

Analýza konkurenceschopnosti podniku IBM ČR s.r.o.

Libor Černý, dipl. t.

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dipl. tech. Libor ČERNÝ**
Osobní číslo: **L09267**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti podniku IBM ČR s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte literární rešerši týkající se problematiky konkurenceschopnosti podniku a metod jejího sledování
2. Provedte analýzu vybraných faktorů konkurence ve vybraném podniku
3. Formulujte závěry a doporučení pro daný podnik

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] PORTER, Michael, E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha. Victoria Publishing. 1994. 626s. ISBN 80-85605-12-0.

[2] PORTER, Michael, E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha. Victoria Publishing. 1994. 403s. ISBN 80-85605-11-2.

[3] BĚLOHLÁVEK, F. KOŠTAN, P. ŠULEŘ, O. Management. Brno. Computer Press. 2006. 724s. ISBN 80-251-0396-X.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne ...25. 4. 2012...

.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Analýza konkurenceschopnosti podniku IBM ČR s.r.o.“ je zhodnocení konkurenceschopnosti na základě vybraných faktorů.

V teoretické části popisují definici konkurence a konkurenceschopnosti, metody analýzy konkurenceschopnosti, vytvoření konkurenční strategie a výhody. Aplikace teoretických poznatků a metod je náplní praktické části, ve které analyzuji a posuzuji konkurenceschopnost vybraného podniku.

Klíčová slova:

konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie.

ABSTRACT

An objective of this bachelor's thesis „The Competitiveness Analysis of the Company IBM ČR s.r.o.“ is the evaluation of a competitive advantage based on selected factors.

In the theoretical section I describe the definition of the competition and the competitiveness, methods of the competitiveness analysis, creation of the competitive strategy and advantage. The application of selected theoretical knowledge and methods is continued in the practical section, in which I analyse and describe the competitive advantage of the selected company.

Keywords:

competition, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy.

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval Ing. Romaně Bartoškové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	11
1.1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.2 POJETÍ KONKURENCE V MIKROEKONOMII	12
1.2.1 ODVĚTVOVÉ POJETÍ KONKURENCE	13
1.2.2 KONKURENCE Z POHLEDU „NEHMOTNÉHO“ KAPITÁLU FIRMY	13
1.3 STRATEGICKÉ VÝHODY EXISTENCE KONKURENTŮ	14
2 ANALÝZY VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	15
2.1 STRATEGICKÁ SKUPINOVÁ ANALÝZA	15
2.2 PORTEROVA TEORIE KONKURENČNÍCH SIL	15
2.2.1 SÍLY V KONKURENČNÍ STRATEGII PODLE JIRÁSKA	17
2.3 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	17
2.3.1 HODNOTOVÝ ŘETĚZEC A KONKURENČNÍ VÝHODA	17
2.3.2 DIFERENCIACE	19
2.4 STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA UVNITŘ ODVĚTVÍ	20
2.5 PORTFOLIO METODY V ANALÝZE KONKURENCE	21
2.5.1 PORTFOLIOVÁ MATICE RŮSTU TRHU – PODÍL NA TRHU	21
2.5.2 PORTFOLIOVÁ ANALÝZA TRŽNÍ ATRAKTIVITY	23
3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE	27
3.1 KONKURENČNÍ STRATEGIE	27
3.2 PORTEROVY GENERICKÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE	29
3.3 TEORIE TRŽNÍCH POZIC KONKURENCE PODLE KOTLERA	31
3.3.1 STRATEGIE TRŽNÍHO VŮDCE	31
3.3.2 STRATEGIE TRŽNÍHO VYZYVATELE.....	31
3.3.3 STRATEGIE TRŽNÍHO NÁSLEDOVATELE.....	32
3.3.4 STRATEGIE TRŽNÍHO TROŠKAŘE	32
PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	34
4.1 HISTORIE FIRMY	34
4.2 HISTORIE IBM V ČESKÉ REPUBLICĚ	35
4.3 ÚDAJE O SPOLEČNOSTI Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU	36

4.4	ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI IBM	36
4.5	POČET ZAMĚSTNANCŮ	38
4.6	EKONOMICKÉ UKAZATELE FIRMY IBM ČR.....	39
5	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	43
5.1	ANALÝZA KONKURENTŮ UVNITŘ ODVĚTVÍ.....	43
5.1.1	KONKURENCE V ODVĚTVÍ HARDWARE	44
5.1.2	KONKURENCE V ODVĚTVÍ SOFTWARE	46
5.1.3	KONKURENCE V POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB	47
5.2	STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA UVNITŘ ODVĚTVÍ.....	49
5.2.1	POTENCIÁL NOVĚ VSTUPUJÍCÍ FIRMY NA TRH	50
5.2.2	SÍLA DODAVATELŮ	50
5.2.3	SÍLA ODBĚRATELŮ (ZÁKAZNÍKŮ)	51
5.2.4	HROZBA SUBSTITUTŮ	52
5.2.5	HROZBA INTENZIVNÍHO ODVĚTVOVÉHO SOUPEŘENÍ.....	52
6	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	54
6.1	DIFERENCIACE	54
6.1.1	POLITIKA SLUŽEB A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST	54
6.1.2	GEOGRAFICKÁ POLOHA	54
6.1.3	CERTIFIKACE IBM	55
6.1.4	TECHNOLOGICKÁ ZPŮSOBILOST A JEDINEČNOST	56
6.1.5	FINANČNÍ SITUACE PODNIKU	57
6.1.6	KOOPERACE SE SESTERSKÝMI PODNIKY	59
6.1.7	STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ FIRMY	60
6.1.8	SHRNUTÍ DIFERENCIACE FIRMY	61
6.2	ANALÝZA KONKURENČNÍ STRATEGIE	63
6.3	PORTOLIO ANALÝZA TRŽNÍ ATRAKTIVITY.....	63
6.4	ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK.....	65
7	SHRNUTÍ ANALÝZY A DOPORUČENÍ.....	67
	ZÁVĚR.....	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK.....	76

ÚVOD

Konkurence a silné konkurenční soupeření je nedílnou součástí nejenom odvětví informačních technologií, ve kterém podnik IBM ČR s.r.o. působí. Cílem odvětvových konkurentů je získat co nejvyšší tržní podíl. Konkurenční boj má vliv na hospodářské výsledky firmy a výnosnost vloženého kapitálu. Správně identifikovat konkurenty je předpokladem úspěšné práce každého manažera. Musí analyzovat konkurenty a jejich strategii, přednosti a slabiny. Musí neustále hledat cesty k vytvoření vlastní konkurenční výhody, pochopit silné a slabé stránky vlastní firmy, vytvořit technologicky progresivní a ekonomicky efektivní vlastní produkt, analyzovat vnější a vnitřní vlivy a vytvořit správnou konkurenční strategii. To jsou nezbytná opatření, jejichž cílem je minimalizovat dopady konkurenčního boje, vybudovat si silnou pozici na trhu a maximálně zúročit kapital společnosti.

Na úvod jsem si vybral definici, která podle mého názoru nejlépe vystihuje poslání této bakalářské práce: *„V rámci strategického řízení firmy konkurenční analýza zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností odlišujících danou společnost od jejích konkurentů a určuje konkurenční pozici firmy“*¹. Posláním práce je analyzovat konkurenční pozici firmy a zjistit, zda se firma dostatečně odlišuje od svých konkurentů.

V teoretické části popisují jednotlivé metody strategické konkurenční analýzy - analýzu vnějšího prostředí, strukturální analýzu odvětví a sil působících v odvětví, analýzu vnitřního prostředí včetně portfoliových analýz. Další část je věnována strategickému řízení a jednotlivým strategickým metodám.

V praktické části nejprve představím vybraný podnik. Na základě vybraných metod analyzuji vnější konkurenční prostředí a provedu srovnání posuzované firmy s odvětvovými konkurenty. Zjišťuji konkurenční postavení firmy, její strategické cíle a strategické výhody, ekonomické ukazatele, tržní pozici firmy, technologické a inovační schopnosti, počet zaměstnanců a geografickou působnost, ziskovost a rentabilitu pro investory.

Závěrem posoudím celkovou situaci firmy a navrhnou opatření k posílení konkurenční pozice firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Konkurence a konkurenční prostředí je hybnou evoluční silou v přírodě a společnosti, v dynamickém rozvoji řady vědních oborů, které rozšířily lidské poznání v oblasti ekonomiky, sociologie, psychologie, filozofie, marketingu, managementu a dalších oborech. [2]

Pojem konkurence má široký záběr a to nejen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický. Pojem zjednodušeně představuje soupeření, soutěžení dvou a více subjektů. [8]

1.1 Definice základních pojmů

Konkurence je otevřená množina konkurentů v daném čase a v dané oblasti se vzájemnou interakcí silových vektorových polí (konkurenčních sil) usilujících o rozhodující vliv a roli v konkurenčním prostředí. [2] Konkurence je výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopnost je potenciál firmy. [8]

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. [2]

Konkurenční prostředí je časový řez prostorem, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých subjektů, které se snaží realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a k dosažení používají stejných nebo podobných metod. [2]

Konkurenční analýza zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností odlišujících danou společnost od jejích konkurentů a určuje konkurenční pozici firmy. [1].

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen nebo služby, která více vynahradí vyšší cenu. [10]

Konkurent, aby mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí být konkurenční, musí tedy mít konkurenceschopnost a musí disponovat konkurenčním potenciálem. Konkurent musí mít konkurenční zájem, musí tedy chtít vstoupit do konkurence a disponovat specifickým potenciálem. [8]

Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví. Odvětví zkoumáme dle dlouhodobé výnosnosti a sledujeme faktory, které ji určují. Ne všechna odvětví nabízejí stejnou příležitost pro trvalou výnosnost, ale základní složkou, která rozhoduje o výnosnosti podniku, je inherentní výnosnost jeho odvětví. Neméně

významné je konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Konkurenční strategie musí vyrůstat z vysoce náročného pochopení pravidel konkurence, která o přitažlivosti daného odvětví rozhodují. Konečným cílem je vyrovnat se s těmito pravidly a měnit je ve prospěch vlastní firmy. [10]

1.2 Pojetí konkurence v mikroekonomii

Mikroekonomie definuje konkurenci tak, že se jedná o rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží. Jde tedy o konkurenci napříč trhem a střetávání nabídky a poptávky. Rozlišujeme cenovou konkurenci (konkurují si cenou) a necenovou konkurenci (konkurují si například kvalitou, technickou úrovní výrobku, designem, image). [8]

Mikroekonomie se zabývá dokonalostí a nedokonalostí konkurence, která závisí na velikosti firem a možnosti ovlivnit tržní cenu výrobku. Na dokonalém konkurenčním trhu není žádná firma dostatečně veliká na to, aby ovlivnila tržní cenu. Dokonalá konkurence je idealizovaný trh atomistických firem. V nedokonalé konkurenci firmy v odvětví mohou ovlivnit tržní cenu statku tím, že změní jeho nabízené množství a mají tak určitou kontrolu nad cenou svého výstupu. Hlavními druhy nedokonalé konkurence jsou monopol, oligopol a monopolistická konkurence. Mezi přednosti nedokonalé konkurence patří úspory z rozsahu a zásluha na většině inovací, které jsou motorem dlouhodobého ekonomického růstu. [11]

Poznáním počtu prodejců a stupně diferenciací lze zjistit, zda je nabídka homogenní nebo vysoce diferenciovaná. Konkurenční struktura v odvětví se dělí na:

- Ryzí monopol – pouze jedna firma pro určitý produkt.
- Ryzí oligopol – několik firem se stejným produktem.
- Diferencovaný oligopol – několik firem s částečně odlišným produktem.
- Monopolistická konkurence – mnoho firem a odlišné produkty.
- Dokonalá konkurence – chybí základ pro diferenciaci produktů. [7]

1.2.1 Odvětvové pojetí konkurence

Odvětvím rozumíme skupinu firem nabízející výrobky, které lze snadno vzájemně nahrazovat tzv. vzájemně zastupitelné výrobky s vysokou elasticitou poptávky. Odvětví můžeme charakterizovat počtem prodejců a stupněm diferenciací, barierami vstupu, mobility a výstupu, nákladovou strukturou, stupněm vertikální integrace a stupněm globalizace. [7]

Evoluční vývoj probíhal současně s evolučním rozvojem konkurence v tržním prostředí. Vzniklo tak pět základních koncepcí:

- Výrobní koncepce - podnik vyrábí to, o čem je empiricky přesvědčen, že odběratel koupí díky vysokým konkurenčním výhodám, nízké ceně při zachování normované jakosti.
- Výrobová koncepce - podnik buduje konkurenční výhodu produkty s nadstandardní kvalitou a ojedinělými užitnými vlastnostmi.
- Prodejní koncepce - vychází z předpokladu, že odběratel si bez ovlivnění producentem najde cestu k výrobku sám. Producent vyrábí tzv. na sklad, aniž by předem definoval pro koho je produkt určen.
- Marketingová koncepce - je založena na primárním zjištění potřeb zákazníka marketingovým průzkumem, který má za úkol definovat kvalitativní a kvantitativní parametry jeho potřeb a stanovení akceptovatelné ceny. Producent hledá svého zákazníka s produktem šitým na míru.
- Společenská marketingová koncepce - doplňuje standardní marketingovou koncepci o soulad s celospolečenským hodnotovým zájmem, t.j. filozofii trvale udržitelného rozvoje, s důrazem na efektivnost a ekologickou šetrnost.

Jednotlivé koncepce určují takticko-strategickou vektorovou orientaci producenta v tržním prostředí. [2]

1.2.2 Konkurence z pohledu „nehmotného“ kapitálu firmy

Konkurenční postavení podniku závisí na identitě podniku, kterou zkoumáme v komplexnosti vnitřních a vnějších dispozic podniku. [8]

Identita firmy souvisí s její kulturou, klimatem, úrovní komunikace, organizační etikou, image a hodnotou podniku. [5]

Jedná se o finančně neměřitelné a nehmatatelné veličiny, které vytváří jméno firmy nebo značky, jejímž prostřednictvím firma získává uznávanou pozici na trhu. Existuje-li trh, na kterém zákazníci preferují určité značky, noví dodavatelé se budou snažit umístit svůj produkt do blízkosti této pozice a hovoříme tak o konkurenci značky. V této souvislosti je zřejmé, že konkurenceschopnost má spojitost s hodnotou podniku, kterou vnímají nejenom zákazníci, ale i pracovníci, věřitelé, akcionáři, dodavatelé a konkurenti. [8]

1.3 Strategické výhody existence konkurentů

Na konkurenty se firmy dívají jako na své ohrožení, přestože správní konkurenti mohou postavení firmy i posílit. Konkurenti mohou posloužit pro řadu strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku a zlepší strukturu jeho odvětví. Podnik by měl soustředit úsilí na boj se špatnými konkurenty a přitom si udržet relativní dobré postavení vůči dobrým konkurentům. Udržitelná konkurenční výhoda je způsob, jak dosáhnout nadprůměrného výkonu. Existence konkurentů přináší strategické výhody, které můžeme rozdělit do čtyř kategorií:

- Zvýšení konkurenční výhody – konkurenti absorbují výkyvy v poptávce, zvyšují možnost diferenciací, slouží nepřitažlivým segmentům, snižují riziko protitrustových opatření, zvyšují stimulaci.
- Zlepšení současné struktury odvětví – zvyšují poptávku v odvětví, konkurenti představují alternativní zdroj, posilují žádoucí složky struktury odvětví.
- Pomoc rozvoji trhu – podílejí se na nákladech rozvoje trhu, snižují riziko kupujících, pomáhají vytvářet standardy, vytvářejí obraz odvětví v očích zákazníků.
- Zamezení vstupu do odvětví – zvyšují pravděpodobnost a intenzitu odvetných opatření, symbolizují obtížnost vstupu do odvětví, blokují logické cesty vstupu do odvětví.

Dobrý konkurent nutí daný podnik nezůstat sebeuspokojený a je stimulem rozvoje. Podnik by měl rozlišovat mezi konkurenty a uzpůsobit svoje chování a strategii charakteristickým vlastnostem svého konkurenta na základě správné analýzy prostředí. [10]

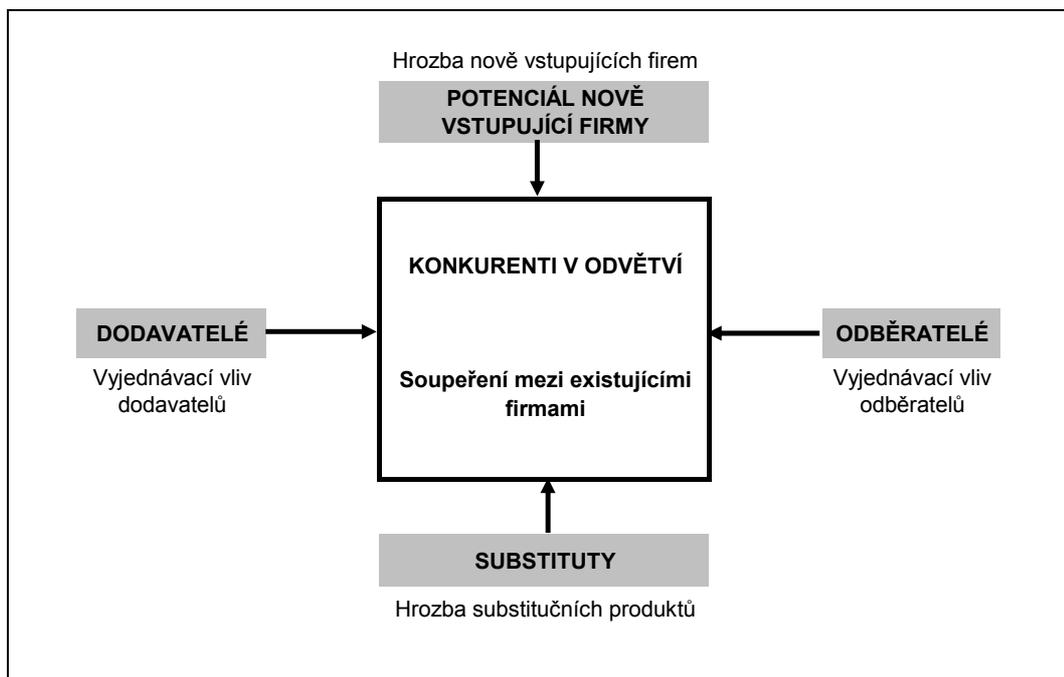
2 ANALÝZY VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

2.1 Strategická skupinová analýza

Strategická skupinová analýza vychází z analýzy konkurentů a pomáhá porozumět pozici vlastní společnosti. Cílem je vytvořit skupiny konkurentů, které mají podobné konkurenční charakteristiky nebo strategie a posoudit jejich tržní podíl dle vybraných kritérií. Tento druh analýzy pomůže lépe porozumět rozložení konkurenčních sil, určit nejbližší konkurenty a identifikovat strategické příležitosti. [1]

2.2 Porterova teorie konkurenčních sil

Základní přehled o konkurenci v celém tržním prostředí lze získat provedením strukturální analýzy konkurenčního prostředí pomocí Porterova 5-ti faktorového modelu. Porter identifikoval pět sil (viz. obr. 1), které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu [7].



Obr.1 Hybné síly konkurence v odvětví [9]

Mezi tyto síly patří:

- Hrozba intenzivního odvětvového soupeření – větší počet silných nebo agresivních konkurentů snižuje prodej a pak nelze plně využít výrobních kapacit, což zvyšuje fixní náklady a zvyšuje výstupní bariéry. Dochází k cenovým a propagačním soubojům

a zavádění nových výrobků vyžaduje vysoké náklady na získání dobrého konkurenčního místa.

- Hrozba nových uchazečů – přitažlivost trhu je závislá na velikosti vstupních a výstupních bariér. Mezi vstupní bariéry patří vysoká kapitálová náročnost, patenty a licence, omezené zdroje, suroviny, distributoři a požadavky na renomé. Mezi výstupní bariéry nejčastěji patří oficiální a morální závazky vůči zákazníkům, věřitelům a zaměstnancům, vládní opatření, nízká hodnota majetku v důsledku specializace a zastarání, nedostatek alternativních příležitostí, vysoký stupeň vertikální integrace či emocionální důvody.
- Hrozba rostoucí kompetence zákazníků – segment je nepřitažlivý, jsou-li v něm zákazníci s vysokou nebo rostoucí kupní kompetencí. Snižují efektivitu podnikání tlakem na snižování cen, podněcováním konkurenčního soupeření. Mohou snadno používat substituční produkty.
- Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů – mohou zvyšovat ceny nebo redukovat objem dodávek. V případě nedostatku substitutů je jejich pozice více monopolistická.
- Hrozba substitučních produktů – substituční výrobky limitují ceny a tím i zisky. Pokud konkurenční společnosti dosáhnou technologické výhody, ceny a zisky firmy obvykle klesají. [7]

Těchto pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice v daném odvětví. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do složitosti problémů a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v jeho odvětví rozhodující. Pak lze definovat strategické inovace, které by jeho výnosnost v odvětví nejvíce zlepšily. [10]

Čichovský² doplňuje klasický Porterův model o zahrnutí zdroje informací (I) a zdroje finančních prostředků (F). Podnik potřebuje pro realizaci výrobně distribučních operací dostatek finančních alokovaných a mobilizovaných zdrojů od finančního zdroje, či organizace realizující finanční operace. Dále potřebuje pro realizaci informace a data od zdroje informací. Podnik (P) vyrábí produkt s využitím všech tří dodavatelů (D+F+I). Podobně jako Porterův model i model Čichovského v odvětvové konkurenci vyčleňuje stávající komoditní konkurenci (Px) a dále hrozbu vzniku nové komoditní konkurence (Pn)

při současném zachování konkurenčního prostředí substituentů (S). Celková konkurence (Ck) v odvětví je určena vztahem $Ck=P+Pn+Px+S$. [2]

2.2.1 Síly v konkurenční strategii podle Jiráska

Jirásek³ rozvíjí pojetí konkurenčních sil Portera ve vztahu k formování konkurenční strategie. Vymezuje dva okruhy sil – vnitřní a vnější. Mezi vnější síly řadí: dodavatele, odběratele, nové konkurenty, nové substituty, akcionáře, zaměstnance, stát, místní správu, banky. Vnitřní konkurenční síly firmy zahrnují: vnitřní schopnosti, síly a slabiny firmy, potenciál vnější rivality firmy, růstové nebo omezující zájmy firmy. Model rozšiřuje rozsah konkurenčních sil a pojetí strategického potenciálu firmy o reflexi působení vnějších sil v jejím vnitřním prostředí. Jirásek posouvá teorii konkurenčních sil směrem k teorii potenciálů a konkurenceschopnost postihuje jako potenciál firmy i řadu externalit nezahrnutých do základního modelu podle Portera. [3]

2.3 Vnitřní prostředí

Analýza vlastního podniku spočívá v objektivním zhodnocení současné interní situace, které by mělo odhalit silné a slabé stránky podniku a lépe poznat jednotlivé funkční oblasti. Za tímto účelem je třeba zhodnotit:

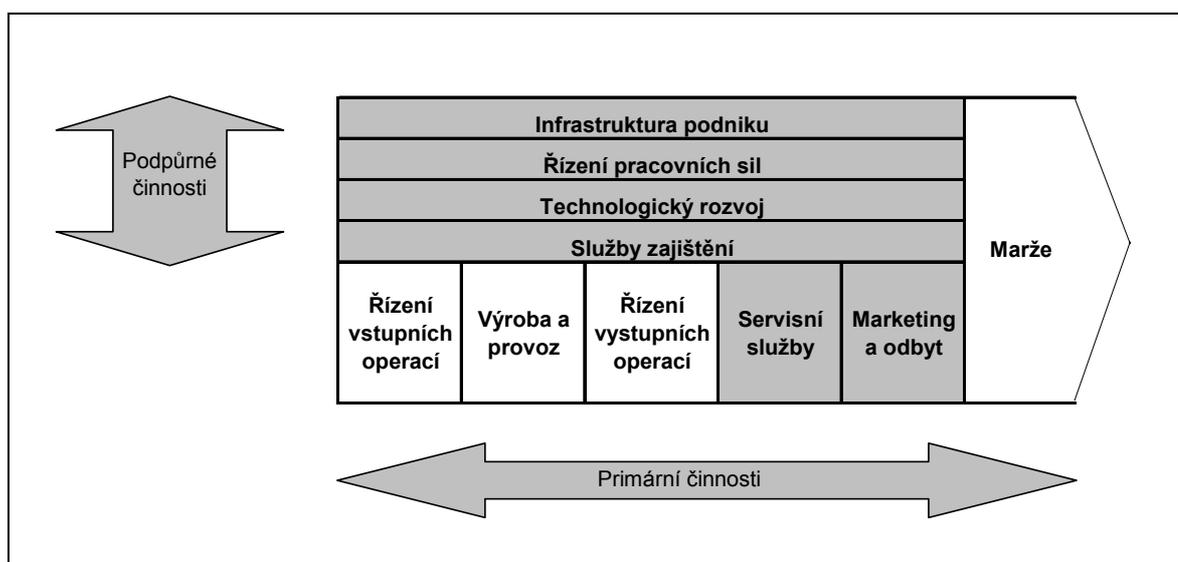
- finanční situaci podniku,
- personální zabezpečení a organizační způsobilost,
- technologickou způsobilost.

Zpravidla využíváme informace z běžných podnikových zdrojů, zejména z účetnictví. Porovnání specifických silných a slabých stránek našeho podniku s hlavním konkurentem umožňuje vymezit si vůči konkurenci akční prostor. Grafické znázornění určitých výkonových kritérií, kterým udáme určitou hodnotu, vizualizuje profil naší firmy. [4]

2.3.1 Hodnotový řetězec a konkurenční výhoda

Abychom lépe pochopili a poznali konkurenční výhodu podniku, nemůžeme posuzovat podnik jako celek, ale musíme systematicky zkoumat všechny činnosti podnikem prováděné a sledovat jejich vzájemné působení. Rozčleníme podnik do jeho strategicky významných činností a sledujeme náklady a diferenciaci v těchto oblastech. Každá oblast

je charakterizována svojí hodnotou a Porter zavádí pojem hodnotový řetězec a hodnotový systém. Hodnotový řetězec je zasazen do širšího proudu činností, které označuje jako hodnotový systém. Hlavní úlohou hodnotového řetězce je zjišťování zdrojů konkurenční výhody. Z hlediska konkurence je hodnota definována jako částka, kterou jsou kupující ochotni zaplatit za to, co jim podnik poskytuje. K analýze konkurenčního postavení se musí používat hodnota, nikoliv náklady. Hodnotový řetězec pak ukazuje celkovou hodnotu sestavený z hodnotovných činností a marže. Hodnotovné činnosti (viz. obr. 2) se dělí na primární - souvisí s výrobou, distribucí a servisem - a podpůrné. Podpůrné činnosti napomáhají primárním činnostem tím, že zajišťují vstupy, technologii, pracovní síly a další celopodnikové funkce. Hodnotovné činnosti jsou stavebními kameny konkurenční výhody. Analýza řetězce, nikoliv přidané hodnoty, je správným způsobem, jak zkoumat konkurenční výhodu. [10]



Obr. 2. Generický hodnotový řetězec [10]

Každá kategorie se dále dělí na tři typy:

- Přímé činnosti: činnosti přímo zapojené do tvorby hodnoty výrobku, např. montáž, obrábění, propagace, design.
- Nepřímé činnosti: umožňují plynule konat přímé činnosti, např. údržba, provoz pomocných služeb, administrativní řízení personálu.
- Zabezpečování kvality: činnosti zajišťující kvalitu jiných činností, např. monitorování, kontrolování, testování.

Nepřímé činnosti představují náklady, které mohou mít velký a rychle rostoucí charakter a mohou sehrát významnou úlohu v diferenciaci svým vlivem na přímé činnosti. Rozlišení mezi těmito třemi typy činností se proto stává pro stanovení konkurenční výhody velmi důležitým. Nepřímé činnosti by neměly být seskupovány do režijních účtů, což by znemožnilo diferenciaci. Hodnotový řetězec a jeho pochopení může mít vliv na vytvoření správné organizační struktury podniku. Některé činnosti mají společné rysy a mohou být sloučeny v jedno oddělení. Jiné jsou oddělovány. Tím vzniká požadavek na intergraci a koordinaci. Hodnotový řetězec umožňuje detailní rozbor nákladů na hodnotovné činnosti. Každá činnost vyžaduje jak provozní náklady, tak aktiva ve formě fixního a provozního kapitálu. Zkoumáme velikost a růst nákladů a odlišnosti konkurentů při konání téže činnosti. Náklady závisí na řadě strukturálních faktorů, které Porter nazývá „hnací síly nákladů“. Hnací síly působí na sebe navzájem a určují tak chování nákladů určité činnosti. Podnik se snaží je rozpoznávat a pochopit tak zdroje svého relativního postavení. Mezi hnací síly patří například úspory nebo ztráty z velkovýroby, získané poznatky a znalosti a jejich úniky nebo přelivy, struktura využití kapacity, vzájemné vazby uvnitř hodnotového řetězce, integrace, časové plánování akcí, uvážlivá volba politiky, geografická poloha, institucionální faktory. [10]

2.3.2 Diferenciace

Z hodnotového řetězce vychází i diferenciaci podniku. Potenciálním zdrojem jedinečnosti je prakticky jakákoliv hodnotovná činnost určována řadou základních hnacích sil. Hnací síly jedinečnosti jsou:

- výběr vhodné politiky – politika služeb, vlastností, reklamy a další,
- vzájemné vazby uvnitř nebo vně hodnotového řetězce, například s dodavateli,
- časové plánování – jedinečnost v aktivitě jako první,
- geografická poloha,
- vzájemné vztahy – mezi sesterskými podniky,
- získané poznatky a znalosti – implementace standardů kvality,
- integrace služeb uvnitř podniku,
- měřítko velikosti – diferenciaci z rozsahu,

- a institucionální faktory. [10]

2.4 Strukturální analýza uvnitř odvětví

Strukturální analýza odvětví je založena na identifikaci zdrojů a síly pěti konkurenčních vlivů podle Portera, které určují povahu konkurence v odvětví a jeho dostupný ziskový potenciál. Strukturální analýza může být použita na odvětví jako celek nebo na specifické a odlišné strategie, využívající například šířku výrobní řady nebo stupeň vertikální integrace. Cílem je tedy pochopit rozdíly v ziskovosti firem ve stejném odvětví. Je nutné charakterizování strategií všech významných konkurentů podle různých strategických dimenzí (specializace, vertikální integrace, kvalita produktu, volba kanálu, pozice v oblasti nákladů, služby, cenová politika, technologické vůdcovství) a vytvoření strategických skupin, které můžeme zobrazit na mapě. Strategická skupina je analytickým nástrojem pro analýzu odvětví ne jako celku, ale zvažování každé firmy samostatně. Strukturální analýza uvnitř skupiny sleduje následující oblasti, které definují vlastnosti strategických skupin:

- Překážky ke vstupu - mohou být odlišné pro odvětví jako celek a pro strategickou skupinu, k níž se chce podnik připojit. Překážky pohybu existují i pro přesun mezi skupinami.
- Firmy mají odlišné cíle a postoje k riziku. Strukturální analýza sleduje tyto rozdíly.
- Určení relativního vyjednávacího vlivu síly každé ze strategických skupin v odvětví u jejích dodavatelů a odběratelů.
- Zhodnocení relativní pozice strategických skupin vůči substitutům.
- Zhodnocení charakteru vzájemné závislosti na trhu mezi strategickými skupinami a jejich zranitelnost vůči jiným skupinám.

Základní rozhodující činitelé ziskovosti firmy tedy jsou:

- Běžné vlastnosti odvětví – pět konkurenčních vlivů.
- Vlastnosti strategické skupiny.
- Pozice firmy uvnitř její strategické skupiny, kam patří:
 1. stupeň konkurence uvnitř strategické skupiny,
 2. velikost firmy v poměru k ostatním členům skupiny,

3. náklady na vstup do skupiny,
4. a schopnost firmy uskutečnit zvolenou strategii. [9]

2.5 Portfolio metody v analýze konkurence

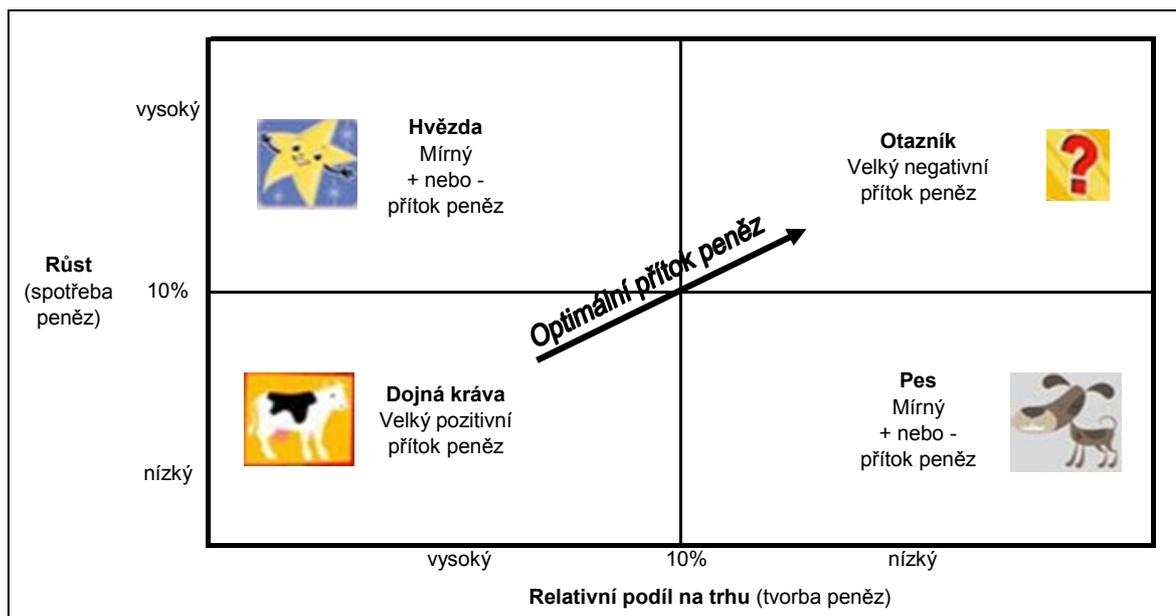
Existuje několik metod pro zobrazení diverzifikovaných činností firmy jako portfolia podniků. Tyto metody jsou použitelné spíše pro strategie celků a napomáhání hodnocení podnikových jednotek, než při vyvíjení strategie pro individuální odvětví. Nicméně mohou napomoci při analýze konkurence. [9]

2.5.1 Portfoliová matice růstu trhu – podíl na trhu

Určení strategie pomocí analýzy výrobního portfolia vychází z analýzy strategických jednotek, což jsou ekonomicky i strategicky nezávislé jednotky s vlastním produktem ve vztahu k poptávce a konkurentům. Výhodou analýzy je redukce relativně složitých souvislostí a faktorů, které ovlivňují výrobní program, na dvě komplexní kritéria – tržní podíl a tempo růstu. Tak mohou být jednoduše a přehledně prezentovány komplexní souvislosti i pro velmi rozdílné strategické jednotky. I když analýza nemusí být příliš přesná, má silnou vypovídací schopnost, pokud jde o zhodnocení situace a orientaci na důležité a kritické problémy. Vzhledem k efektu křivky zkušeností má relativní tržní podíl v této koncepci zvlášť velký význam. S roustoucím podílem klesají náklady a roste zisk. Následující obr. 3 zobrazuje závislost pozice jednotky na relativním tržním podílu a růstu trhu.

Relativní podíl na trhu = tržní podíl podniku / tržní podíl vůdce trhu * 100.

Růst trhu = objem trhu v plánovaném období / objem trhu v předchozím období * 100. [6]



Obr. 3 Diagram růstu a podílu [6]

Veličiny zaneseme do grafu, kde osa x představuje relativní tržní podíl a osa y tempo růstu trhu. V rámci těchto os vytvoříme matici se čtyřmi kvadranty, do nichž zapisujeme výsledky jednotlivých strategických jednotek. Parametr jako velikost obrátu můžeme zobrazit graficky kruhem velikosti odpovídající obrátu. Pak opticky lépe poznáme možnou nevyváženost jednotlivých oborů podnikání. A co nam jednotlivé kvadranty odhalují a jaké jsou případné strategie ?

Otazníky jsou produkty ve fázi zavádění . Slibují růst, ale zatím vykazují malý tržní podíl. Strategie předpokládá selektivní snížení nebo zvýšení tržního podílu vzhledem k vysokým investičním nákladům a riziku neúspěchu.

Hvězdy jsou jednotky ve fázi růstu a přinášejí zisk, přestože si stále žádají investice k zajištění tržní pozice. Z toho vychází strategie udržení pozice.

Dojné krávy jsou produkty, které dosáhly v životním cyklu fáze dospělosti. Na základě svého tržního podílu vykazují velkou nákladovou výhodu. A prostředky, které přinášejí, lze použít u jiných strategických jednotek. Strategie předpokládá udržení nebo mírné zvýšení podílu při nízkých investičních nákladech a celkově nízkém riziku.

Psi jsou produkty ve fázi nasycení popřípadě úpadku. Pokud by přestaly přinášet zisk, je nutné je stáhnout z trhu. Strategie uvažuje o možném odprodeji zařízení a zastavení provozu.

Podle logiky portfolia růstu a podílu se dojně krávy stávají zdrojem financování ostatních částí podniku. Optimálně se použijí na přebudování otazníků na hvězdy, což vyžaduje značný kapitál pro udržení růstu a budování podílu na trhu. Rozhodnutí o tom, které otazníky zvolit, se stává klíčově strategickým. Bez kapitálu se z otazníků stávají psi. Model je použitelný za předpokladu, že struktura odvětví umožňuje použít relativní podíl na trhu jako vhodný indikátor pozice. [4]

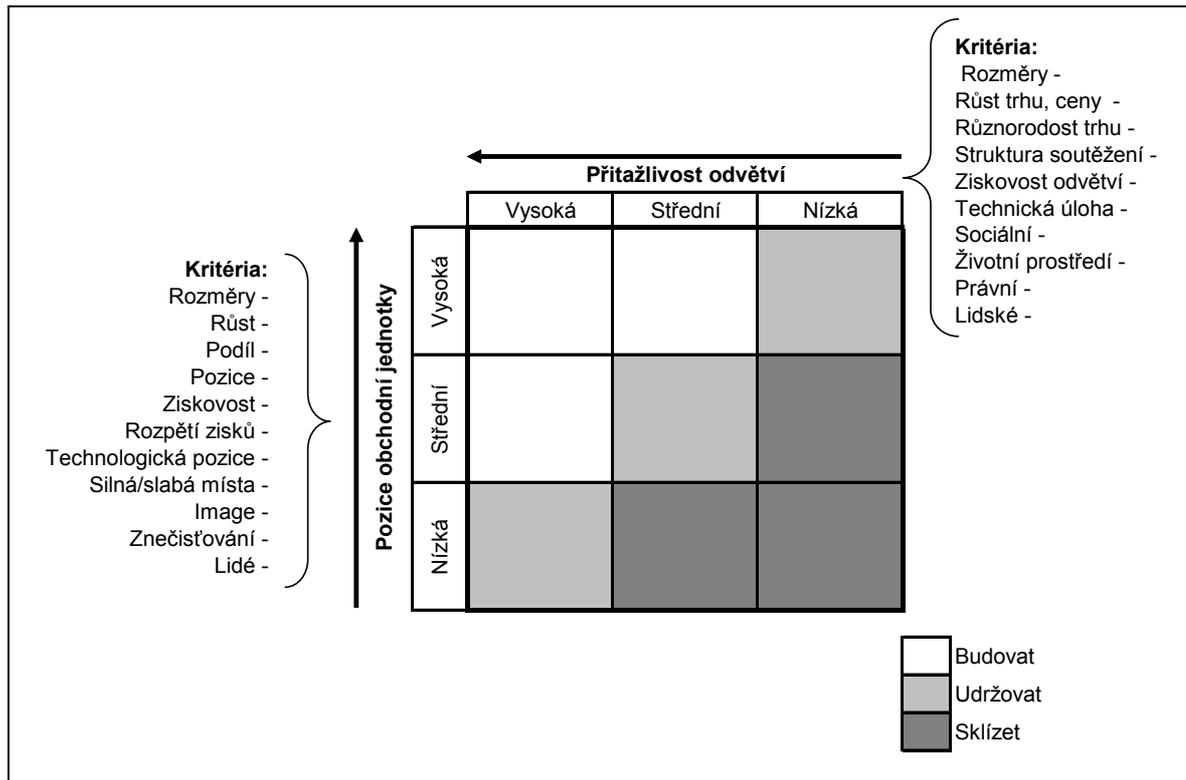
2.5.2 Portfoliová analýza tržní atraktivity

Konkurenční schopnost se odlišuje od BCG matice použitím jiných kritérií. Dvě osy představují přitažlivost odvětví a sílu nebo pozici v soutěžení podnikové jednotky. Analýzou použitých kritérií uvedených na obrázku 4 stanovíme umístění podniku v diagramu.

V závislosti na umístění se použije strategie:

- investovat kapitál do vybudování pozice,
- udržet se vyvážením vydělávání peněz a jejich výběrového používání,
- sklízet nebo likvidovat investici.

Očekávané posuny v přitažlivosti odvětví nebo pozice společnosti vedou k nutnosti přehodnotit strategii. Tabulka je kvantitativně hůře určitelná a vyžaduje subjektivní úsudky o umístění obchodních jednotek. Společně s maticí BCG je použití obou metod jen doplňkovou částí nutné vlastní analýzy pro vytváření strategie. S výhodou se však může použít při sestavování portolií konkurentů. [6]



Obr. 4 Pozice podniku a přitažlivost odvětví [6]

Jednoduchým nástrojem pro volbu konkrétních strategií v případě růstových trhů je matice výrobek-trh.

- Tržní penetrace – zlepšením marketingových aktivit by měly stávající produkty na stávajících trzích přinést firmě větší úspěch.

Opatření:

1. Zvýšit spotřebu produktu u stávajících zákazníků například snížením ceny nebo zvětšením velikosti balení.
 2. Získat zákazníky konkurence zkvalitněním vlastních marketingových aktivit.
 3. Vzbudit latentní potřebu tím, že efektivněji oslovíme stávající zákazníky například cílenou reklamou, nabídkou produktů na zkoušku nebo nepatrnou modifikací produktu.
- Rozvoj trhu – stávajícím produktům by měly být otevřeny nové trhy.

Opatření:

1. Využít tržní potenciál na nových regionálních, národních nebo mezinárodních trzích.
 2. Proniknout na další trhy cíleným rozšířením funkcí produktu – těžištěm je průzkum nových oblastí výrobků.
 3. Pomocí variace stávajícího produktu oslovit nové zákaznické skupiny.
- Rozvoj produktů – inovace a nové produkty na stávajících trzích. Pokud chceme působit na trhu jako inovátor a vyvíjet nové nebo podstatně zlepšovat produkty, pak se nabízejí následující možnosti:
 1. Vyvíjet tzv. pravé inovace (tržní novinky).
 2. Uvádět na trh kvazinnové produkty, navazující na stávající.
 3. Přinášet na trh „me-too“ produkty, které bohužel vypadají jako inovace, ale ve skutečnosti jsou pouze obdobou jiných výrobků, které již na trhu jsou.
 - Diverzifikace – rozšíření podnikatelských aktivit do oblastí, v nichž firma dosud nepůsobí. Důvodem pro diverzifikace mohou být mimo jiné: stagnující trhy, rozptýlení rizika, finanční důvody, zajištění dodavatelské nebo odbytové základny.
- [4]

Koncepce cyklu životnosti vychází z toho, že vývoj prodeje produktu prochází různými fázemi, které mohou trvat různou dobu. Rozhodující je fáze zavedení, kdy se rozhoduje, zda bude výrobek trhem akceptován. To závisí především na novosti produktu, na jeho shodě s potřebami zákazníků a na tom, zda na trhu již neexistuje rovnocenný produkt. Tato fáze vyžaduje velké investice i na reklamu a podporu prodeje, které se úročí ve fázi růstu, kdy už je produkt znám a trh jej akceptuje. Po zkušebních nákupech přicházejí i opakované. Úspěch produktu láká i konkurenci přicházet na trh s podobnými produkty, přičemž dochází ke změně kvality produktu, technických charakteristik nebo ceny.

Ve fázi zralosti se objem prodeje sice ještě zvětšuje, ale zpomaluje se tempo růstu. Je to fáze cílené péče o trh, nicméně na konci fáze přestává obrátit růst. Produkt přechází do fáze nasycení a úpadku a závěrem dochází ke ztažení z trhu. [4]

Strategie pak vychází z jednotlivých fází – s jakou intenzitou máme vstupovat a na jak široký trh, jak udržet dosaženou tržní pozici a jak ji ještě posílit novou poptávkou, která řešení jsou nejúčelnější pro udržení tržního podílu a jeho dalšího zvyšování. Zda rozšířit výrobovou řadu nebo přidat další vnímané hodnoty jako servis. A závěrem zda zvolíme ústup z trhu či se nám ještě podaří obstát v konkurenci pomocí nových opatření. [13]

Efekt křivky zkušeností byl poprvé popsán koncem 60. let minulého století v rámci empirických výzkumů, které se týkaly vývoje cen a nákladů v různých odvětvích. Potvrdila se 20 – 30 procentní závislost snížení nákladů na výrobu na zvyšující se zkušenosti s výrobou jako jsou efekt učení se, zvyšování objemu produkce a velikosti výrobní dávky, inovace postupů. Z toho vyplývající strategie předpokládá zvyšování tržního podílu a tím snižování nákladů, upřednostňování růstových trhů namísto stagnujících trhů, snižování cen ve stejné míře jako pokles nákladů. Pokud by ceny neklesaly, pak by vytvářely prostor pro konkurenci a cenové války. [4]

3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE

Roustoucí dynamika a složitost společenského i podnikatelského dění vyvolávají nutnost systematického plánování. Analýza stávající i budoucí situace podniku a vlivy, které ji mohou ovlivňovat, formulace marketingových cílů, to je součást strategického plánování. [4]

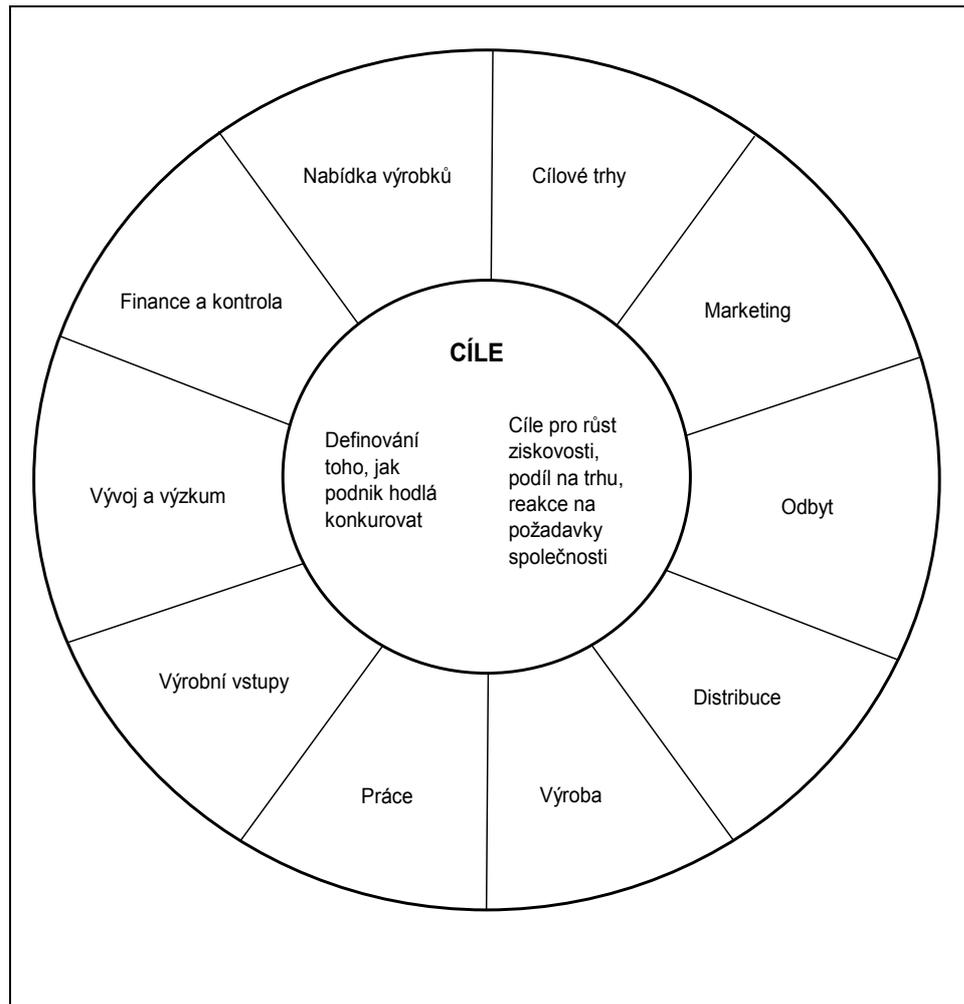
U vytváření strategie pro analýzu odvětví je důležité určení toho, co vlastně hledáme a v jakém pořadí je nutné zpracovávat údaje v každé oblasti. Cílem je získat obecný přehled o odvětví a zaměřit se na určitá specifika. Zjišťujeme kdo působí v odvětví a sestavíme seznam klíčových konkurentů. Pomoci nám mohou různé prameny, studie odvětví, výroční zprávy apod. [9]

3.1 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat a tím upevnit její postavení na trhu. Každá firma v daném odvětví vstupuje do soutěže a má svou konkurenční strategii – ať už jasně formulovanou, nebo skrytou, explicitně definovanou plánovitým procesem nebo implicitně, prostřednictvím aktivit jednotlivých oddělení. Explicitní proces formulování strategie přináší nesporné výhody a zajišťuje, že politika funkčních oddělení je koordinována a směřuje ke společným cílům. Pomocí analytických metod hledáme odpovědi na otázky typu:

- Čím je určována konkurence v mém odvětví ?
- Jaká bude reakce konkurence a jaká by měla být moje odpověď ?
- Jak se bude vyvíjet odvětví ?
- Jak zajistit pro firmu optimální postavení ?

Vypracovat konkurenční strategii v podstatě znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké jsou jeho cíle a jaká opatření jsou nezbytná k dosažení cílů. Porter pro definici a zobrazení klíčových aspektů konkurenční strategie využívá grafické zobrazení pomocí kola konkurenční strategie (viz. obr. 5). Ve středu kola uvádí cíle firmy, ramena představují klíčová operační opatření.



Obr. 5 Porterovo kolo konkurenční strategie [9]

Stanovení konkurenční strategie zahrnuje posouzení čtyř klíčových faktorů, které limitují dosažení cílů společnosti. Vnitřní faktory jsou:

- Přednosti a slabiny podniku - vyjadřují schopnosti a dovednosti z pohledu finančních zdrojů, technologické úrovně, obchodní značky a podobně.
- Osobní hodnoty klíčových realizátorů - představují motivaci a potřeby klíčových pracovníků.

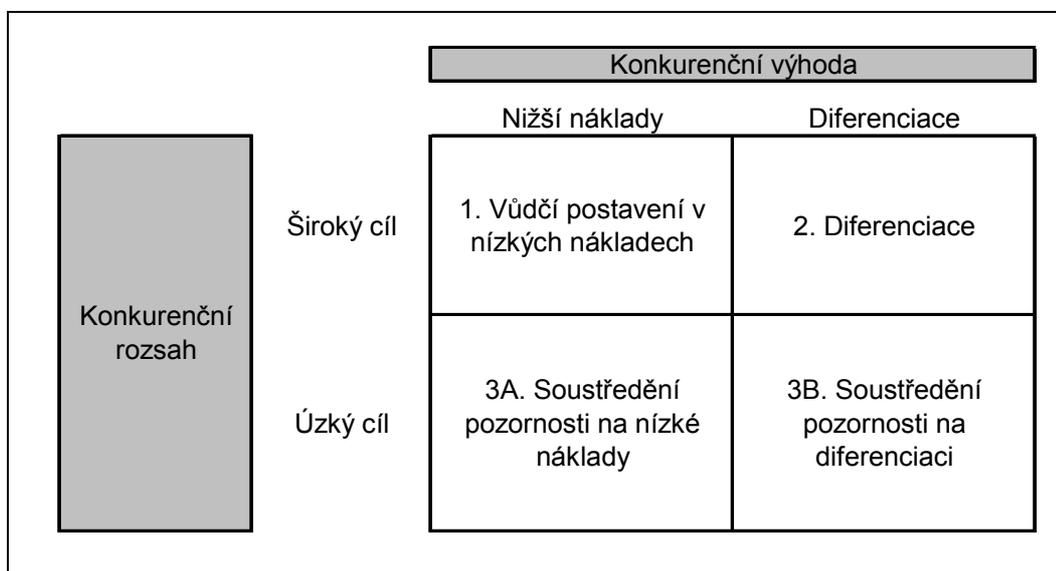
Vnější faktory jsou:

- Možnosti odvětví a jeho rizika - definují konkurenční prostředí s nebezpečím a případným ziskem pro daný podnik.
- Širší společenská očekávání - odrážejí vliv vnější vlivů jako jsou sociální zájmy, politika vlády. [9]

3.2 Porterovy generické konkurenční strategie

Důležitým krokem pro každou firmu je zpracování analýzy konkurence a návržení strategie, se kterou firma vstupuje na daný trh. Firma si musí uhájit své postavení v odvětví a zabezpečit co největší výkonnost vloženého kapitálu. [8]

Relativní postavení podniku uvnitř odvětví úzce souvisí s jeho výnosností, zda je nad nebo pod odvětvovým průměrem. Udržitelná konkurenční výhoda je nezbytným základem nadprůměrného výkonu. Existují dva základní typy konkurenční výhody: nízké náklady a diferenciacce. Společně s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, vedou ke třem generickým strategiím (viz. obr. 6).



Obr. 6 Generické strategie podle Portera [10]

Vůdčí postavení firmy v nízkých nákladech znamená zaměření se na co nejnižší vlastní náklady a stanovení koncové ceny mírně pod průměrem v odvětví. Tím firma dosahuje nadprůměrných výkonů za předpokladu, že respektuje pravidla diferenciacce výrobku, tzn. že nabízí zákazníkovi výrobek srovnatelný a přijatelný s konkurencí, pouze bez zbytečných funkcí či služeb, které nejsou nezbytně nutné a za které lze popřípadě připlatit. Typickým příkladem jsou nízkonákladové aerolinie, které nabízejí přepravu v základní ceně bez občerstvení. Zdroje nízkých nákladů jsou rozličné a závisí na odvětví. Může se jednat

o úspory z velkovýroby, patentovaná technologie, výhodnější přístup k surovinám, nízkonákladový design, dostatečný zdroj pracovních sil s nízkými náklady a efektivní výcvikové metody. Výrobce s nízkými náklady musí najít a využít všechny zdroje výhody

nízkých nákladů. Tato strategie však vyžaduje neustálé soupeření a sledování konkurence, aby pozice nízkonákladové firmy byla obhájena.

Druhou generickou strategií je produktová diferenciaci. Podnik se zaměří na jednu nebo více klíčových vlastností výrobků nebo služeb a zaměří se na vybudování silné pozice právě pro uspokojení této potřeby zákazníků. Za tuto jedinečnost může inkasovat vyšší odměnu za předpokladu, že příjmy budou vyšší než náklady na diferenciaci. Diferenciaci můžeme dosáhnout například použitím high-tech technologií, marketingem zaměřeným na vyjimečné vlastnosti výrobku, prodlouženou životností výrobku s kvalitním servisem, vyjimečným výrobním nebo dodacím systémem a dalších faktorech.

Strategie soustředění pozornosti neboli fokální strategie (z anglického slova focus = zájem, pozornost) spočívá ve výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Strategie je zaměřena jen na úzký segment v odvětví a vybudování silné konkurenční pozice v tomto úzkém segmentu, bez ohledu na celkové odvětví. Existují dvě varianty strategie: zaměření se na nejnižší náklady v úzkém segmentu nebo na diferenciaci produktu. Nákladová fokální strategie využívá rozdílů v chování nákladů v některých segmentech. Diferenciační fokální strategie vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitém segmentu. Strukturální přitažlivost segmentu je nezbytnou podmínkou pro fokální strategii.

Má-li podnik dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat a rozsah, v němž ji chce získat. Každá generická strategie představuje zásadně rozdílný přístup k vytvoření a udržení určité konkurenční výhody. Podnik nemůže získat prospěch a může uváznout v nesnázích, pokud se nezaměří pouze na jednu strategii a snaží se zároveň využít jinou. Strategie diferenciaci a nejnižších nákladů jsou neslučitelné, nicméně podaří-li se firmě dosáhnout obojího, pak se zisky maximalizují po dobu, než se konkurence zaměří na jednu strategii. To může být například způsobeno významnou inovací za použití nejvýhodnější technologie, která představuje nízké náklady současně se zachováním nebo zvýšením diferenciaci. Každá generická strategie vyžaduje specifické odborné schopnosti, organizační strukturu a způsoby chování podniku. Strategie nízkých nákladů vyžaduje dobře fungující systém kontroly, minimalizaci režii, úsilí o úspory z velkovýroby, přísné sledování implementace. U diferenciaci by tato opatření negativně působila na výrobu, kde se očekává neustálý proud nových tvůrčích výrobků.

[10]

3.3 Teorie tržních pozic konkurence podle Kotlera

Kotler⁸ vychází při vymezení konkurenční strategie z tržní pozice, kterou si firma pro sebe vymezuje. Rozeznává čtyři pozice konkurence a čtyři jim odpovídající strategie. První dvě strategie jsou postaveny na rozvojovém potenciálu silných stránek a příležitostí. Další využívají obranné strategie z pohledu slabých stránek a ohrožení. [8]

3.3.1 Strategie tržního vůdce

Tržní vůdce je firma s největším podílem na trhu, která je nositelem nových produktů a inovací, působí na konkurenční firmy tím, že je motivuje k zavádění inovací, ovlivňuje distribuční cesty i propagaci. Aby si firma udržela první pozici na trhu, musí hledat způsob, jak zvýšit celkovou poptávku trhu, jak chránit svůj stávající tržní podíl (obranými strategiemi) a neustále se snažit o udržování tržního podílu. K rozšiřování celkového trhu lze přistupovat hledáním nových uživatelů, hledáním nového užití produktů. Perspektivní pro udržení první pozice je hledání nových perspektivních cílových trhů z pohledu demografického a geografického, možnost nového užití produktu či působit na jeho vyšší spotřebu. Pro vůdce je nejlepší obranou neustálá inovace produktů, inovace v poskytování doprovodných služeb i ve zvyšování účinnosti distribuce. Vedoucí firmy používají na udržení svých pozic obranné strategie vůči konkurenci s cílem nejen udržet, ale i posílit své postavení na trhu. [8]

3.3.2 Strategie tržního vyzyvatele

Firma v postavení tržního vyzyvatele se snaží útočit na vedoucí firmu i na ostatní konkurenty se snahou ucházet se o jejich tržní podíl. Při rozhodování o strategii řeší otázku, zda napadnout konkurenta a kterého. Lze zvolit strategii napadení vedoucí firmy – je to riskantní, ale výnosné. Nebo strategii napadení stejně velké firmy, která dělá chyby a nemá dostatečné finanční prostředky, má zastaralé produkty a vysoké ceny. Následující varianty strategie napadení jsou zaměřeny na malé lokální firmy, které se dopouštějí strategických chyb a nemají dostatečný kapitál. Jedná se o strategie cenových slev, strategie levnějšího zboží či prestižního zboží, strategie uvedení několika nových výrobků na trh, strategie inovace produktu, strategie zdokonalování služeb či inovace distribuce nebo strategie intenzivní reklamní kampaně. [8]

3.3.3 Strategie tržního následovatele

Tržní následovatel při svém konkurenčním boji na trhu chce vedoucí firmu především následovat a nesnaží se s ní bojovat o prvenství. Jeho snahou je udržet si svůj tržní podíl a nemá zájem riskovat. Velmi často je cílem útoků vyzyvatelů. Nesmí být ve svém konkurenčním boji pasivní, ale je nutné hledat takové cesty, které nevyvolávají silnou odvetu konkurentů. Následovatel může vůči konkurenci použít různé přístupy. Strategii „skrytého protivníka“ charakterizuje kopírování výrobků a jejich prodej na „černém trhu“, dále lze hovořit o strategii „parazitování“ v případě, že následovatel napodobuje výrobky, reklamu, balení i charakter a znaky firmy. Jinou možnou strategií je napodobování, která spočívá v kopírování některých prvků, přičemž ostatní prvky jsou odlišné (balení, ceny, reklama). Následovatel často vychází z již hotových výrobků, které upravuje a nabízí je na jiných trzích. Často se z následovatele vypracuje vyzyvatel. Postavení následovatele na trhu lze celkově charakterizovat menšími zisky, neboť nepřináší žádné nové myšlenky, žádné inovace. [8]

3.3.4 Strategie tržního troškaře

Tržní troškař se zaměřuje na obsluhu „výklenků“ na trhu. Uplatňuje se především na trhu, který je malý a není obsazen významnou velkou firmou. I když se jedná o malý segment, pro který je typická specializace, může být velmi atraktivní a ziskový pro menší specializované firmy – troškaře. Základem strategie troškařů je nabídka vysoké spotřební hodnoty a vysoké kultury prodeje i projevu firmy. Troškař velmi dobře zná svůj segment a je schopen mu plně vyhovět. S vysokou přidanou hodnotou koresponduje i vyšší cena. Hlavními úkoly troškařů na trhu je vytvářet, rozšiřovat, udržovat a bránit výklenky na trhu, protože jsou to jeho zákazníci a v současné době globalizace existuje velké riziko vstupu nové a větší konkurence a riziko zániku výklenku.

Zastoupení firem na cílovém trhu úzce souvisí se strategií firmy a je následující:

- vůdce - 40% podíl na trhu
- vyzyvatel - 30% podíl na trhu
- následovatel - 20% podíl na trhu
- troškař - 10% podíl na trhu [8]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

„Společnost IBM je největším výrobcem produktů a poskytovatelem služeb informačních technologií na světě s dlouhou tradicí inovací.“²¹ Převažující činností IBM v České republice je prodej širokého spektra IT technologií – serverů, systémů pro ukládání dat, software a mnoha dalších produktů. Nedílnou součástí prodeje je dodávka souvisejících IT služeb včetně služeb konzultačních. K hlavním cílům společnosti patří poskytování komplexních služeb systémového integrátora a prosazování výhod elektronického obchodu. Integrální součástí strategie IBM jsou programy společenské odpovědnosti, jimiž IBM přispívá k řešení ekologických a sociálních problémů společnosti. Díky úspěchům vědeckých týmů se IBM drží již devatenáct let na prvním místě v žebříčku firem podle počtu získaných amerických patentů. Svým zákazníkům chce IBM poskytovat špičková chytřejší řešení, která jim pomohou provázat dosud oddělené systémy a vytěžit z dostupných dat relevantní informace a maximálně tak podpořit jejich podnikání. [21]

4.1 Historie firmy

Společnost IBM vznikla v roce 1911 jako akciová společnost se sídlem v New Yorku, USA. Její původní název C-T-R (Computing Tabulating Recording) vznikl sloučením názvů 3 společností, z nichž Tabulating Machine Company se svými systémy pro zpracování děrných štítků – tabelátory – se podílela na sčítání obyvatel USA již v roce 1890. Během následujících dvou desetiletí se firma přeměňuje v lídra v oblasti inovací a technologií, zaměřuje se především na podporu prodeje a péče o zákazníky v duchu hesla „Mysli“ (Think), které se v IBM používá dodnes. Firma se již od svého začátku soustředila na zakázky pro největší firmy a instituce – např. Allianz, American Express, AT&T, Ford, General Motors, Johnson&Johnson, Pepsico, Sony. Aktivita firmy se rozšířily do Evropy, Jižní Ameriky, Asie i Austrálie, čímž vzniká mnohonárodní korporace a v roce 1924 se název mění na International Business Machines Corporation (IBM). V současnosti působí společnost IBM ve 170 zemích světa. V krizových 30. letech firma nepropouští zaměstnance a dokonce najímá nové techniky, aby své výrobní výstupy udržela. Díky tomu sehrává klíčovou roli při realizaci zákona o sociálním zabezpečení z roku 1935, kdy vytváří a udržuje záznamy o zaměstnání 26 milionů Američanů. Historie IBM je opravdu obsáhlá, proto uvedu jen některé významné milníky ve vývoji společnosti i ve vývoji výpočetní techniky, na kterém se IBM podílela svým výzkumem a vytvořila tak patenty

v oblastech

a produktech, které dnes patří k naprosté samozřejmosti.

1944 – automatický sekvenčně řízený počítač (ASCC) - první počítač pro zpracování dlouhých výpočtů.

1962 – první počítačový rezervační systém pro společnost American Airlines.

1975 – první přenosný počítač s integrovanou obrazovkou a klávesnicí (PC5100), který slouží jako terminál velkých sálových počítačů.

1981 – první počítač „pro masu“ – IBM osobní počítač (IBM PC). Vzniká tak celosvětový standard v oblasti osobních počítačů.

1988 – IBM ve spolupráci s MCI Communications a Michiganskou univerzitou zakládá národní vědeckou síť National Science Foundation Network, která pokládá základy pro prudkou expanzi internetu.

2001 – IBM investuje jednu miliardu dolarů do vývoje otevřeného operačního systému Linux, který se stává základem budoucích operačních systémů.

2011 – počítačový systém Watson představuje současné schopnosti a možnosti využití umělé inteligence a analytiky. [13, 14, 15]

4.2 Historie IBM v České republice

V Československu založila IBM svoji pobočku poprvé v roce 1932 jako šestou pobočku v Evropě a první ve střední a východní Evropě. Ta však byla v roce 1948 znárodněna. IBM ČSFR se stala dvacátou společností IBM World Trade Corporation v Evropě dne 25. ledna 1991. Společnost IBM Česká republika, s.r.o. vznikla v roce 1993 po rozdělení Československa přejmenováním společnosti IBM ČSFR. Hlavní sídlo se nachází v Praze a pobočky v Brně a Ostravě.

V roce 1995 se v Praze otevírá IBM výzkumná laboratoř pro rozpoznávání řeči.

V roce 2001 IBM zprovozní centrum strategického outsourcingu v Brně – plným jménem IBM Global Services Delivery Center Czech Republic, s.r.o. (IBM GSDC).

V roce 2008 v Praze vzniká IBM centrála pro střední a východní Evropu. [13]

4.3 Údaje o společnosti z obchodního rejstříku

- Identifikační číslo: 148 90 992
- Obchodní název: IBM Česká republika, spol. s r.o.
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným.
- Statutární orgán:
jednatelé: Ing. Jiří Bavor, Ing. Vladek Šlezinger
Jménem společnosti jedná každý z jednatelů samostatně.
- Společníci:
IBM Central and Eastern Europe B.V.
1066 VH Amsterdam, Johan Huizingalaan 765
Nizozemské království
Vklad: 84 132 000,- Kč
Obchodní podíl: 100%
- Základní kapitál: 84 132 000,- Kč [21]

4.4 Organizační členění společnosti IBM

IBM ČR s.r.o. stejně jako mateřská společnost IBM World Trade Corporation se člení na divize.

Divize IBM GTS (global technology services) poskytuje IT služby a řešení v oblasti návrhu, vývoje, implementace, integrace podnikových aplikací, bezpečnosti, správy podnikových procesů, řešení pro ukládání dat a správy IT (strategický outsourcing). Součástí divize GTS je v roce 2001 otevřené centrum strategických služeb v Brně - IBM Global Services Delivery Center Czech Republic, s.r.o. (IBM GSDC), jehož hlavní činností je vzdálená správa IT systémů, koncová podpora uživatelů a kontrola řízení kvality. Centrum poskytuje služby zákazníkům z celého světa.

Divize IBM GF (global financing) umožňuje zákazníkům a obchodním partnerům získat IT produkty a servis prostřednictvím finančních produktů.

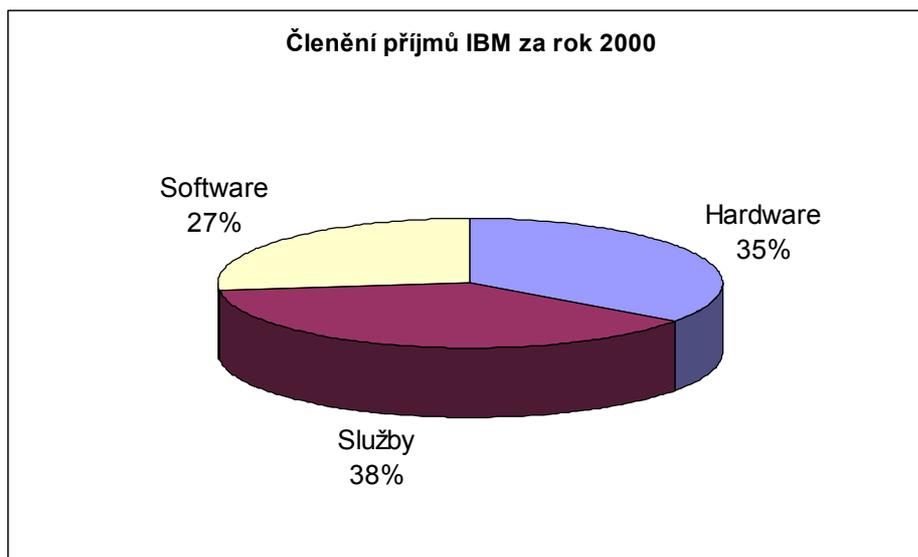
Divize IBM GBS (global business services) poskytuje konzultační služby, správu aplikací a aplikační outsourcing, systémovou integraci včetně systémů pro CRM, SCM, finanční řízení, řízení lidských zdrojů a řízení změn. Divize vznikla spojením společnosti PwC Consulting v roce 2002 na celosvětové i lokální úrovni s IBM. GBS má celosvětově přes 60 tisíc zkušených konzultantů a funguje ve více než 50 zemích světa.

Divize IBM Hardware je tradičním dodavatelem serverů, systémů pro ukládání dat, pokladních systémů a mnoha dalších produktů.

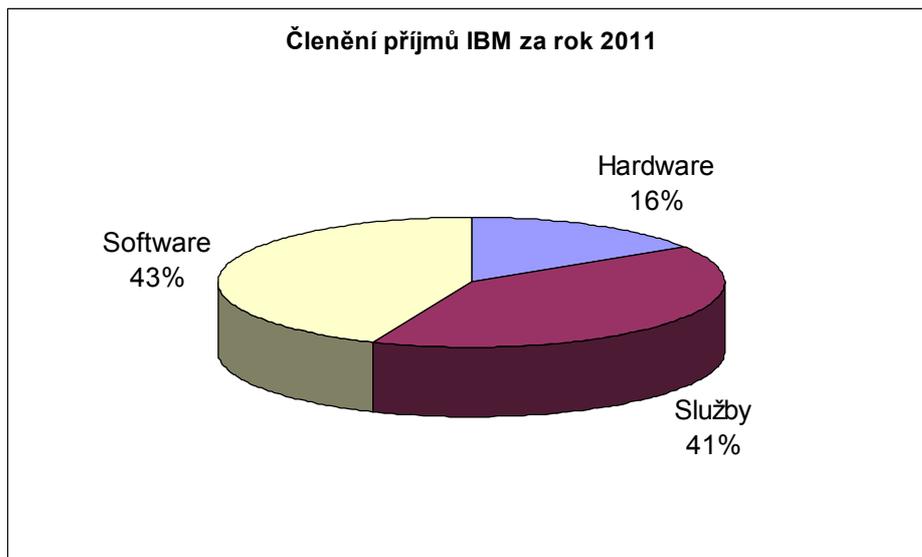
Divize IBM Software je divize zaměřená na vývoj a výrobu softwarových produktů jako jsou například:

- SW pro komunikaci a týmovou spolupráci (Lotus).
- Správa dat, bezpečnost a zálohování (Tivoli).
- Vývoj, provoz a integrace internetových aplikací (Websphere).
- Ukládání a správu dat, databázové nástroje (DB2).
- Nástroje pro řízení projektů (Rational tools).
- Systémy umělé inteligence a rozpoznávání řeči (Watson). [16, 21]

Obrázek č. 7 a 8 udává procentuální příjmy IBM podle divizí a jejich mimořádný nárůst v segmentu služeb a software za poslední léta. [18]



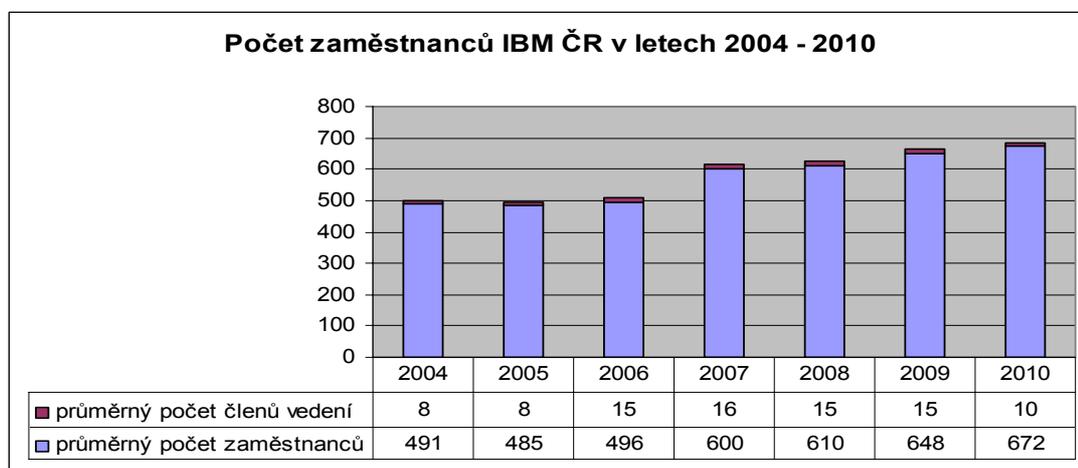
Obr. 7 Členění příjmů IBM za rok 2000 [vlastní zpracování]



Obr. 8 Členění příjmů IBM za rok 2011 [vlastní zpracování]

4.5 Počet zaměstnanců

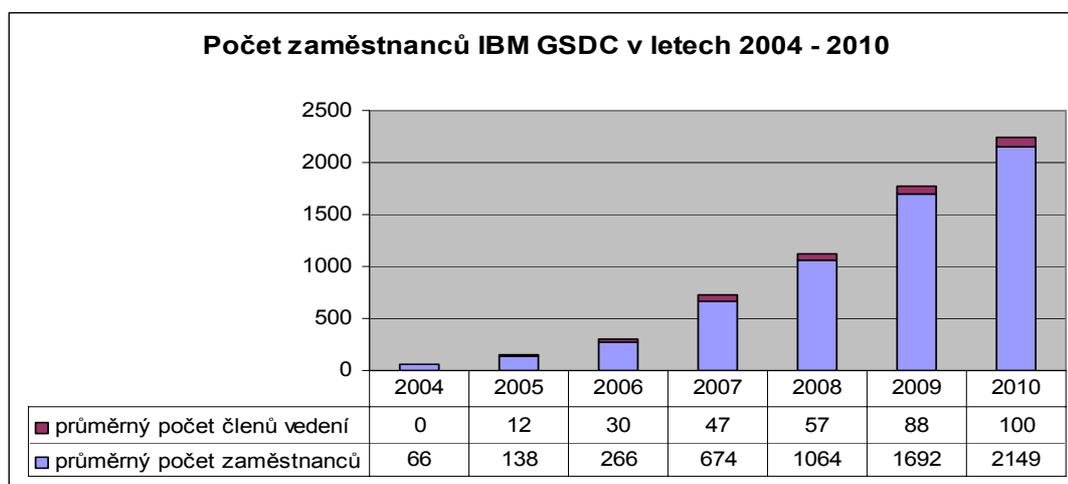
Počet zaměstnanců společnosti IBM ČR s.r.o. je uveden v následující tabulce (obr. 9), ze které je patrný meziroční nárůst počtu zaměstnanců.



Obr. 9 Počet zaměstnanců IBM ČR v letech 2004 až 2010 [vlastní zpracování]

Probíhající hospodářská krize se na počtu zaměstnanců neprojevila. Naopak současná strategie IBM je blízká strategii z 30. let 20. století, kdy firma zaměstnance v krizových letech nepropouštěla a dokonce najímala nové lidi, aby si udržela své výrobní výstupy. Narůstající počet zaměstnanců společnosti IBM GSDC je způsoben dlouhodobým růstem

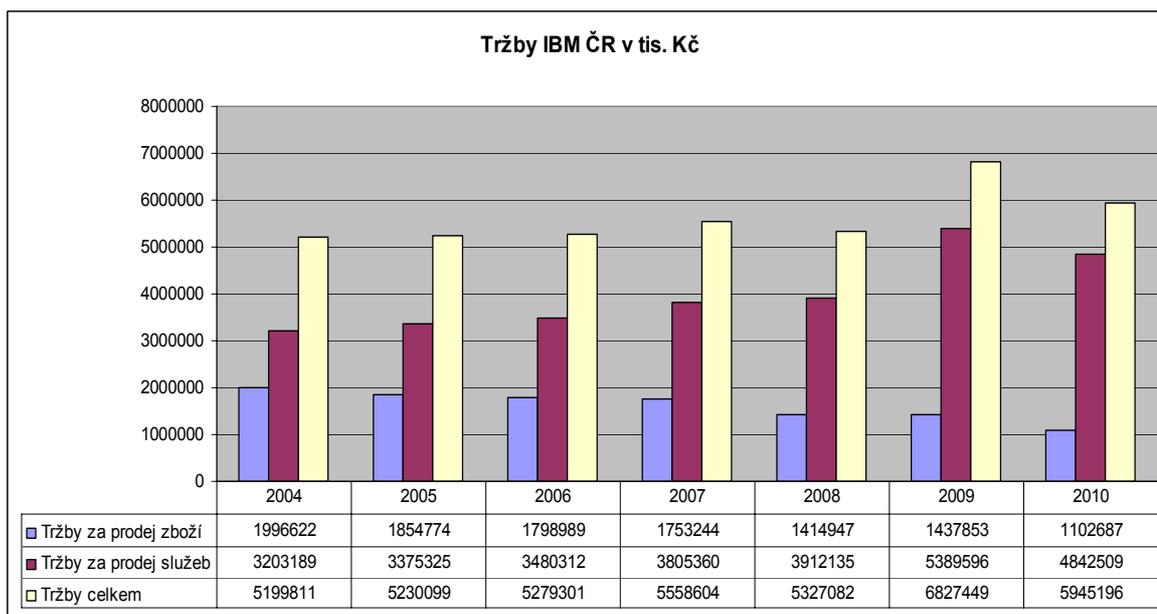
požadavků zákazníků po dodávkách služeb. IBM GSDC je strategicky významná součást divize GTS a má významný vliv na služby, které společnost IBM ČR poskytuje.



Obr. 10 Počet zaměstnanců IBM GSDC v letech 2004 až 2010 [vlastní zpracování]

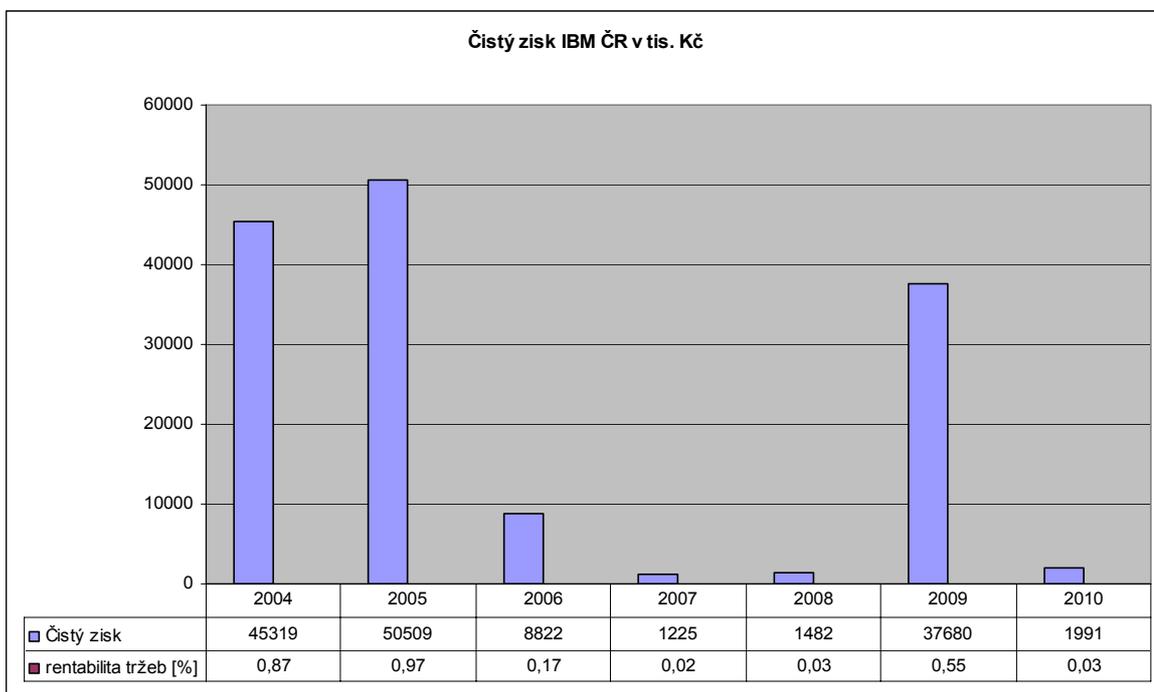
4.6 Ekonomické ukazatele firmy IBM ČR

Nyní se zaměřím na základní ekonomické ukazatele firmy IBM ČR. Předmětem této práce není provedení detailní finanční analýzy, přesto považuji za nutné uvést alespoň základní poměrové ukazatele, které mi pomohou při analýze, stanovení závěrů a doporučení.



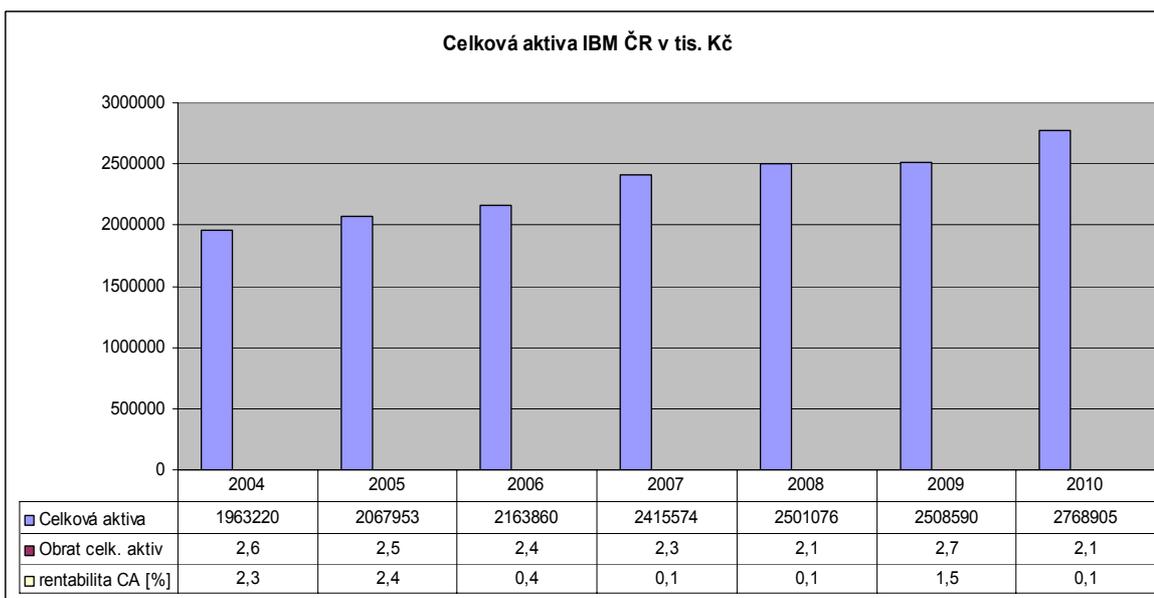
Obr. 11 Tržby IBM ČR v letech 2004 až 2010 [vlastní zpracování]

Celkové tržby se drží na velmi dobré úrovni. Mírně klesá prodej zboží, rostoucí trend lze zaznamenat u tržeb za služby včetně software.



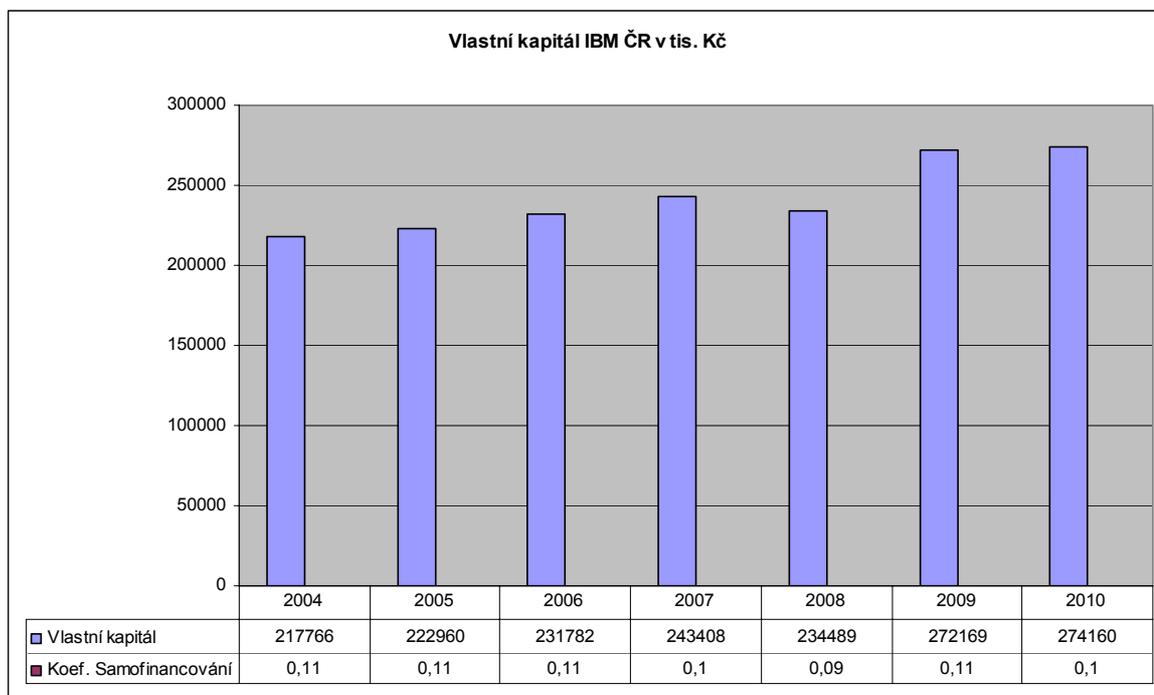
Obr. 12 Čistý zisk IBM ČR v letech 2004 až 2010 [vlastní zpracování]

Čistý zisk je na velmi nízké úrovni a navíc i klesá. Související ukazatel rentability tržeb vypovídá o nízké efektivnosti firmy.



Obr. 13 Celková aktiva IBM ČR v letech 2004 až 2010 [vlastní zpracování]

Celková aktiva mají vzrůstající tendenci a odpovídají růstu tržeb, což potvrzuje i ukazatel obratu celkových aktiv, který se pohybuje v doporučených hodnotách od 1,6 do 3. Ukazatel rentability celkového kapitálu je závislý na čistém zisku a v posledních letech proto klesá.



Obr. 14 Vlastní kapitál IBM ČR v letech 2004 až 2010 [vlastní zpracování]

Vlastní kapitál má vzrůstající tendenci, ale koeficient samofinancování dokládá vysoký poměr cizích zdrojů.

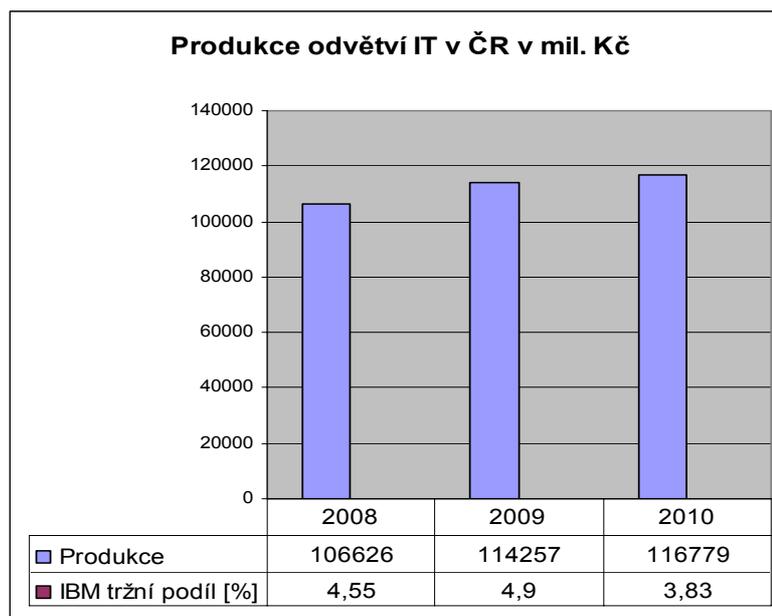
Jaké jsou tedy zdroje financování a co způsobuje nízký čistý zisk? Odpověď lze najít ve výročních zprávách a účetních výkazech. Poměr cizích zdrojů je velmi vysoký, jedná se převážně o krátkodobé cizí zdroje. IBM vykazuje vysoké krátkodobé závazky vůči spřízněným stranám ve formě závazků z obchodních vztahů za nákup zboží a služeb (přibližně 30%) a dále za závazky k ovládající a řídicí osobě (přibližně 30%). Jedná se o poplatky za služby pro interní spotřebu a za řízení společnosti. Dlouhodobé cizí zdroje jsou na zanedbatelné úrovni. IBM se zapojila i do tzv. cash poolingů za účelem optimalizace řízení likvidity v rámci skupiny IBM, což se projevuje převážně na straně závazků vůči řídicí společnosti se sídlem v Irsku. Celková bilance pak závisí na stavu pohledávek a závazků za zboží a služby vůči spřízněným stranám i vůči zákazníkům. Vysoké jsou osobní náklady a provozní výsledek hospodaření je na nízké úrovni.

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Pro stanovení konkurenceschopnosti firmy IBM ČR se budu nejprve zabývat analýzou vnějšího prostředí. Provedu analýzu trhu a definuji konkurenční firmy, provedu strukturální analýzu konkurenčního prostředí podle bodu 2.1 v teoretické části.

5.1 Analýza konkurentů uvnitř odvětví

Podnik IBM ČR jednoznačně můžeme zařadit do odvětví informačních technologií (IT). K označení odvětví Český statistický úřad používá dvoumístnou klasifikaci podle kódů NACE2. Celkem existuje 88 odvětví a IT služby bychom našli v kategorií 62 - činnosti v oblasti informačních technologií. Následující tabulka č. 7 vychází z údajů Českého statistického úřadu a zobrazuje výši produkce IT služeb v ČR. Tržní podíl IBM je uveden pouze pro tuzemský prodej zboží a služeb. [26]



Obr. 15 Produkce odvětví IT v ČR [vlastní zpracování]

V úvodu jsem popsal jednotlivé divize firmy IBM, které působí v oblastech a odvětví:

- Poskytování komplexních služeb v IT.
- Poskytování hardware.
- Poskytování software.

Společnost IBM je globální společnost a ohrožují ji globální firmy, které participují i na českém trhu. Vedle globálních firem však můžeme nalézt i ryze české firmy, které se za dobu svého působení etablovaly na přední pozice v IT odvětví. Na základě znalosti trhu jsem vybral následující firmy pro analýzu konkurentů firmy IBM ČR.

Tab. 1 Tabulka konkurentů v odvětví [vlastní zpracování]

Název konkurenta	Poskytované služby		
	HW	SW	IT služby
IBM ČR s.r.o.	x	x	x
HEWLETT-PACKARD s.r.o.	x	x	x
Fujitsu Technology Solutions s.r.o.	x		x
Dell Computer s.r.o.	x		x
Autocont CZ a.s.	x	x	x

5.1.1 Konkurence v odvětví hardware

Mezi hlavní konkurenty v oblasti hardware patří společnosti, které jsou stejně jako IBM výrobci a zároveň inovátoři v této oblasti. Do portolia produktů, v němž firmy soupeří, patří produkty těchto kategorií:

- servery – menší servery pro malé a střední zákazníky,
- výkonné servery pro velké zákazníky s rozsáhlým informačním systémem,
- datová uložení a archivační systémy – disková pole, páskové jednotky a další,
- infrastrukturní systémy – zařízení pro bezpečnost, pokladní systémy a další,
- síťová infrastruktura - komunikační zařízení počítačových sítí.

Do kategorie výrobců patří společnosti Hewlett Packard, Dell Computer nebo Fujitsu. Uvedené firmy mají celosvětovou působnost a mají zastoupení i na českém trhu. Zde jako výrobci budou jednoznačně preferovat vlastní produkty z vlastní výrobní řady.

Existují však firmy, které vlastní hardware nevyrábějí a dodávají hardware různých platforem a od různých výrobců. Vzhledem ke komplexnosti hardware portfolia mohou být tyto firmy preferované ze strany zákazníků, kteří požadují produktový mix a zároveň svým obratem mohou velmi znatelně konkurovat výrobcům a dodavatelům hardware. Je běžnou praxí, že i výrobci hardware, chtějí-li dodávat komplexní služby, musí zahrnout do svého portolia nabízených produktů i produkty třetích stran.

Na základě vlastních znalostí lokálního trhu a dále výsledků publikovaných v odborném průzkumu tržních podílů v ČR [27] zahrnu do výběru firem konkurujících IBM ČR v oblasti hardware následující firmy:

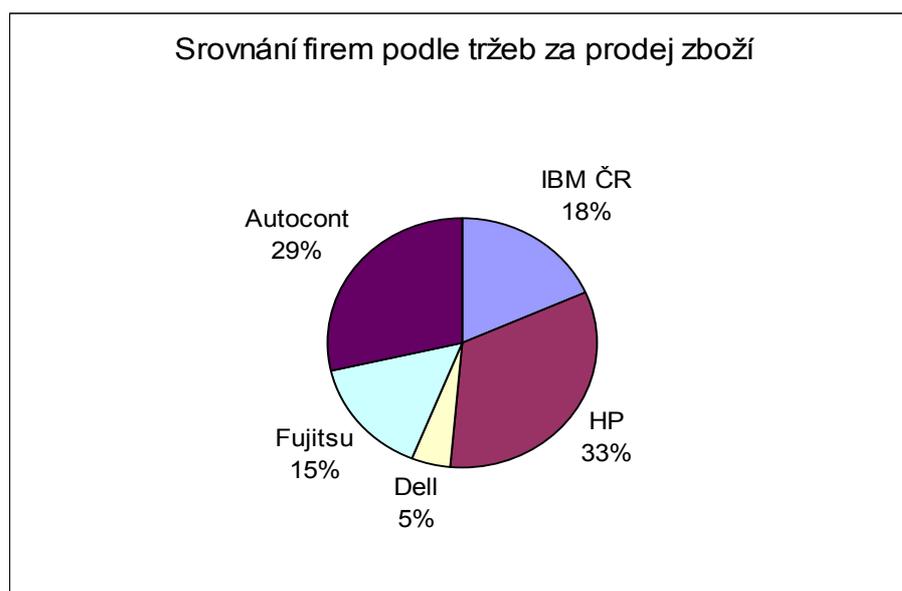
- Hewlett-Packard s.r.o. (HP) - výrobce
- Dell Computer s.r.o.(Dell) - výrobce
- Fujitsu Technology Solutions s.r.o. (Fujitsu) - výrobce
- Autocont CZ a.s. (Autocont) - prodejce

Nejprve provedu srovnání firem podle počtu zaměstnanců a celkových tržeb. Použiji hodnoty tržeb za prodej zboží uvedených ve výkazu zisků a ztrát každé firmy.

Tab. 2 Srovnání konkurentů v odvětví hardware [vlastní zpracování]

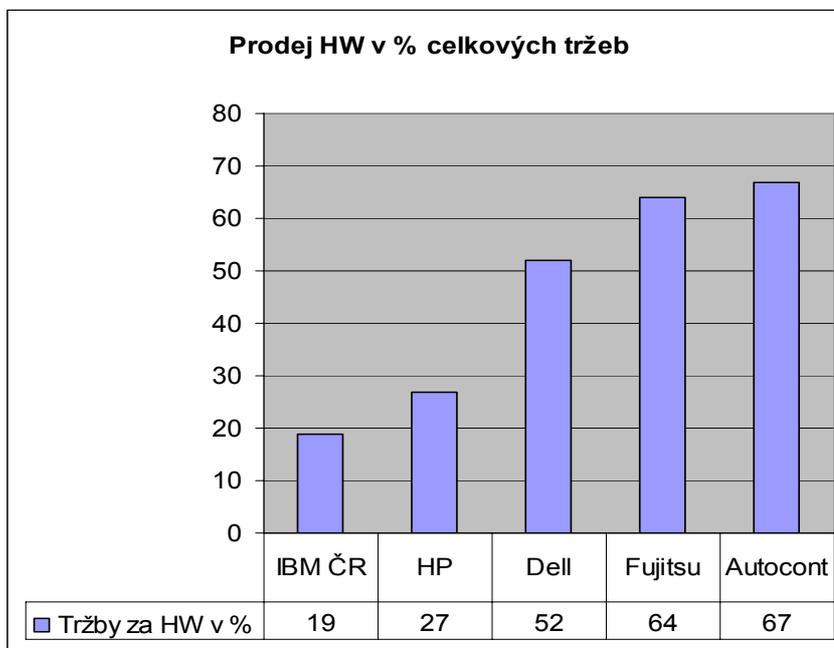
Přehled konkurentů v odvětví hardware					
	IBM ČR	HP	Dell	Fujitsu	Autocont
Tržby	1102687	1963838	292823	907967	1710879
Počet zaměstnanců	682	1168	123	105	733

Porovnáním tržeb jednotlivých firem navzájem získáme procentuální zastoupení firem na konkurenčním trhu (obr. 16). Součet prodejů vybraných firem se rovná 100 procentům. Autocont a HP dominují trhu a potvrzují své postavení ve srovnání s Fujitsu a IBM. Firma Dell zaujímá minoritní postavení na trhu a není vážnou konkurencí pro IBM.



Obr. 16 Graf podílu tržeb v odvětví hardware [vlastní zpracování]

Procentuální podíl tržeb (obr. 17) za prodej zboží na celkových tržbách je nejvyšší u firem Autocont, Fujitsu a Dell a svědčí o orientaci firem převážně na tuto oblast. Naopak IBM a HP se více zaměřují na dodávku komplexních služeb. IBM na globální úrovni udává pouze 16% podíl HW na celkových tržbách, což je v souladu i s lokální strategií.



Obr. 17 Prodej HW v % z celkových tržeb[vlastní zpracování]

Mezi hlavní odvětvové konkurenty tedy patří společnost HP a Autocont, významnou podíl má i Fujitsu.

5.1.2 Konkurence v odvětví software

Stanovení tržního podílu v odvětví software je daleko komplikovanější. Firmy neuvádějí ve svých tržbách za prodej zboží rozdělení na hardware a software, převládá pouze základní členění na prodej zboží a služeb. Za zboží v oblasti software se považují SW licence, které však tvoří menší část celkových nákladů na pořízení SW. Na českém trhu existuje velké množství firem, které produkují vlastní SW nebo pouze přeprodávají cizí SW s přidanou hodnotou služeb. Existuje mnoho kategorií software. Mezi typické SW produkty patří firemní aplikace pro ERP, MRP, CRM, databázové systémy, internetové aplikace, aplikace pro správu a ukládání dat, vývojová prostředí, aplikace pro monitoring systému, operační systémy. IBM ČR jako systémový integrátor nabízí dodání software od různých výrobců a neomezuje se pouze na vlastní software. Využívá např. své aliance se

společností SAP a nabízí tyto produkty. Zákazník oceňuje komplexnost služeb a to je hlavní konkurenční výhodou poskytovatelů. Jako příklad uvedu komplexní dodávku, která může obsahovat informační systémy od firmy SAP, aplikace Tivoli pro monitoring systémů a správu dat od IBM, vývojové a databázové prostředí od Oracle nebo od IBM (DB2), nástroj pro řízení vývoje aplikací Rational od IBM.

Podíl prodeje software a souvisejících služeb na celkových tržbách IBM činí 43%. Firma Autocont udává podíl 12%. Firma HP a její divize software podíl na tržbách neudává. Firmy Dell a Fujitsu jsou zaměřeny na dodávku HW a nejsou tedy konkurenty pro IBM. Z výše uvedeného vyplývá, že IBM je skutečně SW orientovaná firma a SW produkty mají významný podíl v tržbách společnosti. [21][22]

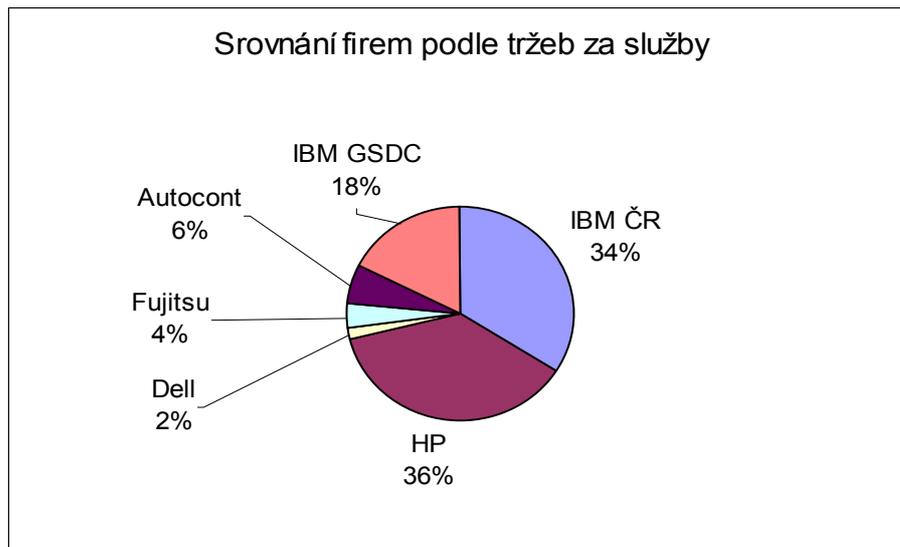
5.1.3 Konkurence v poskytování služeb

Poskytování komplexních IT služeb je současný trend většiny firem a služby spojené s dodávkou hardware nebo software hrají stále významnější roli. Z pohledu celkových tržeb služby zaznamenaly za posledních několik let vysoký nárůst. Cílem kapitoly je provést konkurenční analýzu firem v odvětví služby. Vycházel jsem opět z vlastních zkušeností s IT odvětvím. Použité údaje vychází z výroční zprávy každé firmy. V tabulce č. 3 je kromě IBM ČR uvedena i firma IBM GSDC, která poskytuje specifické služby v rámci divizního členění IBM a poskytuje vzdálené služby zákazníkům v ČR i v zahraničí.

Tab. 3 Přehled tržeb v odvětví služby[vlastní zpracování]

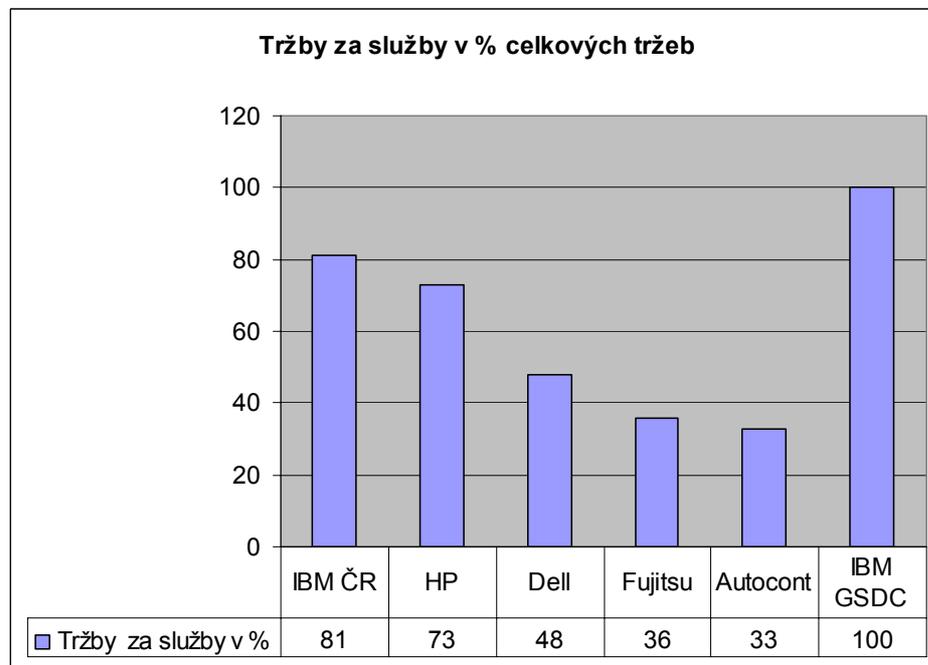
	Přehled konkurentů v odvětví služby					
	IBM ČR	HP	Dell	Fujitsu	Autocont	IBM GSDC
Tržby	4842509	5212473	267546	508863	834014	2500150
Počet zaměstnanců	682	1168	123	105	733	2249

Porovnáním tržeb jednotlivých firem navzájem získáme procentuální zastoupení firem na konkurenčním trhu (obr. 18). Součet prodejů vybraných firem se rovná 100 procentům. Tržby IBM ČR a HP jsou velmi blízké a HP je jednoznačně hlavním konkurentem IBM. Tržní podíl IBM ČR společně s IBM GSDC však činí 52% a tím posouvá IBM do vůdčí pozice v odvětví. Autocont, který dominoval v oblasti dodávky HW a SW, nyní nepředstavuje hrozbu pro IBM. Zbývající firmy s minoritním tržním podílem nepředstavují ohrožení.



Obr. 18 Graf tržního podílu v odvětví služby [vlastní zpracování]

Procentuální podíl služeb na celkových tržbách každé firmy (obr. 19) potvrzuje fakt, že služby mají zásadní podíl na celkových tržbách u firem IBM a HP. IBM GSDC se zaměřuje pouze na dodávku služeb a proto je uvedeno 100%. Zbylé firmy se zaměřují, jak již bylo řečeno, na prodej zboží a služby úzce související s dodávkou hardware.



Obr. 19 Tržby za služby v % celkových tržeb [vlastní zpracování]

IBM i HP nabízejí služby v oblastech implementace produktů, outsourcingu, konzultací, školení. HP se zaměřuje na bezpečnost sítí a na tisková řešení. IBM se specializuje na podporu vlastních SW produktů, na služby vzdálené podpory, na služby datových center.

5.2 Strukturální analýza uvnitř odvětví

Strukturální analýza odvětví je založena na identifikaci zdrojů a analýze síly pěti konkurenčních vlivů dle Portera (viz. kapitola 2.4 v teoretické části).

Metodika analýzy: pro každou sílu nebo zdroj definuji hodnotící ukazatele a přiřazuji body (1 až 5 bodů) podle stupnice síly ohrožení – nízké, středně nízké, střední, středně vysoké nebo vysoké. Při zpracování jsem vycházel z vlastních dlouholetých pracovních zkušeností v oboru a ze znalostí IT trhu.

V tabulce č. 4 je uvedeno shrnutí působení pěti konkurenčních sil. Klíčové konkurenční faktory pro dané odvětví jsou síla odběratelů a intenzivní odvětvové soupeření. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem a dodavatelů je nízké. Výsledné skóre vychází 2,8 z celkových pěti bodů, což je mírně pod průměrem a znamená, že výnosnost odvětví je střední z důvodů vysokých nákladů na technologické inovace a odvětvové soupeření.

Tab. 4 Shrnutí strukturální analýzy uvnitř odvětví [vlastní zpracování]

KONKURENČNÍ VLIVY	OHROŽENÍ	SÍLA
Potenciál nově vstupující firmy na trh	nízké	1,4
Síla dodavatelů	nízké	1,2
Síla odběratelů	středně vysoké	4,2
Síla substitutů	středně nízké	2,2
Hrozba intenzivního odvětvového soupeření	vysoké	4,9
Součet sil		13,9
PRŮMĚRNÉ SKÓRE		2,8

Následující kapitoly detailněji popisují provedenou analýzu podle pěti kategorií.

5.2.1 Potenciál nově vstupující firmy na trh

Porovnáním počtu IT firem, jejich obrátů a tržních podílů, počtu zaměstanců nebo počtu patentů u vybraných firem docházím k závěru, že vstup nových firem do odvětví je sice možný, ale jejich potenciál jako hrozby je velmi malý. Na trhu IT služeb si v současné době konkurují významné firmy, které jsou dlouhodobě zavedeny, mají své zákazníky preferující obchodní značku a know-how.

Mezi hlavní vstupní bariéry oboru patří:

- vysoká kapitálová náročnost pro producenty HW a SW, spojená s patentovou ochranou existujících technologií popřípadě nákupem know-how,
- omezené lidské zdroje potřebné pro získání a rozšíření know-how,
- preference obchodní značky spojená s loajalitou a dlouhodobou spokojeností.

Tab. 5 Potenciál vstupující firmy na trh [vlastní zpracování]

BARIÉRY VSTUPU	HODNOCENÍ	SKÓRE
Kapitálová náročnost vstupu - technologie	vysoká - 1 bod nízká - 5 bodů	1
Patenty, licence, know-how	ano - 1 bod ne - 5 bodů	1
Diferenciace produktů	vysoká - 1 bod nízká - 5 bodů	3
Zákazník preferuje obchodní značku	ano - 1 bod ne - 5 bodů	1
Omezené zdroje - dostupnost pracovních sil	vysoká - 1 bod nízká - 5 bodů	1
Součet sil		7
PRŮMĚRNÉ SKÓRE		1,4

5.2.2 Síla dodavatelů

Mezi dodavatele v oblasti IT patří dodavatelé hardware, software a dodavatelé dílčích komponentů. Dodavatelé mohou ovlivňovat cenu produktu, ale vzhledem k vysoké konkurenci a možnosti firmy zvolit substituční produkt nepředstavují vážný problém pro společnost.

Tab. 6 Síla dodavatelů [vlastní zpracování]

SÍLA DODAVATELŮ	HODNOCENÍ	SKÓRE
Počet dodavatelů	vysoký - 1 bod nízký - 5 bodů	1
Existence substitutů a jejich dostupnost	vysoká - 1 bod nízká - 5 bodů	2
Omezenost zdrojů	nízká - 1 bod vysoká - 5 bodů	1
Význam odběratelů pro dodavatele	vysoký - 1 bod nízký - 5 bodů	1
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví	nízká - 1 bod vysoká - 5 bodů	1
Součet sil		6
PRŮMĚRNÉ SKÓRE		1.2

5.2.3 Síla odběratelů (zákazníků)

Odběratelé neboli zákazníci hrají významnou roli v oboru informačních technologií. Mezi významné zákazníky IBM patří bankovní či státní instituce, velké výrobní či obchodní firmy. Odběratelé mají snahu minimalizovat vynaložené náklady na poskytované služby a pod hrozbou zvolení substitučního produktu nebo dodavatele tak tlačí ceny dolů.

Tab. 7 Síla odběratelů [vlastní zpracování]

SÍLA ODBĚRATELŮ	HODNOCENÍ	SKÓRE
Počet významných zákazníků z pohledu obrátu dodavatele	vysoký - 1 bod nízký - 5 bodů	5
Kupní kompetence zákazníků	nízká - 1 bod vysoká - 5 bodů	5
Možnost zákazníka zvolit substituční produkt	nízká - 1 bod vysoká - 5 bodů	5
Náklady zákazníka při přechodu k substitutu	vysoké - 1 bod nízké - 5 bodů	3
Hrozba zpětné integrace	nízká - 1 bod vysoká - 5 bodů	3
Součet sil		21
PRŮMĚRNÉ SKÓRE		4.2

5.2.4 Hrozba substitutů

Na trhu existuje mnoho substitučních produktů a firem, které dodávají podobné produkty. Jejich konkurenční síla je vysoká z pohledu tlaku na cenu. Z technologického hlediska, hrozba substitutů vyžaduje neustálé inovace a investice do výzkumu. Tím dochází k technologické diferenciaci produktů. Technologičtí lídři proto nemusejí mít takovou obavu ze substitučních produktů jako firmy produkující výrobky obvyklých parametrů. Z pohledu produktového portfolia IBM je síla substitutů střední až nízká.

Tab. 8 Hrozba substitutů [vlastní zpracování]

HROZBA SUBSTITUTŮ	HODNOCENÍ	SKÓRE
Množství substitutů na trhu	nízké - 1 bod vysoké - 5 bodů	3
Tlak na ceny ze strany substitutů	nízký - 1 bod vysoký - 5 bodů	3
Technologická náročnost substitutů	vysoká - 1 bod nízká - 5 bodů	1
Hrozba nových substitutů	nízká - 1 bod vysoká - 5 bodů	2
Užitečné vlastnosti substitutů	nízké - 1 bod vysoké - 5 bodů	2
Součet sil		11
PRŮMĚRNÉ SKÓRE		2,2

5.2.5 Hrozba intenzivního odvětvového soupeření

V oboru se pohybuje větší počet silných konkurentů. U hardware i software dochází k neustálému soupeření technologických lídrů, v oblasti dodávky komplexních služeb je konkurence ještě rozsáhlejší. Pro odvětví jsou specifické:

- přesuny kvalifikovaných osob ke konkurenci,
- silné cenové a propagačně – marketinogové souboje,
- hrozba substitutů v rámci produktů nebo služeb.

Konkurenční boj vyžaduje neustálé vytváření konkurenční výhody a budování dobrého jména firmy. To vyžaduje nemalé finanční prostředky. Na základě teorie o hodnotovém řetězci nepřímé činnosti IT firmy vyžadují vysoké náklady. Jedná se o činnosti spojené s technologickým rozvojem nebo řízením pracovních sil. Tyto činnosti mohou sehrát

významnou úlohu v diferenciaci svým vlivem na přímé činnosti a vytváří tak konkurenční výhodu.

Tab. 9 Odvětvové soupeření [vlastní zpracování]

SOUPEŘENÍ	HODNOCENÍ	SKÓRE
Počet stejně silných konkurentů	nízký - 1 bod vysoký - 5 bodů	5
Růst poptávky v odvětví	vysoký - 1 bod nízký - 5 bodů	5
Diferenciace produktů a nahraditelnost	vysoká - 1 bod nízká - 5 bodů	4
Fixní náklady v odvětví	nízké - 1 bod vysoké - 5 bodů	5
Náklady na nový výrobek nebo technologii	nízké - 1 bod vysoké - 5 bodů	5
Intenzita strategického úsilí	nízká - 1 bod vysoká - 5 bodů	5
Intenzita konkurenčního boje uvnitř odvětví	nízká - 1 bod vysoká - 5 bodů	5
Součet sil		34
PRŮMĚRNÉ SKÓRE		4,9

Odvětvové soupeření patří mezi klíčové konkurenční faktory pro dané odvětví. Výnosnost odvětví z důvodu odvětvového soupeření je střední – vyžaduje vysoké náklady na technologické inovace a budování konkurenční výhody, vysoké jsou vlastní náklady firem. Průměrné marže v odvětví závisí na nabízených produktech a službách a pohybují se na střední úrovni v rozmezí 10 – 25%. Vyšší marže nad 25% jsou dosažitelné u výroby a dodávek vlastního hardware nebo software.

6 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Druhou oblastí nezbytnou pro pousouzení konkurenceschopnosti firmy IBM ČR je analýza vnitřního prostředí. Při zpracování jsem vycházel z vlastních dlouholetých pracovních zkušeností v oboru a ze znalostí IT trhu. Metodika analýzy: podle vybraných faktorů a na základě dostupných informací z veřejných zdrojů definovat zdroje diferenciacce, analyzovat strategii firmy a zaměřit se na produktové portfolio. Na závěr posoudit silné a slabé stránky podniku.

6.1 Diferenciace

Cílem této kapitoly je hledání zdrojů diferenciacce firmy, která je předpokladem pro úspěšné odvětvové soupeření.

6.1.1 Politika služeb a společenská odpovědnost

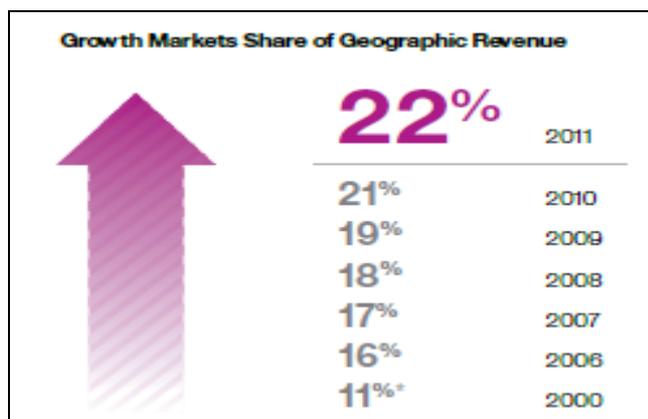
Pro IBM jsou hodnoty společenské odpovědnosti zásadní součástí firemní kultury. Cílem je napomáhat řešení systémových problémů společnosti pomocí technologických řešení IBM v oblasti vzdělávání, environmentální ochrany, podpory rozvoje občanské společnosti a komunit. Ve spolupráci se vzdělávacími institucemi na všech úrovních a dalšími partnery z veřejné, nevládní i soukromé sféry IBM investuje do vzdělávacích programů, podporuje nové technické obory na vysokých školách, výzkumné projekty a motivuje ženy ke studiu informačních technologií. Hodnoty společenské odpovědnosti se také odrážejí v nastavení managementu kvality, vnitřního systému fungování firmy a v chování firmy vůči zaměstnancům, klientům a obchodním partnerům. IBM zároveň považuje za svůj závazek být při všech svých podnikatelských aktivitách vedoucí společností v oblasti životního prostředí. V rámci své firemní kultury IBM Česká republika zavedla zásady, které zajišťují bezpečné a zdravé pracovní prostředí pro zaměstnance, chrání životní prostředí a snižují spotřebu energie a přírodních zdrojů. [17]

6.1.2 Geografická poloha

IBM ČR má hlavní sídlo v Praze a pobočky v Brně a Ostravě. Je součástí regionu střední a východní Evropa (CEE). Je ovládána společností IBM Central and Eastern Europe B.V. se sídlem v Holandsku. Své podnikatelské aktivity směřuje převážně do regionu střední a východní Evropy, výjimkou však nejsou ani vzdálenější lokality v rámci globálního trhu

a trhu CEEMEA. Z výroční zprávy vyplývá, že IBM ČR vstupila do obchodních vztahů typu nákup / prodej zboží či přijaté / poskytnuté služby s propojenými osobami ze 48 zemí světa - Austrálie, Belgie, Brazílie, Bulharsko, Čína, Dánsko, Egypt, Estonsko, Filipíny, Finsko, Francie, Chorvatsko, Indie, Irsko, Itálie, Izrael, Japonsko, JAR, Kanada, Korea Jižní, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Malajsie, Maroko, Mexiko, Německo, Nizozemsko, Norsko, Nový Zéland, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Saudská Arábie, Singapur, Slovensko, Slovinsko, Spojené Arabské Emiráty, Srbsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Turecko, Ukrajina, USA a Velká Británie. [16]

IBM World Trade Corporation operuje ve více než 170 zemích světa. Globální integrace všech interních činností – dodávky služeb, marketingu a financování - zvýšila produktivitu podniku a kvalitu služeb o více než 6 miliard USD. Globálně orientovaný model umožňuje soustředit zdroje na klienty orientovanou práci a umožňuje rychlé nasazení IBM na rozvíjejících se trzích. Obrázek prezentuje růst obrátu z rozvíjejících se trhů, mezi které patří převážně trhy z regionu CEE, Blízký východ a Asie. [18]



Obr. 20 Růst obrátu IBM z rozvíjejících se trhů[18]

6.1.3 Certifikace IBM

Od svého vzniku IBM získala následující certifikáty:

- Systém managementu kvality dle ISO 9001 – vedoucí pracovníci jsou zodpovědní za stanovení cílů a vyhodnocovacích metod, které vedou k neustálému zlepšování kvality a spokojenosti zákazníka. Všichni zaměstnanci se podílejí na neustálém zlepšování kvality, jež je nedílnou součástí systému managementu kvality. IBM ČR je držitelem certifikátu 9001 od roku 2000. Společnost Fortune v roce 2011 ocenila

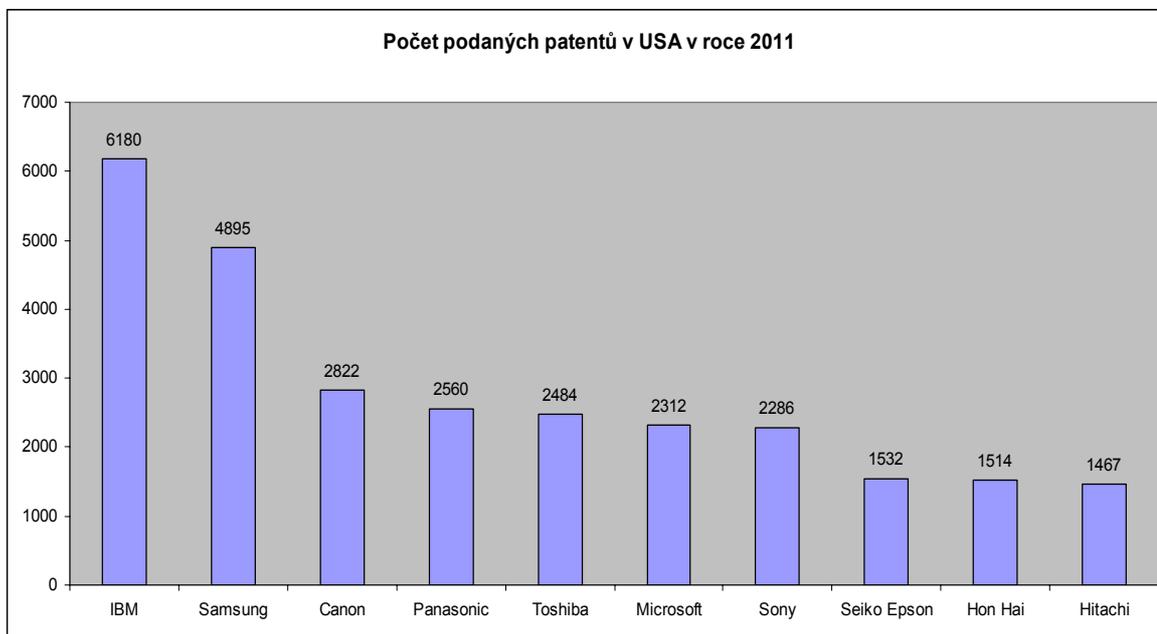
IBM mezi dalšími 470 společnostmi prvním místem v žebříčku Global Top Company for Leaders. Hodnocena byla například účinnost řídicích postupů a etických principů, systém vzdělávání vedoucích pracovníků, výkonnost a pověst firmy.

- Ochrana životního prostředí dle ISO 14001 – IBM ČR je od roku 2006 držitelem certifikátu ČSN EN ISO 14001 – systém environmentálního managementu. Principy tohoto systému uplatňuje nejen ve svých interních procesech, ale i ve vztahu k zákazníkům, dodavatelům a ve všech svých smluvních vztazích. Z deklarovaných cílů vybírám cíl ušetřit meziročně alespoň 3,5 % spotřebovaných energií. Evropská komise ocenila 27 datových center IBM v 15 evropských zemích za energetickou účinnost na základě Pravidel EU pro datová centra. Dosažený rating spotřeby energie 1,65 je pod požadovaným průměrem 1,8.
- Systém managementu bezpečnosti informací dle ISO 27001 – systém dodržování bezpečnostních standardů a předpisů IBM včetně klientské bezpečnostní strategie. Cílem je snižovat rizika, eliminovat ztráty nebo zneužití kriticky důležitých informací. IBM ČR je držitelem certifikátu od roku 2008.
- Systém informační technologie – Management služeb dle ISO 20000-1 - společnost IBM se celosvětově zavázala poskytovat svým zákazníkům vysoce kvalitní produkty, řešení a služby. Kvalita je základní součástí hodnoty, kterou IBM poskytuje svým zákazníkům. Zavedení efektivních procesů umožňuje maximalizovat přidanou hodnotu pro své zákazníky a investory. IBM ČR je držitelem certifikátu od roku 2009. [16][21]

6.1.4 Technologická způsobilost a jedinečnost

Technologická způsobilost je předpokladem dobré konkurenceschopnosti. Díky inovacím firmám roste podíl na trhu, jelikož současný zákazník vyžaduje stále nové, inovované produkty. Nejedná se pouze o segment spotřební elektroniky, stejné principy platí převážně v oblasti hardware pro velké firmy. IBM je lídrem ve výzkumu a v inovacích již od svého založení. V roce 2011 získala již po devatenácté titul „Nejinovativnější firma USA“ a stala se tak firmou s nejvíce meziročně uznávanými patenty. V roce 2011 podala 6180 patentů. O rekordní výsledek se zasloužilo přes 8 tisíc výzkumných pracovníků IBM ze 46 států USA a 36 zemí světa včetně ČR. Společnost IBM investuje do výzkumu a

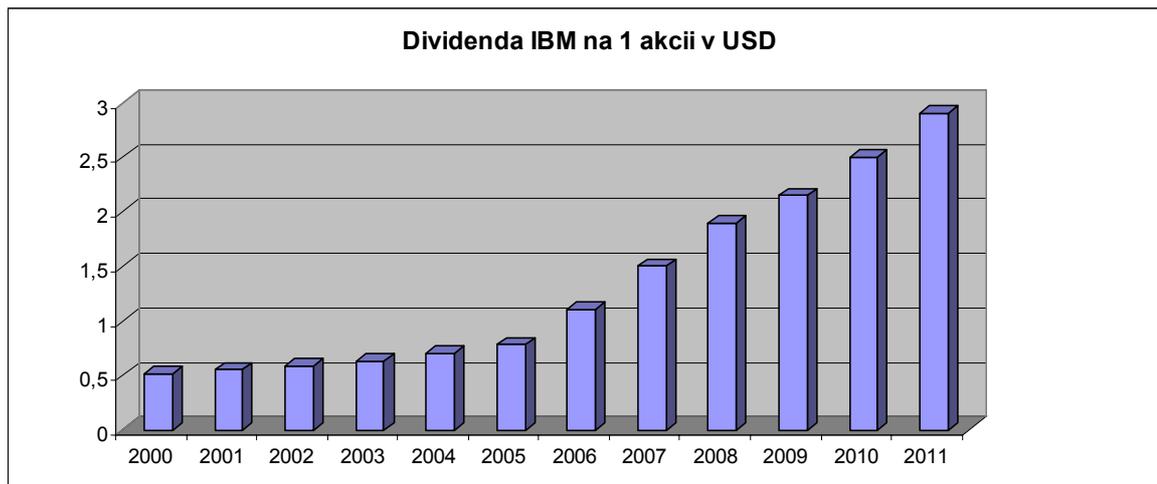
vývoje přibližně šest miliard dolarů ročně. Z historického pohledu firma uvedla na trh řadu jedinečných produktů a patentů, čímž se stala průkopníkem a nastartovala další rozvoj v dané oblasti. [18]



Obr. 21 Počet amerických patentů v roce 2011 – IT segment [vlastní zpracování]

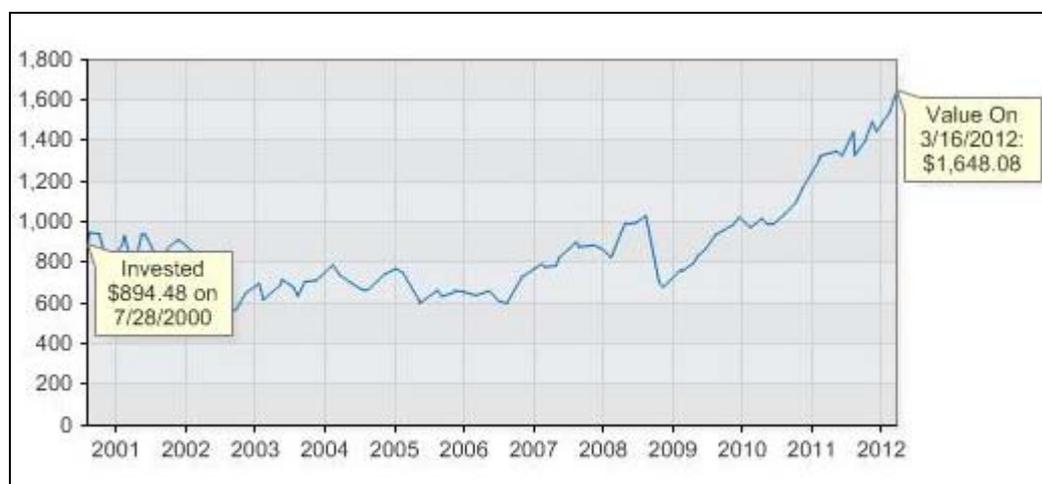
6.1.5 Finanční situace podniku

Finanční situaci společnosti IBM můžeme hodnotit podle mnoha faktorů. Já budu využívat veřejně dostupné informace s cílem zhodnotit ekonomický vývoj ve firmě a návratnost investice. Ekonomická situace společnosti IBM ČR byla analyzována v sekci 5.1. Nyní se zaměřím na globální společnost IBM. Dividendy společnosti IBM jsou první posuzovaná oblast. Z pohledu akcionáře nás bude zajímat výše dividendy na jednu akcii. Z grafu je patrné, že dividendy rostou a za posledních 10 let se zvýšily šestinásobně. Finanční zdraví firmy a meziroční hospodářský růst je předpokladem pro růst dividend a růst zájmu investorů. [19]



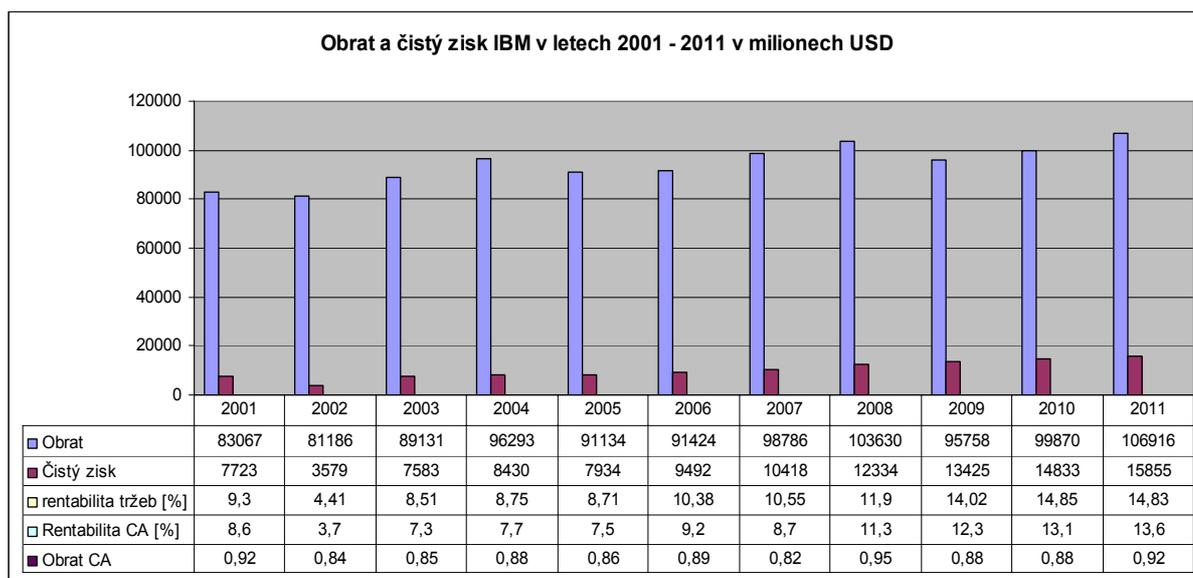
Obr. 22 Růst dividend na akcii IBM [vlastní zpracování]

Situace z pohledu nákupu a ceny akcií je patrná ze simulace na obrázku 23. Pokles v období hospodářské krize, který je způsoben nezájmem investorů o nákup akcií a následný pokles jejich ceny, je z dlouhodobého hlediska zanedbatelný. Dlouhodobě cena roste a kopíruje růst dividend. Zhodnocení investice za deset let dosáhlo 85%. Vstupní investice ve výši 895\$ dosáhla navýšení na konečných 1648\$. Simulace je provedena na osmi akciích IBM, jejichž cena se zvýšila z původních 111\$ na 205\$. [20]



Obr. 23 Graf růstu ceny akcií IBM v USD za deset let [20]

Výše dividendy ani cena akcie nemusí být přímo úměrná výši obrátu či zisku firmy. V případě IBM je hospodářský růst firmy skutečně důvodem zvýšení výnosnosti akcií, jak dokládá následující tabulka č. 19.



Obr. 24 Obrat a čistý zisk IBM v letech 2001-2011 [vlastní zpracování]

Z výše uvedených tabulek a grafů jednoznačně vyplývá, že IBM WTC je finančně zdravá společnost. Výše obrátu svědčí o diferenciaci z rozsahu v rámci konkurenceschopnosti odvětví. Sdílení kapitálu (cash pooling) umožňuje lokálním pobočkám jako je IBM ČR čerpat globální zdroje, což posouvá společnost na čelo investičních firem v oblasti IT, které se mohou ucházet o největší zakázky. Ukazatelé rentability jsou na dobré úrovni. Obrat celkových aktiv je pod doporučenou úrovní.

6.1.6 Kooperace se sesterskými podniky

IBM WTC i IBM ČR využívají kooperaci mezi sesterskými podniky. Cílem je sdílení finančního i lidského kapitálu a z pohledu zákazníka tak firma zvyšuje svoji kompetenci v širokém spektru oblastí, ve kterých působí. S kooperací souvisí i integrace služeb uvnitř firmy. Z organizační struktury je patrné maticové uspořádání a spolupráce uvnitř i vně geografických regionů. Delivery centra nabízí poskytování služeb z jednoho místa do více zemí, stejně jako sdílení lidí mezi divizemi firmy. Dochází k provázání nepřímých činností hodnotového řetězce jako jsou infrastruktura podniku, řízení pracovních sil, celoplošné uplatnění technologií a výsledků technologického rozvoje a v neposlední řadě důsledné zabezpečování kvality neustálým monitorováním, kontrolováním a testováním včetně interních auditů. [14][16]

6.1.7 Strategické plánování firmy

Firmy svou konkurenci mohou předvídat, mohou reagovat na podněty konkurence, nebo pouze sledovat co se stalo. Postoj firmy je zakotven ve strategii a cílem této části je analyzovat strategii firmy IBM. Podnikové strategické plánování je prioritou společnosti IBM. Výroční zprávy IBM WTC i IBM ČR obsahují krátkodobé i dlouhodobé cíle strategického rozvoje společnosti. IBM klade jednoznačný důraz na:

- Poskytování komplexních služeb systémového integrátora, využití globálního působení a široké základny expertů pro řešení nezávislé na jejich velikosti nebo oblasti působnosti.
- Prosazování výhod elektronického obchodu (e-busines), elektronického řízení společnosti (e-government) a sdílení a využívání informací a technologií (cloud computing).
- Budování chytrých řešení na principu multiodvětvového využívání technologií a dostupných informací.
- Chce být lídrem v inovacích a ve výzkumu nejenom v oblasti IT, ale i ve zdravotnictví, v dopravě, v telekomunikacích či ve vodohospodářství. Chce se spolupodílet na vývoji a podporovat talenty z řad vysokých škol a vládních institucí.
- Che být společensky a sociálně odpovědnou firmou vůči vlastním zaměstnancům, partnerům, zákazníkům i životnímu prostředí.
- Spolupodílet se na vytváření hodnot pro své zákazníky a pomocí analytického software a expertních konzultací spolupodílet se na jejich zvyšování.
- Rozšiřování svého expertního působení v nových lokalitách až o 30 procent do roku 2015. [18]

Marketingové strategické plánování firmy je zaměřeno na podporu dílčích cílů podle jednotlivých oborů podnikání firmy. Informace dostupné z veřejných zdrojů jako jsou internetové stránky firmy, veřejná média (televize, rozhlas), noviny nebo odborné časopisy, jsou na velmi dobré úrovni a jsou plně srovnatelné s konkurencí. Veřejně dostupné informace obsahují cíle a strategii firmy podle oborů podnikání (software, hardware, služby) a konkretizaci strategií podle subjektů trhu (koncoví uživatelé, firmy,

instituce

a vládní sektor). Velmi silnou stránkou IBM je budování povědomí o vlastní značce a mínění o firmě, tzv. public relations (PR). Mezi hlavní vnější projevy IBM v oblasti PR patří:

- Účast na odborných seminářích.
- Články v denním tisku nebo odborných časopisech.
- Projevy ve veřejnoprávních médiích (rozhlas, televize).
- Sponzorství včetně charitativních akcí.
- Styk se společnostmi – veřejnost, organizace a instituce, zákazníci.
- Výroční zprávy.

Výsledkem je vysoké hodnocení společnosti IBM a řada významných prestižních ocenění, jako jsou například:

- TOP 10 ICT firem 2010.
- TOP odpovědná firma.
- Investor roku 2010.
- Firma roku: rovné příležitosti. [16]

6.1.8 Shrnutí diferenciacie firmy

Na závěr kapitoly 6.1 bych provedl vlastní zhodnocení diferenciacie firmy. Strategie diferenciacie je nezbytná pro úspěšné odvětvové soupeření a jedinečnost IBM je určována výše uvedenými hnacími silami.

Metodika: syntézou předchozích kapitol a pro každou z výše uvedených hnacích sil diferenciacie definuji hodnotící ukazatele a přiřazuji body (1 až 5 bodů) podle stupnice významnosti – nízká, středně nízká, střední, středně vysoká nebo vysoká. Posuzuji marketing firmy, finanční zdraví, organizaci a řízení firmy. Jako zdroj dat používám vlastní šetření z veřejně dostupných zdrojů a z výsledků šetření uvedených v předchozích kapitolách. Při zpracování jsem vycházel i z vlastních dlouholetých pracovních zkušeností v oboru a ze znalostí IT trhu.

Tab. 10 Diferenciace IBM podle vybraných ukazatelů [vlastní zpracování]

SOUPEŘENÍ		
Marketing	HODNOCENÍ	SKÓRE
Renomé firmy	nízké - 1 bod vysoké - 5 bodů	5
Tržní podíl	nízký - 1 bod vysoký - 5 bodů	3
Renomé kvality produktů	nízké - 1 bod vysoké - 5 bodů	5
Renomé kvality služeb	nízké - 1 bod vysoké - 5 bodů	5
Efektivnost propagace PR	nízká - 1 bod vysoká - 5 bodů	4
Výzkum, vývoj	nízká - 1 bod vysoká - 5 bodů	5
Geografické pokrytí	nízké - 1 bod vysoké - 5 bodů	5
Finance	HODNOCENÍ	SKÓRE
Dostupnost kapitálu	nízká - 1 bod vysoká - 5 bodů	5
Finanční stabilita	nízká - 1 bod vysoká - 5 bodů	5
Růst zisku	nízký - 1 bod vysoký - 5 bodů	4
Organizace	HODNOCENÍ	SKÓRE
Předvídatavost a strategie	nízká - 1 bod vysoká - 5 bodů	5
Lojalita zaměstnanců	nízká - 1 bod vysoká - 5 bodů	4
Pružnost, přizpůsobivost	nízká - 1 bod vysoká - 5 bodů	4
Součet sil		59
PRŮMĚRNÉ SKÓRE		4,5

Na základě provedené syntézy podle vybraných kritérií a ukazatelů a na základě výsledného skóre 4,5 usuzují, že IBM je vysoce diferenciovaná firma. Firma přináší svým zákazníkům i investorům přidanou hodnotu ve výše uvedených oblastech.

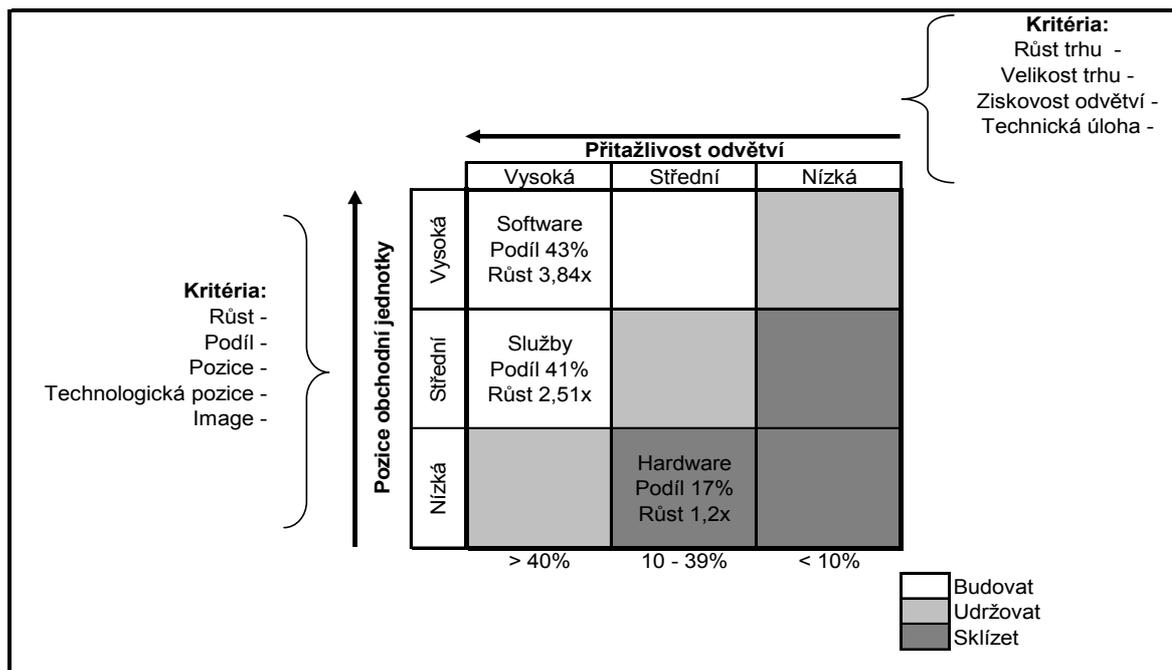
6.2 Analýza konkurenční strategie

Na základě studia generických strategií podle Portera (viz. kapitola 3.3) usuzují, že IBM zvolila generickou strategii produktové diferenciaci. IBM se zaměřuje na klíčové vlastnosti výrobků, jejich kvalitu a vysokou přidanou hodnotu výrobků a služeb. Náklady na diferenciaci jsou vysoké s ohledem na vysoké výdaje na výzkum a vývoj, ale použité high-tech technologie se jednoznačně vyplatí. IBM vede na poli výkonných zařízení, určených pro velké zákazníky. Silné konkurenční soupeření přesto figuruje i v oblasti nízkých nákladů. Jedná se o oblast produktů střední a malé kategorie. Společnosti s cílem zvýšit svůj tržní podíl mezi sebou soupeří právě v ceně hardware této kategorie. Z tohoto důvodu je společnost HP hlavním konkurentem v této kategorii hardware a zaměřuje na tuto oblast svoji konkurenční strategii, čímž se jednoznačně odlišuje od IBM.

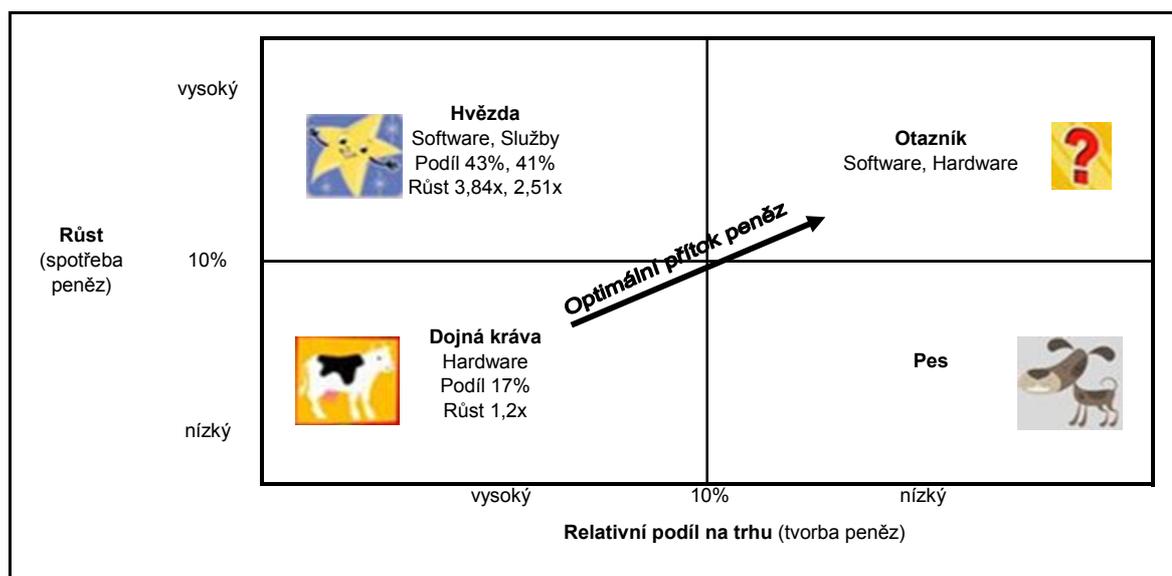
Na základě teorie tržních pozic podle Kotlera (viz. kapitola 3.4) IBM představuje se svým více než 40 procentním podílem v oblasti služeb a software roli tržního vůdce. Společnost HP zaujímá stejné postavení v oblasti služeb a hardware, ale jak jsem již uvedl, v segmentu produktů střední a nižší kategorie. Proto si dovoluji tvrdit, že strategie HP se podobá více strategii tržního následovatele v oblasti software a služeb a strategii tržního vyzyvatele, kde se snaží zaútočit na pozici IBM i ostatních konkurenčních firem v kategorii produktů střední a nižší velikosti.

6.3 Portolio analýza tržní atraktivity

Cílem této kapitoly je analýza jednotlivých divizí firmy IBM a jejich podíl na celkové pozici firmy. Hodnocení provedu u tří hlavních skupin – hardware, software a služby. Cílem této kapitoly bude zakreslit pozici IBM do tabulky a následně stanovit nebo ověřit současnou strategii. Jako zdroj informací jsem použil výroční zprávy IBM a údaje o členění tržeb podle divizí. Posuzované období je rok 2000 až 2011. Softwarová divize zaznamenala nejvyšší růst obchodní jednotky a podíl na tržbách společnosti je nejvyšší. Divize služeb si zachovává vysoký podíl na tržbách, růst je střední, přesto dosahuje významnou úroveň v rámci firmy. Střední podíl podle přitažlivosti odvětví a jen minimální růst zaznamenala divize hardware. Podle strategického výhledu do roku 2015 firma očekává podobný růst ve všech oblastech. [16][18]



Obr. 25 Analýza tržní atraktivity [vlastní zpracování]



Obr. 26 Analýza IBM podle matice BCG [vlastní zpracování]

Při použití matice BCG analýza a srovnání divizí vypadá poněkud jinak. Software a hardware divize si neustále žádají investice do vývoje a výzkumu nových produktů. Software a Služby zůstávají v pozici Hvězda. Hardware kvůli podílu na trhu patří sice do kategorie Dojné krávy, přesto si žádají nemalé prostředky na vývoj a udržení své vlastní pozice společně s divizí software.

Uvedené analýzy jsou pouze orientační a bez znalosti detailního produktového portolia a jeho podílu na trhu nelze provádět přesnou kategorizaci. V oblasti hardware existují produkty, které se významným způsobem podílejí na dodávkách komplexních služeb IBM. IBM zaznamenala prudký nárůst v kategorii software a služby za posledních 10 let. Neustálé inovace a vývoj nového hardware vytváří z dílčích produktů nové hvězdy (například výkonné servery s procesory Power 7), které se posléze stávají Dojnými kravami do doby, než je produkt nahrazen novým. Podíváme-li se zpět do historie, hardware byl dříve se svým podílem přes 35% a neustálým růstem právě na pozici hvězd. Měnící se situace na globálním trhu však posunula IBM divizi hardware na stávající pozici. Vyplatí se pro ni strategie udržování, protože generuje stále dostatečné zisky. U některých produktů může docházet k přesunu do pozice psa. K takové situaci došlo dle mého názoru u divize osobních počítačů nebo síťových zařízení a divize byly prodány společností Lenovo nebo AT&T.

6.4 Analýza silných a slabých stránek

Cílem SWOT analýzy je lépe poznat vnitřní schopnosti, síly a slabiny firmy, potenciál vnější rivality firmy, růstové nebo omezující zájmy firmy, příležitosti a hrozby. Já se však zaměřím pouze na shrnutí předchozích kapitol za použití uvedených zdrojů a pokusím se shrnout silné a slabé stránky.

Mezi silné stránky IBM patří:

- Meziroční růst tržeb a finanční stabilita dlouhodobě zavedené firmy.
- Silné strategické plánování.
- IBM působí ve více než 170 zemích světa.
- Soustředění se na budování vyšší hodnoty firmy pro své investory i vyšší přidané hodnoty služeb poskytovaných pro své zákazníky.
- IBM obsadila několika prvenství a předních pozic v různých hodnoceních.

Mezi slabé stránky IBM můžeme zařadit:

- Velikost společnosti znamená do jisté míry nižší schopnost reagovat pružně na potřeby trhu.

- Enormní vnitřní náklady kvůli globálnímu zastoupení a vysokému počtu mezinárodních poboček.
- Vysoký přesun pracovních sil z USA do jiných zemí znamená zvýšené náklady, jazykové bariéry a mnohdy ztrátu cenných odborníků.
- Pokles tržního podílu hardware divize na celkových tržbách znamená ztrátu pozice na trhu v některých oblastech. Na druhou stranu IBM vynakládá vysoké náklady na vývoj hardware. [13][14][15][16]

Důkladnější SWOT analýza se však neobejde bez dostatečné znalosti vnitřních poměrů firmy. Vzhledem k tomu, že vycházím pouze z veřejně dostupných informací, není detailnější SWOT analýza předmětem této bakalářské práce.

7 SHRNUŤÍ ANALÝZY A DOPORUČENÍ

Z analýzy základních ekonomických ukazatelů je patrné, že IBM i přes probíhající hospodářskou krizi je ekonomicky silná firma, je atraktivní pro své investory, dlouhodobý hospodářský růst je důkazem vysokého zájmu zákazníků o komplexní služby IBM. U IBM ČR kolísají tržby za prodej zboží a služeb, čistý zisk a související ukazatel rentability tržeb je na velmi nízké úrovni. Obojí vypovídá o nízké efektivnosti firmy, která je způsobena vysokými vnitřními náklady. Cizí zdroje z pohledu IBM ČR pochází od mateřské firmy IBM. Z výroční zprávy je patrné, že vysoké náklady IBM ČR jsou způsobeny poplatky za interní spotřebu a řízení společnosti, pocházející z transakcí ovládajících a spřízněných stran. Divizní členění IBM plně odpovídá současným trendům v odvětví informačních technologií a právě segment služeb se stává klíčovým aspektem konkurenčního boje. Vytvořením centra služeb v Brně firma posílila svoje postavení v regionu střední a východní Evropy a vytvořila si tak konkurenční výhodu. Stává se tak významným poskytovatelem služeb nejenom na českém trhu, ale i v zahraničí. Růst postavení i tržeb divize software je výsledkem investic do této oblasti. Divize hardware má silnou pozici mezi produkty kategorie velkých zařízení. V kategorii HW nižší a střední velikosti firma čelí silné konkurenci ze strany odvětvových soupeřů. Analýza konkurenčního postavení v odvětví hardware odhalila, že firmy Autocont (29%) a HP (33%) dominují českému trhu a konkurují IBM (18%) a Fujitsu (15%).

Ze strukturální analýzy odvětví vyplývají klíčové konkurenční faktory pro dané odvětví. Jsou to síla odběratelů a intenzivní odvětvové soupeření. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem a dodavatelů je nízké. Výnosnost odvětví je střední z důvodů vysokých nákladů na technologické inovace a odvětvové soupeření. Hrozba substitutů je střední až nízká. Zákazníci přesně znají produkty, které požadují. Proto si vyberou buď produkty IBM, nebo konkurenční, v závislosti na ceně, technických parametrech a komplexnosti poskytovaných služeb.

Analýza vnitřního prostředí uvádí zdroje diferenciacie firmy, jako jsou politika služeb, společenská odpovědnost, certifikace a technologická způsobilost nebo geografická poloha. Technologická způsobilost je předpokladem dobré konkurenceschopnosti na stávajících

i nových trzích, které se stávají významným teritoriem s vysokým růstem podílu na trhu. Analýza silných a slabých stránek vytváří podklad pro zaměření budoucí strategie.

Na základě provedené analýzy a syntézy výsledků doporučuji následující opatření ke zlepšení konkurenčního postavení firmy:

- Celkové tržby IBM ČR se drží na velmi dobré úrovni. Z ekonomického hlediska však doporučuji zaměřit se na snížení vnitřních nákladů a zvýšení produktivity a efektivity práce. Tržby v přepočtu na jednoho zaměstnance jsou překvapivě vyšší například u menší společností Fujitsu.
- V odvětví hardware doporučuji zaměření se na prodej zboží pro malé a střední firmy a zvýšení tržeb v této oblasti. Doporučuji analyzovat cenovou situaci u produktů srovnatelných s konkurencí a zvolit správnou strategii. Hrozba substitů existuje a proto firma by měla dbát na technické a cenové posuzování a porovnávání konkurenčních výrobků.
- V oblasti odvětvového soupeření je nezbytné respektování síly odběratelů. Z důvodu vysokého odvětvového soupeření je diferenciací firmy správně zvolenou strategií. Doporučuji firmě zaměřit se na velké zákazníky, využít potenciál kapitálu mateřské firmy a oslovit zákazníky právě s důrazem na odvětvovou diferenciaci, poskytovanou přidanou hodnotu, renomé a záruky velké nadnárodní firmy. Očekávána je pružnost nabídek a komplexnost služeb.
- Ekonomická situace IBM WTC je sice dobrá, ale index obratu celkových aktiv odhaluje slabiny a zároveň možnosti ke zlepšení. Firma by měla lépe využít vlastních aktiv, vlastních lidských zdrojů, zvýšit svojí produktivitu a tím i obrat celkových aktiv. Řešením je přehledné organizační členění a strategické řízení firmy.
- Pokles tržního podílu hardware divize na celkových tržbách znamená ztrátu pozice na trhu v některých oblastech. Na druhou stranu IBM vynakládá vysoké náklady na vývoj hardware. Portfolio analýza poukazuje na nutnost růstu v oblasti hardware. Strategie by měla být více zaměřena na oblasti a produkty, ve kterých lze očekávat budoucí růst.

ZÁVĚR

Firma IBM je v oblasti technologií jedna z nejstarších firem na světě. Její bohata historie dokládá společenský i technologický přínos pro svět. Již od samotného vzniku vytvářela technologie, které mění způsob, jakým funguje dnešní svět. IBM je synonymem pro kreativitu, odpovědnost a poctivost, otevřenost, odhodlání a globální myšlení. Její firemní kultura je na vysoké úrovni. V očích svých zákazníků IBM představuje silného a spolehlivého dodavatele, uznávanou obchodní značku. Svým zaměřením na velké zákazníky a instituce se staví do pozice velkého hráče v odvětví IT. Její strategický pohled do budoucna, koncepce Chytřejší planeta i zaměření na vytváření přidané hodnoty pro své zákazníky, to jsou předpoklady, aby IBM byla dobrou volbou pro své zákazníky. Konkurence je však nedílnou součástí odvětví informačních technologií, ve kterém firma IBM působí. Konkurenční boj snižuje výnosnost vloženého kapitálu.

Cílem teoretické části bylo popsat metody strategické konkurenční analýzy a pochopit metody strategického řízení s cílem odlišit společnost od konkurence.

Praktická část měla za úkol popsat vybranou firmu a analyzovat její konkurenční prostředí, poznat konkurenty a odhalit síly, které firmu ovlivňují. Poznáním silných a slabých stránek firmy a syntézou všech uvedených ukazatelů a hodnocení jsem došel k závěru, že ani renomé sto let staré úspěšné firmy není automatickou zárukou dobrého budoucího konkurenčního postavení.

V závěru práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení konkurenčního postavení firmy, posílení ziskovosti firmy, odstranění slabých stránek a na zaměření budoucí strategie.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, František a KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*.
Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*.
Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] JIRÁSEK, Jaroslav. *Transformační řízení*.
Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-71-4.
- [4] KALKA, Regine a MAESSEN, Andrea. *Marketing*.
Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0413-7.
- [5] KAŠÍK, Josef. *Podniková diagnostika*.
Ostrava: Tandem, 1998. ISBN 80-902167-4-9.
- [6] KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing management*. Vyd. 10.
Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*.
Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [8] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [9] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*.
Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [10] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*.
Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0.
- [11] SAMUELSON, Paul A. a NORDHAUS, William D. *Ekonomie*. Vyd. 18.
Praha: NS Svoboda, 2007. ISBN 978-80-205-0590-3
- [12] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – Cesta k trhu*.
Zlín: Ekka, 1992. ISBN 80-900015-8-0.
- Firemní zdroje (interní časopisy):**
- [13] IBM Česká republika. *Think!* Vyd. 1/12. Praha: IBM, 2012.
- [14] IBM Česká republika. *Think!* Vyd. 2/11. Praha: IBM, 2011.
- [15] IBM Česká republika. *Think!* Vyd. 3/11. Praha: IBM, 2011.

Internetové zdroje:

- [16] *IBM – Česká republika*. O IBM [online]. IBM, ©2012. [Cit. 25.3.2012]. Dostupné z:
<http://www.ibm.com/ibm/cz/cs/?lnk=ftai>
- [17] *IBM – Česká republika*. IBM společenská odpovědnost[online]. IBM, ©2012.
[Cit. 25.3.2012]. Dostupné z: http://www-05.ibm.com/cz/cc_and_ca/?lnk=ftai
- [18] *IBM United States:IBM Annual reports archive*. Complete IBM Annual Report
[online]. IBM United States, ©2012. [Cit. 25.2.2012]. Dostupné z:
<http://www.ibm.com/annualreport/>
- [19] *IBM United States:Investor Relations*. Dividends [online]. IBM United States, ©2012.
[Cit. 25.2.2012]. Dostupné z:
http://www.ibm.com/investor/pdf/ibm_ir_dividends_2010.pdf
- [20] *IBM United States:Financial Information*. Investments calculator [online]. IBM
United States, ©2012. [Cit. 25.2.2012]. Dostupné z:
<http://www.ibm.com/investor/financials/investment-calculator.wss>
- [21] *Ministerstvo spravedlnosti ČR:Obchodní rejstřík a Sbírka listin*. Sbírka listin IBM ČR
[online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2012. [Cit. 25.2.2012]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [22] *Ministerstvo spravedlnosti ČR:Obchodní rejstřík a Sbírka listin*. Sbírka listin
Autocont CZ [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2012. [Cit. 25.2.2012].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [23] *Ministerstvo spravedlnosti ČR:Obchodní rejstřík a Sbírka listin*. Sbírka listin Fujitsu
Technology Solutions [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2012. [Cit.
25.2.2012]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [24] *Ministerstvo spravedlnosti ČR:Obchodní rejstřík a Sbírka listin*. Sbírka listin Hewlett-
Packard [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2012. [Cit. 25.2.2012].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [25] *Ministerstvo spravedlnosti ČR:Obchodní rejstřík a Sbírka listin*. Sbírka listin Dell
Computer [online]. Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2012. [Cit. 25.2.2012].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

[26] ČSÚ: *Databáze Ročních národních účtů*. Časové řady ukazatelů účtů výroby a tvorby důchodů [online]. Český statistický úřad, ©2012. [Cit. 25.2.2012]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.socas>

Časopisy:

[27] *Inside report*. IT služby 2009 [online]. Inside, ©2010. [Cit. 25.2.2012]. Dostupné z: <http://www.inside.cz/2010/02/report-2010-02/#topofpage>

Seznam použitých symbolů a zkratk

BCG	Business Consulting Group
IBM	International Business Machines
WTC	World Trade Corporation
GSDC	Global Services Delivery Center
GBS	Global Business Services
SW	Software
HW	Hardware
HP	Hewlett Packard
IT	Informační technologie
CEE	Central and Eastern Europe
HDP	Hrubý domácí produkt
PR	Public Relations
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
CA	Celková aktiva
ERP	Enterprise Resource Planning
CRM	Customer Relationship Management
MRP	Material Resource Planning

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Hybné síly konkurence v odvětví [9]	
str.15	
Obr. 2 Generický hodnotový řetězec [10]	str.
18	
Obr. 3 Diagram růstu a podílu [6]	str.
22	
Obr. 4 Pozice podniku a přitažlivost odvětví [6]	str. 24
Obr. 5 Porterovo kolo konkurenční strategie [9]	str. 28
Obr. 6 Generické strategie podle Portera [10]	str. 29
Obr. 7 Členění příjmů IBM za rok 2000 [vlastní zpracování]	str. 37
Obr. 8 Členění příjmů IBM za rok 2011 [vlastní zpracování]	str. 38
Obr. 9 Počet zaměstnanců IBM ČR v letech 2004 až 2010. [vlastní zpracování]	str. 38
Obr. 10 Počet zaměstnanců IBM GSDC v letech 2004 až 2010 [vlastní zpracování] .	str. 39
Obr. 11 Tržby IBM ČR v letech 2004 až 2010 [vlastní zpracování]	str.
39	
Obr. 12 Čistý zisk IBM ČR v letech 2004 až 2010 [vlastní zpracování]	str. 40
Obr. 13 Celková aktiva IBM ČR v letech 2004 až 2010 [vlastní zpracování]	str. 40
Obr. 14 Vlastní kapitál IBM ČR v letech 2004 až 2010 [vlastní zpracování]	str.
41	
Obr. 15 Produkce odvětví IT v ČR [vlastní zpracování]	str. 42
Obr. 16 Graf podílu tržeb v odvětví hardware [vlastní zpracování]	str.
44	
Obr. 17 Prodej HW v % z celkových tržeb[vlastní zpracování]	str. 45
Obr. 18 Graf tržního podílu v odvětví služby [vlastní zpracování]	str.
47	

Obr. 19 Tržby za služby v % celkových tržeb[vlastní zpracování]	str. 47
Obr. 20 Růst obrátu IBM z rozvíjejích se trhů[18]	str. 54
Obr. 21 Počet amerických patentů v roce 2011 – IT segment [vlastní zpracování]	str. 56
Obr. 22 Růst dividend na akcii IBM [vlastní zpracování]	str. 57
Obr. 23 Graf růstu ceny akcií IBM v USD za deset let [20]	str. 57
Obr. 24 Obrat a čistý zisk IBM v letech 2001-2011 [vlastní zpracování]	str. 61
Obr. 25 Analýza tržní atraktivity [vlastní zpracování]	str. 63
Obr. 26 Analýza IBM podle matice BCG [vlastní zpracování]	str. 63

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Tabulka konkurentů v odvětví [vlastní zpracování]	str. 43
Tab. 2 Srovnání konkurentů v odvětví hardware [vlastní zpracování]	str. 44
Tab. 3 Přehled tržeb v odvětví služby[vlastní zpracování]	str. 46
Tab. 4 Shrnutí strukturální analýzy uvnitř odvětví [vlastní zpracování]	str. 48
Tab. 5 Potenciál vstupující firmy na trh [vlastní zpracování]	str. 49
Tab. 6 Síla dodavatelů [vlastní zpracování]	str. 50
Tab. 7 Síla odběratelů [vlastní zpracování]	str. 50
Tab. 8 Hrozba substitutů [vlastní zpracování]	str. 51
Tab. 9 Odvětvové soupeření [vlastní zpracování]	str. 52
Tab. 10 Diferenciace IBM podle vybraných ukazatelů [vlastní zpracování]	str. 61