

# **Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti**

Jakub Němčík

---

Bakalářská práce  
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Němčík**  
Osobní číslo: **M14848**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast konkurenceschopnosti společnosti a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte společnosti doporučení vedoucí ke zlepšení jejího současného stavu konkurenčního postavení na trhu.

### Závěr

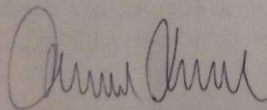
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

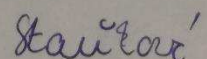
DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.  
KISLINGEROVÁ, Eva. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. Praha: C. H. Beck, 2014, 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.  
KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 15th global ed. Harlow: Pearson, 2014, 716 s. ISBN 978-0-273-78699-3.  
ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: 21. července 2017  
Termín odevzdání bakalářské práce: 28. srpna 2017

Ve Zlíně dne 21. července 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 15.7.2017

Jméno a příjmení: JAKUB... NEJEDLIK....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti, která působí na českém trhu v odvětví velkoplošného tisku. Cílem teoretické části bakalářské práce bylo vypracování literární rešerše na oblast konkurenceschopnosti společnosti a následné formulování teoretických východisek pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce byla analýza současného stavu konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu včetně zhodnocení výsledků analýzy. V této části práce byly implementovány vybrané strategické marketingové analýzy zaměřené na daný výzkumný problém. Součástí bakalářské práce jsou také doporučení zaměřená na zlepšení současného stavu konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu.

Klíčová slova: benchmarking, konkurenceschopnost, McKinsey 7S, PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis concentrates on analysis of the competitiveness of a selected company, which is operating on the large format printing market. The aim of the theoretical part was to compile a literature research about company competitiveness, and follow-up with formulating theoretical basics for the practical part. Goal of the practical part was analysis of the current company's market situation including evaluating analysis results. In this part of the thesis were implemented selected strategic marketing analysis focused on given research problem. Part of this bachelor thesis is also recommendations focused on improving current competitive position of the selected company on the market.

Keywords: Benchmarking, Competitiveness, McKinsey 7S, PESTE analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis

Mé velké poděkování patří Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za trpělivost, ochotu, přátelské vystupování a odbornou kritiku při společných konzultacích. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům vybrané společnosti, kteří mi poskytli informace pro zpracování této práce.

*Motto:*

*„Ať už si myslíš, že to dokážeš, nebo nedokážeš, v obou případech máš pravdu.“*

*Henry Ford*

## Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>14</b>
<b>1 KONKURENCE – ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA A VNÍMÁNÍ</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1 DĚLENÍ KONKURENCE</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2 KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE</b> .....	<b>17</b>
1.3.1 OHNISKOVÁ STRATEGIE .....	18
1.3.2 STRATEGIE NÍZKÝCH NÁKLADŮ .....	18
1.3.3 STRATEGIE DIFERENCIACE.....	18
<b>2 VYBRANÉ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ</b> .....	<b>20</b>
2.1.1 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU 7P .....	20
2.1.2 MARKETINGOVÝ MIX 4C .....	23
2.1.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ METODOU 7S MCKINSEY .....	23
<b>2.2 ANALÝZA STP</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ</b> .....	<b>25</b>
2.3.1 BENCHMARKING .....	25
2.3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	26
<b>2.4 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ</b> .....	<b>29</b>
2.4.1 PESTE ANALÝZA .....	29
<b>2.5 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>30</b>
<b>3 MODERNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1 KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ VÝZKUM</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2 OSOBNÍ INTERVIEW</b> .....	<b>31</b>
<b>4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA     PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>33</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A JEJÍ ANALÝZA     METODOU 7S MCKINSEY</b> .....	<b>36</b>
<b>5.1 STRUKTURA (STRUCTURE)</b> .....	<b>37</b>

5.1.1	SPRÁVNÍ STŘEDISKO.....	37
5.1.2	GRAFICKÉ STUDIO .....	37
5.1.3	VÝROBNÍ STŘEDISKO.....	37
<b>5.2</b>	<b>STRATEGIE (STRATEGY).....</b>	<b>38</b>
<b>5.3</b>	<b>SDÍLENÉ HODNOTY (SHARED VALUES) .....</b>	<b>38</b>
<b>5.4</b>	<b>STYL MANAŽERSKÉ PRÁCE (STYLE) .....</b>	<b>38</b>
<b>5.5</b>	<b>ZAMĚSTNANCI (STAFF).....</b>	<b>39</b>
<b>5.6</b>	<b>SCHOPNOSTI (SKILLS).....</b>	<b>39</b>
<b>5.7</b>	<b>SYSTÉMY (SYSTEMS) .....</b>	<b>40</b>
<b>5.8</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>40</b>
5.8.1	PRODUKT A SLUŽBA .....	40
5.8.2	CENA.....	41
5.8.3	MÍSTO (DISTRIBUCE) .....	41
5.8.4	PROPAGACE.....	42
5.8.5	LIDÉ .....	42
5.8.6	PROCESY .....	43
5.8.7	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ .....	43
<b>5.9</b>	<b>ANALÝZA STP (SEGMENTATION, TARGETING, POSITIONING).....</b>	<b>43</b>
5.9.1	SEGMENTACE – SEGMENTATION .....	43
5.9.2	ZACÍLENÍ – TARGETING .....	44
5.9.3	POSITIONING .....	44
<b>5.10</b>	<b>HLAVNÍ KONKURENTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>44</b>
5.10.1	SPOLEČNOST TISK KVALITNĚ, S.R.O.....	45
5.10.2	SPOLEČNOST ON TISK, S. R. O. ....	46
5.10.3	SPOLEČNOST NORD SERVICE, SPOL. S R. O. ....	46
<b>6</b>	<b>VYBRANÉ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>48</b>
<b>6.1</b>	<b>ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ.....</b>	<b>48</b>



6.1.1	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	48
6.1.2	POLITICKO-PRÁVNÍ A LEGISLATIVNÍ FAKTORY .....	53
6.1.3	EKONOMICKÉ FAKTORY .....	53
6.1.4	SOCIÁLNÍ FAKTORY .....	55
6.1.5	TECHNOLOGICKÉ A TECHNICKÉ FAKTORY .....	55
6.1.6	EKOLOGICKÉ A ENVIRONMENTÁLNÍ FAKTORY .....	55
	POLITICKO-PRÁVNÍ A LEGISLATIVNÍ FAKTORY VYMEZUJÍ PODMÍNKY PODNIKÁNÍ .....	55
<b>6.2</b>	<b>SWOT ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ SHRUTÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA TRHU .....</b>	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>NÁVRHY DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SOUČASNÉHO STAVU KONKUREČNíHO POSTAVENí VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA TRHU .....</b>	<b>62</b>
<b>8.1</b>	<b>OBSAZENí POZICE MARKETINGOVÉHO SPECIALISTY/SPECIALISTKY .....</b>	<b>62</b>
<b>8.2</b>	<b>AKTUALIZACE WEBOVÝCH STRÁNEK VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>64</b>
<b>8.3</b>	<b>SPOLUPRÁCE SE STUDENTY Z KATEDRY MARKETINGU A OBCHODU VYSOKÉ ŠKOLY BÁŇSKÉ .....</b>	<b>65</b>
<b>8.4</b>	<b>OTEVŘENí NOVÉ POBOČKY V PRAZE .....</b>	<b>66</b>
<b>8.5</b>	<b>HLEDÁNí NOVÝCH FESTIVALŮ, EVENTŮ ČI DALŠíCH AKCí .....</b>	<b>66</b>
<b>8.6</b>	<b>ROŽŠíŘENí PORTFOLIA .....</b>	<b>67</b>
<b>8.7</b>	<b>REKLAMA .....</b>	<b>67</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>76</b>

## ÚVOD

Trh velkoplošného tisku prošel v posledních deseti letech značným vývojem a určitými změnami. Na trh vstoupilo značné množství přímých konkurentů, kteří zvolili strategii nízkých cen a tím razantně ovlivnili cenové hladiny PVC médií. Rozvoj Internetu měl na trh výrazný vliv, jelikož podniky, organizace či firmy stále více investují do umístění své reklamy na Internetu, zejména populárních sociálních sítích a celková poptávka po tištěné reklamě zaznamenala určitý pokles.

V zájmu každého podniku působícího na trhu velkoplošného tisku je nutnost hledání nových reklamních nosičů, které představují potenciální nové tržní segmenty, potažmo zákazníky. Také je dnes již nutností, aby podniky využívaly všech dostupných marketingových nástrojů pro zvýšení svých tržeb, budování dobrého jména a rozšiřování klientely, tedy zvyšování celkové své konkurenceschopnosti na trhu.

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti působící na českém trhu velkoplošného tisku. Z důvodu zpřesnění výsledků a stanovení možných návrhů doporučení bylo analyzováno konkurenční postavení vybrané společnosti na trhu v Moravskoslezském kraji.

Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na zpracování potřebných teoretických východisek z oblasti konkurenceschopnosti, konkurence a vybraných marketingových analýz, které jsou zpracovány na základě odborné tuzemské i zahraniční literatury a informačních zdrojů. Následně jsou definovány na základě indukce tři výzkumné otázky, na které jsou hledány potřebné odpovědi v praktické části bakalářské práce. Praktická část bakalářské práce má tedy za úkol analyzovat současné konkurenční postavení vybrané společnosti na českém trhu. Při analyzování vybraných konkurenčních společností byly využity polostandardizované interview s vybranými zaměstnanci. Informace o společnostech byly také získány z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou výsledovka, webové stránky či internetové recenze, ale také informace, které má vybraná společnost o daných společnostech z ostatních zdrojů. Vybraná společnost je v praktické části na úvodu představena metodou McKinsey 7S a následně jsou provedeny stanovené strategické marketingové analýzy k posouzení jejího současného stavu v oblasti konkurenceschopnosti. Na základě analýzy současného stavu konkurenceschopnosti vybrané společnosti jsou vypracována možná doporučení či návrhy včetně ekonomické

náročnosti, které by mohla vybraná společnost využít pro zlepšení svého konkurenčního postavení na daném trhu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Dnešní korporace musejí mít nejen správné lidi na správných místech, ale musejí rovněž zabezpečit, aby v současné turbulentní době byly také ziskové, zákaznicky či klienty vyhledávané a preferované, a kromě toho konkurenceschopné.

Protože již v současné době pracuji, rozhodl jsem se zaměřit svoji bakalářskou práci právě na oblast konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu.

Cílem teoretické části bakalářské práce bude zpracování potřebné literární rešerše na oblast konkurenceschopnosti společnosti a následná tvorba teoretických východisek pro zpracování praktické části bakalářské práce. Na základě zpracovaných teoretických východisek a využitím indukce, jedné z logických metod, budou formulovány tři výzkumné otázky:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Bude vybraná společnost při své podnikatelské filosofii implementovat strategii odlišnosti (diferenciace) na základě Porterova konceptu generických strategií?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Je nabízené portfolio služeb vybrané společnosti rozsáhlé a komplexní ve srovnání s konkurencí?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Lze ve vybrané společnosti efektivněji využít výrobní kapacitu?*

Z logických, teoretických metod bude při hledání odpovědí na výše uvedené výzkumné otázky využito zejména dedukce.

Cílem praktické části bakalářské práce bude analýza současného stavu konkurenceschopnosti vybrané společnosti na českém trhu velkoplošného tisku včetně zhodnocení výsledků této analýzy. Součástí práce bude vypracování vybraných strategických marketingových situačních analýz, jako například: představení vybrané společnosti pomocí metody 7S McKinsey, analýzy marketingového mixu, analýzy STP, analýzy mapující mezoprostředí a makroprostředí a následná sumarizace analýz pomocí analýzy SWOT.

Využity budou také nezbytné empirické metody za pomoci kvalitativního výzkumu realizovaného prostřednictvím polostandardizovaných interview s vybranými zaměstnanci společnosti a také analýzy potřebných vnitropodnikových dokumentů.

Na závěr bakalářské práce bude provedena syntéza zjištěných dat i informací a budou vybrané společnosti navržena vhodná doporučení s vyčíslenou ekonomickou náročností vedoucí ke zlepšení jejího současného konkurenčního postavení na trhu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE – ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA A VNÍMÁNÍ

Konkurence působí na chování všech subjektů na trhu. Je možné následně sledovat, jaké mají tyto subjekty stanovené základní cíle a strategie. Záleží na ekonomickém subjektu a jeho elementárním rozhodnutí reagovat či nereagovat na určité činnosti konkurence (Vochozka, Mulač, 2012, s. 416).

Podle Jurečky (2013, s. 177) se konkurencí rozumí proces, při kterém se vzájemně vylučující zájmy ekonomických subjektů dostávají do střetu na trhu. Konkurenci rozděluje do dvou skupin – mimotržní a tržní. Tržní dále rozděluje na necenovou a cenovou. Necenová konkurence představuje kvalitu produktu v rozsáhlejší spektru (zákaznický servis, šetrnost k životnímu prostředí, dobré jméno firmy a tak podobně). Tržní cenovou konkurenci představuje výše vynaložených nákladů a cen, takzvaná finanční stránka služby či produktu. Do mimotržní konkurence patří politické lobbování, úplatky, kopírování výrobních postupů stejně i tak regulační zákony, normy a předpisy (Jurečka, 2013, s. 177).

### 1.1 Dělení konkurence

Jakubíková (2013, s. 276) rozděluje konkurenty do tří hlavních skupin:

- přímá konkurence (konkurent vyrábí stejné či podobné produkty).
- nepřímá konkurence (také vyrábí substituční produkty a za jistých okolností lze těmito produkty nahradit produkty sledované firmy).
- totální konkurence (vývoj prostředí ovlivňuje poptávku i nabídku, které nelze předvídat).

Kotler (2015, s. 34) popisuje konkurenci jako výčet všech možných současných nebo potenciaálních substitutů a nabídek, o které by mohl mít zákazník zájem.

Podle Jakubíkové (2015, s. 34) lze rozlišit konkurenci podle tří různých faktorů, například:

#### I. Podle stupně organizovanosti konkurence:

- kartel.
- monopol.
- trust.
- syndikát.

#### II. Podle hlediska teritoriálního:

- alianční.

- národní.
- globální.
- komoditní.
- meziodvětvová.
- odvětvová.

### III. Podle množství konkurentů a diferenciací jejich produktů:

- oligopol.
- monopolistická konkurence.
- čistý monopol.
- dokonalá konkurence.

Podle Lesákové (2014, s. 127) může existovat pět typů vztahů, které je korporace schopna mít nebo má se svými konkurenty:

- korporace má shodné produkty s jejími konkurenty.
- respektování vymezených území a oblastí působnosti korporace při vzájemném nezasahování do vzájemných činností.
- vzájemný cíl o zachování statusu quo na trhu pomocí utajených dohod.
- snaha korporace o likvidaci či ovládnutí konkurenta z trhu.
- vzájemná synergická spolupráce mezi subjekty pomocí sdílení relevantních informací obchodních a výrobních činností.

Dále Lesáková (2014, s. 121) tvrdí, že klíčovým prvkem při tvoření marketingových plánů je vypracování analýzy konkurence. Proces této analýzy zahrnuje zjištění hlavních cílů konkurence, jejich umístění na trhu a prvky marketingového mixu.

Bartes (2011, s. 44) dělí konkurenty do čtyř základních skupin:

- **vybíravý konkurent** – vybírá si, na které útoky zareaguje, je důležité u něj znát jeho pravidla hry.
- **konkurent tygr** – nevzdává se bez boje, reaguje agresivně na všechny útoky.
- **scholastický konkurent** – jeho chování je zcela nahodilé a nelze ho tedy předvídat.
- **laxní konkurent** reaguje velmi pomalu na kroky, které podniká konkurence.

## 1.2 Konkurenceschopnost

Podle Kotlera a Kellera (2015, s. 82) je konkurenční výhodou možnost společnosti činit takovými způsoby, které u konkurence není možné provést.



Dvořáček a Slunčík (2012, s. 45, s. 139) v této souvislosti uvádějí, že neexistuje žádný správný lingvistický výraz slova konkurenceschopnost, přesto pro něj existuje nespočet definicí. Na konkurenceschopnost působí několik faktorů a to zejména technologický rozvoj, množství konkurentů, objem trhu a pravidla pro hospodářskou soutěž.

Hučka, Kislingerová a Malý (2011, s. 109) definují termín konkurenceschopnost jako schopnost podniku vytvářet v porovnání s konkurencí lepší nebo srovnatelné výrobky či služby za výhodných cenových podmínek. Vyšší cena by měla být vyvážena vyšší přidanou hodnotou pro spotřebitele, kterou z výrobku získá. Faktory, které ovlivňují možnosti konkurence, řadí užité vlastnosti (funkce a kvalitu výrobku), jeho kvalitu poskytovaných služeb k výrobku a cena (marketingové činnosti, flexibilita dodávek, záruka a servis). Přičemž jedním z hlavních činitelů působících na konkurenceschopnost korporace je produktivita a schopnost jejího zvyšování.

### 1.3 Konkurenční strategie

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 49) je konkurenční strategie spojena s hledáním konkurenčního postavení v konkrétním odvětví které je pro podnik příznivé zároveň se odvolávají na M. Portera a jeho analýzu pěti sil, kde definuje tři základní generické strategie. Patří zde:

- ohnisková strategie.
- strategie nízkých nákladů.
- strategie diferenciací.

Autoři zdůrazňují neexistenci univerzálně uplatnitelné strategie pro všechny podniky, kdy se každá strategie přizpůsobuje danému odvětví a dovednostem a aktivům podniku.

Porter (2014, s. 557) zmiňuje, že pokud si korporace zvolí jednu z výše uvedených strategií a bude se jí řídit, má poměrně velkou šanci, že dosáhne příznivých výsledků. Přičemž firmy, které tyto strategie povedou nejlépe, budou se těšit nejvyšších zisků, ale podniky, které nedodržují jasně vytyčenou strategii a snaží se být ve všem průměrné, dopadají nejhůře. Některé korporace kvůli jasně nevytyčené strategii nejsou produkty či služby v nejvyšší vnímané hodnotě, nejnižších cenách ani nejlepší v určitém tržním segmentu.

### 1.3.1 Ohnisková strategie

Strategie diferenciaci a nízkých nákladů se vyznačují širokým záběrem, korporace se snaží být konkurenceschopné v rámci celého trhu (odvětví). Kromě toho M. E. Porter přichází s tak zvanou ohniskovou strategií, která je zaměřena na určitý zvolený tržní segment. S tímto segmentem lze kombinovat jak produktovou diferenciaci, tak strategii zaměřenou na nízké náklady (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 52).

Jako příklad Kotler (2014, s. 557) uvádí hotelového giganta Ritz-Carlton, který se zaměřuje na pět procent nejbohatších korporátních zaměstnanců, kteří stráví mnoho svého času na služebních cestách. Nebo Tetra-food zásobuje 60 procent chovatelů exotických ryb krmivem.

### 1.3.2 Strategie nízkých nákladů

Cílem této strategie je minimalizace všech nákladů spjatých s konkrétním podnikáním. Zavedením přísné kontroly nákladů, časté a detailní kontrolní výkazy. Využitím méně nákladných surovin snižuje náklady ale, je s tím spojeno riziko větší kazivosti a případných reklamací. Pokud má možnost využívat vyšší kapacitu svých výrobních zařízení tak může snížit průměrné fixní náklady na jednotku výkonu. Dále je důležitou složkou strategie nízkých nákladů vytvoření optimální strukturovanou organizací práce a odpovědnost, s kterou souvisí přísný dohled nad pracovní silou v důsledku kvalitní organizace. Jedním z největších rizik této strategie je možnost jejího úspěšného napodobování konkurenty a také to že se podnik soustředí na náklady místo samotného produktu, to může zapříčinit zanedbání inovačního procesu (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50).

Podle Fotra et al. (2012, s. 68) má tato strategie nejvyšší využití pokud jsou zákazníci citliví na změnu ceny. Od nižších nákladů korporace očekává zvýšení podílu na obsluhovaném trhu.

### 1.3.3 Strategie diferenciaci

Poslední strategii volí korporace, které chtějí využít jedinečnost svého produktu anebo služby, pro který či pro kterou v podstatě neexistují žádné substituty. Jejich unikátnost je spojena jednak se silným marketingem, tak s danou konstrukcí produktu. K dosažení požadovaného stupně diferenciaci je nutné využívat poznatků vysoce

kvalifikovaných pracovníků, kteří řídí efektivní vývoj a výzkum nových produktů (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50).

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 51) tato strategie samozřejmě nesmí přehlížet optimální nákladové řízení. Konkurence ve většině případů může naše postupy napodobit. Pomocí diferenciací se snaží podniky udělat produkt rozdílným proto, aby vyloučily konkurenci. S diferencovaným produktem je většinou spjata vyšší cena oproti konkurentům.

Výhodu této strategie představuje dle Fotra et al (2012, s. 68) období „sbírání smetany“, které probíhá po uvedení konkrétního produktu či konkrétní služby na trh až do nástupu možné konkurence.

## 2 VYBRANÉ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY

Tato kapitola se věnuje vybraným strategickým marketingovým situačním analýzám, jako jsou například: analýza vnitřního prostředí metodou 7S (analýza mikroprostředí), analýza marketingového mixu, analýza STP (Segmentation, Targeting, Positioning), benchmarking (analýza mezoprostředí), Porterův model pěti konkurenčních sil (analýza mezoprostředí), PESTE analýza (analýza makroprostředí) a SWOT analýza.

Marketingové situační analýzy se zaměřují na volbu cílových trhů a k nalezení splnitelných a zároveň vyzývavých marketingových strategií a cílů společnosti pro vymezené trhy včetně jednotlivých strategií prvků marketingového mixu (Jakubíková, 2013, s. 95).

### 2.1 Analýza mikroprostředí

Analýzu vnitřního prostředí korporace popisuje analýza marketingového mixu 7P a analýza 7S McKinsey.

#### 2.1.1 Analýza marketingového mixu 7P

Srpová (2011, s. 23) považuje za bezkonkurenčně nejznámější marketingový mix skládající se ze čtyř hlavních nástrojů pod názvem 4P:

**Product (produkt)** je položka mixu, které se připisuje největší pozornost a energie managementu podniku, jelikož je jádrem celého podnikání. Vedení podniku by mělo mít v souvislosti s proměnnou produktu zodpovězeno několik následujících otázek:

- jaké množství bude podnik prodávat?
- jaké budou či jsou produktové vlastnosti – design, balení, tvar, parametry?
- jaký inovační nový produkt může podnik nabídnout a naopak, který je třeba z trhu stáhnout?
- jaká bude reakce podniku na enormní zvýšení poptávky, či naopak poklesu tržeb z důvodu nahrazení substituty?

Valenzuela (2013, s. 15) popisuje tří vrstvý model produktu, který napomáhá s rozhodováním při poskytování produktu a služeb. První vrstva obsahuje jádro produktu, které uspokojuje potřeby zákazníků, dále z produktu skutečného, které představují prvky produktu (značka, obal apod.) a v poslední vrstva slouží k dodatečnému uspokojení

zákazníků pomocí poskytování služeb, které pokrývají nečekané potřeby – pozáruční servis, garanční záruka a podobně.

**Price (cena)** je výchozím bodem pro stanovení cenové politiky podniku, která se odvíjí od zvolené konkurenční strategie. Konkurenční pozice tak samo jako prosperita v očích spotřebitelů je určována výší cenou korporace. Existuje několik různých cílů cenové politiky (Srpková, 2011, s. 24):

- zaměření na maximalizaci zisku – podnik s vidinou vyšších zisků navyšuje cenovou hladinu.
- zaměření se na prvenství v tržním podílu – stanovení ceny dle konkurence, kdy je ve srovnatelné či nižší hladině.
- zaměření na přežití – při existenčních potížích podniku, které byly způsobeny například přechodem zákazníků ke konkurenci či celkovým poklesem tržní poptávky podnik stanoví ceny na úrovni nákladů, případně s minimálním ziskem.

**Place (distribuce)** je jeden z článků podnikatelského plánu, kterému se podle Srpkové (2011, s. 25) tolik pozornosti v podnicích nevěnuje. Zdůrazňuje nutnost ujasnění si několika bodů před uvedením produktu do prodeje. Přímý prodej zákazníkovi se preferuje u luxusnějších produktů. Pokud se podnik rozhodne použít mezičlánky, stojí za zvážení, jestli je pro něj výhodný model výrobce-velkoobchod-maloobchod – koncový zákazník či velkoobchod vynechat a umožnit tak nižší cenu produktu.

Podle Foreta (2011, s. 222) existují určité funkce, které distribuční kanály pomáhají překlenout mezi zákazníky a producenty a to zejména:

- vlastnické, časové a prostorové.
- propagace odbytu produktů.
- vyhledávání nových kontaktů.
- přímá distribuce.
- financování.
- přejetí rizika.
- výzkum trhu.

**Promotion (propagace)** je nástroj managementu podniku který napomáhá k plnění ekonomických cílů (odbytová podpora produktu), informačních (dle životního cyklu informovat potenciální zákazníky o svém produktu) a pomocí emocionálních cílů, které mají úkol vytvořit u zákazníků kladné vnímání produktu. Komunikační mix obsahuje:

reklamu, vztahy s veřejností (PR), osobní prodej, podporu prodeje a přímý marketing (Srpková, 2011, s. 26).

- **Reklama** je neosobní zpoplatněnou formou komunikace se zákazníky, která probíhá a uskutečňuje se za pomoci různých médií. Je jednosměrná což je jedna z jejích hlavních nevýhod.
- **Vztahy s veřejností (PR)** se zaměřují na budování lepší image a dobrého jména podniku v očích široké veřejnosti, která může nabízet potencionální zákazníky, také posiluje přátelské vztahy se zákazníky stávajícími. Podnik ke zviditelnění a působení na dobré jméno společnosti může použít širokou škálu nástrojů: podpora charitativních sbírek, sponzoring mládežnických sportovních družstev, pořádání tiskových konferencí a prohlášení. PR může pozitivně působit na lepší bankovní podmínky, budování dobrého jména značky či větší šanci na výběr pro státní kontrakt.
- **Osobní prodej** umožňuje prodejci přímý kontakt s koncovým zákazníkem, díky kterému se stává nejefektivnějším způsobem nabízení služeb a zboží. Metoda je sice účinná, ale značně finančně náročná jelikož vyžaduje přímou účast na dohodnutém obchodním setkání, veletrhu či výstavě nebo také neformálním setkání.
- **Podporu prodeje** lze využít jak u zprostředkovatelů našich produktů, tak u koncového zákazníka. Mezi nepoužívanější formy patří množstevní slevy, bonusové body za nákup, věrnostní karty či dárky a soutěže s hodnotnými cenami.
- **Přímý marketing** je hojně používanou metodou v dnešní informační společnosti, kdy se zaměřuje na elektronickou neosobní komunikaci s velkým množstvím potencionálních zákazníků zejména pomocí: sociálních sítí, telefonu či e-mailu.

Původní model 4P Blythe (2013, s. 9) rozvíjí v souvislosti s marketingovými službami o tři další proměnné:

- **People (lidé)** jsou klíčovým prvkem služeb samotných, jelikož přicházejí do styku se zákazníky a proto jejich korektní chování je pro kvalitní poskytování služeb kritické. Mnoho nejúspěšnějších korporací vyniká díky korektnímu vystupování svých zaměstnanců při výkonu poskytovaných služeb, a proto je na vrcholovém managementu aby jednak vytvořili podklady, kterými si profesionální zaměstnanci

vytvoří a udrží a zajistí jejich kontinuální vzdělávání a třídění pro maximální uspokojení zákazníků (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 258).

- **Physical evidence (materiální prostředí)** představuje pocit, který si s sebou odnese zákazník. Na zákazníka působí všechny faktory, se kterými přijde do styku: úroveň chování zaměstnanců při poskytování služby, prostředí ve kterém se process odehrává či samotná kvalita služby. Pod hmatatelným aspektem si lze představit například použitý šampón u kadeřníka či jízdenku v MHD (Masterson, 2014 s. 31).
- **Process (procesy)** obsahuje souhrn všech kroků, které směřují k poskytnutí služby klientovi, kdy odlišné postupy mohou měnit zákaznické preference. Autor uvádí jako příklad dva způsoby uspokojení potřeby se navečeřet – nejbližší fastfood představuje několika minutovou záležitost oproti tomu večeře v restauraci je celovečerní událostí. Procesy je nutné sestavit podle specifických norem tak aby byl snadno měřitelný, přesný, kontrolovatelný a určoval přímou zodpovědnost zaměstnanců. Například obchodní zástupce má úkol kontaktovat 15 potencionálních klientů, se kterými si sjedná minimálně dvě schůzky. Na konci týdne vždy sepíše přehled o svých uskutečněných aktivitách. (managementMania.cz, ©2011-2013).

### 2.1.2 Marketingový mix 4C

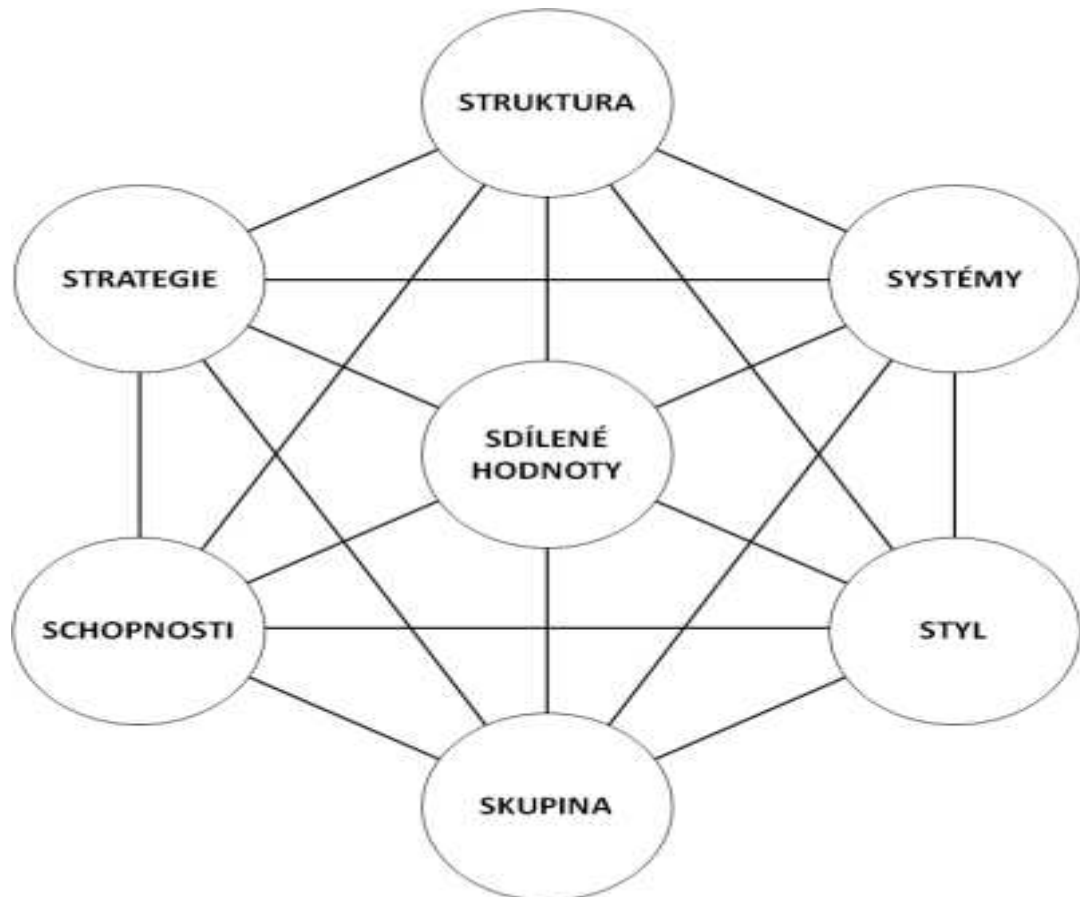
Zamazalová (2009, s. 41) uvádí alternativní pohled na marketingový mix, který se nazývá 4C. Zaměření není na zájmy podniku, ale na zájmy zákazníka. Všechny prvky primárního konceptu 4P nahrazují nové proměnné a to konkrétně:

- řešení potřeb zákazníka (**Customer solution**).
- výdaje zákazníka (**Customer cost**).
- dostupnost (**Convenience**).
- komunikace se zákazníkem (**Communication**).

### 2.1.3 Analýza vnitřního prostředí metodou 7S McKinsey

Firma McKinsey se zabývá metodikou strategické analýzy pro analyzování vnitřního prostředí, s jejíž pomocí lze podnik, kulturu, strategické řízení a ostatní nezbytné faktory analyzovat (Keřkovský, 2002, s. 90).

Dle Gály (2012, s. 56) se do metody zahrnuje sedm konkrétních elementů, které představují významné faktory pro fungování podniku: **Structure** (organizace), **Shared value** (hodnoty), **Strategy** (strategie), **Style** (styly řízení), **Skill** (schopnosti), **Systems** (systémy), **Staff** (lidé). Na obrázku (Obr. 1) je znázorněná grafická struktura metody 7S.



Obr. 1. Metoda 7S (©McKinsey, 2016, [managementmania.com](http://managementmania.com))

## 2.2 Analýza STP

Strategie cíleného marketingu podle Salomona a kol. (2006, s. 191) spočívá v rozčlenění celkového trhu na konkrétní části podle vlastností zákazníka, zvolení jednoho či více tržních segmentů a ve vytvoření specifického produktu, který naplňuje potřeby konkrétních segmentů.

### Segmentace – segmentation

Segmentace trhu je koncepční rozdělení trhu na stejnorodé skupiny spotřebitelů, kteří sdílejí minimálně jednu či více vlastností. Segmenty se mohou lišit například podle: potřeb,



nákupním chováním a charakteristikami. Marketingový mix slouží jako nástroj k působení na vymezený segment (Jakubíková, 2013, s. 162).

### **Zacílení – targeting**

Zacílení je proces, kterým prodejci a výrobci vyhodnocují alternativy potencionálních tržních segmentů a volí ty, do kterých budou investovat zdroje a pokusí se vytvořit z nich nové zákazníky. Zvolená skupina či skupiny jsou poté pro firmu cílovým trhem (Jakubíková, 2013, s. 169).

### **Umístění – positioning**

Vymezení pozice produktu neboli positioning se provádí po definování a zvolení příslušného tržního segmentu. Konkurenční pozice, to jak o daném produktu smýšlejí zákazníci oproti konkurenci. Pomocí positioningu lze oslovit nový segment, což podniku umožní odlišit se uvnitř zvoleného segmentu, který je nadřazený (Jakubíková, 2013, s. 170).

## **2.3 Analýza mezoprostředí**

Analýzu mezoprostředí korporace popisuje benchmarking nebo Porterův model pěti konkurenčních sil.

### **2.3.1 Benchmarking**

Nenadál (2011, s. 8) tvrdí, že benchmarking je učení se z lepší skutečné reality, než je naše vlastní.

Čichovský (2002, s. 203) tvrdí že benchmarking je jako jeden z marketingových postupů považován pro sekci vytváření inovačních aktivit. Metoda je náročnou a nákladnou aktivitou zejména na čas, peněžní zdroje a lidský kapitál, ale její výsledky můžou drasticky změnit jak podnikové marketingové aktivity tak výrobní a distribuční postupy, které můžou přinést dodatečné zisky.

Nenadál (2011, s 12) dále konstatuje, že se v České republice bohužel benchmarking netěší mezi vrcholovými manažery velké popularity, což je zapříčiněno jednak neinformovaností o kvalitě výstupu přínosných informací pro podnik z této metody, tak někdy může působit jako nemorální průmyslová špionáž.

### 2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil vznikl v roce 1979, kdy byl poprvé použit k vyhodnocení konkurenční situace podniku ve vybraném odvětví. Využívá se k identifikování potenciaálních budoucích hrozeb a možných příležitostí, které mají potenciál pozdvihnout momentální situaci podniku na trhu (Hanzelková, 2013, s. 75).

Na strategickou pozici podniku podle Keřkovského (2002, s. 46) působí pět základních činitelů: vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů, hrozba vstupu potenciaálních nových konkurentů a rivalita s dosavadními konkurenty.

Jakubíková (2008, s. 85) udává, že podnik vyhodnocuje, jakou silou každý z činitelů působí a jak se jim bránit.

Na níže uvedeném obrázku (Obr. 2) je přehledně vyobrazena struktura Porterova modelu pěti konkurenčních sil.



Obr. 2. Porterův model pěti konkurenčních sil (©Porter, 2016, managementmania.cz)

**Dodavatelé** hrají klíčovou roli ve výši nákladů při pořizování potřebného materiálu, cena se odvíjí od možností substitucí dodavatelů a velikostí podniku, také záleží na výši

nákladů spojených se změnou dodavatele. Margretta (2012, s. 43) uvádí, že dodavatelé si můžou diktovat vyšší ceny v případě, pokud je podnik nemůže lehce nahradit. Stejného názoru je i Henry (2011, s. 72) a navíc uvádí, že záleží na velikosti dodavatelské korporace oproti podniku, kdy silnější subjekt může vyvíjet nátlak. Agresivní obchodní strategie připadá v úvahu, pokud má dodavatel široké spektrum zákazníků.

### **Zákazníci**

Podle Henryho (2011, s. 71) vztah mezi zákazníkem a prodejcem závisí na určitých klíčových ukazatelích:

- **výše důchodu zákazníka:** výše důchodu ovlivňuje sklony k hledání nových výhodnějších dodavatelů a tudíž snižování nákladů.
- **dostupnost informací o cenových hladinách:** pro podniky je čím dál tím přístupnější díky Internetu rychlé srovnávání nejen cenových hladin, ale také dodacích lhůt pro posílení vyjednávací pozice s dodavateli.
- **poptávková elasticita:** s růstem potřeby daného produktu či služby pro nakupujícího se snižuje citlivost na změny ceny.

Kotler (2014, s. 95) zdůrazňuje, že zákazníci jsou tou nejdůležitější silou pro korporaci, a proto je nutné, aby znala svůj cílový trh, který rozděluje následovně:

- překupníky a obchodní zástupce, kteří výrobky prodávají do velkoobchodů a maloobchodů.
- korporátní trhy, při výrobě v podnicích prochází nakoupené zboží proměnou na vstupní materiál, který je základem pro další zpracování.
- cílové zákazníky představují spotřebitelé, kteří zboží nakupují pro vlastní spotřebu.
- státní podniky a stát, který primárně nakupuje pro obecní užitek nebo zacíleným subjektům v nouzi.
- mezinárodní trhy: obsahují všechny typy zákazníků v zahraničí.

### **Potenciální konkurenti**

Výše počátečních nákladů je podle Srpové (2011, s. 166) hlavním faktorem bariéry vstupu nových potenciaálních konkurentů na trh.

Výnosnost ve zvoleném odvětví se odvíjí od již zmíněné výše vstupní bariéry nových konkurentů. Magretta (2012, s. 52) dále tuto situaci rozvíjí, kdy s hrozbou vstupu nových konkurentů na trh klesá ziskovost celého odvětví a to dvěma způsoby: Prvním rizikem je

zafixování cen, kdy vidina vysokých zisků přiláká nové konkurenty. Druhou komplikací jsou vyšší výdaje společnosti k udržení stávajících zákazníků a pokrytí jejich potřeb. Společnosti ve farmaceutickém odvětví mají poměrně volnou ruku při stanovování cen z důvodu vysokých nákladů spojených s výzkumem. Oproti tomu bariéra vstupu do online podnikání jsou prakticky nulové.

### **Konkurence v odvětví**

Podle Portera, míra rivality ve zvoleném odvětví roste v případě že (Magretta, 2012, s. 49):

- na trhu chybí inovace a růst potenciálu.
- existuje velký počet konkurentů bez diferenciací produktů.
- zde existují korporace zejména národní, které nemají jako primární cíle maximalizaci zisku a tržního podílu, ale například zachování tradičních výrobků či nabízení pracovních míst.
- korporace si udržuje některé výrobky z důvodu budování dobrého jména a image značky.
- v odvětví existují rozsáhlé bariéry vstupu – například vlastnictví klíčového zdroje státem.

Magretta (2012, s. 55) prezentuje další běžný makroekonomický ukazatel, kdy nabídka převyšuje poptávku. Podle Portera je nejhorší pro celé odvětví cenová válka mezi konkurenty. Do téhle situace se může podnik dostat, pokud má nízké výnosové procento s vysokými fixními náklady či jeho produkt je spotřební zboží s omezenou trvanlivostí.

### **Substituty**

Jsou Magrettou (2012, s. 50) charakterizovány jako vybrané výrobky či služby, které dokáží nahradit uspokojení základní potřeby ve stejném rozsahu pomocí alternativního způsobu. Substituty představují značné riziko, jelikož jejich vznik nelze přímo předpovídat.

Podle Hanzelkové, Keřkovského a Kostroně (2013, s. 78) podniky mohou vyrábět substituty srovnatelné tržní vnímané hodnoty s nižšími provozními náklady a tím snížit přijatelnou cenovou hladinu na trhu.

Substituty Váchal (2013, s. 40) rozděluje na dvě strategicky nejdůležitější kategorie:

- významná inovace v technologickém nebo výrobním postupu poskytuje hodnotnější uspokojení vybraných potřeb (například přechod od vyvolávání filmů k digitálním fotografiím).
- produkce v odvětví s vyšší průměrnou ziskovostí za produkt.

Henry (2011, s. 82) kritizuje model pěti sil a poukazuje na skutečnost, že Porter předpokládá zvýšení úspěch podniku, pokud konkurenční podnik je oslaben. Dnes na trhu dochází k win-win situacím jako příklad autor udává příklad Hondy a Toyoty, kdy snížili náklady na objednávky materiálu u společného dodavatele pomocí vzájemné spolupráce.

Model pěti sil je v dnešní době neustálého a rychle měnícího se prostředí trhu často kritizován, jelikož předem nelze určit konkurenty, kteří se ve zcela nových odvětvích teprve utvářejí.

## 2.4 Analýza makroprostředí

Analýzu makroprostředí korporace popisuje tak zvaná PESTE analýza.

### 2.4.1 PESTE analýza

K vytvoření úspěšné marketingové strategie podle Huntera (2014, s. 83) musí management korporace pomocí PESTE analýzy zpracovat přehled faktorů a makro ukazatelů. Důkladnější znalostí o možném budoucím vývoji konkrétních faktorů zjednodušuje předpovídání situací a vyhnoutí se potencionálních špatných rozhodnutí. K tomu dodává Frynas (2011, s. 42), že je pro management náročné a drahé aby si neustále udržoval rozsáhlý přehled více dat než s kolika je schopen management pracovat. Také uvádí, že k vytvoření analýzy je potřeba nejméně pět bodů ve stanovené skupině. PESTE analýza je složena z těchto pěti faktorů, které mají na podnik vliv:

- P – Political (politické vlivy).
- E – Economical (ekonomické vlivy).
- S – Social (sociální vlivy).
- T – Technological (technologické vlivy).
- E – Ecological (ekologické vlivy).

## 2.5 SWOT analýza

SWOT analýza patří bezesporu mezi jednu z nejznámějších a nejpoužívanějších analýz prostředí. Cílem SWOT analýzy je zjistit jestli daný podnik používá efektivní strategie, pomocí kterých dokáží reagovat na změny v prostředí.

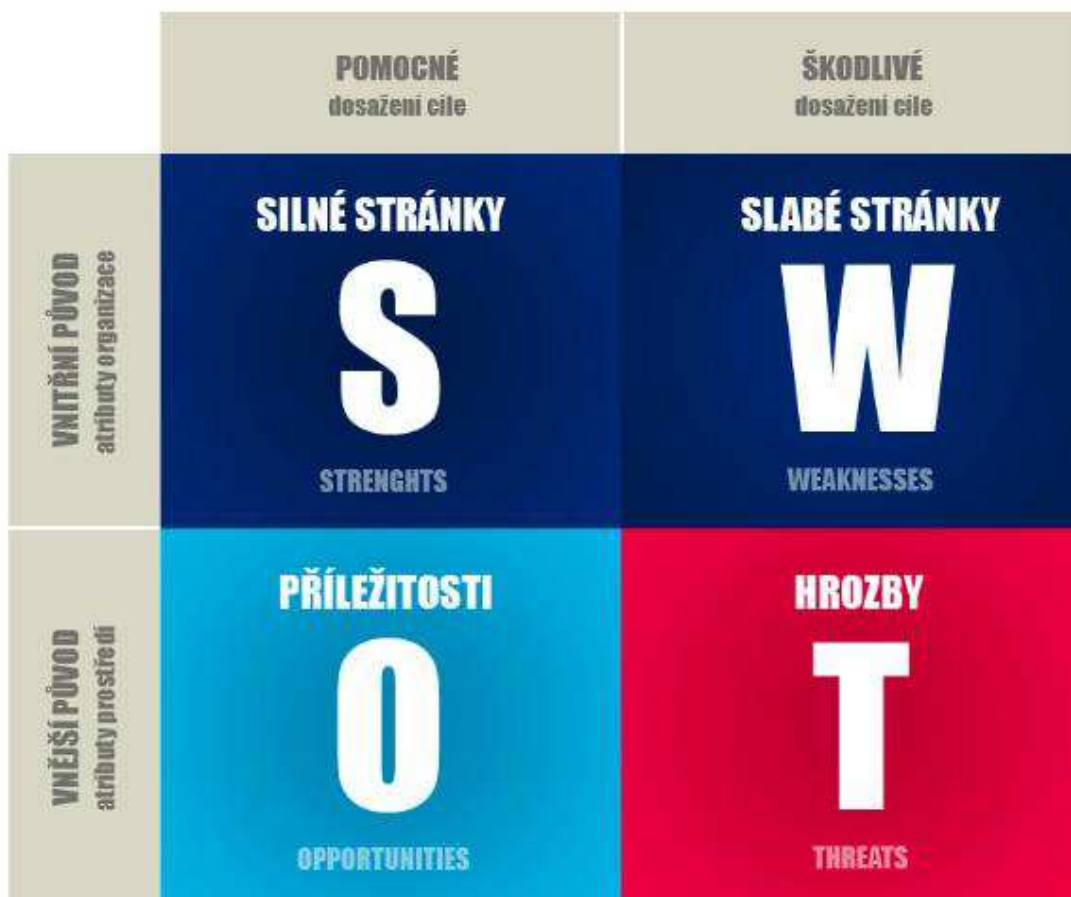
Mezi interní faktory korporace lze zařadit Jakubíková (2013, s. 129):

- S – Silné stránky (Strengths).
- W – Slabé stránky (Weaknesses).

Mezi externí faktory, které působí na korporaci lze zařadit:

- O – Příležitosti (Opportunities).
- T – hrozby (Threats).

Jednotlivé body jsou graficky vyobrazeny na níže uvedeném obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. SWOT analýza (©Humphrey, 2016, dreamacademy.cz)

### 3 MODERNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Vašíková (2014, s. 86-87) marketingový výzkum rozděluje na kvalitativní a kvantitativní a to podle povahy výstupních získaných informací. Vyjmenované typy se odlišují charakterem konkrétních jevů, které analyzují. Výzkum kvalitativní se zaměřuje na úzkou skupinu respondentů, kdy zkoumá důvod, proč k daným jevům dochází. Zatímco kvantitativní výzkum vyžaduje ve většině případů celé spektrum populace a ptá se na otázku „kolik“.

Světlík (2005, s. 42-43) dále charakterizuje marketingový výzkum jako soubor aktivit, které podniky realizují pro rozbor jednotlivých částí marketingové praxe například: produkty, ceny, distribuční cesty, chování zákazníka včetně trhů. Existuje také celkem pět primárních kroků marketingového výzkumu:

- přesné definování problému.
- stanovení plánů výzkumu.
- sběr potřebných informací.
- odborná analýza údajů.
- vyhodnocení a závěrečná doporučení.

#### 3.1 Kvalitativní a kvantitativní výzkum

Kvalitativní výzkum pracuje na rozdíl od výzkumu kvantitativního podle Kozla (2011, s. 159) s malou skupinou lidí, kdy se provádí individuální nebo skupinové důkladné osobní rozhovory za účelem zjištění postojů a motivů vedoucí k stanovenému chování.

Chovancová (2008, s. 66) dále zmiňuje, že v exploračních výzkumech převažují kvantitativní metody výzkumu, které jsou limitovány detailními výstupními daty a názory sloužící k dalším použitím při výzkumu.

Jako výhodu v porovnání s kvantitativním výzkumem Foret (2003, s. 16) udává nižší náklady a časovou úspornost, jelikož pracuje s malým počtem respondentů a z výstupní výsledky se preferují jako přiblížení zadaného problému.

#### 3.2 Osobní interview

Foret (2003, s. 32) dotazování považuje za jeden z nejčastěji používaných postupů marketingového výzkumu, který se uskutečňuje pomocí základních nástrojů –

připravených dotazníků a záznamových archů, které se sbírají na pracovištích, obchodních střediscích nebo domácnostech.

Tazatel přednáší body zájmu a pečlivě naslouchá a zaznamenává relevantní data pro další zpracování a vyhodnocení výsledků (Foret, 2003, s. 87).

Chovancová (2008, s. 81) udává benefity které dotazování přináší jako například: volnost ve výběru zvolené struktury dotázaných, provedení dotazování v krátkém čase či případné vysvětlení nejasných komplikovaných otázek vzájemným rozhovorem.

Podle Chovancové (2008, s. 81) se řadí mezi nevýhody celkové náklady na vynaložené zdroje jak z finančního tak časového hlediska. Dále také může nastat problém s kvalitním výběrem cílených respondentů.



## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Konkurence je často brána jako negativní pojem, který brání podnikům ve větších ziscích, ale přirozená zdravá soutěživost mezi podniky vede k zvyšování efektivity výroby či poskytovaných služeb, hledání nových inovací či snižování vstupních nákladů. V případě absence této hnací síly podniky nemají s kým soutěžit, zasekávají se na mrtvých bodech stagnace a zaostává v dalším vývoji.

SWOT analýza je nejpopulárnější a nejpoužívanější praktikou vrcholového managementu podniku, tato analýza zahrnuje jak interní, tak externí faktory působící na podnikové fungování. Cílem je vyhodnotit skutečnosti z ní vyplývající tak, aby podnik podporoval své silné stránky představující konkurenční výhodu, potlačil stránky slabé, využil výhodné tržní příležitosti a reguloval míru hrozícího rizika.

Znalost mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí poskytuje vedení korporace nezbytné podklady pro další rozhodování o optimálním směru podnikání. Mikroprostředí korporace rozebírá podnikové vnitřní uspořádání, ať již používané interní strategie, výrobní a technologické postupy či personální a finanční podmínky. Mezoprostředí korporace představuje nejbližší účastníky a subjekty veškerého kontaktu podniku při uskutečňování jeho ekonomických aktivit a to zejména: odběratele, u kterých je celá podstata uspokojování jejich potřeb našimi produkty či službami, dodavatelé, kteří podnik zásobují nezbytnými vstupy za pomoci distribučních článků a ostatních subjektů podílejících se na podnikových procesech. Makroprostředí nemůže daná korporace svým působením na trhu přímo nikterak ovlivnit.

K analyzování mikroprostředí korporace se využívá mimo jiné metoda McKinsey 7S, která se zabývá sedmi vzájemně propojenými faktory ovlivňující úspěšné podnikání: strategie, systémy, schopnosti, styl manažerské práce, sdílené hodnoty, zaměstnanci a struktura. Klasický model marketingového mixu 4P (produkt, cena, místo, propagace) je doplněn o více relevantních faktorů či proměnných (zejména v oblasti služeb) a to procesy, materiální prostředí a personál.

Existuje mnoho osvědčených a hojně používaných metod, technik a nástrojů, které management využívá při analyzování podnikového postavení jak na trhu, tak uvnitř korporace. Benchmarking se využívá k přirovnání a vyhodnocení vzájemné situace oproti největším konkurentům ve zvoleném oboru. Vztahy s ostatními subjekty každodenního

styku analyzuje Porterův model pěti konkurenčních sil – jmenovitě mezi odběrateli, dodavateli, substituty, konkurencí a potenciální konkurencí. Analýza vnějších faktorů působících na korporaci představuje PESTE analýza, která se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými a ekologickými faktory.

Marketingový výzkum představuje způsob získávání potřebných dat a informací pro následné analýzy k úspěšnému marketingovému řízení korporace.

V praktické části bakalářské práce budou zodpovězeny tři výzkumné otázky. Výzkumné otázky byly definovány na základě zpracování teoretických východisek a využitím logické (teoretické) metody neboli indukce.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Bude vybraná společnost při své podnikatelské filosofii implementovat strategii odlišnosti (diferenciace) na základě Porterova konceptu generických strategií?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Je nabízené portfolio služeb vybrané společnosti rozsáhlé a komplexní ve srovnání s konkurencí?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Lze ve vybrané společnosti efektivněji využít výrobní kapacitu?*

V rámci zodpovězení stanovených a výše uvedených výzkumných otázek bude využito zejména dedukce, jako jedné z logických (teoretických) metod.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A JEJÍ ANALÝZA METODOU 7S MCKINSEY

Vybraná společnost působí na trhu od roku 1991, kdy byla její činnost zaměřena první tři roky na sítotisk a písmomalířské práce. V roce 1995 byla jako vůbec první ve východní Evropě do výroby nainstalována velkoplošná tiskárna, která určila směr specializace celého podniku do budoucích let. Její sídlo je v Moravskoslezském kraji.

Dnes po 26 letech působení na trhu disponuje vybraná společnost robustním strojovým parkem. Poskytuje však také celou řadu služeb jako například tvorbu grafických návrhů, vývoj stříhů nebo polepy aut. Nabízí specializované výroby jako velkoplošný sítotisk, zakázkové šití, výrobu aromatických visaček nebo sublimační potisk různých látkových materiálů. Zaměřuje se také na výrobu produktů, které vznikají kombinací hned několika výrobních odvětví, jimiž se zabývá (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti).

Vybraná společnost se vyznačuje poskytováním kompletního servisu svým klientům. Zvládání netradičních zadání projektů vytvořených na míru v expresních časových podmínkách je ve firmě zvyklostí. Hlavními velkými klienty tvořící velké procento celkových zisků, kterým je poskytován nadstandardní servis jsou hudební a výstavní festivalové akce jako například Colors of Ostrava, Masters of Rock, Beats for Love.

Hlavními přímými konkurenty na trhu velkoplošného tisku jsou následující firmy (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti):

- Tisk Kvalitně, s.r.o.
- ON tisk, s. r. o.
- Nord Service, spol. s r. o.

Jelikož tyto firmy nabízejí stejné nebo podobně zaměřené služby a produkty, lze je považovat za konkurenci přímou.

Vybraná společnost zaměstnává sedmnáct stálých zaměstnanců a její průměrný meziroční obrat v průběhu posledních pěti let činil devatenáct milionů čtyři sta třicet tisíc korun českých.

Tržní podíl vybrané společnosti v oblasti velkoplošného tisku je přibližně dvě procenta. Konkurenční firmy z velké části volí strategii nízkých cen. Mnohdy je to však na úkor kvality výstupů, ke kterým navíc neposkytují dodatečné finishingové služby. Na trhu velkoplošného tisku se dá považovat konkurenční odezva jako laxní, jednotlivé podniky

mají různorodé klienty s odlišnými požadavky a není mezi nimi přímá konkurence jako mezi produkty společností například: Apple vs. Nokia, Tesco vs. Kaufland a tak podobně.

Vybraná společnost již několik let využívá strategie diferenciacce, při které se snaží odlišit od konkurence rozsáhlejšími dodatečnými profesionálními službami, které ke svým produktům na speciální přání zákazníkům poskytují, ale zároveň neopomíjejí hledisko svých nákladů (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti).

## **5.1 Struktura (Structure)**

Vybranou společnost tvoří celkem čtyři vzájemně propojená střediska, která spadají pod ředitele. Počáteční styk klientů nových klientů probíhá s obchodním zástupcem, který projedná základní podmínky a požadavky a následně jsou zákazníci předáni správnému středisku výroby. Klienti stávající poté vždy jednají přímo se správním střediskem k urychlení celého procesu (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti).

### **5.1.1 Správní středisko**

Pod středisko správní spadá veškerá komunikace s klienty v průběhu zakázky. Upřesňují se zde požadavky jak ze strany klientů tak podniku na dodání potřebných dat a specifikací nejasných parametrů, případně poskytování kvalifikovaného doporučení zaměstnanců k úpravě požadovaného materiálu, výrobního postupu a způsobu použití. Finální požadavky spolu s potřebnými daty jsou předány do grafického studia, které připravuje podklady pro další výrobu.

### **5.1.2 Grafické studio**

Zde probíhá přeměna přání a návrhů zákazníků do konkrétní grafické podoby, kdy zaměstnanci grafického studia následně finální návrhy připravují pro vstup do výrobních zařízení a následné zhmotnění do finální podoby.

### **5.1.3 Výrobní středisko**

Výrobní středisko dohlíží na plynulý chod výrobních zařízení, kterým grafické studio zadalo potřebná zpracovaná data do výrobních programů. Zaměstnanci se starají také o celkovou údržbu a opravy tiskařských strojů. Poté co byl dokončen výrobní program je nutné provést konečné úpravy odpovídající požadavkům a potřebám nosného média pro

klienty. Výrobní středisko také disponuje montážním týmem pro potřeby klientů, kteří vyžadují dodání a uchycení nosného média v potřebné oblasti (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti).

## **5.2 Strategie (Strategy)**

Vybraná společnost se zaměřuje na poskytování kompletního servisu všem svým klientům. Tato strategie již mnoho let buduje věrnou a rozmanitou klientelu, které zastřešuje všechny jedinečné a speciální požadavky. Důraz je kladen zejména na snahu vyjít vstříc každému potenciálnímu zákazníkovi, který může být zdrojem pravidelných zakázek v budoucnu.

## **5.3 Sdílené hodnoty (Shared Values)**

Vztahy mezi zaměstnanci spojují profesionální chování s přátelskou atmosférou díky kolektivu, který spolu ve vybrané společnosti působí z velké části již od jejich raných let založení. Snahou vybrané společnosti je poskytování klientům špičkové péče často za tíživých časových podmínek a tím budování věrné klientely, která se vždy ráda vrací (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti).

## **5.4 Styl manažerské práce (Style)**

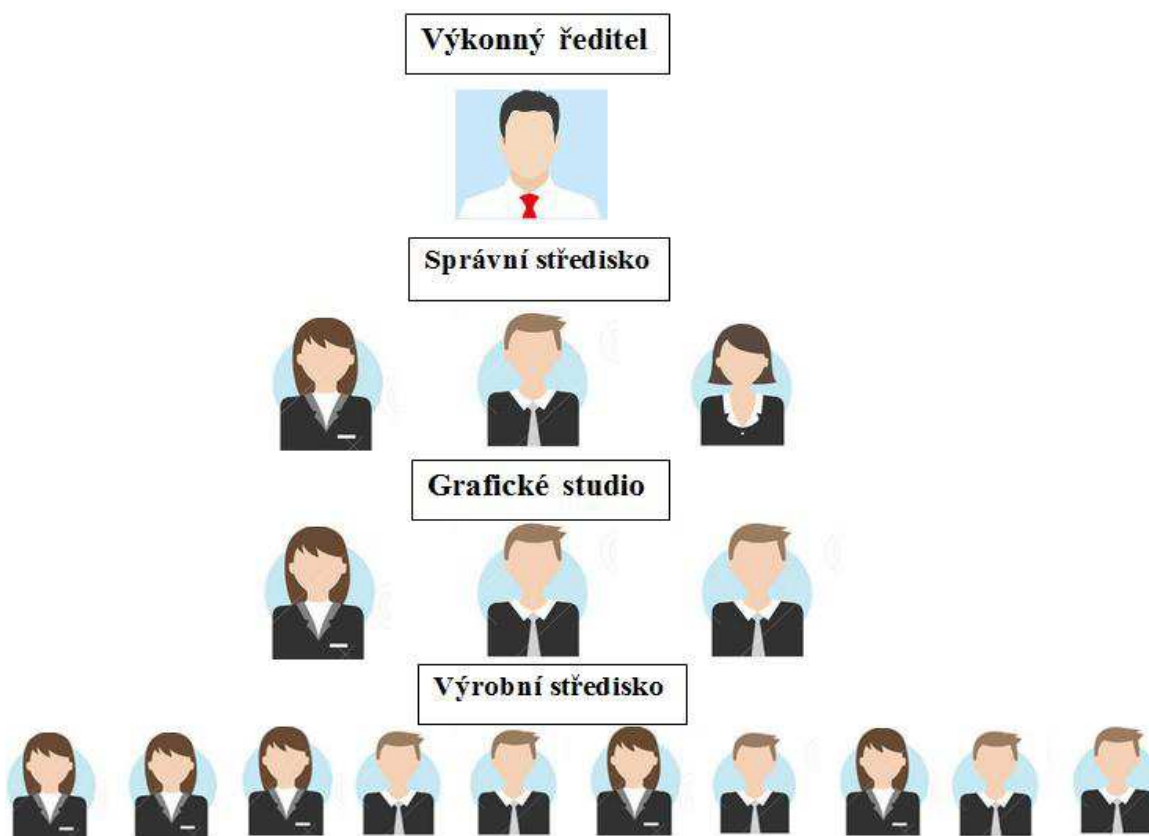
Management vybrané společnosti prošel v předešlém roce výraznými změnami. Před rokem 2017 jednatel vybrané společnosti uplatňoval autokratický styl řízení, kdy většina výrobních procesů musela projít přes jeho osobní schválení, tento styl řízení zapříčinil časté zdržování výroby a po propuštění bývalého jednatele byl okamžitě nahrazen úměrnějším demokratickým stylem, ve kterém jsou veškeré operační procesy přenechávány v kompetencích důvěrných zaměstnanců. Tento přechod změnil celkovou atmosféru na přátelštější a uvolněnější a dokonce zvýšil efektivnost celého fungování společnosti. Majitel vybrané společnosti zasahuje do rozhodnutí týkajících se každodenního chodu společnosti jen v případě nutnosti děláním klíčových rozhodnutí (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti).

## 5.5 Zaměstnanci (Staff)

Ve vybrané společnosti v současné době pracuje sedmáct stálých zaměstnanců v následujícím složení (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti):

- výkonný ředitel.
- tři zaměstnanci správního střediska.
- tři zaměstnanci grafického studia.
- deset zaměstnanců výrobního střediska.

Níže prezentovaný obrázek (Obr. 4) znázorňuje současnou strukturu a následně počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních vybrané společnosti.



Obr. 4. Současná struktura a počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních vybrané společnosti (Vlastní zpracování, 2017)

## 5.6 Schopnosti (Skills)

Zaměstnanci vybrané společnosti se vyznačují tím že mají odborné znalosti, které pocházejí z více specializačních oborů potřebných k vyhovění přání zákazníků. Každým rokem absolvují vybraní zaměstnanci různorodé workshopy a školení se zaměřením na

nové trendy a výrobní postupy v oblasti velkoplošného tisku, které se snaží implementovat ke zlepšování podnikových procesů. Výhodou představuje snaha o flexibilitu zaměstnanců, kdy se na jednotlivých střediscích střídají pracovníci podle potřeby a dále se vzdělávají a zdokonalují v potřebných dovednostech tak, aby mohli v případě absence či odchodu nahradit důležitý článek bez toho, aby byl ohrožen průběh výroby (Interview s vybraným zaměstnancem).

## **5.7 Systémy (Systems)**

Jednání s klienty probíhá se zaměstnanci správního střediska, které zahrnuje obchodního zástupce, jenž hledá nové klienty a dvou správních pracovníků, které dojednávají potřebné záležitosti s klienty, plánují průběh a časový rozvrh výroby. Grafické studio zpracovává potřebné data poskytnuté klienty, podle jejich požadavků a následně je optimalizuje pro výrobní programy, které řídí tiskařské stroje a vytváří hmotné výstupy. Produkt je dále dokončen zaměstnanci výrobního střediska, případně je dopraven a nainstalován v požadované formě na určené místo. Vybraná společnost používá centralizovaný komunikační systém, který slouží k rychlé a přehledné komunikaci mezi zaměstnanci (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti).

## **5.8 Analýza marketingového mixu vybrané společnosti**

Následující kapitola pojednává o jednotlivých prvcích marketingového mixu, které vybraná společnost využívá a to: produkt a službu, cenu, místo a způsob distribuce, propagaci, lidi, procesy a materiální prostředí. Ke zpracování subkapitoly byla využita data získána z polostandardizovaných interview s vybranými zaměstnanci a analýzou interních materiálů vybrané společnosti.

### **5.8.1 Produkt a služba**

Hlavní činností vybrané společnosti je v současné době velkoplošný a sublimační tisk rozmanitých tiskařských médií, která představují jádro produktu, a specializuje se na poskytování doplňkových služeb zejména: přepravu, instalaci a úpravy finálního produktu podle přání klientů (Webové stránky vybrané společnosti, 2017).

Vybraná společnost také jako vedlejší činnost navrhuje a realizuje firemní i osobní polepy vozidel, disponuje šicí dílnou, ve které jednak upravuje finální produkty podle potřeb



klientů, ale také jsou využívány volné kapacity k šití firemního textilu, hudebního merchandisingu.

Dále také vybraná společnost nově nabízí výrobu reklamních předmětů, do kterých vkládá poměrně velké naděje a zdroj potencionálních budoucích zisků (Webové stránky vybrané společnosti, 2017).

Na současném výsledku hospodaření se podílí velkoplošný tisk 55 %, šicí dílna 10 %, reklamní předměty 5 % a ostatní výroba a služby 30 % (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017).

### 5.8.2 Cena

Vybraná společnost tvoří ceny jednotlivým klientům individuálně. Vliv na stanovení její výše mají zejména následující faktory (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017; Interview s vybraným zaměstnancem společnosti):

- délka spolupráce.
- historie včasného splácení.
- velikost zakázky.
- požadovaný termín.
- náročnost realizace a výroby.

Někteří klienti vybrané společnosti tvoří za měsíc pravidelně až 30 % celkových tržeb, a proto jim vybraná společnost vychází vstříc poskytováním výhodnějších nabídek a nadstandardních doplňkových služeb.

Vybraná společnost má zpracované nákladové kalkulace, podle kterých ví, do jaké míry mohou s cenovými hladinami manipulovat. Uznávanou hranicí stanovení cen pro klienty je minimální 15 % zisk na daném produktu po zohlednění všech režijních nákladů. Ceny nabízených výrobků jsou uvedeny v příloze (Příloha – PI) (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017).

### 5.8.3 Místo (distribuce)

Obchodní zástupce jedná přímo s novými klienty. Vybraná společnost nevyužívá žádné obchodní mezičlánky. Klienti převážně využívají osobního odběru hotových zakázek ke zkontrolování správnosti provedení anebo zaměstnanci výrobního střediska dopravují

produkty na požadované místo, kde provádějí montážní práce pod dohledem tak, aby byly včas splněny všechny úlohy v čas a požadované kvalitě (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti).

#### 5.8.4 Propagace

Vybraná společnost v současné době využívá čtyři komunikační kanály. **Facebook** představuje hlavní kanál. Zaměstnanci výrobního střediska předávají pořízené fotografie hotových zakázek do správního střediska, kde se poté dále zpracovává a uveřejňuje na sociální síti. Chybí zde využívání nástrojů, které facebook podnikům běžně nabízí ke zvýšení povědomí o společnosti a práce s dosavadními klienty.

Nově byla zavedena propagace pomocí zasílání **newsletteru** s aktuálními nabídkami s využitím centralizované databáze klientů, kterou má vybraná společnost k dispozici ze svého dlouholetého obchodování.

Vybraná společnost využívá své **webové stránky** k zveřejňování novinek týkající se rozšíření výroby, či nabídky služeb. Zaměstnanci správního střediska zde přidávají fotoreporty z uskutečněných zakázek. Přesto zde chybí některé důležité funkce jako je například: online kalkulační systém cen, přidávání recenzí ze strany zákazníků či využívání propojení se sociálními sítěmi.

Vybraná společnost se věnuje sponzoringu vybraných veřejných akcí, kterým poskytuje reklamní bannery výměnou za ústní poděkování společnosti pořadatelů, nebo umístění firemního banneru v místě konání akce. Dále jsou také využívány **reklamní plochy** k umístění vlastních bannerů v blízkosti sídla vybrané společnosti s aktuálními reklamními spoty (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti).

Ve vybrané společnosti je však celková absence využívání služeb externích poskytovatelů reklamní formy typu: PPC, SEO a AdWords, které mohou optimalizovat web pro vyhledávání zákazníky a tím i zvýšit jeho konkurenceschopnost.

#### 5.8.5 Lidé

Vybraná společnost disponuje z velké části stálým, profesionálním týmem, kdy většinu klíčových pozic zastávají zaměstnanci až 20 let. To dokazuje o rozsáhlosti tradice a zkušeností, které za tu dobu zaměstnanci nahromadili, a proto jsou schopni vyhovět

i komplikovaným přáním svých zákazníků a klientů (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti).

### **5.8.6 Procesy**

Počáteční komunikace pojednávající o poptávkách se zákazníky je uskutečňována u nových zákazníků převážně elektronickou formou a to e-mailem nebo telefonicky. U složitějších a větších zakázek je domluvena osobní schůzka se zákazníkem k projednání vzájemných představ a požadavků. Dlouhodobí zákazníci již z velké části komunikují pomocí e-mailu, kterým rovnou odesílají objednávky, které se často opakují a proto není nutná osobní konzultace (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti).

### **5.8.7 Materiální prostředí**

Hmotnou podstatu poskytovaných služeb tvoří profesionální vystupování zaměstnanců zahrnující ochotu vyjít vstříc klientovi ve všech jeho požadavcích. Zaměstnanci vybrané společnosti dodržují firemní dress code, kdy v každém kontaktu s veřejností musí mít zejména zaměstnanci výrobního střediska reprezentativní oděv s firemním logem. Také všechny firemní vozidla jsou opatřeny reklamním celopolepem. Klientské schůzky probíhají v kancelářských prostorách vybrané společnosti, kde je možnost občerstvení k zpříjemnění jednání. Důležitým aspektem jednání s novým klientem je osobní prezentace různých typů PVC médií a poskytování doporučení k zvolení toho nejvhodnějšího pro maximální uspokojení přání zákazníka, kdy jsou udávány reprezentativní příklady realizované v minulosti (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti).

## **5.9 Analýza STP (Segmentation, Targeting, Positioning)**

K rozčlenění zákazníků vybrané společnosti je využita STP analýza. Zákazníci budou nejdříve rozděleni do vybraných segmentů dle jejich klíčových charakteristik. Následně budou určeny segmenty s nejvyšší výhodností a v závěru positioning vykreslí způsob, jak se vybraná společnost může vymezit vůči své konkurenci.

### **5.9.1 Segmentace – segmentation**

První segment zastupují individuální zákazníci, kteří výrobky vybrané společnosti využívají ke svým soukromým nekomerčním účelům. Často zde patří řádoví občané, blízcí

přátelé či rodinní příslušníci, kteří využívají volných výrobních kapacit, které má vybraná společnost momentálně k dispozici.

Druhý segment zahrnují komerční společnosti, které představují největší objem celkových poptávek. Patří zde zejména malé a střední firmy, se kterými má vybraná společnost snahu dlouhodobě spolupracovat.

Třetí nejlukrativnější segment představují pro vybranou společnost velké korporace, které svými objemy požadovaných zakázek dokáží rychle naplnit výrobní kapacity společnosti. Jedná se hlavně o společnosti pořádající například koncerty, festivaly, charitativní a sportovní akce a tak podobně, které se mnohdy každoročně opakují, a tím zajišťuje dlouhodobá spolupráce stabilní příjmy ve stanovenou dobu (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti).

### **5.9.2 Zacílení – targeting**

Vybraná společnost se zaměřuje v současné době zejména na druhý segment, jelikož ten představuje největší objem celkového množství podnikových zakázek.

Velký potenciál v poslední době vybraná společnost vidí také v segmentu třetím, který by v budoucnu mohl být zdrojem dodatečných příjmů.

### **5.9.3 Positioning**

Vybraná společnost má na trhu velkoplošného tisku dobré jméno, na které má vliv její dlouholeté působení v oboru a široká škála spokojených a věrných zákazníků či klientů. Od konkurence poskytující produkty za nižší ceny se vybraná společnost liší nabízením doplňkových služeb a možnost profesionální instalace médií.

V České republice rapidně roste počet nových festivalů, proto by se vybraná společnost měla zaměřit na navazování spolupráce s pořadateli v co nejkratší době po oznámení o konání akce. Měla by klást také důraz na propagaci svých minulých úspěšných projektů, které pro ostatní festivaly realizoval (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti).

## **5.10 Hlavní konkurenti vybrané společnosti**

Vybraná společnost své produkty a služby nabízí na celém území České republiky, ale díky velké rozsáhlosti svého portfolia má v celorepublikovém měřítku nespočet konkurentů,

a proto je pozornost zaměřena pouze na přímé konkurenty z Moravskoslezského kraje. Těmi jsou konkrétně (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti):

- Tisk Kvalitně, s.r.o.
- ON tisk, s. r. o.
- Nord Service, spol. s r. o.

U všech společností budou analyzovány a hodnoceny následující proměnné či parametry:

- jaké segmenty klientů společnost oslovuje.
- portfolio nabízených produktů a služeb.
- hodnocení kvality zvolených produktů a služeb klientům.
- cena za vybrané produkty a služby.

#### **5.10.1 Společnost Tisk Kvalitně, s.r.o.**

Společnost Tisk Kvalitně, s.r.o. se považuje za specialisty v oblasti tisku, kteří nabízejí svým klientům od roku 2011 komplexní řešení produkce tiskových produktů ve vysoké kvalitě za velice příjemné ceny. Vyznačují se servisem s maximální možnou pozorností od objednání, zpracování a následné dodání, tak aby klient obdržel to, co si objednal, také poskytují bezplatné poradenství a kontrolu dat (tisk-kvalitne.cz, ©2017).

Společnost Tisk Kvalitně, s.r.o. se zaměřuje na střední a velké klienty zejména nákupní střediska a internetové obchody. Mezi dlouholeté jejich dlouholeté klienty patří (tisk-kvalitne.cz, ©2017):

- Zoot, Roxy, Sphere, Footshop a Eprohlidky.

Veřejně přístupné diskuze hodnotí kvalitu poskytovaných produktů a služeb společností jako velmi profesionální a kvalitně odvedenou práci, kdy každoročně obslouží 1 500 spokojených klientů.

Portfolio produktů a služeb obsahuje poměrně stejné položky jako portfolio vybrané společnosti, a to (tisk-kvalitne.cz, ©2017):

- velkoplošný tisk PVC médií a potisk reklamních předmětů.

### 5.10.2 Společnost ON tisk, s. r. o.

Společnost ON tisk s. r. o. působí na českém trhu přes dvacet let, v oblasti tisku preferují online komunikaci – zakázky si sám zákazník může kalkulovat, objednávat a také dokonce sám sledovat. Společnost nabízí nízké ceny a expresní dodání (on-tisk.cz, ©2017).

Cílovými segmenty společnosti ON tisk, s. r. o. jsou převážně klienti malých a středních firem, kteří potřebují pouze potisknout PVC média za co nejnižší cenu nehledě na kvalitu použitého materiálu, kdy společnost ON tisk, s.r.o. neposkytuje tak široké dokončovací a montážní práce. (on-tisk.cz, ©2017).

Portfolio produktů oproti vybrané společnosti je poměrně užší, jelikož se společnost ON tisk s. r. o. zaměřuje primárně na levný velkoplošný tisk a nabízí navíc pouze drobné doplňkové služby jako potisk vizitek a samolepek (on-tisk.cz, ©2017).

Recenze klientů na webu vesměs souhlasí s kvalitami, kterými se společnost prezentuje, tudíž jsou dané produkty levné a dodané v expresní době v úměrně odpovídající svojí kvalitou (on-tisk.cz, ©2017).

### 5.10.3 Společnost Nord Service, spol. s r. o.

Společnost Nord Service, spol. s r. o. byla založena v roce 1991. Klade stále větší nároky na poskytovanou kvalitu, rychlost zpracování a neustálé rozšiřování svého strojového parku o nejnovější technologie. V oblasti velkoplošného tisku společnost disponuje jedním strojem, který je využíván na nízkonákladový tisk a druhý na vytváření kvalitnějších tisků na speciální PVC média v menších rozměrech (nord-service.cz, ©2017).

Společnost Nord Service, spol. s r. o. se zaměřuje jednak na segment malých a středních firem vyžadující levné tisky, ale také na segmenty náročnějších zákazníků, kteří mají zájem o tisky kvalitnější. Mezi významné klienty společnosti Nord Service, spol. s r. o. patří (nord-service.cz, ©2017):

- OC Forum Nová Karolína.
- OC Futurum.

Portfolio společnosti Nord Service, spol. s r. o. je zaměřeno převážně na velkoplošný potisk PVC médií, nenabízí potisk reklamních předmětů ve srovnání s vybranou společností (nord-service.cz, ©2017).

Zákazníci v recenzích na webu kladně hodnotí cenové nabídky a rychlost dodání, avšak jako nevýhodu uvádějí absenci dokončovacích a montážních prací (nord-service.cz, ©2017).

## 6 VYBRANÉ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V následující kapitole bude vybraná společnost podrobena analýze mezoprostředí využitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil a benchmarkingu. Dále bude analyzováno makroprostředí pomocí PESTE analýzy a nakonec budou zmapovány interní a externí faktory korporace za použití SWOT analýzy. Použitými materiály ke zpracování těchto analýz budou interní materiály vybrané společnosti doplněné interview s vybranými zaměstnanci společnosti.

### 6.1 Analýza mezoprostředí

Následující subkapitola analyzuje vybranou společnost prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil a také pomocí benchmarkingu.

#### 6.1.1 Porterův model pěti konkurenčních sil vybrané společnosti

Klíčem k úspěšnému podnikání je podle Porterovy analýzy zaměření se primárně na odběratele, kteří tvoří zdroj všech příjmů, tudíž je nutné zajistit si jejich spokojenost. Aby společnost dosáhla pro své zákazníky optimálních cen, je nutné vyhledávat nejvýhodnější dodavatele, kteří zásobují danou společnost potřebným materiálem. Dále by měla společnost znát své stávající i potenciální konkurenty, případně substituty, kterými mohou být její produkty či služby na konkrétním trhu nahrazeny.

#### Vyjednávací síla odběratelů

Vybraná společnost svou věrnou klientelu buduje již přes dvacet let. Snahou vybrané společnosti je udržovat si své věrné klienty či zákazníky a hledat nové potenciální pro budoucí dlouhodobou spolupráci. V současné době se vybraná společnost zaměřuje na uspokojování středních a velkých korporací, které přinášejí největší zisky.

Mezi nejdůležitější velké klienty vybrané společnosti se řadí například (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti):

- Grapp.
- Dolní oblast Vítkovic.
- Silver BC.
- Colour Production.



- ExpoTým.
- Maxion Wheels.
- Kleinwachter.

Přestože vybraná společnost disponuje poměrně rozsáhle rozmanitou klientelou, tak ztráta velkých zakázek, které v určitý měsíc zajišťují až polovinu veškeré produkce od jednoho nebo více důležitých klientů může podniku způsobit rozsáhlé ekonomické problémy. Vyjednávací síla odběratelů je tak vysoká.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Na trhu PVC médií potřebných pro velkoplošný tisk působí v České republice převážně mezinárodní korporace, které mají každoročně miliardové obraty. To působí na každoroční růst cenové hladiny materiálů. Korporace mají v porovnání s vybranou společností velký vliv na stanovení obchodních podmínek, jelikož společnosti materiálem zásobují více odvětví a odběr vybrané společnosti nepředstavuje největší zdroj jejich celkového odbytu. Přejít k novému dodavateli by byl nákladný. Z důvodu větší vzdálenosti by omezoval plynulý chod výroby. Mezi hlavní dodavatele vybrané společnosti se řadí zejména (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti):

- Papyrus.
- HWS.
- Igepa.
- Comimpex Print.
- AWC.

Vyjednávací síla dodavatelů je tedy vysoká

### **Stávající konkurence – současná konkurence v odvětví**

V České republice je v současné době rozsáhlá konkurence, která nabízí stejné či podobné produkty a služby jako vybraná společnost. Proto bude pozornost zaměřena na přímé konkurenty z Moravskoslezského kraje, kde vybraná společnost aktivně působí. Stávající konkurenty lze diferencovat do několika skupin podle jejich zaměření (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti):

- společnosti působící pouze v oblasti poskytování velkoplošného tisku za nízké ceny, které nezahrnují dokončovací práce a instalaci.

- společnosti nabízející stejné či z velké části shodné portfolio produktů a nabízených služeb v porovnání s vybranou společností zahrnující zejména dokončující práce a instalaci.

Za své konkurenty v oblasti velkoplošného tisku vybraná společnost považuje firmy **Nord service, spol. s r. o.** a **ON tisk, s. r. o.**, které nabízejí na trhu ve srovnání s vybranou společností znatelně levnější produkty v podobě velkoplošných tisků, ale nízké ceny nezahrnují dokončovací práce a instalaci.

Úhlavní konkurent vybrané společnosti, který nabízí téměř identické portfolio produktů i služeb je **Tisk kvalitně, s. r. o.** Lze ho řadit do přímé konkurence, kdy se potenciální zákazník rozhoduje právě mezi vybranou společností a společností Tisk kvalitně, s. r. o., pokud má vysoké nároky z hlediska finálních úprav, instalace a kvalitě tisku PVC médií.

Stávající konkurence (současná konkurence v odvětví) tak představuje střední hrozbu

#### **Potenciální konkurence – hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Vstup na poskytování velkoplošného tisku je omezen primárně výší počátečních investic, zejména do potřebného strojového parku, softwaru a odborného personálu.

V následující tabulce (Tab. 1) jsou vyobrazeny minimální vstupní náklady, které potenciální konkurence musí vynaložit v případě zájmu vstupu na trh velkoplošného tisku. Položky byly po zhodnocení strojového parku vybrané společnosti a konkurence vypočteny na základě průměrných momentálních tržních cenových hladin.

*Tab. 1. Vstupní náklady potenciální konkurence (Vlastní zpracování)*

<b>Položka</b>	<b>Bližší specifikace</b>	<b>Vstupní náklady v CZK</b>
<b>Strojový park</b>	<b>Tiskárna Mutoh Value Jet</b>	<b>1 900 000 – 2 500 000</b>
<b>Software</b>	<b>Základní balíček programů</b>	<b>45 000 – 100 000</b>
<b>Lidské zdroje</b>	<b>Grafik</b>	<b>19200–28700</b>

Z výše uvedené tabulky (Tab. 1) vyplývá poměrně vysoká kapitálová náročnost pro všechny potenciální konkurenty, kdy trh v současné době nemá velký potenciál úměrný investičnímu riziku.

Potenciální konkurence (hrozba vstupu nových konkurentů na trh) tedy představuje nízkou hrozbu.

### **Hrozba vzniku substitutů**

Substitut pro reklamu ve formě tištěného média představují digitální reklamní panely. V současné době je technologie značně nákladná, jelikož je stále v technologickém vývoji. V budoucích letech je velká šance, že tištěné reklamní spoty nahradí zcela, avšak u panelů z důvodu nákladnosti LED technologie i dnes hrozí vandalizace anebo krádež.

Hrozbu vzniku substitutů pro vybranou společnost lze hodnotit na nízké míře.

### **Benchmarking vybrané společnosti**

V rámci evaluace vybrané společnosti byly zvoleny jen ty společnosti, které jsou považovány za přímé konkurenty vybrané společnosti v Moravskoslezském kraji. Konkurenti byli vybráni na základě polohy a nabízeného portfolia produktů a poskytovaných služeb. Jedná se tedy o tyto společnosti:

- Tisk Kvalitně, s.r.o.
- ON tisk, s. r. o.
- Nord Service, spol. s r. o.

V rámci odstranění co největší míry subjektivity bylo číselné hodnocení realizováno pomocí brainstormingu s představitelem vybrané společnosti. Vybrané společnosti byly hodnoceny podle číselné škály, u které hodnota 5 představuje nejlepší možné hodnocení a hodnota s označením 1 nejhorší hodnocení. Níže prezentovaná tabulka (Tab. 2) uvádí výsledky související s realizovaným benchmarkingem.

Mezi vybraná sledovaná kritéria v rámci benchmarkingu byla zařazena:

- Komplexnost portfolia produktů a služeb.
- Výrobní kapacita.
- Kvalita tisku.
- Cena vybraného produktu (Frontilt banner).
- Cena vybraného produktu (Mesh).
- Cena vybrané služby (Montáž).
- Cena vybrané služby (Povrchové úpravy).
- Termíny dodání.

- Dopravní dostupnost.
- Přehlednost, aktuálnost a úroveň webu.
- Komunikace na sociálních sítích.
- Zákaznické recenze.
- Image firmy.
- Doba působení na trhu.

Tab. 2. Benchmarking vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Váha	Vybraná společnost	ON tisk	Nord Service	Tisk kvalitně
Komplexnost portfolia produktů a služeb	0,12	5,00	1,00	3,00	4,00
		<b>0,60</b>	<b>0,12</b>	<b>0,36</b>	<b>0,48</b>
Výrobní kapacita	0,06	5,00	3,00	4,00	4,00
		<b>0,30</b>	<b>0,18</b>	<b>0,24</b>	<b>0,24</b>
Kvalita tisku	0,02	4,00	3,00	2,00	5,00
		<b>0,08</b>	<b>0,06</b>	<b>0,04</b>	<b>0,10</b>
Cena vybraného produktu (Frontlit banner)	0,04	2,00	4,00	4,00	3,00
		<b>0,08</b>	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>	<b>0,12</b>
Cena vybraného produktu (Mesh)	0,04	2,00	4,00	4,00	3,00
		<b>0,08</b>	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>	<b>0,12</b>
Cena vybrané služby (Montáž)	0,02	4,00	2,00	2,00	3,00
		<b>0,08</b>	<b>0,04</b>	<b>0,04</b>	<b>0,06</b>
Cena vybrané služby (Povrchové úpravy)	0,04	4,00	2,00	3,00	4,00
		<b>0,16</b>	<b>0,08</b>	<b>0,12</b>	<b>0,16</b>
Termíny dodání	0,05	3,00	4,00	4,00	3,00
		<b>0,15</b>	<b>0,20</b>	<b>0,20</b>	<b>0,15</b>
Dopravní dostupnost	0,05	2,00	3,00	4,00	3,00
		<b>0,10</b>	<b>0,15</b>	<b>0,20</b>	<b>0,15</b>
Přehlednost, aktuálnost a úroveň webu	0,15	2,00	4,00	3,00	5,00
		<b>0,30</b>	<b>0,60</b>	<b>0,45</b>	<b>0,75</b>
Reklama a propagace	0,17	1,00	3,00	2,00	5,00
		<b>0,17</b>	<b>0,51</b>	<b>0,34</b>	<b>0,85</b>
Komunikace na sociálních sítích	0,1	1,00	2,00	2,00	4,00
		<b>0,10</b>	<b>0,20</b>	<b>0,20</b>	<b>0,40</b>
Zákaznické recenze	0,05	2,00	2,00	3,00	4,00
		<b>0,10</b>	<b>0,10</b>	<b>0,15</b>	<b>0,20</b>
Image firmy	0,04	3,00	2,00	2,00	4,00
		<b>0,12</b>	<b>0,08</b>	<b>0,08</b>	<b>0,16</b>
Doba působení na trhu	0,05	4,00	3,00	3,00	2,00
		<b>0,20</b>	<b>0,15</b>	<b>0,15</b>	<b>0,10</b>
<b>Celkové hodnocení</b>	<b>1,00</b>	<b>2,62</b>	<b>2,79</b>	<b>2,89</b>	<b>4,04</b>

## **Vyhodnocení benchmarkingu vybrané společnosti**

Výsledky benchmarkingu potvrdily, že úhlavním regionálním konkurentem vybrané společnosti je Tisk kvalitně u kterého by se společnost mohla inspirovat v oblasti přehlednosti, aktuálnosti a úrovně webových stránek, reklamě a propagace a komunikace na sociálních sítích. Nižší konkurenceschopnost podniku je z velké části zapříčiněna absencí pracovníka marketingu, který má v kompetencích správu efektivního využívání marketingových nástrojů. Vybraná společnost má velké výrobní kapacity, které však nejsou plně využívány.

## **Analýza makroprostředí – PESTE analýza**

Na základě PESTE analýzy bude vyhodnoceno makroprostředí vybrané společnosti, které se skládá faktorů: politicko-právních a legislativních, ekonomických, sociálních, technologických a ekologických.

### **6.1.2 Politicko-právní a legislativní faktory**

Pracovně-právní vztahy ve vybrané společnosti upravuje Zákoník práce, který vymezuje všechny práva a povinnosti jak ze strany zaměstnavatele, tak zaměstnanců. Zaměstnanci jsou povinni ze zákona podstoupit školení BOZP, které zahrnuje vnitropodnikové bezpečnostní praktiky, jelikož zaměstnanci každodenně přicházejí do kontaktu s výrobními chemikáliemi a pohybují se mezi rozsáhlým strojovým parkem. Zákon o obchodních korporacích lze zmínit v souvislosti legislativních úprav podnikání vybrané společnosti.

### **6.1.3 Ekonomické faktory**

Ekonomická situace na trhu je bezesporu jedním z nejdůležitějších a nejvlivnějších faktorů, které na vybranou společnost působí. Krize z roku 2009 měla na vybranou společnost téměř likvidační účinky, které zapříčinily vzrůst celkové míry zadluženosti vybrané společnosti. V současné době vybraná společnost stále pociťuje důsledky krize, avšak v posledních letech, kdy se ekonomická situace na českém trhu dostala do poměrně stabilního mírného růstu, se může vybraná společnost těšit snížené míře zadluženosti a vykazování každoročních zisků.

Průměrná míra inflace v roce 2016 činila 0,7%. Takto nízká inflace dosahovala v posledních letech podobných hodnot a to do 2%, což pro podnik představuje pozitivní zprávu, jelikož není nátlak ze strany zaměstnanců na zvyšování mezd. Nezaměstnanost

dosahovala v roce 2016 v průměru 5,5% s klesající tendencí, která je jedním u ukazatelů, který dokazuje že česká ekonomika se nachází v období vzestupu.

Situace na tuzemském trhu práce hraje významnou roli v úvahách ČNB o výhledu na zvyšování úrokových sazeb, kdy tento faktor může ovlivnit rozhodnutí společnosti o nových úvěrech (kurzy.cz, ©2017).

#### **6.1.4 Sociální faktory**

Další podstatný vliv působící na vybranou společnost jsou faktory sociální. Řadí se zde například úroveň vzdělání, která se českým studentům dostává. Celková vzdělanost obyvatelstva každoročně roste a tím se zvyšuje množství studentů s odborným zaměřením, které vybraná společnost v současné době poptává. Demografický vývoj směřuje v posledních letech k celkovému stárnutí populace, kdy tento trend lze vysledovat ve věkovém průměru zaměstnanců vybrané společnosti. Z toho důvodu je pro vybranou společnost podstatné, aby s tímto vývojem počítala a zaměřila se zejména na nábor mladé pracovní síly.

#### **6.1.5 Technologické a technické faktory**

Mezi faktory technické a technologické na trhu velkoplošného tisku patří nároky na potřebný strojový park zejména: tiskárny, sublimační stroje a hardwarové vybavení stolních počítačů obsahující potřebný software, bez kterého se výroba bohužel neobejde. Tento druh vybavení podléhá rychlému morálnímu i fyzickému opotřebením, tudíž je nutno každoročně investovat do nejnovějších a nejmodernějších technologií.

#### **6.1.6 Ekologické a environmentální faktory**

Vybraná společnost používá při výrobě tiskové chemikálie a barvy, u kterých jsou každoročně kladeny přísnější podmínky na jejich šetrnost k životnímu prostředí, ale také na to aby byly netoxické pro zaměstnance s nimi operujícími. Vybraná společnost podléhá pravidelné inspekci na kontrolu životního prostředí, která zjišťuje, jestli jsou dodržovány předepsané podmínky skladování, manipulace a obzvláště likvidace. Pro likvidaci nepoužitého materiálu vybraná společnost používá speciální oddělené kontejnery, aby nedošlo ke kontaminaci životního prostředí.

#### **Vyhodnocení PESTE analýzy**

Politicko-právní a legislativní faktory vymezují podmínky podnikání formou zákona o obchodních korporacích a pracovně-právní vztahy jsou ošetřeny zákoníkem práce.

Ekonomická situace se v České republice od neblahé hospodářské krize výrazně zlepšila, což pocítila i vybraná společnost. Míra inflace a nezaměstnanosti dosahuje nízkých hodnot, které poukazují na období vzestupu České ekonomiky, což je pro podnik příznivé.

Potřebné technické a technologické vybavení vyžaduje z důvodu modernizací neustálé

investice k udržení stavu konkurenceschopné výroby. Vybraná společnost podléhá pravidelným inspekcím u kterých se zjišťuje zda-li podnik nepoškozuje životní prostředí špatným zacházením s odpadním materiálem.

## 6.2 SWOT analýza vybrané společnosti

SWOT analýza zahrnuje vyhodnocení interních a externích faktorů působících na vybranou společnost. Na základě analýzy byly stanoveny silné a slabé stránky vybrané společnosti. Poté byly definovány možné příležitosti a hrozby působící z vnějšího prostředí na vybranou společnost.

K zpracování SWOT analýzy byly využity informace získané polostandardizovanými interview se zaměstnanci doplněné analýzou interních materiálů vybrané společnosti. Následující tabulka (Tab. 3) udává grafické zpracování realizované SWOT analýzy vybrané společnosti.

Tab. 3. SWOT analýza vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velká výrobní kapacita.</li> <li>• Přes dvacet let zkušeností.</li> <li>• Rozsáhlost nabízeného portfolia produktů a služeb.</li> <li>• Dlouhodobé a profesionální vztahy se zákazníky.</li> <li>• Individuální přístup k zákazníkům.</li> <li>• Zkušenosti a kvalifikovaní zaměstnanci.</li> <li>• Vysoká kvalita doplňkových služeb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatečné využívání sociálních sítí.</li> <li>• Absence efektivního systému odměňování zaměstnanců.</li> <li>• Slabá úroveň webových stránek vybrané společnosti.</li> <li>• Absence využívání marketingových nástrojů.</li> <li>• Nízký meziroční růst tržeb.</li> <li>• Nedostatečné využití výrobních kapacit.</li> </ul>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nárůst důležitosti online marketingu</li> <li>• Vývoj nových reklamních nosičů.</li> <li>• Absolventi VŠ se zaměřením na marketing.</li> <li>• Růst poptávky po tištěné reklamě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snížená poptávka po tištěné reklamě.</li> <li>• Růst nákladů na materiál.</li> <li>• Zvýšená poptávka po digitálních reklamních nosičích.</li> <li>• Pokles cen tištěných médií</li> </ul>



### **Silné stránky vybrané společnosti**

Vybraná společnost působí na trhu od roku 1991, což představuje nejdelší dobu ve srovnání s konkurencí. Za tu dobu získala rozsáhlé oborové zkušenosti a vybudovala si tak věrnou klientelu. V současné době se může pyšnit rozsáhlým strojovým parkem, ve srovnání s konkurencí disponuje nejvíce specializovanými stroji na výrobu. Dále má vybraná společnost díky velikosti svého strojového vybavení k dispozici velkou výrobní kapacitu. Vybraná společnost za svou dlouholetou působnost na trhu vytvořila rozsáhlé portfolio služeb. Silným aspektem jsou její kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci, kteří zde působí mnohdy od jejího založení a jsou schopni klientům podávat nadstandardní profesionální doplňkové služby.

### **Slabé stránky vybrané společnosti**

Hlavní slabou stránkou společnosti ve srovnání s konkurencí je celková absence využívání dostupných marketingových nástrojů, které by mohly být zdrojem nových klientů a tím i zlepšení její konkurenceschopnosti. Vybraná společnost také nevyužívá efektivně sociálních sítí, které jsou efektivním nástrojem zvýšení povědomí o společnosti.

Noví potenciální zákazníci se při prvotním kontaktu se společností dostanou na její webové stránky, na kterých chybí například: online kalkulační systém, recenze na výrobky a služby spokojených zákazníků či propojení se sociálními sítěmi. Vybraná společnost nedostatečně využívá systém odměňování pro své zaměstnance, kdy nejsou zaměstnanci mnohdy vedeni k osobnímu rozvoji a podílení se na ekonomickém růstu vybrané společnosti. V některých obdobích má vybraná společnost z důvodu absence důležitých klientů nadměrné volné výrobní kapacity, u kterých z důvodu vysokých fixních nákladů ztrácí potenciální zisky a to každoročně připravuje vybranou společnost o možný růst.

### **Příležitosti pro vybranou společnost**

V současné době roste důležitost efektivního online marketingu v každé společnosti, která chce ve svém podnikání obstát konkurenci. Vybraná společnost by měla zvážit nábor zaměstnance, který se zabývá marketingovými činnostmi. Jelikož slabými stránkami vybrané společnosti je absence její marketingové činnosti může přijetí nového zaměstnance zvýšit její konkurenceschopnost.

Na trhu práce se uchází o místo v oboru marketingu stále více a více uchazečů. Jelikož vybraná společnost nedisponuje zaměstnancem, který má na starost její celkové

marketingové plánování a řízení, tak nábor nového zaměstnance může být zajímavou investicí. Vybraná společnost zaznamenala zvýšenou poptávku po tištěných médiích a jelikož dlouhodobě disponuje nadbytečnými výrobními kapacitami, měla by zvážit expanzi do jiného kraje. Na posledním výstavním veletrhu byl představen nový reklamní nosič pod názvem Roll-Up. Jedná se o přenosnou a vyměnitelnou formu reklamy. Tento produkt nabízí zatím jenom jedna firma sídlící v Praze a tudíž by podnik měl zvážit začlenění tohoto produktu do svého portfolia.

### **Hrozby pro vybranou společnost**

V roce 2017 byl schválen zákon zakazující tištěnou reklamu na nosičích, které byly umístěny vedle dálnic a rychlostních silnic z důvodu zvýšení bezpečnosti řidičů. To v příštím roce může zapříčinit snížení poptávky po tištěné reklamě. S rozmachem Internetu společnosti investují do umístění své reklamy na Internetu více než do tištěných médií. Rok od roku dodavatelské korporace využívají své silné vyjednávací pozice k zpříšňování podmínek dodávání materiálu a navyšují ceny svého nabízeného materiálu, to s nátlakem zákazníků na snižování cen vede k snížení rentability produktů. Trh velkoplošného tisku ohrožuje vývoj LED reklamních panelů, které jsou pro vystavující subjekty zajímavé avšak v současné době poměrně drahé a doprovází je riziko vandalismu a odcizení. Na trhu panuje nátlak na snižování cen a ten vede k cenovým válkám mezi společnostmi, které mají neblahý vliv na výši tržeb vybrané společnosti.

## 7 ZÁVĚREČNÁ SHRNUČÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA TRHU

Vybraná společnost byla v rámci zjištění současného stavu jejího konkurenčního postavení na trhu v odvětví velkoplošného tisku podrobena vybraným strategickým marketingovým situačním analýzám.

Prostřednictvím analýzy vnitřního prostředí vybrané společnosti, metody 7S McKinsey bylo zjištěno, že společnost za svou dlouholetou působnost na trhu vybudovala systém uvnitř firmy, který je efektivní v realizaci svých výrobních procesů na kterém se podílí zejména zkušení zaměstnanci, kteří jsou schopni vyhovět náročným zadáním klientů.

Analýza marketingového mixu ukázala, že vybraná společnost zaostává za konkencí v oblasti marketingu. Nevyužívá aktivně nástroje zejména z oblasti sociálních sítí. Dále také webové stránky postrádají funkce, které jsou u konkurence běžné jako například: online kalkulační systém, recenze spokojených zákazníků či propojení se sociálními sítěmi.

Na základě analýzy STP lze konstatovat, třetí segment by měl dostávat nejvíce pozornosti jelikož je pro podnik nejvýdělečnější a nabízí zdroj nových potenciálních klientů.

Analýza mezoprostředí vybrané společnosti provedena pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil ukázala váhu a důležitost jednotlivých prvků pro vybranou společnost. Dodavatelé mají ve vybrané společnosti z důvodu své velikosti a rozsahu působnosti převahu ve vyjednávací síle, tudíž je celková síla hodnocena jako vysoká. Odběratelé představující hlavní trvalý zdroj příjmů vybrané společnosti, kdy je pro vybranou společnost prioritou si její největší klienty udržovat, avšak v případě ztráty klíčového klienta se může vybraná společnost dostat do ekonomických problémů, proto je síla odběratelů hodnocena jako střední. Riziko substitutů a vstupu nového konkurenta na trh je v současné době nízké, jelikož vstupní kapitálové náklady jsou vysoké a trh nepředstavuje takový potenciál, který by za poměrně vysoké riziko stál. Stávající konkurence se dá v Moravskoslezském kraji považovat za střední.

Benchmarking vybrané společnosti pomohl stanovit aktuální situaci, ve které se vybraná společnost ve srovnání se svými třemi přímými konkurenty nachází. Byly zjištěny její nedostatky i konkurenční výhody. Zjištěné nedostatky a následné vyhodnocení

benchmarkingu zahrnující doporučení pro vybranou společnost představují potencionální kroky k zlepšení její nejenom ekonomické situace.

PESTE analýza posuzovala makroprostředí, které na vybranou společnost působí. Politicko-právní faktory ovlivňují, mimo jiné také pracovně-právní vztahy, zákon o obchodních korporacích upravuje podmínky podnikání vybrané společnosti. Ekonomická situace na trhu zaznamenává období vzestupu s nízkou mírou inflace čítající 0,7% a klesající tendencí nezaměstnanosti, která se pohybuje okolo 5,5% což je pro vybranou společnost pozitivní. Sociální faktory zaznamenávají růst ve vzdělanosti obyvatelstva, což je možný zdroj potencionálních odborných kandidátů pro potřeby vybrané společnosti. Technické a technologické faktory zahrnují potřebnou výbavu na strojový park a software k jeho efektivnímu provozu. Ekologické faktory zahrnují především podmínky o nakládání s nebezpečným odpadem, který má vybraná společnost povinnost pravidelně likvidovat.

Hlavním úkolem SWOT analýzy bylo stanovení silných a slabých stránek vybrané společnosti, ale také identifikace příležitostí a hrozeb. Z analýzy vyplynuly silné stránky vybrané společnosti jako například: velká výrobní kapacita, zkušenosti v oboru a vysoká rozsáhlost portfolia výrobků a služeb. Hlavní slabou stránkou společnosti ve srovnání s konkurencí je absence využívání marketingových nástrojů a neefektivní spravování sociálních sítí. Webové stránky postrádají důležité prvky jako například: online kalkulační systém, recenze spokojených klientů či propojení se sociálními sítěmi. Důležitost součástí každého prosperujícího podniku je efektivní řízení online marketingu, kterého by se měl ujmout zaměstnanec s patřičnou specializací. Od toho se odvíjí příležitost pro vybranou společnost, kdy na trhu práce roste počet absolventů marketingových oborů, které by mohla zvážit k náboru. Další příležitostí je pro podnik zaznamenání zvýšené poptávky po tištěných médiích, které by mohla využít expanzí do jiného kraje. Mezi hrozby lze zařadit úpadek poptávky po tištěné reklamě z části zapříčiněn novým zákonem omezující vystavování tištěných reklam v okolí dálnic a rychlostních silnic.

Praktické části předcházela tvorba teoretických východisek pro zpracování a následné stanovení výzkumných otázek, na které se v praktické části této bakalářské práce hledaly odpovědi. Zpracování praktické části našlo odpovědi na následující výzkumné otázky:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Bude vybraná společnost při své podnikatelské filosofii implementovat strategii odlišnosti (diferenciace) na základě Porterova konceptu generických strategií?*

Odpověď: Ano, vybraná společnost se plánuje zaměřit na nové PVC média, které konkurence na trh neuvedla.

- *Výzkumná otázka číslo 2: Je nabízené portfolio služeb vybrané společnosti rozsáhlé a komplexní ve srovnání s konkurencí?*

Odpověď: Ano, nabízené portfolio služeb vybrané společnosti je ve srovnání s konkurencí rozsáhlé a komplexní.

- *Výzkumná otázka číslo 3: Lze ve vybrané společnosti efektivněji využít výrobní kapacity?*

Odpověď: Ano, vybraná společnost zaznamenala vzrůst poptávky po tištěných PVC médiích, které by vybraná společnost mohla využít otevřením nové pobočky a získáním nových klientů, kteří nadbytečné kapacity můžou naplnit.

## 8 NÁVRHY DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SOUČASNÉHO STAVU KONKUREČNíHO POSTAVENí VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA TRHU

Na základě uskutečněných a následně vyhodnocených vybraných strategických marketingových situačních analýz zaměřených na zjištění současného stavu konkurenceschopnosti vybrané společnosti bylo navrženo celkem 7 doporučení, která by pro vybranou společnost mohla představovat potenciální nástroje vedoucí ke zlepšení jejího současného stavu konkurenčního postavení na trhu velkoplošného tisku.

### 8.1 Obsazení pozice marketingového specialisty/specialistky

Z výsledků předchozích realizovaných analýz je patrné, že ve vybrané společnosti chybí zaměstnanec, který má na starosti její marketingové činnosti. Na základě interview s vybraným zaměstnancem a analyzování interních zdrojů vybrané společnosti se zjistilo, že je nutné pozici marketingového specialisty obsadit. Vybraná společnost má nadbytečné výrobní kapacity, kdy zvýšením své marketingové aktivity může dodatečný zaměstnanec zvýšit celkové tržby podniku a tím jeho konkurenceschopnost na trhu.

Dodatečný zaměstnanec by se zabýval správou marketingových nástrojů podniku. Zaměřil se na zlepšení využívání sociálních sítí a správu webových stránek společnosti. V prostorech kanceláří správního střediska je v současné době volný stůl, židle s kompletním kancelářským vybavením tudíž investice do vybavení není nutná.

**Ekonomická náročnost** doporučení činí celkem **CZK 44 442-54 442** (při pěti uchazečích). A následně měsíční mzda ve výši Je nutno zmínit, že uvedená částka je orientační, kdy do výpočtu zasahuje více proměnných například, zda uchazeč vlastní svůj notebook nebo jestli má děti a tudíž nárok na slevu na dani. Dále také náklady, které musí vybraná společnost k uskutečnění tohoto doporučení představují vypočítanou měsíční mzdu, která činí další každý měsíc **CZK 25 546 + 8 686** Podrobné vyčíslení je znázorněno v následující tabulce (Tab. 4).

*Tab. 4. Ekonomická náročnost – obsazení pozice marketingového specialisty/specialistky  
(Vlastní zpracování)*

Položka	FINANČNÍ NÁROČNOST
<b>ZVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY</b>	
Portály – jobs.cz	Light – 5 900 CZK (30 dní, 197 CZK/den) (©jobs.cz, 2017)
Portály – prace.cz	3 500 CZK (30 dní, 117 CZK/den) (©prace.cz, 2017)
<b>NÁKLADY SOUVISEJÍCÍ S UVEŘEJNĚNÍM NABÍDKY</b>	
Účty od mobilního operátora – pozvání uchazečů na pohovor (cca tři až pět)	0 CZK  Zaměstnanci správního oddělení disponují paušálními tarify, kdy je částka placena za celou vybranou společnost zahrnující neomezené volání.  (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017)
<b>NÁKLADY SOUVISEJÍCÍ S PŘIJÍMACÍM POHOVOREM</b>	
Tisk životopisů a papíry na poznámky	10 CZK
Mzda výkonného ředitele (30 minut/kandidát)	0,5 x 320 CZK = 160 CZK (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017)
Účty od mobilního operátora – informace o přijetí/nepřijetí	0 CZK (neomezený tarif) (Interní dokumenty vybrané společnosti, 2017)
<b>NÁKLADY SOUVISEJÍCÍ S PŘIJETÍM</b>	
Pracovní pomůcky (stůl, židle, kancelářské potřeby, notebook)	10 000 CZK – Notebook (v případě vlastního 0). Stůl, židle a kancelářské

	potřeby – 0 (dostupné)
<b>MZDOVÉ NÁKLADY, ODVODY SOCIÁLNÍHO A ZDRAVOTNÍHO POJIŠTĚNÍ</b>	
Nástupní mzda	25 546 CZK (hrubá mzda) (©platy.cz, 2017)
Superhrubá mzda	34 300 CZK (zaokrouhлено na sta nahoru)
Daň před slevami	5 145 CZK
Sleva na poplatníka	2 070 CZK
Daň	3 075 CZK
Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnanec)	2 811 CZK – (1 150 CZK zdravotní pojištění; 1 661 CZK sociální pojištění)
Sociální a zdravotní pojištění (zaměstnavatel)	8 686 CZK – (2 299,14 CZK zdravotní pojištění; 6 386,50 CZK sociální pojištění)
Čistá mzda	19 660 CZK
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	5 900 + 3 500 + 10 + 800 + 25 546 + 8 686 = CZK 44 442 (při pěti kandidátech)

## 8.2 Aktualizace webových stránek vybrané společnosti

Na základě výsledků benchmarkingu bylo navrženo doporučení aktualizace webových stránek. Webové stránky představují mnohdy první kontakt, kdy potenciální zákazník přichází s vybranou společností do styku, a proto by měly být na vysoké úrovni. Vybraná společnost v současné době již spolupracuje s webhostingovou společností, kdy má v ceně požadované úpravy. Toto doporučení tedy představuje ekonomickou náročnost pouze v čase, který nad vytváření požadovaných úprav webu vybraný zaměstnanec stráví. Na základě vyhodnocení konkurenčních webů by vybraná společnost na svůj web měla zvážit zařazení následujících funkcí:



- online kalkulační systém, který odstraní nutnost zákazníka kontaktovat správní oddělení pro zjištění ceny zakázky, který ušetří čas nejen zákazníkovi, ale také zaměstnancům vybrané společnosti.
- zavedení sekce s recenzemi spokojených klientů. Vybraná společnost sice čas od času zveřejňuje své uskutečněné zakázky, ale chybí zde přímé ohodnocení ze strany zákazníka, které ovlivňuje v rozhodování se mezi společnostmi mnoho zákazníků.
- propojení se sociálními sítěmi: představuje jednoduchou funkci, která je na všech profesionálních webech naprosto běžná a nezbytná. Pomocí této funkce se mohou zákazníci spojit s vybranou společností například přes Facebook.

Ekonomická náročnost je nízká a to přibližně CZK 1500. Mzda správního zaměstnance je 150 CZK /hod. Čas zaměstnance správního oddělení strávený kontaktováním klientů a projednávání s výkonným ředitelem je odhadován na 10 hodin.

### **8.3 Spolupráce se studenty z Katedry marketingu a obchodu Vysoké školy Báňské**

Vybraná společnost je situována blízko Ostravy, což představuje potenciál rychlé dopravy studentů z blízké Vysoké školy Báňské. Vybraná společnost by mohla nabídnout spolupráci se studenty, ať už ve formě neplacené stáže, praxe nebo práce na částečný úvazek. Studenti by měli možnost dostat se do podnikového prostředí, ve kterém by měli možnost podílet se na rozvoji marketingových kampaní a tím i získávání vlastní praxe. V případě vzájemné spokojenosti by byl studentovi/studentce nabídnuta pozice odpovídající jeho/jejím schopnostem ať už ve formě částečného úvazku z důvodu pokračování ve studiu nebo hlavní pracovní poměr.

Ekonomická náročnost daného doporučení je poměrně nízká. Odvíjející se od formy spolupráce, kdy stáž či praxe by náklady představovaly téměř nulové náklady a smlouva na částečný úvazek či brigáda se pohybuje okolo 85 CZK/hod.

Vybraný student by v rámci stáže či částečného úvazku pracoval na využití marketingových nástrojů, které má společnost k dispozici, spravoval sociální síť a zvyšoval povědomí o společnosti, které by mohlo přispět k získání nových klientů, zvýšení tržeb a tím i zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

## 8.4 Otevření nové pobočky v Praze

Na základě výsledků předchozích analýz byla vyzorována zvýšená poptávka po tištěné reklamě. Praha představuje velký potenciální trh, kde by vybraná společnost mohla rozšířit své působení, tím oslovit nové klienty a zvýšit odbyt svých produktů a služeb, tudíž zlepšit i svou celkovou pozici na trhu a tím i konkurenceschopnost.

Ekonomická náročnost je střední a činí CZK 41 930 za první měsíc. Na každý další měsíc činí CZK 31 720. Náklady za nájem (20 m<sup>2</sup>) Praha – Smíchov činí 7 600 CZK/měsíčně včetně kancelářského vybavení, které je zahrnuto v ceně nájmu. Mzda zaměstnance by byla postavena z velké části na provizích z dodaných zakázek, cca tedy 5 – 7 % provize z každé utržené částky, tudíž je tahle pohyblivá část mzdy v režii zaměstnance. Nástupní základní plat byl stanoven na CZK 18 000 + 6120 + 5-7% z tržeb k motivaci zaměstnance přinášet podniku nové zakázky. Náklady na výběr zaměstnance činí CZK 10 210. Podmínkou pro přijetí by bylo vlastnění svého vlastního notebooku.

## 8.5 Hledání nových festivalů, eventů či dalších akcí

Každoročně přibývají v České republice nové hudební festivaly, které využívají k propagaci tištěné média. Je v zájmu vybrané společnosti, aby se vyhledávání těchto potenciálních klientů intenzivně věnovala a oslovila je dříve než konkurence. Tyto festivaly se vyznačují svou každoroční pravidelností, která umožní vybrané společnosti lépe plánovat své výrobní procesy. Vybraná společnost má výhodu dlouholetých zkušeností s prací pro tento typ akcí, tudíž může využít kladné reference předchozích spokojených zákazníků při nabízení svých výrobků a služeb.

Ekonomická náročnost výše uvedeného doporučení je nízká. V případě, že by vybraná společnost uskutečnila zmíněné doporučení o nábore zaměstnance, který by se zabýval marketingovými činnostmi, by toto doporučení spadalo do jeho kompetencí. Avšak by se tato činnost mohla přidat do pracovních povinností stávajícímu zaměstnanci správného oddělení, tudíž ekonomické náklady na toto doporučení by byly nízké až žádné.

## 8.6 Rozšíření portfolia

Na posledním výstavním veletrhu byl představen nový reklamní nosič pod názvem Roll-up, který nenabízí zatím žádná konkurenční firma v Moravskoslezském kraji, tudíž by vybraná společnost měla zvážit zařazení tohoto produktu do svého portfolia. Nabízen byl produkt ve dvou formách:

- Pronájem přenosného systému Roll-up. Potisk 250 CZK/m+ zapůjčení 100 CZK/Den.
- Prodej přenosného systému Roll-up. Cena zařízení 990 CZK+ potisk 250 CZK/m.

Ekonomická náročnost doporučení je nízká 10 000 CZK. Základní minimální množství odběru nabízené dodavatelem při ceně 500 CZK/KS je 20 KS. Vybraná společnost disponuje všemi ostatními potřebnými prostředky pro zpracování média.

## 8.7 Reklama

Na trhu externích poskytovatelů marketingových služeb je mnoho možností, kterých vybraná společnost může využít pro své zviditelnění. Vybrána byla služba SEO, která se zaměřuje na optimalizaci webu pro vyhledávače. Ekonomická náročnost této služby je nízká 5 000 CZK základní balíček služeb. (topranker.cz, ©2017).

Optimální umístění podniku na webu patří v dnešní informační společnosti k základním prvkům, které mohou vybrané společnosti dodatečně získat a tudíž i zlepšit její konkurenceschopnost.

## ZÁVĚR

Konkurenceschopnost představuje nezbytnou součást každého podnikatelského subjektu, který chce budovat prosperující, výdělečný a perspektivní podnik. Trh velkoplošného tisku prošel v posledních letech razantními proměnami ze strany požadavků zákazníků na nové PVC média, ale také se ukázala nutnost efektivního využívání marketingových nástrojů. Každý podnik může těžit ze znalosti svých silných i slabých stránek, možných příležitostí a hrozeb.

Bakalářská práce byla zaměřena na analýzu současného stavu konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu. Bakalářská práce byla rozdělena na část teoretickou, která se zabývala zpracováním potřebné literární rešerše a následné formulování teoretických východisek pro další zpracování části praktické.

Praktická část bakalářské práce se zaměřila na podrobení vybrané společnosti vybraným analýzám, kdy nejprve byla společnost představena metodou 7S McKinsey a následně byly provedeny analýzy vnějšího prostředí vybrané společnosti zejména makroprostředí a mezoprostředí. Byla tak použita analýza PESTE, Porterův model pěti konkurenčních sil, benchmarking, analýza marketingového mixu vybrané společnosti, analýza STP. Všechny tyto analýzy našly své uplatnění v sumarizující analýze SWOT.

Z realizovaných analýz vyplynuly užitečné informace o konkurentech a jejich chování, které byly použity k vyhodnocení současné konkurenční situace vybrané společnosti a následně byla navržena doporučení, včetně vyčíslení jejich ekonomické náročnosti, která by vybrané společnosti mohla přinést lepší postavení na daném trhu.

Mezi stanovená doporučení pro vybranou společnost, která nevyžadují uvolnění velkého množství ekonomických zdrojů, patří:

- aktualizace webových stránek vybrané společnosti s využitím stanovených návrhů – nízká ekonomická náročnost (1500< Kč). Čas pracovníka správního střediska.
- navázání spolupráce s Vysokou školou Báňskou – nízká ekonomická náročnost (0 – 85 CZK/hod).
- vyhledávání nových festivalů – nízká/žádná ekonomická náročnost – pověření zaměstnance správního oddělení.
- Rozšíření portfolia o produkt Roll-up. Ekonomická náročnost 10 000 CZK.
- Reklama formou služby SEO. Ekonomická náročnost 5 000 CZK.

Doporučení vyžadující uvolnění středního množství finančních zdrojů:

- otevření nové pobočky v Praze – střední ekonomická náročnost (41 930 CZK).
- přijetí marketingového specialisty/specialistky – střední ekonomická náročnost první měsíc(44 442-54 442 CZK). Následující měsíce CZK 25 546 + 8 686/měsíc.

Dle mého mínění by má bakalářská práce mohla vybrané společnosti přinést užitek, jelikož v minulosti nebyla na zvolené téma žádná analýza ve vybrané společnosti zpracována a má navrhnutá doporučení by mohla vést ke zlepšení situace vybrané společnosti, která působí na českém trhu v odvětví velkoplošného tisku.

Bakalářská práce byla zpracována v souladu se Zásadami pro vypracování a předpokládám, že byly splněny všechny stanovené cíle mé bakalářské práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER, 2015. *Marketing: an introduction*. 12th ed. Boston: Prentice Hall. 672 p. ISBN 978-1-292-01678-8.

BARTES, František, 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. 1. vyd. Ostrava-Přívoz: KEY Publishing. 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketingový výzkum*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 320 s. Edice učebních textů. Marketing. ISBN 978-80-86730-75-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ. *Podniková architektura*. Řepín: Tomáš Bruckner, 2012, 222 s. Akademická řada. ISBN 978-80-904661-6-6.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

HENRY, Anthony, 2011. *Understanding strategic management*. 2nd ed. New York: Oxford University Press. 442 p. ISBN 0199581614.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. V Praze: C.H. Beck, 2011, xv, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.

HUNTER, Paul Wilson, 2014. *The seven inconvenient truths of business strategy*. 1st ed. Burlington, VT: Gower Publishing. 230 p. ISBN 978-1472412478.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

JUREČKA, Václav. *Makroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013, 342 s. Expert. ISBN 978-80-247-4386-8.

KARLÍČEK, Miroslav a Marcela ZAMAZALOVÁ. *Marketingová komunikace*. V Praze: Oeconomica, 2009, 176 s. ISBN 978-80-245-1601-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002, xi, 172 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th global ed. Harlow: Pearson, c2014, 716 s. ISBN 978-0-273-78699-3.a

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

LESÁKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 2014, 350 s. Economics. ISBN 978-80-89710-07-2.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MASTERSON, Rosalind a David PICKTON, 2014. *Marketing: An Introduction*. 1 st ed. SAGE. 608 p. ISBN 9781446266472.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

SALOMON, David. *Foundations of computer security*. New York: Springer, c2006, xxi, 368 s. ISBN 978-1-84628-341-3.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VALENZUELA, Fredy, 2013. *Marketing: A Snapshot*. 1st. ed. Pearson Higher Education Australia. 73 p. ISBN 978-14-8600-643-4.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZIMMERMAN, Alan S. a Jim BLYTHE. *Business to business marketing management: a global perspective*. 2nd ed. London: Routledge, 2013, xxiv, 498 s. ISBN 978-0-415-53703-2.

### **Internetové zdroje**

*Aetna*, ©2016 [online]. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.aetna.cz>

*AGENTURA COMTECH*, ©2016 [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.icomtech.cz>

*Dreamacademy*, ©2017 [online]. [cit. 2017-06-08]. Dostupné z: <http://www.dreamacademy.cz>

*Managementmania.cz*, ©2017 [online]. [cit. 2017-08-08]. Dostupné z: [www.managementmania.cz](http://www.managementmania.cz)

*Topranking.cz*, ©2017 [online]. [cit. 2017-12-08]. Dostupné z: [www.topranking.cz](http://www.topranking.cz)

### **Interní zdroje**

Interní materiály vybrané společnosti, 2017.

Interview s vybraným zaměstnancem společnosti.



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PPC Pay Per Click

PVC Polyvinylchlorid

SEO Search Engine Optimalization.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Metoda 7S (©McKinsey, 2016, managementmania.com)</i> .....	245
<i>Obr. 2. Porterův model pěti konkurenčních sil (©Porter, 2016, managementmania.cz)</i> .....	267
<i>Obr. 3. SWOT analýza (©Humphrey, 2016, dreamacademy.cz)</i> .....	31
<i>Obr. 4. Současná struktura a počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních vybrané společnosti (Vlastní zpracování, 2017)</i> .....	40

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Vstupní náklady potenciální konkurence (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 2. Benchmarking vybrané společnosti (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 3. SWOT analýza vybrané společnosti (Vlastní zpracování).....</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 4. Ekonomická náročnost – obsazení pozice marketingového specialisty/specialistky (Vlastní zpracování).....</i>	<i>64</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

PI            Ceník výrobků

## PŘÍLOHA P I: CENA VÝROBKŮ

Interní označení		Přesný název materiálu	Vlastnosti materiálu	Gr.	Cena/m <sup>2</sup>
Papíry	CLV	CLV creator DPI 150g	polomatný citylight papír, voděodolný, využití do prosvětlených vitrin, na interiérové tisky a do městských mobiliářů	150g	230,-
		CLV creator DPI 200g		200g	
PVC media	Frontlit banner	Frontlit Standard Matt (Seemee B7943)	vysoce kvalitní PVC plachtovina, vysoká bělost materiálu, obě strany coatované	450g	250,-
		Seemee Frontlit Standard Banner		510g	
		Swistar: Frontlit Prem Pro+Work			
	Mesh	STEIKO Mesh 270	lité banner z polyesterové sítky, pro velké realizace, pro reklamu na fasády domů a kancelářů, koncertní scény	270g	250,-
	Backlit banner	Backlit Standard Easy (Seemee B7950)	do prosvětlovacích boxů, atest nehořlavosti B1	450g	500,-
	Fluo banner	Print Pa FI	lité coatovaný banner se speciální fluo vrstvou, využití na specifické akce	500g	500,-
	Reflex banner		reflexní banner		500,-
	Blockout banner	Expo Banner Blockout	oboustranný banner, neprůsvitný, nehořlavý, voděodolný, na krátkodobé aplikace	440g	500,-
	Airtex	Airtex Magic FR	certifikát nehořlavosti B1, lehký materiál, výroba obrazů, interiérových dekorací, tisků na výstavy, do vypínacích systémů	330g	500,-
Speciality	Kanvas (plátno)	Canvas Power Sol Satin	100% bavlněné plátno s hrubší nepravidelnou povrchovou strukturou, pro věrnou reprodukci fotografií a uměleckých děl, odolný proti trhání, vhodný pro napínání do rámu	350g	600,-