

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Konkurenční výhoda společnosti EMPLA AG spol. s.r.o.

Bc. Kateřina Holá

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina HOLÁ**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**

Název tématu: **Konkurenční výhoda společnosti EMPLA AG spol. s.r.o.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Konkurenční výhoda - základní pojmy
2. Konkurenční výhoda marketingového mixu
3. Situační analýza společnosti EMPLA AG spol. s.r.o.
4. Marketingový výzkum konkurenčních organizací
5. Zhodnocení konkurenční výhody společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. s konkurencí
6. Zpracování návrhu konkurenční výhody společnosti EMPLA AG spol. s.r.o.

Zhodnocení

Literatura

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, G., Kotler, P. Marketing. Upper Saddle River: Pearson Education, 2005
Čichovský, L. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 2002
Horáková, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003
Kotler, P. Marketing management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001
Porter, M. E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1993
Porter, M. E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1997
Vaculík, J. a kol. Marketingové řízení. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 27. května 2009
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 14. srpna 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Hradci Králové dne 25. 6. 2010

Kateřina Holá

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, Csc., především za jeho čas, cenné rady a neméně podstatnou metodickou pomoc.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá problematikou konkurenční výhody. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se konkurenční výhody. Praktická část obsahuje strategickou analýzu konkrétní společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. a marketingový výzkum jejích konkurentů. Na základě zjištěných skutečností je vymezena konkurenční výhoda společnosti, odhalena slabá místa a navržena řešení problémů, která povedou k získání dalších výhod. Na závěr jsou navrženy změny zhodnoceny.

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurence, strategická analýza, konkurenční strategie, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, společnost EMPLA AG spol. s.r.o.

TITLE: The competitive advantage of EMPLA AG company

ANNOTATION

The thesis deals with the problems of competitive advantage. There are the basic concepts of the competitive advantage in theoretic part of this thesis. The practical part contains the strategic analysis of specific company EMPLA AG and marketing research of its competitors. Based on acquired data the competitive advantage of the company is determined, weaknesses discovered and solutions of problems suggested. These solutions will help you to reach another competitive advantages. The concepts of changes are analyzed in conclusion of the thesis.

KEYWORDS

competition, strategic analysis, competitive strategy, competitiveness, competitive advantage, EMPLA AG company

OBSAH

Úvod	9
1. Konkurenční výhoda - základní pojmy.....	10
1.1. Konkurence	10
1.2. Strategická analýza	12
1.2.1. Situační analýza.....	12
1.2.2. SWOT analýza	13
1.2.3. Analýza konkurence	14
1.2.4. Expertizní metody	15
1.3. Konkurenční strategie	17
1.3.1. Klasický pohled na konkurenční strategii:	17
1.3.2. Nový pohled na konkurenční strategii.....	20
1.3.3. Marketingová strategie firem poskytujících služby	22
1.3.4. Faktory odlišení.....	23
1.3.5. Vytváření konkurenčních strategií	24
1.4. Konkurenceschopnost	25
1.5. Konkurenční výhoda.....	26
1.5.1. Hodnotový řetězec.....	27
1.5.2. Technologie a konkurenční výhoda	28
1.5.3. Jak prezentovat konkurenční výhody na webu.....	29
1.5.4. Typologie konkurenčních výhod.....	30
1.5.5. Měřitelnost konkurenčních výhod.....	31
2. Konkurenční výhoda marketingového mixu	34
2.1. Marketingový mix společnosti EMPLA AG	34
3. Situační analýza společnosti EMPLA AG spol. s.r.o.	37
3.1. Charakteristika společnosti	37
3.2. Organizační struktura společnosti.....	39
3.3. Strategie a vize společnosti.....	42
3.4. SWOT analýza.....	43
3.5. Analýza vnějšího prostředí	44
3.6. Zákazníci.....	45
3.7. Vyhodnocení marketingu ve společnosti	46
4. Marketingový výzkum konkurenčních organizací	47
4.1. Dotazníkové šetření	47

4.1.1.	Charakteristika konkurenčních společností.....	48
4.1.2.	Vyhodnocení dotazníku.....	53
4.1.3.	Porovnání konkurentů se společností EMPLA AG spol. s.r.o.	61
4.2.	Vztahy se zákazníky	65
5.	Zhodnocení konkurenční výhody společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. s konkurencí.....	67
5.1.	Rozsah služeb	67
5.2.	Pořádání seminářů.....	67
5.3.	Řízení vztahů se zákazníky.....	67
5.4.	Informovanost a motivace zaměstnanců.....	68
5.5.	Webové stránky	68
6.	Zpracování návrhu konkurenční výhody společnosti EMPLA AG spol. s.r.o.	69
6.1.	Zavedení CRM.....	69
6.2.	Zřízení funkce odborného poradce	69
6.3.	Zpětná vazba	70
6.4.	Vnitřní školení zaměstnanců a jejich motivace	70
6.5.	Modernizace webových stránek.....	70
6.6.	Další konkurenční výhody	71
7.	Zhodnocení.....	72
8.	Literatura.....	74
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	76
	Seznam příloh	77
	Přílohy.....	78

Úvod

Získání a udržení konkurenční výhody patří mezi největší tajemství úspěchu v podnikání. Její nalezení a identifikace je nejdůležitějším a současně nejsložitějším bodem při tvorbě strategie firmy. Konkurenční výhoda může mít různé podoby. Mnozí podnikatelé jsou přesvědčeni, že jedinou výhodou je nižší cena, tato myšlenka je však nesprávná. Konkurenční výhoda musí být založena na dlouhodobém odlišení firmy od ostatních a na budování vlastní silné identity. Potenciální zdroje konkurenční výhody lze nalézt v podniku všude. Každé oddělení, zařízení či pobočka má svou funkční úlohu, kterou je třeba definovat a pochopit. Se stanovenou strategií musí být seznámeni všichni zaměstnanci. Důležité je, aby se s ní všichni ztotožnili a pomáhali podniku konkurenční výhody dosáhnout a udržet jí.

Problematika konkurenční výhody je velice zajímavá, proto jsem si ji zvolila pro své téma diplomové práce. Je nutné analyzovat nejen samotnou společnost, ale také její konkurenty.

První kapitola diplomové práce bude pojednávat o základních pojmech týkajících se konkurenční výhody po teoretické stránce. Kromě samotné konkurenční výhody se budu zabývat pojmy, jako je konkurence, strategická analýza, konkurenční strategie a konkurenceschopnost, které s ní velmi úzce souvisí.

Ve druhé kapitole se zaměřím na marketingový mix, popíšu ho nejprve po teoretické stránce. Jednotlivé části marketingového mixu poté rozeberu v praxi.

Třetí kapitola se zabývá situační analýzou konkrétní společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. Nejprve uvedu charakteristiku společnosti, dále představím její služby, strategii a vize, provedu SWOT analýzu a analýzu vnějšího prostředí.

V následující části budu zkoumat konkurenční společnosti. K marketingovému výzkumu využiji dotazníkové šetření, pomocí něhož získám základní informace o hlavních konkurentech společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. Dále se budu soustředit na to, jaké vztahy udržuje se zákazníky EMPLA AG spol. s.r.o. a její vybraní konkurenti.

V páté kapitole zhodnotím konkurenční výhodu a slabá místa, která se mi podařila odhalit. Dále navrhu možná řešení zjištěných problémů, která povedou k získání konkurenční výhody. Na závěr navržená řešení zhodnotím.

Cílem mé diplomové práce je pomocí analýzy společnosti, její konkurence a studia literatury odhalit slabá místa, na základě kterých se pokusím navrhnout řešení, která povedou k získání konkurenční výhody.

1. Konkurenční výhoda - základní pojmy

1.1. Konkurence

Konkurence představuje dle běžných výkladových slovníků soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Je tedy zřejmé, že pojem konkurence má širší význam, a to nejen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický, politický atd. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní. Navíc si musíme uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů).

Tržní pojetí konkurence

Dle tohoto přístupu jsou konkurenty společnosti, které uspokojují stejnou potřebu zákazníků. Marketéři musí překonat „marketingovou krátkozrakost“ a přestat definovat konkurenci v tradičních pojmech kategorie. Tržní pojetí konkurence odhaluje širší soubor skutečných a potencionálních konkurentů.

Členění konkurence

Na trhu zpravidla nejsme jediní, kteří poskytují zákazníkům podobné výrobky. Nacházíme se v rámci určitého odvětví v konkurenčním prostředí, kde jsme obklopeni mnoha dalšími firmami, které usilují o totéž jako my. Vzájemné soupeření mezi firmami vytváří konkurenci.

Na konkurenci nelze pohlížet pouze jako na firmy, které produkují stejné zboží či služby pod jinou značkou. Podle nahraditelnosti produktu můžeme rozlišovat čtyři úrovně konkurence:

a) Konkurence značek

Vzniká tehdy, jestliže firma za své konkurenty považuje společnosti, které nabízejí svým zákazníkům podobné výrobky a služby za podobné ceny.

b) Odvětvová konkurence

Tato konkurence vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků.

c) Konkurence formy

V tomto případě firma považuje za své konkurenty všechny společnosti nabízející stejnou službu.

d) Konkurence rodu

Je charakteristická tím, že firma považuje za své konkurenty všechny firmy, které s ní soupeří o zákazníkovi peníze. [9, 16]

Konkurenční síly

Michael Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu:

Hrozba silné rivality v segmentu

Segment není atraktivní, jestliže v něm již působí četní a silní nebo atraktivní konkurenti. Ještě více neatraktivní je, pokud stagnuje nebo upadá, pokud vyžaduje značné skokové investice, fixní náklady jsou vysoké, vysoké jsou bariéry výstupu nebo pokud mají konkurenti vysokou motivaci se v segmentu udržet. Tyto podmínky často vedou k cenovým válkám, reklamním bitvám a zavádění nových produktů.

Hrozba nově vystupujících konkurentů

Atraktivita segmentu se liší podle výšky bariér vstupu a výstupu. Nejvíce atraktivní je takový segment, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Jen málo nových firem do něj dokáže vstoupit a špatně si vedoucí firmy mohou snadno odejít.

Hrozba náhražek

Segment je neatraktivní, když existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu. Náhražka limituje ceny a zisky. Společnost musí pozorně sledovat cenové trendy.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Mají-li zákazníci vzrůstající vyjednávací sílu, segment není atraktivní. Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, jsou-li koncentrovanější a organizovanější. Dále například pokud výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, je nediferencovaný, náklady na změnu jsou nízké nebo když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků. Prodejci by si měli vybírat zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat nebo možnost měnit dodavatele.

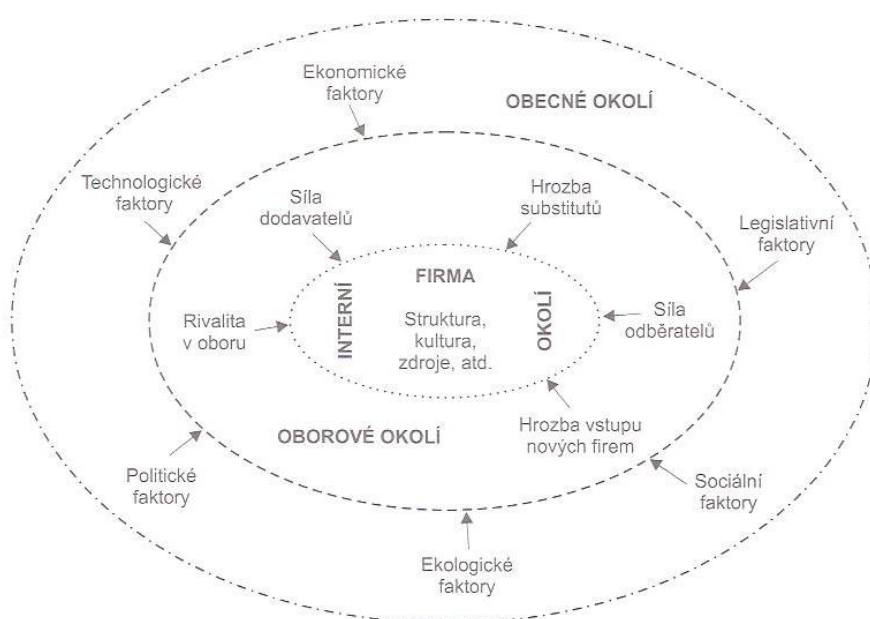
Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů

Segment je neatraktivní, jsou-li dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané zboží. Dodavatelé bývají silní, když jsou organizovaní nebo koncentrovaní, když existuje jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, atp. nejlepší

obrana spočívá ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany, nebo lze využívat více zdrojů dodávek. [8]

1.2. Strategická analýza

Abychom mohli určit hlavní konkurenty společnosti, je nutné nejprve analyzovat společnost samotnou. Strategická analýza zahrnuje několik dílčích analýz. Slouží podniku především jako nástroj zjišťování, jaká je její pozice na trhu, kde působí. Pomocí získaných informací poté upravuje svoje strategické cíle a postupy její implementace. Může tak pružně reagovat na změny trhu a prostředí a také na kroky konkurence.



Obrázek 1- Podnikatelské okolí podniku [11]

1.2.1. Situační analýza

Situační analýza má za úkol podrobně identifikovat firmu, její činnost či služby, které poskytuje, její dosavadní postavení na trhu, stávající a potenciální zákazníci a konkurenci, která ohrožuje její činnost.

K jednotlivým bodům situační analýzy patří:

- Charakteristika společnosti
- Vyhodnocení služby
- Hodnocení spotřebitele
- Hodnocení konkurence [18]

1.2.2. SWOT analýza

Základní poznatky z provedené situační analýzy lze sumarizovat do komplexu, který představují čtyři klíčové body. Tento postup nazýváme SWOT analýza. Jedná se o silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti (Tabulka 1).

Strenghts – silné stránky	Opportunities - příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Provedení marketingové analýzy ➤ Velká databáze stávajících zákazníků ➤ Exkluzivní přístup k informačním zdrojům ➤ Dobré know-how v příslušné oblasti ➤ Nové a inovativní služby ➤ Umístění organizace ➤ Nízké počáteční náklady ➤ Dobře fungující týmová práce, vzdělaný kolektiv, bezproblémová komunikace a vztahy v kolektivu ➤ Pracovní nasazení směrem k zákazníkovi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vytvoření nové nabídky služeb pro stávající zákazníky, a tím udržení zákazníků pro další období ➤ Získání nových zákazníků ➤ Rozšíření portfolia služeb ➤ Zlepšení image organizace ➤ Zvýšení zisku ➤ Příležitosti pro další vzdělávání vlastních pracovníků ➤ Obsazení dalšího segmentu trhu
Weaknesses – slabé stránky	Threats - hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Konkurence má zavedené stejné nebo podobné služby již delší dobu ➤ Chybějící procesy a postupy ➤ Chybějící akreditace či pověření úřady ➤ Ne úplně jasné směry působení v této oblasti ➤ Finanční stabilita organizace ➤ Málo agresivní prosazení na trhu ➤ Nedostatečně silné působení firmy ve smyslu image a povědomí o firmě a jejich produktech 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neexistence uceleného systému řízení a kontroly jakosti ➤ Velká konkurence na trhu v této oblasti ➤ Cenová válka ➤ Chybějící vlastní školící prostory

Tabulka 1 - Swot analýza [3]

Úkolem SWOT analýzy je výrazné označení zásadních faktorů, které budou mít pro podnik největší význam, které pomohou podniku do jisté míry předvídat přitažlivost jeho marketingové politiky nebo naopak obtížnost jejího provádění, které významným způsobem ovlivní budoucí marketingové aktivity podniku a které závažně usměrní formulování marketingových strategických záměrů.

V podnikové praxi nestačí pouze konstatovat, že existují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení při uskutečňování marketingových aktivit. Je naprosto nezbytné, aby podniky, když už ne pravidelně, tak alespoň do určité míry systematicky, zkoumaly své silné a slabé stránky, prováděly jejich hodnocení se zřejmým záměrem použít zjištěné výsledky pro docílení vyšší prosperity. [4]

1.2.3. Analýza konkurence

Jakmile společnost identifikuje své hlavní konkurenty, musí si udělat přehled o jejich strategiích, cílech a silných i slabých stránkách.

Strategie

Skupina firem, která se na daném cílovém trhu řídí stejnou strategií, se nazývá strategická skupina. Aby zjistila, do které skupiny se zařadit, může si připravit níže uvedené schéma. [8]

Cíle

Jakmile společnost identifikuje své hlavní konkurenty a jejich strategie, musí se zeptat: Co každý z konkurentů na trhu hledá? Cíle konkurentů jsou závislé na mnoha faktorech včetně velikosti, historie, současného vedení a finanční situace. Dále musí společnost sledovat plány expanze konkurentů. [8]

Silné a slabé stránky

Společnost musí shromažďovat informace o silných a slabých stránkách každého z konkurentů. Obecně lze říci, že by společnost měla při analýze konkurentů sledovat tři veličiny:

1. Podíl trhu – Podíl konkurenta na cílovém trhu
2. Podíl mysli – Procento zákazníků, kteří si jako první v tomto odvětví vybaví danou společnost
3. Podíl srdce – Procento zákazníků, kteří odpoví, že by této společnosti dali přednost před ostatními.

Společnosti, které dokážou postupně získávat vyšší podíly mysli a srdce, dosáhnou nevyhnutelně i zvýšení tržního podílu a ziskovosti. [8]

Výběr konkurentů

Jakmile společnost provede analýzu hodnoty pro zákazníky a pečlivý výzkum svých konkurentů, může se soustředit na útok na jednu z následujících tříd konkurentů.

1. Silné nebo slabé – Firma by neměla soupeřit pouze se slabými konkurenty, ale i s těmi silnými, aby s nimi udrželi krok.
2. Blízké nebo vzdálené – Většina společností soupeří s konkurenty, které se jim nejvíce podobají. Měly by však zohledňovat i vzdálené konkurenty.
3. „Dobré“ nebo „špatné“ – V každém odvětví jsou dobří a špatní konkurenti. Společnost by měla podporovat své dobré konkurenty a útočit na špatné.

Po prozkoumání konkurence byste měli znát odpovědi na následující otázky:

- Kdo je Vaše konkurence, jaký má podíl na trhu a obchodní výsledky
- Kdo může být Vaše nová, potenciální konkurence
- Jaká je její marketingová a obchodní strategie
- Jaké produkty a služby nabízí, a jejich podíl ve firemním portfoliu
- Na které zákaznické segmenty se zaměřuje
- Jaká je její vnitřní organizace
- Jaké jsou její silné a slabé stránky [24]

1.2.4. Expertizní metody

Expertizní metody slouží k vyhodnocování a upravování prognostických informací, které jsou získány od kolektivu odborníků. Jejich společným znakem je odhad budoucnosti, který vychází z jejich profesionálních zkušeností (intuice, fantazie, atp.). Mezi tyto metody patří například:

- **Delfská metoda** – Podstatou této metody je postupné dotazování vhodně vybrané skupiny expertů na jejich předpověď vývoje a porovnávání těchto předpovědí s cílem zjistit převládající názor. Používá se často jako vstupní metoda předcházející jiným, přesnějším metodám. Experti jsou v jednotlivých, na sebe navazujících cyklech, individuálně obeznámeni nezávislou osobou s výsledky předchozích cyklů a na jejich základě mohou upravovat své teze. Existence přímé interakce je možná až v posledním cyklu, kdy dochází ke kompletaci hlavních tezí a priorit. Metoda může sloužit k následujícím cílům:

- Přinést alespoň výhled nebo nastínění budoucího vývoje v dané oblasti.
 - Stanovit konsensus nebo vyjasnit sporná témata mezi experty a odborníky.
 - Stanovit společenské, ekologické, politické nebo ekonomické priority do budoucna.
 - Přispět k osobní korekci názorů a postojů mezi účastníky.
- **Dotazník** – Dotazník obsahuje soubor otázek, na něž mají respondenti odpovídat. Pro svou pružnost jsou nejčastěji používaným nástrojem pro sběr primárních informací. Při sestavování dotazníků je třeba promyslet a přesně určit hlavní cíl dotazníkového průzkumu, logicky a stylisticky správně připravit konkrétní otázky. Dotazník bývá zařazován do subjektivních metod. Subjektivnost dotazníku je dána možností respondenta ovlivňovat své odpovědi. Může se snažit vypadat lépe či naopak hůře. Mohou se zde velmi nápadně ukazovat takové tendence, jako je simulace, disimulace, případně agravace apod.
 - **Brainstorming** - Cíl této metody můžeme charakterizovat jako hledání a generování návrhů případných řešení a idejí k danému tématu. Tento proces by měl být pokud možno v co nejširší míře osvobozen od tlaků a stresů. Proto musí být aplikovány takové způsoby chování a jednání, které odstraňují bariéry a zároveň podporují kreativní a imaginativní myšlení. Brainstorming je skupinovou aktivitou, při níž mají být vyloučeny typické tlaky ve skupinové dynamice diskuze.
 - **Brainwritting**
 - **Individuální expertní posuzování**
 - **Interview**
 - **Analytické posuzování jednotlivými experty**
 - **Kolektivní expertní posuzování**
 - **Metoda psaní scénářů**

[12, 17, 25]

1.3. Konkurenční strategie

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Vychází z výzkumu a praktického využití konkurenční strategie.

1.3.1. Klasický pohled na konkurenční strategii:

Ústřední otázkou v konkurenční strategii je podle Portera relativní postavení podniku uvnitř jeho odvětví. Postavení, které podnik získá, rozhoduje o tom, zda jeho výnosnost bude nad nebo pod odvětvovým průměrem. Podnik, který dokáže získat dobré postavení, může dosahovat vysokou míru zisku, i když struktura odvětví je nepříznivá a průměrná výnosnost odvětví je proto skromná. Nezbytným základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. I když podnik může mít nesčetné množství silných a slabých stránek při srovnání s jeho konkurenty, existují dva základní typy konkurenční výhody, kterou může daný podnik mít: nízké náklady nebo diferenciaci.

Tyto dva základní typy konkurenční výhody spolu s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, vedou **ke třem generickým strategiím** pro dosažení nadprůměrné výkonnosti daného odvětví:

- Prvenství v celkových nákladech
- Diferenciace
- Soustředění pozornosti

Každá z těchto obecných strategií znamená zásadně odlišnou cestu ke konkurenční výhodě. Základem pojetí těchto strategií je myšlenka, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a že dosažení konkurenční výhody vyžaduje, aby podnik provedl výběr. Jestliže má daný podnik dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat, a rozsah, v němž ji chce získat. [14]

		STRATEGICKÁ VÝHODA	
		Jedinečnost chápaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
STRATEGICKÝ CÍL	V celém odvětví	DIFERENCIACE	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH
	Jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	

Tabulka 2 - Tři obecné strategie [14]

Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Podnik si stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Tento podnik má široký rozsah činnosti a působí v mnoha segmentech, může dokonce působit v příbuzných odvětvích – širší činnosti podniku je často pro jeho výhodu nízkých nákladů důležitá. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou různé a závisí na struktuře daného odvětví. Jedná se například o snahu o úspory velkovýroby, patentovanou technologii, výhodnější přístup k surovinám a jiné faktory.

Jestliže si podnik dokáže získat a udržet vůdčí postavení v nákladech, pak bude ve svém odvětví podnikem s nadprůměrným výkonem za předpokladu, že bude dosahovat cen, jež jsou v daném odvětví průměrem nebo blízko průměru. Při stejných cenách nebo při nižších cenách než mají konkurenti, se podniku s nejnižšími náklady promítne jeho nízkonákladové postavení do vyšších zisků. Podnik s nejnižšími náklady však nemůže ignorovat základy diferenciací. Pokud kupující nebudou považovat tento výrobek jako srovnatelný nebo přijatelný, bude podnik s nejnižšími náklady nucen snížit ceny hodně pod úroveň cen konkurentů, aby získal odbyt, což může úplně vymazat výhody plynoucí z jeho příznivého postavení v nákladech.

Prvenství v celkových nákladech je tedy strategií, která obzvláště závisí na preventivních zábranných akcích, ledaže by nějaká významná technologická změna dovolila podniku zásadně změnit jeho postavení z hlediska nákladů.

Diferenciace

Druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou. Vytvoření něčeho, co je v celém odvětví přijímáno jako jedinečné. Podnik si pečlivě vybere jednu nebo více vlastností (výrobku nebo služeb), které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou.

Prostředky k dosažení diferenciace jsou každému odvětví vlastní. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem:

- Design nebo image značky
- Technologie
- Vlastnosti
- Zákaznický servis
- Prodejní síť

Podnik, který dokáže diferenciace dosáhnout a trvale si ji udržet, bude mít ve svém odvětví nadprůměrné zisky, jestliže částka, o kterou je jeho cena vyšší, převyšuje mimořádné výlohy vynaložené na to, aby byl jedinečným. Podnik usilující o diferenciaci musí proto vždy hledat takové způsoby diferenciace, které vedou k cenové prémii vyšší, než jsou náklady na diferenciaci. Podnik usilující o diferenciaci nemůže nebrat v úvahu své postavení v oblasti nákladů, protože výrazně horší postavení v nákladech zbaví jeho vyšší ceny účinností. Proto se podnik usilující o diferenciaci snaží dosáhnout ve vztahu ke svým konkurentům parity nebo proximity ve výši nákladů tím, že snižuje náklady ve všech oblastech, které nemají vliv na diferenciaci.

Logika diferenciační strategie vyžaduje, aby si podnik vybral pro svou diferenciaci vlastnosti výrobků nebo služeb, které jsou odlišné od atributů jeho soupeřů. Podnik musí být skutečně v něčem jedinečný nebo musí být vnímán jako jedinečný, má-li docílit vyšší ceny. Avšak na rozdíl od vůdčího postavení v nízkých nákladech může existovat v daném odvětví více než jedna úspěšná diferenciační strategie, jestliže zde existuje řada atributů, které kupující v široké míře oceňují.

Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Tato strategie je zcela odlišná od ostatních, protože

spočívá na výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Tím, že podnik co nejvíce rozvíjí svou strategii z hlediska cílových segmentů, snaží se získat konkurenční výhodu ve svých cílových segmentech, i když nebude mít konkurenční výhodu celkovou.

Podnik s touto strategií může tedy získat konkurenční výhodu tím, že se bude těmto segmentům věnovat plně a výhradně. Šíře předmětu zájmu ovšem závisí na míře zájmu, ale podstatou je využít odlišnosti předmětu úzkého zájmu od ostatního odvětví. Jestliže segment, který si podnik s fokální strategií zvolil, není odlišný od jiných segmentů, pak fokální strategie nebude mít úspěch.

Jestliže nějaká firma může získat vůdčí postavení v nejnižších nákladech nebo diferenciaci a daný segment je strukturálně přitažlivý, pak bude mít tato firma s fokální strategií ve svém odvětví nadprůměrný zisk. Strukturální přitažlivost segmentu je nutnou podmínkou, protože některé segmenty v daném odvětví jsou mnohem méně výnosné než jiné. Často existuje v daném odvětví prostor pro několik dlouhodobě udržitelných fokálních strategií za předpokladu, že si firmy s fokální strategií vyberou odlišné cílové segmenty. Většina odvětví má velmi rozmanité segmenty. Každá z nich, který se vyznačuje odlišnou potřebou kupujících nebo odlišným optimálním výrobním nebo dodacím systémem je kandidátem pro fokální strategii. [14]

1.3.2. Nový pohled na konkurenční strategii

Obor konkurenční strategie vzniká v padesátých a šedesátých letech, kdy je zahájen v této oblasti výzkum.

Principy dobré strategie

- Svým jednáním by podnik měl aktivně přetvářet a nově definovat svůj obor. Je důležité utvářet podobu konkurence a vzít osud do vlastních rukou.
- Podnik musí mít dobrou strategii, odlišnou od ostatních, což jej staví do jedinečné pozice. Podnik nemůže být pro všechny vším a být přitom úspěšný. Podnik se musí rozhodnout, jakou konkrétní hodnotu chce zajišťovat a komu ji poskytovat.
- Vše, co budete dělat, by mělo být jedinečné tak, aby to nebylo možné bez velkých nákladů imitovat.
- Dobrá strategie vychází ze strukturálního vývoje oboru.

Jak se přizpůsobit změnám

Změna je základním faktorem jak potřeb zákazníků, tak i činnosti podniku k uspokojení potřeb zákazníků. Změny musí zajišťovat, aby podnik nezaostával svými službami za konkurencí.

Je-li však konkurence jen závodem, který má ukazovat, kdo umí poskytovat služby lépe, zvrhne se takový konkurenční boj do boje sebezničujícího. Změna musí vést k jedinečnosti. Kontinuitu vývoje a rychlé změny je třeba dobře sloučit. Okamžik nutné změny konkurenční strategie nastává tehdy, když dojde k posunu zákaznických potřeb, nebo když se produkt neodlišuje od ostatních.

Význam inovací

Dnes již končí paradigmatu o schopnosti udržet si konkurenční výhodu prostřednictvím levných pracovních sil, nebo úsporou hromadné výroby. V současné době musí mít podnik svoji strategickou vizi a cíl, aby byl podnik dlouhodobě úspěšný. V rámci těchto mantinelů neustále inovuje a modernizuje.

Globalizace

Podnik musí hledat zdroje vstupů v nejlevnějších lokalitách po celém světě a budovat své závody v zemích s nejlevnější pracovní silou.

Dříve byla důležitá velikost podniku. Dnes záleží především na velikosti příslušného seskupení, jeho sítě a infrastruktury (dodavatelé, podpůrné podniky, atp.) Takový vývoj globalizace klade důraz na specializaci.

Nové zaměření ekonomik

Existenci nového paradigmatu konkurence si dle M. E. Portera musí nejdříve uvědomit vlády. Vláda musí podniky tlačit k technologiím nových generací, místo toho, aby setrvaly u generací minulých. Musí podporovat nová východiska přístupu ke konkurenční strategii:

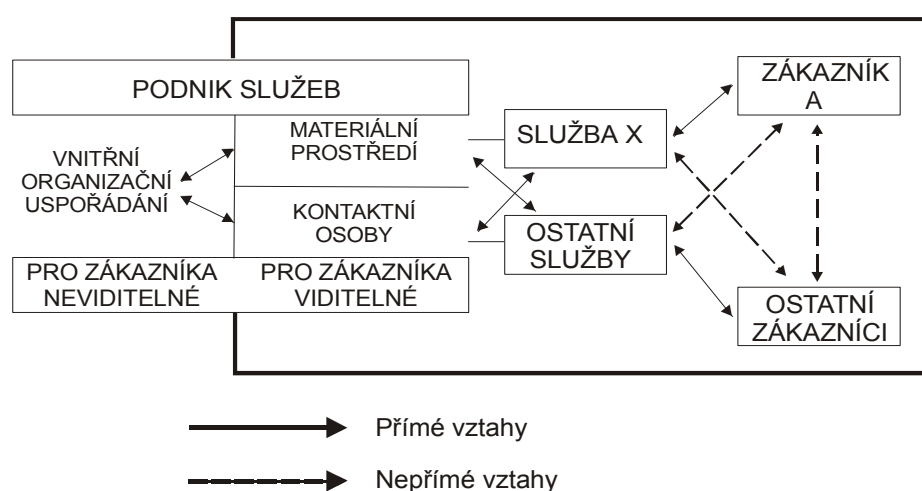
- význam inovací a modernizace
- význam specializace není

Strategie podniků pro 21. Století

Úspěšné budou ty podniky, které budou schopné rychle se učit, chápat situaci. Budou se více svojí organizací práce blížit univerzitám. Podmínkou je vytvořit v podniku prostředí, které nebrání změnám, ale naopak změny očekává. [26]

1.3.3. Marketingová strategie firem poskytujících služby

Marketingová strategie musí zohlednit odlišnosti firem výrobních a firem poskytujících služby. Jedním z významných rysů je, že uživatelé jsou vystaveni vyššímu počtu faktorů než zákazníci, kteří si kupují zboží (Obrázek 2).



Obrázek 2 - Prvky systému poskytovaných služeb [16]

Z hlediska složitosti tohoto procesu je vhodné členit marketing v oblasti služeb na:

- Vnitřní marketing – příprava zaměstnanců, školení, motivace při poskytování služby
- Vnější marketing – činnost banky při přípravě, distribuci, propagaci a vyřízení služeb zákazníkům
- Interaktivní marketing – zručnost zaměstnanců při poskytování služeb

Firma poskytující služby stojí před třemi úkoly:

Zvýšit konkurenční diferenciaci

Nabídka by měla mít inovované vlastnosti, aby se odlišila od ostatních konkurenčních nabídek. Konkurenční výhodu mohou získat pouze ty firmy, které se soustavně zabývají výzkumně – vývojovými činnostmi.

Zvýšit kvalitu služeb

Nejlépe odlišíme služby firmy od konkurence tím, že budeme trvale poskytovat vyšší jakost. Zákazník musí mít pocit, že dostal lepší služby, než očekával.

Zvýšit produktivitu

Tvorba strategií firem je významně ovlivněna tlakem na udržování trvale nízkých nákladů a zvyšování produktivity poskytovaných služeb. Měření produktivity ve službách by se mělo zaměřit na zákazníka jako na nositele služby. [16]

Organizace poskytující služby by měly provádět komplexní šetření kvality služeb, které zahrnuje hledisko hodnocení kvality zákazníkem, organizací a srovnání kvality služeb, jež jsou nabízeny konkurenčními firmami. Kvalita služeb může být řízena prostřednictvím standardů kvality. V současnosti je všeobecným kritériem kvality služby považováno zavedení norem ISO 9000, které zaručují stálou kvalitu služby. Získáním certifikátu o splnění požadovaných podmínek ISO norem, které jsou mezinárodními ukazateli kvality, pak organizace výrazně zvýší na daném trhu svou konkurenceschopnost. [18]

1.3.4. Faktory odlišení

Pokud chceme definovat dobrou strategii, měli bychom ji mít, mimo jiné, postavenou na odlišnostech. Na rozdílech, kterými se konkrétní firma odlišuje od konkurence. Některý z těchto faktorů odlišení, může být zároveň klíčovým faktorem úspěchu. Jsou uvedeny v následující tabulce.

PRODUKT	SLUŽBY	PERSONÁL	IMAGE
Forma	Dostupnost	Kompetentnost	Pokrytí
Vlastnosti	Dodávky	Důvěryhodnost	Odbornost
Výkonnost	Instalace	Spolehlivost	Účinnost
Trvanlivost	Školení zákazníků	Zodpovědnost	Symboly
Konzistence	Poradenství	Komunikace	Média
Spolehlivost	Údržba		Atmosféra
Opravitelnost	Rozmanitost		Události
Styl			
Design			

Tabulka 3 - Faktory odlišení [5]

1.3.5. Vytváření konkurenčních strategií

Strategie tržních vůdců

Ve většině odvětví se vyskytuje firma, která je uznávaným vůdcem na trhu. Mívá na něm největší podíl a obvykle nutí firmy k provádění cenových změn, k zavádění nových výrobků, nových forem distribuce a propagace. Tržní vůdce je orientačním bodem pro konkurenty. Firmy se s ním snaží soupeřit, napodobovat ho nebo se mu vyhýbají.

Pokud firma nemá pevné monopolní postavení, pak musí být neustále ve střehu. Ostatní na ni neustále útočí a snaží se získat výhody na úkor jejích chyb. Aby dominantní firma zůstala na prvním místě, vyžaduje to činnost na třech frontách.

Za prvé, musí najít způsob, jak zvětšit celkovou poptávku na trhu. Za druhé, musí ochránit svůj stávající tržní podíl pomocí dobrých ochranných a obranných akcí. Za třetí, může se pokusit o zvýšení svého podílu na trhu i v případě, že celková velikost trhu zůstane stejná. [8]

Strategie tržních vyzyvatelů

Firmy na druhém, třetím a dalším místě v pořadí podílu na trhu v daném oboru můžeme nazývat vyzyvateli nebo pronásledovateli. Pronásledovatelské firmy mohou zaujmout jeden ze dvou postojů: mohou útočit na vedoucí firmu a na další konkurenty a tvrdě se ucházet o další podíl (tržní vyzyvatelé), nebo šikovně manévrovat a snažit se, aby svou lodí nenarazili do skály (tržní následovatelé).

Existuje mnoho tržních vyzyvatelů, kteří získali prostor na úkor vedoucí firmy. Nejintenzivnější soupeření se projevuje v těch oborech, které se vyznačují vysokými fixními náklady, vysokými náklady na skladování a stagnující primární poptávkou. [8]

Strategie tržních následovatelů

Řada společností dává přednost tomu, aby mohla vedoucí firmu pouze následovat, a nesnaží se s ní bojovat o prvenství. Typickým představitelem „dobrovolného následování“ jsou kapitálově náročné společnosti a výrobkově homogenní průmyslové obory, jako je výroba oceli, umělých hnojiv a chemikálií. Příležitosti pro výrokovou diferenciaci a odlišení image jsou zde malé, jakost služeb bývá často srovnatelná a citlivost zákazníků na ceny vysoká. Cenová válka proto může vypuknout kdykoliv. V těchto průmyslových oborech nebývá moc velká chuť ke krátkodobému uchvácení většího tržního podílu, protože taková

strategie obvykle vyvolává protiopatření. Většina firem proto obvykle dojde k závěru, že nemá smysl navzájem si přetahovat zákazníky. [8]

Strategie tržního troškaře

Téměř v každém odvětví se vyskytují firmy, které se specializují na obsluhování různých mezer a zákoutí na trhu. Vyhledávají skuliny na trhu a zpravidla se vyhýbají konfrontačnímu střetu s velkými společnostmi. Firmy, které mají velmi malý podíl na celkovém trhu, mohou být velmi ziskové díky chytré strategii troškaře. Na základě studia stovek firem zjistil Institut strategického plánování, že průměrná návratnost investic je na malých trzích 27 %, ale na větších trzích pouze 11 %. Hlavním důvodem je to, že troškař zná své cílové zákazníky, tak dobře, že splní jejich přání mnohem lépe než ostatní firmy, které do tohoto výklenku dodávají zboží pouze občas. Obsluhovatel výklenku si proto může účtovat mnohem vyšší cenu, než činí náklady, protože zákazníci uznávají přidanou hodnotu. [8]

1.4. Konkurenceschopnost

Jedním ze zásadních cílů marketingu ve firmě je posilovat s využitím marketingových procesů a celého spektra nástrojů v integrovaném marketingovém mixu s využitím integrované marketingové komunikace konkurenceschopnost firmy jako producenta a konkurenceschopnost jeho produktů. Důvod je jednoduchý. Konkurenční výhody produktu v souladu s konkurenčními výhodami producenta představují na straně kupujícího, uživatele a spotřebitele rozhodující motivy pro koupi.

Etymologický původ slova konkurenceschopnost je v latinském „*cumpetere*“, což znamená konkurenceschopnost, konkurenční, konkurence aj. Sloveso „*petere*“ je významem pro způsob provedení „nějaké konkrétní“ aktivity. Konkurenceschopnost má tedy celou řadu definic. Za konkurenceschopnost podniku lze označit například schopnost získat konkurenční výhodu v tržním, silně turbulentním prostředí snižováním nákladů nebo diferenciací využíváním nejlepších světových praktik a přístupů. [23]

Hodnocení konkurenceschopnosti podniku

Níže uvádím metody k hodnocení konkurenceschopnosti, které se běžně využívají v praxi:

- **Marketingový audit** - komplexní přezkoumání veškerých interních firemních procesů, sortimentu a zákazníků spolu s vnějším prostředím, následnou analýzou a adekvátním doporučením vhodné strategie.
- **Benchmarking** - nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastního podniku s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem zlepšování vlastních aktivit.
- **BSC (balanced scorecard)** - metoda, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu.
- **SWOT analýza** - tvůrci podnikové strategie identifikují hlavní faktory, které představují silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti v okolí podniku.
- **Finanční analýza** - Cílem této analýzy je odhalit silné a slabé stránky firmy, zjistit její výkonnost a získané informace vyhodnotit tak, aby se z provedené finanční analýzy stal jeden z nástrojů sloužící k řízení podniku

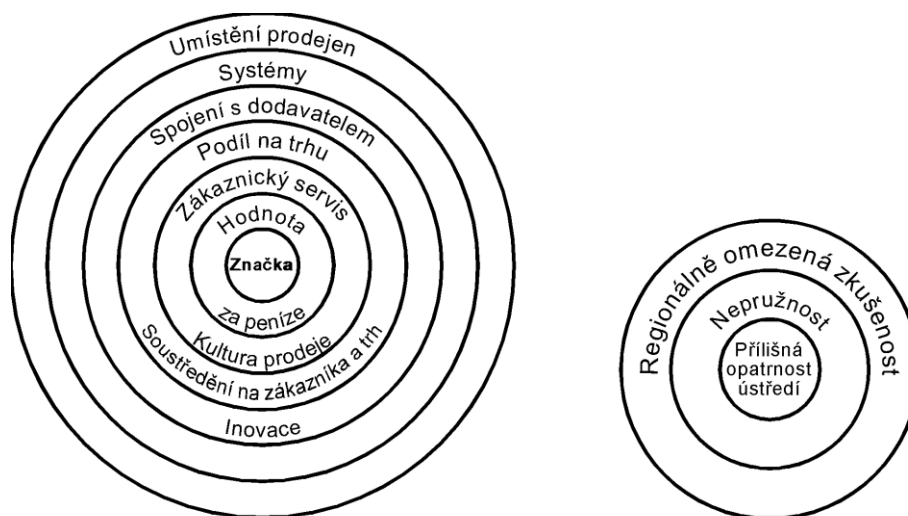
1.5. Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je stav, který umožňuje firmě odlišit se od konkurence a překonat ji nabídkou jedinečné užité vlastnosti, výkonu nebo ceny. V době rychlého kopírování produktů, radikálního zkracování životnosti výrobků, rostoucí informovanosti zákazníků i jejich odporu vůči komerčním sdělením, je stále těžší najít konkurenční výhodu a udržet si ji. Přestože se zdá, že již bylo všechno vymyšleno, najdeme kolem nás spoustu tržních mezer, které čekají na to, až je vyplní nějaký kreativní podnikatel. Klíčem k úspěchu je odlišení se od konkurence. Firma by měla být schopná bezpečně určit cílový trh, zajistit jedinečné umístění a přesvědčit zákazníky, aby si vybrali právě její výrobky. Důležité je nalezení takových specifických vlastností nabídek a služeb firmy, aby je konkurence nemohla snadno okopírovat. [20]

Podle M. E. Portera je konkurenční výhoda jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky a služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které vynahradí vyšší cenu. [15]

Dlouhodobější konkurenční výhodu tak může obchodník získat hlavně zlepšením vztahů se zákazníky, větší flexibilitou, lepšími službami atd. - jednoduše řečeno: musí zlepšit své obchodní procesy v rámci zvolené obchodní strategie.

Velmi názorným metodickým nástrojem může být cibulový model konkurenční výhody a cibulový model konkurenční nevýhody.



Obrázek 3 - Cibulový model konkurenční výhody a nevýhody [21]

První model uvedený na obrázku názorně zobrazuje jednotlivé složky konkurenční výhody zkoumaného obchodního podniku, versus druhý model, který zobrazuje jednotlivé složky konkurenční nevýhody. Již pouhé optické porovnání obou modelů nás vede k závěru o silné konkurenční pozici zkoumaného podniku. Uvedené modely lze ovšem využít k formulaci strategických záměrů a cílů, vč. navazujících strategických programů pro vytvoření, eventuelně rozvoj některých důležitých složek konkurenční výhody. [21]

1.5.1. Hodnotový řetězec

Chceme-li analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme systematicky zkoumat všechny činnosti, které podnik provádí, a prověřit, jak na sebe navzájem působí. Základní nástroj pro toto zkoumání M. E. Porter zavedl hodnotový řetězec. Hodnotový řetězec tedy rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností tak, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diference.

Hodnotové řetězce firem příslušného odvětví se liší, neboť odrážejí jejich historický vývoj, strategie i úspěchy v jejich realizaci. Důležitý rozdíl spočívá v tom, že hodnotový řetězec podniku se může lišit od hodnotového řetězce jeho konkurentů v jeho konkurenčním rozsahu. Představuje tak potencionální zdroj konkurenční výhody.

Strategické konkurenční výhody lze nalézt nejen uvnitř jednotlivých činností, ale i ve spojení a v návaznosti jednotlivých činností, což vede až k novým přístupům procesního řízení a reengineeringu. [15]

Byly navrženy 2 typy hodnotových řetězců:

- První je výstupem poradenské firmy McKinsey and Company, obsahuje šest různých činností: technologický vývoj, konstrukční vývoj, výrobu, marketing, distribuci a služby
- Druhý je známý hodnotový řetězec M. E. Portera (generický hodnotový řetězec), který desagreguje firmu na devět základních hodnototvorných činností (pět základních a čtyři podpůrné). Mezi základní činnosti patří zásobování, pracovní operace, odbyt, marketing, prodej a služby. Podpůrnými činnostmi jsou infrastruktura firmy, řízení lidských zdrojů, technický vývoj a zásobování. [15]



Obrázek 4 - Generický hodnotový řetězec [15]

1.5.2. Technologie a konkurenční výhoda

Technologická změna je jednou z hlavních hnacích sil konkurence. Snižuje konkurenční výhodu i dobře etablovaných firem a jiné pohání do předních řad. Mnohé z dnešních velkých firem vyrostly z technologických změn, jichž dokázaly plně využít.

Významný dopad na soupeření může mít kterákoliv z technologií, které daný podnik využívá. Daná technologie je pro konkurenci důležitá, jestliže významně ovlivňuje konkurenční výhodu podniku nebo strukturu odvětví. Základním nástrojem pro poznání a pochopení úlohy technologie jako konkurenční výhody je hodnotový řetězec. [15]

Výhoda nízkých nákladů

Výhoda nízkých nákladů je konkurenční výhodou, kterou může podnik mít a držet. Strategická hodnota výhody nízkých nákladů závisí na její udržitelnosti. Bude udržitelná, jestliže bude pro konkurenty obtížné zdroje této výhody daného podniku okopírovat nebo napodobit. [14]

V dnešním konkurenčním prostředí je však velmi obtížné budovat konkurenční výhodu na nízkých materiálových nebo mzdových nákladech či na technologickém náskoku. Tyto tradiční konkurenční výhody se stávají stále častěji pomíjivými, protože technický vývoj a dostupnost informací zkracují dobu, po kterou může firma tímto způsobem přínosy konkurenční výhody využívat. Existující nástroje nákladového řízení však dávají manažerům do rukou možnost převzít aktivní roli v ovlivňování nákladů podniku. Cíleným řízením podnikových činností má pak organizace možnost ovládnout náklady a znát pravou podstatu tvorby hodnoty. Tato schopnost managementu může být v dnešní době považována za jednu z mála trvale udržitelných konkurenčních výhod. [13]

1.5.3. Jak prezentovat konkurenční výhody na webu

Firmy zvládají své konkurenční výhody dobře sdělovat v televizních, rozhlasových, tištěných či online reklamách. Na vhodnou prezentaci konkurenčních výhod na vlastním webu však často trestuhodně zapomínají. A když už své konkurenční výhody na webu uvádějí, tak často pouze jako seznam bodů na titulní či nějaké jiné samostatné stránce. Toto řešení však není dostatečné. V první řadě musí zákazník konkurenční výhodu zaregistrovat. Konkurenční výhoda by proto měla být zákazníkovi podstrčena ve chvíli, kdy může silně ovlivnit jeho kupní rozhodnutí. Často se tato informace nachází na úvodní stránce, kde je však údernost sdělení často potlačena spoustou dalších informací. Pro vhodné prezentování konkurenční výhody je důležité znát návštěvníky webu, které chce firma oslovit a vědět, jaké jsou jejich potřeby.

Jaké by tedy měly konkurenční výhody být

- **Odlišující** – lišíte se v tomto směru od konkurence? Opravdu máte v porovnání s konkurencí nejnižší ceny? Nenabízíte náhodou stejně rozsáhlý sortiment jako deset vašich konkurentů? Skutečně svému oboru rozumíte, když už to o sobě říkáte?

- **Oslovující** – když potenciální zákazník danou výhodou zaregistruje, může to ovlivnit jeho kupní rozhodování? Kamenná prodejna v centru Prahy osloví asi více potenciálních zákazníků než kamenná prodejna v Třeběchovicích.
- **Srozumitelné** – jakmile musí potenciální zákazník nad vaší konkurenční výhodou přemýšlet, ztrácíte ji. [22]

1.5.4. Typologie konkurenčních výhod

A) Typologie konkurenčních výhod, jejichž nositelem je produkt

- Skupina konkurenčních výhod vázaných na cenu
 - spotřebitelská cena, prodejní cena, hodnotová cena, přiměřená cena
- Skupina konkurenčních výhod vázaných na finanční systém koupě
 - koupě za hotové, koupě na úvěr, leasing, prodej na splátky, bezhotovostní platba
- Skupina konkurenčních výhod vázaných na jakost produktu
 - produkt je nositelem certifikátu: ISO 9000, ISO 9001, TQM, Czech Made, Trvanlivost produktu, Stupeň konzistence, Spolehlivost, Opravitelnost, Značka jako standard kvality)
- Skupina konkurenčních výhod spojených s ekologickou charakteristikou produktu
 - Značka ISO 13 000, Značka ISO 13 001, ISO 14001, EMAS II. Systém environmentálního managementu, Značka Ecological free assortment, Green punkt
- Skupina konkurenčních výhod vázaných na balení produktu
 - obal jako ochrana produktu, obal jako prodejní jednotka, obal jako součást kvality produktu, obal jako lákadlo pro koupi, obal jako prezentační a komunikační médium, obal nahrazující prodavače
- Skupina konkurenčních výhod vázaných na logistiku a dopravu produktu
 - rychlost přepravy, cena přepravy, počet distribučních cest a linií, volba dopravce
- Skupina konkurenčních výhod vázaných na informace poskytnuté odběrateli o produktu
 - rychlost informací, úplnost a komplexnost informací, formát informací, médium pro šíření informací, srozumitelnost informace, dostupnost informací, reference o koupi, atp.
- Skupina konkurenčních výhod spojených s distribučními liniemi a trasami

- počet distribučních tras, čas, náklady spojené s transportem produktu, prodejní bonusy a množstevní rabaty
- Skupina konkurenčních výhod spojených se servisními službami
 - hustota servisní sítě, časová dostupnost servisní sítě, délka opravy, komplexnost servisní sítě
- Ostatní konkurenční výhody spojené s produktem
 - Novinka, inovace, aplikační, radikální, technické, kvalitní design, flexibilita a rychlost, značka, pojištění, image produktu

B) Konkurenční výhody vázané na producenta

- Skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na cenu
 - producent vyrábí produkty v různých cenových relacích
 - produkty s optimálním poměrem cena/jakost, cena/značka, cena/zisk. cena/užitné vlastnosti, cena/hodnota, ...
 - používá ceny odpovídající životnímu cyklu produktu
- Skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na systém koupě
 - nabídka řady alternativ možností koupě (půjčka, úvěr, leasing)
 - bezhotovostní platba
 - systémy koupě bez ručitele
- Skupina konkurenčních výhod producenta spojených s jakostí a kvalitou
- Skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na ekologii
- Skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na balení
- Skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na logistiku a dopravu
- Skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na získávání a sdílení informací
- Skupina konkurenčních výhod producenta spojených s distribučními trasami a liniemi
- Skupina konkurenčních výhod producenta spojených se servisním zázemím
- Ostatní konkurenční výhody producenta [17]

1.5.5. Měřitelnost konkurenčních výhod

Marketingoví odborníci, ekonomové a prodejci se vždy snažili a snaží logicky poznat měřitelnost konkurenčních výhod jak produktu, tak i producenta. Mezi metody měření konkurenční výhody patří například:

- Parametrická metoda nej... konkurenčních výhod produktu (NEJ)

Její základem je vytvoření matice konkurenční významnosti produktu, která má na vertikální ose popisnou formou uvedeno deset nejvýznamnějších konkurenčních výhod produktu. Na horizontální ose matice se pak objevuje číselná škála od 0 do 9, která představuje deset stupňů míry každého „nej“ vnímaného potenciálním zákazníkem. Uvedený výstup je ve své podstatě statistickým vyhodnocením vnímání spektra konkurenčních výhod z hlediska rozptylu a průměru.

- Analýza silných a slabých stránek produktu (SSP)

Základem metody je úvaha, že silné stránky produktu a producenta určují jeho konkurenční výhody, slabé stránky pak konkurenční nevýhody.

- Bostonská matice (BCG)

Metoda je založena na myšlence kvantifikovat podíl tržní jednotky strategické jednotky na tržním segmentu, přičemž podíl na trhu určuje míru sumárního vnímání spektra konkurenčních výhod strategické jednotky producenta včetně jeho produktu. Pro vyhodnocení metody BCG je používána tzv. Bostonská matice závislosti strategické jednotky na trhu a tempa růstu podílu na trhu v časové jednotce.

- Tržní atraktivita jako míra konkurenčních výhod (TA)
- Metoda matice General Electric (GE)
- Modifikovaná teorie portfolia konkurenčních výhod (MP)
- Scoring mapa konkurenčních výhod (SM)
- Road mapa konkurenčních výhod (RM)
- Poziční mapa konkurenčních výhod (PM)
- Vektory preferencí konkurenčních výhod (VP)
- Matematické modely agregovaných preferencí konkurenčních výhod (MAP)
- Teorie tržních výklenků ve vztahu ke konkurenčním výhodám (MTV) [2]

Nalezení a identifikace konkurenční výhody patří k nejdůležitějším a současně k nejsložitějším bodům při tvorbě strategie firmy. Ještě před nedávnem byla klíčem k úspěchu vysoká kvalita a dobrá úroveň služeb. V současné době se však z kvality produktů a služeb stává samozřejmost. Výrobci a obchodníci, kteří nedokázali nabídnout kvalitu, většinou zanikli. Proto si společnosti musí osvojit novější způsoby, jak překonat konkurenci. Patří k nim schopnost rychleji vyrábět a dodávat zboží, nabídka lepšího designu a užitných vlastností výrobků, schopnost nabízet stále nové výhody a budovat dlouhotrvající, oboustranně výhodné vztahy se zákazníky. [20]

2. Konkurenční výhoda marketingového mixu

Pro realizaci marketingové koncepce je používán marketingový mix, který představuje kombinaci dílčích složek, prvků marketingového mixu, jež efektivně ovlivňují podnikatelské aktivity. Za autora marketingového mixu je považován Neil H. Borden. Jedná se o souhrn či spojení 4 základních marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých cílů.

Původně obsahoval marketingový mix 4 prvky (označované také jako „4 P“)

- Výrobek (Product)
- Cena (Price)
- Distribuce (Placement)
- Propagace (Promotion) [17]

Aplikace marketingové orientace v organizacích poskytujících služby ukázala, že tato 4 P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Příčinou jsou především specifické vlastnosti služeb. Proto bylo nutno k tradičnímu marketingovému mixu připojit další 3 P:

- Materiální prostředí (physical evidence) – pomáhá ke zhmotnění služby
- Lidé (people) - usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb
- Proces – sledování a analýzy procesů poskytování služeb zefektivňují produkci služby a činí ji pro zákazníka příjemnější [16]

2.1. Marketingový mix společnosti EMPLA AG

Produkt

Organizace nabízí spotřebiteli komplexní nabídku ekologických služeb. Výhoda oproti jiným společnostem z tohoto oboru spočívá zejména v šíři poskytovaných služeb. Svým rozsahem služeb a nabízených činností je na českém trhu ojedinělou společností. Poskytuje svým zákazníkům také širokou škálu poradenských a konzultačních služeb, týkajících se ochrany životního prostředí. Svou pozici na českém trhu si EMPLA AG spol. s.r.o. vybuodovala zejména pružnými reakcemi na potřeby a požadavky české a posléze evropské legislativy a získáním potřebných autorizací a akreditací. Díky tomu může svým zákazníkům nabídnout kompletní ekologický servis bez časových a finančních ztrát, které by způsobily subdodávky u jiných ekologických společnostech.

Cena

Manažer, který rozhoduje o ceně (vedení společnosti) vychází zejména z nákladů, relativní úrovně cen, úrovně koupěschopné poptávky, atp. Společnost nemá konkrétní ceník, ceny jsou sjednávány individuálně na základě rozsahu a náročnosti konkrétní zakázky.

Distribuce

Společnost EMPLA AG má sídlo v Hradci Králové, poskytuje však své služby po celé České republice. Součástí většiny služeb je výjezd k zákazníkovi, kde dochází k odběru vzorků či měření (měření hluku, odběr pachových látek, měření emisí, atp.).

Propagace

Společnost má své internetové stránky www.empla.cz. Webové stránky jsou určeny především pro zákazníky. Lze zde nalézt základní informace o firmě a o službách, které společnost nabízí. Společnost EMPLA AG spol. s.r.o. dále pravidelně vydává informační brožury a je registrovaná v několika internetových katalozích. Pravidelně nechává zhotovovat hrnečky, tužky, kalendáře a další reklamní předměty se značkou EMPLA.

Materiální prostředí

Materiální prostředí je svým způsobem důkazem o vlastnostech služby. Proto společnost dbá na to, aby byli její zaměstnanci při kontaktu se zákazníkem vždy řádně upraveni. Zakládá si i na vzhledu budovy, ve které má sídlo.

Lidé

Společnost se snaží se svými zákazníky udržovat příznivé vztahy. Měla by se proto soustředit na správný výběr, vzdělání a motivování zaměstnanců. Podle mého názoru jsou zaměstnanci málo informováni o společnosti EMPLA AG a především o službách, které vykonává. Zaměstnanci poskytující služby z jedné oblasti (např. hluk) často nemají odpovídající znalosti o ostatních službách (emise, laboratorní služby, atp.) Ani motivace, si myslím, není dostatečná. Zaměstnanci jsou odměňováni fixní mzdou, nijak se v ní neodráží jejich výkon ani práce v přesčasech či procenta ze zisku.

Proces

V procesu poskytování služby dochází k přímému kontaktu zákazníka se službou v určitém přesně měřitelném časovém období. EMPLA AG spol. s.r.o. se snaží své služby poskytovat co nejrychleji při zachování vysoké kvality.

3. Situační analýza společnosti EMPLA AG spol. s.r.o.

3.1. Charakteristika společnosti

Společnost EMPLA spol. s.r.o. byla založena v roce 1991 s cílem pomoci českému průmyslu zavést moderní technologie pro ochranu životního prostředí. V intencích tohoto záměru byla vybudována řádná výzkumná základna, zahrnující rozsáhlé zkušební laboratoře, které v krátké době zaujaly přední místo v České republice a v poslední době získaly řadu zahraničních zakázek i solidní mezinárodní kredit. V rámci zkvalitnění a rozšíření ekologických služeb byly veškeré činnosti společnosti EMPLA spol. s.r.o. od 1. 6. 2009 převedeny na novou společnost EMPLA AG spol. s r. o., která poskytuje služby v plném rozsahu.



Obrázek 5 - Hlavní budova společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. [19]

Společnost EMPLA AG spol. s.r.o. se komplexně zabývá výzkumem, vývojem a realizací technologií pro ochranu prostředí a zdraví. Jedná se zejména o čištění průmyslových odpadních vod, úpravu vody, měření a zachycování emisí (odlučovače a filtry), měření fyzikálních faktorů pracovního prostředí (hluk, vibrace, osvětlení), kategorizaci prací, odhlučňování strojů, zařízení, ventilátorů atd. Zajišťuje také technická řešení, realizaci, rekonstrukci a intenzifikaci opatření k omezení faktorů nepříznivě ovlivňujících zdraví – vzduchotechnická a klimatizační zařízení, úpravny vody a čistírny odpadních vod, zařízení na ochranu proti hluku a ke snižování vibrací. Zpracovává oznámení, dokumentace a posudky EIA dle zákona č. 100/2001 Sb., v platném znění, žádosti o vydání integrovaného povolení (IPPC), odborné posudky a rozptylové studie dle zákona č. 86/2002 Sb., v platném znění. Vypracovává vyhodnocení starých zátěží, projekty asanací, analýzy rizik atd. Společnost

se dále zabývá výrobou, dodávkou a montáží technologických celků z plastů a kombinací plast – kov.

Firma zajišťuje analýzy veškerých odpadů a výluhů z nich, zabezpečuje posuzování nebezpečných vlastností odpadů, zajišťuje podklady pro překategorizování odpadů a pro využití odpadů ve stavebnictví, jako druhotných surovin či jako alternativních paliv.

Společnost EMPLA AG spol. s.r.o. disponuje moderně vybavenými zkušebními laboratořemi č. 1110, akreditovanými Českým institutem pro akreditaci dle ČSN EN ISO/IEC 17025, která je svou činností též ve shodě s ČSN ISO 9001. Ekologické laboratoře jsou samostatnou divizí firmy EMPLA AG spol. s.r.o. a zabývají se komplexním řešením problematiky chemické a fyzikální analýzy životního prostředí. Ekologické laboratoře jsou státem akreditované analytické zkušební laboratoře pro oblasti analýzy potravin, vody, odpadů, půdy, emisí, imisí, pracovního prostředí a technických materiálů. Součástí firmy je i Centrum pro osvětu, vzdělávání a informace v ochraně prostředí a zdraví, které slouží jako poradenské a vzdělávací středisko.

Odborná pracoviště firmy se aktivně podílejí na odborné výchově univerzitních studentů. Každoročně v laboratořích firmy vypracovává řada budoucích absolventů své závěrečné diplomové práce v biologických oborech. Společnost vychází z vlastních dlouholetých zkušeností v oboru a pracuje v ní tým kvalifikovaných vysokoškolsky vzdělaných odborníků. [19]

Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Schází se pravidelně jednou ročně, nejpozději do deseti dnů po roční účetní závěrce. Na žádost kteréhokoliv společníka se musí valná hromada sejít kdykoliv (do deseti dnů od oznámení žádosti ostatním společníkům). Každý ze společníků má ve valné hromadě jeden hlas.

K přijetí rozhodnutí je v následujících případech zapotřebí souhlasu všech společníků:

- Změna společenské smlouvy
- Udělení souhlasu k převedení podílu nebo přistoupení nového společníka a stanovení výše jeho vkladu
- Zvýšení nebo snížení kmenového jmění
- Stanovení výše podnikatelské odměny společníků

- Rozhodnutí o nákupu nebo prodeji nemovitostí a dalších základních prostředků v hodnotě nad 5.000 Kč
- příspěvku společníků na úhradu ztrát společnosti nad výši vkladu

Do výlučné pravomoci valné hromady dále patří:

- Schválení roční účetní uzávěrky a použití zisku
- Jmenování a odvolání jednatele
- Rozhodování sporů mezi členy společnosti
- Jmenování a odvolání prokuristy a likvidátora

Poskytované služby

Společnost EMPLA AG spol. s.r.o. poskytuje kompletní služby v ochraně životního prostředí. Patří mezi ně zejména:

- autorizované měření emisí, měření imisí a pachových látek
- ekotoxikologické testování chemických látek a chemických přípravků Reach
- posudky v oblasti analýzy znečištění ovzduší (rozptylové studie, odborné posudky)
- měření hluku, měření vibrací, hlukové studie, protihlukové opatření, měření faktorů pracovního prostředí
- rozборы, odběry a analýzy vod a potravin
- rozборы krmiv a rozборы hnojiv
- rozборы zemin, sedimentů, odpadů a pevných materiálů
- hodnocení nebezpečných vlastností odpadů, ekotoxikologické testování výluhů
- zpracování žádosti o vydání integrovaného povolení (IPPC)
- studie posuzování vlivů na životní prostředí (EIA, SEA), hodnocení zdravotních rizik
- projektování, výroba a realizace ČOV a úpraven vod
- školicí a vzdělávací semináře, rekvalifikační kurzy
- poradenství v oblasti ochrany životního prostředí a zaměřené obecně na životní prostředí [19]

3.2. Organizační struktura společnosti

Ve společnosti EMPLA AG, s.r.o. pracuje přibližně 80 zaměstnanců. Veškerý chod společnosti řídí vedení společnosti, které se skládá ze všech tří společníků. Dále se společnost člení do níže uvedených oddělení. Všechny články společnosti spolu úzce spolupracují.

Management (vedení společnosti):

Ve vedení společnosti jsou tři jednatele firmy. Mezi náplň práce vedení patří řízení, organizování, plánování, rozhodování, komunikování se zákazníky, veřejností, prezentace firmy, kontrolování podřízených a chodu firmy, inženýrské činnosti, projektování a marketing. Vedení se rovněž věnuje kontrole odevzdávaných zakázek, projednávání zakázek, v souvislosti se zpracováním některých děl komunikuje s dotčenými úřady a v některých případech se také zúčastňuje prací na konkrétních zakázkách.

Administrativa (sekretariát):

Mezi hlavní náplň práce na oddělení patří práce na recepci - přepojování telefonů, první kontakt se zákazníkem, příjem poštovních zásilek a jejich roztřídění na jednotlivá oddělení, expedice hotových zakázek, poskytování sekretářských a asistenčních služeb pro vedení společnosti.

Účtárna: Mezi hlavní náplň práce na oddělení patří práce účetní, evidence poptávek, nabídek a objednávek, oceňování analýz vzorků odpadních vod a funkce personalisty.

Marketing:

Na oddělení jsou zaměstnány dvě pracovnice. Hlavní náplní oddělení je v současné době práce pro Centrum pro osvětu, vzdělávání a informace v ochraně prostředí a zdraví EMPLA AG spol. s r.o., v menší míře marketing (rozesílání nabídek, zařizování propagačních materiálů, atp.).

Emise:

Oddělení se zabývá měřením emisí, imisí a pachových látek. Chod oddělení zajišťuje vedoucí, který sestavuje plán měření, hodnotí výkony zaměstnanců, navrhuje platové hodnocení, reprezentuje oddělení na veřejnosti, komunikuje se zákazníky, vyřizuje poptávky, nabídky a objednávky, komunikuje s dotčenými úřady.

Odběry vzorků:

Oddělení se zabývá odběrem vzorků vod, půd, apod. Oddělení je samostatné, co se týče kontaktu se zákazníky, vyřizování nabídek, poptávek a objednávek.

Odpadové hospodářství:

Mezi hlavní náplň práce na oddělení patří hodnocení nebezpečných vlastností odpadů, zpracování plánů odpadového hospodářství, vzorkování odpadů, poradenská a konzultační činnost, kontakt se zákazníky, vyřizování nabídek, poptávek a objednávek.

Inženýrská skupina:

Inženýrská skupina se skládá z několika samostatných oddělení (každé oddělení má svého vedoucího), které však v případě některých zakázek spolupracují a podílejí se na konečném výsledku. Celá inženýrská skupina má jednoho vedoucího, který je zároveň ve vedení společnosti. Vedoucí inženýrské skupiny hodnotí výkony zaměstnanců a navrhuje platové hodnocení. Dále se zabývá projektováním čistíren odpadních vod, kontroluje zakázky v oddělení fyzikálních měření.

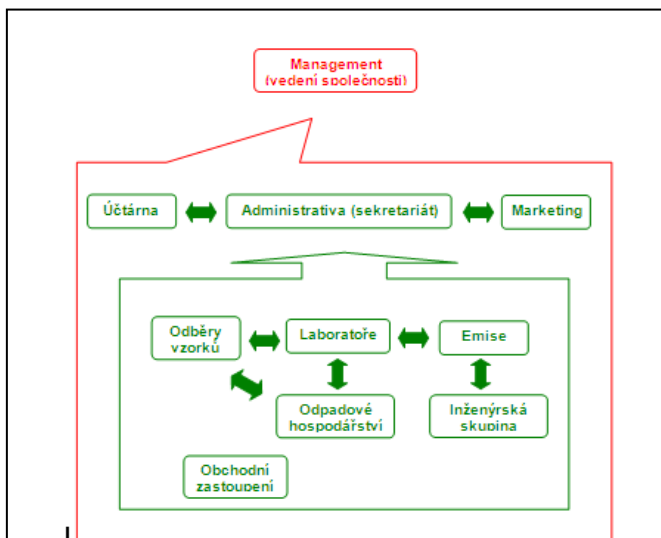
Laboratoře:

Společnost EMPLA AG s.r.o. disponuje moderně vybavenými zkušebními laboratořemi č. 1110, akreditovanými Českým institutem pro akreditaci dle ČSN EN ISO/IEC 17025, která je svou činností též ve shodě s ČSN ISO 9001. Ekologické laboratoře jsou samostatnou divizí firmy EMPLA AG s.r.o. a zabývají se komplexním řešením problematiky chemické a fyzikální analýzy životního prostředí. Ekologické laboratoře jsou státem akreditované analytické zkušební laboratoře pro oblasti analýzy potravin, vody, odpadů, půdy, emisí, imisí, pracovního prostředí a technických materiálů. Ekotoxikologické laboratoře nabízí stanovení akutní toxicity vodních organismů pro testování surovin, materiálů výrobků, zemín, vod a dalších složek životního prostředí.

Obchodní zastoupení:

Ve firmě pracuje minimální počet obchodních reprezentantů, jejichž náplní práce by měl být kontakt se zákazníky, zprostředkování poptávek, zjišťování aktuálních požadavků zákazníků, apod. Obchodní zástupci v první řadě reprezentují společnost EMPLA AG spol. s.r.o. a přispívají podstatnou měrou k image firmy. Obchodní zástupci by měli být součástí marketingu nebo by s ním měli úzce spolupracovat.

Schematické znázornění na Obrázku 6 zobrazuje stávající rozdělení společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. do jednotlivých oddělení a jejich vzájemnou spolupráci.



Obrázek 6 - Schematické znázornění organizace

3.3. Strategie a vize společnosti

Strategickým cílem je udržení společnosti na předních místech mezi poskytovateli komplexních ekologických služeb v České republice, postupné pronikání společnosti do ostatních států a zavedení značky EMPLA jako známky ekologických služeb nejvyšší kvality.

Vizí společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. je zachování přední pozice na českém trhu, s úrovní poskytovaných služeb srovnatelnou s předními světovými společnostmi.

Společnost EMPLA AG spol. s.r.o. působí v současné době jako progresivní, dynamická, moderní a zodpovědná skupina vysoce kvalifikovaných osob, která se podílí na realizaci náročných projektů v celosvětovém měřítku. Rozvíjí své aktivity dle aktuálně platné legislativy v ochraně životního prostředí a v souladu se zájmy a požadavky zákazníků.

Strategie a pravidla pro naplnění vize:

- Rozvíjet důvěru zákazníka ve značku EMPLA a získat jeho loajalitu.
- Standardizovat procesy pro růst kvality poskytovaných služeb.
- Soustředit své zdroje a úsilí na zabezpečení svého hlavního předmětu podnikání, tj. oblast ekologických služeb.

- Zajistit dokonalé propojení mezi zákazníkem, příslušným oddělením a managementem pro zvýšení efektivity dodávek a služeb.
- Vypracovat postupy pro zajištění základních předpokladů efektivity a konkurenceschopnosti.

3.4. SWOT analýza

Na základě swot analýzy jsem identifikovala silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a ohrožení.

Silné stránky:

- Přední pozice na českém trhu
- Rozsáhlá nabídka služeb
- Dobrá pověst u klientů
- Reference
- Preference dlouhodobých spoluprací
- Krátké dodací lhůty

Slabé stránky:

- Nepřehlednost ve vnitřní struktuře firmy
- Nedostatečná funkce managementu a marketingu
- Nízká informovanost zaměstnanců
- Image firmy
- Reklamní kampaň
- Síť obchodních zástupců

Příležitosti:

- Expanze na zahraniční trhy
- Spolupráce s EU (finance)
- Neustále rozšiřování nabídky služeb (dle aktuálních potřeb)
- Vládní zakázky, spolupráce s krajskými a obecními úřady

Ohrožení:

- Zahraniční konkurence
- Vstup nové konkurence

- Nepříznivá daňová situace
- Přemíra investic
- Pokles poptávky

3.5. Analýza vnějšího prostředí

Politicko-právní vlivy

Česká republika je demokratickým státem se systémem kontinentálního práva. Společnost EMPLA AG s.r.o. se mimo jiné zabývá ekologickým poradenstvím v souladu s legislativou platnou v České republice a Evropské unii.

Sociálně-kulturní vlivy

Zaměstnanost – vzhledem ke špičkovému postavení firmy ve svém oboru, existuje vysoký zájem žadatelů o zaměstnání ve společnosti. Určitým problémem je pouze splnění náročných požadavků kladených společnostmi na případné zájemce.

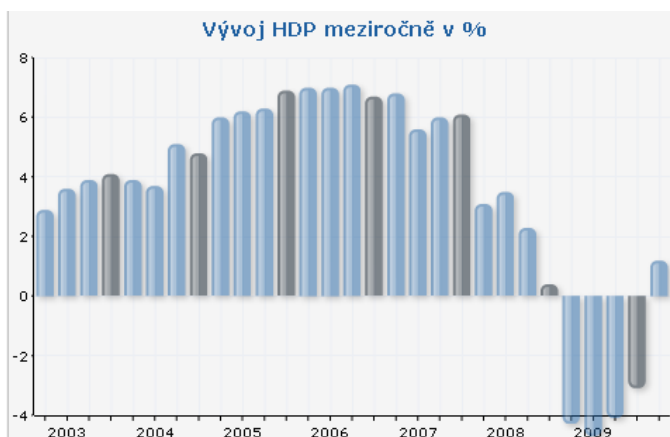
Úroveň vzdělání – společnost motivuje své zaměstnance k neustálému sebezdokonalování a vylepšování úrovně vzdělání. Firma již dlouhodobě úzce spolupracuje se školami, se specializací na ekologii a nabízí studentům možnost exkurzí, brigád, diplomových prací a absolventům poté možnost zaměstnání.

Technologické vlivy

Společnost využívá nejnovějších technologií a poznatků, reaguje na platnou legislativu, požadavky zákazníků, příslušné normy, apod.

Ekonomické vlivy

Hrubý domácí produkt, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, vzrostl v 1. čtvrtletí 2010 meztiročně o 1,2 % a ve srovnání se 4. čtvrtletím 2009 o 0,2 %. Celková zaměstnanost se naopak snížila meztiročně o 2,0 % a proti předchozímu čtvrtletí o 0,8 %.



graf 1 - Vývoj HDP [27]

3.6. Zákazníci

Společnost EMPLA AG spol. s.r.o. má širokou škálu zákazníků. Její služby využívají jak jednotlivci, tak velké společnosti z celé ČR. Svým rozsahem služeb a nabízených činností je na českém trhu ojedinělou společností. Za dobu své existence firma pracovala pro několik tisíc klientů. Mezi její významné zákazníky patří např.:

- ŠKODA AUTO a.s.
- TPCA Czech, s.r.o.
- ČEZ – Distribuce, s.r.o.
- RONAL ČR, s.r.o.
- PARAMO, a.s.
- INTERNATIONAL POWER OPATOVICE, a.s.
- ALIACHEM, a.s.
- NEMAK EUROPE, s.r.o.
- KIMBERLY – CLARK, s.r.o.
- DAIKIN DEVICE CZECH REPUBLIC, s.r.o.
- MARIUS PEDERSEN, a.s.
- A.S.A. Industrieservice, s.r.o.
- SAINT GOBAIN ORSIL s.r.o.
- ARROW INTERNATIONAL, s.r.o.
- CEBALSOL s.r.o.
- ALCAN Děčín Extrusion s.r.o.
- PRECIOSA a.s.
- RUBENA a.s.

3.7. Vyhodnocení marketingu ve společnosti

Mnoho malých a středních podniků se marketingem zabývá jen okrajově nebo téměř vůbec. Společnost EMPLA AG spol. s.r.o., čítající kolem 80 zaměstnanců, na tom je podobně. Sice zde je vytvořeno marketingové oddělení, ale to se zabývá marketingem spíše jen okrajově. Jeho hlavní činností je v současné době organizování školících seminářů a konferencí. Není zde vytvořena žádná konkrétní marketingová strategie ani příliš rozvinutá reklama či podpora prodeje. Veškeré aktivity marketingového řízení mají v malých a středních podnicích velký smysl. Dnes platí více než kdykoliv jindy, že zákazník určuje, co se bude vyrábět, a že právě on musí být středem našich snah. Bez uplatňování marketingového plánování a řízení se může lehce stát, že nikdo nebude mít zájem o naše výrobky a služby nebo že tu bude mnoho dalších firem nabízejících to samé, co my. [1]

4. Marketingový výzkum konkurenčních organizací

V České republice poskytuje nejrůznější ekologické služby několik stovek firem. Většina společností poskytujících ekologické služby se oproti společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. zabývá pouze jedním hlavním oborem. Níže uvádím nejvýznamnější konkurenty společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. Jedná se o společnosti poskytující služby z oblastí EMISÍ, HLUKU, LABORATOŘÍ a odborných posudků EIA a integrovaných povolení IPPC. Vybírala jsem společnosti, které konkurují v jednotlivých oblastech. Uvedené společnosti jsem posuzovala z hlediska prováděných služeb, počtu zaměstnanců, ročního obrátu a dalších kritérií.

4.1. Dotazníkové šetření

Základní informace od konkurenčních společností jsem získala pomocí metody dotazování. Dotazník jsem vybraným konkurentům zasílala prostřednictvím e-mailu. Nejprve jsem jednotlivé respondenty kontaktovala telefonicky, abych získala jejich souhlas k vyplnění a seznámila je se situací. Respondenty jsem vybírala na základě konzultace s vedením společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. Otázky jsem se snažila konstruovat jasně a stručně, aby byl dotazník co nejsrozumitelnější. Dotazník je tvořen především uzavřenými či polouzavřenými otázkami. Důvodem byla zejména úspora času respondentů a možnost přehlednějšího vyhodnocení odpovědí. Hlavním cílem dotazníku bylo získat informace o významných konkurenčních společnostech v odvětví, které pomohou zjistit, co je největší konkurenční výhodou společnosti EMPLA AG spol. s.r.o.

Vypracovaný dotazník je uveden v přílohách této diplomové práce. Obsahoval následující otázky:

1. Jak dlouho Vaše společnost působí na trhu?
2. Kolik máte zaměstnanců?
3. Na jaké služby se zaměřujete?
4. Jakým dalším službám máte v plánu se v budoucnu věnovat?
5. Jaký je Váš roční obrát?
6. Na které zákaznické segmenty se zaměřujete?
7. Provádíte školení BOZP?
8. Jste zařazeni v programu celostátního vzdělávání?
9. Jaké z moderních přístrojových technologií používáte?

10. Co si myslíte, že je Vaší největší konkurenční výhodou?
11. Emise - Které z těchto služeb poskytujete? (výčet služeb z této oblasti)
12. Hluk - Které z těchto služeb poskytujete? (výčet služeb z této oblasti)
13. Laboratoře - Které z těchto služeb poskytujete? (výčet služeb z této oblasti)
14. Jste spokojeni s Vašimi webovými stránkami?

Dotazované společnosti:

Po konzultaci s vedením společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. bylo do dotazníkového šetření zařazeno celkem 15 firem, jejich výčet uvádím níže. Z důvodu ochrany informací jejich názvy již dále nezveřejňuji. Vyplněný dotazník zpět poslalo 12 firem.

- TECHNICKÉ SLUŽBY OCHRANY OVZDUŠÍ PRAHA, a.s.
- Ineco s.r.o.
- INPEK spol. s r.o.
- EKOME, spol. s r. o
- Detekta, s.r.o.
- ELVAC EKOTECHNIKA s.r.o.
- TOP-ENVI Tech Brno s.r.o.
- Zdravotní ústav se sídlem v Hradci Králové
- EKOLA group, spol. s r.o.
- Akustika Praha s. r. o.
- Zdravotní ústav se sídlem v Ostravě
- OHGS s.r.o.
- Zdravotní ústav se sídlem v Jihlavě
- Povodí Labe, státní podnik
- Greif - akustika, s.r.o

4.1.1. Charakteristika konkurenčních společností

Konkurent 1

Společnost byla založena v roce 1990, se svými dceřinými společnostmi má cca 50 zaměstnanců v odborných profesích, přibližně 1500 zákazníků ročně a roční obrat cca 50 mil. Kč. Její sídlo se nachází v Praze.

Zaměřuje se především na kontrolu znečišťování ovzduší, olfaktometrické měření pachových látek, dále zpracovává rozptylové studie a odborné posudky podle zákona o ochraně ovzduší. Disponuje akreditovanou zkušební laboratoří pro měření znečišťujících látek a autorizovanou laboratoří pro měření emisí, imisí a pachových látek.

Mezi zákazníky patří jak jednotlivci, tak výrobní podniky. Hlavní konkurenční výhodou společnosti je moderní technologie a širě poskytovaných služeb.

Mezi moderní přístrojové technologie, které používá, patří například emisní izokinetická gravimetrická souprava GTE, emisní proporcionální skleněná aparatura UNIBOX, imisní odběrová stanice AIRMAT a další.

Konkurent 2

Konkurent 2, který sídlí ve Dvoře Králové, byl založen v roce 1992. Zaměstnává 14 – 20 pracovníků, kteří jsou připraveni plnit požadavky zákazníků. Její průměrný roční obrat je přibližně 20 mil. Kč.

Hlavním předmětem podnikání je měření fyzikálních a chemických faktorů v pracovním a životním prostředí (emise, hluk) a rozborů odpadních, povrchových a částečně i pitných vod. Společnost vlastní hydroanalytickou laboratoř, která se pravidelně zúčastňuje mezinárodních porovnávacích analýz.

Společnost své služby poskytuje pro malé, střední a zejména velké zdroje znečištění. Za svou konkurenční výhodu považuje širší poskytovaných služeb a jejich vysokou úroveň.

Konkurent 3

Konkurent 3 z Prahy byl založen v roce 1991. Pracuje zde 6 - 9 zaměstnanců a roční obrat je přibližně 9 mil. Kč.

Nabízí své služby v oboru ekologie se zaměřením na kontrolu znečišťování ovzduší stacionárními zdroji. Dále nabízí služby v oblasti energetiky a technologie zušlechťování paliv a disponuje zkušební, kalibrační a analytickou laboratoří.

Společnost své služby poskytuje pro malé, střední a velké zdroje znečištění. Její konkurenční výhodou je zejména rychlost a kvalita poskytovaných služeb.

Konkurent 4

Tato společnost byla založena v roce 1995. V současné době má 13 zaměstnanců a její roční obrat činí 14 mil. Kč. Její sídlo se nachází ve Zlíně.

Mezi služby, které nabízí, patří zejména autorizované měření emisí, měření hluku v pracovním a mimopracovním prostředí. Dále pak měření umělého osvětlení, mikroklimatických podmínek ve vnitřním prostředí a zpracování odborných posudků, rozptylových a hlukových studií.

Konkurent 4 poskytuje své služby jak fyzickým, tak právnickým osobám, především středním a velkým zdrojům znečištění. Konkurenční výhodou této společnosti je zejména rychlost zpracování a vysoká kvalita. Mezi moderní přístrojové technologie lze zařadit imobilní laboratoř.

Konkurent 5

Tato společnost vznikla v roce 1994 na pozadí nové společenské poptávky - rychlé ekologizace českého průmyslu a již od počátku byla specializována na problematiku ochrany ovzduší. Zaměstnává 20 – 25 pracovníků a výše jejího obratu je kolem 20 mil. Kč.

Svým zákazníkům zajišťuje celkový chemicko - analytický servis ovzduší, vod a odpadů, chemickou a fyzikální kontrolu vstupních surovin nebo produktů, dále zjišťuje hygienické zatížení pracovního prostředí.

Její největší konkurenční výhodou je rychlost a moderní technologie. Zavedením nejnovějších metod zpracování dat je schopna poskytnout předběžné výsledky okamžitě a konečný protokol či posudek během několika hodin.

Mezi moderní technologie patří například přenosné chromatografické zařízení Photovac.

Konkurent 6

Začátek působení společnosti se datuje od roku 1991. Pracuje zde 21 – 40 zaměstnanců a průměrný roční obrat činí 40 mil. Kč.

Společnost zajišťuje široké spektrum služeb při řešení problematiky ochrany životního prostředí od autorizovaného měření emisí a imisí, měření pracovního prostředí přes sledování kvality přírodních vod až k analýzám sedimentů, půd a veškerých druhů průmyslových

odpadů. Součástí těchto služeb jsou dodávky technologií pro likvidaci těkavých organických látek a absorpční systémy pro likvidaci kyselých par a plynů.

Zákazníky této společnosti jsou především průmyslové podniky. Za svou největší výhodu pokládá zejména úroveň pracovníků, technické vybavení a systém (akreditace). Mezi moderní technologie, které používá, patří například GLC, HPLC, AAS, FTIR.

Konkurent 7

Společnost byla založena v únoru 1991. V současné době zaměstnává třicetičlenný tým zkušených odborníků a její roční obrat je 25 mil. Kč.

Společnost poskytuje služby z oblasti životního prostředí (měření emisí, pachových látek, analýzy vod a odpadů), firemní energetiky a systémového řízení.

Své služby poskytuje široké škále zákazníků od drobných živnostníků přes menší a střední provozy až po velké podniky a těžký průmysl s rozsáhlým objemem výroby. Mezi přednosti společnosti patří kvalita – vysoká odbornost a profesionalita zaměstnanců firmy i zpracovaných materiálů, komplexnost poskytovaných služeb, individuální přístup k potřebám zákazníka, a dlouhodobost vztahu s zákazníkem.

Konkurent 8

Jedná se o zdravotní ústav, který je centrem hygienických laboratoří. Vznikl v roce 1991. Má nad 61 zaměstnanců a obrat nad 50 mil. Kč.

Mezi služby, které poskytuje, patří měření emisí, hluku a odborné posudky. Dále se zabývá analýzou vod, potravin a odpadů.

Zaměřuje se jak na fyzické, tak na právnické osoby. Konkurenční výhodou spatřuje zejména v širší záběru svých služeb, návaznosti dopadu měřených veličin na lidské zdraví a provázanosti s ostatními Zdravotní ústavy v celé ČR. Mezi moderní technologie, které využívá, patří FTIR, GC, GC MS, HPLC a další.

Konkurent 9

Konkurent 9 byl založen v roce 1990. Má kolem 50 zaměstnanců a dosahuje ročního obratu ve výši cca 50 mil. Kč. Hlavní náplní činnosti byla původně především akustická měření, návrhy protihlukových opatření a modelování akustické zátěže v prostředí pomocí nejmodernějších měřicích zařízení a výpočetních programů. Společnost postupně rozšířila svou činnost i do oblasti měření prachu a světelných podmínek a posuzování vlivů záměrů

a koncepcí na životní prostředí. Zabývá se také i řešením ochrany ovzduší, problematikou odpadového hospodářství a integrované prevence.

Jejími zákazníky jsou malé střední a velké zdroje znečištění. Konkurenční výhodou je zejména technické vybavení na nejvyšší úrovni a tým vysoce kvalifikovaných odborných pracovníků. Pro své služby využívá zvukové analyzátoři Nor, odběrová čerpadla AirChek 2000 a PCXR8 a další moderní technologie.

Konkurent 10

Společnost byla založena v roce 1994, má 10 – 20 zaměstnanců a průměrný roční obrat 20 mil. Kč. Poskytuje komplexní akustické služby, mezi něž patří například akreditovaná akustická a hluková měření, snižování hluku a hlukové studie.

Její služby mohou využít jak fyzické, tak právnické osoby. Hlavní konkurenční výhodou je nabídka komplexních služeb ve výše uvedených oblastech při zachování vysoké kvality prací a nezávislosti na výrobcích a dodavatelích akustických materiálů. Mezi její nejdůležitější technické vybavení patří systém MLSSA (Maximum Length Sequence System Analyzer), který umožňuje zpracování výsledků měření v časové i kmitočtové doméně. Tak je možné získat hodnoty akustických veličin potřebné pro dostatečně podrobný objektivní popis kvality poslechových podmínek, používaný v nových mezinárodních normách z oblasti prostorové akustiky zaváděných postupně i do ČSN.

Konkurent 11

Jedná se o zdravotní ústav, který vznikl ke dni 1.1.2003. Má nad 61 zaměstnanců a jeho obrat je vyšší než 50 mil. Skládá se z několika center laboratoří, které poskytují služby jako je měření emisí, hluku, pachových látek, odborné posudky a odběry a analýzy vod, potravin a odpadů.

Zaměřuje se jak na drobné živnostníky, tak na velké podniky. Konkurenční výhodou lze spatřovat zejména ve vysoké odbornosti a kvalitě. Technologie, které tento zdravotní ústav využívá, jsou například FTIR, GC, GC MS, HPLC a další.

Konkurent 12

Tato společnost byla založena v roce 1992. Dnes má přes dvě desítky zaměstnanců a roční obrat 26 mil. Kč.

Společnost se zabývá především vodním hospodářstvím a službami v oblasti nakládání s odpady a chemickými látkami. Dále posuzují vlivy na životní prostředí (EIA) a zpracovává integrovaná povolení IPPC. Mezi konkurenční výhody patří kvalita a rychlost poskytování služeb.

4.1.2. Vyhodnocení dotazníku

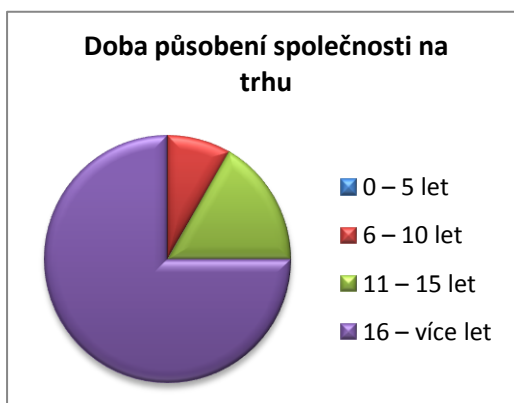
Prostřednictvím dotazníku byly získány základní informace o konkurenčních společnostech, které jsem následně porovnávala se společností EMPLA AG, s.r.o. Celkem dotazník vyplnilo 12 respondentů, jednalo se o konkurenční společnosti z celé České republiky. Níže uvádím vyhodnocené jednotlivé otázky.

1. otázka: Jak dlouho Vaše společnost působí na trhu?

Možné odpovědi:

- 0 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 – více let

Celkem devět respondentů působí na trhu ekologických služeb více jak 16 let, 2 respondenti 11 – 15 let a jeden 6 – 10 let. Žádná ze společností není mladší než 6 let.



graf 2 - Doba působení společnosti na trhu

Zdroj: Vlastní zpracování

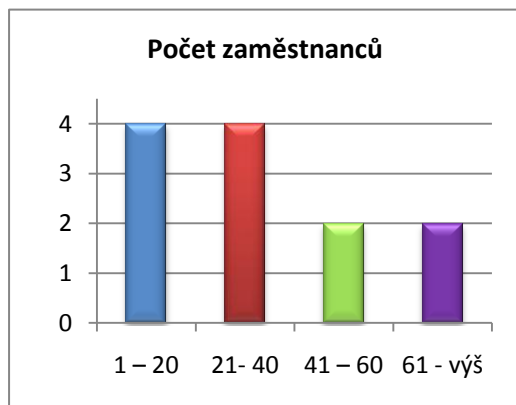
2. otázka: Kolik máte zaměstnanců?

Možné odpovědi:

- 1 – 20
- 21- 40

- 41 – 60
- 61 - výš

Čtyři z dotázaných společností mají 1 - 20 zaměstnanců, do druhé skupiny 21 – 40 zaměstnanců se zařadily 4 společnosti. Dva respondenti mají 41 – 60 zaměstnanců a poslední dva respondenti mají nad 60 zaměstnanců (viz graf 3).



graf 3 - Počet zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

3. otázka: Na jaké služby se zaměřujete?

Možné odpovědi:

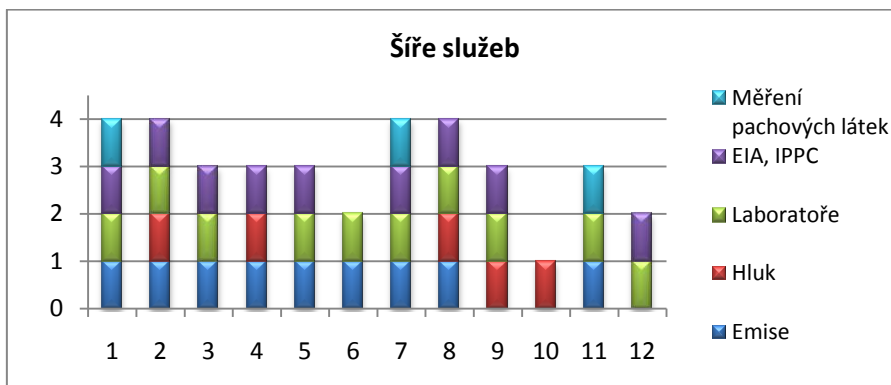
- Emise
- Hluk
- Laboratoře
- Měření pachových látek
- EIA¹, IPPC²
- Jiné

Na grafu 4 je znázorněna šíře služeb dotázaných společností. Žádná ze společností neposkytuje všechny uvedené služby. Nejširší nabídku služeb poskytují konkurenti 1, 2, 7, 8. Na grafu 5 můžeme vidět, že nejvíce z dotázaných společností se zabývá laboratorními pracemi (10 respondentů). Dále se soustředí na emise a posudky EIA a IPPC (9 respondentů).

¹ Posuzování vlivu na životní prostředí

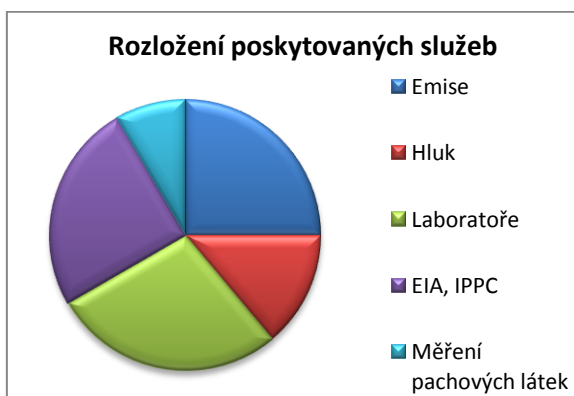
² Integrovaná povolení

Služby týkající se hluku poskytuje 5 z dotázaných společností a pouze tři konkurenti měří pachové látky.



graf 4 - Šíře služeb

Zdroj: Vlastní zpracování



graf 5 - Rozložení poskytovaných služeb

Zdroj: Vlastní zpracování

4. otázka: Jakým dalším službám máte v plánu se v budoucnu věnovat?

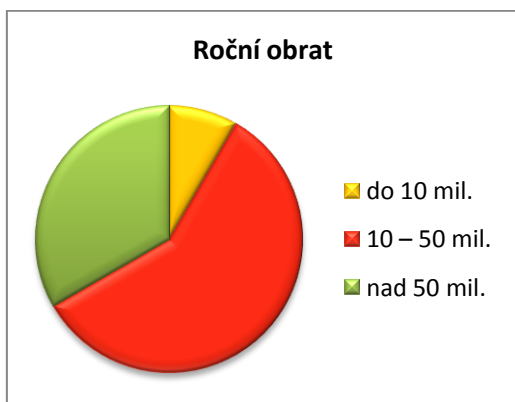
Žádná ze společností neplánuje v blízké době rozšíření svých služeb. Všichni z dotázaných se budou nadále věnovat pouze službám uvedeným v otázce číslo 3.

5. otázka: Jaký je Váš roční obrat?

Možné odpovědi:

- do 10 mil.
- 10 – 50 mil.
- nad 50 mil.

Roční obrat do deseti milionů má pouze jeden z respondentů, jedná se o Konkurenta 3. Většina respondentů má roční obrat 10 – 50 milionů (7 z vyhodnocovaných společností). Roční obrat nad 50 milionů mají 4 respondenti.



graf 6 - Roční obrat

Zdroj: Vlastní zpracování

Roční obrat	Konkurent
do 10 mil.	3
10 – 50 mil.	2, 4, 5, 6, 7, 10, 12
nad 50 mil.	1, 8, 9, 11

Tabulka 4 - Roční obrat

Zdroj: Vlastní zpracování

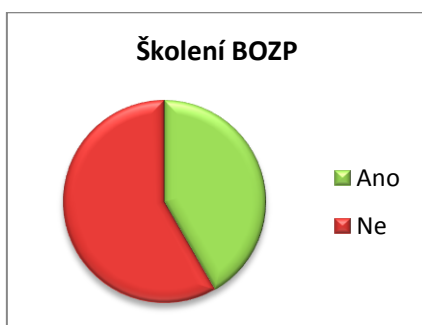
6. otázka: Na které zákaznické segmenty se zaměřujete?

Všechny vyhodnocované společnosti poskytují své služby pro všechny fyzické či právnické osoby. Mezi jejich zákazníky patří jak drobní živnostníci, tak velké společnosti.

7. otázka: Provádíte školení BOZP?

Možné odpovědi: ano, ne

Školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) poskytuje pět z dvanácti respondentů.



graf 7 - Školení BOZP

Zdroj: Vlastní zpracování

8. otázka: Jste zařazeni v Programu celostátního vzdělávání?

Díky zařazení v programu celostátního vzdělávání mohou společnosti sami organizovat různá školení a semináře. Z vyhodnocovaných společností je v tomto programu zařazena přesně polovina (viz graf 8).



graf 8 - Zařazení v programu celostátního vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

9. otázka: Jaké z moderních přístrojových technologií používáte?

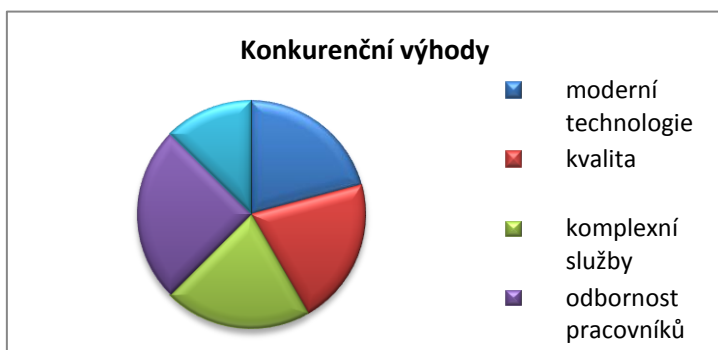
Všichni respondenti využívají moderní technologie a metody. Patří mezi ně například FTIR, GC, GC MS, HPLC.

10. otázka: Co si myslíte, že je Vaší největší konkurenční výhodou?

Odpovědi respondentů jsem shrnula do níže uvedených bodů:

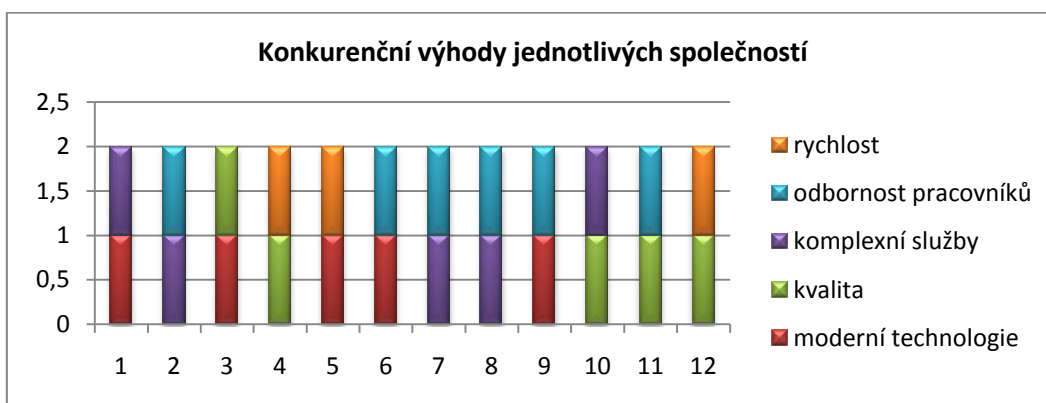
- moderní technologie
- kvalita
- komplexní služby
- odbornost pracovníků
- rychlost

V grafu 9 lze vidět, že jsou jednotlivé výhody poměrně vyrovnané, graf 10 znázorňuje konkurenční výhody jednotlivých společností.



graf 9 - Konkurenční výhody

Zdroj: Vlastní zpracování



graf 10 - Konkurenční výhody jednotlivých společností

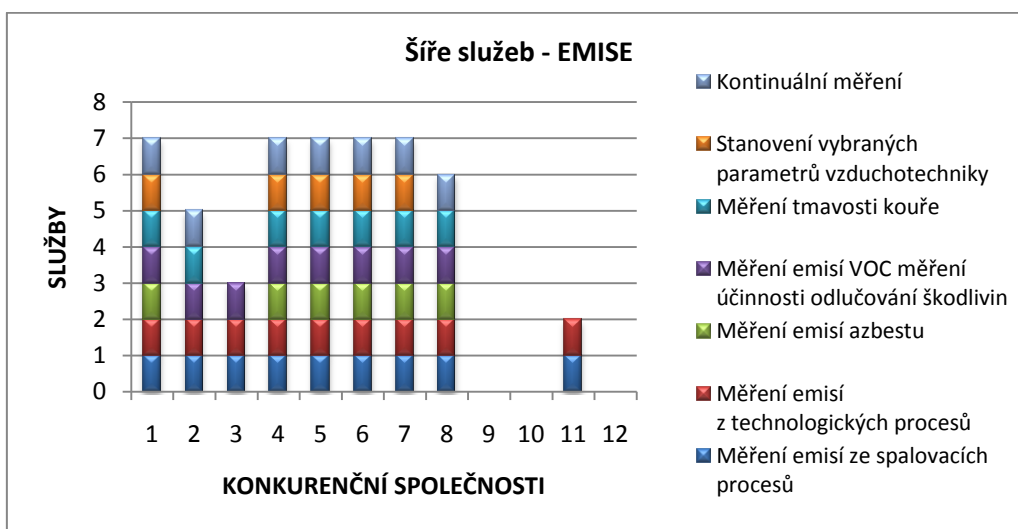
Zdroj: Vlastní zpracování

11. otázka: Emise - Které z těchto služeb poskytujete?

Možné odpovědi:

- Měření emisí ze spalovacích procesů
- Měření emisí z technologických procesů
- Měření emisí azbestu
- Měření emisí VOC měření účinnosti odlučování škodlivin
- Měření tmavosti kouře
- Stanovení vybraných parametrů vzduchotechniky
- Kontinuální měření

Graf 11 znázorňuje zastoupení výše uvedených služeb u jednotlivých společností. Pět respondentů poskytuje tyto služby v plném rozsahu. Společnosti 9, 10 a 12 se emisím nevěnují vůbec.



graf 11 - Šíře služeb – EMISE

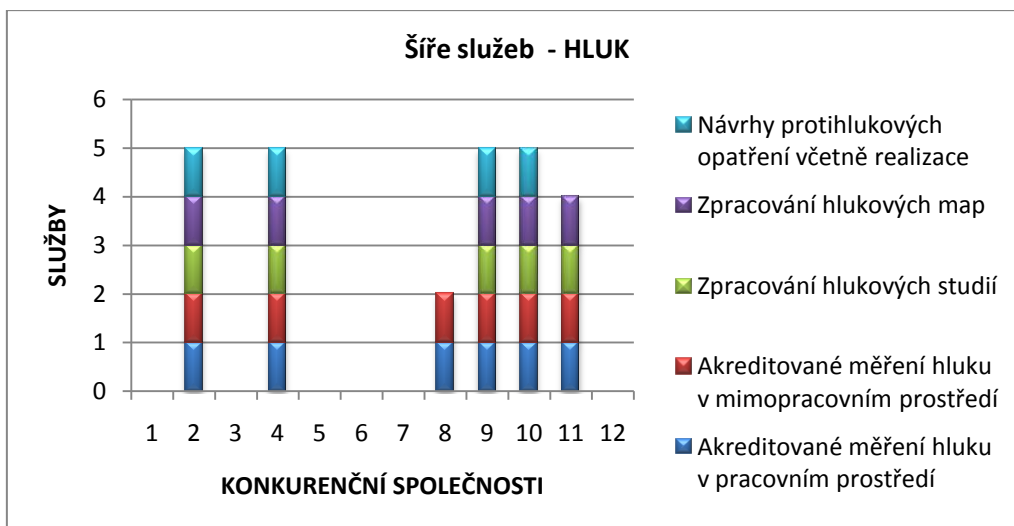
Zdroj: Vlastní zpracování

12. otázka: Hluk - Které z těchto služeb poskytujete?

Možné odpovědi:

- Akreditované měření hluku v pracovním prostředí
- Akreditované měření hluku v mimopracovním prostředí
- Zpracování hlukových studií
- Zpracování hlukových map
- Návrhy protihlukových opatření včetně realizace

Odpovědi jednotlivých společností znázorňuje graf 12.



graf 12 - Šíře služeb – HLUK

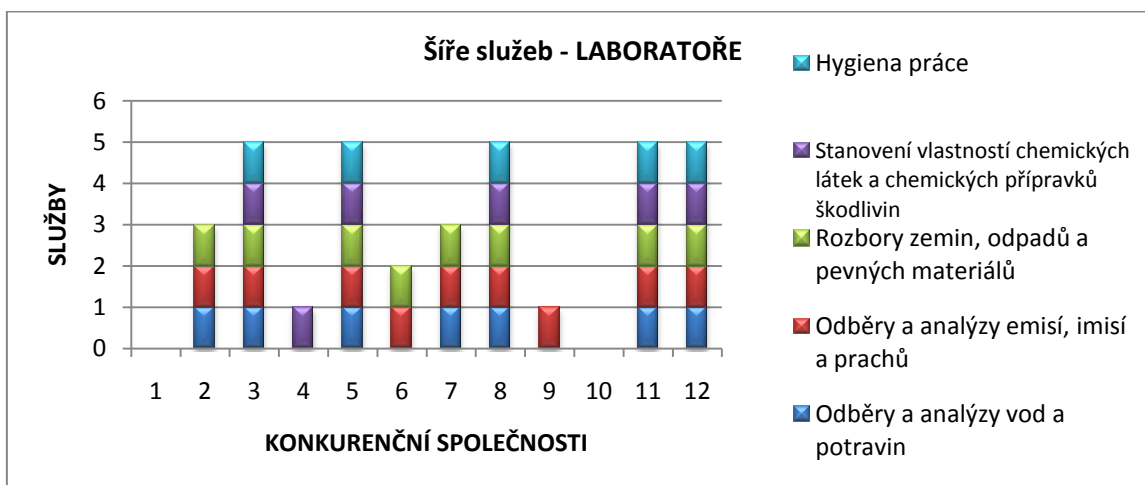
Zdroj: Vlastní zpracování

13. otázka: Laboratoře - Které z těchto služeb poskytujete?

Možné odpovědi:

- Odběry a analýzy vod a potravin
- Odběry a analýzy emisí, imisí a prachů
- Rozbory zemin, odpadů a pevných materiálů
- Stanovení vlastností chemických látek a chemických přípravků škodlivin
- Hygiena práce

Odpovědi jednotlivých společností znázorňuje graf 13.



graf 13 - Šíře služeb – LABORATOŘE

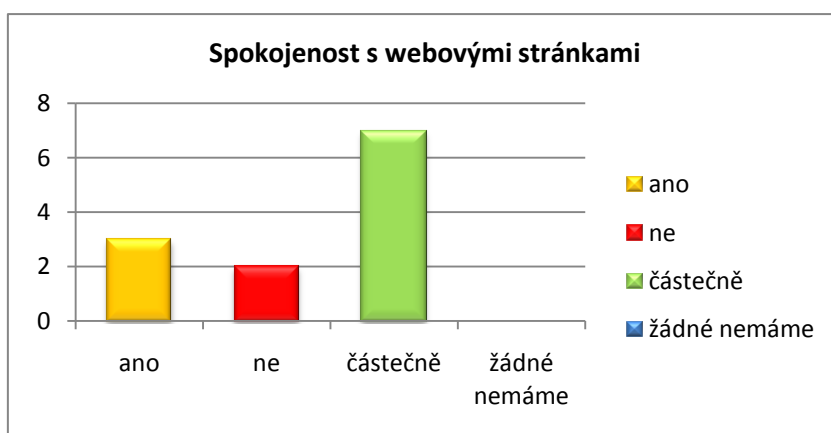
Zdroj: Vlastní zpracování

14. otázka – Jste spokojeni s Vašimi webovými stránkami?

Možné odpovědi:

- ano
- ne
- částečně
- žádné nemáme

Všichni z respondentů mají své webové stránky, pouze dva z nich s nimi nejsou spokojeni, sedm je spokojeno jen částečně (viz graf 14).



graf 14 - Spokojenost s webovými stránkami

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.3. Porovnání konkurentů se společností EMPLA AG spol. s.r.o.

Společnost EMPLA AG spol. s.r.o. působí na trhu stejně jako většina vyhodnocených společností déle než 16 let. Má spolu se dvěma konkurenty více jak 60 zaměstnanců. Řadí se tedy mezi svou konkurencí k větším společnostem.

EMPLA AG spol. s.r.o. poskytuje komplexní služby týkající se emisí, hluku, laboratoří, odborných posudků a povolení, měření pachových látek a spoustu dalších. Žádný z konkurentů neposkytuje služby v takovéto šíři. Měření pachových látek v ČR provádí pouze pět společností.

Podíl společnosti činí přibližně 2 %, s ročním obratem přibližně 56 mil. Kč, spadá tedy se svými čtyřmi konkurenty (konkurent 1, 8, 9, 11) do skupiny s obratem vyšším než 50 mil. Kč. Stejně jako její konkurence nabízí své služby jak právníckým, tak fyzickým osobám.

Společnost EMPLA AG spol. s.r.o. provádí školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), kurzy k získání odborné způsobilosti jsou zakončeny akreditovanou zkouškou. Pět konkurentů toto školení provádí také (konkurent 1, 6, 8, 9, 11). EMPLA AG spol. s.r.o. je zařazena také v programu celostátního vzdělávání. Díky tomu může pořádat různé vzdělávací semináře týkající se ekologie. Odborné vzdělávací semináře může pořádat také 6 posuzovaných konkurentů. Všechny vyhodnocované společnosti používají vysoce moderní technologie. EMPLA AG spol. s.r.o. disponuje například olfaktometrem TO8 a moderně vybavenými laboratořemi.

Od konkurenčních společností jsem dále zjišťovala, co je podle nich jejich největší konkurenční výhodou. Jednalo se zejména o moderní technologie, kvalitu, komplexní služby, odbornost pracovníků a rychlost. Tento názor na svoje služby sdílí také EMPLA AG spol. s.r.o.

V následující části jsem zkoumala rozsah služeb v jednotlivých oblastech. Pouze několik z vyhodnocovaných firem poskytuje služby v takové šíři jako společnost EMPLA AG spol. s.r.o.

Na závěr svého dotazníku jsem zjišťovala, jak jsou jednotlivé společnosti spokojené se svými webovými stránkami, protože v současné době je web nezbytnou součástí propagace. Plně spokojeni byli pouze tři konkurenti. Zcela spokojená není ani společnost EMPLA AG spol. s.r.o.

V níže uvedené tabulce jsou shrnuty získané údaje o obratu, počtu zaměstnanců a šíři služeb vyhodnocovaných konkurentů a společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. Z důvodu větší přehlednosti je šíře služeb převedena na body. Každá oblast služeb byla ohodnocena jedním bodem (emise, hluk, laboratoře, EIA a IPPC, pachové látky). Maximálně lze tedy za šíři služeb získat 5 bodů.

	Obrat	Počet zaměstnanců	Šíře služeb (body)
EMPLA AG spol. s.r.o.	nad 50 mil.	61 a výš	5
Konkurent 1	nad 50 mil.	41 - 60	4
Konkurent 2	10 – 50 mil.	1 - 20	4
Konkurent 3	do 10 mil.	1 - 20	3
Konkurent 4	10 – 50 mil.	1 - 20	3
Konkurent 5	10 – 50 mil.	21 - 40	3
Konkurent 6	10 – 50 mil.	21 - 40	2
Konkurent 7	10 – 50 mil.	21 - 40	4
Konkurent 8	nad 50 mil.	61 - výš	4
Konkurent 9	nad 50 mil.	41 - 60	3
Konkurent 10	10 – 50 mil.	1 - 20	1
Konkurent 11	nad 50 mil.	61 - výš	3
Konkurent 12	10 – 50 mil.	21 - 40	2

Tabulka 5 - Vyhodnocení konkurentů

Zdroj: Vlastní zpracování

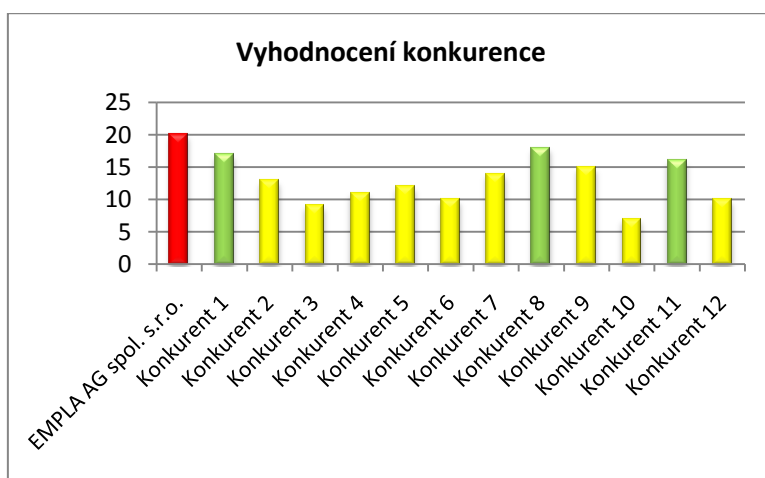
Pro přehlednější vyhodnocení konkurence jsem všem kritériím přiřadila body a váhy. Společnost s vyšším obratem získala více bodů. Rozpětí bodů činí 1 - 3 body dle toho, do jaké skupiny se řadí (firmy s obratem do 10 mil, 10 – 50 mil. nebo nad 50 mil.). Váha kritéria obratu činí 2. Další bodovaným kritériem byl počet zaměstnanců. Čím má společnost více zaměstnanců, tím lépe uspokojí potřeby více zákazníků, proto jsem ji ohodnotila více body. Rozpětí bodů činí 1 - 4 body dle kategorií počtu zaměstnanců vyhodnocovaných v dotazníku (1 – 20 zaměstnanců, 21 – 40 zaměstnanců, 41 – 60 zaměstnanců, 61 a více zaměstnanců), váhu jsem však zvolila nižší než u obratu. Váha počtu zaměstnanců je 1 a šíře služeb má váhu 2. Čím vyššího obratu, počtu zaměstnanců a šíře služeb sledovaná společnost dosahuje, tím vyšší má počet bodů. Výsledky jednotlivých společností jsou znázorněny v tabulce.

	Obrat (body) váha 2	Počet zaměst. (body) váha 1	Šíře služeb (body) váha 2	Celkem
EMPLA AG spol. s.r.o.	3	4	5	20
Konkurent 1	3	3	4	17
Konkurent 2	2	1	4	13
Konkurent 3	1	1	3	9
Konkurent 4	2	1	3	11
Konkurent 5	2	2	3	12
Konkurent 6	2	2	2	10
Konkurent 7	2	2	4	14
Konkurent 8	3	4	4	18
Konkurent 9	3	3	3	15
Konkurent 10	2	1	1	7
Konkurent 11	3	4	3	16
Konkurent 12	2	2	2	10

Tabulka 6 - Bodové hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu můžeme vidět, že žádný z konkurentů nedosáhl takového počtu bodů jako společnost EMPLA AG spol. s.r.o. Zeleně jsou na grafu znázorněny ty firmy, které získaly více než 15 bodů a jeví se mi jako největší konkurenti společnosti EMPLA AG spol. s.r.o., která je vyznačena barvou červenou.



graf 15 - Vyhodnocení konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2. Vztahy se zákazníky

Na konkurenty, kteří mi přišli jako nejvýznamnější, jsem se zaměřila podrobněji. Jedná se o konkurenta 1, 8, a 11. Jedním z motivů zákazníka pro zadání poptávky u konkrétní společnosti, je kromě jiného dostatečná dostupnost a přehlednost informací. Schopnost dané firmy na poptávku rychle a kvalitně reagovat je dalším krokem k úspěšnému uzavření objednávky.

Vybrané konkurenty včetně společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. jsem proto oslovila, abych zjistila, jak dokážou na potřeby zákazníka reagovat. Své zkoumání jsem rozdělila do dvou hlavních kroků:

1. krok: Zjištění kvality a dostupnosti informací
2. krok: Reakce na elektronickou poptávku

Kvalita a dostupnost informací

V této fázi jsem zkoumala především webové stránky vybraných konkurentů. Zajímalo mě, zda obsahují dostatečné informace o poskytovaných službách a kontaktní údaje, kde mohu danou službu poptat. Dále, jak jsou webové stránky dostupné a reprezentativnost jejich vzhledu.

Po zadání mého požadavku na službu „autorizované měření emisí“ do vyhledávače Google a Seznam se mi podařilo dohledat pouze společnost EMPLA AG spol. s.r.o., která se nacházela hned na první stránce. Webové stránky ostatních porovnávaných společností jsem musela nalézt přímo zadáním jejich názvu. Poptávkový formulář pro rychlé kontaktování má pouze EMPLA AG spol. s.r.o., dále lze v sekci kontakt nalézt telefonní číslo a email na ústřednu. U ostatních konkurentů jsem kontakt vyhledala také velice snadno. Na webových stránkách konkurenta 8 a 11 jsou k dispozici telefonní čísla na konkrétní pracovníky, což dle mého názoru šetří čas zákazníka, který se vyhne zbytečnému přepojování.

Reakce na elektronickou poptávku

Ve druhém kroku jsem sepsala jednoduchou poptávku na změření emisí plynového kotle o tepelném výkonu 300 kW. Tuto poptávku jsem vybraným společnostem zaslala a zkoumala, jak na ni dokážou reagovat.

Jako první na mou poptávku reagoval konkurent 1, jehož reakci zároveň pokládám za nejlepší. Dopodrobna bylo vysvětleno, co poptávaná služba obnáší. Bylo mi oznámeno,

jaké náležitosti jsou ze zákona povinné, kdy by byl na měření emisí z požadovaného zdroje nejlepší termín a kolik by služba stála. Osoba sama logicky usoudila, že kotel slouží pouze k topení, tudíž emise bude možné změřit až v topné sezóně, kdy bude v plném provozu.

Druhá reakce přišla od konkurenta 11. Nejprve se jednalo pouze o oznámení, že má poptávka byla předána oprávněné osobě, která mě bude kontaktovat. Tato osoba mně napsala email hned druhý pracovní den. Tento email byl již mnohem stručnější než od předchozí společnosti. Byla mi oznámena cena a nabídnut termín již následující týden. Ten by však vzhledem k nemožnosti zahájení plného provozu byl nereálný.

Společnost EMPLA AG spol. s.r.o. odpověděla až třetí pracovní den po odeslání poptávky, což mě vzhledem k poptávkovému formuláři, který by měl komunikaci se zákazníkem spíše urychlit, překvapilo. Odpověď obsahovala pouze orientační maximální cenu. Dále informaci o tom, že podmínkou měření je plný provoz kotle.

Jako poslední na můj dotaz reagoval konkurent 8. Nabídnutá cena za měření emisí u daného kotle byla nejnižší.

Rychlost reakce a cenu za poptávanou službu jednotlivých společností jsem shrnula do níže uvedené tabulky. Ceny jsou uvedeny bez nákladů na dopravu, která se do konečné částky také promítne. Z tabulky můžeme vidět, že cena společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. je nejvyšší a na poptávku reagovala poměrně pomalu.

Poptávaná společnost	Rychlost reakce na poptávku	Cena (bez DPH)
EMPLA AG spol. s.r.o.	3 pracovní dny	5.000 CZK
Konkurent 1	1 pracovní den	4.200 CZK
Konkurent 8	2 pracovní dny	2.500 CZK
Konkurent 11	3 pracovní dny	4.900 CZK

Tabulka 7 - Reakce na poptávku

Zdroj: Vlastní zpracování

5. Zhodnocení konkurenční výhody společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. s konkurencí

5.1. Rozsah služeb

Na základě provedeného výzkumu spatřuji největší konkurenční výhodu společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. v komplexnosti služeb. Ačkoliv se na trhu nachází velké množství podniků, které poskytují ekologické služby. Žádná jiná společnost v České republice nenabízí v oblasti ekologie služby v takovéto šíři. Tuto výhodu může společnost uplatnit zejména u zákazníků, kteří poptávají služby z více oblastí najednou (většina velkých podniků). Díky objednání těchto služeb u jedné firmy, zákazník ušetří svůj čas, který by strávil jednáním s další firmou.

Společnost však své konkurenční výhody nevyužívá dostatečně. Spousta velkých podniků potřebuje odborného poradce, který jim veškerá měření, kontroly a posudky z oblasti životního prostředí průběžně zajišťuje, aniž by si management musel jednotlivé termíny dané zákonem hlídat sám. Žádnou takovou službu však EMPLA AG spol. s.r.o. neposkytuje. Vzhledem ke svému rozsahu služeb by díky odbornému poradci mohla získat významnou výhodu oproti konkurenci.

5.2. Pořádání seminářů

Za další konkurenční výhodu společnosti lze pokládat pořádání vzdělávacích seminářů a školení. Těchto akcí se účastní obrovské množství odborníků a významných firemních ekologů. Zvyšuje se tak povědomí o firmě a její prestiž. Zdroje na vzdělání a osvětu byly získány z operačního Programu Životního prostředí.

5.3. Řízení vztahů se zákazníky

Pro společnost poskytující služby je vztah se zákazníkem velice důležitý. Efektivnost tohoto vztahu se odvíjí od toho, jak kvalitní informace o něm máme. Pro vztah se zákazníky není ve společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. definována žádná ucelená firemní politika a strategie. Není zde vytvořena žádná elektronická databáze zákazníků. Informace o zákazníkovi lze nalézt pouze na papírových kartičkách. Tato kartotéka však není pravidelně aktualizována a spousta informací zde nelze dohledat. Zaměstnanci si většinou shromažďují informace o svých zákaznících individuálně v lokálně uložených a spravovaných dokumentech. V případě odchodu, nemoci či delší dovolené pracovníka může nastat problém

v kvalitě poskytování služeb danému zákazníkovi. Na základě provedeného průzkumu společnost EMPLA spol. s.r.o. reagovala na poptávku zákazníka jako jedna z posledních.

Vůči zákazníkům neexistuje žádná zpětná vazba. Po provedení požadované služby, již zákazník není kontaktován, aby byla zjištěna jeho spokojenost.

5.4. Informovanost a motivace zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti EMPLA AG spol. s.r.o., kteří přicházejí do styku se zákazníkem, by měli mít přehled o ostatních službách, které společnost nabízí. Většinou tomu tak však není. Pracovníci z oblasti měření hluku často nedokážou zákazníkovi zodpovědět otázky týkající se dalších oblastí jako je měření pachových látek či emisí. Tím se poměrně znehodnocuje konkurenční výhoda komplexnosti služeb.

Dalším problémem je hodnocení pracovníků. Za svou práci získají zaměstnanci fixní mzdu plus odměny. Není však nikde určeno, na jakém principu jsou odměny rozdělovány a ani sami zaměstnanci to nevědí. Nijak se ve výši mzdy neodráží uzavření nových zakázek, což pracovníky spíše demotivuje k maximálnímu výkonu.

5.5. Webové stránky

Ačkoli by kvalitní webové stránky měly být v současné době internetu již samozřejmostí, u spousty organizací tomu tak není. Proto pokládám za konkurenční výhodu i možnost zákazníků podat elektronickou poptávku pomocí jednoduchého poptávkového formuláře, který se na webu společnosti nachází. Žádný z posuzovaných konkurentů tuto možnost nenabízí. Webové stránky společnosti však mají i své nevýhody. U webu www.empla.cz je to zejména jeho nepřehlednost a neexistence elektronických přihlášek na školení a semináře, které společnost EMPLA AG spol. s.r.o. nabízí.

6. Zpracování návrhu konkurenční výhody společnosti EMPLA AG spol. s.r.o.

6.1. Zavedení CRM

Pro řízení vztahů se zákazníky navrhuji zavedení systému CRM (Customer relationship management). Základní přínos správně nasazeného CRM řešení spočívá v poskytnutí kompletního a uceleného pohledu na zákazníka. Tím organizaci pomáhá lépe přitáhnout, udržet a obsluhovat její klienty, kterým následně poskytuje přidanou hodnotu a usnadní s ním budovat dlouhodobý a pevný vztah. CRM se také snaží určitým způsobem automatizovat činnosti a tím snížit nároky kladené na lidský potenciál. Příkladem může být příjem telefonního hovoru, který je okamžitě následován automatickým zobrazením informací o volajícím, nebo příjem e-mailu od zákazníka, jenž vyvolá automatický zápis příslušného záznamu do databáze. Úkolem každé implementace CRM systému je motivovat pracovníky a vytvořit procesy vedoucí k účinnému a efektivnímu řízení vztahů se zákazníky a tyto nově vytvořené procesy podpořit vhodnou technologií.

Pro úspěšné zavedení systému CRM je tedy nutné nejprve začít u zaměstnanců. Zaměstnanci musí být dostatečně motivováni, měli by být proto do projektu maximálně zapojeni (účast na školeních, diskuzích, atp.). Všichni musí pochopit důležitost zákaznického přístupu. Systém by neměl být zaveden naráz, ale postupně tak, aby mohli zaměstnanci zjišťovat jeho výhody. Navrhuji proto zavedení CRM rozdělit do následujících částí:

- 1) Zpracování CRM vize
- 2) Volba vhodného CRM systému
- 3) Školení zaměstnanců
- 4) Sjednocení databáze klientů a kontaktů
- 5) Evidenci interakcí a obchodních případů
- 6) Komplexní řízení všech obchodních, marketingových a servisních aktivit, při kterých daná firma vstupuje do kontaktu se zákazníky

6.2. Zřízení funkce odborného poradce

Doporučuji zavést novou pracovní funkci odborného poradce, případně tímto úkolem pověřit vybraného stávajícího pracovníka. Tento zaměstnanec by měl na starosti významné zákazníky, kterým by poskytoval poradenský servis. Hlídal by, kdy mají být jednotlivé zdroje

dle zákona měřeny, případně jaké posudky či povolení jsou pro chod dotyčného podniku nezbytné. Práci by odbornému poradci usnadňoval CRM systém, který zmiňuji výše.

6.3. Zpětná vazba

Společnost by měla zavést zpětnou vazbu vůči zákazníkům. Pověřený pracovník by měl daného zákazníka kontaktovat a zjišťovat jeho spokojenost s poskytnutou službou. Zpětnou vazbu lze nastavit pomocí CRM, ve kterém budou veškeré služby, které byly jednotlivým zákazníkům poskytnuty zaznamenány. Ke každému zákazníkovi budou zobrazeny úkoly s termínem, kdy má být kontaktován. Názory zákazníků na jednotlivé služby, ale i zaměstnance, budou následně zaznamenány a průběžně vyhodnocovány.

6.4. Vnitřní školení zaměstnanců a jejich motivace

Z důvodu nedostatečné informovanosti zaměstnanců navrhuji zavést pravidelná školení, ve kterých získají přehled o jednotlivých službách. Cílem je, aby pracovníci dokázali zákazníkovi podat základní informace o dalších možnostech, které můžou u této společnosti využít. Pro zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců doporučuji zavést průhlednější systém hodnocení pracovníků. Jejich výkon by se měl odrážet ve mzdě. U pracovníků, kteří jednají se zákazníkem, by měl mít na mzdu i počet uzavřených zakázek.

6.5. Modernizace webových stránek

V dnešní době již téměř každý, hledá informace na internetu a firemní web pokládá za vizitku společnosti. Ačkoli webové stránky společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. obsahují poptávkový formulář, který považuji za výhodu, celkově na mě působí velice nepřehledně. Pokud nemůže potencionální zákazník na webových stránkách ihned nalézt požadovanou informaci, často je opouští a jde hledat ke konkurenci. Proto doporučuji služby, které jsou v současné době rozepsány do 21 řádků rozdělit do šesti hlavních skupin, které se budou dále členit. Umožní to návštěvníkovi stránek lepší orientaci. Nebude se muset pročitat informacemi, které ho nezajímají, ale ihned se může zaměřit na požadovanou oblast. Jednalo by se o tyto hlavní skupiny:

- Ochrana ovzduší
- Hluk
- Pachové látky
- Laboratoře

- Zpracování SEA, EIA, IPPC
- Vzdělávání

V současné době si zájemce o seminář či školení musí přihlášku stáhnout z webových stránek, vytisknout, vyplnit a odeslat poštou do společnosti EMPLA AG spol. s.r.o., to však může spoustu zájemců odradit. Navrhuji proto zavedení elektronických přihlášek, které zákazníkovi podstatně ušetří čas.

Pro celkové zpřehlednění webu bych snížila množství textu na hlavní stránce, na které je až přespříliš informací. Lidé stráví jen velmi krátkou dobu čtením webových stránek. Místo čtení je pouze prohlížejí a pátrají po slovech, která upoutají jejich pozornost. Dále pak doporučuji upravit grafický vzhled webu, který v současné době obsahuje příliš mnoho rušivých elementů (např. blikající nápis „POPTÁVKOVÝ FORMULÁŘ“ a „Komplexní ekologické služby“). Lidé na webu většinou nechtějí být ničím rušeni, mají nějaký cíl a pokusy upoutat je něčím, co s tím nesouvisí, jsou považovány spíše za hloupé a obtěžující.



Obrázek 7 - Horní menu webu společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. [19]

6.6. Další konkurenční výhody

Pro předpověď dalších konkurenčních výhod by mohla společnost využít některou z expertizních metod například metodu delfskou. Jedná se o metodu skupinového hledání řešení prostřednictvím zjišťování názorů skupiny expertů. Odborníci se znalostmi z oblasti ekologie budou nezávisle na sobě pomocí dotazníků hledat konkurenční výhodu společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. Důležité je, aby měli dotazovaní experti k dispozici dostatečné množství informací. Používá se standardizovaných dotazníků, často v několika kolech (prognóza – upřesnění – korigování – argumentace – zdůvodnění – konsensus). Postup se může opakovat tak dlouho, dokud nedojde k přibližné shodě.

7. Zhodnocení

Na základě studia literatury, analýzy společnosti EMPLA AG spol. s.r.o. a marketingového výzkumu jsem zjistila, že největší konkurenční výhodou společnosti je její komplexnost služeb v oblasti ekologie. Žádný z jejích konkurentů služby v takovémto rozsahu neposkytuje. Dle zjištěných skutečností však společnost EMPLA AG spol. s.r.o. svou konkurenční výhodou dostatečně nevyužívá. V předchozí kapitole jsem proto navrhla změny, které jí pomůžou tento problém vyřešit. Na závěr bych ráda vysvětlila, k jakým zlepšením díky navrženým změnám dojde.

Zavedením CRM se centralizují informace o zákaznících, historie vztahů s nimi, jejich zvyky a chování. Díky této centralizaci budou informace více pod kontrolou. Následně se docílí efektivnějších služeb, obchodní činnosti a celého marketingu. Zvýší se kvalita komunikace se zákazníky, která povede k jejich větší spokojenosti a upevnění dlouhodobých vztahů.

Dalším návrhem je zřízení funkce odborného poradce, který bude pracovat zejména pro velké podniky, které potřebují využít širší okruh služeb. Společnost, tak zúročí svou konkurenční výhodou komplexních služeb. Nejen, že ušetří zákazníkovi čas, ale také bude moci nabídnout nižší cenu než ti poradci, kteří tyto služby pouze zprostředkovávají. Odborný poradce bude pro svou práci využívat systém CRM, díky němuž bude mít o svých zákaznících naprostý přehled.

Zavedením zpětné vazby bude umožněno zákazníkům vyjádřit se k podniku, jeho produktům a zaměstnancům, což je základní model společenské zodpovědnosti. Podnik tak bude lépe znát směr, kterým se ubírat, co na svých službách musí vylepšit a co zákazníci vyžadují. Zpětnou vazbou EMPLA AG spol. s.r.o. ukáže, že jí záleží na spokojenosti svých zákazníků, což podpoří budování dlouhodobých vztahů a zvyšování image společnosti.

Proškolením zaměstnanců a zvýšením jejich motivace dojde k dalšímu zlepšení služeb. Pracovníci, pak dokážou zákazníkovi navrhnout, jakou službu z ostatních oblastí může využít a jaké to pro něj bude mít výhody. Díky vyšší profesionalitě a odbornosti zaměstnanců se zvýší množství zakázek společnosti.

Mezi další navržené změny patří modernizace webových stránek. Díky celkovému zpřehlednění webu se bude zákazník lépe ve službách orientovat a je vyšší pravděpodobnost, že zašle poptávku. Zavedením elektronických přihlášek na semináře a školení se výrazně

usnadní registrace zájemců. Bude časově mnohem méně náročná, tudíž by jejich počet mohl stoupnout.

Se vzrůstající a globalizovanější konkurencí je udržení konkurenční výhody stále obtížnější. Podniky by měli neustále zkoumat, v čem mohou být lepší než ostatní. Proto jsem navrhla pro identifikaci dalších konkurenčních výhod využití delfské metody.

Cílem mé práce bylo na základě analýzy společnosti, její konkurence a studia literatury odhalit slabá místa a navrhnout řešení, která povedou k získání konkurenční výhody. Na základě výše uvedených poznatků se domnívám, že cíl byl splněn.

8. Literatura

- [1.] Blažková, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední podniky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2.] Čichovský, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3.] Fiala, A., Becková, M. a kol. *Management procesů. Průvodce manažera kvality*. 1. vyd. Praha: Dashöfer, 2007. ISSN 1802-1697.
- [4.] Horáková, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 90 s. ISBN 80-7079-920-8.
- [5.] Charvát, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [6.] Kotler, P. *Marketing Insights from A to Z*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley and sons, Ins., 2003. 206 s. ISBN 0-471-26867-4.
- [7.] Kotler, P., Armstrong, G. *Principles of Marketing*. 5. vyd. Upper Saddle River: Pearson Education, 2008. 1020 s. ISBN 978-0-273-71156-8.
- [8.] Kotler, P., Keller, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9.] Kozel, R., a kol. *Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [10.] Krug, S. *Webdesign*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 167 s. ISBN 80-251-1291-8.
- [11.] Mallya, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [12.] Němec, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada. 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [13.] Popesko, B. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [14.] Porter, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Viktoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [15.] Porter, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Viktoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [16.] Vaculík, J. *Marketingové řízení*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002. 235 s. ISBN 80-7194-498-X.

[17.] Vaculík, J. *Marketingové řízení*. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2.

[18.] Vašítková, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Internetové zdroje

[19.] *EMPLA AG spol. s.r.o. / Ochrana životního prostředí*
URL: <<http://www.empla.cz/>> [cit. 2010-04-10]

[20.] *Jak získat konkurenční výhodu?*
URL: <<http://www.palatinum.cz/files/lib/8-jak-ziskat-konkurencni-vyhodu.pdf>> [cit. 2010-04-11]

[21.] *Konkurenční výhoda jako nutný a nezbytný předpoklad dynamického rozvoje českého agrárního obchodu v rámci EU*
URL: <<http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=125587&PHPSESSID=d8>> [cit. 2010-03-22]

[22.] *Konkurenční výhody a jak je prezentovat na webu*
URL: <<http://www.dobryweb.cz/newsletter-konkurencni-vyhody/>> [cit. 2010-02-28]

[23.] *Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost*
URL: <<http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>> [cit. 2010-03-12]

[24.] *Marketingové noviny – Konkurence a konkurenceschopnost výrazně ovlivňují Vaše podnikání*
URL: <<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLEID=2774>> [cit. 2010-03-03]

[25.] *Městský marketing*
URL: <<http://www.mestskymarketing.cz/glosar.php#brain>> [cit. 2010-05-20]

[26.] *Michael Porter*
URL: <<is.vos.cz/ucitel/kratochv/predstav/mporter.doc>> [cit.2010-04-11]

[27.] *Vývoj HDP*
URL: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>> [CIT. 2010-04-10]

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 - Podnikatelské okolí podniku	12
Obrázek 2 - Prvky systému poskytovaných služeb	22
Obrázek 3 - Cibulový model konkurenční výhody	27
Obrázek 4 - Generický hodnotový řetězec	28
Obrázek 5 - Hlavní budova společnosti EMPLA AG spol. s.r.o.	37
Obrázek 6 - Schematické znázornění organizace	42
Obrázek 7 - Horní menu webu společnosti EMPLA AG spol. s.r.o.	71
Tabulka 1 - Swot analýza	13
Tabulka 2 - Tři obecné strategie	18
Tabulka 3 - Faktory odlišení	23
Tabulka 4 - Roční obrat	56
Tabulka 5 - Vyhodnocení konkurentů	63
Tabulka 6 - Bodové hodnocení	64
Tabulka 7 - Reakce na poptávku	66
graf 1 - Vývoj HDP	45
graf 2 - Doba působení společnosti na trhu	53
graf 3 - Počet zaměstnanců	54
graf 4 - Šíře služeb	55
graf 5 - Rozložení poskytovaných služeb	55
graf 6 - Roční obrat	56
graf 7 - Školení BOZP	56
graf 8 - Zařazení v programu celostátního vzdělávání	57
graf 9 - Konkurenční výhody	58
graf 10 - Konkurenční výhody jednotlivých společností	58
graf 11 - Šíře služeb – EMISE	59
graf 12 - Šíře služeb - HLUK	60
graf 13 - Šíře služeb - LABORATOŘE	60
graf 14 - Spokojenost s webovými stránkami	61
graf 15 - Vyhodnocení konkurence	64

Seznam příloh

Příloha A: Propagační leták 1

Příloha B: Propagační leták 2

Příloha C: Propagační leták 3

Příloha D: Dotazník

Příloha E: Akreditovaná zkušební laboratoř

Příloha F: Autorizované měření pachových látek

Přílohy

Příloha A: Propagační leták 1

OPTIMALIZACE PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ A SNIŽOVÁNÍ RIZIKA PŘI PRÁCI



Překračujete limity stanovené platnou legislativou?

Kontaktujte nás, nabízíme komplexní řešení:

- poradenství v oblasti měření fyzikálních a chemických parametrů v pracovním prostředí včetně obhlídky pracoviště
- provedení akreditovaných nebo autorizovaných měření pro účely kategorizace dle zákona o ochraně veřejného zdraví (měření koncentrací chemických látek, prašnosti včetně respirabilní frakce, úrovně fyzikálních faktorů – hluk, vibrace, osvětlení, mikroklimatické podmínky, fyzická zátěž)
- akreditované nebo autorizované měření vnitřních prostředí obytných budov
- vyhotovení snímků ze vzorků prachu na elektronovém mikroskopu včetně distribuce částic
- návrhy, projekce, realizace opatření k omezení faktorů nepříznivě ovlivňujících zdraví na nejmenší rozumně dosažitelnou míru (vzduchotechnika, filtrace, protihluková opatření, režimová opatření atd.)

Řešení ochrany proti hluku na pracovištích

- měření hluku, odhlučňování pracovišť
- akustické řešení prostorů
- odhlučňování strojů, zařízení a vzduchotechniky



Měření hluku a vibrací v pracovním prostředí

Řešení účinků vibrací na pracovníky a na zařízení

- vibrace na ruce
- celkové vibrace
- antivibrační úpravy strojů

Měření koncentrací chemických škodlivin (včetně speciálních látek - např. ozón, oxid uhelnatý a uhličitý)

Měření parametrů denního a umělého osvětlení

Měření prašnosti

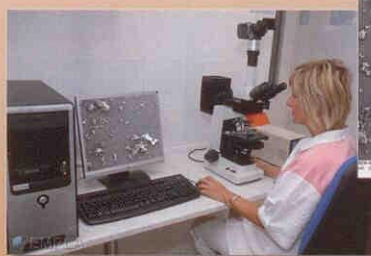
(včetně fibrogenních složek a speciálních škodlivin - např. oxid křemičitý, azbest atd.)



Měření chemických škodlivin a fyzikálních faktorů v pracovním prostředí

Kategorizace prací

- inventura rizikových faktorů na pracovištích
- akreditovaná, autorizovaná měření
- analýza příčin případných překročení limitních hodnot



Vyšetření v laboratoři



Mikroskopická ukázka prachu

Řešení mikroklimatických podmínek pracovišť a vlhkosti

- ověření místních, prostorových a povrchových teplot
- posuzování ovlivnění pracovišť sálavým teplem
- optimalizace rychlosti proudění na pracovních místech
- určování tepelné zátěže pracovníků
- měření mikroklimatických podmínek

EMPLA spol. s r. o.
Za Škodovkou 305
503 11 Hradec Králové

tel./fax: +420 495 218 875
e-mail: pracovniprostredi@empla.cz
www.empla.cz

Příloha B: Propagační leták 2

OCHRANA PROTI HLUKU A VIBRACÍM



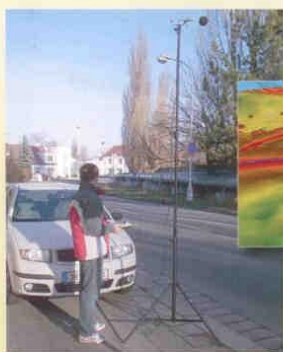
- * AKREDITOVANÉ MĚŘENÍ HLUKU V PRACOVNÍM A MIMOPRACOVNÍM PROSTŘEDÍ
- * HODNOCENÍ HLUKOVÉ ZÁTĚŽE, ZPRACOVÁNÍ HLUKOVÝCH STUDIÍ A HLUKOVÝCH MAP
- * NÁVRHY PROTIHLUKOVÝCH OPATŘENÍ, VČETNĚ TECHNICKÉ DOKUMENTACE A PŘÍPADNÉ REALIZACE

Potřebujete pomoci v oblasti měření hluku a vibrací?
Překračujete limity stanovené platnou legislativou?

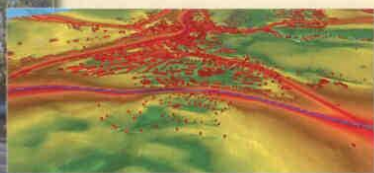
Kontaktujte nás, nabízneme komplexní řešení:

Technická akustika

- měření akustických výkonů strojů a zařízení, průkaz dodržení projektovaných parametrů
- měření hluku, včetně frekvenční analýzy, podklad pro technické měření
- odhlučňování strojů a zařízení
- snižování hlučnosti vzduchotechniky
- technická řešení a projekty akustických krytů a tlumičů hluku
- dodávka a montáž zařízení na ochranu proti hluku



Měření dopravního hluku



Výstup z programu LIMA

Vliv vibrací na stavební konstrukce a na podmínky pobytu osob v budovách

- měření přenosu vibrací do stavebních konstrukcí
- výpočty, technická řešení a realizace odstranění přenosu vibrací do stavebních konstrukcí budov

Vliv vibrací na pracovní pohodu a zdraví

- měření vibrací na ruce
- měření vlivu celkových vibrací na člověka
- měření hluku v pracovním prostředí

Vibrace strojů a zařízení

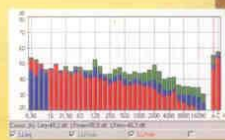
- vibrační diagnostika strojů a zařízení
- výpočty pružných uložení strojů, základů pro stroje a dilatací zamezujících přenosu vibrací
- dodávka a montáž pružných uložení, antivibračních prvků do základů strojů
- dodávka a montáž antivibračních dilatací

Urbanistická akustika, dopravní hluk, hluk z leteckého provozu, ochranná pásma

- měření dopravního hluku a hluku z leteckého provozu
- výpočty a technická řešení protihlukových stěn
- koncepce optimálního řešení a posuzování územních plánů z hlediska hlukové zátěže

Stavební akustika

- měření neprůzvučnosti stavebních konstrukcí
- výpočty neprůzvučnosti stavebních konstrukcí
- technická řešení atypických dělicích a obvodových prvků staveb z hlediska neprůzvučnosti, realizace navržených staveb
- měření a výpočty akustických vlastností místnosti včetně doby dozvuku
- technické řešení úprav akustické pohltivosti prostoru, realizace navržených úprav



Měření akustického výkonu

EMPLA AG spol. s r. o. tel./fax: +420 495 218 875
Za Škodovkou 305 e-mail: empla@empla.cz
503 11 Hradec Králové www.empla.cz

středisko: severní Čechy tel.: 602 188 875 e-mail: emplaul@empla.cz
Morava tel.: 602 184 937 e-mail: empla.morava@empla.cz

AGROCHEMICKÁ LABORATOŘ



Odběry a analýzy objemových krmiv

Odběry sondovací tyčí

- rozbor siláží
- rozbor senáží
- rozbor sena
- rozbor krmných směsí

Odběry a analýzy statkových hnojiv

- hnůj
- kejda
- močůvka

Rozbory průmyslových hnojiv

- ledek amonný
- NPK

Odběry a analýzy rostlin

- listová analýza
- rozbor ovoce a zeleniny
- rozbor listů z ovocných stromů

Odběry a analýzy půd

- Nmin (dusičnanový a amonný dusík)
- Mehlich

Průzkumy pozemků - testování

- obsahu živin v půdách
- znečištění pozemků ropnými látkami, těžkými kovy, PCB

Akreditované odběry a analýzy vod

- pitných i užitkových, teplých, podzemních (vrty), balených, bazénových
- povrchových (z vodních nádrží, řek a potoků)
- odpadních



Laboratoř atomové absorpční spektrometrie



Rozbory potravin

(např. kysaného zelí)

Rozbory olejnatých semen

(máku, slunečnice, řepky atd.)

Rozbor oplachových vod

EMPLA AG spol. s r. o. tel./fax: +420 495 218 875
Za Škodovkou 305 e-mail: empla@empla.cz
503 11 Hradec Králové www.empla.cz

středisko: severní Čechy tel.: 602 188 875 e-mail: emplaul@empla.cz
Morava tel.: 602 184 937 e-mail: empla.morava@empla.cz

Konkurenční výhoda

Dobrý den,
ráda bych Vás touto cestou poprosila o vyplnění níže uvedených otázek. Jsem studentkou fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Získané výsledky využiji ve své diplomové práci, která se zabývá analýzou trhu v oblasti ekologie v České republice.
Cílem tohoto dotazníku je shromáždit informace o významných společnostech z tohoto oboru a nalézt, co je v dnešní době největší konkurenční výhodou. Získané údaje vyhodnotím a ráda Vám je poskytnu k Vašemu dalšímu využití.

Moc děkuji za Váš čas.
Kateřina Holá

1. Jak dlouho Vaše společnost působí na trhu?

- 0 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 – více let

2. Kolik máte zaměstnanců?

- 1 – 20
- 21- 40
- 41 – 60
- 61 - výš

3. Na jaké služby se zaměřujete?

- Emise
- Hluk
- Laboratoře
- EIA, IPPC
- Ostatní:

4. Jakým dalším službám máte v plánu se v budoucnu věnovat?

- Emise
- Hluk
- Laboratoře
- EIA, IPPC
- Ostatní:

5. Jaký je Váš roční obrat?

- do 10 mil. Kč
- 10 – 50 mil. Kč
- nad 50 mil. Kč

6. Na které zákaznické segmenty se zaměřujete?

7. Provádíte školení BOZP?

- ano
- ne

8. Jste zařazeni v programu celostátního vzdělávání?

- ano
- ne

9. Jaké z moderních přístrojových technologií používáte?

10. Co si myslíte, že je Vaší největší konkurenční výhodou?

11. EMISE - Zaškrtněte prosím, které z následujících služeb poskytujete.

- Měření emisí ze spalovacích procesů

- Měření emisí z technologických procesů
- Měření emisí azbestu
- Měření emisí VOC měření účinnosti odlučování škodlivin
- Měření tmavosti kouře
- Stanovení vybraných parametrů vzduchotechniky
- Kontinuální měření
- Ostatní:

12. HLUK - Zaškrtněte prosím, které z následujících služeb poskytujete.

- Akreditované měření hluku v pracovním prostředí
- Akreditované měření hluku v mimopracovním prostředí
- Zpracování hlukových studií
- Zpracování hlukových map
- Návrhy protihlukových opatření včetně realizace
- Ostatní:

13. LABORATOŘE - Zaškrtněte prosím, které z následujících služeb poskytujete.

- Odběry a analýzy vod a potravin
- Odběry a analýzy emisí, imisí a prachů
- Rozbory zemin, odpadů a pevných materiálů
- Stanovení vlastností chemických látek a chemických přípravků škodlivin
- Hygiena práce
- Ostatní:

14. Jste spokojeni s Vašimi webovými stránkami?

- ano
- ne
- částečně
- žádné nemáme

Používá technologii [Dokumenty Google](#)[Ohlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

Příloha E: Akreditovaná zkušební laboratoř



Příloha F: Autorizované měření pachových látek



