



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY, VYLOUČENÍ KONKURENCE

COMPETITIVE STRATEGY: DISPLACING THE COMPETITION

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Sabina Hasanbayova**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. Ing. František Bartes, CSc.**

**BRNO 2017**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Bc. Sabina Hasanbayova**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **doc. Ing. František Bartes, CSc.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Konkurenční strategie firmy, vyloučení konkurence**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem je navrhnout konkurenční strategii společnosti, při které bude dosaženo vyloučení konkurence.

### **Základní literární prameny:**

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3758-6.

JIRÁSEK, J. A. Strategie. Umění podnikatelských vítězství. 2.vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-46-2.

KIM, W. a R. MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-128-3.

PORTER, E. M. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. ISBN 80-85605-11- 2.

SUN T. The Art of War. Oxford: Oxford University Press, 1971. ISBN 0-19-501476-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na stávající a budoucí stav konkurenční strategie vybraného podniku a nastiňuje návrh jejího zlepšení. Specifikuje záměr vedení podniku s vyhlídkou nejbližších pěti let a navrhuje rovněž efektivní metody potřebné k zefektivnění konkurenční strategie pro tuto firmu.

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on current and future competitive strategy of the chosen enterprise and recommends improvements of this strategy. It specifies main focus of the management in the next five years and suggests effective methods needed to improve competitive strategy of this company.

## **Klíčová slova**

Konkurence, konkurenční firma, konkurenceschopnost, produkt, inovace, strategie, záměr podniku, konkurenční boj, vyloučení konkurence, analýza trhu

## **Key words**

Competition, competitor, competitiveness, product, innovation, strategy, company's focus, competitive fight, displacing the competition, market analysis

## **Bibliografická citace mé práce:**

HASANBAYOVA, S. *Konkurenční strategie firmy, vyloučení konkurence*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 106 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

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

V Brně dne 21. května 2017

.....

Podpis studenta

# Obsah

Úvod.....	8
1. Analýza současného stavu konkurenční strategie a vymezení cíle práce .....	10
1.1.1. Současný stav konkurenční strategie.....	10
1.1.2. Konkurenční podniky .....	22
1.1.3. Vývoj odvětví a trhu .....	49
1.2. Záměr společnosti v horizontu pěti let.....	51
1.3. Stanovení cíle práce .....	55
2. Teoretická východiska: Konkurenční strategie.....	56
3. Vlastní návrh řešení: vyloučení konkurence z trhu .....	85
4. Závěr .....	99
Seznam použité literatury.....	101
Seznam tabulek .....	105
Seznam obrázků .....	105

## Úvod

V téměř každé oblasti trhu, do které podniky vstupují, je třeba předpokládat, že konkurenční boj tu vždy existoval a bezpochyby existovat bude. Podniky soupeří o větší počet zákazníků, markantnější podíl na trhu a samozřejmě o zisk.

V narůstajícím konkurenčním prostředí se podniky nevyhnou hledání odpovědi na hned několik klíčových otázek: Jakou konkurenční strategii zvolit? Jak být vždy alespoň o krok vpřed před konkurentem, u kterého hrozí, že přijde na trh s novým řešením či produktem před námi? Za pomoci jakých metod a postupů je právě náš podnik schopen vyloučit co nejvíce nastávající konkurence?

V této kapitole bych vás ráda uvedla do tématu své diplomové práce a přiblížila problematiku, kterou se budu v průběhu práce zabývat.

Předmětem mé práce je Konkurenční strategie vybraného podniku a vyloučení konkurence z trhu, na kterém se tento podnik pohybuje.

Téma konkurence je mi velmi blízké, jelikož se s ní setkáváme prakticky denně, jak v pracovním, tak i v osobním životě.

Firmu Zebra Technologies CZ, s.r.o. jsem si vybrala proto, že v této společnosti již několik let pracuji a takovým mým malým osobním projektem pro rok 2017 je právě ono téma Vyloučení konkurence („Displacing the Competition“), které je právě v současné době v naší firmě velice aktuální. Svoji diplomovou práci bych chtěla k řešení této stávající problematiky alespoň určitou částí přispět.

Společnost Zebra Technologies CZ, s.r.o. (dále jen Zebra) tvoří součást americké společnosti Zebra Technologies Inc. Zebra má zastoupení ve čtyřech hlavních regionech po celém světě: Evropa, Blízký východ, Afrika (EMEA), Jižní Amerika (LATAM), Severní Amerika (NA) a Asie (APAC). Společnost má v těchto oblastech okolo 4000 zaměstnanců.

V roce 2014 došlo k důležité akvizici, kdy společnost Zebra Technologies odkoupila od firmy Motorola jednu z jejích částí, zaměřující se na zákazníky z podnikatelského sektoru a tímto krokem tak posílila svoji pozici na trhu.

Zebra je výrobcem zařízení především pro firemní podnikání. Nabídka společnosti co do produktů a řešení je značně široká – od čteček čárových kódů po tiskárny a mobilní snímače dat. V současné době velká většina firem klade důraz na automatizaci svých procesů v rámci maximálního zefektivnění práce, a právě zde přichází na pomoc Zebra. Vzhledem k tomu, že během posledních deseti let se poptávka po podobných řešeních rapidně zvyšuje, začalo v tomto odvětví působit čím dál více firem, soupeřících mezi sebou o prvenství na trhu.

V České Republice Zebra zaměstnává nad 400 osob, z nichž část personálu spadá do obchodního týmu sídlícího v pražské kanceláři firmy, přičemž valná většina zaměstnanců pracuje v rámci Centra sdílených služeb v Brně.

Strukturu brněnského Centra sdílených služeb je možno rozdělit do několika základních oddělení, která působí v rámci Evropy, Blízkého východu a Afriky (EMEA):

- Zákaznické centrum
  - Zákaznická podpora
  - Oddělení servisních smluv
  - Oddělení zpracovávání objednávek
- Centrum sdílených finančních služeb
  - Hlavní kniha
  - Oddělení přijatých faktur
  - Oddělení vydaných faktur
- Marketingové oddělení a služba podpory partnerů

V rámci své práce se pokusím o analýzu současného stavu konkurenční strategie firmy a nastínění záměru vedení podniku v horizontu příštích pěti let. Na základě těchto informací poté vytyčím konkrétní problematiku, kterou budu následně zkoumat za pomoci dostupných teoretických metod a přístupů. Dále vyhodnotím metody jevící se pro zvolenou problematiku jako ty nejefektivnější a předvedu svůj vlastní návrh na vyřešení. Na závěr posoudím a zhodnotím, zda byl dosažen stanovený cíl samotné diplomové práce.

# 1. Analýza současného stavu konkurenční strategie a vymezení cíle práce

V této kapitole bych vás ráda podrobně seznámila se skutečným stavem konkurenční strategie mnou zvoleného podniku, následně provedu jeho vyhodnocení, upozorním na postupy, které firma využívá ve svůj prospěch, a čemu je naopak třeba se věnovat intenzivněji. Na základě mně dostupných zdrojů dále nastíním záměr vedení firmy v nejbližších pěti letech a na závěr této kapitoly vytyčím konkrétní problém, kterému se budu v rámci své diplomové práce věnovat tedy cíli své práce.

## 1.1.1. Současný stav konkurenční strategie

Společnost Zebra má v současné době výhodné postavení na trhu, na kterém je. Vzhledem již k dlouholeté historii se firma může pochlubit velkým množstvím věrných zákazníků, kteří již zařízení firmy Zebry užívají a nemají nevyhnutelnou potřebu je měnit, proto neustále nakupují u téhož dodavatele. Zebra se pyšní nejen širokou škálou produktů, ale nabízí také kompletní řešení pro podniky, které kladou důraz na zautomatizování pracovních procesů a práci zaměstnanců. Většinu zákazníků tvoří střední a velké firmy, ale příležitostně nakupují od Zebry jednotlivé produkty i menší podniky. Na poli trhu, kde se masově vyrábějí a prodávají čtečky čárových kódů, tiskárny pro podniky a podobná zařízení, je momentálně vysoká poptávka. Společnost Zebra se zaměřuje v první řadě na RFID technologii, značení čárovým kódem, na systémy pro sledování/lokalizaci zařízení v reálném čase (Real Time Location Solutions), mobilní čtečky, techniku pro tisknutí karet a zařízení pro ovládání dat v cloudu. Každá firma se snaží získat nějakou tu konkurenční výhodu, tak aby byla o krok vpředu před soupeři, aby mohla nabídnout co možná nejnovatější produkty a aby dosáhla největší možné efektivity. Zebra se dokáže přizpůsobit poptávce, je předvídatvá a přichází vždy s řešením, po kterém je v současném dynamickém světě technologií největší poptávka.

Podíváme-li se na námi zkoumanou společnost z hlediska třech obecných strategií za účelem předstížení konkurenčních firem pohybujících se ve stejném odvětví, podle Portera by se dalo jednoznačně říci, že firma uplatňuje tzv. strategii Diferenciace. *Vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Diferenciace vytváří*

*ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči cenám.<sup>1</sup>*

Tohoto postavení Zebra dosáhla díky vysoké kvalitě nabízených produktů, dobře fungujícím poprodejním servisem a nabídkou kompletního řešení pro zákazníka.

V současné době zaujímá Zebra největší podíl na trhu a to zhruba 40 %. Zbývajících 60 % si mezi sebou dělí konkurenční společnosti.

Je více než logické, že čím větší a žádanější je daný trh, tím více dalších firem se na něj snaží proniknout a využít nejlodnějšího období k posílení své pozice. Právě v tomto bodě se Zebra setkává s konkurenčním bojem.

Konkurenční strategie hrála vždy důležitou roli v celkových záměrech společnosti Zebra, avšak v poslední době toto téma nabralo na intenzitě, především z důvodu posílení firem přicházející s konkurenčním řešením a mírném poklesu podílu Zebry na trhu. Na základě interních zdrojů lze konstatovat, že Zebra ztratila v roce 2016 mezi 5 a 7% na podílu ve všech skupinách nabízených produktů. Největší pokles byl zaznamenán v severoamerické oblasti (NA) – pokles v průměru o 9 %, Evropě, dále Bližním východě a v Africe (EMEA) kde došlo ke snížení o zhruba 7 %.

Tento úbytek měl za následek nutnost bezprostředního řešení konkurenční strategie ve firmě.

Pokud bychom zařadili společnost Zebra do jedné z marketingových strategií podle Kotlera, byla by to strategie tržního vůdce.

*Tržním vůdcem je společnost, která má na daném trhu největší podíl. Tuto dominantní pozici se společnosti podařilo získat díky tomu, že na daný trh pronikla jako první. Strategickým záměrem vůdce může být udržení své dominantní pozice a ochrana stávajícího podílu na trhu vhodnými prostředky, které zabraní potenciální konkurenci vstup na trh a udrží současnou konkurenční výhodu. Při tomto defenzivním přístupu obrany stávajícího převažujícího podílu na trhu je nutné neustále inovovat nabídku produktů, mezery na trhu vyplnit vlastními výrobky a neustále zvyšovat kvalitu výrobků a*

---

<sup>1</sup> Porter, M. Konkurenční strategie, s. 37

*doplňkových služeb. Dalším strategickým záměrem dominantní organizace může být neustále zlepšování a další zvyšování podílu na stávajícím trhu nebo také snaha zvětšení celkového trhu za pomoci ofenzivního přístupu, který je založen na vývoji nových výrobků, jejich vyšší jakosti a výkonnosti či zlepšování veškerých služeb nabízených zákazníkům. (P.Kotler: Marketing Management)*

Největší konkurenční strategie je plánována v marketingovém oddělení, pod které rovněž spadají produktoví manažeři, vývojáři, zaměstnanci pro styk s veřejností (PR) a dále také manažeři různých marketingových kampaní, cíleně zaměřených na zvýšení zájmu a poptávky po značce Zebra. Tyto plány se většinou sestavují na rok (operativní) a na 3-5 let dopředu (strategické). Jelikož je operativní plánování jen těžko ovlivnitelné (děje se v krátkodobém horizontu času), zaměřím se v rámci svojí práce na plánování strategické.

Skutečně hlavní metodou využívanou firmou Zebra k eliminaci konkurence je nepřetržitý rozvoj již existujících a vývoj nových produktů, uvedení inovativních řešení, která se ještě na trhu od konkurenčních společností nenabízejí.

Z toho vyplývá, že společnost využívá strategii tzv. Tvůrčí imitace, společně se strategií Podnikatelského juda a rovněž, i když řidčeji, strategii Být „nejprvnější a nejmaximálnější“.

Zebra se zaměřuje na zařízení podporující operační systém Android, který je momentálně nejvíce poptávaným. Zákazníci oceňují především možnost propojení všech zařízení a jejich fungování prostřednictvím stejného operačního systému. Kromě Androidu Zebra dále nabízí širokou škálu produktů s operačním systémem Windows. V porovnání s konkurencí je to velmi strategický krok, jelikož přestože se společnost snaží vyhovět potřebám moderního trhu, záleží jí stále na věrných zákaznících, kteří již delší dobu používají Windows a nechtějí tento operační systém měnit. Zebra poskytuje tudíž možnost volby, což je jedním z nejdůležitějších kritérií pro zákazníka v okamžiku jeho rozhodnutí.

Mimoto je třeba zmínit, že společnost Zebra investuje značnou část peněz do marketingových kampaní, které jsou vždy zaměřené na určité odvětví a na určitý segment trhu. Tyto kampaně nepřinášejí sice stovky nových zákazníků, ale mají za cíl dostat značku Zebra jako takovou do podvědomí zákazníků, kteří již v minulosti o produkty

zájem projeví, jen v poslední době nebyli v nákupu aktivní. Zebra využívá existující databázi kontaktů, které odsouhlasili zasílání marketingových materiálů na jejich mailovou adresu. Kampaně tedy podporují spíše prodej a svým způsobem zajišťují, že věrní zákazníci zůstanou se Zebrou i nadále.

Nadto má firma několik externích marketingových nástrojů, které nebyly vyvinuté přímo v Zebře, ale za které firma platí poskytovatelovi služby. K těmto nástrojům patří aplikace Eloqua, která umožňuje sledovat aktivitu potenciálního zákazníka na webových stránkách společnosti. Na základě zjištění kterou informaci či produkt si zákazník na webové stránce prohlížel, jsou vyškolení zaměstnanci zákaznického a marketingového oddělení při kontaktu s potenciálním klientem schopni směřovat jejich rozhovor již na konkrétní bod zákaznickova zájmu. Znamená to, že již dopředu je možno zjistit, o co se klient pravděpodobně zajímá, co mu můžeme nabídnout a jsme schopni odhadnout, do jaké míry je připraven na samotný nákup. Díky této informaci se logicky zvyšuje pravděpodobnost toho, že zákazník poskytne informace, na základě kterých posléze bude předán na obchodní oddělení. Pracovník takového oddělení potenciálního zákazníka následně kontaktuje a navrhne mu již skutečné možnosti řešení odpovídající jeho konkrétním požadavkům.

Výše zmíněná forma oslovení zákazníka je formou dosti proaktivní, a firma Zebra se jí na rozdíl od konkurence nebojí používat. Přináší totiž větší šanci „odchytit“ potenciálního zákazníka dříve než se rozhodne nakoupit zboží u konkurenční firmy.

Zebra se po celou dobu svého působení snaží být moderní firmou. K modernímu kroku patří bezpochyby přidání online chatu na webovou stránku. Tato funkce se na stránkách Zebra objeví, avšak až v okamžiku prohlížení již konkrétního produktu, či novinkách o produktech. Zavedením chatu Zebra poskytla svým stávajícím a potenciálním zákazníkům možnost firmu kontaktovat, přesto se zákazníci necítí nuceni vstoupit na chat jen proto, že na každé prohlížené stránce jim automaticky vyskočí okénko vybízející k chatování s předprodejním poradcem. Jde především o možnost obrátit se na firmu s dotazem pouze a právě tehdy, kdy si to sám zákazník přeje.

Při průzkumu webových stránek konkurentů jsem funkci chatu u žádného z nich neobjevila, čímž se potvrzuje skutečnost, že Zebra je schopná být o krok kupředu před ostatními.

Ačkoli to vypadá, že je firma úspěšná a daří se jí, je třeba podotknout, že v poslední době se Zebra ocitla v jádru konkurenčního střetu se dvěma velkými společnostmi nabízející podobné produkty, a tudíž oslovující téměř stejnou cílovou skupinu zákazníků. Úspěch Zebry tedy nepochybně přilákal na trh konkurenci.


Vzhledem k této skutečnosti a rovněž v rámci posílení konkurenčních podniků na trhu vypracovala Zebra operativní konkurenční strategii, platnou do konce roku 2017. V posledním čtvrtletí Zebra uvede na trh několik inovativních produktů, které konkurence ještě nenabízí a očekává velké množství objednávek ještě před koncem roku. K propagaci těchto produktů byly zahájeny různé reklamní a celomarketingové aktivity. Potenciální úspěch nových produktů byl propočítán a Zebra se něj spoléhá i ve svém finančním plánování. V případě neúspěchu společnost samozřejmě nebude muset opustit trh a nehrozí ani velké finanční ztráty, ale bude-li předpověď špatná, bude to znamenat, že je Zebra na stejném místě jako konkurence a netřímá v ruce výherní kartu. Produktoví manažeři dlouho propracovávali technické vlastnosti nově nabízených produktů, aby byly schopni zajistit jejich úspěšnost.

K nejnovějším a nejvypracovanějším produktům uvedených na trh firmou Zebra patří následující:


**TC51\TC56** – patří ke skupině mobilních počítačů (dotykových smartphonů). Vzhledově tento produkt vypadá jako obyčejný smartphone, ukrývá v sobě ale nespočet funkcí a vlastností, které umožňují jeho využití především v podnikatelském sektoru. Pro zakázání jsou jistě výhodou funkce jako voděodolnost, odolnost proti prachu a upadnutí, operační systém Android, který je kompatibilní s většinou moderních zařízení, a především kompaktní rozměry samotného zařízení.

Základní charakteristiky zařízení uvádím níže. Jelikož nejsou prozatím dostupné v českém jazyce, přikládám anglickou verzi:

# TC51/TC56 Specifications

PHYSICAL CHARACTERISTICS	
<b>Dimensions</b>	6.1 in. L x 2.9 in. W x 0.73 in. H 155 mm L x 75.5 mm W x 18.6 mm H
<b>Weight</b>	8.8 oz./249 g with HD battery
<b>Display</b>	5.0 in. High Definition (1280 x 720); exceptionally bright, outdoor viewable; optically bonded to touch panel
<b>Imager Window</b>	Corning Gorilla Glass
<b>Touchpanel</b>	Dual mode capacitive touch with stylus or bare or gloved fingertip input (conductive stylus sold separately); Corning Gorilla Glass
<b>Backlight</b>	LED backlight
<b>Power</b>	 Rechargeable Li-Ion, Power Precision + Standard Capacity, 4300 mAh typical/4030 mAh minimum; improved battery technology for longer cycle times and real-time visibility into battery metrics for better battery management; fast USB charging (500mA)
<b>Expansion Slot</b>	User accessible MicroSD up to 32GB SDHC and up to 128 GB SDXC
<b>SIM</b>	1 Nano SIM slot

<b>Network Connections</b>	USB-C
<b>Notification</b>	Audible tone; multi-color LEDs; vibration
<b>Keypad</b>	On-screen keypad and enterprise keyboard
<b>Voice and Audio</b>	Two microphones with noise cancellation; vibrate alert; speaker; Bluetooth wireless headset support; High quality speaker phone; PTT headset support; cellular circuit switch voice; HD Voice
<b>Buttons</b>	Programmable back button; dual dedicated scan buttons; dedicated push-to-talk button

PERFORMANCE CHARACTERISTICS	
<b>CPU</b>	Snapdragon 650 64-bit hexa-core 1.8GHz ARM Cortex A72, power optimization
<b>Operating System</b>	 Android 6.0 Marshmallow with Zebra's Mobility Extensions (Mx) (pre-installed on both AOSP and GMS options)
<b>Memory</b>	Standard: 2GB RAM/16GB Flash Optional: 4GB RAM/32GB Flash

USER ENVIRONMENT	
<b>Operating Temperature</b>	14°F to 122°F/-10°C to 50°C (RH 5% to 95% Non-condensing)
<b>Storage Temperature</b>	-40°F to 158°F/-40°C to 70°C
<b>Humidity</b>	5% to 85% non-condensing
<b>Drop Specifications</b>	Multiple 4 ft./1.2 m to tile over concrete over operating temperature range Multiple 5 ft./1.5 m to concrete with the rugged boot accessory over operating temperature range
<b>Tumble Specification</b>	500 1.6 ft./0.5 m tumbles, meets or exceeds IEC tumble specification
<b>Vibration</b>	4 g's PK Sine (5 Hz to 2 kHz); 0.04 g 2/Hz Random (20 Hz to 2 kHz); 60 minute duration per axis, 3 axis

USER ENVIRONMENT (CONTINUED)	
<b>Thermal Shock</b>	-40° F to 158° F/-40° C to 70° C rapid transition
<b>Electrostatic Discharge (ESD)</b>	+/-15kv Air; +/-10kv contact; +/-10kv charge body

INTERACTIVE SENSOR TECHNOLOGY (IST)	
<b>Light Sensor</b>	Automatically adjusts display backlight brightness
<b>Motion Sensor</b>	eCompass; 3-axis Gyro; 3-axis accelerometer
<b>Proximity Sensor</b>	Automatically detects when the user places the handset against head during a phone call to disable display output and touch input

DATA CAPTURE	
<b>Scanning</b>	SE4750 imager (1D and 2D) with extraordinary range: Scan range – Code 39 barcode: 20 Mil: 1.8 in. to 32.0 in./4.5 cm to 81.3 cm 3 Mil: 3.1 in. to 5.6 in./7.9 cm to 14.2 cm
<b>Camera</b>	Rear – 13 MP autofocus; f/2.4 aperture; rear camera flash LED generates balanced white light; supports Torch mode
<b>NFC</b>	ISO 14443 Type A and B; F; FeliCa and ISO 15693 cards; P2P mode and Card Emulation via UICC and Host

## WIRELESS WAN DATA AND VOICE COMMUNICATIONS

<b>Radio Frequency Band</b>	<i>Worldwide:</i> LTE: 700,800/850/900/1800/2100/2600 (FDD 28,20,5,8,3,1,7); UMTS/HSPA/HSPA+: 850/900/1900/2100; GSM/GPRS/EDGE: 850/900/1800/1900 <i>Americas:</i> LTE: 700/850/1900/AWS/2100, (FDD 13,12,17,5,26,2,25,4,1); UMTS/HSPA/HSPA+: 850, 900, AWS, 1900, 2100 GSM/GPRS/EDGE: 850/900/1800/1900; CDMA: 850,1900 (BC0, BC10, BC1)
<b>GPS</b>	TC56 only: Integrated; Autonomous; Assisted GPS (A-GPS); Navstar; GLONASS; Galileo; BeiDou

WIRELESS LAN	
<b>Radio</b>	IEEE 802.11 a/b/g/n/ac/d/h/v/r; Wi-Fi™ certified; IPv4, IPv6; 2X2 MIMO
<b>Data Rates</b>	5GHz: 802.11a/n/ac – up to 866.7 Mbps 2.4GHz: 802.11b/g/n – up to 144 Mbps
<b>Operating Channels</b>	Channel 1-13 (2412-2472 MHz); Chan 36-165 (5180-5825 MHz) Channel Bandwidth: 20, 40, 80 MHz Actual operating channels/ frequencies and bandwidths depend on regulatory rules and certification agency
<b>Security and Encryption</b>	WEP (40 or 104 bit); WPA/WPA2 Personal (TKIP, and AES); WPA/WPA2 Enterprise (TKIP and AES) – EAP-TLS (PAP, MSCHAP, MSCHAPv2), EAP-TLS, PEAPv0-MSCHAPv2, PEAPv1-EAP-GTC3, EAP Fast3 and LEAP
<b>Certifications</b>	WFA (802.11n, WMM-PS); DTS3; WPS; Miracast
<b>Fast Roam</b>	PMKID caching; Cisco CCKM; 802.11r; OKC

WIRELESS PAN	
<b>Bluetooth</b>	Class 2, Bluetooth v4.1 (Bluetooth® Smart technology); Bluetooth Wideband support HFPv1.6; Bluetooth v4.1 Low Energy (LE)

Tab. 1 (zdroj [www.zebra.com](http://www.zebra.com))



Obr. 1 (zdroj [www.zebra.com](http://www.zebra.com))

Táto série produktů je zcela nová a nachází se na úplném počátku svého životního cyklu. Do těchto produktů se investovalo velké množství nejen finančních prostředků a očekávají se nadprůměrné zisky.

K dalšímu nejvíce konkurenceschopnému výrobku, který Zebra nedávno uvedla na trh, patří čtečka čárového kódu **DS2200**. Tento výrobek je první žhavou novinkou roku 2017 a byl poprvé představen v Americe na každoročním setkání partnerů a distributorů z celého světa.

V porovnání s konkurenčními výrobky je DS2200 kompatibilní se všemi základními operačními systémy (Android, Windows, iOS), může snímat jak 1D tak i 2D čárové kódy, čím výrazně zvyšuje možnost svého využití. Nejširší použití se očekává v obchodech na pokladnách, na koncertech při snímání vstupenek, na poštách a v bankách.

Mile překvapí vysoká kapacita baterie a rychlost jejího nabíjení (2400 mAh Lithium Ion baterka). U bezdrátové verze přístroje se jedním dotykem připojíte pomocí bluetooth k tabletu, smartphonu či počítači.

Níže uvádím základní technické parametry čtečky čárových kódů DS2200:

# DS2200 Series Specifications

PHYSICAL CHARACTERISTICS	
<b>Dimensions</b>	<p><b>Corded DS2208:</b> 6.5 in. H x 2.6 in. W x 3.9 in. D 16.5 cm. H x 6.6 cm. W x 9.9 cm. D</p> <p><b>Cordless DS2278:</b> 6.9 in. H x 2.6 in. W x 3.9 in. D 17.5 cm. H x 6.6 cm. W x 9.9 cm. D</p> <p><b>Presentation Cradle:</b> 2.8 in. H x 3.7 in. W x 4.8 in. D 7.1 cm. H x 9.4 cm. W x 12.2 cm. D</p>
<b>Weight</b>	<p><b>Corded DS2208:</b> 5.7 oz. / 161.6 g <b>Cordless DS2278:</b> TBD <b>Presentation Cradle:</b> TBD</p>
<b>Input Voltage Range</b>	DS2208/DS2278 and Cradle: 4.5 to 5.5 VDC Host Powered; 4.5 to 5.5 VDC External Power Supply
<b>Current</b>	<p><b>Corded DS2208 Operating Current at Nominal Voltage (5.0V):</b> 250 mA (typical). (Note: Auto-Aim and Illumination on Acquiring Image)</p> <p><b>Corded DS2208 Standby Current (idle) at Nominal Voltage (5.0V):</b> 150 mA (typical). (Note: Auto-Aim On)</p> <p><b>Presentation Cradle and Micro USB Cable:</b> 500 mA (typical) Standard USB; 1100 mA (typical) BC 1.2 USB</p>
<b>Color</b>	Nova White, Twilight Black
<b>Supported Host Interfaces</b>	USB, RS232, Keyboard Wedge, TGCS (IBM) 46XX over RS485
<b>Keyboard Support</b>	Supports over 90 International keyboards
<b>User Indicators</b>	Direct Decode Indicator; good decode LEDs; Rear view LEDs; beeper (adjustable tone and volume)

PERFORMANCE CHARACTERISTICS	
<b>Motion Tolerance (Handheld)</b>	Up to 5 in./13 cm. per second for 13 mil UPC
<b>Swipe Speed (Hands-Free)</b>	Up to 30.0 in./76.2 cm. per second for 13 mil UPC
<b>Light Source</b>	Aiming Pattern: Linear 624nm Amber LED
<b>Illumination</b>	(2) 645nm Super-Red LEDs
<b>Imager Field of View</b>	32.8° H x 24.8° V Nominal
<b>Image Sensor</b>	640 x 480 pixels
<b>Minimum Print Contrast</b>	25% minimum reflective difference
<b>Skew/Pitch/Roll Tolerance</b>	+/- .65°; +/- .65°; 0-360°
<b>Minimum Element Resolution</b>	Code 39 - 4.0 mil; Code 128 - 4.0 mil; Data Matrix - 6.0 mil; QR Code - 6.7 mil

USER ENVIRONMENT	
<b>Operating Temperature</b>	<p><b>DS2208/DS2278 Imagers:</b> 32.0° to 122.0° F/0.0° to 50.0° C</p> <p><b>Presentation Cradle:</b> 32.0° to 104.0° F/0.0° to 40.0° C</p>

USER ENVIRONMENT (CONTINUED)	
<b>Storage Temperature</b>	-40.0° to 158.0° F/-40.0° to 70.0° C
<b>Humidity</b>	5% to 95% RH, non-condensing
<b>Drop Specification</b>	Designed to withstand multiple drops at 5.0 ft./1.5 m to concrete
<b>Tumble Specification</b>	Designed to withstand 250 tumbles in 1.5 ft./1.5 m tumbler <sup>1</sup>
<b>Environmental Sealing</b>	IP42
<b>Electrostatic Discharge (ESD)</b>	DS2208/DS2278 and Cradle: ESD per EN61000-4-2, +/-15 KV Air, +/-8 KV Direct, +/-8 KV Indirect
<b>Ambient Light Immunity</b>	0 to 10,000 Foot Candles/0 to 107,600 Lux

RADIO SPECIFICATIONS	
<b>Bluetooth Radio</b>	Standard Bluetooth Version 4.0 with BLE: Class 2 33 ft. (10.0m), Serial Port and HID Profiles; output power adjustable down from 2.0 dBm in 8 Steps

BATTERY	
<b>Battery Capacity/ Battery Type</b>	2,400 mAh Li-Ion Battery
<b>Scans Per Battery Charge<sup>2</sup></b>	100,000 scans at 60 Scans per Minute or 60,000 scans at 10 Scans per Minute
<b>Operating Time Per Full Charge<sup>2</sup></b>	100.0 Hours

Charge Time (from Empty)	14 Hour Shift Hours	Full Charge Hours
Standard USB	4	25
BC1.2 USB	2	6
External 5V Source	0.5	6
Micro USB	1	11

REGULATORY	
<b>Electrical Safety</b>	EN 60950-1 2ed + A11 + A1 + A12 + A2:2013, IEC 60950-1 2ed + A1 + A2, UL 60950-1, CAN/CSA-C22.2 No. 60950-1-07
<b>Environmental</b>	RoHS EN 50581
<b>LED Safety</b>	IEC 62471
<b>IT Emissions</b>	EN 55022 (Class B); EN 55032 (Class B)
<b>IT Immunity</b>	EN 55024
<b>Harmonic Current Emissions</b>	EN 61000-3-2
<b>Voltage Fluctuation and Flicker</b>	EN 61000-3-3
<b>Radio Frequency Devices</b>	47 CFR Part 15, Subpart B, Class B
<b>Digital Apparatus</b>	ICES-003 Issue 6, Class B

Continued on next page

Tab. 2 (zdroj [www.zebra.com](http://www.zebra.com))



Obr. 2 (zdroj [www.zebra.com](http://www.zebra.com))

Tento produkt potřebuje ještě hodně reklamy a úsilí, aby se uplatnil na trhu a získal svoje místo uprostřed nabídky podobných produktů. Rovněž toto zařízení se momentálně nachází na samém počátku životního cyklu.

Dále bych ráda představila výrobky z jiné skupiny produktů. Jedná se o industriální tiskárny, které původně tvořily jedinou hlavní nabídkovou linii společnosti Zebra.

Pro porovnání tiskáren značky Zebra s podobnými tiskárnami konkurenční nabídky jsem zvolila industriální (průmyslovou) tiskárnu **ZT400**.

Tato tiskárna jako již většina moderních produktů Zebry podporuje operační systémy Android, Windows a taky iOS a má možnost připojení na Cloud. Díky tomuto připojení zařízení umožňuje rychlejší a pohodlnější přenos dat na serverové uložení. Zebra nabízí zakoupení servisní smlouvy s názvem Zebra One Care zahrnující v sobě rozšířenou poprodejní podporu. Většina konkurenčních firem takovou možnost nenabízí, což lze právem připsat k pozitivům a důvodů víc proč sáhnout po značce Zebra.

Níže jsou uvedeny základní charakteristiky modelu ZT400:

# ZT400 Series Specifications

STANDARD FEATURES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Print Methods: Thermal transfer and direct thermal printing</li> <li>• Construction: Metal frame and bi-fold metal media cover with enlarged clear viewing window</li> <li>• Side-loading supplies path for simplified media and ribbon loading</li> <li>• Thin film printhead with E<sup>3</sup>™ Element Energy™ Equalizer for superior print quality</li> <li>• Communications: USB 2.0, high-speed, RS-232 Serial, 10/100 Ethernet, Bluetooth 2.1, USB Host</li> <li>• Back-lit, multiline graphic LCD display with intuitive menu and easy-to-use keypad for quick operation</li> <li>• Bi-colored status LEDs for quick printer status</li> <li>• ENERGY STAR qualified</li> </ul>		
PRINTER SPECIFICATIONS		
Resolution	203 dpi/8 dots per mm 300 dpi/12 dots per mm (optional) 600 dpi/24 dots per mm (optional for ZT410 only)	
Memory	256 MB SDRAM memory 512 MB on-board linear Flash memory	
Maximum Print Width	ZT410: 4.09"/104 mm ZT420: 6.6"/168 mm	
Maximum Print Speed	ZT410: 14 ips/356 mm per second ZT420: 12 ips/305 mm per second	
Media Sensors	Dual media sensors: transmissive and reflective	
Print Length	ZT410 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 203 dpi: 15.7"/3988 mm</li> <li>• 300 dpi: 7.3"/1854 mm</li> <li>• 600 dpi: 3.9"/991 mm</li> </ul> ZT420 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 203 dpi: 10.2"/2591 mm</li> <li>• 300 dpi: 4.5"/1143 mm</li> </ul>	
MEDIA CHARACTERISTICS		
Maximum Media Width	ZT410 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.00"/25.4 mm to 4.5"/114 mm tear/cutter</li> <li>• 1.00"/25.4 mm to 4.25"/108 mm peel/rewind</li> </ul> ZT420 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.00"/51 mm to 7.0"/178 mm tear/cutter</li> <li>• 2.00"/51 mm to 6.75"/171 mm peel/rewind</li> </ul>	
PHYSICAL CHARACTERISTICS		
	ZT410 closed	ZT420 closed
Length	19.50"/495 mm	19.50"/495 mm
Width	10.6"/269 mm	13.25"/336.55 mm
Height	12.75"/324 mm	12.75"/324 mm
Weight	36 lbs./16.33kg	40 lbs./18.14 kg
SOFTWARE TOOLS		
<b>Link-OS Solutions</b> <b>Document Design</b> — Quickly design a customized print solution using your business data and Zebra's intuitive, plug-and-print design tools. <b>Device Integration</b> — Zebra offers apps and products designed to help you integrate Zebra devices into your existing systems. <b>Device Management</b> — Manage your print operations locally and globally with Zebra's suite of device management tools. <b>Developer Tools</b> — Provides you the tools you need to create your own apps, including documentation, source code, programming languages, templates and more. <b>Web View</b> Connect and control Zebra barcode printers using ZPL II via the printer's web interface using common web browsers. <b>Alert</b> Printers equipped with ZebraNet print servers will notify you via any email enabled, wired, or wireless device to minimize downtime.		
FIRMWARE		
<b>ZBI 2.0™</b> — Optional powerful programming language that lets printers run stand-alone applications, connect to peripherals, and much more. <b>ZPL and ZPL II®</b> — Zebra Programming Language provides sophisticated label formatting and printer control and is compatible with all Zebra printers. <b>EPL and EPL2™</b> — Eltron® Programming Language with Line Mode simplifies label formatting and enables format compatibility with legacy applications. (EPL with Line Mode available on direct thermal models only.) (EPL available on 203 dpi models only.)		
BARCODE SYMBOLOGIES		
Linear Barcodes: Code 11, Code 39, Code 93, Code 128 with subsets A/B/C and UCC Case Codes, ISBT-128, UPC-A, UPC-E, EAN-8, EAN-13, UPC and EAN 2- or 5-digit extensions, Plessey, Postnet, Standard 2-of-5, Industrial 2-of-5, Interleaved 2-of-5, Logmars, MSI, Codabar, Planet Code 2D Barcodes: Codablock, PDF417, Code 49, DataMatrix, MaxiCode, QR Code, TLC 39, MicroPDF, RSS-14 (and composite), Aztec		
FONTS AND GRAPHICS		
16 resident expandable ZPL II bitmap and two resident scalable ZPL fonts Asian and other international scalable and smooth bitmapped fonts Unicode™: For multi-language printing Downloadable objects include graphics, scalable and bitmap fonts, label templates and formats IBM Code Page 850 international character sets are available in the fonts A, B, C, D, E, F, G and O through software control Code Page 1250, 1252, 1253, 1254, 1255 Support with font O 64 MB user available non-volatile memory storage for downloadable objects 4 MB user-available SDRAM		
OPTIONS AND ACCESSORIES		
<b>Communication</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parallel (Bi-directional Interface)</li> <li>• Wireless: ZebraNet® Printer Server — supports 802.11 a/b/g/n networks via an internally integrated option that enables the use of Web View and Alert features</li> </ul> <b>Media Handling</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rewind: Internally rewinds a full roll of printed labels on 3" core, or peels and rewinds liner (Factory installed only)</li> <li>• Peel: Front-mount, passive peel option</li> <li>• Peel: Liner take-up option — additional full-roll liner take-up spindle accommodates standard printer base</li> <li>• Cutter: Front-mount guillotine cutter and catch tray</li> <li>• 1" I.D. Core media supply hanger</li> <li>• Ink-side in ribbon supply spindle</li> </ul> <b>RFID</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supports tags compatible with: UHF EPC Gen 2 V2, ISO/IEC 18000-63 and RAIN RFID protocols</li> <li>• Integrated RFID system is user-upgradable in the field and available on both 4" and 6" models</li> <li>• Adaptive Encoding Technology automatically selects optimum encode settings</li> </ul> <b>Keyboard Display Unit</b> ZKDU™ keyboard display units for stand-alone printing applications		

Tab. 3 (zdroj [www.zebra.com](http://www.zebra.com))



Obr. 3 (zdroj [www.zebra.com](http://www.zebra.com))

Tento model má své místo na trhu již relativně dlouho, proto se nachází spíše v poslední fázi životního cyklu. Zebra mezitím pracuje na nových modelech tiskáren, které by byly sto úspěšně nahradit tento mezi zákazníky tolik populární model.

Nyní máme za sebou přehled hlavních skupin produktů, se kterými se Zebra na trhu prezentuje a s kterými je připravena vstoupit do konkurenčního boje.

Na rozdíl od mnoha ostatních firem, Zebra nemá příliš kladný vztah k veřejné reklamě. V České Republice je pouze několik bannerů ve městě, na kterých je popsáno, čím se společnost Zebra Technologies zabývá a že má největší zákaznické centrum v regionu. K otázce reklamy v analyzované společnosti se vrátím ještě v následujících kapitolách svojí práce.

Za pozitivní krok považuji, že se Zebra začala více zajímat o konkurenci a konkurenční strategii, která dříve ve firmě nebyla prioritou. S tímto faktem souvisí skutečnost, že společnost nemá v plánování konkurenční strategie velkou zkušenost a nevyužívá tudíž všech dostupných metod k vyloučení konkurence jako je tomu u ostatních firem.

Operativní plán, který platí do konce roku 2017 bezesporu přinese svoje výhody a posílí pozici Zebry na trhu, ale v dlouhodobém horizontu by se firma měla více soustředit na plánování konkurenční strategie, která zajistí výhodné postavení firmy především do budoucna.

Pro snadnější pochopení typu podniků, se kterými se Zebra dělí o své prvenství a postavení na vybraném trhu, se pokusím přiblížit některé z nich přiblížit. Následně zmíněné společnosti patří k velkým nadnárodním korporacím, figurujících na trhu již po

dobu několika desetiletí, což sebou automaticky přináší zkušenost a „odolnost“ vůči konkurenci. Každá z oněch společností musí být popsána a analyzována zvlášť, jelikož jejich výrobky se od sebe značně liší, stejně tak i jejich konkurenční (vnitřní a vnější) politika.

### **1.1.2. Konkurenční podniky**

V této podkapitole se seznámíme s několika firmami, které představují konkurenční prostředí pro Zebru a rovněž přivádí danou společnost ke konkurenčnímu boji.

První firma, která momentálně představuje největší hrozbu pro Zebru je relativně mladá italská společnost s názvem Datalogic S.p.A, (dále jen Datalogic).

#### **Datalogic S.p.A.**

Název: Datalogic S.p.A.

IČO: 01835711209

Rok vzniku: 1972

Kódy NACE: 26.5 Výroba měřicích, zkušebních, navigačních, časoměr. přístrojů

Webová adresa: <http://www.datalogic.com>

Adresa: Via San Vitalino, 13, 40012 Lippo di Calderara di Reno, Bologna, Itálie

Datalogic je přední světová firma pohybující se v oblasti průmyslové automatizace a automatického snímání dat. Jak již bylo několikrát zmíněno, v současné době je většina výrobních procesů plně nebo alespoň částečně automatizovaná.

Společnost Datalogic S.p.A. vznikla v roce 1972 v Itálii, ve městě Bologna. Zpočátku se výroba soustředila pouze na elektronická zařízení, ale brzy došlo ke změně směru a Datalogic začal vyrábět optické senzory pro textilní, keramický a obalový průmysl. Koncem 70. let má již Datalogic dvě dceřinné společnosti ve všech hlavních evropských zemích.

Dnes je Datalogic světovou jedničkou v oblasti Automatic Data Capture (automatický sběr dat) a Industrial Automation (průmyslová automatizace). V roce 2014 Datalogic dosáhl tržeb ve výši 464,5 milionu eur, z toho 9,6 % v Itálii, 42,6 % v Evropě, 28,9 % v Severní Americe, 12,3 % v Asii a Pacifiku a 6,6 % v ostatních částech světa. Aktuálně

zaměstnává firma více než 2400 osob ve 30ti zemích po celé Evropě, Asii a Tichomoří a ve Spojených státech.

Datalogic konstantě zvyšuje svůj podíl na trhu, na kterém se pohybuje. Jen za posledních několik let z pouhých pár procent podílu společnost dokázala získat dalších 5%, čímž ve značné míře ohrozila postavení Zebry. Vzhledem k tomu, že Datalogic je původně italskou společností, dostahuje nejsilnějšího zastoupení v Evropě. V posledních letech se ale rozšiřuje po celém světě, především v Severní Americe.

Stejně jako společnost Zebra Technologies, Datalogic používá strategii Diferenciace. Nemálo investuje do výzkumu, díky kterému mohou neustále na trh přicházet s těmi nejkonzurenčně odolnými výrobky. Snaží se vždy dozvědět jako první o potřebách a požadavcích zákazníků a neprodleně se pustit do výroby.

Dle Kotlera můžeme společnost Datalogic zařadit ke strategii tržního vyzyvatele. *Strategii tržního vyzyvatele využívají společnosti, které nejsou v postavení vůdce trhu, avšak na trhu se řadí mezi přední společnosti na druhém či třetím místě. Dosažení cíle, tedy zvětšení tržního podílu, je možné buď na úkor vůdce, nebo na úkor obdobných společností na trhu, které mají viditelné problémy či slabá místa. V případě úspěchu dojde k oslabení konkurence za účelem vlastního budoucího růstu. (P. Kotler: Marketing Management).*

Podíváme-li se zblízka na konkurenční strategii společnosti Datalogic zjistíme, že nejvíce momentálně používají strategii Tvůrčí imitace a Podnikatelského juda, stejně jako je tomu v případě Zebry.

Dle typu konkurenta je společnost Datalogic jako tygr, který bleskově reaguje na jakoukoli změnu jak celkově na trhu, tak i na straně konkurence. Z tohoto důvodu považuje momentálně tuto dravou společnost za svého nejnebezpečnějšího konkurenta.

Jak vyplývá z popisu, společnost Datalogic nabízí skutečně nejpodobnější produkty těm, které nabízí firma Zebra a nepřestává být čím dál úspěšnější na současném trhu: (<http://www.amtek.cz/cs/datalogic>).

V návaznosti uvádím pár vybraných Datalogic produktů, které se nejvíce podobají těm od firmy Zebra:

Obecný název: Fixed Industrial Barcode Readers (Fixní průmyslové čtečky čárových kódů)

Výrobní označení: **DS4800**



Obr. 4 (zdroj [www.datalogic.com](http://www.datalogic.com))

Webová adresa s popisem: <http://www.datalogic.com/eng/products/industrial-automation/fixed-industrial-barcode-readers/ds4800-pd-352.html>

Stručná charakteristika: DS4800 má výhodné parametry, díky malému rozměru je vhodný pro každodenní použití. Výhodou je rovněž jednoduchost ovládání a nabídka několika jazyků.

## TECHNICAL DATA

MODELS	DS4800-100X	DS4800-110X
Dimensions	101 x 85 x 42 mm (3.97 x 3.33 x 1.65 in)	117 x 123 x 48 mm (4.60 x 4.84 x 1.89 in)
Weight	580 gr. (20.46 oz.)	780 gr. (27.9 oz.)
Case material	Aluminum	
Operating temperature	0 to 50 °C (32 to 122 °F)	
Storage temperature	-35 to 50 °C (-31 to 122 °F) for subzero models	
Humidity	90% non condensing	
Vibration resistance	IEC 68-2-6 test FC 1.5mm; 10 to 55 Hz; 2 hours on each axis	
Shock resistance	IEC 68-2-27 test EA 30 G; 11 ms; 3 shocks on each axis	
Protection class	IP65	
Light source	Visible laser diode (630 to 680 nm)	
Ambient light rejection	30000 LUX	
Scanning speed	600 to 1000 scan/s	
Resolution	Up to 0.20 mm (8 mils)	
Reading distance	Up to 1000 mm on 0.50 mm (20 mils) barcodes	
Depth of field	Up to 600 mm on 0.50 mm (20 mils) barcodes	
Aperture angle	50 degrees	
Readable codes	Code 2/5, Code39, Code93, Code128, EAN/UPC, EAN128, Codabar, Pharmacode, Plessey, ISBT128	
Multilabel reading	Up to 10 different symbologies during the same reading phase	
Communication interfaces	Main port RS232/RS422/RS485 up to 115.2 Kbit/s	
	Auxiliary port RS232 up to 115.2 kbps	
	ID-NET™ port up to 1 Mbps	

Connectivity modes	Pass Through, Master/Slave, Multiplexer			
Digital inputs	Two SW programmable, optocoupled, NPN/PNP			
Digital outputs	Two SW programmable, event driven, optocoupled			
Device programming	X-PRESS™ Human Machine Interface			
	Windows™ based SW (Genius™) via serial link Serial Host Mode Programming sequences			
Operating modes	'On-line', 'Serial On-line', 'Automatic', 'Continuous', 'Test', 'Verifier'			
User interface	X-PRESS™ Human Machine Interface			
	Programmable Push Button, LEDs (Status, Com, Trigger, Good, Ready, Power On)			
Display	16 x 2 characters			
Laser classification	IEC 825-1 Class2, CDRH Class II			
Laser control	Safety system to turn laser off in cases of motor slowdown or failure			
Motor control	Motor On/Off command string and Motor Speed SW programmable			
	<b>DS4800-1000</b>	<b>DS4800-1005</b>	<b>DS4800-1100</b>	<b>DS4800-1105</b>
Power supply	10 to 30 VDC	24 Vdc ± 10%	10 to 30 VDC	24 Vdc ± 10%
Power consumption	6 W	28.8 W	7.5 W	32 W

Tab. 4 (zdroj [www.datalogic.com](http://www.datalogic.com))

Hlavní nevýhodou tohoto produktu jsou omezené funkce, což je způsobeno nedostatečným rozměrem zařízení.

Jiným produktem, který má velice podobné funkce a představuje jednoho z nejkonkurenčních přístrojů Zebry, je mobilní počítač Lynx.

Obecný název: Mobile Computers (Mobilní počítač)

Výrobní označení: **Lynx**



Obr. 5 (zdroj: [www.datalogic.com](http://www.datalogic.com))

Webová adresa s popisem: <http://www.datalogic.com/eng/products/automatic-data-capture/mobile-computers/lynx-pd-343.html>

Stručná charakteristika: Kompaktní, ale robustní (odolný) model, 3 Megapixelová kamera, Bluetooth.

Nevýhodou tohoto modelu je operační systém Windows, který je u většiny podobných produktů nahrazen modernějším Androidem.

TECHNICAL SPECIFICATIONS	WIRELESS COMMUNICATIONS		READING PERFORMANCE	
	LOCAL AREA NETWORK (WLAN)	Summit IEEE 802.11 b/g/n Cisco CCX v4 certified Frequency range: Country dependent, typically 2.4 GHz bands	CAMERA	Resolution: 3 megapixel; Illumination: User controllable flash; Lens: Auto focus
	PERSONAL AREA NETWORK (WPAN)	Bluetooth® Wireless Technology IEEE 802.15 v2.0 with EDR	IMAGING	Optical Resolution: Linear codes: 4 mils; 2D codes: 5 mils; Scan Rate: 60 frames/sec maximum
	WIDE AREA NETWORK (WWAN)	3G/4G (HSPA+), 4G when used on AT&T network with enhanced backhaul: 800/850/900/1900/2100 MHz; GSM/GPRS/EDGE: 850, 900, 1800, 1900 MHz for voice and data communication; SIM socket under the battery	LASER	Depth of Field: 3.5 to 41.5 cm / 1.4 to 16.4 in, depending on bar code density and type Resolution: VGA (752 H x 480 V pixels), 256 gray scale Image Format: BMP, JPEG Scan Rate: 104 +/- 12 scan/sec
	GLOBAL POSITION SYSTEM (GPS)	Integrated Assisted-GPS (A-GPS) with Qualcomm gpsOneXTRA Assistance technology	SAFETY & REGULATORY	
	DECODING CAPABILITY		AGENCY APPROVALS	The product meets necessary safety and regulatory approvals for its intended use. Complies to EU RoHS
	1D / LINEAR CODES	Auto discriminates all standard 1D codes including GS1 DataBar™ linear codes. Aztec Code, Data Matrix, MaxiCode, QR Code, UPU FICS, USPS Intelligent Mail	ENVIRONMENTAL COMPLIANCE	VLD - Class 2 IEC/EN60825-1; Compliant with 21 CFR 1040.10 except for deviations pursuant to laser notice No. 50 dated June 24, 2007.
	2D CODES	Australian Post, Japan Post, KIX Code, PLANET, POSTNET, Royal Mail Code (RM4SCC)	SOFTWARE	
	POSTAL CODES	Micro-PDF417, PDF417, GS1 DataBar Composites, GS1 DataBar Expanded Stacked, GS1 DataBar Stacked, GS1 DataBar Stacked Omnidirectional	APPLICATIONS	Pal™ Application Library Vo-CE™ (voice recognition) Wavelink SpeakEasy (voice recognition) Wavelink Industrial Browser™ Wavelink Avalanche® pre-licensed Avalanche Remote Control™ Avalanche SecurePlus™ Datalogic Firmware Utility (DFU) Datalogic Desktop Utility (DDU)
	STACKED CODES		CONFIGURATION AND MAINTENANCE	
ELECTRICAL				
BATTERY	Removable battery pack with rechargeable Li-Ion batteries. Standard: 3.7 V; 1800 mAh (6.7 Watt-hours) Extended: 3.7 V; 3600 mAh (13.3 Watt-hours)			
ENVIRONMENTAL				
DROP RESISTANCE	Withstands drops from 1.2 m / 4.0 ft onto concrete			

PARTICULATE AND WATER SEALING TEMPERATURE	IP54 Operating: 0 to 50 °C / 32 to 122 °F Storage/Transport: -20 to 70 °C / -4 to 158 °F	DEVELOPMENT	Datalogic Configuration Utility (DCU) Datalogic Locked Browser (WAL) Datalogic Windows SDK™ MCL-Collection™ Wavelink Studio™ Java Virtual Machine Wavelink Terminal Emulation™ Wavelink ConnectPro™
<b>INTERFACES</b>		TERMINAL EMULATION	
INTERFACES	Micro-USB connector: USB 1.1 Client and USB 1.1 Host Handylink connector: Integrated RS-232 up to 115.2 Kbps, USB 1.1 Client, USB 1.1 Host Ethernet: via single dock (external module) or multiple cradle	<b>SYSTEM</b>	
<b>PHYSICAL CHARACTERISTICS</b>		EXPANSION SLOTS	Micro-SD card slot: Compatible with Micro SD-HC cards; User-accessible
DIMENSIONS	With Standard Battery: 14.4 x 6.8 x 2.7 cm / 5.6 x 2.6 x 1.0 in With Hi-Capacity Battery: 14.4 x 6.8 x 3.3 cm / 5.6 x 2.6 x 1.3 in	MEMORY	System RAM: 256 MB System Flash: 512 MB
DISPLAY	TFT-LCD color display QVGA: 320 x 240 pixels; 2.7 in diagonal; 262, 144 color display capability; Full Graphics with backlight; Touch Screen	MICROPROCESSOR OPERATING SYSTEM	XScale™ PXA310 @ 806 MHz Microsoft Windows Embedded Handheld 6.5 with Mobile Tools; Outlook, Word Mobile, Excel Mobile, PowerPoint Mobile, One Note Mobile and Internet Explorer Mobile 6.0
KEYBOARD	27-key Numeric or 46-key QWERTY backlit keyboard standard; Side scan keys and volume setting	REAL-TIME CLOCK	Time and date stamping under software control
WEIGHT	With Standard Battery: 270.0 g / 9.5 oz With Hi-Capacity Battery: 300.0 g / 10.6 oz	<b>WARRANTY</b>	
		WARRANTY	1-Year Factory Warranty



Caution: Laser Radiation - do not stare into beam

Tab. 5 (zdroj [www.datalogic.com](http://www.datalogic.com))

Dále bych chtěla porovnat jednu ze služeb nabízející firma Datalogic.

Obecný název: Return Materials Authorization (Opravy)

Výrobní označení: **RMA**

Webová adresa s popisem: <http://www.datalogic.com/eng/support-services/automatic-data-capture/on-line-rma-pa-107.html>

Stručná charakteristika: Pro zadání informace o poškozeném produktu stačí vyplnit online formulář na webové stránce. Tato aplikace je dostupná výhradně pro registrované uživatele produktů Datalogic.

Nevýhodou tohoto jednoduchého systému je jeho neosobnost. Zákazník nemá možnost popsat problém po telefonu. Možnost zavolat má zákazník pouze v případě potíží sse samotným RMA formulářem.

Vzhledem k tomu, že se nejedná o hardware (fyzický výrobek), není k tomuto produktu dostupná technická charakteristika pro porovnání. Jedná se o poprodejní službu, kterou obě společnosti Datalogic a Zebra poskytují svým zákazníkům. Spokojenost zákazníků samozřejmě také záleží na nabídce poprodejní podpory, kterou může klient očekávat.

Datalogic je mladá, ale dynamicky se rozvíjející společnost, která má ve své nabídce výrobky nejvíce podobné těm od Zebry, a tudíž momentálně představuje největšího z největších konkurentů na trhu.

### **Analýza konkurenta dle Portera (analýza čtyř rohů) pro společnost Datalogic**

Pro lepší pochopení toho, co lze od společnosti Datalogic očekávat, provedu následně analýzu konkurenta podle čtyř rohů (M.Porter).

**Budoucí cíle konkurenta:** Ze všeho vyplývá, že společnost má relativně agresivní politiku co se týče rozšíření svého postavení a vlivu na trhu a bude se i nadále snažit obejít konkurenci a vydobýt si prvenství. Mladá a rychlerostoucí firma má sílu a bohatou kapacitu zdrojů.

**Současná strategie konkurenta:** V současné době společnost uvádí na trh čím dál více nových konkurenceschopných výrobků, čímž silně ohrožuje ostatní společnosti na vybraném trhu. Ještě nedávno se malá společnost Datalogic obávala vstoupit na trh velkých konkurentů, a k dnešnímu datu bojuje tvrdě za každé procento podílu na trhu.

**Předpoklady konkurenta:** Konkurent se reprezentuje jako sebejistá společnost, nemající žádných pochyb o svých schopnostech při získání nejlepšího postavení na trhu. Samozřejmě je si vědom toho, že bojuje proti velkým společnostem jako Zebra a Honeywell a v žádném případě konkurenci nepodceňuje.

**Schopnosti konkurenta:** Tento konkurent má určitou výhodu v nabízených produktech, jelikož rychle reaguje na veškeré změny na trhu a je schopen bezprostředně představit nový výrobek jako odpověď na produkt konkurenta. Rovněž se nepřetržitě starají o svoji webovou stránku, aby zákazník mohl najít vše, co potřebuje. Dodavatelé a odběratelé materiálu od společnosti Datalogic si vážící jejich spolupráce, jelikož poskytují dobré podmínky, neprodleně reagují a odměňují své loajální partnery.

V daném odvětví jsou největší hrozbou substituční produkty čínských firem, které jsou sice méně kvalitní, ale zároveň jsou mnohem levnější.

Odběratelé zboží od společnosti Datalogic S.p.A. jsou většinou své značce věrní a zřídka kdy přecházejí na výrobky jiných značek.

Dodavatelé společnosti v poslední době zvyšují ceny svých služeb a to především z důvodu ekonomické situace.

Konkurentů na daném trhu není příliš mnoho, přesto jsou to silné společnosti jako Zebra Technologies, Honeywell apod. V rychle se měnícím současném světě technologií nemůžeme vyloučit ani možnost vstupu nového konkurenta na trh.

Na základě nashromážděných informací nyní mohu odpovědět na následující otázky podle Portera:

**1. Jak je konkurent spokojen se svým současným postavením na trhu?**

Analyzovaná společnost má docela dobré postavení na trhu. Neustále vede agresivní konkurenční strategii a posiluje tak svoji pozici na trhu.

**2. Jaké budou pravděpodobně další kroky konkurenta?** – Datalogic bude

s největší pravděpodobností ještě více rozšiřovat nabídku svých produktů, zaměří se na vývoj a výrobu a je možno předpokládat, že půjde s cenami dolů.

**3. Jaké jsou cíle konkurenta?** – Být vždy o krok vpřed před konkurentem, nabízet inovační řešení, které nemají žádnou obdobu (substitut)

**4. Co by vyprovokovalo konkurenta k nejtvrďší odvetě?** – snížení cen konkurenčních výrobků, vstup nových produktů na trh, silná konkurenční strategie

## **Honeywell**

Společnost Honeywell byla založena v roce 1906 a nyní zaměstnává přibližně 132 000 zaměstnanců po celém světě. Hlavní sídlo společnosti je ve městě Morristown v New Jersey.

Název: Honeywell spol. S.r.o.

IČO: 18627757

Kódy NACE: 26.5 Výroba měřících, zkušebních, navigačních, časoměr. přístrojů

Webová adresa: <http://www.honeywell.cz/>

Adresa: V Parku 2326/18, 14800, Praha – Česká Republika

Česká republika je klíčovou základnou technologického rozvoje a vývoje společnosti Honeywell v Evropě. Činnost pražské pobočky byla zahájena v roce 1993 a brněnské vývojové centrum následovalo o deset let později. V roce 2006 se brněnské vývojové centrum stalo součástí společenství vývojových center – Honeywell Technology Solutions (HTS), která se nacházejí v USA, Číně, Indii a České republice. Špičkoví odborníci podporují své partnery a zákazníky ve vývoji produktů a komplexních řešení v oblastech letecké techniky a automatizace a řízení. Společnost Honeywell má v České republice také dva výrobní závody, a to Honeywell Aerospace Olomouc a Environmental and Combustion Controls v Brně. V současné době zaměstnává společnost Honeywell v České republice více než 4000 zaměstnanců. (<http://www.honeywell.com/worldwide/emea/czech-republic-cz>).

Společnost Honeywell má širokou nabídku výrobků. S námi vybranou firmou nejvíce soupeří v produktech jako: snímací a skenovací systémy, mobilní zařízení, ale také procesní řešení pro domácnosti a tiskárny.

V tomto místě bych chtěla uvedla několik konkrétních produktů, které představují pro Zebra silné soupeře.

Obecný název: Handheld barcode scanner (Příruční snímač čárového kódu)

Výrobní označení: **The Voyager™ 1400g**



Obr. 6 (zdroj [www.honeywell.com](http://www.honeywell.com))

Webová stránka s popisem: <https://www.honeywellaidc.com/products/barcode-scanners/general-duty/voyager-1400g>

Stručná charakteristika: Skener poskytuje všesměrové čtení lineárních čárových kódů plus schopnost inovovat zařízení na skenování PDF a 2D čárových kódů – buď během nákupu nebo podle potřeby.

Nevýhodou tohoto produktu je nutnost dokupovat další funkce, které nejsou dostupné přímo v základní verzi skeneru.

## Voyager 1400g Technical Specifications

Mechanical	
Dimensions (LxWxH)	180 mm x 66 mm x 43 mm (7.1" x 2.6" x 1.7")
Weight	119 g (4.2 oz)
Electrical	
Input Voltage	4.0 to 5.5 VDC
Operating Power	2 W (400mA @ 5 VDC)
Standby Power	0.45 W (90mA @ 5 VDC)
Host System Interfaces	USB, Keyboard Wedge, RS232, IBM 46xx (RS485)
Environmental	
Operating Temperature	0°C to 40°C (32°F to 104°F)
Storage Temperature	-40°C to 60°C (-40°F to 140°F)
Humidity	0% to 95% relative humidity, non-condensing
Drop	Designed to withstand 30 1.5 m (5') drops to concrete
Environmental Sealing	IP42
Light Levels	0 to 100,000 lux (9,290 foot-candles)
Scan Performance	
Scan Pattern	Area Image (640 x 480 pixel array)
Motion Tolerance	Up to 10 cm/s (4 in/s) for 13 mil UPC at optimal focus
Scan Angle	Horizontal 37.8°; Vertical 28.9°
Symbol Contrast	35% minimum reflectance difference
Pitch, Skew	60°, 70°
Decode Capability	1400g1D: all standard 1D symbologies 1400gPDF: all standard 1D and PDF417 symbologies 1400g2D: all standard 1D, PDF417 and 2D symbologies
Warranty	5 year factory warranty





Tab. 6 (zdroj [www.honeywell.com](http://www.honeywell.com))

Vzhledem k tomu, že se Zebra hodně zaměřuje na trh zdravotní péče, popíšu dále jeden z produktů Honeywell, který firma nabízí také ve verzi Healthcare (pro účely zdravotnictví).

Obecný název: Smartphone, mobile computer (Smartphone, mobilní počítač)

## Výrobní označení: The Dolphin™ CT50

**Dolphin CT50h Versus the Competition**

<p><b>Dolphin CT50h</b> Quad Core CPU – 3X faster 2G Ram/16G Flash – 2X memory 12+ hour battery – Full Shift 4.7" display 1280x720 720P HD Android 4.4.4 to Android 6.0 future List Price \$2,149</p>	 3/16	<p><b>Motorola MC40HC</b> Dual Core CPU – 3X slower 1G Ram/8G Flash – ½ the memory 8 – 10 hour battery – partial shift 4.3" display 800x480 – poor graphics Limited to Android 4.4 List Price \$1,770</p>	 3/13
<p><b>Spectralink Pivot</b> Dual Core CPU – 3X slower 1G Ram/8G Flash – ½ the memory 8 – 10 hour battery – partial shift 4.3" display 800x480 – poor graphics Limited to Android 4.4 List Price \$1,450</p>	 7/15	<p><b>Motorola TC70</b> Dual Core CPU 1G Ram/8G Flash Higher ruggedness specs Equivalent display Limited to Android 4.4 List Price \$2,095</p>	 10/14

© 2015 by Honeywell International Inc. All rights reserved.

**Honeywell**

Obr. 7 (zdroj [www.google.com](http://www.google.com))

Webová stránka s popisem: <https://www.honeywellaidc.com/products/computer-devices/healthcare/dolphin-ct50h>

Stručná charakteristika: Elegantní, kapesní design, který je snadno ovladatelný, Quad-core procesor a více paměti, umožňuje aplikaci pracovat rychleji. Nová generace snímače pro snímání dat lineárních a 2D čárových kódů.

Jak je vidět na obrázku výše, tento produkt je nejvíce porovnatelný s produkty Zebry (dříve pod názvem Motorola).

## Dolphin CT50 Technical Specifications

### MECHANICAL

#### Dimensions (L x W x H):

160 mm x 82.5 mm x 19 mm  
(6.3 in x 3.2 in x 0.75 in)

**Weight:** 342 grams (12.1 oz) with battery pack

### ENVIRONMENTAL

**Operating Temperature:** -20°C to 50°C  
(-4°F to 122°F)

**Storage Temperature:** -30°C to 70°C  
(-22°F to 158°F)

**Humidity:** 0 to 95% relative humidity  
(non-condensing)

**Drop:** 2.4 m (8 ft) to concrete at room temp per MIL-STD 810G

1.5 m (5 ft) to concrete at -10°C to 50°C temperature range

1.2 m (4 ft) to concrete down to -20°C

**Tumble:** Exceeds 1,000 1.0 m (3.3 ft) tumbles per IEC 60068-2-32 specification

**ESD:** ±15KV Air and ±8KV Direct

**Environmental Sealing:** Independently certified to meet IP67 standards for moisture and particle intrusion

### SYSTEM ARCHITECTURE

**Processor:** 2.26 GHz Qualcomm Snapdragon 801 quad-core

**Operating System:** Windows 10 IoT Mobile Enterprise, Android 6.0 Marshmallow

**Memory:** 2 GB RAM, 16 GB Flash

**Display:** 119.4 mm (4.7 in) in High Definition (1280 x 720) bright color LCD with backlight, outdoor viewable, optically bonded to touch panel

**Touch Panel:** Rugged multi-touch capacitive touch panel, optically bonded for extra durability and better sunlight viewability. Automatic detection and configuration utilizing mutual and self-capacitance modes for water rejection and use with many off-the-shelf gloves.

**Keypad:** On-screen keypad, dual-action side scan triggers, Volume up/down, Camera, Power button

**Audio:** Speaker, T3/M3 HAC-compliant, dual microphone support with noise cancellation. PTT support and Bluetooth® wireless headset support.

**I/O Ports:** Custom IO connector

**Camera:** 8.0-megapixel color camera with autofocus and advanced software features for better image quality

**Sensors:** Ambient Light Sensor, Proximity Sensor, Accelerometer, Gyroscope, Magnetometer, Pressure Sensor

**Storage Expansion:** User-accessible microSD card up to 32 GB (SDHC/SDIO-compliant)

**Battery:** Li-Ion, 3.6V, 4040mAh with integrated battery diagnostics

**Hours of Operation:** 12+ hours

**Decode Capabilities:** Honeywell N6600 Slim Imager Engine (1D/2D barcode symbologies) Honeywell SDKs for Android and Windows

**Application Software:** Honeywell Power Tools and Demos

**Warranty:** One-year factory warranty

### WIRELESS CONNECTIVITY

#### WWAN:

WWAN Radio (ATT / VZW / NA)

LTE (4G) Quad-Band (Bands 2, 4, 5, 17)

UMTS/HSPA+ (3G) Quad-Band (Bands 1, 2, 5, 8)

GSM/GPRS/EDGE Quad-Band

(850/900/1800/1900 MHz)

Dual-Band 1xRTT/EV-DO (Bands BC0, BC1)

WWAN Radio (EU) LTE (4G)

Tri-Band (Bands 3, 7, 20)

UMTS/HSPA+ (3G) Quad-Band (Bands 1, 2, 5, 8)

GSM/GPRS/EDGE Quad-Band

(850/900/1800/1900 MHz)

**WLAN:** IEEE 802.11 a/b/g/n/ac; Wi-Fi certified

**WLAN Security (Windows):** OPEN, WEP, WPA/WPA2 (Personal and Enterprise)

**Supported EAP:** TLS, PEAP-MS-CHAP-V2, TTLS

**WLAN Security (Android):** OPEN, WEP, WPA/WPA2 (Personal and Enterprise)

WPA2 (Personal and Enterprise)

**Supported EAP:** TLS, PEAP, TTLS, PWD, FAST, LEAP CCX Version 4 certified (Android only)

**Bluetooth:** Class 2 V4.0 Bluetooth

**Supported Bluetooth Profiles:** HFP, PBAP, A2DP, AVRCP, OPP only

**NFC:** Integrated Near Field Communication

**VoIP:** Supported

**VPN:** IPSec V4/L2TP, PPTP

**Push to Talk (PTT):** Supported

**GPS Supported Protocols:** GNSS Receiver for GPS and GLONASS

Tab. 7 (zdroj [www.honeywell.com](http://www.honeywell.com))

Nevýhodou je vyšší cena v porovnání s konkurencí.

Třetí skupinou produktů, kterými Honeywell konkuruje Zebře jsou tiskárny.

Obecný název: Průmyslová tiskárna

Výrobní označen: **The PM43/PM43c (101.6 mm/4 in) and PM23c (50.8 mm/2 in)**



Obr. 8 (zdroj [www.honeywell.com](http://www.honeywell.com))

Webová stránka s popisem:

<https://www.honeywellaidc.com/products/printers/industrial/pm43-pm23>

Stručná charakteristika: Tiskárny PM nabízejí vynikající výkon v náročných prostředích díky robustnímu kovovému krytu a nejvyšší možné rychlost tisku ve své třídě při 304 mm/s (12 IPS).

## PM43/PM43c/PM23c TECHNICAL SPECIFICATIONS

### DESCRIPTION

Industrial mid-range, direct thermal and thermal transfer label, ticket and tag printer. Also available with RFID.

### PHYSICAL CHARACTERISTICS

**PM43:** LxHxW: 483 x 295 x 284 mm (19.0 x 11.6 x 11.2 in); Weight: 15.82 kg (34.88 lbs)

**PM43c:** LxHxW: 431 x 181 x 253 mm (17.0 x 7.1 x 9.9 in); Weight: 12.5 kg (27.65 lbs)

**PM43c with Dome Door:** LxHxW: 500 x 245 x 253 mm (19.6 x 9.6 x 9.9 in); Weight: 12.71 kg (28.02 lbs)

**PM23c:** LxHxW: 431.84 x 181 x 205.5 mm (17 x 7.13 x 8.09 in)

**PM23c with Dome Door:** LxHxW: 500.22 x 244.87 x 205.5 mm (19.69 x 9.64 x 8.09 in)

**PM23c with Bag Tag Door:** LxHxW: 431.84 x 207 x 205.5 mm (17 x 8.15 x 8.09 in); Weight: 9.5 kg (21 lbs)

### PM43/43C PRINT SPECIFICATIONS

**Max. Width at 203 dpi:** 108 mm (4.25 in)

**Max. Width at 300 dpi:** 106 mm (4.17 in)

**Max. Width at 406 dpi:** 104 mm (4.09 in)

**Max. Length at 203 dpi:** 4.8 m (15.75 ft)

**Max. Length at 406 dpi:** 1.2 m (3.94 ft)

### PM23C PRINT SPECIFICATIONS

**Max. Width at 203 dpi:** 56 mm (2.2 in)

**Max. Width at 300 dpi:** 56 mm (2.2 in)

**Max. Width at 406 dpi:** 64 mm (2.5 in)

### RFID STANDARDS & FREQUENCIES

18000-6C / EPC Class 1 Generation 2  
865-928 MHz radio configured to comply with local UHF RFID regulations including FCC and ETSI. Contact local representative for availability in particular regions.

### PRINT SPEED

**At 203/300 dpi:** 100–300 mm/s (4–12 ips)

**At 406 dpi:** 100–250 mm/s (4–10 ips)

### PRINT RESOLUTION

**At 203 dpi:** 8 dots/mm

**At 300 dpi:** 11.8 dots/mm

**At 406 dpi:** 16 dots/mm

### MEDIA

**Type:** Labels and Tags, Linerless and Lined media

**PM43/43c Max/Min Width:** 114/19 mm (4.5/0.75 in)

**Thickness:** 3 to 10.4 mil

**PM23c Max/Min Width:** 68/19 mm (2.7/0.75 in)

**Configuration:** Roll-fed or fanfold

**Sensing:** Gap, notch, black mark, continuous

**Label Roll Max. Diameter:** 152 mm (6 in) for long door models; 213 mm (8.38 in) for all other models

**Label Roll Core:** 38–76 mm (1.5–3 in)

**Type:** Ribbons

**PM43 Roll Max. Diameter:**

80 mm (3.15 in), approx. 450 m

**PM23/43c Roll Max. Diameter:**

61 mm (2.40 in), 229 m

**Core ID:** 25 mm (1 in)

**Type:** Wax, mid-range, resin

**Genuine Honeywell Media:**

[www.honeywellaidc.com/media](http://www.honeywellaidc.com/media)

### INTERFACES

#### Standard:

• Ethernet 10/100 Mbps

• RS-232, up to 115.2 KB/s

• Supported Serial Protocols:

– Fingerprint/Direct Protocol: XON/XOFF, ENQ/ACK, DSR/DTR, RTS/CTS

– IPL: XON/XOFF, Honeywell Std. Protocol

• USB 2.0

• USB Host (X1 on PM23c/PM43c, X2 on PM43)

#### Optional:

• Parallel IEEE 1284

• Industrial Interface (8 digital in/out,

4 analog relays, 1 RS232/422/485 port)

• Dual Serial ports RS-232, RS-422, RS-485 and 20mA Current Loop

• Dual USB Host

#### Wireless:

• IEEE 802.11 a/b/g/n + Bluetooth

• Wi-Fi Certified, CCX (Cisco) version 4 Certified

• Static WEP (64 bit and 128 bit), Dynamic WEP (TLS, TTLS, PEAP, LEAP, EAP-FAST), WPA (TKIP/CCMK Personal and Enterprise), WPA2 (AES-CCMP/CCMK Personal and Enterprise)

• Multiple industrial antenna options for maximized coverage

#### Supported Protocols:

• TCP/IP suite (TCP, UDP, ICMP, IGMP), LPR/LPD, FTP, BOOTP, DHCP, HTTP, SNMPv1/2c/3, SNMP-MIBII supported – over UDP/IP (private enterprise MIB included), SMTP

• Supports IPv4 and IPv6

### SOFTWARE

#### SOFTWARE

#### Printer Command Languages:

• IPL, DP, ZSim2 (ZPL-II), DSim (DPL)

• XML enabled for SAP® All and Oracle® WMS

#### Applications/Drivers:

• InterDriver Windows® printer driver

• CUPS driver for Linux

• Honeywell Device Types for SAP

• Honeywell label design and print package

#### Smart Printing Languages:

• Honeywell C# for Printers

– Smart Printing Developer Resource Kit

– Write apps with .NET-compatible development environments

• Honeywell Fingerprint

– Use Honeywell Fingerprint Application Builder

### Configuration & Device Management Support:

- PrintSet for printer configuration
- SmartSystems for remote management
- Sophisticated web interface for configuration, upgrade and 1:1 management
- Wavelink: Avalanche

### BAR CODE SYMBOLOGIES

All major 1D and 2D symbologies are supported.

### STANDARDS SUPPORTED

UPC/EAN Shipping Container; UCC/EAN 128 Serial Shipping Container; MH10.8 Shipping Label; AIAG (shipping parts label); OGMARS; POSTNET; HIBCC; ISBT 128; GM1724; UPS Shipping label; Global Transport Label

### FONTS

Monotype font engine

Non-Latin fonts available through WTLE

### GRAPHICS

Supports PCX, PNG, GIF and BMP file formats.

Other formats supported with Label Generation Tools.

### MEMORY

**Standard:** 128 MB Flash memory, 128 MB SDRAM, Multi-GB USB memory device (FAT16/FAT32)

### USER INTERFACE

Color Touch UI, Icon UI

### USER INTERFACE LANGUAGES

On Color Touch LCD and Web Interface: English, Russian, German, French, Portuguese, Spanish, Italian, Korean, Simplified and Traditional Chinese

### POWER SUPPLY

**AC Voltage:** 100 to 240 VAC, 45 to 65Hz

**PFC Regulation:** IEC320/C14

**Power Consumption:** Standby 9W; Peak 300W

### OPERATING ENVIRONMENT

**Ambient Operating Temperature:**

+5°C to +40°C (+41°F to +104°F)

**Storage Temperature:**

-20°C to +70°C (-4°F to +152°F)

**Humidity:** 20 to 80% non-condensing

### REGULATORY APPROVALS

RoHS Compliant, CE (EN55022 Class A), FCC Class A, UL/cUL, D Mark and CCC

### OPTIONS AND ACCESSORIES

Consult the PM Series Accessory Guide for full details: Integral self-strip unit with liner takeup, label taken sensor (LTS), media low sensor, media supply hub, parallel interface board, real-time clock, RFID UHF, additional serial interface boards<sup>1</sup>, industrial interface boards<sup>2</sup>, collapsible ribbon and liner core<sup>2</sup>, cutter<sup>2</sup>, linerless<sup>2</sup>, full batch label/liner rewinder<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Not applicable when using IPL firmware.

<sup>2</sup> Compatible with PM43 and PM43c only.

<sup>3</sup> Compatible with PM43 only.

Tab. 8 (zdroj [www.honeywell.com](http://www.honeywell.com))

Nevýhodou této tiskárny je její velký rozměr a váha.

Honeywell je momentálně druhým největším konkurentem Zebry co do výroby tiskáren a zaujímá druhé místo na trhu (do 20%). Honeywell stejně jako Zebra má dlouholetou historii a získává si své zákazníky svojí stabilitou na trhu.

Honeywell představuje největší konkurenci pro Zebra v Asijském regionu (APAC) především nabídkou kvalitních výrobků za přijatelnou cenu.

I Honeywell používá agresivní anti-reklamu. Loni například zahájila kampaň, ve které láká zákazníky k nákupu tiskáren značky Honeywell a k ušetření spousty peněz. Zároveň tato kampaň na svém obrázku odkazuje přímo na Zebru:



Obr. 9 (zdroj [www.google.com](http://www.google.com))

Společnost Honeywell bych zařadila do typu nepředvídatelného (scholastického) konkurenta, jelikož lze jen těžko odhadnout, s čím přijde na trh a co použije proti konkurenci.

Stejně jako dvě předchozí společnosti, i Honeywell má obecnou konkurenční strategii Diferenciace.

Dříve společnost Honeywell zaujímala vůdčí postavení na trhu, ale momentálně tomu tak není, proto dle Kotlera má marketingovou strategii tržního vyzyvatele jako společnost Datalogic.

I tato společnost využívá strategii Podnikatelského juda ve svém rozehraném konkurenčním boji.

### **Analýza konkurenta dle Portera (analýza čtyř rohů) pro společnost Honeywell**

V tomto bodě práce bych ráda uvedla analýzu společnosti Honeywell podle čtyř rohů Portera.

**Budoucí cíle konkurenta:** Hlavním strategickým cílem společnosti je udržení svého postavení na trhu a být odolný vůči konkurenci. Honeywell se zaměřuje na nejrůznější oblastí podnikání a snaží se dosáhnout co největšího zisku v každé z nich.

**Současná strategie konkurenta:** Honeywell na rozdíl od Zebry využívá hojně veřejnou reklamu, čím samozřejmě zvyšuje viditelnost svých výrobků. I tato firma přitahuje

zákazníky spíše agresivní antireklamou, ve které nepřímo poukazuje na slabé stránky Zebra produktů a doporučuje přechod ke své značce.

**Předpoklady konkurenta:** Vzhledem k tomu, že Honeywell má bohatou historii podnikání, nebojí se jít do otevřeného konkurenčního střetu. Sebe vidí jako silnou a úspěšnou společnost. Nejvíce bojuje proti Zebře, jelikož ji považuje za nejsilnějšího konkurenta v daném odvětví.

**Schopnosti konkurenta:** Honeywell má jméno, které zákazníci znají a nakupují spoustu výrobků především díky němu. Produkty Honeywell mají vysokou kvalitu a dojde-li k poškození, mají zajištěnou poprodejní podporu. Společnost dlouhodobě spolupracuje s největšími dodavateli a odběrateli.

U Honeywellu jsou současně největší hrozbou substituční produkty čínských firem, ale rovněž současného posílení Zebry na trhu a její neustálé uvádění inovativních produktů na trh.

Odběratelé společnosti Honeywell jsou velké firmy, které hledají komplexní řešení a jdou za známým jménem.

Dodavatelé společnosti dlouhodobě spolupracují s Honeywellem a pravděpodobně tato spolupráce zůstane i nadále stejná.

Konkurenci Honeywellu představují zejména společnosti Zebra Technologies a Datalogic.

**1. Jak je konkurent spokojen se svým současným postavením na trhu?**

Honeywell má dobře známé jméno a velké množství věrných zákazníků, proto je společnost spokojená se svým současným postavením na trhu.

**2. Jaké budou pravděpodobně další kroky konkurenta?**

Tato společnost má dobře fungující marketing, lze očekávat příchod nového nápadu s cílem získání cílového zákazníka od Zebry díky poutající antireklamě.

**3. Jaké jsou cíle konkurenta?**

Udržet si své postavení na trhu.

**4. Co by vyprovokovalo konkurenta k nejtvrďší odvetě?**

Sutečnost, že konkurenční společností začnou používat podobnou konkurenční strategii.

## **Samsung**

Třetím a zatím nejméně ohrožujícím konkurentem ze všech výše uvedených společností je společnost Samsung.

Název: Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o.

IČO: 28987322

Kódy NACE: 26 Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů

Webová adresa: <http://www.samsung.com/cz/>

Adresa: The Park - V Parku 2323 / 14

148 00 Praha 4

Skupina Samsung je největší společností v Jižní Koreji a 3. největší světový konglomerát podle tržeb, který řídí několik firem ve světě. Skládá se z velkého množství mezinárodních společností, všechny jsou spojeny pod značkou Samsung, včetně Samsung Electronics, světově největší elektronické společnosti, Samsung Heavy Industries, jednoho z největších světových stavitelů lodí a Samsung Engineering & Construction, vedoucí globální stavitelské společnosti. Tyto tři multinacionální korporace tvoří základ skupiny Samsung a odráží její jméno – význam korejského slova Samsung je "tři hvězdy". (<https://cs.wikipedia.org/wiki/Samsung>).

Do konkurence Zebry se Samsungem vstoupila společnost díky rozšířené nabídce firmy Zebry a uvedením nových produktů s novými možnostmi na trh. Když tedy počátkem roku 2014 Zebra uvedla na trh první výrobek na bázi OS Android, začalo porovnávání produktů s nabídkou společnosti Samsung.

Prozatím je společnost Samsung spíše laxním typem konkurenta a nepodniká velké kroky proti naší společnosti.

Vzhledem k tomu, že na námi zkoumaném trhu působí zatím jen okrajově, mohu společnost Samsung zařadit do obecné konkurenční strategie Soustředění pozornosti. Mají omezenou skupinu zákazníků, na kterou se soustředí a pro kterou vyrábí speciální produkty.

Dle Kotlera používají strategii obsazování tržních mezer. *Záměrem některých společností není obsluhovat celý trh, ale zaměřit se pouze na tržní mezery, které na trhu vyhledávají. Pro větší podniky tato část trhu bývá nezajímavá. (P.Kotler: Marketing Management).*

Dle Druckera tím pádem používá strategii Ekologické tržní niky. *Úsilí získat monopol v jisté malé oblasti, podnik naplní kapacitu trhu nepostradatelným produktem, vytvořením „unikátní odbornosti“. Přináší na trh nový trend, produkt, službu nebo opravdovou inovaci.*

Dále bych se opět ráda vrátila k ukázkám několika příkladů největších konkurenčních výrobků.

Obecný název: Smartphone, mobilní telefon

Výrobní označení: **Samsung Galaxy S5**



Obr. 10 (zdroj [www.samsung.com](http://www.samsung.com))

Webová stránka s popisem: <http://www.samsung.com/cz/consumer/mobile-devices/smartphones/galaxy-s/SM-G903FZSAETL>

Stručná charakteristika: Používá operační systém Android 4.4 KitKat. Byl představen 24. února 2014 na Mobile World Congress v Barceloně. Největšími novinkami jsou čtečka otisků prstů, certifikace IP67 (stupeň ochrany) s voděodolností a prachuvzdorností, měřič teploty, nahrávání 4k videa a další. Technické specifikace tohoto produktu jsou dostupné v češtině.

## Parametry produktu

Souhrn	
Zařízení	<a href="#">Android telefon</a> , <a href="#">Smartphone</a>
Výrobce	<a href="#">Samsung</a>
Konstrukce	🔍 dotykové
Operační systém	Android
Verze operačního systému	🔍 Android 5.0 (Lollipop)
Hmotnost	145 g
Možnost paměťové karty	🔍 ano
3D telefon	🔍 ne
Paměť RAM	🔍 2048 MB
Odolné	ano

Displej	
Rozlišení displeje	🔍 1920 x 1080
Velikost displeje	🔍 5.1 "
Počet barev	🔍 16mil barev
Počet displejů	🔍 1


## Rozměry

Výška	142 mm
Šířka	72.5 mm
Hloubka	8.1 mm

## Fotoaparát

Fotoaparát	 ano
Rozlišení fotoaparátu	 16 Mpix
Automatické ostření	 ano
Vestavěný blesk	 ano
HD video	 ano
Přední kamera	 ano

## Další funkce a vlastnosti

Internetový prohlížeč	 ano
Přehrávání MP3	 ano
Jack 3,5	 ano
Pro seniory	ne
Voděodolný	ano
Snímač otisků prstů	ano
USB On-The-Go	 ano


## Psaní SMS a e-mailů

Multimediální zprávy MMS	 ano
Emailový prohlížeč	 ano

## Kontakty a volání

MP3/WMA/AAC vyzvánění	ano
-----------------------	-----

## Baterie

Kapacita baterie	 2800 mAh
Pohotovostní doba	 390 hodin
Doba hovoru	 1260 min

## Hardware

Frekvence procesoru	2.5 GHz
Počet jader procesoru	4
Uživatelská paměť	 16 GB
Dual sim	 ne
Akcelerometr (G-senzor)	ano
Gyroskopický senzor	ano

Datové funkce	
GPS modul	ano
WiFi	ano
Bluetooth	ano
NFC	ano
GPRS	ano
EDGE	ano
LTE	ano

Aplikace	
Diktafon	ano
Kalendář	ano
FM rádio	ne
Kalkulačka	ano

Tab. 9 (zdroj [www.samsung.com](http://www.samsung.com))

Největší nevýhodou oproti produktům Zebry je větší zaměření na koncové uživatele a tím pádem menší přizpůsobivost podnikovému prostředí.

Na dalším obrázku je vidět, jak vypadá zařízení Zebry (výrobní označení Symbol) v porovnání s telefony Samsung. Vzhledem k tomu, že Zebra se zaměřuje primárně na B2B obchod, její produkty jsou robustnější a přizpůsobené práci v nepříznivých podmínkách.



Obr. 11 (zdroj [www.google.com](http://www.google.com))



Obr. 12 (zdroj [www.samsung.com](http://www.samsung.com))

Trhy, na kterých působí obě společnosti, se v poslední době začaly mezi sebou propojovat. Zebra se snaží získat větší podíl na trhu koncových uživatelů (consumers), a Samsung se naopak snaží přilákat zákazníky z podnikového sektoru. Tím pádem jedna společnost pracuje nad zmenšením rozměru produktů, přizpůsobením se větší skupině lidí, usnadněním ovládaní, zatímco druhá se snaží do svých již malých výrobků přidat co nejvíce funkcí, které by přilákaly sice menší, ale o to bohatší skupinu zákazníků.

### **Analýza konkurenta dle Portera (analýza čtyř rohů) pro společnost Samsung**

U společnosti Samsung nebude tak jednoduché provést analýzu čtyř rohů dle Portera. Samsung totiž nesoupeří přímo na stejném trhu jako celá společnost, ale pouze některé z jeho výrobků vstupují v konkurenční boj. Proto uvádím analýzu pouze toho, co by se mohlo stát hrozbou pro Zebra.

**Budoucí cíle konkurenta:** Společnost Samsung si nepřevzala tak úplně za cíl vyrábět industriální produkty, v každém případě je ale jasné, že na trhu po tomto řešení je bohatá poptávka. Vzhledem ke skutečnosti, že Samsung je zároveň jedničkou ve výrobě zařízení s operačním systémem Android, pokusí si jistě uspokojit rostoucí poptávku předvedením nových produktů.

**Současná strategie konkurenta:** Samsung se nepřetržitě rozvíjí a určitě do budoucna lze očekávat ještě chytřejší smartphony, kterými společnost zaplní trh.

**Předpoklady konkurenta:** Konkurent má velice dobré postavení na trhu, i když prozatím neovládá trh, na kterém Zebra působí převážně. Společnost věří, že s novými produkty se dokáže posunout rychle dopředu.

**Schopnosti konkurenta:** Největší výhodou tohoto konkurenta jsou jeho produkty, které dokáží nabídnou společně přínos jak pro koncového uživatele, tak také pro podnikatele. Jakožto světová značka se může pochlubit jednoduchostí ovládaní svých přístrojů a zvučným jménem společnosti.

Hlavními substitučními produkty pro společnost Samsung jsou telefony méně známých firem, které čím dál častěji vznikají v Asii.

Odběratelé společnosti Samsung jsou většinou jednotlivci (koncoví zákazníci), proto nepředstavují loajální skupinu.

Dodavatelé společnosti spolupracují taktéž s jinými firmami, proto mohou kdykoliv ukončit spolupráci nebo změnit obchodní podmínky. Nejedná se o spolehlivou skupinu dodavatelů.

Samsung má hodně konkurentů na trhu, na kterém působí. S námi analyzovanou společností se střetává pouze v jednom z menších odvětví.

**1. Jak je konkurent spokojen se svým současným postavením na trhu?**

Společnosti Samsung se velmi daří, ovšem pouze z pohledu hodnocení trhu, na kterém nakupují koncoví uživatelé. V námi zkoumaném odvětví a B2B business modelu nemají tak významné postavení.

**2. Jaké budou pravděpodobně další kroky konkurenta?**

Vylepšení produktů, které bude možno nabízet i jiným firmám.

**3. Jaké jsou cíle konkurenta?**

Samsung se bude snažit získat chybějící podíl na trhu s modelem B2B.

**4. Co by vyprovokovalo konkurenta k nejtvrďší odvetě?**

Snížení cen konkurenčních podniků a vylepšení produktů firmy Zebra zaměřených k užívání koncovými zákazníky.

## **Levné čínské výrobky**

Při popisování konkurence nelze nezmínit kategorii výrobků, která nepatří pod jednu společnost, ale pod skupinu, která nese název „Levné čínské výrobky“. Po celém světě jsou čínské výrobky považované za ty nejlevnější.

Je všeobecně známo, že čínské výrobky vyhrávají co se týká ceny zboží, ale prohrávají na plné čáře co do kvality. Zebra nemůže snižovat ceny především proto, že vyrábí kvalitní produkty, kde materiál a součástky stojí větší množství peněz. Naneštěstí nízká cena za téměř identický (alespoň po vzhledové stránce) produkt, láká hodně zákazníků.

Tento typ konkurence Zebra zatím vážně neřeší, jelikož věří, že kvalita hraje jednu z nejdůležitějších rolí a že většina zákazníků se po údajné špatné zkušenosti s levným čínským zbožím nakonec vrátí ke značkovému zboží značky Zebra.

Nicméně v rámci této práce považuji za nutné uvést všechny typy konkurence, ať už ji představují velké společnosti nebo skupina levných čínských produktů, jelikož je tak možno poukázat na slabé stránky analyzované společnosti a pomoci při návrhu vlastního řešení.

Nyní mohu porovnat výrobky společnosti Zebra Technologies s výrobky konkurentů za pomoci metody hodnotového inženýrství. Tato metoda umožní seřazení produktů dle jejich vlastností a možného využití zákazníkem.

Základní a prvořadou vlastnost pro každou skupinu výrobků jsem zapsala do tabulky a následně jsem převedla vše na stejnou hladinu tak, aby u každé vlastnosti bylo přidáno hodnocení 1-4 (u některých 1-3 nebo 1-2), přičemž 1 poukazuje na nejlepší produkt s touto vlastností. V každé skupině tak vyhrál produkt jedné z firem. Provedená analýza mi umožní soustředit se na největšího konkurenta na trhu.

<b>Čtečka čárových kódů</b>	<b>Zebra Technologies DS2200</b>	<b>Datalogic DS4800</b>	<b>Honeywell The Voyager 1400g</b>
<b>Vlastnost výrobků</b>			
<b>Operační systém</b>	-- (kompatibilní s Androidem, Windows, iOS)  1	-- (kompatibilní s Windows)  2	-- není dostupné  3
<b>Váha</b>	161.6g  2	580g  3	119g  1

<b>Rozměr</b>	16.5x6.6x9.9cm	10.1x8.5x4.2cm	18x6.6x4.3cm
	2	1	3
<b>Snímání čárového kódu</b>	1D/2D	1D	1D/2D
	1	2	1
<b>Výdrž baterky</b>	100h	Není dostupné	Není dostupné
	1	3	3
<b>IP</b>	42	65	42
	2	1	2
<b>Výsledek</b>	9	12	13

Tab. 10 (zdroj vlastní zpracování)

Z tabulky vyplývá, že společnost Zebra Technologies má momentálně nejlepší produkt ve skupině čteček čárových kódů. Jedním z hlavních důvodů k této skutečnosti je, že produkt DS2200 představuje nejmodernější produkt ze všech, proto je nejvíce konkurenceschopný.

Nyní se podíváme na skupinu mobilních počítačů, ve které Zebra má nejvíce konkurentů.

<b>Mobilní počítač</b>	<b>Zebra Technologies</b>	<b>Datalogic</b>	<b>Honeywell</b>	<b>Samsung</b>
<b>Vlastnos t výrobků</b>	<b>TC51</b>	<b>LYNX</b>	<b>The Dolphin™ CT50</b>	<b>Galaxy S5</b>
<b>Operačn í systém</b>	Android	Windows	Android	Android
	1	2	1	1
<b>Váha</b>	249g	270g	342g	145g

	2	3	4	1
<b>Rozměr</b>	15.5x7.55x1.86c m	14.4x6.8x2.7c m	16x8.25x1.9c m	14.2x7.25x0.81c m
	3	2	4	1
<b>Snímání</b>	1D/2D	1D/2D	1D/2D	Není součástí (aplikace navíc)
	1	1	1	4
<b>Kamera</b>	13Mp	3Mp	8Mp	16Mp
	2	4	3	1
<b>Paměť</b>	2GB RAM	256MB RAM	2GB RAM	2.05GB RAM
	2	3	2	1
<b>Výsledek</b>	11	15	15	9

Tab. 11 (zdroj vlastní zpracování)

V tabulce výše můžeme vidět, že ve skupině mobilních počítačů vyhrál výrobek společnosti Samsung – Galaxy S5. Porazil produkt Zebry svým malým rozměrem a lepší kamerou. Ačkoli vzhledem k tomu, že výrobku chybějí některé funkce potřebné pro práci v podnikatelském sektoru, můžeme konstatovat, že nový produkt Zebry TC51 se nachází na obstojném místě a může tvrdě konkurovat produktu určenému pro koncové uživatele.

Dále porovnám poslední skupinu zkoumaných výrobků a tou jsou tiskárny pro podnikatelský sektor.

<b>Tiskárny</b>	<b>Zebra Technologies</b>	<b>Honeywell</b>
<b>Vlastnost výrobků</b>	<b>ZT400</b>	<b>The PM43/PM43c (101.6 mm/4 in)</b>
<b>Operační systém</b>	Android, Windows, iOS	Není dostupné

	1	2
<b>Rozměr</b>	49.5x26.9x32.4 cm	48.3x29.5x28.4 cm
	2	1
<b>Váha</b>	16.33 kg	15.82 kg
	2	1
<b>Rychlost tisku</b>	356mm/sek	304mm/sek
	2	1
<b>Paměť</b>	256MB RAM	128MB RAM
	1	2
<b>Výsledek</b>	8	7

Tab. 12 (zdroj vlastní zpracování)

O jeden bod tiskárna společnosti Honeywell vyhrála v tomto porovnání nad tiskárnou Zebra. Podle mého názoru se tak stalo proto, že tiskárna společnosti Zebra je na trhu již relativně dlouhou dobu a nastal nejvyšší čas nahradit ji něčím novějším. Dad tímto úkolem se v současné době ve firmě pracuje.

Po této analýze je zřejmé, že produkty společnosti Zebra Technologies jsou velmi konkurenceschopné, a i když ne vždy vyhrávají v přímém porovnávání, nachází se většinou těsně za konkurencí a obsazují přinejhorším druhé místo.

V této kapitole bych se ještě ráda zmínila o inovační rychlosti neboli inovačním řádu každé ze zkoumaných společností.

U námi vybrané společnosti Zebra Technologies inovace probíhají pravidelně a rychle. Zebra dobře pochopila, že bez inovací se nedá přežít v náročném konkurenčním prostředí. Jakmile se na trhu objeví poptávka po nové vlastnosti nebo funkci určitého výrobku, produktoví manažeři ihned rozbíhají plánování produktů nových, které se snaží uvést na trh ještě před tím, že k tomu dojde ze strany konkurence. Zatím se jim to docela úspěšně

daří. Cílem Zebry je konstantně udržovat sedmý inovační řád, ve kterém zůstává princip technologie, mění se však konstrukční koncepce, tryskový stav výrobků.

Společnost Datalogic nezůstává pozadu a tento trend následuje a snaží se být rychlejší než Zebra. Vzhledem k dlouhodobé spolupráci Zebry s hlavními odběrateli má pořad naše společnost přednost před Datalogicem. Datalogic používá inovaci pátého řádu, při které zůstává konstrukční řešení, mění se dílčí kvalita, rychlejší stroj.

Společnost Honeywell naopak nevyužívá příliš inovačních příležitostí, avšak vždycky se chytí spíše nevýhod u výrobků Zebry a poukáže na ně ve svých marketingových kampaních. Dalo by se říct, že Honeywell používá inovační řád jedna: zachovávají se všechny vlastnosti, mění se četnost faktorů, přidání pracovní síly.

U společnosti Samsung inovace probíhají pravidelně, na trh jsou uváděny nové generace výrobků, časová prodleva se zkracuje. Měli-li dříve jeden až dva nové výrobky za rok, v poslední době jsou to jeden až dva nové výrobky za půlroku. Samsung podle všeho má šestý inovační řád, při kterém zůstává konstrukční koncepce, mění se konstrukční řešení, stroj s elektronikou.

Každá z výše uvedených společností je moderní a ví, že v naší době právě inovace hraje jednu z nejdůležitějších rolí boji o přežití na výsluní trhu a zvláště v konkurenčním boji. Důkazem toho je čím dál více se zkracující časová prodleva mezi novými výrobky.

Poté, co jsme se seznámili s nejdůležitějšími konkurenty, uvedli několik hlavních výrobků, popsali hrozby a příležitosti a udělali základní analýzu mezi všemi společnostmi, mohu přejít k další podkapitole a to je vylíčení vývoje odvětví a trhu, na kterém působí Zebra.

### **1.1.3. Vývoj odvětví a trhu**

Tato podkapitola se zaměřuje na vývoj a analýzu odvětví a rovněž trhu, ve kterém se odehrává konkurenční boj.

Zebra je považovaná za výrobní firmu, která přeprodává svoje vlastní výrobky partnerům a koncovým uživatelům.

Výroba a průmysl patří podle mezinárodní klasifikace k sekundárnímu sektoru.

Vzhledem k velikosti firmy a taky bohaté nabídce he Zebra zastoupena také v různých vertikálních trzích, tudíž je vystavena masovějšímu konkurenčnímu boji.

Za posledních 10-15 let se výroba a průmysl posunuly na úplně jinou úroveň a s rozvojem tohoto odvětví se zároveň rozvíjela i Zebra.

Zebra byla založena v roce 1969 jako "Data Speciality Incorporated", výrobce vysokorychlostních elektromechanických produktů. V roce 1986 již začala používat dnešní název Zebra Technologies. Zebra vždy rychle reagovala na změny trhu a také na světové trendy, který začaly převažovat. Na konci 20. století se Zebra začala aktivně spojovat s jinými společnostmi, které potenciálně mohly přinést více zákazníků a tím i větší podíl na trhu. Tímto způsobem se od roku 1998 Zebra se spojila s více než deseti firmami ze stejného odvětví, čímž značně rozšířila svoji nabídku a začala být v čele konkurence.

V roce 2014 pak došlo k již zmíněné důležité akvizici části nabídky společnosti Motorola Solutions (enterprise sector), která stála Zebrou 3.45 miliard amerických dolarů. Tento krok můžeme považovat za revoluční v historii společnosti, jelikož přinesl Zebře kompletní nabídku produktů a tímto možnost poskytování kompletního řešení.

Po vzoru většiny velkých společností si Zebra nevyrábí svoje výrobky sama, tato činnost je zajišťována provozem externí organizace (outsourcing) a téměř všechny materiál se vyrábí v Číně a v Mexiku. Tímto způsobem Zebra samozřejmě šetří na výrobních nákladech a nakupuje levnou pracovní sílu místo toho, aby platila za výrobu produktů přímo ve Spojených Státech nebo v Evropě.

Tento trend patří k ostatním v námi zkoumaném odvětví: recyklace surovin, posílení vědy a techniky, nové materiály, zmírnění následků a dopadů na krajinu, redukce rozdílů mezi rozvojovými a vyspělými zeměmi.

Zebra vlastní řádu certifikátů, včetně certifikátů norem ISO prokazujících moderní přístupy, dodržování určité úrovně kvality a v neposlední řadě plnění norem environmentální politiky.

Vzhledem k tomu, že výrobní technologie se nepřetržitě mění a požadavky trhu a zákazníků jsou čím dál víc komplexní, z pozice Zebry je nevyhnutelné reagovat na všechny změny a to ideálně ještě dříve nežli nastanou (poté už hrozí předběhnutí konkurencí).

Nyní jsme získali lepší náhled na analyzovanou firmu, na její skutečnou konkurenční strategii, víme o konkurenci, se kterou má Zebra největší střet a také jsme dostali povědomí o typu trhu, na kterém tato konkurence působí. Můžeme tedy bez problémů přejít k další části této práce, a to je záměr společnosti v horizontu nejbližších pěti let.

## **1.2. Záměr společnosti v horizontu pěti let**

V této podkapitole popíšu záměr vedení firmy v souvislosti s konkurenční strategií v horizontu pěti let.

Jak již bylo zmíněno na počátku této práce, Zebra má dva druhy plánování – operativní a strategické. V předchozí podkapitole jsem popsala skutečný přístup ke konkurenční strategii a tudíž i operativní plánování. V následujících řádcích bych se ráda zaměřila na strategické plánování a přiblížila záměr firmy na dalších pět let.

Následující informace jsem obdržela z interních zdrojů firmy, ve valné většině od produktových manažerů, kteří se nejvíce podílejí na plánování a případném vyloučení konkurence z trhu. Zároveň jsem použila interních stránek Competitive Intelligence, proto jsou informace o záměru striktně konfidenční.

Zebra se zaměřuje především na inovativní výrobky a klade důraz na jejich špičkovou kvalitu. Tento trend bude zcela jistě pokračovat i v dalších letech. S tím je spojeno plánování rozpočtu na vývoj a výrobu a také na marketingové aktivity. Vzhledem k tomu, že momentálně se téma konkurenčního boje řeší a je potřeba posílit svou pozici na trhu,

dostali produktoví manažeři větší rozpočet než v minulosti. Tento krok je samozřejmě velkou výhodou a poskytuje větší prostor pro plánování.

Celý tým plánuje a předvídá potenciální poptávku trhu za tři až pět let, aby bylo jasné kam směřovat. Toto plánování částečně omezuje neustále se měnící trh, na kterém Zebra působí a to velmi rychlým tempem. To, co dnes vypadá jako daleká budoucnost je za pár let už hlubokou minulostí. Produkty Zebry jsou dosti komplexní, tudíž hodně záleží na rozvoji vědy, techniky, počítačové vědy (computer science) a dalších odvětví, které mají na výsledný produkt značný vliv.

Na konci roku 2015 se rozjela velká kampaň za účelem zvětšení objemu prodeje, tržeb a zisku a potrvá až do roku 2020. Tato kampaň v sobě zahrnuje uvádění několika skupin nových produktů na trh, které nemají analog, postupní přípravu a zahájení marketingových aktivit kolem těchto produktů. Zaměření se na určité vertikální trhy, které se těší největšímu potenciálu, pomůže soustředit se více na plánování a odvádění kvalitní práce.

Nejvíce rozvíjejícím se trhem v následujících pěti letech bude trh výroby (manufacturing) a zdravotní péče (healthcare). V návaznosti na tento záměr i nové produkty Zebry budou zaměřené na tyto dvě odvětví.

Tento krok nebyl zvolen náhodně, nýbrž mu předcházela analýza trhu, jíž bylo zjištěno, že nejvíce zákazníků přichází právě z těchto odvětví. 30 milionu lidí pracuje v Evropě ve výrobě, jsou to zároveň i jedni z našich největších zákazníků. Tato odvětví mají největší potenciál a jsou otevřena novým produktům. 25 % nefinančních podniků se zabývají výrobou a ekonomická přidaná hodnota (EVA) činí 16 miliard eur. V našem regionu největší potenciál v tomto odvětví představují státy jako Velká Británie, Německo, Francie a Itálie.

Generální ředitel Zebry (CEO) Anders Gustafsson má za cíl proměnit Zebru ze společnosti, která pouze vyrábí a prodává svoje výrobky na společnost, která poskytuje kompletní řešení včetně softwaru a servisového poradenství. Vzhledem k tomu cíli se bude podporovat a rozvíjet IT oddělení a také oddělení Výzkumu a Vývoje (Research and Development).

Marketingové kontaktní centrum (Marketing Contact Centre) nacházející se v Brně se bude aktivně podílet na kampaních, které byly připravené pro rok 2020. Tento brněnský tým bude osloven především díky jeho zaměstnancům s bohatou jazykovou vybaveností, kteří dokáží oslovit potenciální zákazníky ze všech zemí EMEA regionu (Evropa, Blízký východ, Afrika).

Tento úmysl je jistě výhodou v porovnání s konkurencí, stejně jako i fakt, že Zebra vlastní své interní zákaznické centrum, zatímco konkurenční společnosti využívají externích agentur pro svoje marketingové aktivity.

Jak již bylo uvedeno výše, Zebra má od roku 2020 vysoká očekávání. Cílem společnosti je dosažení o 20 % většího zisku v roce 2020 a znovuposílení svojí pozice na trhu. Všichni zaměstnanci společnosti by měli pracovat na dosažení tohoto cíle a přispívat k jeho zdárnému splnění.

Největší dlouhodobá kampaň, kterou Zebra již zahájila začátkem roku 2016 nese název Manufacturing 2020. Společnost vytvořila speciální stránky na svém oficiálním webu, kde si zákazníci mohou přečíst o produktech souvisejících s výrobou a jejich použitím v tomto odvětví a také si zdarma stáhnout dostupné případové studie. V těchto případových studiích jsou popsány reálné příklady z praxe, projekty, kde se tyto výrobky použily a někdy se objeví i příběhy jiných zákazníků.

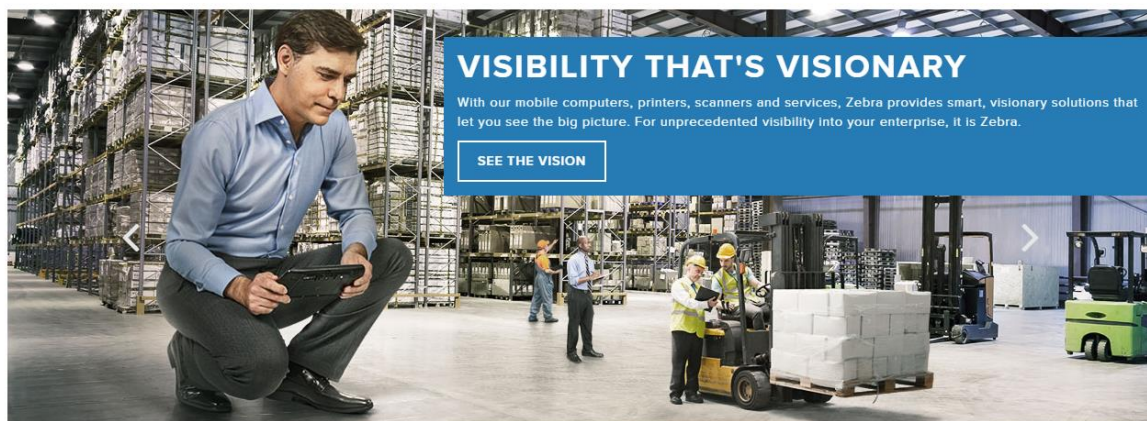
Vzhledem k tomu, že Zebra působí celosvětově, webové stránky společnosti jsou tudíž přeložené do nejdůležitějších jazyků (např. němčina, italština, španělština, ruština, turečtina, čínština, portugalština atd.). Před téměř dvěma lety, těsně po akvizici, Zebra musela úplně změnit svoje webové stránky především kvůli rozšířené nabídce a také změně firemního loga. Samozřejmě i celý obsah webu musel být přeložen do podporovaných jazyků. S touto činností bylo svázáno hodně práce a nákladů na překlad. Zebra měla původně předělanou anglickou verzi a postupně přidávala překlady do ostatních jazyků.

S kampaní Manufacturing 2020 je situace mírně jiná. Díky tomu, že tato kampaň je hodně specifická a zaměřená na určitou oblast, Zebra vynaložila peníze a úsilí na to, aby stránky související s touto kampaní byly přeložené do jiných jazyků, a tímž zákazníci mohli bezbariérově získávat informace o produktech společnosti.

K této kampani byly vytvořeny speciální šablony, které používají zaměstnanci během komunikace se zákazníky a dále všichni ti, kteří budou mít přímý kontakt s touto kampaní a prošli školeními nabízenými v rámci kampaně produktů.

Zebra investovala hodně peněžních i nepeněžních prostředků do kampaně Manufacturing 2020 a samozřejmě od ní čeká velké výnosy nejen v roce 2020, ale již teď.

Druhá velká kampaň, kterou Zebra již začala aktivně používat má uderný název Visibility that's visionary. Je velmi těžké přeložit tento výraz do jiných jazyků, proto je na stránkách společnosti možné najít přibližný překlad, ale nejvíce se používá v angličtině. Smyslem této kampaně je zvýšení viditelnosti a povědomí zákazníků o Zebře a jejích produktech. Proto, aby si začali zákazníci vybírat výhradně produkty Zebry a nakupovat celá řešení, je nevyhnutelné, aby věděli o společnosti a o celé nabídce více než dostatečně.



Obr. 13 (zdroj [www.zebra.com](http://www.zebra.com))



Obr. 14 (zdroj [www.zebra.com](http://www.zebra.com))

Dalším zaměrem firmy je organizace různých událostí, primárně v oblasti IT technologií, komunikace, automatizace a robotizace. Místo toho, aby Zebra byla pouze jedním z mnoha hostů na nějakém veletrhu, se Zebra rozhodla být přímo hostitelem takové události, které se zúčastní jiné velké společnosti, se kterými může Zebra navázat partnerskou spoluprací (například IBM, Redhat, Infosys apod). Na těchto veletrzích Zebra používá svých produktů v rámci reklamy. Například kontaktní údaje potenciálních zákazníků se sbírají pomocí tabletu značky Zebra.

Nyní máme vytvořen kompletní obrázek: stávající umístění Zebry na trhu, její skutečná konkurenční strategie, známe největší konkurenty a odvětví podnikání a rovněž záměr vedení firmy v horizontu pěti let.

Všchna výše uvedená fakta a informace mi umožňují přejít k poslední podkapitole, kterou je stanovení konkrétního cíle mojí diplomové práce.

### **1.3. Stanovení cíle práce**

Na základě uvedených informací o společnosti Zebra Technologies a jejím okolí, mohu nyní stanovit konkrétní cíl svojí diplomové práce: návrh takové konkurenční strategie, díky které by firma dosáhla vyloučení konkurence z trhu a eliminace konkurenčního boje. Zebra se snaží být světovou jedničkou a neohlížet se na konkurenci. Z předešlé kapitoly je zřejmé, že firma začala aktivně řešit svoje postavení na trhu v porovnání s konkurenty, proto za svůj úkol pokládám návrh takové konkurenční strategie za pomoci které bude společnost schopná tohoto cíle dosáhnout a možná ho i přeskočit.

Jak jsem již uvedla na začátku, dostala jsem přímo od Zebry projekt na rok 2017 pod názvem „Displacing the Competition“ (vyloučení konkurence), a proto dalším cílem mojí práce je skutečný přínos pro tento projekt a využití nápadů v praxi. Vedení Zebry podporuje tuto iniciativu a poskytlo mi přístup k interním zdrojům, ze kterých můžu čerpat potřebnou informaci.

V další kapitole se zaměřím na dostupné metody, popíšu jejich výhody a nevýhody ve vztahu k mé práci a vyberu z nich několik, které by se nejvíce hodily k řešení dané problematiky.

## 2. Teoretická východiska: Konkurenční strategie

Na základě informací a analýz uvedených v předchozí kapitole mohu nyní přejít k teoretické části své diplomové práce a popíši existující konkurenční strategii, které může mnou vybraná společnost používat ve svém konkurenčním boji s cílem eliminace (vyloučení) konkurence z trhu.

Víme-li, proti komu bojujeme, umožní nám to lépe předvídat možné konkurentovy kroky a vybrat si tak nejlepší zbraň, kterou v tomto boji použijeme.

V této kapitole bych ráda popsala každou konkurenční strategii zvlášť: její charakteristiky, jak by mohla pomoci v řešení postaveného cíle práci a jaké podmínky by měly být splněny pro její úspěšnou realizaci.

První skupina popisuje strategii založenou na zdroji konkurenční výhody.

### Tři obecné strategie podle M. Portera.

Účinná konkurenční strategie spočívá v ofenzivních nebo defenzivních krocích, tak aby si firma vytvořila obhajitelnou pozici proti působení všech pěti konkurenčních sil.<sup>2</sup> Při nejširším pojetí rozeznáváme tři vnitřně konzistentní obecné strategie pro vytvoření takového postavení z dlouhodobého hlediska a pro předstížení konkurentů v odvětví.

1. **Prvenství v celkových nákladech** – spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Tato strategie vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. Nízké náklady v porovnání s konkurencí jsou tématem, jež prolíná celou strategií, ačkoli nelze ignorovat ani jiné oblasti, jako jsou kvalita, služby a další.<sup>3</sup> Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na

---

<sup>2</sup> M. Porter Konkurenční strategie s. 30

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 35

přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady jí rovněž poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, neboť její nižší náklady znamenají, že jí stále ještě zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření.<sup>4</sup>

Nevýhoda této strategii pro naši firmu je v tom, že velice často to vyžaduje zjednodušení konstrukce produktu, aby se usnadnila a zlevnila jeho výroba. Společnost Zebra Technologies si nemůže dovolit polevit na kvalitě nebo konstrukci výrobků, proto tahle strategie je pro firmu nepřijatelná.

2. **Diferenciace** – druhou obecnou strategií je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k realizaci této strategii mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis atd. V ideálním případě se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou. Je třeba zdůraznit, že strategie diference neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, spíše je možné říct, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Tato strategie je životaschopnou strategií pro získání nadprůměrných výnosů v odvětví.<sup>5</sup> Společnost Zebra Technologies se momentálně nejvíce drží této strategie. Vzhledem k tomu, že se snaží vytvořit u zákazníka pocit exkluzivity, má o něco vyšší ceny produktů, strategie diference se k naší zkoumané společnosti nejvíce hodí. Zebra se řídí heslem dělat vše v nejvyšší kvalitě a poskytovat zákazníkům jen ten nejlepší produkt či službu.
3. **Soustředění pozornosti** – třetí obecná strategie je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diference, které se zaměřují na celé odvětví, je tahle strategie založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr

---

<sup>4</sup> Tamtéž, s. 36

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 37-38

činnosti. <sup>6</sup> Tato poslední strategie má určitá omezení v působení na trhu. Vzhledem k tomu, že Zebra se nejvíce zaměřuje na poskytování kompletního řešení pro zákazníka, pochybuji, že by byla tato strategie pro firmu zajímavá. Zebra časem hodlá zaplnit celý trh v odvětví, ve které působí. Z toho vychází, že strategie soustředění pozornosti nespĺňuje strategické cíle společnosti, a proto jí nemůžeme dál zkoumat v rámci této práce.

Návazně bych ráda přiblížila podnikatelské a konkurenční strategie podle Druckera, strategie založené na realizaci inovačních příležitostí.

### **Podnikatelské strategie dle Druckera**

První strategie má název „**Být první a maximální**“ nebo v jiném znění „Být nejprvnější a nejmaximálnější“.

Ve své podstatě jde dle Druckera o velmi rizikovou, ale i velmi výnosnou strategii konkurenčního boje, usilující o získání vedoucího postavení na trhu. V některých případech dokonce o jeho úplné ovládnutí. Jejím konečným cílem je vytvoření velkého podniku. Při jejím uplatňování v podnikatelské praxi je nutné, aby si daná firma stavěla značně vysoké cíle, např. vytvoření nového oboru či trhu, tedy vytvoření něčeho naprosto odlišného a nekonvenčního od současnosti. Z této charakteristiky vyplývá, že firma, která uplatňuje tuto strategii, musí být schopna koncentrovat obrovské úsilí na dosažení jediného vytýčeného cíle. Z tohoto důvodu je kladen značný důraz na nutnost její pečlivé přípravy a promyšlení všech možných detailů.

Z výše uvedeného je zřejmé, že tato strategie je jednou z nejrizikovějších proto, že je nutné se s ní tzv. "trefit přímo do černého". Konečným výsledkem může být pouze úspěch nebo totální propad. Vzhledem k této značné riskantnosti, obtížnosti a vysoké nákladovosti, je tato strategie vhodná pouze pro značně úzkou a omezenou skupinu inovací, které musí být schopny zabezpečit dostatečně velkou příležitost na to, aby

---

<sup>6</sup> Tamtéž, S. 38

byly zdůvodněny obrovské náklady, úsilí i riziko, které jsou u této strategie charakteristickým průvodním jevem.<sup>7</sup>

I když společnost Zebra Technologies má za cíl ovládnout celý trh na kterém působí, mohla by tato strategie pro ni být příliš riskantní. V případě neúspěchu by mohla ztratit všechno to, co po dlouho dobu působnosti budovala. Pokud by společnost chtěla začít používat tuto strategii, musela by jít do úzkého segmentu trhu a tam zkusit být „první a maximální“. V tomto případě by si to mohla vyzkoušet na málem segmentu před tím, než s touto strategií půjde dál.

Další strategie má název: „**Udeřit na ně tam, kde nejsou**“

Tato podnikatelská strategie má dvě modifikace, a to:

- a) tvůrčí imitaci – dle Druckera tkví ve skutečnosti, že firma, která uplatňuje tuto strategii konkurenčního boje, čeká na to až její konkurence zavede něco nového na trhu. Předem počítá s tím, že se této konkurenční firmě nepodaří "trefit přímo do černého", tedy, že její výrobek či služba sice vyvolá poptávku, ale ještě plně neuspokojí vzniklé potřeby trhu. V této fázi, na základě připomínek zákazníků, připraví tato firma svůj výrobek či službu, který je schopen tyto již identifikované potřeby trhu plně uspokojit. Cílem této strategie je opět získání vedoucího postavení na trhu nebo v oboru.

Oproti dříve uvedené strategii "Být nejprvnější a nejmaximálnější", je tato modifikace strategie "Udeřit na ně tam, kde nejsou", podstatně méně riskantní, neboť jak již bylo uvedeno, tržní poptávka po nabízeném produktu je již vyvolána, segmentaci trhu lze snadno zjistit a je možno provést tržní výzkum již existujícího konkurenčního výrobku.

Na základě výše uvedeného, lze tuto strategii tvůrčí imitace charakterizovat ještě tak, že firma užívající výhod této strategie, vlastně těží z úspěchu firmy jiné, která jej, ale nedokázala plně využít. Jejím výrobku či službě něco chybělo. To znamená, že tzv. "tvůrčí imitátor" nevytváří novou poptávku, ale tu stávající lépe

---

<sup>7</sup> Bartes, F, Inovace v podniku, s.75

uspokojuje než vůdčí firma na trhu. Tuto strategii je opět vhodné použít pro nějaký významný proces, výrobek či službu, neboť není příliš riskantní, ale klade vysoké požadavky na tvůrčí schopnosti a pružnost realizující firmy.

- b) podnikatelské judo – ve své podstatě jde o jednu z nejméně riskantních strategií konkurenčního boje, která je založena na možném využití tzv. zlovyků a chyb konkurenční firmy. Těmito zlovyky se většinou rozumí určité zvyky, tradice, které se sice v dřívější době těmto firmám osvědčily, ale které jsou uplatňovány i v době, kdy se podmínky pro jejich úspěšné použití radikálně změnily. Tato skutečnost ve svých důsledcích vždy vede ke ztrátě trhu. K těmto zlovykům nejčastěji dle Druckera patří: a) arogance konkurenční firmy (NIH - "Not Invented Here" nevynalezeno u nás, tedy co nevynalezla naše firma, není dobré); b) sbírání smetany (jde o snahu být placen za minulé úspěchy); c) víra v jakost (firma věří, že jakost je to, co ona dává do svého výrobku, tedy ne to, co z něj získá zákazník); d) prémiová cena (snaha o dosažení vyššího zisku pomocí vyšší ceny); e) maximalizace místo optimalizace (snaha uspokojit rostoucí trh stejným výrobkem či stejnou službou).

Vlastní použití této velice bezpečné strategie je v první fázi zaměřeno na získání tzv. nebráněného či slabě bráněného předmostí. Po získání dostatečného trhu, se rozšíří působnost příslušné firmy na celý "břeh a posléze na celý ostrov". Lze konstatovat, že konečným cílem této strategie je opět dosažení vedoucího postavení na trhu.<sup>8</sup>

Společnost Zebra Technologies momentálně nejvíce uplatňuje strategii tvůrčího imitátora. Nicméně má také na to, aby začala více používat strategii podnikatelského juda. Sice se vždy snaží být první a nedívat se na konkurenční podniky, ale občas je dobré prozkoumat více, jaké zlovyky má konkurenční firma a jak jich dá využít v prospěch vlastní firmy. Společnost Honeywell například hodně dbá na kvalitu svých výrobků, ale zapomíná na přínos pro zákazníka a na jeho požadavky. Další konkurenční společnost Datalogic má zlovyk maximalizace místo optimalizace. Uvádějí na trh čím dál více výrobků téměř identického typu, a proto každý další takový výrobek má menší přínos pro

---

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 77-78

zákazníka. Jak již bylo zmíněno, tato strategie je velmi bezpečná a zároveň je efektivní v konkurenčním boji.

Další konkurenční strategií podle Druckera je strategie „**Ekologické tržní niky**“.

Na rozdíl od všech výše uvedených podnikatelských strategií, je cílem všech modifikací strategie ekologických tržních nik dle Druckera získání naprosté kontroly trhu. Ve své podstatě jde o snahu vytvořit takový stav, kdy firma praktikující tuto strategii je vůči konkurenci imunní a kdy není pravděpodobné, že by na ni konkurence zaútočila. V praxi jsou ale známy následující modifikace strategie ekologických tržních nik, a to:

- a) mýtní závora – jde o takovou podnikatelskou strategii, při které je třeba velmi přesně dodržet následující požadavky: - výrobek musí být životně důležitý pro konkrétní proces či finální výrobek – riziko z nepoužití tohoto výrobku musí být mnohem vyšší, než je jeho cena – trh tohoto výrobku musí být velmi omezen, aby jej ten, kdo přijde jako první, dokázal plně zaplnit – nepřitažlivost pro konkurenci. Rizika, která se mohou objevit u této modifikace podnikatelské strategie jsou následující: - statické postavení firmy – růst firmy je úměrný růstu trhu konečného uživatele finálního výrobku – kontrolní postavení firmy je velmi malé.
- b) specializovaná odbornost – ve své podstatě jde o takovou strategii, při které se firma snaží najít úzký segment na trhu, který od ní bude vyžadovat výrobky potřebné do svého finálního výrobku. Tuto modifikaci strategie ekologických tržních nik je možno použít v počátcích nově vznikajícího oboru, trhu či nějakého významného trendu, kdy bývá příležitost objevit úzký tržní segment (niku), vyžadující pro její uspokojení vysoce specializovanou odbornost. Dále je nutné, aby tento tržní segment kromě této vysoce odborné znalosti vyžadoval i určitou odlišnost. Tato strategie přináší svému uplatniteli následující omezení: - nutnost udržovat neustálý odborný náskok v oboru před ostatními firmami, což mnohdy vede k tzv. nasazování klapků na oči (firma "vidí pouze do předu, nikoli do stran") - rozvoj této firmy je značně omezen a je závislý na rozvoji firmy prodávající finální výrobek – největším nebezpečím je značné rozšíření potřeby speciality této firmy na trhu.

- c) specializovaný trh – základem této modifikace strategie ekologických tržních nik je velice důkladná a specializovaná znalost trhu. Dále klade požadavky na systematickou analýzu nového trendu, oboru či trhu, vyžaduje nová řešení na zdokonalení výrobku či poskytované služby, které by mělo umožnit dosažení vedoucího postavení. Omezení této strategie je stejné jako u předchozí strategie specializované odbornosti.<sup>9</sup>

Společnost Zebra Technologies má ve své nabídce jeden výrobek (Scan engines), který přesně odpovídá strategii specializované odbornosti. Tento výrobek je součástí finálních produktů při výrobě čteček čárových kódů a velké množství jiných firem (včetně konkurence) musí nakupovat tuto součást od Zebry. Nicméně je to tak malá součást, že i když je Zebra téměř jediným jeho výrobcem na trhu, nepřináší skoro žádný zisk. Podle všech předpovědí se již brzy tato součást nebude používat v nových produktech, a proto i pro Zebra to není zajímavý směr.

Strategie, která by mohla být pro Zebra velmi zajímavá a přínosná je poslední z uvedených výše, a to je specializovaný trh. Zebra již dobře zná trh, na kterém působí, pokud ještě dodá více zdrojů pro výzkum a vývoj, může dosáhnout vedoucího postavení na trhu a tím eliminovat konkurenční boj.

Poslední ze strategií dle Druckera je strategie „**Změna hodnot a charakteristik**“.

Tato forma strategie je založena na principu "vytvoření vlastního zákazníka". Ve své podstatě jde o to, že uvedená strategie nemění vlastní výrobek či službu např. z fyzikálního hlediska, ale mění jeho užitnou hodnotu pro zákazníka. Toho se dosahuje dle Druckera různými modifikacemi této strategie, jako je např.:

- a) vytvářením užitné hodnoty – při uplatňování této strategie se vychází ze základní otázky: "Co zákazníci potřebují, aby jim výrobek či služba doopravdy sloužila? Co pro zákazníka doopravdy představuje službu? Co pro něj představuje užitnou hodnotu?" Při správné odpovědi na tyto otázky, jde o velmi osvědčenou a úspěšnou strategii konkurenčního boje, neboť dosahuje toho, že zákazník dostane to, co skutečně slouží jeho záměrům, co skutečně uspokojuje jeho potřebu. Lze

---

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 79-80

tvrdit, že zákazníci se velmi cení toho, že vytvořením užité hodnoty jim příslušná firma umožní, aby si svá přání, tužby i potřeby uspokojili svým vlastním způsobem.

- b) cenovou politikou – při této strategii se má vycházet z toho "co zákazník kupuje, a ne z toho, co výrobce prodává." Neboť zákazník je ochoten zaplatit za to, co pro něj představuje hodnotu, a ne to co pro výrobce (dodavatele) představuje náklady, i když výsledná zaplacená částka zákazníkem je vždy buď stejná, nebo v mnohých případech ještě vyšší než kdyby platil za výrobek cenu stanovenou běžným způsobem
- c) přizpůsobením se sociální a ekonomické realitě zákazníků – při uplatnění této modifikace strategie konkurenčního boje je nutné vyjít z konkrétní reálné situace zákazníka. To znamená, že je třeba vycházet ze zákaznickových skutečných potřeb, skutečných možností a skutečných schopností. Tedy, že je třeba si uvědomit, že daná realita je přímo "svázána" s konkrétním výrobkem či službou (respektive s jeho odbytem), neboť zákazník si daný výrobek koupí "tehdy a jen tehdy" (až na výjimky), když nákup tohoto výrobku vyhovuje jeho reálné situaci. Tyto základní faktory uvedené strategie je třeba respektovat koncipování jejího optimálního nasazení v marketingovém prostředí.
- d) poskytováním skutečné hodnoty – ve své podstatě jde o strategii, která vychází ze strategie předešlé, tj. "Reality zákazníka" a principiálně je dle Druckera "založena na poskytování toho, co zákazník považuje za hodnotu, místo toho, co výrobce považuje za produkt." Lze tvrdit, že má-li být strategie úspěšná, musí být zaměřena na jeho (zákaznickovy) potřeby, užité hodnoty a vždy musí být uzpůsobena jeho realitě. Výše uvedený požadavek na jakoukoliv strategii konkurenčního boje považuji ve svém vnímání konkurenčního boje za "podmínku nutnou, nikoli však postačující", a to z následujících důvodů: - pokud uvedené podmínky nejsou splněny, nelze žádným jiným způsobem (kromě monopolu) "přesvědčit" zákazníka, aby dal přednost ve svém rozhodování o nákupu výrobku či služby dané firmy, - splnění těchto podmínek, ale nepovažuji za dostačující pro úspěch na trhu, neboť výsledek rozhodnutí zákazníka je ovlivňován nejen specifickou aktivitou konkurence, ale dokonce i mnohem širším, a to jak

firemním, tak i zákaznickým okolím. Pokud bude úroveň práce firmy v oblasti marketingu, řízení jakosti, konstrukčním vývoji apod. na velmi vysoké úrovni a bude orientována přímo na zákazníka, bude mít v "předstihu" informace o připravovaných zákonech či vládních opatřeních, vždy velkou neznámou pro ni bude rozhodnutí či reakce konkurence.<sup>10</sup>

Poslední konkurenční strategie „Změna hodnot a charakteristik“ je nejzajímavější pro námi zkoumanou společnost. Vzhledem k tomu, že se Zebra hodně zaměřuje na skutečné požadavky zákazníka, mají dostatek informací a zdrojů pro to, aby začali uplatňovat danou strategii.

Z uvedených modifikací této strategie by se nejvíc dalo využít modifikace a) vytváření užité hodnoty a d) poskytování skutečné hodnoty pro zákazníka.

Společnost Zebra Technologies se čím dál více zaměřuje na komplexní řešení, které může nabídnout zákazníkovi v rámci jednoho „balíčku“, zákazník už se nemusí starat o další věci, hledat dalšího dodavatele atd. Proto, aby Zebra mohla úspěšně implementovat tuto strategii, měla by vytvořit vhodné podmínky a to nejen v rámci prodejního oddělení, ale také ve všech ostatních útvarech společnosti. Zákazník by měl cítit, že společnost si ho váží a dělá vše proto, aby měl z produktu užitou skutečnou hodnotu. Vráťím se k těmto strategiím podrobněji v další kapitole s vlastními návrhy konkurenční strategie.

Nyní bych chtěla popsat další možné strategie související s konkurenčním bojem, ze kterých si může naše společnost vybrat v rámci dosažení svého cíle. Jedná se o strategie dle pozice firmy na trhu dle Kotlera. Tato strategie rozděluje firmy podle jejich postavení na trhu a podle toho, jakou roli hrají: vedoucího, vyzývatele, následovatele nebo troškaře. Každá z těchto rolí má vlastní charakteristiky a s tím spojené strategie, kterým se budu dále věnovat.

---

<sup>10</sup> Tamtéž, s. 81-82

## **Strategie tržního vůdce**

Tržním vůdcem je společnost, která má na daném trhu největší podíl. Tuto dominantní pozici se společnosti podařilo získat díky tomu, že na daný trh pronikla jako první. Většinou se jedná o společnost s dobrou pověstí na trhu, jejíž vůdcovství je v daném odvětví respektováno i ostatními subjekty. Strategickým záměrem vůdce může být udržení své dominantní pozice a ochrana stávajícího podílu na trhu vhodnými prostředky, které ztíží potenciální konkurenci vstup na trh a udrží současnou konkurenční výhodu. Při tomto defenzivním přístupu obrany stávajícího převažujícího podílu na trhu je nutné neustále inovovat nabídku produktů, mezery na trhu vyplnit vlastními výrobky, zamezit vstupu dalším konkurentů pomocí vytvoření vlastních bariér vstupu a neustále zvyšovat kvalitu výrobků a doplňkových služeb. Dalším strategickým záměrem dominantní organizace může být neustále zlepšování a další zvyšování podílu na stávajícím trhu nebo také snaha zvětšení celkového trhu za pomoci ofenzivního přístupu, který je založen na vývoji nových výrobků, jejich vyšší jakosti a výkonnosti či zlepšování veškerých služeb nabízených zákazníkům.<sup>11</sup>

Momentálně společnost Zebra Technologies má postavení tržního vůdce a má v plánu si tuto pozici udržet. Celá marketingová a konkurenční strategie firmy se zaměřuje na zvýšení poptávky a dosahování vůdčího postavení u všech výrobků.

Ostatní strategii zde popsané slouží pro úplnost přehledu.

## **Strategie tržního vyzyvatele**

Strategii tržního vyzyvatele využívají společnosti, které nejsou v postavení vůdce trhu, avšak na trhu se řadí mezi přední společnosti na druhém či třetím místě. Dosažení cíle, tedy zvětšení tržního podílu, je možné buď na úkor vůdce, nebo na úkor obdobných společností na trhu, které mají viditelné problémy či slabá místa. V případě úspěchu dojde k oslabení konkurence za účelem vlastního budoucího růstu. V rámci této marketingové

---

<sup>11</sup> Horáková, H. Strategický marketing.

strategie rozlišuje Kotler pět druhů strategií: strategie přímého útoku, strategie bočního útoku, strategie obklíčení, strategie obejítí či strategie partyzánského útoku.<sup>12</sup>

### **Strategie tržního následovatele**

Záměrem mnoha společností není získání vedoucího postavení na trhu, ale respektování vůdce, jelikož konkurenční boj s vůdcem bývá velice těžký a nákladný a v případě neúspěchu může dojít k poškození obou stran. Tržní následovatelé nemají však automaticky nízké zisky či slabší účinnost marketingových aktivit, naopak mohou dosahovat vysokých zisků a dobrého jména na trhu. Následovatelé se snaží nejen imitovat produkty a marketingové aktivity vůdce trhu, ale v mnoha případech se výrazně snaží odlišit či vyniknout vyšší odborností, speciální kvalifikací, jedinečnými produkty, odlišnými servisními službami či vysokou kvalitou zboží. Kotler rozlišuje čtyři druhy strategií následovatelů: strategie napodobování, strategie upravování, strategie skrytého konkurenta a strategie parazita.

### **Strategie obsazování tržních mezer (nebo strategie tržního troškaře)**

Záměrem některých společností není obsluhovat celý trh, ale zaměřit se pouze na tržní mezery, které na trhu vyhledávají. Tato strategie je typická pro menší společnosti, které disponují speciální schopností nebo výhodou žádoucí a zajímavou pouze pro malou část trhu, a které jsou díky svým omezeným zdrojům a technologiím schopny obsluhovat pouze tuto malou část trhu. Pro větší podniky tato část trhu bývá nezajímavá.<sup>13</sup>

Z předchozí kapitoly, ve které jsem popisovala skutečné postavení společnosti Zebra Technologies na trhu, lze říci, že firma se momentálně nachází v silné/výhodné pozici. Vzhledem k tomu, že musí v současné době čelit silné konkurenci, ztratila svoji kdysi dominantní pozici. Nyní musí dávat pozor a ohlížet se na ostatní firmy na trhu, aby ji něčem najednou nepřekvapily. Proto, aby si Zebra dokázala vydobít zpět svoje dominantní postavení na trhu musí použít takovou konkurenční strategii, která firmu

---

<sup>12</sup> Tamtéž

<sup>13</sup> Horáková, H. Strategický marketing

oddálí od konkurence natolik, že už nebude potřeba ji vůbec řešit. K této problematice a jejímu řešení bych se ráda vrátila v další kapitole svojí diplomové práce.

Dalším krokem přejdu k jiné dostupné strategii, která ve své podstatě používá hodnotu pro zákazníka.

### **Strategie založené na filosofii zajištění požadované hodnoty zákazníkem.**

V současné době lze nalézt trend vytváření hodnoty v prostoru konkurenčních činností, které se zaměřují na vytváření jedinečných osobních zkušeností spoluvytváření prostřednictvím účelných způsobů součinnosti mezi spotřebitelem a sítí firem a různých společenství spotřebitelů. Profesor Radim Vlček považuje za konkurenční výhodu schopnost firmy zákazníkovi nabídnout jím požadovanou hodnotu (Customer value).

Hodnota pro zákazníka dle Vlčka je „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“. Tuto definici hodnoty lze jednoduše zapsat následujícím vzorcem:

$$\text{Hodnota} = \text{Uspokojení potřeb} / \text{Použité zdroje}$$

Takto definované základní kategorie můžeme modifikovat z důvodu možné kvantifikace hodnoty i použitých zdrojů následovně:

$$\text{Hodnota} = \text{Velikost užitku} / \text{Celkové náklady}$$

Dle tohoto vzorce se každá změna může projevit:

- a) ve výši získaného užitku
- b) ve výši vynaložených nákladů.<sup>14</sup>

Z mého hlediska každá moderní společnost by měla uplatňovat tuhle strategii zajištění požadované hodnoty zákazníkem. Námi zkoumaná společnost Zebra Technologies se sice orientuje na zákazníka, ale měla by se poněkud více soustředit na minimalizaci vynaložených nákladů, a to hlavně proto, aby mohla uspokojovat potřeby zákazníků při

---

<sup>14</sup> Bartes, F. Strategie konkurenčních střetů, s. 111-112

nižší ceně výrobků. V návaznosti na tuto myšlenku bych ráda zmínila, proč a jak se dá maximalizovat hodnota pro zákazníka.

### **Maximalizace hodnoty pro zákazníka**

V každodenní praxi na trhu se setkáváme velmi často s případy, že stejný výrobek či poskytovaná služba má pro dva různé zákazníky jinou velikost hodnoty. Zcela pochopitelnou snahou každého zákazníka je dostat za své peníze co nejvyšší hodnotu. Tedy vlastně jde o maximalizaci hodnoty pro zákazníka. Produkt, který je takovouto hodnotou nabízen na trhu, je lépe prodejný. Tato maximalizace hodnoty pro zákazníka se tak stává i ekonomickým zájmem výrobce (poskytovatele služeb).

Tato snaha po maximalizaci hodnoty pro zákazníka má, právě z jeho pohledu, určitá omezení:

- a) nežádoucí, zbytečně vysoká – nevyužitelná, nebo příliš nízká velikost zákaznickem požadovaného užitku,
- b) velikost kupní síly zákazníka.

Výrobce či poskytovatel služeb by neměl překročit ani jedno z obou uvedených omezení. Jeho racionálním rozhodnutím by mělo být:

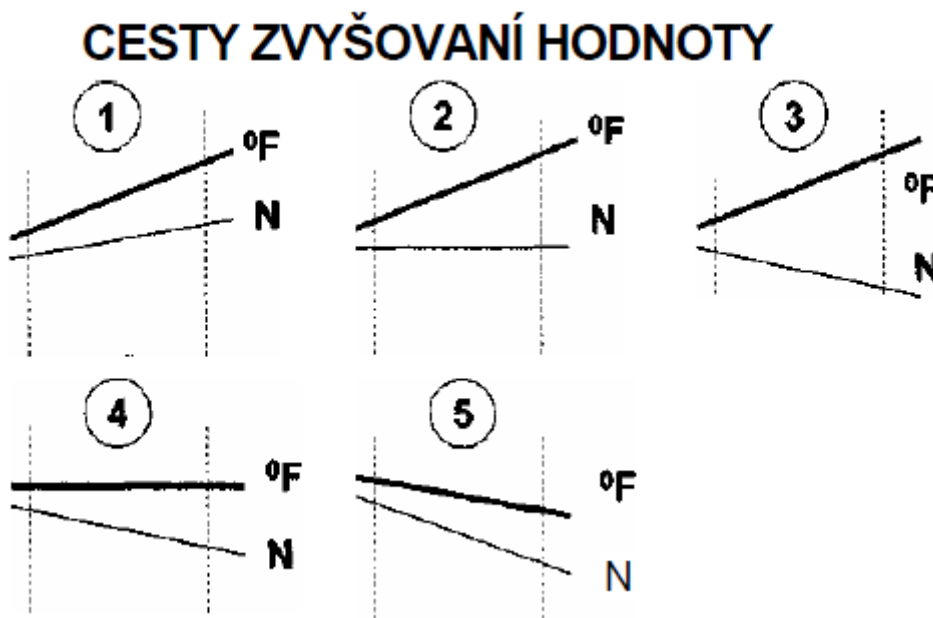
1. optimalizace, nikoliv maximalizace užitku nabízeného výrobku či služby
2. optimalizace nákladů s tendencí k jejich minimalizaci, potřebných na výrobu a další využívání produktu po celou dobu jeho ekonomické životnosti.

Obě uvedené podmínky by měl výrobce respektovat a uplatňovat pro zvýšení konkurenceschopnosti a komerční úspěšnosti. V podnikatelské praxi se toto úsilí projeví důsledným respektováním specifiky potřeb a kupní síly různých skupin zákazníků, což ve své podstatě vede od výroby pro anonymní zákazníky k tzv. „kustomizaci“ výrobků i služeb. Maximalizace hodnoty pro zákazníka je významným principem při řízení inovací, protože umožňuje růst hodnoty pro vlastníky podniku.

Z výše uvedeného lze odvodit, že růst hodnoty pro zákazníka se může posuzovat pouze na základě jejího srovnání se srovnatelnou hodnotou pro zákazníka, kterou se v praxi stává

buď hodnota konkurenčního výrobku, nebo hodnota posledního našeho vyráběného výrobku. Hodnota zákazníka vyjádřena v kvantifikované podobě může růst v případech:

1. rychlejšího růstu užitku při pomalejším růstu celkových nákladů
2. růstu užitku při nezměněných celkových nákladech
3. růstu užitku při poklesu celkových nákladů
4. stejného užitku při poklesu celkových nákladů
5. pomalejšího poklesu užitku při poklesu celkových nákladů



Obr. 15 (zdroj Bartes, F. Inovace v podniku)

Je to pět cest k vyšší prosperitě, konkurenceschopnosti a komerční úspěšnosti firmy. Toto úsilí o maximální hodnotu pro zákazníka ve své podstatě vyjadřuje též snahu dosáhnout nutnou shodu ekonomických zájmů zákazníků s ekonomickými zájmy výrobců.

Prof. Vlček definoval komerčně úspěšný výrobek či službu, která na trhu najdou svého solventního zákazníka, ochotného a schopného zaplatit oboustranně prospěšnou cenu.

Oboustranně prospěšná cena je taková tržní cena, která je vhodná jak pro zákazníka, tak i pro výrobce.<sup>15</sup>

Jak jsem již zmiňovala předtím, než jsem skutečně popsala podstatu maximalizace hodnoty pro zákazníka, tato teorie by se měla naplno uplatňovat v každé společnosti, která chce dosáhnout nejlepšího postavení na trhu a vzdálit se od konkurence. Pro společnost Zebra Technologies považuji za nejvíce vhodnou cestu zvyšování hodnoty pro zákazníka, prostřednictvím růstu užitku při poklesu celkových nákladů (ideální stav v dlouhodobém horizontu), anebo růstu užitku při nezměněných celkových nákladech (lépe dosažitelný cíl v krátkodobém horizontu). Snížení celkových nákladů by bylo možné za podmínky přesunutí části výroby do „levnějších“ zemí (například Čína, země Latinské Ameriky apod.). Tato strategie by měla být základem podnikání společnosti Zebra Technologies ve všech jejích útvarech (výroba, distribuce, prodej, poprodejní služby atd.). V naší době je zákazník král a bůh, proto každá úspěšná společnost musí zvyšovat hodnotu pro zákazníka do nejvyšší přípustné míry.

S hodnotou také úzce souvisí inovace, proto bych dále ráda přešla k popisu strategie managementu inovací a jejímu vztahu ke zkoumané problematice.

### **Inovační teorie profesora Valenty.**

**„Inovace je změnou v reálné struktuře průmyslové jednotky.“**

**(Valenta, 2001).**

Inovace je zde chápána jako jakýkoli přechod od původního k novému stavu. Dle rozsahu a významu lze rozlišit několik tzv. řádů inovací, kdy pod pojmem „řád inovací“ Valenta rozumí: „Řád inovace je relativní pojem. Je to označení vývojové vzdálenosti, kterou v důsledku realizace příslušné inovace "urazí" výrobní struktura podniku, v němž došlo k této inovaci. U nových výrobků to je vývojová vzdálenost, kterou prochází výrobní program podniku. U procesních inovací, týkajících se výrobních faktorů a jejich uspořádání, jde o vývojovou vzdálenost, jakou v důsledku těchto inovací prošel výrobní proces podniku. Tato vývojová vzdálenost je definována věcně, jako odlišnost proti

---

<sup>15</sup> Bartes, F. Strategie konkurenčních střetů, s. 112-114

původnímu stavu. U nových výrobků to je rozdíl či novinka, kterou se jejich kvalitativní parametry odlišují od nejbližše příbuzných dosud vyráběných výrobků. Obdobně je vývojová vzdálenost definována i u kvalitativních inovací výrobních faktorů, a to nejen u výrobního zařízení, nýbrž i u surovin, komponentů a také u kvalifikace pracovních sil, jako rozdíl ve srovnání s dosud používanými. U inovací racionalizační povahy je tato vývojová vzdálenost přímo dána odlišností jejich věcného obsahu".<sup>16</sup>

Dále považuji za praktické uvést tabulku inovačních řádů podle Valenty především proto, že tyto řády byly zmíněny v předchozí kapitole a jsou důležité při pochopení problematiky a také při návrhu na řešení vytyčeného cíle:

Řád inovace	Označení	co se zachovává	co se mění	příklad
minus	degenerace	nic	úbytek vlastností	opotřebení
0	regenerace	objekt	obnova	údržba, opravy
<b>RACIONALIZACE</b>				
1	změna kvanta	všechny vlastnosti	četnost faktorů	další pracovní síly
2	intenzita	kvality a propojení	rychlost operací	zvýšený posun pásu
3	reorganizace	kvalitativní vlastnosti	dělba činností	přesuny operac
4	Kvalitativní adaptace	kvalita pro uživatele	vazba na jiné faktory	technolog, konstrukce
<b>KVALITATIVNÍ INOVACE</b>				
5	varianta	konstrukční řešení	dílčí kvalita	rychlejší stroj
6	generace	konstrukční koncepce	konstrukční řešení	stroj s elektronikou
7	druh	princip technologie	Konstrukční koncepce	tryskový stav
8	rod	příslušnost ke kmeni	princip technologie	netkaná textilie
<b>TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ - MIKROTECHNOLOGIE</b>				
9	kmen	nic	přístup k přírodě	Genová manipulace

Obr. 16 (zdroj Bartes, F. Inovace v podniku)

<sup>16</sup> Bartes, F. Inovace v podniku, s. 27-28

Společnost Zebra Technologies klade velký důraz na inovaci svých výrobků a na zrychlení frekvence mezi inovacemi. U výrobků, které jsou stále žádané u zákazníků, se ve většině případů uplatňuje inovační řád číslo 4 – Kvalitativní adaptace, při které se zachovává kvalita pro zákazníka, ale změní se technologie dosažení výsledku nebo konstrukce výrobku.

Vzhledem k tomu že požadavky trhu neustále rostou a zákazníci jsou čím dál náročnější, začala se ve společnosti Zebra Technologies uplatňovat inovace 5. a dokonce i 6. řádu, při kterých se mění varianta (dílní kvalita) a generace (konstrukční řešení) výrobků. Proto, aby Zebra mohla úspěšně bojovat na trhu, musí uplatňovat vyšší a vyšší inovační řády.

Zde bych chtěla dodat, že konkurenční společnost Datalogic je v tomto ohledu poměrně rychlá a snaží se na trh uvádět absolutně nové inovativní výrobky v krátkém časovém období. Konkurenční společnost Honeywell zatím tak rychlá a inovativní není, tudíž v porovnání s touto společností má Zebra určité výhody.

Další strategie, která je pro mě velmi zajímavá hlavně proto, že její podstatou je filosofie vítězství bez boje, je následující:

### **Strategie založené na filosofii bojového umění**

V současné době nabývají na aktuálnosti konkurenční strategie založené na filosofii Sun Tzu (Sun Tzu, 1963), které zavedli do managementu přední japonské firmy. Jejich podstata je postavena na využívání základních zákonitostí úspěšného vedení boje a v neposlední řadě dokonce na filosofii vítězství bez boje.

Sem patří několik dílčích částí.

### **Strategie založené na filosofii vykonávání vlivu**

Sféra vlivu není jen platforma pro ofenzivní nebo defenzivní manévry firmy. Na sféře vlivu závisí to, jakou moc má firma ve vztahu ke svým konkurentům. D'Aveni uvádí následující charakteristiky jednotlivých zón sfér vlivu:

1. **Jádro sféry vlivu** – jedná se o výrobní nebo geografický trh, který tvoří mocenskou základnu a generuje rozhodující část příjmů a zisku. Podnik na tuto mocenskou základnu koncentruje svoje klíčové kompetence. Nicméně samotné

klíčové kompetence ještě nestačí na vytvoření sféry vlivu. Předpokladem úspěchu je zde ovládnutí klíčového trhu a vedoucí pozice v tvorbě hodnot na tomto trhu. Pro uchování kontroly musí firma tvrdě odpovědět na každý útok na své jádro sféry vlivu.

2. **Životně důležité zájmy** – to jsou ty výrobní nebo geografické trhy, které dodávají jádru sféry vlivu důležité a často doplňující příležitosti. Může se ale také jednat o komplementární výrobky, o takové zdroje jako je know-how, suroviny a odborný personál.
3. **Nárazníkové zóny** – tyto zóny poskytují ochranu před útokem konkurentů na jádro podniku. Jedná se o značky a výrobky, které odrazují konkurenty od vstupu na daný trh.
4. **Hlavní dějiště** – to jsou oblasti trhu, na nichž se bude odehrávat střet a vyvažování sil. Kdo vymezí svoji pozici na hlavním dějišti, investuje do budoucnosti, aniž by přitom měl před očima konkrétního konkurenta.
5. **Předsunutá pozice** – jde o pozici v blízkosti životně důležitých zájmů konkurenta nebo v blízkosti jeho jádra. Předsunutou pozici lze využít k oslabení jádra protivníka. Pokud má každý z konkurentů předsunutou pozici v blízkosti jádra toho druhého, vytváří se tím vzájemná vyváženost a stabilní situace. Předsunutou pozici je možné využít i k tomu, aby konkurent musel odvést svoji pozornost a nasadit zdroje k cílům pro něj nepříznivým.
6. **Mocenské vakuum** – jde o části konkurenčního prostoru, které nejsou ovládnuty žádným významnějším konkurentem. V podstatě tyto trhy nejsou ještě žádným hlavním dějištěm, ale je třeba si být vědom jejich existence a sledovat jejich vývoj.

Je evidentní, že se námi zkoumaná společnost Zebra Technologies snaží dostat do jádra sféry vlivu a stát se tou nejdůležitější společností na trhu, která ho bude moci ovládnout a mít dostatečné znalosti a prostředky na to, aby se ubránila útokům konkurentů. V současné době zaujímá sice Zebra vedoucí postavení, ale chybí jí obrana vůči útokům konkurence, které v poslední době přicházejí čím dál častěji. Za těchto okolností musí Zebra posílit svoje tzv. nárazníkové zóny.

Pokud by bylo nemožné se přímému střetu vyhnout, považuji za nutné zmínit teorii ofenzivního pojetí konkurence.

### **Ofenzivní pojetí konkurence**

Ofenzivní strategie konkurenčního boje ve své podstatě vycházejí z definice ofenzivního konkurenčního boje, tudíž musí splňovat její základní podmínky, a to ovlivňování marketingového prostředí ex ante. Tuto podmínku splňují následující přístupy, které budou tvořit základ jednotlivých ofenzivních strategií konkurenčního boje. K těmto základním přístupům patří následující:

- a) **Vnucení vlastního způsobu boje konkurentů** – důvod tohoto přístupu tkví v tom, že soupeř má „větší šanci“ udělat chyby, případně realizovat nedomyšlené akce tehdy, je-li donucen reagovat na naši aktivitu. Z tohoto důvodu je nutné převzít strategickou iniciativu do vlastních rukou. Jedná se vlastně o jeden z principů ofenzivního pojetí konkurenčního boje. Pro úspěšnou realizaci tohoto přístupu v podnikatelské praxi, upozorňuji na nutnost správného pochopení výroku Sun Tzu: „*Užívajíc moudrosti strategie, myslí na nepřítel jako na vlastní jednotky. Uvažuješ-li takto, můžeš s ním pohybovat (manipulovat) dle své vůle. Staň se generálem a nepřítel se stane tvými jednotkami*“.
- b) **Neustálé ohrožování konkurenta** – jedno ze základních pravidel ofenzivního pojetí konkurenčního boje hovoří o tom, že konkurenční firmě se v tomto boji nesmí dopřát ani chvilka klidu. Neustále je nutno ji ztěžovat její situaci.
- c) **Působení na psychickou i morální stránku konkurenta** – Účelem všech těchto taktických přístupů zaměřených na ovlivnění jednání konkurenční firmy, odvedení její pozornosti, navození její dezorientace, vyprovokování k tomu, co se nám hodí, či využití momentu překvapení, je záměrně vyvíjet tlak na psychický a morální stav řídicích pracovníků konkurenční firmy. Tento tlak se projeví zvýšením počtu chyb v rozhodovacím procesu (objevuje se ztráta klidu, energie, jistoty či naopak vzbuzení pocitu nemohoucnosti, bezmocnosti, méněcennosti, u vrcholových pracovníků se začne ztrácet iniciativa, ochota riskovat, nebo se může začít objevovat zbrkllost, zmatenost, chaotičnost).

Odpor konkurenční firmy je nutno zničit v jejím „nitru“. Je nutno dosáhnout takového vnitřního stavu u konkurenční firmy, ve kterém bude přesvědčena o nemožnosti či marnosti jakéhokoliv odporu (demoralizace). Musí být dosaženo stavu, který je blízký kolapsu.

Jelikož společnost Zebra Technologies nechce jít do otevřeného konkurenčního boje a tyto strategie příliš nerespektuje, mohla by použít z výše uvedených strategií pouze strategii vnučení vlastního způsobu boje konkurentů. Z mého pohledu Zebře občas chybí proaktivita, aby nemusela odpovídat narážkám konkurenta, ale raději by vnucovala konkurentu svoji vlastní strategii.

K základním strategiím ofenzivního pojetí konkurenčního boje patří:

- a) **Strategie přidržného polštáře** – jde o trvalé potlačování většiny užitečných akcí konkurenční firmy a ponechání volnosti či dokonce nasměrování k realizaci akcí pro konkurenční firmy vcelku neužitečných a pro naši firmu nebezpečných. Uplatňování této strategie klade vysoké nároky na její informační zabezpečení.
- b) **Strategie přidržného stínu** – jde o strategii, která konkurenční firmě nedovolí plně využít její připravenou strategii v okamžiku útoku či připravované obrany. Tímto se konkurenční firma donutí k improvizaci, při které je větší pravděpodobnost vzniku chyby. V praxi se uplatňuje při identifikaci strategie konkurenční firmy.
- c) **Strategie odsekání kořenů** – jde o strategii, při jejímž uplatňování se neútočí na vlastní firmu, ale na její zdroje, případně dodavatele, věřitele s cílem jejího citelného oslabení. Opět i v tomto případě se v podnikatelské praxi konkurenčního boje neuplatňuje pouze jedna konkurenční strategie, ale jejich kombinace.<sup>17</sup>

Z uvedených strategií považuji pro Zebra za nejvíce vhodnou strategii odsekání kořenů. Pokud se Zebře podaří zaútočit na zdroj inovačních příležitosti konkurenčních podniků, nebude už muset vstoupit do otevřeného boje.

---

<sup>17</sup> Bartes, F. Strategie konkurenčních střetů, s. 126-130

Vzhledem k tomu, že přímý střet je velmi nebezpečný a přináší sebou velké škody, v poslední době se rozšiřuje nový přístup ke konkurenčním strategiím, který je založen na filosofii „vítězství bez boje“

Pro východiska tohoto přístupu je možno považovat práce následujících autorů:

- a) Schumpeter, Drucker, Vlček – skutečný podnikatel je schopen vyvolat novou poptávku, vytvořit nový trh, vytvořit skutečnou hodnotu pro zákazníka a následně ji maximalizovat.
- b) Sun Tzu – dlouhodobý střet provází utrpení a velké škody

Cíl tohoto přístupu:

Cílem tohoto přístupu je vyhledávání nových příležitostí, vytváření nové poptávky, vytváření nových tržních segmentů či úplně nových trhů, a to na základě nabídky, která je založena na vytváření „skutečné hodnoty pro zákazníka“, resp. na její maximalizaci (optimalizaci), doprovázené moderní koncepcí řízení vztahů se zákazníkem (CRM – Customer Relationship Management).

Je třeba v rámci tohoto přístupu tvořit hodnoty pro zákazníka. Takto pojatou strategii vyhovující výše uvedeným požadavkům, je možno nazvat „investigativní konkurenční strategie“ (Bartes, 2010).

### **Investigativní konkurenční strategie**

Investigativní konkurenční strategie je strategie získávání výhodné strategické pozice v konkurenčním prostředí, která nám umožní dosáhnout vytýčených cílů bez přímého dlouhodobého střetu s protivníkem.

Tato konkurenční strategie hledá zabezpečení vítězství (dosažení svých cílů) ještě před vstupem na trh.

Možné formy investigativní konkurenční strategie:

1. **Uspokojení „skrytých“ potřeb zákazníka** – skrytá potřeba zákazníka je taková potřeba, o které zákazník neví a neví o ní ani konkurence, a je potěšen, když mu ji některá firma uspokojí. To ale znamená, že tato firma přichází na trh jako první

a má právo na tzv. prémiovou cenu a její výrobek se po určitou dobu pohybuje v bezkonkurenčním prostředí. Dále je třeba identifikovat také ty zákaznické potřeby, které nejsou konkurenty obsluhovány vůbec nebo jsou obsluhovány nedostatečně.

2. **Strategická partnerství** – ve světě byznysu je ale i možné a v některých případech dokonce i přímo žádoucí zpracovat tuto investigativní konkurenční strategii ve formě různých forem tzv. strategického partnerství, které se v poslední době velmi rozšířilo. Tato strategická partnerství mají většinou za úkol: redukovat konkurenční střety, sdílet činnosti a zdroje partnera, zabezpečit vznik, přenos a využití znalosti, změnit mocenské pozice v existujícím podnikatelském konkurenčním prostředí, změny image a důvěryhodnosti firem. Ve své podstatě se strategická partnerství stala velmi vhodnou cestou, jak nekonfliktně řešit vztah s konkurencí.
3. **Racionální respektování „Status quo“** – některé struktury trhu samy diktují určitou spolupráci, která může být firmám prospěšná. Dobrým příkladem je homogenní oligopolistický trh, kde je několik málo dodavatelů prodávajících podobné produkty, které nelze snadno rozlišit. V takové tržní struktuře jsou prodeje a zisky firmy velmi citlivé na změny ceny. Vyplatí se tedy být kooperativní a neporušovat status quo tržní ceny.
4. **Přímý střet (krátkodobý)** – jak již bylo řečeno, strategie přímého střetu je velmi riskantní a pokud máme jinou možnou alternativu, měli bychom se přímému střetu vyhnout. Přesto je i v rámci investigativní konkurenční strategie možno realizovat přímý střet, pokud tato realizace bude provedena rychle a v krátké době dosáhne požadovaného cíle. To znamená, že pro určitou situaci, určitý typ konkurenta bude tato strategie přímého střetu využitelná, bude-li se pro naši firmu jevit jako vhodná. (například rychle vedoucí k dosažení vytýčeného cíle apod.). Vždy ale jen tehdy, budou-li splněny všechny podmínky možné realizace přímého střetu s konkurenční firmou.
5. **Přechod do předem připravených pozic** – v případě, že naše firma není schopna v daném tržním prostředí prosadit svoje cíle, případně konkurenční zápolení se

silnějšími firmami by bylo pro ni značně nebezpečné (rizikové) je možné cíleně, tedy na základě racionálního zvážení všech možností, tyto tržní pozice opustit a přejít na jiné za účelem zajištění další prosperity.<sup>18</sup>

Pokud by si měla Zebra vybrat z těchto strategií vítězství bez boje a dosažení cílů bez dlouhodobého střetu, zcela určitě by si zvolila první strategii „uspokojení „skrytých“ potřeb zákazníka“. Je sice obtížné najít něco nového, co se ještě na daném trhu nenabízí a co by mohlo nejvíce „potěšit“ zákazníka, ale právě k tomuto účelu á Zebra dobře zajištěné informační kanály, které by měly zavčas upozorňovat na novou příležitost, aby se firma mohla zavčas připravit a začít produkt nebo službu zákazníkům nabízet co nejrychleji a předběhnout tak konkurenci. Tady je nejdůležitějším faktorem čas a také správné informace.

Ostatní strategie z této skupiny investigativních konkurenčních strategií považuji za nevhodné vzhledem k vytyčeným cílům společnosti Zebra Technologies.

Ráda bych přešla k další velmi zajímavé strategii, o které jsem dozvěděla teprve nedávno, ale která mě ve vztahu k mé diplomové práci nadchla a kterou bych se chtěla zabývat i nadále.

### **Strategie založené na filosofii Vytváření svrchovaného tržního prostředí neboli Strategie Modrého oceánu**

Autoři strategie modrého oceánu Kim a Mauborgne považují za nejúčinnější strategii schopnost firmy vytvořit svrchovaný tržní prostor, kterého ostatní firmy nejsou schopny dosáhnout.

Základní myšlenkou strategie modrého oceánu je „*schopnost dané organizace vytvořit si svrchovaný tržní prostor, a tak své případné konkurenty vyřadit ze hry.*“ (Kim, Mauborgne, 2005). Smyslem je přitáhnout zcela novou skupinu zákazníků a přestat ve vzájemném konkurenčním střetu. Jediným způsobem, jak porazit konkurenci, spočívá v tom, že se přestaneme snažit ji porazit.

---

<sup>18</sup> Bartes, F. Strategie konkurenčních střetů, s. 130-132

Modré oceány jsou charakteristické dosud nevyužitým tržním prostorem, vytvářením poptávky a příležitostmi k vysoce ziskovému růstu. Ačkoli některé modré oceány jsou vytvářeny opravdu mimo hranice existujících odvětví, většina z nich je vytvářena uvnitř rudých oceánů tím, že se hranice existujících odvětví rozšiřují. V modrých oceánech nehrají konkurenti žádnou roli, neboť pravidla hry teprve čekají na své určení.

### **Hodnotová inovace: Základní kámen strategie modrého oceánu**

Hodnotová inovace představuje základ strategie modrého oceánu. Označují ji jako hodnotovou inovaci, protože se nesoustřeďuje na souboj s konkurenty, ale snaží se vyřadit konkurenty ze hry tím, že nakupujícím i své firmě poskytne skokový přírůstek hodnoty, a otevře si tak svrchovaný a nedotknutelný tržní prostor.

Hodnotová inovace klade stejný důraz na hodnotu jako na inovaci. Hodnota bez zřetele k inovaci mívá tendenci zaměřovat se na přírůstkové vytváření hodnoty, čímž se sice zvyšuje hodnota, ale nestačí to k tomu, aby bylo možno v tržním prostředí zásadně vyniknout. K hodnotové inovaci dochází jen tehdy, když firmy dokáží inovaci uvést v soulad s užžitnou hodnotou, s cenou a s nákladovým přístupem. Hodnotová inovace představuje nový způsob uvažování o strategii i nový způsob její realizace – jejím výsledkem je vytvoření modrého oceánu a získání odstupů od konkurence.

Je možno říci, že ti, kdo jdou cestou strategie modrých oceánů, jdou současně cestou odlišení, tak nízkých nákladů.

Hodnotová inovace je vytvářena v oblasti, v níž aktivní opatření firmy příznivě ovlivňují jak její náklady, tak i hodnotovou nabídku určenou zákazníkům. K nákladovým úsporám dochází v důsledku toho, že jsou odstraněny nebo omezeny faktory, které tvoří základ konkurenčního jednání v odvětví. Hodnota pro zákazníka je zvyšována díky pěstování a vytváření prvků, které příslušné odvětví nikdy nenabízelo. Náklady se časem dále snižují v souvislosti s tím, jak se začínají prosazovat ekonomické přínosy velkého rozsahu v podobě vysokých objemů prodeje, o než se tato špičková hodnota zaslouhuje. Při vytváření modrých oceánů je podstatné současné snižování nákladů a zvyšování hodnoty

pro zákazníky. V tabulce níže jsou vymezeny klíčové určující znaky strategie rudého oceánu a strategie modrého oceánu (Kim, Mauborgne, 2005).

<b>Strategie rudého oceánu</b>	<b>Strategie modrého oceánu</b>
Soutěžte v rámci existujícího tržního prostoru	Vytvořte svrchovaný tržní prostor
Porazte konkurenty	Vyřadte konkurenty ze hry
Využijte existující poptávky	Vytvořte novou poptávku a využijte jí
Volte mezi hodnotou a náklady	Prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady
Uvedte celý systém činností firmy do souladu se strategickou volnou odlišení nebo nízkých nákladů	Uvedte celá systém činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady

<sup>19</sup>

Jak lze pochopit už ze samotného názvu této strategie a jejího hlavního cíle – vyřazení konkurence ze hry, strategie modrého oceánu naprosto splňuje cíl společnosti Zebra Technologies.

Na následujících řádcích nastíním možné cesty vytváření modrého oceánu, jednu ze kterých by případně Zebra Technologies mohla uplatnit.

### **Cesta č.1: Rozhlédnutí přes alternativní odvětví**

Platí, že firma konkuruje nejen jiným firmám v rámci vlastního odvětví, nýbrž také firmám v jiných odvětvích, která vyrábějí a poskytují alternativní výrobky či služby. Prodávající jen zcela výjimečně uvažují o tom, jak se jejich zákazníci rozhodují, když volí mezi alternativními odvětvími. Prostor mezi alternativními odvětvími často poskytuje příležitosti pro hodnotové inovace. Jaká odvětví představují alternativy vašeho odvětví? Proč mezi nimi zákazníci přecházejí? Když se zaměříte na klíčové faktory, kvůli

---

<sup>19</sup> Bartes, F. Strategie konkurenčních střetů, s. 124-126

nimž zákazníci přecházejí mezi alternativními odvětvími, a když odvrhnete nebo omezíte vše ostatní, můžete vytvořit modrý oceán nového tržního prostoru.

### **Cesta č.2: Rozhlédnutí přes strategické skupiny v rámci jednotlivých odvětví**

Tento pojem odkazuje ke skupině firem v rámci odvětví, které sledují podobnou strategii. Ve většině odvětví platí, že zásadní strategické rozdíly mezi aktéry v odvětví lze promítnout do podoby malého počtu strategických skupin. Strategické skupiny lze zhruba hierarchicky uspořádat podle dvou hledisek, a to podle ceny a výkonnosti. Každému cenovému skoku obvykle odpovídá podobný skok v některých kategoriích výkonnosti. Většina firem se soustřeďuje na zlepšování vlastního konkurenčního postavení v rámci strategické skupiny.

Klíčový význam pro vytvoření modrého oceánu rozprostírajícího se přes hranice existujících strategických skupin má oprostění se od tohoto úzkého a jednostranného vidění na základě poznání faktorů, které ovlivňují rozhodování zákazníků o tom, že z jedné skupiny přejdou do druhé. Jaké jsou strategické skupiny ve vašem odvětví? Proč se zákazníci rozhodují pro přestup do vyšší skupiny a proč naopak přecházejí do skupiny nižší?

### **Cesta č.3: Rozhlédnutí přes řetězec zákazníků**

Nakupující, kteří za výrobek nebo za službu platí, nemusí být totožní se skutečnými uživateli, a v některých případech se dále setkáváme s lidmi, kteří nákupní rozhodnutí významným způsobem ovlivňují. Přestože se tyto tři skupiny mohou překrývat, často se od sebe liší. Zpochybnění tradičního odvětvového přesvědčení o tom, na kterou ze skupin řetězce zákazníků se zaměřit, může vést k vytvoření nového modrého oceánu. V důsledku toho, že se firmy porozhlédnou po jednotlivých skupinách zákazníků, mohou získat nové poznatky a postřehy, jak by mohly nově utvářet své hodnotové křivky, a tak se zaměřit na dříve přehlížené soubory zákazníků. Jaký je řetězec zákazníků ve vašem odvětví? Na kterou skupinu zákazníků se vaše odvětví obvykle zaměřuje? Kdybyste v rámci odvětví přenesli pozornost na jinou skupinu zákazníků, jak byste mohli uvolnit zdroje nové hodnoty?

#### **Cesta č.4: Rozhlédnutí přes nabídky doplňkových výrobků a služeb**

Ve většině případů hodnotu výrobků a služeb ovlivňují i jiné výrobky a služby. Většinou ale soupeří se jeden druhému v rámci nabídek výrobků či služeb svého odvětví přibližují. Dosud nedotčená a nevyužitá hodnota se často skrývá v doplňkových výrobcích a službách. Klíčový význam má pochopení a vymezení celkového řešení, které zákazníci hledají a o něž usilují, když si vybírají výrobek nebo službu. Jednoduchý způsob, který k takovému pochopení přivede, spočívá v zamyšlení nad tím, k čemu dochází před užitím produktu, v průběhu jeho užívání a po něm. Dokážete nalézt nejbolestivější místa? Jak byste mohli tato bolestivá místa odstranit prostřednictvím nabídky doplňkových výrobků nebo služeb?

#### **Cesta č.5: Rozhlédnutí přes funkční či emoční výzvu adresované zákazníkům**

Konkurenční jednání v rámci určitého odvětví se sblížuje, nejen pokud jde o uznávané pojetí rozsahu výrobků a služeb, ale také s ohledem na jednu ze dvou možných základů přitažlivosti pro zákazníky. Konkurenční jednání v některých odvětvích se zakládá převážně na citech, jejich výzva je emoční. Zakládá se konkurenční jednání vašeho odvětví na funkční nebo na emoční přitažlivosti? Pokud se snažíte prosadit se v konkurenci díky emoční/funkční přitažlivosti, jakých prvků byste se mohli zbavit, abyste umocnili funkční/emoční přitažlivost své nabídky?

#### **Cesta č.6: Rozhlédnutí napříč časem**

Všechna odvětví jsou vystavena vnějším trendům, které časem jejich podnikatelské oblasti ovlivňují. Na základě napříč časem – od hodnoty, kterou určitý trh zákazníkům poskytuje dnes, k hodnotě, kterou by jim mohl poskytovat zítra – mohou manažeři aktivně utvářet budoucnost svých podniků a uplatnit svůj nárok na nový modrý oceán. Nehovoříme o předvídání budoucnosti, ale spíše o poučení v trendech, které můžeme pozorovat dnes.

Pro vyhodnocování časových trendů mají zásadní význam tři principy, aby se mohly stát základem strategie modrého oceánu: musí být směrodatné pro oblast podnikání, musí být nevratné a musí mít jasnou trajektorii. Které trendy s největší pravděpodobností ovlivní

vaše odvětví, jsou nevratné a vyvíjejí se po jasné trajektorii? Jak za těchto okolností můžete poskytnout zákazníkům bezpříkladnou užitnou hodnotu?<sup>20</sup>

Vzhledem k tomu, že společnost Zebra Technologies má za cíl vytváření nového modrého oceánu a vyloučení konkurence z trhu, považuji výše uvedené strategii za velmi důležité a vhodné k hlubšímu prostudování a aplikování v praxi.

Z těchto strategií v rámci této práce mě budou zajímat poslední čtyři strategie: řetězec zákazníků, nabídka doplňkových výrobků a služeb, funkční či emoční výzvy adresované zákazníkům a trendy. Zebra se hodlá více zaměřit na konečného uživatele a poskytovat vyšší hodnotu pro zákazníky než předtím, zároveň se snaží následovat zajímavé trendy, například digitalizace a Internet of Things (větší propojení internetu, zákazníka a společnosti). Více o tom, jak by se tyto strategie mohly uplatnit ve společnosti Zebra Technologies popíšu v následující kapitole, ve které bych rovněž chtěla uvést vlastní řešení probírané problematiky.

V této kapitole byly zmíněny nejdůležitější strategie vztahující se ke konkurenčnímu boji. Na závěr bych ráda udělala shrnutí a vybrala několik strategií, kterými se budu dále v rámci návrhové části této práce zabývat. Některé z těchto strategií se už v Zebře uplatňují, jiné by naopak musely být zavedeny pro dosažení požadovaného výsledku.

Dále budu pokračovat v následných strategiích konkurenčního boje:

Porterova strategie diferenciací – její další rozvoj ve společnosti. Dále by pro tuto práci byly zajímavé strategie podnikatelského jada, specializovaného trhu, vytváření užité hodnoty a poskytování skutečné hodnoty pro zákazníka dle Druckera. Zebra by podle Kotlera měla zůstat v pozici tržního vůdce a soustředit se na maximalizaci hodnoty pro zákazníka. S tím by rovněž souvisela strategie uspokojení „skrytých“ potřeb zákazníka. Měla by taky nadále inovovat a používat k tomu inovační teorii dle prof. Valenty a dostat se tak do jádra sféry vlivu. Kdyby nebylo možné se vyhnout střetu, nejvhodnější strategií pro Zebra by bylo vnucení vlastního způsobu boje konkurentu a poté odsekávání kořenů.

---

<sup>20</sup> Kim, Maubourgne, Strategie modrého oceánu, s. 72-100

Nejzajímavější pro mě osobně v rámci této práce je strategie modrého oceánu, která svou podstatou vyjadřuje ideální stav, kterého by společnost Zebra Technologies toužila dosáhnout.

Nyní mám popsán skutečný stav konkurenční strategie společnosti, její hlavní konkurenty, záměry do budoucna, hlavní problematiku a také teoretické možnosti jejího řešení. V další části této diplomové práce se přiblížím k vlastnímu návrhu řešení. V této kapitole jsem popsala různé teoretické metody řešení konkurenční strategie v podniku a na závěr jsem stanovila několik strategií, kterými se budu zabývat v praktické části a pomocí kterých bych mohla dosáhnout splnění cíle svojí diplomové práce – navržení takové konkurenční strategie, při které bude dosaženo vyloučení konkurence z trhu.

### 3. Vlastní návrh řešení: vyloučení konkurence z trhu

Cílem této kapitoly je navrhnout možnosti uplatnění vybraných konkurenčních strategií v podmínkách vybraného podniku, uvést příklady, jak by se měly tyto strategie začít používat a jaký by byl celkový dopad na společnost.

Jak již bylo několikrát zmíněno, cílem společnosti Zebra Technologies je dosažení vedoucího postavení na trhu a postupné vyloučení konkurenci z odvětví, ve kterém společnost působí.

Ráda bych přešla k analýze každé z vybraných strategií ve vztahu ke společnosti Zebra Technologies a způsobům jejich využití.

#### Strategie diferenciacce

Základní generická konkurenční strategie, které se bude společnost držet a na které budou postavené další kroky v dosažení vytečeného cíle – je strategie diferenciacce dle Portera. Marketingový tým společnosti se dostatečně zabývá vytvářením nejlepšího a nejvíce žádaného produktu pro zákazníka dle jeho představ a očekávání. Tento tým pečlivě sleduje skutečné trendy a snaží se předvídat poptávku, aby vždy mohl zajistit vhodný produkt a předběhnout tím konkurenci.

Z hlediska nabízených produktů je Zebra pořad světovou jedničkou a je krok před konkurencí. Ovšem vzhledem ke komplexnosti a složitosti nabízených produktů a řešení se velmi často stává, že Zebra potřebuje více času na vyhotovení nabídky, a proto se zákazníci v mezích obracejí na konkurenční firmy. Čas je jedním z nejzávažnějších faktorů v konkurenčním boji, zákazník nechce čekat už ani jeden den, chce být kontaktován ihned s konkrétní nabídkou pro jeho požadavek. Právě zde vidím velkou příležitost pro zlepšení skutečné situace společnosti Zebra Technologies. Pokud chce i nadále používat strategii diferenciacce, musí vytvořit takové podmínky, při kterých zákazník ani nenapadne odejít ke konkurenční firmě. Proto nejen produkty musí být na špičkové úrovni, jak je tomu v současné době, ale i ostatní faktory úspěchu musí fungovat na sto procent. Těmito faktory jsou:

**Čas** – zrychlení celého procesu od okamžiku, kdy zákazník poprvé projevil zájem o produkty společnosti, po dobu finální nabídky a samotné objednávky. Proto, aby se tento

cíl uskutečnil, je potřeba pracovat na zvýšené efektivitě práce všech útvarů společnosti jednotlivě, ale také posílit spolupráci mezi různými útvary za účelem dosažení společného cíle. Zaměstnanci každého týmu by měli absolvovat školení v týmech, se kterými denně spolupracují, aby lépe pochopili celý proces a věděli co se děje po nebo před jejich prací nad projektem (objednávkou). Měla by být stanovená maximální doba trvání celého procesu vyhotovení nabídky pro zákazníka (pokud jde o standardní objednávku, výjimkou může být větší a složitější projekt) a dohoda o úrovni poskytovaných služeb. Zákazník musí mít pocit důležitosti a vědět, že o jeho požadavek se okamžitě někdo postará a zůstává s ním v kontaktu. S tím je spojen další faktor úspěchu.

**Komunikace** – především se zákazníkem. Pokud má zákazník o něco zájem, je nutné dát mu okamžitě najevo, že je pro společnost důležitý a že ho nechtějí ztratit. V drtivé většině případů je prvním bodem kontaktu zákazníka se Zebrou zaměstnanec předprodejního oddělení, kterému klient popisuje prvotně svůj projekt a svoje požadavky a teprve poté je poptávka postoupena zaměstnancům oddělení prodejního. Prodejní oddělení na základě předběžných informací o projektu vyhotoví první obecnou nabídku, se kterou posléze zákazníka kontaktuje. Pro dosažení nejvyšší spokojenosti zákazníků musí být tato doba mezi prvním kontaktem a obecnou nabídkou co nejkratší. Současně musí být někdo se zákazníkem ve neustálém spojení, aby věděl, že se Zebra skutečně o své zákazníky zajímá a váží si jich. Dalším neopomenutelným faktorem úspěchu je poprodejní servis.

**Poprodejní servis** – hraje velmi důležitou roli a to především u velkých a stálých zákazníků. Společnost, která nemá dobře zajištěný poprodejní servis, nemá v současné době šanci na přežití na trhu. Zebra má velké oddělení poprodejní zákaznické podpory, které se stará a opravu zařízení a také poskytuje základní technický troubleshooting. Podpora je poskytována v různých světových jazycích, což už samo od sebe zvyšuje spokojenost zákazníků. Na tomto místě bych zcela určitě doporučila školení všech zaměstnanců poprodejního servisu, aby měli rozsáhlý přehled o tom, jak celá společnost vlastně funguje a proč je jejich práce důležitá a ovlivňuje globální výsledky firmy.

Vzhledem k tomu, že kvalita produktů společnosti Zebra Technologies je na vysoké úrovni, doporučila bych tuto skutečnost udržovat a ubírat se i nadále tímto směrem.

Pokud budou splněny všechny faktory úspěchu, společnost může uplatňovat strategii diferenciací a vyvolávat pocit exkluzivity u zákazníků. Pro dosažení tohoto cíle se dají používat různé strategie popsané v předchozí kapitole. Z těchto strategií jsem vybrala několik nejvíce se hodících naší zkoumané společnosti.

Následně bych ráda přešla k těmto strategiím a jejich implementaci ve společnosti Zebra Technologies.

### **Strategie podnikatelského juda**

Jak jsem již zmínila, konečným cílem společnosti je dosažení modrého oceánu na trhu a v odvětví, ve kterém působí, tj. vyloučení konkurence ze hry. Proto, aby firma mohla dosáhnout tohoto ideálního stavu, bude se muset vydat na delší cestu a použít různé strategie konkurenčního boje, které by byly sto vytvořit podmínky k dosažení konečného cíle.

Nežli Zebra dosáhne vytyčeného cíle, měla by začít uplatňovat aktivní konkurenční strategii. Momentálně zaujímá firma pozici obrany (defenzivní) a většinou nereaguje na kroky konkurenčních podniků, ty ale mohou ohrožovat společnost v delším časovém horizontu. Nebezpečným příkladem jsou marketingové kampaně společnosti Honeywell cílené proti Zebře, jelikož otevřeně poukazují na slabá místa a na základě tohoto obrázku vyzývají zákazníky, aby přestoupili na produkty jejich výroby. Zde by se hodilo začít používat strategii podnikatelského juda dle Druckera, která umožní firmě zjistit slabá místa konkurence, jejich zlovyky a obrátit to ve svůj prospěch. Podíváme-li se na konkurenční společnost Datalogic, jak již jsem psala v předchozí kapitole, ta má za zlovyk uvádět na trh stále nové a nové produkty. Tímto samozřejmě zkracuje frekvenci inovačního toku, ale na druhou stranu nemají výrobky značky Datalogic takovou kvalitu, kterou zákazník dnešní doby očekává a vyžaduje. Taktéž cena výrobků může být nižší, ale celkový užitek bude klesat, jelikož v důsledku zákazník vynaloží více finančních prostředků za opravu a technickou podporu než by tomu bylo u kvalitnějších výrobků s dobrou poprodejní podporou, kterou nabízí Zebra. Stálo by za využití tohoto plusu v boji proti konkurenční společnosti a přesvědčit tímto způsobem zákazníka o vyšší kvalitě a lepším servisu v případě nákupu zboží značky Zebra. Strategie podnikatelského juda by pro Zebra byla spíše přechodná a efektivní v tom, že za pomoci této strategie by

bylo možné oslabit konkurenci a zároveň upevnit svoje postavení na trhu. Musíme tu ale mít na paměti, že konkurence se to nebude líbit a začne ze své strany aktivně používat ofenzivně-defenzivní strategii. Zebra musí dobře zabezpečit nabídku nejlepších produktů a služeb a ideálně eliminovat svoje slabá místa, aby byla schopna udržet si svou pozici a vyhrát v tomto boji. Strategii podnikatelského juda lze uplatňovat i nadále spíše jako pomocnou, nikoliv primární konkurenční strategii.

Proto, aby se mohla začít používat strategie podnikatelského juda, musí marketingové oddělení společnosti Zebra Technologies tento krok schválit, jelikož největší část práce by spadla do rukou právě marketérům. Z veřejně dostupných zdrojů (internet) jsem zjistila, že za posledního půlroku společnost Honeywell poslala do světa 4 kampaně zaměřené přímo proti Zebře. Znamená to, že jakmile Zebra uvedla nějaký produkt na trh, ihned přišla odezva ze strany Honeywell v podobě antireklamy.

Společnost Datalogic na druhou stranu pokaždé v okamžiku uvedení nového a inovativní produkt Zebry na trh dokázala zaplnit poptávku levnějšími výrobky, které měly úspěch u zákazníků nejenom díky nižší ceně, ale také proto, že jejich výrobky byly k dispozici okamžitě. Samozřejmě po určité době používání produktů společnosti Datalogic zákazníci zjistili, že nejsou tak kvalitní jako produkty Zebry, a proto v konečném důsledku nakonec zaplatili více za opravu a technickou podporu.

To a mnohem víc svědčí o tom, že Zebra Technologies musí začít „odpovídat“ na nářky konkurenčních firem a být v tomto boji proaktivní. Pokud zákazníkům ihned na začátku firma ukáže, jaké výhody sebou produkty Zebry přinášejí, v čem jsou lepší než výrobky od konkurence a jaké služby a poprodejní podporu cena zahrnuje, dokáže tohoto zákazníka získat pro sebe. Vzhledem k tomu, že Zebra dlouho byla nepřekonatelnou špičkou na trhu, je pyšná na svoje produkty a nemá ve zvyku zákazníky nijak přesvědčovat o tom, že jejich výrobky jsou lepší než ty konkurenční. Čas ale nestojí na místě a konkurence nespí, proto je důležité přejít na tuto novou strategii, aby si firma oprávněně udržela své prvenství na trhu.

## **Reklama**

Důležitou roli hraje i reklama firmy všeobecně, nejen ve vztahu k produktům. Zebra zcela jistě potřebuje zvýšit povědomí o značce, o tom, čím se zabývá a také jak je možné co nejjednodušeji firmu kontaktovat v případě zájmu o koupi produktů nebo v případě jakýchkoliv jiných dotazů. Po akvizici z roku 2014 se nabídka produktů Zebry značně rozšířila, o čemž ale až do dnešní doby všichni zákazníci nevědí. Tento fakt pouze potvrzuje a poukazuje na nutnost, že společnost musí používat daleko více reklamních nástrojů. Ideální by bylo pronajmout si reklamní plochu a nalepit velký plakát, který bude obsahovat nejdůležitější informace o společnosti – název, logo, čím se firma zabývá a kontaktní údaje. Tyto plakáty doporučuji mít ve všech velkých městech, a zejména tam, kde má Zebra silné zastoupení.

Je zcela známou věcí, že lidé si většinou velkých a poutajících bilbordů s plakáty všímají a v okamžiku potřeby nových čteček čárových kódů či tiskárny se jistě někomu ze zaměstnanců firmy před očima vybaví právě ona reklama na Zebra, kterou viděl třeba během cesty z práce.

Zvýší se tím nejen povědomí o značce, ale potenciálně i tržby společnosti Zebra Technologies.

Další strategie, kterou považují za velmi rozsáhlou a také za jednu z nejdůležitější je hodnota pro zákazníka (vytváření, poskytování a maximalizace).

### **Hodnota pro zákazníka**

Není to náhoda, že jsem zvolila spíše všeobecný název pro tuto strategii. Hodně autorů ve svých pracích odkazuje na hodnotu pro zákazníka. V předchozí kapitole jsem uvedla základní přístupy k této problematice a také pohled různých autorů na ni. V rámci své diplomové práce jsem se rozhodla tyto přístupy spojit a vytvořit sjednocenou, větší strategii, která bude založena na hodnotě pro zákazníka a bude obsahovat prvky všech dosud popsaných strategií.

Drucker rozlišuje dvě strategie modifikace hodnoty pro zákazníka: jednou je vytváření užité hodnoty a druhou je poskytování hodnoty skutečné. Pro mě jsou tyto dvě

modifikace mezi sebou těsně propojené: bez toho, aniž by společnost vytvořila užitnou hodnotu ji nemůže dále poskytovat zákazníkovi.

Společnost Zebra Technologies se aktuálně zaměřuje v první řadě na poskytování užité hodnoty pro zákazníka. Pravidelně se posílají dotazníky spokojenosti zákazníkům a partnerům společnosti s cílem získání zpětné vazby a možností pracovat nad zlepšením nabízených produktů a služeb. Tyto dotazníky rovněž pomáhají zjistit skutečnou potřebu zákazníků, pochopit co u nových produktů hledají a potřebují, co by chtěli mít navíc a jakou funkci naopak považují za nedůležitou. Na základě těchto dotazníků následně marketingové oddělení, přesněji produktové manažeri, pracují na zlepšení skutečné nabídky, přidávají chybějící funkce a eliminují ty nepodstatné, aby bylo možné snížit náklady a použít zbylé peníze na rozvoj důležitých funkcí a vlastností. Toto je první krok, strategie vytváření užité hodnoty: zjistit co vlastně zákazník hledá, co uspokojí jeho potřeby. Společnost Zebra Technologies je již na cestě k poskytování komplexního řešení pro zákazníka, přičemž by bylo možné splnění všech požadavků na jednom místě ve spolupráci s jednou firmou. Zákazníkovi takové řešení ušetří čas a pravděpodobně i peníze, pokud celý projekt nechá udělat u jedné společnosti. Pro Zebra to bude znamenat vyšší výnosy a také vyšší spokojenost zákazníků, což logicky povede k nárstu jejich počtu.

I když je Zebra už na správné cestě k vytváření užité a poskytování skutečné hodnoty pro zákazníka, chybí stále krok mezi teorií a praxí.

Navrhují, aby se společnost více zaměřila na požadavky zákazníka, úsilí marketingového oddělení by měly být směřovány nejenom na kvalitu nových výrobků, ale i na přínos pro zákazníka. Série nových produktů, které byly uvedeny na trh koncem roku 2016 se této snaze přibližují, nyní je potřeba přijít s novým produktem (nebo dokonce i modifikací již stávajícího), který by v sobě měl vlastnosti, které jsou nezbytné pro zákazníka.

V dnešní době většina firem preferuje používat menší a lehčí výrobky. Pracovníci skladů nechtějí tahat těžký přístroj na sčítání informací z regálů, proto místo toho, aby používali správné výrobky určené pro tyto účely si nakonec zvolí produkt, který nemá veškeré potřebné vlastnosti, ale je malý a lehký.

Tak Zebra přichází o mnoho potenciálních zákazníků, kteří nakupují výrobky společnosti Samsung, které by se daleko více hodily pouze pro osobní použití, a ne na práci ve skladě nebo v jiných „horších“ podmínkách.

Tato skutečnost poskytuje hezký příklad toho, že by se měla Zebra zaměřit více na hodnotu pro zákazníka a přijít na trh s novým výrobkem, který bude splňovat očekávání tím, že bude mít nejen menší rozměr, ale zároveň bude odolný, robustní a vhodný pro použití ve vyžadovaných pracovních podmínkách. Tento příklad také ukazuje, jak společnost uplatňuje inovační řady podle prof. Valenty, přičemž tento nový výrobek by získal relativně vysoké místo v tabulce inovačních řádů: buď by se použil inovační řád 6 nebo 7, zaleželo by to na tom, co všechno by se mělo změnit ve vlastnostech a konstrukci výrobku, aby odpovídal požadavkům zákazníka.

Je jasné, že bez teorie inovačních řádů prof. Valenty se neobejde žádná z výrobních firem. Bohužel ne každá firma si tento fakt uvědomuje a ne každá se podle něj řídí.

V současné době žádná z konkurenčních firem ve stejném odvětví nenabízí takový výrobek, proto vidím velkou příležitost pro společnost Zebra Technologies ubírat se tímto směrem a vytvořit užitnou hodnotu pro zákazníka. Marketingový tým by bezpochyby dokázal takový produkt vymyslet a ve spolupráci s vývojáři by ho uvedl na trh během půl roku. Náklady spojené s větší náročností práce by byly pokryty již existující poptávkou po produktu tohoto typu. Zebra by tak mohla vyhrát velké projekty ve sféře skladování, logistiky a obchodu.

Vytváření užité a poskytování skutečné hodnoty pro zákazníka je těsně propojeno s nabídkou produktů. Jak by ale měla společnost maximalizovat hodnotu, kterou pro zákazníka vytvořila? Moje odpověď na tuto otázku je: zaměřit na poprodejní servis, jeho zlepšení a další rozvoj.

Zebra má dobře fungující centrum zákaznické podpory, které se zabývá primárně poprodejním servisem. Ale bohužel i zde existují slabá místa, která by se dala eliminovat, aby mohla společnost maximalizovat hodnotu pro zákazníka.

Naneštěstí skutečný poprodejní servis funguje na dosti zastaralých systémech, které mezi sebou nejsou dobře propojené, proto pořád vznikají prodlevy, chyby v procesech a

nedorozumění mezi různými odděleními firmy. To všechno má samozřejmě negativní vliv na zákazníka, který očekává rychlou a spolehlivou podporu. Pokud zákazník chce vytvořit požadavek na opravu jednotky, musí k tomu vyplnit formulář, který se automaticky odešle příslušnému oddělení. Toto oddělení musí požadavek poté manuálně zadat do systému a teprve následně vytvořit nový, už interní a požadavek na opravu odeslat do opravárenského centra. Celou tu dobu zákazník čeká na schválení požadavku a informaci, kam může poslat jednotku na opravu. Celý ten proces může trvat od jednoho dne až do období jednoho celého týdne. Je zřejmé, že čím déle proces trvá, tím více klesá celkový užitek, nemluvě o spokojenosti zákazníka.

V tomto případě bych navrhovala přechod na sjednocený systém mezi zákazníkem, oddělením, které se stará o vytváření interního požadavku a opravárenským centrem. Ve hře je ušetření více než poloviny času. V případě jakmile zákazník vyplní formulář na opravu, pracovník oddělení poprodejní podpory ho ihned uvidí v systému, zkontroluje, je-li jednotka v záruce nebo bude-li se jednat o placenou opravu a přiřadí zakázku správnému typu opravy. Tyto údaje se automaticky odešlou do opravárenského centra a to obratem zákazníkovi odešlou potvrzení společně s kontakty na opravárenské centrum, kam zákazník má jednotku odeslat. Celý proces by trval zhruba jeden den a zákazník by z toho získal maximální hodnotu.

Nebylo by ani těžké přejít na jednotný systém, kdy oba systémy mají podobné vlastnosti. Stačilo by pouze doplnit funkci automatického odesílání zpráv. Společnost Zebra Technologies by takto dále mohla ušetřit, jelikož oba systémy jsou externí a nepatří přímo Zebře, proto musí platit jak za smlouvu celkově, tak i za podporu a licenci pro každého uživatele. Pokud společnost přejde výhradně na jednoho dodavatele, získá lepší podmínky vzhledem k obsahu smlouvy a také v případě jakéhokoli problému, by komunikovala pouze s jednou firmou.

Dle mého názoru je tento krok jeden z nejdůležitějších pro společnost, pokud by opravdu chtěla maximalizovat hodnotu pro zákazníka.

Poté, co jsme vytvořili užitečnou, poskytli skutečnou a maximalizovali nabízenou hodnotu pro zákazníka, společnost Zebra Technologies by si měla bez problému udržet pozici tržního vůdce.

Konkurenci se to zajisté líbit nebude, proto se bude snažit na Zebru zaútočit. Ve snaze tomuto zabránit by bylo potřeba přijít s něčím, co by Zebru odlišovalo od ostatních společností a také co by bylo pro zákazníka natolik důležité, že by v žádném případě nepřemýšlel nad změnou dodavatele.

Zde přichází strategie zjištění „skrytých“ potřeb zákazníka a splnění těchto potřeb. Tato strategie, dle mého názoru, těsně souvisí s poskytováním skutečné hodnoty pro zákazníka, ale jde ještě dál a nabízí něco, o čem zákazník ještě nemluví, ale zatím pouze přemýšlí.

Pro zjištění skrytých potřeb zákazníka by měla společnost rozeslat dotazník svým klíčovými partnerům, kteří tvoří primární skupinu zákazníků, jelikož jejich názor může nejvíce ovlivnit celý byznys. V rámci této diplomové práce jsem vytvořila dotazník, který lze použít pro tyto účely (viz příloha 1). Bohužel jsem neměla možnost tento dotazník poslat partnerům Zebry ve skutečnosti.

Jakmile společnost zjistí, co by si zákazníci přáli, měla by okamžitě situaci zanalyzovat a začít tvořit pro zákazníka takovou hodnotu, která bude splňovat jeho „skryté“ potřeby a očekávání. Společnost, která se vždy snaží splnit ty nejtajemnější potřeby zákazníka bude vždycky vpřed a bez konkurence.

Je jasné, že jakmile konkurence ucítí změny prováděné ve společnosti Zebra Technologies, začnou podnikat kroky ze své strany, aby neztratily svoji pozici na trhu. Pokud by se přímému střetu nedalo vyhnout, pro Zebru by byl ideální způsob vedení boje vnucení vlastního způsobu boje konkurenci. Konkurenti se budou snažit přijít na trh s novými a lepšími výrobky, ovšem toto už bude mít Zebra podchycené vzhledem k tomu, že bude mít více času na přípravu kvalitních výrobků. Konkurence se jednoduše nebude moci rychle zorientovat, nebude schopná připravit výrobky, které by mohly se Zebrou soutěžit. Zatímco budou přemýšlet o tom, co mají udělat dál, Zebra už bude mít svoje výrobky na trhu a osloví ty nejlepší zákazníky, kteří firmě přinesou největší zisk.

V rámci přímého střetu by měla Zebra najít silné stránky každého konkurenta a snažit se tyto silné stránky obrátit ve svůj prospěch (strategie odsekávání kořenů). Například konkurenční společnost Datalogic má výhodu v tom, že v každém regionu, ve kterém působí, má své dodavatele, nespolehá se pouze na dodavatele jenom v Asii nebo Jižní

Americe, kde se vyrábí nejvíce produktů, ale mají svoje zásoby a dodavatelské řetězce po celém světě. Zebra by měla buď nabídnout lepší podmínky spolupráce pro dodavatele konkurenční společnosti, nebo jít ještě dál a odradit dodavatele od spoluprací se společností Datalogic z důvodu porušení některých částí smlouvy. Na takové uskotečnění by ale Zebra potřebovala dobrého právníka a tento proces by mohl být zbytečně zdouhavý. Pokud by se Zebra chtěla zaměřit i na druhého největšího konkurenta, společnost Honeywell, měla by určitě předvídat antireklamní útoky společnosti a nedávat takovým žádný důvod. Přijde-li Honeywell o možnost použití antireklamy, nezbyde jim skoro nic, jelikož v poslední době jejich výrobky neodpovídají náročným požadavkům zákazníků.

Bude-li společnost Zebra Technologies uplatňovat všechny tyto strategie zároveň, přiblíží se nejvíce ke svému cíli: vytváření bezkonkurenčního prostředí nebo modrého oceánu.

### **Strategie modrého oceánu**

Pokud se podíváme na cesty vytváření modrého oceánu, které jsem popisovala v předchozí kapitole zjistíme, že zvolení pro tuto návrhovou část konkurenční strategie vedou k dosažení stejného cíle, a navíc jsou nástrojem pro vytvoření bezkonkurenčního prostředí.

Jak již bylo podotknuto v předchozí kapitole, pro vytváření modrého oceánu by se společnost Zebra Technologies měla podívat na svůj skutečný řetězec zákazníků a rovněž na zákazníky, které ještě třeba neoslovili, které nepatří úplně do klasických odvětví firemního zájmu, ale které by mohli mít zájem o nabízené výrobky a služby Zebry.

Poskytování doplňkových výrobků a služeb bylo zahrnuto do vytváření užité a poskytnutí skutečné hodnoty pro zákazníka. Tyto strategie jsou zaměřené na zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků.

Lepší komunikace se zákazníky a klíčovými partnery, snaha zjistit jejich skryté potřeby a přání bude hrát velkou roli ve zvýšení emoční výzvy a přitažlivosti. Momentálně má společnost vysokou funkční přitažlivost, ale chybí jí občas emoční výzva. Jakmile se toto změní, budou mít zákazníci pocit exkluzivity a budou chtít zůstat u stejného dodavatele již napořád.

Na závěr, poslední cesta strategie modrého oceánu hovoří o rozhlédnutí se napříč časem, sledování trendů, plánování dopředu a předvídaní vývoje poptávky na trhu. Nástrojem této strategie je teorie inovačních řádů prof. Valenty. Společnost musí neustále inovovat, aby mohla uspokojit náročné požadavky zákazníka dokonce o něco dřív, než si to sám uvědomí a začne po něčem toužit.

### **Praktický příklad řešení**

Pro lepší znázornění strategie modrého oceánu a mého vlastního návrhu řešení konkurenční strategii, jsem se rozhodla vybrat jednu kategorii produktové nabídky společnosti Zebra Technologies, do které budu implementovat navrhované změny a porovnám ji se stejnou kategorií z nabídky konkurence.

Z celé škály produktů nabízených společnostmi Zebra Technologies jsem zvolila skupinu čteček čárových kódů, kterou budu porovnávat s produkty společnosti Datalogic, vzhledem k tomu, že tato firma představuje momentálně největšího konkurenta Zebry na trhu.

Představíme si, že zákazník zvažuje nákup čteček čárových kódů pro svůj podnik, působící v odvětví maloobchodu (Retail). Dívá se po produktech společnosti Zebra Technologies a Datalogic, osloví obě společnosti ve stejnou dobu s žádostí o více informací před nákupem.

Jak jsem již zmínila v popisu konkurenčních firem, společnost Datalogic nemá vlastní centrum podpory zákazníků a využívá pro tyto účely služeb externích outsourcovaných agentur. Samozřejmě externí společnost nemá stejný vztah k produktům firmy a nezná nabízené produkty dostatečně dobře (lidé se rychle střídají, společnost, kterou podporují je pro nich jenom „klientem“, nesoucí s firmou, pro kterou pracují). Jakmile dostanou požadavek, ihned osloví potenciálního zákazníka, ovšem, jak jsem již zmínila, konverzace bude velmi jednoduchá a nezjistí se důležité detaily projektu, které by mohly pomoci obchodnímu oddělení ve spolupráci se zákazníkem. Obchodní oddělení dostane napůl zpracovaný požadavek a bude muset zákazníka oslovit ještě jednou, aby získali další detaily. Právě v tomto okamžiku klesne spokojenost zákazníka, který nechce být osloven dvakrát nebo dokonce třikrát, nýbrž chce být spojen s někým, kdo mu nejlépe poradí a kde může zvolený produkt koupit.

Překvapivě zákazníka celý tento proces ještě úplně neodradil a chce pokračovat v nákupu u společnosti Datalogic. V této fázi zjistí, že společnost nemá produkt, který splňuje na 100% jeho očekávání, většina čteček čárových kodů společnosti Datalogic nadále funguje na operačním systému Windows a tudíž nemohou být jednoduše propojené s ostatním zařízením firmy (například tabletem, který sbírá informace, vyhodnocuje je, posílá zpátky důležité údaje o ceně, speciálních akcích atd.). I když společnost Datalogic nabízí standardní dobu záruky 90 dnů, neposkytují slevu na nákup v případě rozšířené záruky, takže zákazník si to raději rozmyslí a nekoupí hned. Po uplynutí standardní doby záruky, čtečka se poškodí, bude se muset obrátit na oddělení oprav, prostřednictvím formuláře RMA, který jsem uvedla jako příklad služeb v popisu společnosti Datalogic. Tento formulář není osobní a zákazník bude muset dlouho čekat na opravu.

Ve výsledku zákazník bude muset čekat minimálně 3 dny na vyřízení požadavku, zaplatí více a získá produkt, který neodpovídá jeho potřebám na sto procent a oprava ho bude taky stát spoustu peněz a času.

Nyní se podíváme na stejnou situaci ve společnosti Zebra Technologies, kde jsou již implementované mnou navrhované změny.

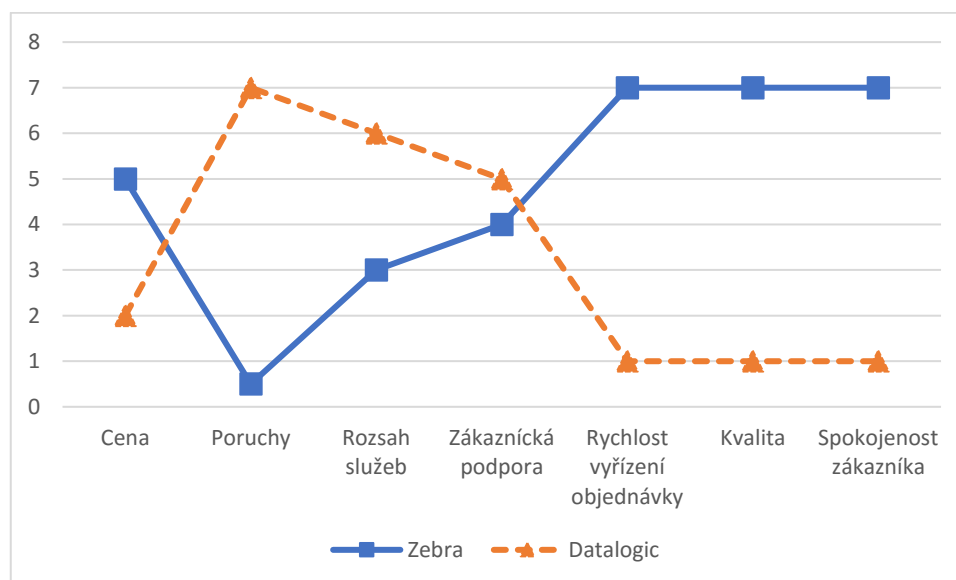
Zebra obdrží tento požadavek po dvou hodinách ve svém centru předprodejní podpory marketingového oddělení. Reprezentant tohoto oddělení, který dobře zná nabídku společnosti, ihned zákazníka osloví přes telefon a povede kvalifikovanou konverzaci za účelem zjištění dalšího požadavku a specifik projektu. Zároveň je schopen vést odbornou konzultaci na téma kompletního řešení, které je Zebra schopna poskytnout. Jakmile bude mít veškeré detaily projektu, předá kvalifikovaný požadavek dále na obchodní oddělení, které bude mít taky určitou dobu na odezvu (1 pracovní den). Pracovník obchodního oddělení v 90% případů bezprostředně přepoše požadavek na regionálního partnera, který bude schopen se spojit se zákazníkem a domluvit se v případě potřeby na osobním setkání nebo ihned požadovaný produkt prodat. Vzhledem k vylepšení produktů, které jsem navrhovala dříve získá společnost Zebra Technologies produkt uspokojující potřeby zákazníka (operační systém, rozměr, vydrž baterky, doplňkové funkce, propojení s ostatním zařízením firmy) za konkurenceschopnou cenu (snížení ceny přiláká více zákazníků a přinese v delším období vyšší zisk) a bude ihned k dispozici. Od okamžiku, kdy zákazník poprvé projeví zájem o nákup produktů až po samotný prodej uplyne

maximálně 1.5-2 dny, což je ve sféře B2B považované za velmi krátkou dobu. Navíc zákazník dostane standardní záruku po dobu prvních 90 dnů s možností dokoupení rozšířené záruky (1 rok, 3 roky, 5 let), která se bude nabízet se slevou, pokud si záruku dokoupí v okamžiku nákupu čteček.

Ve výsledku máme naprosto spokojeného zákazníka, který bude i nadále nakupovat od Zebry (a taky doporučovat produkty firmy svým kolegům a známým) vzhledem k vysoké kvalitě nabízených produktů, rychlosti zpracování požadavku a poprodejnímu servisu. Na tomto příkladu můžeme vidět, jak implementace mých návrhů konkurenční strategii firmy zlepší povědomí o značce, spokojenost zákazníka, a nakonec zvýší i zisk, což je jedním z primárních cílů každé společnosti

Časem stále více a více velkých firem začne nakupovat od společnosti Zebra Technologies, která vytváří svrhovaný tržní prostor a tím pádem se přestane zabývat konkurencí a konkurenčním bojem, poněvadž už to nebude pro společnost relevantní.

Znázorním obě situací na grafu:



Graf 1 (zdroj vlastní zpracování)

Na grafu je vidět tendence společnosti Zebra Technologies, která zlepšuje svoje služby v porovnání s konkurenční společností. O něco vyšší cena produktu slibuje vyšší kvalitu

a lepší zákaznickou podporu. Ve výsledku máme spokojeného zákazníka, který bude i nadále nakupovat od společnosti Zebra Technologies, a ještě doporučí tuto společnost všem ve svém podnikatelském okolí.

Jak jsme již zjistili, strategie modrého oceánu ve své podstatě zahrnuje všechny výše popsané konkurenční strategie, které přispívají k tomu, že společnost si vytvoří takové podmínky, při kterých se nemusí ohlížet na konkurenci nebo dokonce být na stejné úrovni s ostatními společnostmi, jelikož bude daleko vepředu, v otevřeném modrém oceánu.

V této kapitole jsem uvedla vlastní návrhy řešení konkurenční strategie společnosti Zebra Technologies se zaměřením na vyloučení konkurence z trhu.

Poslední kapitola bude kapitolou závěrečnou v rámci této diplomové práce, kde krátce shrnu předchozí kapitoly a poukážu na vlastní návrhy řešení vytčeného cíle.

## 4. Závěr

Tato diplomová práce měla za cíl navrhnout takovou konkurenční strategii, při které bude dosaženo vyloučení konkurence z trhu a vytvoření svrhovaného tržního prostoru neboli modrého oceánu u vybraného podniku.

Pro účel této práce jsem zvolila společnost Zebra Technologies, ve které pracuji a kde mi byl přidělen projekt na rok 2017 pod názvem „Displacing the Competition“ („Vyloučení konkurence“).

Abych se vůbec mohla začít touto problematikou zabývat, už na samém začátku jsem udělala analýzu současného stavu konkurenční strategie zkoumané společnosti a porovnála jsem ji s vybranými konkurenčními podniky. Tento krok byl nevyhnutelný především proto, abych zjistila, v jakém postavení se firma na trhu nachází, co společnosti hrozí ze strany konkurence nebo v čem jsou naopak její silné stránky v porovnání s konkurencí. Následně jsem se soustředila na porovnání nabídky produktů nabízených společností Zebra Technologies s největšími konkurenčními značkami.

V dalším kroku jsem nastínila záměr společnosti v horizontu následujících pěti let s důrazem na konkurenční strategii a popsala jsem aktuální vývoj trhu, na kterém firma působí.

Poté následovala teoretická část diplomové práce, ve které jsem rozebrala různé konkurenční strategie, možnosti jejich uplatnění ve vybrané společnosti, v čem by mohla každá z těchto konkurenčních strategií přispět v dosažení vytyčeného cíle nebo naopak proč není použitelná v rámci této diplomové práce. Na konci kapitoly s teoretickými východisky mi zůstalo pár hlavních strategií, které se nejvíc hodily k dosažení požadovaného výsledku.

V poslední kapitole věnované vlastním návrhům jsem prezentovala svoje nápady na zlepšení skutečné konkurenční strategie ve společnosti Zebra Technologies a na dosažení hlavního cíle společnosti: vytváření modrého oceánu a vyloučení konkurence z trhu.

Praktický příklad řešení, který jsem uvedla ke konci předchozí kapitoly jasně znázorňuje, jakým způsobem by mnou uvedené návrhy přispěly k dosažení vytyčeného cíle.

Výsledek svojí diplomové práci bych měla prezentovat vedení marketingového oddělení společnosti Zebra Technologies v září roku 2017. Společnost je momentálně otevřena změnám, proto odceňuje nové nápady na zlepšení stávající pozice na trhu a vytváření lepších podmínek pro další rozvoj firmy.

Pomohou-li moje návrhy na řešení dané problematiky společnosti Zebra Technologies v jejím dalším rozvoji a dosažení požadovaného cíle, bude to pro mě znamenat to nejlepší ohodnocení mojí diplomové práce.

## Seznam použité literatury

1. BARTES, F. Inovace v podniku. 1. vyd. Brno: CERM, 2008, 125 s. ISBN 978-80-214-3634-3
2. BARTES, F. Strategie konkurenčních střetů. 1. vyd. Brno: Key Publishing s.r.o., 2011, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9
3. HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 200 s. ISBN 978-80-2470-447-0
4. KAŇOVSKÁ, L. Základy marketingu. 1. vyd. Brno: CERM, 2009, 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5
5. PORTER, M. Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1994, 403 s. ISBN 8085605112
6. KIM, W. & MAUBORGNE, R. Strategie modrého oceánu. 2. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2015, 283 s. ISBN 978-80-7261-295-6
7. Webová stránka společnosti Zebra Technologies. [online] Dostupné z [www.zebra.com](http://www.zebra.com)
8. Webová stránka společnosti Datalogic. [online] Dostupné z [www.datalogic.com](http://www.datalogic.com)
9. Webová stránka společnosti Honeywell. [online] Dostupné z [www.honeywell.com](http://www.honeywell.com)
10. Webová stránka společnosti Samsung. [online] Dostupné z [www.samsung.com](http://www.samsung.com)

## Dotazník č. 1

1. V jaké sféře podniká Vaši společnost?
  - a) Výroba
  - b) Logistika
  - c) Skladování
  - d) Zdravotní péče
  - e) Obchod
  
2. Jak dlouho již jste partnerem společnosti Zebra Technologies?
  - a) Míň než rok
  - b) 1–3
  - c) 3–5
  - d) 5–10
  - e) Více než 10 let
  
3. V čem vidíte největší výhodu být partnerem společnosti Zebra Technologies?
  - a) Výhodné ceny
  - b) Úroveň po-prodejního servise
  - c) Kvalitní výrobky
  - d) Odměny za věrnost
  
4. V čem vidíte největší nevýhodu být partnerem společnosti Zebra Technologies?
  - a) Rychlost dodání zboží
  - b) Úroveň po-prodejního servise
  - c) Vysoké ceny

- d) Špatná komunikace ze strany obchodního oddělení
5. V čem jsou výrobky společnosti Zebra Technologies lepší oproti konkurenci?
- a) Kvalita
  - b) Synchronizace s jinými výrobky
  - c) Design
  - d) Funkce
6. V čem jsou výrobky společnosti Zebra Technologies horší oproti konkurenci?
- a) Kvalita
  - b) Synchronizace s jinými výrobky
  - c) Design
  - d) Funkce
7. Jak je na tom Zebra Technologies oproti jiným firmám se kterými spolupracujete?
- a) Rozhodně lepší
  - b) Lepší
  - c) Na stejné úrovni
  - d) Horší
  - e) O hodně horší
8. Co by se mělo změnit/přidat v nejbližším roce?
- a) Více informací o nových výrobcích
  - b) Lepší/rychlejší komunikace
  - c) Doba dodání zboží
  - d) Kvalita poskytovaných služeb (před- a po-prodejní podpora)

9. Celkové hodnocení firmy dle Vašeho názoru (5 – nejlepší, 1 – nejhorší)

a) 5

b) 4

c) 3

d) 2

e) 1

## **Seznam tabulek**

1. Tabulka č. 1 Specifikace produktu TC51/TC56
2. Tabulka č. 2 Specifikace produktu DS2200
3. Tabulka č. 3 Specifikace produktu ZT400
4. Tabulka č. 4 Specifikace produktu DS4800
5. Tabulka č. 5 Specifikace produktu Lynx
6. Tabulka č. 6 Specifikace produktu The Voyager
7. Tabulka č. 7 Specifikace produktu Dolphin CT50
8. Tabulka č. 8 Specifikace produktu PM43
9. Tabulka č. 9 Specifikace produktu Samsung Galaxy S5
10. Tabulka č. 10 Porovnání čteček čárových kódů
11. Tabulka č. 11 Porovnání mobilních počítačů
12. Tabulka č. 12 Porovnání tiskáren

## **Seznam obrázků**

1. Obrázek č. 1 Produkt TC51/TC56
2. Obrázek č. 2 Produkt DS2200
3. Obrázek č. 3 Produkt ZT400
4. Obrázek č. 4 Produkt DS4800
5. Obrázek č. 5 Produkt Lynx
6. Obrázek č. 6 Produkt The Voyager
7. Obrázek č. 7 Produkt The Dolphin
8. Obrázek č. 8 Produkt PM43

9. Obrázek č. 9 Anti-reklamní kampaň
10. Obrázek č. 10 Produkt Samsung Galaxy S5
11. Obrázek č. 11 Produkt TC51
12. Obrázek č. 12 Produkt Samsung Galaxy S5
13. Obrázek č. 13 Marketingová kampaň v angličtině
14. Obrázek č. 14 Marketingová kampaň v polštině
15. Obrázek č. 15 Cesty zvyšování hodnoty
16. Obrázek č. 16 Inovační řády