



# Marketingový audit ve vybraném podniku

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku  
*Autor práce:* **Bc. Karel Kozma**  
*Vedoucí práce:* PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.



Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Karel Kozma**  
Osobní číslo: **E15000508**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Marketing podniku**  
Název tématu: **Marketingový audit ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Charakteristika marketingového auditu
2. Marketingový audit interního marketingového prostředí v podniku
3. Marketingový audit externího marketingového prostředí v podniku
4. Návrh nové marketingové strategie
5. Ekonomické zhodnocení návrhů

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

**LYKOVÁ, J. Marketingový audit a kontrola. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-720-6.**

**DVOŘÁČEK, J. Interní audit a kontrola. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.**

**PARMERLEE, D. Auditing Markets, Products and Marketing Plans, Auditování trhů, produktů a plánů 2. vyd. Chicago: NTC, Contemporary Publishing Group. ISBN 0-658-00133-7.**

**WILSON, A. The marketing audit handbook Učebnice marketingového auditu 2. vyd. London: Kogan Page Ltd., 2002. ISBN 0 7494 3735 9.**

**Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)**

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce: **Petr Bernard**

spolumajitel podniku Podlahy Blanket, s.r.o.

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

## Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za cenné připomínky, odborné rady a čas, který této diplomové práci věnovala. Dále bych rád poděkoval Petru Bernardovi a Ondřeji Martináskovi ze společnosti Podlahy Blanket, s.r.o. za konzultace, poskytnuté informace a vstřícnost.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá tématem marketingového auditu ve vybraném podniku. V první části práce vymezuje a popisuje základní a stěžejní pojmy v oblasti marketingového auditu, jejich problematiku, význam a hodnotu pro marketingový audit. V druhé části práce jsou teoretické poznatky prakticky aplikovány na podnik Podlahy Blanket, s. r. o. a jeho činnost. Informace získané praktickým provedením marketingového auditu slouží v závěru práce k celkovému shrnutí nasbíraných poznatků, zhodnocení současného stavu a k následným návrhům nových opatření, která by pro podnik mohla být v budoucnu přínosná.

## **Klíčová slova**

marketing, audit, marketingový audit, kontrola, marketingová strategie

## **Annotation**

Master thesis deals with the topic of marketing audit in selected company. In the first part the thesis defines and describes basic and key terms in the marketing audit problematics, its importance and value for marketing audit. In the second part of the thesis, the theoretical knowledge is practically applied to the company Blanket Floors, Ltd. and its activities. At the end of the work information obtained through the practical implementation of the marketing audit are subsequently used to summarize and evaluate the current situation and to propose new measures that could be beneficial for the company in the future.

## **Keywords**

marketing, audit, marketing audit, controlling, marketing strategy

# Obsah

Seznam ilustrací .....	9
Seznam tabulek .....	10
Úvod.....	11
1. Pojmy marketing a audit .....	12
1.1 Audit.....	12
1.2 Marketing.....	13
1.2.1 Historie marketingu a moderní marketing.....	13
1.2.2 Marketingový proces .....	14
2. Charakteristika marketingového auditu .....	17
2.1 Marketingový audit interního prostředí podniku.....	18
2.2 Marketingový audit externího prostředí podniku .....	21
3. Analýzy pro hloubkovou kontrolu správnosti marketingové strategie .....	23
4. Společnosti poskytující marketingový audit v České republice .....	33
5. Charakteristika podniku Podlahy Blanket, s. r. o.....	35
6. Marketingový audit podniku Podlahy Blanket, s. r. o.....	37
6.1 Audit marketingového prostředí.....	37
6.1.1 Makroprostředí .....	37
6.1.2 Mikroprostředí.....	45
6.2 Audit marketingové strategie.....	48
6.3 Audit marketingové organizace.....	49
6.4 Audit marketingových systémů .....	49
6.5 Audit marketingové rentability.....	50
6.6 Audit marketingových nástrojů .....	51
6.6.1 Produkt.....	52
6.6.2 Cena.....	54
6.6.3 Místo.....	55
6.6.4 Propagace.....	57
6.6.5 Lidé.....	60
7. Návrh nové strategie a ekonomické zhodnocení.....	61
Závěr.....	67
Zdroje .....	69



## Seznam ilustrací

Obr. 1: Porterův model pěti sil (Čižinská a Marinič, 2010, str. 194) .....	26
Obr. 2: SWOT analýza (Jakubíková, 2008, s. 103) .....	27
Obr. 3: Bostonská matice (Mallya, 2007, s. 93) .....	29
Obr. 4: Matice General Electric (Jakubíková, 2008, s. 112) .....	31
Obr. 5: Vývoj ročního obrátu společnosti (vlastní zpracování).....	35
Obr. 6: Organizační struktura podniku (vlastní zpracování) .....	36
Obr. 7: Vývoj kurzu CZK/EUR (upraveno podle Kurzy.cz, 2018).....	40
Obr. 8: Počet obyvatel v ČR a podíl mužů a žen (upraveno podle ČSÚ, 2018) .....	41
Obr. 9: Věkové rozložení obyvatelstva v ČR (ČSÚ, 2018).....	41
Obr. 10: Spotřební výdaje domácností v ČR (upraveno podle ČSÚ, 2018).....	42
Obr. 11: Dokončené novostavby v ČR (upraveno podle ČSÚ, 2018).....	43
Obr. 12: Využívání webových stránek a sociálních sítí firmami v ČR (upraveno podle ČSÚ, 2018) .....	44
Obr. 13: Marketingová organizace podniku (vlastní zpracování) .....	49
Obr. 14: BCG matice produktového portfolia. (vlastní zpracování) .....	54
Obr. 15: Poloha prodejny a skladu podniku (Podlahy Blanket,s. r. o., 2017) .....	56
Obr. 16: Vnější vzhled prodejny a showroomu v Mladé Boleslavi (vlastní zpracování)....	58
Obr. 17: Polepy firemních automobilů firemním designem (vlastní zpracování).....	58
Obr. 18: Výběr okruhu uživatelů a jeho možnosti při placené propagaci na Facebooku (Facebook.com, 2018) .....	63
Obr. 19: Nastavení rozpočtu a doby trvání placené propagace na Facebooku (Facebook.com, 2018) .....	63

## Seznam tabulek

Tab. 1: Růst HDP, míra nezaměstnanosti a míra inflace v ČR .....	39
Tab. 2: Vývoj cen průmyslových výrobců a stavebních prací v ČR.....	39
Tab. 3: Vývoj kurzu CZK/EUR .....	40
Tab. 4: Firmy používající sociální média v ČR .....	44
Tab. 5: Souhrn měsíční PPC kampaně podniku Podlahy Blanket, s. r. o. ....	59
Tab. 6: Souhrn úspor a vynaložených nákladů na navrhovaná opatření .....	66

# Úvod

V dnešní, ve většině odvětví, silně konkurenční době už nestačí mít pouze dobrý nebo dokonce skvělý produkt, dnes za úspěchem podniků stojí také náročná práce kolem produktu samotného, která je nutná pro jeho přiblížení k zákazníkům. Nedílnou součástí úspěchu tedy může být správně nastavený marketing, prostřednictvím kterého je nutné správně komunikovat, zviditelňovat a činit produkt i podnik více atraktivní pro stávající i potenciální zákazníky. Cíl marketingu už by dnes neměl stát na pojmu „prodat“, nýbrž by se měl snažit o vyvolání touhy po daném produktu či službě, protože lidé se řídí především svými emocemi. Pokud podnik důležitost marketingu vnímá, snaží se aktivitám spojeným s marketingem věnovat se stejnou důležitostí, jako se například věnuje kvalitě svých produktů.

Pro podniky, které skutečně kladou na marketing důraz, ale také například pro podniky, které si naopak s marketingem neví příliš rady, může být vhodným pomocným nástrojem marketingový audit. Právě samotné provedení marketingového auditu vybraného podniku, konkrétně podniku Podlahy Blanket, s. r. o., s následným návrhem nových opatření je cílem této diplomové práce. Diplomová práce je popsána ve dvou fázích, první fáze se týká teorie marketingového auditu a porozumění jeho problematice tak, aby bylo možné ve druhé, praktické fázi aplikovat nasbírané informace a vědomosti na prostředí a fungování podniku Podlahy Blanket, s. r. o. Praktická část zahrnuje především osobní diskuzi s vedením podniku i dalšími zaměstnanci na témata spojená s marketingem podniku Podlahy Blanket, a také zpracování zapůjčených podkladů týkajících se veškerých marketingových aktivit podniku. Cílem těchto setkání a sbírání informací o podniku je analýza a audit marketingového prostředí podniku, jeho strategie, organizace, systému, nástrojů a rentability marketingových činností. Po této analýze následuje návrh možných opatření, která by mohl podnik aplikovat ve své další činnosti a která by mohla přinést pro podnik pozitivní výsledky.

# 1. Pojmy marketing a audit

V úplně obecném pojetí je nejprve nutné plně pochopit význam obou slov, které s sebou sousloví marketingový audit nese. Přesné definování těchto pojmů je důležité, protože oblast marketingu je široká a audit jako takový se často zaměřuje s běžnou kontrolou podniku.

## 1.1 Audit

Definicí auditu je velké množství, každý autor definice pojímá audit svým pohledem a ze svého subjektivního úhlu, a tak není možné zcela jednoznačně určitě správnou definici auditu, spíše je vhodné se k některé z definic přiklonit, ale stále brát v potaz i ostatní verze. Jednu z verzí definic marketingového auditu ve své knize uvádí Dvořáček (2003, str. 5): *„Audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů.“*

Mezi zahraničními autory definic auditu je možné najít definici například anglického profesora Lawrence R. Dickseea, který popisuje audit jako přezkoumání účetních záznamů s cílem určit, zda správně a úplně odrážejí operace, se kterými konkrétně souvisí. Další zahraniční autor, americký pedagog a účetní Robert H. Montgomery definuje audit jako systematické zkoumání účetních knih a záznamů obchodní nebo jiné organizace, za účelem potvrzení či ověření zpráv o skutečnostech týkajících se jejich finančních operací a dosažených výsledků. (Virender, 2015)

Audit je tedy jinými slovy systematický proces získávání a ověřování informací o faktech, číslech, aktivitách a činnostech podniku, pomocí nichž může auditor sestavit výsledky, návrhy a plány, které mohou pomoci ke zlepšení řízení a činnosti podniku.

## 1.2 Marketing

Marketing je definován mnoha způsoby, Johnová (2008, s. 16) ve své knize například definuje marketing takto: „*Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců.*“ Keller (2007, s. 43) ve své knize uvádí definici Americké marketingové asociace, která zní: „*Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahu se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejich akcií.*“ Kotler (2007, s. 38) definuje marketing následovně: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.*“ Shrnutím těchto definic lze tedy říci, že marketing je proces, jehož cílem je prostřednictvím správného poznání, přístupu a kvalitního sdělení uspokojení potřeb zákazníka s efektivním výsledkem pro cíle organizace.

### 1.2.1 Historie marketingu a moderní marketing

Úplné počátky prvních marketingových aktivit se objevily již ve starověkém Egyptě či Mezopotámii, kde prodejci svými symboly začali své zboží odlišovat od konkurenčních výrobků a tyto symboly tak mohly být i známkou jakési kvality produktu pro kupující. V této době se kromě vyrytí symbolu na produkty snažili prodejci přilákat ke svému stánku na trhu zákazníky hlasitým vyvoláváním různých hesel a pochvalných slov na svá zboží. Dlouhá staletí byli prodejci odkázáni pouze na mluvenou řeč. Značným posunem v oblasti marketingu byl vznik knihtisku a s ním vznik prvních tištěných novin v první polovině 17. století. Do prvních tištěných médií tak prodejci vkládali inzerce na své produkty. Toto období, které trvalo dlouhá staletí, přibližně do 20. let 20. století, je možné v oblasti marketingu nazvat jako **výrobově orientovaný marketing**. Takový marketing se příliš neohlížel na stranu poptávky, jelikož byla větší, než strana nabídky, a tak snahou podniků a živnostníků nebylo přizpůsobení se požadavkům zákazníků, ale vyrobit co nejvíce a vše samozřejmě prodat. (Pavlečka, 2008)

Se stále silnějším rozvojem jednotlivých odvětví se začal trh více naplňovat, přibývalo podniků, živnostníků a tím pochopitelně rostla konkurence a především nabídka zboží

a služeb a jednotlivé subjekty tak již musely z čistě výrobkově orientovaného marketingu začít vnímat stranu poptávky a marketing jako takový začal být více **orientovaný na prodej**. Toto období přineslo značný vývoj reklamních a propagačních sdělení v médiích, jako byly noviny, rozhlas či třeba kino. Z této prodejní koncepce se v druhé polovině 20. století začaly podniky více zajímat o zákazníka a jeho potřeby, což předznamenalo vznik **koncepce marketingové**, kterou lze již téměř označit za současnou koncepci, která ovšem ještě zohledňuje potřeby společnosti jako takové. Takovou koncepci je možné nazvat **sociálně marketingovou koncepcí**. (Anon., 2008)

Moderní marketing je v současné době definován jako manažerský a společenský proces, jenž je postaven na základním cíli, který lze charakterizovat jako uspokojování potřeb zákazníka. V minulosti se marketing vztahoval spíše k modelu „přesvědčit a prodat“ a na rozpoznávání potřeb a přání zákazníka nebyl kladen příliš velký důraz. Úlohou dnešního marketingu je tedy rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a pomocí vhodných nástrojů tyto potřeby a přání uspokojit lépe než konkurence. (Kotler, 2007)

## **1.2.2 Marketingový proces**

Marketingový proces je soubor vzájemně provázaných činností, na jejichž počátku je úvodní analýza marketingových příležitostí, následuje volba cílových trhů, dle kterých se vytvoří vhodný marketingový mix a celý proces je uzavřen řízením marketingového úsilí. (Kotler, 2007)

### **Analýza marketingových příležitostí a volba vhodné strategie**

Marketingový proces je jednou z důležitých součástí strategie podniku. Volba vhodné marketingové strategie výrazně ovlivňuje strategické plánování celého podniku a jeho úspěšnost.

### **Volba cílových trhů**

Dalším faktorem pro úspěšnou marketingovou strategii je volba cílových trhů. V úplně nejširším pojetí se trh rozděluje na dvě skupiny. První skupinou je trh spotřebitelský.

Zákazník je tedy zároveň spotřebitelem daného produktu či služby a veškeré marketingové aktivity končí až u něj. Pro podnik je důležité u spotřebitelů pomocí marketingových nástrojů vyvolat touhu po produktu, snažit se vytvořit si vztah a loajalitu ke značce. Druhou, větší skupinou je trh B2B. Na tomto trhu dochází k prodeji produktu či služby mezi firmami, finančními institucemi, vládním sektorem či také například neziskovými organizacemi. Jak již bylo zmíněno, tento trh je vzhledem k počtu fází od surovin až po konečný produkt, který spotřebitel nakupuje, daleko větší a vazby mezi osobami na B2B trhu jsou daleko složitější. (Kotler, 2007)

### **Segmentace trhu**

Trh sám o sobě je velice široký a různorodý, zákazníci jsou odlišní, mají odlišné preference, potřeby, postavení, možnosti a schopnosti. Segmentace trhu je proces, který firmy používají pro rozdělení trhu na menší segmenty tak, aby si mohly určitý, pro firmu nejatraktivnější, segment dle zvolených kritérií vybrat a vytvořit a přizpůsobit mu vhodnou marketingovou strategii. Proces výběru nejvhodnějšího segmentu se nazývá „targeting“. Při tomto procesu firma analyzuje jednotlivé segmenty a vybírá z nich své segmenty cílové. Po vymezení svých cílových segmentů, které firma dokáže uspokojit, nastává poslední fáze, kterou je „positioning“. V této fázi je již jasně vymezen a představen produkt a srovnán s produktem konkurenčním. (Kotler, 2007)

### **Marketingový mix**

Kotler (2007, str. 70) definuje marketingový mix takto: *„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma dokáže udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P, produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).“*

V současné době se již k těmto „4P“ běžně přidávají ještě tři další faktory, konkrétně jsou to lidé (people), procesy (process) a prostředí (physical environment), takže je možné mluvit o marketingovém mixu obsahujícím „7P“, tedy sedm faktorů, které je nutné správně nastavit:

1. Produkt – slouží k uspokojení dané potřeby zákazníka, jedná se o hmotný či nehmotný předmět či službu. Produktem může být i osoba, místo či myšlenka.
2. Price – cenová politika může být v některých případech nejdůležitějším faktorem při rozhodování ke koupi. Obecně je cena vnímána jako suma peněz či jiných finančních prostředků, které zákazník musí vydat ke koupi produktu.
3. Promotion – komunikace obsahuje nástroje, pomocí kterých firma představuje produkt zákazníkům a snaží se nalákat zákazníky na kladné stránky produktu. Marketingovou komunikaci je možné zvolit několika způsoby, mezi nejčastěji používané patří v dnešní době reklama, PR (public relations), podpora prodeje či také populární virální marketing.
4. Place – činnosti společnosti, které dokáží předat produkt zákazníkovi, patří sem prodejní místa, případně e-shopy na stránkách firmy, apod. Dostupnost produktu je stejně jako ostatní faktory velice důležitou součástí marketingového mixu.
5. People – lidé jsou nedílnou součástí marketingových aktivit, patří sem především zaměstnanci, kteří jsou prostředníkem mezi produktem a zákazníkem, kvalifikovaní a dobře připravení zaměstnanci mohou být značnou přidanou hodnotou při nabízení a prodeji produktu.
6. Process – Procesy mohou být sledovány ze dvou úhlů, prvním zkoumaným úhlem je komplexnost a druhým je rozmanitost. Procesy mohou být směřovány k větší specializaci a individualizaci uspokojování potřeb na míru nebo mohou směřovat ke standardizaci a univerzálnosti.
7. Physical environment – prostředí, zejména barvy, zvuky, jsou aspekty, které dokáží působit na emoce a ovlivnit tak vnímání zákazníka. Sjednocení oblečení zaměstnanců s firemními barvami, přehlednost webových stránek a spoustu dalších estetických faktorů dokáží zlepšovat image podniku a zatraktivnit podnik v očích zákazníků. (Smith, 2004)



## 2. Charakteristika marketingového auditu

Marketingový audit, tedy stejně tak jako každý audit, představuje určitou formu kontroly, zkoumání a zhodnocení určitých částí podniku. Pokud je prováděn audit marketingový, je možné tedy mluvit o kontrole, zkoumání a zhodnocení právě marketingových činností a nástrojů podniku. Definici marketingového auditu výborně vystihl americký profesor Philip Kotler, kterou uvádí ve své knize i Jana Lyková (2000, s. 11):

*„Marketingový audit je určitá forma nezávislého zkoumání marketingové výkonnosti podniků, jejímž cílem je určit problémové oblasti a marketingové příležitosti a doporučit plán opatření ke zlepšení marketingové výkonnosti firmy.“*

Z výše uvedené definice je tedy zřejmé, že marketingový audit nekončí pouze analytickou částí, nýbrž by měl být vždy z výsledné analýzy proveden plán nápravných opatření či zlepšení marketingových činností a postupů firmy. Marketingový audit je postaven na čtyřech základních pilířích:

- komplexnost – marketingový audit by měl pokrývat veškeré marketingové aktivity podniku,
- systematickosti – marketingové aktivity podniku jsou zkoumány systematickou sekvencí diagnostických kroků tak, aby byl audit podrobný a přehledný,
- nezávislost – marketingový audit je prováděn nezávislými externími odborníky, kteří mají potřebné znalosti a jelikož nejsou součástí zkoumaného podniku, výsledky lze brát za objektivní,
- periodičnost – pokud je audit prováděn periodicky, umožňuje pomáhat podnikům v oblasti marketingu dlouhodobě a může tak výrazně pomoci v získání či udržení dobré pozice na trhu. (Lyková, 2000)

### **Postup a provedení marketingového auditu**

Provedením marketingového auditu se zabývá pověřená osoba, která nesmí být s podnikem v jakémkoliv vztahu, ať už vlastnickém, pracovním, členském či příbuzenském nebo blízkém s osobami, které jsou s podnikem ve vztahu, který by mohl jakýmkoliv způsobem audit ovlivnit, audit musí být realizován zcela nezávisle

a samostatně. Audit je vykonáván na základě uzavřené smlouvy a za úplaty, která nesmí být jakkoliv spojována s výsledky auditu. Auditor je vázán zákony, platnými právními předpisy a smluvními ujednáními, do kterých je doporučeno zanést záznam o mlčenlivosti o skutečnostech, se kterými se auditor během své činnosti seznámí. (Lyková, 2000)

Audit je možné od jeho počátku po jeho dokončení shrnout do čtyř po sobě jdoucích činností, které jsou základními kroky pro uskutečnění marketingového auditu podniku. Úvodním krokem je zpravidla setkání vrcholného managementu podniku s realizátory marketingového auditu, při kterém je snahou vytyčit základní body a rozsah auditu. Mezi tyto body je řazen rozsah auditu, cíle, kterých chce podnik pomocí auditu dosáhnout, časovou náročnost a formu závěrečné zprávy. Auditor poté sestaví konkrétní a podrobný popis událostí, ke kterým bude během auditu docházet, součástí je i seznam dotazovaných osob a potřebných materiálů ke sběru informací. Následným krokem je získávání informací a dat z uvedených materiálů, dále pomocí rozhovorů se zaměstnanci, zákazníky a ostatními obchodními subjekty, které jsou s podnikem spjaty. Získané informace je poté nutné zpracovat a uspořádat jejich význam do vyhodnocení, které má kvalitní vypovídající hodnotu o marketingovém stavu podniku. Tyto výsledky jsou v závěrečném kroku prezentovány ve smluvně domluvené formě a součástí jsou návrhy a opatření pro podnik. (Blažková, 2007)

## **2.1 Marketingový audit interního prostředí podniku**

Z hlediska marketingu je nutné nejprve zhodnotit vnější a vnitřní vlivy, které na podnik působí. Zkoumání vnitřního prostředí je důležité, pojímá všechny prvky uvnitř podniku, které lze kontrolovat:

- analýza lidských zdrojů – zde je hodnocena dostupnost a počet pracovních sil, jejich vzdělání, věk, spokojenost, komunikace, mobilita, fluktuace zaměstnanců, vztah k podniku, zodpovědnost, apod.,
- analýza finančních zdrojů – zhodnocení finanční stránky podniku, výše vlastních a cizích zdrojů, vztahů s finančními partnery, rentability, produktivity práce a dalších finančních ukazatelů,

- analýza kapacitních zdrojů – tato analýza zkoumá dostupnost a strukturu materiálu, surovin, strojů, zařízení a dalšího vybavení potřebného k produkci,
- analýza inovací – analýza schopnosti zavádění inovací, nových technologií, získávání potřebných licencí, patentů, vlastních specifických znalostí a know-how,
- analýza informačních zdrojů – zde jsou zkoumány procesy od získávání až po uchovávání informací, systémy pomocí kterých informace získáváme
- analýza řízení – kvalifikace zaměstnanců a vedení, schopnost komunikace, organizační struktura, pružnost a rychlost komunikace a reakce, firemní kultura. (Kozel, 2006)

### **Audit marketingové strategie**

V rámci marketingového auditu interního prostředí je nutné provést audit marketingové strategie, při kterém je provedena kontrola, zda je marketingová strategie a cíle v souladu s vnějším marketingovým prostředím. Cílem tohoto auditu tedy je zhodnotit, zda je marketingová strategie nastavena tak, aby bylo možné v rámci podmínek, mantinelů a okolností, které s sebou přináší vnější prostředí, strategii úspěšně realizovat a bylo možné vytyčených cílů dosáhnout s efektivním využitím správných zdrojů a možností. (Lyková, 2000)

Kotler ve své knize podrobněji rozděluje marketingovou strategii do tří níže uvedených a popsanych aspektů:

1. poslání firmy – hodnotí, zda je poslání jasně stanoveno a zda je možné daného poslání dosáhnout,
2. marketingové cíle – zodpovídá otázky, zda jsou i marketingové cíle stanoveny pevně, jasně a zda je možné těchto cílů s přihlédnutím k prostředí dosáhnout,
3. strategie – obšírněji hodnotí, zda je strategie nastavena správně vzhledem k různým specifickým okolnostem, kterými je například současný stav ekonomiky, životní cyklus výrobku, strategie konkurentů, dále kontroluje, zda je podnik nasměrován ke správnému segmentu, zda jsou segmenty správně stanoveny a zda se jednotlivým segmentů vhodně přizpůsobuje. (Kotler, 2007)

## **Audit marketingové organizace**

Předmětem auditu marketingové organizace je komparace marketingové organizace se zvolenou strategií, zda je organizace vhodně postavená pro efektivní a úspěšné realizování strategie. Cílem je identifikovat odpovědnosti za marketingové činnosti společnosti, stupně delegace zodpovědnosti a zhodnocení jejich správného rozložení podle adekvátních parametrů. Audit zkoumá také vztahy a komunikaci v organizační struktuře, možné bariéry komunikace a případně nové příležitosti k efektivnějšímu způsobu komunikace. (Kotler, 2007)

## **Audit marketingových systémů**

Audit marketingových systémů je zaměřen na čtyři stěžejní marketingové systémy podniku:

- marketingový informační systém – audit se zde zabývá dostupností a včasným přílivem informací o vývoji trhu a všech důležitých, podnik ovlivňujících, faktorech, dále hodnotí, zda jsou vrcholným managementem podniku vyžadovány relevantní informace o marketingovém prostředí a zda jsou tyto informace vhodně využívány,
- systém marketingového plánování – stěžejním poznatkem pro audit marketingových systémů je v tomto případě fakt, zda je systém marketingového plánování správně chápán a především správně a efektivně využíván pro realizaci strategie a dosahování stanovených cílů,
- systém marketingové kontroly – zodpovídá otázky týkající se správného nastavení kontroly zásadních činností a postupů při realizaci marketingových plánů a jejich nákladů a ziskovosti,
- systém vývoje nových produktů – zde je hodnocen výzkum a vývoj nových produktů, jejich správné implementování na trh, dostatečné testování a míra investic do nových produktů. (Kotler, 2007)

## 2.2 Marketingový audit externího prostředí podniku

Externím prostředím podniku jsou rozuměny vlivy, které na podnik působí v jeho vnějším okolí. Může se jednat o vlivy, které lze svým způsobem ovlivnit a o vlivy, které ovlivnit nelze, jsou dány vnějšími silami, které není možné kontrolovat. Před samotným zkoumáním vnějšího prostředí je nezbytné vnější prostředí charakterizovat a identifikovat. (Blythe, 2009)

### **Analýza mikroprostředí podniku**

Mikroprostředí podniku je ta část externího prostředí podniku, kterou lze v nějaké míře kontrolovat a ovlivňovat. Do mikroprostředí podniku patří subjekty, které výrazně ovlivňují jeho činnost, a tak je jejich analýza důležitá. Mikroprostředí tvoří zákazníci, dodavatelé, konkurenční podniky, finanční instituce a také široká veřejnost. (Blythe, 2009)

### **Analýza makroprostředí**

Makroprostředí je z pozice podniku téměř nemožné jakýmkoliv způsobem kontrolovat či ovlivňovat. Toto prostředí určitým způsobem vymezuje a klade požadavky, které podnik musí zhodnotit a přijmout. Makroekonomické prostředí podniku lze analyzovat například pomocí PEST analýzy, která je tvořena 4 faktory, jsou jimi faktory politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické. Dále je možné aplikovat širší verzi PEST analýzy, analýzu PESTEL, která oproti PEST analýze popisuje politické a legislativní faktory separátně a zabývá se také navíc faktorem environmentálním. Dalšími analýzami jsou SLEPT, STEER či STEEPLED. V praktické části aplikovaná PEST analýza hodnotí tyto faktory:

- Politicko-právní faktory

Tento faktor zohledňuje politické aktivity a činnosti ovlivňující podnikatelské subjekty. Zkoumá intervence státu v ekonomice, podporu podnikání ze strany státu a situaci v politické oblasti, ať už její stabilitu, vztahy k zahraničnímu obchodu, metody fiskální a monetární politiky či protikorupční jednání státu, dále popisuje legislativní záležitosti, tedy státní, v případě České republiky také Evropskou unii, vydané zákony, vyhlášky, předpisy či nařízení.

- Ekonomické faktory

V této skupině faktorů se nachází ekonomické zhodnocení situace, kam patří míra inflace, směnné kurzy, hospodářský růst, míra nezaměstnanosti či fáze hospodářského cyklu.

- Sociální faktory

Sociální prostředí a změny v něm mají značný vliv na vývoj podniku, poptávku po jeho produktech a jeho budoucnost. Sociální faktory zahrnují demografické změny, strukturu společnosti z hlediska vzdělanosti, náboženství, kupní síly či hodnoty, které společnost vyznává a upřednostňuje.

- Technické a technologické faktory

V dnešní technicky i technologicky vyspělé době je nutné sledovat novinky v této oblasti, které mohou být nezbytností v udržení se mezi konkurencí či mohou nabídnout značnou konkurenční výhodu. Lze sem zahrnout pracovní postupy, metody a techniky, stroje, softwarové programy, podporu vědy a výzkumu. (Srpová, 2010)

### **3. Analýzy pro hloubkovou kontrolu správnosti marketingové strategie**

Tyto analýzy se zabývají marketingovým chováním podniku jako celku a hodnocením zvolených strategií. Toto chování a strategie jsou hodnoceny v komparaci s vnějším prostředím podniku a cílem je tedy zjistit, do jaké míry podniky využívá své možnosti vzhledem k vnějším podmínkám, které jsou explicitně v dané oblasti podnikání dány. Velice důležité při auditu správnosti marketingové strategie je rozlišit příčiny úspěchu či neúspěchu. Na jedné straně se může jednat o špatně nastavenou marketingovou strategii, ale na straně druhé může být strategie nastavena zcela správně s potenciálem úspěchu, ale může váznout její realizace. Při hodnocení zvolené strategie se hledí především na kontrolu správně nastavených marketingových cílů, zda korespondují s posláním podniku, které musí být jasné a dané, dále jestli strategie zohledňuje vlivy vnějšího okolí, které nelze ovlivnit a v neposlední řadě také, zda pracuje se silnými a slabými stránkami podniku. (Lyková, 2000)

V poslední fázi analýzy se hodnotí samotné zapracování a aplikování zvolené strategie do již konkrétních marketingových nástrojů, plánů a činností, celý proces analýzy správnosti marketingové strategie je prováděn těmito prostředky a postupy:

- analýza sortimentní nabídky,
- analýza cenové politiky,
- analýzy komunikačních aktivit,
- analýza tržních podílů,
- souhrnná analýza konkurenčního postavení,
- analýza atraktivity trhu,
- portfolio analýzy. (Lyková, 2000)

#### **1. Analýza sortimentní nabídky**

Sleduje vývoj sortimentní nabídky podniku a jeho konkurence, při kterém zohledňuje segment, ve kterém se nabídka pohybuje, regiony a také třídí informace dle výrobních programů konkurence. Tyto informace poté podnik porovnává se svou sortimentní

nabídkou a získává tak možnost stanovení slabých či silných stránek své nabídky, možnosti růstu a objevení nových příležitostí či naopak potenciálních hrozeb. Jedná se o materiál jednak sloužící k řízení pozice na trhu, ale také například k hodnocení pozice současné. (Lyková, 2000)

## **2. Analýza cenové politiky**

Základním prvkem této analýzy je shromáždění informací o nabídce konkurence z hlediska finanční stránky, konkrétněji z hlediska jejich cenové politiky. Analýza podrobně zkoumá, jakým způsobem konkurenční subjekty určují základní cenové nabídky svých produktů, jak pracují s přírážkami, slevami, akčními nabídkami a dalšími cenovými modifikacemi. Součástí analýzy také může být sběr informací týkajících se platebních podmínek konkurenčních podniků, jako například doba splatnosti faktur, možnosti splácení, apod. (Lyková, 2000)

## **3. Analýza komunikačních aktivit**

Tato analýza sleduje rozsah, intenzitu, rozmanitost a náklady komunikačních aktivit podniku a také konkurenčních subjektů. Zaměřuje se tedy na styl komunikace konkurence se zákazníky, jaké k této komunikaci využívá nástroje (např.: reklama, public relations, online marketing, podpora prodeje), s jakými médii konkurenční subjekty pracují (např.: televizní a rozhlasová vysílání, internet, sociální sítě, výstavy) a jaké náklady jsou na komunikaci vynakládány. Přínosem této analýzy je opět možnost porovnání komunikačních aktivit konkurenční subjektů s vlastními aktivitami, odhalení silných a slabých stránek a nalezení nových příležitostí v oblasti komunikace. (Lyková, 2000)

## **4. Analýza tržních podílů**

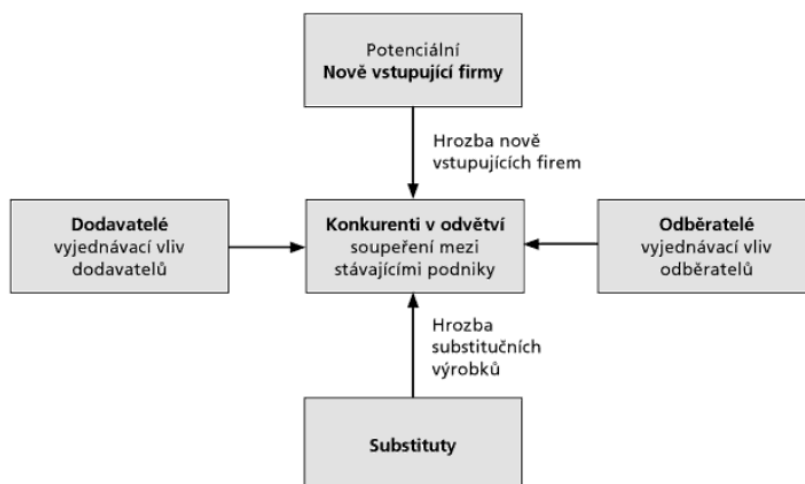
Sleduje stav a vývoj tržních podílů nabídky v jednotlivých regionech, segmentech či podle výrobních programů. Stav a dlouhodobý vývoj tržních podílů v absolutním i relativním vyjádření je velice důležitým faktorem při tvorbě marketingové strategie. Tržní podíly jednotlivých produktů odrážejí pozici podniku na trzích a umožňují tak vzhledem k této pozici vybrat tu ideální strategii pro budoucí vývoj. (Lyková, 2000) Podle velikosti a vývoje tržních podílů může podnik zvolit následující strategie:



- Tržní vůdce – tržním vůdcem je subjekt, který má na trhu největší podíl, často se jedná o subjekt, který na trh vnikl jako první, má vybudovanou tradici a respekt, nicméně k udržení dominantní postavení musí neustále inovovat nabídku svých produktů, vyplňovat nové mezery na trhu a snažit se co nejvíce ztížit novým firmám vstup na tento trh.
- Tržní vyzyvatel – tuto strategii volí firmy se značným podílem na trhu, avšak stále nejsou dominantní firmou trhu. Při záměru zabrat více podílu na trhu se může snažit zmenšit podíl dominantní firmy nebo může cílit na menší, většinou slabší firmy, které mají horší pozici. Zabrat část podílu dominantního subjektu může například cenovou politikou či inovativními řešeními.
- Tržní následovatel – cílem subjektů, které aplikují tuto strategii, není získat dominantní postavení na trhu, snaží se napodobovat některé aktivity silnějších subjektů, jako například distribuci či reklamu, ale na druhou stranu se stále snaží svůj produkt odlišit, ať už obalem či specifickým názvem, apod.
- Strategie vyhledávající tržní mezery – subjekt se nezaměřuje na celý trh, ale na určitou, něčím specifickou část trhu, která vyžaduje i specifické schopnosti subjektů, které tuto část chtějí obhospodařovat. Tato strategie je vhodná pro menší podniky. (Blažková, 2007)

## **5. Souhrnná analýza konkurenčního postavení podniku a jeho výrobků**

Pro analýzu tržního prostředí, konkrétněji pro zhodnocení konkurenčního postavení podniku na trhu je vhodné použít Porterův model pěti sil, který zohledňuje výše zmíněné síly, které na podnik působí. Porterův model pěti sil byl vyvinut profesorem z Harvard Business School, Michaelem Eugenem Porterem. (Roy, 2009). Na obrázku číslo 1 je zobrazeno schéma Porterova modelu pěti sil.



Obr. 1: Porterův model pěti sil (Čížinská a Marinič, 2010, str. 194)

Cílem je rozpoznat vlastní silné a slabé stránky konfrontovat s nasbíranými informacemi a vypracovanými analýzami týkajícími se konkurenčních subjektů. K prvnímu kroku, tedy k rozpoznání vlastních silných a slabých stran může být vhodným nástrojem SWOT analýza.

## SWOT analýza

Jakubíková (2008, str. 103) cíle SWOT analýzy definuje takto: „Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“

SWOT analýza se skládá ze čtyř konkrétních faktorů. Prvními dvěma faktory jsou silné a slabé stránky podniku, které vychází z analýzy vnitřního prostředí podniku a druhými dvěma faktory jsou příležitosti a hrozby, které lze identifikovat pomocí analýzy vnějšího prostředí podniku. Zkratka SWOT vychází z počátečních písmen názvů jednotlivých faktorů v anglickém jazyce – strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), oportunities (příležitosti), threats (hrozby).

Na obrázku 2 lze vidět, co konkrétní faktory obsahují a které skutečnosti a události do jednotlivých faktorů patří.

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 2: SWOT analýza (Jakubíková, 2008, s. 103)

SWOT analýza může být užitečným ukazatelem pro tvorbu a koncipování nových strategií podniku nebo také například pro efektivnější využití ojedinělých zdrojů firmy. Na druhé straně se jedná o velice subjektivní a statickou analýzu, která může být v mnoha ohledech nedostačujícím nástrojem pro další rozvoj a přípravu strategií. (Jakubíková, 2008)

## 6. Analýza atraktivity trhu

Dalším východiskem pro určování vhodné strategie je analýza atraktivity trhu, která z různých pohledů hodnotí atraktivitu a potenciál daného trhu. Pro takové zhodnocení je nutné provést analýzu důležitých faktorů, kam patří analýza velikosti trhu a jeho ročního růstu či poklesu, dále je hodnocena míra dosahovaného zisku v daném odvětví v dlouhodobém horizontu, sledována je také intenzita konkurence v odvětví, možné bariéry vstupu dalších konkurenčních subjektů, technologickou náročnost a výkonnost trhu. V současné době je také důležitá stránka společenské odpovědnosti, kam patří analýza energetické náročnosti, dopadu na životní prostředí a bezpečnost trhu. Dalším významným faktorem ovlivňujícím atraktivitu trhu mohou být právní překážky a státní regulace. Pro podnik je trh nejvíce atraktivní ve stavu, kdy vykazuje vysoký objem růstu se silným meziročním růstem, není příliš obsazený konkurenčními subjekty a jeho bariéry pro vstup na trh jsou problematické. (Lyková, 2000)

## 7. Portfolio analýzy

S analýzou atraktivity trhu i s předešlými analýzami je úzce spojeno vytvoření závěrečného portfolia analýzy, které má za cíl identifikovat a třídit pozice jednotlivých výrobků podle jejich ziskovosti a dalšího ziskového potenciálu. Důležitými kritérii z předešlých analýz je míra atraktivity obsluhovaných trhů a konkurenční postavení podniku. Z marketingového hlediska je předpokladem úspěšnosti firmy trh se silným potenciálem růstu a podnik s dostatečnou konkurenční silou, na straně druhé i konkurenčně silný podnik na trhu se slabým potenciálem nebo konkurenčně slabý podnik na atraktivním trhu zřejmě úspěšný nebude. (Lyková, 2000)

Existuje mnoho modelů portfolia analýz, jsou jimi například BCG (Bostonská matice), Shellova matice, Matice Barksdale a Harris (analýza životního cyklu produktu), Matice atraktivity trhu (Matice General Electric), PIMS (Profil impact of marketing strategy), Matice Arthur D. Little (zralost odvětví a konkurenční pozice). (Mallya, 2007) Pro bližší specifikaci je v práci podrobněji popsána Bostonská matice a Matice General Electric.

### **Bostonská matice**

Matice BCG (Boston consulting group) rozděluje a oceňuje portfolio podniku do dvourozměrné matice, která zohledňuje na jedné straně tempo růstu trhu a na straně druhé hodnotí relativní tržní podíl podniku na konkrétním trhu vzhledem k největšímu konkurentovi na trhu. Při správném vyhodnocení růstu jednotlivých trhů a podílů na trzích může být matice dobrým nástrojem pro plánování další strategie, správné alokování zdrojů a redukci nákladů. Jak je uvedeno na obrázku 3, matice se tedy skládá ze dvou proměnných, na jedné straně matice je vyneseno tempo růstu trhu a druhá osa zachycuje relativní podíl na trhu. Obecně platí, že pokud je roční procentní růst prodeje na daném trhu vyšší než 10 %, jedná se o trh dynamický a naopak, pokud je růst prodeje pod deseti procenty, jde o trh s nízkou dynamikou. V otázce relativního podílu na trhu se vysoký a nízký podíl na trhu láme v hodnotě rovné 1,0. (Mallya, 2007)



Obr. 3: Bostonská matice (Mallya, 2007, s. 93)

Výsledkem Bostonské matice je rozdělení portfolia do čtyř kvadrantů, které představují odlišné možnosti na trhu, a tak každý jednotlivý kvadrant vyžaduje jinou strategii a má jiné cíle:

### Hvězdy

Stav v matici: velké tempo růstu a dominantní postavení na trhu. Tato pozice může v budoucnu přinášet značný pozitivní tok hotovosti, nicméně na udržení stávající pozice a její rozvíjení je nutné vynakládat markantní prostředky.

### Otazníky

Stav v matici: velké tempo růstu a nízký podíl na trhu. Výrobky na takovém trhu mohou být ziskové, ale pro podnik to většinou znamená značné vynaložení prostředků na zlepšení pozice na trhu bez záruky úspěchu. Investice v tomto kvadrantu je nutné důkladně promyslet a rozhodnout se zda do rozvíjení těchto výrobků vynaložit prostředky nebo zda například trh zcela opustit. (Mallya, 2007)

### Dojné krávy

Stav v matici: nízké tempo růstu a vysoký podíl na trhu. Tyto výrobky vychází z hvězd, které se podařilo udržet a rozvíjet. Jelikož tempo růstu trhu oslabuje, pro konkurenci není tento trh již tolik atraktivní, a tak není prioritou udržovat a klást důraz na ochranu

dominantního postavení, dojné krávy v tomto kvadrantu vykazují silný tok peněz, který je vhodné použít pro, v budoucnu, více atraktivní výrobky, které se v tuto chvíli nacházejí v kvadrantu hvězdy nebo otazníky.

## **Psi**

Stav v matici: nízké tempo růstu trhu a nízký podíl na trhu. Psi často vycházejí z dojných krav, které ztrácejí svůj tržní podíl. V tomto kvadrantu se již nevyplatí do výrobků investovat a podnik by měl zvážit jejich úplné odstranění. K udržování i takto slabě ziskových produktů může vést několik příčin, jako například vysoké náklady na jejich ukončení nebo důležitost těchto výrobků pro jiné výrobky v lepší situaci, to znamená, že mohou být takzvanými komplementy pro jiné výrobky. (Mallya, 2007)

Vyváženým stavem pro podnik je dostatek dojných krav, které zajišťují financování ostatních výrobků s potenciálem, dále je ideálním stavem větší počet hvězd a menší počet otazníků a psů. Jak již bylo zmíněno výše, jednotlivé kvadranty vyžadují odlišnou strategii a jsou u nich také stanoveny odlišné cíle. Dle Lykové (2000, s. 83) je možné stanovit tyto 4 cíle:

*„Cíl budovat – znamená zvýšit tržní podíl. Je to cíl vhodný pro otazníky, aby se mohly stát hvězdami. Cíl udržovat – znamená nutnost tržní podíl udržet. Je to cíl především pro silné dojně krávy a hvězdy, aby mohly přinášet hotovost v budoucnosti. Cíl sklízet – účelem je zvýšit krátkodobě tok hotovosti, bez ohledu na dlouhodobý účinek. Cíl je vhodný především u dojných krav, u nichž se již neočekává velká budoucnost, může však být použit i pro otazníky a psy. Cíl zbavovat se – cílem je protřídit zejména psy nebo nadbytečné otazníky, pokud uvolněné prostředky mohou být efektivněji využity jinde.“*

## **Matice General Electric**

Matice General Electric vychází ze stejných principů jako matice BCG, znovu se jedná o dvourozměrnou matici, nicméně oproti BCG matici tato matice spolu s atraktivitou odvětví na jedné ose a s ukazatelem konkurenční pozice na straně druhé zohledňuje celou řadu dalších faktorů, které dopomáhají komplexnějšímu zhodnocení a důkladnější analýze. Oblast atraktivity odvětví rozřazujeme do tří pásem – vysoká, střední, nízká a mezi hodnocené faktory patří například velikost trhu, rozsah konkurence, struktura nákladů,

stanovení marží v odvětví či cyklus poptávky. Tyto faktory společně poté tvoří takzvaný „index atraktivity trhu“. I ve druhé oblasti, tedy v oblasti konkurenčního postavení, není v této matici zohledňován pouze relativní podíl na trhu, ale opět je zde zahrnuto širší spektrum faktorů, kam patří cenová konkurenceschopnost, kvalita produktů, znalost trhu a zákazníků, efektivita prodeje a geografické výhody. Tyto faktory jsou zahrnuty ve společném názvu „index síly konkurenční pozice“, který může být silný, střední nebo slabý. (Kotler, 2007)

Z výše uvedených faktorů a pásem vznikne matice s celkem devíti strategickými poli, do kterých jsou jednotlivé produkty podle svých výsledků zařazeny takto:

Atraktivita ↑	vysoká	1	2	3
	střední	4	5	6
	nízká	7	8	9
		← silné střední slabé		
		Konkurenční přednosti		

Obr. 4: Matice General Electric (Jakubíková, 2008, s. 112)

Produkty v polích 1,2 a 4 jsou kombinacemi vysoké či střední atraktivity trhu se silnou konkurenční pozicí nebo kombinací silné konkurenční pozice se střední atraktivitou trhu a jedná se o produkty, u kterých by se měl podnik prostřednictvím investic snažit udržet či zlepšit jejich stávající pozici. V diagonálně položených polích 3,5 a 7 by měl podnik jednotlivé situace a jejich další strategii důkladně promyslet, jelikož se může jednat o budoucí úspěšné produkty, ale nachází se zde již vyšší riziko neúspěchu, ke kterému je nutné přihlížet. V pravé spodní části matice se nacházejí pole 6,8 a 9, která zpravidla již nejsou atraktivní a vhodná pro další větší investice, podnik zvažuje s přihlédnutím k nákladům o ukončení činnosti či omezení produkce. (Jakubíková, 2008)

Matice General Electric se oproti BCG matici jednoznačně jeví jako komplexnější, podrobnější a kvalitnější hodnocení na vyšší a pokročilejší úrovni, jako značnou nevýhodu této matice a vlastně všech portfoliových modelů je možné shledat ve způsobu hodnocení jednotlivých faktorů, který je značně subjektivní, a tak se některé produkty mohou v matici

ocitnout v atraktivních polích při jednom hodnocení, ale stejně tak se při druhém hodnocení mohou ocitnout například ve střední části vzhledem například k subjektivně kritičtějšímu pohledu na produkty.



## 4. Společnosti poskytující marketingový audit v České republice

Angažování externího auditora pro marketingový audit není v České republice ještě stále běžným jevem a společnosti se s možností takového auditu pro svou firmu spíše seznamují. V současné době je marketingový audit atraktivní stále spíše jen pro větší společnosti, a tak není nabídka společností nabízejících marketingový audit nyní příliš velká. V rámci interního auditu jako takového pro podniky vznikl spolek Český institut interních auditorů, v němž je možné některé firmy zabývající se marketingovým auditem již nalézt.

### Český institut interních auditorů

Spolek, jehož účelem je podpora rozvoje interního auditu v České republice, vznikl v roce 1995 se sídlem v Praze a je také národním institutem institutu mezinárodního The Institute of Internal Auditors Inc., který vznikl již v roce 1941 v USA. Český institut interních auditorů má v současné době více než 1000 členů, jeho činnost řídí Rada v čele s prezidentem institutu, vrcholným orgánem je Sněm a na činnost prezidenta dohlíží tříčlenná kontrolní komise. Spolek pro své členy shromažďuje odborné publikace zabývající se interním auditem, upozorňuje na změny a nové postupy, připravuje vzdělávací akce, konference a vzájemné setkávání auditorů jak v rámci České republiky, tak i na poli mezinárodním. (Anon., 2013)

### Společnosti poskytující marketingový audit v České republice

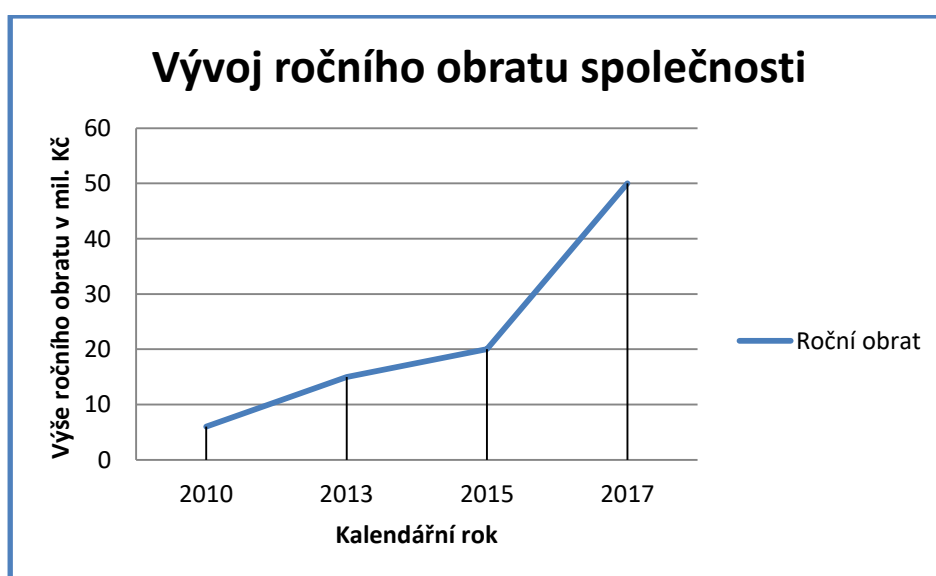
Společnosti, které v České republice nabízejí provedení nestranného marketingového auditu, je možné relativně snadno vyhledat na internetu pomocí jakéhokoli vyhledávače. Některé společnosti využívají placeného prostoru na internetu, a tak se při zadání klíčových slov týkajících se marketingového auditu objevují v předních místech vyhledávání.

- **Neubert marketing & company, s. r. o.** – společnost nabízející širokou škálu marketingových služeb včetně marketingového auditu, 18 let na trhu, spolupráce s renomovanými společnostmi jako Kofola, a. s., Škoda Auto, a. s. či Benzina, s. r. o.

- **GMC Marketing, spol. s r. o.** – na českém trhu od roku 1995, spolu s marketingovým auditem nabízí celou řadu marketingových služeb, tvorbu celých marketingových plánů a strategií.
- **Constat research, s. r. o.** – společnost zabývající se nejen marketingovým auditem, ale dalšími marketingovými a sociálními výzkumy, zajímavostí je možnost zhodnocení propagačních materiálů či webových stránek pomocí tzv. „Eyetracking“ oční kamery, která zachycuje body, kterým člověk věnuje při pozorování stránek či například plakátu pozornost, je tedy možné analyzovat atraktivní či naopak méně atraktivní části jednotlivých propagačních materiálů či webových stránek.
- **Value Consulting, a. s.** – tato společnost provádí fúze a akvizice podniků, do kterého zahrnuje i marketingový audit jako nezbytnou součást přípravy před převzetím podniku.
- **Marketingová kancelář.cz, s. r. o.** – spolupráce se společnostmi Česká pojišťovna, a. s., či SOLO MATCHES & FLAMES, a. s.

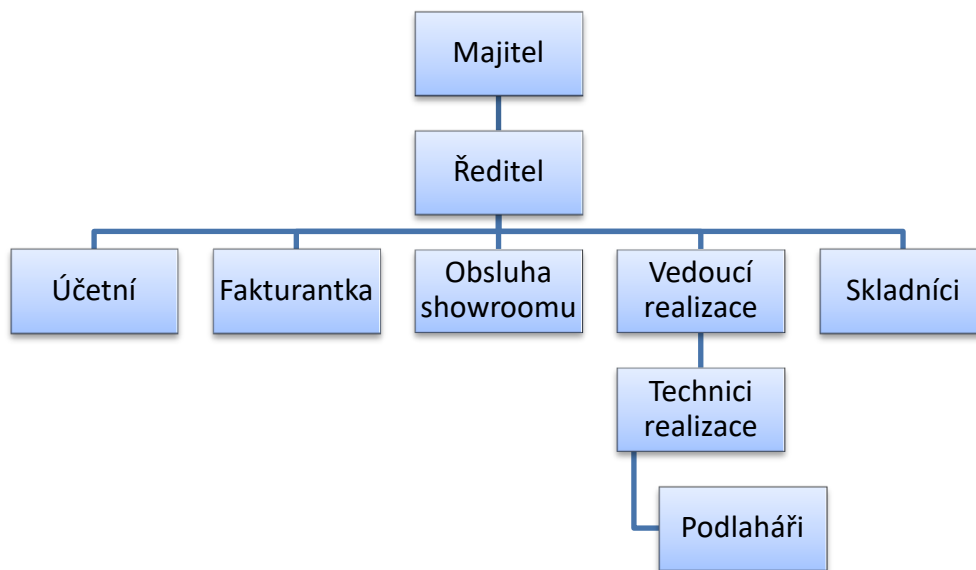
## 5. Charakteristika podniku Podlahy Blanket, s. r. o.

Podnik Podlahy Blanket, s. r. o. se zabývá dodáváním a především realizací různých částí interiérů. Podnik je relativně mladým podnikem, již od svého vzniku sídlí v Mladé Boleslavi, založen byl v roce 2010 současným majitelem, Petrem Bernardem, který se již před vznikem společnosti řadu let věnoval realizaci podlah. S rostoucí poptávkou po jeho službách a produktech se rozhodl právě pro založení této společnosti s ručením omezeným, které s sebou neslo také přesun do nových, větších prostor a přijetí několika zaměstnanců včetně nového ředitele, Ondřeje Martináska, který je od té doby spolu s panem Bernardem v čele celého podniku. V prvních třech letech se podnik zabýval výhradně dodáním a realizací podlah v maloobchodní i velkoobchodní formě. Podnik již od svého počátku, i díky předchozím zkušenostem nynějšího vrcholného managementu, prosperoval, a jeho vývoj tak má od roku 2010 stále rostoucí tendenci nejen po finanční stránce, ale také tržní pozice podniku je velice stabilní a stále se zlepšující. V roce 2013 se podnik rozhodl expandovat na další segment interiérů, kterým byl segment s dveřmi, a v roce 2015 se poprvé objevily v nabídce podniku také kuchyně. V současné době je již možné v nabídce najít také obklady, kameny či malby na stěny nebo také schodiště. Veškeré tyto produkty jsou samozřejmě nabízeny i s kompletní realizací. Na obrázku 5 je zobrazen vývoj obrátu firmy.



Obr. 5: Vývoj ročního obrátu společnosti (vlastní zpracování)

V současné době ve společnosti figuruje kromě jejího zakladatele a ředitele dalších 15 zaměstnanců, organizační struktura je uvedena na obrázku 6.



Obr. 6: Organizační struktura podniku (vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno, v průběhu let se podnik rozhodl cílit na další segmenty spojenými s interiéry, nicméně segment podlah s jejich realizací je pro podnik stále prioritním, z 80 % se zakázky podniku týkají právě podlah, a tak je práce i nadále zaměřena právě na tento segment.

## **6. Marketingový audit podniku Podlahy Blanket, s. r. o.**

Marketingový audit podniku Podlahy Blanket, s. r. o. je tvořen šesti hlavními složkami, které svým obsahem mohou věrohodně zhodnotit marketingovou situaci podniku a pomocí kterých bude možné v závěrečné fázi auditu navrhnout případná nápravná opatření. Mezi tyto stěžejní složky patří: audit marketingového prostředí, audit marketingové strategie, audit marketingové organizace, audit marketingových systémů, audit marketingové rentability a audit marketingových nástrojů.

### **6.1 Audit marketingového prostředí**

V této podkapitole marketingového auditu bude podrobně popsáno makroprostředí podniku, které na podnik působí a mikroprostředí, ve kterém tato společnost funguje.

#### **6.1.1 Makroprostředí**

Pro analýzu makroprostředí je aplikována PEST analýza, která je svým rozsahem vyhovující pro dostatečnou analýzu makroprostředí podniku Podlahy Blanket.

##### **Politicko-právní faktory**

Všechny podnikatelské subjekty v České republice se musí řídit vydanými zákony, právními předpisy, vyhláškami a dalšími nařízeními vlády České republiky, a jelikož je Česká republika členem Evropské unie, tak je nutné dodržovat také unijní nařízení, rozhodnutí a směrnice. (Anon., 2018)

Mezi základní a nejdůležitější zákony, které musí podnik dodržovat, patří:

- zákon č.89/2012 Sb., nový občanský zákoník,
- zákon č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích,

- zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 568/1992 Sb., o dani z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 112/2016 Sb., zákon o evidenci tržeb,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. (Czech Trade, 2018)

Mezi nejnovější, již platné, a zásadní zákony patří zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, který uděluje vymezeným obchodním subjektům povinnost provádět elektronickou evidenci tržeb, která je ihned zaznamenána na serveru Finanční správy, dále musí vždy obchodník vystavit zákazníkovi účtenku.

Novou legislativou Evropské unie zasahující do povinností nejen obchodních subjektů, ale všech právnických i fyzických osob v České republice, je nařízení o ochraně osobních údajů GDPR (General Data Protection Regulation), které bylo schváleno již v roce 2016, v platnost pro subjekty v České republice vzejde 25.5.2018, a nahradí tak méně striktní zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Cílem tohoto nařízení je výrazně zvýšit ochranu osobních údajů. (Škorníčková, 2018)

### **Ekonomické faktory**

Mezi významné ekonomické faktory, které zohledňují stav české ekonomiky, je možné zahrnout hrubý domácí produkt a jeho meziroční růst, míru inflace, obecnou míru nezaměstnanosti, růst hrubých mezd a v neposlední řadě také, pro podniky vyvážející či dovážející materiál a zboží, měnové ukazatele, především vývoj kurzu CZK/EUR. Tabulka 1 zobrazuje vývoj hrubého domácího produktu od roku 2007 do roku 2016, míru inflace a obecné nezaměstnanosti.

**Tab. 1: Růst HDP, míra nezaměstnanosti a míra inflace v ČR**

Ukazatele (meziroční změna v %)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hrubý domácí produkt	5,6	2,7	-4,8	2,3	1,8	-0,8	-0,5	2,7	5,3	2,6
Míra inflace	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7
Míra nezaměstnanosti	2,8	2,2	2,0	3,0	2,7	3,0	3,0	2,7	2,4	1,7
Růst hrubých mezd	7,2	7,8	3,3	2,2	2,5	2,5	-0,1	2,9	3,2	3,7

Zdroj: Upraveno podle (ČSÚ, 2018)

V tabulce je možné vidět, že hrubý domácí produkt má v České republice v posledních letech vzrůstající tendenci, jeho nominální hodnota v roce 2016 činila 4 773 240 mil. Kč a hrubý domácí produkt na 1 obyvatele měl v roce 2016 výši 451 785 tis. Kč. Obecná míra nezaměstnanosti od roku 2013 klesá, což může pro podnik znamenat určité komplikace při poptávce nových pracovních sil. S těmi je spojený ukazatel růstu nominálních hrubých mezd. Míra inflace neboli nárůst cenové hladiny má vliv na ceny jednotlivých vstupů podniku a stejně tak na druhé straně, tedy na straně jeho výstupů. V následující tabulce 2 je zobrazen právě vývoj některých cen na straně vstupů v České republice, pro podnik Podlahy Blanket, s. r. o. jsou to ceny průmyslových výrobců, kteří jsou dodavateli materiálů pro realizaci podlah a vývoj cen na straně výstupů podniků v České republice, kterými jsou stavební práce, které podnik realizuje.

**Tab. 2: Vývoj cen průmyslových výrobců a stavebních prací v ČR**

Ukazatele (meziroční změna v %)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ceny průmyslových výrobců (vstupy)	4,1	4,5	-3,1	1,2	5,6	2,1	0,8	-0,8	-3,2	-3,3
Ceny stavebních prací (výstupy)	4,1	4,5	1,2	-0,2	-0,5	-0,7	-1,1	0,5	1,2	1,1

Zdroj: Upraveno podle (ČSÚ, 2018)

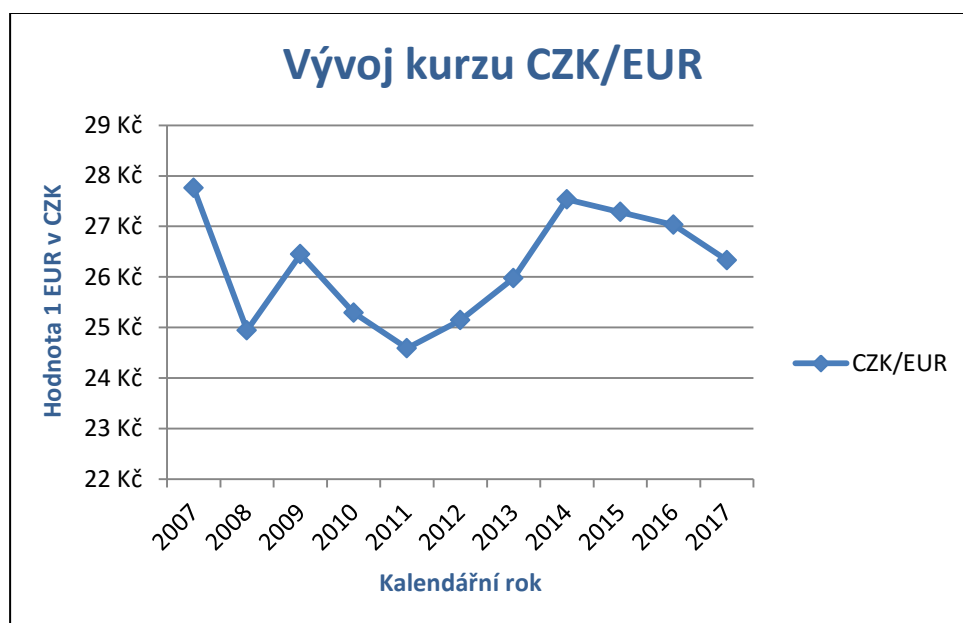
Z tabulky číslo 2 je zřejmé, že obecně v České republice má vývoj cen průmyslových výrobců klesající tendenci a naopak vývoj cen stavebních prací roste, což pro podnik Podlahy Blanket, s. r. o. může znamenat levnější pořizování materiálu a zboží na straně vstupů a prodej a realizaci stavebních prací na straně výstupů s vyššími cenami, což může vést k nárůstu zisku. Jelikož podnik spolupracuje se zahraničními dodavateli i odběrateli, kteří jsou členy Evropské unie, v tabulce 3 je uveden vývoj české měny vůči Euru od roku 2007 do roku 2017.

**Tab. 3: Vývoj kurzu CZK/EUR**

Vývoj kurzu CZK/EUR	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nominální průměrná hodnota CZK/EUR	27,8	24,9	26,4	25,3	24,6	25,1	25,974	27,533	27,283	27,03	26,33
Meziroční změna kurzu CZK/EUR v %	1,916	10,158	-6,026	4,368	2,784	-2,266	-3,305	-6,002	0,908	0,927	2,590

Zdroj: Upraveno podle (Kurzy.cz, 2018)

Na obrázku 7 je zobrazen vývoj kurzu v grafickém znázornění, kde je mimo jiné zřetelně vidět značný propad koruny v roce 2011 a silný stav koruny v letech 2007 a 2014.



Obr. 7: Vývoj kurzu CZK/EUR (upraveno podle Kurzy.cz, 2018)

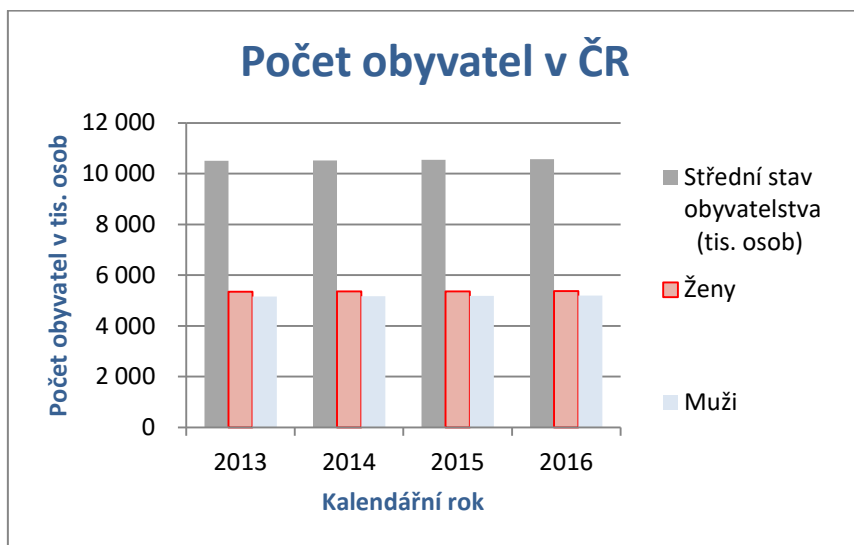
Od roku 2007 v rámci průměrného meziročního vývoje kurzu koruna nejvýrazněji posílila v roce 2008 o více než 10 procentních bodů, nejvyšší oslabení bylo poté zaznamenáno mezi roky 2008 a 2009. Vůbec nejsilnější byla koruna vůči euru v roce 2011 s hodnotou 24,6 CZK/EUR a naopak nejslaběji si vedla s hodnotou 27,8 CZK/EUR v roce 2007. V roce 2018 se hodnota české koruny pohybuje okolo 25,5 korun za jedno euro.

### Sociální faktory

Počet obyvatel v České republice má díky každoročnímu nárůstu porodnosti a zvyšující se imigraci rostoucí tendenci. Střední stav obyvatel v roce 2016 činil 10 565 000 obyvatel.

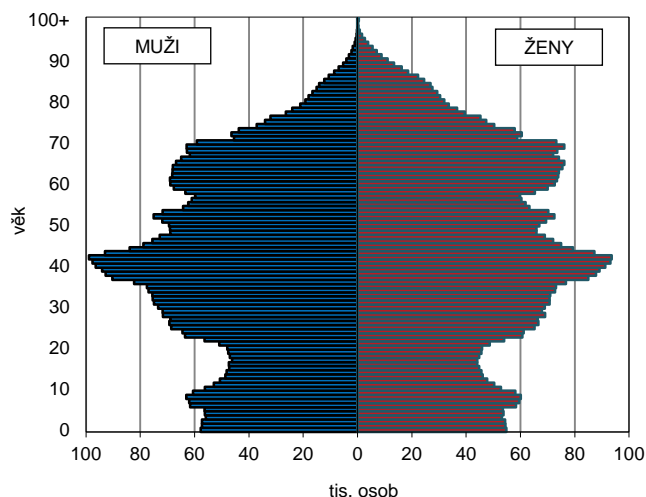


Na obrázku 8 je uveden vývoj počtu obyvatel v České republice od roku 2013 do roku 2016 a dále podíl mužů a žen v rámci obyvatelstva ČR.



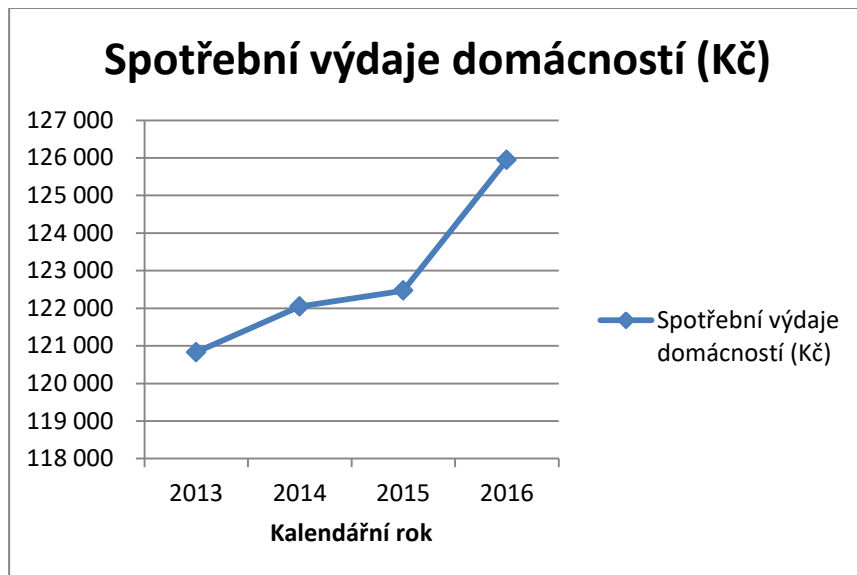
Obr. 8: Počet obyvatel v ČR a podíl mužů a žen (upraveno podle ČSÚ, 2018)

Na obrázku 9 je uvedeno věkové rozložení obyvatelstva ČR, pro podnik Podlahy Blanket, s. r. o. jsou cílovou skupinou v rámci fyzických osob především dospělí lidé od 25 let, zařizující si nové, vlastní bydlení, či osoby v pokročilejším věku často zřizující rekonstrukce ve svých domácnostech.



Obr. 9: Věkové rozložení obyvatelstva v ČR (ČSÚ, 2018)

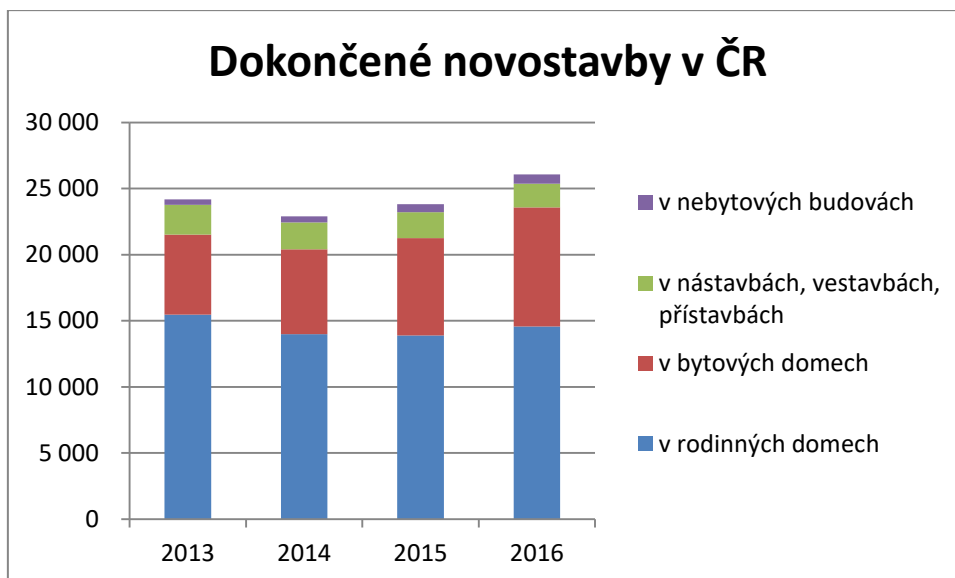
Životní úroveň měla v České republice dle záznamů Českého statistického úřadu mezi roky 2013 a 2016 stoupající tendenci, což se odráželo i na celkových výdajích domácností ve spotřebě, které také rostly. Růst celkových spotřebních výdajů v jednotlivých letech je zachycen na obrázku 10.



Obr. 10: Spotřební výdaje domácností v ČR (upraveno podle ČSÚ, 2018)

Se zvyšující se životní úrovní se v těchto letech také mírně zvyšoval procentuální podíl spotřeby na bytové vybavení a zařízení domácnosti, kam lze podlahové krytiny zahrnout. V roce 2013 byl podíl této spotřeby 5,5 % z celkových výdajů domácností a v roce 2016 činil podíl této spotřeby již 6,1 %.

Dalším faktorem, který má ve spojení se zvyšující se životní úrovní také rostoucí průběh, je počet nových výstavby bytových jednotek, které jsou další obchodní příležitostí pro Podlahy Blanket, s. r. o. V roce 2013 bylo dokončeno 25 238 nových bytových jednotek, v roce 2014 byl zaznamenán malý pokles oproti předešlému roku, ale další roky již měly opět rostoucí hodnoty a v roce 2016 bylo dokončeno 27 322 nových bytových jednotek v celkem čtyřech možných druzích – v rodinných domech, bytových domech, přístavbách a v nebytových prostorech. Podíl jednotlivých druhů bytů na celkové výstavbě je uveden na obrázku 11.



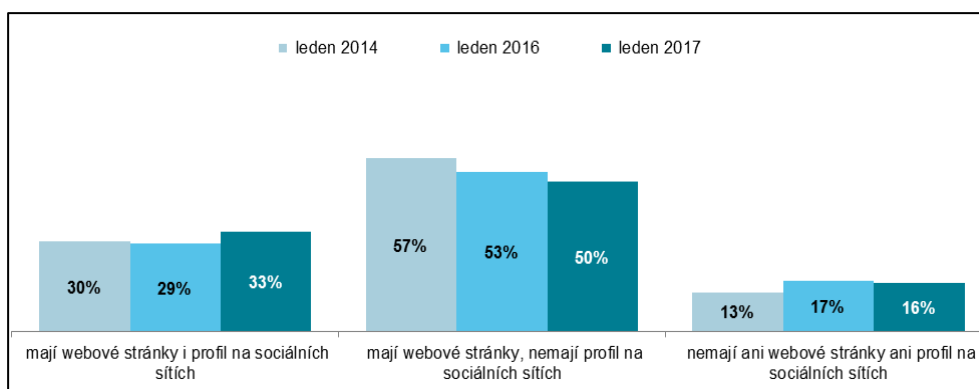
Obr. 11: Dokončené novostavby v ČR (upraveno podle ČSÚ, 2018)

## Technické a technologické faktory

V dnešní stále více technologicky sofistikovanější době je nutné neustále držet krok a zabývat se inovačními možnostmi. Využití správných technologií může být nejen konkurenční výhodou, ale může také zajistit podniku například nižší nákladovost a tím pádem navyšovat zisk. Jelikož Podlahy Blanket, s. r. o. není společností, která by využívala složité technologické nástroje, příliš prostoru pro inovace se zde nenachází a ani není snahou podniku se tímto způsobem pokoušet nějakým způsobem získat konkurenční výhodu. Podnik pouze vnímá vývoj produktů, které jsou nutné pro realizaci podlah, jako jsou různé druhy podlah, lepidla a další materiály. Veškeré tyto produkty jsou podniku dodávány externě, žádný z těchto produktů podnik sám nevyrábí.

Z marketingového hlediska je dnes jednoznačně nutné vlastnit webové stránky a spolu s nimi je téměř samozřejmostí proniknout i na sociální sítě, na kterých je možné velice efektivně zasáhnout svými propagačními aktivitami velké množství potenciálních zákazníků. Mezi nejznámější a nejpoužívanější sociální sítě patří Facebook, Instagram a specifická profesní sociální síť LinkedIn.

Na obrázku 12 je v letech 2014, 2016 a 2017 zachycen podíl firem, které používají webové stránky i některé sociální sítě, firem, které používají pouze webové stránky a firem, které nepoužívají ani webové stránky ani sociální sítě.



Obr. 12: Využívání webových stránek a sociálních sítí firmami v ČR (upraveno podle ČSÚ, 2018)

Z obrázku je patrné, že více než 50 % firem v České republice prozatím vůbec nepoužívá sociální sítě, nicméně se toto procento rok od roku snižuje a tento trend zřejmě bude v následujících letech pokračovat. Zajímavý je i fakt, že 16 % firem nemělo v roce 2017 kromě sociálních sítí ani webové stránky. Dopočet do 100 % v jednotlivých letech tvoří velmi malý počet firem, které neobvykle používají sociální sítě, ale nemají webové stránky. Dále v tabulce 4 je již zachycen procentuální podíl firem dle počtu zaměstnanců a dle druhu odvětví, které v daných kritériích používají alespoň jeden typ sociálního média, a zároveň je uveden přehled využívaných sociálních médií. Červeně zvýrazněná data jsou velikostně a druhem odvětví relevantní pro firmu Podlahy Blanket, s. r. o.

Tab. 4: Firmy používající sociální média v ČR

	Firmy využívající alespoň 1 typ sociálního média celkem	Druh používaných sociálních médií				Firmy mající na webových stránkách odkaz na profil na sociálních médiích
		Sociální sítě (např. Facebook, LinkedIn)	Weby sdílející multimediální obsah (např. Youtube, Picassa)	Firemní blogy (např. Twitter)	Stránky typu "wiki" sdílející znalosti a informace	
<b>Velikost firmy</b>						
<b>10–49 zaměstnanců</b>	32,7	30,4	9,2	5,1	3,3	25,0
<b>50–249 zaměstnanců</b>	46,8	44,1	17,4	10,4	5,7	35,7
<b>250 a více zaměstnanců</b>	65,6	62,3	31,4	21,0	14,9	50,1
<b>Odvětví (ekonomická činnost)</b>						
<b>Stavebnictví</b>	21,6	17,8	4,5	0,2	1,3	14,3

Zdroj: Upraveno podle (ČSÚ, 2018)

## **6.1.2 Mikroprostředí**

Analýza mikroprostředí bude rozebrána ve dvou fázích, první fází bude analýza prostředí na trhu s podlahovými krytinami v obecném pojetí a druhou fází bude aplikování Porterova modelu pěti sil na firmu Podlahy Blanket, s. r. o.

### **Analýza trhu s podlahovými krytinami**

Podlahy Blanket, s. r. o. na trhu s podlahovými krytinami obsluhuje celkem 2 segmenty, prvním segmentem jsou velké projekty, které podnik získává účastmi ve výběrových řízeních či jako subdodavatel stavebních firem, které realizují daný projekt jako celek. Druhým segmentem jsou fyzické osoby, především tedy lidé realizující novostavby či rekonstrukce svých domů nebo bytů. Poměr počtu zakázek z prvního a druhého segmentu je víceméně vyvážený, ovšem po finanční stránce je pro podnik jednoznačně atraktivnější první segment s velkými projekty, který se na zisku na trhu s podlahami podílí z 80 %. Současná situace na trhu je i vzhledem k dobré ekonomické situaci v České republice v tuto chvíli velice dobrá, podnik pocítuje v obou segmentech vyšší poptávku po kvalitnějších produktech s vyššími cenami a s nimi spojenými vyššími maržemi.

### **Podlahy Blanket, s. r. o. - Porterův model pěti sil**

#### **Konkurence**

I v oblasti konkurenčního prostředí je v tomto případně nutné zohlednit a rozdělit výše uvedené segmenty trhu. V prvním segmentu s velkými projekty získávanými především výběrovými řízeními se pohybuje několik jednotek firem, se kterými se podnik ve výběrových řízeních utkává, nicméně podnik nepocítuje z tohoto pohledu žádné ohrožení, svou pozici cítí jako stabilní. Mezi hlavní konkurenty podnik řadí společnost Barkotex, s. r. o., která se může opřít o dlouholeté působení na trhu již od roku 1991 a upřednostňuje spolupráci s americkými dodavateli, dále společnost J&J Renova, s. r. o., která se prezentuje jako výhradní dodavatel kvalitních švýcarských podlah pro Českou republiku, interiérové studio Lukor, s. r. o. či společnost Prointerier, s. r. o. Tyto společnosti se často snaží získat podobné projekty, na které cílí i Podlahy Blanket.

V segmentu druhém se podnik setkává s konkurencí působící v místě svého sídla a umístění showroomu, tedy na Mladoboleslavsku. Konkurenty v tomto segmentu jsou prodejny koberců a dalších krytin velkých řetězců, jako například Breno, s. r. o., Koberce Trend, s. r. o., a také ryze místní, menší společnosti MB Interiéry, s. r. o. či Sumiservis, s. r. o. Ani v tomto segmentu podnik však příliš hrozeb ze strany konkurence nepocítuje, i když v tomto prostředí je podnik oproti ostatním subjektům cenově spíše dražší. Podnik klade důraz především na kvalitu svých produktů a provedení, tudíž nelze úplně sjednotit cílové skupiny těchto společností.

### **Vliv odběratelů**

Vyjednávací vliv odběratelů je především v prvním segmentu značný, jelikož, jak již bylo zmíněno, spousta projektů je získávaných prostřednictvím výběrových řízení, která mají v některých případech předem vytyčené mantinely, kterými mohou být například cenové stropy či lhůty pro realizaci. V takových případech má ale podnik informace předem, a tak se sám může rozhodnout, zda je pro něj výhodné se o projekt zajímat. Stejným způsobem často jedná i stavební firmy, pro které podnik realizuje podlahy jako subdodavatel, i zde stavební firma může stanovit rozpočet, ve kterém si přeje mít podlahy zhotoveny, nicméně v některých těchto případech je možnost o rozpočtu se zadavatelem diskutovat. Některá výběrová řízení stanovenou cenu nemají, a tak se podnik může sám rozhodnout o své nabídce, v takovém případě není cílem podniku Podlahy Blanket sledovat konkurenční nabídky a být pro zadavatele nejlevnější variantou, podnik opět spoléhá na své reference z předchozích projektů a nebojí se, samozřejmě s částečným přihlédnutím k ostatním konkurenčním nabídkám, nastavit cenu dle svých představ.

V segmentu zahrnujícím fyzické osoby není vliv odběratelů nijak zásadní, nicméně podnik je ochotný při rozsáhlejší zakázce, kterou je například větší rodinný dům, zákazníkovi nabídnout určité procentuální slevy.

### **Vliv dodavatelů**

Dodavatelé podlahových krytin pro subjekty, jakým jsou Podlahy Blanket, mají velice silnou pozici ve vyjednávání, jelikož se ve stěžejních případech jedná o velké mezinárodní společnosti, u kterých není snadné v počátcích získat výhodnější ceny a obvykle je nutné se k výhodnější nabídce postupně propracovat. Největším dodavatelem podlah je pro

Podlahy Blanket francouzská společnost Tarkett, a. s., která se pyšní 120 letou tradicí a je nejúspěšnější společností podlahářského průmyslu. V počátcích svého působení vzhledem k malému obratu dodávek nemohly Podlahy Blanket objednávat produkty firmy Tarkett přímým způsobem, produkty byly odebírány přes regionálního distributora, který dokázal dostatečný obrat uskutečnit, jednalo se tedy mezičlánek, mezi společnostmi Tarkett a Podlahy Blanket, což znamenalo především větší náklady na vstupu a také omezené možnosti výběru produktů. Až postupem času, kdy se odběr podniku kontinuálně navyšoval, Tarkett umožnil podniku Podlahy Blanket přímou spolupráci, která je smluvně vymezena a podnik tak musí plnit určité požadavky, mezi které patří například bezdlužnost. Nicméně pro Podlahy Blanket je navázání takové spolupráce atraktivní nejen z hlediska možnosti získání nižších cen, které se i po navázání přímé spolupráce nadále odvíjejí od velikosti odběru produktů, ale zároveň jsou pro podnik dostupné veškeré produkty a Podlahy Blanket se také staly jedním z regionálních distributorů, staly se tedy mezičlánkem mezi společnostmi Tarkett a menšími podniky, které vzhledem k nízkému odběru nemohou navázat přímou spolupráci se společností Tarkett. V současné době podnik spolupracuje s dvanácti dodavateli, mezi kterými je zastoupen pouze jeden český výrobce podlah Fatra, a. s.

### **Hrozba vstupu nových konkurenčních subjektů**

Při vstupu na trh nečeká na nové konkurenční subjekty příliš mnoho bariér z hlediska know-how, technologické náročnosti či dostupnosti zdrojů, nicméně velice zásadní jsou pro podniky na tomto trhu zkušenosti, reference a již navázané dlouholeté spolupráce se stavebními firmami či zadavateli, kteří, pokud jsou spokojeni a podnik udržuje stabilní kvalitu provedení ve stanovených časech a daných rozpočtech, nemají důvod vyjednávat s novými subjekty. Hrozbou by pro podnik mohl být vstup nové společnosti s agresivní cenovou politikou, která by se snažila získávat projekty tím, že by nabízela realizace po určité období hluboko pod cenou, i tak by ale nová společnost musela prokazovat kvalitní zpracování svých projektů, protože pouze cena není rozhodujícím faktorem v těchto typech projektů.

### **Hrozba substitučních výrobků**

Pro firmu Podlahy Blanket, s. r. o. hrozba substitučních výrobků v podstatě neexistuje, jelikož se firma nespécializuje na jeden daný druh podlahových krytin (například pouze na

koberce), ale nabízí široké spektrum druhů podlahových krytin, tudíž není ohrožena ani trendy a změnami preferencí zákazníků, jelikož je v této firmě možné nalézt kompletní nabídku podlahových krytin. Jediné, co mohou změny preferencí či trendů pro podnik znamenat, je změna výše tržeb či zisku v určitém období, jelikož například může dojít ke změně preferencí tak, že zákazníci budou tíhnout spíše k levnějším variantám podlah, a to může v konečném objemu za dané období znamenat pro podnik pokles tržeb a s nimi i možný pokles zisku.

## **6.2 Audit marketingové strategie**

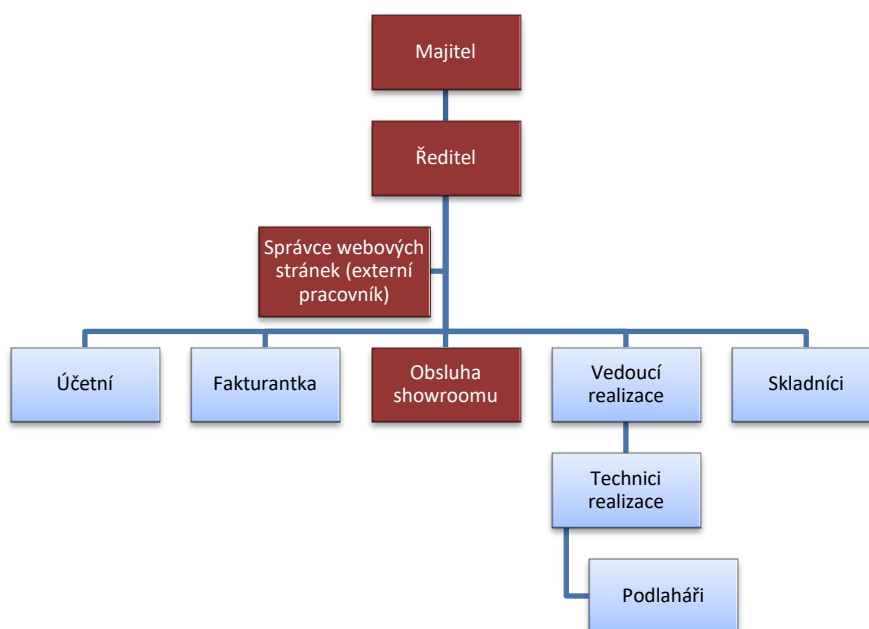
Audit kontroluje, zda je marketingová strategie a cíle v souladu s vnějším marketingovým prostředím, posláním a vizí podniku. Cílem tohoto auditu tedy je zhodnotit, zda je marketingová strategie nastavena tak, aby bylo možné v rámci podmínek, mantinelů a okolností, které jsou dány prostředím podniku, strategii úspěšně realizovat a bylo možné vytyčených cílů dosáhnout s efektivním využitím správných zdrojů a možností. Svě poslání podnik definuje jako zajištění maximálního komfortu a pohodlí v interiérech vytvořených dle vlastní, jedinečné představy. Vizí podniku je vytvářet kvalitní interiéry domovů, komerčních a veřejných prostor, které pozitivně ovlivňují prožitek a přinášejí příjemné pocity při pobytu v těchto místech.

Marketingová strategie není v podniku přesně definována, nicméně lze říci, že v oblasti tržní pozice, realizuje podnik strategii tržního vůdce, cílem podniku je především udržení stávající pozice na trhu s podlahovými krytinami. Možné je i získání většího podílu na trhu, ale to není v současné době pro podnik prioritou, vzhledem k omezeným kvalifikovaným pracovním silám by nebylo možné o mnoho větší podíl trhu již obhospodařovat v nastavené kvalitě a mohlo by dojít k časovým prodlevám při realizacích. Další strategií, kterou podnik využívá, je strategie diverzifikace, při které postupně rozšiřuje své nabídkové portfolio a vstupuje na nové segmenty interiérů, jako například realizace kuchyní, schodišť či dveří.



### 6.3 Audit marketingové organizace

Samostatné marketingové oddělení v podniku není zavedeno a organizace veškerých marketingových aktivit spadá do kompetencí majitele společnosti Petra Bernarda a ředitele Ondřeje Martináska, který je hlavním iniciátorem i realizátorem dílčích marketingových činností. Některé marketingové aktivity a nástroje, například sociální sítě či osobní konzultace se zákazníky, zajišťování tvorby, výroby a distribuce propagačních materiálů či spravování webových stránek jsou zajišťovány dalšími zaměstnanci podniku nebo externími pracovníky. Na obrázku 13 jsou v organizační struktuře podniku zachyceny pozice, které jsou součástí marketingové organizace a podílejí se na marketingových činnostech podniku. Tyto pozice jsou na obrázku vyznačeny červenou barvou.



Obr. 13: Marketingová organizace podniku (vlastní zpracování)

### 6.4 Audit marketingových systémů

Marketingový informační systém

Vývoj trhu podnik exaktními metodami nezkoumá, a tedy nelze pracovat s konkrétními daty, ale prostředí trhu a jeho vývoj samozřejmě vedení podniku vnímá a reaguje na něj. Trh se samozřejmě vyvíjí i podle ekonomické situace dané země či oblasti a podle toho

také podnik pracuje se svou nabídkou materiálů. V současném, ekonomicky silnějším, období může podnik například upřednostňovat nabídku kvalitnějších a dražších materiálů, než tomu bylo v počátcích, kdy na Českou republiku doléhala ekonomická krize. Podnik klade důraz na získávání informací ohledně spokojenosti zákazníků. Při realizaci velkých projektů je zpětná vazba zajištěna závěrečným předávacím protokolem, který je druhou stranou potvrzen pouze v případě spokojenosti a který znamená úspěšné vykonání zakázky. V průběhu náročnějších projektů se také konají kontrolní fáze, při kterých je možné se zákazníky konzultovat případné nedostatky již v průběhu realizace. Při realizaci menších zakázek pro fyzické osoby je vždy při předání výsledné realizace proveden osobní rozhovor technika se zákazníkem, který je prováděn právě za účelem získání zpětné vazby. Spokojenost zákazníků je pro podnik klíčová a tento fakt potvrzuje i počet reklamací, které se například v loňském roce uskutečnily pouze dvě, což představuje na celkovém počtu realizací mizivý podíl pouze 0,13%.

System marketingového plánování je v podniku Podlahy Blanket zajišťován především ředitelem společnosti, který připravuje dle nasbíraných informací a vytyčených cílů marketingový plán na další rok. Marketingový plán je poté konzultován s majitelem společnosti.

System marketingové kontroly je v podniku Podlahy Blanket opět prováděn majitelem podniku spolu s ředitelem.

System vývoje nových produktů podnik sám o sobě neuskutečňuje, nicméně přihlíží k vývoji produktů na straně svých dodavatelů a poté zavádí tyto nové produkty do svého portfolia. Mezi nejnovější produkty v současné nabídce podniku patří oblíbené vinylové podlahy a tzv. „facebeton“.

## **6.5 Audit marketingové rentability**

Audit marketingové rentability podrobně zkoumá, ve kterých oblastech jsou finanční prostředky získávány a naopak, ve kterých se podnik nachází v záporných číslech. Jednou z možností, jak marketingovou rentabilitu kvantifikovat je aplikace vzorce výnosnosti investice tzv. „ROI – return on investment“, který ve svém vzorci pracuje s čistým

výnosem investice a velikostí investice. (Lindemann, 2010). Metoda výpočtu ROI je uvedena ve vzorci (1)

$$ROI = \frac{\text{Čistý příjem z investice}}{\text{Výše vložené investice}} \times 100 \quad (1)$$

Podlahy Blanket, i přes osobní kontakt se zákazníkem a závěrečný rozhovor při předání zakázky, podrobně neevidují, z jakých zdrojů se zákazníci o podniku a jeho nabídce dozvěděli. V současné chvíli tedy není možné rentabilitu většiny marketingových aktivit kvantifikovat, nicméně lze zhodnotit rentabilitu jedné z propagačních akcí v loňském roce 2017, kterou bylo umístění stánku na výstavě Dům a zahrada Liberec 2017. Náklady na tuto akci činily 30 000 Kč. Podnik na této výstavě při osobní komunikaci s návštěvníky nabízel předběžné vyplnění kontaktního formuláře, dle kterého lze příjem z investice do této akce spočítat. Podniku se podařilo z této akce k realizaci získat 2 zakázky. Tyto 2 zakázky podniku přinesly čistý zisk ve výši 78 000 Kč. Výpočet rentability investice od této marketingové aktivity je uveden ve vzorci (2).

$$ROI = \frac{78000}{30000} \times 100 = 260\% \quad (2)$$

Z výpočtu je patrné, že investice do této formy marketingu přinesla zisk ve výši 260 % vkladu, jinými slovy, každá investovaná koruna do této akce přinesla podniku zisk 2,6 koruny.

## 6.6 Audit marketingových nástrojů

Následující kapitola se bude zabývat analýzou marketingového mixu, který je v užším pojetí tvořen 4P, stěžejním nástrojem marketingového mixu podniku Podlahy Blanket jsou ale také lidé, kterými budou základní 4P v této práci rozšířeny.

## 6.6.1 Produkt

Původním a stále hlavním a stěžejním produktem společnosti Podlahy Blanket, s. r. o. je dodávka a realizace podlah různých druhů. Jelikož realizace podlah je téměř vždy součástí rekonstrukce či nové výstavby, postupem času své produktové portfolio podnik rozšířil o další interiérové vybavení, jako jsou kuchyně, dveře, malby na zeď, tapety a dnes velice oblíbené obkladové dlažby z kamene či pohledový beton. Součástí veškeré této nabídky podniku je samozřejmě i realizace celého portfolia. Nicméně podlahy a jejich realizace stále zůstávají zásadním produktem a na jeho prodej klade podnik největší důraz. V nabídce podlah je možné vybírat ze sedmi možných druhů:

- PVC podlahy – vhodné pro sportovní, průmyslové i domácí plochy, nenáročné na údržbu, odolné proti mechanickému poškození, hlavními dodavateli tohoto typu podlah jsou Fatra, a. s., Graboplast, s. r. o.,
- vinylové podlahy – velice oblíbené podlahy, k jejím kvalitním vlastnostem a přednostem bezesporu patří vysoká odolnost, snadná údržba i opravitelnost, příjemný povrch a možnost širokého výběru imitací dřeva, korku či kamenu, oproti dřevěným podlahám nemají tendenci sesychat či měnit rozměry, je také vhodným typem podlah pro podlahové vytápění, stěžejními dodavateli těchto podlah jsou společnosti Tarkett, a. s., Gerflor, s. r. o. a Fatra, a. s.,
- přírodní linoleum – mezi hlavní přednosti přírodního linolea patří snadná údržba, vysoká tepelná i zvuková izolace a dlouhá životnost, dodavateli jsou Tarkett, a. s., Forbo Flooring Systems, DLW Flooring, s. r. o.,
- laminátové podlahy – podlahy nenáročné na údržbu s vysokou odolností, v současné době upozaděny vinylovými podlahami, laminátové podlahy jsou dodávány společností SWISS KRONO, s. r. o.,
- dřevěné podlahy – oblíbené především pro svůj přírodní vzhled, odolnost, tepelnou a zvukovou izolaci, hlavním dodavatelem je polská firma Barlinek, a. s.,
- korkové podlahy – přírodní podlahy vyráběné z kůry dubu korkového jsou také velice odolným typem podlahy, tepelně i zvukově vysoce izolačním a tichým došlapem, uváděna je také dlouhá životnost, některé zdroje uvádějí životnost až 40 let,

- facebeton – pohledová stěrka, která imituje dnes velice oblíbený moderní vzhled betonu, který dokáže interiéru vtisknout nadčasový a luxusní vzhled, dodavatelem podniku je Murexin, s. r. o.

Podnik klade důraz na individuální přístup, a tak již společný výběr optimální podlahy pro dané účely a rozpoznání potřeb zákazníka je součástí produktu, následuje vytvoření nezávazné cenové kalkulace, zaměření v místě realizace a následná realizace vybrané podlahové krytiny v domluveném termínu.

### **BCG matice produktového portfolia**

Jak již bylo zmíněno dříve, díky dobré ekonomické situaci se do popředí produktového portfolia a hlavními tahouny staly kvalitní produkty, u kterých nehraje hlavní roli cena, ale právě kvalita materiálu a jeho přednosti. Mezi tyto stěžejní produkty patří velice oblíbené vinylové podlahy, které jsou často žádané pro rekonstrukce bytů, domů či novostavby a homogenní PVC podlahy a čtvercové koberce, které jsou často využívány ve velkých projektech. Svou roli v podílu na trhu hrají také heterogenní PVC podlahy a zátěžové koberce v montáži, nicméně nepatří mezi nejvyužívanější produkty, ale dokáží si své zákazníky získat díky nižší cenové relaci, ve které se tyto produkty pohybují. Na samém okraji produktového portfolia se nacházejí levnější varianty podlah, se kterými podnik již víceméně přestává obchodovat, a spíše je zákazníkům nedoporučuje. Patří sem levné laminátové podlahy s ne příliš kvalitními zámky, které se mohou postupem času uvolnit a podlaha tak přestane být kompaktní, a heterogenní PVC podlahy s nízkou nášlapnou vrstvou. Tyto produkty mohou být lákavé především svou nízkou cenou, nicméně jak již bylo zmíněno, podnik se spíše vyhýbá prodeji těchto druhů podlahových krytin, jelikož těmto méně kvalitním produktům nevěří a je zde větší pravděpodobnost rychlejšího poškození, nutných oprav či požadovaných reklamací. Obrázek 14 zobrazuje produkty zachycené v Bostonské matici.

		Relativní podíl na trhu	
		Nízký	Vysoký
Růst trhu	Velký	<b>Otazníky</b> zátěžové koberce v montáži heterogenní PVC podlahy	<b>Hvězdy</b> vinylové podlahy
	Malý	<b>Psi</b> levné laminátové podlahy heterogenní PVC s nízkou nášlapnou vrstvou	<b>Dojné krávy</b> homogenní PVC podlahy koberce ve čtvercích

Obr. 14: BCG matice produktového portfolia. (vlastní zpracování)

## 6.6.2 Cena

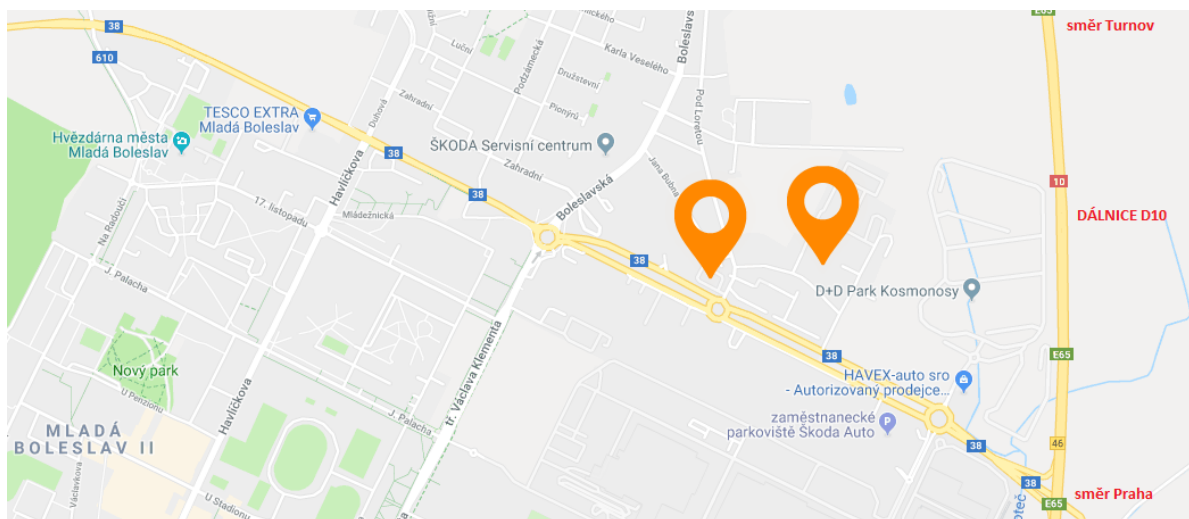
Úplně základní cena materiálu, tedy podlahy, je často silně vázána na doporučení výrobců, kteří podlahy dodávají. Jejich vyjednávací síla v této záležitosti je markantní. Výrobce má pro své odběratele dvě ceny, první cena je pro nákup materiálu pro daného odběratele a druhá cena je doporučená cena pro maloobchodní prodej. Rozdíl mezi těmito cenami je tedy prostor pro marži odběratelů, tedy i podniku Podlahy Blanket. Cena je vždy uvedena za m<sup>2</sup> dané podlahy a často se doporučená cena stává pro odběratele závaznou, kterou je nutné dodržovat. Pokud je doporučená cena výrobcem stanovena závazně a odběratel se rozhodne tuto cenu neakceptovat, obdrží upozornění a pokud se situace nezmění, přeruší výrobce s tímto odběratelem spolupráci. I když taková cena může být omezením pro vlastní stanovení ceny a s tím spojené marže, Podlahy Blanket vnímají tato stanovení převážně pozitivně, jelikož nedochází k takovým cenovým rozdílům mezi konkurenty. Pro podnik je stěžejní tedy nejen prodej materiálu, u kterého je cena víceméně předem stanovena výrobcem, ale především realizace, kde již podnik může s cenami více pracovat. Cena je v podniku tvořena nákladovou metodou. Podnik v prvotní fázi vytvoří sumu všech skutečných variabilních nákladů, které podnik musí vynaložit pro realizaci zakázky a poté stanoví vlastní marži, kterou nad tyto náklady chce realizovat. Fixní náklady podnik do základní sumy nákladů nevkládá, tyto náklady jsou pokryty marží, která je podnikem nastavena v procentuální míře oproti variabilním nákladům dané zakázky, které jsou v prvotní fázi sečteny. V případech projektů získávaných výběrovým řízením či spoluprací se stavebními firmami podnik při nastavení své marže vychází ze svých zkušeností a přihlíží také ke konkurenčním nabídkám nebo může být zadavatelem projektu nastaven cenový strop. V takové situaci podnik s cenou pracuje stejným způsobem, jaký byl popsán výše, nicméně pokud pro podnik není vzhledem k vynaloženým nákladům a představované

marži cenový strop atraktivní, do zakázky raději nevstoupí. V cenové nabídce, případně následné fakture vždy podnik podrobně rozepisuje ceny za jednotlivé produkty, materiály a práce. Vystavené faktury jsou splatné běžně do 20 dní, u větších, časově i finančně náročnějších projektů jsou vystavovány také faktury zálohové.

Součástí tvorby cen je i poskytování slev zákazníkům. I v případě slev při prodeji podlah se často stává, že výrobce, tedy z pohledu podniku Podlahy Blanket dodavatel, na své produkty stanoví slevovou akci, kterou chce realizovat prostřednictvím svých odběratelů. Výrobce tedy sníží o daná procenta pořizovací cenu pro odběratele, ale zároveň vyžaduje, aby byl daný druh podlahy slevově zvýhodněn i při prodeji. Slevy mohou Podlahy Blanket realizovat i z vlastní iniciativy, ale pouze při samotném prodeji podlahy k tomu není příliš důvodů. Podlahy Blanket se slevami pracují při atraktivnějších zakázkách, u fyzických osob se jedná o větší rodinné domy. V těchto případech už je podnik se svým zákazníkům vstřícnější a určitou výši slevy je možné sjednat. Při velkých projektech, u kterých je navázána spolupráce se stavebními firmami už jsou výhodnější ceny také pro tyto firmy dostupné, odvíjejí se především od doby spolupráce a počtu společných realizací.

### **6.6.3 Místo**

Podnik sídlí ve středočeském městě Mladá Boleslav, úplná adresa zní Pod Loretou 885, Mladá Boleslav 293 01. Součástí sídla je prodejna i showroom se vzorky podlah a dalších nabízených interiérů a v bezprostřední blízkosti této prodejny se nachází i sklad podniku. Umístění jak prodejny, tak skladu je z pohledu dostupnosti výbornou lokalitou, obě budovy se nachází v průmyslové zóně ihned vedle dálnice D10 a z druhé strany je možný bezproblémový příjezd z centra města. Tato poloha, kterou znázorňuje obrázek 15, výrazně usnadňuje dopravu materiálu jak dodavatelů nákladními vozy na sklad, tak i expedování zboží a materiálů k odběratelům a místům následné realizace.



Obr. 15: Poloha prodejny a skladu podniku (Podlahy Blanket, s. r. o., 2017)

Distribuční cesty jsou vždy realizovány přímým způsobem, jak na straně vstupu, tedy dodávkami materiálu od dodavatelů, tak na straně výstupu, kdy podnik Podlahy Blanket ze svého skladu dováží materiál přímo do místa realizace. Dovoz materiálu od dodavatelů je vždy zahrnut v ceně pořízení a dopravu tak zajišťuje výhradně dodavatel. Podnik Podlahy Blanket se snaží minimalizovat skladové zásoby a s nimi spojené často vysoké náklady, a tak jsou naskladněny převážně rychloobrátkové doplňkové produkty pro realizace, jakými jsou lepidla, stěrky a různé druhy penetrací. Ze samotných podlah se podnik snaží na skladě udržovat určitou velikost zásob PVC podlah určených do komerčních prostor. Veškeré tyto skladové zásoby podnik využívá a zpracovává metodou FIFO (First In, First Out), což znamená, že podnik chce skladové zásoby neustále obměňovat, a tak jsou vždy využívány materiály, které byly naskladněny nejdříve. Jak již bylo zmíněno, podnik vzhledem k cíli minimalizovat náklady spojené se skladováním a omezeným skladovacím prostorám, drtivou většinu svých zakázek řeší dodáváním materiálu od dodavatelů metodou „Just In Time“, kdy podnik už ví, jaké množství materiálu bude od dodavatele potřebovat a objedná ho ve chvíli, kdy chce začít zakázku realizovat. Dodavatel materiál dodá na sklad do Mladé Boleslavi a odtud již zajišťuje distribuci do místa realizace podnik svými vlastními vozy, případně, při větších objemech, najme externí dopravní společnost. V některých případech se podnik rozhodne o distribuci materiálu od výrobce přímo do místa realizace zakázky, vynechá se tedy doručení materiálu na sklad a následná doprava ze skladu na místo realizace, což opět v daných případech vede především ke zkrácení doby doručení a nižším nákladům, ovšem stává se to zřídka, jelikož pro podnik je důležité,



aby materiál byl po celou dobu skladován ve vhodných a bezpečných podmínkách, což většinou na rozestavených místech není obvyklé, a tak je většina dodávek materiálu doručována nejdříve na sklad podniku v Mladé Boleslavi.

#### **6.6.4 Propagace**

Podlahy Blanket se propagačním aktivitám věnují již od počátku, nicméně je nutné zdůraznit, že pro podnik je stěžejním typem propagace a marketingové komunikace osobní prodej, ve kterém jsou hlavními pilíři obchodní zástupci společnosti a vedení, kteří se společně starají o navazování nových spoluprací se stavebními firmami, státním i komerčním sektorem prostřednictvím výběrových řízení a získávání větších zakázek. Další formy marketingové komunikace s veřejností a novými potenciálními zákazníky byly od založení podniku rozmanité. V prvopočátku se podnik snažil dostat do povědomí zákazníků reklamním spotem v rádiu, do kterého podnik investoval 50 000 Kč v úvodním roce svého působení. Další formou propagace bylo umístění celostránkové inzerce do místních periodik, které byly zdarma doručovány přímo do schránek obyvatel. Tato periodika podnik využíval v nepravidelných intervalech a investice do této formy propagace činí od počátku dohromady v tuto chvíli přibližně 100 000 Kč.

V současné době má podnik ve stejném designu a v podnikových barvách sladěná firemní auta, vnější část budovy prodejny a showroomu, a také vyvěšuje své bannery v místě svých realizací. V Mladé Boleslavi a okolí je dále možné spatřit několik vývěsných tabulí umístěných na veřejném osvětlení podél silnic. Ve stejném designu podnik používá také spotřební materiál, jako jsou vizitky, propisovací pera či diáře. Na obrázcích 16 a 17 je možné vidět design používaný pro vnější prezentaci podniku.



Obr. 16: Vnější vzhled prodejny a showroomu v Mladé Boleslavi (vlastní zpracování)



Obr. 17: Polepy firemních automobilů firemním designem (vlastní zpracování)

Do popředí před konkurencí se také podnik nově snaží dostat prostřednictvím optimalizace klíčových slov a aplikací PPC kampaně prostřednictvím dvou nejpoužívanějších internetových vyhledávačů v České republice, tedy pomocí vyhledávače Seznam.cz a jeho Sklik program a prostřednictvím Google.cz, který své kampaně vede pod názvem Google AdWords. Z těchto kampaní podnik získává pravidelné měsíční reporty s konkrétními daty, ze kterých je možné vyčíst, odkud uživatelé internetu doputovali až na samotné oficiální stránky podniku. Tyto reporty stojí podnik 3 000 Kč měsíčně. Nástrojů těchto PPC kampaní je několik, správci těchto kampaní umísťují reklamní bannery na různé internetové stránky či sociální sítě, při vyhledávání klíčových slov umísťují stránky podniku do popředí, další možností je umístění videa na nejznámějším serveru pro sdílení videosouboru, server Youtube. Tyto aktivity, které pro podnik spravují specializované firmy, je možné rozdělit do více kampaní, podnik Podlahy Blanket vzhledem k širšímu spektru nabízených služeb realizuje v současné době 4 kampaně – podlahy, dveře, kuchyně

a souhrnnou remarketingovou kampaň bannery. Celkový společný náklad činí přibližně 4 000 Kč měsíčně. Celkem tedy i s reporty podnik vynaloží na svou propagační činnost prostřednictvím PPC kampaní na internetu 7 000 Kč za měsíc. Tyto kampaně podnik vnímá vzhledem ke zjevným výhodám, mezi které patří například platba pouze za skutečné kliknutí na reklamu a vyšší efektivnost díky možnému vytyčení požadované cílové skupiny, velice pozitivně a jsou velkými příslibem do budoucna. V tabulce 5 je uveden přehled PPC kampaně podniku Podlahy Blanket za měsíc březen 2018.

**Tab. 5: Souhrn měsíční PPC kampaně podniku Podlahy Blanket, s. r. o.**

PPC kampaň Google.cz a Seznam.cz za měsíc březen 2018			
Google.cz - Google AdWords		Seznam.cz - Sklik	
Celkem návštěv webových stránek	393	Celkem návštěv webových stránek	197
Kampaň PODLAHY	202	Kampaň PODLAHY	115
Kampaň DVEŘE	81	Kampaň DVEŘE	29
Kampaň KUCHYNĚ	98	Kampaň KUCHYNĚ	28
Kampaň remarketing. bannery	12	Kampaň remarketing. bannery	25
Další informace uvedené v měsíčním reportu:		Další informace uvedené v měsíčním reportu:	
Textovou nebo bannerovou reklamu vidělo celkem 7 733 uživatelů, průměrná míra opuštění stránky je 38,85 %, 76 uživatelů strávilo na webových stránkách minimálně 2 minuty		Textovou nebo bannerovou reklamu vidělo celkem 10 072 uživatelů, průměrná míra opuštění stránky je 33,51 %, 49 uživatelů strávilo na webových stránkách minimálně 2 minuty	
Celkem vynaložené náklady	3 046 Kč	Celkem vynaložené náklady	1 632 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik již také pronikl na nejpoužívanější sociální síť Facebook. Profil spravují zaměstnanci společnosti, a tak tento druh internetové propagace pro podnik neznamená další vícenáklady.

V loňském roce 2017 se podnik zúčastnil výstavy Dům a zahrada Liberec, která se konala v Home Credit aréně a kterou za víkend navštívilo více než 17 000 lidí. Náklady na tuto akci činily přibližně 30 000 Kč.

Vedení podniku se snaží vnímat i stránku společenské odpovědnosti firem, dlouhodobě podporuje místní sportovní oddíl, každoročně se osobně i finančně zapojuje do adventního charitativního koncertu, který pořádá místní farář v kostele, a několikrát finančně přispěl k nákupu speciálního automobilu pro tělesně postižené.

## 6.6.5 Lidé

Kvalitní a odborně proškolený personál je pro vedení podniku zásadní a proto se snaží u svých zaměstnanců vybudovat loajalitu a vztah k firmě, aby nedocházelo k časté fluktuaci zaměstnanců. Takový trend se podniku nastavit podařilo a své zaměstnance může označit za stálé a stabilní. Díky tomuto faktu není pro vedení podniku problémem delegovat určité záležitosti zcela do rukou svých zaměstnanců. Cílem vedení podniku je utvořit přátelský a rodinný vztah mezi zaměstnanci i samotným vedením, součástí upevňování kolektivu jsou vánoční večírky, různé „teambuildingy“ a další společné mimopracovní aktivity. Jak bylo uvedeno v předešlé podkapitole, pro podnik jsou stěžejní také obchodní zástupci, kteří získávají zakázky osobními setkáními se zadavateli a stavebními firmami.

Jak již bylo několikrát zmíněno, okruh zákazníků je nutné rozdělit do dvou hlavních kategorií. První kategorie zákazníků zahrnuje velké projekty komerčního i státního sektoru, kde podnik vyhledává výběrová řízení nebo spolupracuje se stavebními firmami, které získávají kompletní zakázky a podnik zde působí jako subdodavatel. Jelikož se tedy jedná povětšinou o větší projekty, které jsou realizovány po celé České republice, pro podnik jsou finančně atraktivnější, než kategorie druhá, která je tvořena převážně fyzickými osobami či menšími zakázkami pro menší právnické osoby. Tuto kategorii tvoří převážně obyvatelé severní části středních Čech a Libereckého kraje. Cílovou skupinu v této kategorii tvoří lidé ve věku 30 – 40 let, jelikož nejčastěji staví nové domy a také lidé ve věku 40 – 50 let, kteří se nejčastěji pouští do větších rekonstrukcí svých bytů a domů.

## 7. Návrh nové strategie a ekonomické zhodnocení

Provedením marketingového auditu v podniku a jeho shrnutím je možné vypracovat a navrhnout některá opatření, která by mohla být v budoucnu podniku přínosná.

### Marketingová organizace podniku

Vzhledem k tomu, že podnik Podlahy Blanket, s. r. o. svou velikostí a počtem zaměstnanců prozatím stále patří do kategorie malého podnikání, nemá své marketingové oddělení ani zaměstnance, kteří by se soustředili výhradně na marketingové činnosti a není ani cílem a nutností takové oddělení zřizovat. Důležitost marketingu však vedení podniku vnímá, a tak by měl podnik v rámci své organizace přesně vyčlenit osoby, které budou za jednotlivé aktivity zodpovědné. Většina zodpovědnosti připadá stále na ředitele spolu s majitelem podniku, některé záležitosti, jako například pravidelná aktivita na sociálních sítích, kterým se tato práce věnuje níže, by měla být delegována zcela a výhradně do rukou konkrétního zaměstnance, který umí s propagací firmy na sociálních sítích pracovat a bude mít čas tuto činnost vytvářet. Vedení si je vědomé, že pro získání velkých projektů jsou stěžejní především jejich vlastní aktivity a také činnost obchodních zástupců firmy, kteří musí umět podnik skvěle prezentovat a „prodat“ předchozí úspěšné projekty, tedy reference. Klíčové pro vedení podniku je tedy vybrat vhodné typy lidí pro tyto pozice.

### Marketingová komunikace podniku

Za kladné v rámci marketingové komunikace považuji nové spuštění PPC kampaní prostřednictvím internetových vyhledávačů, které podniku poskytují pravidelná relevantní data, se kterými lze dále pracovat.

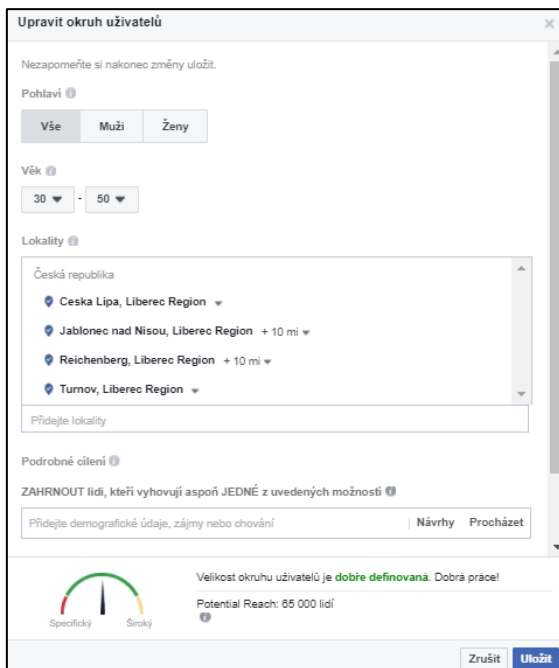
Tyto PPC kampaně jsou založeny na upřednostňování a zviditelnění webových stránek podniku na internetu. Se spuštěním těchto kampaní, které vedou k větší návštěvnosti webových stránek, bych doporučil podniku zaměřit se na možné úpravy a vylepšení těchto stránek. Návrhy pro zlepšení webové prezentace podniku:

- Na oficiálních webových stránkách podniku [www.podlahyblanket.cz](http://www.podlahyblanket.cz) zcela chybí reference na zdařilé a zásadní projekty, ale i na menší zakázky, jako jsou rodinné domy a byty.

- Tyto reference by bylo vhodné doplnit fotografiemi přímo z místa realizace, většina fotografií, které jsou na webových stránkách podniku dostupné, působí a z větší části jsou pořízené z fotobank.
- Aktuální galerie, která je na stránkách dostupná, zobrazuje v sekci podlahy pouze dřevěné podlahy, zcela chybí ostatní produkty.
- V sekci „O společnosti“ by mohly být zaneseny konkrétnější informace o podniku a jeho vedení, například představení vedení podniku i s profesionálními fotografiemi jednotlivých členů vedení i ostatních stěžejních zaměstnanců. Pokud si potenciální zákazníci mohou za jménem společnosti představit již konkrétní tváře, může to pomoci vytvořit prvotní kladný vztah ke společnosti a lepší zapamatovatelnost.
- Na stránkách podniku je nabízena aplikace „Blanket floor planner“, díky které je možné si podlahu virtuálně umístit do různých typů místností pro lepší představu, nicméně při kliknutí na aplikaci se uživatel bohužel přesune na nefungující stránku. Tato aplikace je zajímavým nápadem, a pokud by se podniku podařilo aplikaci zprovoznit se zajímavými interaktivními funkcemi, mohla by se tato aplikace návštěvníkům líbit. Pokud se podniku nepodaří aplikaci zprovoznit nebo o ní již nemá zájem, bylo by vhodné aplikaci zcela ze stránek odstranit.

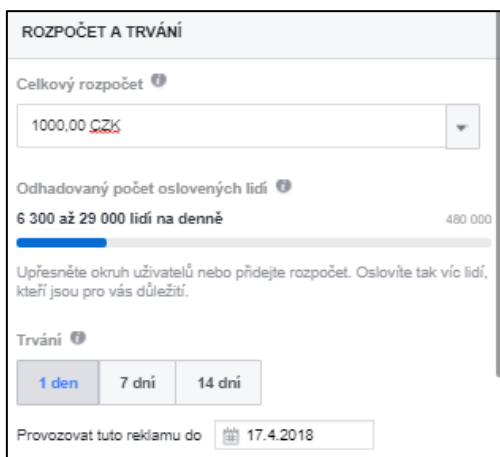
Náklady na renovaci webových stránek by se pohybovaly mezi 30 000 Kč až 50 000 Kč.

Dalším snadným nástrojem pro zacílení a oslovení požadované cílové skupiny mohou být sociální sítě. Podnik má založený profil na nejpoužívanější sociální síti Facebook. Aktivita této stránky na Facebooku je ale spíše sporadická, vložené příspěvky od sebe dělí i několik měsíců. Podnik by se mohl pokusit šířit například akční ceny, běžnou ale i speciální nabídku právě pomocí Facebooku, který nabízí jednoduchý a účinný systém propagace. Firemní stránky mohou na této sociální síti svými příspěvky zasáhnout pomocí placené propagace konkrétní okruh uživatelů na konkrétním území s daným věkovým omezením či stanovenými prevencemi. Na obrázcích 18 a 19 je uveden příklad placené propagace příspěvku při investici 1 000 Kč.



Obr. 18: Výběr okruhu uživatelů a jeho možnosti při placené propagaci na Facebooku (Facebook.com, 2018)

Jak je vidět na obrázku číslo 18, okruh uživatelů je možné vymezit několika způsoby. Facebook nabízí výběr pohlaví, věku, lokality, dále je možné zapsání klíčových slov. Ve spodní části tohoto výběru Facebook vygeneruje potenciální dosah a také zhodnotí, zda je vybraný okruh uživatelů správně nadefinován. Na obrázku 19 je uveden další krok při realizace propagace prostřednictvím Facebooku, nastavení rozpočtu a počtu dní kampaně.



Obr. 19: Nastavení rozpočtu a doby trvání placené propagace na Facebooku (Facebook.com, 2018)

Z obrázku číslo 19 je možné vyčíst, že při zadaných parametrech, které jsou uvedeny na obrázku číslo 18, je za 1 000 Kč při jednodenní kampani možné oslovit až 29 000

uživatelů, kteří spadají do zadaných parametrů. Nicméně rozsah mezi spodní a horní hranicí dosahu je značný, a tak předem není možné zcela přesně určitě, jak velký dosah skutečně příspěvek získá. Propagaci je možné rozložit do více dní a zvolit libovolnou výši investice této propagace. Facebook tyto propagace se subjekty zúčtovává jedenkrát měsíčně, a také je možné stanovit maximální měsíční rozpočet pro propagace na této sociální síti. Další sociální síti, na které by mohl podnik prezentovat své zdařile dokončené projekty, je Instagram, který je zaměřen především na šíření fotografií a krátkých videí. I na této sociální síti je možné své příspěvky propagovat podobně jako na Facebooku.

Náklady pro spravování a propagaci těchto online forem marketingu, které nemusejí být příliš vysoké, by bylo možné navíc částečně pokrýt úsporami při zrušení již zastaralých a ne úplně efektivních forem propagace, jako jsou například vývěsní tabule instalované na veřejných osvětleních ve městě. Takovými typy propagace je město přeplněné a příliš pozornosti už většinou neupoutají.

Majitel podniku mimo jiné také dlouhá léta působí ve sportovním odvětví, a tak by se také mohl podnik pokusit využít příležitostí, které nabízejí nejvyšší soutěže boleslavského hokejového i fotbalového klubu. Umístění reklamy při zápase může být viditelné nejen pro tisíce místních příchozích fanoušků, ale také se může často dostat například do televizního přenosu. Hlavním doporučením ale stále je přesun větší části marketingové komunikace do online prostředí, kde je možné přesněji a atraktivněji zacílit na nové potenciální zákazníky.

Podnik se také celkem zdařile snaží spojovat svůj majetek a činnosti stejným firemním designem. Sjednoceně polepené automobily, showroom, vizitky, diáře a také umístěné bannery v některých místech realizace projektů, jsou dobrým základem pro šíření povědomí o společnosti. Podnik by k těmto sjednoceným prvkům mohl dále například přidat firemní oblečení s logem a názvem společnosti pro zaměstnance, kteří v místě realizace pracují a pohybují se. Takové oblečení i s potiskem je možné pořídit v rozmezí 500 Kč až 1 000 Kč za kus.

### **Marketingová strategie podniku**

Podlahy Blanket by dále mohl ke zlepšení své image využít prostor, které nabízí dnes velice ožehavé téma ekologie. Po konzultaci s výrobcí by na svých stránkách mohl podnik speciálním způsobem označit podlahy s menší ekologickou stopou, které využívají



například přírodních či obnovitelných zdrojů, dále by se podnik mohl snažit omezit produkci svého vlastního odpadu a podporovat jeho třídění. Taková činnost a zmínka o ní na svých stránkách, profilech a dalších komunikačních kanálech může zvýšit pozitivní vnímání společnosti a vytvořit kladnější vztah okolí a možných budoucích zákazníků k podniku.

Veškerá tato doporučení by se mohl podnik snažit postupnými kroky realizovat a pomyslným termínem dokončení těchto nových opatření by mohl být rok 2020, který bude pro podnik jubilejním 10. rokem činnosti podniku. V tomto roce by tak například mohl podnik spustit „osvěžující“ kampaň, která by se nesla v duchu právě vykonaných novinek, jako přijetí nových technologií a aplikací (sociální sítě a další online média), podpora i ekologicky šetrnějších produktů, ocenění dlouhodobých zaměstnanců a kladení důrazu na přátelskou až rodinnou atmosféru v podniku.

Podnik je se svou pozicí na trhu spokojený, pro obsazení další větší části trhu už se necítí svou velikostí a počtem zaměstnanců dostatečný pro úspěšné a včasné realizace, a tak je současná strategie, kterou je udržení své pozice na trhu, vhodně zvolena a není nutné ji měnit. Nicméně pokud by se podniku podařilo rozšířit svou zaměstnaneckou základnu, nabízí se zde prostor pro získání většího podílu nejen na již obsazených segmentech týkajících se interiérů, ale pro podnik by mohl být atraktivní také zcela nový trh s exteriéry, ve kterých by se mohl zaměřit například na terasy, verandy a balkóny rodinných domů, ale také na projekty menších sportovních a dětských hřišť.

Expandovat na trh s exteriéry by pro podnik znamenalo spoustu nové práce, příprav a také investic. Před samotným vstupem na trh by pro podnik byli stěžejní především kvalitní zaměstnanci, které by bylo nutné získat a vytvoření nových či rozšíření stávajících prostor. Nicméně pro ambiciózní podnik, kterým Podlahy Blanket, s. r. o. bezesporu jsou, by to právě k 10. výročí mohla být zcela nová výzva a s ní spojené nové cíle a možná také nové úspěchy. V tabulce 6 jsou zachyceny výdaje a případné úspory při realizaci výše uvedených návrhů.

**Tab. 6: Souhrn úspor a vynaložených nákladů na navrhovaná opatření**

Položka	Částka za jednotku
Renovace webových stránek	40 000 Kč
Propagační kampaně na sociálních sítích	1 000 Kč / kampaň
Nákup a potisk pracovních oděvů	500 Kč - 1 000 Kč / kus
Úspora při zrušení vývěsných tabulí na sloupech veřejného osvětlení ve městě	-20 000 Kč
Podpora a propagace ekologicky šetrnějších produktů	Není třeba zvláštních investic
Expanze na trh s exteriéry	Značné investice v řádech statisíců až milionů korun

Zdroj: Vlastní zpracování

## Závěr

Cílem diplomové práce byla realizace marketingového auditu ve vybraném podniku s případným návrhem nových opatření v oblasti marketingu. Pro praktické aplikování auditu na podnik bylo nejdříve nutné porozumět problematice marketingového auditu z hlediska teoretického, tedy první část diplomové práce se zabývala sběrem informací a faktů, které marketingový audit provázejí.

Marketingový audit byl proveden v podniku Podlahy Blanket, s. r. o. se sídlem v Mladé Boleslavi. Podnik počtem zaměstnanců i výší obrátu patří do kategorie malých podniků. Jeho stěžejním produktem je široký výběr interiérových podlah a především jejich realizace. Podnik se dále věnuje i dalším druhům interiérů, nicméně podlahy jsou pro podnik opravdu zásadní, v tomto produktovém portfoliu lze vysledovat Paretův princip, tedy že i když jsou podlahy jen 20 % celkové nabídky podniku, na celkovém zisku se podílejí až 80 %.

Úvod marketingového auditu byl věnován analýze prostředí, ve kterém podnik působí. PEST analýzou bylo popsáno makroprostředí podniku a mikroprostředí se věnoval Porterův model pěti sil a separátně byla také analyzována současná situace na trhu s podlahovými krytinami. Stěžejní pro další pokračování auditu bylo zjištění, že podnik obsluhuje dva segmenty. První segment se týkal menších zakázek týkajících se především fyzických osob, konkrétně tedy novostavby či rekonstrukce rodinných domů či bytů. Druhým segmentem jsou větší a náročnější projekty povětšinou získávané prostřednictvím výběrových řízení či navázáním spolupráce se stavebními firmami, které realizují projekt jako celek a Podlahy Blanket zde figurují jako subdodavatel. Podíl počtu zakázek z obou segmentů je vyrovnaný, nicméně po ekonomické stránce je pro podnik stěžejní druhý segment s většími projekty. Ačkoliv u obou segmentů jsou produktem především podlahy a jejich realizace, dalšími šetřeními v práci bylo zjištěno, že téměř veškeré marketingové aktivity je nutné pro každý segment realizovat specificky, odděleně a s jiným zaměřením i cíli.

Po analýze prostředí podniku byl proveden audit marketingové strategie. Strategii podniku v obou segmentech je především udržení stávající pozice, jistý prostor pro získání dalšího podílu na trhu podnik zaznamenává, nicméně vzhledem k omezeným lidským zdrojům

a cílem udržet stávající kvalitu, jak po stránce realizační, tak po stránce časové, není pro podnik získání dalšího podílu prioritní.

V dalších po sobě jdoucích krocích byl proveden audit marketingové organizace, systému podniku, rentability marketingových aktivit, a také audit marketingových nástrojů, který se zabýval složením marketingového mixu, který obsahoval základní 4P, tedy produkt, cenu, propagaci, distribuci a k těmto základním faktorům byl v práci uveden ještě faktor lidé, kteří jsou pro podnik zásadními články marketingového mixu, především ve větších projektech, u kterých je činnost obchodních zástupců důležitým faktorem při navazování nových spoluprací. I u zakázek z prvního segmentu si však podnik zakládá na osobním přístupu a přímé konzultaci zákazníka se zaměstnancem podniku, nejčastěji v místě sídla podniku, kde se nachází i showroom a zákazník si tak může vše za odborného komentáře prohlédnout.

Závěrem diplomové práce byl návrh několika opatření, která se týkala celé marketingové činnosti podniku. Mezi zásadní návrhy, které by mohly být prospěšné pro podnik, je možné zařadit tyto body: jasné vymezení kompetencí při tvorbě a realizaci dílčích marketingových aktivit, přesunutí stěžejních aktivit, kampaní a komunikace do online prostředí, doplnění a aktualizace webových stránek či propagace šetrnějších druhů podlah vzhledem k životnímu prostředí. Jedním z posledních návrhů v této diplomové práci je možnost expanze na zcela nový trh, kterým by byly exteriérové typy podlah, zejména terasy, verandy a balkóny u rodinných domů či menší sportoviště. Nicméně toto doporučení je doporučením spíše dlouhodobějšího rázu, které by vyžadovalo náročnější přípravu, které by stály především na získání dalších kvalitních lidských zdrojů.

## Zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024715353

Bytová výstavba, stavební povolení a stavební zakázky – časová řada. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/bvz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/bvz_cr)

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3158-2

Česká republika v číslech. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-2017>

DVOŘÁČEK, Jiří. 2003. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071798053.

Facebook reklamy. In: *Facebook.com* [online]. 2018 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/ads/manager/accounts/?act=4429756710891>

Interaktivní graf kurzu. In: *Portál kurzy.cz* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024726904.

JOHNOVÁ, Radka. 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024727240.

Kontaktní informace podniku. In: *Oficiální stránky podniku Podlahy Blanekt, s. r. o.* [online]. Mladá Boleslav, 2015 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.podlahyblanket.cz/kontakt>

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8024715457

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024713595

KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 802470966x.

LINDEMANN, Jan. 2010 *The economy of brands*. Basingstoke. ISBN 9780230275010.

LYKOVÁ, Jana. 2000. *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada Publishing. ISBN 8071697206.

Marketingový vývoj – úloha marketingu v podniku. In: *Portál o marketingu* [online]. Praha, 2008 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: [http://www.marketing.topsid.com/index.php?war=marketingovy\\_vyvoj](http://www.marketing.topsid.com/index.php?war=marketingovy_vyvoj)

Nařízení, směrnice a další právní akty. In: *Oficiální portál Evropská unie* [online]. 2018 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/eu-law/legal-acts\\_cs](https://europa.eu/european-union/eu-law/legal-acts_cs)

PAVLEČKA, Václav. *Historie marketingu*. PR agentura Focus agency, s. r. o. [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu\\_\\_s299x381.html](http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html)

POWELL, Guy R. 2002. *Return on marketing investment: demand more from your marketing and sales investments*. Albuquerque. ISBN 9780971859814.

Přehled zákonů. In: *Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html>.

ROY, Daniel. 2009. *Strategic foresight and Porter's five forces: towards a synthesis*. München: GRIN. ISBN 9783640902583

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

Souhrnná data o České republice. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna\\_data\\_o\\_ceske\\_republice](https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna_data_o_ceske_republice)

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024733395.

SMITH, P. R. a Jonathan TAYLOR. 2004. *Marketing communications: an integrated approach*. 4th ed. London. ISBN 9780749442651.

ŠKORNIČKOVÁ, Eva. Co je GDPR?. *Obecné nařízení o ochraně osobních údajů* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

VIRENDER, Sharma a Kumar RAVINDER. 2015. *Auditing: principles and practice*. Delhi. ISBN 8120350987.

Využívání informačních a komunikačních technologií v informačním sektoru. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/webove-stranky-a-jejich-vyuziti-ry4kxxno3g>