

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Strategická analýza společnosti Bontonfilm promotions
s r.o.**

Jiří Maturkanič

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jiří Maturkanič

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Strategická analýza společnosti Bontonfilm promotions s r.o.

Název anglicky

Strategic analysis of Bontonfilm promotions s r.o.

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě strategických analýz vytvořit doporučení v oblasti strategie podniku pro rok 2017.

Metodika

Teoretická část práce představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část práce studiem odborné literatury a kritickým zhodnocením dosavadní úrovně poznání v oblasti strategického řízení. Praktická část zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Na základě vypracování SWOT analýzy bude vytvořena strategie pro rok 2017.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Strategie podniku, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model 5 sil, BCG matice, finanční analýza

Doporučené zdroje informací

- Bělohávek, F., Košťan P., Šuleř O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- FORMAN, Zdeněk. Strategie podniku v podmínkách globálního trhu. Brno: Rašínova vysoká škola, 2011. ISBN 978-80-87001-23-3.
- Grasseová, M., Dubec, R., Řehák, D. Analýza podniku v rukou manažera. Brno: CPress, 2010, 328 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. Etické řízení ve firmě: nástroje a metody : etický a sociální audit. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- ZANONI, Andrea. Strategic analysis: processes and tools. New York: Routledge, 2012. Routledge research in strategic management, 1. ISBN 020380290X.
- ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci s názvem Strategická analýza společnosti Bontonfilm Promotions s r.o., jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 11. 2016

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Ladislavu Pilařovi, MBA, Ph.D za odborné vedení a cenné rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval všem členům společnosti Bontonfilm Promotions s r.o., za vstřícný přístup, informace a možnost v této společnosti pracovat.

Strategická analýza společnosti Bontonfilm promotions s r.o.

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na společnost Bontonfilm promotions s r.o., která se zabývá prodejem reklamních předmětů. Společnost vznikla teprve v roce 2014 a dostupné informace jsou tak pouze za první rok podnikání. Strategická analýza se zabývá komplexním zhodnocením zvolené společnosti a návrhem konkrétní, budoucí strategie společnosti pro rok 2017. Práce je rozdělena na teoretickou, praktickou část a závěr. V teoretické části se opírá o studium odborných bibliografických zdrojů. Strategická analýza podniku v praktické části obsahuje analýzu vnějšího prostředí, analýzu konkurentů, analýzu vnitřního prostředí včetně analýzy zdrojů a kompetencí, analýzu BCG a také analýzu SWOT. Na základě výsledků z jednotlivých analýz byla navržena vhodná strategie pro rok 2017, která odpovídá stanoveným cílům společnosti.

Klíčová slova: Strategie podniku, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model 5 sil, BCG matice, Finanční analýza, Cash flow

Strategic analysis of Bontonfilm promotions s r.o.

Summary

This master thesis is focused on a company called Bontonfilm promotions s r.o. The company is mainly interested in sales of promotional products and have been founded by the end of the year 2014. Only one year of relevant information about the company were available. Strategic analysis of the company evaluates and proposes a strategy of the company for year 2017. The thesis is divided into theoretical, practical part and the conclusion. The theoretical part is based on specialized bibliographic sources. Strategic analysis contains internal & external analysis, analysis of competitors, BCG analysis and SWOT analysis. Due to the results of these investigations there is a proposed strategy for year 2017 that correspond to the company goals.

Keywords: Company strategy, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces analysis, Financial analysis, Cash flow

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Analýza vnějšího prostředí.....	13
3.1.1 PEST analýza.....	13
3.1.2 Porterovův model pěti sil.....	15
3.1.3 Analýza konkurentů	19
3.2 Analýza vnitřního prostředí.....	22
3.2.1 Zdroje a kompetence organizace	23
3.2.2 Portfolio analýzy.....	25
3.2.3 Analýza BCG.....	26
3.2.4 Kvadranty BCG analýzy.....	27
3.2.5 Stručná charakteristika strategií spojených s analýzou BCG	28
3.2.6 Základní přednosti a nedostatky analýzy BCG.....	29
3.3 SWOT analýza	31
3.3.1 Výstupy SWOT analýzy	33
4 Praktická část	35
4.1 Společnost BFpromotions s r. o.	35
4.1.1 Historie společnosti.....	35
4.1.2 Řídící struktura společnosti	37
4.1.3 Předmět podnikání a základní data od Bfpromotions s r.o.	38
4.1.4 Cíle společnosti.....	39
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	40
4.2.1 PEST analýza.....	40
4.2.2 Porterův model.....	43
4.2.3 Analýza konkurence	45
4.3 Analýza vnitřního prostředí.....	59
4.3.1 Analýza zdrojů organizace.....	60
4.3.2 BCG analýza BF promotions.....	67
4.3.3 SWOT analýza.....	70
5 Výsledky a diskuse	77
5.1 Výsledky analýz	77
5.2 Budoucí vývoj společnosti	78

6 Závěr.....	80
7 Seznam použitých zdrojů	81

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – základní skupiny PEST analýzy	14
Obrázek č. 2 – Porterův model konkurenčního prostředí	16
Obrázek č. 3 – Typy vnitřních zdrojů	23
Obrázek č. 4 – Schéma zjišťování CF	24
Obrázek č. 5 – Kvadranty BCG matice	27
Obrázek č. 6 – Postavení SWOT analýzy	31
Obrázek č. 7 – Využití SWOT analýzy při koncipování strategií	33
Obrázek č. 8 – Matice TOWS.....	34
Obrázek č. 9 – Řídící struktura společnosti BFpromtions	37
Obrázek č. 10 – propojení vztahů společnosti	38
Obrázek č. 11 – Logo společnosti.....	39
Obrázek č. 12 - Vývoj počtu zaměstnanců v Reda a.s.....	49
Obrázek č. 13 - Vývoj společnosti Reda a.s. v čase	50
Obrázek č. 14 - Vývoj počtu zaměstnanců v čase	53
Obrázek č. 15 - Vývoj společnosti v čase	54
Obrázek č. 16 - Růst společnosti iNet solutions	57
Obrázek č. 17 - Predikce růstu BFpromotions.....	62
Obrázek č. 18 - BCG matice BFpromotions.....	68

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Finanční situace Reda a.s.....	47
Tabulka č. 2 -Finanční situace Speed press plus a.s.	51
Tabulka č. 3 - Finanční situace iNet solutions s.r.o.	55
Tabulka č. 4 - Analýza hodnot pro zákazníka	58
Tabulka č. 5 - Cash flow z provozní činnosti BFpromotions	61
Tabulka č. 6 - Predikce vývoje společnosti BFpromotions	61
Tabulka č. 7 - Podíl produktových skupin na zisku společnosti.....	67
Tabulka č. 8 - SWOT analýza BFpromotions.....	70

1 Úvod

Reklamní předměty jsou součástí portfolia marketingových aktivit jednotlivých společností. Firmy provádí marketing s cílem propagace společnosti a zvýšení povědomí lidí, které může následně vést k větší ziskovosti firmy. Upomínkové předměty s logem společnosti, slouží firmám k reprezentaci a zviditelnění mezi potencionálními i stávajícími zákazníky daleko lépe než jakákoliv jiná forma marketingu. Každý rád obdrží hezký, příjemný kvalitní produkt, který může být denně využíván. Potisknuté logo se časem stane součástí každodenního života obdarovaného a stává se z něj „chodící reklama.“ Reklamních předmětů existuje velké množství, jaké propagační zboží bude nakoupeno, záleží jen na individuálních potřebách dané společnosti a jednotlivých projektech

Za téma diplomové práce byla zvolena strategická analýza společnosti Bontonfilm promotions s r.o. Společnost se zabývá prodejem reklamních předmětů a to zatím pouze na trhu v ČR. Společnost Bontonfilm promotions s r.o., byla založena jako Joint venture dvou poměrně odlišných firem. Společností Bontonfilm a.s., která se zabývá distribucí filmů jak do kin, tak na fyzické nosiče nebo internet a americkou firmou Creative Marketing Concepts, jejímž hlavním předmětem podnikání je prodej reklamních předmětů na tavném trhu. Vznikem BFpromotions se zainteresovaným společnostem otevírají nové možnosti, které jsou pro budoucí rozvoj firmy zajímavé. Jelikož Bontonfilm promotions s r.o. vznikl teprve nedávno, bylo nutno objektivně zhodnotit stávající situaci podniku, zaměřit se na hrozby a příležitosti, které společnost ovlivňují, a navrhnout možnou budoucí strategii pro rok 2017, díky které společnost dosáhne svých stanovených cílů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je komplexně zhodnotit situaci podniku Bontonfilm promotions s r.o. a navrhnout strategii budoucího rozvoje firmy pro rok 2017, která bude v souladu se současnými cíli společnosti. Společnost se zabývá prodejem reklamních předmětů.

2.2 Metodika

Diplomová práce se bude skládat ze dvou částí a to teoretické a praktické. Teoretická část diplomové práce bude vypracována na základě studia odborných bibliografických zdrojů a bude popisovat jednotlivé analýzy vnějšího i vnitřního prostředí, portfolio analýzu BCG a SWOT analýzu. Teoretická část bude základním podkladem pro vytvoření praktické části práce, která bude aplikována na společnost Bontonfilm promotions s r.o.

Praktická část práce bude rozdělena do několika segmentů a k jejímu vytvoření bude použito veřejně dostupných zdrojů a především interních dat podniku. Některé části práce budou také vytvořeny za pomoci řídicích pracovníků společnosti a jejich zkušeností.

Nejprve bude provedena charakteristika společnosti jako celku. Následně bude vypracována PEST analýza, která popisuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. V dalším bodě budou pomocí Porterova modelu pěti sil popsány bariéry vstupu do odvětví, hrozby substitutů, vyjednávací síly dodavatelů a zákazníků a rivalita mezi subjekty. Analýza konkurence a přímých konkurentů bude provedena na základě veřejně dostupných dat jednotlivých společností a bude popisovat předem zvolené poměrové ukazatele u jednotlivých konkurentů. V této části bude také zpracována analýza hodnot pro zákazníka a to na základě řízených osobních rozhovorů s řídicími pracovníky a obchodními zástupci s dlouholetou praxí v oboru.

Analýza vnitřního prostředí se bude zabývat hodnocením vnitřních zdrojů a kompetencí podniku, které budou rozděleny na zdroje finanční, fyzické, lidské a zdroje nehmotné. V rámci finančních zdrojů bude také provedena analýza provozního cash flow společnosti a to na základě interních dat. Následně bude vytvořena portfolio matice BCG za pomoci vedoucího pracovníka společnosti a interních dat.

Z údajů získaných z analýz vnitřního a vnějšího prostředí bude vytvořena SWOT matice. Následně budou určeny strategie SO, ST, WT nebo WO, které představují kombinace interních a externích faktorů.

Závěrem bude navržena strategie budoucího rozvoje firmy pro následující rok, která musí být v souladu se stanovenými cíli společnosti.

3 Teoretická východiska

Teoretická část práce byla vypracována na základě studia odborné literatury či za pomoci jiných odborných textů uvedených mj. v seznamu použitých zdrojů. V této části jsou detailně vysvětleny a popsány veškeré analýzy a postupy, na základě kterých byla sestavena praktická část této diplomové práce.

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Znalost vnějšího prostředí je základem pro úspěšný rozvoj společnosti a implementaci vhodných opatření. Vývoj správným směrem nám umožňuje právě dobrá znalost vnějšího prostředí organizace a faktorů, které toto prostředí tvoří a ovlivňují. Důvodem analýz okolního prostředí je identifikace vlivů, které mohou na organizaci působit. Při zpracování analýz je důležité vždy identifikovat pouze skutečně podstatné vlivy. Ve snaze identifikovat všechny vnější faktory může docházet ke ztrátě celkového nadhledu managementu a neschopnosti správně identifikovat rozhodující strategické síly. Analýzu je vhodné provádět pravidelně a o jejích výstupech informovat vedení společnosti.

Vnější prostředí můžeme analyzovat ve dvou rovinách. První rovinu představuje makrookolí tedy okolí, které ovlivňuje i všechny další organizace, druhou pak tzv. mikrookolí, které se podniku bezprostředně dotýká (Sedláčková, 2006, s. 16).

3.1.1 PEST analýza

Podnik vždy ovlivňuje charakter okolí, ve kterém se nachází a zároveň je tímto okolím také ovlivňován. Strategické řízení může být úspěšné pouze v případě, že vychází ze znalostí, nejen samotného podniku, ale rovněž i jeho okolí (Sedláčková, 2006, s. 16).

Základem při formulování cílů a postupů, jak jich dosáhnout, tak musí být strategická analýza. Analýza by měla začínat podrobnou charakteristikou a rozbořením okolí podniku. K moderním metodám patří PEST analýza makrookolí a jeho vlivu na podnik. Za rozhodující oblasti vlivů na podnik jsou považovány politické, ekonomické legislativní, sociálně-kulturní, technické a technologické faktory makrookolí (Sedláčková, 2006, s. 16.)

PEST analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin. Označení PEST je odvozeno od počátečních písmen označení těchto skupin:

Political – politicko-legislativní vlivy – např. stabilní politická situace v zemi

Economical – ekonomické vlivy – např. míra inflace, výše HDP, nezaměstnanost

Social – společensko-kulturní vlivy – např. vzdělanost, životní úroveň

Technological – technicko-technologické faktory – např. nové technologie

Obrázek č. 1 – základní skupiny PEST analýzy



Zdroj: (vlastní zpracování)

Smyslem PEST analýzy je identifikovat takové oblasti, jejichž změna může mít výrazný dopad na danou společnost. Důležitý je také odhad změn, které by v těchto oblastech mohly nastat. Změny mohou mít vliv na pozici podniku na trhu a jeho konkurenceschopnost. Změny také signalizují případnou potřebu úpravy firemní strategie.

Analýza také upozorňuje na příležitosti a varuje před riziky. Podniky, které více pracují se signály z vnějšího prostředí, dosahují oproti konkurenci zpravidla lepších výsledků, než ty, které vnímají své okolí méně citlivě (Jakubíková, 2013, s. 101).

Cílem PEST analýzy je najít právě ty složky, které mají pro daný podnik význam. Složky, které pro organizaci mohou znamenat nějakou významnou příležitost nebo hrozbu. Analýza by také měla stanovovat nějaké pravděpodobnosti, se kterými k těmto hrozbám nebo šancím dojde. Příkladem takové šance a hrozby může být kupříkladu deregulace cen, větší důraz na ochranu životního prostředí, rostoucí globalizace, migrace apod. (Jakubíková, 2013, s. 101).

3.1.2 Porterovův model pěti sil

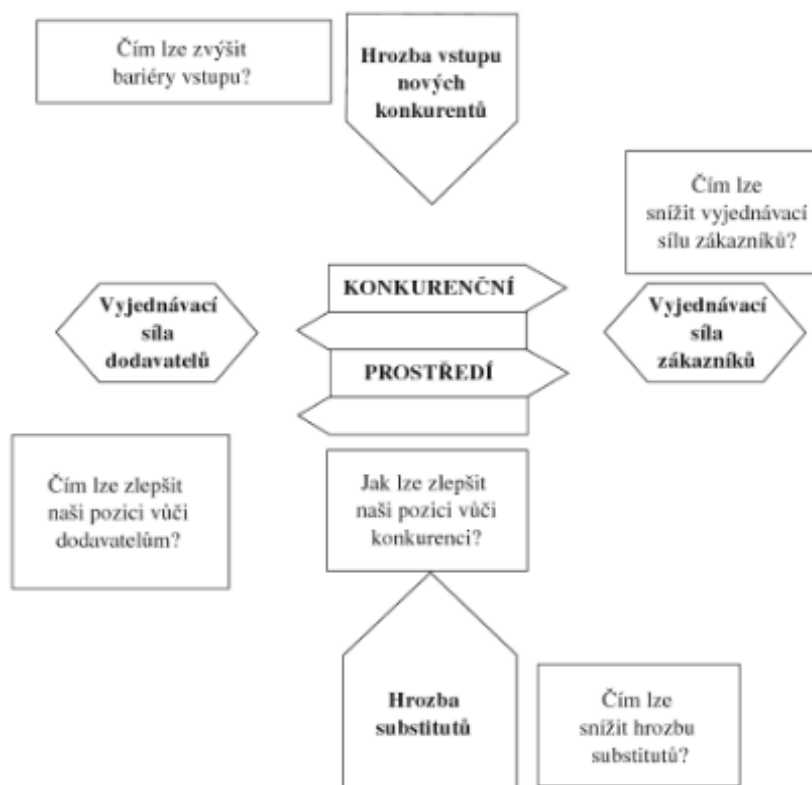
Metoda byla zpracována v roce 1980 E. Porterem z Harvard School of Business Administratic. Metoda slouží především k analýze mikrookolí společnosti. Porter v ní vypracoval a poskytl praktický rámec pro určení konkurenční strategie.

Porterův model je velmi často využívaným nástrojem oborového okolí podniku. Model systematicky popisuje vlivy, které bezprostředně ovlivňují podniky působící a nabízející své produkty na konkrétním trhu. Metoda je někdy také označována jako *Porterova analýza konkurence*, tento název zdůrazňuje zaměření tohoto modelu na konkurenci na konkrétním zkoumaném trhu (Keřkovský, 2006, s. 53).

Model předpokládá, že strategická pozice firmy na určitém trhu je především určována působením pěti základních faktorů takzvaných pěti sil (Keřkovský, 2006, s. 53).

- 1) Vyjednávací síla zákazníků
- 2) Vyjednávací síla dodavatelů
- 3) Hrozba vstupu nových konkurentů
- 4) Hrozba substitutů
- 5) Rivalita firem působících na daném trhu

Obrázek č. 2 – Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: (Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd., Keřkovský 2006, s. 53)

Při sestavování modelu E. Porter opomenul zohlednit také hrozbu tzv. komplementů. Komplement = zboží, které se nakupuje společně s jiným zbožím např. (automobil, pohonné hmoty). Komplementary mohou prostředí na trhu ovlivňovat stejně významně jako substituty. (Keřkovský, 2006, s. 53).

Cílem Porterova modelu je najít takovou pozici podniku, ve které se může vnějším vlivům bránit, nebo je na daném trhu využít ve svůj prospěch (Magreta, 2012, s. 50).

Porterovu metodu lze výhodně využít při strategické analýze prostředí firmy a to především jako prostředek pro shromáždění potřebných informací k rozhodování o strategii. Rozhodování můžeme zaměřit na zodpovězení základních strategických otázek (Keřkovský, 2006, s. 55).

1. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků?

2. Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
3. Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů?
4. Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
5. Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy oproti konkurenci?

Pokud jsou v závěru strategie odpovědi na tyto otázky zodpovězeny kladně, pak by uvažovaná strategická opatření měla být realizována (Keřkovský, 2006, s. 55).

Vyjednávací síla zákazníků

Našimi zákazníky mohou být jednotlivci i právnické osoby. Představiteli zákazníků jsou spotřebitelé, výrobci, obchodníci, stát a zahraniční zákazníci. Jejich motivace ke koupi se liší (Keřkovský, 2006, s. 54).

Zákazníci mohou ovlivnit ziskovost odvětví svým tlakem na cenu nebo kvalitu produkce. Můžeme říci, že zákaznickova vyjednávací síla se odvíjí od více skutečností, například:

- a) Z hlediska poptávky je daný zákazník velký (ve smyslu měsíčního popř. ročního odběru) nebo významný, prestižní (firma s dlouhou tradicí a dobrým image, známá osobnost atp.)
- b) Zákazník je silným distributorem, jehož pozice mu umožňuje svým chováním ovlivnit další obchodníky a zákazníky.
- c) Kvalita zboží není rozhodující, zákazník příliš nevnímá rozdíly mezi jednotlivými dodavateli.
- d) V daném případě existují snadno dostupné substituty.
- e) Zákazník je nucen minimalizovat svoje náklady. To může mít za následek přechod k levnějšímu dodavateli (Keřkovský, 2006, s. 53)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou svým přístupem ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných produktů.

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká především v následujících situacích:

- a) Nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem.
- b) Poptávané zboží je vysoce diferencované (zboží má speciální vlastnosti, které nemohou konkurenti zajistit). Zákazník vnímá rozdíly mezi zbožím jednotlivých dodavatelů a v důsledku toho nemůže zákazník jednoduše přejít ke konkurenci.
- c) Neexistují snadno dostupné substituty.
- d) Síla dodavatele zvyšovat cenu, a tím snižovat užitek zákazníka, se odvíjí od toho, jak daleko je dodavatel vzdálen od konkurence, čím více je vzdálen, tím je větší monopolista.
- e) Zákazník není příliš nucen minimalizovat svoje náklady (Keřkovský, 2006, s. 53).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Čím více platí následující příklady, tím více se snižují možnosti vstupu nových konkurentů do odvětví a snižuje se tak hrozba pro stávající subjekty.

- a) Vstupní náklady do odvětví jsou velmi vysoké
- b) Výrobky jsou příliš diferencované, k jejich výrobě je nutné např. know-how (výrobní postup)
- c) Pro vstup do odvětví je nutné splnit zákonem stanovené podmínky popřípadě regulace (banky, letecká přeprava atp.)
- d) Pro nové konkurenty je velmi obtížné se napojit na stávající, fungující distribuční kanály a to jak na straně výstupů tak vstupů firmy (Keřkovský, 2006, s. 55).

Hrozba substitutů

Hrozba ze strany substitutů je snižována na minimum zejména v případech, kdy k danému výrobku neexistují blízké substituty. Dále také pokud jsou splněny například následující podmínky:

- a) Konkurence nabízející odpovídající substituty je vyrábí s vyššími náklady.
- b) Cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro klienty lákavá.
- c) Konkurence nabízející odpovídající substituty příliš nezvyšuje nabídku (díky špatným distribučním kanálům, omezeným výrobním zdrojům atp.) (Keřkovský, 2006, s. 55).

Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita mezi působícími subjekty je výsledkem snahy každého z nich vylepšit své tržní postavení. Konkurence mezi jednotlivými subjekty na daném trhu roste, pokud je prostředí trhu například:

- a) Velmi málo rostoucí popř. klesající. Firmy se mohou snažit udržet za každou cenu a to jak cenovou tak necenovou konkurencí.
- b) V odvětví působí mnoho přímých konkurentů
- c) Ziskovost v odvětví je malá. Subjekty drží tzv. strategii přežití.
- d) Bariéry výstupu z odvětví jsou vysoké.
- e) V odvětví jsou vysoké fixní náklady na výrobu, které nutí subjekty využívat své výrobní kapacity na maximum (Keřkovský, 2006, s. 55).

3.1.3 Analýza konkurentů

Pro úspěch na vybraném trhu je rozhodující uspokojit potřeby spotřebitelů lépe popřípadě jinak, než to dělá konkurence. Konkurenční analýza se zabývá srovnáním pozice zkoumané společnosti vzhledem k ostatním konkurentům. „Úspěch je zajištěn teprve tehdy, když konkurent nezajistí zákazníkovo přání stejným způsobem jako my Be different or die“ (Zamazalová, M., 2010, s. 55).

Cílem analýzy konkurence je shromáždění kvalitních a relevantních informací o všech nejbližších konkurentech. Je nezbytné data neustále doplňovat a upravovat. Díky aktuálnosti dat je tak možné alespoň hrubě předpovídat chování jednotlivých konkurentů na trhu. Díky tomuto předvídaní může firma na kroky konkurentů adekvátně a efektivně reagovat. K praktickému využití analýzy konkurence je používána celá řada postupů a pomůcek (Zamazalová, M., 2010, s. 59).

Zdroje informací využívané pro analýzu konkurentů

Zdroje, které využíváme k analýze konkurentů, jsou různorodé a můžeme je rozdělit do těchto skupin:

- a) Vyhledávání – informace můžeme vyhledávat z různých formátů noviny, časopisy, internet.
- b) Interview – důležitým zdrojem informací jsou nejrůznější rozhovory s obchodními partnery, zákazníky, obchodními zástupci, dodavateli, top manažery atp.
- c) Archivy a bibliotéky – jako zdroj informací můžeme také využít například studie odvětví, případové studie z ekonomických univerzit, firemní biografie.
- d) Databanky – mezi databanky řadíme jak offline tak online databanky, které poskytují aktuální informace, celosvětově existuje přibližně 8 000 databank (Zamazalová, M., 2010, s. 59).

Chyby analýzy konkurentů

Mezi nejčastější chyby při vypracovávání analýzy konkurentů patří:

- Příliš příznivé oceňování pozice vlastního podniku.
- Falešné představy o konkurenčním chování.

- Neakceptace výsledků analýzy.

Zkoumání konkurence, konkurenčních výhod a konkurenčního chování je poměrně náročné. Konkurenti nebývají příliš kooperativní a jejich chování můžeme popsat jako vyhýbavé, lstivé a klamavé čímž maskují vlastní strategie a získávají informace o strategiích konkurenčních (Zamazalová, M., 2010, s. 59).

Porovnání jednotlivých konkurentů a pochopení jejich možností je však pro vedoucí pracovníky důležité. Na základě získaných informací mohou srovnat konkurenční pozici podniku oproti konkurentům a posuzovat tak své šance a rizika na trhu (Zamazalová, M., 2010, s. 59).

Postup při analýze konkurentů

- a) Nejdůležitější pro firmu je správně vyhodnotit, kdo je vlastně pro společnost konkurencí. Typy konkurentů - přímí, současní i potencionální.
- b) Dalším krokem po identifikaci konkurentů objektivně zhodnotit schopnosti, zdroje, silné a slabé stránky každého z nich. Porovnáváme také, jak se liší schopnosti jednotlivých konkurentů, a jak je každý z nich schopen uspokojovat stejné požadavky klientů.
- c) Navrhujeme případné strategie, které nám pomohou získat konkurenční výhodu oproti konkurentům (Blažková, 2007, s. 64).

Příklady otázek, které klademe při zkoumání vybraných konkurentů:

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaký má každý z konkurentů tržní podíl?
- Co jsou silné a slabé stránky konkurentů?
- Jaké ceny mají zvolení konkurenti?
- Jaké je technologické vybavení konkurentů?

- Jaká je finanční situace konkurentů?
- Jak vypadá nabídka výrobků a služeb zvolených konkurentů?(Blažková, 2007, s. 64).

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno zdroji firmy a schopností tyto zdroje vhodně využívat. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány. Analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku. Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je pochopit schopnosti firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje subjektu. Na základě vnitřní analýzy jsou také identifikovány silné a slabé stránky. Identifikované silné a slabé stránky dále hodnotíme v rámci SWOT analýzy (Kovář, Krchová, 2007, s. 97).

3.2.1 Zdroje a kompetence organizace

Při analýze vnitřního prostředí předně prověřujeme podnikové zdroje neboli zdroje firmy. Obecně lze zdroje podniku rozdělit do čtyř základních skupin.

Obrázek č. 3 – Typy vnitřních zdrojů



Zdroj:(Strategický management,Kovář, Krchová, 2007, s. 97)

Pochopení zdrojů a kompetencí podniku jako celku není jen jednoduchým souhrnem.Některé zdroje či kompetence se mohou vzájemně doplňovat a vzniká tak synergický efekt, který není součástí popisu. Za tímto účelem se v praxi mnohdy využívají maticová a portfoliová srovnání (Kovář, Krchová, 2007, s. 108).

Analýza Cash flow z provozní činnosti

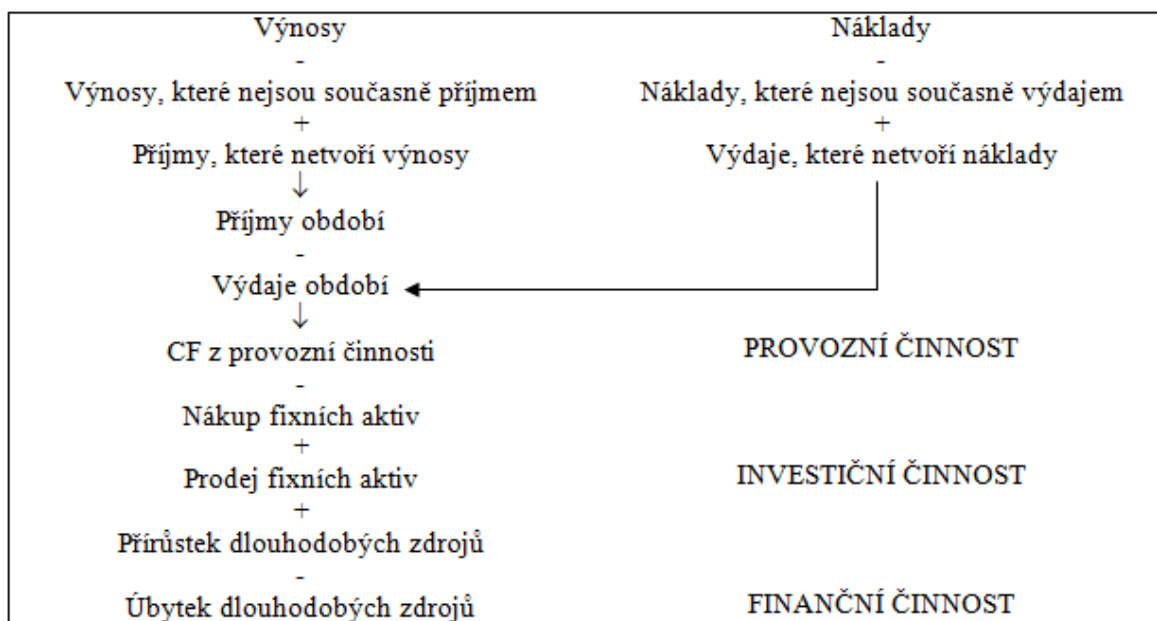
Cash flow neboli peněžní tok je skutečný pohyb peněžních prostředků podniku. Analýza cash flow je založena na příjmech a výdajích a vyjadřuje reálné toky peněz (Sedláček, 2007, s. 43).

Výkazy CF se sestavují za celý podnik a to odděleně ve 3 základních podnikových činnostech:

- v provozní činnosti

- v investiční činnosti
- ve finanční činnosti

Obrázek č. 4 – Schéma zjišťování CF



Zdroj: (Finanční analýza podniku, Sedláček, 2007, s. 50)

Členění z provozní činnosti je založeno na základních aktivitách podniku, které tvoří podniku výnosy. Provozní činnost je hlavním zdrojem financování podniku a v rámci této činnosti se vytvářejí peníze na úhradu úroků, nájemného, apod. Informace o cashflow z provozních aktivit jsou užitečné také pro odhadnutí budoucích cashflow podniku (Sedláček, 2007, s. 43).

V této oblasti se uvažují všechny peněžní toky, které nejsou začleněny do investiční či finanční činnosti podniku (Sedláček, 2007, s. 43).

Patří sem zejména:

- peněžní příjmy z prodeje
- peněžní platby zaměstnancům a platby jejich jménem (sociální pojištění atp.)
- peněžní platby dodavatelům za zboží, služby

- přijaté a vyplacené úroky, přijaté dividendy resp. podíly na zisku, pokud se podnik nerozhodne je zahrnout do oblasti financování (Sedláček, 2007, s. 46)

Metoda transformace hospodářského výsledku na cash flow (tzv. nepřímá metoda)

Metoda vychází z výkazu zisků a ztrát, konkrétně z hospodářského výsledku (zisku nebo ztráty), který se dále upravuje o změny položek rozvahy, které vyjadřují rozdíl mezi příjmy (výdaji) a výnosy (náklady). Tyto úpravy jsou také nazývány jako úprava o nepeněžní operace. (Sedláček, 2007, s. 46)

Jedná se o:

- náklady, které v běžném účetním období nejsou výdaji
- výnosy, které v běžném účetním období nejsou příjmy
- změny potřeb pracovního kapitálu

Toto je nejčastěji využívaná metoda, jednak je velmi jednoduchá a od roku 1993 je tato metoda povinná pro všechny podnikatele, kteří mají povinnost předkládat závěrečné účetní výkazy (Sedláček, 2007, s. 47).

3.2.2 Portfolio analýzy

„Nejlepší je takové portfolio aktivit, které dokáže sladit silné a slabé stránky firmy s příležitostmi v jejím okolí“. (Kotler, 2007, s. 99).

Portfólio analýzy slouží jako nástroj k vytváření strategií společnosti. Jsou vhodné zejména pro firmy s diverzifikovanými produkty. Jedna z nejpoužívanějších portfolio analýz se nazývá BCG matice, umístění produktů je v závislosti na růstu trhu a tržním podílu. Matice atraktivity prostředí zkoumá umístění produktů v závislosti na jejich konkurenční pozici a celkové atraktivitě trhu. Matice výrobek/trhu zase vyjadřuje závislost konkurenční pozice jednotlivých produktů vůči pozici v rámci jejich životního cyklu. (Kotler, 2007, s. 100).

Mezi nejznámější využívané portfolio analýzy řadíme:

- BCG – Boston Consulting Group.
- GE – General Electric Business.
- Portfolio matice firmy Shell (Jakubíková, 2013, s. 133).

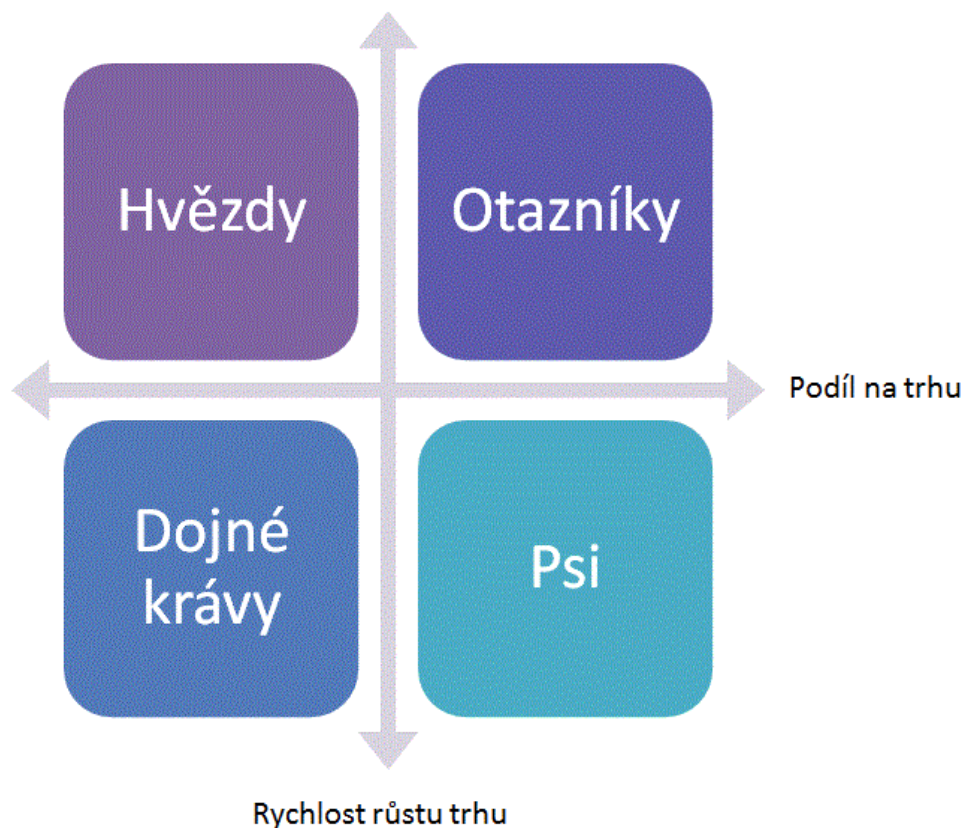
3.2.3 Analýza BCG

Portfólio matice BCG je nejznámější z oblasti portfolio analýz. Matice byla vyvinuta skupinou Boston Consulting Group a jejím základem je myšlenka, že výše finančních prostředků generovaných jednotlivými podnikatelskými jednotkami je velmi úzce spojena s tempem růstu konkrétního trhu a s relativním podílem na trhu. Tyto faktory považuje matice BCG za faktory strategické úspěšnosti (Zanoni, 2012, s. 49).

Do grafu této matice se zanášejí strategické podnikatelské jednotky tzv. SBU a to na základě růstu trhu a relativního tržního podílu. Velikost kruhu nám vyjadřuje objem prodeje jednotky a tím i význam pro celkový obrat společnosti.

Dle matice BCG, najde každá jednotka vždy své místo v jednom ze 4 kvadrantů. Boston Consulting Group pro tyto kvadranty našla specifická jména, a to „dojné krávy“, „hvězdy“, „psi“ a „otazníky“ (Jakubíková, 2013, s. 134).

Obrázek č. 5 – Kvadranty BCG matice



Zdroj: (www.businessvize.cz, 2011)

3.2.4 Kvadranty BCG analýzy

- 1) **Otazníky**-způsobují pro top management firmy dilema. Budou tyto jednotky v budoucnu ztrátové nebo extrémně ziskové? Vedení musí zvolit správnou jednotku a na tu pak tzv. vsadit, podat ji pomocnou ruku. Otazníky jsou jednotky, které mají poměrně nízký podíl na rychle rostoucím trhu, jejich pozice se ukazuje jako nestabilní. Rychlý růst trhu vyvolává velkou finanční potřebu k udržení jednotek na trhu, na druhou stranu jednotky vykazují značné šance k úspěchu. (Jakubíková, 2013, s. 135).
- 2) **Hvězdy** – za hvězdy považujeme produkty či skupiny produktů s vysokým tempem růstu s relativně vysokým podílem na trhu. Firma očekává, že tyto produkty budou

v budoucnosti hlavním zdrojem zisku, proto do nich vkládá značné finanční prostředky, což může také znamenat, že výrazně kladné cashflow. Jestliže u jednotek v kvadrantu hvězd dochází ke zpomalení tempa růstu tržeb, stávají se postupně hvězdy tzv. dojnými krávami (Jakubíková, 2013, s. 135).

- 3) **Dojné krávy**—jsou nejvíce ziskové podnikatelské jednotky nebo produkty, které jsou v tzv. fázi zralosti. Angažují se na mírně rostoucích či až stagnujících trzích, na nichž mají prozatím dobrou tržní pozici. Z finančních prostředků generovaných těmito jednotkami jsou financovány i ostatní skupiny portfolia, zejména produkty, které zaujímají pozici hvězd. Jedním z hlavních cílů strategie společnosti je ochrana těchto jednotek jako generátorů zisku. Dojné krávy jednak financují svůj vlastní růst ale také dividendy akcionářům, úroky, správu společnosti a již zmíněné investice do ostatních kvadrantů (Jakubíková, 2013, s. 135).

- 4) **Psi** —jedná se o produkty, které jsou již téměř na konci svého životního cyklu. Nejsou již pro společnost příliš perspektivní do budoucna a neznamenaají ani příslib hotových peněz. Většina prostředků, které vygenerují, jsou zpětně investovány do udržení jejich relativního podílu na trhu. U produktů v tomto kvadrantu je nutné zvážit možnosti zlepšení jejich pozice nebo úplné eliminace (Jakubíková, 2013, s. 135).

3.2.5 Stručná charakteristika strategií spojených s analýzou BCG

- 1) Zvýšení podílu na trhu vytvářením nových jednotek

Tato strategie vyžaduje silnou finanční podporu ze zdrojů firmy. Využívá se zejména pro jednotky umístěné v perspektivních odvětvích, které se staly otazníky, ale mají potenciál stát se hvězdami (Jakubíková, 2013, s. 136).

- 2) Strategie zachování stávajícího tržního podílu bez větších změn

Takzvanou strategii udržování využíváme u dojných krav, které jak jsme již zmínili, tvoří ve firmě značné množství finančních prostředků. Společnosti tak logicky usilují o zachování tohoto stavu co nejdéle. Tuto strategii můžeme dále uplatňovat u hvězd, které chceme udržet nebo zlepšit jejich pozici. V tomto případě vycházíme z předpokladu, že růst trhu časem zpomalí a hvězda přechází do pozice dojně krávy (Jakubíková, 2013, s. 136).

3) Strategie sklizně

Cílem této strategie je ve velmi krátkém časovém horizontu, nejlépe však okamžitě, vytěžit zvýšené příjmy hotových peněz a to bez ohledu na důsledky. Strategii využíváme u otazníků, dojných krav i psů a to vždy pokud je jejich budoucnost nejasná. Finanční prostředky pak investujeme do hvězd případně do nadějných otazníků. Tuto strategii také můžeme nazvat jako strategii snížení tržního podílu (Jakubíková, 2013, s. 136).

4) Strategie ústupu z trhu

V této strategii uvažujeme zejména Psi a v některých případech i otazníky. Ústup z trhu znamená likvidaci konkrétních jednotek a to buď úplným vyřazením, nebo jejich prodejem. V případě prodeje za získané peněžní prostředky investujeme jinde (Jakubíková, 2013, s. 136).

3.2.6 Základní přednosti a nedostatky analýzy BCG

a) Přednosti

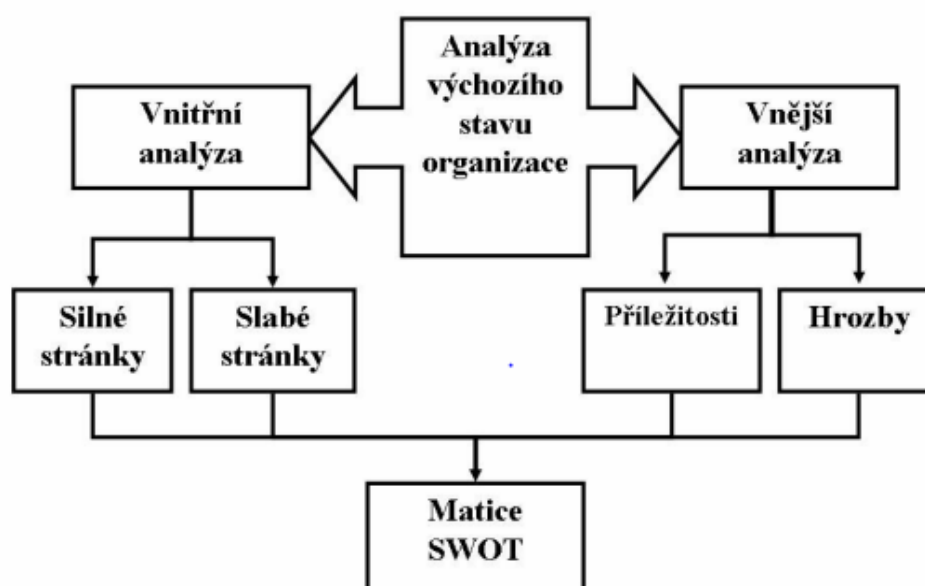
- Jednoduchý, velmi často využívaný analytický nástroj.
- Snaha o vysvětlení vzájemných souvislostí mezi tempem růstu, tržním podílem a hotovými penězi.
- Odhaduje postavení každé zkoumané jednotky vůči podílu na trhu a růstu trhu.

- Nabízí možnost předvídat rentabilitu jednotek v budoucnu (Jakubíková, 2013, s. 139).
- b) Nedostatky BCG analýzy
- Model uvažuje pouze dvě charakteristiky.
 - Není zohledněna reakce konkurence, která při strategickém rozhodování hraje důležitou roli.
 - Nejsou zohledněny vazby mezi jednotlivými produkty.
 - V matici nevidíme informace o nákladech a ziscích měřených jednotek.
 - Informace k sestrojení matice se získávají obtížně.
 - Model není dynamický respektive, dynamika je do modelu vnášena dosazováním předpokládaných informací.
 - Výsledky je nutné interpretovat na základě znalostí minulém a o budoucím vývoji či životních cyklech jednotlivých produktů (Jakubíková, 2013, s. 139).

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je typ strategické analýzy, díky které je možné identifikovat jak silné a slabé stránky tak příležitosti a hrozby společnosti. Název této analýzy je odvozen od začátečních písmen anglických výrazů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby) (Jakubíková, 2013, s. 129).

Obrázek č. 6 – Postavení SWOT analýzy



Zdroj: (Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady Grasseová, 2008, str. 48)

Cílem SWOT analýzy je identifikovat do jaké míry je současná strategie společnosti relevantní a schopna se vyrovnat se změnami v okolí podniku. SWOT analýza poskytuje managementu logický rámec pro zhodnocení aktuální i budoucí pozice společnosti (Keřkovský, Vykpěl, 2006, s. 97).

Informace nutné pro vytvoření SWOT analýzy můžeme získat několika způsoby:

- řízená diskuze expertů („brainstorming“).

- porovnáním s konkurencí („benchmarking“).
- dřívější zpracování SWOT (inspirace).

Při strategické analýze podniku je dobré SWOT analýzu zařadit až na samotný konec analýzy. SWOT poskytuje sumář získaných informací z předešlých analýz a je velmi cenným informačním zdrojem (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 97).

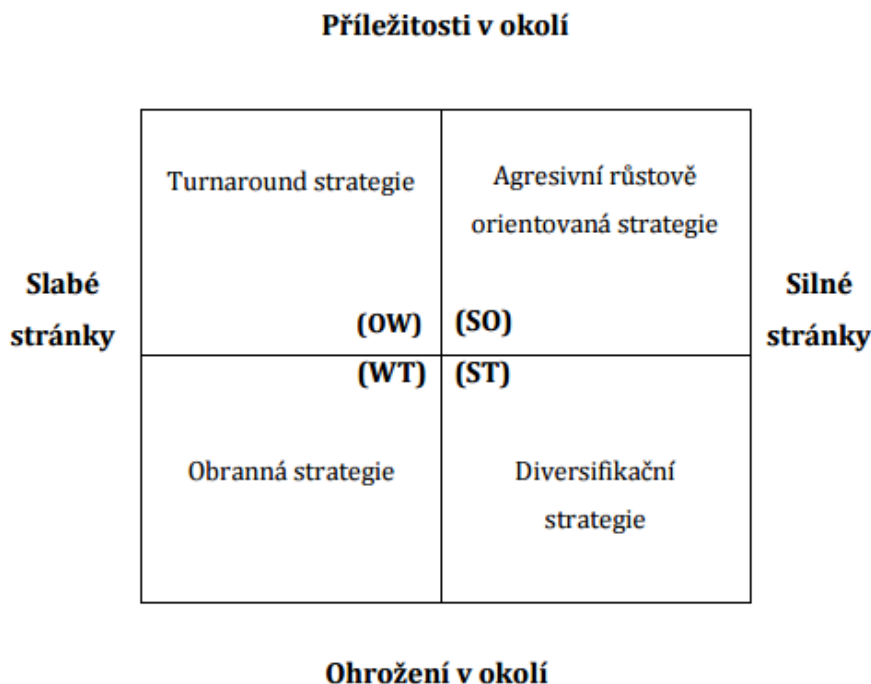
Ve chvíli zpracovávání SWOT analýzy je dobré řídit se následujícími zásadami:

- 1) závěry SWOT analýzy by měly být relevantní. Zpracování analýzy za jedním účelem nemůžeme mechanicky využít pro jiný účel.
- 2) Analýza musí být zaměřena na podstatné jevy a atributy analyzovaného objektu, prostředí.
- 3) Pokud je SWOT součástí strategické analýzy měla by být identifikována pouze strategická fakta, nikoliv dílčí problémy.
- 4) SWOT musí být objektivní a nevyjadřovat pouze názory zpracovatele.
- 5) Je dobré všechny fakta v tabulce jednoznačně identifikovat.

Při zanášení informací do SWOT matice nám vznikne několik kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných, slabých stránek podniku. Podle charakteru daného odvětví a vzniklých kombinací lze pro zkoumaný subjekt volit různé typy strategií, které vycházejí na základě SWOT analýzy ze čtyř možných přístupů, které jsou detailně popsány níže.

Obrázek níže ukazuje jak rozložení kvadrantů SWOT analýzy tak strategie, jakými se ubírat. Vždy záleží v jakých podmínkách se společnost vyskytuje a jaké faktory jsou do analýzy zaneseny.

Obrázek č. 7 – Využití SWOT analýzy při koncipování strategií



Zdroj: (Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd., Sedláčková, 2006, str. 92)

3.3.1 Výstupy SWOT analýzy

SO (Strenghts a Opportunities) - pro firmu nejpříznivější kvadrant , společnost v něm naráží na několik příležitostí a zároveň mnoho silných stránek, které je schopen nabídnout. Výstupem takto příznivých faktorů je tzv. agresivně orientovaná strategie. Strategii označuje Sedláčková (2006, str. 92) jako tzv. strategii „max - max“. Tento kvadrant je v praxi ve firmách nejvíce žádaný jelikož silné stránky jsou v harmonii s určenými příležitostmi (Sedláčková, 2006, str. 92-93).

ST (Strenghts a Threats) – zde se střetávají silné stránky podniku s hrozbami. Společnosti využívají silných stránek na eliminaci hrozeb. Sedláčková (2006, str. 93) tuto strategii nazývá jako strategii „max-min“. Při této strategii je nutné včas identifikovat

hrozby s využitím silných stránek a proměnit je tak v příležitosti. Výstupem je diversifikační strategie (Sedláčková, 2006, str. 93).

OW (Opportunities a Weakneses) - Sedláčková (2006, str. 93) strategii nazývá „min - max“. Společnost má velký potenciál a velké příležitosti ale zároveň se musí vypořádat se svými slabými stránkami. Tuto strategii v praxi nazýváme „turnaround strategie“ a to proto, že podnik musí zásadně odstranit své slabé stránky za pomoci příležitostí, které mu trh nabízí (Sedláčková, 2006, str. 93).

W-T– přístup, se pokouší o řešení obtížné situace, ve které musíme čelit výrazným hrozbám z vnějšího prostředí, ale nemáme žádné výrazné silné stránky. Řešením se stává redukce společnosti, prodej částí společnosti či konečné řešení (likvidace společnosti). Sedláčková (2006, str. 93) popisuje tuto strategii jako „min-min“.

Matice SWOT je navzdory svému přínosu velmi statická a příliš subjektivní. Pro podrobnější rozbor a lepší určení jednotlivých strategií byla odvozena matice TOWS viz níže.

Obrázek č. 8 – Matice TOWS

	Silné stránky (S) Seznam: 1 2 – 10	Slabé stránky (W) Seznam: 1 2 – 10
Příležitosti (O) Seznam: 1 2 – 10	Strategie (SO) Ofenzivní přístup maxi – maxi komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky	Strategie (WO) Opatrný přístup mini – maxi investice do produktů, sklizení, kooperace
Hrozby (T) Seznam: 1 2 – 10	Strategie (ST) maxi – mini mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb	Strategie (WT) mini – mini ustupovat, dělat kompromisy, odejít

Zdroj:(Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd., Jakubíková, s. 131)

4 Praktická část

Praktická část práce se opírá o teoretická východiska popsaná výše. Byly provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, analýza BCG a analýza SWOT. Na základě výsledků z jednotlivých analýz byla následně vybrána strategie odpovídající všem stanoveným cílům společnosti s ohledem na finanční situaci podniku.

4.1 Společnost BFpromotions s r. o.

Společnost Bontonfilm promotions s r. o., je mladou velmi dynamickou reklamní agenturou, zajišťující kompletní servis v oblasti reklamních předmětů a propagačních materiálů. Díky svému přístupu na americký trh nabízí svým klientům exkluzivní a originální dárky vhodné k propagaci jejich společnosti. Tím se odlišuje od ostatních reklamních agentur, které mají v nabídce pouze standardní reklamní předměty nabízené evropskými distributory či lokálními výrobci.

BF promotions poskytuje svým zákazníkům naprosto odlišnou zkušenost spojenou zejména s výběrem vhodných reklamních předmětů. Největší důraz je kladen na klientský servis, kdy potenciální klienti nevybírají standardně z tlustých katalogů či webového e-shopu.

Na základě definice aktuálního projektu, pro který klienti shání propagační materiály, je navrženo několik vhodných variant, ze kterých je po diskuzi s klientem vybráno těch nejrelevantnějších dáreků. Klientům tak společnost dokáže zajistit prémiové dárky, ušetřit jejich čas a peníze.

4.1.1 Historie společnosti

Společnost Bontonfilm Promotions vznikla v roce 2014, vytvořením partnerství mezi dvěma již existujícími společnostmi, tento úkon se nazývá Joint Venture. Firmy, které do tohoto partnerství vstoupily, jsou naprosto odlišné. Na jedné straně společnost Bontonfilm a.s. (resp. RedBloom vlastněná Mgr. Martinem Palánem) jako dobře známý distributor filmů na evropském trhu s téměř 25letou zkušeností. Na straně druhé, reklamní agentura se sídlem v San Francisco s názvem Creative Marketing Concepts, působící na

americkém trhu již od roku 1962. CMC díky své tradici a dobrému umístění zajišťuje reklamní předměty pro některé velké hráče na globálním trhu, např. Amazon, Google, Cisco, Ebay, Uber, Paramount Picture, Bayer atd.

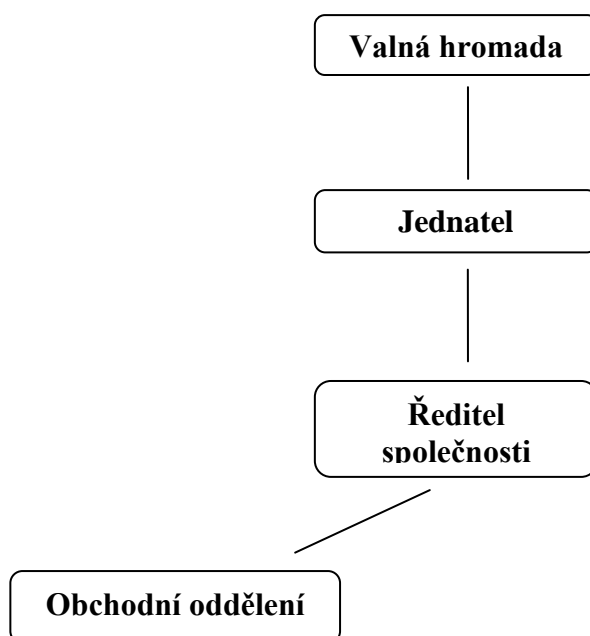
Založení nebo spojení s reklamní agenturou dávalo pro Bontonfilm z dlouhodobého hlediska smysl. Snaha oživit trh s fyzickými nosiči filmů logicky vyústila ve výrobu a prodej doprovodného zboží k vybraným titulům, nabízených na DVD/BD. V současnosti, tak díky BFpromotions vzniká takzvaný merchandising v podobě textilu, her, postaviček atp. Zároveň díky silné pozici subjektu Bontonfilm je možná i distribuce doprovodných produktů do nákupních řetězců, čímž se nabízí i prostor pro BFpromotions, kdy může tento merchandising realizovat i pro partnerské subjekty a jejich vlastní tvorbu např. TV Prima a seriály Vinaři, Přístav, Ohnivé kuře a další. Creative Marketing Concepts se díky tomuto spojení otevřeli dveře na evropský trh a možnosti dodávat evropské zboží na téměř uzavřeném americkém trhu.

Díky takto silnému spojení se z BFpromotions stává stabilní a konkurenceschopná jednotka s širokým polem působnosti a s produkty, které jsou na lokálním trhu neznámé a neokoukané.

4.1.2 Řídící struktura společnosti

Struktura společnosti BFpromotions oproti konkurenci není nijak komplikovaná. Společnost využívá outsourcing k zajištění právních, personálních, finančních a dalších služeb a to přímo u svých mateřských společností. Z tohoto důvodu je struktura společnosti velmi jednoduchá.

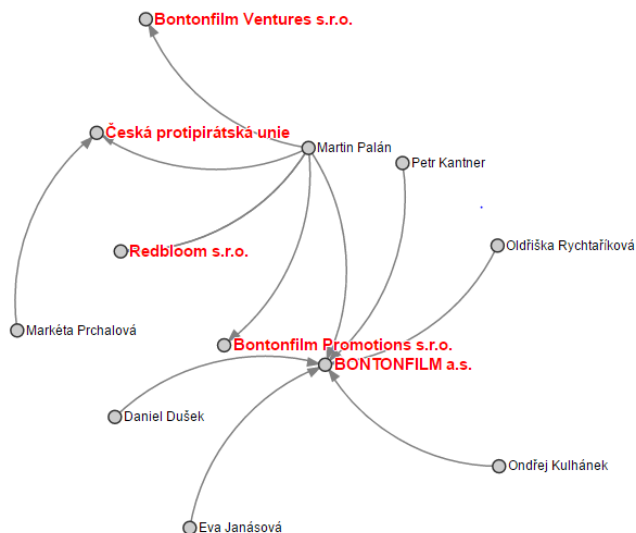
Obrázek č. 9 – Řídící struktura společnosti BFpromtions



Zdroj: (vlastní zpracování)

Z obrázku níže vidíme, že společnost BFpromotions je přímo součástí holdingu vlastněného společností Redbloom s.r.o. pana Mgr. Martina Palána, podobně jako další společnosti Bontonfilm a.s. a Bontonfilm Ventures s.r.o.

Obrázek č. 10 – propojení vztahů společnosti



Zdroj: (www.penize.cz, 2016)

4.1.3 Předmět podnikání a základní data od BFpromotions s r.o.

Datum vzniku:	25.11.2014
Obchodní firma:	Bontonfilm Promotions s.r.o.
Sídlo:	Praha - Nové Město, Na poříčí 1047/26, PSČ 11000
Identifikační číslo:	03591832
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

Předmětem podnikání BFpromotions dle specifikace živnostenského zákona je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3. Společnost je reklamní agenturou zaměřenou na poskytování propagačních předmětů, nabídka společnosti je diverzifikovaná do několika segmentů:

- Textil

- Drobné reklamní předměty
- Inovativní reklamní předměty
- Psací potřeby a tiskoviny
- Luxusní dárky

Vývoj počtu klientů a celkového obrátu je uveden v přehledné tabulce níže.

Logo společnosti:

Obrázek č. 11 – Logo společnosti



Zdroj: (Brand manuál společnosti, Holotík, 2014)

4.1.4 Cíle společnosti

Poslání

Nabízet klientům relevantní reklamní předměty díky kterým bude jejich firma vypadat dobře a značka nabývat na síle. „We are here to help you grow your business.“

Cíle

Mezi současné cíle společnosti patří:

- Zajišťování kompletního servisu v oblasti reklamních předmětů a propagačních materiálů
- Poskytovat perfektní zákaznický servis a ušetřit tak čas koncovým klientům

- Stabilizace společnosti na trhu, vybudování silné zákaznické základny
- Maximalizace zisku

4.2 Analýza vnějšího prostředí

V této části se pokusíme identifikovat oblasti a jejich dopady na podnikání společnosti BFpromotions. Citlivé vnímání vnějšího prostředí je významným prvkem strategického řízení. Součástí analýzy vnějšího prostředí jsou analýza PEST, Porterův model 5 sil a analýzy vybraných konkurentů.

4.2.1 PEST analýza

Analýza PEST je vypracována z veřejně dostupných zdrojů a také na základě informací poskytnutých od vedoucích pracovníků společnosti.

Politické a legislativní vlivy

1) Daňová politika státu

Vliv na reklamní agentury má i daňová politika daného státu a to zejména v podobě daňově uznatelných položek, kterými reklamní a propagační předměty při splnění určitých podmínek jsou. V případě zrušení těchto položek daňově uznatelnými, by mohly tržby reklamních agentur klesnout.

2) Evropská unie a regulace zahraničního obchodu

Pravidla zahraničního obchodu zejména v mimoevropském styku, silně ovlivňují služby BFpromotions. Zejména při importu předmětů z USA se díky celnímu řízení prodlužuje nejen doba dodání ale i náklady na pořízení zboží.

Naopak při styku v rámci Evropské unie nepodléhají reklamní agentury žádným dovozním či vývozním kvótám a vzniká tak pro lokální společnosti velký prostor pro export.

3) Etika reklamy

Společnost BFPromotions je také nepřímo ovlivňována rozhodnutími, které stanoví Rada pro reklamu a to zejména při vydávání etických kodexů, kterými upravuje chování subjektů při reklamních aktivitách v tisku, na plakátovacích plochách, zásilkové službě, audiovizuální produkci, kinoreklamě a reklamě v rozhlasovém a televizním vysílání i na internetu.

Další organizací, která usiluje o zvyšování profesionální úrovně české reklamy je Asociace českých reklamních agentur. AČRA je dlouholetý člen v radě pro reklamu, kde má své zastoupení i v arbitrážní komisi. Ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, Poslaneckou sněmovnou ČR a dalšími profesními sdruženími se AČRA MK podílí i na tvorbě etických a legislativních norem.

Ekonomické faktory

1) Kurz CZK/EUR a CZK/USD a jeho změny

Reklamní agentury musí sledovat vývoj měnových kurzů, jelikož kurzy přímo ovlivňují jejich náklady na dovoz zboží. Můžeme odhadnout, že 98% reklamních agentur s hlavním příjmem z prodeje reklamních předmětů dováží zboží buď od evropských dodavatelů, nebo více rizikově přímo z Asie. Při dovozu z Asie je pak ovlivňuje také kurz CZK k USD.

Na základě aktuálních údajů ze stránek ČNB můžeme obecně říci, že kurz CZK vůči EUR je stabilní a pohybuje se v rozmezí 27,02Kč až do maxima 27,15Kč za jedno euro. Průměrný kurz za porovnávané období (1 rok) je 1EUR = 27,034Kč.

Kurz vůči americkému dolaru kolísal mnohem silněji. Za zkoumané období se pohyboval v rozmezí 23,3Kč až do maxima 25,5Kč za jeden dolar. Průměrný kurz byl pak 1USD = 24,37Kč. (www.kurzy.cz, 2016)

2) Finanční situace v ČR

Finanční situace v ČR má přímý vliv na ochotu firem investovat do marketingové činnosti, do které mimo jiné spadá i nákup reklamních předmětů. Ať už se jedná o drobnosti na veletrhy, vánoční dárky či prezenty pro zaměstnance.

Česká ekonomika je v současnosti ve velmi dobré kondici. Meziroční růst ekonomiky v 1. čtvrtletí 2016 po odeznění jednorázového vlivu evropských dotací zpomalil, toto zpomalení však bylo méně intenzivní, než bylo odhadováno v předchozí predikci. Reálný HDP se ve srovnání se stejným obdobím předchozího roku zvýšil o 2,7 %, mezičtvrtletní růst (po sezónním očištění) dosáhl 0,4 %. Příznivě na růst HDP působilo saldo zahraničního obchodu. Růst vývozu se sice výrazně zpomalil, k obdobné změně dynamiky však došlo i na straně dovozu. Zde se kromě zpomalení růstu vývozu projevil také vývoj investic, které se rovněž vyznačují značnou dovozní náročností.

Sociální a kulturní faktory

Sociální trendy se vyvíjí velmi rychle. Každá firma chce budovat dobré jméno a zanechat ve svých zákaznících tzv. marketingovou stopu. Úkolem reklamních agentur je tedy sledovat nejnovější produkty a snažit se je co nejdříve nabízet svým klientům, kteří vyžadují inovace a kreativitu. V tomto bodě dlouhodobě pozorujeme na českém trhu stagnaci ze strany reklamních agentur. Zejména nejznámější a největší reklamní agentury nevyhledávají nové trendy produkty, což může být způsobeno vysokou zásobou „starých“ reklamních předmětů na skladech. Jejich pozice na trhu je však velmi stabilní.

Technické a technologické faktory

Technologické faktory nejvíce pozorujeme zejména v oblasti aplikace potisků, kde se neustále vyvíjí. Na trhu každý rok přibývají nové technologie, které snižují náklady na potisky a obsluhu strojů což následně může reflektovat nižší cena produktu. Pro velké

hráče na trhu je důležité držet krok s konkurencí a technologicky se vyvíjet a zůstat tak konkurenceschopnými.

4.2.2 Porterův model

Prostřednictvím Porterova modelu zanalyzujeme a popíšeme pět základních konkurenčních sil na zvoleném trhu a rozebereme postupně jednotlivé činitele, které jsou již detailně rozpracované v teoretické části.

Konkurenti v odvětví

Rivalita na národním trhu v segmentu reklamních agentur je velmi vysoká. Na trhu dle specifikace ČSÚ je v ČR registrováno 15 700 ekonomických subjektů v segmentu reklamní činnost OKEČ 73.11.

Reklamní agentury zaměřené zejména na prodej reklamních předmětů nabízejí svým zákazníkům téměř identické produkty. Konkurenti mezi sebou bojují zejména cenou a odlišným zákaznickým servisem. Odvětví se celkově drží v přízni zákazníků.

Mezi konkurenty reklamních agentur také patří někteří lokální výrobci, kteří sami oslovují B2B zákazníky, v tomto bodě je český trh od například amerického či německého velmi odlišný.

Se stávající situací na trhu se nově vstupující podnik nemůže spokojit. Je nutné přemýšlet nad možnostmi inovace a osvěžení standardních nabídek dodavatelů. Zde je dobrým krokem zejména exkluzivní distribuce vybraných zahraničních výrobků, které nejsou etablované na lokálním trhu. Dobrým krokem je také spojení s již zavedenou a dobře známou značkou na trhu.

Potencionální nově vstupující firmy do odvětví

Hrozba nově vstupujících firem do tohoto odvětví je vysoká. Neexistují žádné zvláštní restriktce, které by museli nově příchozí splňovat. Jedinou bariérou na vstupu je živnostenské oprávnění. Živnost je však specifikována jako živnost volná stačí tedy splňovat pouze základní podmínky pro provozování živnosti. Bariéry na výstupu neexistují.

Náklady na zahájení provozu společnosti však mohou být vysoké, záleží však na mnoha faktorech – umístění a vybavení kanceláří, investice do zákaznického showroomu, náklady na skladování, počet zaměstnanců atp.

Dodavatelé

Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů je v obecném měřítku nízká. Šíře nabízeného sortimentu je u většiny z dodavatelů velmi podobná, dodavatelé tak nejsou schopni nějak výrazně zvyšovat ceny nebo dodávat nižší množství. Dodavatelé jsou si vědomi nahraditelnosti svého sortimentu a tak distributorům nabízejí lepší podmínky při vyšších odběrech. Mezi nešvary na lokálním trhu však patří již výše zmiňovaná pokrivenost trhu v přímých dodávkách B2B klientele a absence agenturních ceníků.

Odběratelé

Na současném trhu s reklamními předměty mají koncoví klienti neboli firmy silné slovo. Důvodem je velký počet firem, které propagační materiály nabízejí. Díky dostupnosti internetu a možnostem online nakupování mohou mít zákazníci velmi dobrý přehled o cenách vybraných výrobků, možnostech potisků, možnostech balení atd. Vzniká tak vysoký tlak ze strany odběratelů zejména na:

- Vytvoření kreativní a inovativní nabídky
- Snižování jednotkové ceny
- Dřívější termíny dodání

Hrozba nových substitutů

Substitutů k jednotlivým produktům je na trhu s reklamními předměty mnoho. Většina produktů se vyrábí primárně v Asii, kde mezi sebou jednotlivé výrobní soupeří. Díky tomu pak nastává na trhu situace, kdy jednotliví evropští dodavatelé mají velmi podobné ne-li identické předměty za velmi podobné ceny.

Proti této hrozbě mohou reklamní agentury bojovat aktivním vyhledáváním nových produktů a jejich získáním do tzv. exkluzivní distribuce. Tyto předměty jsou často chráněny patentem a kvalita zpracování najde na trhu své místo.

Z pohledu společnosti BFpromotions je hrozba substitutů tedy velmi vysoká ale ne znepokojující.

Závěry analýzy

Pomocí Porterova modelu analýzy pěti sil v odvětví bylo zjištěno následující. Vstup do odvětví je teoreticky umožněn téměř komukoliv a tak díky vysoké konkurenci na trhu je na agentury vyvíjen vysoký tlak ze strany odběratelů/zákazníků. Dodavatelé a výrobci jednotlivých produktů mají naopak nízkou vyjednávací pozici jelikož jejich produkty jsou ohrožovány substituty.

Nahraditelnost produktů přímo souvisí i s nahraditelností reklamních agentur, klienti mohou tak velmi lehce přecházet ke konkurenci jelikož na trhu je v oběhu velmi podobné zboží.

Z výše uvedeného tak lze říci, že odvětví je relativně málo ziskové a to díky vysoké hrozbě vstupu nových konkurentů do odvětví, vysoké síle kupujících a velké hrozbě substitutů. Díky trendu těchto proměnných ziskovost v odvětví klesá, jelikož se snižuje i ochota kupujících platit vyšší cenu ale zároveň náklady firem rostou.

4.2.3 Analýza konkurence

Subjektů zabývajících se reklamní činností je v ČR přibližně 16 000. Pro účely této práce však budeme hodnotit pouze 3 předem vybrané, nejrelevantnější konkurenty. Ve

všech případech se jedná o reklamní agentury, jejichž obrat je tvořen zejména z prodeje reklamních předmětů, potisku a distribuce. Pro účely analýzy konkurence nebudeme tedy jako konkurenci uvažovat subjekty, které se specializují na určitý segment reklamních předmětů, jako jsou tiskárny tiskovin, tiskárny textilu, výroby textilu či lokální výrobci soustředění pouze na výrobu unifikovaného produktu. Jelikož vybraní konkurenti neposkytují aktuální účetní uzávěrky do veřejného informačního systému, analýza konkurentů vychází z dostupných zdrojů z roku 2014.

U každé předem vybrané jednotky budeme uvažovat tyto poměrové ukazatele:

- a) Ekonomická situace
- b) Technologická úroveň
- c) Zaměstnanost
- d) Růst jednotky

Závěrem ukazatele porovnáme a odhadneme pozici společnosti BFpromotions oproti těmto nejvíce relevantním konkurentům.

Reda a.s

REDA a.s. je společností, která se zabývá výrobou, prodejem a potiskem reklamních a dárkových předmětů a s tím souvisejících služeb.

REDA vznikla na počátku července roku 1991 a od té doby se vyvinula ve společnost, která řadí mezi nejvýznamnější hráče na trhu reklamních a dárkových předmětů nejen v České republice, ale i v Evropě.

Od roku 2007 je ve vlastnictví REDA a.s. dceřiná společnost REDA China Ltd. s taiwanskou centrálou ve městě Taipei a čínskými kanceláři v Ningbu a Shenzhenu. REDA China Ltd. zajišťuje nejen nákup zboží v jihovýchodní Asii, ale zabezpečuje i následnou kontrolu kvality objednaného zboží. Ta probíhá často během samotné výroby, ale také před jeho závěrečnou expedicí. Důležitou součástí práce REDA China Ltd. je i

odpovědnost za konečnou přepravu zboží do Evropy. Tím je zaručena minimalizace případných reklamací a dodržování jak kvalitativních, tak i termínových požadavků ze strany mateřské společnosti REDA a.s.

a) Ekonomická situace a finanční analýza

Na základě zjištěných údajů z účetních rozvah a jejich příloh byla sestavena tabulka níže, shrnující jednotlivé poměrové ukazatele.

Tabulka č. 1 - Finanční situace Reda a.s.

Reda a.s.	2015	2014	2013
Tržby z prodeje	808 397	820 165	597324
Obchodní marže	200 227	176 982	145743
Provozní výsledek hospodaření	34 423	20 367	33170
Celková aktiva	675 943	759 590	617117
Krátkodobé závazky	62 328	80 063	51948
Dlouhodobé závazky	14 384	13 613	12878
Ukazatele rentability	2015	2014	2013
Obchodní marže	25%	22%	24%
ROCE (Return on capital employed)	6%	3%	6%
Celková aktiva - krátkodobé závazky	613 615	679 527	565 169
Finanční páka			
dl. Závazky/pasiva	2%	2%	2%

Zdroj: (vlastní zpracování, výroční zpráva Reda a.s., 2015)

ROCE

Nízká hodnota ROCE je dána relativně vysokým podílem dlouhodobého kapitálu (sklady a potiskové stroje, včetně vysokých skladových zásob). Nárůst od roku 2014 je dán nižší hodnotou účetního majetku a vyšším provozním ziskem.

Obchodní marže

Ukazatel obchodní marže dosahuje za poslední tři zkoumaná období stabilních hodnot. Nižší hodnota marže v roce 2014 byla v souladu s tehdejší cenovou strategií firmy ve snaze získat více zákazníků, přičemž průměrná marže se v loňském roce vrátila na svou původní dlouhodobě průměrnou hodnotu.

Finanční páka

Společnost má velký nízký podíl dlouhodobých závazků vůči celkovému kapitálu. Zadluženost je minimální.

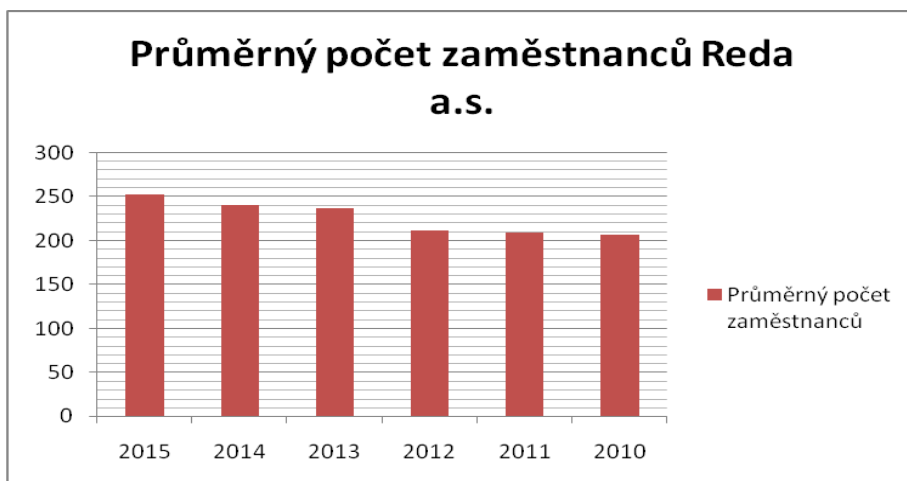
b) Zaměstnanost

Společnost Reda a.s. má stanoven dlouhodobý cíl stabilizace a motivace zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům. K dosažení stanoveného cíle využívá odměňování několika složkami mzdy a dále benefity pro klíčové skupiny zaměstnanců.

Společnost v letech 2010 získala v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost finanční dotaci na projekt „Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců.“

Z grafu vývoje zaměstnanosti níže můžeme usoudit, že se v této oblasti společnosti daří naplňovat stanovený cíl stabilizace zaměstnanosti a to s lehkým nárůstem průměrného počtu zaměstnanců. Členů řídicích orgánů bylo vždy 6.

Obrázek č. 12 - Vývoj počtu zaměstnanců v Reda a.s.



Zdroj: (vlastní zpracování, přílohy účetních uzávěrek společnosti Reda a.s. z let 2011-2016.)

c) Technologická úroveň

Reda a.s. disponuje vlastními výrobní halou, ve které je připraveno více než 10 různých potiskových strojů, které zajišťují možnosti potisku téměř jakoukoliv technologií. Společnost své stroje pravidelně inovuje a investuje do nových technologií.

Velkou devizou jsou vlastní skladové prostory o paletové kapacitě min. 16 000 ks palet. Reda a.s. je tak připravena expedovat tyto výrobky bez potisku okamžitě od objednání.

Na skladové možnosti velmi úzce navazuje také komplexní logistické řešení.

Technologické možnosti:

- velké skladové zásoby reklamních a dárkových předmětů a následná rychlá expedice
- více než 10 potiskových technologií
- balicí služby a služby dárkového balení
- online obchod s možností objednání zboží s potiskem online (<http://eshop.reda.cz>)

- speciální zakázkovou výrobu v Evropě a Asii
- skladování a logistiku

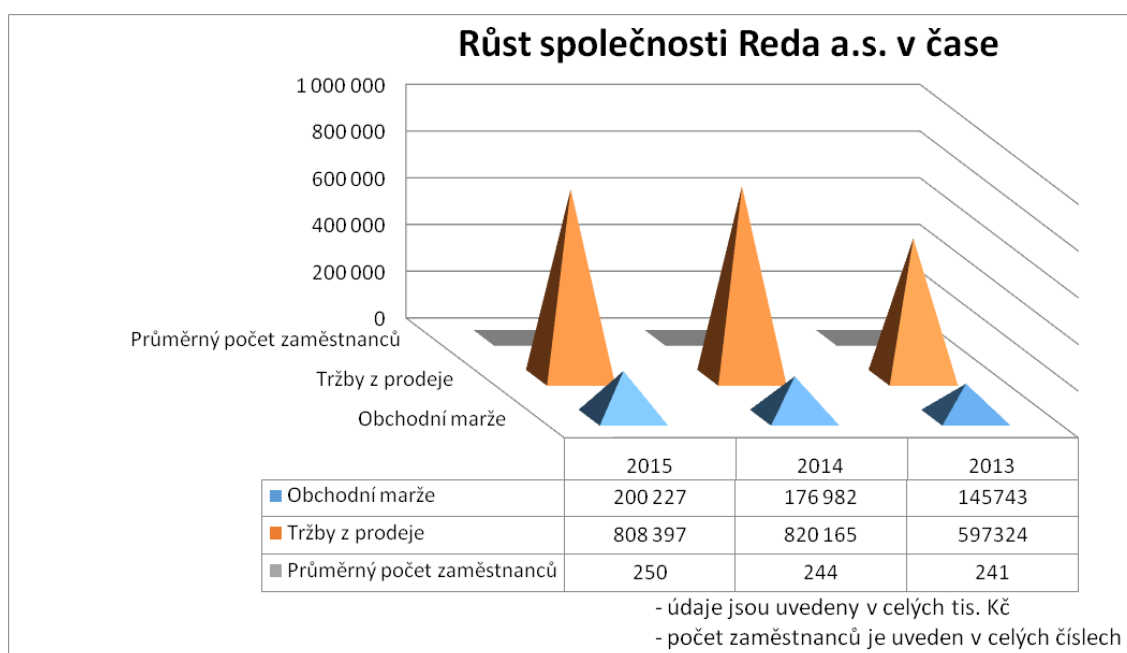
d) Růst jednotky

Na základě výsledků poměrových ukazatelů můžeme říci, že jednotka je velmi prosperující. I přes vysoký počet aktiv není společnost zadlužená a můžeme u ní očekávat růst.

Ze zkušeností na trhu také víme, že se jedná o největšího hráče na trhu. Reda a.s. však neprodává pouze koncovým klientům, ale znatelný podíl jejich tržeb tvoří také prodej drobnějším reklamním agenturám v menších městech.

Pokud se podrobněji podíváme na vývoj společnosti v čase u jednotlivých ukazatelů, zjistíme, že jednotka má růstovou tendenci. Pokles můžeme sledovat pouze u objemu tržeb za poslední období, pokles byl pravděpodobně způsoben ztrátou některých dřívějších klientů a nedostatečnou akvizicí nových. V dalších obdobích však můžeme předpokládat, že vedení společnosti se zaměří právě na tuto strategii.

Obrázek č. 13 - Vývoj společnosti Reda a.s. v čase



Zdroj: vlastní zpracování

Speed-press plus a.s.

Společnost SPEED PRESS vznikla v roce 1991 jako jedna z prvních firem, které se specializovaly na tehdy zcela neznámou oblast 3D reklamy. Svou zpočátku chudou nabídku společnost rozšířila za 25 let svého působení na českém trhu na více než 65 000 produktů ve své databázi, samozřejmostí je také výroba reklamních předmětů na zakázku.

Z původní společnosti SPEED PRESS s. r. o. se v roce 1998 transformovali na společnost SPEED PRESS Plus, a. s. se současným základním jměním 150 mil. korun.

a) Ekonomická situace

Společnost bohužel nezveřejnila nejaktuálnější účetní závěrky za rok 2015. Pro účely této analýzy konkurentů tak práce vychází z dostupných údajů z roku 2014 nebo údajů uveřejněných na webových stránkách společnosti.

Tabulka č. 2 - Finanční situace Speed press plus a.s.

Speed press plus a.s.	2015	2014	2013
Tržby z prodeje	0	172 335	146 316
Obchodní marže	0	51 079	45 893
Provozní výsledek hospodaření	0	6 410	4186
Celková aktiva	0	273 348	263481
Krátkodobé závazky	0	29 712	24562
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Ukazatele rentability	2015	2014	2013
Obchodní marže	0	30%	31%
ROCE (Return on capital employed)	0	3%	2%
Celková aktiva - krátkodobé závazky	0	243 636	238 919
Finanční páka			
dl. Závazky/pasiva	0	0%	0%

Zdroj: (vlastní zpracování, výroční zpráva Speed Press Plus a.s., 2014)

Na základě zjištěných údajů z účetních rozvah a jejich příloh byla sestavena tabulka výše, shrnující jednotlivé poměrové ukazatele.

Obchodní marže

Vývoj obchodní marže je poměrně stabilní, vzhledem k tomu, že cenová politika této firmy se mění minimálně. Vypočtená marže se výrazně neodlišuje od naší společnosti, což potvrzuje vysoce konkurenční prostředí v této obchodní oblasti.

ROCE

Nízký podíl tohoto ukazatele je dán vyšším podílem zásob a potiskových strojů na straně aktiv. Ukazatel dosahuje meziročně stabilních hodnot.

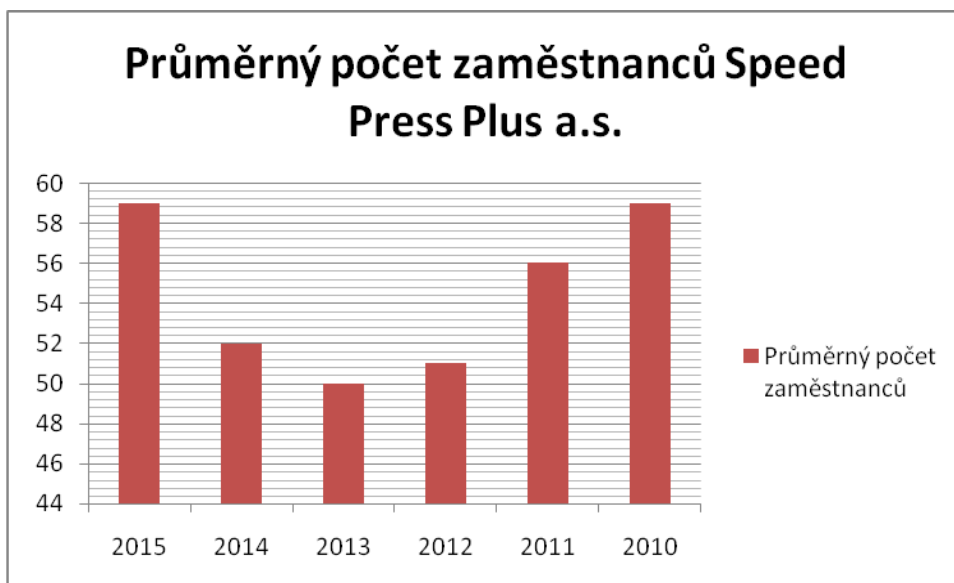
Finanční páka

Společnost není zatížena dlouhodobými úvěry ani jinými závazky.

b) Zaměstnanost

Ze sestaveného grafu vývoje zaměstnanosti pozorujeme, že společnost je spíše středního rozsahu a počet zaměstnanců je korigován v závislosti na vnější ekonomické vlivy. V době nástupu ekonomické krize docházelo k nutnému propouštění zaměstnanců, dnes se v tomto ohledu společnost vrací na začátek a můžeme předpokládat budoucí růst počtu zaměstnanců.

Obrázek č. 14 - Vývoj počtu zaměstnanců v čase



Zdroj: (vlastní zpracování)

c) Technologická úroveň

Společnost Speed Press plus a.s. disponuje vyspělými technologickými možnostmi a podobně jako společnost Reda a.s. i vlastními skladovými prostory a logistickým servisem.

Budoucím plánem společnosti je nákup dalších potiskových strojů a to jak na textil tak reklamní předměty.

Technologické možnosti:

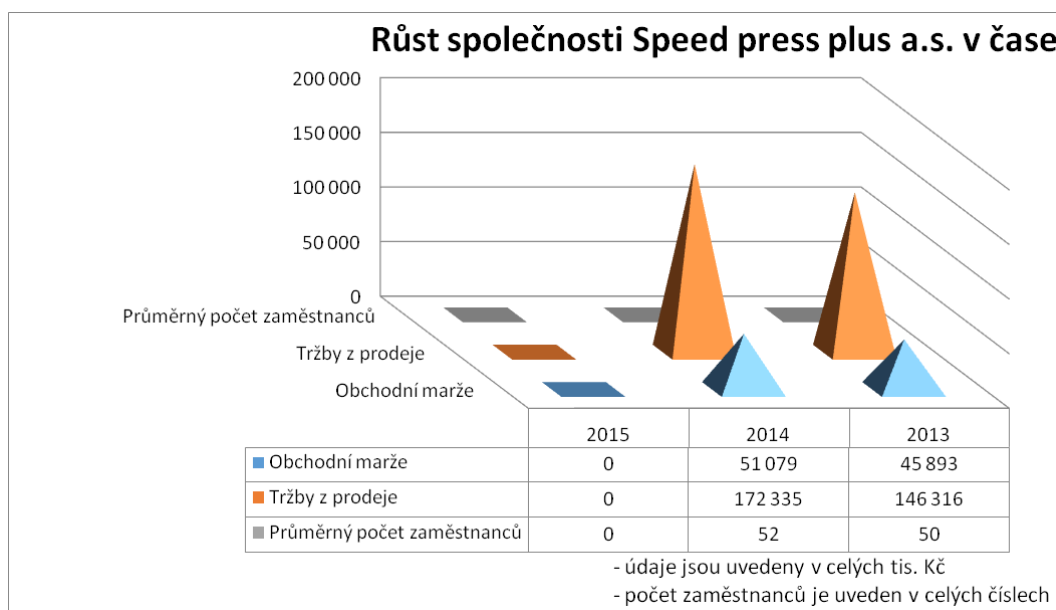
- vlastní výroba lepících bločků
- vlastní vývoj reklamních předmětů v Asii
- sklad 5000 paletových míst
- možnost dodávky včetně potisku do 48 hodin
- 32 moderních potiskových strojů
- online obchod s možností objednání i s potiskem www.speed-press.cz

- **Speedsystem** – aplikace umožňující objednávání se zpětnou kontrolou finančních limitů jednotlivých poboček firmy a jednoduchou centrální správou objednávek jednotlivých poboček. Systém je provozován jako internetová aplikace a je tedy přístupný z kteréhokoliv počítače připojeného do sítě Internet.

d) Růst jednotky

Již na první pohled je jasné, že subjekt je o mnoho menší než konkurenční Reda a.s., nicméně podnik si vede velmi dobře. Za sledované období vzrostl na objemu tržeb téměř o 18% a u obchodní marže o 11%. Společnost můžeme považovat za stabilní a na trhu dobře usazenou.

Obrázek č. 15 - Vývoj společnosti v čase



Zdroje: (vlastní zpracování)

Inet solutions s r.o.

iNet solutions vznikla v roce 2003 z počátku se však iNet solutions s r.o. zabývala komplexní systémovou integrací a vývojem složitých IT systémů a internetových aplikací na míru, konkrétnímu businessu. Od roku 2005 společnost začala budovat svůj vlastní projekt novodobé reklamní agentury s online servisem v oblasti reklamního zboží pro B2B segment. Nyní skrze své dvě pobočky obchoduje již na 4 trzích a reklamní činnost se stala hlavním předmětem podnikání.

a) Ekonomická situace

Bohužel, tento subjekt také neuvádí účetní uzávěrku pro rok 2015, pro účely této práce tedy uvažujeme rok 2014 a předešlé.

Tabulka č. 3 - Finanční situace iNet solutions s.r.o.

Inet solutions s r.o.	2015	2014	2013
Tržby z prodeje	0	45 703	41774
Obchodní marže	0	13 671	12227
Provozní výsledek hospodaření	0	1 124	1165
Celková aktiva	0	10 322	7671
Krátkodobé závazky	0	8 659	7132
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Ukazatele rentability	2015	2014	2013
Obchodní marže	0	30%	29%
ROCE (Return on capital employed)	0	68%	216%
Celková aktiva - krátkodobé závazky	0	1 663	539
Finanční páka			
dl. Závazky/pasiva	0	0%	0%

Zdroj: (vlastní zpracování, výkaz zisků a ztrát iNet solutions s.r.o., 2014)

Obchodní marže

Stejně jako v předchozích případech, celková marže osciluje kolem 30%, což dokazuje, že v této oblasti je patrné relativně vysoké konkurenční prostředí s omezenou možností jiné cenové politiky standardních reklamních produktů.

ROCE

Vysoká hodnota ROCE je dána velice nízkou hodnotou dlouhodobého kapitálu. Společnost podobně jako Bontonfilm promotions nedisponuje téměř žádnými skladovými zásobami či potiskovými technologiemi. Dodávky zboží jsou realizovány na základě aktuálních objednávek přímo od výrobců, tudíž skladové zásoby jsou minimální.

Finanční páka

Společnost není zatížena dlouhodobými úvěry ani jinými dlouhodobými závazky.

b) Zaměstnanost

Z důvodu nedostatku uváděných informací v účetních uzávěrkách a jejich přílohách není možné sestavit reálný vývoj zaměstnanosti firmy. Aktuální počet zaměstnanců se ale pohybuje okolo 30 lidí.

c) Technologická úroveň

Jednotka dle dostupných zdrojů nevlastní žádné potiskové ani výrobní stroje či skladové prostory. Dochází tedy k předprodeji všech produktů a služeb koncovým zákazníkům.

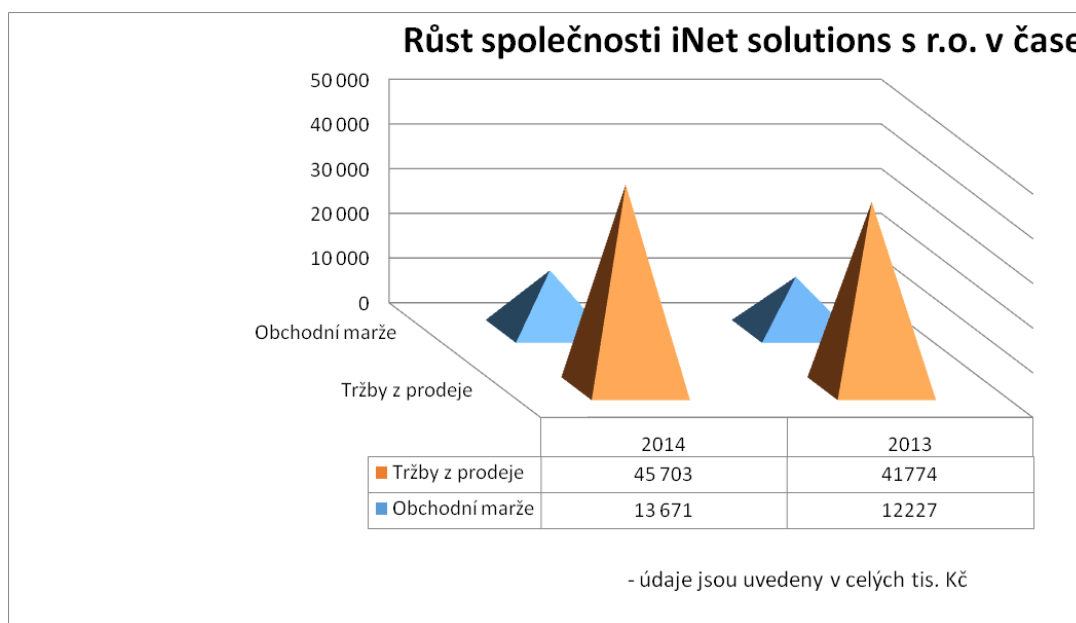
Značnou technologickou devizou je však internetový portál se zabudovaným on-line obchodem, umožňující detailní kalkulaci ceny u vybraných produktů. Nesporným posunem může pro některé klienty být i možnost propojení s jejich interním systémem,

následné sledování nákladů a detailní analýzy. Jedná se o podobnou službu jako u konkurenční společnosti Speed Press Plus s.r.o.

d) Růst jednotky

Z meziročního růstu společnosti můžeme interpretovat mírný nárůst hrubých tržeb. Obchodní marže zůstává na dlouhodobě ustálené hodnotě cca 30%. Společnost bohužel neposkytuje dostatečné údaje o svém podnikání. Ve srovnání tak chybí průměrný počet zaměstnanců, který odhaduji na dlouhodobý stav - 30 zaměstnanců.

Obrázek č. 16 - Růst společnosti iNet solutions



Zdroj: vlastní zpracování

Analýza hodnot pro zákazníka

Na základě řízených osobních rozhovorů s vedoucími pracovníky a obchodními zástupci, kteří působí v oboru více než pět let a mají tak dlouholetou praxi v tomto segmentu, byla sestavena tabulka hodnot. Jedná se o hodnoty, které zákazníci považují za důležité při výběru dodavatele reklamních předmětů. Jednotlivé proměnné jsou v tabulce objektivně bodově ohodnoceny a to na škále od 1 do 5 bodů, kdy číslo pět můžeme interpretovat jako nejlepší a číslo 1 jako nejhorší. V matici jsou jednotlivé proměnné

porovnávány napříč zvolenými konkurenty a bodově hodnoceny na základě výsledků předešlých analýz a na základě nabitých praktických zkušeností z trhu.

Tabulka č. 4 - Analýza hodnot pro zákazníka

Požadavky klientů	BF promotions s r.o.	Reda a.s.	Speed press plus a.s.	iNet solutions s r.o.
Zákaznický servis	5	3	3	3
Cena	4	5	4	4
Dodání do 14 dnů	5	5	5	5
Webové stránky	2	4	4	3
Nové produkty	5	3	3	3
Doprava na různé adresy	5	5	5	5

Zdroj: vlastní zpracování

Zákaznický servis – na lokálním trhu s reklamními předměty je velmi běžnou praxí pozdní zasílání nabídek na reklamní předměty ze stran dodavatelů. Zákazníci jsou na tento jev zvyklí, ale rozhodně jej neakceptují. Odpověď na zaslanoú poptávku po konkrétních předmětech trvá obvykle 1 až 2 dny. Společnost BFpromotions odpovídá na požadavky do 1 hodiny od jejich obdržení. To je možné pouze díky propracovanému CRM systému společnosti, který šetří zaměstnancům čas a zkracuje nutné administrativní procesy.

Cena – dle výsledků finančních analýz u jednotlivých konkurentů víme, že hrubá obchodní marže na trhu se pohybuje přibližně na stejné úrovni u všech zkoumaných subjektů a to na hranici cca 30%. Společnost Reda a.s. je díky úsporám z obratu na vstupu, velkým skladovým zásobám a vlastním potiskovým strojům schopna svým zákazníkům krátkodobě nabízet bezkonkurenčně nejlepší ceny za přijatelné marže. Tím se společnosti daří získávat nové klienty na svou stranu a likvidovat tak ostatní konkurenci. Tento jev jsme mohli sledovat v roce 2014, kdy společnost podrazila svou obecnou obchodní marži na cca 23%. Pro zákazníky je takový boj o pozici na trhu vylepšením situace.

Dodání do 14 dnů – na trhu s reklamními předměty obecně platí doba dodání 14 dnů od závazné objednávky a schválení grafických korektur. Tuto dlouhodobě uznávanou hranici jsou schopni dodržet všechny zkoumané subjekty. Na dodání, standardních reklamních předmětů, přitom nemá žádný vliv vlastní skladová zásoba, jelikož evropsí výrobci umožňují přímé dodávky koncovým zákazníkům.

Webové stránky – aktivně využívaným systémem, při výběru reklamních předmětů ze strany koncových zákazníků, je webový e-shop a webové stránky samotné. Trend online nakupování v B2B segmentu však velmi rychle upadá a to zejména kvůli přehlednosti takového portálu. Žádný z konkurentů na lokálním trhu nenabízí přehledný portál s rychlým a akurátním výběrem reklamních předmětů.

Nové produkty – jak již bylo v práci několikrát zmiňováno, lokální trh s reklamními předměty je zkomatělý. Dodavatelé sami aktivně nevyhledávají inovativní produkty od neověřených dodavatelů a spíše čekají, co se objeví ve standardní nabídce stávajících evropských partnerů. Zákazníci však vyžadují inovativní produkty, chtějí být součástí něčeho nového a odlišit se tak od své konkurence. Zkomatělost dodavatelů je vyvolána příliš vysokým rizikem, které je spojeno s nabídkou inovativních produktů. Jedná se především o kvalitu výrobků, termíny dodání a další. BFPromotions získává v tomto ohledu velkou výhodu a to zejména díky své americké mateřské společnosti.

Doprava na různé adresy – s distribucí reklamních předmětů na různá místa dodání nejsou žádné komplikace.

Po vyhodnocení analýzy jsme schopni stanovit následující tvrzení:

Bontonfilm promotions jako relativně nově příchozí hráč na trhu, musí k získání stabilní tržní pozice využívat své konkurenční výhody, která je nejvíce pozorována v inovativních reklamních předmětech. Inovativní předměty musí nabízet společně s rychlým a kvalitním zákaznickým servisem, tak jak je tomu dnes, čímž se také odlišuje od ostatních hráčů na trhu. Pro upevnění pozice na trhu se nabízí vybudování přehledného, jednoduchého a nápomocného webového rozhraní, které ve spojení s kvalitním zákaznickým servisem bude pro klienty velkým přínosem.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

V této interní analýze společnosti se budeme zabývat hodnocením vnitřních zdrojů podniku, které můžeme rozdělit bez ohledu na obor činnosti organizace na zdroje finanční, fyzické, lidské a zdroje nehmotné. Rozdíly mezi jednotlivými obory jsou především ve

strukturu těchto zdrojů, firmy rozdílných velikostí ve stejných či podobných oborech se odlišují především rozdílnými objemy těchto zdrojů. Na základě výstupu této analýzy budeme moci odvodit silné a slabé stránky organizace.

4.3.1 Analýza zdrojů organizace

Finanční zdroje

Společnost BFpromotions s r.o. byla založena v roce Listopadu roku 2014 a její základní kapitál činil celkem 200 000Kč na jehož vložení se přesnou polovinou podílely oba subjekty tedy RedBloom s r.o. a CREATIVE MARKETING CONCEPTS. Dále byla společnosti poskytnuta půjčka ve výši 1 800 000Kč, která je také financována přesnou polovinou z obou mateřských společností.

Tržby za první rok provozu společnosti dosáhly výše 2 776 000Kč. Po odečtení nákladů na prodej služeb, osobních a ostatních nákladů firmy je zisk společnosti záporný a to ve výši -1 530 000Kč. Jednotka nemá pohledávky ve významné výši, které by výrazně ovlivňovaly účetní závěrku. Dále společnost sama neposkytla žádné významné finanční zdroje či úvěry jiným subjektům.

Cash Flow z provozní činnosti

Do současné analýzy cash flow z provozní činnosti byli, uvažovány tyto proměnné:

Administrativní náklady – mezi administrativní náklady v tomto případě patří mzdy, půjčování vozidel, mobilní telefony a paušál.

Fixní náklady – pronájem prostor včetně úklidu, ochrana budovy, internet, účetní, právní, personální, poradenský a IT servis.

Tržby jsou tvořeny pouze prodejem reklamních předmětů a služeb s tím spojených.

Z důvodu neexistence skladu či vlastní nemovitosti do analýzy nevstupují proměnné jako odpisy nebo zásoby.

Tabulka č. 5 - Cash flow z provozní činnosti BFpromotions

	2015
Tržby za zboží	2 776 000
Úhrady dodavatelům zboží	-1 519 000
Obchodní marže	1 257 000
Administrativní náklady	-1 092 000
Fixní náklady	-1 559 000
Cashflow	-1 394 000

Zdroj:(vlastní zpracování, účetní závěrka BFpromotions , 2015)

Výsledné cashflow z provozní činnosti je v současnosti záporné. Jedná se však o první rok podnikání tohoto subjektu a při založení firmy bylo se zápořem a takovouto ztrátou počítáno.

V rámci analýzy cashflow byla zhotovena i predikce budoucího vývoje na základě reálných interních dat pro rok 2016 a rok 2017. Predikce jasně koresponduje s nastavenými cíli společnosti – maximalizace zisku, růst klientské báze.

Tabulka č. 6 - Predikce vývoje společnosti BFpromotions

Predikce vývoje	2015	2016	2017
Tržby za zboží	2 776 000	10 000 000	18 000 000
Úhrady dodavatelům zboží	-1 519 000	-7 000 000	-12 600 000
Obchodní marže	1 257 000	3 000 000	5 400 000
Administrativní náklady	-1 092 000	-2 160 000	-2 160 000
Fixní náklady	-1 559 000	-2 040 000	-2 040 000
Cashflow	-1 394 000	-1 200 000	1 200 000
Počet zaměstnanců	3	5	5

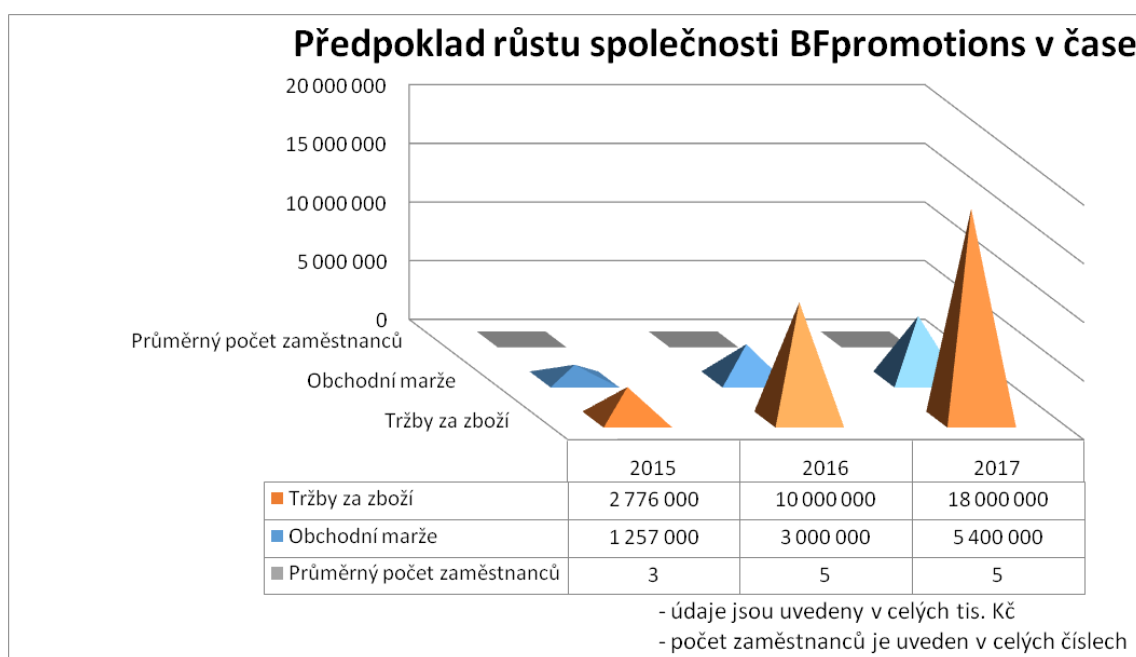
Zdroj: (vlastní zpracování, interní data)

Daných výsledků je možné dosáhnout při zachování stejného počtu zaměstnanců (obchodních zástupců) ale je nutné zvýšení jejich aktivity a zrychlení tak některých interních procesů. Výrazně by také dopomohlo školení týkající se výrobních procesů u jednotlivých produktů. K dosažení výsledků je také nutná správná motivace zaměstnanců jako jsou různé benefity, slevy na produkty a samozřejmě provizní systém.

Stanovené cíle jsou reálné díky zachování velikosti administrativních a fixních nákladů, které se již nebudou měnit, resp. fixní náklady zůstanou do budoucna stejné. Administrativní se pohybují proporcionalně v závislosti na počet zaměstnanců.

Změna nákladů mezi roky 2015 a 2016 byla způsobena přestěhováním společnosti do větších více reprezentativních prostor a také přijetím dalších 2 obchodních zástupců. Nynější prostory poskytují dostatek místa až pro 8 aktivních zaměstnanců.

Obrázek č. 17 - Predikce růstu BFpromotions



Zdroj: vlastní zpracování

Fyzické zdroje

Mezi fyzické zdroje společnosti nepatří budova, ve které společnost působí nebo ve které má případně uskladněné produkty. Vlastní činnost společnosti je prováděna v pronajatých kancelářských prostorech v centru Hlavního města Prahy, v ulici Na Poříčí. Pronajaté prostory jsou plně a vkusně zařízeny. Součástí kanceláří je také vzorkovna, kde mohou klienti spatřit jak standardní tak prémiové a neokoukané reklamní předměty a dárky. Společnost v současné době nemá své vlastní sklady, technologické zázemí a ani nevlastní žádné výrobní či potiskové stroje.

Většinu fyzických zdrojů společnosti tvoří kancelářské vybavení, zejména stolní a přenosné počítače, mobilní telefony, profesionální kancelářská tiskárna.

Hodnota dlouhodobého hmotného majetku společnosti je k 31. 12. 2015 v pořizovací ceně 41 000Kč.

Lidské zdroje

Bontonfilm Promotions s.r.o. dle aktuálních interních zpráv zaměstnává pět zaměstnanců, z čehož žádný z nich není na mateřské či rodičovské dovolené. Ve společnosti nejsou zaměstnáni lidé s nižším stupněm vzdělání než středoškolským vzděláním ukončeným maturitou. Manažerské pozice jsou obsazeny zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním. S ohledem na předmět podnikání je při výběru zaměstnanců kladen důraz zejména na dobré komunikační schopnosti, příjemné vystupování, týmový přístup a znalost anglického jazyka.

Všichni zaměstnanci společnosti jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr a neexistuje žádný další pracovník pracující přímo pro společnost jako OSVČ.

Pro kvalifikační rozvoj jsou pro zaměstnance pravidelně pořádány školicí kurzy, kde zaměstnanci zlepšují své komunikační dovednosti a to jak při přímém styku se

zákazníkem tak i vedení úspěšného obchodního telefonického hovoru. Tyto kurzy vedou sami zástupci mateřské společnosti z USA.

Zaměstnanci jsou odměňováni měsíční fixní mzdou s možností dosažení pohyblivých bonusů, které jsou však závislé na výkonu každého z nich. Bonusy jsou individuální i společné roční. Vedle mzdy jsou zaměstnancům dopřávány i firemní benefity jako stravenky, příspěvek na důchodové pojištění, 4 týdny dovolené, 3 dny tzv. sick days nebo volné vstupenky na všechny kino premiéry sesterské společnosti Bontonfilm a.s.

Nehmotné zdroje

a) Image společnosti

Díky chytrému rozhodnutí založit reklamní agenturu názvem odkazující na dobře známou společnost Bontonfilm a.s., která má na trhu již své stabilní postavení, získal subjekt Bontonfilm promotions s.r.o. do začátku skvělou výchozí pozici a snáze tak také získává zákazníky na svou stranu.

Společnost osvěžuje zkosnatělost trhu s reklamními předměty, a prezentuje se jako reklamní agentura zajišťující kompletní servis v oblasti reklamních předmětů, a to v krátkém čase, zadobré ceny a bez námahy koncových klientů. Díky vlivu amerického partnera nabízí produkty, které nejsou u jiných lokálních konkurentů dostupné a jsou tak neokoukané a originální. Všechny nabídky jsou zpracovávány klientům na míru na základě informací o konkrétním projektu.

b) Software

Mezi nehmotné zdroje společnosti můžeme zařadit i software. Společnost využívá standardní kancelářský balíček Microsoft Office se všemi jeho funkcemi Pro každodenní zpracovávání objednávek a zajištění hladkého zákaznického servisu firma využívá CRM software nazvaný FileMaker. Software je dodáváný mateřskou společností, ze Spojených států amerických, kde je umístěna i uživatelská podpora systému. Díky tomuto

propracovanému software, který byl vytvořen na míru, společnost jednoduše sleduje veškeré finanční toky včetně nákladů a výnosů. Při správném používání lze tyto toky rozpustit i na jednotlivé položky a to u dodavatelů i zákazníků. Náklad na tento CRM systém byl dceřině společnosti poskytnut zdarma a nevstupuje tak do nákladů. Odhadovaná cena za toto řešení je přibližně 2,5 mil. Kč. Díky tomuto vlastnímu řešení CRM je jednotka schopna rychle zpracovávat veškeré požadavky zákazníků a přehledně vést jejich evidenci. Nestane se tak, že by se nedopatřením nestihl např. termín dodání, či objednávka vybraného zboží.

Mezi další softwarové vybavení patří i účetní systém Helios, který využívá česká mateřská společnost Redbloom. Náklady za využívání tohoto systému jsou tak rozpouštěny mezi další sesterské společnosti a nemají tak významný vliv na fixní náklady společnosti BFpromotions.

c) Firemní kultura

Ve všech sesterských společnostech panuje velmi přátelská atmosféra a vztahy mezi zaměstnanci jsou na více než dobré úrovni. To je vizitkou přístupu top managementu a to jak ze strany mateřské společnosti RedBloom tak americké CMC.

Důraz je kladen zejména na svědomitost a samostatnost jednotlivých zaměstnanců, která je úzce spojena s odpovědností za vykonanou práci. Je zde snaha, aby přímí nadřízení nemuseli rozhodovat o náplni práce a řešení problémů jednotlivých pracovníků, a naopak je požadován aktivní přístup každého z nich.

d) Know how

Mateřská společnost Creative Marketing Concepts je na trhu s reklamními předměty již přes 50 let. Prostřednictvím takto silného partnera má BFpromotions podstatně ulehčený start na trhu. Jednou z výhod je přesah některých velkých amerických dodavatelů do Evropy, jako je např. PFconcept. BFpromotions tak operuje s cenovými

hladinami, kteří ostatní konkurenti budují několik období. Propracovaný CRM systém a zejména obchodní přístup předaný z USA pomáhá společnosti zvyšovat úspěšnost prodeje.

Podstatnou výhodou společnosti je také možnost importovat kvalitní a neokoukané reklamní předměty, popřípadě vyrábět předměty na zakázku a to jak v USA tak Asii. To je možné pouze díky znalostem CMC na obou trzích.

Creative Marketing Concepts vznikem své pobočky v srdci Evropy také získává možnost obhospodařování svých stávajících klientů na evropských trzích. Jedná se především o velké nadnárodní společnosti jako Microsoft, Google, Amazon atp.

Bontofilm a.s. naopak doslova otevírá pro svou sesterskou společnost prodejní kanály, na které se konkurenti dostanou jen stěží. Jedná se o filmová studia jako je Universal, Warner Bros atp., se kterými Bontofilm a.s. dlouhodobě aktivně obchoduje. Tito celosvětoví hráči potřebují zajistit celosvětovou výrobu a distribuci doprovodných předmětů ke svým filmům. Díky spojení s americkou CMC a přístupu na všechny trhy je tak BFPromotions schopno nabídnout obojí. Je jen otázkou času, kdy se tak stane.

4.3.2 BCG analýza BF promotions

Matice BCG slouží ke zhodnocení aktuálního portfolia nabízených produktů. Z důvodu vysoké diference nabízených produktů, byly zvoleny produktové skupiny, které jsou pro podnik aktuálně stěžejní.

Zvolené produktové skupiny:

- 1) Textil
- 2) Inovativní produkty
- 3) Psací potřeby a tiskoviny
- 4) Drobné reklamní předměty
- 5) Luxusní dárky

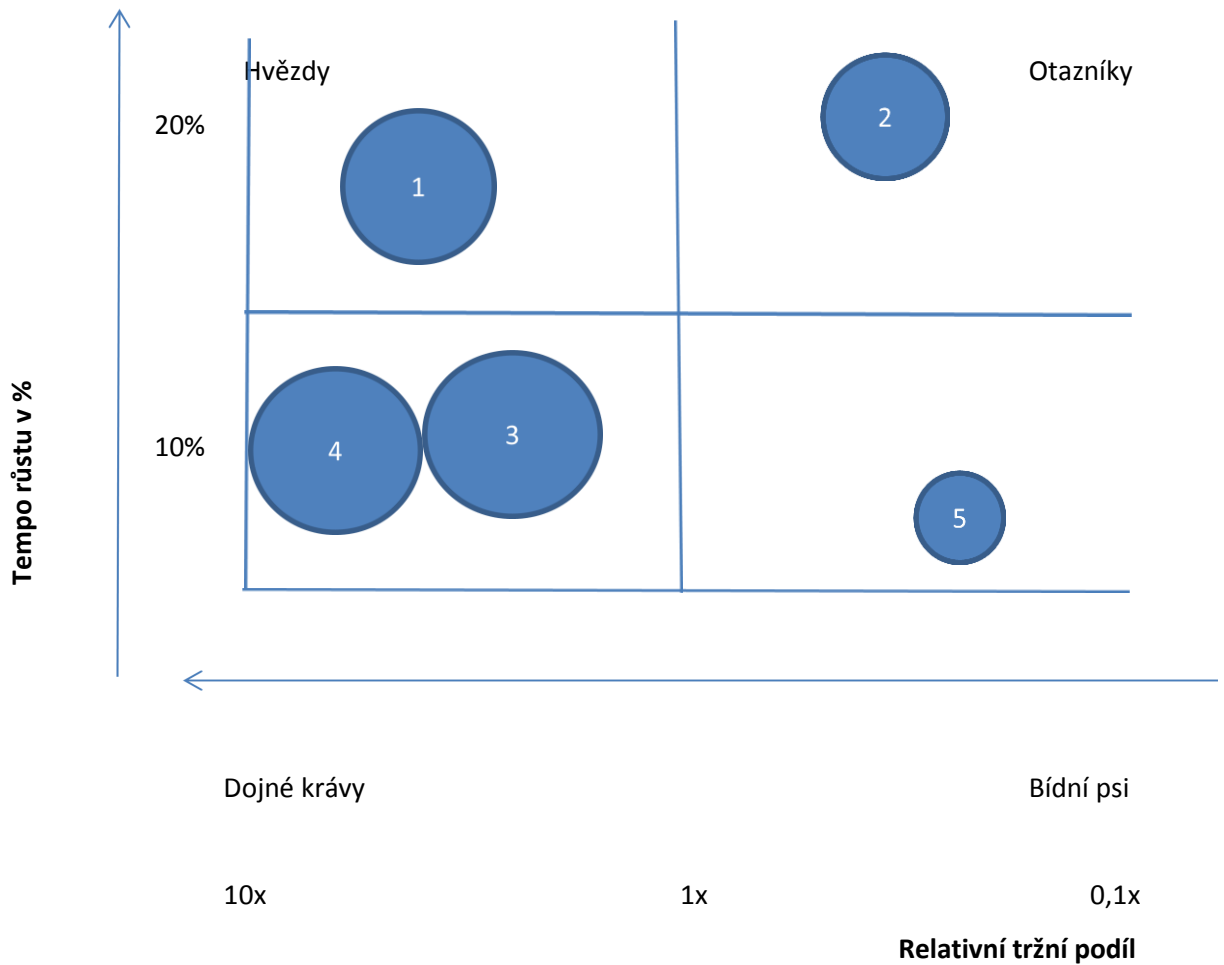
Tabulka č. 7 - Podíl produktových skupin na zisku společnosti

Podíl jednotlivých skupin	
1 - Textil	23%
2 - Inovativní produkty	21%
3 - Drobné reklamní předměty	26%
4 - Psací potřeby a tiskoviny	26%
5 - Luxusní dárky	4%
Objem tržeb v roce 2015	2 776 000,00 Kč

Zdroj: (vlastní zpracování, interní data)

Vyhotovená BCG matice níže, byla sestavena za pomoci vedoucího pracovníka společnosti, který autorovi poskytl detailní interní data za první rok provozu společnosti v roce 2015. Vedení společnosti si ale nepřeje uvádět přesné tržby za jednotlivé produktové skupiny. Velikost tržeb za každou produktovou skupinu je tak vyznačena v následující tabulce v přibližném procentuálním podílu.

Obrázek č. 18 - BCG matice BFpromotions



Poznámka:

- 1) Textil
- 2) Inovativní produkty
- 3) Psací potřeby a tiskoviny
- 4) Drobné reklamní předměty
- 5) Luxusní dárky

Zdroj: (vlastní zpracování)

Dojné krávy

Na základě vypracované BCG matice je patrné, že nejvíce produktových skupin se nachází v kvadrantu dojných krav. Psací potřeby a tiskoviny zaujímají svou stabilní pozici

na trhu s tempem růstu přibližně 6%. V případě zkoumané společnosti jsou dojné krávy resp., produktové skupiny zařazené do kvadrantu dojných krav, dlouhodobě udržitelné. S ohledem na potřeby firem nakupujících reklamní předměty je propad těchto produktových skupin do segmentu bídných psů vysoce nepravděpodobný. Zpravidla díky vysoké vyjednávací síle odběratelů a vysokému počtu rivalů v tomto kvadrantu však nemůžeme očekávat příliš vysoké marže.

Hvězdy

Textil dle interních dat tvoří pro společnost BFPromotions nemalý podíl na tržbách. Nejvíce nakupovaným artiklem jsou reklamní trička s potiskem, druhým softshellové mikiny. Textil využívají firmy zejména jako reklamní předmět, který má dlouhodobou hodnotu a lze jej opětovně využívat. Některé společnosti jsou ochotni do textilních výrobků investovat i větší peníze a využít jej jako vánoční dárky, další masivně nakupují levnější reklamní trička jako upomínkový předmět, který zdarma dávají zákazníkům k nákupu. Textil pravděpodobně zůstane v segmentu hvězd, jelikož není zaručen jeho pravidelný odběr. Díky nízké vyjednávací síle zákazníků je textil pro společnost velmi zajímavým. Aplikovaná obchodní marže je velmi uspokojivá, jelikož ne každý dodavatel reklamních předmětů je schopen jej svým zákazníkům nabídnout.

Otazníky

Do kvadrantu otazníků jsou zařazeny inovativní produkty. U tohoto segmentu není společnost schopna předpovědět jasný vývoj. Ze zkušeností vedoucích pracovníků i obchodních zástupců společnosti však vyplývá, že o dostupné novinky na trhu je ze strany kupujících zájem. Zájem je pravděpodobně způsoben touhou odlišit se od standardních reklamních předmětů a zapsat se tak do povědomí svých stávajících či potenciálních klientů. Inovativní předměty jsou zpravidla dražší na pořízení, což pro některé firmy může být limitující. Vyjednávací síla zákazníků je zde velmi nízká, stejně jako počet rivalů působících na lokálním trhu. Současná produktová skupina v kvadrantu otazníků tak umožňuje společnosti nasazení vyšších marží. Společnost s ohledem na své finanční prostředky nebude v příštím období do otazníků investovat významné finanční

prostředky, ale je zde snaha tyto produkty pomalu posouvat do kvadrantu hvězd a to zejména jejich propagací. Hvězdy může společnost využít jako jednu ze svých komparativních výhod a zlepšit tak svou pozici na trhu.

Bídící psi

Luxusními dárky jsou myšleny značkové předměty nebo předměty s velmi vysokou pořizovací hodnotou. Klientů, kteří jsou schopni tyto předměty nakupovat, je ale malé množství, a není zde ani velký prostor pro obchodní marži. Společnost však nemá důvod tuto produktovou skupinu ze svého portfolia vyřazovat úplně.

4.3.3 SWOT analýza

Z údajů získaných za pomoci analýz prostředí byla sestavena SWOT matice (viz obrázek 12- SWOT analýza). V matici jsou reflektovány silné a slabé stránky společnosti (interní faktory) a příležitosti a hrozby (externí faktory). Pro větší přehlednost byla jednotlivým položkám udělena čísla.

Tabulka č. 8 - SWOT analýza BFpromotions

		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
		1. Inovativní předměty	1. Absence vlastního eshopu
		2. Výroba na zakázku	2. Nízká míra propagace
		3. Flexibilita	3. Nízký počet obchodníků
		4. Aktivní zákaznický přístup	4. Absence vlastních potiskových strojů
		5. Image společnosti	5. Absence vlastního skladu
		STRATEGIE SO	STRATEGIE WO
Příležitosti (O)	1. Nové trhy - Slovensko, Maďarsko	S1O2 - distribuce produktů do maloobchodu	W1O4 - rozšíření služeb o online obchod
	2. Lokální maloobchodní síť	S5O1 - expanze na další trhy	W3O3 - získávání nových klientů
	3. Potencionální klienti	S4O3 - akvizice nových klientů inovativními produkty	W4O5 - vybudování vlastního zázemí
	4. Online trh		
	5. Dotace		
		STRATEGIE ST	STRATEGIE WT
Hrozby (T)	1. minimální bariéry vstupu do odvětví	S1T2 - rozšiřování nabídky produktů	W2T2 - rozvoj marketingových činností
	2. Vysoká míra přímých konkurentů - reklamních agentur	S3T3 - potlačení hrozby importu	W3T4 - nábor nových zaměstnanců
	3. Změna kurzu / výše cla	S1T5 - získávání exkluzivit k produktům	W5T3 - pořizování zásob
	4. Aktuální zaměstnanost na trhu		
	5. Vysoká míra substitutů		

Zdroj: (vlastní zpracování)

V rámci SWOT analýzy jsou navrhovány následující strategie:

S102 – Distribuce zboží do maloobchodu

Nesporně silnou stránkou společnosti je její rychlý přístup k inovativním produktům, které nejsou na lokálním trhu známé. Jelikož jsou produkty téměř vždy vhodné i do maloobchodního prodeje, jednou z příštích strategií může být právě distribuce inovativních produktů do maloobchodního prodeje. Společnost opět může využít dobrého jména své sesterské firmy Bontonfilm, která je s většinou hlavních maloobchodních sítí v aktivním kontaktu již desetiletí. Tato strategie odpovídá zvoleným cílům firmy avšak je v rozporu s primárním posláním Bontonfilm promotions – prodej reklamních předmětů. Jako okrajová činnost firmy v budoucích obdobích je distribuce do maloobchodu jistě zajímavou strategií.

S501 – Expanze na další trhy

Silnou stránkou společnosti je její image, kterou nabyla spojením se společností Bontonfilm. Společnost dlouhodobě působí i na dalších evropských trzích jako je například Slovensko či Maďarsko. Příležitost expanze na nové trhy, kde již Bontonfilm působí tak má BFpromotions jistě ulehčenou. Bontonfilm má na Slovensku mimo jiné i své vlastní kanceláře, nabízí se tedy možnost duplikovat současný model, který dobře funguje v ČR. Aktuálním stanoveným cílem firmy je však stabilizace společnosti na lokálním trhu. Do budoucna se ale jedná o velmi zajímavou strategii a výzvu.

S403 – Akvizice nových klientů inovativními produkty

Jednou z největších příležitostí pro společnost jsou potenciální, ještě neoslovení klienti. Této příležitosti může společnost využít pouze v případě, že využije svých silných stránek a to zejména aktivního zákaznického servisu a nabídky inovativních produktů. Pružný, rychlý a bezchybný zákaznický přístup je jedním z nejdůležitějších faktorů, který zákazník vnímá. Zákazníci zároveň touží po pěkných, neokoukaných a hlavně funkčních produktech, kterými se odlišují od svých konkurentů. V současné době má společnost

dostatek různých inovativních, na trhu neznámých produktů, kterými může ohromit. Inovativní produkty fungují jako osvěžení standardní nabídky a odlišení se tak od nabídek konkurence. To vrhá na společnost dobré světlo a jednodušeji tak získá zákazníky na svou stranu. Vyhledávání takového zboží není spojeno s vysokými vstupními náklady, a pro BFPromotions tuto činnost realizuje mateřská společnost. Počet zaměstnanců je s ohledem na náplň práce také dostačující. Ještě lepší úroveň zákaznického servisu je možné docílit školením zaměstnanců v oblasti technologií a výroby některých produktů. Při zvýšení nasazení zaměstnanců se firmě podaří oslovovat více potenciálních klientů a to při zachování vstupních nákladů.

W104 - Rozšíření služeb o online obchod

Firma využívá propracovaného systému zákaznického servisu ve formě osobního prodeje. Vizí společnosti je šetřit klientům jejich čas strávený nad výběrem vhodných reklamních předmětů. Tento přístup společnost považuje za jednu z konkurenčních výhod. Vytvoření svého vlastního online obchodu dává pro podnik z dlouhodobého hlediska smysl jako ucelené zastřešení zákaznického servisu, avšak za určitých podmínek. Vstup do online obchodu by musel být podmíněn registrací klientů a vyplněním vstupního formuláře. Na základě registrace by byl klient do 15 minut kontaktován zaměstnancem společnosti, který bude postupovat dle standardního obchodního hovoru a zachová tak kvalitu zákaznického servisu. Ve správě účtu pak klienti uvidí předchozí objednávky, stav zákaznického konta aj. Technické řešení podobného online obchodu vyžaduje nemalé vstupní náklady a to i na budoucí provoz. Společnost v současnosti není finančně ani provozně připravena na podobnou investici.

W303 – Získávání nových klientů

Akvizice nových klientů a rozšiřování zákaznické báze přímo souvisí s počtem zaměstnanců a obchodních zástupců firmy. Čím více pracovitých a svědomitých obchodních zástupců bude ve firmě působit, tím bude osloven širší vzorek potenciálních klientů. Vstupní náklady na nové zaměstnance tvoří nemalou část variabilních nákladů

společnosti, nejsou však výhledově neakceptovatelné. Situaci ztěžuje aktuální stav nezaměstnanosti v ČR, který se pohybuje na historických minimech. S ohledem na aktuální analýzu cash flow však není přijímání nových zaměstnanců aktuální. K této strategii se společnost pravděpodobně vrátí ve chvíli, kdy budou zcela pokryté dosavadní náklady.

W4O5 – Vybudování vlastního zázemí

Slabou stránkou společnosti oproti konkurenci je absence vlastních potiskových strojů či skladových prostor. V případě, že by společnost disponovala vlastními technologiemi, mohla by tak klientům v některých případech nabídnout lepší ceny či více možností potisku. Příležitostí jak tyto technologie či sklady pořídit je využít některého z operačních programů na rozvoj a podporu podnikání malých a středních firem. Jednou z několika podmínek takovýchto projektů je však podnikání mimo území Prahy. Této příležitosti může tak společnost využít pouze v případě otevření samostatné výroby například v Lounech. S provozem a vybudováním takového zázemí, společnost zatím nemá žádné zkušenosti. S ohledem na aktuální výsledky a velikost firmy, budování či stěhování firmy nepřipadá v úvahu.

S1T2 –Rozšiřování nabídky produktů

Strategie ST využívá silné stránky společnosti k potlačení či eliminaci nebezpečí. Vysokou překážkou pro budoucí rozvoj firmy je počet konkurentů v segmentu. Tuto hrozbu však může firma využít ve svůj prospěch a to nabídkou inovativních a nových produktů. Inovativní produkty fungují jako osvěžení standardních nabídek a odlišení se tak od nabídek konkurence. Jak již bylo zmíněno, vyhledávání takového zboží není spojeno s vysokými vstupními náklady, jelikož je realizováno mateřskou společností v USA. Inovativní reklamní předměty bývají však velmi často spjaty s vyšší nákupní cenou pro koncové klienty a je tak nepravděpodobné, že se stanou hlavním provozním příjmem společnosti. V současné době má společnost inovativních předmětů celou řadu a výrazně se tak odlišuje od konkurence.

S3T3 – Potlačení hrozby importu

Silná stránka společnosti ve formě flexibility je přímo ohrožována vnějšími vlivy. Jednou z takových hrozeb je zvýšení cla či propad kurzu měny. Flexibilita společnosti závisí zejména na otevřeném evropském trhu a možnosti importu ze zahraničí díky příznivému měnovému kurzu. K potlačení hrozeb souvisejících s importem produktů musí společnost vytvořit vlastní skladové zásoby. Vyhne se tak negativním dopadům a případnému zvyšování cen koncovým zákazníkům. Z dosavadních vnějších analýz lze však usoudit, že kurz Kč vůči ostatním měnám příliš nekolísá a hrozba uvalení cla v rámci EU neexistuje. Budování vlastního zázemí nepřipadá v současnosti v úvahu, jak je mj. popsáno ve strategii W4O5.

S1T5 – Získávání exkluzivit k vybraným produktům

Vysoká míra substitutů je hrozba, která ohrožuje všechny subjekty působící na trhu s reklamními předměty. Díky silné stránce společnosti BFpromotions v oblasti inovativních reklamních předmětů, se firmě nabízí možnost alespoň mírně potlačit hrozbu substitutů. Exkluzivita k určitému produktu na daném trhu, společnosti přináší možnost tento produkt distribuovat i do ostatních reklamních agentur a zvýšit tak zisk společnosti. Hrozba méně kvalitních náhražek k originálním předmětům bude na trhu přítomna vždy a většinou za nižší cenu. Vždy záleží na individuálních potřebách zákazníků a jejich preferencích. Strategie získávání exkluzivit a následná distribuce je z pohledu společnosti zajímavou příležitostí avšak se získáním takého práva se pojí další vícenásobné náklady zejména na skladování produktu, distribuci a také investici do získání samotné exkluzivity. Její připsání je spojeno s různými požadavky výrobců jako je e-shop, reference předešlé distribuce, splnění plánu minimálního ročního odběru atp. V tuto chvíli jsou takové náklady pro firmu neakceptovatelné, z budoucího hlediska se však jedná o zajímavou strategii jak zvýšit tržní pozici na trhu.

W2T2–Rozvoj marketingových činností

Strategie rozvoje marketingových činností pomůže společnosti snížit aktivní hrozbu v podobě velkého počtu konkurentů v segmentu a zároveň vylepší slabou stránku firmy, kterou je nízká míra propagace. Marketingové činnosti jsou spojené s investicemi ať na reklamní kampaň, vytvoření newsletteru, reklamu v rádiu nebo billboard. Všechny podobné marketingové akce jsou pro společnost žádoucí a mohou vést ke zvýšení povědomí potenciálních klientů o společnosti, což může mít za následek zvýšení obrátu a splnění tak nastavených cílů firmy. Nicméně na základě současné finanční analýzy podniku se jedná o investice, které si aktuálně společnost nemůže dovolit.

W5T3 – Pořizování zásob

Slabou stránkou a na první pohled nevýhodou oproti konkurenci je absence vlastního skladového řešení. Výhodou skladových řešení je okamžitá možnost expedice zboží z vlastního skladu a zrychlení tak dodávky klientovi. Standardní doba pro dodání zboží je na lokálním trhu cca 14dnů, to je dostačující doba pro realizaci dodávek i bez vlastních skladových zásob či potiskových technologií a to přímo od výrobců. Vybudováním vlastních skladových prostor bude moci společnost částečně omezit hrozbu importu jako je negativní změna kurzu. Nicméně zřízením vlastních skladů a skladových zásob se společnost vystaví příliš velkému investičnímu riziku. Téměř pro každý reklamní předmět existuje na trhu substitut, odběr nakoupených skladových zásob tedy není zaručen. U některých předmětů jako jsou např. reklamní propisky, si však prodejem můžeme být téměř jisti, jedná se o tzv. rychloobrátkové zboží. Investice do větších vlastních skladových prostor je pro společnost z dlouhodobého hlediska zbytečná a v současné době i finančně neakceptovatelná.

Volba strategie

Firma půjde cestou strategie **S403** – Akvizice nových klientů inovativními produkty. Strategie SO neboli agresivně růstově orientovaná strategie či strategie maxi-maxi, která přímo odpovídá všem stanoveným cílům společnosti.

Mezi cíle společnosti patří zajištění kompletního servisu v oblasti reklamních předmětů včetně bezchybné, rychlé zákaznické služby, a tím svým klientům ušetřit čas. Stabilizovat společnost na trhu, vybudovat a rozšiřovat stabilní bázi klientů a maximalizovat tak zisk. Strategie využívá některých silných stránek společnosti a zároveň při aplikaci této strategie využije některých nabízených příležitostí.

Provozní náklady s ohledem na aktuální finanční zatížení společnosti mohou zůstat nezměněny, čímž bude reálně umožněno dosáhnout predikovaného růstu společnosti a zároveň dosaženo stanovených cílů firmy.

5 Výsledky a diskuse

V této kapitole diplomové práce je uvedeno shrnutí výsledků z jednotlivých analýz a odůvodněn návrh strategie pro rok 2017. Dále autor interpretuje některé své vlastní myšlenky, týkající se budoucího vývoje společnosti.

5.1 Výsledky analýz

V praktické části práce bylo provedeno několik analýz jak vnějšího, tak vnitřního prostředí, analýza BCG a analýza SWOT. Díky zjištěným údajům z jednotlivých analýz mohla být navrhována strategie společnosti pro rok 2017.

Z Porterovy analýzy pěti sil vyplývá, že na trhu je velmi mnoho konkurentů a bariéry vstupu do odvětví jsou minimální. Pokud chce tedy nová společnost na trhu uspět, je nutné se nějakým způsobem od konkurence odlišit. Jak se odlišit od konkurence bylo zjištěno za pomoci analýzy konkurentů, kde byly zjištěny informace nejen o finanční situaci či technologickém zázemí podniků, ale především díky analýze hodnot pro zákazníka i jednotlivé možné konkurenční výhody, mezi které patří – zákaznický servis, webové stránky a inovativní předměty.

Pomocí analýzy vnitřního prostředí byla odhalena aktuální finanční situace podniku, která je v současnosti záporná. Byla provedena predikce vývoje společnosti na rok 2016 a 2017, ze které vyplývá nutnost zachování stejné výše nákladů a zvýšení tržeb.

Dále byla sestavena matice BCG, která prozrazuje, jaké využívané produktové skupiny jsou pro společnost důležité a potencionálně využitelné. Následná SWOT analýza uceleně zhodnotila silné a slabé stránky podniku oproti příležitostem a hrozbám, které vychází z předešlých analýz.

Na základě výsledků z provedených analýz v praktické části práce, byla jako vhodná strategie pro rok 2017 vybrána taková strategie, která odpovídá všem současným cílům společnosti, kterými jsou maximalizace zisku, stabilizace společnosti, rozšiřování

zákaznické báze. Jedná se o strategii akvizice nových klientů za využití inovativních předmětů. Inovativní předměty spolu s know how společnosti jsou jednou z několika konkurenčních výhod zkoumané firmy. Zvolená strategie nezhorší finanční situaci podniku, naopak pomůže firmě dosáhnout predikovaných výsledků a zlepšení pozice na trhu s reklamními předměty.

5.2 Budoucí vývoj společnosti

Aktuálně je pro společnost nezbytné zaplatit své veškeré náklady a stát se rentabilní. Budoucí vývoj firmy lze však stěží odhadnout. Mezi velmi zajímavé a potencionální scénáře budoucího vývoje patří realizace reklamních předmětů pro nadnárodní společnosti nebo zajištění výroby a distribuce doprovodných předmětů pro filmová studia. Všechny scénáře jsou však spojené s většími investicemi do BFpromotions, a to jak na variabilní, tak fixní zdroje.

Díky spojení společnosti s americkou firmou Creative marketing concepts, která se již přes 50let zabývá prodejem reklamních předmětů a obhospodařuje některé globální společnosti, se mezi budoucí možnosti vývoje společnosti řadí obhospodařování stávajících klientů CMC i v Evropě. Mezi takové firmy se řadí například Google či Microsoft. CMC díky založení své dceřiné společnosti v srdci Evropy dostává možnost tuto činnost pro své zákazníky realizovat téměř globálně. Někteří zákazníci díky své interní politice chtějí mít jednotné reklamní předměty napříč všemi kontinenty. Pokud se manažerům v USA podaří domluvit na realizaci reklamních předmětů jak na domácím trhu tak Evropě, a splnit tak svým klientům jejich potřebu, bude to pro BFpromotions znamenat velmi rychlý růst a expanzi do dalších teritorií.

Jedním z dalších scénářů možného budoucího vývoje firmy je distribuce doprovodných licencovaných předmětů k některým filmům. Jelikož je BFpromotions s r.o. úzce spojena s Bontonfilm a.s., je zde šance zajistit pro zastupovaná filmová studia kompletní servis od standardní výroby a distribuce filmů až po výrobu a distribuci doprovodných produktů k vybraným titulům tzv. merchandising. V tomto ohledu je taková spolupráce pro studia velmi výhodná. Aktuálně jsou k doprovodným produktům celosvětově rozprodávány pouze licence, a to dle produktových kategorií. Ten kdo

s konkrétní licencí obchoduje, může následně dohodnuté produkty vyrábět a distribuovat v předem dohodnutých teritoriích. Všechny zisky z takového prodeje obchodník následně používá na umoření nákladů na získání této licence a přebytek tvoří jeho marži. Studia se tak připravují o velkou část zisků. Bontonfilm a.s. již více než 20 let pro některá studia obchoduje filmy na fyzických nosičích, a je tak v určitých teritoriích v aktivním kontaktu přímo s maloobchodními řetězci, nebude tak žádný problém umístit do prodeje i doprovodné produkty. Bontonfilm promotions pak tyto produkty vyrobí a zajistí jejich expedici. Studia tak na daném trhu získají stabilního partnera a kompletní servis bez komplikací. Pro obě společnosti holdingu Redbloom a.s. bude toto spojení znamenat posílení tržní pozice a zvýšení zisků. Dle mého názoru se z dlouhodobého hlediska jedná o nejlepší možnou variantu budoucího vývoje společnosti BFpromotions s.r.o. Hlavním předmětem podnikání společnosti však vždy bude prodej reklamních předmětů svým zákazníkům.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo komplexně zhodnotit situaci podniku Bontonfilm promotions s r.o. a navrhnout strategii budoucího rozvoje firmy na rok 2017, která bude v souladu se současnými cíli společnosti. Dílčím cílem práce pak bylo sestavení teoretických východisek na základě studia odborné literatury. Na základě východisek z teoretické části bylo sestaveno několik strategických analýz, které byly dále hodnoceny v rámci praktické části práce.

Jako první byly popsány základní údaje o zkoumaném subjektu, popsán předmět podnikání, a byly definovány cíle společnosti. Následně byla provedena analýza vnějšího prostředí pomocí PEST analýzy a to za použití ekonomických, politických, sociálně kulturních a technických faktorů. Mikrookolí bylo zanalyzováno Porterovým modelem pěti sil. Dále byla provedena analýza předem vybraných konkurentů a to vybranými poměrovými ukazateli. Byly tak zjištěny informace nejen o finanční situaci nebo technologickém zázemí podniků, ale především díky analýze hodnot pro zákazníka i jednotlivé možné konkurenční výhody pro zkoumanou společnost. Mezi konkurenční výhody patří zákaznický servis a inovativní předměty. Pomocí analýzy vnitřního prostředí byla zjištěna aktuální finanční situace podniku a vytvořena realistická predikce vývoje pro rok 2016 a 2017. Vnitřní analýza také detailně popisuje jednotlivé zdroje a kompetence společnosti.

V dalším bodě byla sestavena matice BCG, díky které byly lépe pochopeny aktuálně využívané produktové skupiny. Následná SWOT analýza uceleně zhodnotila silné a slabé stránky podniku oproti příležitostem a hrozbám, které vychází z předešlých analýz.

Na základě výsledků z provedených analýz v praktické části práce byla jako vhodná strategie pro rok 2017 vybrána taková strategie, která odpovídá všem současným cílům společnosti. Strategie tak povede ke stabilizaci společnosti, zvětšení klientské báze a maximalizaci zisku.

7 Seznam použitých zdrojů

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

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

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

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.

BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

KOVÁŘ, František a Hana KRCHOVÁ. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-29-5.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

ZANONI, Andrea. *Strategic analysis: processes and tools*. New York: Routledge, 2012. Routledge research in strategic management, 1. ISBN 020380290X.

Kurzy měn. *Kurzy.cz* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

Bontonfilm Promotions s.r.o., IČO: 03591832, 27. 11. 2016 - Obchodní rejstřík | Peníze.cz: *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/03591832-bontonfilm-promotions-s-r-o>

BusinessVize.cz: BCG - matice, která určí směr vašemu businessu - BusinessVize.cz. *BusinessVize.cz*[online]. Praha, 2011 [cit. 2016-8-13]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>

Asociace českých reklamních agentur: užitečné informace. *Užitečné informace* | AČRA MK [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-7-27]. Dostupné z: <http://www.acra-mk.cz/uzitecne-informace/>

HOLOTÍK, Michal. *Brand manuál společnosti Bontonfilm promotions s r.o.* Praha, 2014.

PULTAR, Kamil. *Výroční zpráva společnosti Reda a.s.* Brno, 2015.

SVOBODOVÁ, Dana. *Výroční zpráva společnosti Speed Press Plus a.s.* Libušín, 2014.

FRANCOUZ, Daniel. *Výkaz zisků a ztrát společnosti iNet solutions s r.o.* Praha, 2015.

KANTNER, Petr. *Účetní závěrka za rok 2015 společnosti Bontonfilm promotions s r.o.* Praha, 2015¹.

¹ Brand manuál, výroční zprávy a účetní uzávěrky jsou nahrány v elektronické podobě v přílohách diplomové práce