

Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Martin Krba

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Krba**
Osobní číslo: **M13078**
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

- Proveďte 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

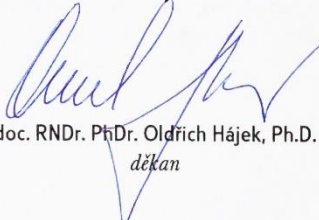
Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. 1. vyd. Ostrava-Prívov: KEY Publishing, 2011, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.
DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012, 613 s. ISBN 0132167123.
NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

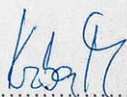
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská 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 připouští-li 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, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

5.5. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybrané společnosti působící na českém trhu v oblasti poskytování reklamních služeb. Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracování literární rešerše na dané téma a následné vytvoření teoretických východisek pro zpracování části praktické. Ta obsahuje analýzu současného stavu konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu včetně zhodnocení výsledků analýzy. V rámci této části práce byly využity vybrané strategické marketingové analýzy relevantní pro dané výzkumné téma. Součástí bakalářské práce jsou doporučení zaměřená na zlepšení současného stavu konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu.

Klíčová slova: analýza konkurence, Benchmarking, konkurenceschopnost, marketingový mix, McKinsey 7S model, PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil

ABSTRACT

This Bachelor thesis concentrates on the analysis of the competitiveness of a selected company providing advertising services in the Czech Republic. The aim of the theoretical part was to compile a literature research about competitiveness, and to form a theoretical basis for the practical part. Its goal was to analyze company's current market situation and to evaluate the results using the selected strategic marketing analysis relevant to the topic of competitiveness. The final part of the thesis is devoted to recommendations aiming improvement of the company's current position on the market.

Keywords: Competition Analysis, Benchmarking, Competitiveness, Marketing Mix, McKinsey 7S Model, PESTE Analysis, Porter's Five Forces Analysis

Mé poděkování patří Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za jeho čas společně se vstřícným a přátelským přístupem a odbornou kritikou i Ing. Editě Vizinové, zaměstnankyni vybrané společnosti, která trpělivě zodpovídala veškeré mé dotazy – děkuji.

Motto:

„Co chceš, můžeš.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 KONKURENCE – JEJÍ VNÍMÁNÍ A POJETÍ.....	14
1.1 ČLENĚNÍ KONKURENCE	14
1.2 KONKURENCESCHOPNOST	15
1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	15
1.3.1 Strategie nízkých nákladů	16
1.3.2 Strategie diferenciacce	17
1.3.3 Fokální, ohnisková strategie.....	17
2 VYBRANÉ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY.....	18
2.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	18
2.1.1 PESTE analýza.....	19
2.2 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ	21
2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	21
2.2.2 Benchmarking	26
2.2.3 Distribuce	27
2.3 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	28
2.3.1 Analýza vnitřního prostředí metodou 7S McKinsey.....	28
2.3.2 Analýza marketingového mixu 7P	31
2.4 DALŠÍ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY	35
2.4.1 Portfoliová analýza BCG (Bostonská matice)	35
2.4.2 SWOT analýza	37
2.4.3 Matice IFE, matice EFE a IE matice.....	39
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	45
4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A JEJÍ ANALÝZA METODOU 7S MCKINSEY.....	46
4.1 STRUKTURA (STRUCTURE)	47
4.1.1 Produkční centrum	47
4.1.2 Fotostudio.....	47
4.1.3 Grafické studio	47
4.1.4 Mediální centrum	48
4.2 SYSTÉMY (SYSTEMS)	48
4.3 STRATEGIE (STRATEGY).....	49
4.4 SCHOPNOSTI (SKILLS)	50
4.5 STYL MANAŽERSKÉ PRÁCE (STYLE)	50
4.6 ZAMĚSTNANCI (STAFF)	50
4.7 SDÍLENÉ HODNOTY (SHARED VALUES)	52
4.8 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	52
4.8.1 Produkt/služba.....	52
4.8.2 Cena.....	53

4.8.3	Místo/distribuce.....	54
4.8.4	Propagace	54
4.8.5	Lidé	55
4.8.6	Procesy	55
4.8.7	Materiální prostředí	55
4.9	HLAVNÍ KONKURENTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	56
4.9.1	Agentura Comtech	56
4.9.2	IS Produkce	56
4.9.3	ImperialMedia	57
4.9.4	Q studio	58
4.9.5	Spaneco	58
4.9.6	S&K Public	58
4.9.7	Aetna	59
5	VYBRANÉ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	60
5.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – PESTE ANALÝZA.....	60
5.1.1	Politicko-právní a legislativní faktory.....	60
5.1.2	Ekonomické faktory	61
5.1.3	Sociální faktory	62
5.1.4	Technické a technologické faktory	63
5.1.5	Ekologické a environmentální faktory	63
5.2	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ	64
5.2.1	Porterův model pěti konkurenčních sil	64
5.2.2	Benchmarking	68
6	DALŠÍ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY	72
6.1	PORTFOLIOVÁ ANALÝZA BCG (MATICE RŮST-PODÍL)	72
6.2	SWOT ANALÝZA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	73
6.3	IFE MATICE, EFE MATICE, IE MATICE.....	77
6.3.1	Matice IFE.....	77
6.3.2	Matice EFE.....	78
6.3.3	Vnitřně-vnější matice IE	79
7	ZÁVĚREČNÁ SHRNTÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA TRHU	81
8	NÁVRHY DOPORUČENÍ VEDOUcí KE ZLEPŠENí SOUČASNÉHO STAVU KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA TRHU.....	83

8.1	POSÍLENÍ ONLINE KOMUNIKACE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	83
8.2	ROZŠÍŘENÍ ATELIÉRU A NÁKUP NOVÉ TECHNIKY	84
8.3	SPOLUPRÁCE SE STUDENTY Z FAKULTY MULTIMEDIÁLNÍCH KOMUNIKACÍ UNIVERZITY TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ.....	84
8.4	ZAPOJENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI DO KREATIVNÍCH SOUTĚŽÍ.....	84
8.5	ZAMĚŘENÍ SE NA LOKÁLNÍ KLIENTY	85
8.6	VZNIK NOVÉ POBOČKY	85
8.7	TVORBA 3D MODELŮ	85
ZÁVĚR		87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		89
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		95
SEZNAM OBRÁZKŮ		96
SEZNAM TABULEK.....		97
SEZNAM PŘÍLOH.....		99

ÚVOD

Trh reklamních agentur doznal během posledních deseti až patnácti let značných změn. Díky snižujícím se nákladům vstupu do odvětví a posilování funkce Internetu jakožto virtuálního prostoru s téměř neomezenými možnostmi tento trh rok co rok přebírá finanční prostředky vložené do klasických médií, jakými jsou rozhlas, noviny, časopisy, billboardy, plakátovací plochy a v podstatě všechna takzvaná print média. Největší přínos online reklamy spočívá v možnostech cílení na zákazníka. Ve správných rukou představuje užitečný nástroj, s jehož pomocí lze každou reklamní kampaň přizpůsobit na míru danému klientovi a jeho cílovému segmentu zákazníků. Neméně důležitou funkcí je měřitelnost této reklamy, která poskytuje cenné údaje. Jedním z prvků, který společně s Internetem zaznamenává nárůst popularity, je tvorba videa. Díky digitalizaci a zvyšující se kvalitě záznamových médií vzniká prostor pro stále větší okruh agentur a produkcí, které jsou schopny vytvořit kvalitní a reprezentační komerční video.

Pokud si chce jakákoliv korporace udržet své zákazníky, musí sledovat aktuální trendy, což je obzvláště důležité v oboru reklamy, kde zpravidla ti, co využívají nejmodernější metody prezentace reklamy, získávají konkurenční výhodu oproti ostatním.

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti působící na českém trhu v oblasti poskytování reklamních služeb. Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracovat základní teoretické poznatky z oblasti konkurence, konkurenceschopnosti korporací a vybraných strategických marketingových analýz relevantních pro dané výzkumné téma na základě odborných informačních zdrojů a následně formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Za pomoci indukce jsou sestaveny tři výzkumné otázky, které jsou zodpovězeny v praktické části bakalářské práce. Cílem praktické části je analyzovat současný stav konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu. V úvodu praktické části je mimo jiné charakterizována vybraná společnost metodou 7S McKinsey a dále je společnost zkoumána několika vybranými strategickými marketingovými analýzami včetně zhodnocení výsledků, které z těchto analýz vyplývají. Konkurenční společnosti jsou zkoumány na základě veřejně dostupných informací (účetní výkazy, činnost jednotlivých subjektů na Internetu) a pomocí polostandardizovaných interview se zaměstnanci společnosti. Součástí bakalářské práce jsou doporučení zaměřená na zlepšení současného stavu konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma své bakalářské práce jsem si zvolil proto, že se sám pohybuji v oboru tvorby reklamy a spolupracuji s danou reklamní agenturou. Osobní zájem na prosperitě společnosti mne dovedl k záměru zpracování tématu konkurenceschopnosti, jelikož žádná podobná analýza konkurence společností doposud zpracována nebyla.

Cílem teoretické části bakalářské práce bude zpracování literární rešerše na dané téma a následná tvorba teoretických východisek pro zpracování části praktické.

Na základě teoretických východisek a využitím logické metody – indukce – budou formulovány tři výzkumné otázky:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Je pro vybranou společnost obtížné udržet si své klienty při stávající skladbě poskytovaných služeb nebo je třeba změnit jejich složení?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Jaká je současná online propagace vybrané společnosti ve srovnání s konkurencí?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Účastní se vybraná společnost pravidelně reklamních soutěží na území České republiky?*

Při hledání odpovědí na výše uvedené výzkumné otázky bude využito dedukce, jako jedné z logických (teoretických) metod.

Cílem praktické části bakalářské práce bude analýza současného stavu konkurenčního postavení vybrané společnosti na českém trhu včetně zhodnocení výsledků analýzy. V rámci této části bakalářské práce budou využity vybrané strategické marketingové analýzy relevantní pro dané výzkumné téma. Součástí bakalářské práce budou také doporučení zaměřená na zlepšení současného stavu konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu.

V rámci zpracování praktické části budou mimo jiné využity empirické metody prostřednictvím kvantitativního i kvalitativního výzkumu, zejména formou analýzy vnitropodnikových podkladů a dokumentů nebo polostandardizovaných interview s vybranými zaměstnanci společnosti.

Dále budou při zpracování bakalářské práce implementovány analytické metody, jako například Benchmarking, Portfoliová analýza BCG nebo SWOT analýza včetně matice IFE, matice EFE a výsledné matice IE. V rámci vybraných metod rozhodování budou v bakalářské práci použity PESTE analýza (analýza makroprostředí), Porterův model pěti konkurenčních sil.

renčních sil (analýza mezoprostředí), McKinsey 7S model (analýza mikroprostředí) nebo také analýza marketingového mixu vybrané společnosti.

Na závěr bakalářské práce bude na základě analýz realizována syntéza zjištěných informací a budou formulována doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE – JEJÍ VNÍMÁNÍ A POJETÍ

Konkurence ovlivňuje chování všech subjektů na trhu. Lze pozorovat, jaké mají cíle a strategie. Lze reagovat na všechny činnosti, které konkurence dělá nebo jen na vybrané nebo nemusí ekonomický subjekt reagovat vůbec. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 416)

Konkurencí se podle Jurečky (2013, s. 177) rozumí proces, kdy se střetávají protikladné zájmy ekonomických subjektů umístěných na trhu. Konkurenci dělí do dvou skupin – **tržní** a **mimotržní**. Tržní dále dělí na **cenovou** a **necenovou**. Tržní cenovou konkurencí je myšlena výška nákladů a cen, tedy finanční stránka produktu či služby, zatímco necenová konkurence znamená jeho kvalitu v širším spektru (ekologičnost výrobku, dostupnost servisu, spolehlivost a tak podobně). Mimotržní konkurence zahrnuje lobbování, korupci, průmyslové špionáže stejně jako sankce, přísné normy, zákony a předpisy. (Jurečka, 2013, s. 177)

1.1 Členění konkurence

Jakubíková (2013, s. 276) dělí konkurenty do tří skupin a to na **přímé** (konkurent vyrábí stejné nebo velmi podobné produkty), **nepřímé** (také vyrábí substituční produkty a za jistých okolností jimi lze nahradit výrobky určité korporace) a **totální** (nabídka i poptávka se nedá předvídat a je závislá na vývoji prostředí).

Kotler (2015, s. 34) konkurenci popisuje jako soubor všech současných nebo potencionálních nabídek a substitutů, o které by mohl mít kupující zájem.

Dále Jakubíková (2013, s. 107) představuje různá členění konkurence, jako například:

I. Podle teritoriálního hlediska: (1) globální, (2) alianční, (3) národní, (4) meziodvětvová, (5) odvětvová, (6) komoditní.

II. Podle organizovanosti konkurence a jejich propojení: (1) monopol, (2) kartel, (3) syndikát, (4) trust.

III. Podle počtu konkurentů a odlišnosti jejich produktů: (1) čistý monopol, (2) oligopol, (3) monopolistická konkurence, (4) dokonalá konkurence.

Lesáková (2014, s. 127) definuje pět typů vztahů mezi korporací a konkurenty, které korporace má nebo může mít:

- korporace má snahu konkurenta zničit, poškodit nebo vytlačit z trhu.
- korporace má stejné cíle a produkty, jako její konkurence.

- společná existence, kdy korporace respektují územní práva konkurence a vzájemně se ignorují.
- korporace s konkurentem spolupracuje formou sdílení a výměny informací, prostřednictvím obchodních dohod a podobně.
- tajné dohody s cílem neměnit stav, který na trhu panuje.

Lesáková (2014, s. 121) dále tvrdí, že analýza konkurence by měla být základem tvorby marketingových plánů. Součástí této analýzy je zjištění cílů konkurenta, jeho pozice na trhu a prvků marketingového mixu.

Konkurenty lze dělit do čtyř základních skupin tak, jak je prezentuje Bartes (2011, s. 44):

- **laxní konkurent** – má velmi pomalé reakce na kroky konkurence, je nutné znát důvody tohoto přístupu.
- **vybíravý konkurent** – reaguje jen na určité útoky, ostatní ignoruje; je nutné znát, podle jakých pravidel hraje.
- **konkurent tygr** – reaguje na všechny útoky rychle a tvrdě, bojuje až do konce.
- **scholastický konkurent** – reaguje nahodile, není možné nikterak předvídat jeho chování a jednání.

1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenční výhoda je podle Kotlera a Kellera (2015, s. 82) schopnost společnosti konat takovým způsobem/způsobem, kterých konkurence není schopná.

Termín konkurenceschopnost Hučka, Kislingerová a Malý (2011, s. 109) definují jako využití takových dovedností, které korporaci dovolí vytvářet oproti konkurenci kvalitativně shodné nebo lepší výrobky nebo služby za nižší a srovnatelné ceny. Fakt, že cena je vyšší, je bohatě vyvážen získaným přínosem. Mezi faktory ovlivňující schopnost konkurence řadí **užitné vlastnosti** (kvalitu a funkčnost výrobku), jeho **cenu a kvalitu služeb spojených s výrobkem** (marketing, záruční servis, flexibilita dodávky). Zároveň dodává, že produktivita korporace je jedním z hlavních činitelů zvyšujících konkurenční schopnost. Produktivita se v tomto případě vyjádří jako poměr množství výstupu k množství vstupu.

1.3 Konkurenční strategie

Význam slova strategie se dá z řečtiny do češtiny přeložit jako umění vedení války. (Bartes, 2011, s. 100)

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 49) se odvolávají na Portera a jeho tři základní generické strategie, které vycházejí z analýzy pěti konkurenčních sil. Jsou jimi **strategie nízkých nákladů**, **strategie diferenciaci** a **fokální strategie**. Jak však autoři zmiňují, neexistuje žádná univerzální konkurenční strategie.

Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, s. 19) uvádí jako další **strategii modrého oceánu**, která je komplementární se **strategií krvavého oceánu**. Modrý oceán představuje nově vzniklý trh, který jedinec či korporace vynalezl/a invencí současných služeb a výrobků nebo přišel/a se zcela novým produktem a tak (zatím) nemá konkurenci (která zůstala v krvavých vodách rudého oceánu).

Pojem modrý oceán výstižně definuje Hučka (2011, s. 98): „*V modrých oceánech se poptávka nevybojovává, ale vytváří a poskytuje značný růst.*“ Podle něj je důležité rozpoznat, o jakou strategii konkurence usiluje. Toto lze zjistit ze dvou zdrojů: zaprvé z informací, které přímo konkurence publikuje (výroční a tiskové zprávy, mediální články, komunikace na Internetu) a zadruhé z její činnosti: změny v aktivech a pasivech korporace, kapitálové struktury, recruitmentu nových zaměstnanců, reklamní kampaně, volby obchodních partnerů, investic a tak podobně. Pokud lze zjistit, jaké má konkurence záměry a cíle, lze lépe vyhodnotit, jak bude reagovat na konkurenční střety. Například když je konkurent orientován na vysoký, ale krátkodobý výdělek, nebude nejspíš ochoten vkládat velké množství energie (a zdrojů) k reakci na konkurenční útok. (Vochozka, 2012, s. 347)

1.3.1 Strategie nízkých nákladů

Tento přístup si klade za cíl minimalizovat všechny náklady korporace. Dospět k tomu může použitím levných surovin, kdy musí najít rovnováhu mezi požadovanou kvalitou a cenou za materiál, outsourcingem prací, optimálními dodávkami, snížením nákladů za skladování (metody just-in-time případně just-in-minute), stabilitou designu produktu a jeho výroby. Dále může korporace těžit z rozsahu výroby, kdy je pro zákazníka výhodnější nakoupit větší počet kusů dané komodity (například výrobní zařízení se vyplatí spustit až při určité minimální hranici výrobků). Samozřejmostí je podrobný popis výrobního procesu a jeho přesné dodržování a kontrola, vhodně stanovené pravomoci a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců. Nevýhodou tohoto přístupu může být až přílišná soustředěnost na náklady s malou mírou inovací a sledování změn potřeb trhu. Použití laciných nebo nevhodných materiálů může zvýšit riziko vzniku výrobních vad či poruchovosti. V závislosti na odvětví a výši vstupních nákladů může být, v případě úspěchu, tento model

napodobován konkurencí. Nákladová cena se ziskovou přírůžkou nemusí plně reflektovat poptávku trhu a tak pružně reagovat na jeho změny. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50)

Fotr et al. (2012, s. 68) k této strategii dále dodávají, že je vhodná převážně pro skupinu zákazníků, která je citlivější na změnu ceny (tedy vysoká elasticita poptávky). Současně korporace snížením nákladů, a tedy i ceny, očekává zvýšení podílu na trhu.

1.3.2 Strategie diferenciac

Korporace, která má jako cíl odlišovat se od konkurence, musí přijít na trh s takovým produktem či službou, která bude unikátní a prakticky nebude mít substitut. To s sebou samozřejmě nese potřebu efektivního výzkumu a vývoje, jedinečnosti, inovativního know-how a kreativního přístupu, který musí být následně podpořen silnou marketingovou kampaní. Diferenciací se korporace snaží vymezit vůči svým konkurentům (dostat se do modrého oceánu). Náročná realizace tohoto produktu nebo služby je spojena s vyšší pořizovací cenou. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 51)

Fotrem et al. (2012, s. 68) je doporučováno uskutečnit marketingový výzkum s cílem utvrdit se v názoru odběratelů. V této strategii musí podle něj korporace počítat i s variantou kopírování svých výrobků nebo služeb konkurencí.

Období mezi zahájením prodeje výrobku a nástupem konkurence se nazývá strategie sbírání smetany, anglickým termínem *skimming*. (Fotr et al. et al., 2012, s. 68)

1.3.3 Fokální, ohnisková strategie

Fokální (ohnisková) strategie se od výše zmiňovaných, které se snažily pokrýt celou šíři trhu (geograficky, demograficky, cenově a podobně) vymezuje svou specializovaností, tedy tím, že se zaměří na úzkou skupinu zákazníků a značně tak redukuje svoji konkurenci. Toto pozitivum je ale vyváženo nižší kupní silou. Výše zmíněné strategie je možno aplikovat společně s fokální, ohniskovou strategií. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 52)

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 52) vysvětlují pojmy diferenciac a segmentace, kdy první pojem znamená zaměření se na konkurenci se záměrem zbavit se ji a naopak k segmentaci dochází přirozeným vývojem.

Úzkou skupinu zákazníků popisují Fotr et al. (2012, s. 68) jako výklenek trhu.

2 VYBRANÉ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Aby mohla korporace efektivně fungovat, musí si být vědoma všech aspektů vyskytujících se v jejím okolí, které se dají rozdělit na tři základní části či prostředí: (1) makroprostředí, (2) mezoprostředí, (3) mikroprostředí.

Pro činnost reklamních společností platí vynikající znalost okolí dvojnásob – výstupy korporace jsou cílené na veřejnost a proto je nezbytně nutné znát její aktuální náladu, trendy, mít všeobecný rozhled a neustále se vzdělávat v oborech přímo i nepřímo spojených s reklamou – od psychologie nakupování, přes vlivy barev na myšlení zákazníka až po nejmodernější technologie, umožňující distribuci reklamy.

K tomu je nutné znát dobře konkurenci lokální a mít povědomí o světových marketingových špičkách. V tomto kontextu by se dalo užít heslo „Mysli globálně, jednej lokálně.“

Dále je třeba zmínit, že analýz zaměřených na konkurenci existuje v praxi velké množství.

2.1 Analýza makroprostředí

West (2015, s. 69) uvádí, že makroprostředí obsahuje vlivy, které nejsou v přímém kontaktu s krátkodobými cíli korporace, ale mohou ovlivnit její dlouhodobá strategická rozhodnutí. Makroprostředí tedy představuje faktory, které jednotlivec/korporace nemůže svým působením přímo ovlivnit. Je tedy nutné, aby si korporace udržovala přehled o zásadních změnách v této oblasti, díky čemuž může být o krok napřed před svou konkurencí.

Kotler (2015, s. 94) zahajuje kapitolu o makroprostředí tvrzením, že úspěšné korporace rozpoznají a se ziskem reagují na nenaplněné potřeby a trendy.

Makroprostředí je podle Fotra et al. (2012, s. 41) zahraničním a národním prostředím a při jeho analýze se zkoumají faktory významné pro strategický záměr. V případě, že korporace aktivně působí na zahraničních trzích, je nezbytné monitorovat i tyto trhy.

Mezi charakteristiky makroprostředí lze zařadit (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol., 2011, s. 159): přírodní prostředí a ekologické faktory, dopravní, technickou, ekonomickou a sociální infrastrukturu, všeobecnou a ekonomickou kulturu, vůdčí subjekty a ekonomické síly v regionu.

2.1.1 PESTE analýza

Jak prezentuje Hunter (2014, s. 83), důvodem PESTE analýzy je zpracování si přehledu makro ukazatelů či faktorů, s kterými musí management korporace při vytváření marketingové strategie počítat. Získání hlubších znalostí o budoucím vývoji jednotlivých faktorů umožňuje lepší předpovídání situace a vyvarování se chybných rozhodnutí. Zároveň ale Frynas (2011, s. 42) dodává, že k dispozici je více dat, než s kolika je management schopný pracovat a také udržování si neustálého přehledu o okolních vlivech je náročné a drahé. Dále uvádí, že pro vyhotovení analýzy je třeba stanovit alespoň pět bodů v každé skupině.

PESTE analýza se skládá z těchto pěti základních faktorů.

Politicko-právní a legislativní faktory

Vývoj politické situace zásadně ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Toto prostředí, sestávající se ze zákonů, vládních agentur a lobbujících skupin ovlivňuje nebo omezuje různé korporace a jednotlivce v dané korporaci. (Armstrong, 2015, s. 112)

Jakubíková (2013, s. 100) vyjmenovává několik faktorů, které utváří politické prostředí – například politická stabilita, vliv politických stran, sociální politika, ochrana životního prostředí či členství země v různých politicko-hospodářských uskupeních.

Ekonomické faktory

Kotler (2015, s. 99) v definici ekonomického prostředí zmiňuje, že kupní síla je závislá na spotřebitelském příjmu, úsporách, dluhu a dostupnosti úvěrů stejně jako na cenové hladině. Ekonomické prostředí je dle něj definováno třemi skupinami, a to psychologií spotřebitelů (například změny chování před krizí a během krize), rovnoměrností rozdělení příjmů, kde definuje čtyři skupiny různě příjmových států – samozásobitelské ekonomiky (například Papua-Nová Guinea), ekonomiky exportující suroviny (například Demokratická republika Kongo exportující měď nebo ropná velmoc, Saúdská Arábie), industrializující se ekonomiky (kde movitější střední a bohatá třída vyžadují nové typy zboží – Indie, Egypt) a industriální ekonomiky (západní Evropa) a nakonec podle příjmů, úspor, dluhů a úvěrů (definuje amerického spotřebitele jako spotřebitele zvyklého mít vysoký poměr zadlužení vůči příjmům).

Jakubíková (2013, s. 100) dále definuje ekonomické faktory jako aktuální fázi ekonomického cyklu, výši úrokových sazeb, míru nezaměstnanosti a inflace nebo nákupní zvyky spotřebitele.

Sociální faktory (demografické a kulturní faktory)

Tento činitel se v různých informačních zdrojích pojmenovává jako sociální, demografický nebo kulturní nebo jejich kombinace. Lesáková (2014, s. 54) ho popisuje jako skladbu obyvatel, jejich geografické rozložení, postoje, životní styl a další. Zamazalová (2010, s. 106) dělí sociální faktory na dva druhy – kulturní a demografické. Kulturní znamenají vybrané vlastnosti trhu a jeho subjektů a jde o soubor hodnot, postojů a idejí, které bývají mezigeneračně předávány a jsou typické pro danou oblast (například víra) – k zvyklostem a kulturním tradicím by měla přihlížet každá korporace vstupující na nový trh, protože co může být skvělým marketingovým tahem v jedné zemi, může vyvolat až odpor zemi jiné. Dále autorka uvádí, že názory a postoje mají dvojí dělení a to primární a sekundární. Primární jsou de facto neměnné, jsou získané od autorit, jakými jsou rodiče nebo škola a korporace se jim musí přizpůsobit. Naopak šanci skýtají názory sekundární, které jsou získané (vlivem jiných osob, skupin, prostředí) a korporace má lepší možnosti, jak je ovlivnit – třeba pomocí sezónnosti nebo módních vln.

Demografické faktory popisují obyvatelstvo jako jednotku a sledují se u ní statistické faktory jako složení pohlaví, hustota obyvatelstva, porodnost a úmrtnost, věkové kategorie nebo rozmístění. (Zamazalová, 2010, s. 106)

Technické a technologické faktory

Podle Armstronga (2015, s. 110) je technologické prostředí pravděpodobněji tou nejdramatičtější silou, která utváří směřování korporace. Toto prostředí se za poslední desítky a stovky let dramaticky změnilo a rychlost změn je stále rychlejší.

Pride a Ferrell (2013, s. 87) uvádí, že technologie znamená použití znalostí a nástrojů k řešení problémů a úkolů efektivněji. Technologické prostředí nabývalo s postupem času čím dál větší důležitosti, protože zasahuje do všech společností vykonávaných činností – od vnitropodnikové komunikace, po výrobu, distribuci výrobků a služeb až po marketing a PR. Zejména způsob marketingu a prezentace korporace se v poslední dekádě razantně změnilo s obrovským rozmachem Internetu a služeb, které nabízí – je k dispozici velmi široká paleta prostředků, jak se zviditelnit a péče o tuto oblast by měla být v moderním podniku brána zcela seriózně.

Ekologické a environmentální faktory

Zvýšený zájem veřejnosti o témata ekologie a environmentální managementu se nutně promítá i do chodu korporace, která, pokud chce jít s dobou, téma zelené politiky nesmí opomíjet. Podle serveru Podnikátor.cz (©2012) mezi ekologické faktory patří například nakládání s odpady, přístup k ochraně životního prostředí, vnímání klimatických změn, ochrana ohrožených druhů a dále se zde může zařadit i opětovná recyklace použitých materiálů, hospodárnější spotřeba energií, podpora neziskových organizací zaměřených na ochranu přírody.

Nejvíce úsilí při analýze makroprostředí korporace věnuje vývoji a trendům v zemích s největšími obchodními zájmy. Analýza by měla začínat na nadnárodní úrovni směrem k národnímu trhu až k lokálnímu regionu. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 45)

2.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí by měla být podle Fotra et al. (2012, s. 40) zahájena analýzou odvětví, ve kterém korporace působí nebo plánuje činnost zahájit. Mezoprostředí definuje jako souhrn oblastí makroprostředí a odvětví, ve kterém je korporace aktivní, a které dokáže svými marketingovými nástroji ovlivnit. Mezi proměnné a faktory analýzy mezoprostředí lze zařadit (Fotr et al., 2012, s. 39-40): (1) Porterův model pěti konkurenčních sil, (2) Benchmarking, (3) distribuci.

2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porter definuje pět základních sil, které jsou základem každého odvětví. Jsou to (Magretta, 2012, s. 43): dodavatelé, odběratelé, stávající konkurence, potenciální nová konkurence, substituty.

Úspěch korporace v odvětví závisí na znalosti těchto pěti sil a jejich poměrech. Michael Porter se odkazuje na základní rovnici, kterou se musí korporace řídit, a to (Magretta, 2012, s. 58):

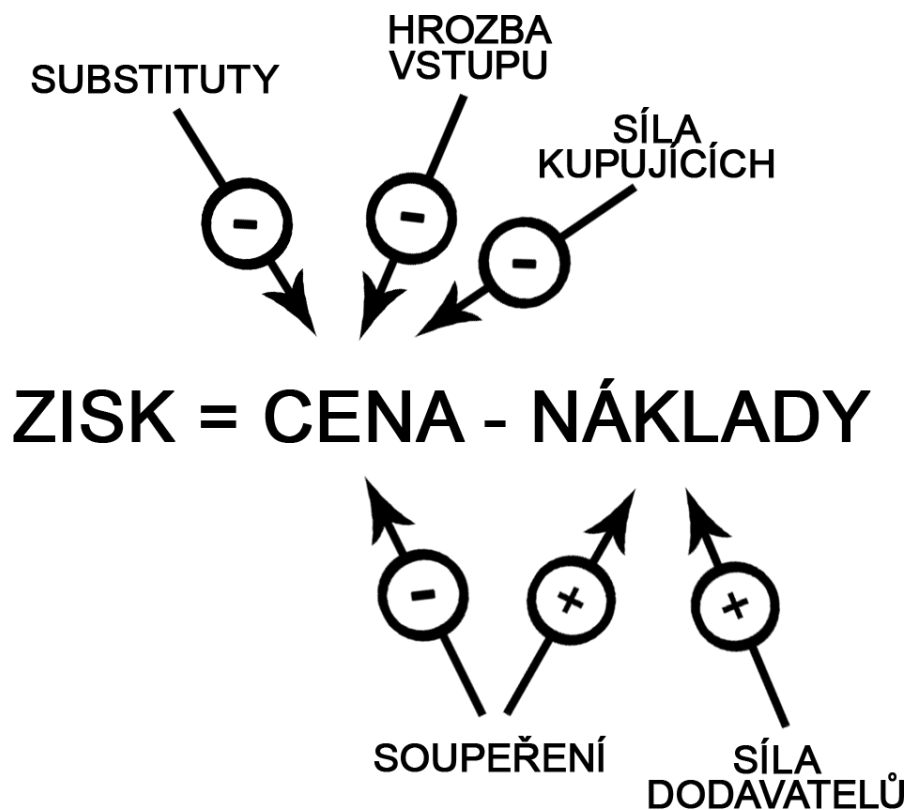
$$Zisk = cena - náklady \quad (1)$$

Dále Porter zároveň definuje působení jednotlivých sil na tuto rovnici. Tento fakt je uveden na obrázku (Obr. 1).

Lze se setkat i s šestou silou, která je představována vládou, inovacemi nebo tržními komplementy. V případě vlády lze její sílu chápat jakožto činitele, který může ovlivnit podni-

katelské prostředí skrze zákony a normy. Další omezení modelu pěti sil je fakt, že trh je zde brán jako statický, bez vlivu neustálých změn, které jej provází. Inovace jsou považovány za šestou sílu za účelem analyzování rychle se měnících a vysoce soupeřivých odvětví. (Daidj, 2015, s. 37)

V 90. letech byly jako další možná síla definovány komplementární produkty/služby. Ty společně s produktem/službou dané korporace představují prodejně silnější skupinu, jelikož zákazník nemá důvod kupovat si jednotlivé položky bez další návaznosti. Jako příklad lze uvést vzájemné doplňování se aerolinek a cestovních agentur, kdy turista k přepravě na vzdálenější místa v drtivé většině případů využije letecké dopravy. (StrategicCFO.com, ©2015)



Obr. 1. Výpočet zisku společnosti a vlivů na jednotlivé položky (Magretta, 2012, s. 58)

Analýza konkurenčních sil se používá zejména pro stanovení atraktivnosti odvětví. Je tedy ideálním nástrojem pro investory a korporace rozhodující se o vstupu, setrvání či výstupu z konkrétního odvětví. (Magretta, 2012, s. 59)

Dodavatelé

V případě, že je k dispozici malé množství dodavatelů, jejich jedinečnost působí na zvyšování nákladů – mohou si to dovolit. Jejich pozice je také silná, pokud jsou náklady na přechod k jinému dodavateli vysoké. Růst nákladů je pravděpodobnější, pokud odvětví potřebuje více je, než opačně, uvádí Magretta (2012, s. 43). S tím souhlasí i Henry (2011, s. 72) a jako další prvek zvyšování nákladů uvádí velikost dodavatelské korporace, která, pokud je silnějším subjektem než samotný odběratel, může na něj vyvíjet tlak. Rovněž pokud má dodavatel hodně rozdílných zákazníků, může si dovolit agresivnější obchodní strategii či taktiku.

Odběratelé

Henry (2011, s. 71) stanovuje několik klíčových ukazatelů, na kterých závisí vztah prodejce a zákazníka:

- **elasticita poptávky** – čím více je služba či produkt pro nakupujícího důležitý/potřebný/žádoucí, tím méně bude citlivý na změnu ceny.
- **výše zákaznicka příjmu** – pokud má dostatek financí, nemá takovou tendence ke snižování nákladů a hledání nových dodavatelů.
- **informace o nákladech a cenách konkurence** – Internet poskytuje mnoho informací, jejichž znalost dává odběratelům silnou pozici při vyjednávání o cenách, době dodání, kvalitě součástí a tak dále.

Podle Kotlera (2014, s. 95) jsou zákazníci ze všech pěti sil pro korporaci nejdůležitější a korporace tak musí znát svůj cílový trh, který se dělí následovně:

- cíloví zákazníci, tedy domácnosti, které kupují zboží pro osobní potřebu.
- korporátní trh, kde se nakoupené zboží mění ve vstupní materiál a je dále zpracováno v novou hodnotu.
- obchodníky, kteří daný výrobek dále prodají (velkoobchody, maloobchody).
- stát, státní podniky, které zboží kupují pro obecné užití nebo je poskytují potřebným subjektům.
- mezinárodní trh, který obsahuje výše zmíněné v zahraničí.

Stávající konkurence

Intenzita rivality v odvětví podle Portera roste, pokud (Magretta, 2012, s. 49):

- jsou vysoké výstupní bariéry z odvětví – například neprodejnost specializovaného výrobního zařízení, velké množství polotovarů nebo zásob.
- je nízká diferenciací konkurentů.
- je růst trhu pomalý a málo inovativní.
- jsou zde korporace, jejichž převažujícím cílem není finanční stabilita a ziskovost, ale například udržení národní hrdosti nebo poskytování pracovních míst.
- má korporace výrobky pouze z důvodu lepší image nebo k doplnění výrobní řady (například kabriolety u automobilek).

Jak prezentuje Magretta (2012, s. 55), dalším typickým makroekonomickým ukazatelem je převis nabídky nad poptávkou. Porter dále uvádí, že cenové soutěžení je pro odvětví tím nejhorším způsobem, jak bojovat s konkurencí. Zpravidla nastává, když: (1) je obtížné rozeznat jednotlivé nabídky, (2) má korporace vysoký podíl fixních nákladů a nízkou marži – snaží se pak získat co nejvíce nových zákazníků, kteří přispějí k pokrytí režie, (3) produkt nebo služba je časově omezen, podléhá zkázce – například potraviny, obsazenost dopravních spojů nebo hotelových pokojů.

Potenciální konkurence

I potenciální konkurence se dá nazvat konkurencí. Jak prezentuje Srpová (2011, s. 166), velikost rizika vstupu nových účastníků je závislá na bariérách vstupu – tedy výši počátečních nákladů.

Výše vstupních bariér je nejdůležitějším faktorem výnosnosti v daném odvětví. Magretta (2012, s. 52) pak tuto situaci dále rozvíjí – hrozbu vstupu nových subjektů na trh snižuje ziskovost daného odvětví dvěma způsoby: (1) zaprvé působí na zmrazení cen, protože vzrůstající ziskovost by přilákala nové subjekty s vidinou velkého zisku, (2) zadruhé, společnosti v odvětví již existující musí vynaložit větší výdaje k pokrytí potřeb zákazníků. Například farmaceutické korporace mají relativní volnost ve stanovování cen, jelikož náklady spojené s výzkumem jsou tak vysoké, že investice do této oblasti si může dovolit omezené množství společností. Naopak náklady pro vstup do oblasti internetového podnikání, jsou, alespoň zpočátku relativně nízké, jelikož zahrnují pořízení osobního počítače a informačních a výukových zdrojů.

Substituty

Magretta (2012, s. 50) charakterizuje substituty jako výrobky nebo služby, které uspokojují stejnou základní potřebu, jako produkt odvětví, jen jiným způsobem. Hrozbu, které substituty představují, je, že se mohou objevit z neočekávaných míst. Posílit pozici substitutu mohou i nízké náklady přechodu.

Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, s. 78) uvádí, že korporace, které substituty vyrábějí, mohou tyto produkty vyrábět i při nižších nákladech a tedy stanovit nižší prodejní cenu při udržení srovnatelné užitné hodnoty.

Váchal (2013, s. 40) dělí substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, na takové, které:

- inovacemi v technologickém postupu nabízí lepší uspokojení potřeb (například přechod od běžných mobilních telefonů k takzvaným smartphonům).
- jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

Vliv jednotlivých sil na ziskovost, cenu a náklady je uveden na obrázku (Obr. 2).

<u>SÍLA</u>	<u>ÚČINEK</u>		<u>DŮVOD</u>
Pokud hrozba vstupu	↑	ziskovost ↓	protože (ceny ↓ náklady ↑)
Pokud síla dodavatelů	↑	ziskovost ↓	protože (náklady ↑)
Pokud síla kupujících	↑	ziskovost ↓	protože (ceny ↓ náklady ↑)
Pokud hrozba substitutů	↑	ziskovost ↓	protože (ceny ↓ náklady ↑)
Pokud intenzita konkurence	↑	ziskovost ↓	protože (ceny ↓ náklady ↑)

Obr. 2. Vliv jednotlivých sil na ziskovost, cenu a náklady (Magretta, 2012, s. 46)

Kritikové (Henry, 2011, s. 82) modelu pěti sil poukazují na to, že přepokládá situaci, kdy úspěch jedné korporace je způsoben oslabením druhé a nepředpokládá win-win situaci. Autor zmiňuje například spolupráci Toyoty a Hondy s dodavateli, kdy prosperují obě strany, protože součástky do automobilů jsou k dispozici za jednotnou cenu, ve stejné kvalitě a jsou dostupné pouze při objednání, což snižuje přebytečné zásoby a skladovací náklady.

Kritika poukazuje i na nepraktičnost modelu v dnešní nestálé a rychle se měnící době, která je zčásti způsobena i boomem Internetu a jeho vlivu téměř na vše a také situací, kdy nemůžeme předem znát konkurenci, která se teprve utváří v zcela nových odvětvích (například internetoví specialisté).

2.2.2 Benchmarking

Zmínka o nutnosti porovnávání sebe sama a okolí se poprvé objevuje ve spisu Umění války čínského generála Sun-C^č. (Kocmanová, Hřebíček, 2013, s. 74)

Výstižně metodu benchmarkingu definuje Nenadál (2011, s. 8): „Benchmarking je učení se z lepší reality, než je realita vlastní.“

Jakubíková (2013, s. 153) tvrdí, že benchmark v překladu znamená „*stálý bod potřebný jako základ pro měření*.“ Což jednoznačně odpovídá jeho myšlence, tedy porovnat danou korporaci s nejúspěšnějšími v oboru. A dokonce to ani nemusí být v oboru, protože benchmarking může být zaměřen pouze na vybrané aktivity a služby – jednání se zákazníky, pozáruční servis, online marketing a podobně.

Šíře benchmarkingu je neoddiskutovatelná, v České republice si zatím pozici uznávaného analyzačního nástroje nenašel, což je způsobeno jak omezenými zdroji v české literatuře, tak i prostou nedůvěrou vrcholových manažerů v tuto metodu, kterou někteří považují za průmyslovou špionáž a pochybným způsobem získávání informací. (Nenadál, 2011, s. 12)

Benchmarking lze rozdělit na **interní** a **externí**. Oba dva přístupy se poté dělí na **procesní**, **výkonový** a **strategický** benchmarking. **Interní benchmarking** se zaměřuje na srovnávání parametrů mezi jednotkami korporace, je tedy vhodný pro střední a velké společnosti.

Externí benchmarking pak soustředí svou pozornost na konkurenci, respektive na partnerské korporace, tak jak uvádí Kocmanová (2013, s. 75):

- **konkurenční benchmarking** znamená pro korporaci vynaložit nejvíce úsilí, jelikož srovnávání probíhá s přímými konkurenty, kteří se logicky nechtějí o své know-how a poznatky dělit s jinými.
- v **kooperativním benchmarkingu** korporace získává informace od nejlepších v oboru popřípadě od korporací z jiných odvětví – zkrátka přímí konkurenti se zde neoslovují – zvyšuje se šance, že subjekt bude s výzkumníkem spolupracovat.
- **kolaborativní benchmarking** je typ kooperativního benchmarkingu, kde poznatky sdílí více korporací.

2.2.3 Distribuce

V praxi se rozeznávají dvě základní distribuční cesty, a to: přímá a nepřímá distribuce.

Přímá distribuční cesta (přímá distribuce)

Přímá distribuce nepotřebuje žádné další mezičlánky. Korporace se tak dostává do přímého kontaktu se svými zákazníky skrze obchodní zástupce, e-shopy, vlastní síť prodejen nebo katalogy. Kladnou stránku představuje fakt, že takto výrobce neztrácí kontrolu nad svými produkty. Nevýhodou je, že pro některé výrobky je nepřímá distribuce efektivnější i ekonomičtější. (Karlíček, 2013, s. 214)

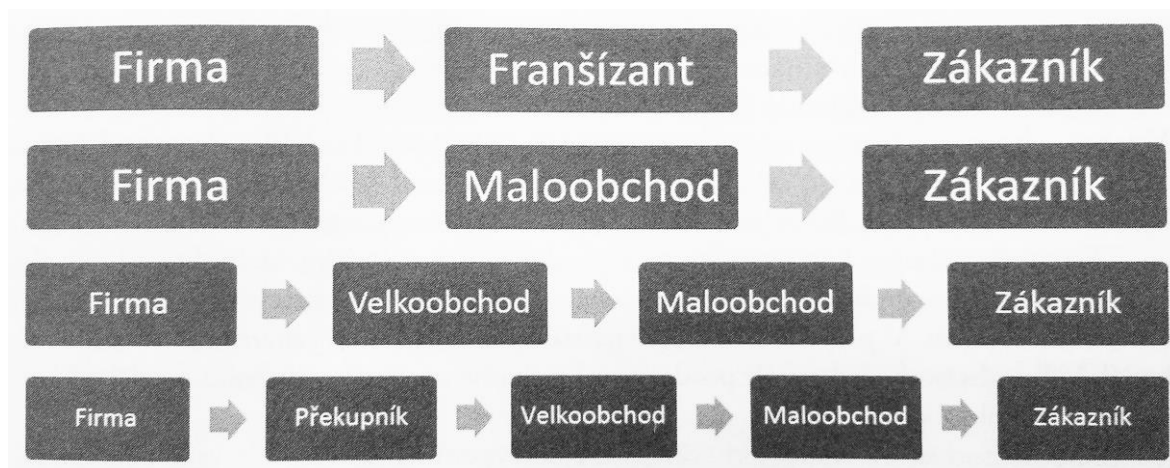
Volba tohoto způsobu prodeje může být způsobena podstatou samotné výroby – jedná se o zakázkovou produkci, kde je přímý kontakt se zákazníkem nutností nebo kadeřnické služby a tak podobně. Přímý prodej management korporace volí i v případech, kdy se budování sítě vlastních prodejen a obchodů nebo sdružování se v odbytové síti ekonomicky nevyplatí. (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 208)

Nepřímá distribuční cesta (nepřímá distribuce)

Výhodu v prodeji nepřímou distribuční cestou představují ušetřené náklady, které by se jinak musely vynaložit na budování vlastní distribuční sítě nebo skladů. Naopak použitím mezičlánků korporace ztrácí kontakt se zákazníkem, což může v nejhorším případě vést až ke snižování objemu prodeje nebo poškozování značky v důsledku špatné marketingové strategie distributorů. Rovněž tito mají vlastní cenovou politiku, která může být značně rozdílná od původního záměru výrobce. Z tohoto důvodu je velmi důležité pečlivě vybírat své prodejní partnery. (Karlíček a kol., 2013, s. 219)

Distribuci pomocí mezičlánků lze nalézt typicky u spotřebního zboží (maloobchod, velkoobchod a další články). (Machková, 2015, s. 159)

Příklady nepřímých distribučních cest jsou uvedeny na obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. Příklady nepřímých distribučních cest (Karlíček a kol., 2013, s. 219)

2.3 Analýza mikroprostředí

Vašítková v knize Marketing služeb (2014, s. 41) představuje mikroprostředí korporace jako technologické, výrobní, personální, finanční a další podmínky, které, jakožto součást korporace, vytvářejí mantinely pro její efektivní fungování.

2.3.1 Analýza vnitřního prostředí metodou 7S McKinsey

Hanzelková et al. (2013, s. 115) definují analýzu 7S společnosti McKinsey jako 7 klíčových faktorů úspěchu, které se vyskytují ve vnitřním prostředí každé korporace. Jsou jimi: struktura (Structure), systémy (Systems), strategie (Strategy), schopnosti (skills), styl manažerské práce (Style), zaměstnanci (Staff) a sdílené hodnoty (Shared Values). Tento model vychází z předpokladu, že všechny části jsou vzájemně propojené a změna jedné části ovlivní všechny ostatní.

Gála (2013, s. 56) charakterizuje jednotlivé části takto:

Struktura znamená členění korporace a její organizační struktury (liniová, funkcionální, funkční, liniově štábní, maticová, procesí, ad hoc a další).

Systémy řízení obsahují formální i neformální procedury korporace uspořádané do pod-systémů vůči základním prvkům systému (informační, technologický a jiné) či jsou založeny na hodnotovém řetězci Portera, kde je členění rozděleno podle aktivit – primárními jsou například výroba a provoz, marketing a prodej, řízení vstupních operací a tak dále a podpůrné aktivity jsou nákup, technologický vývoj, infrastruktura podniku a podobně.

Strategie představuje postup, který chce korporace realizovat, aby dosáhla stanovených cílů a záměrů.

Schopnosti představují dovednosti korporace jako celku, jak umí fungovat jako jednotka a jak efektivní je komunikace mezi jednotlivými týmy.

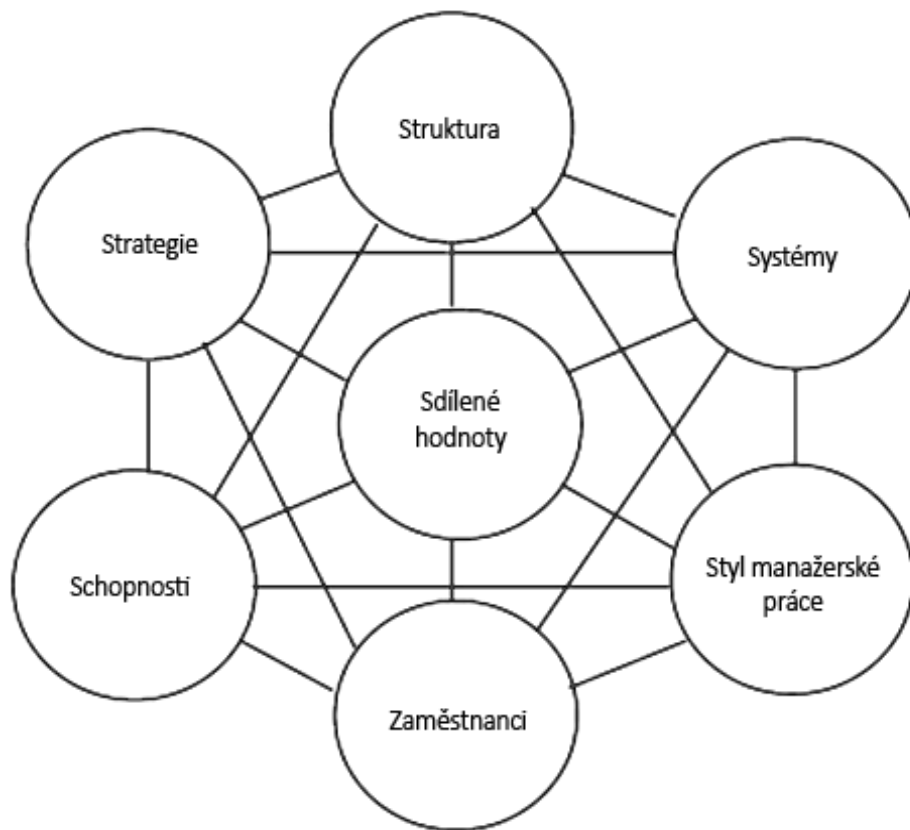
Styl manažerské práce znamená definice formálních i neformálních přístupů k řešení problémů.

Zaměstnanci a jejich odborné znalosti, dovednosti a zkušenosti, schopnost zvládat zadané úkoly ale i jejich postoje a loajalita.

Sdílené hodnoty představují základní poslání korporace.

Analýza funguje na principu hledání odpovědí managementu korporace na otázky k jednotlivým faktorům. Tyto faktory se dělí na **tvrdé** (struktura, systémy a strategie) a **měkké** (schopnosti, styl manažerské práce, spolupracovníci a sdílené hodnoty). Tvrdé faktory představují ty hodnoty, které jsou jasně stanovené a zjizitelné, například z obchodních plánů korporace nebo strategického plánu. Naopak měkké faktory nejsou přímo stanoveny a proto se i jejich změny obtížněji prosazují. (cie-plzen.cz, ©2014)

Schéma metody 7 S McKinsey je ilustrováno na obrázku na následující straně (Obr. 4).



Obr. 4. Schéma metody 7S (Hanzelková et al., 2013, s. 116)

Otázky k jednotlivým faktorům, které jsou součástí metody 7S McKinsey, jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 1). Ta slouží k hlubšímu pochopení modelu 7S – rozebírá všech sedm bodů a klade otázky, které jsou s nimi spjaty a které se v rámci těchto bodů řeší. Pro vyřešení problematiky je nezbytné ustanovit tým lidí, který se kladením následujících otázek dobře k vyřešení téměř jakéhokoliv problému. (cie-plzen.cz, ©2014)

Tab. 1. Otázky k jednotlivým faktorům (cie-plzen.cz, ©2014)

FAKTOR ÚSPĚCHU	OTÁZKA
STRATEGIE	Jaká je naše strategie?
	Jakým způsobem dosáhneme stanovených cílů?
	Jak si poradíme s konkurencí?
STRUKTURA	Jaké je členění korporace?
	Jaké jsou možnosti koordinace mezi jednotlivými odděleními?
	Jaká je hierarchie korporace?
SYSTÉMY	Jaké jsou hlavní systémy řízení korporace?
	Jakým způsobem je prováděna kontrola práce?
STYL	Jaké je pracovní prostředí v korporaci?
	Jsou zaměstnanci soutěživí a odpovědní?
	Umí se vedení korporace rychle rozhodovat?
ZAMĚSTNANCI	Je specializace zaměstnanců dostatečná?
	Jaké pozice korporace postrádá?
	Jaká je motivace zaměstnanců?
SDÍLENÉ HODNOTY	Jaké jsou základní hodnoty korporace?
	Mají zaměstnanci povědomí o tom, jak korporace funguje a jaké jsou její cíle?
SCHOPNOSTI	Existují mezery v našich dovednostech?
	Jaká je naše nejsilnější vlastnost?

2.3.2 Analýza marketingového mixu 7P

Jako nejznámější marketingový mix považuje Srpová (2011, s. 23) a jiní mix skládající se ze čtyř nástrojů, zvaných 4P. Jsou jimi:

Produkt (Product), což je položka mixu, které věnuje management korporací nejvíce prostoru a energie, tvoří jádro podnikání. Dále by mělo mít vedení korporace zodpovězené následující otázky v souvislosti s proměnnou produkt:

- jaké produkty budou nabízet, jaké novinky lze nabídnout a naopak, které starší se budou z trhu stahovat?
- jaké jsou či budou vlastnosti produktu – parametry, design, balení, dodatečné služby a podobně?
- objem prodeje konkrétního produktu?
- jak bude vypadat životní cyklus výrobku?

- jak se bude reagovat na rapidní zvýšení poptávky, ohrožení ze strany substitutů, postupný pokles tržeb?

Rozhodnutí, která je třeba učinit při poskytování služby/produktu, se dají nejlépe pochopit pomocí tří vrstvého modelu produktu. Ten se skládá z jádra produktu, což je uspokojení zákaznickovy potřeby, dále ze skutečného produktu, tím jsou myšleny prvky produktu (balení, značka a tak podobně) a rozšířeného produktu, kde jsou zahrnuty další služby, sloužící k většímu uspokojení zákazníka a pokrytí nečekaných potřeb – záruka, pozáruční servis a podobně. (Valenzuela, 2013, s. 15)

Cena (Price) je startovním bodem pro určení cenové politiky korporace odvíjející se od vybrané konkurenční strategie. Výše ceny korporace existenčně ovlivňuje a určuje její prosperitu, zároveň určuje pozici korporace v očích spotřebitelů a definuje konkurenční pozici. Cenová politika může mít různé cíle (Srpová, 2011, s. 24):

- **orientace na přežití** – tento způsob stanovení ceny společnost zvolí v situaci, kdy má naskladněno velké množství zásob, což může být způsobeno nečekaným odli-
vem zákazníků nebo velkým počtem konkurentů. Cena je stanovena s minimální
ziskovostí, případně na úrovni nákladů. Krátkodobě může být i pod úrovní nákladů.
- **orientace na maximalizaci zisku** – korporace cíleně atakuje vyšší cenovou hladinu
za účelem vysokých zisků.
- **orientace s cílem získat největší podíl na trhu** – cena se odvíjí od konkurence, je
ve stejné nebo nižší hodnotě.

Distribuce (Place) je prvek, který je třeba mít promyšlený v podnikatelském plánu, leč velká část podnikatelů mu nevěnuje tolik pozornosti, kolik je třeba. Před samotným zahá-
jením prodeje je třeba si ujasnit několik bodů. Pokud je daný produkt luxusnějšího charak-
teru nebo je zde prostor pro individuální výrobu, je vhodné produkt prodávat přímo zákaz-
níkovi. Při použití mezičlánků by se mělo zvážit, zda se vyplatí koncept výrobce – velko-
obchod – maloobchod – konečný zákazník nebo velkoobchod zcela vypustit a dosáhnout
tak nižší ceny produktu. (Srpová, 2011, s. 25)

Foret (2011, s. 222) popisuje osm základních funkcí distribučních kanálů, které pomáhají
překlenout časové, prostorové a vlastnické rozdíly mezi producenty a zákazníky:

- výzkum trhu.
- propagace odbytu.

- hledání nových kontaktů.
- úpravy produktu podle zákazníka (balení, kompletace, ale i přímá změna vlastností produktu).
- fyzická distribuce.
- financování.
- převzetí rizika.

Propagace (Promotion), jejíž pomocí se management korporace snaží plnit cíle ekonomické (podpořit prodej produktu), informační (informovat veřejnost o svém produktu, jeho výhodách, parametrech i využití) a emocionální (zajistit si u spotřebitelů pozitivní vnímání produktu). Mezi prvky komunikačního mixu patří zejména reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností (Public relations) osobní prodej a přímý marketing (Srpková, 2011, s. 26):

- **Reklama** představuje placenou formu komunikace se zákazníky, která neprobíhá osobně, ale prostřednictvím různých prostředků. Nevýhodou je její jednosměrnost.
- **Podpora prodeje** je možná jak u koncového zákazníka, tak u zprostředkovávajících subjektů, nejčastěji ve formě bonusů a slev při odběru určitého množství, nabídkou nižších cen pro držitele věrnostních karet, poskytování vzorků nových produktů zdarma nebo pořádáním soutěží.
- **Přímý marketing** znamená hromadné oslovování velké skupiny lidí pomocí pošty, e-mailu, telefonu a dalších prostředků. Může sloužit i k průzkumu jejich názorů.
- **Osobní prodej** je nejefektivnější formou prodeje zboží a služeb, umožňuje totiž přímou interakci mezi prodejcem a zákazníkem. Zároveň jde ale o finančně nejnáročnější metodu. Její použití je vhodné zejména při prodeji jiným korporacím a při prodeji rizikového nebo finančně náročného produktu. Formou osobního prodeje může být obchodní setkání, účast na veletrzích a výstavách, neformální setkání nebo poradenství při prodeji.
- **Public relations** představují cílené zlepšování image korporace v očích nejen existujících nebo potenciálních spotřebitelů, ale i široké veřejnosti, představující státní orgány, jiné korporace, média a podobně. Aktivity, jako například charitativní dary, sponzoring sportovních klubů, tiskové konference, výroční zprávy, pravidelná komunikace s médii nebo publikace podnikových časopisů přispívají ke zviditelnění korporace. To s sebou nese pozitiva v podobě větší vstřícnosti bank v poskytování

úvěrů, zlepšování postojů zákazníků ke značce a produktu, větší šance na získání státní zakázky.

Blythe (2013, s. 9) pak původní model 4P rozvíjí v kontextu marketingu služeb o další tři proměnné, a to:

- **Lidé (People)** – zaměstnanci, kteří přicházejí do styku se zákazníky, jsou pro korporaci velmi cenní, neboť znalost zákazníka je daleko důležitější než postoje a chování senior managementu. Rovněž lidé tvoří službu samotnou – lidé chodí ke stejnému kadeřníkovi, kuchaři či lékaři. Kvalitní personál může zvýšit hodnotu a úroveň poskytovaných služeb a vytvořit tak konkurenční výhodu. Jedním z úkolů interního marketingu je si takové zaměstnance udržet a uspokojovat jejich potřeby za účelem udržení jejich kvality, které se odráží v celkovém obrazu společnosti. (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 258)

- **Procesy (Process)** znamenají způsob, jakým je produkt/služba klientovi podána – to může ovlivnit jejich rozhodnutí. Jako příkladem autor uvádí dva druhy, jak uspokojit potřebu navečeřet se – v prvním případě to může být desetiminutová záležitost v nejbližším fastfoodu, v druhém případě celovečerní událost v podobě večere v restauraci.

Procesy by měly být přesné, měřitelné a snadno kontrolovatelné. Díky nim zaměstnanec ví, co má dělat, a za co je odpovědný. Příkladem může být obchodní zástupce – ten má za úkol obvolat 15 klientů a absolvovat nejméně 2 schůzky. Jednou týdně je jeho úkolem sepsat report o provedených aktivitách. Daná akce není nic jiného, než proces. (ManagementMania.cz, ©2011-2013)

Procesy představují souhrn činností a rutinních aktivit, které vytváří službu pro klienta. (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 257)

- **Materiální prostředí (Physical evidence)** znamená, jaký pocit si klient či zákazník odnese. Je důležité mít na paměti všechny prvky, se kterými zákazník přijde do styku – prostředí, které bylo pro něj vytvořeno, chování zaměstnanců, kvalita služby samotné a podobně. Představuje tedy hmatatelný aspekt poskytnuté služby, například jízdenku nebo šampón použitý u kadeřníka. (Masterson, 2014, s. 31)

Podle Valenzuely (2013, s. 29) je materiální prostředí známo taky jako „*úniková služba*.“ Přes fakt, že služby jsou ze své podstaty nehmatatelné, právě materiální prostředí hraje mnoho rolí v procesu poskytování služby. Těmito rolemi jsou baleení, rozdílnost a ulehčení.

Například Hanzelková (2013, s. 151) dále zmiňuje rozšíření modelu 7P o Produkci a Profit.

Diferenciace konceptu 4P a konceptu 4C

Koncept 4C je opakem konceptu 4P. Znamená tedy zájmy nikoliv korporace, ale zákazníka. Jednotlivé prvky 4P jsou nahrazeny novými proměnnými, a to konkrétně (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 257):

- hodnota pro zákazníka (Customer value) namísto produktu.
- náklady zákazníka (Costs) představují opak ceny v modelu 4P.
- pohodlí nákupu (Convenience) jakožto náhrada za distribuci.
- dialog se zákazníkem (Communication) nahrazuje promotion.

Pointou konceptu 4C je při tvorbě marketingové strategie nejprve uvažovat pohledem zákazníka a až poté pohledem korporace. (ManagementMania.cz, ©2011-2013)

2.4 Další strategické marketingové analýzy

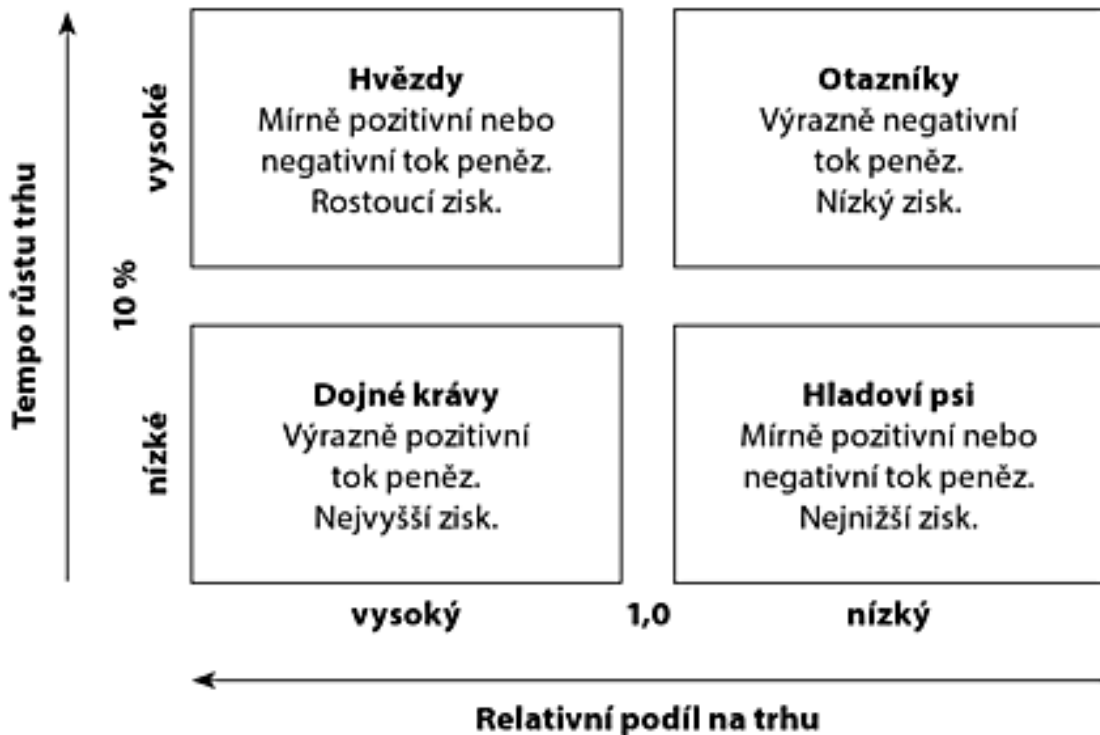
Bostonská matice a SWOT analýza patří k dalším nástrojům marketingové analýzy korporace, které se na trhu vyskytují již několik desítek let a stále mají přínos při identifikaci jednotlivých složek společnosti a jejího okolí.

2.4.1 Portfoliová analýza BCG (Bostonská matice)

Portfoliová analýza BCG (Bostonská matice) představuje jednu ze základních analýz, jež vyhodnocují potenciál produktů a trhů, na kterých se korporace nachází. Matice má tři parametry – tempo růstu trhu, relativní tržní podíl a absolutní velikost (strategické jednotky obchodu, SBU). Vztahy mezi jednotkami jsou zobrazeny pomocí čtyř kvadrantů, které na sebe směrově navazují. Jako první jsou **otazníky**. Jsou to takové produkty a služby, které vstupují na trh, a jejich budoucí přínos ještě není úplně rozeznatelný. Mají vysoké tempo růstu ale nízký tržní podíl. Další kvadrant představují **hvězdy**, typické vysokým tempem růstu a zvyšujícím se podílem na trhu. Zpočátku však mohou být prodělečné. Pokud se produkt ocitne ve hvězdách, je velká pravděpodobnost, že z něj bude budoucí výnos a postupně se přesune do třetí části – **dojných krav** – kde již není dosahováno takové dynamiky, ale vysokých tržních podílů a finančních výnosů. Posledním kvadrantem jsou **hladoví psi**, ti představují produkty s nízkým tempem růstu a malým tržním podílem, pro korporaci tedy neperspektivní oblast. Pokud se produkt ukáže jako nerentabilní již ve fázi otazníků, přesouvá se rovnou do této části. (Palatková, 2011, s. 43)

Spodní část matice maximalizuje zisk bez investic, které jsou nutné v horní části, kde se plánování soustředí zejména na investice, které představují vysokou úroveň nákladů, nutných k realizaci záměru. (Růčková a Roubíčková, 2012, s. 168)

Portfoliová analýza BCG je zobrazena na níže uvedeném obrázku (Obr. 5).



Obr. 5. Analýza portfolia – matice BCG (Vašítková, 2012, s. 54)

Portfoliová analýza BCG vychází z názoru, že ziskovost je propojena s tržním podílem korporace a s růstem daného trhu. Výpočet se provádí jako poměr tržeb korporace k tržbám nejméně tří nejvýznamnějších konkurentů v odvětví. Hodnota 1 představuje hranici mezi vysokým a nízkým tržním podílem. Tempo růstu udává roční přírůstek tržeb z prodeje služby, kdy hranici představuje 10 % nárůst. (Vašítková, 2012, s. 54)

Naopak Machková (2015, s. 59) tvrdí, že BCG matice nezobrazuje, jako obvykle celkový podíl korporace na trhu, ale podíl analyzované korporace k tržnímu podílu největšího konkurenta.

Součinnost vysokého podílu na trhu a vysokého tempa růstu sice podle Tylla (2014, s. 92) představují atraktivní kombinaci, nicméně vysoký růst si žádá i značné investice do podpory rozvoje značky nebo výrobních kapacit. Proto portfolio korporace musí obsahovat pro-

dukty zastoupeny v trzích s nižším růstem se schopností generovat finance právě pro produkty na trzích dynamičtějších.

2.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi rozšířenou analýzou, kterou v 60. letech vyvinul Albert Humphrey při práci na Standfordově univerzitě. Slovo SWOT je anglickou zkratkou pro čtyři základní oblasti (Jakubíková, 2013, s. 129): silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

Tato analýza zahrnuje jak **interní faktory korporace** (firemní zdroje, materiální prostředí, mezilidské vztahy, organizační struktura a tak podobně) tak i **externí faktory korporace**: faktory makroprostředí a mezaprostředí. (Jakubíková, 2013, s. 129)

Bartes (2011, s. 26) definuje výstupy SWOT analýzy jako soubor strategických doporučení, jejichž cílem je: (1) zachovat silné stránky jako konkurenční výhodu i do budoucnosti, (2) potlačit slabé stránky, (3) využít příležitosti na trhu., (4) připravit korporaci na možná ohrožení. Na obrázku (Obr. 6) je uvedena grafická podoba SWOT analýzy.



Obr. 6. Členění SWOT analýzy (Jakubíková, 2013, s. 129)

Prvním krokem je definování cca 10 – 25 záznamů pro každou oblast. Počet participantů je závislý na rozsahu analýzy – pro běžnou analýzu stačí 6 – 9 účastníků, při tvorbě rozsáh-

lé a pro korporaci zásadní analýzy je zapotřebí alespoň 20 – 30 osob. Je nutné, aby jednotlivé návrhy byly podávány z odborného pohledu a nenesly známky osobní zainteresovanosti. Sběr dat je možný například pomocí dotazníků, diskuse nebo brainstormingu. Jednotlivým položkám jsou přiřazeny váhy v rozmezí od jedné do pěti pro určení důležitosti pro korporaci. Dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škály -10 až +10, kde záporné hodnoty značí slabé stránky a kladné hodnoty stránky silné. Nakonec se definuje problém pro každou položku. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 16; Jakubíková, 2013, s. 129)

V návaznosti na jednotlivé problémy se stanoví možné cesty k řešení, přičemž je pravděpodobné, že některé problémy budou mít shodná řešení. Příklad metody SWOT se shodně definovanými problémy respektive cestami řešení je uveden v následující tabulce (Tab. 2). Ta ukazuje společné problémy, respektive přednosti pro kvadranty silných stránek a příležitostí s návrhy na jejich řešení, respektive posílení.

Tab. 2. Příklad následné práce s daty zjištěnými SWOT analýzou se shodně definovanými problémy a cestami řešení (Bartes, 2011, s. 27)

CESTA K ŘEŠENÍ ←	← PROBLÉM	← ZÁZNAM VE SWOT TABULCE	
– Realizovat „Program péče o zaměstnance“ – Zavést racionální výcvik a výchovu pracovníků – Zavést plánování lidských zdrojů – Zavést účinné hodnocení všech zaměstnanců	KVALITA VÝROBY	S: – Dobrá kvalita výroby – Stabilizovaná struktura zaměstnanců a stabilní zaměstnanecké vztahy	W
– Koncepce odměňování a mzdového vývoje	FLUKTUACE	– Relativně nízký průměrný věk zaměstnankyň	
– Realizovat „Program péče o zaměstnance“ (viz výše) – Koncepce odměňování a mzdového vývoje (viz výše)	KVALITA VÝROBY	O: – Možnost získání a zaškolení nekvalifikovaných zaměstnanců	T
	FLUKTUACE	– Možnost zvýšení produkce dvousměnným provozem	

Základní strategie SWOT analýzy podle Jakubíkové jsou (2013, s. 131):

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí.
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí.
- ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení.
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.

Výhodou této analýzy je zejména její jednoduchost a schopnost odhalit rizika, která nejsou z běžných dokumentů snadno dohledatelná. Ke SWOT analýze je důležité vracet se v průběhu všech fází životního cyklu a aktualizovat ji. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 35)

Teoretikové i praktici se obecně shodují, že výsledky SWOT analýzy mohou vést k rychlé analýze situace, která je ale přibližná a neúplná. Rovněž se různé aspekty analýzy navzájem nevylučují, například nová vyhláška může být brána současně jako hrozba i jako příležitost. (50minutes.com, 2015, s. 12)

2.4.3 Matice IFE, matice EFE a IE matice

EFE a IFE matice vychází z údajů prezentovaných v rámci SWOT analýzy. (ManagementMania.cz, ©2011-2013)

Matice IFE – faktory vnitřního prostředí

Layout matice IFE je stejný, jako EFE matice, postup její tvorby je shodný (Fotr et al., 2012, s. 44):

1. Vytvoření seznamu silných a slabých stránek společnosti.
2. Výběr těch silných a slabých stránek, které mají pro korporaci největší význam. Opět je vhodné mít shodný počet položek.
3. Přiřazení váhy každé položce v rozmezí 0,00 – 1,00 podle významu. Součet vah je roven hodnotě číslo jedna.
4. Ohodnocení vybraných stránek podle síly vlivu na dosažení strategického záměru škálou od jedné do čtyř, kdy: 4 = významná silná stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 1 = významná slabá stránka. Poté dojde k vynásobení váhy a ohodnocení.
5. Nyní se provede finální součet vynásobených hodnot pro získání celkového váženého průměru.

Hodnota celkového váženého průměru organizaci informuje, zda má dostatečně silnou interní pozici pro realizaci stanoveného záměru. Hodnota 4,0 představuje silnou interní pozici, kdy má korporace vhodné interní prostředí pro dosažení cílů, hodnota 1,0 vysílá signál, aby se korporace více zaměřila na posílení podnikového prostředí.

Matice IFE představuje finální krok interní analýzy. Shrnuje a vyhodnocuje hlavní silné a slabé stránky v užitečných oblastech obchodu a také poskytuje základní prostor pro iden-

tifikaci a vyhodnocení vazeb mezi těmito oblastmi. Ke správné interpretaci je zapotřebí spíše intuitivního cítění než vědeckého přístupu. (Farinha, 2015, s. 513)

Jedním z hlavních pravidel je určit 10 – 20 externích faktorů souběžně s 10 – 20 interními faktory. Výhodou matic je jejich jednoduchost jak pro zaměstnance, tak pro externího čtenáře. Plus představuje zaměření se na klíčové faktory, na rozdíl od jiných analýz (hodnotového řetězce, který obsahuje všechny aktivity korporace, navzdory jejich důležitosti). Matice IFE a matice EFE vyzdvihují klíčové faktory, které ovlivňují korporaci nebo její strategii. Nevýhodou je jejich jednoduchá nahraditelnost, například analýzou PESTE, analýzou SWOT nebo jinou analýzou tak i přílišná obecnost, kdy mohou být faktory, které nejsou podrobněji specifikovány, zaměněny s jinými. (StrategicManagementInsight.com, ©2013-2016)

Matice EFE – faktory vnějšího prostředí

Účelem použití matice externích faktorů je podle Fotra et al. (2012, s. 41) vybrat ze zjištěných příležitostí a hrozeb ty nejdůležitější pro společnost z hlediska návaznosti na strategický plán a jejich významu tento plán ovlivnit.

Postup při tvoření EFE matice je následující (Fotr et al., 2012, s. 42):

1. Vytvoření seznamu příležitostí a hrozeb.
2. Volba nejvýznamnějších příležitostí a hrozeb, přičemž by měl být zvolen shodný počet pro dosažení symetričnosti matice.
3. Přiřazení váhy každé položce v rozmezí 0,00 – 1,00 podle významu. Součet vah se rovná hodnotě jedna.
4. Ohodnocení jednotlivých položek podle stupně rizika vlivu na strategický plán. Hodnotící škála je v rozmezí od jedné do čtyř, přičemž 1 představuje nejvyšší stupeň rizika, 4 stupeň nízký. Následně se znásobí váha a stupeň vlivu, výsledkem bude vážené hodnocení.
5. Součet vážených hodnocení.

Výsledné číslo udává, jak moc je strategický záměr organizace citlivý na externí vlivy. Hodnota 4,0 představuje nejvyšší možnou citlivost, hodnota 1,0 citlivost nízkou, hodnota 2,5 je střed. V případě, že je strategický záměr vysoce citlivý, měla by korporace vzít v potaz různé scénáře budoucího vývoje. V opačném případě je na místě se více spoléhat na osvědčené trendy, které se společnosti v minulosti vyplatily. Grafická podoba faktorů vnějšího prostředí – matice EFE je uvedena v tabulce (Tab. 3).

Tab. 3. Matice EFE (Fotr et al., 2012, s. 42)

	FAKTOR	VÁHA [V]	STUPEŇ VLIVU [SV]	[V] x [SV]
PŘÍLEŽITOSTI O				
1.				
2.				
3.				
HROZBY T				
1.				
2.				
3.				
Σ		1,00		

Matice EFE poskytuje souhrn a zhodnocení faktorů ekonomických, sociálních, kulturních, demografických, environmentálních, politických, vládních, právních, technologických a konkurenčních. (Farinha, 2015, s. 513)

Faktory zahrnuté v EFE matici se vyskytují v analýze okolního prostředí – analýze PESTE. Ne všechny jsou důležité pro dané podnikání, ale jejich seznam je dobrým výchozím bodem. (Lodato, 2014, s. 88)

Matice IE – vnitřně-vnější matice

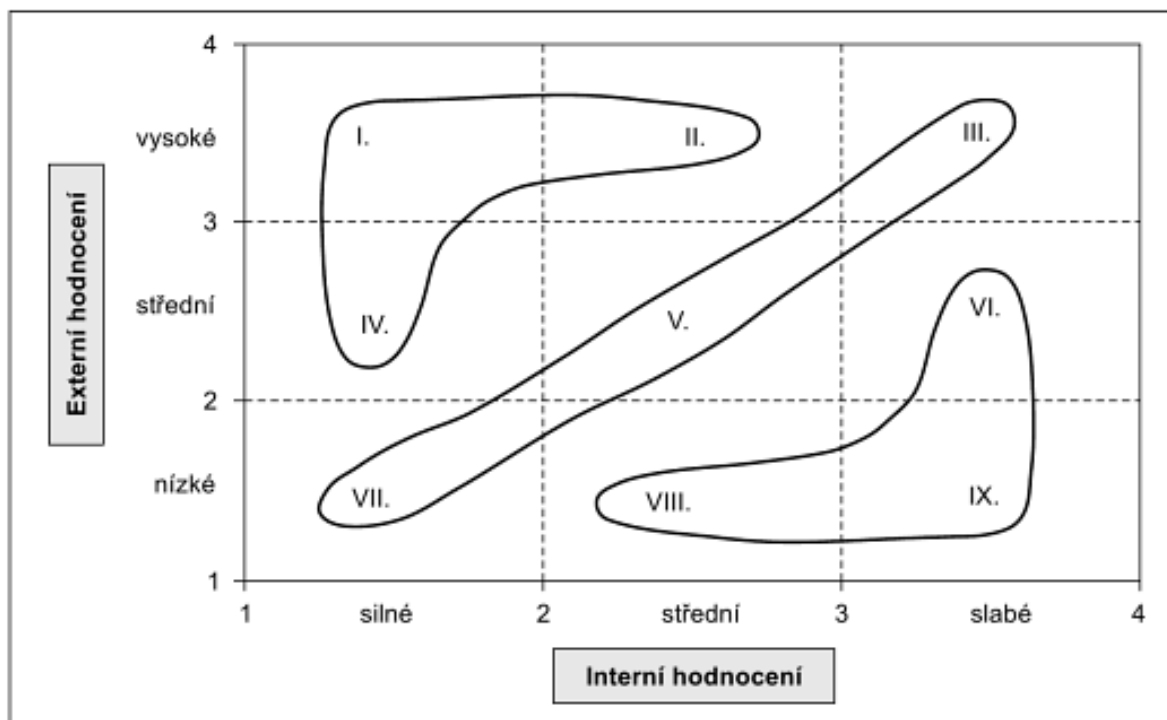
Tato matice vychází výsledků získaných pomocí matice EFE a IFE matice. Jejím cílem je stanovení strategií pro korporaci jako celek na základě znalosti okolního i vnitřního prostředí. (Jakubíková, 2013, s. 132)

Fotr et al. (2012, s. 52) uvádí následující postup tvorby vnitřně-vnější matice – IE matice:

- osa x představuje interní hodnocení, tedy se nanese škála v rozsahu od jedné do čtyř. Osa y slouží pro externí hodnocení, se shodnou škálou. Plocha grafu je rozdělena do devíti polí. Do grafu se poté nanesou jednotlivé vážené průměry korporace a podle toho, ve kterém se kvadrantu se střetnou, je zvolena strategie.
- kvadranty I, II, IV jsou **nejpříznivější volbou**, doporučenými strategiemi jsou penetrace vybraného trhu, rozvoj trhu, vývoj nového produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace.
- kvadranty III, V, VII **nepředstavují tak atraktivní oblast**, jako ty předchozí, nicméně stále je pro korporaci vhodné zde setrvat a pokusit se penetrovat trh nebo zahájit vývoj nového produktu.

- pokud se korporace nachází v kvadrantech VI, VII, IX, měl by její management **zvážit opuštění** tohoto trhu nebo přijít s defenzivní strategií.

Matice hodnocení interních a externích ukazatelů je znázorněna na níže uvedeném obrázku (Obr. 7).



Obr. 7. Matice hodnocení interních a externích ukazatelů (Fotr et al., 2012, s. 53)

Na základě hodnocení je možné zvolit tři strategie v návaznosti na místo, kde se faktor nachází (Fotr et al., 2012, s 52):

- kvadrant I, II a IV jako „Stavěj a zajišťuj růst.“
- kvadrant III, V a VII jako „Udržuj a potvrzuj.“
- kvadrant VI, VIII a IX jako „Sklízej a zbavuj se.“

3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Samotná konkurence je pro každou korporaci důležitá, i když je tento fakt pro ni zpočátku nepříznivý. Kde není konkurence, není ani inovace a snahy o zlepšení výrobků nebo služeb směrem k zákazníkovi. Společnost, která nemá s kým soupeřit, zabředává do vlastních vod a stává se nepružnou vůči poptávce. Konkurenceschopnost je pro ni životně důležitá a představuje klíčový faktor, na kterém závisí její další existence.

Management organizace by měl mít aktuální znalosti ze všech prostředí, která ji obklopují, konkrétně makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí se dá charakterizovat jako to okolí korporace, které svými činnostmi nemůže přímo ovlivnit. Mezoprostředí je pak tvořeno nejbližšími prvky – zejména zákazníky, kvůli kterým dané podnikání vzniklo, dodavateli, konkurenty, distribučními články a subjekty, které se podílejí na tvorbě a prodeji produktů a služeb dané korporace. Mikroprostředím je pak chápáno interní prostředí korporace.

K analyzování postavení korporace na trhu a vyvození relevantní strategie existuje široká paleta technik, metod a nástrojů, jako například benchmarking, tedy komparace s lídrem v oboru neb konkurenčními společnostmi, PESTE analýza, tedy analýza vnějších faktorů – politických, ekonomických, sociálních, technologických a ekologických, Porterův model pěti sil, který zcela jasně vystihuje vztahy mezi společnostmi a pěti silami – dodavateli, zákazníky, konkurencí, potenciální konkurencí a substituty. Později odborná veřejnost k těmto pěti silám přičlenila i šestou sílu, která ale není jednoznačně určená – proměnných na tuto pozici je více – vláda, komplementy nebo inovace.

Analýza vnitřního prostředí korporace metodou 7S představuje sedm klíčových faktorů úspěchu, které jsou navzájem propojené – struktura, systémy, strategie, schopnosti, styl manažerské práce, zaměstnanci a sdílené hodnoty. Marketingový mix služeb 7P je rozšířením základního modelu 4P (produkt, cena, distribuce, propagace) o další tři proměnné, konkrétněji tedy o lidi (zaměstnance), procesy a osobní zkušenost (materiální prostředí).

Portfoliový model BCG společně se SWOT analýzou představují základní analytické nástroje, které se na trhu vyskytují několik desítek let. Z analýzy SWOT pak vychází matice IFE a matice EFE, kde jsou tyto proměnné analyzovány podrobněji. Souhrnem těchto dvou matic je vyjádření pozice korporace pomocí vnitřně-vnější matice IE.

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

- *Výzkumná otázka číslo 1: Je pro vybranou společnost obtížné udržet si své klienty při stávající skladbě poskytovaných služeb nebo je třeba změnit jejich složení?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Jaká je současná online propagace vybrané společnosti ve srovnání s konkurencí?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Účastní se vybraná společnost pravidelně reklamních soutěží na území České republiky?*

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

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A JEJÍ ANALÝZA METODOU 7S MCKINSEY

Historie vybrané společnosti se datuje do roku 1997, kdy současný jednatel začal provozovat živnost se zaměřením na reklamní činnosti, kdy prvním klientem bylo místní rádio. Do roku 2005 se připojili další dvě osoby, od tohoto roku existuje vybraná společnost jako právnická osoba ve formě společnosti s ručeným omezeným (s. r. o.). Společnost je členem AKA a iniciativy Férový tendr.

Svou činností se vybraná společnost řadí mezi full-service agentury, protože zákazníkům poskytuje kompletní marketingové služby. Dlouhodobou strategií společnosti je starost o stálé klienty na celonárodní úrovni, kterých je cca 15 maximálně. Důvodem tohoto jednání je zejména snaha porozumět jejich podnikání v delším časovém horizontu a najít společný přístup při plánování kampaní. V minulosti se vybraná společnost účastnila i veřejných výběrových řízení. V současnosti však od tohoto směru ustupuje, zejména z důvodu poskytnutí většího časového prostoru komerčním klientům, kteří jsou prioritní. (Interní materiály společnosti; Interview s vybraným zaměstnancem společnosti)

Tržní podíl vybrané společnosti působící na českém trhu v oblasti poskytování reklamních služeb je přibližně 3 %. Konkurence v odvětví se dá označit jako přímá, jelikož konkurenti poskytují stejné respektive velmi podobné služby. Jejich jedinečnost a rozdílnost však tkví v provedení, hlavní myšlence, zadání klienta, použitých prostředcích, objemu použitelných finančních prostředků, cílovém segmentu a tak dále. Konkurence podle teritoriálního hlediska by se dala označit jako odvětvová, jelikož činnost většiny podniků (až na výjimky) je soustředěna na poskytování reklamních služeb.

Konkurence v oblasti reklamních agentur se dá více méně považovat jako laxní, jelikož služby jednotlivých společností představují rozmanité kampaně pro široké spektrum klientů a de facto zde není přímá podoba konkurenčního boje mezi jednotlivými agenturami, jako je tomu u výrobků (například Pepsi vs. Coca-Cola, Apple vs. Samsung a tak podobně).

Společnost razí strategii diferenciací vůči konkurenci, nutnost tohoto přístupu přímo vyplývá z charakteru poskytovaných služeb, kde hlavní konkurenční výhodou představuje kreativita ve zpracování požadavků klienta a odlišení se od služeb poskytovaných konkurencí.

4.1 Struktura (Structure)

Vybraná společnost je rozdělená do čtyř logických celků, nad nimiž stojí jednatel a výkonný ředitel vybrané společnosti. Prvotní jednání s klienty je uskutečňováno prostřednictvím výkonného ředitele, který s klientem projedná základní ideu spolupráce a stanoví opěrné body, které dále rozvětví s Produkčním centrem. (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti)

4.1.1 Produkční centrum

Produkční centrum má na starosti téměř vše spojené s danou zakázkou – rodí se zde nápady, pro které si klient přišel, tvoří časový harmonogram, volba optimálních médií a nosičů reklamy, způsoby realizace, scénáře a tak podobně. Jednotlivé složky projektu jsou pak dále postupovány ostatním střediskům v návaznosti na jejich specializaci. Produkce dohlíží na samotnou realizaci a průběžně s klientem koriguje práce.

4.1.2 Fotostudio

Vybraná společnost má k dispozici vlastní fotoateliér s moderním vybavením vhodným pro nafocení téměř jakéhokoliv produktu. V posledních letech se technické zázemí rozšířilo o příslušenství vhodné pro video, kdy pořizovací náklady činily statisíce korun vzhledem k úzké specializaci daného odvětví. V případě potřeby jsou k dispozici ateliéry v Praze, Brně, Zlíně a Bratislavě. Během focení jsou k dispozici stylisti a vizážisti, samozřejmě jsou asistenti, okamžitá projekce do PC vhodná pro připomínkování klienta, který se nachází na place. Na předměty, které není možno vyfotit v ateliéru, je fotostudio připraveno sadou bateriových generátorů a veškerého vybavení potřebného pro práci v exteriéru, včetně menší dodávky pro převoz techniky.

4.1.3 Grafické studio

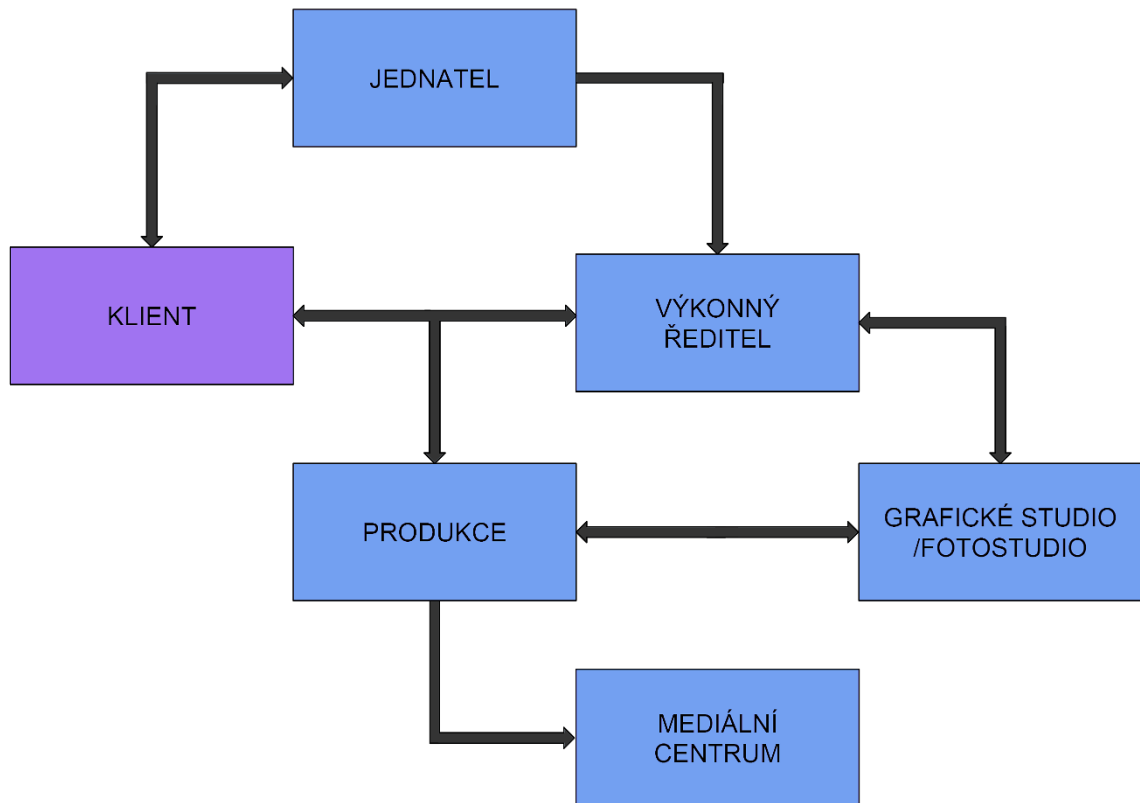
Grafické studio je úzce propojeno s fotostudiem, jelikož bezprostřední spolupráce je klíčová pro odevzdání precizního výstupu, s kterým je možno dále pracovat, například i na velkoprostorových nosičích, jakými jsou billboardy nebo citylighty. Grafické práce jsou realizovány v technickém prostředí produktů Apple.

4.1.4 Mediální centrum

Mediální centrum zajišťuje nákup mediálního prostoru v závislosti na konkrétním projektu, přičemž jednoznačným trendem posledních let je ústup od klasických médií (rozhlas a tisk) na úkor Internetu, zejména sociálních sítí a webů zaměřených na danou tematiku. Většina klientů má představu o způsobu a místu prezentace svých produktů. Úkolem mediálního centra (respektive produkčního centra) je tuto představu ucelit a pomoci tak zvolit nejefektivnější a finančně nejlepší variantu. (Interní materiály společnosti; Interview s vybraným zaměstnancem společnosti)

4.2 Systémy (Systems)

První jednání s klientem provádí buďto jednatel vybrané společnosti nebo výkonný ředitel. Výkonný ředitel vede zejména zahájení spolupráce, kdy se rýsuje budoucí podoba projektů, respektive se stanovují požadavky klienta. Výkonný ředitel poté společně s Produkčním centrem a Grafickým studiem/fotoateliérem rozplánuje projekt do širšího ohniska a dolaďení detailů a dotažení zakázky je již v rukou Produkčního centra, které vše průběžně konzultuje s klientem a zároveň s Grafickým studiem/fotoateliérem. Zároveň Produkce zadává požadavky na Mediální centrum. Poté se přistoupí k samotné realizaci projektu. Na obrázku (Obr. 8) je prezentován interní systém komunikačního procesu ve vybrané společnosti.



Obr. 8. Interní systém komunikačního procesu ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle interview s vybraným zaměstnancem společnosti)

Kontrolu stavu realizace projektu provádí výkonný ředitel na pravidelných schůzích s Produkcí a Grafickým studiem/Fotostudiem. Komunikace uvnitř vybrané společnosti probíhá zejména skrze osobní jednání a schůze, které jsou díky tomu, že vybraná společnost sídlí na jednom místě, nejracionálnější metodou. E-mail respektive telefon představují druhou možnost. Vybraná společnost nevyužívá žádných online nástrojů pro správu projektů a interní komunikaci.

Obdobná je i komunikace s klienty, kdy se v případě shody obou stran upřednostňuje osobní jednání, pro méně důležité záležitosti pak e-mail či telefon, v některých případech Skype. (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti)

4.3 Strategie (Strategy)

Vybraná společnost po celou dobu své existence působila jako full-service, to znamená, že zastřešovala drtivou většinu marketingových požadavků klienta. V současné době však vybraná společnost směřuje své aktivity do dvou oblastí, a těmi jsou video produkce a pořádání eventů. Vzhledem ke svým letitým zkušenostem už ví, co tyto disciplíny obsahují

a není to pro ni krok do neznáma. Video představuje zejména tvorbu reklamních spotů do všech médií a propagačních videí. (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti)

4.4 Schopnosti (Skills)

Vzhledem ke zvyšování podílu video produkce na celkovém obratu vybrané společnosti je nutné zvyšovat i kvalifikaci zaměstnanců v této oblasti za účelem zvýšení úrovně vybrané společnosti a jejich znalostí. Mezi nejsilnější vlastnosti vybrané společnosti se dá, díky poskytování full-service služeb, zařadit široký rozhled jejich zaměstnanců do všech zastoupených oborů a díky tomu lepší chápání souvislostí a propojení mezi jednotlivými obory. Zaměstnanci Grafického studia/Fotostudia absolvují každoročně několik workshopů, přičemž vítaná je vlastní iniciativa zaměstnanců, kteří mohou navrhnout účast na vybraném workshopu, školení či události, jako například Designblok nebo Zlín Design Week. Jako pozitivum lze dále zmínit loňskou účast vybraných představitelů společnosti na Expo 2015 v Miláně. (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti)

4.5 Styl manažerské práce (Style)

Vybraná společnost se počtem svých stálých zaměstnanců řadí mezi menší korporace. To se odráží i na pracovním prostředí, které se dá hodnotit jako pozitivní. Protože vybraná společnost sídlí v jedné budově, zaměstnanci jsou spolu v neustálém denním kontaktu, což přispívá k uvolněnosti vztahů. Rovněž neustálá komunikace, nezbytná při řízení zakázek, vytváří vztahy mezi jednotlivými odděleními a zaměstnanci. Management vybrané společnosti je představován jednatelem a výkonným ředitelem, kteří stáli u počátku vybrané společnosti, a proto je pojí velmi dobré vztahy. Tento fakt se odráží i na řízení vybrané společnosti, kdy je management schopen pružně a rychle reagovat na akutní potřeby vybrané společnosti, zákazníků, stejně jako na měnící se trh a tím usměrňují působení vybrané společnosti. (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti)

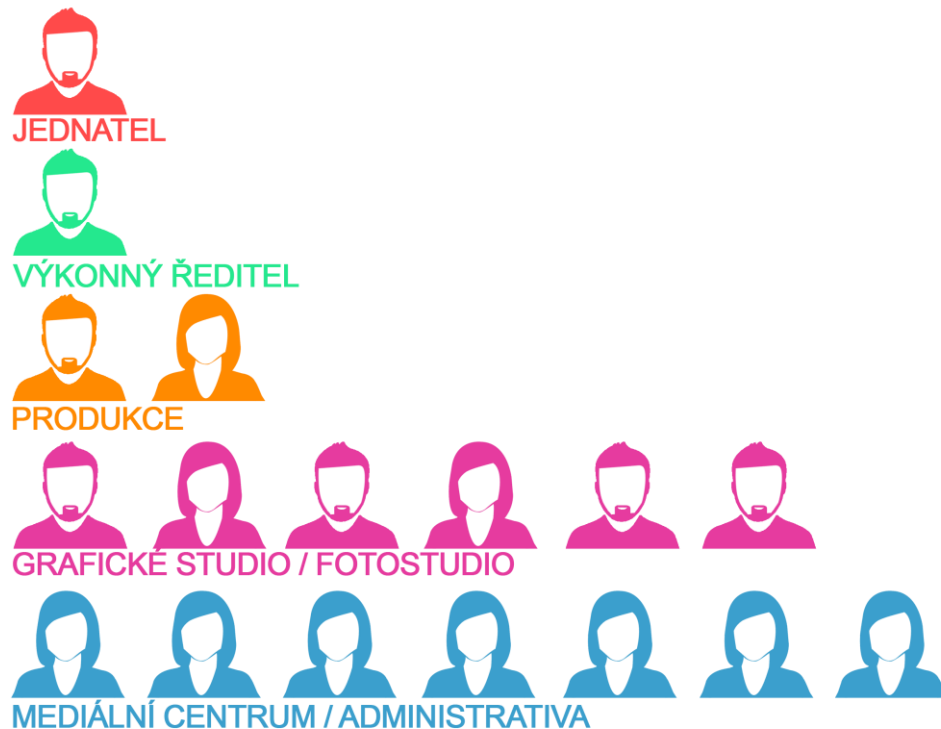
4.6 Zaměstnanci (Staff)

Vybraná společnost má sedmnáct stálých zaměstnanců v tomto složení (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti):

- jednatel.
- výkonný ředitel.
- dva zaměstnanci Produkčního centra.

- šest zaměstnanců Grafického studia / Fotostudia.
- sedm zaměstnanců Mediálního centra a administrativy.

Obrázek (Obr. 9) ilustruje celkový počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních vybrané společnosti.



Obr. 9. Grafické znázornění počtu zaměstnanců v jednotlivých odděleních vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

V návaznosti na aktuální strategii je pro vybranou společnost nejdůležitější pokrýt činnost Produkčního centra – pozice produkčního a asistenta a výhledově i Fotostudia – kameraman, střihač, postproduction specialist, 3D animátor a asistenti.

Mezi prostředky, které vytvářejí pozitivní pracovní prostředí a mohou posloužit jako stimuly/motivace zaměstnanců, lze zařadit možnost zapůjčení firemního vozidla pro osobní účely, cestování po celé republice, účast na VIP a promo akcích, kontakt s lidmi z širokého spektra oborů nebo možnost zapojit přátele do projektů dle potřeby. Sick days nejsou součástí pracovní smlouvy, nicméně pracovní dobu lze přizpůsobit dle potřeb zaměstnance a vybrané společnosti. Existuje zde mírná flexibilita denní pracovní doby – vše se odvíjí od množství aktuální práce a úkolů, které je třeba udělat. Nicméně, jako ve většině moderních

společností, je všechno o domluvě a racionálním a zodpovědném přístupu všech stran. (Interview s vybraným zaměstnancem společnosti)

4.7 Sdílené hodnoty (Shared Values)

Snahou vybrané společnosti je pochopit podstatu zadání klienta a přinést nápady, které vedou ke splnění vytyčených cílů. Základní motto vybrané společnosti zní (Webové stránky vybrané společnosti):

„Nikdy nepošleme ven špatnou práci, jsme flexibilní, pracujeme zodpovědně. Naším úkolem je najít správný komunikační koncept a podílet se na jeho uvedení do praxe.“

Hlavními opěrnými body vybrané společnosti jsou spolehlivost a schopnost dobrého hospodaření s rozpočtem.

4.8 Analýza marketingového mixu vybrané společnosti

Následující subkapitola je zaměřena na analýzu marketingového mixu vybrané společnosti. Tedy na produkt/službu, cenu, místo/distribuci, propagaci, lidi, procesy a samozřejmě také na materiální prostředí. Tato subkapitola je zpracována mimo jiné pomocí kvalitativního výzkumu, zejména pak prostřednictvím polostandardizovaných interview a analýzou interních materiálů vybrané společnosti, jejichž obsah vykazoval kvalitativní i kvantitativní data či informace.

4.8.1 Produkt/služba

V současné době jsou hlavními činnostmi vybrané společnosti tyto dvě aktivity: tvorba videa, jako jádro produktu a jeho rozšíření v podobě služeb navazujících. Tedy veškeré práce s vytvořeným materiálem spojené tak, aby se ve finále dostalo až k cílové skupině zákazníků. Druhý opěrný bod představují eventy a soutěže.

Kromě toho vybraná společnost vykonává rutinnější činnosti týkající se marketingu svých klientů. Jedná se zejména fotografické práce (fotografie produktové, které jsou uvedeny v příloze (Příloha – P III), portrétní, móda, jídlo, fotoreportáže, detail, interiér, exteriér, panorama, 3D foto, virtuální prohlídky), ke kterým má vybraná společnost k dispozici pět ateliérů v ČR a na Slovensku (Praha, Brno, Zlín, Valašské Meziříčí, Bratislava), dále produkční práce (soutěže pro veřejnost, televizní a rozhlasové spoty, reklamní a dárkové předměty, dárkové sety, zážitkové akce, poutače, stojany a podobně, ofsetový tisk, digitální tisk, rotační tisk, katalogy, knihy, časopisy, brožury, noviny, plakáty, letáky,

výroční zprávy, pozvánky, novoročenky, kalendáře, diáře, samolepky, lepenou reklamu a polep vozů).

Dle potřeby Mediální centrum zajišťuje nákup reklamního prostoru ve všech dostupných médiích – televize (celostátní, regionální, internetové, pro účely zahraniční kampaně, spoty, sponzoring, teleshopping, injektaže, product placement, internetovou reklamu, miniprogramy na míru), rádio (celostátní, regionální, veřejnoprávní, soukromé, kampaně – spoty, sponzoring, soutěže, speciální projekty), Internet (bannerové kampaně, PPC, SEO webových stránek, videa, direct mail, PR články, sociální sítě – Facebook, microsite), tisková média (celoplošné, regionální, deníky, suplementy, tematicky zaměřené časopisy, kampaně – standardní inzerce různých formátů, černobílá, barevná, vkladky, všívání, sampling, umístění PR článků), public relations (návrhy PR článků, jejich kreativní tvorba, umístění ve vybraných periodikách), outdoorová a indoorová reklama (outdoor – statické nosiče jako billboardy, bigboardy, smartboardy, megaboardy, digiboardy, CLV, rotundy, lavičky, zábradlí, štítové stěny, plachty, mostní panely, veřejné osvětlení, navigační systémy, vlajky, LED obrazovky, totemy, HyperCube, polepy zastávek, rámečky ve stanicích metra; indoor – CLV, New Lighty, LCD obrazovky v čekárnách lékařů, instore pronájem ploch, instore HyperCube, rámečky ve školách, čekárnách lékařů, na čerpacích stanicích, fit centrech, zkušebních kabinkách, toaletách, restauracích, kavárnách).

Aktuální struktura zakázek je cca ze 40 % tvořena video produkcí, ze 40 % tiskovinami a 20 % eventy. Eventy jsou spíše sezónní záležitost, kdy se v letním období jejich podíl zvyšuje a naopak přes zimu snižuje.

V případech zvýšené poptávky má vybraná společnost k dispozici několik dodavatelů, nehrozí tedy, že by nebyla schopna splnit si své závazky. Proti útlumu zakázek je chráněna svou zaměstnaneckou strukturou, kdy má pouze nezbytné kapacity a další služby nakupuje.

4.8.2 Cena

Ceny vybrané společnosti jsou tvořeny podle skutečných nákladů s přírůžkou obvykle 15 % – 20 %. Vybraná společnost nerazí cenovou strategii s orientací na maximalizaci zisku nebo orientací na přežití. Vzhledem ke svým zkušenostem a renomé si může dovolit stanovovat adekvátní cenu, která zajistí pokrytí všech potřebných nákladů a zároveň růst vybrané společnosti.

4.8.3 Místo/distribuce

Představitelé vybrané společnosti jednají ve všech případech přímo se zákazníkem, nevyužívají služeb prostředníků nebo jiných společností. Vzhledem k charakteru jejího oboru by další mezičlánky zbytečně prodlužovaly proces tvorby a v podstatě by ani neměly význam. Nezbytnou součástí spolupráce je neustálá komunikace s klientem, protože veškeré služby jsou tvořeny na míru s cílem zvýšit prodej daných produktů/služeb. To bez perfektního pochopení klientových záměrů a cílů není možné.

4.8.4 Propagace

Propagace vybrané společnosti a následná komunikace s veřejností je u vybrané společnosti uskutečňována třemi kanály. **YouTube** je hlavním kanálem, kde lze nalézt všechna videa, která vznikla v produkci vybrané společnosti. Obsahuje 50 příspěvků, nejstarší z nich byl nahrán na začátku roku 2013. Od poloviny roku 2014 až dodnes bylo zveřejněno celkem 44 videí, tedy valná většina. Mezi komerčními příspěvky se od ledna 2015 objevují pravidelné měsíčníky, kde v hlavní roli výkonný ředitel představuje aktuální dění ve vybrané společnosti.

Komunikace je na **Facebooku** uskutečňována skrze Fotoateliér, vybraná společnost jako taková nemá svůj profil a je tedy neaktivní, což je velký handicap. Příspěvky jsou tvořeny hlavně odkazy na videa umístěná na YouTube. Posledních pět příspěvků pak ukazuje zákuřlisí fotografování nebo natáčení v ateliéru.

Aktuality na webu – účelem této sekce je pravidelné informování o dění ve vybrané společnosti, které ovšem, pokud by mělo být hodnoceno pouze na základě těchto aktualit, jakoby nebylo. Kladný mediální obraz vybrané společnosti představuje například spolupráce s největší českou společností zajišťující zpětný odběr a recyklaci nepoužívaných elektrospotřebičů (ve formě eventů zajišťujících odběr materiálu společně s edukací návštěvníků) nebo podpora dobrovolných hasičů.

Aktuálně nejsou aktivní žádné kampaně na podporu služeb. V posledních pěti letech jimi byly billboardy v rámci Zlínského kraje a PPC reklama nabízející služby Fotostudia. V současné době se na vybranou společnost obrací sami potenciální klienti, proto placená propagace není nezbytná. V nejbližší době se chystá nový web, který bude daleko lépe informovat o dění ve vybrané společnosti a jejich projektech, stejně jako rebranding spojený s nastolenou strategií.

4.8.5 Lidé

Průměrná doba, po kterou zaměstnanci ve vybrané společnosti působí, je šest let. Většina pracovních pozic má po svém vytvoření stále prvního zaměstnance, který ji obsadil. Tento fakt svědčí o stálosti vybrané společnosti. Vzhledem k tomu mohou produkční i výkonný ředitel podat klientovi při schůzkách pravdivé informace o možnostech vybrané společnosti a zároveň zodpovědět většinu jeho dotazů ohledně spolupráce a realizace požadavků. Jednání má na starost výkonný ředitel nebo Produkce.

4.8.6 Procesy

Komunikace se zákazníkem je uskutečňována převážně třemi kanály a to osobním jednáním, telefonickou domluvou nebo e-mailem. K osobnímu jednání se přistupuje zejména v klíčových fázích projektu, e-mail představuje nejčetnější složku komunikace, telefon je využíván hlavně při akutních záležitostech.

Pokud nějaká korporace rozešle mezi několik agentur tak zvaný brief, což je zadání a požadavky na novou kampaň či projekt, vybraná společnost jeho vypracování většinou prezentuje osobně, aby svou vizi dokázala co nejlépe předat.

Dalšími procesy jsou ve vybrané společnosti pravidelné reporty probíhajících aktivit, díky kterým zůstává klient v obraze a může tak připomínkovat nastalé situace.

Většina procesů zůstává ve svém jádru stále stejná, například při exteriérovém focení produkce zajišťuje lokaci, modely, catering, dopravu na místo, stará se o průběh focení a tak mají fotografové klid na svou práci.

Za dobu své existence má vybraná společnost procesy komunikace se zákazníkem dobře zvládnuté a ke své práci přistupuje zodpovědně a vždy profesionálně.

4.8.7 Materiální prostředí

Hmotnou podstatu služby představují například všechny outdoor a indoor nosiče reklamy, které jsou veřejně přístupné. Dále to mohou být vizitky, vzhled a vystupování zaměstnanců vybrané společnosti, vybavenost prostor ve vybrané společnosti, fotoateliéru, vozového parku nebo i sehranost zaměstnanců vybrané společnosti při natáčení, focení, pořádání eventů, řešení problémů – tímto si klient může „fyzicky“ ověřit kvality vybrané společnosti.

4.9 Hlavní konkurenti vybrané společnosti

Vybraná společnost působí celorepublikově, nicméně díky širokému portfoliu svých nabízených služeb se počet konkurenčních korporací pohybuje v desítkách jednotek. Z tohoto důvodu zde budou představeni pouze nejvýznamnější krajší konkurenti, kteří představují pro vybranou společnost přímou konkurenci. Jmenovitě se jedná o následující společnosti: Agentura COMTECH, IS Produkce, ImperialMedia, Q studio a Spaneco. U každé konkurenční korporace budou sledovány následující parametry:

- portfolio nabízených služeb.
- reference.
- online komunikace.

4.9.1 Agentura Comtech

Agentura Comtech prezentuje sebe samu jako nejdéle působící full-servisovou agenturu na českém trhu (rok založení 1990). Má tedy 26 let zkušeností, což svědčí o schopnostech jejich zaměstnanců udržet se na trhu. Společnost sídlí kromě Zlína i v Praze, což představuje jednu z konkurenčních výhod oproti analyzované společnosti. Na webu se pyšní dvaceti oceněními (například Zlatá pecka, Louskáček, EFFIE Awards a tak podobně).

Mezi její klienty patří například Mercedes-Benz, Big Shock!, Přerovské pivovary, Vinařský fond nebo Člověk v tísni. Osobně velmi pozitivně hodnotím kampaň „*Proč soudit předčasně?*“, která upozorňuje na předsudky vůči romskému etniku (za tuto kampaň získala agentura Comtech třetí ocenění). Větší sympatie ve mně vzbuzuje zpracování webových stránek, které, ač mají podobný layout jako vybraná společnost, působí přehledněji.

Své profily má Comtech na Facebooku a YouTube. Oba dostávají pravidelně nový obsah, který nenudí a není jen pouhým sdělením „*Hled'te, co právě děláme*“.

Agentura Comtech je členem AKA a představuje jednoho z hlavních regionálních rivalů vybrané společnosti, jelikož oblast poskytovaných služeb je z velké části podobná. (icomtech.cz, ©2016)

4.9.2 IS Produkce

Společnost IS Produkce, s. r. o. byla založena v roce 2008. Její největší konkurenční výhodou představuje technický park, kterým se společnost pyšní jako největším televizním a audiovizuálním produkčním studiem na Moravě. Studio se nachází v centru Zlína a kro-

mě vlastní tvorby společnosti je využíváno k pronájmu jinými produkcemi, zejména kvůli greenscreen pozadí, upravenému zvukovému profilu pro eliminaci nežádoucích přeslechů a room efektu s velkým množstvím filmařského vybavení, stropním závěsným systémem s pantografy, digitální zábleskovou technikou, softboxy, několika barevnými fotopozadími nebo filmovými světly. K dispozici je také filmová kamera RED EPIC DRAGON 6K, dva pevné objektivy Carl Zeiss, Canon 5DSR s Canon L objektivy a tak podobně. (isprodukce.cz, ©2008-2016)

Společnost IS Produkce se tedy zaměřuje převážně na tvorbu materiálu (video, zvuk) s pomocí současné moderní techniky. Nevýhodou je pak absence přímého mediálního plánování, které pro IS Produkci obstarávají přímí partneři.

Mezi své top reference produkce řadí spolupráci se společnostmi Euronics, Siemens, Tescoma, Parfums.cz, Aukro, Majka nebo Lego. (isprodukce.cz, ©2008-2016)

Co má ale agentura kromě techniky výborně zvládnuto je i její online komunikace – pravidelně postuje na Facebook a YouTube. Z profesní sociální sítě LinkedIn se lze zase dostat na online blog, kde jsou od ledna 2016 v měsíční frekvenci přidávány nové články. Účty na Instagramu a Vimeu představují pro agenturu IS Produkce nejslabší články komunikace na sociálních sítích.

4.9.3 ImperialMedia

ImperialMedia, s. r. o. je reklamní a komunikační agentura s celorepublikovou působností zajišťující komplexní služby regionálním, národním i nadnárodním korporacím v oblasti realizace reklamy, marketingové komunikace a podpory prodeje. Dále se agentura zabývá komplexními službami v oblasti grafického designu, webových služeb, produkce a marketingové komunikace. ImperialMedia vlastní fotoateliér pro reklamní a produktovou fotografii. (ImperialMedia.cz, ©2015)

Mezi klienty této agentury patří korporace jako je Baťa, Hamé, Grada, CzechTourism, Synot Tip nebo Fatra.

Online komunikaci uskutečňuje agentura skrze Facebook, YouTube a LinkedIn. Všechny kanály jsou udržovány v menší četnosti, například oproti agentuře COMTECH. Agentura ImperialMedia má kromě Uherského Hradiště pobočku také v Praze. Tato agentura je také členem AKA.

4.9.4 Q studio

Společnost Q studio své služby dělí do šesti specifických kategorií: marketing (situační analýzy, spotřebitelské soutěže, motivační programy, event marketing, mobilní marketing), tvůrčí reklama (idea maker – ideové a kreativní řešení, tvorba storyboardů, skic kampaní a copywriting), grafické studio (corporate identity, obalový design, fotografická postprodukce, web design – SEO, online reklama, DTP práce), média (plánování a realizace kampaní, mediální plán – timing, výběr médií, nákup média prostoru, PR služby), produkce (návrhy veletržních expozic, řezanou grafiku, POS a POP materiály, světlená reklama) a Fotostudio (full-service velkokapacitního fotoateliéru, produktová – průmyslová – reklamní fotografie a tvorba video spotů). (q-studio.cz, ©2014)

Mezi reference si společnost Q studio mimo jiné řadí korporace jako je Meopta, Rudolf Jelínek, Zlínský kraj či Linde – tedy zejména oblastní korporace.

Profily společnosti Q studio lze nalézt na Facebooku (který ale moc rozmanitý a aktuální obsah nenabízí) a YouTube (který zaznamenává větší aktivitu až v posledních třech měsících). Součástí webu je i blog, kde za poslední rok bylo přidáno sedm příspěvků.

4.9.5 Spaneco

Spaneco je produkční společnost z Valašského Meziříčí se zastoupením v Praze, která funguje přes deset let. Mezi klienty této produkce patří Robe, V-podlahy nebo Mixit.

Hlavní činností je tvorba videa – reklamní spoty, korporátní filmy, TV reklama, videospoty, videoreklama, prezentační video korporace, propagační video, promo video, kinoreklama a letecké záběry společně s audiozáznamy vlastní tvorby (spaneco.com, ©1995-2016)

Spaneco ze zde uvedených společností spravuje nejvíce profilů na sociálních sítích – kromě standardního Facebooku a YouTube je to i Vimeo, kde je přidáván aktuální obsah, i když ne v takové frekvenci, jako na YouTube, Twitter (jako jediná společnost), Google+ a několik dalších – SoundCloud, Instagram nebo Pinterest.

4.9.6 S&K Public

Společnost S&K Public působí na trhu od roku 1992. Je součástí skupiny S&K Group, která, kromě divize Public obsahuje další tři společnosti – S&K Label, S&K Tools a Moneco se zaměřením na finanční služby, samolepící etikety a CNC obrábění a broušení.

Mezi její hlavní činnosti patří pořádání eventů, tvorba grafického designu, firemní a obalový design, produkce tiskových materiálů. Jako výhodu oproti konkurenci si společnost cení své vlastní tiskařské vybavení pro signmakingové zakázky všeho druhu – vzhledem k těmto vlastnostem je firma silným konkurentem na poli tisknuté a lepené reklamy.

Mezi své nejvýznamnější klienty řadí společnosti Ahold Czech Republic, Budějovický Budvar, Generali Pojišťovna, Porsche Česká republika nebo Škoda Auto. Společnost získala 2 ocenění – Český pramen 2011 a Playlist Audi TOP 20 a od února 2016 je členem AKA. (skpublic.cz, ©2005-2016)

Společnost S&K Public se nevyskytuje na žádné sociální síti.

4.9.7 Aetna

Komunikační agentura Aetna byla založena v roce 1992. Je členem AKA, Hospodářské komory ČR a iniciativy Férový tendr. Sídlo společnosti je v Brně, pobočka pak v Praze.

Hlavními oblastmi poskytovaných služeb jsou retail, brandbuilding, eventy, IT & PR IT, B2B trhy, content marketing, věrnostní programy a průmyslové značky.

Společnosti jako HP, AT Computers, WALMARK, Zetor, Continental Barum, TESCO, PHILIPS nebo Samsung tvoří portfolio klientů agentury Aetna. (aetna.cz, ©2016)

Komunikací s veřejností uskutečňuje Aetna kromě svých webových stránek také na Facebooku, kde se řadí mezi ty nejaktivnější.

5 VYBRANÉ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost bude prostřednictvím této kapitoly analyzována pomocí analýzy makroprostředí – tedy analýzou PESTE, dále bude realizována analýza mezoprostředí, kde bude aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil a dále Benchmarking, prostřednictvím kterého bude vybraná společnost srovnána s významnými konkurenčními společnostmi ve svém odvětví.

5.1 Analýza makroprostředí – PESTE analýza

Jako hlavní opěrný bod PESTE analýzy hodnotím analýzu sociálních faktorů, které vytvářejí prostředí pro vznik reklamních kampaní a přímo ovlivňují jejich úspěšnost. Dalším důležitým faktorem je kondice ekonomiky České republiky, která se aktuálně zotavuje z hospodářské krize vzniklé na konci roku 2008.

5.1.1 Politicko-právní a legislativní faktory

Primárním zákonem zde je zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy. Jedním z nejdůležitějších prvků podílejících se na regulaci a kontrole reklamního prostředí v České republice je Rada pro reklamu (RPR). Toto prostředí totiž není regulováno státem, ale pravidly přijatými jejími členy, mezi které patří významné společnosti a agentury v České republice, jako například AČRA-MK, AKA, CET 21, spol. s r. o., Česká televize, Český rozhlas, ČEZ, a. s., Plzeňský Prazdroj, a. s., Potravinářská komora ČR, SAZKA a.s. a další.

Pod RPR spadá i Kodex reklamy, který napomáhá k tomu, aby reklama byla zejména pravdivá, slušná a čestná. Stížnosti na neetické a neslušné reklamy posuzuje třináctičlenná Arbitrážní komise, která je zastoupena všemi články reklamního trhu – zadavateli, agenturami a odborníky na reklamu. (rpr.cz, ©2016)

Asociace komunikačních agentur (AKA) představuje další profesní sdružení, aktuálně čítající šedesát členů v pěti kategoriích: Reklamní agentury, České nezávislé agentury, ASMEA – Asociace mediálních agentur, Digitální agentury a Aktivační agentury. AKA je tvořena zhruba 40 % agenturami, které jsou součástí nadnárodních sítí a zbylých 60 % tvoří české velké a střední agentury. Vzhledem k požadavkům, které vznik členství v AKA obnáší, vznikla už na počátku 90. let AČRA-MK, která sdružuje menší domácí

agentury a studia. Členem AKA se může stát jakákoliv komunikační agentura, která splní následující podmínky (aka.cz, ©2016):

- předmětem podnikání je pouze oblast komerčních komunikací.
- zaměstnává minimálně sedm zaměstnanců na hlavní pracovní poměr.
- poskytuje služby nejméně třem na sobě nezávislých zákazníkům, přičemž žádný z nich nemá nadpoloviční podíl na obratu agentury.
- agentura prokázala schopnost přípravy a realizace celorepublikové kampaně v období delším jak 1,5 roku.
- poskytuje kvalitní služby evropského standardu, podniká slušně, čestně a způsobem neohrožujícím pověst Asociace a jejích členů.
- dodržuje Zásady chování členů AKA, Kodex AKA pro podporu soutěže a Kodex reklamy.

Od roku 1992 působí na území České republiky AČRA-MK, která je nejstarším profesním sdružením v oblasti reklamy a marketingových komunikací v České republice. V souvislosti s AČRA-MK je důležité zmínit Etický kodex, závazný pro její členy. (acra-mk.cz, ©2016)

Dále je na místě zmínit působnost Hospodářské komory České republiky, která je povinným připomínkovým místem při přípravě podnikatelské legislativy.

5.1.2 Ekonomické faktory

Vzhledem k faktu, že uplynulo téměř osm let od vypuknutí celosvětové recese ekonomiky, křivka vývoje HDP v České republice nenalezla jednotný směr a v dvouletých cyklech osciluje mezi kladným a záporným přírůstkem. Aktuálně činí HDP za rok 2015 celkem 4,3 %, což je od roku 2009 nejlepší výsledek, kterého česká ekonomika dosáhla. Růst ekonomiky byl podpořen i velmi nízkými cenami ropy a čerpáním fondů z Evropské unie, což se prozatím neprojevalo na inflaci a ta se tak stále drží v hodnotách ležících na hranici deflace – aktuálně 0,1 % za rok 2015. (kurzy.cz, ©2000-2016)

Tržby ve službách se v roce 2015 meziročně zvýšily o 2,6 %, na růstu se nejvíce podílela odvětví informačních a komunikačních činností hodnotou 5,5 %, což je rozhodně pozitivní zpráva, jak pro ekonomiku České republiky, tak i pro reklamní agentury samotné. (czso.cz, ©2016)

Jako velmi pozitivní se dá zhodnotit trvalý pokles nezaměstnanosti až na hodnotu 5,7 % za duben 2016, která představuje jednu z nejnižších v historii samostatné ekonomiky České republiky, vyjma let 1993 – 1997, respektive 2007. Sazba daně z příjmu právnických osob se od roku založení vybrané společnosti trvale snižuje, a to až na dnešní (rok 2016) hodnotu 19 %, což představuje zhruba střed mezi ostatními evropskými zeměmi. (kurzy.cz, ©2000-2016)

Hodnoty sazby daně z příjmu právnických osob v jednotlivých letech lze nalézt v níže uvedené tabulce (Tab. 4).

Tab. 4. Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob mezi lety 2005 a 2016 (czso.cz, ©2016)

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010 – 2016
Sazba daně	26 %	24 %	24 %	21 %	20 %	19 %

Všechny tyto makroekonomické faktory představují pro společnost v reklamním sektoru důležité ukazatele a to zejména kvůli povaze nákladů na marketing – ty totiž představují jedny z prvních položek, které korporace omezují či škrtají při snižování nákladů. Vzhledem k tomu, že někteří klienti vybrané společnosti spadají pod mezinárodní koncern, jejich rozhodnutí o investicích do reklamy závisí na mateřské korporaci a tudíž na ekonomické situaci v jiném sektoru EU či jiné oblasti světa. Drtivá většina platebního styku je uskutečňována s českými subjekty, proto kurz české koruny nehraje pro vybranou společnost zásadní roli.

5.1.3 Sociální faktory

Česká republika představuje relativně malé tržní prostředí. To pro marketéry znamená vcelku dobrou zprávu, jelikož lze předpokládat, že celostátní kampaň bude mít podobné ohlasy ve všech oblastech republiky. Česká společnost je převážně ateistická s tradičně více křesťansky založenými oblastmi, jakými jsou kraje na Jižní Moravě, v Jihočeském kraji a na Vysočině. Rovněž je vybraná společnost otevřená humoru a jeho kvalitní ztvárnění se cení. Nicméně je třeba rozlišovat mezi dobrým humorem a lacinou, podbíživou zábavou. Od roku 1989 taky české obecnostvo čelí do té doby nevídanému způsobu propagace výrobků a služeb, jelikož v éře před rokem 1989 byl tento prostor regulován státem, v důsledku čehož byly v 90. letech investice do reklamy vcelku vysoké.

Malá rozloha České republiky a počet jejích obyvatel může být také výhodou reklamních kampaní, vzhledem k relativně menšímu počtu regionů a jejich vlastností, mohou být tyto užity při ztvárnění reklamy nebo stereotypů (například spojení Zlín – Baťa, Valašsko – chudoba, Haná – bohatství a tak podobně), kdy většinová společnost má základní všeobecný přehled o charakteristikách daných oblastí.

Co se národnostních menšin týká, nejvíce jsou v České republice kromě Slováků zastoupeni zástupci zejména ukrajinského, vietnamského a ruského původu. V celkovém součtu je ale české obyvatelstvo dominantní národnostní složkou a z tohoto pohledu se jeví reklamní trh jako jednotný. (czso.cz, ©2014)

Životní styl obyvatelstva České republiky se po revoluci začal výrazně orientovat západním směrem, proto sledováním trendů v těchto zemích lze predikovat budoucí vývoj na našem trhu, což může poskytnout konkurenční výhodu.

5.1.4 Technické a technologické faktory

Technické faktory na trhu reklamních agentur představují zejména úroveň IT vybavení dané korporace. Technické zázemí vybrané společnosti je tvořeno převážně vlastním fotoateliérem s rozsáhlým vybavením pro ateliérovou i externí fotografii, příslušenstvím k tvorbě videa a několik výkonných PC s grafickými monitory pro zpracování pořízených dat. Další techniku představují zejména kancelářská PC pro administrativu.

Další faktory představují možnosti prezentace reklamy – billboardy pro celorepublikové kampaně, plakátovací plochy, CLV, tištěná média a Internet. Nicméně většina těchto outdoorových prostředků zaznamenává dlouhodobý trend útlumu zásluhou online reklamy.

Další faktem, který nahrává tomuto faktoru je Internet, jelikož díky on-line nakupování jsou dostupné téměř všechno zboží, které se na trhu nachází.

5.1.5 Ekologické a environmentální faktory

Ekologický aspekt činnosti reklamních agentur může být představován například při tvorbě herních zařízení a strojů pro eventy, které, pokud nejsou dále reklamně využity, jsou buďto rozprodány nebo ekologicky zlikvidovány. Rovněž jsou vysloužilé elektrospotřebiče a odpadový materiál tříděny a recyklovány.

Vyhodnocení PESTE analýzy

Z PESTE analýzy vyplývá, že se ekonomika České republiky zotavuje a za poslední roky dosahuje nejlepších čísel od roku 2008. Analýzou politicko-právních faktorů bylo zjištěno, že v České republice existují dvě základní profesní organizace, sdružující reklamní agentury a to konkrétně AKA a AČRA-MK plus zde funguje Rada pro reklamu, která má na starosti dozor při dodržování etických pravidel reklamy. Z rozboru sociálních faktorů lze usoudit na relativně nízké hranice, kterých se musí marketéři a kreativci držet v zájmu nevzbuzování všeobecného pohoršení či diskriminování vybraných skupin obyvatelstva. Technologické faktory činnosti reklamních agentur jsou reprezentovány zejména kvalitou záznamových zařízení a prostředků jejich zpracování a prostředků umožňujících distribuci reklamy. Environmentální faktory pak představují zejména společenskou uvědomělost při nakládání se zastaralou technikou a problematikou spojenou s jejím vyřazováním z majetku společnosti.

5.2 Analýza mezoprostředí

V rámci analýzy mezoprostředí vybrané společnosti je použit Porterův model pěti konkurenčních sil a poté metoda Benchmarkingu. Pro zpracování analýzy mezoprostředí budou využity interní materiály společnosti a interview s vybraným zaměstnancem společnosti.

5.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Zákazníci, tedy odběratelé, by měli stát na prvním místě mezi ostatními Porterovými silami a vybraná společnost by měla vše směřovat k jejich maximální spokojenosti. Od toho se odvíjí i volba vhodných dodavatelů, kteří jsou velmi důležití, jelikož vybraná společnost sama nemá kapacity k pokrytí všech požadavků v odpovídající, konkurenceschopné kvalitě. Zbylé proměnné Porterova modelu pěti konkurenčních sil tvoří konkurence a substituty.

Vyjednávací síla odběratelů

Vizí vybrané společnosti je udržovat dlouhodobou spolupráci s několika subjekty, pro které vybraná společnost dodává širší rozsah prací, které klient zadává dle jeho aktuálních potřeb.

Aktuálně vybraná společnost pracuje na cca 25 zakázkách, z čehož jsou pouze dva klienti, kde spolupráce probíhá v době kratší než 1 rok.

Cílový klient by se dal popsat jako korporace, která působí v rámci celé České republiky a která má potřebu aktivně komunikovat se svými zákazníky – prostřednictvím událostí,

eventů, soutěží, článků o své působnosti, sezónních kampaní, edukace a osvěty nebo při prezentaci nového výrobku nebo služby.

Vzhledem k dlouhodobému charakteru spolupráce si vybraná společnost udržuje své stálé klienty. Mezi nejvýznamnější klienty vybrané společnosti lze například zařadit:

- Continental Barum s.r.o.
- Společnost Baťa.
- ON Semiconductor.
- Robe.
- RIA.
- Společnost Becherovka.
- Elektrowin.
- BestDrive.

Vzhledem k počtu odběratelů, které vybraná společnost má, by se dala jejich síla popsat jako střední. Výpadek některého z nich by pro vybranou společnost jistě znamenal ztrátu, nicméně tato by nebyla likvidační, respektive neohrozila by významněji chod firmy.

Vyjednávací síla dodavatelů

Z důvodu rozpětí služeb, které vybraná společnost poskytuje, je pro ni výhodnější nezaměstnávat specialisty na několika pozicích a tedy vlastnit jen část kapacit a při zvýšené potřebě tyto služby nakupovat u externistů. Aktuálně jsou to tři dodavatelé video + post-produkce, čtyři subjekty pro tvorbu 3D animací a střihu, čtyři pro tvorbu webů, aplikací a komunikace na Internetu (přičemž intenzivnější spolupráce probíhá se dvěma z nich), překladatelské služby a korektury poskytují hlavně dvě až tři společnosti, pro nárazové drobnější grafické práce pak grafici na Dohodu o provedení práce.

Další skupinu dodavatelů tvoří jednorázové spolupráce, například při tvorbě výukově-zábavních hracích boxů pro roadshow pro Moravskoslezský kraj, které sloužily k edukaci dětí formou logických her, bylo třeba práce zručného řemeslníka. V příloze (Příloha – P II) je uvedena fotografie zobrazující průběh těchto eventů.

Vybraná společnost má vlastní databázi osob, které jsou třeba dle typu eventů – například hostesky, promotéři či technik. Při konání eventů je často zapotřebí mít k dispozici dodávku případně i přívěs. Tyto prostředky si vybraná společnost rovněž krátkodobě pronajímá.

Vyjednávací síla dodavatelů by se dala, stejně jako u odběratelů, označit jako střední – nicméně v tomto případě mají dodavatelé větší slovo, jelikož okruh poskytovaných činností je různorodý a více specializovaný. Zároveň si je agentura dobře vědoma kvality jednotlivých dodavatelů.

Konkurenční rivalita v odvětví (stávající konkurence)

Protože je konkurence na trhu reklamních agentur v České republice vysoká a zároveň velmi diferencovaná s množstvím služeb, budou se brát v úvahu nejvýznamnější konkurenční subjekty v rámci Zlínského kraje, kde vybraná společnost také působí.

Stávající konkurenční rivalita je rozdělena do několika skupin a to na:

- společnosti o více jak dvou lidech, jejichž produkce se neobejde bez využití ateliéru a velkého počtu technického příslušenství, jakými jsou klíčovací plátno, několik světelných zdrojů, profesionální zvukové a nahrávací zařízení, grafické monitory a tak podobně. Samozřejmě subjektů poskytujících video služby je v Zlínském kraji velký počet, tito se ale zaměřují především na veřejnost a proto netvoří přímou konkurenci.
- společnosti pořádající eventy pro větší počet osob mimo události typu svatební hostina, oslavy a celkově rodinného charakteru.
- společnosti poskytující tiskové a grafické služby souběžně s poskytnutím služeb fotoateliéru nebo natáčení videa (viz první bod).

Někteří konkurenti jsou zároveň i dodavatelé, protože vybraná společnost i přes vyspělé technické vybavení není jenom video produkcí a z toho plynou některé nedostatky – nemá například filmové kamery a příslušenství k nim na takové úrovni, jako specializovanější společnosti. Tyto rozdíly se postupně snižují, nicméně vybraná společnost se stále neobejde bez pomoci jiných produkcí. Mezi přímé konkurenty lze zařadit tyto společnosti:

- Comtech.
- IS Produkce.
- ImperialMedia.
- Q studio.
- Spaneco.
- S&K Public
- Aetna.

Konkurenční rivalitu v odvětví tak lze hodnotit jako vysokou, jelikož na trhu je velký počet reklamních agentur a fakt, že osobní kontakt není nutný po celou dobu trvání spolupráce, otevírá prostor pro konkurenci z celé České republiky. Počet společností, které vytváří obsah a materiál potřebný pro reklamu je vysoký i z důvodu velké variability možností, které tento trh nabízí.

Hrozba vstupu nových korporací do odvětví (potenciální konkurence)

Náklady vstupu do stejného odvětví jsou představovány zejména pořízením výkonného a kvalitního technického vybavení ve formě vybavení fotoateliéru s možností natáčet video, dále kancelářemi a jejich vybavením a v neposlední řadě taky osobním (užitkovým) automobilem. Vyšší vstupní náklady jsou ale vyváženy vysokými hodinovými sazbami, které podle údajů AKA z dubna 2016 meziročně vzrostly a to zejména u výše kvalifikovaných pozic. Z těchto údajů lze usoudit, že mezi náklady je racionální připočítat i finance investované do vzdělávání. (mediaGuru.cz, ©2016).

Tyto údaje jsou prezentovány v níže uvedené tabulce (Tab. 5).

Tab. 5. Tabulka hodinových mezd zaměstnanců reklamních agentur za rok 2015 (mediaGuru.cz, ©2016)

Pozice v reklamní agentuře	Průměrná hodinová sazba
Supervisor	2 531 Kč
Strategic planner	2 257 Kč
Client service director	2 433 Kč
Account director	1 938 Kč
Account manager senior	1 427 Kč
Account manager junior	1 130 Kč
Account executive	945 Kč
Asistent	597 Kč
Kreativní ředitel	2 696 Kč
Art director senior	1 775 Kč
Art director junior	1 383 Kč
Copywriter	1 507 Kč
Graphic designer	1 335 Kč
DTP operátor	789 Kč
Media planner	1 264 Kč
Digital manager	1 950 Kč
IT operátor	890 Kč
Traffic manager	1 054 Kč
Produkční	1 027 Kč

Z důvodu variability práce a udržitelnosti nákladů je výhodnější mít menší počet stálých zaměstnanců společně s velkým počtem externích partnerů, což je i případ vybrané společnosti.

Vstup nových subjektů do odvětví představuje střední hrozbu, jelikož zvolené odvětví poskytování reklamních služeb umožňuje dosahovat vysokých zisků a zároveň je práce sama o sobě atraktivní – zahrnuje komunikaci s lidmi a společnostmi z různých odvětví, cestování a poznávání nových lokalit, účast na různých VIP či promo akcích, možnost pracovat s moderní technikou, možnost ovlivňovat veřejné prostředí a tak podobně.

Hrozba substitutů

Substitutem pro tištěná média je dozejista Internet, protože umožňuje daleko lepší zacílení reklamy a hlavně nepřehledné množství informací a dat (o zákaznících, dosahu kampaní, počtu zhlédnutí a tak podobně), které, pokud se umí správně číst a následně prezentovat, představují vysoce efektivní nástroj řízení online marketingu.

Dalším substitutem může být například 3D grafika a s ní spojené modelování produktů, kterým by se jinak vytvářely klasické ateliérové snímky. Vše závisí od záměru, jak se bude s těmito obrazy produktů dále pracovat v rámci kampaně.

Hrozba substitutů na trhu je velká, protože všeobecný trend přemísťování reklamy do tak zvaných nových médií je neoddiskutovatelný, a v případě ignorace těchto cest hrozí ztráta klienta.

5.2.2 Benchmarking

Vzhledem k povaze agenturou poskytovaných služeb byly k benchmarkingu zvoleny jen vybrané společnosti pro zachování objektivitu testu, protože někteří konkurenti nejsou full-servisovými společnostmi. Konkurenční společnosti byly vybrány na základě členství v AKA a stejné kategorie – „České nezávislé agentury“, – uvedené v příloze (Příloha – P I) a sídlem co nejbližší analyzované společnosti.

V rámci odstranění co největší míry subjektivitu bylo číselné hodnocení realizováno pomocí brainstormingu s vybraným zaměstnancem společnosti.

Jednotlivé společnosti byly evaluovány na číselné škále od 1 do 5, přičemž číselná hodnota 1 znamená nejhorší úroveň, číselné hodnocení 5 nejlepší úroveň. Vybraná společnost byla

srovnávána se čtyřmi svými konkurenty. Tabulka (Tab. 6) uvádí výsledky související s benchmarkingem vybrané společnosti.

Tab. 6. Benchmarking vybrané společnosti (Vlastní zpracování)

Jednotlivé společnosti / Kritéria hodnocení	Komunikace s veřejností	Výkony – údaj z VZZ (2014)	Počet poboček	Doba působnosti na trhu	Webové stránky	Celkové hodnocení
Vybraná společnost	3	2	1	3	4	13
Comtech	4	5	2	5	5	21
ImperialMedia	2	1	2	2	5	12
S&K Public	1	4	1	5	3	14
Aetna	2	5	2	5	5	19

Komunikace s veřejností

Komunikace s veřejností byla hodnocena z hlediska četnosti aktivity a atraktivity jednotlivých příspěvků skrze online média, jakými jsou sociální sítě a domovské stránky jednotlivých společností. Nejlepších výsledků dosáhla společnost Comtech, která je pravidelně aktivní na Facebooku i YouTube, nicméně chybí LinkedIn nebo Instagram. Vybraná společnost působí na Facebooku skrze své Fotostudio, nikoliv jako agentura, tedy celek. YouTube kanál obsahuje všechna videa.

Výkony

Výkony představují součet položek „Změna stavu zásob vlastní činnosti“, „Aktivace“ a „Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb“. Tento ukazatel ve Výkazu zisku a ztrát představuje souhrn tržeb za rok 2014 (rok 2014 poskytuje nejaktuálnější čísla). Tato hodnota je však spíše orientační, jelikož znamená souhrn za všechny služby, jejichž struktura je v rámci porovnávaných subjektů podobná, ale jednotlivé poměry se mohou značně lišit. Největších tržeb dosáhla společnost Aetna, a to konkrétně CZK 81,081 mil. Vybraná společnost dosáhla hodnoty CZK 21,397 mil. Meziročně pak největší nárůst zaznamenala společnost ImperialMedia – o 40 %. Body byly přidělovány poměrově na základě umístění v dané pětině (které byly vypočítány z nejvyšší hodnoty). Samotné tržby ale nesvědčí

o tom, zda se společnosti daří dobře nebo špatně, podrobnější analýzou finančních výkazů by bylo možné stanovit, jak hospodaří jednotlivé společnosti.

Počet poboček

Tento faktor zaznamenal pouze dvě hodnoty, tedy jednu nebo dvě pobočky, žádná z agentur jich nemá více. Aby tento údaj příliš nezkrusoval výsledné hodnocení, zvolil jsem (i v závislosti na malém rozsahu poboček) hodnocení pouze 1 bod (jedna pobočka) nebo 2 body (dvě pobočky). Výjimku tvoří pouze S&K Public, která je členem S&K Group, pod které patří společnosti S&K Label (výrobce samolepících etiket) a S&K Tools (výrobce dílců). Tyto společnosti však nelze považovat za pobočky. Vybraná společnost má pouze jedno sídlo bez zastoupení jinde v republice.

Doba působnosti na trhu

Doba působnosti je odvozena datem vzniku společnosti a nebere v potaz předchozí působení jejich členů. Nejdéle působící agenturou je Comtech, a to konkrétně od 12. prosince 1991, necelých 5 měsíců poté vznikla agentura S&K Public. Analyzovaná společnost vznikla 23. srpna 2005. Body byly přidělovány poměrově na základě umístění v dané pětince (které byly vypočítány z nejvyšší hodnoty). Doba působnosti na trhu může hrát pro potenciálního zákazníka roli při rozhodování, s kterou společností bude spolupracovat. Vzhledem k zjištěným faktům by se měla společnost zaměřit na kvalitu svých služeb, aby tak smazala výhodu, kterou mají „starší“ konkurenti na trhu.

Webové stránky

Jsou posledním hodnoceným faktorem jednotlivých společností. Zde nejsou žádné značné rozdíly. Všechny působí přehledně, obsahují aktuální obsah, přehled referencí a kontakt. Ovšem nejmenší sympatie vzbuzuje prezentace společnosti S&K Public, čemuž pomohl i fakt, že web není responsivní. Na webu vybrané společnosti by bylo vhodné zavést rychlý kontaktní formulář nebo údaje IČO a DIČ. V případě tvorby nových stránek by se vyplatilo přijít s novým, neohraným designem, jelikož layout webu většiny konkurentů je podobný.

Vyhodnocení benchmarkingu

Výsledky benchmarkingu potvrdily společnost Comtech jako hlavního regionálního konkurenta vybrané společnosti, u které se lze inspirovat v několika oblastech: komunikací na sociálních sítích, počtem poboček i o něco lepšími webovými stránkami. Dané rozdíly ne-

znamenají propastný rozdíl, zároveň ale připouští možné mezery v hodnocených oblastech a dávají prostor pro zlepšení. Inspiraci lze hledat i u brněnské agentury Aetna, která skončila na druhém místě rozdílem dvou bodů.

6 DALŠÍ STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Další strategické marketingové analýzy, prostřednictvím kterých je vybraná společnost charakterizována jsou Portfoliová analýza BCG a SWOT analýza s následným využitím matice IFE, matice EFE a závěrečné vnitřně-vnější matice IE.

6.1 Portfoliová analýza BCG (Matice růst-podíl)

V současnosti se v portfoliu vybrané společnosti nenachází žádná služba, která by vykazovala známky otazníků. Do budoucna by jimi však mohla být tvorba 360° videí, která, ač se na trhu vyskytují již několik let, k masovému rozšíření zatím nedospěla a představují spíše ojedinělou záležitost. Na českém trhu však již lze registrovat snahu o jejich využití při propagaci značky. (Mediar.cz, ©2011-2016)

Pokud by vybraná společnost kreativně a zajímavě uchopila tuto možnost, mohla by tak získat konkurenční výhodu.

Tvorba videa a služeb s ním spojených aktuálně zaznamenává strmý nárůst v porovnání s jinými činnostmi vybrané společnosti. Nutnost investic do této služby je stále na místě, jelikož společnost ve vybraných aspektech zaostává za konkurencí. Tento trh však představuje jednu z hlavních priorit směřování vybrané společnosti, a proto se v budoucnu předpokládá jeho zařazení mezi dojně krávy. V současné době se tak nachází z hlediska Portfoliové analýzy BCG v kvadrantu hvězdy.

Mezi služby, které dlouhodobě tvoří základ portfolia vybrané společnosti, lze zařadit eventy a události. Ty mají mnoho forem – pořádání akcí v obchodních domech za účelem zvýšení povědomí dané značky, podpora prodeje produktu během festivalů a kulturních událostí, tour po republice s cílem zvýšit oblíbenost a prodejnost vybrané značky nebo pořádání edukačních představení podporujících podnikatelský záměr zákazníka. Tyto služby lze zařadit do kvadrantu dojně krávy.

Do posledního kvadrantu, hladoví psi, který je charakterizován mírně kladným až záporným tokem peněz společně s nejnižším ziskem, by šlo zařadit produkci outdoorové reklamy a část tištěných médií. Jejich podíl na celkovém složení využívaných médií se pozvolně snižuje, nicméně nejedná se o pokles skokový. Samozřejmě tištěná média stále hrají svou roli a tvoří neoddiskutovatelnou část reklamních nosičů, nicméně jejich použití není vhodné pro všechny typy kampaní, zejména v závislosti na cílové skupině.

Vyhodnocení Portfoliové analýzy BCG (Matice růst-podíl)

Uvedená Portfoliová analýza BCG (Matice růst-podíl) představuje základ pro zevrubnější analýzu služeb poskytovaných společností. Ta by měla hledat příležitosti, jak využít velký počet dostupných způsobů a metod propagace. Jednu z nich představuje 360° video, které český trh prozatím ne zcela penetrovalo. Největší pozornost je soustředěna na video produkci, která představuje jednu z klíčových služeb, na kterou se chce vybraná společnost zaměřit. Komplementárně s videem je to i produkce události a eventů na podporu značky, jež lze jednoznačně zařadit mezi hlavní aktivity, které vybraná společnost aktuálně vykonává. Mezi produkty, které zaznamenávají postupný pokles popularity, lze zařadit tvorbu outdoorové a print reklamy.

6.2 SWOT analýza vybrané společnosti

Analýza okolí a vnitřního prostředí byla zpracována prostřednictvím informací a dat získaných pomocí polostandardizovaných interview se zaměstnanci vybrané společnosti a také analýzou interních materiálů vybrané společnosti. Tabulka (Tab. 7) přináší grafickou podobu provedené SWOT analýzy.

Tab. 7 Matice SWOT (Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • přes devatenáct let zkušeností. • velký vlastní ateliér s prostorným zázemím. • full-servis služby. • zkušenosti s velkými korporacemi. • množství fototechniky a ateliérového zařízení. • člen AKA (Asociace komunikačních agentur). 	<ul style="list-style-type: none"> • malá aktivita na sociálních sítích. • nedostatečná technická vybavenost pro videoprodukcí. • poloha v rámci ČR. • pouze jedno sídlo. • agentura se nezapojuje do soutěží o nejlepší reklamu (kampaň a podobně). • nedostatečný stimulační program pro zaměstnance. • nerovnoměrnost rozdělení investic uvnitř vybrané společnosti. • nízká úroveň webových stránek.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • vzrůstající oblíbenost komerčního videa. • nárůst důležitosti online marketingu. • klesající cena výpočetní techniky. • Fakulta multimediálních komunikací při Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. • existence stále nových forem nosičů reklamy. 	<ul style="list-style-type: none"> • snižující se cena práce z důvodu atraktivity trhu (snižování bariér vstupu). • softwarová dokonalost tvorby 3D modelu. • klesající zájem o outdoor reklamu. • klesající zájem o služby reklamních agentur.

Silné stránky vybrané společnosti

Jednu z hlavních konkurenčních výhod představuje doba působení agentury na trhu – i když svou současnou právní formu získala v roce 2005, zakládající členové se v oboru pohybují od roku 1997. Velký ateliér společně s profesionálním vybavením a zkušenými fotografy dává základ pro tvorbu kvalitního obrazového materiálu pro další zpracování – vybraná společnost je v tomto ohledu tedy zcela soběstačná a nemusí využívat služeb externích fotografů. Povaha vybrané společnosti, jakožto full-servisové představuje velké plus v případě, kdy se rozhodne zaměřit pouze na určitý okruh činností ze svého ranku. Díky svým zkušenostem má přesah do okolních oborů a může nabídnout zákazníkovi přidanou hodnotu v podobě znalostí. Zkušenosti s velkými korporacemi usnadňují další spolupráci s novými subjekty, protože vybraná společnost za roky své působnosti ví, které záležitosti jsou podstatné a na co se má zaměřit.

Slabé stránky vybrané společnosti

Malá aktivita na sociálních sítích představuje velkou slabinu oproti hlavním konkurentům, kteří o sobě dávají vědět v pravidelnějších intervalech. Tento přístup je přímo kontraproduktivní, pokud se vybraná společnost prezentuje jako komunikační. Vzhledem k různorodosti každodenních činností nehrozí, že by nebylo co zveřejňovat. Dalším negativem je nedostatečná vybavenost ateliéru, respektive vybavenosti pro tvorbu videa – v porovnání s konkurencí chybí filmové příslušenství, nezbytné pro dosažení technické kvality konkurence. Skutečnost, že celorepublikově působící vybraná společnost sídlí na samém východě republiky, nepředstavuje v dnešní době markantní problém, nicméně pobočka v jiném městě anebo kraji může být nápomocna při získávání zakázek a komunikaci s klienty. Pokud o sobě chce dát vybraná společnost vědět, měla by se více účastnit reklamních soutěží, České republice jsou to: ADC AWARDS (Louskáček) – pořádáno AKA, Prima Zlatá pecka, kterou pořádá AČRA MK, EFFIE AWARDS, Duhová kulička, PIAF Awards. Další slabou stránkou je nedostatečný stimulační program zaměstnanců – volnější pracovní doba představuje velké pozitivum, jedním z návrhů, jak zaměstnance ještě více podpořit, je zavedení sick days a free days nebo poskytování stravenek. Investice v rámci jednotlivých oddělení vybrané společnosti jsou nerovnoměrné a to s hlavním přesahem do Grafického studia / Fotostudia. Tento fakt je však opodstatněn nutností udržovat krok s konkurencí, jelikož na trhu existuje nepřehledné množství technického zařízení, které může být při práci v ateliéru/exteriéru potřebné. Investice do ostatních oddělení by mohly být v podobě zlepšení kancelářského prostředí a administrativní vybavenosti vybrané společnosti, aby bylo atraktivnější a odpovídalo vizím společnosti. Pod pojmem nízká úroveň webových stránek je míněna malá interakce pro nově přichozí uživatele, kteří se na web dostanou poprvé a vybranou společnost neznají. Po příchodu na web není ihned jasné, na jakých stránkách se člověk nachází (dominantními prvky jsou menu a slideshow s aktuálními pracemi) – chybí krátké představení, oznámení. Web by mohl obsahovat více CTA prvků (například formulář pro rychlé kontaktování, i když vybraná společnost spolupracuje zejména se stálými klienty, jako komunikační by měla působit).

Příležitosti pro vybranou společnost

Pokud chce vybraná společnost svou činnost ještě více zaměřit na tvorbu komerčního videa, může v budoucnu potřebovat větší prostory, než má současný ateliér – tohoto by šlo docílit, jelikož má k dispozici i poměrně rozsáhlé skladovací prostory, které jsou v současné době využity pouze jako sklad a v případě potřeby by jej bylo možné předělat na ateliér – otázkou je, zda by tento krok měl smysl (v tomto případě by bylo nutné udělat

detailnější analýzu velkokapacitních ateliérů v rámci sousedních krajů). Další příležitostí je zaměření se na lokální klienty. V dnešní době si i malé společnosti uvědomují, že jednu z konkurenčních výhod jim může poskytnout správná on-line propagace a být viděn – této příležitosti by se měla chopit vybraná společnost, jelikož renomé vybrané společnosti spolupracující s národními korporacemi představuje značnou konkurenční výhodu oproti jiným reklamním subjektům. Výbornou příležitost skýtá Fakulta multimediálních komunikací při Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Vybraná společnost by mohla vhodnou cestou spolupracovat se studenty, přičemž přínos by byl oboustranný – pro studenty by to byla příležitost vyzkoušet si zázemí odborné firmy, pracovat na skutečných kampaních a pro vybranou společnost by zase poznání studentů nadšených do filmové a reklamní branže mohlo mít praktický přínos v podobě nového vhledu na zažitý workflow. Snižující ceny IT techniky společně se záznamovou technikou představují větší prostor pro manipulaci s rozpočtem a skladbou technického parku, který může být lépe profilován.

Hrozby pro vybranou společnost

Mezi největší hrozby patří klesající cena za digitální práce v souvislosti se stále klesajícími bariérami vstupu do odvětví. Tento fakt je způsoben trendem digitální doby a je třeba se mu přizpůsobit. V současné době se digitální záznamová zařízení notně přibližují kvalitě analogu a pro běžnou produkci je již delší dobu digitální vybavení samozřejmostí. Klesající zájem o outdoor reklamu jde ruku v ruce s rostoucí silou Internetu a tak zvaných nových médií. Příkladem je klient, který se letos, oproti loňskému roku, rozhodl celý budget investovat do on-line marketingu. Hrozbu představuje i klesající zájem o služby reklamních agentur, jelikož tyto někdy fungují pouze jako prostředníci. Jejimi výhodami jsou ale komplexnost poskytnutých služeb a znalosti v oboru. Další hrozbu představuje 3D grafika, jelikož softwarová dokonalost tvorby 3D modelu produktu je srovnatelná s nafoceným materiálem a mnohdy se produkty ani nefotí.

Vyhodnocení SWOT analýzy vybrané společnosti

Analýza okolí a vnitřního prostředí přehledně zobrazila nejpálčivější problémy a hrozby, kterými vybraná společnost trpí, nebo trpět může a zároveň pomohla nalézt její klady společně s příležitostmi, které trh nabízí či by nabízet mohl. Silné stránky představují zejména zkušenosti na trhu reklamních agentur, poskytování full-servis služeb a technicky dobře

vybavený ateliér pro fotografie. Přestože poloha agentury v rámci ČR je hodnocena jako negativní stránka, může být tento fakt brán i pozitivně – v okolí se nenachází taková koncentrace konkurentů jako ve větších městech, což skýtá příležitost pro lokální trh. Mezi nejvýznamnější slabé stránky patří nízká aktivita na sociálních sítích napříč tomu, že má vybraná společnost, co se týká obsahu, rozhodně co nabídnout a jednotlivé příspěvky by nepostrádaly kreativitu a rozmanitost. Další slabinou společnosti je nedostatečná vybavenost ateliéru pro tvorbu vlastní plnohodnotné videoprodukce a prozatím se musí spoléhat na dodavatele. Příležitosti jsou zosobněny zejména možností rozšířit užitnou plochu stávajícího ateliéru a zvýšit tak jeho využitelnost a flexibilitu v souvislosti se vzrůstající oblíbeností komerčního videa a nárůstem důležitosti online marketingu. Dalšími příležitostmi může například být klesající cena výpočetní techniky a využití novým forem nosičů reklamy. Klesající cena za práce spojené s natáčením představují společně se snižujícími se bariérami vstupu do odvětví a klesajícím zájmem o outdoorovou reklamu největší hrozby, kterým musí vybraná společnost čelit a reagovat na ně.

6.3 IFE matice, EFE matice, IE matice

Následující matice, matice IFE, matice EFE a vnitřně-vnější matice IE, jsou vytvořeny na základě výsledků uvedených ve SWOT analýze.

6.3.1 Matice IFE

Pro zpracování IFE matice, jejíž podoba je prezentována v níže uvedené tabulce (Tab. 8), jsou využity silné a slabé stránky vybrané společnosti uvedené v analýze SWOT. Bylo vybráno celkem pět silných a pět slabých stránek, které vybranou společnost co nejlépe charakterizují. V rámci odstranění co největší míry subjektivity byly číselné hodnoty u kritéria váha a u kritéria stupeň vlivu stanoven pomocí brainstormingu s vybraným zaměstnancem společnosti.

Tab. 8. Matice IFE (Vlastní zpracování)

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] * [SV]
Silné stránky S				
1.	Dlouholeté zkušenosti	0,05	4	0,20
2.	Full-servis služby	0,25	4	1,00
3.	Velký fotoateliér	0,10	3	0,30
Slabé stránky W				
1.	Malá aktivita na sociálních sítích	0,25	1	0,25
2.	Nedostatečná technická vybavenost (video) oproti konkurenci	0,20	2	0,40
3.	Neúčast v soutěžích	0,15	1	0,15
Σ		1,00		2,30

Výsledkem IFE matice je hodnota 2,30. Toto hodnocení je signálem, aby se management vybrané společnosti spíše zaměřil na posílení interního prostředí, nutného k dosažení svých nejen strategických cílů.

6.3.2 Matice EFE

Následující tabulka (Tab. 9) prezentuje matici EFE, tedy příležitosti a hrozby, které na vybranou společnost působí nebo by mohly působit z vnějšího, externího prostředí. Stejně, jako při konstrukci IFE matice, byl zvolen stejný počet příležitostí a hrozeb pro matici EFE. V rámci odstranění co největší míry subjektivity byly číselné hodnoty u kritéria váha a u kritéria stupeň vlivu stanoven pomocí brainstormingu s vybraným zaměstnancem společnosti.

Tab. 9. Matice EFE (Vlastní zpracování)

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] * [SV]
Příležitosti O				
1.	Vrůstající oblíbenost komerčního videa	0,20	4	0,80
2.	Nárůst důležitosti online marketingu.	0,15	3	0,45
3.	FMK při UTB ve Zlíně	0,10	2	0,20
Hrozby T				
1.	Snižující se ceny práce za videoprodukcí	0,15	4	0,60
2.	Klesající zájem o outdoor reklamu	0,15	1	0,15
3.	Tvorba 3D modelů	0,25	1	0,25
Σ		1,00		2,45

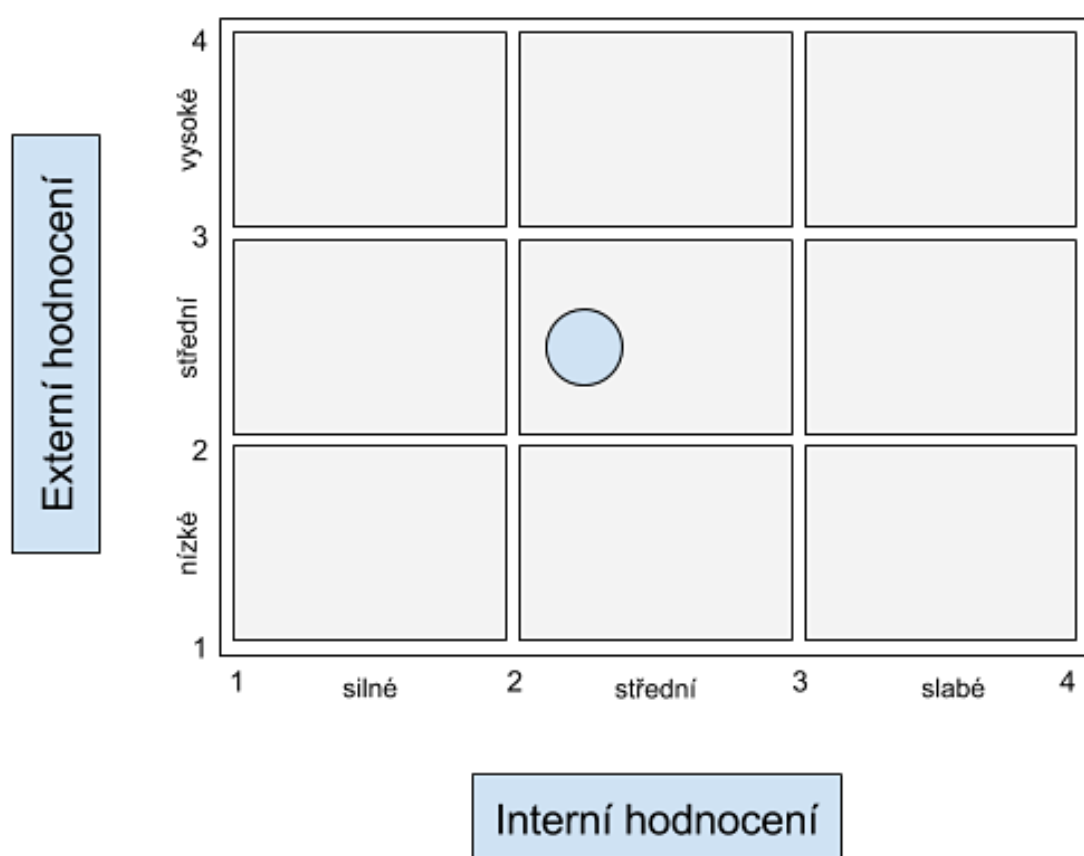
Výsledkem EFE matice (Tab. 8) je vážená hodnota 2,45, která představuje téměř střední hodnotu mezi krajními hodnotami 1 a 4. Z toho vyplývá, že agentura by měla brát v potaz

různé scénáře situací, kterými se trh může v budoucnu ubírat, nicméně stejnou měrou může vlastními silami eliminovat budoucí možný negativní dopad.

6.3.3 Vnitřně-vnější matice IE

Při vynesení obou vážených hodnot na jednotlivé osy vnitřně-vnější matice IE, tedy 2,30 na osu x a 2,45 na osu y, vznikl průsečík, který se nachází uvnitř pátého kvadrantu této matice.

Pozice vybrané společnosti vyplývající z výsledků IFE matice a EFE matice je znázorněna na obrázku (Obr. 10).



Obr. 10. Pozice vybrané společnosti vyplývající z výsledků IFE matice a EFE matice (Vlastní zpracování)

Tato situace říká, že vybraná společnost má dobré výchozí postavení pro podporu své strategie, zároveň by se ale měla mít na pozoru před uvedenými hrozbami a svými vlastními slabiny. Pokud by vybraná společnost vložila své úsilí do eliminace slabých stránek a zároveň využila příležitostí na trhu, její pozice by se mohla zlepšit.

Pakliže se podnik nachází v pátém kvadrantu, měl by svou pozici udržovat a pokračovat v nastolené strategii s cílem dostat se do kvadrantů I, II, IV. Tomu může pomoci zavedení nové služby nebo produktu či nabídnutím kombinace služeb, která bude oproti konkurenci jedinečné.

7 ZÁVĚREČNÁ SHRNUĆÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI NA TRHU

Z analýzy makroprostředí vyplynulo, že ekonomika ČR vykazuje od finanční krize z roku 2008 nejlepší makroekonomické údaje. Organizacemi, které sdružují společnosti v oboru reklamy, jsou AKA a AČRA-MK společně s Radou pro reklamu, která zejména dohlíží na korektnost reklamy. Kulturní prostředí České republiky nepředstavuje příliš velká omezení v kreativitě reklam a technické prostředí je na vysoké úrovni, čemuž pomáhá zejména snadná dostupnost jakéhokoliv potřebného zboží.

Analýza mezoprostředí formou zjištění 5 sil působících na společnost stanovila sílu jednotlivých prvků a objasnila jejich pozice. Vyjednávací síla odběratelů i dodavatelů je, stejně jako hrozba vstupu nové konkurence, střední. Naopak síla substitutů a současné konkurence je vysoká, protože trh s reklamou čítá velké množství společností. Benchmarkingový test odhalil rozdíly mezi analyzovanou společností a jejími konkurenty. Jsou jimi například komunikace na sociálních sítích, počet poboček nebo kvalita webových stránek. Tyto rozdíly nejsou dramatické, nicméně jejich eliminace pomůže zlepšit pozici vybrané společnosti.

Analýzy mikroprostředí pak popisují vnitřní prostředí firmy pomocí metody 7S McKinsey a marketingového mixu 7P. Portfoliová analýza BCG (Matice růst-podíl) pak stanovuje perspektivnost nejdůležitějších služeb, které společnost poskytuje. Jako pilíře společnosti lze označit pořádání eventů a zaměření se na zážitkové události společně s produkcí videa, která je na vzestupu a získává stále větší podíl na celkovém objemu poskytovaných služeb. Mezi činnosti, které zaznamenávají útlum, patří tvorba tištěné a outdoorové reklamy. Příležitost skýtá tvorba 360° videa, které zatím není na českém trhu úplně vidět. SWOT analýzou byly zjištěny silné stránky společnosti – poskytování full-servisových služeb, 19 let zkušeností, vlastní prostorný fotoateliér s vyspělým foto vybavením. Mezi slabé stránky patří například malá aktivita na sociálních sítích nebo poloha v rámci ČR oproti jiným společnostem.

V praktické části bakalářské práce se dále hledaly odpovědi na tři výzkumné otázky, které vplynuly v souvislosti s tvorbou teoretických východisek pro zpracování praktické části. Odpovědi na stanovené výzkumné otázky jsou následující:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Je pro vybranou společnost obtížné udržet si své klienty při stávající skladbě poskytovaných služeb nebo je třeba změnit jejich složení?*

Odpověď na tuto výzkumnou otázku je záporná. Vybraná společnost se flexibilně přizpůsobuje veškerým požadavkům trhu i svých klientů. Nicméně je evidentní postupná změna strategie se zaměřením se na užší portfolio vybraných služeb spojených s online marketingem.

- *Výzkumná otázka číslo 2: Jaká je současná online propagace vybrané společnosti ve srovnání s konkurencí?*

Online propagace je v porovnání s konkurencí na srovnatelné úrovni. Vybraná společnost používá stejné nástroje, jako její konkurence - je aktivní na Facebooku a YouTube, nicméně nevystupuje jednotně a nevyužívá všech dostupných nástrojů, které jsou k dispozici (Instagram, Twitter, LinkedIn)

- *Výzkumná otázka číslo 3: Účastní se vybraná společnost pravidelně reklamních soutěží na území České republiky?*

Tato výzkumná otázka nebyla dokázána. Lze tedy hovořit o nepravdivém předpokladu. Vybraná společnost není pravidelným účastníkem reklamních soutěží, přestože má ve svém portfoliu zajímavé projekty.

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

Na základě výsledků vybraných strategických marketingových analýz zaměřených na zjištění současného stavu konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu bylo navrženo celkem šest doporučení, která by mohla zlepšit současný stav konkurenčního postavení společnosti na trhu.

8.1 Posílení online komunikace vybrané společnosti

První doporučení představuje nejrychlejší způsob, jak zvýšit povědomí o vybrané společnosti mezi veřejností. Společnost by měla jednotně vystupovat na Facebooku pod svým jménem, ne jako doposud pod profilem Fotostudia. Dalším krokem je založení účtu na profesní sociální síti LinkedIn a jeho aktivní využívání, čímž vybraná společnost dá jasně najevo, že je na sociálních sítích jako doma a rozšíří tak okruh lidí, kteří o ni budou mít povědomí. YouTube profil je aktuálně vybranou společností nejpoužívanějším nástrojem, kde by se ale kromě komerčních videí a pravidelných měsíčníků mohly objevit například krátké skeče, videa reagující na aktuální témata v jakýchkoliv oblastech, trailery připravovaných projektů nebo jednoduše kreativní obsah, který nemusí mít úplně hlubší myšlenku. Instagram představuje, stejně jako Facebook, prostor pro zábavnější typy příspěvků a jeho používání není časově náročné. Jednoznačně je třeba zlepšit komunikaci na oficiálním webu vybrané společnosti, kde by se měly objevovat aktuality formálnějšího charakteru – informace o nových a ukončených zakázkách, personální změny ve vybrané společnosti, rozšíření technického vybavení, aktivity, kterých se představitelé vybrané společnosti účastní a tak podobně.

Cenová náročnost této varianty představuje mzdu zaměstnance, který bude tyto účty spravovat. Aktuálně vybraná společnost hledá dalšího zaměstnance produkce, tento by tedy mohl mít na starosti i on-line komunikaci – nástupní plat bude CZK 16 000 až CZK 20 000 + povinné odvody na sociálního a zdravotního pojištění ze strany zaměstnavatele + zajištění pracovního prostředí, celková suma se tedy ohybuje okolo CZK 35 000.

Druhou možností je svěřit vše do rukou externí digitální agentury nebo freelancera. Ovšem tím by příspěvky ztratily autenticitu a spontánnost. V tomto případě by se náklady odvíjely

od (například měsíčního) času věnovanému správě těchto kanálů se startem na cca CZK 4 000.

8.2 Rozšíření ateliéru a nákup nové techniky

Další doporučení, tedy návrh na rozšíření ateliéru na úkor skladových prostor a nákup vyspělejší techniky, představuje nejnákladnější řešení, jelikož by bylo třeba vynaložit čas na úklid těchto prostor a provést stavební práce - od zlepšení zastřešení a zateplení prostor po přípravu elektroinstalace a přizpůsobení specifickým požadavkům ateliéru tak, aby byl co nejvíce flexibilní. Nákup nové techniky představuje zejména profesionální filmové kamery s kvalitou odpovídající respektive přesahující konkurenci a příslušenství (závěsný systém, jízda, trvalá světla, audiotechnika a tak podobně). Cenové rozpětí této varianty je velmi široké, jelikož na trhu je velký počet produktů, minimální částka však odhadem začíná na CZK 400 000.

8.3 Spolupráce se studenty z Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

Spolupráce se studenty by mohla být uskutečňována formou praxí a stáží, kde by se studenti dostali do praktického styku se svým studovaným oborem. Uplatnění by zde našla velká část oborů na fakultě vyučovaných (namátkou Marketingové komunikace, Animovaná tvorba, Audiovizuální tvorba se specializací Kamera, Režie a scenáristika, Stříhová skladba, Multimedia a design s ateliéry Grafický design a Reklamní fotografie). Cenová náročnost by závisela na formě spolupráce, od bezplatné praxe po hodinovou sazbu například CZK 80. Bylo by třeba projednat, jaký počet studentů je schopna vybraná společnost pojmout, na jak dlouhé časové období a které obory.

8.4 Zapojení vybrané společnosti do kreativních soutěží

Náklady tohoto doporučení jsou pro vybranou společnost představovány zejména přihlašovacími poplatky, které jsou následující:

- EFFIE AWARDS: CZK 12 000 (bez DPH).
- soutěže pořádané ADC: od CZK 4 000.
- PIAF SOUTĚŽ € 199.

Další náklady pak mohou vzniknout účastí na Galavečeru respektive předávání cen – tedy ubytování, strava, cestovné.

Přínosem této varianty může být zejména zviditelnění se a v případě úspěchu i mediální pozornost a celkové zvýšení povědomí o společnosti – což se může projevit zvýšeným zájmem o poskytované služby.

8.5 Zaměření se na lokální klienty

Renomé vybrané společnosti může poskytnout značnou konkurenční výhodu při jednání s lokálními středními společnostmi, které by navýšily počet zákazníků vybrané společnosti a zvýšily tak její stabilitu a finanční nezávislost. Za tímto účelem by bylo vhodné uskutečnit reklamní kampaň v rámci Zlínského kraje. Kampaň je možné kompletně zrealizovat svépomocí, náklady se tedy pohybují ve výši mzdy jednotlivých zaměstnanců (nebo odměny formou prémie) a podle použitých reklamních nosičů a investic do online reklamy. Výchozí částka je odhadem CZK 100 000.

8.6 Vznik nové pobočky

Předposledním návrhem na zlepšení postavení vybrané společnosti na trhu je vznik nové pobočky ve větším městě – ideálně v Praze nebo v Brně. Jinou možností je zvolit město menší, pakliže by se vybraná společnost chtěla zaměřit na střední klientelu. Náklady této varianty představují tři složky: zaprvé, měsíční nájem kanceláře, která by měla být v centru města, částka by tedy nebyla nižší jak CZK 30 000 za měsíc. Druhou složku nákladů představuje mzda alespoň dvou zaměstnanců (CZK 30 000 až CZK 40 000, odvíjející se zejména od vlastní aktivity). Tento stimul by měl působit jako pozitivní vnitřní motivace zaměstnanců. Třetí část představuje jednorázový nákup technického a kancelářského vybavení – stoly, křesla, pohovka, nádobí, PC, mobilní telefon – minimálně CZK 130 000. Celková částka související s tímto doporučením by se tedy pohybovala od cca CZK 190 000.

8.7 Tvorba 3D modelů

Softwarová vyspělost grafických a 3D modelovacích programů je na úrovni, kdy je produkt nerozeznatelný od fotografie a představuje tak její přímý substitut. Management vybrané společnosti by měl zvážit, zda do společnosti nepřijme grafika na tvorbu těchto modelů. Náklady by znamenaly mzdu tohoto zaměstnance od cca CZK 40 000 (včetně odvodu

sociálního a zdravotního pojištění) a dále pak pořízení HW + SW, jejichž cena by činila minimálně cca CZK 120 000. Celková částka související s tímto doporučením by se tedy pohybovala od cca CZK 160 000.

ZÁVĚR

Konkurence v odvětví reklamních společností společně s konkurencí v online byznysu představuje hnací motor těchto trhů. Velká konkurence nutí každou společnost s každou nově přichozí zakázkou posunout se ve své tvorbě o krok dále a přijít s originální skladbou i složením poskytnutých služeb. Tomuto postupu výrazně napomáhá znalost silných a slabých stránek svých i konkurence a také znalost (nebo alespoň předpoklad) budoucího vývoje trhu. V digitálním světě dochází k stále dynamičtějším změnám a jen ti nejprizpůsobivější v něm obstojí.

Tématem bakalářské práce bylo analyzovat konkurenční postavení vybrané společnosti a navrhnout taková opatření, která pomohou posílit její současnou pozici na trhu. Toho bylo docíleno literární rešerší na téma konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenčních strategií společně s poznáním vybraných strategických marketingových analýz užívaných v této oblasti. Následně byla formulována teoretická východiska k vypracování praktické části.

Vybraná společnost byla podrobena analýze vnitřního prostředí metodou 7S McKinsey a rozboru marketingového mixu 7P. K seznámení se s makroprostředím společnosti byla použita PESTE analýza, s mezoprostředím pak Porterův model pěti sil a benchmarking. Dále byla vybraná společnost analyzována pomocí BCG analýzy a matice SWOT, která vyústila v tvorbu matice IFE, matice EFE a společnou vnitřně-vnější matici IE.

Společně s analýzou konkurentů a jejich chování byly zjištěny rozdíly v jednání daných společností a závěrem byla navržena doporučení, včetně odhadovaných nákladů realizace, která by měla přispět k zlepšení konkurenčního postavení vybrané společnosti na trhu.

Společnost v posledních cca pěti letech již začala s transformací poskytovaných služeb a tato práce navazuje na aktuální stav a obsahuje několik doporučení, kudy by se mohla dále ubírat včetně hrubého odhadu nákladů spojených s realizací jednotlivých variant. Mezi tato doporučení patří mimo jiné užší spolupráce s Fakultou multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, posílení svého online marketingu (náklady cca CZK 35 000), rozšíření užité plochy stávajícího ateliéru společně s modernizací technického parku (náklady cca CZK 400 000), zaměření se na drobnější klientelu (náklady cca CZK 100 000) nebo tvorba 3D modelů (náklady cca CZK 160 000).

V návaznosti na navržené doporučení – rozšíření ateliéru, by bylo možné pokračovat analýzou, která by se zabývala velkými ateliéry na území Moravy a Slezska, které je možné pronajmout společně s technickým vybavením, ať už pro natáčení nebo fotografování. Rovněž je možné navázat na další doporučení – zaměření se na lokální klientelu, kdy by bylo třeba zjistit zájem místních firem o služby, které vybraná společnost poskytuje, a v návaznosti na zjištěné výsledky sestavit propagační kampaň.

Další otázkou, která souvisí s posílením konkurenceschopnosti vybrané společnosti, je komplexní zamyšlení se nad vývojem tohoto trhu v následujících letech, kde dobrým východním bodem mohou být trhy na západ od České republiky.

Myslím si, že z mého pohledu by tato bakalářská práce mohla být pro vybranou společnost přínosná, zejména proto, že v současné době daná společnost nemá žádnou podobnou interní analýzu zabývající se konkurencí a může tak představovat odrazový můstek pro její vytvoření.

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

Na závěr bych chtěl vybrané společnosti popřát mnoho kreativních nápadů, díky kterým zůstane i nadále atraktivní pro své klienty.

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.

BLYTHE, Jim, 2013. *Consumer behaviour*. 2nd ed. London: SAGE. 450 p. ISBN 9781446266458.

DAIDJ, Nabyla, 2015. *Developing strategic business models and competitive advantage in the digital sector*. Hershey, PA: Business Science Reference. 317 p. ISBN 9781466665132.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FARINHA, Luis M. Carmo, 2015. *Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship*. 1st ed. Hershey: IGI Global. 662 p. ISBN 9781466683495.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press. 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FRYNAS, Jędrzej George a Kamel MELLAHI, 2011. *Global strategic management*. 2nd ed. New York: Oxford University Press. 422 p. ISBN 9780199543939.

GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ, 2012. *Podniková architektura*. 1. vyd. Řepín: Tomáš Bruckner. 222 s. ISBN 978-80-904661-6-6.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

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

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ, 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 275 s. 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, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JURÁŠKOVÁ, Olga, Pavel HORŇÁK a kol., 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-8203-4.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*, 2013. 2. vyd. Praha: Grada. 366 s. ISBN 978-80-247-4385-1.

KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Brno: Littera. 252 s. ISBN 978-80-85763-77-5.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2014. *Principles of marketing*. 15th ed. Boston: Pearson Prentice Hall. 716 p. ISBN 0-273-78699-7.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2015. *Marketing Management*. 15th ed. Boston: Pearson Prentice Hall. 832 p. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

LESÁKOVÁ, Dagmar a kol., 2014. *Strategický marketing*. 1. vyd. Bratislava: Sprint 2. 350 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

LODATO, Michael W., 2014. *A Handbook for Managing Strategic Processes: Becoming agile in a world of changing realities*. 1st ed. Bloomington: AuthorHouse. 346 p. ISBN 9781491860120.

- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press. 231 p. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESSOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-9633-8.
- MASTERSON, Rosalind a David PICKTON, 2014. *Marketing: An Introduction*. 1 st ed. SAGE. 608 p. ISBN 9781446266472.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ, 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Marketingový management destinací*. 1. vyd. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-7210-3.
- PRIDE, William M. a O. C. FERRELL, 2013. *Marketing 2014*. 17th. Ed. Boston, MA: Cengage Learning. 832 p. ISBN 9781133939252.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada. 296 s. ISBN 978-80-247-8037-5.
- SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- TYLL, Vladislav, 2014. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 304 s. 978-80-7400-507-7.
- VALENZUELA, Fredy, 2013. *Marketing: A Snapshot*. 1st. ed. Pearson Higher Education Australia. 73 p. ISBN 978-14-8600-643-4.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada. 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9.

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

WEST, Douglas C., John B. FORD a Essam IBRAHIM, 2010. *Strategic marketing: creating competitive advantage*. 2nd ed. New York: Oxford University Press. 585 p. ISBN 0199556601.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

50MINUTES.COM, 2015. *The SWOT Analysis*. 1 st ed. 50Minutes.com. 32 p. ISBN 9782806265838.

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>

AKA – Asociace komunikačních agentur, ©2016 [online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.aka.cz>

AKA: Hodinové sazby v agenturách rostou. *MediaGuru.cz*, ©2016 [online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/aktuality/aka-hodinove-sazby-v-reklamnich-agenturach-rostou>

Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE), 2015. *Podnikátor: Pomůže Vám v podnikání*, ©2016 [online]. [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>

Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace, 2016 [online]. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.acra-mk.cz>

Complementors (Sixth Force of Porter's Five Forces. *The Strategic CFO*, ©2015 [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.strategiccfo.com/wikicfo/complementors-sixth-force-of-porters-five-forces/>

IFE & EFE Matrices. *Strategic Management Insight*, ©2013-2016 [online]. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ife-efe-matrix.html>

IFE matice (IFE Matrix). *Sociální síť pro business – ManagementMania.com*, ©2011-2013 [online]. [cit 2015-12-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>

ImperialMedia s.r.o., ©2015 [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.imperialmedia.cz>

IS Produkce.cz, ©2008, 2016 [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://isprodukce.cz>

Makroekonomika – makroekonomické údaje v ČR. *Kurzy.cz*, ©2000-2016 [online]. [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>

Marketingový mix 4C (Marketing mix 4C. *Sociální síť pro business – ManagementMania.com*, ©2011-2013 [online]. [cit. 2016-03-31] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4c>

Model 7S – McKinsey. *CIE – Centre for industrial engineering*, 2014 [online]. [cit. 2015-12-03]. Dostupné z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/model-7s-mckinsey>

Národnostní struktura obyvatel. *Český statistický úřad*, 2014 [online]. [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20551765/170223-14.pdf>

Nepřímá veřejná (daňová) podpora VaV. *Český statistický úřad*, 2014[online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/34046105/21100416m.docx/21d905d5-aca4-47ea-a45a-d492e016dd87?version=1.0>

Panoramatická 360° videa: wow efekt bez námahy. *Mediář*, ©2011-2016 [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/panoramaticka-360-videa-wow-efekt-bez-namahy/>

Q studio s.r.o., ©2014 [online]. [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.q-studio.cz>

Rada pro reklamu, ©2005 [online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.rpr.cz>

Rozszerzona formuła 7P w marketingu mix. *Marketing mix – praktycznie o marketingu*, 2014 [online]. [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://www.emarketingmix.pl/category/marketing-mix-2/>

S&K PUBLIC spol. s.r.o., ©2005-2016 [online]. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.skpublic.cz>

Služby – 4. čtvrtletí 2015. *Český statistický úřad*, 2016 [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/sluzby-4-ctvrtleti-2015>

Spaneco spol. s.r.o., ©1995-2016 [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.spaneco.com>

Webové stránky společnosti, ©2016 [online]. [cit. 2016-04-15].

Interní zdroje

Interní materiály vybrané společnosti, 2016.

Interview s vybraným zaměstnancem společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČRA-MK	Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace.
ADC	Art Directors Club
AKA	Asociace komunikačních agentur.
CLV	City Light Vitrine.
CTA	Call To Action.
PPC	Pay Per Click.
RPR	Rada pro reklamu.
SEO	Search Engine Optimalization.
VZZ	Výkaz zisku a ztrát.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Výpočet zisku společnosti a vlivů na jednotlivé položky (Magretta, 2012, s. 58).....</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 2. Vliv jednotlivých sil na ziskovost, cenu a náklady (Magretta, 2012, s. 46)</i>	<i>25</i>
<i>Obr. 3. Příklady nepřímých distribučních cest (Karlíček a kol., 2013, s. 219)</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 4. Schéma metody 7S (Hanzelková et al., 2013, s. 116).....</i>	<i>30</i>
<i>Obr. 5. Analýza portfolia – matice BCG (Vašítková, 2012, s. 54)</i>	<i>36</i>
<i>Obr. 6. Členění SWOT analýzy (Jakubíková, 2013, s. 129)</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 7. Matice hodnocení interních a externích ukazatelů (Fotr et al., 2012, s. 53)</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 8. Interní systém komunikačního procesu ve vybrané společnosti (Vlastní zpracování dle interview s vybraným zaměstnancem společnosti)</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 9. Grafické znázornění počtu zaměstnanců v jednotlivých odděleních vybrané společnosti (Vlastní zpracování)</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 10. Pozice vybrané společnosti vyplývající z výsledků IFE matice a EFE matice (Vlastní zpracování)</i>	<i>79</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Otázky k jednotlivým faktorům (cie-plzen.cz, ©2014)</i>	31
<i>Tab. 2. Příklad následné práce s daty zjištěnými SWOT analýzou se shodně definovanými problémy a cestami řešení (Bartes, 2011, s. 27)</i>	38
<i>Tab. 3. Matice EFE (Fotr et al., 2012, s. 42)</i>	41
<i>Tab. 4. Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob mezi lety 2005 a 2016 (czso.cz, ©2016)</i>	62
<i>Tab. 5. Tabulka hodinových mezd zaměstnanců reklamních agentur za rok 2015 (mediaGuru.cz, ©2016)</i>	67
<i>Tab. 6. Benchmarking vybrané společnosti (Vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tab. 7 Matice SWOT (Vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 8. Matice IFE (Vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tab. 9. Matice EFE (Vlastní zpracování)</i>	78

SEZNAM VZORCŮ

- (1) Vzorec výpočtu zisku korporace.

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Seznam členů AKA, kategorie České nezávislé agentury.
- P II Roadshow pro Moravskoslezský kraj na podporu cestovního ruchu (Žilina, SK).
- P III Ukázka služeb pro společnost Velkopopovický kozel.

**PŘÍLOHA P I: SEZNAM ČLENŮ AKA, KATEGORIE ČESKÉ
NEZÁVISLÉ AGENTURY**

ČESKÉ NEZÁVISLÉ AGENTURY
AETNA
AG Geronimo
ALL IN AGENCY
COMTECH
CZECH PROMOTION group
DORLAND
ENTRE
ImperialMedia
KLAN
Kristián
Marketingová společnost S.E.N.
MEDIA AGE
MOTÝL MEDIA
REMMARK
S & K PUBLIC

PŘÍLOHA PII: ROADSHOW PRO MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ NA PODPORU CESTOVNÍHO RUCHU (ŽILINA, SK)



**PŘÍLOHA P III: UKÁZKA SLUŽEB PRO SPOLEČNOST
VELKOPOPOVICKÝ KOZEL**

