

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie firmy Ideal Place s.r.o.

Bc. Markéta Kratochvílová

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Markéta Kratochvílová

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Sez. Ústí – Tábor

Název práce

Marketingová strategie firmy Ideal Place s.r.o.

Název anglicky

Marketing strategy of the Ideal Place s.r.o. Company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření marketingové strategie společnosti Ideal Place s.r.o.

Dílčím cílem je, na základě provedených analýz, zhodnotit současný stav marketingové strategie vybrané firmy.

Metodika

Teoretická část práce vychází z řešerše relevantní literatury a aktuálních elektronických zdrojů. Budou využity mj. metody analýza a syntézy.

V praktické části diplomové práce bude vytvořena marketingová strategie. Marketingová strategie obsahuje zhodnocení současného stavu marketingové strategie firmy a návrhy a doporučení možných změn v marketingové strategii.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

marketingová strategie, rozvoj firem, analýza konkurence, SWOT analýza, malé a střední podnikání

Doporučené zdroje informací

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, P. – KELLER, K L. – BRADY, M. – GOODMAN, M. – HANSEN, T. *Marketing management*. Harlow: Pearson, 2019. ISBN 978-1292248448.

KOZEL, R. – MYNÁŘOVÁ, L. – SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

PALMATIER, R. W.; SRIDHAR, S. *Marketing strategy*; Palgrave: London, 2017

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

STRAKOVÁ, VÁCHAL; et al. *Malé a střední podniky v ČR, 1.st ed.*; Grada: Praha, 2020

VYSEKALOVÁ, J. *Emoce v marketingu : jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4843-6.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 02. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci "Marketingová strategie firmy Ideal Place s.r.o." vypracovala samostatně pod vedením Ing. Stanislava Rojíka, Ph.D., za využití odborné literatury a dalších informačních zdrojů. Teoretická část práce je řádně ocitována a zdroje jsou uvedeny na konci práce v seznamu použité literatury. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s její tvorbou a dokončením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své diplomové práce, Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D., za možnost zpracovávat dané téma pod jeho odborným dohledem, dále za rady, ochotu a trpělivost, kterou projevil během naší spolupráce.

Mé poděkování rovněž patří zakladatelům společnosti Ideal Place s.r.o., se kterými jsem mnohé konzultovala a část návrhů plynoucích z našich diskusí implementovala do firemní marketingové strategie.

Marketingová strategie firmy Ideal Place s.r.o.

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje tématice marketingu, marketingového prostředí a jednotlivým marketingovým analýzám, které blíže zkoumají vnitřní a vnější prostředí konkrétního podniku. Jednotlivé analýzy mají za cíl odhalit silné a slabé stránky, které podnik podporují v rozvoji a růstu nebo ho naopak v rozvoji brzdí. Dále pojednává o významu malých a středních podniků v Evropské unii, jež jsou vnímány jako hnací síla evropského hospodářství, zdroj pracovních příležitostí a konkurenceschopnosti. Diplomová práce také seznamuje čtenáře s výhodami a nevýhodami malého a středního podnikání.

Teoretická část vymezuje zvolené téma za pomoci definic základních pojmů a odborné terminologie. Problematika strategického marketingu a marketingového prostředí je podrobně zpracována na základě získaných informací z odborné literatury, ověřených internetových zdrojů a tematických brožur.

Praktická část se zabývá tvorbou marketingové strategie firmy Ideal Place s.r.o., které předchází představení vybrané společnosti, jejích cílů a vizí. Klíčovými analýzami diplomové práce jsou analýza vnitřního a vnějšího marketingového prostředí společnosti Ideal Place s.r.o. K analýze vnitřního prostředí je využita metoda marketingového mixu 7P, která odhaluje silné a slabé stránky společnosti. Stav vnitřního prostředí hodnotí IFE matice. Vnější prostředí firmy zkoumá STEP analýza a Porterova analýza pěti sil, které jsou následně vyhodnoceny EFE maticí. Analýzy vnějšího prostředí jsou doplněny o analýzu konkurence. Pro úplnost hodnocení marketingového prostředí firmy je využita SWOT analýza doplněná o matici TOWS.

V závěrečné části diplomové práce jsou sepsána doporučení a návrh marketingové strategie společnosti Ideal Place s.r.o.

Klíčová slova: marketingová strategie, rozvoj firem, analýza konkurence, SWOT analýza, malé a střední podnikání

Marketing strategy of the Ideal Place s.r.o. company

Abstract

The diploma thesis deals with the topics of marketing, marketing environment and individual marketing analyzes, which examine the internal and external environment of a particular company. The individual analyzes aim to identify strengths and weaknesses that support or slow down a development and growth. It also describes the importance of small and medium-sized businesses in the European Union, which are perceived as a driving force of the European economy, a source of employment and competitiveness. The thesis also introduces to readers the advantages and disadvantages of small and medium businesses.

The theoretical part of the diploma thesis defines the chosen topic with the help of basic definitions and terminology. The issue of strategic marketing and marketing environment is elaborated in detail based on the information obtained from scientific papers, verified internet sources and thematic brochures.

The practical part contains the creation of the marketing strategy of the company Ideal Place s.r.o., which is preceded by the introduction of the selected company, its goals and vision. The key analyzes of the diploma thesis are the analysis of the internal and external marketing environment of the company Ideal Place s.r.o. The 7P marketing mix method is used to analyze the internal environment, which reveals the company's strengths and weaknesses. The state of the internal environment is assessed by the IFE matrix. The company's external environment is examined by the STEP analysis and the Porter analysis of five forces, which are then evaluated by the EFE matrix. Analyzes of the external environment are supplemented by competition analysis. A SWOT analysis with a TOWS matrix is used for a final evaluation of the company's marketing environment.

The final part of the diploma thesis contains recommendations and a proposal for the marketing strategy of the company Ideal Place s.r.o.

Keywords: marketing strategy, company development, competition analysis, SWOT analysis, small and medium-sized businesses

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická část práce	12
3.1 Marketing	12
3.1.1 Definice marketingu.....	12
3.1.2 Potřeby, přání a poptávka.....	14
3.1.3 Podnikatelské koncepce	14
3.2 Strategický marketing.....	15
3.2.1 Segmentace trhu	16
3.2.2 Targeting	17
3.2.3 Značka a positioning	17
3.3 Marketingové prostředí	18
3.3.1 Vnitřní prostředí z pohledu marketingu	19
3.3.2 Vnější prostředí z pohledu marketingu	26
3.3.3 Metody marketingové situační analýzy	35
3.4 Malé a střední podnikání v Evropské unii	44
3.4.1 Klasifikace	44
3.4.2 Výhody	45
3.4.3 Nevýhody	46
4 Analytická část práce	47
4.1 Charakteristika společnosti Ideal Place s.r.o.	47
4.1.1 Obecné informace	48
4.1.2 Organizační struktura	49
4.1.3 Vlastnická struktura	49
4.1.4 Poslání společnosti	50
4.1.5 Vize společnosti	51
4.2 Analýza marketingového prostředí společnosti Ideal Place s.r.o.	52
4.2.1 Analýza vnitřního prostředí – Marketingový mix 7P	52
4.2.2 Analýza makroprostředí – STEP analýza	58
4.2.3 Analýza mikroprostředí – Porterova analýza 5 sil	68

4.2.4	Situační analýza – SWOT a TOWS matice	74
4.2.5	Analýza konkurence	77
5	Návrh marketingové strategie.....	84
5.1	Doporučení	84
5.1.1	Produkt.....	84
5.1.2	Distribuce.....	85
5.1.3	Marketingová komunikace	85
5.1.4	Technologická inovace	86
5.2	Návrh řešení	86
5.2.1	Navýšení příjmů společnosti z partnerských smluv	86
5.2.2	Realizace nových firemních webových stránek.....	87
5.2.3	Tvorba bannerů	88
5.2.4	Tvorba reklamního plakátu	90
5.2.5	Vydání tiskové zprávy	92
5.3	Harmonogram	92
5.4	Rozpočet.....	93
6	Závěr.....	95
7	Seznam použitých zdrojů	96
8	Seznam obrázků; Seznam tabulek; Seznam použitých zkratk	99

1 Úvod

Marketing se již od poloviny 19. století stal nedílnou součástí řízení podniku. Firemní marketingové strategie se v čase neustále mění, a to v závislosti na měnícím se trhu, který určuje aktuální trendy. Nejdůležitější pozici v marketingu v současné době zaujímá spotřebitel (zákazník), který nahradil dominantní postavení poptávky a nabídky na trhu. Ve 21. století se dostávají do popředí technologie a inovace, kterým marketingové prostředí společnosti musí čelit a přizpůsobit se jim. Úkolem marketingu je přizpůsobit firmu měnícímu se prostředí, ve kterém bude nadále schopna konkurenceschopnosti, růstu a ziskovosti. Rok 2020 (pandemie Covid-19) s sebou přinesl výzvu pro všechny firmy, nejen na území České republiky, ale po celém světě. Od té chvíle se důležitost marketingu ve firmě zvýšila a marketing se pro budoucnost firmy stal klíčovým spolu s marketingovými pracovníky a jejich schopnostmi.

Společnosti, které do roku 2020 nebyly trhem ani spotřebiteli nuceny přesunout své zboží či služby do online prostředí, se s nástupem pandemie ocitly před otázkou, zda s podnikáním skončit, nebo se chopit šance a přesunout se kompletně na jiný trh. Pro firmy to znamenalo zásadní změnu dosavadní marketingové strategie a neustálé analyzování marketingového prostředí včetně preferencí cílového zákazníka.

Téma „Marketingová strategie firmy“ si autorka práce vybrala na základě jejího působení ve firmě Ideal Place s.r.o. na pozici marketingové asistentky. Společnost v době jejího založení již měla nastavenou marketingovou strategii, ale v průběhu působení firmy na trhu bylo nutné nastolit změny, zefektivnit marketingovou komunikaci a propagaci služeb. Důležitou roli v této problematice hraje strategický marketing, který firmy využívají hlavně k zajištění příjmů a generování zisku.

V teoretické části diplomové práce je zpracována literární rešerše odborné literatury, která čtenáře seznámí s problematikou strategického marketingu a marketingového prostředím. Pro komplexnost práce je využita metoda analýzy a syntézy.

Cílem diplomové práce je vytvořit marketingovou strategii společnosti Ideal Place s.r.o., a to na základě provedených analýz marketingového prostředí a jejich zhodnocení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření marketingové strategie společnosti Ideal Place s.r.o.

Dílčím cílem je, na základě provedených analýz, zhodnotit současný stav marketingové strategie vybrané firmy.

2.2 Metodika

Teoretická část práce vychází z rešerše relevantní literatury a aktuálních elektronických zdrojů. Budou využity mj. metody analýzy a syntézy.

V praktické části diplomové práce bude vytvořena marketingová strategie. Marketingová strategie obsahuje zhodnocení současného stavu marketingové strategie firmy a návrhy a doporučení možných změn v marketingové strategii.

3 Teoretická část práce

V teoretické části diplomové práce je vymezeno téma marketingu, marketingového prostředí a metod marketingové situační analýzy, a to definováním základních pojmů a odborné terminologie za využití odborné literatury, rešerší a odborných článků.

3.1 Marketing

Karlíček (2018, str. 15) říká, že podnikatel či firma může prodávat produkt na trhu za tržní cenu, pouze za předpokladu, že disponuje základními znalostmi marketingu, bez těchto znalostí nelze produkt nacenit, propagovat a posléze prodat zákazníkovi. Marketing rozhoduje o úspěchu či neúspěchu podnikání a tvoří jeho jádro. Vznik marketingu se datuje již v druhé polovině 19. století, avšak jeho proces je dán historicky, neboť se zrodil společně se směnou. Pokud probíhá směna, zároveň probíhá i marketing.

3.1.1 Definice marketingu

Kotler (2011, str. 35) uvádí, že marketing identifikuje a uspokojuje lidské i společenské potřeby způsobem, který prodejci přináší zisk. Naopak Americká marketingová strategie definuje marketing jako: *„činnost, soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které přináší hodnotu zákazníkům, partnerům a společnosti jako celku“*. Dále britský institut marketingu definuje marketing odlišným způsobem, a to jako: *„manažerský proces sloužící k identifikaci, anticipaci a uspokojování požadavků zákazníků se ziskem“* (Karlíček, 2018, str. 19).

Křížek (2012, str. 18) pojednává o způsobu řízení hospodářské činnosti z hlediska trhu, vytváření výrobní a obchodní politiky na základě znalosti vývoje potřeb a požadavků trhu. Rolí marketingu na trhu je podpořit prodej zboží jak v současnosti, tak v budoucnu. Naopak Kotler (2013, str. 36) vnímá marketing jako funkci organizace a soubor procesů, který vytváří, sděluje a poskytuje hodnoty zákazníkům ve svůj prospěch.

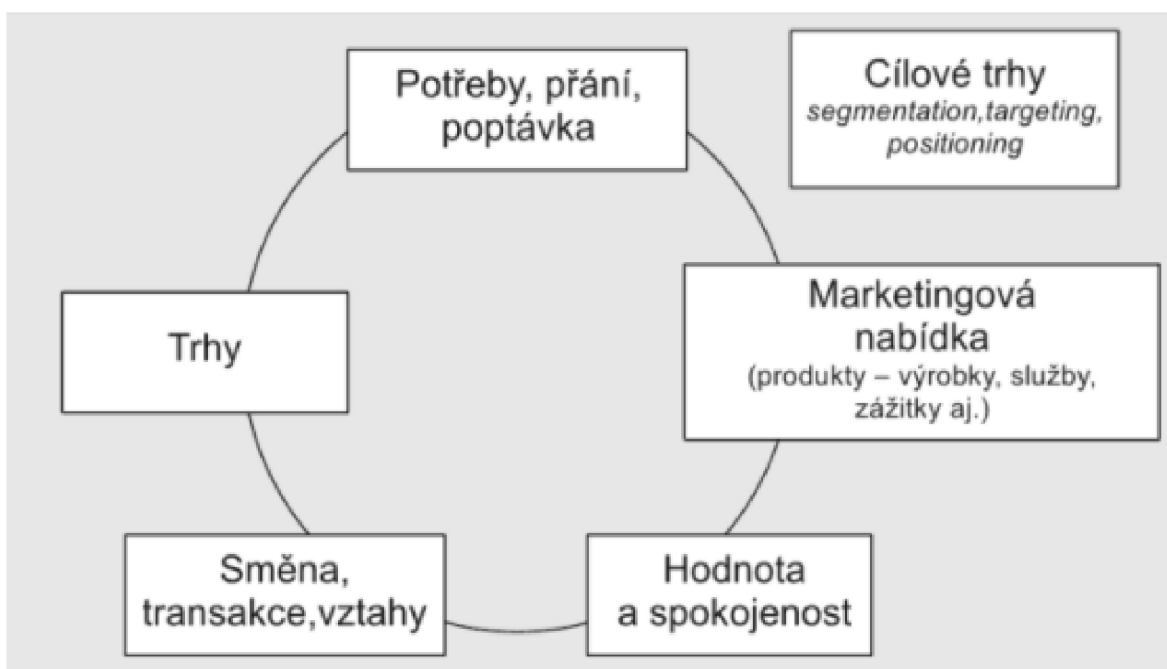
Marketing se nejčastěji využívá v marketingové koncepci, neboť ta se zaměřuje na zákazníka a uspokojení jeho potřeby a přání. Usiluje o budování dlouhodobého vztahu mezi danou firmou a zákazníkem. (Karlíček, 2018, str. 23) Marketing vzniká okamžikem, kdy se lidé rozhodnou uspokojit své potřeby směnou a nabídnou protihodnotu (Kotler, 2013, str. 35).

Odlišným pojetím marketingu může být tzv. marketingový koncept, neboli obchodní filozofie, jejíž hlavním cílem je určit potřeby zákazníka. Firma usiluje o získání konkurenční výhody na trhu v důsledku konkurenčního boje. Marketingový koncept stojí na čtyřech pilířích znázorněných na obr. č. 1: (Jakubíková, 2013, str. 53)

1. **soustředění se na trh,**
2. **orientace na zákazníka,**
3. **koordinovaný marketing,**
4. **výnosnost.**

K základním marketingovým konceptům se řadí např. potřeby, přání, poptávku, cílový trh, positioning, segmentaci, nabídku, značku, hodnoty, uspokojení atd. Koncepty hrají významnou roli v marketingovém směnném procesu (Jakubíková, 2013, str. 53-54).

Obrázek 1 Marketingový směnný proces



Zdroj: Jakubíková (2013, str. 54)

3.1.2 Potřeby, přání a poptávka

Kotler uvádí (2011, str. 42), že lidská potřeba patří mezi každodenní nezbytnosti, jako jsou vzduch, voda, jídlo, bydlení či oblečení. Lidé také mají potřebu se bavit, vzdělávat a odpočívat. Jakmile jsou tyto potřeby navázány na předměty, které potřebu uspokojí, stávají se přáními, a ta jsou formována společností. Přání po konkrétních výrobcích, za které jsou lidi schopni zaplatit, se nazývají poptávkou. Více o konceptech marketingového směnného procesu je popsáno v kapitole Strategický marketing 3.2.

3.1.3 Podnikatelské koncepce

Marketingová koncepce je součástí základní podnikatelské koncepce. Není pravidlem, že je každá firma řízena marketingem, některé ho využívají jen z části (Jakubíková, 2013, str. 46). Jakubíková (2013, str. 46) rozděluje podnikatelské koncepce, ke kterým se firmy přiklánějí, na čtyři základní:

1. **výrobní koncepce** (r. 1900),
2. **výrobní koncepce** (r. 1920),
3. **prodejní koncepce** (r. 1930),
4. **marketingová koncepce** (r. 1950).

Jednotlivé koncepce se od sebe liší svou podstatou. Nejstarší je výrobní koncepce, která předpokládá, že zákazník vždy upřednostní levný a široce dostupný produkt. Tuto koncepci lze předpokládat na trhu, kde je daného výrobku nedostatek, tedy poptávka převyšuje nabídku. Tím, že není daného výrobku na trhu dostatek, snaží se firma navýšit svou výrobu, aby trh nasýtila, zároveň sníží náklady na výrobu a produkt se stane pro zákazníka dostupnějším. U této koncepce nehraje marketing roli, neboť hlavním záměrem firmy je výroba a její efektivita (Karlíček, 2018, str. 23).

Postupem času a zráním trhu ztratila výrobní koncepce dominantní místo, neboť přichází konkurence, která dokáže uspokojit potřeby zákazníka a nepožaduje pouze co nejlevnější produkt (Karlíček, 2018, str. 24). Na výrobní koncepci navazuje výrobní koncepce, ta předpokládá, že zákazník upřednostňuje kvalitní, spolehlivý výrobek, který je zároveň moderní a zajímavý (Jakubíková, 2013, str. 46). Marketingovou krátkozrakost, která

je součástí výrobkové koncepce, vnímá Karlíček (2018, str. 24) jako hlavní problém. Podnik nesmí zapomínat na to, proč zákazníci firemní produkt kupují, ne primárně kvůli produktu samotnému, ale kvůli potřebě, kterou zakoupením produktu uspokojí. Pokud se firma zaměří pouze na produkt, snáze jí unikne chování konkurence, ke které po sléze zákazníci odcházejí (Karlíček, 2018, str. 24).

Jakubíková (2019, str. 46) definuje prodejní koncepci jako takovou, pro kterou je nejdůležitější produkt, tržby a potřeby prodejce. Pokud firma nebude mít efektivní prodejní a reklamní kampaně, pak zákazníci nebudou kupovat dostatečné množství produktů. Prodejní koncepci využívají primárně firmy, které v dané době mají nadbytek zásob na skladě a potřebují je prodat, proto se zaměřují více na prodej a prodejní personál. Naopak Karlíček (2018, str. 25) vnímá, že z dlouhodobého hlediska není tato koncepce efektivní, neboť pro danou firmu není důležité, zda je produkt pro zákazníka atraktivní. S tímto faktem je spojeno i zastarávání produktu a ztráta konkurenceschopnosti.

Marketingová koncepce je nejmladší, firmy ji začaly využívat od poloviny 50. let 20. století ve Spojených státech amerických. Marketingová koncepce hledá a poznává potřeby zákazníka, kterým přizpůsobuje produkci a nabídku. Na trhu by mělo být právě tolik výrobků, kolik si jich trh žádá. Mimo snahu o uspokojení zákazníka se firma zaměřuje na dosažení vlastních stanovených cílů, a to efektivním konkurenčním bojem, kam se např. řadí kreativita, komunikace spotřebitelských hodnot a spolehlivá dodávka zboží (Soukalová, 2015, str. 11).

3.2 Strategický marketing

Strategický marketing vychází z problematiky marketingové strategie, kterou Hanzelková (2009, str. 8) definuje takto: „*Marketingová strategie je vyjádřením základních záměrů, kterých chce firma dosáhnout v dlouhém časovém horizontu v oblasti marketingu tak, aby pomocí marketingových činností naplnila nadřazené strategické obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody.*“

Vašítková (2014, str. 30) tvrdí, že pojem strategický marketing není možné jednoznačně definovat, lze vymezit pouze jeho znaky, kterými jsou: důraz kladen se na budoucnost, na budoucího zákazníka, na jeho budoucí potřeby a poptávku. Firma se také zaměřuje na své budoucí činnosti. Obsah a šíře strategického marketingu se odvíjí od

velikosti podniku, jeho zaměření a charakteristiky trhu. Nedílnou součástí strategického marketingu je strategické řízení (Vašítková, 2014, str. 30).

Strategický marketing se využívá k podnikatelskému rozhodnutí ve vztahu k zákazníkům a konkurenci. Podnik se rozhoduje zejména v otázkách jako: „*kdo je náš ideální zákazník*“, „*jakou hodnotu mu nabízíme*“, „*jak zajistíme jeho spokojenost*“, „*jak si udržíme pozici na trhu vůči konkurenci*“. Firemní rozhodnutí definují marketingovou strategii a ta se posléze promítá do značky, která je v důsledku tím nejdůležitějším v marketingovém snažení firmy (Karlíček, 2013, str. 20).

Mezi nejvýznamnější strategické rozhodování firmy patří: (Machková, 2015, str. 86)

- **rozdělení trhu** (segmentace),
- **výběr cílového trhu** (targeting),
- **stanovení vhodného umístění** (positioning).

Podmínkou působení firmy a využití jejích marketingových nástrojů je dostatečně velký zvolený cílový trh, jedině tak je zaručena rentabilita tohoto působení. Na základě segmentace trhu, která určuje jeho dynamiku a strukturu, je určen vhodný positioning a marketingový mix.

3.2.1 Segmentace trhu

Spotřební trhy nejsou stejnorodé (homogenní), ale různorodé (heterogenní). Díky heterogenitě trhů se firmy snaží najít podobnost mezi spotřebiteli, kterou pak využijí pro lepší orientaci v konkurenčním prostředí. Různorodost spotřebitelů lze seskupit dle jednoho nebo více rysů a rozdělit je do podskupin, kde se nachází spotřebitelé se stejnými nebo podobnými potřebami. Firma si následně vybírá segment, který vnímá jako nejvýhodnější. Jakmile je vytvořena segmentace trhu, je firma schopna pro jednotlivé segmenty vytvořit odlišný marketingový přístup. Segmenty na trhu musí splňovat dvě základní podmínky: (Střiteský, 2015, str 49)

1. **podmínka homogenity segmentů** – spotřebitelé uvnitř segmentu jsou si co nejvíce podobní svými tržními projevy na trhu,
2. **podmínka heterogenity segmentů** – spotřebitelé z různých segmentů mají odlišné tržní projevy na daném trhu.

Segmentaci trhu Jakubíková (2013, str. 162) rozděluje na dvě úrovně, a to makrosegmentace a mikrosegmentace. Makrosegmentace probíhá mezi organizacemi a zákazníci jsou segmentováni dle geografie a demografie. K mikrosegmentaci dochází uvnitř organizace, kde se cílí na objevení podobnosti mezi jednotkami dle okruhů, jako např. používání nákupních rozhodovacích procesů, vlivů na nákup, motivace a styly rozhodování. Obecně segmentace firmám pomáhá zkoumat trh, na kterém působí, a také trhy v jejím okolí, na které by mohla v budoucnu mířit.

3.2.2 Targeting

Machková (2015, str. 91) definuje targeting jako výběr cílového trhu, který je ovlivněn třemi faktory, a tedy velikostí segmentu, růstovým potenciálem a atraktivností segmentu. Trh, který si firma zvolí jako cílový, musí být dostatečně velký. Velikost pro firmu zaručuje rentabilitu a možnost využití marketingových nástrojů. Atraktivitu vybraného segmentu ovlivňuje z dlouhodobého hlediska míra konkurence, příchod nové konkurence, substituční výrobky a silná pozice jak na straně kupujících, tak na straně dodavatelů. Pokud se vybraný segment firmě jeví jako dostatečně atraktivní, velký a růstový je nutné, aby si firma vyhodnotila, zda odpovídá cílový trh jejím možnostem.

3.2.3 Značka a positioning

Identifikovat produkt firmy a zároveň ho odlišit od konkurence lze pomocí značky, která je souborem prvků jako název, pojem, design, symbol a jiné. Značka je nositelkou významu a zvyšuje hodnotu produktu. Značka přitahuje zákazníky více či méně, a díky ní se může vyrovnat konkurenci, neboť se vzájemně s ostatními produkty na trhu odlišují (Karlíček, 2018, str. 137).

Značka má jasně definovanou strukturu, a to název neboli slovní vyjádření, které by mělo produkt či službu vystihovat. Název by měl rezonovat s významem značky, měl by být snadno vyslovitelný a zapamatovatelný. Značka s sebou nese logo, tzn. grafické znázornění. Logo má charakteristický font a symbol, který může být samostatně postavený, pokud je

dostatečně silný. Doplňující prvky, které značku dotváří jsou barvy, slogan, znělka maskot či hudba. Pro zákazníka je značka garancí kvality a zvyšuje u nich prožitek ze samotného produktu či služby. Značka hraje také velikou roli při rozhodování mezi vícero produkty. Výběr na základě značky je rychlejší a bez většího rizika. Za prestižní značku si výrobce (poskytovatel) může dovolit nastavit vyšší cenu. Na základě slavného experimentu bylo zjištěno, že značka významně ovlivňuje nákupní chování zákazníků ba je dokonce mění. Pro firmu představuje značka nevyčíslitelnou hodnotu, neboť pro ni představuje klíčové aktivum, které by mělo být neustále posilováno a chráněno (Karlíček, 2018, str. 130).

Positioning v překladu znamená umístování. Jedná se o proces, který v podvědomí zákazníků vytváří vjemy o daném výrobku, značce nebo službě. Díky positioningu vymezuje firma svou pozici na trhu oproti konkurenci a umístí ji přesně do představ cílového zákazníka. Positioning ovlivňuje několik faktorů, jako např. cena, image, kvalita služby nebo způsob distribuce výrobku. Rozdíl mezi positioningem a značkou je v délce trvání. Positioning je krátkodobá záležitost, kdežto značka dlouhodobá. Součástí značky je právě positioning, díky kterému firma představuje část své značky cílové skupině, a jež ji odlišuje od konkurence (Šedivý, 2017, str. 90).

3.3 Marketingové prostředí

Jakubíková (2013, str 97) označuje marketingové prostředí jako soubor okolností, které daný podnik ovlivňují kladným či záporným způsobem. Tyto vlivy prostředí rozhodují o současném i budoucím vývoji podniku. Marketingové prostředí je vymezeno nekončícím řetězcem příležitostí, ale i hrozeb. Oba tyto řetězce musí být marketingovými pracovníky včas analyzovány a identifikovány jejich dopady na podnik, aby se firma mohla přizpůsobit jak současnému, tak budoucímu vývoji prostředí. Pokud firma bude včas reagovat na měnící se podmínky prostředí, nejen že přežije, ale bude v daném odvětví prosperovat.

Naopak Kozel (2011, str. 24) definuje marketingové prostředí jako vše, co danou společnost obklopuje a ovlivňuje její schopnosti uspět u svých zákazníků. Dále se vyznačuje proměnlivostí v čase, která pro firmu představuje příležitost využít marketingového výzkumu. S tím také souvisí neustále se měnící prostředí, které pro firmu může představovat buď ohrožení nebo příležitosti, kterým by firmy měly své činnosti přizpůsobovat. Firma, která velmi dobře zná své marketingové prostředí, může předvídat rychlé změny a využít je ve svůj prospěch nebo jim naopak předcházet.

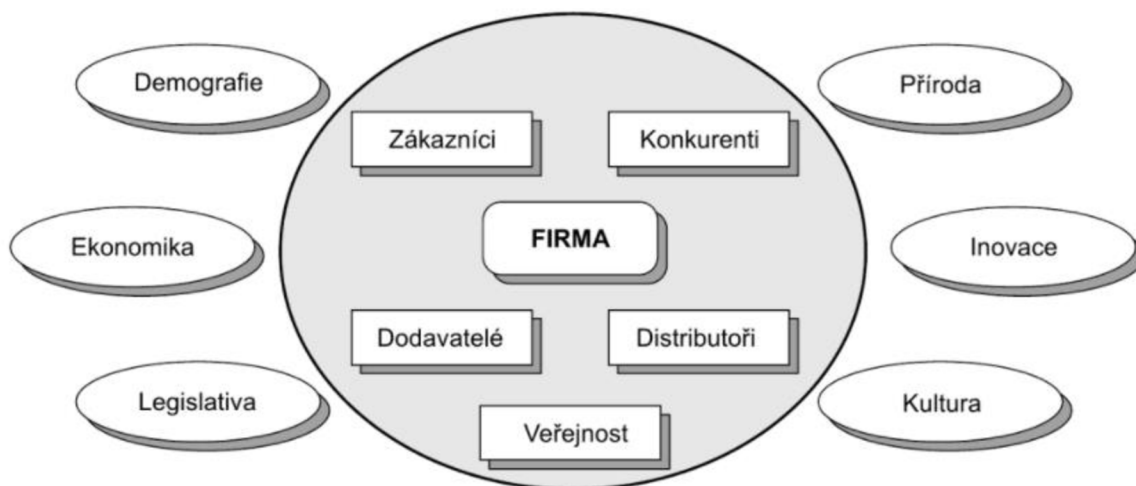
Na obrázku č. 2 je znázorněno marketingové prostředí podniku, které na něj působí a ovlivňuje ho v rozhodování. Skládá se ze subjektů, objektů a vztahů mezi nimi. Elipsy představují celospolečenské vlivy, tzv. makroprostředí firmy, které ovlivňuje všechny účastníky na trhu. V těsné blízkosti firmy (tj. obdélníky) se nachází mikroprostředí. Kozel (2011, str. 25) dělí marketingového prostředí na:

1. **vnitřní prostředí,**

2. **vnější prostředí**

- a) **mikroprostředí:** zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost,
- b) **makroprostředí:** demografie, ekonomika, legislativa, kultura, inovace a příroda.

Obrázek 2 Marketingové prostředí firmy



Zdroj: Kozel (2011, str. 25)

3.3.1 Vnitřní prostředí z pohledu marketingu

Vnitřní prostředí je tvořeno zdroji a schopností firmy tyto zdroje využívat. Podnik může řídit faktory, které jsou součástí vnitřního prostředí a manažeři zase tyto faktory ovlivňovat. Analýzou vnitřního prostředí firma identifikuje zdroje a schopnosti podniku neboli strategickou způsobilost, která umožňuje reagovat na příležitosti, které v okolí nepřetržitě vznikají. Analýza vnitřního prostředí určuje klíčové kompetence (klíčové faktory

úspěchu), které tvoří konkurenční výhodu. Faktory úspěchu jsou souhrnem schopností a technologií, díky kterým podnik přežívá, prosperuje a přispívá k hodnotě vnímané zákazníkem. Analýza vnitřního prostředí cílí na porozumění schopností firmy vyvíjet produkt, vyrábět ho, prodávat a poskytovat služby. To se neobejde bez posouzení zdrojů firmy, které provádí buď vedení firmy nebo externí experti. Výstupem analýzy je identifikace silných a slabých stránek firmy (Jakubíková, 2013, str. 109). Analýza vnitřního marketingového prostředí se provádí za pomoci marketingového mixu 7P.

Marketingový mix 7P

Marketingový mix 7P vychází z tradičního pojetí marketingového mixu 4P z roku 1960. V tradičním pojetí figurují čtyři prvky, a tedy produkt (product), cena (price), místo či distribuce (place) a propagace (promotion). Od této základní koncepce se odvíjejí alternativní koncepce. Všechny koncepce mají však v marketingu stejný význam. Vždy se vztahují k produktu, službě nebo ideji (Bačuvčík, 2015, str. 72).

Obecně je marketingový mix procesem marketingového řízení a jedná se o soubor proměnných, které jsou kontrolovány a plně přizpůsobeny cílovému trhu. Jednotlivé proměnné jsou vzájemně provázány tak, aby byly optimální a přinášely firmě zisk. Sestavení marketingového mixu má na starosti firma. Marketingový mix spolu s vybranými tržními segmenty a cílovými trhy tvoří marketingovou strategii firmy (Jakubíková, 2013, str. 190).

Produkt

Karlíček (2018, str. 154) uvádí produkt jako fyzické zboží, službu, myšlenku, informaci nebo zážitek. Podmínkou však musí být směnnost daného produktu. Výhodou produktu, který není komoditou, je v jeho konkurenceschopnosti, neboť existuje nespočet způsobů, jak se dá produkt od konkurence odlišit, např.: materiálem, designem, tvarem, kvalitou, spolehlivostí aj. Podle Vašítkové (2014, str. 78) je složitým produktem služba, která je souborem hmotných a nehmotných prvků, které obsahují sociální, funkční a psychologické užítky nebo výhody. Tímto produktem může být právě myšlenka, služba, zboží či kombinace všech. Karlíček (2018, str. 154) vyzdvihuje důležitost tzv. funkčního benefitu, který přináší produktu konkurenční výhodu a zákazníkovi službu navíc se kterou automaticky nepočítá, ale je součástí nákupu. Na emoce zákazníka působí design a estetika produktu. Je známo, že zákazníci více tíhnou k produktům, které vzbuzují dominantní a

agresivní dojem. Design hraje významnou roli i ve službách, kde zákazník ocení každý originální nápad ze strany poskytovatele služby. Co však zákazníka při výběru produktu upoutá nejdříve je obal, který by měl být originální, motivovat ke koupi a u některých produktů být třeba benefitem (dalším využitím).

Na prvním místě by se měla firma zaměřovat na charakteristiky produktu, které zákazník skutečně ocení. Doplnkové charakteristiky může podnik zvažovat v případě, že bude moci zvýšené náklady kompenzovat zvýšením tržní ceny produktu. K efektivnímu nastavení produktu pomáhá produktový výzkum, díky jemuž může firma vytvořit produkt, který je optimální a zvýšit tak úspěšnost produktu na trhu (Karlíček, 2018, str. 154).

Karlíček uvádí (2018, str. 161), že produkt prochází životním cyklem, jež má čtyři fáze. V jednotlivých fázích je třeba využívat odlišné marketingové postupy. Rozdělení fází je následující:

1. **uvedení na trh** – růst tržeb je pomalý, záporný zisk,
2. **fáze růstu** – roste poptávka, tržby i zisk,
3. **fáze zralosti** – tržby rostou pomaleji, klesá zisk,
4. **fáze úpadku** – výrazný pokles tržeb, zisk má klesající tendenci.

Životní cyklus není u produktů totožný, odlišuje se průběhem a délkou, nelze ho tedy generalizovat. Některé produkty mají stejnou poptávku po několik desítek let, ale u jiných je životní cyklus zásadně zkrácen. Marketéři by měli stále usilovat o inovování produktů, aby se nestaly všedními a zákazníci o ně stále jevíli zájem. Inovace pro firmu představují mnohdy neúnosný náklad, a proto se některé vydávají cestou imitace, která však produkt nevede tím správným směrem (Karlíček, 2018, str. 161).

Cena

Cena dle Soukalové (2015, str. 80) představuje výši peněžní úhrady zaplacené na trhu za výrobek, nebo službu, se kterými firma na trh vstupuje. Zákazník má na cenu dvojitý pohled, jedním hodnotí finanční částku a druhým užitek, který mu koupě přinese. Na základě získaného užítku z koupeného produktu či služby hodnotí nákup pozitivně či negativně (Soukalová, 2015, str. 80). Naopak Karlíček (2018, str. 175) vnímá cenu jako nejdůležitější

„P“ z marketingového mixu, neboť jako jediné přináší firmě výnos, a proto je zásadní, aby byla cena stanovena správně.

Stanovení cen vyžaduje psychologický vhléd. Nejdůležitější je pochopit vztah mezi cenou a kvalitou produktu. Pro lidi obecně je indikátorem kvality právě cena, která v případě, že se jedná o prémiovou značku představuje garanci kvality. Pokud je cena nízká, automaticky lidé předpokládají, že produkt není kvalitní a naopak. Cena hraje významnou roli v positioningu značky. Referenční ceny pomáhají lidem poměřit, zda je cena nízká či vysoká. Jedná se o ceny, které si lidé pamatují z předchozích nákupů, a které jsou srovnávány s jinými cenami, třeba i u konkurence. Pokud si není člověk jistý, v jaké cenové kategorii se produkt pohybuje, využije referenční cenu, která určí rozmezí ceny na trhu daného výrobku (Karlíček, 2018, str. 175).

Cenová politika by měla ladit s marketingovou strategií firmy a jejími cíli jako jsou: zisk, maximalizace zisku, růst objemu prodeje, návratnost investic atd. Cena se ve firmě tvoří na různých úrovních, odděleních a pro různé zákazníky. Pro firmy představuje tvorba cen, neboli cenotvorba naprosto odlišný proces. Při tvorbě ceny musí společnost myslet nejen na sebe, ale i na zákazníka. Cena pro obě dvě strany musí být přijatelná. Důležité je si uvědomit, o jakou firmu se jedná, zda o maloobchod či velkoobchod, a dle toho se k cenotvorbě přistupuje. Nejnižší možná cena produktu je stanovena na základě nákladů na výrobu, na prodej a distribuci. Pod hranici nejnižší možné ceny nemůže firma dlouhodobě jít, pouze na krátkou dobu, například v rámci oslabení či likvidaci konkurence. Nejjednodušší metodou stanovení ceny je přírážková metoda tvorby cen, která však nebere v úvahu konkurenci a nezohledňuje poptávku, proto není tato metoda vhodná a efektivní. (Soukalová, 2015, str. 81).

Firmy by se při tvorbě ceny měly zaměřit na tři důležité faktory, a to na náklady, cenu konkurence a odhad ceny, za jakou je zákazník ochoten produkt zakoupit. Díky tomu jsou firmy schopné stanovit horní hranici ceny (tzv. cenový strop). Firma má na výběr z těchto cenových strategií: (Karlíček, 2018, str. 179)

- a) **strategie vysoké ceny** – vysoce kvalitní produkt za vysoké ceny,
- b) **strategie dobré hodnoty** – poměrně kvalitní produkt za nižší ceny,

- c) **strategie nízké ceny** neboli **ekonomická strategie** – nižší kvalita za nízkou cenu,
- d) **penetrační strategie** – v případě, že je trh citlivý na cenu a existují bariéry pro vstup na trh,
- e) **strategie sbírání smetany** – firma přichází na trh s inovací, vysoká počáteční cena, poté cena klesá.

Distribuce, umístění

Distribuce dodává produkt na místo, které je pro zákazníka nejvýhodnější v čase, kdy produkt potřebuje, v množství a kvalitě, které požaduje. Firma by měla usilovat o uspokojení zákazníka, neboť pro ni představuje cash-flow. Distribuce, neboli umístění, je záležitost dlouhodobějšího charakteru, není tedy možné provádět změny operativně. Konečnému rozhodnutí, kde bude produkt umístěn, předchází perspektivní plánování, rozhodování, výběr způsobu distribuce a distributora. Ani na straně zákazníka nejsou změny v distribuci vítány (Jakubíková, 2013, str. 240).

Machková (2021, str. 170) vyzdvihuje důležitost analýzy údajů nákupního a spotřebního chování, na které společnost při volbě distribučního místa musí přihlížet. Důležité jsou údaje jako například počet možných zákazníků, jejich kupní síla, nákupní preference, četnost nákupů a spotřební zvyklosti.

Propagace

Propagací neboli marketingovou komunikací naplňuje společnost marketingové cíle, které si v rámci marketingové strategie stanovila. Marketingová komunikace je informování a přesvědčování cílových zákazníků a skupin, které je především řízené. Marketingová komunikace musí být v souladu s marketingovou strategií a positioningem značky, pokud by tomu tak nebylo, společnost by se dopustila zásadní chyby v komunikaci. Komunikačním cílem může být například zvýšení povědomí loajality ke značce, zvýšení prodeje nebo pouze vyzkoušení daného produktu. (Karlíček, 2018, str. 193) Hlavním úkolem propagace je šíření informací a zvyšování zájmu o produkt či službu (Hornák, 2012, str. 191).

Marketingová komunikace by měla být připravována pro konkrétní cílovou skupinu, na základě které marketéři připraví argumenty, místo, dobu/čas, slova, grafiku, hudbu a jiné prvky, které společně utváří marketingové sdělení. Pokud jsou známy všechny prvky marketingového sdělení, pak marketéři usilují o kreativitu a atraktivitu sdělení, kterým chtějí zaujmout danou cílovou skupinu, což představuje nejobtížnější úkol marketingové komunikace. Nejdeálnější produkt je ten, který se pro cílovou skupinu stává natolik zajímavý, že se prodává sám, a to hlavně zásluhou inovací, které produkt odlišují od konkurenčních produktů na trhu. Pokud se však produkt zásadně neodlišuje, pak musí firma přijít s marketingovou komunikací, která se liší od konkurence, a musí hledat nové komunikační kanály. Kontroverzní a nekonvenční komunikační kampaně se nazývají jako gerilový marketing, jehož hlavním záměrem je překvapit cílového zákazníka. Virální marketing má za cíl samovolné šíření marketingového sdělení v online světě. Efektivně zvolit komunikační mix je součástí každé komunikační strategie, kam patří následující komunikační nástroje: (Karlíček, 2018, str. 197)

- a) reklama,
- b) direct marketing,
- c) podpora prodeje,
- d) event marketing,
- e) sponzoring,
- f) public relations,
- g) digital,
- h) osobní prodej.

Nejdůležitějším krokem marketingové komunikace je upoutání pozornosti zákazníka, nejčastěji reagující na firmou vytvořený podnět, posléze zájem a chuť zákazníka si o produktu zjistit více informací. Dalším důležitým krokem je vyvolání potřeby po produktu, která povede ke koupi. Přimět spokojeného zákazníka k opakované koupi je posledním zásadním krokem marketingové komunikace (Drážilová, 2019, str. 151).

Lidé

Služby jsou poskytovány lidmi, kteří zaujímají různé role. Může se jednat o vlastníka, manažera, zaměstnance, dodavatele, investora, obchodníka a další. Lidé ovlivňují kvalitu produktu a spokojenost zákazníka přímo či nepřímo. Je tedy důležité, aby firmy investovaly do rozvoje lidských zdrojů (Jakubíková, 2012, str. 280).

Lidský faktor zásadně ovlivňuje výsledek vztahu dodavatele a odběratele. Klíčové je správné zacílení, tedy správně zvolená cílová skupina zákazníků, kterým firma dodává svůj produkt či službu. Mezi další důležité faktory ovlivňující vztah se zákazníkem patří image firmy a firemní identita. Tyto faktory se rozdělují na vnitřní a vnější. Vnitřní faktory představují hodnoty týmů, které tvoří firemní kulturu neboli firemní filosofii, zatímco vnější faktory prezentují logo, symbol firmy, firemní uniformy, vizitky, webové stránky atd. Firemní identita image firmy je tvořená lidmi uvnitř společnosti a vztahy mezi nimi (Slouka, 2017, str. 100).

Procesy

Jedná se o činnosti, které přeměňují vstupy na výstupy za využití zdrojů. Procesy jsou firmami využívány hlavně k odlišení se od konkurence. U procesů poskytování služeb je nemožné oddělit službu od osoby poskytovatele i od zákazníka. Vztah mezi zákazníkem a poskytovatelem služby je definován řadou kroků. Při poskytování služby dochází k přímému setkávání poskytovatele služby se zákazníkem, a to v přesně stanoveném, měřitelném časovém horizontu. V dnešní době jsou některé přímé kontakty nahrazeny internetem (Jakubíková, 2012, str. 290).

Jsou známy tři systémy procesů poskytování služeb: (Jakubíková, 2012, str. 290)

1. **masové služby** – nízká osobní interakce, mechanizace, automatizace, typické pro finanční a bankovní služby,
2. **zakázkové služby** – vysoká míra přizpůsobivosti prvků nabídky potřebám zákazníka,
3. **profesionální služby** – vykonávají specialisti, vysoké zapojení příjemce služby do procesu, vysoká intenzita práce.

Partnerství a spolupráce

Partnerství spojuje krátkodobě či dlouhodobě různé subjekty, které mají společné zájmy a cíle. Atributy partnerství jsou dobrovolnost, rovnost a výhodnost pro všechny zúčastněné subjekty. Motivací pro vznik partnerství je dosažení výhody, kterou by subjekt v samostatném působení nezískal. Výhodou může být např. snížení nákladů, získání vyšší hodnoty produktu nebo lepší přístup k finančním prostředkům. Existuje více forem partnerství: (Jakubíková, 2012, str. 286)

- a) smluvní partnerství,
- b) společný podnik,
- c) koncese,
- d) licence aj.

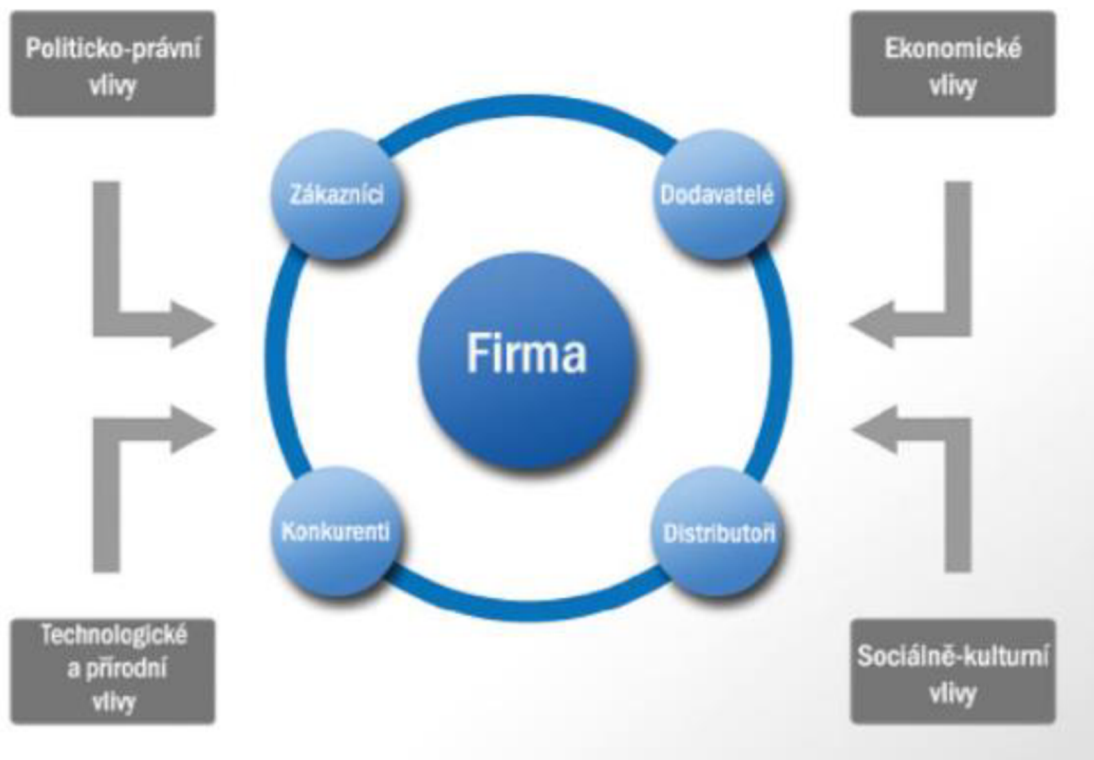
Obdobný význam jako partnerství má pro firmu spolupráce. Ta například rozšiřuje nabídku, dokáže šetřit náklady, snižuje rizika plynoucí z podnikání a přináší výhody plynoucí ze synergie spojení. Spolupráce probíhá na horizontální úrovni, tzn. stejná úroveň pohybu produktů v určité oblasti a vertikální, tzn. pohyb produktů na principu dodavatel-odběratel (Jakubíková, 2012, str. 286).

3.3.2 Vnější prostředí z pohledu marketingu

Na obrázku č. 3 je znázorněno marketingové prostředí firmy, kde se vnější prostředí dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí je soubor vlivů, faktorů a sil, které ovlivňují mikroprostředí všech účastníků na trhu, ale s odlišnou intenzitou a mírou dopadu. V makroprostředí působí tyto vlivy: (Karlíček, 2018, str. 62)

1. **politicko-právní,**
2. **ekonomické,**
3. **sociálně-kulturní,**
4. **technologické a přírodní.**

Obrázek 3 Marketingové prostředí firmy



Zdroj: Karlíček (2018, str. 63)

Analýza makroprostředí – PEST analýza

V makroprostředí firmy se nacházejí vlivy, situace a okolnosti, které firma nemůže svými aktivitami ovlivnit, pokud ano, tak s velkými obtížemi. I když je toto prostředí složité ovlivnit, přesto by se firmy neměly vzdávat naděje, a v případě potřeby o změnu usilovat za pomoci asociací, svazů či společenství. Důležité je také lobbování, a to nejen na úrovni státu, ale např. Evropské unie. Vlivy, které v makroprostředí na firmy působí lze rozdělit na hmotné (technologické) a nehmotné (další). Toto jsou veškeré vlivy, které formu ovlivňují: (Jakubíková, 2013, str. 99)

- a) **hmotné** – technologické, inovační, přírodní,
- b) **nehmotné** – demografické, politické, legislativní, sociokulturní, ekonomické, geografické, ekologické aj.

Z těchto všech vlivů firma pomocí analýzy vzdáleného prostředí (viz. obrázek č. 4) postupuje směrem dolů a vybírá pouze ty vlivy, které jsou pro konkrétní podnik důležité (Jakubíková, 2013, str. 99).

Obrázek 4 Analýza vzdáleného prostředí



Zdroj: Jakubíková (2013, str. 99)

K uchopení marketingového makroprostředí slouží nástroj tzv. PEST analýza. Název tohoto nástroje je zkratkou vlivů, které působí na všechny podnikající subjekty na daném trhu, a to politicko-právní vlivy (P), ekonomické (E), sociálně-kulturní (S) a technologické (T). Všechny tyto vlivy ovlivňují poptávku, zatímco trendy v marketingovém prostředí pro firmu mohou představovat příležitosti, ale i hrozby. PEST analýza zdůrazňuje pouze ty aspekty, které zásadně ovlivňují nebo budou ovlivňovat poptávku po produktech firmy (Karlíček, 2018, str. 39).

U politicko-právních faktorů se podnik zaměřuje na tyto oblasti: politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnosti zájmových združení a svazů, fiskální a sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí, zákony o zamezení dvojího zdanění aj. Politicko-právní faktory ovlivňují podnikatelské a podnikové činnosti (Jakubíková, 2013, str. 100).

Ekonomické faktory firmu zajímají z těchto hledisek: trend vývoje HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, nezaměstnanost, inflace-deflace, stav platební bilance, měnový kurz, průměrná výše důchodů obyvatelstva, kupní síla, dávky státní sociální podpory aj. Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu spotřebitele a jeho nákupní zvyky (Váchal, 2013, str. 98).

Sociální a kulturní vlivy tvoří celkový charakter spotřebního a nákupního chování, a to zejména podobu poptávky, postoj k výrobkům, k firmě, reklamě a motivaci ke spotřebě. Většina sociálních a kulturních vlivů je prolínána s vlivy demografickými. Individuální poptávku jedince tvoří postavení rodiny, její význam a rodinný rozpočet. S národem jsou spojovány národní tradice a tradiční produkty, které jsou však vlivem globalizace

nahrazovány globálními (Kozel, 2011, str. 31). U sociokulturních faktorů se firma zaměřuje na dvě oblasti: (Jakubíková, 2013, str. 100)

- a) **kulturní** – kulturní hodnoty, spotřební zvyky, vnímání okolního světa a sebe sama, jazyk, řeč, osobní image, chování žen a mužů,
- b) **sociální** – rozdělení společnosti na třídy (stratifikace), příjmy, majetek, sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, životní styl, vývoj životní úrovně aj.

Díky technologickým (inovačním) vlivům firma využívá vědu a techniku ve svých aktivitách. Řadí se sem informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie zvyšují konkurenční schopnost podniku. (Dvořáček, 2012, str. 14) Technologické vlivy jsou odkazem trendů ve výzkumu a vývoji. Technologie představují pro firmu pokrok, a tedy i lepší hospodářské výsledky. Také zvyšují konkurenční schopnost a humanizují práci (Jakubíková, 2013, str. 101).

Analýza mikroprostředí – Porterova analýza pěti sil

Mikroprostředí dané organizace tvoří subjekty, které nejsou sice součástí organizace, ale úzce s ní spolupracují a vzájemně se tak ovlivňují. V zásadě se jedná o zástupce cílových skupin, které s firmou chtějí nebo potřebují spolupracovat. Zástupce cílových skupin jsou např. zaměstnanci, zaměstnavatelé, příslušná ministerstva, sponzoři, partnerské či konkurenční organizace a dodavatelé. Firma může své mikroprostředí částečně ovlivnit (Soukalová, 2015, str. 23).

Analýza mikroprostředí má za cíl identifikovat hybné síly v odvětví, které ovlivňují činnosti podniku. Pro podnik nepředstavuje hrozbu pouze konkurence, ale i chování odběratelů a dodavatelů, dále substituční zboží a potenciální konkurenti (Jakubíková, 2013, str. 23).

Před samotnou analýzou mikroprostředí je nutné provést analýzu odvětví, která spočívá v určení základních charakteristik, jako je velikost a růst trhu, vstupní a výstupní bariéry a fáze životního cyklu. Je dobré určit strukturu odvětví, které se skládá buď z mnoha malých podniků, nebo z několika málo silných podniků. U analýzy odvětví je dobré si vytipovat maximálně čtyři změnotvorné síly, které mají největší vliv na daný podnik,

predikovat jejich dopady a na základě toho stavět strategii. Změnami mohou být noví zákazníci, nové formy marketingu, rostoucí globalizace nebo vývoj technologie. Mikroprostředí je členěno na dvě roviny, viz obrázek č. 5: (Jakubíková, 2013, str. 88)

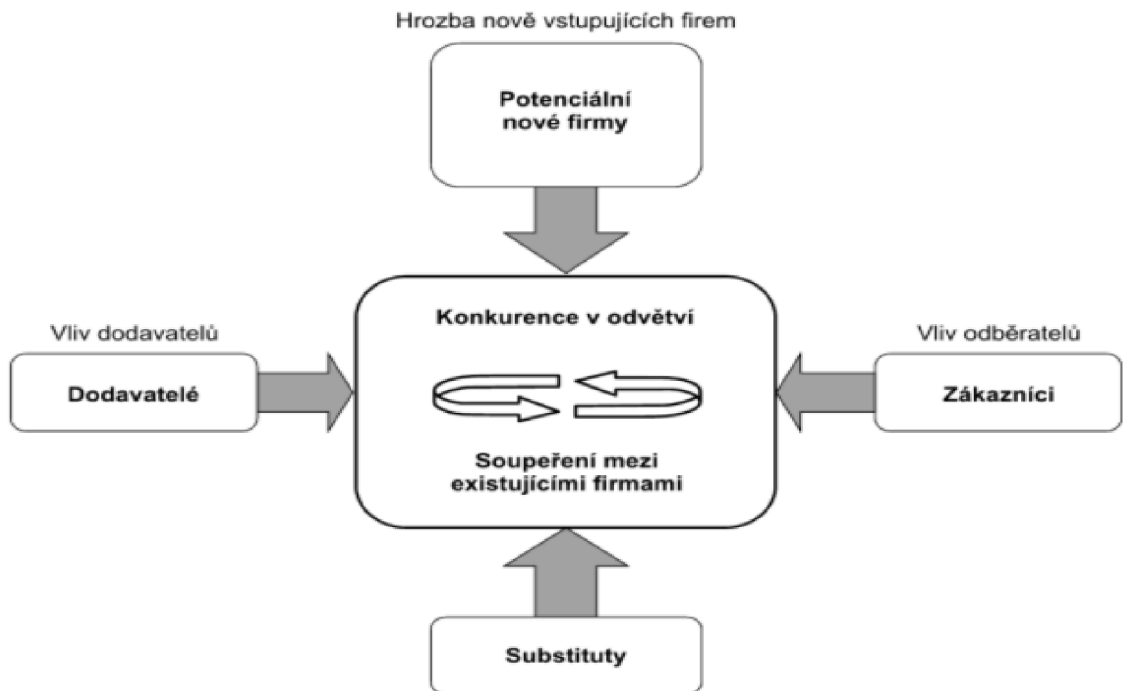
- a) **vertikální:** firma, zákazníci, obchodníci, dodavatelé,
- b) **horizontální:** konkurence, firma, veřejnost (finanční, vládní, místní, všeobecná, vnitřní-zaměstnanci, občanská sdružení a organizace, sdělovací prostředky).

Kozel (2011, str. 38) udává pět konkurenčních faktorů, které má Porterův model za úkol zachytit:

1. **hrozba nově vstupujících firem** – vysoké vstupní i výstupní bariéry s sebou nesou vysoký zisk nebo zvýšené náklady, nízké bariéry jsou spojené s nízkou rentabilitou,
2. **hrozba intenzivní odvětvové konkurence** – dochází k nevyužití výrobních kapacit při poklesu tempa růstu a výskytu cenových válek v případě vysokých výstupních bariér,
3. **hrozba substitučních produktů** – substituty nahrazují produkty, a tím omezují ceny produktu, tedy zisk firmy,
4. **hrozba rostoucího vlivu odběratelů** – vyjednávací síla je vysoká pokud je cena odebíraných produktů z celkové ceny odběrů zanedbatelná, ale pro firmu velice významná,
5. **hrozba rostoucího vlivu dodavatelů** – vyjednávací síla je vysoká v případě, že neexistuje substitut nebo je-li změna dodavatele náročná či nemožná.

Porterův model pěti sil je znázorněn na obrázku č. 5, kde je viditelné, jak jednotlivé síly působí na schopnost firmy konkurovat mezi stávajícími firmami. Cílem firmy je vyhodnotit, jak velký vliv mají výše uvedené síly na její činnost a jak se jim ubránit (Jakubíková, 2013, str. 103).

Obrázek 5 Porterova analýza pěti sil



Zdroj: Kozel (2011, str. 38)

Jakubíková (2013, str. 104) označuje za nejvíce nepředvídatelnou složkou zákazníky. Jejich vztah k produktům je podmíněn okolnostmi a cílem marketingového průzkumu je zjistit, o jaké okolnosti se jedná. Zákazníci jsou různí, jejich motivace ke koupi se liší. Může jít o spotřebitele, výrobce, obchodníka, zahraničního zákazníka či stát. Pro firmu je nejdůležitější ten zákazník, který má dostatečně silný vliv na své okolí, neboť firmy by mělo zajímat chování davu.

Dodavatelé

Dodavatel získává velmi silné vyjednávací schopnosti za předpokladu, že je něčím vyjimečný, významný a nemá ve svém okolí konkurenta. Pro firmu je výběr dodavatele důležitý, neboť právě dodavatel ovlivňuje vstupní náklady podniku. Mezi dodavatelem a odběratelem vzniká vztah, který se může překlenout do spolupráce, která se v dodavatelско-odběratelském vztahu podporuje. Firmy usilují o přátelské a vzájemně výhodné vztahy s dodavateli, to samé platí i u vztahu se zákazníky, které nemají v případě spokojenosti potřebu odcházet je konkurenci (Slouka, 2017, str. 67).

Odběratelé

Zákazníkem může pro firmu např. být spotřebitel (osoba, domácnost), výrobce (firma), obchodník, stát či zahraniční zákazník. (Kozel, 2011, str. 39) Čím méně je odběratelů, tím více jejich vyjednávací síla roste. Pokud má firma velký počet odběratelů, není významně ohrožena v případě odchodu zákazníka ke konkurenci. Odchod ke konkurenci může být zapříčiněn neúspěšným smlouváním zákazníka o ceně za zboží. Odběratelskou pozici může posílit o velký počet dodavatelů produktu na daném trhu. Záměrem firmy je udržení zákazníka (Slouka, 2017, str. 67).

Stávající konkurence

Velikost podílu jednotlivých podniků na trhu charakterizuje konkurenční prostředí v daném odvětví. Podniky mezi sebou soutěží, aby získali co nejvýhodnější pozici na trhu (Fotr, 2020, str. 62).

Fotr (2020, str. 63) definuje míru konkurence těmito faktory:

- a) **počet výrobců na trhu** – čím menší počet, tím větší rivalita,
- b) **diferenciace výrobků** – oslabuje konkurenci,
- c) **změna velikosti trhu** – pokud se trh zvětší, zmenší se konkurence,
- d) **struktura nákladů** – fixní, variabilní,
- e) **nárůst výrobních kapacit** – zvýšení intenzity.

Potenciální konkurence

Vstup nových konkurentů do odvětví představuje pro organizaci hrozbu. Míra ohrožení se velmi odvíjí od odvětví a existence bariér, které se na trhu nacházejí. Aby organizace zamezily snadnému vstupu konkurence do odvětví, tvoří si bariéry tohoto typu: (Fotr, 2020, str. 62)

- a) **strategická bariéra** – zadržovaná technologie, uměle nižší cena, preference značky zákazníkem, diferenciací výrobků,
- b) **strukturální bariéra** – investice potřebné pro vstup, přístup ke zdrojům, nezkušenost s distribucí, politika státu.

Substituty

Substituční produkt má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a uspokojuje potřeby zákazníka. Zákazník může substitut využívat velice snadno, proto je konkurenceschopnost u substitutů velice snadná. U kupujícího mohou vzniknout náklady spojené se záměnou produktu za substitut. Prodejce daného produktu nabízí svému klientovi např. servis, poradenství nebo garanci kvality (Fotr, 2020, str. 63).

Analýza konkurence

Jedná se o praktickou analýzu, která by měla být nedílnou součástí strategického plánování podniku. Analýza konkurence se zaměřuje na přímé i nepřímé konkurenty, u kterých sbírá a analyzuje data. Jedná se tedy o všechny společnosti, které mohou čerpat ze stejných finančních zdrojů jako daný podnik a zabývají se stejnou činností. Data, která se nejčastěji analyzují jsou: (Šedivý, 2017, str. 35)

- a) zdroje konkurentů,
- b) skladba projektů,
- c) ceny produktů konkurence,
- d) známost značky konkurence aj.

Analýza konkurence hledá příležitosti pro identifikaci a rozvoj konkurenční výhody, která danou firmu bude na trhu odlišovat. Mezi další důvod, proč konkurenční analýzu provádět, patří zjištění, zda je nutné konkurenční prostředí sledovat, pokud ano, otázkou zůstává, jak často a jaké budou závěry (Svobodová, 2017, str. 151).

Tvorba analýzy konkurence má svůj postup: (Svobodová, 2017, str 152)

1. **volba kritérií pro výběr konkurence,**
2. **výběr firem, které splňují všechna kritéria,**
3. **popis obsahu jednotlivých kritérií pro každého konkurenta.**

Do analýzy konkurence si podnik musí zvolit správná kritéria, která bude hodnotit vůči konkurenci. Nejčastějšími kritérii jsou: (Svobodová, 2017, str. 154)

- a) totožný produkt (výrobek, či služba),
- b) cena,
- c) poskytovaný servis,
- d) lokalita (př. docházková x dojezdová vzdálenost v km),
- e) záruční podmínky,
- f) brand (jméno podniku na trhu),
- g) doplňkové služby,
- h) vztahy se zákazníky atd.

Svobodová (2017, str. 152) doporučuje, aby seznam kritérií nebyl dlouhý, z více podobných kritérií podnik vybírá vždy pouze jedno. Dále se nezařazují ty kritéria, která splňují všechny podniky podléhající analýzy. Z analýzy konkurence vyplývá přímá konkurence, nepřímá konkurence či potenciální konkurence. Potenciální konkurence na daném trhu zatím není, ale má v plánu v dohledné době vstoupit do odvětví.

Tabulka č. 1 znázorňuje možnost hodnocení konkurenčních podniků na základě pěti zvolených kritérií pomocí bodového hodnocení na škále od 1 do 4, kdy 1 představuje špatné hodnocení daného kritéria a 4 naopak nejlepší hodnocení. Konkurent, který po sečtení získá nejvyšší počet bodů, představuje pro firmu největší hrozbu (Svobodová, 2017, str. 153).

Tabulka 1 Hodnocení kritérií analýzy konkurence

	kritérium 1	kritérium 2	kritérium 3	kritérium 4	kritérium 5
<i>konkurent A</i>	4	4	2	2	1
<i>konkurent B</i>	4	3	3	3	1
<i>konkurent C</i>	1	2	2	3	3
<i>bodové hodnocení: 4=excelentní, 3=dobry, 2=uchazejici, 1=špatny</i>					

Zdroj: Svobodová (2017, str. 153), vlastní zpracování dle knižního zdroje

3.3.3 Metody marketingové situační analýzy

Situační analýza představuje velké množství nashromážděných dat, která byla získána jak z vnějšího, tak vnitřního prostředí společnosti. Tato nashromážděná data je nutno zanalyzovat, utřídit a interpretovat pro praktické využití. Existuje nepřeberné množství technik, jako jsou operační analýzy, počítačové simulace, rozhodovací analýzy nebo matematické modelování (Jakubíková, 2013, str. 128).

Níže jsou vysvětleny některé specifické metody, které se využívají v oblasti strategické situační analýzy.

SWOT analýza

Jedná se o jednu z nejznámějších a nejpoužívanějších analýz prostředí společnosti. Hlavním cílem je identifikace silných a slabých míst současné strategie, její zhodnocení a určení míry schopnosti podniku se vyrovnat se změnami, které v prostředí nastávají (Jakubíková, 2013, str. 129).

SWOT analýza popisuje současný stav a trendy v marketingovém mikroprostředí a makroprostředí. Jedná se o nástroj, díky kterému jsou přehledně uspořádány nejdůležitější

faktory, které je potřeba při tvorbě marketingové strategie brát v úvahu (Karlíček, 2013, str. 235).

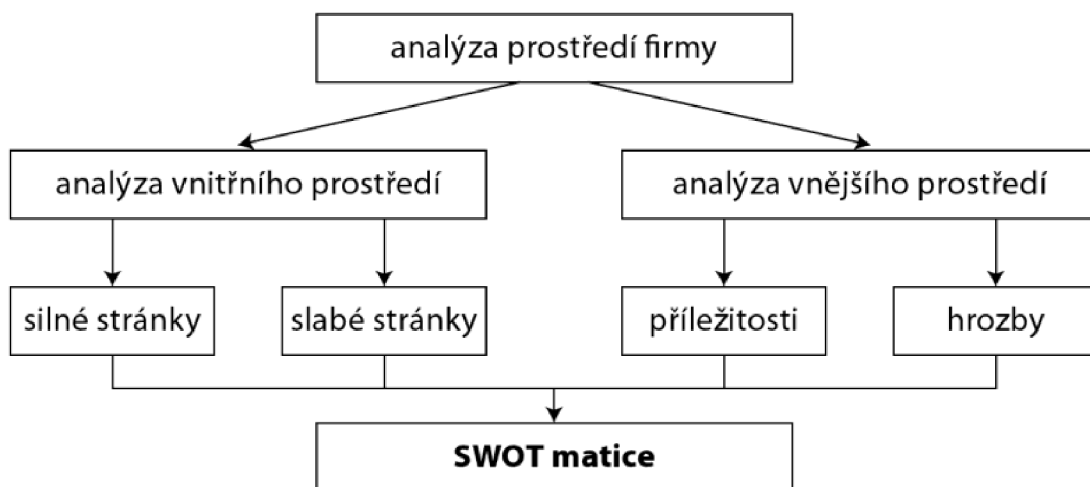
Faktory, které danou firmu ovlivňují, lze získat ze dvou analýz, které dohromady tvoří SWOT analýzu. Jedná se o tyto: (Jakubíková, 2013, str. 130)

1. **analýza SW** – silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky vycházející z vnitropodnikové analýzy,
2. **analýza OT** – příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) přicházející z vnějšího prostředí.

Podnik by měl nejdříve začít analýzou OT, při které se provádí jak analýza makroprostředí (STEP analýza), tak mikroprostředí (Porterova analýza 5 sil). Jakmile je vytvořena analýza OT, pokračuje se analýzou SW, která analyzuje vnitřní prostředí společnosti, jako jsou firemní zdroje, cíle, systémy, materiál, firemní kultura a mezilidské vztahy (Jakubíková, 2013, str. 131).

Důležité je, aby SWOT analýza vycházela z objektivní skutečnosti, tzn. seriózních statistik a analýz, nikoliv ze subjektivních pocitů. Díky této analýze může společnost identifikovat možnosti využití dalších unikátních zdrojů či klíčových kompetencí firmy. Na obrázku č. 6 jsou znázorněny jednotlivé kroky vedoucí k vytvoření SWOT analýzy (Jakubíková, 2012, str. 98).

Obrázek 6 Výsledek situační analýzy



Zdroj: Jakubíková (2012, str. 98)

SWOT matice

Výstupem a finální fází SWOT analýzy je matice, definující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Silné a slabé stránky plynou z vnitřního prostředí, naopak příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí firmy, viz tabulka č. 2 (Vašítková, 2014, str. 43).

Tabulka 2 SWOT matice

Vnitřní prostředí	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	S1	W1
	S2	W2
Vnější prostředí	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
	O1	T1
	O2	T2
	O3	T3

Zdroj: Vašítková (2014, str. 43, vlastní zpracování dle knižního zdroje)

TOWS matice

Metoda využívající matici TOWS spočívá v rozboru strategické situace podniku. Důležité je vyhodnotit vzájemný vliv externích faktorů (T, O) a interních faktorů (W, S) v kontextu strategie, o které podnik uvažuje. Celkem z matice TOWS mohou vyplynout čtyři strategie, viz tabulka č. 3 (Fotr, 2020, str. 75).

Tabulka 3 TOWS matice

	SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
	1..... 2..... 3..... atd.	1..... 2..... 3..... atd.
PŘÍLEŽITOSTI (O) 1..... 2..... 3..... atd.	Strategie (SO) Využít S na identifikované O. MAXI – MAXI	Strategie (WO) Překonat W při sdílení O. MINI – MAXI
HROZBY (T) 1..... 2..... 3..... atd.	Strategie (ST) Využít S a vyhnout se T. MAXI – MINI	Strategie (WT) Důraz na management rizik. MINI – MINI

Zdroj: Fotr (2020, str. 75), vlastní zpracování dle knižního zdroje

Strategie MAXI – MAXI (SO)

Pokud se firma nachází v této pozici, je pro ni ideální, neboť jsou zde využity silné stránky firmy k uchopení příležitostí. Stále musí firma myslet na vliv slabých stránek a včas identifikovat možné hrozby, které by tuto strategii mohly ohrozit. Tato strategie se také nazývá ofensivním přístupem. Tato strategie umožňuje růst firmy (aktiv, tržeb), likvidaci konkurence, možnost technicky rozvíjet výrobky a uplatňovat je na nových trzích, zlepšovat produktivitu a rentabilitu (Fotr, 2020, str. 76).

Strategie MINI – MAXI (WO)

V této strategii se musí firma zaměřit na zlepšení slabých stránek za využití příležitostí. Podnik má možnost eliminovat vlastní slabé stránky za pomoci strategie Joint Venture, která vede k vytvoření společného podniku s jiným podnikem. Strategii WO firma realizuje v případech, že usiluje o zvýšení objemu tržeb na nových trzích, přijala krátkodobý úvěr v důsledku problémů s likviditou či zavádí nové přístupy ve firmě (plánování, řízení kvality). Strategie MINI – MAXI se také nazývá opatrný podnikatelský přístup (Fotr, 2020, str. 76).

Strategie MAXI – MINI (ST)

Strategie využívá silných stránek a vyhýbá se hrozbám. Pokud je strategie vhodně koncipovaná a podnik dobře připravený na působící hrozby, může i tato strategie být podobně účinná jako SO strategie, tedy může vést k posílení konkurenční výhody. Podnik využívající strategii ST eliminuje kurzové ztráty z tržeb snižováním provozních nákladů, eliminuje výpadky v objemu tržeb snižováním provozních nákladů či zvýšit kapacitu výroby efektivním outsourcingem (Fotr, 2020, str. 77).

Strategie MINI – MINI (WT)

Strategie WT neboli defenzivní strategie (ústup) redukuje slabé stránky a snaží se vyhýbat hrozbám. Jedná se o nejistou a riskantní pozici firmy, která využívá všech známých defenzivních strategií, včetně návrhu na likvidaci. Mezi činnosti firmy nacházející se v této strategii patří: snižovat objem výroby, zvyšovat kvalitu subdodávek, přijímat krizový plán, dělat změny, udržet cenu produktu, najít strategického partnera pro zvládnutí obtíží (Fotr, 2020, str. 77).

Matice EFE a IFE

EFE matice (external forces evaluation) vychází ze SWOT analýzy, konkrétně z analýzy vnějšího prostředí podniku, která odhaluje příležitosti a hrozby, jež mají zásadní vliv na strategii podniku (Jakubíková, 2013, str. 131), Karlíček (2013, str. 235) zmiňuje, že firma není schopna ovlivnit příležitosti a hrozby.

Ve vnějším prostředí podniku hrají hlavní roli externí faktory, které dělíme na ty, které firma může využít ve svůj prospěch (příležitosti) a na ty, které eventuelně mohou podnik ohrozit (hrozby). Firma by svou pozornost měla zaměřit na příležitosti, které mají být maximalizovány a realizovány v určitém časovém úseku, který povede k úspěchu firmy. Takovými příležitostmi jsou například nákup nových technologií, zvyšování kvality produktu, dlouhodobá spokojenost zákazníků, cílení na nové segmenty a trhy (Černá, 2019, str. 26).

Matice EFE hodnotí faktory externí analýzy a jejím smyslem je vybrat z příležitostí a hrozeb faktory, které zásadně ovlivňují strategický záměr konkrétního podniku a zároveň je v souladu s časovým úsekem strategického plánu podniku. Pokud firma vybere faktory, které ji zásadně ovlivňují či v budoucnu ovlivní, pak se považují za rizikové, a to jak s kladným, tak záporným vlivem na strategický záměr (Fotr, 2020, str. 63).

Ze SWOT analýzy lze sestavit **matici IFE** (internal forces evaluation), která vychází z interní analýzy podniku, kde jsou uvedeny silné a slabé stránky společnosti, které na danou firmu mají přímý vliv a působí buď pozitivně nebo negativně. Společnost má však možnost je ovlivnit (Jakubíková, 2013, str. 132).

Interní faktory vychází z vnitřního prostředí firmy a dělí se na silné stránky, které může firma využít ve svůj prospěch, a jsou pro ni tedy pozitivní, nebo se jedná o slabé stránky, které podnik chce odstranit, neboť na něj mají negativní dopad. V zájmu firmy je maximalizovat silné stránky, které lze přeměnit na příležitosti, a minimalizovat slabé stránky. Silné stránky může podnik nalézt ve zdrojích, zaměstnancích, schopnostech, úspěších či kvalitních produktech. Slabé stránk se mohou objevit ve formě příliš vysokých nákladů, nefunkčního marketingu nebo technologiích, které nejsou pravidelně inovovány (Černá, 2019, str. 26).

Hodnocení matice EFE a IFE

Aby firma mohla správně zanalyzovat vnitřní a vnější prostředí a následně vytvořit či upravit firemní strategii, musí nejdříve údaje ze SWOT analýzy a TOWS matice vložit do EFE a IFE matice a vyhodnotit výsledky, které z ní vzejdou (Petrželová, 2014, str. 21).

Postup hodnocení EFE matice: (ManagementMania, 2015)

1. **vytvořit tabulku externích faktorů** – 5O a 5T ze SWOT analýzy,
2. **každému faktoru přiřadit váhu** v rozmezí 0,00-1,00 dle důležitosti, suma vah se musí rovnat 1,00,
3. **obodovat faktory** tímto způsobem:
 - 4 body – výrazné O
 - 3 body – nevýrazné O
 - 2 body – nevýrazné T
 - 1 bod – výrazné T,
4. **spočítat vážený poměr** – násobek váhy a faktoru,
5. **sečíst vážené poměry jednotlivých faktorů** – vzniká celkový vážený poměr.

Celkový vážený poměr hodnotí pozici firmy či strategický záměr z externího pohledu. Nejlepším výsledkem může být číslo 4, nejhorším 1 a střední hodnoty se pohybují kolem 2,5.

Postup hodnocení IFE matice: (ManagementMania, 2015)

1. **vytvořit tabulku interních faktorů** – 5S a 5W ze SWOT analýzy,
2. **každému faktoru přiřadit váhu** v rozmezí 0,00-1,00 dle důležitosti, suma vah se musí rovnat 1,00,
3. **obodovat faktory** tímto způsobem:

- 4 body – výrazné S
- 3 body – nevýrazné S
- 2 body – nevýrazné W
- 1 bod – výrazné W,

4. **spočítat vážený poměr** – násobek váhy a faktoru,

5. **sečíst vážené poměry jednotlivých faktorů** – vzniká celkový vážený poměr.

Celkový vážený poměr hodnotí pozici firmy či strategický záměr z externího pohledu. Nejlepším výsledkem může být číslo 4, nejhorším 1 a střední hodnoty se pohybují kolem 2,5. V tabulce č. 3 je znázorněna EFE matice z jednotlivými váhami a body, kdy po jejich vynásobení vznikl vážený poměr jednotlivých faktorů. Po sečtení všech vážených poměrů se získala celková hodnota 2,87, která vypovídá o externí pozici firmy, která je středně silná. Stejným způsobem se tvoří matice IFE.

Tabulka 4 Hodnocení EFE matice

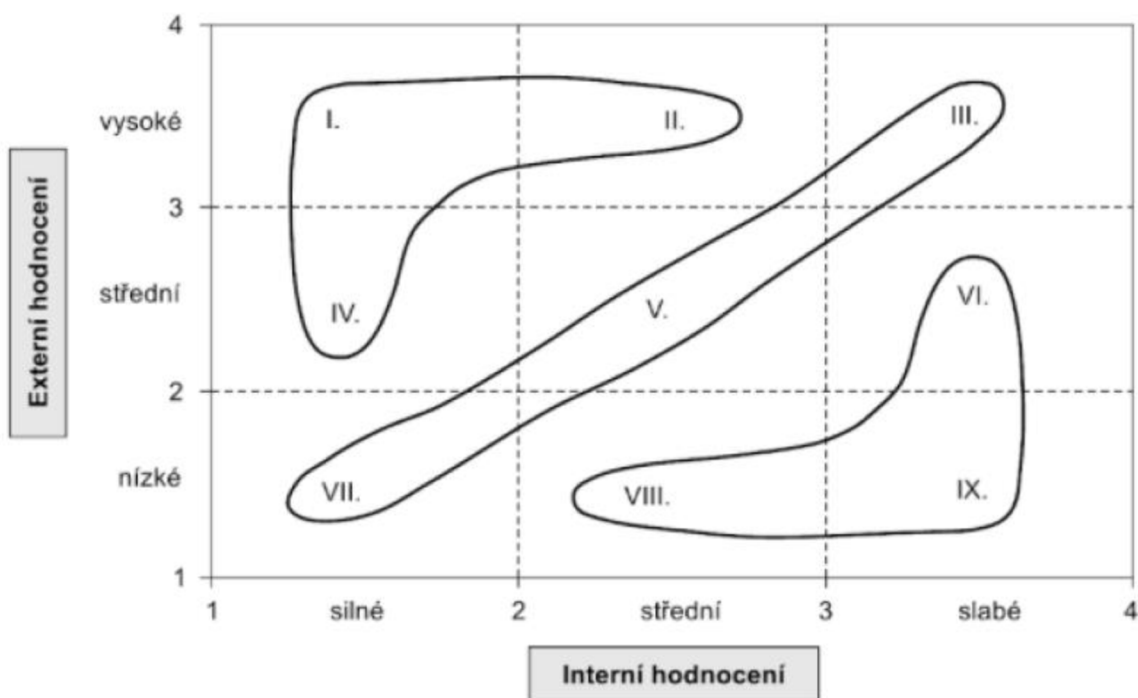
<i>O/T</i>	<i>Popis</i>	<i>Váha</i>	<i>Body</i>	<i>Celkem</i>
<i>O1</i>	inovace produktu	0,15	3	0,44
<i>O2</i>	vstup na mezinárodní trh	0,05	1	0,05
<i>O3</i>	rostoucí kupní síla zákazníků	0,07	2	0,15
<i>O4</i>	rostoucí kladné reference	0,16	4	0,65
<i>O5</i>	budování značky	0,18	4	0,73
<i>T1</i>	velká míra fluktuace ve firmě	0,09	1	0,09
<i>T2</i>	nová konkurence na trhu	0,13	3	0,38
<i>T3</i>	nový substitut na trhu	0,11	3	0,33
<i>T4</i>	zpřísňující se legislativa	0,04	1	0,04
<i>T5</i>	zdražení vstupního zdroje	0,02	1	0,02
Suma		1		2,87

Zdroj: vlastní zpracování dle předlohy, webový zdroj
<https://managementmania.com/cs/ife-matice>

Hodnoty matic IFE a EFE jsou zaneseny do grafu, který určuje strategii podniku v závislosti na pozici průsečíku těchto hodnot. Hodnota z váženého hodnocení matice IFE je zanášena na osu x a hodnota váženého hodnocení matice EFE na osu y. Spojením těchto

dvou hodnot vzniká průnik a na základě postavení tohoto průniku je vytvořena strategie podniku. Celkem mohou vzniknout 3 strategie, které jsou zakresleny do grafu na obrázku č. 7 (Fotr, 2020, str. 132).

Obrázek 7 Matice hodnocení interních a externích faktorů



Zdroj: Fotr (2020, str. 134)

1. Oblast I., II., a IV. = Stav a zajišťuj růst.

V této oblasti se firmě doporučuje strategie vývoje produktu, rozvoje trhu, rozvoje produktu, dopřednou, horizontální a zpětnou integraci (Fotr, 2020, str. 134).

2. Oblast III., V. a VII. = Udržuj a potvrzuj.

Tato oblast doporučuje firmě zaujmout strategii penetrace trhu a vývoje trhu (Fotr, 2020, str. 134).

3. Oblast VI., VIII. a IX. = Sklízej, zbavuj se.

V této oblasti by firmy měli přejít do strategie defenzivní, včetně opuštění trhu a likvidace (Fotr, 2020, str. 134).

3.4 Malé a střední podnikání v Evropské unii

Straková (2020, str. 11) vnímá malé a střední podnikání v Evropské unie (tj. SME, small and medium-sized enterprise) jako základ národních ekonomik jednotlivých zemí. Malé a střední podniky (dále MSP) jsou v ekonomice důležité hned z několika důvodů, např. že pro svou jedinečnost a individualitu jsou prvkem hospodářské rovnováhy a vytváří protipól globalizace. MSP se pro svou jedinečnost potýkají s mnoha problémy a výzvami, proto na ně Evropská unie zaměřuje svou pozornost včetně členských států (Máchal, 2015, str. 123). Malé a střední podniky hrají klíčovou roli v evropské ekonomice, hlavně díky volným pracovním místům, které vytváří, čímž stimulují zaměstnanost a konkurenci v celé Evropě, a také inspirují podnikatelskou vizi (Straková, 2020, str. 11).

Typickými klady MSP jsou dle Vebera (2012, str. 20) společenské přínosy, které společnosti garantují svobodu a stabilizaci. Občané dostávají šanci svobodného uplatnění a realizují produktivní proces. Podnikatelé, kteří působí v odvětví malého a středního podnikání, na sebe nemohou strhnout moc ani dosáhnout monopolního postavení, což je odlišuje od ekonomické a politické moci.

Na mikropodniky a MSP se nahlíží jako na motor evropského hospodářství. Vytvářejí pracovní místa, hospodářský růst a sociální stabilitu. V roce 2013 poskytovalo přes 21 mil. MSP v EU 88,8 mil. pracovních míst a 9 z 10 podniků se řadí pod kategorii MSP. Malé a střední podniky podporují v ekonomice inovace a tedy konkurenceschopnost a zaměstnanost. Evropská unie usiluje o podporu těchto podniků, neboť svým rozvojem posilují svůj potenciál v současné globální ekonomice (Evropská komise, 2015).

MSP se z pohledu kreativity řadí mezi nejaktivnější podniky v oblasti podnikavosti či vlastního podnikání. Velice často však čelí tržním nedostatkům, jako jsou potíže se získáním kapitálu, nebo omezený přístup k inovacím a technologiím. MSP mají omezené šance na úspěch v narůstajícím konkurenčním prostředí (Straková, 2020, str. 11).

3.4.1 Klasifikace

MSP se dělí do více kategorií dle počtu zaměstnanců, ročního obrátu a bilanční sumy. Statistické pojetí vymezení pojmu MSP od roku 1997 dělí podniky dle počtu zaměstnanců do tří skupin: (Veber, 2012, str. 18)

- a) **malé** – do 20 zaměstnanců,
- b) **střední** – do 100 zaměstnanců,
- c) **velké** – 100 – více zaměstnanců.

Dle doporučení komise EU v rozdělení podniků hraje roli více ukazatelů, a to počet zaměstnanců, roční tržby a hodnoty aktiv, dělení je následující: (Straková, 2020, str. 12)

- a) **mikropodnik** – do 10 zaměstnanců, obrat či bilance do 2 mil. EUR,
- b) **malý podnik** – do 50 zaměstnanců, obrat či bilance do 10 mil. EUR,
- c) **střední podnik** – do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR či celková bilance do 43 mil. EUR.

Hlavními charakteristikami malých a středních podniků jsou: financování z vlastního kapitálu, prostor pro osobní rozvoj podnikatelů, seberealizace podnikatelů, jednoduchá organizační struktura a nezávislost v rozhodování (Straková, 2020, str. 12).

3.4.2 Výhody

Malé a střední podniky na evropském i zahraničním trhu disponují mnoha výhodami oproti velkým společnostem. Mezi výhody patří pružné reagování na změny z okolí podniku, na které dokáže podnik vnímat citlivěji díky omezeným kapitálovým zdrojům a chybějícímu investičnímu majetku. Další výhodou je odolnost vůči hospodářské recesi, díky které se velké firmy zbavují aktiv, které jsou nízko ziskové nebo ztrátové, a pro MSP tyto aktiva znamenají příležitost k využití produkčních kapacit (Straková, 2020, str. 23).

Veber (2012, str. 21) vnímá MSP jako nedílnou součást ekonomiky, neboť často absorbují pracovní síly, které jsou uvolňovány z velkých firem, a tím se stávají nositeli zaměstnanosti v řadě regionů.

Dle Strakové (2020, str. 23) je nedílnou součástí úspěchu malých a středních podniků samotný podnikatel (majitel). Podnikatelé jsou hnáni a motivováni snahou o úspěch, a díky tomu přemýšlí více nad inovacemi než ti, kteří jsou motivováni snahou o vytvoření osobního majetku a dosažení nezávislosti podnikatele.

3.4.3 Nevýhody

S malým a středním podnikáním jsou spojené omezení a nevýhody, které zamezují rozvoji daného podniku. Nevýhody jsou v mnoha případech spojeny se slabými stránkami podniku měnící se na problémy, které jsou často odvozeny od životního cyklu, v němž se právě daný podnik nachází. K nejvýznamnějším nevýhodám MSP se například řadí: (Straková, 2020, str. 25)

- nebezpečí omezenému přístupu k financím,
- druhotná platební neschopnost,
- nedostatek moderní a finančně nákladné techniky,
- neochota vlastníka delegovat pravomoci na podřízené,
- nedostatek kvalifikované pracovní síly.

Veber (2012, str. 22-23) naopak vyzdvihuje tato omezení, se kterými se MSP musí potýkat, jako například:

- malá ekonomická síla,
- jsou vyloučeny z podnikání založených na velkých investicích,
- vlastní inovace nižšího řádu,
- mají slabší pozici ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- jsou na ně kladeny velké požadavky ze strany státu na dodržování správních aktů a další.

4 Analytická část práce

V praktické části diplomové práce se autorka zabývá společností Ideal Place s.r.o., u které analyzuje a následně hodnotí marketingové prostředí firmy. K hodnocení makroprostředí je využita STEP analýza, která detekuje faktory působící na společnost z vnějšího prostředí a společnost není schopna je ovlivnit. Autorka dále analyzuje mikroprostředí za využití Porterovy analýzy pěti sil, která naopak vyzdvihuje faktory, které společnost má možnost ovlivnit, neboť je s nimi v úzké spolupráci. Vnitřní prostředí firmy je zkoumáno za pomoci analýzy marketingového mixu 7P. Tato analýza kontroluje a přizpůsobuje proměnné cílovému trhu tak, aby byly optimální a přinášely firmě zisk.

Na základě zjištěných skutečností, výsledků a doporučení je v závěru diplomové práce navržena marketingová strategie firmy Ideal Place s.r.o.

4.1 Charakteristika společnosti Ideal Place s.r.o.

Vybranou společností je Ideal Place s.r.o. (dále jen IP), která působí na trhu v odvětví poskytování mentorských služeb cílených pouze na majitele malých a středních podniků (dále MSP) či rodinných firem v České republice a na Slovensku. Majitelé MSP jsou do projektu vybíráni za předem stanovených podmínek. Hlavním a jediným produktem společnosti IP je prodej produktové mentorské služby ve formě ročního členství v projektu Forbes Ideal Place CZ.

Společnost na českém i slovenském trhu vystupuje pod názvem Forbes Ideal Place, neboť 30. 4. 2021 uzavřela obchodní smlouvu s mediální společností Barcz & Conrad Media s.r.o. sídlící na Slovensku ve městě Nitra, která vlastní značku Forbes Česko, Slovensko a Maďarsko. Barcz & Conrad Media s.r.o. je producentem a distributorem jednoho z nejznámějších byznysových časopisů s názvem Forbes Česko, který je publikován na území ČR. Značka Forbes je v Česku a jinde ve světě brána jako značka kvality, úspěchu a prestiže. Na základě uzavřené smlouvy je společnost IP oprávněna značku Forbes používat k marketingovým i jiným účelům a vystupovat s ní na trhu. Neboť se časopis Forbes Česko mimo jiné ve velké míře zajímá o MSP v ČR a SK (včetně rodinných firem) a směřuje jim svou mediální podporu v online či tištěné podobě, spolupráce s IP je více než smysluplná.

Firma IP oslovila společnost Barez & Conrad Media s.r.o. s nabídkou partnerství a spolupráce již v lednu 2020, ale smlouva byla uzavřena těsně před zápisem společnosti IP do obchodního rejstříku, a to na základě úspěšně vytvořené marketingové strategie, business modelu a finančního plánu, se kterými společnost Barez & Conrad Media s.r.o. souhlasila.

Obrázek č. 8 představuje logo společnosti IP, které je společností využíváno k marketingovým účelům a při komunikaci se členy, zákazníky, partnery, mentory atd.

Obrázek 8 Logo společnosti Ideal place s.r.o.



Zdroj: z interních zdrojů společnosti Ideal Place s.r.o.

Ve výše uvedeném firemním logu se mezi slovy IDEAL a PLACE nachází propletený obrazec, který symbolizuje vzájemné propojení čtyř pilířů (lidé, týmy, technologie, finance), které firma vnímá jako klíčové pro vytvoření ideálního místa, kde lidé chtějí pracovat a rozvíjet se.

4.1.1 Obecné informace

Společnost Ideal Place s.r.o. vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 20. května 2021. Společnost je vedena u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou C 349501 s identifikačním číslem 108 74 828. Jedná se o společnost s ručením omezeným, jež vlastní tři jednatele, kterými jsou Barbora Seničeva, Mgr. Jaroslav Chroňák a Rudolf Tůma. Sídlo společnosti se nachází na adrese V Dolině 1515/1B, Michle, 101 00 – Praha 10.

Příjmy společnosti jsou v zásadě tvořeny prodejem ročního členství v projektu Forbes Ideal Place CZ, jehož zakoupením majitel MSP vstupuje do exkluzivní komunity (tzv. VIP Growclub) majitelů autonomních firem, která je založena na principech důvěry a otevřeného sdílení v oblastech řízení změn, business development, rozvoje lidí a firem a firemní kultury.

Záměrem členství není cílený prodej firemních produktů či služeb a výměna vizitek členských firem, ale pouze sdílení know-how, inspirace, otevřená komunikace, soudržnost a vzájemná členská podpora. Všeobecné podmínky a chování členů ve VIP Growclubech je zapsáno v etickém kodexu, který před vstupem do komunity musí každý nový člen podepsat, a tím se zavazuje k dodržování podmínek a odpovědnosti za případné sankce.

4.1.2 Organizační struktura

Ke dni 22. 12. 2021 se společnost IP řadí k mikropodnikům, tedy podnikům, které mají méně než 10 zaměstnanců a obrat do 2 mil. EUR. Ve firmě IP je zavedená podnikatelská struktura, tzn. že jsou jednatelé obklopeni svým týmem. V případě IP mají tři spolumajitelé k dispozici dva pracovníky, kteří jim poskytují podporu a spravují jejich agendu.

Vzhledem ke své velikosti není společnost rozdělena na jednotlivá firemní oddělení. IP využívá pouze dodavatelské účetní služby kvůli zpracování ročních uzávěrek, rozvahy a ročního daňového přiznání.

4.1.3 Vlastnická struktura

K březnu 2022 vlastní 35% podíl firmy jednatelka Barbora Seničeva, Mgr. Jaroslav Chroňák vlastní 40% podíl firmy a Rudolf Tůma 25 %.

Mgr. Jaroslav Chroňák je také zakladatelem společnosti Týmová akademie s.r.o., která se zaměřuje na rozvoj firemních týmů či jednotlivců. Rudolf Tůma je spolumajitelem akciové společnosti Assetio a.s. působící na trhu finančního poradenství a správy majetku. Akcionáři společnosti Assetio a.s. jsou autoři online finanční hry s názvem Život podle Vás, díky které chtějí zvýšit finanční gramotnost občanům ČR, studentům středních a vysokých škol a také firemním zaměstnancům.

Tyto projekty obou spolumajitelů IP jsou společností vnímány jako obchodní příležitosti, díky kterým může v budoucnu být rozšířeno portfolio nabízených služeb společnosti IP a tím i oblast potenciálních zákazníků.

4.1.4 Poslání společnosti

Společnost IP byla založena za účelem poskytování MSP s rozvojem lidského potenciálu, sdílením zkušeností a zpřístupněním nových technologií. Svou podporu poskytuje výhradně majitelům firem, aby i nadále mohli být malé a střední podniky v České republice a na Slovensku motorem ekonomiky. Ambice majitelů jsou přeměněny na výsledky díky týmovému zapojení a podpoře udržitelného firemního růstu.

Podporu společnost IP směřuje firmám, které splňují tyto podmínky:

- 1) firma funguje na českém trhu minimálně 3 roky,
- 2) firma má alespoň 10 zaměstnanců,
- 3) firma v posledním roce dosáhla minimálního obrátu 25 000 000 Kč.

Pokud jsou výše uvedené podmínky splněny, majitel firmy po uhrazení poplatku za roční členství vstupuje do projektu, jehož hlavním posláním je propojovat majitele firem, kteří jsou členy VIP clubu (tzv. Growclubu). Tito členové navzájem sdílí své zkušenosti, know-how a otevřeně mluví o svých firemních a profesních úspěších i neúspěších.

Společnost IP si zakládá na hodnotách, které tvoří celou firemní kulturu. Jedná se o následující hodnoty:

1. **úcta** = V komunitě Growclubu je názor každého jednotlivého člena důležitý a vyslyšen. Členové k sobě přistupují s respektem.
2. **otevřenost** = Motorem úspěšného růstu firem je otevřenost a chuť ke změnám. Sdílením zkušeností, know-how a best practises se členové vzájemně inspirují a hledají společně řešení.
3. **partnerství** = Growclub vnímá své členy jako partnery, proto má každý možnost vyslovit své potřeby a posunout tím směřování samotného Growclubu. Ideal Place věří, že růst mohou členové společně, bez ohledu na obor, ve kterém podnikají.

Pro podporu udržitelného firemního růstu využívá společnost IP nástroje ve čtyřech oblastech, které vnímá jako klíčové pilíře udržitelnosti a růstu, bez kterých by firmy nemohly fungovat a dále se rozvíjet. Jedná se o nástroje těchto pilířů:

1. **lidé**: motivace, angažovanost, sdílení, spolupráce, rozvoj klíčových znalostí a talentů, připravenost na změny,
2. **týmy**: leadership, komunikace, transfer znalostí, sdílení vize,
3. **technologie**: zvýšení inovačního potenciálu, oslovení a růst loajality klientů a zákazníků, agilita,
4. **finance**: zvýšení finanční gramotnosti zaměstnanců firem, a tím jejich životní úrovně, spokojenosti a pohody.

4.1.5 Vize společnosti

Projekt Forbes Ideal Place usiluje o vytvoření nezávislého podnikatelského ekosystému, který je tvořen mentory, obchodními partnery a členy v rámci ČR a SK. V ekosystému neexistuje konkurence, nýbrž pouze spolupráce a vzájemná pomoc všech zúčastněných.

Tým IP chce svým členům poskytovat dlouhodobou podporu a budovat důvěrný vztah založený na přímé komunikaci, otevřenosti a upřímnosti.

Vizi společnosti je do konce roku 2022 dosáhnout šedesáti platících členů v projektu FIP CZ. Společnost však uvažuje o horní hranici sto členů, a to z důvodu časové a prostorové náročnosti správy projektu. Členům bude v roce 2022 k dispozici webová a mobilní aplikace vytvořena a upravena pro potřeby MSP a jejich majitelů. Aplikace bude sloužit jako podpora, komunikační platforma, studnice zajímavého obsahu a informací z podnikatelské oblasti. Členové se tak budou moci v aplikaci například přihlašovat na plánovaná členská setkání (Growcluby), dále si budou moci sami volit témata dle svých aktuálních potřeb, preferencí a využívat komunikační kanály pro vzájemné sdílení.

4.2 Analýza marketingového prostředí společnosti Ideal Place s.r.o.

Prostřednictvím analýzy marketingového prostředí, která se skládá z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, jsou rozeznány vlivy, které na podnik působí kladně či záporně. Tyto vlivy jsou detekovány, zhodnoceny a využity pro zpracování doporučení a návrhu marketingové strategie společnosti Ideal Place s.r.o.

4.2.1 Analýza vnitřního prostředí – Marketingový mix 7P

Faktory, které jsou součástí vnitřního prostředí firmy, mohou být podnikem ovlivňovány a využity ve prospěch. Díky analýze klíčových faktorů je firma schopna reagovat na příležitosti, které v jejím okolí nepřetržitě vznikají, a vytvořit si konkurenční výhodu. Výstupem bude identifikace silných a slabých stránek společnosti. K analýze vnitřního prostředí bude využita analýza marketingového mixu 7P.

Produkt

Hlavním a jediným prodejním produktem společnosti Ideal Place s.r.o. je služba v podobě ročního členství ve VIP klubu pro majitele MSP tzv. Growclubu. Roční členství poskytuje členovi tyto služby a benefity:

1. přístup do nezávislé komunity podnikatelů, kteří otevřeně sdílí své zkušenosti a know-how z různých odvětví podnikání,
2. vstup na 5 tematických Growclubů ročně (v rámci 12 kalendářních měsíců),
3. možnost účastnit se speciálních vícedenních akcí,
4. vstup na Forbes Česko VIP business akce,
5. pomoc ze strany společnosti IP při řešení aktuálních firemních problémů (př: doporučení, podpora, kontakty),
6. návštěva sídel členských firem (inspirace z oblasti provozu a fungování),
7. celoroční mentorská podpora (mapování roční cesty člena, hodnocení posunů, výzev a stanovení cílů),
8. možnost sdílení a spolupráce se slovenskými firmami,

9. reverzní mentoring (přístup k mladým studentům a podnikatelům),
10. vzdělávání v oblasti vedení týmů a financí.

Společnost IP poskytuje členům prostřednictvím Growclubu vstupní inovační konzultaci zaměřující se na 4 důležité oblasti, a to lidé, týmy, technologie a finance. Součástí členství je on-boarding, tzv. mapa cesty člena, která pomáhá trasovat změnu, posun či růst v průběhu ročního členství v projektu FIP CZ. On-boarding jednotlivých členů má na starosti Ideal Place mentor, jehož cílem je od majitele firmy získat aktuální informace o jeho podnikání a cílech, se kterými do projektu vstupuje.

On-boarding se zaměřuje se na tyto oblasti:

- využití osobních talentů ve firmě,
- zdravý životní styl zaměstnanců a jejich finanční gramotnost,
- firemní spolupráce a komunikace,
- procesy, efektivita, rozvoj aj.

Na základě vstupních informací a pravidelných rozhovorů je zpracována tzv. Mapa cesty Growclubem, která je součástí předávacího rituálu po uplynutí 12 kalendářních měsíců.

Cena

Cena ročního členství pro rok 2021 byla stanovena na částku 40 000 Kč. V ceně je zahrnuto pět vstupů na tematické Growcluby, mentorské služby a přístup do webové platformy. Pokud se majitel firmy rozmýšlí, zda vstoupit do ročního programu FIP CZ, IP dává možnost zakoupit tzv. „ochutnávku“ za částku 10 000 Kč, za kterou si majitel kupuje vstup na jeden tematický Growclub. V případě, že je majitel s akcí spokojen a chce se stát členem, doplatí poměrnou částku ročního členství.

V 3/2022 společnost Ideal Place s.r.o. navýšila částku ročního členství o 25 % (tj. 50 000 Kč). Důvodem zvýšení ceny je rostoucí inflace a ceny služeb v České republice.

Distribuce, umístění

Společnosti IP je poskytovatelem mentorských služeb pro majitele firem na území ČR a SK ve formě společného setkávání, sdílení a inspirace. Služba je zákazníkovi distribuována pomocí webových stránek www.idealplace.cz, kde jsou uvedeny základní informace o projektu, hodnoty firmy, cena ročního členství a kontakty na oprávněné osoby. Tento distribuční kanál slouží primárně k informování zákazníka nikoli k prodeji samotné služby. Prodej služby mají na starosti Ideal Place mentoři.

Webové stránky nejsou dle doposud vedených statistik efektivním distribučním kanálem, neboť zákazníci navštěvují webové stránky až poté, co se o projektu dozví například na základě komunikace s mentorem či stávajícím členem. Je nezbytné vytvořit nové, efektivní, inovativní webové stránky.

Propagace

Projekt FIP CZ je pro marketingové účely propagován na sociálních sítích Facebook, Instagram a LinkedIn. Tyto kanály mají odlišný obsah, neboť každý cílí na jiného zákazníka. Na Facebooku autoři článků a příspěvků chtějí upoutat pozornost uživatelů a dostat se do jejich podvědomí. Cílem není získat potenciální zákazníky, ale spíše pravidelně informovat uživatele o minulých či budoucích akcích a zásobovat je pravidelnými články na téma komunikace, spolupráce a investice. Projekt na Facebooku vystupuje pod názvem Forbes Ideal Place CZ a ke dni 16. 1. 2022 má na stránce 136 sledujících.

Instagramový účet je nejméně propagovaný, není na něm aktivita v tak vysoké frekvenci jako na ostatních kanálech. Příspěvky jsou zveřejňovány s odstupem 2-3 týdnů, pokud se koná Growclub, jsou na instagramovém účtu sdílena krátká videa, tzv. stories, která umožňují sledujícím účtu nahlédnout do struktury a organizace akce. Společnost IP si je vědoma, že frekvence zveřejňování příspěvků a celková aktivita na Instagramu musí být vyšší, neboť cílovými zákazníky, které chce společnost díky Instagramu oslovit, jsou mladí začínající podnikatelé, kteří nemají zkušenosti s podnikáním a rádi by se inspirovali od zkušených podnikatelů. Kromě toho počet firem, které si zakládají instagramové účty a své produkty zde prezentují, stále roste. Tyto firmy se pro společnost IP stávají potenciálními zákazníky, které může pomoci sociální síť zaujmout.

Hlavním a nejdůležitějším propagačním kanálem je sociální síť LinkedIn, která se označuje jako největší profesní síť na internetu a spadá do kategorie byznysových aplikací. LinkedIn pomáhá uživatelům hledat zaměstnání, propojuje je navzájem a poskytuje obsah směřující na byznysová témata, odborné články atd. Projekt společnosti IP je na LinkedIn pod názvem Forbes Ideal Place CZ a ke dni 16. 1. 2022 stránku sleduje 159 uživatelů. Příspěvky jsou obsahově podobné těm zveřejňovaným na Facebooku, ale jsou tvořeny odborněji s cílem zaujmout majitele firem.

Cílovou skupinu společnosti IP na sociálních sítích Facebook a Instagram tvoří mladí lidé, začínající podnikatelé či skupiny, kteří se zajímají o propojování mladých podnikatelů se zkušenými. Cílovou skupinu na LinkedIn reprezentují již úspěšní podnikatelé, ne které se projekt Forbes Ideal Place zaměřuje.

Analyzováním sociálních sítí, při které se autorka zaměřila na počet sledujících, dosah příspěvků a aktivitu je zřejmé, že společnost IP má značné mezery a musí vyvinout větší úsilí v marketingové propagaci a komunikaci poskytované mentorské služby, aby se o projektu FIP CZ dozvědělo co nejvíce potenciálních zákazníků.

Lidé

Společnost Ideal Place s.r.o. byla založena třemi zakladateli, kteří spolu již dříve spolupracovali v rámci jiného projektu. Mají mezi sebou velmi přátelské vztahy, navzájem si důvěřují a podporují se. Trojčlenný tým jednatelů se před založením společnosti rozrostl o dva členy, kteří pro zakladatele taktéž nebyli cizí. Firemní kultura stojí na hodnotách jako jsou: úcta, partnerství a otevřenost. Tyto hodnoty jsou respektovány a dodržovány i mezi lidmi uvnitř společnosti. Každý člen týmu má svou roli, kterou svědomitě vykonává a v případě potřeby ochotně vypomáhá i svým kolegům s jejich povinnostmi. Tato malá pracovní skupina se řídí sama a není potřeba zaměstnávat manažera týmu, který by na pracovní činnosti a lidské vztahy dohlížel.

Procesy

Společnost IP poskytuje mentorské služby, u kterých dochází k přímému setkávání se zákazníkem, a to ve stanoveném, přesně měřitelném časovém horizontu. Ve 21. století je přímé kontaktování většinou nahrazováno internetem a telekomunikačními prostředky. Ideal

Place mentoři se setkávají se zákazníky osobně, neboť si společnost zakládá na osobním přístupu a individuální péči, kterou lze poskytnout pouze na základě osobního rozhovoru. Pokud se však klient není schopen na osobní schůzku dostavit fyzicky, lze se spojit telefonicky, videohovorem či pomocí emailu aj. Takto nastavené vnitřní procesy jsou považovány za profesionální, neboť je zákazník vtažen do samotného procesu a práce má velmi vysokou intenzitu.

V 1. polovině roku 2022 je nutné zautomatizovat vnitřní procesy ve společnosti IP za pomoci manažerských aplikací jako je například Slack a ClickUp pro efektivní týmovou komunikaci a řízení úkolů.

Partnerství a spolupráce

Společnost IP 30. 4. 2021 uzavřela obchodní smlouvu o partnerství se společností Barecz & Conrad Media s.r.o. ohledně mediálního zastoupení projektu FIP CZ značkou Forbes Česko. Dále byla dne 10. 1. 2022 uzavřena smlouva o partnerství se slovenskou inovační a technologickou firmou Touch4IT, která bude členským firmám působících v projektu FIP CZ poskytovat technologická a inovační řešení. Pilotní fáze spolupráce probíhá od prosince 2021 až do června 2022, po uplynutí této doby se bude dále jednat o nastavení spolupráce a profitu pro obě zúčastněné strany.

Společnost IP v roce 2021 uzavřela tzv. barterovou spolupráci s více firmami, kterým nebyla účtována částka 40 000 Kč za roční členství v Growclubu, výměnou za poskytování kontaktů a doporučení na potenciální členy projektu FIP CZ, šíření pozitivních recenzí, marketingovou propagaci na interních platformách a další výhody plynoucí z partnerského spojení. Jedná se o tyto společnosti a projekty: Nadační fond vzdělávání a podnikání, Code of life s.r.o., HubHub s.r.o, Digidetox a Vzdělávací společnost pro finanční gramotnost, z.ú. (dále VSFG). Osoby, které za společnostmi (projekty) stojí, jsou tzv. Ideal Place mentoři, neboť do projektu přinášejí přidanou hodnotu jako je know-how, znalosti a zkušenosti z oboru, a tím rozšiřují poskytované mentorské služby společnosti IP.

Nadační fond vzdělávání a podnikání svým projektem Soutěž & Podnikaj podporuje začínající, mladé podnikatele na středních a vysokých školách. Zakladatel společnosti vybírá a doporučuje mladé podnikatele, kteří jsou zváni na speciální vícedenní akce, kde se mají možnost potkat s úspěšnými podnikateli a společně diskutovat nad předem stanovenými

tématy. Z diskusí plynou konkrétní řešení daného problému, která mohou být implementována majiteli firem do firemní strategie. Tímto způsobem se účastníci diskusí vzájemně obohacují, tento způsob komunikace a vzájemné spolupráce se nazývá reverzní mentoring.

Dalším Ideal Place mentorem je zakladatel společnosti Code of life s.r.o., který se zaměřuje na zdraví lidského těla a mysli za využití chladové terapie a biohackingu. Pro členy projektu IP organizuje přednášky, workshopy, a tak zvaně přináší zdraví do firem, neboť zdraví zaměstnanců je přímo úměrné růstu firmy.

Společnost HubHub s.r.o. provozuje co-workingové prostory sídlící v centru Prahy. Spolupráce je založena na bezplatném přístupu manažera společnosti HubHub na akce v rámci projektu FIP CZ, výměnou za bezplatném využití co-workingových prostorů k pořádání Growclubů čtyřikrát do roka. Manažer společnosti velmi sympatizuje s udržitelností v oblasti podnikání, o kterou ve svém projektu usiluje společnost IP.

Posledním Ideal Place mentorem je jeden z jednatelů společnosti VSFG, který je zároveň jednatelem společnosti Ideal Place s.r.o. Zakladatelé neziskové organizace VSFG vyvinuli za pomoci finančních poradců, grafiků, analytiků a programátorů online finanční hru s názvem „Život podle Vás“, která usiluje o zvýšení finanční gramotnosti obyvatelům a studentům v České republice. Finanční hru je možné hrát online na jakémkoli stolním či přenosném počítači, využívat jako výukový materiál ve školách nebo poskytovat jako formu zaměstnaneckého benefitu poskytovaného firmou. Platí zde pravidlo, čím méně jsou zaměstnanci finančně gramotní, tím má firma vyšší mzdové a jiné provozní náklady.

Zhodnocení mikroprostředí – Matice IFE

V tabulce č. 5 je použita analytická technika váženého poměru která každému faktoru přiděluje výslednou hodnotu, a to násobkem váhy a stupně vlivu. Autorka práce seřadila jednotlivé faktory dle jejich důležitosti v projektu sestupně, tedy od nejvíce důležitého po nejméně důležité, a jednotlivým faktorům přidělila stupeň vlivu na bodové škále od 1 do 4. Číslo 1 představuje nejméně významný faktor, naopak číslo 5 nejvíce. Výsledná hodnota silných a slabých stránek je 3,7. Nejlepší výslednou hodnotou může být číslo 4, naopak nejhorší hodnotou číslo 1.

Tabulka 5 Matice IFE

Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Výsledná hodnota
Silné stránky (S)			
1 Zastoupení zn. Forbes	0,15	4	0,6
2 Marketingová podpora od sp. Forbes	0,13	4	0,52
3 Expanze na slovenský trh	0,11	4	0,44
4 Tvorba podnikatelského ekosystému	0,09	2	0,18
5 Tvorba nezávislé komunity podnikat.	0,06	2	0,12
6 Spolupráce s partnery, mentory...	0,04	3	0,12
7 Individuální přístup ke členům FIP	0,02	2	0,04
Suma	0,6	-	2,02
Slabé stránky (W)			
1 Pomalý nárůst prodaných členství	0,1	4	0,4
2 Časová náročnost získávání členů	0,09	4	0,36
3 % z příjmů odevzdávány partnerům	0,07	4	0,28
4 Malý počet MSP a rodinných firem	0,07	3	0,21
5 Nekompletní webové stránky	0,04	3	0,12
6 Není vybudována vlastní značka	0,02	3	0,06
7 Neefektivní marketingová komunikace	0,01	2	0,02
Suma	0,4	-	1,45
Silné a slabé stránky celkem	1	-	3,47

Zdroj: vlastní zpracování

Z matice IFE vyplývá, že pro společnost IP je nejvýznamnější zastoupení značkou Forbes a marketingová podpora společnosti Barcz & Conrad Media s.r.o. Společnost IP usiluje o vybudování nezávislého podnikatelského prostředí napříč generacemi a tuzemskými i mezinárodními trhy, proto další silnou stránku představuje postupná expanze na slovenský trh. Výsledná hodnota matice IFE 3,47 utvrzuje silnou interní pozici podniku, neboť překračuje průměrnou hodnotu 2,5 o 0,97 bodů.

4.2.2 Analýza makroprostředí – STEP analýza

Pro analýzu makroprostředí společnosti Ideal place s.r.o. je využita metoda STEP detekující vlivy působící na firmu z vnějšího okolí, které firma nemůže ovlivnit. Pomocí dílčích analýz sociálně kulturního prostředí, technologického a technického prostředí, ekonomického prostředí a politického a právního prostředí jsou jednotlivé vlivy analyzovány, a díky tomu je společnost schopná se danému prostředí lépe přizpůsobit.

Sociální a kulturní faktory

Vývoj populace má v České republice rostoucí tendenci. Dle Českého statistického úřadu v České republice k 30. 10. 2021 žije 10, 68 milionů obyvatel. Oproti roku 2020 došlo k poklesu z celkových 10, 7 milionů obyvatel. Přirozený úbytek obyvatelstva ve výši 19 200 osob byl způsoben rozdílem mezi počtem narozených a zemřelých. Pokles počtu obyvatel zapříčinil vysoký počet zemřelých v důsledku pandemie koronaviru Covid-19. V časovém rozmezí 1/2021-3/2021 dosáhl počet zemřelých 46 400, jedná se o 54% nárůst oproti roku 2020. Dle ústavu statistických informací více než 30 tis. osob zemřelo s nemocí Covid-19, z toho 90 % z nich bylo ve věku nad 65 let. S odeznívající kritickou fází a proočkovaností obyvatel, se počty zemřelých v roce 2021 dostávají na standardní hodnoty minulých let. V roce 2020 došlo k nárůstu počtu přistěhovalých, tak i k poklesu vystěhovalých. Imigraci do ČR dominují ukrajinští občané. Dle průzkumů se předpokládá, že budou nadále migrační toky ovlivněny pandemií a nově i válečným konfliktem na Ukrajině. Hodnoty v období 2014-2021 jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Tabulka 5 Počet obyvatel v ČR v mil. v letech 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Počet obyvatel</i>	10,538	10,554	10,579	10,610	10,650	10,694	10,710	10,682
<i>Přirozený přírůstek</i>	4 195	-402	4 913	2 962	1 116	-131	-930	-18 213
<i>Přírůstek stěhováním</i>	21 661	15 977	20 064	28 273	38 629	44 270	17 225	-1 535
<i>Celkový přírůstek</i>	25 856	15 568	24 977	31 235	39 745	44 139	16 295	-19 748

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2022)

Věková struktura obyvatel je znázorněna v tabulce číslo 6. V roce 2020 se zvýšil počet obyvatel České republiky o 7 838 lidí, ale i přes tento nárůst dochází ke stárnutí populace, neboť přibývá obyvatel v seniorském věku (65+). V roce 2020 došlo k nárůstu počtu obyvatel ve věku 65+ z 2 131 630 na 2 158 322, tedy přibližně o 27 tis. oproti roku 2019. Zatímco v roce 2020 došlo k nárůstu počtu obyvatel ve věkové skupině do 19 let o

téměř 22 tisíc, a to díky vysokému počtu žen narozených v 70. a v 80. letech a vysoké porodnosti, téhož roku došlo ke snížení počtu obyvatel ve věku 20-64 let téměř o 41 tisíc.

Tabulka 6 Věková struktura obyvatel ČR v mil. v letech 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
0-14	1,601	1,624	1,647	1, 671	1,693	1,710	1,720	1,690
15-64	7,057	6,998	6,943	6,899	6,870	6,852	6,824	6,680
20-64	6,594	6,540	6,484	6,437	6,403	6,374	6,333	6,329
65+	1,880	1,932	1,989	2,040	2,087	2,132	2,158	2,150

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2022)

Díky rozkolísané porodnosti není vývoj věkové kategorie 20-64 let homogenní, ve věkové skupině 20-45 let došlo k poklesu počtu obyvatel o 80 tisíc, naopak narůstá počet obyvatel ve věku 46-60 let, a to téměř o 67 tisíc, viz tabulka č. 7. Díky této kategorii nedochází k úpadku nabídkové strany ekonomiky, neboť se jedná o skupinu s vysokou mírou zaměstnanosti a participace, což také zmírňuje dopady stárnutí populace České republiky. V roce 2020 došlo k poklesu počtu lidí ve věku 61-64 let, důsledkem je zpomalení zátěže důchodového systému.

Tabulka 7 Podíl věkové skupiny ob. ČR v % v letech 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
0-14	15,2	15,4	15,6	15,7	15,9	16	16,1	16,1
15-64	67	66,3	65,6	65	64,5	64,1	63,8	63,5
65+	17,8	18,3	18,8	19,2	19,6	19,9	20,2	20,4

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2022)

Nezaměstnanost se řadí mezi jeden z významných sociálních faktorů, který ovlivňuje ekonomickou efektivitu státu, produkci a využití lidského kapitálu. Nízká nezaměstnanost je dána velkým počtem ekonomicky aktivních občanů, díky nimž je využita maximální možná hranice lidského kapitálu. Na základě Výběrového šetření pracovních sil (VŠPS) bylo zjištěno, že zaměstnanost ve 2. čtvrtletí 2021 meziročně klesla o 0,8 %, oproti 1,4 %.

Údaje v tabulce č. 8 znázorňují vývoj nezaměstnanosti v ČR v letech 2014-2021. Obecná míra nezaměstnanosti se snížila na 3 %, tomuto poklesu napomohl nedostatek pracovních sil v některých profesích a vládní podpůrné programy.

V roce 2021 se projeví zpožděné efekty recese, vysoký počet volných pracovních míst a zaměstnaných cizinců. Tyto efekty omezily prostor pro nárůst nezaměstnanosti. Obecná míra nezaměstnanosti představuje podíl nezaměstnaných vůči ekonomicky aktivním obyvatelům. Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v letech 2014-2021 má klesající tendenci, kromě mírného nárůstu v období 2020-2021, kdy míra narůstá v důsledku pandemické situace v České republice. VŠPS predikuje pokles obecné míry nezaměstnanosti pro rok 2022 z 3 % na 2,7 %. V polovině roku 2021 byl nedostatek zaměstnanců ve většině odvětví a regionech.

I přes dopady hospodářské recese zůstává poptávka po zahraničních pracovnících silná, zejména pracovníků ze Slovenska a Ukrajiny. Dopady ekonomického poklesu na trh práce byly v 2. čtvrtletí 2021 tlumeny vládními opatřeními (př: program Antivirus).

Tabulka 8 Nezaměstnanost v ČR v % v letech 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Obecná míra nezam.</i>	6,1	5	4	2,9	2,3	2,0	3,2	2,2

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2022)

Vzdělání obyvatel má zásadní vliv na ekonomiku státu, neboť zvyšuje lidský kapitál pracovní síly, tedy produktivitu práce a hodnotu produkce. Vzdelání může také ovlivnit inovační kapacitu země a udávat směr k novým technologiím a procesům, které podporují ekonomický růst. Díky vzdělání se také snadněji přenáší potřebné znalosti ve společnosti. Míra vzdělání má nejen dopad na ekonomiku daného státu, ale také na sociální život obyvatel. Lidé s vyšším vzděláním dělají lepší rozhodnutí v osobních financích, trpí menší nezaměstnaností a jejich zdravotní kondice je na vyšší úrovni, čímž nedochází k zatěžování zdravotního systému. V České republice v letech 2016-2021 dosáhlo středoškolského a vysokoškolského vzdělání 3 523 863 obyvatel. V letech 2018-2020 došlo k mírnému poklesu absolventů, změna nastala v roce 2021, kdy se oproti roku 2016 počet absolventů zvýšil o 1 549. Konkrétní hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 9.

Tabulka 9 Vzdělání obyvatelstva v ČR v letech 2016-2021

	2016/2017	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
<i>celkem</i>	715 149	701 697	693 623	696 696	716 698
<i>středoškolské vzdělání</i>	404 087	403 018	403 957	408 088	417 302
<i>vysokoškolské vzdělání</i>	311 062	298 679	289 666	288 608	299 396

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2022)

Technologické a technické faktory

S moderními technologiemi se postupem let museli zžít nejen jednotlivci, ale i firmy, pro které byl rok 2020 a 2021 přelomový. Společnost Ideal Place s.r.o. své služby směřuje k MSP, kterým se technologický pokrok nevyhne a musí se mu maximálně přizpůsobit. Společnost IP je nucela neustále sledovat trendy a technologický postup v České republice i na světovém trhu, jedině tak se společnost udrží na konkurenčním trhu. V 1. polovině roku 2022 se IP zapojila do vývoje vlastní webové a mobilní aplikace určené pro členy projektu FIP CZ.

Česká republika v roce 2020 investovala do vědy a výzkumu 38,1 mld. Kč, což tvořilo 0,67 % z celkového HDP ČR. Dle tabulky č. 10 je od roku 2016 trend rostoucí. Tím, že ČR investuje do vědy a výzkumu, podporuje vznik nových technologií a inovací, které firmy mohou využít ke svému podnikání.

Tabulka 10 Výdaje ČR na vědu a výzkum v letech 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Výdaje celkem (mld. Kč)</i>	27,3	27,9	28	30,7	33,4	35,8	38,1	N/A
<i>Podíl výdajů vůči HDP (%)</i>	0,63	0,6	0,58	0,6	0,62	0,62	0,67	N/A
<i>Podíl výdajů vůči stát. rozp. (%)</i>	2,25	2,15	2,29	2,4	2,38	2,31	2,07	N/A

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2022)

Od roku 2014 pozvolna narůstá počet vědeckých pracovišť a počet osob pracujících v těchto institucích, viz. tabulka č. 11. Dá se tedy předpokládat, že Česká republika je čím dál tím více nakloněna technologiím, vědě a výzkumu, čímž podporuje růst ekonomiky a zároveň růst firem.

Tabulka 11 Počet vědeckých pracovišť a pracovníků v ČR v letech 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Počet pracovišť</i>	2 840	2 870	2 830	3 114	3 106	3 214	3 227	N/A
<i>Počet pracovníků (v tis.)</i>	97,3	100,1	99,9	107,7	113,4	117	118	N/A

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2022)

Ekonomické faktory

Nejpoužívanějším a klíčovým ukazatelem hospodářské výkonnosti země je **hrubý domácí produkt (HDP)**, jehož hodnota představuje vše, co daná země za určité období vyprodukuje. V 1. čtvrtletí 2021 meziročně klesl reálný HDP o 2,6 %. Tabulka č. 12 udává vývoj HDP v České republice a jeho růst, který má kolísavý charakter. Zatímco se HDP vyjádřený v peněžních hodnotách od roku 2014 zvyšuje, jeho růst má klesající i rostoucí tendenci. V roce 2019 reálné HDP vzrostlo na 3 %, následně v roce 2020 kleslo o 5,8 %.

Pokles české ekonomiky byl zásadně ovlivněn pandemií Covid-19, neboť ke stabilizaci situace bylo potřeba přijmout opatření, jež způsobila propad ekonomiky. Pokles byl způsoben změnou vývoje výdajů domácností na konečnou spotřebu. V roce 2019 posílil růst HDP zahraniční obchod, naopak v roce 2020 byla ekonomická aktivita zahraničním obchodem utlumena. Vlivem protiepidemických opatření byla spotřeba domácností limitována, a tím došlo k meziročnímu poklesu HDP. Nejvíce zasažen byl sektor služeb, kde došlo k největšímu útlumu výdajů domácností. Výdaje domácností na konečnou spotřebu se snížily o 6,2 %. V 2. čtvrtletí 2021 došlo k postupnému uvolňování restriktivních opatření, tím meziročně vzrostlo HDP o 7,8 %.

Růst HDP v roce 2021 byl zapříčiněn převážně domácí poptávkou, investicemi, zvýšením objemů nákupů domácností a rostoucí zaměstnaností ve veřejném sektoru. ČNB pro rok 2022 predikuje hospodářský růst na 4,2 %.

Tabulka 12 Vývoj HDP v ČR v letech 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
HDP v běžných cenách (mld. Kč)	4 345,8	4 625,4	4 796,9	5 110,7	5 409,7	5 790,3	5 694,4	N/A
HDP v reálných cenách – pro rok 2010 (mld. Kč)	4 089,4	4 306,5	4 412	4 604	4 604	4 735,1	4 856,6	N/A
HDP na obyvatele (100 tis. Kč)	412,9	438,7	454	482,6	509	542,7	532,2	N/A
Růst HDP (%)	2,3	5,4	2,5	5,2	3,2	3	-5,8	N/A

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2022)

Dalším makroekonomickým prvkem, který ovlivňuje firmy v České republice, je **inflace**. Ta způsobuje nárůst cenové hladiny zboží a služeb a oslabuje kupní sílu (tzv. reálné hodnoty) peněz. Dle tabulky č. 13 byla od roku 2003 zaznamenána nejnižší míra inflace v roce 2015, a to 0,3 p. b., od této doby inflace skokově narůstá do výšky 3,5 % (rok 2021). V letech 2014-2016 průměrná míra inflace roste v rozmezí 0,1-0,3 %, avšak od roku 2017 je tento nárůst již o 2 %. Nízká míra inflace v roce 2015 byla způsobena nabídkovými faktory, jako pokles ropy na světovém komoditním trhu, snižující se ceny ve zpracovatelském průmyslu v eurozóně, ovlivňující ceny dovozu do ČR a klesající ceny živočišné výroby.

Nárůst míry inflace v roce 2017 byl způsoben výrazným zvýšením cen dopravy, potravin (zejména nealkoholických nápojů), bydlení, vody, energií a paliv.

Makroekonomické predikce pro rok 2022 očekávají stále se zvyšující inflaci, a to z důvodu rostoucích cen ropy, plynu a elektřiny.

Tabulka 13 Míra inflace v ČR v letech 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Průměrná míra inflace (%)</i>	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8
<i>Index spotřebitelských cen (průměr r. 2015)</i>	99,7	100	100,7	103,1	105,3	108,3	111,8	116,1

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2022)

Průměrná hrubá mzda českých domácností ve všech sektorech národního hospodářství od roku 2014 stále narůstá, v roce 2021 dosáhla mzda průměrné výše 37 499 Kč, tedy o 11 746 Kč více než v roce 2014. V porovnání s rokem 2020 se zvýšila o 1 837 Kč. Nejvyšší průměrnou hrubou mzdou disponuje sektor informačních a komunikačních technologií s průměrem 62 008 Kč (r. 2020) a sektor peněžnictví a pojišťovnictví, kde průměr dosahuje výše 59 401 Kč (r. 2020). S rostoucí hrubou mzdou rostou i výdaje domácností na produkty a služby.

Tabulka 14 Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR v letech 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Průměrná hrubá měs. mzda (Kč)</i>	25 753	26 629	27 790	29 635	32 097	34 605	35 662	37 499

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2022)

Významným hybatelem hospodářské dynamiky je **spotřeba domácností**. V letech 1993-2020 česká ekonomika rostla v průměru o 2,4 % ročně a příspěvek spotřeby domácností činil 1,2 %. V České republice představuje spotřeba domácností nejvýznamnější

složku domácí poptávky, která v letech 2017-2019 činila 46% podíl na HDP. S nástupem opatření proti Covid-19 se v roce 2020 reálná spotřeba domácností propadla o 7,1 %, podíl na HDP se snížil na 44,7 %. Nejvíce se výdaje domácností projeví ve stravovacích a ubytovacích službách, oděvnictví a dopravě. Vlivem opatření, která byla přijata Českou republikou proti šíření koronaviru, české domácnosti dle ČNB uspořily od 1. čtvrtletí 2020 do 1. čtvrtletí 2021 celkem 680 mld. Kč. Z toho běžné úspory činily 425 mld. Kč (tj. 62 %) a opatrností úspory 58 mld. Kč (tj. 9 %). Zbylých 199 mld. Kč (29 %) představovali vynucené úspory.

Úrokové sazby zásadně ovlivňují směr ekonomiky. ČNB díky změnám těchto sazeb řídí ekonomiku Česka. Při změně úrokové sazby je výsledkem pohyb inflace požadovaným směrem – tedy dolů. Pokud ČNB sníží úrokové sazby, pak dochází k poklesu inflace, tedy deflaci (tj. posílení koruny), a zároveň ke zrychlení ekonomického růstu. Tabulka č. 15 znázorňuje vývoj úrokové sazby v letech 2014-2021. Úroková sazba poskytovaná domácnostem klesala do roku 2017, v roce 2018 vzrostla o 0,57 % a poté opět začala klesat do roku 2020. Úroková sazba poskytovaná nefinančním podnikům má od roku 2014 do roku 2016 klesající charakter, a to o 0,47 a 0,24 % p. a. Od roku 2017 úroková sazba stoupla o 0,47 % a narůstá do hodnoty 3,59 %, která byla ČNB stanovena v roce 2019, od tohoto roku klesla na 1,72 % p. a.

Tabulka 15 Vývoj úrokových sazeb poskytovaných ČNB v letech 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Úvěry domácnostem (% p. a.)</i>	5,03	4,46	3,85	3,68	4,27	3,87	3,02	3,75
<i>Úvěry nefinančním podnikům (% p. a.)</i>	2,01	1,54	1,77	2,22	3,25	3,59	1,72	4,1

Zdroj: vlastní zpracování, ČNB (2022)

Politické a právní faktory

Společnost Ideal place s.r.o. se jako ostatní firmy na území České republiky musí řídit zákony, vyhláškami, vládními nařízeními, právními normami a respektovat je. Společnost je

povinna sledovat změny či úpravy Občanského a Obchodního zákoníku. Obchodní zákoník byl roku 2014 nahrazen Zákonem o obchodních korporacích a novela Občanského zákoníka nabyla účinnosti 1. července 2020. Podnikatelé na území České republiky se musí řídit těmito zákony:

- Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník a ve znění pozdějších předpisů – upravuje postavení podnikatelů, jak fyzických, tak právnických osob, dále upravuje obchodní závazkové vztahy a další vztahy související s podnikáním,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a ve znění pozdějších předpisů – řeší problematiku obchodních korporací a družstev,
- Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a ve znění pozdějších předpisů – podnik je povinen se zaregistrovat u příslušného finančního úřadu jako plátce daně z příjmů právnických osob, příjmy podléhají zdanění ve výši 19 %,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a ve znění pozdějších předpisů – překročí-li podnik obrát 1 000 000 Kč za posledních 12 (či méně) kalendářních měsíců, stává se plátcem DPH, daný podnik se k této dani může přihlásit dříve a dobrovolně, je-li to pro něj výhodné,
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění definují okruh pojištěnců, výši pojistného a práva a povinnosti pojištěnců a ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a ve znění pozdějších předpisů – podnik je v průběhu roku povinen vést záznamy o svém hospodaření a podnikatelské činnosti,
- Zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční a ve znění pozdějších předpisů – používá-li podnikatel ke svému podnikání osobní automobil,
- Zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitosti a ve znění pozdějších předpisů.

V roce 2020 byly v České republice schváleny nové změny dopadající na podnikatele a živnostníky. Mezi hlavní změny patří podpora rodinných firem v rámci programu „EXPANZE“, který podporuje firmy v profinancování provozních a investičních projektů bezúročným úvěrem do výše 30 mil. Kč poskytovaným Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou. 1. května 2020 byla spuštěna 3. a 4. fáze elektronické evidence tržeb hotovostních plateb, které do této doby evidenci nepodléhaly, avšak od 1. 1. 2021 byla povinnost tržby evidovat odložena až do 31. 12. 2022, firmy však stále mohou tržby evidovat elektronicky a dobrovolně.

1. května 2020 došlo ke snížení DPH na vybrané služby (kadeřnictví, holičství, úprava oděvů) z 21 % na 10 %, dále se snížilo DPH na vodné, stočné, stravovací služby, péče o děti, půjčování knih z 15 % na 10 %. Vláda v roce 2021 schválila Strategii na podporu malých a středních podniků (MSP) pro období 2021-2027 z dílny Ministerstva průmyslu a obchodu. Cílem této strategie je zvýšit produktivitu a konkurenceschopnost českých MSP, a tím posílit mezinárodní pozici České republiky v oblasti výzkumu, inovací za využití pokročilých technologií a dovedností. V roce 2022 došlo ke zvýšení slevy na poplatníka z 27 840 Kč na 30 840 Kč, byla zavedena nová paušální daň pro živnostníky v částce 5 994 Kč (2 627 Kč zdravotní pojištění a zvýšená částka sociálního pojištění o 15 % na 3 267 Kč). Také došlo k navýšení hrubé minimální mzdy na 16 200 Kč.

4.2.3 Analýza mikroprostředí – Porterova analýza 5 sil

Mikroprostředí je tvořeno subjekty, které se společností úzce spolupracují, ovlivňují ji, avšak nejsou její součástí. Jedná se o zástupce cílových skupin, které může firma částečně ovlivnit. Analýza mikroprostředí má za cíl identifikovat hybné síly v odvětví, které ovlivňují činnosti podniku. K identifikaci bude využita Porterova analýza pěti sil, která se zaměřuje na pět konkurenčních faktorů, a tedy vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitučních produktů, konkurenční rivalita v odvětví a hrozba vstupu do odvětví.

Zákazníci

Zákazníkem společnosti IP je firma na území ČR a SK, která splňuje základní podmínky stanovené společností IP a zároveň má zájem podílet se na tvorbě nezávislé podnikatelské komunity, o rozvoj lidského potenciálu, chce sdílet své zkušenosti a je

otevřená novým technologiím, které firmě zajistí konstantní růst. MSP musí splňovat následující podmínky, aby se mohla stát zákazníkem společnosti IP.

1. firma zaměstnává od 10 do 200 lidí,
2. funguje na české či slovenském trhu minimálně 3 roky,
3. v posledním roce dosáhla min. obrátu 25 000 000 Kč.

Pouze jednatel či majitel firmy, který po úspěšné vstupní konzultaci vstupuje do inovativního ročního programu, pracuje na rozvoji své firmy a účastní se společných setkání. K 28. 2. 2022 je do projektu FIP CZ zapojeno 20 majitelů MSP.

Společnost IP zastává ve spolupráci se zákazníky individuální přístup, na kterém si zakládá a plánuje ho udržet i přes narůstající počet zákazníků. Tímto přístupem je však schopna mentorovat a obsluhovat maximálně 100 majitelů firem. Vyjednávací síla zákazníků je vzhledem k poměrně vysoké konkurenci na trhu silná. Zákazník většinou preferuje nízkou cenu a kvalitní poskytované služby. Je klíčové stanovit poměr ceny a kvality poskytované služby tak, aby pro zákazníka byla cena dostupná a zároveň služba nabízela vyšší kvalitu a přidanou hodnotu oproti konkurenci.

Dodavatelé

Společnost IP uzavřela v roce 2021 odběratelsko-dodavatelské vztahy se společností Barcz & Conrad Media s.r.o. sídlící na Slovensku ve městě Nitra. Tento vztah vznikl na základě uzavřené smlouvy, ve které je předmětem jednání značka Forbes (tj. světově známý byznysový časopis a produkt mediální společnosti) a mediální podpora ze strany Forbes Česko.

Dále IP v roce 2021 uzavřela roční smlouvu se společností Growision s.r.o. sídlící na Slovensku v Bratislavě. Odběratelsko-dodavatelský vztah vznikl za účelem podpory společnosti IP ze strany Growision s.r.o. Podpora spočívala v předávání know-how v oblasti poskytování mentorských služeb cílovému zákazníkovi. Od června 2022 nebude tento odběratelsko-dodavatelský vztah dále platný. Vyjednávací síla dodavatelů je v případě společnosti Barcz & Conrad Media s.r.o., a Growision s.r.o. silná, neboť na českém a slovenském trhu nemají konkurenci.

Substituty

Množství substitutů v odvětví je určeno atraktivitou odvětví a cenou produktů. Mentorování a vedení firem patří k atraktivním službám, což lze odvozovat od velikosti konkurence v odvětví. Substitutem mentorských služeb je například svépomoc, při které není využíván externí dodavatel, ale vlastní interní zdroje. Substituovat produkt z vlastních zdrojů pro majitele firmy není efektivní a přínosné, neboť nezíská nový pohled na podnikání a svou firmu. Společnost Ideal Place s.r.o. vnímá interní zaměstnance ze zákaznických firem disponující mentorskými a vůdčími schopnostmi jako možné substituty nabízených služeb. Hrozba nahrazení mentorských služeb a jiných benefitů projektu FIP CZ, které společnost IP zákazníkům na trhu nabízí, je nízká, neboť je časově, finančně a personálně náročné najmout si externí firmu či externího znalce do firmy, kde není specifikován konkrétní problém, ale majitel chce zajistit společnosti dlouhodobý růst, chce zaměstnávat spokojené pracovníky a vytvořit ideální pracovní prostředí.

Stávající konkurence

Podnikající subjekty na trhu neustále usilují a bojují o svou výhodnou pozici v konkurenčním prostředí, obchodní oddělení denně analyzují stav konkurence a snaží se o zlepšení svých služeb s cílem udržet si stálé zákazníky a efektivně oslovovat potenciální. Ideal Place s.r.o. nastavila svou prodejní cenu ve výši, která se výrazně neodchyluje od ceny konkurenční. Projekt FIP CZ cílové skupině nabízí mentorské služby, které pro svou specifčnost, netradiční přístup a zastoupení značkou Forbes nemají na trhu konkurenta. V České republice se s podnikatelskými problémy setkávají majitelé MSP denně a požadují okamžité řešení problému, na tyto společnosti však FIP CZ necílí, proto společnost IP nevnímá firmy a projekty, které se zaměřují na poradenství, řešení problémů a výsledky, jako konkurenci.

Konkurenci pro společnost Ideal Place s.r.o. představují ty firmy, které nabízejí mentorské služby pro majitele MSP na území ČR a SK, zaměřené na rozvoj lidí, týmů a technologií v podnicích. Program Forbes Ideal Place CZ působí na území celé České republiky a na Slovensku, společnost není vázána na vymezenou lokalitou, kde by vedla konkurenční boj. Na základě údajů ČSÚ z roku 2019 v kategorii ekonomických subjektů sídlí nejvíce poradenských a mentorských firem, které poskytují administrativní a podpůrnou činnost, v hlavním městě Praha. V roce 2019 byl počet stanoven na 17 073 subjektů, avšak

vzhledem k cílové skupině zákazníků a charakteristice projektu FIP, se dá za přímou konkurenci považovat pouze pár jednotek firem. Konkurenční boj společnost IP vede na území celé České a Slovenské republiky.

Prvotním šetřením a analyzováním odvětví jsou předběžně určenými konkurenty na českém trhu společnosti Business Laboratory s.r.o., Talentwork s.r.o. a Business for breakfast s.r.o. Zmíněné firmy nabízejí poradenské, mentorské a rozvojové služby majitelům firem či jednotlivcům (fyzickým osobám). Cílový zákazník není u každého konkurenta totožný a tržní cenová hladina konkurenčních společností v porovnání s tržní cenou společnosti IP kolísá. Silnými stránkami výše zmíněných konkurujících firem jsou marketingová komunikace, produktová prezentace na webových stránkách, zpracované případové studie a kladné zákaznické reference.

Rivalita v odvětví poskytování poradenských a mentorských služeb majitelům společností je vysoká vzhledem k vysokému počtu firem v odvětví na území ČR a SK. Společnost Ideal Place s.r.o. však cílí na specifickou cílovou skupinu zákazníků, kterou jsou pouze majitelé MSP, jež jsou na základě vstupního pohovoru vybíráni. Jedinečností společnosti IP je značka Forbes, která na území České republiky nezastupuje žádný jiný mentorský program. K získání většího počtu nových zákazníků v kratším časovém intervalu by společnosti IP pomohlo nastavení nové a efektivnější marketingové komunikace, vypracování případové studie a publikování kladných zákaznických recenzí na webových stránkách www.idealplace.cz.

Potenciální konkurenti

Pro vstup nových konkurentů do odvětví neexistují na území ČR žádné bariéry. Pokud nový konkurent chce na českém trhu vystupovat jako právnická osoba, je zákonem požadováno splnění jednoduchých podmínek pro založení obchodní společnosti. Mezi podmínky patří například složení základního kapitálu (od r. 2014 libovolná částka od 1 Kč, doporučeno alespoň 100 000 Kč), určení sídla společnosti se souhlasem vlastníka nemovitosti, čistý trestní rejstřík jednatelů společnosti, nezavádějící a nezaměnitelný název společnosti a zvolení odpovědného zástupce (pouze pro některé druhy živností).

Vzhledem k početnému zastoupení subjektů v odvětví poradenských a mentorských služeb majitelům firem, lze od nově vstupujícího konkurenta očekávat vynaložení značného

úsilí v oblasti marketingu, komunikace a prezentace svých služeb, s cílem získat zákazníky a zajistit odbyt nabízených služeb. Současný trh je nasycen, tzn. nabídka převyšuje poptávku a úspěšné firmy mají díky marketingu a prezentaci na sociálních sítích zaručeny své odběratele. Hrozby vstupu do odvětví jsou na minimální úrovni, avšak nově příchozí konkurence musí cílového zákazníka upoutat službou, kterou u konkurence nezíská.

Zhodnocení vnějšího prostředí – Matice EFE

Vnější marketingové prostředí je tvořeno makroprostředím a mikroprostředím, které jsou v následujícím hodnocení zahrnuty. Aby mohlo být vnější prostředí zhodnoceno, je nutné stanovit průměrnou hodnotu, se kterou se výsledná hodnota porovnává. V tomto případě je průměr stanoven na hodnotu 2,5, která byla získána součtem všech stupňů vlivu a vydělena jejich celkovým počtem.

Matici EFE (tabulka č. 6) byla zpracována stejným způsobem, jako matice IFE, tedy analytickou technikou váženého poměru. Svými hodnotami poukazuje na nejdůležitější externí faktory, a tedy příležitosti a hrozby společnosti IP. Významnými příležitostmi jsou MSP a rodinné firmy na Slovensku, kam projekt FIP CZ bude expandovat. Společnost chce být pro své zákazníky technologicky vyspělá a inovativní, proto jsou klíčovými faktory inovace ve formě nové webové stránky a vývoj webové platformy pro své členy a potenciální zákazníky.

Významné riziko pro společnost IP představují vládní nařízení a omezení v souvislosti se snahou zmírnit společenské důsledky pandemie Covid-19. Nařízení a omezení jsou ve smyslu omezování společenských akcí a volného setkávání v době pandemie, a tím je výrazně zbrzděn prodej členství. Nejméně významné riziko pro společnost IP představuje nárůst konkurence v odvětví. Výsledná hodnota matice EFE je 2,74 a převyšuje průměrnou hodnotu o 0,24 bodu. Lze konstatovat, že společnost citlivě reaguje na změny vnějšího prostředí, neboť čím je hodnota od průměru vzdálenější, tím reaguje lépe.

Tabulka 6 Matice EFE

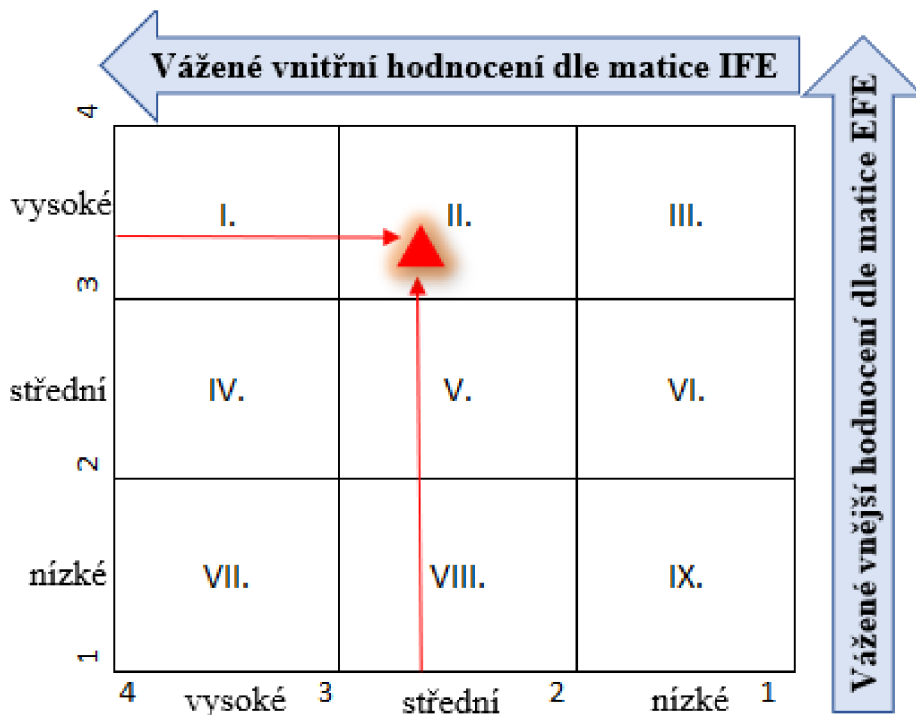
Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Výsledná hodnota
<i>Příležitosti</i>			
<i>1 MSP a rodinné firmy na Slovensku</i>	0,16	4	0,64
<i>2 Tvorba webové a mobilní aplikace</i>	0,12	3	0,36
<i>3 Tvorba nového webu</i>	0,1	3	0,3
<i>4 Uzavřené smlouvy s partnery-noví členové</i>	0,08	3	0,24
<i>5 Publikace obsahu na webové platformě</i>	0,06	2	0,12
<i>6 Reklamní stánek na Forbes akcích</i>	0,04	2	0,08
<i>7 Rozšíření portfolia</i>	0,02	2	0,04
Suma	0,58	-	1,78
<i>Hrozby</i>			
<i>1 Členství založeno na fyzickém setkávání</i>	0,11	3	0,33
<i>2 Pandemie Covid19-oslabení firem</i>	0,09	3	0,27
<i>3 Vyčerpání adresáře potenciálních zák.</i>	0,08	2	0,16
<i>4 Vyčerpání finančních prostředků</i>	0,06	2	0,12
<i>5 Neobnovení smlouvy s Forbes pro r. 2023</i>	0,04	1	0,04
<i>6 Neúspěšnost projektu</i>	0,03	1	0,03
<i>7 Nárůst konkurence v odvětví</i>	0,01	1	0,01
Suma	0,42	-	0,96
<i>Příležitosti a hrozby celkem</i>	1	-	2,74

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení IFE a EFE matice

Obrázek č. 9 definuje strategickou oblast, ve které se firma IP nachází. Oblast II. se dle Prof. Ing. Jiřího Fotra (Fotr, 2020) nazývá Stav a zajišťuj růst. Součástí této strategie je rozvoj trhu, vývoj produktu a dopředná, zpětná a horizontální integrace. Společnost IP by se tedy měla soustředit hlavně na rozvoj trhu a vývoj produktu.

Obrázek 9 Graf matice IFE a EFE



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku č. 9 plyne, že společnost Ideal Place s.r.o. má dostatek silných stránek a pružně reaguje na vnější prostředí. Na základě této pozice na trhu (Stav a zajišťuj růst) se doporučuje udržet si zastoupení silnou značkou Forbes, expandovat na slovenský trh, a také vyvíjet a inovovat stávající produkt na trhu.

4.2.4 Situační analýza – SWOT a TOWS matice

Analýza marketingového prostředí je tvořena za pomoci SWOT analýzy, která je doplněna o metodu matice TOWS, díky níž je vytvořen rozbor strategické situace podniku. Matice spočívá v hodnocení vzájemných vlivů externích (T, O) a interních (W, S) faktorů.

SWOT analýza

V analýze jsou zvoleny faktory, které vychází z analýzy makroprostředí, mikroprostředí a vnitřního prostředí společnosti Ideal Place s.r.o. Tyto faktory jsou pro podnik klíčové, neboť mají zásadní vliv a dopad na jeho existenci. Konkrétní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou znázorněny na obrázku č. 10, kde jsou vypsány dosud získané informace z jednotlivých analýz.

Obrázek 10 SWOT matice

	Silné stránky	Slabé stránky
Interní faktory	<ol style="list-style-type: none"> 1. zastoupení značkou Forbes 2. marketingová podpora od společnosti Forbes 3. expanze na slovenský trh 4. tvorba podnikatelského ekosystému 5. tvorba nezávislé komunity podnikatelů 6. spolupráce s partnery, mentory projektu Forbes IP 7. individuální přístup ke členům Forbes IP 8. konkurenční výhoda - silná značka, specifický produkt 	<ol style="list-style-type: none"> 1. malý dosah na sociálních sítích 2. pomalý nárůst prodaných ročních členství 3. časová náročnost získávání nových členů 4. není vybudovaná vlastní silná značka 5. neefektivní marketingová komunikace 6. nekompletní webové stránky 7. % z příjmů odevzdávány partnerům (Forbes, Growision) 8. malý počet MSP a rodinných firem v ČR - malé odvětví
Externí faktory	Příležitosti	Hrozby
	<ol style="list-style-type: none"> 1. tvorba nového webu 2. tvorba webové a mobilní aplikace (uzavřená platforma) 3. uzavřené smlouvy s partnery - tipování nových členů 4. publikace obsahu na webové platformě Pickey 5. MSP a rodinné firmy na Slovensku 6. reklamní stánek na velkých Forbes akci - firemni prezentace 7. vláda podporuje konkurenceschopnost MSP 8. rozšíření portfolia o Týmovou akademii a VSVG 	<ol style="list-style-type: none"> 1. členství ve FIP založené na fyzickém setkávání 2. pandemie Covid19 - finanční oslabení firem 3. snadné vyčerpání adresáře vhodných kontaktů k oslovení 4. nárůst konkurence v odvětví - konkurenční boj 5. vyčerpání finančních prostředků 6. neúspěšnost projektu 7. nedojde k obnovení smlouvy s Forbes na další období 8. ztráta zájmu majitelů MSP o mentorskou podporu

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi klíčové příležitosti patří tvorba nových webových stránek, které budou efektivnější a inovativní ve smyslu zaujetí potenciálních zákazníků, poskytnutí přehlednosti informací, implementování chatbota a zveřejnění vstupního dotazníku. Další příležitostí je vývoj interní webové platformy pro členy projektu, která bude tvořit komplexní podporu majitelů firem, komunikovat s nimi, informovat je o aktualitách a novinkách v projektu a bude tvořit bezpečné prostředí pro sdílení know-how mezi členy a jejich zkušeností.

Příležitost se také nachází v rozšíření portfolia o finanční hru „Život podle Vás“ a webové platformě Pickey, ze které může mít společnost IP časem finanční příjem a přísun nových členů, které tímto způsobem zaujme a osloví. Společnost IP se musí eliminovat veškeré hrozby vedoucí k neúspěšnému projektu, jako například upadající zájem o projekt FIP CZ, vyčerpání finančních zdrojů nebo vyčerpání adresáře vhodných kontaktů pro oslovení. Adresář kontaktů je omezen množstvím MSP a rodinných firem v České republice a na Slovensku.

Matice TOWS

Matice vychází ze SWOT analýzy a kombinuje vliv silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Matice umožňuje formulovat návrhy strategií, ve kterých jsou využity silné stránky a příležitosti na potlačení hrozeb, tím vzniká více strategií, ze kterých je následně

vybrána ta nejvhodnější, která je v souladu s celkovou strategií firmy. Na obrázku č. 11 jsou znázorněny čtyři možné strategie společnosti IP.

Obrázek 11 TOWS matice

	S	W
O	<p>MAXI-MAXI</p> <ul style="list-style-type: none"> • expandovat více na slovenský trh, čímž se zvýší počet potenciálních zákazníků • získat podporu Forbes SK • domluvit spolupráci s Týmovou akademií a VSFG, následně je zařadit do projektu 	<p>MINI-MAXI</p> <ul style="list-style-type: none"> • nový web a platforma vybudují vlastní silnou značku • partneři a mentoři oslovují potenciální zákazníky na základě kladných referencí a osobních zkušeností • kontaktování slovenských firem vede k nárůstu velikosti odvětví
T	<p>MAXI-MINI</p> <ul style="list-style-type: none"> • expanze na slovenský trh zvýší počet potenciálních zákazníků, partnerů, mentorů • oslovení většího počtu potenciálních zákazníků 	<p>MINI-MINI</p> <ul style="list-style-type: none"> • nové webové stránky • interní, webová, členská platforma • pravidelná aktivita na sociálních sítích • zvýšení povědomí o projektu FIP CZ skrze sociální sítě a kladné reference

Zdroj: vlastní zpracování

MAXI-MAXI strategie

Strategie SO spočívá v proniknutí společnosti IP na slovenský trh, čímž se automaticky navýší počet potenciálních zákazníků, kteří mohou být osloveni. Z interního průzkumu, který byl proveden jednateli společnosti IP plyne, že by dosavadní členové velmi uvítali možnost potkávat se se slovenskými MSP. Tím, že se IP dostane do zahraniční spolupráce se slovenskými firmami, mentory či partnery, je nezbytné, aby se společnost dohodla na podmínkách podpory ze strany Forbes SK, stejně jako je tomu v České republice.

MINI-MAXI strategie

Strategie WO je pro společnost IP zásadní, neboť v ní hlavní roli hrají technologie a inovace, kam se řadí tvorba nové webové stránky, která bude pro zákazníky uživatelsky přínosnější, a také vývoj interní webové platformy pro členy projektu Forbes Ideal Place CZ. Tyto dva kroky přispějí k budování vlastní silné značky a nárůstu spokojenosti zákazníků. Dalšími klíčovými kroky strategie jsou mentoři a partneři, kteří svou činností oslovují

potenciální zákazníky, nabírají další členy a šetří čas celému týmu. Přístup ke slovenským firmám zvětšuje oblast působnosti společnosti IP, a tím i počet potenciálních zákazníků, jejichž počet se na území České republiky pomalu snižuje.

MAXI-MINI strategie

ST strategie zahrnuje využití slovenského trhu k navýšení počtu potenciálních zákazníků, mentorů a partnerů, čímž se navyšuje počet členů projektu FIP, tím pádem i obrat společnosti. V této strategii je klíčový růst firmy.

MINI-MINI strategie

Webové stránky a sociální sítě patří mezi nejdůležitější formy komunikace s veřejností (public relations), tedy zákazníky. Strategie WT se zaměřuje na budování a vylepšování těchto nástrojů komunikace. Konkrétními kroky společnosti IP jsou nové webové stránky, které jsou uživatelsky přínosné a pravidelná aktivita na sociálních sítích jako je Facebook, LinkedIn a Instagram, která spočívá ve zveřejňování poutavého obsahu, příspěvků, videí, novinek, aktualit a informací z podnikatelského prostředí.

4.2.5 Analýza konkurence

Analýza konkurence napomáhá společnosti IP získat konkurenční výhodu v konkurenčním prostředí, také přispívá k odlišení od konkurenčních firem na trhu. Aby mohla být analýza konkurence provedena, musí si nejprve společnost IP stanovit kritéria pro výběr konkurenčních firem. Společnost zvolila tato kritéria:

1. mentorské a poradenské služby pro střední a vyšší management, které jsou primárně určeny majitelům firem,
2. hlavním produktem konkurující společnosti je prodej členství do programu,
3. vedlejším produktem jsou např. networkingové akce, workshopy, e-booky,
4. konkurenční služby cílí na rozvoj podnikavosti v České republice, na růst firem a majitelů, spokojenost zaměstnanců a vzájemnou spolupráci mezi podnikateli,
5. součástí programu jsou konzultace s mentorem a podpora celé komunity.

Na základě výše vybraných kritérií pro výběr firem v oblasti mentorských a poradenských služeb, byl proveden výběr konkurenčních podniků, které se skladbou služeb nejvíce přibližují projektu FIP CZ společnosti IP.

Analyzováním odvětví bylo zjištěno cca 10 konkurenčních firem, které se zabývají podporou podnikatelů a rozvojem. Analyzováním služeb, které konkurenti prezentují na webových stránkách, byly vybrány pouze tři z nich, které svými produkty, cenou, značkou a sociálními sítěmi nejvíce konkurují společnosti IP, proto jsou označovány za přímou konkurenci. Jedná se o společnost Business Laboratory s.r.o., Talentwork s.r.o. a Business for breakfast s.r.o. Autorka analýzy si pro potřeby srovnání konkurence stanovila tato kritéria:

- a) cena produktů konkurence,
- b) skladba nabízeného produktu,
- c) známost značky (brand),
- d) aktivita na sociálních sítích.

Konkrétní kritéria byla vybrána, neboť přímo působí na zákazníka. Srovnávání konkurenčních firem probíhá za pomoci nástroje strategického managementu, tzv. benchmarkingu, při kterém dochází k soustavnému porovnávání a měření produktů mezi konkurenty. K hodnocení byla stanovena bodová škála v rozmezí od 1 do 5, kdy 1 představuje nejnižší bodové ohodnocení naopak číslo 5 nejvyšší. U každé konkurenční firmy budou jednotlivé body sečteny a mezi sebou následně porovnány. Analýza konkurence odhaluje společnosti spadající do přímé a nepřímé konkurence.

Cena produktů

Cena pro zákazníka představuje jednu z nejdůležitějších aspektů při výběru konečného produktu. Společnost Ideal Place s.r.o. nabízí svůj produkt (roční členství ve VIP komunitě) za 40 000 Kč, proto byla tato částka stanovena jako porovnávací hodnota. Pokud se společnost IP se zákazníkem nedohodne na barterové spolupráci, či jiném přínosu, je povinen cenu uhradit, chce-li se stát členem komunity. V tabulce č. 16 jsou hodnotící kritéria na bodové škále v rozmezí 1-5.

Tabulka 16 Kritéria hodnocení ceny

<i>Body</i>	Kritéria hodnocení
<i>1</i>	Konkurující cena se pohybuje výrazně nad cenovou hladinou služby společnosti IP (tzn. rozdíl nad 15 000 Kč).
<i>2</i>	Konkurující cena se pohybuje nad cenovou hladinou služby společnosti IP (tzn. rozdíl do 15 000 Kč).
<i>3</i>	Konkurující cena se pohybuje těsně nad cenovou hladinou služby společnosti IP (tzn. rozdíl do 10 000 Kč).
<i>4</i>	Konkurující cena se pohybuje pod cenovou hladinou nebo je rovna ceně služby společnosti IP.
<i>5</i>	Konkurující služba je pro zákazníka k využití zdarma, omezena je pouze časovým limitem, ve kterém je služba zákazníkovi k dispozici.

Zdroj: vlastní zpracování

Takto stanovená kritéria hodnocení konkurující ceny jsou využita při konečném bodování jednotlivých konkurentů.

Skladba nabízeného produktu

Při výběru dodavatele zajímá zákazníka struktura a obsah poskytované služby, kterou si kupuje. Obecně je známo, že zákazník požaduje velmi kvalitní službu, která vyhovuje jeho požadavkům a splňuje očekávání za co nejmenší finanční úplatu. Tabulka č. 17 znázorňuje kritéria hodnocení nabízených služeb za pomoci bodování.

Tabulka 17 Kritéria hodnocení skladby nabízeného produktu

Body	Kritéria hodnocení
1	Nejedná se o prodej členství, pouze o podpůrnou platformu na vymezenou dobu.
2	Bez rozšířené nabídky, pouze základní služba, jako např. práce na psychice a osobním rozvoji. Určeno pro jednotlivce. Jedná se o prodej členství v rozvojovém programu.
3	Pouze nabídka možnosti využití mentoringových služeb, jak pro jednotlivce, tak pro firmy. Služby nejsou zaměřené na podnikání, ale spíše talentový a osobní rozvoj. Nabízené služby lze provádět skupinově. Jedná se o prodej členství.
4	Pestřejší nabídka služeb pro majitele firem a osob na manažerských pozicích. Služby zabývající se tématikou vzdělání a rozvoj podnikatelů (př: týmy, HR, investice, online atd.). Služby nejsou omezené pouze na jeden druh zákazníka. Majitel firmy má svého mentora. Nabízené služby lze provádět skupinově. Jedná se o prodej členství.
5	Služby jsou určeny pouze pro specifický druh zákazníka, který musí splňovat kritéria určená společností. Služby jsou připraveny na míru zákazníkovi, a proto je část služeb zákazníkovi poskytována individuálně a část skupinově. Jedná se o prodej členství.

Zdroj: vlastní zpracování

Takto stanovená kritéria hodnocení nabízené služby budou využita při konečném bodování jednotlivých konkurentů.

Známost značky

Značka, která je mezi zákazníky známá svou historickou působností na trhu, spokojenými zákazníky nebo jen vysokou kvalitou poskytovaných služeb, představuje pro firmy v konkurenčním prostředí významnou konkurenční výhodu.

Tabulka 18 Kritéria hodnocení známosti značky

Body	Kritéria hodnocení
1	Firma nemá vybudovanou vlastní značku.
2	Firma je na trhu nová (0-2 roky) a svou značku postupně buduje.
3	Firma na trhu působí více jak 2 roky, avšak zatím nemá vybudovanou silnou značku, zákazníci však značku na trhu registrují.
4	Za firmou stojí silná a prestižní značka, vlastní značku si stále buduje, zákazníci službu preferují kvůli zastupující silné značce.
5	Firma má vybudovanou vlastní silnou značku, která má na trhu dlouholetou tradici a je známá svou prestižností. Zákazníci značku na trhu historicky znají, vyhledávají ji a preferují před konkurencí.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulka č. 18 jsou definována kritéria, která škálují známost značky dle síly na trhu a vnímání zákazníkem.

Aktivita firem na sociálních sítích

Sociální sítě jsou pro komunikaci, prezentaci a propagaci firmy velmi důležité. Jejich cílem je zaujmout zákazníka svým obsahem a vyvolat v něm potřebu zakoupit si produkt, který firma nabízí. Sociální sítě by v zákazníkovi měly vyvolávat emoce, zajistit dobrý první

dojem, zaujmout pozornost a nabízet zajímavý a poutavým obsah. V opačném případě společnost o potenciálního zákazníka přichází. Sociální sítě musí fungovat na takovém principu, aby potenciální či stávající zákazník měl chuť firemní příspěvky číst, komentovat a sdílet, jedině tak může firmě na sociálních sítích růst dosah, který je klíčový. Mezi uživateli sociálních sítí jsou nejpoužívanější Facebook, LinkedIn a Instagram. V analýze se autorka práce soustředí také na webové stránky a vedení blogu, na kterém si čtenář může hledat obsáhlé, odborné a tematické články, které se na kanály sociálních sítí nezveřejňují. Více o hodnocení aktivity konkurentů na sociálních sítích viz. tabulka č. 19.

Tabulka 19 Kritéria hodnocení aktivity firem na sociálních sítích

Body	Kritéria hodnocení
1	Firma nemá založené žádné firemní účty na sociálních sítích.
2	Firma má založené účty na sociálních sítích, ale není na nich aktivní.
3	Firma aktivně používá sociální sítě, ale nespravuje blog. Příspěvky a informace vkládá ve frekvenci jeden týdně.
4	Firma aktivně používá sociální sítě a také spravuje blog. Příspěvky a jiné informace vkládá ve frekvenci 2-3 týdně.
5	Firma je velmi aktivní na sociálních sítích, má vysoký počet sledujících a spravuje blog. Příspěvky a jiné informace zveřejňuje denně.

Zdroj: vlastní zpracování

Porovnání společnosti Ideal Place s.r.o. s konkurenty

V následující tabulce č. 20 jsou jednotlivé konkurenční společnosti obodovány dle stanovených kritérií a body následně sečteny. Výsledný součet všech bodů určuje sílu konkurence na trhu vůči společnosti Ideal Place s.r.o.

Tabulka 20 Benchmarking

<i>Číslo</i>	Kritérium	Ideal Place s.r.o	Business Laboratory s.r.o.	Talentwork s.r.o.	Business for breakfast s.r.o.
1.	Cena	4	3	1	4
2.	Produkt	5	3	4	4
3.	Značka	4	3	4	3
4.	Sociální síť	3	4	4	3
<i>Součet bodů</i>		16	13	13	14

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 20, v níž byl využit nástroj marketingové analýzy benchmarking, vyplývá, že největší konkurencí společnosti Ideal Place s.r.o. je společnost Business for breakfast s.r.o. Ostatní konkurující společnosti také ohrožují firmu IP, a proto by neměly být opomíjeny, neboť i ony jsou součástí konkurenčního boje. Společnost IP by měla zapracovat na budování vlastní silné značky a vyšší aktivitě na sociálních sítích včetně spravování blogu. Jakmile bude společnost IP mít vybudovanou vlastní silnou značku na trhu, měla by se dále soustředit na firemní růst a rozšíření portfolia. Tyto kroky vedou k získání konkurenční výhody.

5 Návrh marketingové strategie

Na základě provedených analýz marketingového prostředí, jako je analýza marketingového mixu 7P, STEP analýza, Porterova analýza pěti sil, analýza konkurence a SWOT analýza, jsou vytvořena doporučení a návrhy na zlepšení dosavadní marketingové strategie. Implementováním doporučení do návrhu vzniká nová marketingová strategie společnosti Ideal Place s.r.o.

5.1 Doporučení

Doporučení na zlepšení marketingového mixu jsou navržena na základě matice IFE a EFE, SWOT analýzy a TOWS matice.

5.1.1 Produkt

Společnost Ideal Place s.r.o. je finančně a existenčně závislá pouze na prodeji ročního členství v projektu FIP CZ za prodejní cenu 40 000 Kč. Tempo růstu počtu prodaných členství v období 2021/2022 není dostatečné. Tvrzení vychází z interních statistik společnosti IP. Získávání členů je pro mentory časově náročné a proces od oslovení po prodej členství je zdlouhavý.

Doporučení v oblasti produktu je vytvoření dalších zdrojů finančního příjmu, které by měly tvořit cca 1/3 všech příjmů společnosti IP. Příjmy vzniknou rozšířením portfolia produktů o partnerské společnosti, jako jsou Touch4IT s.r.o., Týmová akademie s.r.o. a Vzdělávací společnost pro finanční gramotnost. Tyto firmy jsou součástí projektu Forbes Ideal Place právě pro jejich odbornost a znalost v oborech technologií, financí a týmové spolupráce. Členům projektu FIP CZ jsou partneři (tj. Ideal Place mentoři) schopni poskytnout poradenské i edukativní služby za předem smlouvenou finanční odměnu. Ve smluvním vztahu člen-odborník by společnost IP figurovala jako zprostředkovatel obchodu a měla by tak nárok na část ze zisku konkrétního poskytovatele.

Společnost Touch4IT s.r.o. by členům nabízela poradenství v oblasti technologií a inovací. IP dává svým členům, v rámci ročního členství, možnost využít vstupní konzultaci s Touch4IT s.r.o. zdarma. Pokud by měl člen FIP CZ zájem o realizaci obchodu (tj. zprostředkování nové firemní technologie), část ze zisku Touch4IT s.r.o. by náležela společnosti IP. Konkrétní procentuální část ze zisku by se odvíjela od velikosti obchodu

v rozmezí 5-10 %. Tímto způsobem by se postupovalo i u společnosti Týmová akademie s.r.o., která vede semináře a workshopy na rodinné farmě Hůrka v Písku se zaměřením na týmovou spolupráci a vedení lidí. Nezisková organizace VSFG usiluje o vzdělávání obyvatele ČR (tj. zaměstnanci, studenti SŠ a VŠ) ve finanční gramotnosti prostřednictvím online finanční hry s názvem „Život podle Vás“.

5.1.2 Distribuce

Distribuční kanály společnosti IP musí být upraveny a rozšířeny, jedině tak se informace o projektu FIP CZ dostanou k cílovému zákazníkovi. Konkrétně jsou doporučeny tyto kroky:

1. tvorba nové, efektivní a inovativní webové stránky,
2. poskytnutí firemních bannerů členům projektu, které budou vloženy na webové stránky členských firem,
3. tvorba informačního plakátu o projektu FIP CZ, který bude viset v partnerské společnosti HubHub s.r.o.,
4. vyšší frekvence distribuování článků o projektu FIP CZ v byznysovém časopisu Forbes Česko a Forbes SK.

Konkrétní kroky a návrhy jednotlivých doporučení budou detailně rozpracovány v návrhové části marketingové strategie.

5.1.3 Marketingová komunikace

Vzhledem k dosavadním zjištěním, jako je nízká aktivita projektu FIP CZ na sociálních sítích, nedostatečná frekvence zveřejňování příspěvků, a s tím spojená malý dosah, se doporučuje doplnění marketingové strategie o tyto aktivity:

1. pravidelně zveřejňovat poutavé články a videa na sociálních sítích za pomoci internetové aplikace Buffer, která uživateli usnadňuje plánování příspěvků,
2. začít využívat platformu Pickey, která uživateli umožňuje publikovat vlastní obsah, videa, fotky nebo podcasty, a tím získat publikum, které za přístup k obsahu platí – tím se bude šířit povědomí o projektu FIP CZ,

3. začít využívat placenou reklamu na sociálních sítích Facebook a LinkedIn,
4. začít pracovat na tvorbě reklamní kampaně,
5. oslovit projekt Soutěž & Podnikaj s nabídkou vytvoření a publikování tiskové zprávy v mediálních společnostech.

Aktivity vedoucí k zefektivnění marketingové komunikace budou více rozvedeny v návrhové části marketingové strategie.

5.1.4 Technologická inovace

Společnost Ideal Place s.r.o. je považována za technologicky pokrokovou firmu, která v technologiích a inovacích vzdělává své členy. Je tedy nezbytné, aby sama využívala a spravovala nejmodernější technologické nástroje, které budou zákazníkům a členům poskytovat nejvyšší možný uživatelský a klientský komfort.

Prvním krokem k dosažení vyššího stupně technologické a inovativní firmy je vývoj webové platformy, která bude prozatím dostupná pouze členům projektu FIP CZ. Platforma bude dotvářet koncept komunity podnikatelů, kteří usilují o zlepšení podmínek podnikání v České republice. Funkce platformy budou nastaveny tak, aby splňovaly požadavky a naplnily potřeby členských společností. Obsah, který bude v platformě vznikat, si budou členové utvářet sami, právě díky možnosti vyjádřit své požadavky a očekávání.

5.2 Návrh řešení

Návrh nového řešení se odvíjí od získaných poznatků z provedených analýz v kapitole vlastní práce a doporučení. V návrhu je přihlédnuto k poslání, vizi a cílům společnosti Ideal Place s.r.o., které udávají směr a budoucí vývoj podniku.

5.2.1 Navýšení příjmů společnosti z partnerských smluv

Pro společnost Ideal Place s.r.o. je navýšení příjmů v roce 2022 klíčové, neboť na finančních rezervách závisí existence projektu FIP CZ. Pro rok 2022 byl jednateli společnosti stanoven cílový obrát 3 mil. Kč. Prodej členství je pro splnění tohoto cíle zásadní, aby mohl být cíl z 90 % naplněn, je nutné do konce roku, tj. 31. 12. 2022 mít 60 platících členů. Pokud se společnosti IP do konce roku 2022 podaří získat stanovený počet

členů, utrží za prodej členství celkem 2,4 mil. Kč. Zbývajících 600 tis. Kč je nezbytné získat z uzavřených partnerských smluv v následujícím rozložení:

- technologické konzultace společnosti Touch4IT s.r.o. se členy FIP CZ – přijatá procenta za zprostředkování obchodu v celkové výši 100-200 tis. Kč ročně,
- odehrání finanční hry ve členské firmě – poměrná část z finanční odměny za moderovanou hru v režii společnosti VSFG v celkové výši 80 tis. Kč ročně, tzn. minimálně 20 zaplacených her ročně,
- zprostředkování obchodního vztahu mezi Týmovou akademií s.r.o. a členskou firmou – poměrná část z finanční odměny za účast na workshopu Týmové akademie v celkové výši 50 tis. Kč ročně,
- jednorázový příjem společnosti IP od členských firem za účast na speciálním, vícedenním Growclubu na farmě Hůrka ve výši 100 tis. Kč.

Jednatelé společnosti, mentoři a spolupracovníci jsou takto stanovenými cíli vázáni a ručí za jejich naplnění, což v roce 2022 zajistí úspěšnost projektu FIP CZ.

5.2.2 Realizace nových firemních webových stránek

Webové stránky budou poptány u společnosti Arodax a.s., neboť jeden ze zakladatelů společnosti má s touto firmou dlouhodobé a kladné zkušenosti, a proto nebylo pro tyto účely nutné připravovat výběrové řízení. Společnost Arodax a.s. se specializuje na tvorbu moderních marketingových aplikací a pro firmu IP zhotoví webové stránky na míru dle zadání a požadavků jednatelů.

Nové webové stránky budou zhotoveny v jednoduchém, inovativním a uživatelsky přívětivém designu s černo-zlatými prvky. Při vstupu na webovou stránku www.idealplace.cz by měl být návštěvník seznámen s projektem FIP CZ a ročním členstvím a jeho benefity. Aby si návštěvník webových stránek mohl udělat představu o společnosti Ideal Place s.r.o. a projektu FIP CZ, je nezbytné ho ihned vtáhnout do firemní filozofie a hodnot. Důležité je, aby se návštěvník dozvěděl o šíření podnikavosti v ČR a SK, o tvorbě nezávislého podnikatelského prostředí a podnikatelské komunitě.

Druhou část webové stránky bude tvořit strukturovaný dotazník, který bude moci vyplnit zájemce o členství. Na základě vyplněného dotazníku dostane daný majitel firmy do emailové schránky vyhodnocení dotazníku a informaci o postoupení či nepostoupení k osobní konzultaci s Ideal Place mentorem. Tento způsob projevení zájmu o členství v budoucnu ulehčí společnosti IP výběr členů.

Do třetí části spadá členská sekce, kam se mohou přihlásit pouze členové projektu FIP CZ. Pomocí přihlašovacích údajů vstoupí do interní webové platformy, která bude vytvořena na míru jejich potřebám a ulehčí členům orientaci v termínech akcí, napomůže k efektivní vzájemné komunikaci a poskytne poutavý obsah. Díky platformě dojde k ulehčení práce a šetření času marketingové asistentce, která bude se členy komunikovat na jednom místě a sdělovat informace o novinkách a Growclubech hromadně. Členové budou mít v platformě k dispozici předem stanovené termíny Growclubů včetně jejich témat a budou se dle svých preferencí moci hlásit na konkrétní události, čímž se pro organizátory Growclubů zvýší přehlednost o stavu naplnění událostí.

Návštěvníka při vstupu na webové stránky osloví Chatbot a bude mu po celou dobu k dispozici pro případné zodpovězení dotazů. Nastavení a implementaci chatbota bude mít na starosti společnost FeedYou s.r.o., která se zabývá vývojem virtuálních asistentů. Tato společnost je jedinou společností, která byla oslovena, neboť je členem projektu FIP CZ.

5.2.3 Tvorba bannerů

Bannery budou navrženy pro účely marketingové prezentace projektu FIP CZ na webových stránkách členských firem, které si je, v případě zájmu, vloží na stránky. Společnost IP věří, že stejně tak jako členství v Growclubu podporuje firmu v růstu, rozvoji a inovacích, může zveřejnění banneru projektu podpořit marketing a prestiž značky dané členské firmy.

Obrázek 12 Návrh banneru č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

Banner na obrázku č. 12 je navržen a určen pro vložení do patičky konkrétní webové stránky, naopak banner na obrázku č. 13 je určen pro hlavičku webové stránky.

Obrázek 13 Návrh banneru č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední návrh je znázorněn na obrázku č. 14 a určen například k prezentaci článku o spolupráci s projektem FIP CZ.

Obrázek 14 Návrh banneru č. 4



Zdroj: vlastní zpracování

Společnosti IP díky bannerům osloví skupinu potenciálních zákazníků, kteří se k informacím o projektu dostanou přes návštěvu webových stránek členských firem, a tím zvýší šanci na získání tohoto zákazníka případně nového člena projektu FIP CZ.

5.2.4 Tvorba reklamního plakátu

Reklamní plakát bude stejně jako banner sloužit k marketingové prezentaci projektu IP potenciálním zákazníkům, kteří se pohybují v prostorách partnerské společnosti HubHub s.r.o. Jedná se o co-workingovou společnost, která poskytuje prostory jednotlivcům, pracovním skupinám a malým i velkým firmám, kteří si za finanční částku pronajímají kanceláře a prostory v samém centru Prahy. Je to tedy ideální místo pro umístění reklamního plakátu, neboť se na daném prostoru koncentruje velké množství mladých či zkušených podnikatelů, manažerů a CEOs.

Na obrázku č. 15 je k nahlédnutí návrh reklamního plakátu, který by mohl být použit pro účely marketingové prezentace projektu FIP CZ. Jednatelé společnosti IP budou v 1. polovině 2022 jednat s manažerem co-workingového centra o vhodném distribučním místě.

Obrázek 15 Návrh reklamního plakátu

Forbes

IDEAL PLACE

GROWCLUB

V Growclubu si uvědomujeme, že cesta z krize spočívá ve vzájemné podpoře, sdílení a vnímání příležitostí.

Společně tvoříme z českých firem Ideal Places.
Úspěšná místa, kde lidé touží pracovat.

Staňte se členem Growclubu a vytvořte z vaší firmy místo, které je připravené růst a překonávat výzvy.

**kdo je členem
GROWCLUBU**

Majitel české střední, nebo malé firmy, nebo majitelem pověřený člen vedení.

Firma funguje na českém trhu minimálně 3 roky.

V posledním roce má firma alespoň 10 zaměstnanců.

Záměrem členství není prodej vlastních produktů, ale vzájemná inspirace a podpora.

**Growclub
HODNOTY**

ÚČTA

V komunitě Growclubu nás zajímá názor každého jednotlivého člena.

Přístupujeme k sobě se vzájemným respektem a každý je vyslyšen.

OTEVŘENOST

Motorem úspěšného růstu firem je otevřenost a chuť jejich majitelů ke změnám.

Sdílením zkušeností, know-how a best practises se vzájemně inspirujeme a hledáme společně řešení potřeb našich členů.

ČLENSTVÍ

40.000 Kč
na rok bez DPH

PARTNERSTVÍ

Growclub vnímá své členy jako partnery, proto má každý možnost vyslovit své potřeby a posunout tím směřování samotného Growclubu.

Věříme, že růst můžeme společně, navzdory tomu, že každý z nás řídí jinou firmu.

**sdílení oblastí
FUNGOVÁNÍ**

Řízení změn
Business development
Rozvoj lidí a firmy
Firemní kultura

IDEAL PLACE pomáhá firmám rozvojem lidského potenciálu, sdílením zkušeností a zpřístupněním nových technologií.

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.5 Vydání tiskové zprávy

V roce 2022 je nezbytné, aby se společnost IP domluvila s partnerskou společností Nadační fond vzdělávání a podnikání na vypracování a vydání tiskové konference, který by veřejnosti představila vzájemnou spolupráci obou projektů (FIP CZ a Soutěž & Podnikej). Tisková zpráva bude vybranými médii zveřejněna za pomoci jejich distribučních kanálů.

Díky médiím, které se zabývají podnikatelskými tématy, se projekt FIP CZ dostane do povědomí podnikatelů a firem, kteří tvoří cílovou skupinu společnosti IP. K vybraným médiím patří:

- časopis Firemní vzdělávání,
- blog projektu Soutěž & Podnikej,
- časopis E15.

5.3 Harmonogram

Jednotlivé činnosti marketingové strategie společnosti IP jsou rozvrženy do prvních devíti měsíců roku 2022 (viz. tabulka č. 21). Během této doby musí být všechny činnosti úspěšně dokončeny, jedině tak bude nově nastavená marketingová strategie dosahovat vytyčených cílů společnosti a firemního růstu. Období 11/2022–12/2022 zůstává bez jakékoliv marketingové činnosti, neboť se organizátoři projektu FIP CZ v těchto měsících chystají na přípravu závěrečných Growclubů, které jsou vždy na přípravu časově náročnější.

Během prvního kvartálního období roku 2022 bude hotová příprava partnerských smluv, které společnosti IP zajistí navýšení příjmů (viz. kapitola 5.2.1), dále budou kompletně zpracovány podklady pro tvorbu nového webu, které převezme společnost Arodax. Tvorba bannerů a reklamního plakátu je naplánována na konec prvního kvartálu. Druhé kvartální období bude věnováno interní webové platformě, která bude zadána opět společnosti Arodax. Marketingová manažerka společnosti IP se během tohoto období bude věnovat přípravě podkladů pro platformu, konzultacím a revizi odevzdaného díla. V polovině třetího kvartálu bude pro členy FIP CZ spuštěna interní webová aplikace.

Tabulka 21 Harmonogram marketingové strategie 2022

Měsíc		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Marketingová činnost	Nastavení partn. smluv												
	Tvorba podkladů pro web												
	Zadání webu firmě Arodax												
	Finální konzultace webu												
	Tvorba podkladů pro platf.												
	Nastavení komu. Chatbota												
	Zadání požadavků sp. FY												
	Implementace Chatbota												
	Zadání platf. firmě Arodax												
	Tvorba bannerů												
	Tvorba reklamního plakátu												
	Vydání tiskové zprávy												
	Spuštění nového webu												
	Spuštění interní platformy												

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Rozpočet

Rozpočet marketingové strategie je sestaven na základě předem smluvených cenových nabídek od společností Arodax s.r.o. a FeedYou s.r.o., které mají na starost finální zhotovení nové webové stránky, vývoj a implementaci Chatbota a nastavení interní webové platformy.

Činnosti 1, 2, 3, 7 a 8 bude zpracovávat jednatelka společnosti a zároveň marketingová manažerka Barbora Seničeva v souvislosti se svou pracovní pozicí a odborným zaměřením. Její hodinová sazba je vyčíslena na částku 300 Kč a celkový počet hodin jí bude proplacen v rámci mzdových nákladů. Externí dodavatelé byli vybráni na základě kladných referencí a předchozích zkušeností. Tito dodavatelé budou finančně odměněni za činnosti č. 4, 5, a 6.

Ocenění jednotlivých marketingových činností je uvedeno v tabulce č. 22. Celková částka nově nastavené marketingové strategie vychází na 153 150 Kč. Dodavatelé objednaných služeb budou společností IP vypláceny z vlastních zdrojů z běžného účtu, společnost neuvažuje o využití cizích zdrojů. Pro společnost Ideal Place s.r.o. bude nová marketingová strategie představovat znatelný finanční náklad, který je však nezbytným krokem pro rozvoj firmy a navýšení příjmů v roce 2022 a 2023.

Tabulka 22 Rozpočet marketingové strategie 2022

Marketingová činnost	Hodinová sazba/Kč	Počet hodin	Celkem Kč
1. Tvorba podkladů pro nové webové stránky	300	100	30 000
2. Tvorba podkladů pro webovou platformu	300	80	24 000
3. Nastavení základní komunikace Chatbota	300	10	3 000
4. Práce společnosti Arodax s.r.o.	800	80	64 000
5. Práce společnosti FeedYou s.r.o.	1 000	30	30 000
6. Tvorba bannerů	250	5	1 250
7. Tvorba reklamního plakátu	300	1	300
8. Tisková zpráva	300	2	600
Rozpočet marketingové strategie celkem			153 150

Zdroj: vlastní zpracování

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit marketingovou strategii skrze provedení jednotlivých analýz vnitřního a vnějšího marketingového prostředí společnosti Ideal Place s.r.o.

Na základě teoretických východisek problematiky strategického marketingu a marketingového prostředí byla zpracována analytická část práce, ve které hrají klíčovou roli situační analýzy. Pro analýzu vnitřního marketingového prostředí společnosti byl využit marketingový mix 7P, pro makroprostředí STEP analýza a Porterova analýza pěti sil pro mikroprostředí společnosti. Nejvýznamnější faktory vyplývající z jednotlivých analýz byly zaneseny do IFE a EFE matice a následně do grafu, který znázornil dosavadní strategii společnosti. Veškeré potřebné informace o společnosti byly získány z firemních strategických porad, kterých se autorka práce aktivně účastnila, a z rozhovorů s jednatelem, které s ním vedla. Dílčím cílem práce bylo za pomoci situačních analýz sestavit SWOT matici, která představuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Dále byla vytvořena TOWS matice, která znázorňuje čtyři možné strategie podniku potlačující hrozby za využití silných stránek a příležitostí. Zastoupení značkou Forbes Česko, expanze na slovenský trh a tvorba nezávislé podnikatelské komunity byly identifikovány jako silné stránky společnosti. Naopak sociální sítě, webové stránky a neefektivní marketingová komunikace byly stanoveny jako slabé stránky společnosti.

Z výše uvedených informací bylo následně možné vytvořit konkrétní doporučení na zlepšení dosavadní marketingové strategie společnosti a stanovit jednotlivé návrhy nové marketingové strategie společnosti Ideal Place s.r.o. Pro organizační účely byl vytvořen harmonogram činností, které jsou součástí marketingové strategie. Dále byl sestaven rozpočet jednotlivých marketingových prvků, které firma bude financovat z interních zdrojů.

Aby společnost Ideal Place s.r.o. splnila stanovené podnikové cíle, je v roce 2022 nezbytně nutné implementovat celou marketingovou strategii. Pokud však nebude společnost z finančních důvodů schopna implementovat všechny prvky, pak lze marketingovou strategii realizovat postupně.

7 Seznam použitých zdrojů

Knížní publikace

BAČUVČÍK, R. a kol. 2015. *Teorie a praxe v marketingové komunikaci*. 1. vydání Zlín: VeRBuM. 190 s. ISBN 978-80-875-0068-2.

ČERNÁ, K. 2019. *Marketingová strategie společnosti CZ FRUIT*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. 89 s.

DRÁŠILOVÁ, A. 2019. *Základy úspěšného podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

DVOŘÁČEK, J. 2012. *Podnik a jeho okolí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 173 s. ISBN 978-80-740-0224-3.

EVROPSKÁ KOMISE. 2015. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. 2. vydání. Lucemburg: Úřad pro publikace Evropské unie. 60 s. ISBN 978-92-79-45316-8.

FOTR, J. a kol. 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 416 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, A. a kol. 2009. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORŇÁK, P. a kol. 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

JAKUBÍKOVÁ, D. a kol. 2019. *Lázeňství*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 368 s. ISBN 978-80-271-2461-9.

JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

- KARLÍČEK, M. a kol. 2018. *Základy marketingu*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KARLÍČEK, M. a kol. 2013. *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 288 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KOTLER, P., KELLER, K. 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P., KELLER, K. 2011. *Marketing management*. 14. vydání. Londýn: Pearson. 816 s. ISBN 978-01-326-0622-6.
- KOZEL, R. a kol. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KŘÍŽEK, Z., CRHA, I. 2012. *Jak psát reklamní text*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 224 s. ISBN 978-80-247-4061-4.
- MÁCHAL, P. a kol. 2015. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
- MACHKOVÁ, H., MACHEK, M. 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 208 s. ISBN 978-80-221-4537-9.
- MACHKOVÁ, H. 2015. *Mezinárodní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 200 s. ISBN 978-80-247-5366-9.
- PETRŽELOVÁ, H. 2014. *Analýza prodeje produktů České pošty*. Bakalářská práce. Olomouc: Moravský vysoká škola Olomouc. 63 s.
- SLOUKA, D. 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 144 s. ISBN 978-80-271-0469-7.
- SOUKALOVÁ, R. 2015. *Marketing...je věda kreativní*. 1. vydání. Praha: VeRBuM. 157 s. ISBN 978-80-875-0071-2.

STRAKOVÁ, J. a kol. 2020. *Malé a střední podniky v ČR - současnost a vize*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 200 s. ISBN 978-80-271-1666-9.

STRŽÍTESKÝ, V. 2015. *Diference v chování mužů a žen*. 1. vydání. Zlín: VerBuM. 264 s. ISBN 978-80-87500-65-1.

SVOBODOVÁ, I., ANDREA, M. 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 168 s. ISBN 978-80-271-0249-5.

VÁCHAL, J. a kol. 2013. *Podnikové řízení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAŠTIKOVÁ, M. 2014. *Marketing služeb*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, J. a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

MANAGEMENT MANIA. 2015. *IFE Matrix*. [Online] 30. 7 2015. [Citace: 26. 2 2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>.

8 Seznam obrázků; Seznam tabulek; Seznam použitých zkratk

Seznam obrázků

Obrázek 1 Marketingový směnný proces	13
Obrázek 2 Marketingové prostředí firmy	19
Obrázek 3 Marketingové prostředí firmy	27
Obrázek 4 Analýza vzdáleného prostředí	28
Obrázek 5 Porterova analýza pěti sil	31
Obrázek 6 Výsledek situační analýzy	37
Obrázek 7 Matice hodnocení interních a externích faktorů.....	43
Obrázek 8 Logo společnosti Ideal place s.r.o.	48
Obrázek 9 Graf matice IFE a EFE	74
Obrázek 10 SWOT matice	75
Obrázek 11 TOWS matice	76
Obrázek 12 Návrh banneru č. 1	89
Obrázek 13 Návrh banneru č. 2	89
Obrázek 14 Návrh banneru č. 4	89
Obrázek 15 Návrh reklamního plakátu	91

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení kritérií analýzy konkurence.....	35
Tabulka 2 SWOT matice	37
Tabulka 3 TOWS matice	38
Tabulka 4 Hodnocení EFE matice	42
Tabulka 5 Počet obyvatel v ČR v mil. v letech 2014-2021	59
Tabulka 6 Věková struktura obyvatel ČR v mil. v letech 2014-2021	60
Tabulka 7 Podíl věkové skupiny ob. ČR v % v letech 2014-2021	60
Tabulka 8 Nezaměstnanost v ČR v % v letech 2014-2021.....	61
Tabulka 9 Vzdělání obyvatelstva v ČR v letech 2016-2021	62
Tabulka 10 Výdaje ČR na vědu a výzkum v letech 2014-2021	62
Tabulka 11 Počet vědeckých pracovišť a pracovníků v ČR v letech 2014-2021	63
Tabulka 12 Vývoj HDP v ČR v letech 2014-2021	64
Tabulka 13 Míra inflace v ČR v letech 2014-2021	65

Tabulka 14 Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR v letech 2014-2021.....	65
Tabulka 15 Vývoj úrokových sazeb poskytovaných ČNB v letech 2014-2021	66
Tabulka 16 Kritéria hodnocení ceny	79
Tabulka 17 Kritéria hodnocení skladby nabízeného produktu	80
Tabulka 18 Kritéria hodnocení známosti značky	81
Tabulka 19 Kritéria hodnocení aktivity firem na sociálních sítích.....	82
Tabulka 20 Benchmarking	83
Tabulka 21 Harmonogram marketingové strategie 2022.....	93
Tabulka 22 Rozpočet marketingové strategie 2022	94

Seznam použitých zkratk

- CEO – Chief executive officer (tj. ředitel společnosti)
- EFE – externa fotce evaluation
- FIP CZ – projekt Forbes Ideal Place CZ
- IFE – internal forces evaluation
- IP – Ideal Place s.r.o.
- MSP – malé a střední podniky
- SME – small and medium-sized enterprise
- VSFG – Vzdělávací společnost pro finanční gramotnost n.ú.
- VŠPS – výběrové šetření pracovních sil