

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2013

Hana Hrdličková

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

Katedra řízení

---

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Obchodní podnikání

**Analýza konkurenceschopnosti vybraného  
subjektu se zaměřením na oblast  
strategického řízení**

**Vedoucí diplomové práce:**

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

**Autor:**

Hana Hrdličková

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana HRDLIČKOVÁ**  
Osobní číslo: **E10453**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného subjektu se zaměřením na oblast strategického řízení**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

#### Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit současnou situaci vybraného subjektu s využitím metod a postupů strategického řízení a navrhnout strategii vedoucí k udržení nebo ke zlepšení konkurenceschopnosti organizace.

#### Metodika práce:

1. Studium literárních pramenů zaměřených na problematiku strategického řízení.
2. Charakteristika dané organizace.
3. Provedení analýz vnitřního a vnějšího prostředí vybraného podniku, dotazníkového šetření a zhodnocení jeho současného postavení.
4. Návrh změn vedoucích ke zlepšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Analýza současného stavu.
6. Diskuze a návrh strategie.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 str.**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

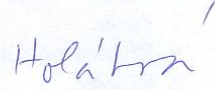
**BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠTAN a O. ŠULEŘ** *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.  
**PITRA, Zdeněk.** *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X.  
**ŠTŮSEK, Jaromír, et al.** *Modely strategického myšlení v agrobusinessu*. Lanškroun: TG TISK, 2008. ISBN 978-80-903680-8-8.  
**TICHÁ, Ivana a Jan HRON.** *Strategické řízení*. Praha: ČZU v Praze, 2006. ISBN 80-213-0922-9.  
**VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ.** *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **24. července 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **31. srpna 2012**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentů 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 24. července 2012

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza konkurenceschopnosti vybraného subjektu se zaměřením na oblast strategického řízení“, vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 20. 2. 2013

.....  
Hana Hrdličková

### **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a pomoc při vypracování mé diplomové práce.

## OBSAH

1	Úvod.....	2
2	Strategické řízení a strategie .....	4
2.1	Strategické řízení .....	4
2.1.1	Složky strategického řízení .....	6
2.1.2	Vymezení pojmu strategie.....	9
2.1.3	Strategické cíle.....	11
2.1.4	Konkurenční strategie .....	12
2.2	Konkurenceschopnost .....	14
2.2.1	Konkurenční výhoda.....	16
2.3	Analýza vnitřního prostředí .....	18
2.4	Analýza vnějšího prostředí .....	20
2.4.1	Mikroprostředí podniku .....	21
2.4.2	Makroprostředí podniku .....	22
2.5	STEP analýza .....	23
2.5.1	Analýza konkurence - Porterův model pěti sil.....	25
2.5.2	Analýza SWOT .....	29
3	Cíl a metodika .....	32
4	Charakteristika vybrané organizace .....	34
4.1	Historie a vznik firmy .....	34
4.2	Činnost firmy, výrobní program .....	35
4.3	Organizační struktura, zaměstnanci .....	36
5	Analýza a zhodnocení současného stavu .....	38
5.1	Analýza vnitřního prostředí .....	38
5.2	Analýza vnějšího prostředí .....	48
5.2.1	Analýza mikroprostředí – Porterův model.....	48
5.2.2	Analýza makroprostředí – STEP analýza .....	55
5.3	Dotazníkové šetření .....	61
5.4	SWOT analýza .....	71
6	Diskuze .....	75
6.1	Strategie .....	75
6.2	Návrhy na zlepšení.....	76
7	Závěr .....	80
8	Summary .....	82
9	Přehled použité literatury .....	84

# 1 Úvod

Reklama nás ovlivňuje a obklopuje všude a neustále, aniž bychom si to uvědomovali. Je součástí našeho života a lze ji považovat za nejagresivnější nástroj v dnešní komunikaci. Někdo se s reklamou smířil a přijímá ji bez větších problémů, někdo jí ovšem vidí jako něco zbytečného, nepotřebného, bez čeho se dá jistě žít. Toto si ovšem nemyslí mnohé společnosti a podniky, které právě reklamu potřebují, jako jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace. Reklama je ovšem velmi kreativní a zajímavý prostředek. Dobře provedená reklama zvyšuje poptávku. V období 20. století se reklamní průmysl stal svébytným odvětvím.

V České republice listopad 1989 přinesl významnou změnu v oblasti podnikání a jeho rozvoji. Hospodářská transformace zapříčinila enormní zájem o podnikání. Rozpad komunistického režimu umožnil vstup na trh mnoha malým a středním podnikům. Zejména nezávislost, odhodlanost a vidina zisku se staly hlavní hnací silou nově začínajících podnikatelů. Velké množství podnikatelů zaměřilo svou aktivitu do různých oblastí podnikání. V devadesátých letech 20. století vznikly stovky reklamních agentur různé kvality a profesionálních zkušeností. Vznikly také organizace, které jednotlivé marketingové agentury zastřešují, např. Asociace českých reklamních agentur, Rada pro reklamu, Unie vydavatelů a jiné.

I společnost Propagační podnik, s. r. o., kterou jsem využila ve své diplomové práci jako zkoumaný subjekt, zahájila svou činnost tři roky po sametové revoluci. V té době se začal vytvářet její vlastní profil. Od samého vzniku je jejím cílem a posláním vyrábět vysoce kvalitní výrobky. Je tedy výrobní společností, která své hlavní aktivity směřuje právě do oblasti reklamního průmyslu. Společnost se zabývá výrobou venkovní reklamy (reklamní tabule, billboardy, světelné reklamní štíty, markýzy, výlohy, reklama na dopravních prostředcích, atd.)



Také v oblasti reklamního průmyslu je v dnešní době konkurence veliká. Neustále přichází s novými progresivními nápady, jak si získat zákazníky. V diplomové práci se právě zaměřuji na konkurenceschopnost firmy mezi reklamními agenturami a zkoumám její tržní pozici na trhu. I společnost Propagační podnik, s. r. o. se chce odlišit od konkurence a získávat zákazníky na svou stranu. Jak si právě vede firma v podmínkách konkurence je uvedeno a zhodnoceno v následujících kapitolách.

## 2 Strategické řízení a strategie

### 2.1 Strategické řízení

Jak uvádějí Kovář a Štrach (2003) termín strategického řízení se začal používat i v ekonomické sféře a jeho tehdejší obsahem bylo v podstatě dnešní pojetí dlouhodobého řízení. Jako synonymum je některými autory termín strategické řízení a dlouhodobé řízení používán dodnes.

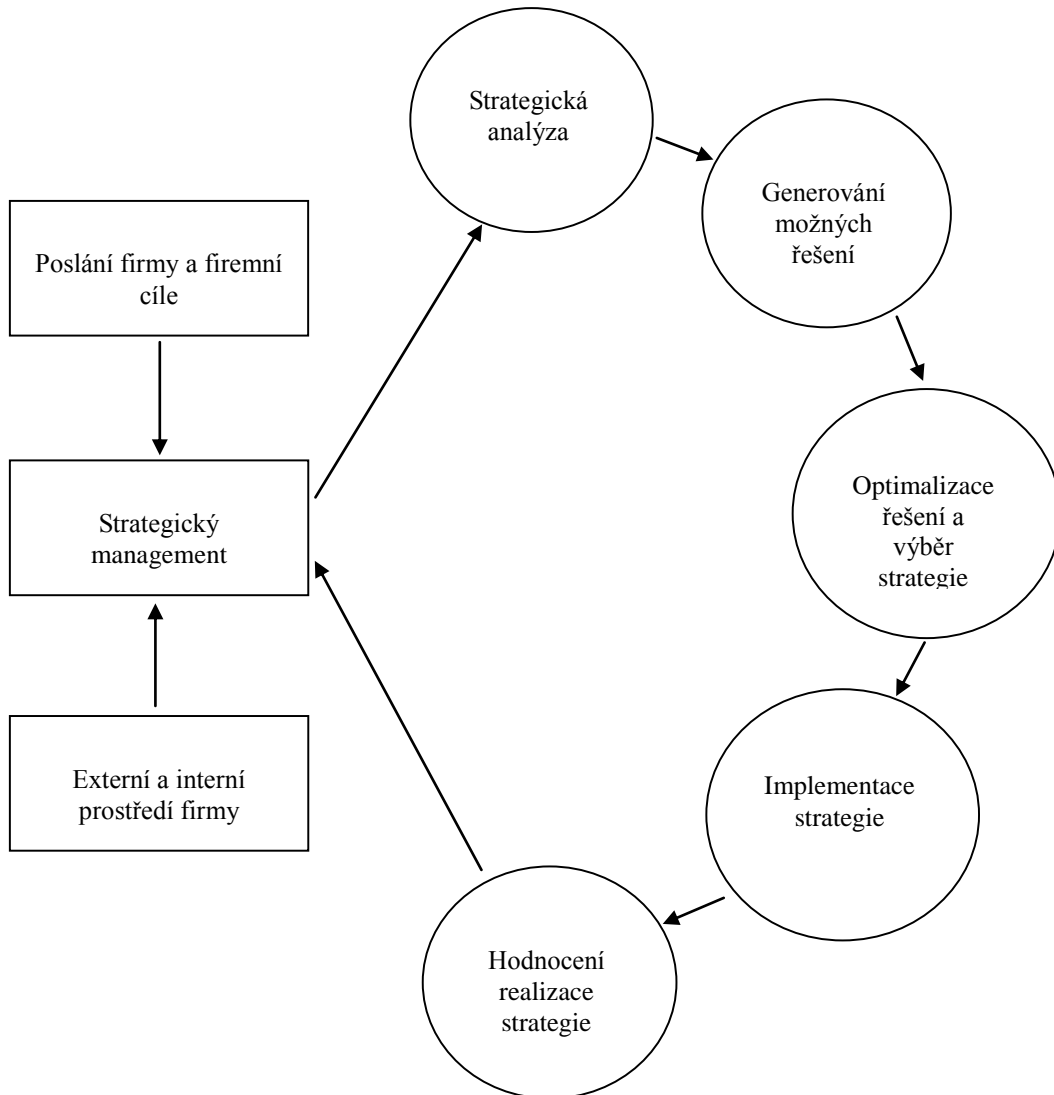
Pravé strategické řízení je dle Kováře (2008) založeno na dravé konkurenci, na úsilí získat efekt na úkor jiného strategického subjektu, který je likvidován nebo pohlcen. Podmínkou je přímý střet mezi subjekty, ve kterém vítězí silnější.

Štůsek a kol. (2008) uvádějí, že strategické řízení je vědomé rozhodování o strategickém směru rozvoje firmy v měnícím se vnějším prostředí v delším časovém horizontu. K základním prvkům strategického řízení je možné přiřadit:

- definování prostředí organizace (vnější a vnitřní),
- charakteristika změnových faktorů prostředí,
- schopnost činit dlouhodobá rozhodnutí,
- rozpoznání důležitosti věcí v časovém horizontu,
- hledání cest pro nová řešení a inovace,
- jasné vymezení strategických cílů.

Dle Keřkovského a Vykypěla (2002) strategické řízení dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku, pocitu jistoty jeho pracovníkům. Je známo, že většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje.

**Obrázek č. 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces**



(Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Ideální model strategického řízení (managementu) firmy zřejmě neexistuje. Pokud by tomu tak bylo, potom by všechny firmy takovýto model přejaly a nastal by pravděpodobně konec tržní ekonomiky, protože z její podstaty vyplývá, že vedle vítězů musí být poražení. Vedle prosperujících firem existují i firmy se strategickým řízením nevalné úrovně a s tomu odpovídajícími špatnými výsledky. Dle odborníků by měl být strategický management chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů

a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.

V první polovině dvacátého století se podniky rozrůstaly a nabývaly na složitosti, což je jedna z podmínek vyžadujících strategické řízení. Základním smyslem je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Strategické řízení představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Proces strategického řízení je úzce spjat s rozhodováním o tom, co by měl podnik dělat a kam by měl směřovat (Tichá, Hron, 2006).

Význam strategického řízení spočívá podle Grasseové a kol. (2010) v tom, že zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí manažerů vrcholové úrovně. Strategický management je chápán jako soubor manažerských rozhodnutí, která určují dlouhodobou výkonnost organizace. To zahrnuje všechny základní manažerské funkce, tedy strategické řízení musí být plánované, organizované, vedené a kontrolované. V rámci těchto funkcí pak probíhá analyzování, rozhodování a implementace a koordinace. V současné době se strategické řízení úspěšně rozšířilo i v neziskových organizacích a veřejné správě.

### **2.1.1 Složky strategického řízení**

Strategické řízení se skládá z pěti důležitých složek:

1. **Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání** jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.
2. **Stanovení strategických a výkonových cílů.**
3. **Formulace strategie** vedoucí k dosažení stanovených cílů.
4. **Zavádění a realizace zvolené strategie.**

5. **Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření** s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti.

(Tichá, Hron, 2006)

#### **Ad 1/ Definování předmětu činnosti**

Základním úkolem pro vrcholový management je vymezení oblasti, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude. Má-li být tato otázka komplexně zodpovězena, je třeba zvážit celou šíři podnikových aktivit, jaký typ podniku je v současné době budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a definovat potřeby potenciálního zákazníka.

#### **Ad 2/ Stanovení strategických cílů**

Stanovení přesně vymezených výkonových cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení.

Strategické cíle podniku by měly vymezovat:

- pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, které má podnik dosáhnout
- roční zisk
- klíčové finanční ukazatele u vybraných činností
- výrobní a další ukazatele, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání.

#### **Ad 3/ Formulování strategie**

Tato složka strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Cíle jsou „konečnou instancí“ a strategie je prostředkem, jak jich dosáhnout. Při formulování strategie je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucí k naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů.

#### **Ad 4/ Realizace strategie**

Zavést strategii a přimět jednotlivce i organizační jednotky k její realizaci je úkol

spadající převážně do oblasti administrativní, role manažerů spočívá zejména v:

- tvorbě vhodné organizační struktury jako rámce pro realizaci strategického plánu
- tvorbě strategií podporujících finančních plánů a programů
- tvorbě silného pocitu závazku vůči podnikovým cílům a zvolené strategii
- tvorbě podnikové kultury, která je sladěna v každém ohledu se strategií
- zavedení postupů a procedur, které podporují realizaci strategie
- vynaložení manažerských dovedností k zavedení strategie a jejich vylepšování v průběhu realizace strategie.

#### **Ad 5/ Hodnocení strategie a opravná opatření**

Ani formulace strategie ani její zavádění není činnost jednou provždy hotová. V obou případech mohou nastat okolnosti, které si vyžádají opravná opatření. Bude třeba modifikovat strategii, protože se neosvědčila, nebo proto, že se významně změnilly podmínky. I dobrou strategii lze vylepšovat, protože změny konkurenčního prostředí, nové příležitosti a ohrožení, atd. to vše může vyvolat potřebu pozměnit strategii. Proto je vždy povinností managementu monitorovat, jak zvolená strategie funguje, jak postupuje proces její realizace a na základě toho provádět korekční kroky, kdekoli lze nalézt lepší způsoby realizace (Tichá, Hron, 2006).

Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80 %. Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Poznání, hodnocení a racionální uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení podniku se tak stává jedním z nejvýznamnějších požadavků kladených na vedoucí pracovníky (Keřkovský, Vykypěl, 2002). Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů (především strategických rozhodovacích procesů, tj. procesů probíhajících na nejvyšších úrovních řízení organizací) ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací (Fotr a kol., 2006).

## 2.1.2 Vymezení pojmu strategie

Výraz „strategie“ je převzat z vojančiny. Ale i do vojenského slovníku se dostal ze staré řečtiny. „Stratégiá“ měla význam umění vojevůdcovského. Původem těchto výrazů je „stratagem“, jako nečekané rozuzlení, lest, úskok, past.

Strategické umění v podnicích, které zápolí o postavení na trhu, musejí sledovat své soupeře a předčít je, bývá na pořadu trvale jako živé dílo, neustále připravené vstřebat nové poznání. Strategie pochází z hlavy a intelekt je její nejdůležitější přísada. (Jirásek, 2006).

Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. V daném případě lze cíle dosáhnout využitím různých strategií (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Strategie je proces, jehož cílem je najít takový model chování, který využívá příležitosti ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin (Tichá, Hron, 2006).

Jak uvádí Magretta (2012) strategie je jedním z nejnebezpečnějších pojmů byznysu. Je vysvětlením toho, jak organizace bude tváří v tvář konkurenci dosahovat mimořádné výkonnosti.

Dle Váchala a Pártlové (2008) význam pojmu strategie se častým používáním v různých oblastech lidské činnosti rozrůstal a dnes už je nemožné najít jednu vyčerpávající definici. Přehledné shrnutí přístupů k vymezení pojmu strategie uvádí Henry Mintzberg, který definuje strategii pomocí 5P:

1. plán
2. komplot
3. model chování
4. pozice
5. charakter organizace

### *Strategie jako plán (plan)*

je nejčastějším pojetím a objevuje se v definicích v oblasti vojenské, teorii her a také v oblasti řízení.

### *Strategie jako komplot (ploy)*

je nejčastěji v podobě plánovaného manévru oznamována konkurenci s cílem odradit konkurenty od podobných kroků. Strategií je v tomto případě vyvolat obavy u konkurence a odradit ji od podobných kroků nikoliv plánovaný manévr samotný.

### *Strategie jako model chování (pattern)*

Oproti pojetí strategie jako plánu tj. jako strategie zamýšlené, odvíjí se model chování od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace. Je to pojetí založené na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný pojem.

### *Strategie jako pozice (position)*

akcentuje umístění organizace v prostředí. Je to pojetí, které je blízké zejména Porterovi a jeho pokračovatelům a vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh.

### *Strategie jako charakter organizace (perspective)*

je podporována např. P. Druckerem, podle něhož je strategie způsob (koncepce) podnikání.

Základní model strategie vychází z analýzy okolí podniku – externí analýzy a z analýzy možností podniku – interní analýza. Na základě výsledků externí a interní analýzy jsou zpracovány různé varianty strategie pro jednotlivé úrovně podniku. K úspěšnému zavedení vybrané strategie je nutné přizpůsobit organizační strukturu a celý řídicí systém podniku. (Váchal, Pártlová, 2008).



### 2.1.3 Strategické cíle

Dle Keřkovského a Vykypěla (2002) strategie úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Lze říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.

Strategické cíle je zpravidla v průběhu času nutno přizpůsobovat měnícímu se podnikatelskému prostředí, případně tomu, jak (úspěšně či neúspěšně) jsou stávající cíle realizovány. Určení cílů patří mezi nejdůležitější kroky procesu zpracování strategie (Váchal, Pártlová, 2008).

Strategické cíle je třeba stanovit ve všech oblastech, na kterých závisí přežití a rozvoj podniku, a na všech úrovních řízení. Je také žádoucí stanovit tyto cíle pro dlouhý i krátký časový horizont.

- **Dlouhodobé** cíle udržují pozornost managementu k tomu, co je třeba udělat teď pro docílení stanovených výsledků v budoucnosti.
- **Krátkodobé** cíle vážou pozornost k výsledkům očekávaným v blízké budoucnosti.

(Tichá, Hron, 2006).

Vrcholové strategické cíle lze rozdělit do čtyř skupin:

- cíle vztahující se k uspokojování poptávky odběratelů
- cíle vztahující se k vytváření ekonomického efektu, cíle ekonomické
- cíle vztahující se k rozvoji hmotného a nehmotného majetku podniku, cíle majetkové
- cíle vztahující se k pracovnímu kolektivu, jeho stimulaci, kvalifikaci, motivaci a k sociálnímu programu.

(Váchal, Pártlová, 2008)

#### **Podnikové cíle**

Důležitým prvkem strategického řízení jsou také podnikové cíle, vyjadřující čeho chce podnik dosáhnout jak v dlouhodobém tak krátkodobém horizontu. Cíle jsou v souladu se zaměřením podniku a obvykle jsou aplikovány na specifické oblasti, například:

- **Růst** – růst podniku jako celku
  - **Finance** – zisk, návratnost investic/vloženého kapitálu, dividendy a ostatní finanční ukazatele
  - **Výrobek/služba** – kvalita, vývoj nových výrobků/služeb, inovace
  - **Marketing** – spotřebitelská základna, reklama, odbyt, rozšiřování trhu, pronikání na nové trhy, služby pro zákazníky
  - **Operativa** – řízení zásob, kontrola nákladů, výrobní procesy
  - **Personalistika** – plánování lidských zdrojů, rekvalifikace, pracovní vztahy
  - **Společenská zodpovědnost** – regulační opatření, kontrola znečištění.
- (Tichá, Hron, 2006)

### 2.1.4 Konkurenční strategie

Každá firma se snaží prosadit na trhu, definuje svá poslání tzv. *mise*, od kterých se odvíjejí cíle, jichž má firma zájem dosáhnout na určitém trhu a v určitém časovém horizontu. Na základě těchto vytyčených cílů se poté tvoří firemní strategie, jak tyto cíle splnit. Firma musí brát také ohled na měnící se působnost dominantních faktorů působících jak uvnitř, tak zejména v okolí firmy. Ve většině případů to jsou právě okolní faktory, které jsou hlavní příčinou rozkvětu či úpadku firmy. Při výběru nejvhodnější konkurenční strategie je nutné vzít v úvahu všechny známé zdroje nejistoty, (Bartes, 1997).

Dle Bartese (1997) také platí, že úspěch firmy závisí právě na způsobu, jak je schopna řešit problémy týkající se jejího okolí, např.:

- správnou identifikací skutečných potřeb zákazníků s následným kvalitním uspokojením těchto potřeb,
- co nejpřesněji odhad vývoje marketingového prostředí firmy a schopnost jeho ovlivnění,
- působení konkurenčních firem na trhu,
- předpověď vývoje makroekonomických faktorů apod.

Pravděpodobnost úspěchu bude mnohem vyšší, podaří-li se firmě zaútočit na nejslabší místo protivníka. K tomu je třeba využít silných stránek firmy, nebo zda li má udržitelnou konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda způsobuje, že určitá činnost společnosti je v porovnání s ostatními konkurenty realizována buď levněji, nebo lépe ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka.

Nejlepší konkurenční strategií je odpoutání se od konkurentů. Strategickým tahem ústředního významu je vytváření tzv. modrých oceánů. Strategie „modrého oceánu“ vystavuje firmu zkoušce, zda se dokáže vymanit z neúprosne krvavé konkurence zuřící ve vodách „rudého oceánu“ tím, že si vytvoří svrchovaný tržní prostor a vyřadí tak konkurenty ze hry. Zdůrazňuje se zde zároveň význam umění upevňovat důvěru a podněcovat aktivní zapojení lidí, ale stejně tak význam intelektuálního a emociálního umění, neboť se stávají samým jádrem strategie (Kim, Mauborgne, 2005).

**Obrázek č. 2: Konkurenční boj – definice konkurenční strategie**



(Zdroj: Porter, 1994)

## 2.2 Konkurenceschopnost

Dle Tiché a Hrona (2006) konkurenceschopnost je relativní pojem – vztahuje a poměřuje podnik s jeho konkurenty. V ekonomickém slova smyslu je to schopnost podniku dosahovat ekonomické renty. Ekonomická renta je definována jako výnos přesahující množství, které by tytéž zdroje generovaly při nejlepším možném alternativním užití. Ve vztahu k charakteru zdrojů pak lze rozlišovat:

- ekonomickou rentu podle Ricarda, která se vztahuje k vzácným zdrojům, tj. zdrojům, které jsou jen obtížně napodobitelné konkurenty (např. jedinečné geografické umístění, dlouhodobá reputace podniku apod.)
- ekonomickou rentu podle Schumpetera, která se vztahuje k inovacím, v čase je kratší, protože inovace lze napodobit.

Chápání konkurence se liší podle úhlu pohledu jejího zkoumání. Rozhodující je smysl resp. účel rozboru. Může jít např. o pohled politický, ekonomický, legislativní, sociologický, historický apod. (Vodáček, Vodáčková, 2006). V tradičním pojetí konkurence vycházejícím z ekonomických teorií minulého století je konkurence chápána spíše jako boj, kde několik velkých firem se snaží eliminovat menší nebo méně významné, zvýšit tak ceny nebo bez omezování zvýšit svůj podíl na trhu. Konkurence v tomto pojetí je chápána jako nepřátelský jev ohrožení (Veber a kol., 2005).

Jirásek (2006) uvádí, že konkurence je tvrdý boj „na život a na smrt“, je to ekonomický boj. Jedni se v něm otužují a sílí, druzí ochabují a hynou. Konkurence je drahá, často nemalé částky, podíly na produkci a zisku, přijdou jen na sebe prosazení a potírání tržního protivníka. Uvažuje se, že na konkurenci, nikoli na spotřebu, se věnuje asi čtvrtina toho, co se vyprodukuje. U běžného spotřebního zboží hromadné spotřeby to může být až devět desetin zisku. Náklady na konkurenci stále rostou. Řada podniků nezaniká proto, že by nestihly výrobní náklady, ale že náklady na reklamu, vztahy k veřejnosti, posilování image přesahuje jejich možnosti.

Konkurenceschopnost lze definovat mnoha způsoby, obecně lze říci, že firma je konkurenceschopná, pokud její výrobky, zboží a servis vykazují kvalitu a cenu, která je na trhu žádoucí (Aquilano, Chase, 1991).

Konkurence se globalizuje, je stále úpornější, vztahuje další síly a prostředky. K nejnovějším proměnám náleží konkurence, která už nesměřuje pouze k vítězství v nějakém výrobku nebo službě, ale postupuje až k dominanci na trhu (Jirásek, 2006).

Ve své podstatě dle Bartese (2008) jde o poznání síly konkurenční firmy a vlastní situace, neboť základní předpoklad k přežití firmy na trhu, je její konkurenční schopnost, tedy schopnost obstát v konkurenčním boji s ostatními firmami.

Konkurenčnost (konkurenční schopnost) zaujala první místo mezi podnikatelskými předpoklady. Buď máte kapitál, schopnosti a podíl, které umožňují udržet se na trhu, pak je třeba vstoupit do tržního utkání, anebo je nemáte, pak cokoli dalšího bude odsouzeno k nezdaru. Konkurenční poměry jsou stále náročnější. Představují přirozené prostředí pro přední podniky. Vstup na konkurenční trh se otevírá pouze stále vyspělejšími podnikům (Jirásek, 2006).

### **Jak zajistit trvale vysokou úroveň konkurenceschopnosti organizace?**

- Provádět pravidelně INOVACE nabízených produktů (vznikající rychleji než inovace konkurenčních produktů) či služeb.
- Modernizovat výrobní technologie, distribuční cesty a účelně nasazovat prostředky informační a komunikační technologie k provádění řady podnikatelských aktivit.
- Inovovat podnikatelské procesy prováděním ORGANIZAČNÍ ZMĚNY vnitřního prostředí organizace a také změny charakteru v něm panujícího sociálního klimatu.
- Zajistit rychlé doplnění chybějících zdrojů a podnikatelských způsobilostí organizace jejím účelovým zapojením do vhodné STRATEGICKÉ ALIANCE.  
(Pitra, 2006)

Manažeři zjišťují, že podnikání není snadnou záležitostí, je otázkou skutečně tvrdé práce, vytváření předpokladů fungování firmy. Řízení podniků vždy bylo a nadále bude jednou z nejsložitějších, nejriskantnějších lidských činností (Hammer, 2002). Konkurence dělá většině manažerů starosti. Vědí, že je všudypřítomná. Je jim jasné, že mají-li přežít, musí se jí zabývat. A pokud mají prosperovat, musí nalézt svou „konkurenční výhodu“ (Magretta, 2012).

### 2.2.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu. Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Chceme-li analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme systematicky zkoumat všechny činnosti podnikem prováděné a prověřit, jak na sebe vzájemně působí (Porter, 1994).

Konkurenční výhoda znamená využití takových faktorů ve fungování podniku, které mu umožní vytvořit a udržet si získanou pozici a pokračovat v úspěšné existenci (Žáček, Bauer, 2009).

Konkurenční výhoda je vícerozměrná. Dříve si podniky mohly vybírat na co se soustředit. Mohly být nejlevnější, nejkvalitnější, nejrychlejší dodavatelem nebo nejlepším poskytovatelem služeb. Bylo možné například kompenzovat ztrátu v nákladech zvýšením kvality. V současné době vyžaduje uplatnění na světovém trhu současné dosažení světových parametrů v kvalitě, v rychlosti, v cenách, spolehlivosti atd. Vytváří se **tzv. integrovaný produkt**, který nabízí zákazníkům všechny výše uvedené parametry (Truneček, 1999).

Dle Tiché a Hrona (2006) v rámci strategického řízení si navzájem konkurují dva přístupy k tvorbě konkurenční výhody:

- poziční, dle něhož konkurenční výhoda vyplývá z jedinečné pozice podniku
- zdrojový, dle něhož konkurenční výhoda vyplývá z jedinečných zdrojů podniku.

Vytváření hodnoty je hlavním posláním manažerů a nejlepším prostředkem, jak toho dosáhnout, je budování konkurenční výhody. Má-li být podnik finančně úspěšný, musí alespoň v některých činnostech předčit své konkurenty, tzn. být konkurenceschopný. Konkurenční výhoda je tudíž založena na lepší znalosti ve srovnání s konkurenty kombinované časovými limity, které konkurenti mají ve vztahu k získání této znalosti bez ohledu na to, kolik do jejího získání investují. Pokud je podnik schopen identifikovat oblasti, ve kterých jeho znalosti převyšují znalosti konkurentů, a pokud lze tyto znalosti umístit na trhu se ziskem, pak mohou reprezentovat silnou a setrvalou konkurenční výhodu (Tichá, Hron, 2006).

Jak uvádí Vizjak (2009) konkurenční výhodu je schopný si vytvořit ten, který je nejlépe způsobilý uspokojit požadavky a potřeby zákazníků nebo těžit z toho, že umí reagovat na poptávku jako první. Pro potřeby dalšího rozvoje podniku vyvíjí velká část specializovaných podniků s nejlepšími výsledky další jedinečné schopnosti související s trhem, jakými jsou například budování značky nebo marketing určený cílové skupině zákazníků.

Silná značka plná emocí představuje významnou překážku vstupu na trh působící proti potenciální konkurenci, i kdyby výrobky nebo hodnoty nabízené konkurencí byly kvalitnější a poskytovaly adekvátnější vlastnosti, než nabízí zavedené značka.

Pro efektivní fungování podniku, a tím i pro dosažení úspěchu, se vyžadují nové schopnosti: vytvořit dobré vztahy se zákazníky, uvádět na trh požadované výrobky a služby, mobilizovat schopnosti zaměstnanců a motivovat je, implementovat informační technologie, databáze atd. (Truneček, 2001).

Konkurenční výhodu také představují inovativní produkty a technologie, inovativní hodnotový řetězec a obchodní model. Inovativní obchodní model zahrnuje tři úrovně:

- inovativní výrobek nebo nabídka hodnoty,
- inovativní procesy,
- zdroje specifické pro danou společnost.

Pokud společnost vytvoří inovativní výrobek na základě svých specifických obchodních procesů, pro které využívá specifické zdroje, nemůže konkurence tuto nabídku snadno okopírovat nebo napodobit. Pokud výrobek navíc úspěšně pronikne na širší trh a uchytí se tam, zrodila se strategická inovace (Vizjak, 2009).

Má-li podnik skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahuje nižších nákladů, účtuje si vyšší ceny, popř. dělá obojí (Margetta, 2012). I když existuje řada teorií, jak podnikovou strategii zpracovat, není možné vytvořit jediný univerzální model. Každá podniková strategie je unikátní a představuje způsob, jakým manažeři chtějí zajistit úspěšný rozvoj podniku (Dedouchová, 2001).

## **2.3 Analýza vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace a které ovlivňují manažerskou činnost. Charakter těchto faktorů závisí značně na stupni řízení, na kterém manažer působí. Manažeři zastávají určité pozice v organizační struktuře, vykonávají řadu aktivit, které vyžadují jejich čas a musejí mít specifické dovednosti, potřebné pro fungování ve vnitřním prostředí organizace. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku. K tomu je nutné se nejprve zmínit o tzv. specifických přednostech, které vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se zásadně odlišuje od konkurentů. Konkurenti jsou motivováni k tomu,



aby se pokusili napodobit tyto specifické přednosti. Jestliže jsou úspěšní, odstraní výhodu specifických předností. Pro konkurenty může být velice těžké tyto přednosti napodobit. Těžší však je, aby podnik výhodu těchto předností udržel. Zdrojem specifických předností je majetek podniku a podnikové schopnosti. K posílení specifických předností jen nutné, aby podnikový majetek byl jedinečný a kvantifikovatelný. Schopnosti jsou dovednosti podniku. Majetkem podniku jsou např. finanční prostředky, investiční a technologický majetek, lidský potenciál (Dedouchová, 2001).

Dle Tiché a Hrona (2006) funkcionální oblasti, které jsou předmětem analýzy, budou vždy záviset na uspořádání konkrétního podniku. Nejčastějšími oblastmi jsou *výroba a vývoj, marketing, finanční situace firmy, organizace a řízení* (Kotler, 2001).

### **Výroba a vývoj**

V této oblasti se posuzuje schopnost vytvářet výrobky v požadované kvalitě, plnit včas a správně uzavřené smlouvy se zákazníky, hodnotí se stupeň modernizace výrobního zařízení, jeho stáří, variabilita změn výroby na stávajících strojích, jejich možná prodejnost při změnách výrobního programu. Zjišťuje se současně kvalita pracovních sil, jejich technická zručnost a adaptabilita, kapacita výroby, způsob vývoje nových výrobků, podpora výzkumu a další faktory mající vazbu na tuto oblast.

### **Marketing**

Marketing je důležitou oblastí, jehož jednotlivé faktory deklarují známost společnosti na trhu v daném regionu i mimo něj, známost jejich výrobků, kvalitu výroby a prodeje. V oblasti prodeje je třeba analyzovat efektivnost podpory prodeje, způsoby stanovení cen a jejich úrovně vzhledem ke konkurenci, úroveň výrobních nákladů a všechny ostatní faktory, které jsou z hlediska vnitřní situace důležité.

### **Finanční situace**

V části, která se týká finanční situace, se hodnotí základní ekonomické faktory, které je třeba nezbytně znát pro řízení a rozhodování. Jde především o celkovou

finanční stabilitu, míru zisku, cash flow, likviditu podniku, soubor závazků a pohledávek a s tím spojená platební schopnost u svých dodavatelů. Důležitá je struktura kapitálu, jeho rizikovost a naopak schopnost vytvářet z vloženého kapitálu určité efekty.

### **Organizace a řízení**

Zkoumá se organizační struktura, její vhodnost v daných podmínkách organizace, hodnotí se způsoby řízení vedoucích pracovníků, firemní kultura, komunikace, způsob přenosu informací. Provádí se rozbor struktury manažerů, jejich schopnosti a dovednosti, jejich pružnost a přizpůsobivost, v neposlední řadě jejich kvalifikovanost.

(Kotler, 2001).

## **2.4 Analýza vnějšího prostředí**

Dle Tiché a Hrona (2006) předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální.

Vnější prostředí zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Činnost organizace, ve větší či menší míře, ovlivňují též technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Analýza externího prostředí podniku se odvíjí od popisu dvou základních složek, konkurenčního okolí podniku a makrookolí. Na základě jejich rozboru jsme pak schopni definovat strategickou pozici podniku (Kovář, Štrach, 2003).

Dále jak uvádějí Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) strategická analýza okolního prostředí společnosti je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivů okolního

prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází. V dnešním prostředí neustálých změn tvoří základ, na kterém je možné budovat proces strategického výběru a implementace.

### **2.4.1 Mikroprostředí podniku**

Do mikroprostředí musíme v první řadě zahrnout firmu samotnou včetně nejbližších účastníků, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat své trhy. Marketingový manažer se nemohou orientovat jen na potřeby cílového trhu, ale musí také zohledňovat ostatní faktory mikroprostředí firmy, a to zejména dodavatele, zprostředkovatele, zákazníky, konkurenty a veřejnost. Řetězec dodavatelé – společnost – zprostředkovatelé – zákazníci představují jádro marketingového systému společnosti.

#### **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou firmy i jednotlivci, kteří zásobují společnost potřebnými zdroji na výrobu výrobků a služeb. Ti mohou chod firmy významně ovlivnit (Kotler, 2001). Dodavatelé a distributoři jsou životně důležití pro schopnost firmy uvádět inovace do praxe. Management, který si neuvědomuje hodnotu svých dodavatelů a distributorů, může ve skutečnosti firmu připravit o peníze (Kotler, Caslione, 2009). Také nedostatky v dodávkách, stávky a jiné události mohou, byť by způsobily jen krátkodobě, poškodit dlouhodobě dobré jméno firmy. Proto mnoho firem dává přednost nákupu jednotlivých položek od více dodavatelů. Zároveň jim to umožňuje vyhnout se závislosti na jednom dodavateli, který může nepříjemně zvýšit ceny nebo omezit dodávky.

#### **Zprostředkovatelé**

Zprostředkovatelé jsou firmy, které pomáhají společnosti při propagaci, prodeji a distribuci zboží k cílovým zákazníkům. Patří mezi ně:

- zprostředkovatelé
- firmy pro fyzickou distribuci
- agentury marketingových služeb
- finanční zprostředkovatelé

### **Odběratelé**

Společnost musí pozorně zkoumat trhy svých zákazníků. Cílový trh může být reprezentován jedním nebo více typy trhů:

- spotřebitelský trh
- průmyslový trh
- vládní a nevýdělečný trh
- mezinárodní trh

### **Konkurenti**

Konkurence zahrnuje ostatní firmy, které se také snaží uspokojit potřeby zákazníků. Každá firma se snaží prosadit v širokém rámci svých konkurentů (Kotler, 2001).

### **Veřejnost**

Veřejnost je skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem i vliv na schopnosti společnosti dosahovat svých cílů (Kotler, 2001).

## **2.4.2 Makroprostředí podniku**

Makroprostředí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však svým rozhodováním na něj aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy a tím ovlivnit nebo změnit směry svého vývoje (Sedláčková, 2000).

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat (Blažková, 2007).

K analýze vnějšího prostředí se nejčastěji používají metody:

- STEP analýza
- Analýza konkurence v odvětví – Porterův model pěti sil
- Analýza konkurentů.

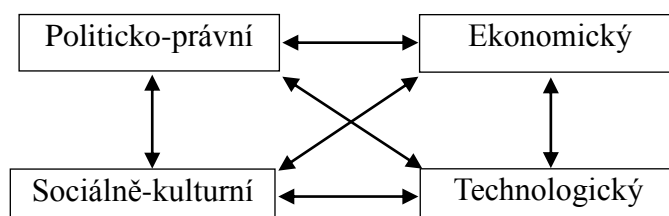
## 2.5 STEP analýza

Dle Tiché a Hrona (2006) je tato analýza jednoduchý a efektivní nástroj k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Analýza STEP vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídaní a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech. Název STEP tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí/faktorů, které tvoří základ této analýzy (Košťan, Šuleř, 2002).

**Obrázek č. 3: Segmenty vnějšího prostředí**



(Zdroj: Tichá, Hron, 2006)

**Sociálně-kulturní** – zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je např.:

- demografie
- distribuce příjmů
- mobilita obyvatelstva
- životní styl
- úroveň vzdělání

**Technologický** – zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou např.:

- vládní výdaje na vědu a výzkum
- nové objevy, vynálezy a patenty
- transfer technologií
- míra zastarávání výrobních prostředků

**Ekonomický** – zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy je např.:

- trend vývoje domácího hrubého produktu
- životní cyklus podniku
- nabídka peněz, úroková míra
- inflace
- nezaměstnanost

**Politicko-právní** – zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např.:

- stabilita vlády
- regulace zahraničního obchodu
- daňová politika
- monopolní legislativa
- ochrana životního prostředí.

#### Výhody STEP analýzy:

- zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné
- bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ (např. životní styl, životní prostředí atd.)
- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví.

#### Nevýhody STEP analýzy:

- analýza někdy nepřinese nic nového a může tak pouze vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů (Tichá, Hron, 2006).

### **2.5.1 Analýza konkurence - Porterův model pěti sil**

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pěti faktorový model konkurenčního prostředí (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Model pěti sil zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence (Grasseová a kol., 2010).

Zaměřuje se na faktory, ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí, tedy na faktory, které mají přímý vliv na formulaci podniku. Než vstoupí firma na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Úkolem stratégů je proto tyto síly analyzovat a navrhnout postup, jak se proti těmto silám bránit (Váchal, Pártlová, 2008).

Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů:

- konkurenti v odvětví
- potenciální nově vstupující firmy
- dodavatelé
- odběratelé
- náhradní výrobky.

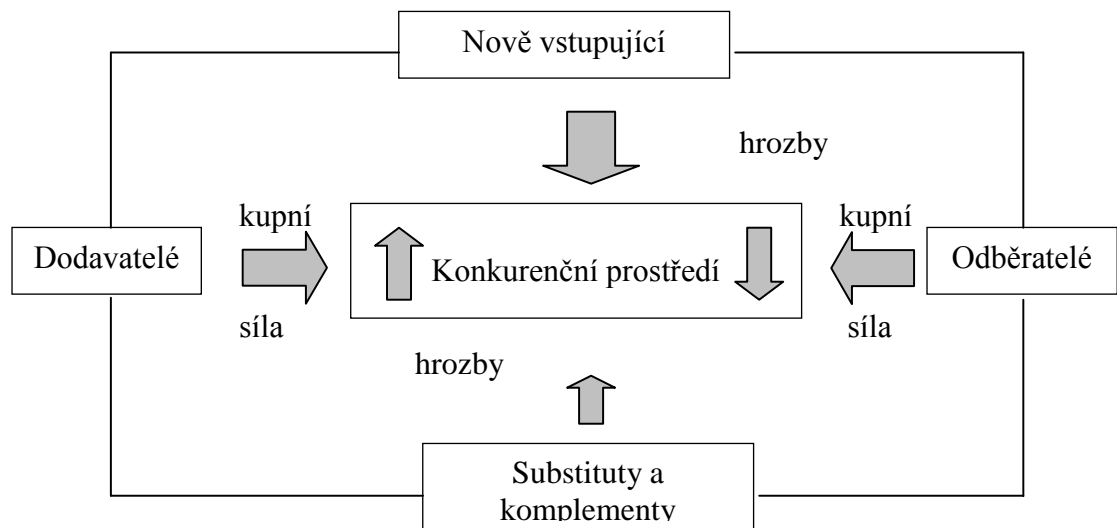
Porterův model zároveň vyslovuje myšlenku, že zisk, dosahovaný v odvětví, je ovlivňován těmito silami. Čím větší je intenzita působení některé z pěti uvedených sil, tím je obtížnější situace společnosti a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Aby se podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnal, měl by si na trhu vyhledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by:

- izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil,
- umožnil využít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch
- umožnil podniku usadit se v pevné pozici, ze které může „rozehrát hru“ hned, jak se v odvětví konkurence objeví.

(Tichá, Hron, 2006).

**Obrázek č. 4: Porterův model pěti sil**



(Zdroj: Váchal, Pártlová, 2008)

*pozn.: upraveno autorem*

#### A) Ohrožení ze strany nově vstupujících

Základním předpokladem je, že s nárůstem počtu subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zároveň zvyšuje také intenzita konkurence v tomto prostředí (Kovář, 2008).



Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo růstu nákladů a tím ke snížení ziskovosti (Pražská, Jindra, 1997).

Za nejobvyklejší bariéry vstupu lze považovat:

- Úspory z rozsahu
- Kapitálová náročnost
- Diferenciace výrobků
- Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí
- Přístup k distribučním kanálům
- Vládní politika

(Tichá, Hron, 2006)

B) Vyjednávací síla dodavatelů

Se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele. Čím vyšší úrovně pak bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat. Dodavatelé mohou uplatňovat svou vyjednávací sílu zvýšením cen nebo snížením kvality zboží a služeb, které danému odvětví nabízejí. Silní dodavatelé tak mohou omezit ziskovost odvětví, které nemůže nárůst nákladů promítnout do cen (Kovář, 2008).

Dodavatelé jsou silní, pokud:

- jsou koncentrovaní.
- dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný nebo s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele (Tichá, Hron, 2006).
- nemusí konkurovat jiným substitučním výrobkům dodávaným do odvětví.
- odvětví není pro dodavatele významným zákazníkem.
- výrobek dodavatele je důležitým vstupem v oboru podnikání kupujícího.

(Kovář, 2008)

### C) Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mohou stejně jako dodavatelé ovlivňovat výrazným způsobem odvětví a to stlačením cen, požadují vyšší kvalitu nebo více služeb nebo tlačí konkurenci proti sobě navzájem – to vše na úkor ziskovosti odvětví.

Odběratelé jsou silní, pokud:

- jsou koncentrovaní (Tichá, Hron, 2006).
- nákupní proces kupujících je velmi propracovaný.
- vysoká rivalita soupeřů.
- kupující mohou převzít dodavatele.
- výrobky mají malý dopad na ziskovost kupujících nebo na jejich blahobyt.
- kupující požadují nižší ceny nebo zvláštní služby navíc.

(Kovář, 2008)

### D) Ohrožení substituty

Tato hrozba může mít mnoho podob a forem. Čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Možnost koupě náhradního produktu může mít také velký vliv na maximální ceny produktů společnosti (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006). Substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, jsou ty, které technologickými inovacemi stávajících výrobků nabízejí lepší uspokojení potřeb a jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků (Tichá, Hron, 2006).

### E) Rivalita mezi existujícími podniky

Používají se taktiky cenové a reklamní kampaně, uvádění nových výrobků a nabídky lepších služeb nebo záruk zákazníkům. Rivalita mezi existujícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- Konkuruje si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné.
- Míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta.

- Fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké.
- Poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované.  
(Tichá, Hron, 2006)
- Zákazníci mohou snadno přecházet od jednoho výrobku dodavatele k jinému.
- Trh se nerozvíjí.
- Firmy nemohou zanechat svou podnikatelskou činnost a nemají jinou možnost než zůstat a bojovat.  
(Kovář, 2008)

Úspěšné strategické plánování vyžaduje, aby management měl odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. Tato znalost musí předcházet výběru strategie managementem. Jednou z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností podniku je analýza SWOT (Šuleř, 1995).

## 2.5.2 Analýza SWOT

SWOT je zkratka z anglického originálu: **S**trengths – silné stránky, **W**eaknesses – slabé stránky, **O**pportunities – příležitosti, **T**hreats – hrozby (Grasseová a kol., 2010).

Dle Grasseové a kol. (2010) SWOT analýzu můžeme zařadit mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. V odborné literatuře charakteristika této metody končí zpravidla tím, že je uveden výsledek poslední fáze provádění SWOT analýzy – matice SWOT. Je to tedy typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí). Jedna z nejpoužívanějších metod umožňuje vyhodnotit marketingovou tržní pozici podniku, která je důležitým činitelem při určování jeho tržní hodnoty (Tomek, 2001).

SWOT analýza je podle Tiché a Hrona (2006) velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této

diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. Je důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztahené pouze ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie.

Jirásek (2006) však dodává, že „swotka“ přinese něco nového poznání, ale k velkým inovacím obvykle nevede. O tom dostatečně svědčí to, že se stala všeobecným vodičem strategie, ale průmyslové změny nezakládá. Pro vyspělejší podnik sama o sobě stačit nebude. Však také hodně podniků ji už opustilo a sebraly síly k tvořivému strategickému obratu.

Na základě realizované SWOT analýzy a z ní vypracované SWOT matice lze určit následující čtyři typy strategií:

- **SO strategie**
- **WO strategie**
- **ST strategie**
- **WT strategie**

(Tichá, Hron, 2006)

Obrázek č. 5: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. .... 2. .... . .	1. .... 2. .... . .
<b>Příležitosti (O)</b>  1. .... 2. .... . .	<b>WO strategie “HLEDÁNÍ”</b>  (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	<b>SO strategie “VYUŽITÍ”</b>  (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
<b>Ohrožení (T)</b>  1. .... 2. .... .	<b>WT strategie “VYHÝBÁNÍ”</b>  (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	<b>ST strategie “KONFRONTACE”</b>  (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

(Zdroj: Tichá, Hron, 2006)

### 3 Cíl a metodika

Cílem diplomové práce je zhodnotit současnou situaci vybraného subjektu s využitím metod a postupů strategického řízení a navrhnout strategii vedoucí k udržení nebo ke zlepšení konkurenceschopnosti organizace.

#### Metodický postup

1) Informace v teoretické části byly čerpány z odborné literatury, která byla zapůjčena v Jihočeské vědecké knihovně v Českých Budějovicích a z Databáze EBSCO. Další potřebné informace byly čerpány z internetových zdrojů zaměřené na řešené téma a interních materiálů firmy.

2) Praktická část je věnována charakteristice podniku, jeho vzniku a historii, výrobnímu programu a činnosti firmy. Ke zpracování této části byly využity informace z interních zdrojů, podnikových dokumentů, konzultace s vedoucími a se zaměstnanci firmy. Na základě rozhovoru s nimi mi byly zodpovězeny veškeré dotazy, které napomohly k ucelení kompletního obrazu o stávající i minulé situaci podniku a k vytvoření souvislosti v jednotlivých oblastech. Mnoho poznatků bylo získáno vlastním pozorováním a osobní pracovní zkušeností ve firmě. Informace o konkurentech byly získány převážně prostřednictvím internetových stránek a poskytnutím informací od vedení společnosti Propagační podnik, s. r. o.

3) K provedení analýzy firmy a celkovému hodnocení byla využita analýza vnitřního a vnějšího prostředí a dotazníkové šetření. Teoretické podklady k těmto analýzám jsou uvedeny v literárním přehledu v úvodu práce.

Analýza vnitřního prostředí se zabývá faktory, které může podnik přímo ovlivňovat. Předmětem analýzy jsou nejčastěji oblasti výroby a vývoje, marketingu, finanční situace, organizace a řízení. Podnik musí sledovat i vnější faktory. Předpokladem vnější analýzy je tedy vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Rozlišujeme mikroprostředí a makroprostředí firmy.

Do mikroprostředí se řadí především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Makroprostředí zahrnuje demografické, ekonomické, technologické a politicko-právní prostředí. Všechna prostředí, která ovlivňují firmu.

Z analýz vnějšího prostředí bude provedena STEP analýza, Analýza konkurence v odvětví – Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Porterův model analyzuje konkurenční prostředí firmy z hlediska působení pěti sil - nových konkurentů, stávajících konkurentů, substitutů, odběratelů a dodavatelů. STEP analýza hodnotí vliv faktorů globálního prostředí na podnik. SWOT analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí). Firma se hodnotí z hlediska jejich silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

V průběhu ledna a února 2013 bylo realizováno dotazníkové šetření. Dotazník byl konstruován tak, aby byla zjištěna celková spokojenost zákazníků. Je složen ze 13 uzavřených otázek a u každé bylo možné vybrat jednu odpověď. V dotazníku byly uvedeny otázky týkající se kvality a úrovně výrobků, cen a sortimentu výrobků, spokojenosti zákazníků s přístupem zaměstnanců, ostatními službami a celkového dojmu společnosti. Výzkum byl proveden mezi bývalými a současnými zákazníky společnosti. Šetření probíhalo převážně prostřednictvím e-mailu a písemnou formou. Dotazníky byly rozeslány a poskytnuty 70 zákazníkům, které firma eviduje. Vráceno bylo 45 dotazníků. Odpovědi zákazníků byly vyhodnoceny a následně byla provedena analýza. Každá otázka byla vyhodnocena samostatně a u každé odpovědi byl vytvořen graf a procentní rozdělení odpovědí. Pro zpracování výsledků byl použit internetový server VypInTo.cz a software Microsoft Office Excel.

Pro určení vhodné strategie do budoucna byl použit Fullerův trojúhelník a prostřednictvím párového srovnávání byly porovnány jednotlivé faktory SWOT analýzy. Společnost Propagační podnik, s. r. o. se zabývá výrobou reklamy. Průzkum je proveden na trhu reklamního průmyslu mezi reklamními agenturami. Analýza je zaměřena na Jihočeský kraj i mimo něj.

## 4 Charakteristika vybrané organizace

### 4.1 Historie a vznik firmy

Firma Propagační podnik, s. r. o. byla založena dne 23. 12. 1992 se zaměřením na výrobu reklamy. Tímto dnem byla zapsána do obchodního rejstříku Krajského soudu v Českých Budějovicích. V této době se začal vytvářet vlastní profil společnosti.

Jedním ze zakladatelů společnosti je jeden z nynějších majitelů a jednatelů firmy. Téměř tři roky po sametové revoluci se rozhodl zúročit zkušenosti nabyté v předchozím zaměstnání a založil vlastní firmu zabývající se reklamou. Do své společnosti přibral ještě jednoho společníka. V počátku pracovalo ve firmě včetně dvou jednatelů (majitelů) 7 zaměstnanců. Po dobu deseti let se průměrný počet zaměstnanců nezměnil. V roce 2007 nastala organizační změna. Společnost byla vlastněna již pěti majiteli. S nárůstem přibývajících práce a počtem zakázek bylo nutné zajistit potřebné lidské zdroje, to se týkalo převážně zaměstnanců ve výrobě. Dle potřeb byl také upraven výrobní areál a administrativní budova do podob vhodných pro činnost firmy.

Od konce roku 2012 je firma vlastněna třemi majiteli. Firma má své sídlo v Českých Budějovicích. Obchodní oddělení společnosti působí v centru města v pronajatých prostorách, kde se nachází administrativní zázemí včetně vedení společnosti. Výrobní část sídlí v okrajové části města v areálu Stavopodniku, výrobního družstva v Českých Budějovicích. Společnost zde sídlí také v pronajatých prostorách.

#### **Základní identifikační údaje společnosti**

Obchodní firma:	Propagační podnik, s. r. o.
Sídlo:	České Budějovice
Datum zápisu:	23. prosince 1992
Identifikační číslo:	482 00 409



Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Splaceno	200 000,- Kč
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně

## 4.2 Činnost firmy, výrobní program

Od samého vzniku společnosti je jejím cílem vyrábět velice kvalitní výrobky. Propagační podnik, s. r. o. je výrobní společností, která své hlavní aktivity směřuje do oblasti reklamního průmyslu. V posledních letech se tato společnost zabývá výrobou venkovní reklamy, což jsou světelné reklamy, stínící techniky, Gastro nábytek a výroba atypických reklam dle individuálních představ zákazníků. Dále zajišťuje polepy dopravních prostředků, výloh, deskových materiálů, jak s digitálním tiskem tak plotterovou grafikou a také provoz půjčovny stanů. Výrobní část společnosti tvoří zámečnická dílna, elektro dílna, výroba markýz, montážní středisko a skladové prostory. Firma zajišťuje skladovací servis - vše je zabezpečeno a pojištěno proti odcizení. Je schopna realizovat montáže po celé ČR, ale i v zahraničí. V současné době také zahájila provoz půjčovny nůžkových stanů a příslušenství pro zajištění různých venkovních akcí.

I přesto, že firma není vlastníkem značky a podnikového standardu certifikace ISO, snaží se klást vysoký důraz na neustálé zvyšování profesionálního přístupu a důvěry s klienty. Snaží se nabídnout vysokou úroveň výrobků, poskytovaných služeb a kvalitní servis. To vše je nezbytně nutné pro budování dlouhodobé spolupráce.

Společnost dělá vše pro to, aby zákazníkům a zaměstnancům byla poskytována kvalitní protihodnota.

Cílem firmy je vyrábět kvalitní výrobky, proto byla věnována zvláštní pozornost výběru dodavatelů. Nejdůležitějšími, hlavními dodavateli materiálu pro výrobu je společnost VYKOV, a. s., GRENA, a. s., firma REPAM ELEKTRO, s. r. o. Významným dodavatelem hliníkového materiálu, největší v Jižních Čechách, je společnost AL Ing. František Kopřiva. Mezi přední dodavatele patří firma Galileo production, s. r. o., společnost MONTYS, s. r. o. a TKF spol. s. r. o. se sídlem v Praze. Dále společnost VELOS a společnost Robert JECH, s. r. o.

Firma hledá neustále nové možnosti rozšíření svého výrobního portfolia, obchodní činnosti, či poskytování služeb. Jedním z hlavních důvodů je zvyšování výkonnosti firmy a také poměrně značná sezónnost výroby. Největších objemů výroby je dosahováno v období od února do června a od září do listopadu. Pokles je zaznamenáván v období letních prázdnin a v zimním období.

### **4.3 Organizační struktura, zaměstnanci**

Organizační struktura je zachycena na obrázku č. 6. Hlavní jednatel, ředitel společnosti vlastní 50 % podíl a zbývající dva majitelé vlastní 25 % podíl firmy. V současné době má firma včetně vlastníků 20 zaměstnanců.

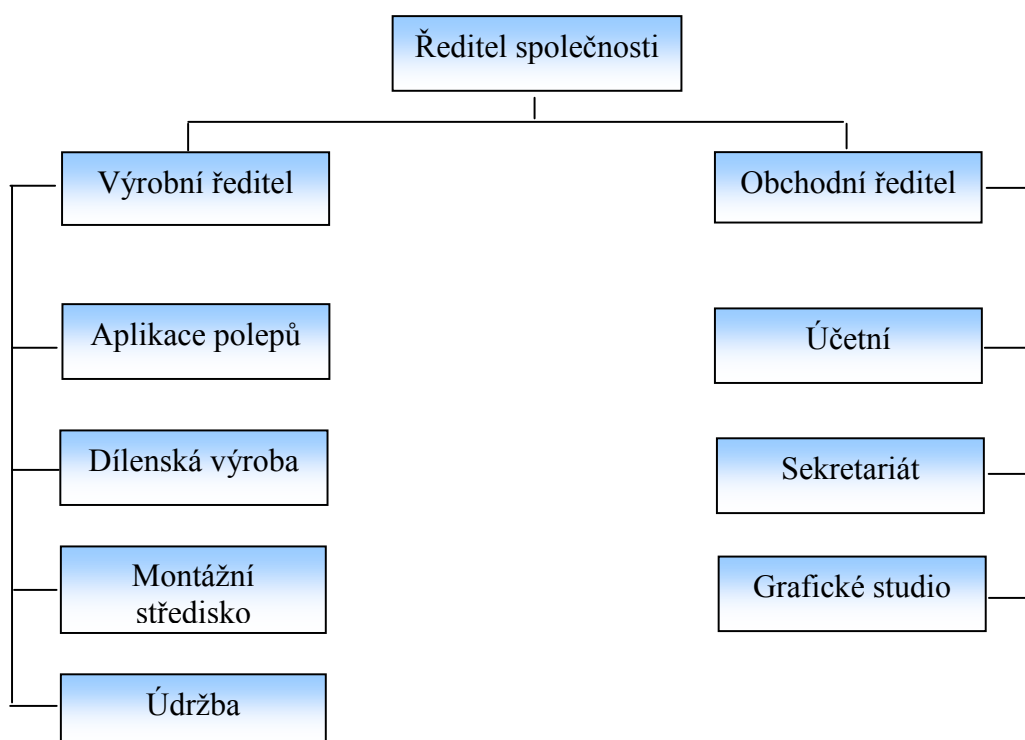
Vedoucí výrobního úseku zodpovídá za:

- Aplikace polepů – 1 zaměstnanec
- Dílenskou výrobu – 4 zaměstnanci
- Montážní středisko – 8 zaměstnanců
- Údržbu – 1 zaměstnanec

Vedoucí obchodního úseku zodpovídá za:

- Účetní – 1 zaměstnanec
- Sekretariát – 1 zaměstnanec
- Grafické studio – 1 zaměstnanec

**Obrázek č. 6: Organizační struktura**



(Zdroj: Interní materiály firmy)

Organizační struktura je funkční. Zabezpečuje přehlednost vztahů a nezbytnou vzájemnou komunikaci zaměstnanců v podniku.

Společnost vede a zastupuje ředitel společnosti. Má na starosti kontrolu financí a výběr nových zaměstnanců. Dalším členem vedení společnosti je výrobní ředitel a obchodní ředitel. Výrobní ředitel sleduje dodržování termínů montáží a kvalitu výroby. Provádí kalkulace zakázek a dohled nad dodržováním harmonogramu prací.

Výroba produktů je realizována na dílnách výroby. Montáže a dopravu vyrobených produktu zajišťuje montážní středisko. Oddělení aplikace polepů se stará o veškeré polepy dopravních prostředků a billboardů. Zaměstnanec v údržbě zabezpečuje technický provoz sedmi vozidel, která jsou ve vlastnictví společnosti a správy budov. Obchodní ředitel přijímá objednávky, provádí cenové nabídky, uzavírá smlouvy a má na starost péče o zákazníky. Informuje potenciální i současné odběratele o nabízených službách, kontroluje platby a předává údaje příslušným oddělením. Grafické návrhy a přípravy podkladů jsou realizovány v rámci grafického studia.

## **5 Analýza a zhodnocení současného stavu**

### **5.1 Analýza vnitřního prostředí**

Z hlediska vnitřní analýzy prostředí hodnotíme všechny procesy, které ve firmě nastávají. I přesto, že firma není vlastníkem podnikového standardu certifikace ISO, dohlíží vedení firmy na dodržování vysoké kvality, úrovně výroby a také profesionálního přístupu svých zaměstnanců na všech pracovních pozicích. Důležitá je především flexibilita, pružnost a rychlost zaměstnanců, aby firma okamžitě reagovala na požadavky dané trhem.

Předmětem analýzy jsou:

- Výroba a vývoj
- Marketing
- Finanční situace
- Organizace a řízení

#### **Výroba a vývoj**

V oblasti výroby a vývoje se posuzuje schopnost firmy vytvářet výrobky v žádané kvalitě, dodržování termínů zakázek a uzavřených smluv se zákazníky. Zjišťuje se způsob vývoje nových produktů a kapacita výroby a jiné faktory. Posuzuje se kvalita,

stupeň modernizace a stáří výrobního zařízení. Hodnotí se také stávající stroje a jejich možný prodej při změnách výrobního programu. S tím také souvisí kvalita a úroveň pracovních sil, jejich zručnost a profesionalita na všech pozicích.

Výroba probíhá v areálu Stavopodniku v Českých Budějovicích. Zde firma provozuje veškerou výrobní činnost, včetně montážního střediska a skladových prostor. Sklady s materiálem a výrobky připravené k distribuci, jsou zabezpečeny kódovacím zařízením a bezpečnostní službou. Výrobky jsou zajištěny proti krádeži. Jak již bylo uvedeno výše, výroba se neřídí normami ISO a směnicemi, ale je důkladně zajišťována kontrola výroby ředitelem společnosti a ředitelem výrobního úseku. Výrobní ředitel sleduje dodržování termínů zakázek, upravuje harmonogram prací, zjišťuje a zajišťuje výrobní materiál. Kontrolu dodržování pracovní kázně a morálky zaměstnanců vykonává ředitel společnosti. Výroba produktů je realizována na dílnách výroby (zámečnická dílna, elektro dílna). Stěžejními činnostmi firmy je výroba neonových a světelných reklam, markýz a předzahrádek, výroba mobilních barů a výčepních vozíků, stojanů a ostatních reklamních produktů.

V následující tabulce (č. 1) je znázorněna struktura produktů a celkových tržeb v procentních bodech. Stěžejními činnostmi firmy je výroba markýz a předzahrádek, která zaujímá 40 % tržeb. Dále výroba slunečníků, Gastro nábytku, mobilních vozíků a výčepních pultů, která zaujímá 25 % tržeb. Zbývajících 35 % výroby zaujímají světelné reklamy a ostatní reklamní produkty.

**Tabulka č. 1: Struktura produktů a služeb (rok 2012)**

<b>Produkty a služby</b>	<b>% tržeb</b>
Markýzy a předzahrádky	40 %
Slunečníky a Gastro nábytek, mobilní bary, vozíky	25 %
Světelné a neonové reklamy	21 %
Nesvětelné reklamy, stojany, POS materiál	10 %
Ostatní reklamní produkty	4 %
<b>Celkem</b>	<b>100 %</b>

(Zdroj: Interní materiály firmy)

V tabulce č. 2 jsou uvedeny tržby z běžné činnosti v tisících Kč v letech 2006 až 2011. Právě v roce 2011 dosáhly tržby nejvyšší hodnoty, celkem 49 791 000,- Kč. Nejméně tržeb firma dosáhla v roce 2009, celkem 35 402 000,- Kč.

**Tabulka č. 2: Tržby z běžné činnosti v tisících Kč**

<b>Tržby v tis. Kč</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	35 048	47 341	42 601	33 602	42 996	47 441
<b>Ostatní výnosy za běžnou činnost</b>	2 272	734	526	1 800	2 644	2 350
<b>Celkem za běžnou činnost</b>	37 320	48 075	43 127	35 402	45 640	49 791

(Zdroj: Interní materiály firmy)

### **Stroje a materiál**

Firma vlastní tyto stroje:

- řezací plotter – 123 cm Muttoh
- tiskový plotter – 225 cm MuttohRockhoper
- nažehlovací lis

- stroje na dílnách – obráběcí soustruh, svářecí technika (svářecí inventar Fronius, svářečka CO2 Fronius, Bodovací svářečka), ohýbací přístroje

V současné době jsou výrobní stroje a zařízení v dobrém stavu.

## Materiál

- Firma využívá kvalitní stroje a technologie. Při výrobě markýz jsou vybírány potahové látky takové, aby byly splněny požadavky zákazníků na barvu, odolnost, potisk a typ markýzy. Pro svou konstrukční jednoduchost a cenovou dostupnost jsou markýzy ideální pro gastronomická zařízení, terasy, výlohy obchodů, stánky, atd. Poskytují příjemnou ochranu před slunečním svitem, velmi snadno se obsluhují a jsou významným reklamním prvkem. Pergolové markýzy jsou vyráběny z masivních konstrukcí odolávající nepříznivým povětrnostním vlivům.
- Nábytek pro restaurace je navržen dle potřeb zákazníků. Je vyroben z kvalitního materiálu. Kovové části jsou zušlechtěny speciální povrchovou úpravou. Na výrobky je poskytována nadstandardní záruka 3 let proti korozi.
- Prodejní pulty, stolky, promo stánky jsou vyrobeny z hliníku opatřeného nástřikem práškovou barvou, materiál pro umístění brandu je digitálně potištěný banner. Proto jsou naše výrobky lehké, snadno přemístitelné, odolné proti poškození a povětrnostním vlivům.
- Zástěny se skládají z jednotlivých polí, které mají šířku 1 m. Pole je vyrobeno z hliníku, který je opatřen povrchovou úpravou (komaxit barva dle RAL) a tvrzeného plexiskla. Logo typy aplikace sítotisk – barevnost dle specifikace.
- Paluby woodplastic jsou vyrobeny z panelů WOODPLASTIC – výrobek z dřeva plastové směsi = kombinace dřevěných pilin se zdravotně nezávadným, termoplastickým polypropylenem. Dřevěný podíl – 60 %, polypropylen – 40 %. Tato kombinace je díky své extrémní životnosti, odolnosti vůči povětrnostním vlivům a bez údržbovosti naprosto unikátní. Materiál podlahového profilu je probarven ve hmotě tzn., že při poškození plochy či poškrábání se zobrazí stále stejný a celistvý barevný tón.

- K nejnáročnějším aplikacím na automobilech patří tzv. „celolepy“. Přesné sladění všech částí výrobního procesu od zaměření, dokonalé přípravy grafiky a jednotlivých tiskových panelů, přes použité materiály (nejkvalitnější lité fólie s následnou tekutou laminací) až po pečlivé a přesné lepení vede k velmi efektním výsledkům.

### **Vývoj**

Vývoj nových produktů se zaměřuje na potřeby stávajících zákazníků, zejména pivovarů. Od těchto zákazníků přichází podnět k vývoji produktů, které chce firma zahrnout do svého portfolia. Na základě těchto podnětů se zpracovávají vzorky výrobku ke schválení. Po schválení vzorku zákazníkem je zahájena výroba. Dále se také modernizují stávající výrobky za použití nových materiálů, technologií a pracovních postupů. Zlepšením nebo modifikací současných výrobků či služeb bude dosaženo zvýšení prodeje výrobků.

### **Marketing**

Firma nemá marketingové oddělení. Tuto činnost provádí ředitel společnosti ve spolupráci s obchodním ředitelem společnosti. V rámci marketingových činností firma neprovádí marketingové průzkumy, ale na základě svých zkušeností a potřeb z minulých let získává informace o hlavních konkurentech v oboru reklamního průmyslu, o dodavatelích a informace o cílových trzích. Prioritou firmy je snaha o neustálé zvyšování kvality výrobků. Společnost má dobrý přehled o dodavatelích a o konkurenci.

Firma využívá nejrůznějších reklamních ploch. Velice důležitou součástí marketingové komunikace jsou pro firmu marketingové materiály neboli všechny tištěné a elektronické materiály, které souvisí s touto firmou a jejími produkty. Jsou to hlavně webové stránky, tištěné materiály popisující jednotlivé produkty a souhrnné tištěné prezentační materiály. Společnost disponuje širokým výběrem nejrůznějších propagačních předmětů (diáře, propisky, kalendáře, otvíráky, přívěšky, atd.). K reklamním účelům dále využívá reklamní trička, mikiny, vesty, čepice.



Každoročně sponzoruje společenské akce (myslivecké a hasičské plesy). Společnost Propagační podnik je sponzorem TJ Dynamo České Budějovice, soutěže krásy Česká Miss – regionální kolo, Dětského domova Boršov nad Vltavou. Dále firma zakoupila také pro Nemocnici České Budějovice zdravotnické zařízení.

V současné době firma chystá změnit vzhled a barvy loga firmy a internetové stránky. Rychlé a aktuální informace jsou v dnešní době pro potřeby marketingu důležité. Právě internetové stránky by měly být modernizovány a aktualizovány z hlediska obsahu, ale také z pohledu nových potenciálních zákazníků. Budou pro ně zajímavější, přehlednější s možností najít co nejrychleji potřebnou informaci.

Na základě svých zkušeností firma také usuzuje, že reklama v tisku a podobných prostředcích pro ni není výhodná. Hlavním cílem firmy není oslovit drobné zákazníky (fyzické osoby), ale soustředit se na dodávání svých výrobků do velkých společností (např. pivovary). Pro firmu je dostačující reklama ve formě webových stránek a osobních prezentací ve velkých firmách. Firma vyhledává a oslovuje sama potencionální zákazníky, kteří by mohli mít zájem o její výrobky.

### **Finanční situace**

Platební schopnost firmy je z větší části dobrá. Pouze v některých případech byly placeny pohledávky po splatnosti. Činnost firmy je zajištěna kombinací vlastních a cizích zdrojů. S platební schopností zákazníků má společnost dobré zkušenosti.

Tabulka č. 3 nastiňuje bankovní úvěry společnosti. V roce 2006 společnost nečerpala žádný bankovní úvěr. V roce 2007 využila krátkodobé finanční výpomoci v částce 10.000,- Kč. V současné době společnost ukončuje několik leasingů pořízení osobních automobilů.

**Tabulka č. 3: Bankovní úvěry a výpomoci (údaje v Kč)**

Rok	Bankovní úvěry a výpomoci
2006	0
2007	10000
2008	370000
2009	261000
2010	138000
2011	424000

(Zdroj: Interní materiály firmy)

Tabulka č. 4 popisuje změny hospodářského výsledku od roku 2006 do roku 2011. Z těchto údajů vyplývá, že nejvyššího výsledku hospodaření dosáhl podnik v roce 2007, naopak nejnižšího v roce 2008. Rok 2007 s nejvyšším výsledkem hospodaření byl silným rokem. V této době výrazně přibýlo zakázek a nastala změna v organizační struktuře společnosti.

**Tabulka č. 4: Vývoj výsledku hospodaření (údaje v tisících Kč)**

Rok	HV před zdaněním	HV za účetní období	Daň
2006	3039	2514	525
2007	4283	3211	1072
2008	2731	2116	615
2009	2755	2226	529
2010	3722	3017	705
2011	3172	2611	561

(Zdroj: Interní materiály firmy)

### **Organizace a řízení**

Celá společnost se řídí předpisy, které jim ukládá Občanský zákoník, Obchodní zákoník a Zákoník práce. Změny a dodatky v organizačním řádu vydává a schvaluje ředitel společnosti. Organizační schéma společnosti již bylo blíže popsáno a komentováno v kapitole čtvrté.

Zaměstnanci se účastní školení bezpečnosti práce a každoročně obdrží roční prémie. Žádné další benefity jako jsou např. příspěvek na stravování, penzijní připojištění, třináctý plat, příspěvek na dovolenou, firma nenabízí. V případě dálkového studia firma zaměstnance podporuje úpravou pracovní doby. Vztah zaměstnanců ke společnosti je dobrý, loajální a také vedení podniku se jim snaží vycházet vstříc v nejrůznějších záležitostech. Zaměstnanci jsou nezbytnou součástí fungování firmy. Každý zaměstnanec vytváří specifickou činnost, jejich součtem dochází k vytvoření komplexního produktu. V současné době pracuje ve firmě 20 zaměstnanců včetně jednatelů firmy. Všichni zaměstnanci pracují na hlavní pracovní poměr. Pracují zde převážně mladí lidé, kdy průměrný věk činí 33 let. Ve společnosti je zaměstnáno 17 mužů a 3 ženy. Jejich vzdělání je z větší části zakončeno výučním listem a u některých středoškolským vzděláním. Vysokoškolské vzdělání nemá žádný ze zaměstnanců.

V tabulce č. 5 je popsán vývoj přepočteného počtu zaměstnanců od roku 2006 do roku 2011. Největší počet zaměstnanců měla společnost v roce 2011.

**Tabulka č. 5: Vývoj přepočteného počtu zaměstnanců v letech 2006 – 2011**

Rok	Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	Z toho členů řídicích orgánů
2006	11	2
2007	11	2
2008	18	5
2009	16	5
2010	17	5
2011	20	5

(Zdroj: Interní materiály firmy)

V následující tabulce (č. 6) je uveden vývoj osobních nákladů, mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění mezi léty 2006 – 2011. Z tabulky je patrné, že v roce 2011 bylo vyplaceno nejvíce mzdových prostředků, a sice 5 994 000,- Kč. Což je zapříčiněno nejvyšším počtem zaměstnanců, který činil v tomto roce 20 zaměstnanců. S růstem zaměstnanců se vyplácení mzdových prostředků téměř

každoročně zvyšovalo. Nejméně mzdových prostředků bylo vyplaceno v roce 2006 a to 3 347 000,- Kč.

**Tabulka č. 6: Vývoj osobních nákladů, mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (údaje v tisících Kč)**

<b>Rok</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>Mzdové náklady</b>	<b>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</b>
2006	3347	2174	1153
2007	4512	3339	1164
2008	5285	3913	1366
2009	4704	3560	1129
2010	5067	3790	1264
2011	5994	4456	1504

(Zdroj: Interní materiály firmy)

Výše průměrné hrubé mzdy i životní náklady (ceny bydlení a služeb, městská doprava), se v jednotlivých krajích České republiky liší. Na průměrnou mzdu dosáhne zhruba třetina zaměstnanců. Nejvyšší průměrná mzda je v Praze. Za rok 2011 byla nejvyšší průměrná hrubá mzda v Praze 33 546 Kč. V Jihočeském kraji byla průměrná mzda 23 199 Kč. Naopak nejnižší průměrná měsíční mzda byla v Karlovarském kraji 21 723 Kč. V posledních letech dochází k neustálému rozptýlení mezd a platů. Tím dochází k výrazným platovým rozdílům mezi občany. Podprůměrně placených zaměstnanců jsou přibližně dvě třetiny. Nejlepší mzdové podmínky pro zaměstnance jsou v Praze a v Brně. Současně je třeba ale počítat s většími náklady na bydlení v těchto městech. Mezi zeměmi Evropské unie patří průměrná měsíční mzda v České republice mezi ty nižší.

V následující tabulce (č. 7) jsou uvedeny hrubé mzdy zaměstnanců společnosti Propagační podnik. Hrubé mzdy jsou seřazeny od pracovní pozice, která je nejlépe finančně ohodnocena. Technický pracovník dosahuje nejvyšší průměrné mzdy, a to 21 000 Kč. Nejnižší hrubou mzdu pobírá sekretářka, ta činí 14 000 Kč. Hrubé mzdy ve společnosti přibližují průměrné hrubé mzdě pouze na některých pracovních pozicích.

**Tabulka č. 7: Hrubé mzdy zaměstnanců v tis. Kč (rok 2012)**

<b>Profese</b>	<b>Hrubá mzda</b>
Technický pracovník (svářeč)	21 000
Výrobní aranžér	20 000
Grafik	20 000
Montážní dělník	19 000
Pracovník údržby	18 000
Účetní	16 000
Sekretářka	14 000

(Zdroj: Interní materiály firmy)

V tabulce č. 8 jsou popsány hrubé mzdy dle profese v České republice v roce 2012. Největší mzdový rozdíl je mezi průměrnou hrubou mzdou na pozici sekretářky (14 000 Kč) a průměrnou hrubou mzdou v ČR (23 123 Kč). Mzda zaměstnanců závisí na počtu zakázek, a zda firma dokáže zajistit dostatečné množství práce pro zaměstnance.

**Tabulka č. 8: Průměrné hrubé mzdy podle profese v ČR v tis. Kč (1. pololetí 2012)**

<b>Profese</b>	<b>Hrubá mzda</b>
Svářeči, řezači plamenem, páječi	24 267
Aranžéři	20 865
Návrháři (grafici) reklamní, propagační	19 853
Montážní dělníci	19 087
Pracovník údržby budov	15 316
Účetní všeobecný	19 930
Sekretáři (všeobecní)	23 123

(Zdroj: Informační systém o průměrném výdělku)

## **5.2 Analýza vnějšího prostředí**

### **5.2.1 Analýza mikroprostředí – Porterův model**

Do mikroprostředí je zahrnuta nejprve firma samotná. O níž jsou informace uvedeny v předchozí kapitole. Mikroprostředí dále zahrnuje subjekty, které ovlivňují její schopnost udržet se na trzích a reagovat na změny, které nastávají. Marketingový manažer musí zohledňovat i další faktory firmy. K nejdůležitějším patří dodavatelé, zákazníci, zprostředkovatelé, konkurence a veřejnost.

#### **Porterův model**

Tento model je využit pro ohodnocení a charakteristiku vlivů působících na společnost Propagační podnik, s. r. o. ze strany dodavatelů, odběratelů, nových konkurentů a potencionálních substitutů. Hodnocen byl též konkurenční ring, v němž dochází ke střetu konkurujících subjektů, a zprostředkovatelé firmy. Znalost konkurenčního odvětví je základní znalostí dobrého rozvoje podniku.

#### **Vymezení základních sil:**

##### 1) Konkurenční ring

- Jihočeského kraj
- Trh reklamních produktů na území České republiky

Z hlediska konkurence a rivality je důležité si uvědomit, kdo je pro firmu nejsilnějším konkurentem a v jakém vztahu vzájemně působí. Zda lze míru soutěžení uvnitř odvětví nějak eliminovat nebo zda lze některé faktory snížit, popřípadě zvýšit konkurenci v odvětví. Zvýšení tržního podílu jednotlivých konkurentů je možné na úkor jiného konkurenta. Konkurenční podniky se snaží svými agresivními strategiemi získat co největší podíl na trhu. Jde hlavně o koncového zákazníka. Proto je velmi důležité sledovat a monitorovat konkurenci.

Na území Jihočeského kraje je nejvíce konkurujícím podnikem firma Propagační podnik, s. r. o. společnost Doppler CZ, spol. s. r. o. z Trhových Svinů nedaleko Českých Budějovic. Na trhu působí již 50 let. Zaměřuje se převážně na výrobu zahradního nábytku a Gastro slunečníků. Pro společnost je nejvíce konkurující právě v prodeji těchto výrobků. V Jihočeském kraji působí velké množství reklamních agentur. Je důležité se ovšem zaměřit na to, jaké výrobky a služby jednotlivé agentury nabízejí. Ostatní konkurující společnosti jsou v rámci celé České republiky. Jedná se především o společnosti s ručením omezeným. Všechny existují na trhu již dlouhou řadu let. Jsou velmi silnými konkurenty. I v rámci celorepublikového, ne všechny společnosti nabízejí veškeré reklamní produkty, ale specializují se na výrobu jen některých. Proto musí společnost brát v úvahu konkrétní produkty u konkrétních společností.

#### Nejvýznamnější konkurenční firmy:

- BOHEMIAFLEX CS, s. r. o., Opava
- MORAVIA PROPAG, s. r. o., Brno
- Doppler CZ, spol. s. r. o., Trhové Svinov
- REX, spol. s. r. o., Praha
- 3P, spol. s. r. o., Náměšť nad Oslavou

Pro společnost Propagační podnik, s. r. o. jsou tyto konkurenti nejvíce ohrožující. Každá z těchto firem se specializuje na různé druhy produktů. Kromě uvedených konkurentů se na trhu nacházejí i jiné firmy, které nabízejí podobné výrobky a služby, avšak jejich výroba nepředstavuje velký objem.

#### BOHEMIAFLEX CS, s. r. o.

Na trhu je již od roku 1920 – zázemí stabilní firmy, tradiční firma s vlastním výrobním zázemím, která se neustále vyvíjí. Společnost nabízí kvalitní markýzy pro široké využití, rolety a další stínící techniku.

### MORAVIA PROPAG, s. r. o.

Silná a stabilní společnost, orientována na potřeby zákazníka a individualizaci značek. V oblasti marketingu působí již 20 let. Mezi klíčové komodity patří výroba a prodej slunečníků, POS, reklamních předmětů i textilu na míru. Dále výroba markýz, nábytku a Party stanů.

### Doppler CZ, spol. s. r. o.

Firma je dceřinou společností firmy E. Doppler & Co. GmbH, Schirmfabrikation, která byla založena před více než 50 lety. Výrobce deštníků, slunečníků, zahradního nábytku a polstrů na zahradní nábytek. V sortimentu nalezneme nepřeberné množství produktů, jako jsou: sestavy nábytku, stoly, křesla, lehátka, houpačky, zahradní slunečníky, Gastro slunečníky.

### REX, spol. s. r. o.

Společnost je již více jak 22 let dodavatelem a přímým výrobcem výrobků: světelná reklama, neony, LED, velkoplošná reklama, světelné obrazy, signální světla, plexi plast, informační vitríny, reklamní stojany, atd.

### 3P, spol. s. r. o.

„Rodinná“ firma fungující od roku 1993. Zakázková výrobní organizace s širokou nabídkou a schopností vytvářet i velmi složitá, komplexní a kreativní řešení. Výrobce světelné reklamy, nesvětelné reklamy, atiky a fascie. Dále vyrábí monumenty, totemy, pylony, sloupy, informační a navigační systémy.

## 2) Noví konkurenti

- Nové firmy v regionu
- Výrobci totožného produktu na geograficky jiných trzích

Jde o nově vstupující firmy na trh. Bariéry vstupu do tohoto odvětví téměř neexistují. Do tohoto odvětví není těžké vstoupit, ale je těžké se v něm udržet. Největším problémem pro nové firmy je získávání zákazníků. Firma si musí položit také otázku, jak vysoké náklady jsou spojené se vstupem na tento nový trh a jak dalece



ovlivní cenu na trhu. Noví konkurenti chtějí získat podíl na trhu, jinak nepřežijí. Snižují ostatním ziskový potenciál. V oblasti reklamního průmyslu je velká konkurence.

### 3) Potenciální substituty

Za substituty se považují výrobky nebo služby, které mají na uspokojení potřeb zákazníka stejný efekt. Zákazník má dnes velkou možnost vyhledat shodné produkty u konkurenčního podniku a vybrat si ten nejlepší. Hlavním předmětem činnosti reklamní agentury Propagační podnik je výroba světelných reklam, markýz, Gastro nábytku, atd. Za potenciální substituty lze považovat změnu volby materiálu v počátcích výrobního procesu, jiné lepicí techniky, grafické úpravy a měnící se trendy v reklamním průmyslu.

### 4) Odběratelé

S některými odběrateli má společnost vybudován dlouhodobý vztah odběratel – dodavatel. I přesto v dnešní době jsou dnes odběratelé rychle se měnící, neboť trh nabízí velké množství podobných podniků.

Výrobky firmy Propagační podnik, s. r. o. odebírají jak relativně stálí zákazníci, tak i jednorázoví odběratelé. V průměru firma zprostředkovává 1 050 zakázek ročně. Pivovary zaujímají největší oblast firem, se kterými Propagační podnik spolupracuje – cca 70 % zakázek. Hlavním zákazníkem je Budějovický Budvar, n. p.. Firma Propagační podnik, s. r. o. je jedinou reklamní agenturou, která pro tento pivovar vyrábí markýzy, slunečníky a Gastro nábytek a s tím související montáže po celé České republice. Počet zakázek od Budějovického Budvaru se pohybuje okolo 800 ročně. Pokud by firma přišla o toho zákazníka, znamenalo by to velikou finanční ztrátu a existenční ohrožení.

#### Nejvýznamnější zákazníci:

- Výrobní organizace (Budějovický Budvar, Samson, Holba, Pivovar Protivín, Měšťanský pivovar Strakonice, Cemix, Pekárna Srnín, MENCO, atd.)

- Ostatní firmy (Autoimport Mach, Auto Future, Coca-cola, Kofola, atd.)
- Individuální zákazníci (fyzické osoby)
- Drobní podnikatelé (restaurace, hotely, kavárny, atd.)

#### 5) Dodavatelé

- Dodavatelé materiálů
- Dodavatelé výrobků

Z hlediska dodavatelů jde buď o krátkodobou, nebo dlouhodobou spolupráci. Některé spolupracující subjekty se při vyhodnocení všech veličin, z hlediska konkurence, mění. Nutností je posoudit dodavatelské možnosti firmy nebo případně možné náhradní varianty. Dodavatelé jsou jednotlivci nebo firmy (soukromé subjekty), které zásobují podnik svými zdroji. Dodavatelé chod firmy výrazně ovlivňují. Mnoho firem upřednostňuje nakupovat jednotlivé položky od většího počtu dodavatelů. Nejsou závislé na jednom dodavateli.

Firma Propagační podnik, s. r. o. spolupracuje s více dodavateli. Ve většině případů se jedná o dlouhodobou spolupráci. Dlouhodobý obchodní vztah je dán spoluprací na základě předem daných podmínek a pravidel, na základě vzájemných dohod a cenových podmínek. Snahou firmy je i nadále ve spolupráci pokračovat.

#### Nejvýznamnější dodavatelé:

- MONTYS, a. s. - dodavatel markýz a slunečnicků.
- GRENA, a. s. - tradiční a dlouholetý výrobce deskových materiálů (protipožární, nehořlavé, žáruvzdorné, s vysokým leskem a hlubokým matem), dodavatel materiálu pro výrobu předzahrádek.
- VELOS – dodavatel Gastro nábytku.
- VYKOV, a. s. - dodavatel hutního materiálu a železa.
- AL Ing. František Kopřiva – přední velkoobchodní i maloobchodní prodejce hliníkového materiálu, největší v Jižních Čechách. Dodavatel nabízí široký sortiment téměř všech možných hliníkových profilů a plechů.
- Dencop Lighting, spol. s. r. o. - dodavatel komponentů souvisejících s výrobou

neonových a světelných reklam, LED aplikace, LED moduly a další moderní technologie. Jednotlivé prvky jsou vyrobeny z vysoce kvalitních materiálů zajišťujících vysokou životnost, ale také možnou kreativitu při sestavování reklam dle přání zákazníka. Je zajištěn kompletní servis a poradenství pro LED technologie. Značná část komponentů je dovážena od předních zahraničních výrobců.

- REPAM ELEKTRO, s. r. o. - dodavatel elektroinstalačního materiálu.
- Galileo production, s. r. o. - výrobní společnost, která své hlavní aktivity směřuje do oblasti vizuální komunikace. Dodavatel zajišťující velkoformátové tisky, digitální tisky a fólie.
- TKF, spol. s. r. o. - dodavatel párty stanů v celé řadě velikostí a provedení, dodavatel nůžkových stanů
- Robert JECH, s. r. o. – významný dodavatel služeb v oblasti reklamy, největší producent auto plachet v České republice.

#### Zprostředkovatelé

Firma Propagační podnik využívá bez úrovně cest neboli přímé marketingové cesty. Prodává své produkty a služby přímo finálnímu koncovému zákazníkovi. Dále tato společnost také využívá jednoúrovňové prodejní cesty prostřednictvím zprostředkovatele. Jedná se o cestu, ve které stojí postupně v řadě výrobce, maloobchodník a zákazník. Zákazník kupuje zboží u maloobchodníka, jehož přímým dodavatelem je firma Propagační podnik. Jiné distribuční cesty firma nevyužívá.

Odvětví lze posoudit za vysoce konkurenční. Pro každý podnik je v dnešní době reklama velice důležitá. Snaží se upoutat pozornost potencionálních zákazníků. Reklama je součástí image společnosti. Firmy kladou důraz na první dojem. V dnešní době si mohou podniky vybírat mezi velkým množstvím reklamních agentur. Firma si musí určit faktory, které mají z hlediska konkurence v odvětví největší vliv. Po určení těchto faktorů, se firma lépe rozhodne a určí si směr střednědobého i dlouhodobého rozvoje. Hodnotí se bariéry vstupu do odvětví, konkurence, dostupnost substitutů,

závislost na vstupech, vyjednávací pozice odběratelů a dodavatelů, míra inovací, technologická náročnost, úroveň manažerů a především růst objemu produkce. Firma je plně podřízena podmínkám velkých odběratelů a stává se na nich značně závislá. Pro společnost by bylo výhodou zhodnotit situaci na trhu a postavit se hrozbám. K tomu by bylo za potřebí kvalitního marketingového manažera, který by tuto analýzu provedl. Vedle zvyšování kvality je tedy nutné se zaměřit na marketing.

Míru ohroženosti konkurencí nám pomáhá zjistit následující tabulka (č. 9) pro hodnocení konkurenčních faktorů. Odvětví, které se převážně nachází na levé straně tabulky, se na základě výše uvedených faktorů jeví jako vysoce konkurenční.

**Tabulka č. 9: Faktory konkurence v odvětví**

Faktor	Hodnocení (1-5)					
	1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	nízká			X		vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné		X			vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká		X			téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů				X	žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká		X			téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	X				podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech		X			nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace			X		téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní				X	málo kvalifikovaní

(Zdroj: Tichá, Hron, 2006)

Význam jednotlivých faktorů je klasifikován jednotlivými stupni. Z uvedené klasifikace vyplývá, že odvětví reklamního průmyslu – výroba reklamy je z hlediska rivality mezi konkurenty intenzivní a neustále se zvyšuje. Závislost společnosti na vstupech, vyjednávací pozice odběratelů a i technologická náročnost je vysoká. Vyjednávací pozice výhradního odběratele, Budějovický Budvar, n. p., je velmi silná. Na nižší úrovni je ovšem pozice a úroveň jednání manažerů.

### **5.2.2 Analýza makroprostředí – STEP analýza**

K analýze vnějšího prostředí se nejčastěji využívá základní metoda – STEP analýza. Jedná se o strategický audit makroprostředí. V rámci této analýzy by měla firma sledovat faktory společenské, technologické, ekonomické, politicko-právní.

#### **STEP analýza**

##### Společenské faktory

Tato oblast souvisí se způsobem života lidí, jejich hodnotami, demografií, úrovní vzdělání, mobilitou obyvatelstva, přístupem k práci a volnému času. Na obyvatele zkoumaných oblastí můžeme pohlížet jako na potenciální zákazníky nebo také na potenciální pracovní sílu.

Rozloha Jihočeského kraje 10 056 km<sup>2</sup> představuje 12,8 % rozlohy státu. K 1. 1. 2012 žije v kraji 636 138 obyvatel, z čehož vyplývá nejnižší hustota osídlení v zemi 63,4 obyvatel na km<sup>2</sup>. V Jihočeském kraji je 623 obcí, z toho 53 měst a 2 000 osad. Počet obyvatel k 1. 1. 2012 čítá největší město Jihočeského kraje České Budějovice, které je přirozeným centrem kraje, 93 620 obyvatel. Věková struktura obyvatel je podobná jako v celé České republice. Průměrný věk v kraji i ČR je 40,9 roku.

Ve statistickém registru ekonomických subjektů bylo koncem roku 2010 registrováno téměř 156 tis. podniků, organizací a podnikatelů. Jeho největší část tvořili podnikatelé – fyzické osoby podnikající dle živnostenského zákona (více než 112,2 tis. subjektů).

Firma Propagační podnik, s. r. o. sídlí v Českých Budějovicích. Obchodní oddělení sídlí v centru města, výrobní část je umístěna v okrajové části města. V Českých Budějovicích se nachází několik větších reklamních agentur. V ostatních případech zde působí malé obchodní firmy. Při tvorbě mzdové politiky se firma přibližuje průměrné hrubé měsíční mzdě Jihočeského kraje. Dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) firmu Propagační podnik, s. r. o. řadíme do kategorie reklamní činnosti, ostatního zpracovatelského průmyslu, ostatního maloobchodu s novým zbožím, silniční nákladní dopravy, opravy výrobků a do sekce výroby, obchodu a služeb neuvedených v přílohách živnostenského zákona. Statistické charakteristiky tohoto ekonomického subjektu jsou uvedeny v následující tabulce (č. 10).

**Tabulka č. 10: Statistické charakteristiky ekonomického subjektu**

Název atributu	Kód	Text
Právní forma	112	Společnost s ručením omezeným
Institucionální sektor	11002	Nefinanční podniky soukromé národní
Činnosti – dle CZ-NACE	731	Reklamní činnosti
	32990	Ostatní zpracovatelský průmysl j. n.
	4778	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
	49410	Silniční nákladní doprava
	952	Opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost
	00	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Velikostní kat. dle počtu zaměstnanců	220	20 – 24 zaměstnanci

(Zdroj: czso.cz)

### Technologické faktory

Mezi technologické faktory řadíme faktory, které souvisejí s vývojem materiálu, zařízením a výrobními prostředky. Technologický základ je zásadní pro kterékoliv ekonomické prostředí. V současné době se většina podniků musí zabývat úrovní svých

technologií. Konkurenční výhodu mohou představovat nové technologie a obměna výrobních zařízení. Tímto způsobem by si podnik mohl udržet svou pozici na trhu, s čímž ovšem souvisejí nemalé investiční výdaje.

Společnost upíná velkou pozornost na moderní technologie a výrobní postupy. Moderní výrobní technika umožňuje zachovávat vysokou standardní úroveň kvality výrobků. Ty jsou vyráběny z kvalitních materiálů, ve snaze dosáhnout efektivnosti výroby a produktivity práce. V dohledné době chce společnost obměnit z menší části svůj vozový park. K zakázce plánované v letním období musí pořídit nový nákladní automobil. Zakoupení nového stroje firma neplánuje.

### Ekonomické faktory

Ekonomický segment zahrnuje různé faktory např. vývoj domácího hrubého produktu, nezaměstnanost, nabídka peněz, životní cyklus podniku, úrokovou míru, inflaci, dostupnost energie, náklady na ni, bankovní úvěry, ceny vstupů a ceny pohonných hmot.

Dle Českého statistického úřadu Hrubý domácí produkt pro rok 2012 očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy poklesl podle revize meziročně o 1,2 % oproti poklesu o 1,1 % v předběžném odhadu. HDP v roce 2012 klesal ve všech čtvrtletích, a to jak v meziročním srovnání, tak i mezi čtvrtletně, ekonomická recese se v průběhu roku postupně mírně prohlubovala. Hlavní příčinou nepříznivého vývoje byla klesající tuzemská poptávka jak domácností po zboží a službách pro konečnou spotřebu, tak investorů po fixním kapitálu. Výdaje domácností se podílely na poklesu domácí poptávky, které se v ročním úhrnu meziročně snížily ve stálých cenách o 3,5 %. Domácnosti však vydaly méně než před rokem. Značně loni poklesl zájem zejména o předměty dlouhodobé spotřeby (osobní automobily, nábytek), snížily se však i výdaje na potraviny, nealkoholické a alkoholické nápoje, prostředky na údržbu a opravu bytů, pojištění, další zboží a služby. Jedinou složkou poptávky, která měla po celý loňský rok pozitivní vliv na vývoj HDP, byl zahraniční obchod.

Na tvorbě hrubého domácího produktu v České republice se Jihočeský kraj podílí pouze 5,2 %, v přepočtu na 1 obyvatele však dosahuje 85,5 % republikového průměru a je mezi kraji na 5. pozici. Tvorba hrubého fixního kapitálu představovala

v roce 2009 na území Jihočeského kraje hodnotu 42,2 mld. Kč (4,6 % z ČR). Jižní Čechy jsou považovány za jedno z nejkrásnějších území České republiky, a to díky absenci velkých průmyslových podniků. Podíl na tržbách průmyslových podniků ČR v roce 2010 činil 3,8 %. Z odvětvového hlediska převažuje zpracovatelský průmysl, v jeho rámci pak výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů a výroba potravinářských výrobků. Stavební podniky v kraji zajišťují především práce na nové výstavbě, modernizaci a rekonstrukci (na produkci v ČR se podílely 5,2 %). Území kraje není bohaté na suroviny, mělo vždy charakter spíše rekreační. Jihočeský kraj má vysokou krajinnou hodnotu. Z přírodního hlediska má velké množství vyhlášených chráněných území. Celkem je chráněno téměř 20 % území kraje. Jihočeský kraj je vnímán především jako zemědělská oblast s rozvinutým rybníkářstvím a lesnictvím. Celkově se zde vytvoří zhruba 10 až 11 % zemědělské produkce celé republiky a polovina produkce ryb České republiky.

Podle výběrových šetření pracovních sil v roce 2011 je v hospodářství kraje zaměstnáno celkem zhruba 300 tis. osob, z toho 30 % v průmyslu, 13 % v obchodu a opravách spotřebního zboží, 10 % ve stavebnictví. Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2010 dosáhla 20 053 Kč (přepočteno na plně zaměstnané, včetně podniků do 20 zaměstnanců) a za celorepublikovým průměrem zaostala téměř o 10 % (toto zaostávání je do určité míry dáno strukturou hospodářství kraje). V roce 2011 dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda 23 199 Kč.

Podle údajů MPSV činila míra nezaměstnanosti v Jihočeském kraji ke konci září 2012 7,01 %. K 30. 9. 2012 bylo registrováno na úřadech práce v Jihočeském kraji 24 361 nezaměstnaných osob. Nabídka volných pracovních pozic počítala, k výše uvedenému datu, s 2 472 místy. Celkově na jedno pracovní místo v Jihočeském kraji připadlo 9,9 neumístěných uchazečů o zaměstnání. Nejpříznivější poměr mezi uchazeči a volnými místy je v okrese České Budějovice – na jedno volné místo zde připadá 5,7 uchazečů. V mezi krajském srovnání je míra registrované nezaměstnanosti v Jihočeském kraji čtvrtá nejnižší. Republiková hodnota k 30. 9. 2012 činila 8,45 %.

Cena vstupů – vstupy tvoří nejpodstatnější složku činnosti společnosti. Výše cen, za které jsou nakupovány, významně ovlivňuje nejen výkonnost a nákladovost, ale i ceny konečných produktů. Důležité vstupní suroviny je železo, hliník, atd. Také vývoj



cen pohonných hmot nafty a benzínu je významně ovlivňován kurzem koruny a daněmi, hlavně spotřební daní a DPH. Ceny pohonných hmot představují zásadní aspekt při kalkulaci nákladových položek za dopravu. Firma Propagační podnik, s. r. o. vlastní sedm převážně nákladních automobilů. Jako pohonná hmota se používá motorová nafta.

Co se týká reklamního průmyslu, růst táhnou dopředu klasická média – televize, venkovní inzerce. Ostatní media typy (včetně internetu) zaznamenaly pokles. Celkově se tržby z reklamy u všech typů médií podle údajů společnosti Kantar Media snížily meziročně o 2,5 %. Podle všech ekonomických předpovědí má příští rok patřit k těm nejnáročnějším. Reklamní investice v loňském roce nabraly mírně stoupající trend. Reklamní trhy v západní Evropě a Severní Americe budou v následujících letech růst pouze pomalu (mezi 2 až 4 %).

#### Politicko-právní faktory

Do tohoto segmentu řadíme zákony regulující podnikání v České republice, vyhlášky, vládní intervence. Každý subjekt se musí řídit příslušnými zákony a vyhláškami. Společnost musí respektovat Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Zákoník práce, dodržovat zásady bezpečnosti práce, dodržovat Zákon o ochraně životního prostředí a Zákon o ochraně spotřebitele.

Významnou událostí se stal v roce 2004 vstup České republiky do Evropské unie. Tím se otevřely pro české firmy evropské trhy. S tím je spojena nutnost sledovat platné normy Evropské unie začleněné do našeho právního systému České republiky. Vstupem do EU se Česká republika zavázala k přijetí jednotné evropské měny. Termín, ke kterému bude ČR usilovat o přijetí eura, určí vláda. Zavedení eura je proces s mnoha aspekty. Na jedné straně přináší mnoho výhod, ale i nevýhod. Ty se dotknou všech obyvatel, firem, atd.

S novými politickými a právními změnami se musí firma vyrovnat a průběžně připravovat. Vzhledem k technickému a vědeckému pokroku se očekává, že se budou dané předpisy, zákony a nařízení v budoucnu měnit.

STEP analýza je zachycena a popsána v následující tabulce č. 11.

**Tabulka č. 11: STEP analýza**

<b>Faktor</b>	<b>Význam</b>	<b>Dopad</b>	<b>Hypotéza</b>	<b>Skupina</b>
<b>Počet obyvatel</b>	významný	dlouhodobý	více obyvatel – větší kupní síla	S
<b>Přístup k práci</b>	spíše významný	střednědobý	poctivá a svědomitá práce se projeví na prosperitě podniku a dobrém jméně	S
<b>Nové technologie</b>	spíše významný	dlouhodobý	nové stroje – kvalitnější výroba	T
<b>Výroba dle přání zákazníka</b>	spíše významný	krátkodobý	širší spektrum zákazníků	T
<b>Nezaměstnanost</b>	významný	střednědobý	dostačující výběr z řad zaměstnanců	E
<b>Zvyšování průměrné mzdy</b>	významný	střednědobý	vyšší mzda – větší motivace	E
<b>Počet firem v odvětví</b>	významný	dlouhodobý	počet zákazníků	E
<b>Zákony</b>	významný	dlouhodobý	novelizace zákonů	P
<b>DPH</b>	významný	krátkodobý	neustálé daňové změny – vliv na ceny vstupů a výstupů	P
<b>Vstup ČR do EU</b>	spíše nevýznamný	krátkodobý	zákazníci pouze na území ČR	P

(Zdroj: Vlastní práce)

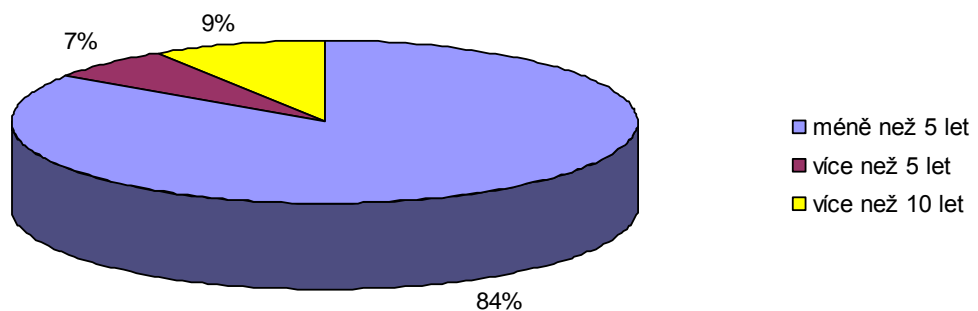
## 5.3 Dotazníkové šetření

K vytvoření dobré strategie je nutné znát názory zákazníků. Potřebné informace byly získány provedením dotazníkového šetření. Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni s firmou Propagační podnik, s. r. o. Zde je přiložena provedená analýza s výsledky jednotlivých otázek.

### 1. Jak dlouho jste již zákazníkem společnosti Propagační podnik, s. r. o.?

V obrázku č. 7 je uvedeno, že více než 80 % zákazníků spolupracuje s firmou méně než 5 let. Více než 5 let spolupracuje s firmou 7 % zákazníků. Dlouhodobou spolupráci navázaly čtyři firmy s touto společností již před více než 10 lety, což je 9 % dotazovaných.

**Obrázek č. 7: Jak dlouho jste již zákazníkem společnosti Propagační podnik, s. r. o.?**

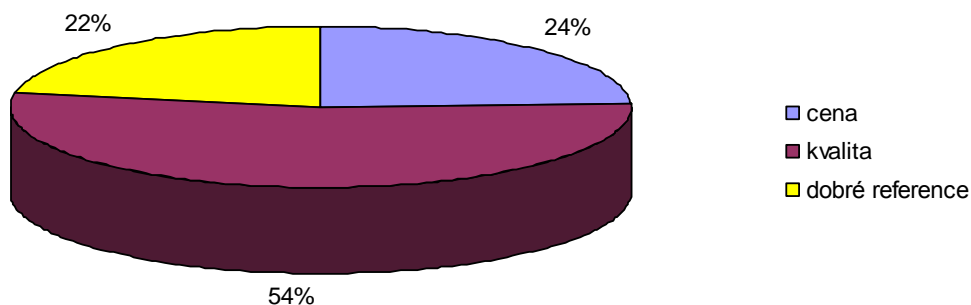


(Zdroj: Vlastní výzkum)

## 2. Dle jakých kritérií jste se rozhodly pro firmu Propagační podnik, s. r. o.?

Polovina respondentů odpověděla, jak je možné vidět na obrázku č. 8, že si firmu zvolila díky kvalitě. Zákazníci byli tedy zřejmě celkově spokojeni s kvalitou při sjednávání zakázek. Další dvě kritéria, cena a dobré reference, respondenti zvolili téměř na stejné úrovni. Na základě dobrých referencí si firmu zvolilo 22 % zákazníků a 24 % zákazníků si firmu zvolilo na základě ceny.

Obrázek č. 8: Dle jakých kritérií jste se rozhodly pro firmu Propagační podnik, s. r. o.?

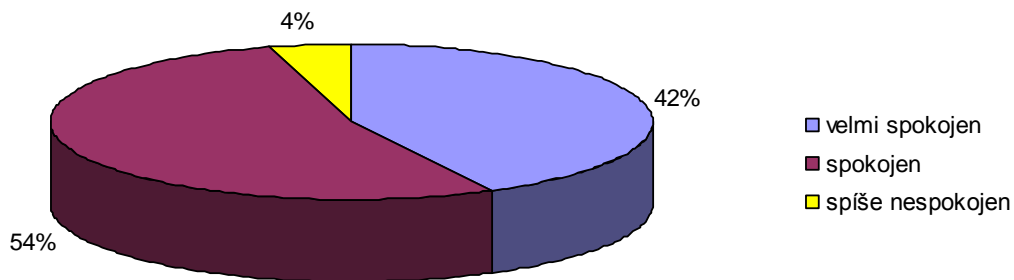


(Zdroj: Vlastní výzkum)

## 3. Jste spokojeni s kvalitou a úrovní nabízených výrobků?

Prioritou společnosti je právě kvalita výrobků a služeb, které nabízí. Polovina dotazujících je s kvalitou a úrovní výrobků spokojena. Dokonce 42 % je spokojena velmi s kvalitou produktů. Ovšem firma nesmí zapomínat na zbývajících 4 % respondentů, kteří s kvalitou výrobků spokojeni nebyli (viz obrázek č. 9).

**Obrázek č. 9: Jste spokojeni s kvalitou a úrovní nabízených výrobků?**

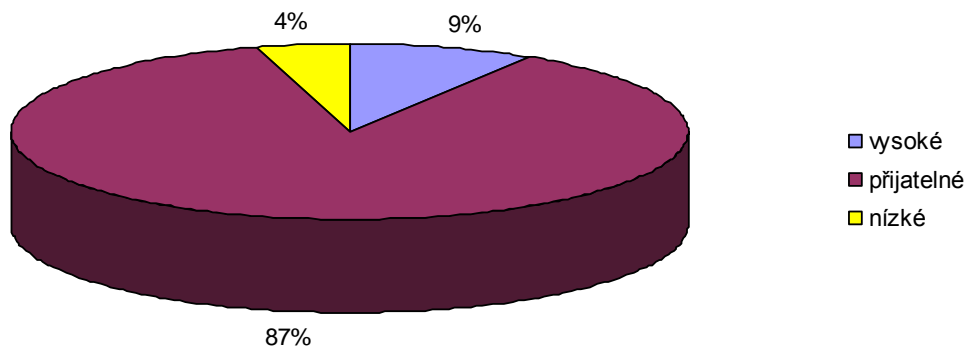


(Zdroj: Vlastní výzkum)

#### **4. Jak byste zhodnotily ceny výrobků?**

Cena musí být pro zákazníky přiměřená nebo li optimální ve spojení s kvalitou. Pro společnost je dobré vědět, jak zákazníci hodnotí jejich ceny výrobků vůči konkurenci. Většina charakterizovala ceny výrobků za přijatelné (viz obrázek č. 10).

**Obrázek č. 10: Jak byste zhodnotily ceny výrobků?**

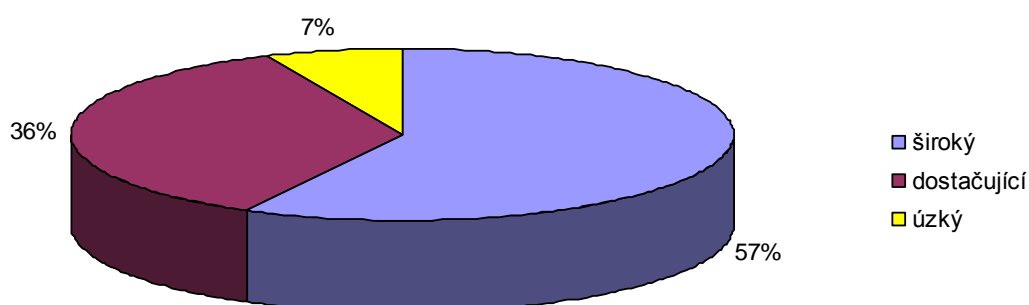


(Zdroj: Vlastní výzkum)

## 5. Jak hodnotíte sortiment výrobků společnosti?

Obrázek č. 11 nám nastiňuje, že sortiment společnosti je pro 57 % zákazníků široký. V nabídce firmy je velké množství produktů. Pro 36 % je sortiment výrobků dostačující. Naopak 7 % zákazníků se zdá sortiment úzký.

**Obrázek č. 11: Jak hodnotíte sortiment výrobků společnosti?**

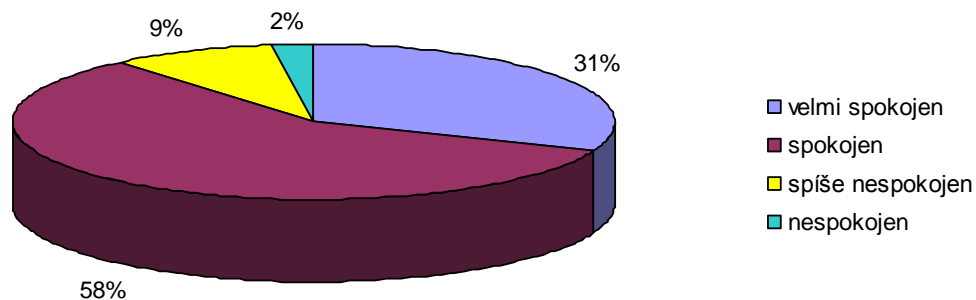


(Zdroj: Vlastní výzkum)

## 6. Jste spokojeni s kvalitou a průběhem montáže výrobků?

Dle obrázku č. 12 je s kvalitou a průběhem montáže spokojeno 58 % zákazníků, velmi spokojeno je 31 % zákazníků. Celkově nespokojeno je 11 % zákazníků. Kvalitní výrobky tedy byly i dobře sestaveny. V letních měsících probíhá nejvíce montáží předzahrádek, markýz atd. v hospodách a restauračních zařízeních. Je dobré vědět, že vše je zvládnuto na přijatelné úrovni.

**Obrázek č. 12: Jste spokojeni s kvalitou a průběhem montáže výrobků?**

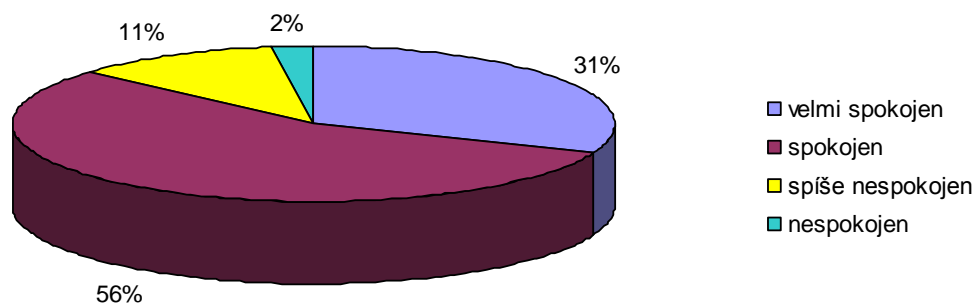


(Zdroj: Vlastní výzkum)

### **7. Jste spokojeni s přístupem zaměstnanců při sjednávání zakázek?**

Velké procento spokojenosti zákazníků je výsledkem kladeného důrazu ředitele společnosti na přístup a první dojem zaměstnanců při sjednávání a vyřizování zakázek. Snahou zaměstnanců je vyhovět zákazníkům ve většině požadavků na výrobky. S přístupem zaměstnanců je ovšem nespokojeno celkem 13 % zákazníků. Ze 45 vyhodnocených dotazníků to je 9 zákazníků, kteří mají špatnou zkušenost při sjednávání zakázek (viz obrázek č. 13). Nedělá to dobré jméno firmy, proto je důležité pracovat na profesionalitě zaměstnanců.

**Obrázek č. 13: Jste spokojeni s přístupem zaměstnanců při sjednávání zakázek?**



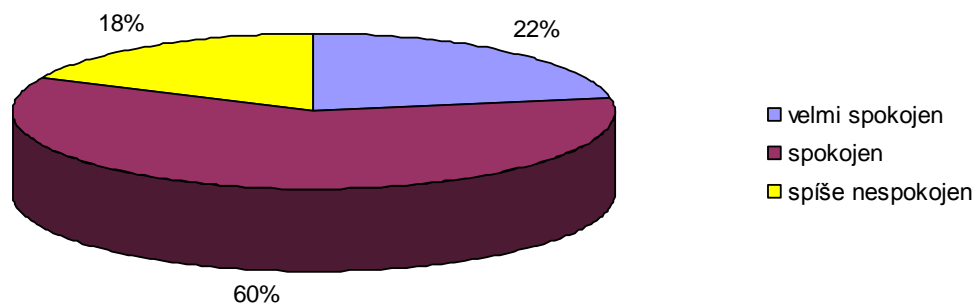
(Zdroj: Vlastní výzkum)

#### **8. Jste spokojeni s ostatními službami společnosti (dodržování lhůt, reklamace)?**

Z celkového počtu zákazníků jich je 60 % spokojeno a 22 % velmi spokojeno s ostatními službami (viz obrázek č. 14). Pokud dojde k reklamaci, snahou firmy je samozřejmě závadu co nejrychleji odstranit. Ovšem v některých případech se lhůta reklamace nedodrží. Firma si je tohoto problému vědoma. To se projevilo v 18 % nespokojených zákazníků.



**Obrázek č. 14: Jste spokojeni s ostatními službami společnosti (dodržování lhůt, reklamace)?**

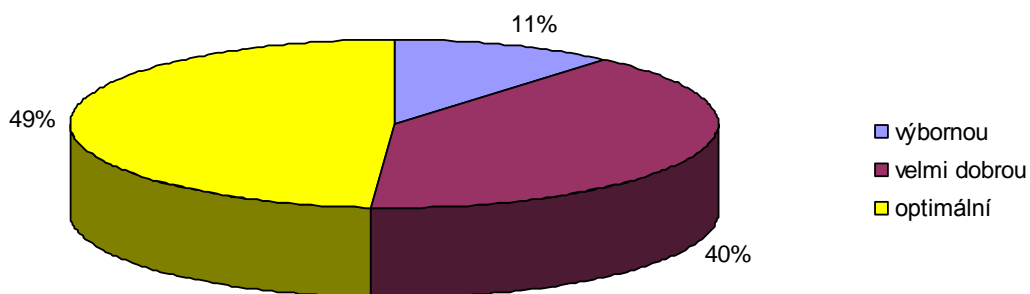


(Zdroj: Vlastní výzkum)

### **9. Jakou pozici má dle Vašeho názoru firma na trhu?**

Dle obrázku č. 15 respondenti odpovídali individuálně a dle svého subjektivního názoru. Z poloviny dotazovaných je pozice společnosti optimální. Můžeme ji tedy označit za dobrou. Druhá polovina označila pozici firmy za velmi dobrou a dokonce i výbornou.

**Obrázek č. 15: Jakou pozici má dle Vašeho názoru firma na trhu?**

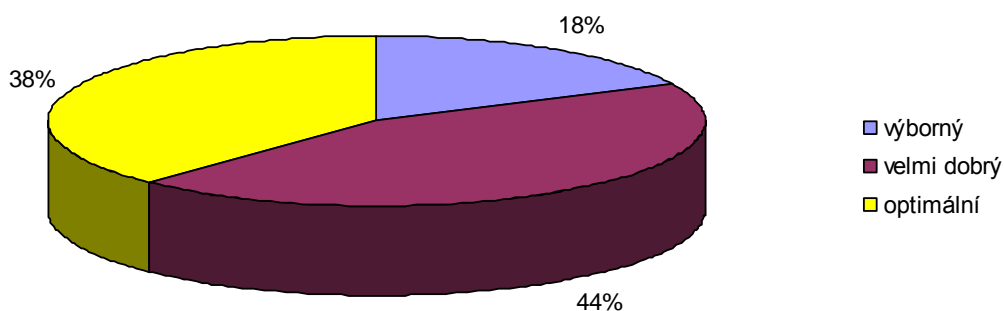


(Zdroj: Vlastní výzkum)

## 10. Celkový dojem společnosti?

V následující otázce respondenti hodnotili celkový dojem společnosti (viz obrázek č. 16). Můžeme v návaznosti na předchozí otázku konstatovat, že celkový dojem je téměř totožný s výsledkem pozice firmy na trhu. I přes nedostatky zákazníci hodnotili společnost kladně. Je potřebné ale na nedostatcích stále pracovat.

Obrázek č. 16: Celkový dojem společnosti?

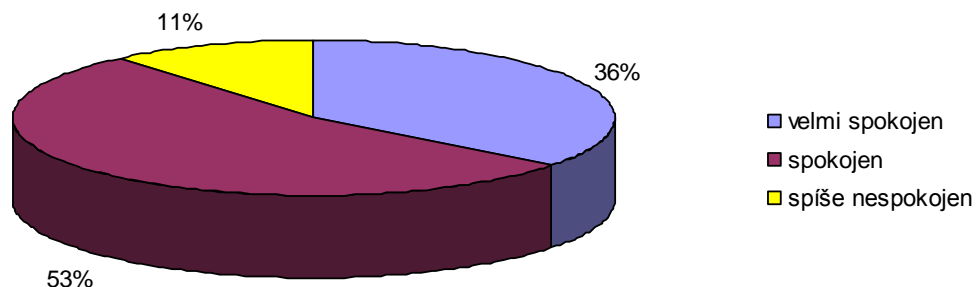


(Zdroj: Vlastní výzkum)

## 11. Jste spokojeni se spoluprací firmy?

Nespokojenost zákazníků dle obrázku č. 17 se promítla v 11 % a celkově bylo spokojeno 89 % zákazníků. V tomto výsledku se zdá, že 11 % nespokojených zákazníků je malé procento. Ale i pár nespokojených zákazníků může odradit spoustu dalších a špatnou zkušenost mohou předávat dál. I přesto péče o zákazníky dopadla na výbornou.

**Obrázek č. 17: Jste spokojeni se spoluprací firmy?**

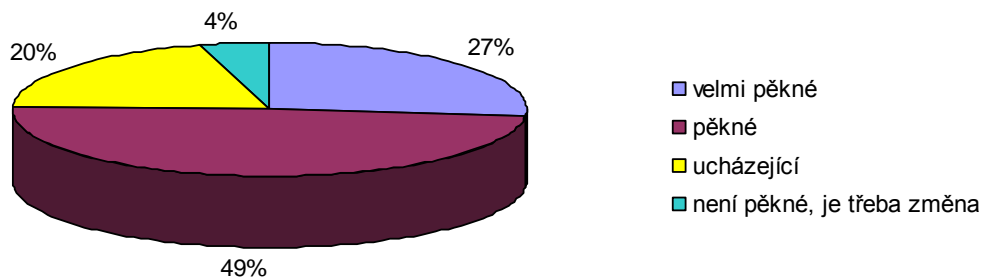


(Zdroj: Vlastní výzkum)

## **12. Jak se Vám líbí reklama, internetové stránky a logo firmy?**

Pro plánovanou změnu loga a internetových stránek se společnost rozhodla učinit průzkum mezi zákazníky ohledně starého loga a webových stránek. Polovina odpověděla, že logo a internetové stránky jsou pěkné. Reklama firmy se ve 20 % zdá zákazníkům ucházející. Že je třeba změna uvedli 4 % zákazníků. To, že 20 % zákazníků si myslí, že celková propagace firmy je ucházející, by mělo být pro firmu náznak, že je třeba změny. Někteří zákazníci se již sami ozvali, že internetové stránky by mohly být přehlednější a obsahovat více informací o aktualitách a změnách (viz obrázek č. 18).

**Obrázek č. 18: Jak se Vám líbí reklama, internetové stránky a logo firmy?**

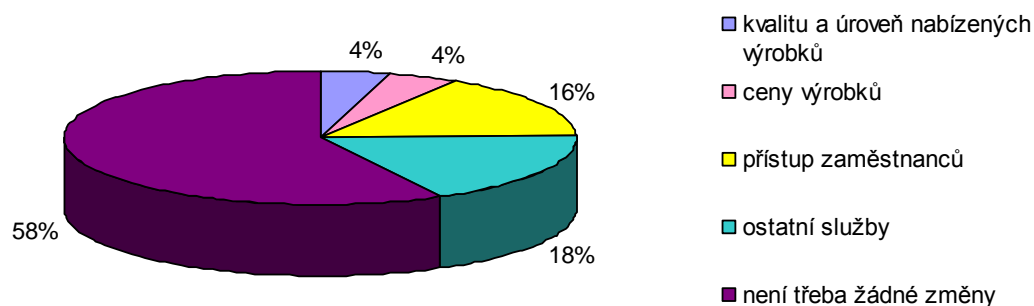


(Zdroj: Vlastní výzkum)

### **13. Co by měla firma Propagační podnik, s. r. o. do budoucna změnit nebo zlepšit?**

V této otázce, jak je možné vidět na obrázku č. 19, si měli respondenti zvolit následující možnost v čem provést změnu. Polovina respondentů doporučila, že není třeba žádné změny. Někteří uvedli, že by se firma měla zaměřit nejvíce na zlepšení přístupu zaměstnanců a ostatní služby. Celkem 42 % zákazníků tedy uvedlo, že je třeba něco změnit a zlepšit. Je velmi pozitivní, že polovina zákazníků firmy Propagační podnik, s. r. o., je s kvalitou výrobků a služeb, přístupem zaměstnanců a celkového dojmu spokojena.

**Obrázek č. 19: Co by měla firma Propagační podnik, s. r. o. do budoucna změnit nebo zlepšit?**



(Zdroj: Vlastní výzkum)

## 5.4 SWOT analýza

Prostřednictvím SWOT analýzy byly zhodnoceny silné a slabé stránky společnosti Propagační podnik, s. r. o., tak i ohrožení a příležitosti vycházející z vnějšího prostředí podniku. Na základě definování silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení získáme východisko pro stanovení priorit, opatření a cílů podniku.

### Silné stránky:

- 1) široké produktové portfolio
- 2) výrobky vyšší kvality
- 3) zavedená firma na trhu
- 4) technologické vybavení na vyšší úrovni
- 5) softwarové vybavení
- 6) loajalita stálých zákazníků
- 7) okamžitá schopnost reagovat na změny

#### Slabé stránky:

- 8) profesionální přístup zaměstnanců k zákazníkům
- 9) vyšší četnost reklamací
- 10) internetové stránky
- 11) vysoké zásoby
- 12) vyjednávací síla odběratelů

#### Příležitosti:

- 13) vstup na regionální trhy
- 14) uspokojovat další potřeby zákazníků
- 15) podpora moderních technologií a inovací
- 16) možnost změny dodavatelů

#### Ohrožení:

- 17) vysoká konkurence
- 18) vzrůstající síla odběratelů a dodavatelů
- 19) sezónnost výroby
- 20) ekonomická recese

Po vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro daný podnik lze pomocí metody párového srovnání sumarizovat získané výsledky. Tato metoda porovnává silné a slabé stránky, příležitosti na trhu a možná ohrožení. Využívá se při tom tzv. Fullerův trojúhelník. V nejběžnější modifikaci této metody se pro každé kritérium zjišťuje počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím v souboru. Toto určování preferencí může probíhat v tzv. trojúhelníkové matici. Zde se porovnává ve dvojici každé kritérium s každým a zjišťuje se, kolik preferencí může probíhat v tzv. trojúhelníkové matici. Následně se tato hodnota poměří s celkovým počtem realizovaných srovnání, čímž dojde ke kvantifikaci váhového ohodnocení kritéria. Normované váhy kritérií se tedy stanoví dle následujícího vztahu:

$$v_i = \frac{f_i}{r(r-1)/2}$$

kde  $f_i$  ..... počet preferencí i-tého kritéria,  
 $n$  ..... počet kritérií,  
 $n(n-1)/2$  ..... počet uskutečněných srovnání kritérií.

Pomocí metody párového srovnání, tzv. Fullerova trojúhelníku a na základě jeho vyhodnocení jsem stanovila nejvýhodnější strategii pro firmu. Podíly jednotlivých faktorů SWOT analýzy jsou uvedeny v tabulce č. 12.

Tabulka č. 12: Podíl jednotlivých faktorů SWOT analýzy

	číslo faktoru	absolutní četnost	pořadí faktorů	relativní četnost	součet (%)
<b>silné stránky (S)</b>	1	16	2_3	8,42	45,26
	2	18	1	9,47	
	3	16	2_3	8,42	
	4	15	4	7,89	
	5	6	15_17	3,16	
	6	9	8_12	4,74	
	7	6	15_17	3,16	
<b>slabé stránky (W)</b>	8	11	6_7	5,79	18,95
	9	9	8_12	4,74	
	10	2	20	1,05	
	11	5	18_19	2,63	
	12	9	8_12	4,74	
<b>příležitosti (O)</b>	13	7	14	3,68	16,31
	14	13	5	6,84	
	15	5	18_19	2,63	
	16	6	15_17	3,16	
<b>ohrožení (T)</b>	17	11	6_7	5,79	19,48
	18	8	13	4,21	
	19	9	8_12	4,74	
	20	9	8_12	4,74	
<b>celkem</b>	-	190	-	100	100

(Zdroj: Vlastní práce)

Z vyhodnocené SWOT analýzy vyplývá, že vhodná alternativa pro podnik je ST strategie, neboli strategie „konfrontace“. Firma by měla využít silných stránek k odvrácení ohrožení.



# 6 Diskuze

## 6.1 Strategie

Strategie vyjadřuje základní představu o tom, jakou cestou budou dosaženy firemní cíle. Na základě poznatků, jež byly získány pomocí SWOT analýzy plyne, že pro firmu je výhodná strategie *zvyšování kvality výrobků k odvrácení ohrožení možné konkurence na trhu*. Díky kvalitním výrobkům, je možné dosáhnout vyšší spokojenosti zákazníků, které si musí firma udržet. Ke zvyšování kvality výrobků je důležité disponovat také technologickým vybavením na vysoké úrovni.

Strategickou alternativou jak se bránit konkurenci se dále jeví strategie *rozšíření portfolia výrobků*. Modifikací současných výrobků, vývojem nových výrobků nebo plněním individuálních přání zákazníků bude možné rozšířit portfolio výrobků. Zákazníkům bude možné nabídnout produkt, který konkurence nenabízí. Konkurenční výhoda firmy by se tím posílila.

Firma Propagační podnik je již zavedenou a stálou firmou na trhu. Strategie *upevňování pozice na trhu* se jeví jako možná ke snižování vzrůstající síly odběratelů a dodavatelů. Ti patří k ohrožení firmy na trhu. Pokud bude kvalita výroby produktů dodržována, budou odběratelé se spoluprací firmy spokojeni.

Využitím svých silných stránek by se měla společnost pokusit o vyřešení otázky sezónnosti výroby. Svou schopností a stálostí na trhu by se měla pokusit o strategii *získávání nových zakázek*. Zvýšení podílu nových zakázek firma dosáhne také pomocí zvýšením svého marketingového úsilí.

Jako nejvýhodnější se jeví kombinace těchto strategií:

- zvyšování kvality výrobků k odvrácení konkurence
- rozšíření portfolia výrobků
- upevňování pozice firmy na trhu
- získávání nových zakázek

## 6.2 Návrhy na zlepšení

Každá firma se chce prosadit na trhu. Firma je konkurenceschopná, pokud její výrobky, zboží a servis vykazují kvalitu a cenu. Zdrojem konkurenční výhody je množství samostatných činností, které podnik vykonává. Firma musí brát ohled na měnící se působnost dominantních faktorů působících jak uvnitř, tak zejména v okolí firmy. Na základě výsledků externí a interní analýzy jsou zpracovány různé varianty strategie pro jednotlivé úrovně podniku.

### Shrnutí výsledků analýz a návrhy na zlepšení

- Organizační struktura je funkční. Zabezpečuje přehlednost vztahů a nezbytnou vzájemnou komunikaci zaměstnanců ve firmě. Společnost řídí, vede a zastupuje ředitel společnosti. Má na starosti kontrolu financí a výběr nových zaměstnanců.
- Kvalita a úroveň výrobků je velmi dobrá. Ty jsou vyráběny z kvalitních materiálů, ve snaze dosáhnout efektivnosti výroby a produktivity práce. V dohledné době chce společnost obměnit z menší části svůj vozový park. Zakoupení nového stroje firma neplánuje. Firma věnuje velkou pozornost moderním technologiím a výrobním postupům. Softwarové vybavení je s ohledem na jeho stáří z větší části obměňováno. Výroba se neřídí normami ISO a směnicemi, ale je důkladně zajišťována kontrola výroby ředitelem společnosti a ředitelem výrobního úseku. Skladové prostory jsou bezpečně zajištěny proti krádeži.
- Finanční situace firmy je dobrá. V roce 2011 dosáhly tržby nejvyšší dosažené hodnoty. Jsou využívány kvalitní stroje a technologie a materiál odolávající nepříznivým povětrnostním vlivům. Na výrobky je poskytována nadstandardní záruka proti korozi. Aplikace lepení jsou využívány nejkvalitnější lité fólie s následnou tekutou laminací. Využívání nejkvalitnějších materiálů je jedním z opatření jak čelit silné konkurenci.
- Firma nemá samostatné marketingové oddělení – což lze zařadit do slabých stránek společnosti. S narůstajícím počtem zakázek by měla firma zvažovat

alespoň o vytvoření pozice manažera společnosti. Marketingovou činnost by již nevykonával ředitel firmy. Náplní práce měl být monitoring, analýza trhu, sledování konkurence, atd. Tato pozice by přispěla k většímu poznání trhu a zvolení vhodné marketingové strategie.

- Dle analýzy oblasti marketingu bylo dále zjištěno, že firma využívá pouze některé marketingové nástroje. Jsou jím webové stránky a osobní prezentace. V budoucnu by se mohla tato společnost účastnit různých reklamních veletrhů. Jsou jím například Prague food festival, Top Gastro & Hotel, Český pivní festival a veletrh Reklama-Polygraf. Zvýšila by se tím viditelnost a reklama firmy na trhu. Na těchto veletrzích by měla firma možnost oslovit potenciální zákazníky. Tím by se zvýšil v budoucnu i počet zakázek.
- Z oblasti organizace a řízení bylo zjištěno, že firma nenabízí zaměstnancům žádné atraktivní benefity. Motivace zaměstnanců je slabší stránkou společnosti. K zachování loajality a dobrého vztahu by měla firma zaměstnancům nabídnout například příspěvek na stravování. A to v podobě stravenek. Zřízení jídelny a dovážení obědů do firmy není možné z důvodu místa. Další benefit, který by zaměstnanci uvítali, je příspěvek na penzijní připojištění. V dnešní době si téměř každý zaměstnanec spoří na penzi.
- Analýza konkurenčních sil pomocí Porterova modelu ukázala, že odvětví lze posoudit za vysoce konkurenční. Významnost jednotlivých faktorů je klasifikována jednotlivými stupni. Z uvedené klasifikace vyplývá, že odvětví reklamního průmyslu – výroba reklamy je z hlediska rivality mezi konkurenty intenzivní a neustále se zvyšuje. Závislost společnosti na vstupech, vyjednávací pozice odběratelů a i technologická náročnost je vysoká. Vyjednávací pozice výhradního odběratele Budějovický Budvar, n. p. je velmi silná. Právě největším ohrožením firmy je vyjednávací síla tohoto nejsilnějšího odběratele. Pokud by o něj společnost přišla, došlo by k výraznému poklesu tržeb až o 50 %. Což by mohlo být pro firmu likvidační. Společnost musí pro udržení tohoto zákazníka dodržovat včasné termíny zakázek, navrhnout bonusy za odběry produktů, nabízet nové produkty a plnit jeho individuální zakázky. Je také důležité se neustále pokoušet o získávání dalších potenciálních zákazníků. Na nižší

úrovni je ovšem pozice a úroveň jednání manažerů.

- Při STEP analýze bylo zjištěno, že jako významný faktor firma sledává počet obyvatel v Jihočeském kraji. Více obyvatel v regionu tvoří větší kupní sílu. Tento faktor má dlouhodobý dopad na firmu. Významné faktory, které ovlivňují společnost, jsou nezaměstnanost, průměrná mzda a počet firem v odvětví. Na trhu je dostatek pracovních sil a platy zaměstnanců ve firmě se přibližují průměrné mzdě. Finanční situace je samozřejmě ovlivněna vlivem měnící se sazby DPH a neustálým růstem pohonných sil a cen materiálu.
- Prostřednictvím dotazníkového šetření byly zjištěny důležité poznatky a názory z pohledu minulých i současných zákazníků firmy. Tyto průzkumy nejsou společností moc preferovány a v současnosti prováděny. Zákazníci jsou pouze individuálně dotazováni při vyřizování objednávek, jak jsou spokojeni. Bylo tedy velice zajímavé zjistit, jaký mají zákazníci názor.

#### Výsledky dotazníkového šetření:

- V 80 % s firmou spolupracují firmy méně než 5 let. Dlouhodobou spolupráci navázaly čtyři firmy s touto společností již před více než 10 lety.
- Polovina respondentů odpověděla, že si firmu zvolila díky kvalitě. Další dvě kritéria, cena a dobré reference, respondenti hodnotili téměř na stejné úrovni.
- Většina zákazníků byla s kvalitou a úrovní nabízených výrobků spokojena. Podnik nesmí ovšem opomenout zákazníky, kteří s kvalitou spokojeni nebyli. Je to impuls k zamyšlení, proč takto zákazníci odpověděli, co bylo provedeno například při montáži výrobků špatně.
- Sortiment produktů je pro zákazníky široký a dostačující. Společnost sleduje nové trendy a technologie. Pro rok 2013 má společnost smlouvu se svým významným odběratelem, proto se změna ve výrobovém portfoliu výrazně nemění. Na přijatelné úrovni a bez větších problémů také probíhají montáže výrobků.
- Ředitel společnosti klade důraz na přístup a první dojem zaměstnanců při sjednávání a vyřizování zakázek se zákazníky. Je důležité pracovat na profesionalitě zaměstnanců.
- Celkový dojem v očích zákazníků je kladný. Pozice firmy byla posouzena jako

optimální a dobrá. Někteří odběratelé dali najevo svou nespokojenost, ale i přesto péče o zákazníky dopadla velmi dobře.

- Z části zákazníci uvedli, že reklama a webové stránky jsou pěkné a z části jich odpověděla, že jsou ucházející. Někteří zákazníci se již sami ozvali, že internetové stránky by mohly být přehlednější a obsahovat více informací o aktualitách a změnách. V dohledné době se pracuje na zlepšení internetových stránek. Internetové stránky firmy opravdu nenabízí vyčerpávající informace. Nově by se měly na internetové stránky společnosti zařadit aktuality, reference zákazníků a u některých výrobků doplnit rozšiřující informace.
- Firma by měla zapracovat na rychlejším vyřizování reklamací a profesionálnějšímu vystupování zaměstnanců – montážníků. Je ale velmi pozitivní, že polovina zákazníků firmy Propagační podnik, s. r. o., je s kvalitou výrobků a služeb a celkového dojmu spokojena. Vedení společnosti by mělo více a častěji kontrolovat a sledovat jednání svých zaměstnanců – montážníků při zhotovování zakázek.
- Na základě analýzy SWOT byly zjištěny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Silnými stránkami podniku je široké produktové portfolio, výrobky vyšší kvality, technologické a softwarové vybavení, loajalita stálých zákazníků a okamžitá schopnost reagovat na změny. Slabé stránky by měla firma eliminovat. Je jím již zmíněný přístup zaměstnanců k zákazníkům, vyšší četnost reklamací, vyjednávací síla odběratelů, modernější internetové stránky a vysoké zásoby. Firma by měla využít příležitost vstupu na jiné regionální trhy a uspokojovat individuální přání zákazníků. Každý podnik čelí nějaké ohrožení. Propagační podnik, s. r. o. je ohrožen vysokou konkurencí, sezónností výroby. Roste vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů. Z provedených analýz si myslím, že je firma konkurenceschopná. Za mnoho let působení na trhu, si již vybuodovala svou pozici a má šanci si svou pozici na trhu udržet.

## 7 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo provést analýzu konkurenceschopnosti firmy Propagační podnik, s. r. o. se zaměřením na oblast strategického řízení.

S využitím metod strategického řízení a dotazníkového šetření byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí agentury a hodnocena její tržní pozice. Podnik by měl své silné stránky posilovat a slabé stránky eliminovat. Z jednotlivých segmentů by měl využít všech příležitostí a sledovat ohrožení, které ho z vnějšího okolí ohrožují. Na základě všech provedených analýz bylo úkolem stanovit vhodnou strategii pro zvýšení konkurenceschopnosti. Návrhy na zlepšení doporučení byly popsány v předchozích kapitolách.

Společnost Propagační podnik, s. r. o. není velkou firmou. Zaměřuje se na výrobu v oblasti reklamy. Klade důraz na výrobu, technologie a kvalitní materiál. Tím se snaží zákazníkům zaručit kvalitní výrobek. Cílem je tedy produkovat výrobky s vysokou kvalitou a tím konkurovat ostatním reklamním agenturám.

V době finanční a ekonomické krize, musí každá společnost bojovat s konkurenčními podniky. Do některých odvětví se vyplatí investovat. Pro zákazníky je velice důležité mít firmu na očích. Oblast reklamy, rozvoje lidských zdrojů a kvalitní materiál, to jsou důležité faktory, na kterých se nedá šetřit. Společnosti tyto faktory přinesou vyšší zisk a efektivnost výroby. Zaměstnanci by měli i nadále zvyšovat aktivitu a plnit individuální přání zákazníků ke vší spokojenosti.

Je velmi pozitivní, že v celkovém dojmu společnosti v očích zákazníků firma uspěla dobře. Díky kvalitním výrobkům a službám si udržuje svou pozici na trhu. Správně zvolená strategie a využívání možností představují základní kameny dobře prosperujícího podnikání v dnes tolik přehlaceném a ziskově orientovaném obchodním prostředí.

Diplomová práce může být pro firmu Propagační podnik velkým přínosem. Analýzy z oblasti strategického řízení dosud nebyly ve společnosti nikdy provedeny. Výsledky jednotlivých analýz pomohou společnosti uvědomit si situaci na trhu, nalézt možná řešení problémů, kterým firma musí čelit a zlepšit manažerské schopnosti. Vedení firmy se díky provedení dotazníkového šetření dověděla o subjektivním názoru svých zákazníků.

## 8 Summary

The aim of my thesis was to analyze the competitiveness of the company Propagační podnik, s. r. o. and to focus especially on strategic management.

The internal and external environment of the company was analyzed by using methods of strategic management and questionnaire survey. Also its market position was evaluated. The company should work its strengths and eliminate its weaknesses. The company should try to use all the opportunities from the individual segments and to monitor threats from the external environment too. The main task was to determine an appropriate strategy to increase the competitiveness. All set on the basis of the analysis. Suggestions to improve recommendations were described in the previous chapters.

The company Propagační podnik, s. r. o. is not a big firm. It focuses on production in advertising. It emphasis on production, technology and quality material. This way they try to guarantee the quality of products to their customers. Their goal is to produce high quality products and thereby to compete with other advertising agencies.

During the financial and economic crises every firm must compete with other competitive companies. It is worth to invest in certain industry. It is very important for the customers to be able to get as much information about the company as possible. The companies should not be economizing on advertising, development of human resources and quality material. These factors may bring to the company higher profit and production efficiency. The employees should continue to increase their activity and try to satisfy the individual needs of their customers.

It is good to know that the customers are very satisfied with this company. Thanks to their quality products and service, the company is able to maintain its position in the market. Properly chosen strategy and good opportunities are the basic elements of well prosperous business in today's fully profit making business environment.



This thesis can be a good asset to the company Propagační podnik, s. r. o. Analysis in strategic management has never been made in this company. The results of the individual analysis may help to realize the real situation in the market, to solve potential problems and to improve managing abilities. Thanks to questionnaire survey the company management was able to find out about subjective opinions of their customers.

Key words: competitiveness, strategy, analysis, SWOT analysis, strategic management

## 9 Přehled použité literatury

1. AQUILANO, Nicholas J. *Fundamentals of operations management*. Homewood: IRWIN, 1991, 732 s. ISBN 02-561-1399-8.
2. BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-859-4341-7.
3. BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy: Kombinované studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008, 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6.
4. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, *Management*. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
5. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
6. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
7. DONNELLY, James. H., James L. GIBSON, a John. M., IVANCEVICH, *Management*. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
8. FOTR, Jiří a kol. *Manažerské rozhodování: postupy, metody, nástroje*. Praha: Ekopress, 2006, 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
9. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

10. HAMMER, Michael. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2002, 258 s. ISBN 80-7261-074-0.
11. JIRÁSEK, Jaroslav. *Agenda příštích let: (que vadis, management?): (řízení kam spěje, kudy a jak rychle?)*. Praha: Professional Publishing, 2006, 188 s. ISBN 80-86946-04-5.
12. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
13. KIM, Chan a Renee MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005, 239 s. ISBN 80-7261-128-3.
14. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002, xi, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
15. KOTLER, Philip a John CASLIONE. *Chaotika: řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. Překlad Tomáš Juppa. Brno: Computer Press, 2009, 214 s. ISBN 978-80-251-2599-1.
16. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
17. KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
18. KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003, 96 s. ISBN 80-245-0504-5.
19. MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

20. PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing, 2006, 438 s. ISBN 80-86946-10-X.
21. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
22. PRAŽSKÁ, Lenka. *Obchodní podnikání: Retail management*. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
23. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000, x, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
24. ŠTŮSEK, Jaromír a kol. *Modely strategického myšlení v agribusinessu*. Lanškroun: TG TISK, 2008, 144 s. ISBN 978-80-903680-8-8.
25. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
26. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2006. 238 s. ISBN 80-213-0922-9.
27. TOMEK, Jan. *Základy strategického marketingu*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 2001, 307 s. ISBN 80-7082-821-8.
28. TRUNEČEK, Jan. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: učební texty pro předmět Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999, 184 s. ISBN 80-7079-083-0.
29. TRUNEČEK, Jan. *Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. 159 s. ISBN 80-245-0246-1.

30. VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ. *Strategický management*. 2. vyd., ve VŠTE ČB 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008, 113 s. ISBN 978-80-903888-7-1.
31. VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
32. VIZJAK, Andrej. *Žraloci a malé ryby: kostka růstu pro konkurenční boj založený na velikosti*. Praha: Grada Publishing, 2009, 335 s. ISBN 978-80-247-3189-6.
33. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
34. ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. *Strategický management*. Praha: České vysoké učení technické, 2009, 317 s. ISBN 978-80-01-04443-8.

#### **Internetové zdroje:**

35. Charakteristika kraje. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/charakteristika\\_kraje](http://www.czso.cz/x/redakce.nsf/i/charakteristika_kraje)>.
36. *Propagační podnik s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.pp-bohemia.cz/>>.
37. Obchodní rejstřík a sbírka listin. *Justice*. [online]. 2012 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a120397&typ=full&klic=ltrmkg>>.
38. Registr ekonomických subjektů. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z WWW: <[http://registry.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed\\_id=1627767](http://registry.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=1627767)>

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces.....	5
Obrázek č. 2: Konkurenční boj – definice konkurenční strategie.....	13
Obrázek č. 3: Segmenty vnějšího prostředí.....	23
Obrázek č. 4: Porterův model pěti sil.....	26
Obrázek č. 5: SWOT matice.....	31
Obrázek č. 6: Organizační struktura.....	37
Obrázek č. 7: Jak dlouho jste již zákazníkem společnosti Propagační podnik, s. r. o.?.....	61
Obrázek č. 8: Dle jakých kritérií jste se rozhodly pro firmu Propagační podnik, s. r. o.?.....	62
Obrázek č. 9: Jste spokojeni s kvalitou a úrovní nabízených výrobků?.....	63
Obrázek č. 10: Jak byste hodnotily ceny výrobků?.....	63
Obrázek č. 11: Jak hodnotíte sortiment výrobků společnosti?.....	64
Obrázek č. 12: Jste spokojeni s kvalitou a průběhem montáže výrobků?.....	65
Obrázek č. 13: Jste spokojeni s přístupem zaměstnanců při sjednávání zakázek?.....	66
Obrázek č. 14: Jste spokojeni s ostatními službami společnosti (dod. lhůt, reklamace)?.....	67
Obrázek č. 15: Jakou pozici má dle Vašeho názoru firma na trhu?.....	67
Obrázek č. 16: Celkový dojem společnosti?.....	68
Obrázek č. 17: Jste spokojeni se spoluprací firmy?.....	69
Obrázek č. 18: Jak se Vám líbí reklama, internetové stránky a logo firmy?.....	70
Obrázek č. 19: Co by měla firma Propagační podnik do budoucna změnit nebo zlepšit?.....	71

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Struktura produktů a služeb.....	40
Tabulka č. 2: Tržby z běžné činnosti v tisících Kč.....	40
Tabulka č. 3: Bankovní úvěry a výpomoci (údaje v Kč).....	44
Tabulka č. 4: Vývoj výsledku hospodaření (údaje v tisících Kč).....	44
Tabulka č. 5: Vývoj přepočteného počtu zaměstnanců v letech 2006 – 2011.....	45
Tabulka č. 6: Vývoj osobních nákladů, mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (údaje v tisících Kč).....	46
Tabulka č. 7: Hrubé mzdy zaměstnanců v tis. Kč (rok 2012).....	47
Tabulka č. 8: Průměrné hrubé mzdy podle profese v ČR v tis. Kč (1. pololetí 2012).....	47
Tabulka č. 9: Faktory konkurence v odvětví.....	54
Tabulka č. 10: Statistické charakteristiky ekonomického subjektu.....	56
Tabulka č. 11: STEP analýza.....	60
Tabulka č. 12: Podíl jednotlivých faktorů SWOT analýzy.....	74

# Seznam příloh

- Příloha č. 1: Ukázky různých druhů reklamy
- Příloha č. 2: Nabídka – Barový pult
- Příloha č. 3: Nabídka – Mobilní výčepní pult
- Příloha č. 4: Mobilní výčepní pulty – ceny
- Příloha č. 5: Ceník – půjčovna
- Příloha č. 6: Produkty společnosti
- Příloha č. 7: Dotazník
- Příloha č. 8: Fullerův trojúhelník – metoda párového srovnávání



# 10 Přílohy

## Příloha č. 1: Ukázky různých druhů reklamy



### Gastro nábytek



## Markýzy



## Sektorové bary







## Stany



## Příloha č. 2: Nabídka – Barový pult



# Barový pult

### Popis barový pult :

- základní rozměry barového pultu  
rozměr pracovní desky 1650x390x30mm  
rozměr pultu 1650x390x1140mm (šxhxv)  
rozměr plochy pro umístění logotypu 1460x550mm
- provedení pultu  
základní hliníková konstrukce z Al. profilů (povrchová úprava komaxit)  
horní pracovní deska PD Egger tl. 30mm provedení dle vzorníku  
plocha pro umístění logotypu - oboustranně potištěný banner BLOCKOUT
- cena pultu  
cena 8.750,- + DPH - EXW ČB



GASTRO  
NÁBYTEK



QUARTZOVÉ  
TOPENÍ



STANY,  
STÁNKY



MARKÝZY



DIGITÁLNÍ  
TISK



SLUNEČNÍKY

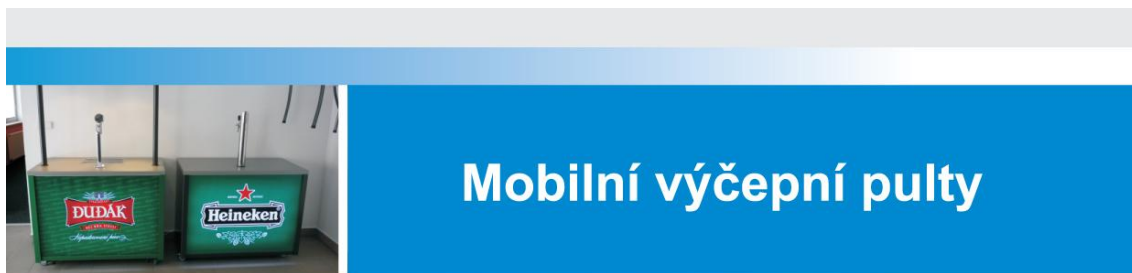


VÝČEPNÍ  
VOZÍKY



SVĚTELNÉ  
REKLAMY

### Příloha č. 3: Nabídka – Mobilní výčepní pult



#### Popis mobilní výčepní pult :

##### - základní typy a rozměry pultů

**Standard** - 1200x600x1000mm (dxšxv) - 1ks KEG 50l + chlazení

**Standard PLUS** - 1300x600x1000mm (dxšxv) - 2ks KEG 50l + chlazení

**Maxi** - 2500x600x1000mm (dxšxv) - 3ks KEG 50l + chlazení

##### - provedení pultu

základní hliníková konstrukce z Al. profilů (povrchová úprava komaxit)

horní pracovní deska PD Egger tl. 40mm provedení dle vzorníku

přední strana pultu oboustranně potištěný BACKLIGHT - snadná výměna motivů

boční krytí pultu Al. plech (povrchová úprava komaxit)

světelný zdroj - panel osazený LED DIODAMI

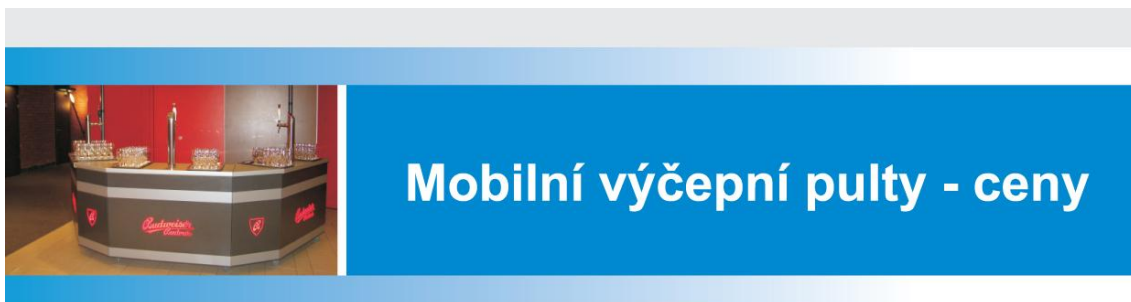
pult osazen kolečkama pro snadnou manipulaci

- provedení přední strany pultu lze měnit dle přání zákazníka, např. místo potištěného BACKLIGHTU lze použít prosvětlené plexi logo gravírované do Al. plechu...





Příloha č. 4: Mobilní výčepní pulty – ceny



## Mobilní výčepní pulty - ceny



### Ceny pultů a příslušenství :

Typ	Standard	Standard PLUS	Maxi
Rozměry	1200x600x1000mm	1300x600x1000mm	2500x600x1000mm
Možno osadit	1ks KEG 50l + chlazení	2ks KEG 50l + chlazení	3ks KEG 50l + chlazení
Prodejní cena - základní modul	16.500,-	17.500,-	35.000,-
Světelný panel	6.500,-	7.500,-	14.800,-
Kompletní sada chlazení	22.300,-	22.300,-	22.300,-
Odkapová miska 400x220mm	2.100,-	2.100,-	2.100,-
Odkapová miska 600x220mm	3.200,-	3.200,-	3.200,-
Výčepní stolice	3.650,-	3.650,-	3.650,-
Přepravní obal	2.200,-	3.280,-	4.850,-

Ceny jsou uvedeny bez DPH, EXW České Budějovice



ODKAPOVÁ  
NÁDOBA



VÝČEPNÍ  
STOLICE



SVĚTELNÝ  
PANEL



KOMPLETNÍ SADA  
CHLAZENÍ



PŘEPRVNÍ  
OBAL

**PROPAGAČNÍ  
PODNIK s.r.o.**

Propagační podnik s.r.o., Rudolfová 11, 370 01 České Budějovice,  
tel.: 387 413 721, e-mail: reklama@pp-bohemia.cz, www.pp-bohemia.cz

## Příloha č. 5: Ceník – půjčovna



### PŮJČOVNA NŮŽKOVÝCH STANŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ

- potřebujete „zastřešit“ nějakou akci a koupě stanu je pro Vás zbytečnou investicí?
- nabízíme Vám pronájem nůžkových stanů za výhodné ceny
- možnost zapůjčení dalšího vybavení stanů jako je nábytek, topení, osvětlení, podlahy...

• půjčujeme stany o rozměrech:





• příslušenství ke stanům

  
PIVNÍ SETY

  
OSVĚTLENÍ

  
TOPENÍ

  
BOČNICE

  
PODLAHY

  
ZÁTĚŽE

• ceny půjčovného viz aktuální ceník

### CENÍK - PŮJČOVNA

Stany, slunečnický	program víkend	1 den	2 dny	3 dny	4 dny	5 dnů
Stan 3x3m	1.000,-	800,-	700,-	650,-	600,-	500,-
Stan 3x6m	2.000,-	1.100,-	1.000,-	900,-	800,-	700,-
Stan 4x8m	4.000,-	2.000,-	1.800,-	1.750,-	1.700,-	1.650,-
Slunečník 3,5x3,5m vč. stojanu	800,-	400,-	750,-	700,-	650,-	600,-

Bočnice	program víkend	1-3 dny	4-5 dnů
Bočnice 3m	200,-	150,-	100,-
Bočnice 4m	400,-	250,-	200,-

Příslušenství	program víkend	Kč/den
Záběžové desky 15kg	50,-	30,-
Svojka stánu	20,-	20,-
Plastová podlaha - stan 3x3m	800,-	400,-
Plastová podlaha - stan 3x6m	1.500,-	900,-
Plastová podlaha - stan 4x8m	2.500,-	1.600,-
Plastová podlaha - požadovaný rozměr	50,-/m <sup>2</sup>	

Nábytek	program víkend	Kč/den
Pivní set	200,-	100,-

Příslušenství - elektro	program víkend	Kč/den
Rozvaděč + produčovací šňůra 20m	600,-	400,-
Osvětlení	500,-	200,-

Topení	program víkend	1 den	2 dny	3 dny	4 dny	5 dnů
EDO WRN7 - včetně stojanu	800,-	450,-	610,-	550,-	500,-	440,-

Podmínky pronájmu:  
- vlastní záloha pronájmu stanu 6x3m a 6x6m je 10.000,-Kč vč. DPH (jinak dle kalkulace)  
- vlastní záloha pronájmu stanu 3x3m je 5.000,-Kč vč. DPH (jinak dle kalkulace)  
- stan a jeho příslušenství budou vráceny čistě (odpovídající stav stanu převzetí), jinak bude účtována částka  
- stan a jeho příslušenství budou vráceny nepoškozeny (odpovídající stav stanu převzetí), jinak bude účtována cena za náhradu díly dle ceníku plus práce  
- bude-li bez předchozí domluvy opožďovač zboží, bude automaticky úměrně navýšena cena pronájmu

Ostatní informace pronájmu:  
- program víkend - od pátku 12 hodin, do pondělí 12 hodin  
- program týden - od 12 hodin 1. dne do 12 hodin následujícího dne  
- ceny (kromě zálohových částek) jsou uvedeny bez DPH  
- změna cen, modelů a specifikace vyhrazena

Informace o pronájmu:  
Radka Šibřary  
mobil: 602 489 150  
obchod@pp-bohemia.cz



Propagační podnik s.r.o., Školní 4, České Budějovice, tel.: 387 413 721,  
 mobil: 602 489 150, e-mail: obchod@pp-bohemia.cz, www.pp-bohemia.cz



Propagační podnik s.r.o., Školní 4, České Budějovice, tel.: 387 413 721,  
 mobil: 602 489 150, e-mail: obchod@pp-bohemia.cz, www.pp-bohemia.cz

## Příloha č. 6: Produkty společnosti

### Markýzy

- Jednostranné markýzy – terasové (DELTA, UNI), hotelové (AZUR, JUMBO)
- Dvojité markýzy (QUATRO, MULTIPLEX)
- Pergolové markýzy, korbové a tunelové markýzy

### Slunečníky

- Teleskopické slunečníky – nejpoužívanější typ
- Malé slunečníky

### Stany, stánky

- Stany DZK – dočasná zastřešovací konstrukce



- Nůžkové stany
- Párty stany – mobilní zastřešení
- Atypické stany
- Půjčovna párty stanů – příslušenství ke stánkům (zátěže, spojky, atd.), stoly, lavice, podlahy do stánků, topení, osvětlení

### **Gastro nábytek**

- Nábytek pro restaurace
- Prodejní stolky, pulty, promo stánky

### **Reklamní oplocení**

- Oplocení, zástěny

### **Paluby**

- Dřevěné paluby, paluby woodplastic

### **Quartzové topení – VARMA TEC – pro vnitřní a vnější prostory**

### **Výčepní vozíky, mobilní výčepní pulty**

### **Světelné reklamy**

- Světelné neonové nápisy
- Led diodové nápisy
- Světelné panely

### **Reklamní produkty**

- Polepy automobilů
- Polepy výloh, objektů
- Digitální tisk
- Bannery, vlajky – tisk na PVC bannery a síťoviny – frontlit, backlit, blockhout
- Výroba atypických reklam

## Servis a služby

- montážní servis – po celé ČR
- skladový servis – cca 1550 m2 skladových prostor – stanové přístřešky, kryté vytápěné haly, uzavřené prostory

## Příloha č. 7: Dotazník

### Dotazníkové šetření

*Vážení zákazníci,*

*dovoluujeme si Vás tímto požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit ke zjištění spokojenosti zákazníků s výrobky a službami, které naše společnost nabízí. Rádi bychom znali Váš názor, zda li je potřebné něco změnit či zlepšit.*

*V níže uvedených otázkách prosím vyberte pouze jednu Vámi zvolenou odpověď (zakroužkujte). Dotazník bude zpracován anonymně, a bude sloužit pro účely diplomové práce. Děkujeme Vám.*

**1) Jak dlouho jste již zákazníkem společnosti Propagační podnik, s. r. o.?**

- méně než 5 let
- více než 5 let
- více než 10 let

**2) Dle jakých kritérií jste si zvolily firmu Propagační podnik, s. r. o.?**

- cena
- kvalita
- dobré reference

**3) Jste spokojeni s kvalitou a úrovní nabízených výrobků?**

- velmi spokojen
- spokojen
- spíše nespokojen
- nespokojen

**4) Jak byste charakterizovaly ceny výrobků?**

- vysoké

- přijatelné
- nízké

**5) Jak hodnotíte sortiment výrobků společnosti?**

- široký
- dostačující
- úzký

**6) Jste spokojeni s kvalitou a průběhem montáže výrobků?**

- velmi spokojen
- spokojen
- spíše nespokojen
- nespokojen

**7) Jste spokojeni s přístupem zaměstnanců při sjednávání zakázek?**

- velmi spokojen
- spokojen
- spíše nespokojen
- nespokojen

**8) Jste spokojeni s ostatními službami společnosti (dodržování lhůt, reklamace)?**

- velmi spokojen
- spokojen
- spíše nespokojen
- nespokojen

**9) Jakou pozici má dle Vašeho názoru firma na trhu?**

- výbornou
- velmi dobrou
- optimální
- špatnou

**10) Celkový dojem společnosti?**

- výborný
- velmi dobrý
- optimální
- špatný

**11) Jste spokojeni se spoluprací firmy?**

- velmi spokojen

- spokojen
- spíše nespokojen
- nespokojen

**12) Jak se Vám líbí reklama a logo firmy?**

- velmi pěkné
- pěkné
- ucházející
- není pěkné, je třeba změna

**13) Co by měla firma Propagační podnik, s. r. o. do budoucna změnit nebo zlepšit?**

- kvalitu a úroveň nabízených výrobků
- ceny výrobků
- přístup zaměstnanců
- ostatní služby
- není třeba žádné změny



18	19	20
	18	18
	<b>19</b>	<b>20</b>
		19
		<b>20</b>

(Zdroj: Vlastní práce)