

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Strategie marketingového řízení firmy**

**Magdaléna Mošnová**

© 2023 ČZU v Praze



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Magdaléna Mošnová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Strategie marketingového řízení firmy**

Název anglicky

**Strategy of Company Marketing Management**

---

## Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě provedené situační analýzy navrhnout strategii marketingového řízení zvolené firmy.

Díličí a postupové cíle jsou:

- zpracovat teoretická východiska ke zvolenému tématu (Literární rešerše)
- vyhodnotit stávající marketingovou strategii společnosti
- provést situační analýzu
- zpracovat návrh opatření a doporučení, která povedou k upevnění pozice a zvýšení podílu firmy na trhu

## Metodika

Na základě rešerše relevantních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky provést situační analýzu zkoumané firmy. Postup bude založen na aplikaci deskriptivních a analytických metod založených na studiu dokumentů, doplněný o pozorování a strukturovaný rozhovor s vedoucími. Výsledky marketingové situační analýzy budou následně vyhodnoceny a sumarizovány do konfrontační SWOT matice. V dalším kroku definovat relevantní marketingové strategie společnosti a navrhnout marketingová opatření, která by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení tržního podílu zvolené společnosti.

Doporučená osnova práce: Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledky vlastní práce; Závěry.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

Strategie marketingového řízení, marketingová situační analýza, SWOT, cíle marketingového řízení, akční programy marketingového mixu

---

## Doporučené zdroje informací

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

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

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

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

JANOUC, V. *Internetový marketing*. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.

MACHEK, M., KELLER, K L., JUPPA, T., KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

MEFFERT, H., VÁVROVÁ, V., TOMEK, G. *Marketing & management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-329-4.22-8.

PŘIBOVÁ, M. *Strategické řízení značky = Brand management*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-27-0.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

VYKYPĚL, O., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategie marketingového řízení firmy" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce Ing. Václavu Kalovi, CSc., za rady, věcné připomínky a konzultace, které mi v průběhu psaní této práce poskytoval. Dále bych chtěla poděkovat panu I.M. ze společnosti xy za jeho vstřícnost a poskytování potřebných informací.

# Strategie marketingového řízení firmy

## Abstrakt

Diplomová práce „*Strategie marketingového řízení firmy*“ se zabývá návrhem takové marketingové strategie pro zvolený podnik, aby došlo ke splnění jím stanovených cílů. Společnost, ve které je šetření prováděno, nechtěla být v práci jmenována, proto je její jméno nahrazeno písmeny xy.

Hlavním cílem práce je návrh marketingové strategie. Dílčími cíli je vyhodnotit stávající marketingovou strategii společnosti, provést situační analýzu a zpracovat návrh opatření a doporučení, která povedou k upevnění pozice a zvýšení povědomí o produktu a značce a povedou k získání nových zákazníků.

Práce je rozdělena na dvě části. V první části jsou vypracována teoretická východiska dané problematiky, která jsou podkladem pro určení metodického postupu další části práce. Tou jsou výsledky vlastní práce, které jsou vypracovány na základě provedených analýz. Nejdříve je charakterizována vybraná společnost xy a analyzovány kompetence zájmových skupin. Největší část vlastní práce zabírá situační analýza, která se skládá z analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

Výsledky těchto analýz jsou vloženy do konfrontační SWOT matice, na základě které je určena marketingová strategie tržní penetrace.

**Klíčová slova:** Strategie marketingového řízení, marketingová situační analýza, SWOT, cíle marketingového řízení, akční programy marketingového mixu

# Strategy of Company Marketing Management

## Abstract

The master thesis "Marketing Management Strategy of the Company" deals with the design of such a marketing strategy for the chosen company in order to meet its objectives. The company in which the investigation is carried out did not want to be named in the thesis, its name is replaced by the letters xy.

The main objective of the thesis is precisely the design of the marketing strategy. The sub-objectives are to evaluate the current marketing strategy of the company, to carry out a situational analysis and to develop a proposal of measures and recommendations that will lead to the consolidation of its position and increase its market share.

The thesis is divided into two parts. In the first part, the theoretical background of the issue is developed, which is the basis for determining the methodological approach of the next part of the work. This is the results of the work itself, which are developed on the basis of the analyses carried out. First, the selected company xy is characterized and the competences of the interest groups are analysed. The largest part of the actual lever is occupied by the situational analysis, which consists of analyses of the external and internal environment.

The results of these analyses are put into a confrontational SWOT matrix, on the basis of which the marketing strategy of market penetration is determined.

**Keywords:** Marketing management strategy, marketing situation analysis, SWOT, marketing management objectives, marketing mix action programs



# Obsah

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Úvod.....</b>                                          | <b>11</b> |
| <b>2 Cíl práce a metodika .....</b>                         | <b>12</b> |
| 2.1 Cíl práce .....                                         | 12        |
| 2.2 Metodika .....                                          | 12        |
| <b>3 Teoretická východiska .....</b>                        | <b>13</b> |
| 3.1 Strategické řízení.....                                 | 13        |
| 3.1.1 Řetězec strategického řízení .....                    | 14        |
| 3.2 Marketingové řízení .....                               | 16        |
| 3.2.1 Marketing.....                                        | 16        |
| 3.2.2 Strategický marketing neboli marketingové řízení..... | 16        |
| 3.2.3 Proces marketingového řízení.....                     | 17        |
| 3.3 Marketingová situační analýza.....                      | 20        |
| 3.3.1 Analýza prostředí.....                                | 21        |
| 3.3.1.1 Vnější prostředí .....                              | 21        |
| 3.3.1.2 Vnitřní prostředí .....                             | 22        |
| 3.4 Akční programy marketingového mixu .....                | 23        |
| 3.4.1 Produkt.....                                          | 24        |
| 3.4.2 Cena .....                                            | 26        |
| 3.4.3 Distribuce.....                                       | 27        |
| 3.4.4 Komunikace .....                                      | 29        |
| 3.5 SWOT analýza .....                                      | 32        |
| 3.6 Formulace marketingových cílů.....                      | 34        |
| 3.7 Příprava marketingové strategie.....                    | 34        |
| 3.7.1 Cílové trhy .....                                     | 35        |
| 3.8 Autorská diskuse .....                                  | 40        |
| <b>4 Výsledky vlastní práce .....</b>                       | <b>41</b> |
| 4.1 Charakteristika sledované firmy .....                   | 41        |
| 4.1.1 Hodnocení dosavadní strategie .....                   | 41        |
| 4.2 Kompetence zájmových skupin .....                       | 42        |
| 4.3 Analýza vnějšího prostředí.....                         | 44        |
| 4.3.1 PEST analýza.....                                     | 44        |
| 4.3.2 Analýza odvětví .....                                 | 49        |
| 4.3.3 Analýza konkurence v odvětví .....                    | 49        |
| 4.3.3.1 Shrnutí analýzy konkurentů v odvětví.....           | 53        |
| 4.3.4 Analýza trhu s IT službami v ČR.....                  | 53        |
| 4.3.5 Hodnocení analýzy vnějšího prostředí.....             | 58        |

|          |                                              |           |
|----------|----------------------------------------------|-----------|
| 4.4      | Vnitřní analýza prostředí .....              | 60        |
| 4.4.1    | Výsledky dosavadního podnikání .....         | 60        |
| 4.4.1.1  | Rentabilita aktiv, kapitálu a tržeb .....    | 60        |
| 4.4.1.2  | Obrat aktiv .....                            | 60        |
| 4.4.1.3  | Zadluženost.....                             | 60        |
| 4.4.1.4  | Finanční situace společnosti xy .....        | 61        |
| 4.4.2    | Audit marketingového mixu .....              | 62        |
| 4.4.2.1  | Produkt.....                                 | 62        |
| 4.4.2.2  | Cena .....                                   | 63        |
| 4.4.2.3  | Předání systému .....                        | 65        |
| 4.4.2.4  | Komunikace .....                             | 68        |
| 4.4.3    | Analýza zdrojů a kompetencí.....             | 70        |
| 4.4.4    | Hodnocení analýzy vnitřního prostředí.....   | 73        |
| 4.5      | SWOT mřížka.....                             | 77        |
| 4.6      | Výsledky a návrh strategie .....             | 79        |
| 4.6.1    | Výsledky šetření.....                        | 79        |
| 4.6.2    | Návrh strategie .....                        | 80        |
| <b>5</b> | <b>Závěr.....</b>                            | <b>86</b> |
| <b>6</b> | <b>Seznam použitých zdrojů.....</b>          | <b>87</b> |
|          | <b>Seznam knižních zdrojů .....</b>          | <b>87</b> |
|          | <b>Seznam elektronických zdrojů.....</b>     | <b>87</b> |
| <b>7</b> | <b>Seznam obrázků, tabulek, příloh .....</b> | <b>89</b> |
| 7.1      | Seznam obrázků .....                         | 89        |
| 7.2      | Seznam tabulek.....                          | 89        |
| 7.3      | Seznam příloh.....                           | 90        |
|          | <b>Přílohy .....</b>                         | <b>91</b> |

# 1 Úvod

Základem úspěšného fungování každé společnosti, která něco produkuje, je znalost toho, co půjde na odbyt tedy o co má potenciální zákazník zájem a co uspokojí jeho potřeby v širším slova smyslu. A tím se dostáváme do situace, kdy celý proces výroby a obchodu je orientován na zákazníka a jeho potřeby, což je jediný způsob fungování ekonomické rovnováhy v době, kdy je trh relativně nasycený komplexním sortimentem.

Marketing je v současné době velmi propracovanou disciplínou se souhrou dílčích nástrojů, které se stávají neodmyslitelnou součástí veškerých úspěšných obchodních aktivit. U společností, které používají tyto nástroje hovoříme o marketingovém řízení.

Zatímco u větších společností je marketing požadavkem dnešní doby, menší společnosti podle něho zpravidla systematicky nepostupují a snaží se nabízet své produkty s poukazem na jejich zajímavé vlastnosti, nezávisle na skutečných potřebách potenciálních zákazníků. Mnoho menších firem si nejspíš ani neuvědomuje, jak důležité strategické marketingové řízení je. Aby se společnost byla schopna na trhu udržet, zvyšovat své zisky, povědomí o značce a svých produktech, měla by mít řádně propracovanou marketingovou strategii. Ta mimo jiné umožňuje reagovat rychle na případné vnější změny. Aby bylo tohoto dosaženo, měla by se marketingová strategie soustředit především na zákazníka, respektive uspokojování jeho potřeb, požadavků a očekávání.

Výběr tématu diplomové práce a zkoumané firmy není náhodný. Zvolená firma je mi velice blízká a posledních několik let jsem i její součástí. Proto neuniklo mé pozornosti, že firma právě strategický marketing poměrně zanedbává. Tato práce je tedy příležitostí, nebo to také lze nazvat odrážecím můstkem k zamyšlení se nad stanovením strategie s jejíž pomocí může firma dosáhnout svých cílů.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedené situační analýzy navrhnout marketingovou strategii firmy xy.

Dílčí a postupové cíle jsou:

- vyhodnotit stávající marketingovou strategii společnosti,
- provést situační analýzu,
- zpracovat návrh opatření a doporučení, která povedou k upevnění pozice a zvýšení podílu na trhu.

### **2.2 Metodika**

V první části diplomové práce byla na základě studia odborné literatury vypracována literární rešerše, která obsahuje přehled stavu poznání dané problematiky. Teoretická východiska obsahují definice základních pojmů a poznatků, které slouží jako metodické podklady pro realizaci vlastní práce.

V další části, kterou jsou výsledky vlastní práce, byla zpracována situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Výstupem situační analýzy je shrnutí analýzy vnějšího prostředí, ve formě popisu hrozeb a příležitostí a shrnutí analýzy vnitřního prostředí ve formě popisu silných a slabých stránek společnosti xy.

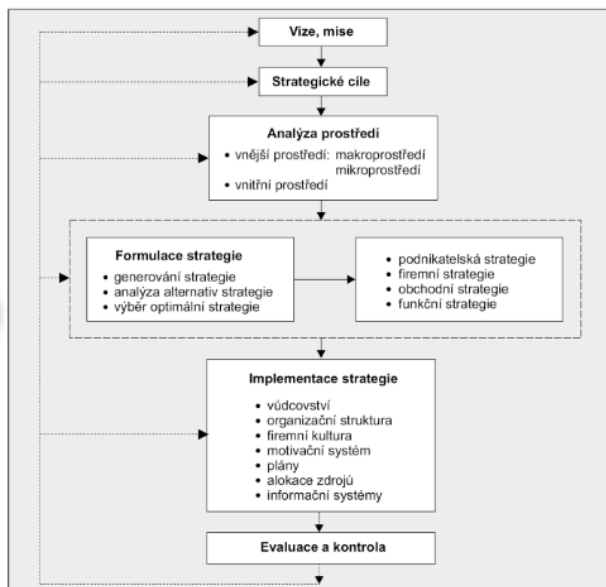
Následně byly poznatky z analýz shrnuty do konfrontační SWOT matice a byl vytvořen návrh strategie, který by měl vést ke splnění stanovených cílů společnosti xy.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Strategické řízení

Strategické řízení firmy je proces, skládající se z aktivit, které se zaměřují na to, aby stanové vize, mise, cíle a růstové strategie byly v dlouhodobém souladu prostředím, ve kterém se firma nachází (Jakubíková, 2013).

Strategické plánování jednotlivých podnikatelských jednotek zahrnuje definici poslání jednotky, analýzu externích příležitostí a ohrožení, analýzu interních silných a slabých stránek, formulaci cílů, formulaci strategie, formulaci podpůrných programů, implementaci programů, sbírání zpětné vazby a výkon kontroly. (Kotler & Keller, 2013)



Obrázek 1s Proces strategického řízení, (Jakubíková, 2013)

Na obrázku 1 lze vidět proces strategického řízení. Od stanovení vize a mise, vytvoření strategických cílů, formulaci strategie až po implementaci a kontrolu. (Jakubíková, 2013).

Thaddeus (2007) dělí proces strategického řízení do pěti fází:

- 1) Identifikace současných podnikových misí a cílů – úkolem je zjistit současný stav strategického řízení ve firmě.
- 2) Strategická analýza vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí ve firmě – jde o snahu identifikovat vnější vlivy, hrozby a příležitosti. Zároveň identifikovat aktivity v dané firmě a jejich provázanost v rámci celého hodnotového řetězce.
- 3) Formulace strategie – modifikace současných cílů tak, aby byly úspěšnější a vytvoření konkurenční výhody.

- 4) Implementace strategie – sladění organizační struktury, systémů, procesů a dalších se zvolenou strategií.
- 5) Hodnocení a kontrola strategie.

Všechna tato rozhodnutí, které činí vrcholový management, mají vliv na marketingovou činnost firmy (Jakubíková, 2013).

### 3.1.1 Řetězec strategického řízení

Strategické řízení je složeno z řetězce obsahujícího články, kterými jsou plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. Výchozím bodem je vize (Jakubíková, 2013).

vize – mise – cíle – strategie – taktiky

Obrázek 2 Řetězec strategického řízení (Jakubíková, 2013)

#### Vize

Hlavním důvodem pro tvorbu vize je snaha firmy k nalezení řešení problémů, se kterými se potýkají, a vypořádání se s vlivy, které na ně působí. Začátkem pro tvorbu vize je identifikace bariér a formulace kroků potřebných k odstranění daných problémů a vlivů. Řešení bude několik, neboť bariéry a vlivy nejsou stejné a vždy existuje více alternativ, pomocí kterých se dají odstranit. (Thaddeus, 2007)

Vize dané firmy je obraz jejich hodnot a filozofie, se kterou své plány a cíle spojuje. Vize musí být jasně formulovaná a realistická. Se stanovenou vizí by se později měla shodovat situační analýza. Pokud se neshoduje, vize musí být přeformulovaná nebo předělaná. Vize vlastně formuluje odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnu (Jakubíková, 2013).

#### Poslání (mise)

Poslání firmy vysvětluje to, čeho chce firma dosáhnout, účel a smysl podnikání (Jakubíková, 2013). Je to způsob, jak dosáhnout jakého si „zhmotnění“ vize. Mise se zabývá současnými aktivitami firmy a obsahuje navíc kodex chování celé organizace. Ten slouží nejen k stimulaci pracovníků, ale také k naplnění dané vize. (Thaddeus, 2007)

Thaddeus (2007) uvádí, že mise by měla:

- definovat současný stav společnosti,
- být stanovena na klíčové kompetence společnosti,
- soustředit se na hlavní aktivity společnosti,

- určit klíčové stakeholdery firmy,
- vyplývat z filozofie firmy, hodnot a etiky,
- obsahovat přednosti firmy,
- zahrnovat plány, jak dosáhnout strategické výhody.

### **Podnikové cíle (strategické)**

Podnikové cíle vychází z formulace poslání a jsou pomocníky při stanovení strategie. U každé firmy se stanovené cíle liší, znamená to, že preferují něco jiného. Jeden cíl je však jasný, a tím je vytváření zisku (Thaddeus, 2007).

Klasifikace podnikových cílů (Jakubíková, 2013):

- podle významu: vrcholové, podřazené a mezi cíle,
- podle velikosti: cíle neomezené a omezené, maximalistické a minimalistické,
- dle časového hlediska: krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé, trvalé a přechodné, statické a dynamické,
- dle vztahu mezi nimi: komplementární, konkurenční, protikladné a indiferentní,
- dle obsahu: ekonomické – výkonové, finanční, výsledkové, technické a sociální.

Podnikové cíle pak ještě lze dělit na tvrdé, jež jsou vyjádřeny kvantifikovanými veličinami, a měkké, které představují kvalitativní změnu (Jakubíková, 2013). Thaddeus (2007) zase dělí cíle na obecné a konkrétní. Obecné cíle by měly být v souladu s misí firmy a jsou zaměřeny na jednu aktivitu nebo obecný směr firmy. Jsou sestavovány na delší období a dosažitelné ve specifických časových úsecích, dále také ukazují směr.

Konkrétní cíle rozvíjejí cíle obecné – obsahují návody k jednotlivým krokům, specifikují alokace cílů a musí být vymezeny pravidlem SMART. Což znamená, že jsou specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově rozlišené. (Thaddeus, 2007)

## **3.2 Marketingové řízení**

### **3.2.1 Marketing**

Definice říkajících, co je marketing a jak ho lze charakterizovat, je nemálo.

Jedna z definic marketingu podle Kotlera (2013) říká, že jde o nalezení a uspokojování lidských a společenských potřeb. I tuto definici lze rozdělit na dvě další, a to podle toho, zda se jedná o pohled společnosti nebo managementu.

Godin (2020) říká, že marketing je snaha získat něco lepšího, něco víc – větší podíl na trhu, více zákazníků, více práce. Marketing je ale podle něj mnohem víc, pomáhá formulovat kulturu, a hlavně je změnou našich životů, kultury a našeho světa. Vidí marketing jako součást něčeho víc než jenom prodej a nákup.

Toto souhlasí s definicí marketingu z knihy Kotlera (2013), který píše, že marketing je všude a lidé se neustále potýkají s činnostmi, které lze nazývat marketing a součástí podnikatelského úspěchu je právě dobrý marketing, který každodenně ovlivňuje náš život, protože ovlivňuje naše rozhodování od výběru kousku oblečení po kliknutí na dané webové stránky.

Proto je důležité, aby každý podnik, který chce být úspěšný a chce se udržet na trhu, využíval strategické a marketingové řízení. Podnikatelé v menších či středních firmách často na toto zapomínají a strategický marketing považují za něco nedůležitého nebo na něj zkrátka nemají tolik času, aby se jím zabývali (Blažková, 2007). Kotler (2013) toto ještě doplňuje o další úkoly, nezbytné pro úspěšný marketing, jako zjišťování informací, propojení se zákazníky, budování silných značek, příprava tržních nabídek, poskytování hodnoty, komunikování hodnoty a dosažení úspěšného dlouhodobého úspěchu.

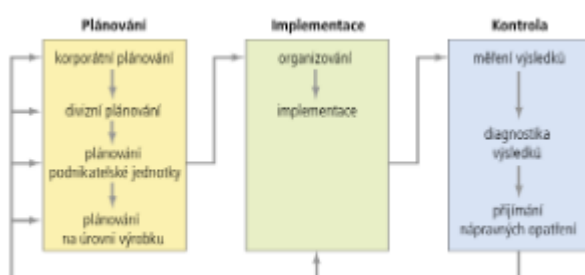
### **3.2.2 Strategický marketing neboli marketingové řízení**

Mezi strategickým řízením a strategickým marketingem je pouze úzká vazba. Strategický marketing připravuje podklady pro strategická rozhodnutí tím, že zpracovává informace o trzích, o konkurenci a formuluje nároky na jednotlivé funkcionální strategie. (Jakubíková, 2013)

Jak již bylo zmíněno, aby byla firma schopna udržet si svou pozici na trhu, je v zásadě nezbytné užití marketingového řízení. Největší výhodou je schopnost rychlé reakce na změny na trhu. (Blažková, 2007)



Výstupem marketingového plánování je marketingový plán, který je podle Kotlera (2013) nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Tento plán funguje na dvou úrovních: strategické a taktické. Strategický marketingový plán předestírá cílové trhy a hodnotové propozice firmy zvolené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí. Taktický marketingový plán konkretizuje marketingové taktiky včetně vlastností výrobků, podpory, merchandisingu, stanovení cen, prodejních kanálů a služeb. Cyklus strategického plánování se skládá ze tří etap: plánování, implementace (realizace) a kontroly.



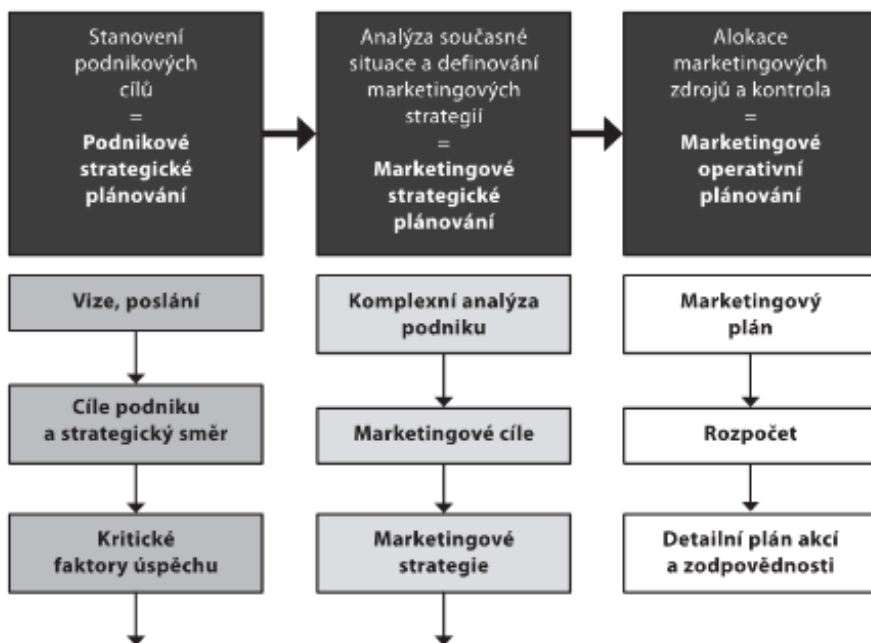
Obrázek 3 Proces strategického plánování (Kotler & Keller, Marketing management. 4. vyd., 2013)

### 3.2.3 Proces marketingového řízení

#### Marketingový plán

Strategický marketingový plán se skládá z hrubého nástinu specifikací toho, co by mělo být uděláno pro dosažení konkrétních marketingových cílů během určitého období, to je obvykle desetileté (Soundaian, 2019). Umožňuje identifikovat zdroje konkurenční výhody, stanovit cíle a strategie, zjistit finanční prostředky nutné k budování firmy a realizaci strategie. Také napomáhá kontrolovat, nakolik je firma úspěšná a plní, co si předsevzala (Blažková, 2007). Velmi důležitým aspektem strategického plánu je jeho flexibilita. Žádný plán nemůže zůstat pevný na dobu neurčitou a vzhledem k tomu, že dochází k neustálým změnám v okolí společnosti, je nutné provést marketingovém plánu vhodné změny (Soundaian, 2019). Tento dokument říká, čeho a kdy bude dosaženo, zároveň se lze k tomuto plánu vracet a kontrolovat, zda nedošlo k odchýlení se od původního záměru a napomáhá na nic nezapomenout. Což napomáhá vyřešit případné problémy hned v jejich zárodku. Mezi další výhody plánování patří zvýšení zisku a obrátu firmy. Dojde totiž k ujasnění toho, na jaké segmenty se firma zaměří a vytvoří si konkrétní marketingové strategie (Blažková, 2007).

Bez marketingového plánování a řízení se může stát, že žádný zákazník nebude mít zájem o výrobky či služby a zvolí spíše konkurenční nabídky (Blažková, 2007). Proto je podstatné toto nepodcenit.



Obrázek 4 Marketingový plánovací proces (Blažková, 2007)

N obrázku č. 4 lze vidět marketingový plánovací proces, který bude ovšem pro různě velké firmy jiný. Konkrétně v tomto rozsahu je využíván spíše ve velkých a středních firmách. Pro malé firmy platí, že by tyto aktivity měly rovněž uskutečnit, avšak v jiném rozsahu a obsahu. (Blažková, 2007)

Marketingový plán je jeden z nejdůležitějších výstupů marketingového procesu. Poskytuje značce, výrobku nebo společnosti směr a konkretizuje jejich zaměření. Zároveň bere ohled na zákazníky a konkurenci a plánování je nepřetržitým procesem reagujícím na stále se měnící tržní podmínky. Aby šlo efektivně provádět implementaci, musí být každá část plánu rozepsaná do detailů a obvykle obsahuje tyto části (Kotler & Keller, 2013):

- executive summary a obsah – jedná se o stručné shrnutí hlavních cíl a doporučení, které je určeno pro nejvyšší vedení.
- Situační analýza – představuje relevantní obecná data o současných prodejkách, nákladech, trhu, konkurentech a nejrůznějších silách makroprostředí. Využívá se zde pro zjištění všech těchto informací SWOT analýza.

- Marketingová strategie – v této části dojde k definování poslání, marketingových a finančních cílů i potřeb, které má nabídka firmy v úmyslu uspokojovat, včetně jejího konkurenčního positioningu.
- Finanční projekce – obsahují především predikci tržeb, plán nákladů a analýzu bodu zvratu. Ta obsahuje, kolik jednotek musí firma měsíčně prodat, aby pokryla své měsíční fixní náklady a průměrné jednotkové variabilní náklady, případně jak dlouho bude tvar, než se do toho bodu dostane.
- Analýza rizika – jedná se o komplexnější metoda odhadu zisku, která pracuje se třemi odhady (pesimisticky, optimistický a realistický).
- Řízení implementace – tato poslední sekce naznačuje kontrolní mechanismy pro monitorování a průběžné úpravy implementace plánu. Ten typicky uvádí cíle a rozpočet pro každý měsíc nebo čtvrtletí.

### Realizační a kontrolní proces

Po plánovací fázi následuje realizační a kontrolní proces, které jsou znázorněny na obrázku č. 5.



Obrázek 5 Realizační a kontrolní proces (Blažková, 2007)

Realizace marketingového plánu, je podle Blažkové (2007) úspěšná za těchto předpokladů:

- osvojení si principů strategického myšlení (např. vypracování více variant nebo systematický přístup a strategická předvídatelnost),
- správný odhad budoucích trendů a jevů,
- dostatek informací o globálním okolí podniku a predikci jeho vývoje.

Celý proces řízení je zakončen kontrolní fází, která se týká všech postupů procesu. Které byly uskutečněny k dosažení cíle. (Jakubíková, 2013)

### **3.3 Marketingová situační analýza**

Situační analýza identifikuje, analyzuje a hodnotí všechny relevantní faktory, které by mohly mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy. Situační analýzu může nahradit marketingový audit nebo diagnostika. (Jakubíková, 2013)

Hlavními výstupy jsou identifikace silných a slabých stránek firmy a jejích konkurentů, profil firmy včetně vymezení příležitostí a problémů přicházejících z vnějšího prostředí. Výsledky provedené analýzy určují firemní schopnosti i jedinečnosti a slouží jako podklad pro stanovení marketingových cílů, určení marketingových strategií a k vyhodnocení marketingových plánů. (Kozel, 2006)

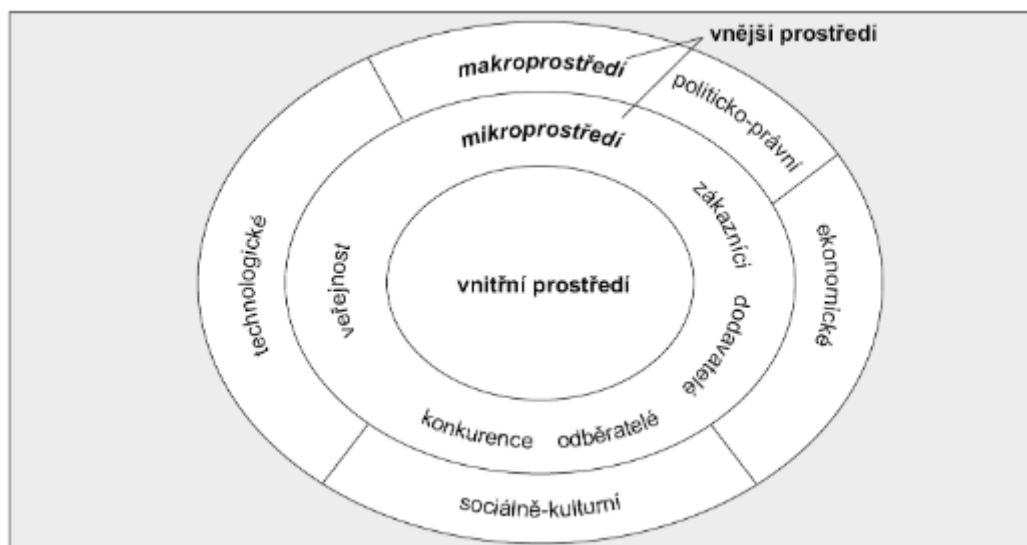
Marketingovou situační analýzu lze rozdělit do tří částí (Jakubíková, 2013):

1. Informativní část – dochází ke sběru informací a jejich hodnocení. Obsahuje: hodnocení vnějších faktorů, hodnocení vnitřních faktorů, matici konkurenčního profilu.
2. Porovnávací část – generuje možné strategie při využití některé z těchto metod:
  - a. matice SWOT,
  - b. matice SPACE,
  - c. matice BCG,
  - d. interní – externí matice.
3. Rozhodovací část – hodnotí se v ní zvažované strategie, například maticí kvantitativního strategického plánování, a doporučují se případné změny.

Postup realizace situační analýzy podle Jakubíkové (2013) vypadá takto:

Vypracování projektu situační analýzy – sběr informací – zpracování a analýza informací – interpretace výsledků – realizace.

### 3.3.1 Analýza prostředí



Obrázek 6 Vnější a vnitřní prostředí firmy (Jakubíková, 2013)

#### 3.3.1.1 Vnější prostředí

Jak lze vidět na obrázku č. 6, vnější prostředí firmy se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem různou intenzitou a mírou dopadu. (Jakubíková, 2013)

Firma musí neustále monitorovat klíčové makroekonomické a významné faktory mikroprostředí, které ovlivňují její schopnost dosahovat zisku. (Kotler & Keller, 2013)

#### **Makroprostředí**

Toto prostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit (Jakubíková, 2013). Jedná se o rozbor vzájemně souvisejících společenských trendů, rozbor ekonomických, legislativních a politických trendů, analýza technických a ekologických trendů. Analýza může mít různé názvy, převážně podle toho, jaké trendy jsou nejpodstatnější pro danou organizaci. SLEPTE, PEST, STEP nebo také PESTLE, pochází z anglického Social – Legislative – Economic – Political – Technological/Technical – Ekological. Analýza SLEPTE zahrnuje široký záběr vlivů okolí na organizaci (Thaddeus, 2007).

- *Politicko-právní*

Patří sem politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních,

fiskální politika, sociální politika apod. Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti. (Jakubíková, 2013)

- *Ekonomické*

Mezi ekonomické faktory patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace aj. Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. (Jakubíková, 2013)

- *Sociokulturní*

Sociokulturní faktory působí ve dvou rovinách: faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů (kulturní a sociální) a faktory podmiňující chování organizací (je možné sledovat kulturní i sociální vlivy působící na jednání organizací. (Jakubíková, 2013)

- *Technologické*

Tyto faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji. (Jakubíková, 2013)

### **Mikroprostředí**

Velký význam v analýze samotného podniku zaujímá postavení podniku ve zkoumaném podnikatelském prostředí. Aby došlo ke správnému sestavení strategie, která bude úspěšná, je potřeba správně porozumět vlivům, jež na podnik působí. (Thaddeus, 2007)

Tyto vlivy nebo také lze říci faktory jsou zachyceny v Porterově modelu pěti sil (Jakubíková, 2013):

1. Hrozba nových vstupů do odvětví – „hrozba nových konkurentů“.
2. Soupeření mezi stávajícími firmami – „konkurence v branži“.
3. Hrozba náhražek – „hrozba substitučních výrobků a služeb“.
4. Dohadovací schopnost kupujících – „vyjednávací schopnost odběratelů“.
5. Dohadovací schopnost dodavatelů – „vyjednávací schopnost dodavatelů“.

Firma potom vyhodnocuje, jak velký vliv mají tyto faktory na její činnost, a jak se bránit vůči těmto silám. (Jakubíková, 2013)

#### **3.3.1.2 Vnitřní prostředí**

Hlavní podstatou interní analýzy je objektivně zhodnotit současné postavení firmy. Mělo by dojít k identifikaci toho, v čem firma vyniká – silných stránek, a co jsou naopak její slabé stránky (Thaddeus, 2007). Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy a schopnosti disponibilní zdroje využívat (Jakubíková, 2013). Jedná se o takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb firmy. Řadí se sem zaměstnanci, manažerský talent,

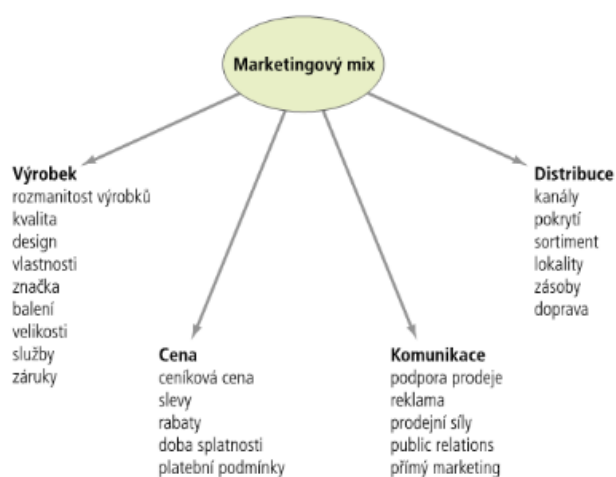
finanční prostředky, budovy a zařízení (Thaddeus, 2007). Analýza vnitřního prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány a směřuje k identifikaci zdrojů a schopnosti podniku, respektive strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. (Jakubíková, 2013)

### 3.4 Akční programy marketingového mixu

Marketingový mix představuje operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení a spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytváří strategii firmy. Je složený z prvků, které jsou vzájemně propojené a vyznačuje se hledáním jejich optimálních proporcí. Každá firma si tedy sestavuje vlastní marketingový mix. (Jakubíková, 2013)

Klasická podoba marketingová mixu je tvořena tzv. 4P (Jakubíková, 2013):

- Product (produkt),
- Price (cena, kontraktační podmínky),
- Place (distribuce, umístění),
- Promotion (marketingová komunikace).



Obrázek 7 Klasické pojetí 4P (Kotler & Keller, Marketing management. 4. vyd., 2013)

Kotler (2013) aktualizuje klasické 4P na další prvky, kterými jsou:

- People (lidé),
- Proceses (procesy),

- Programs (programy),
- Performance (výkon).

Tvrdí, že pokud dojde k použití pouze 4P (product, price, place, promotion), není postihnout celý příběh, a to vzhledem k šířce, komplexitě a bohatosti marketingu.

### 3.4.1 Produkt

Karlíček (2013) produkt definuje jako něco, co můžeme považovat za nejen jakékoliv fyzické zboží, ale také služby, informace, myšlenky, zážitky a jejich kombinace, pokud mohou být předmětem směny. Zároveň musí veškeré charakteristiky produktu odpovídat marketingové strategii, jinak nebude daná strategie fungovat.

Produkt je něco, co si zákazník zakoupí ke splnění svých potřeb a přání, přičemž musí uspokojovat jejich individuální požadavky. Každý zákazník vnímá hodnotu daného produktu jinak a nejlépe se dosáhne vnímané hodnoty ve spolupráci se zákazníky – jejich podílením se na počáteční fázi vývoje. (Jakubíková, 2013)

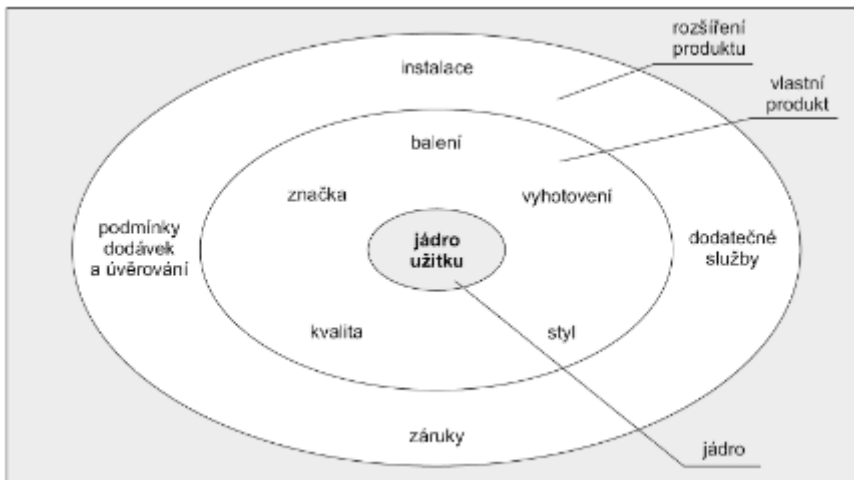
Produktu a profilu nabídky je potřeba věnovat ve strategickém marketingu pozornost. Ovlivňuje totiž hned několik faktorů, mezi které se řadí například investiční rozhodování, tvorba distribučních cest a marketingová komunikace. Zákazníci navíc vnímají produkt jinak než výrobci a producenti služeb, z tohoto důvodu je důležité pochopit tento jiný pohled zákazníků a dále s touto informací pracovat. (Jakubíková, 2013)

Produkt nemusí být jen hmotné podstaty, ale řadí se mezi ně i služby, které zahrnují aktivity, výhody nebo uspokojení. Mohou se dělit na:

- Terciální – stravovací, ubytovací, holičství, kosmetické úpravy apod.
- Kvartální – usnadňují a zefektivňují rozdělení práce (doprava, obchod, komunikace, finance, správa aj.).
- Kvintetní – určitým způsobem mění a zdokonalují jejich příjemce (zdravotní péče, vzdělání, rekreace,). (Jakubíková, 2013)



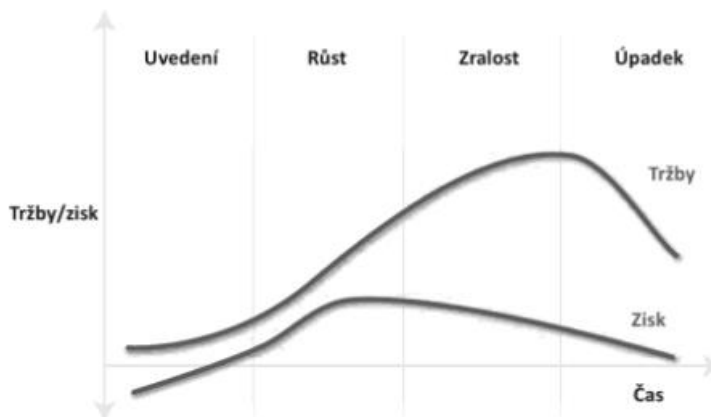
## Marketingová struktura produktu (Jakubíková, 2013)



Obrázek 8 Komplexní produkt a jeho tři úrovně (Jakubíková, 2013)

Jak lze vidět na obrázku č. 8, tak produkt či službu lze definovat na třech úrovních. První úroveň je jádro, což je primární hodnota, která je poskytována. Druhou je skutečný produkt nebo služba. Tato úroveň zahrnuje balení, vzhled, styl, kvalitu, značku a další. Třetí úroveň je přidaná hodnota, tedy další výhody, které jsou poskytovány. Například instalace, servis po prodeji, garance, dodání, úvěr apod. (Thaddeus, 2007)

## Životní cyklus produktu



Obrázek 9 Životní cyklus produktu (Karlíček & kol., 2013)

Životní cyklus produktu podle Karlíčka (2013):

1. Ve fázi **uvedení na trh** je růst tržeb pomalý a zisk záporný, je to způsobeno vysokými náklady spojeným s uváděním produktu na trh. Pomocí marketingové

komunikace je nutné produkt představit zákazníkům a přesvědčit distributory o hodnotě inovace, protože bez nich se produkt k zákazníkům nedostane.

2. Po uvedení na trh, přichází fáze **růst**. V této fázi velmi rychle roste poptávka a tím pádem i tržby a zisk. Zde se ale na produkt začne reagovat konkurence, kteří kopírují strategii inovátora a vstupují na trh. V reakci na toto musí firmy svůj produkt zdokonalovat a pokračovat v marketingové komunikaci, aby si udrželi své místo na trhu. Cílem komunikace je nejen informovat o produktu, ale také o přednostech značky příslušné firmy.
3. Nejděším stádiem celého cyklu je fáze **zralosti**. Trh je už nasycen a většina zákazníků produkt již přijala. V důsledku intenzivní konkurence dochází k pomalejšímu růstu tržeb a poklesu zisků. Proto firmy v reakci dále modifikují a inovují své produkty a snižují ceny, aby přilákali zákazníky konkurence. Na trhu se udrží jen ti nejsilnější, proto se postupně snižuje množství konkurence. Zároveň se může objevit další produkt, který je substitutem, k již existujícímu produktu, a ten bude postupně přecházet do fáze úpadku.
4. Ve fázi **úpadku** tržby výrazně klesají a produkt přestává být ziskový, protože jak již bylo řečeno, většina zákazníků přechází na substitut. Většina firem proto starý produkt z trhu stahují.

Celý tento cyklus lze vidět na obrázku č. 9, který životní cyklus produktu znázorňuje. Jedná se o model, který je do značné míry teoretický. Každý produkt má odlišný životní cyklus, a to jak z hlediska průběhu, tak z hlediska délky. Některé produkty ve fázi úpadku mohou být inovovány, a tím se vrátí do fáze růstu apod. (Karlíček & kol., 2013)

### 3.4.2 Cena

Cena (price) je jediné „P“ marketingového mixu, které pro firmu představuje výnosy. Všechna ostatní „P“ jsou spojena výhradně s náklady. (Karlíček & kol., 2013)

Cena ovlivňuje poptávku, postavení firmy vůči konkurenci i její celkové postavení na trhu, informuje kupující, podléhá regulaci a měla by splňovat strategická kritéria firmy a současně i očekávání trhu. (Jakubíková, 2013)

Proto má stanovení ceny pro firmu existenční význam (Karlíček & kol., 2013). Je potřeba správně odhadnout, jak budou zákazníci na různé ceny určitého zboží reagovat. Přitom musí být brát v potaz výrobní náklady, náklady na distribuci a marketingovou komunikaci, jakož

i různá omezení, například legislativní a etická, sílu a ceny konkurence apod (Jakubíková, 2013).

### **Vnímání ceny**

Je potřeba si uvědomit skutečnou hodnotu produktu, nejen tu určenou náklady. Pokud je cena určitého zboží příliš nízká, zákazníci budou považovat toto zboží za nekvalitní. Ekonomie však obecně uvažuje, že pokud se sníží cena, tak se zvýší poptávka a prodané množství. Toto ale ne vždy platí, například u luxusního zboží vypovídá cena o kvalitě. Proto je při stanovení ceny potřeba zahrnout i psychologický vhléd. Pro stanovení ceny je potřeba správně pochopit vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou. Cena totiž dokáže měnit vnímanou kvalitu produktu, podobně jako je tomu u značky. Navíc platí, že vysoká cena snižuje dostupnost příslušného produktu. (Karlíček & kol., 2013)

### **Cenová politika**

Společnost by měla mít takovou cenovou politiku, která je orientovaná dlouhodobě a jejím kritériem není minimalizace cen, ale volba takových souhrnných podmínek, které zajistí maximální přínos pro plnění dlouhodobých strategických cílů společnosti. (Thaddeus, 2007)

#### **Faktory ovlivňující stanovení ceny podle Thaddeus (2007):**

- cíle marketingu společnosti,
- strategie marketingového mixu,
- náklady a organizace tvorby ceny v dané společnosti,
- charakter trhu, poptávky a konkurence,
- vnímání ceny spotřebitelem,
- vztah mezi cenou a poptávkou v daném prostředí.

Vliv na určení ceny má také přístup k určování cen, například nákladově orientovaná tvorba cen, nulový bod, ceny orientované na zákazníky, ceny založené na konkurenci a další. (Thaddeus, 2007)

### **3.4.3 Distribuce**

Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují. Měl by být kladen důraz na vytvoření kooperativního vztahu mezi firmou a zákazníkem, protože zákazník je tím, kdo platí za produkt a kdo je zdrojem firemního cash – flow. (Jakubíková, 2013)

## **Distribuční cesty**

Jedná se o souhrn firem nebo jednotlivců, kteří zajišťují pohyb produktů od výrobce ke koncovému zákazníkovi. Distribuční cesta může mít podobu přímého spojení výrobce – koncový zákazník nebo nepřímého spojení, kdy mezi výrobcem a koncovým zákazníkem vstupují tzv. mezičlánky (prostředníci a zprostředkovatelé). (Jakubíková, 2013)

Mezičlánky zabezpečují různé funkce, nutné pro plynulý tok zboží od výrobce nebo producenta služeb ke spotřebiteli. Jsou to například informace o zákaznících, konkurentech, prostředí, marketingová komunikace, sjednání kontrakčních podmínek, způsoby financování apod. (Jakubíková, 2013)

## **Funkce distribučních cest**

Mezi funkce distribučních cest patří zajištění přístupu k požadovanému produktu způsobem a na místě, které požaduje zákazník, nalézání potenciálních zákazníků, budování vztahů se zákazníky, sladění nabídky s jejich potřebami, vytvoření odpovídajícího sortimentu, spolupráce při marketingovém výzkumu a poskytování informací, marketingová komunikace, cenová vyjednávání, funkce spojené s logistikou nebo fyzickou přepravou. (Jakubíková, 2013)

## **Distribuce SW produktů**

Distribuce SW probíhá zcela jinými technickými prostředky než distribuce klasických hmotných produktů. SW produkty mají v podstatě nehmotný charakter, pouze bývají přenášeny na určitých nosičích, která mají hmotný charakter.

Distribuce SW produktů může mít několik realizačních podob:

1. Distribuce pomocí nosičů CD, DVD, Blu-Ray. Většinou se týká menších programových aplikací. Dříve velmi rozšířená forma distribuce, v současné době je tento způsob na sestupu, protože je relativně těžkopádný, vyžaduje další vícenásobky a to ze strany dodavatele na výrobu nosičů a jejich rozvoz tak i ze strany zákazníka, který musí vyhledat místo prodeje a přepravit se tam a zpět.

2. Stahování SW produktů z internetu. Je velmi rozšířená a oblíbená forma distribuce programových produktů menšího rozsahu když výjimkou nejsou ani celé informační systémy, ovšem jenom ty menší tzv. "krabicové", u kterých není nutné ze strany dodavatele provádět nějaké implementační zásahy - konfigurace, migrace dat atd.

Tato metoda se používá jak pro volně šiřitelné programy, tak i pro programy licencované, které se mohou používat s různými podmínkami. Např. s určitým omezením kvantitativním

(jenom pro vymezený počet záznamů, nebo po vymezenou dobu) nebo kvalitativním (s omezením funkcionalit). Poté co se uživatel rozhodne produkt plně využít ve všech jeho možnostech uhradí licenční poplatek na základě kterého obdrží od dodavatele klíč (heslo) po jehož zadání je program uveden do plnohodnotné podoby.

3. Přenos a Instalace SW vybavení prostřednictvím vzdáleného připojení do sítě zákazníka. Je to nejrozšířenější forma distribuce informačních systémů, které se po instalaci ještě doladují a konfiguruje na základě aktuálních požadavků odběratele. Stejně tak se prostřednictvím dálkové správy odstraňují zjištěné závady i chyby a poskytují se aktualizace i dílčí pathe. Tímto způsobem může SW firma obsluhovat zákazníky, který je od něho v libovolné vzdálenosti a pokud je v systému příslušná jazyková i legislativní mutace, lze distribuovat systém do po celém světě.

4. Zajištění funkce SW vybavení, zpravidla Informačního systému, prostřednictvím cloudového úložiště. Po technické stránce se jedná o jistou modifikaci předchozího způsobu distribuce s tím rozdílem, že se nepřenáší systém na HW zákazníka, ale na HW cloudového úložiště buď samotného dodavatele nebo jiného poskytovatele cloudových služeb. Zákazníkovi se pak zajistí dálkový přístup na příslušné servery v externím úložišti – cloudu. Ostatní technické postupy údržby a rozvoje jsou prakticky shodné s postupem v odst.3.

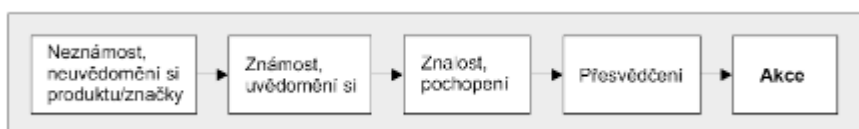
#### **3.4.4 Komunikace**

K základním atributům úspěšné komunikace patří jasná vize, pečlivě ošetřovaná značka ztělesňující odlišnost a jedinečnost, integrace a provázanost jednotlivých komunikačních aktivit a komunikace šitá na míru jednotlivým zájmovým a cílovým skupinám. (Jakubíková, 2013)

##### **Marketingová komunikace**

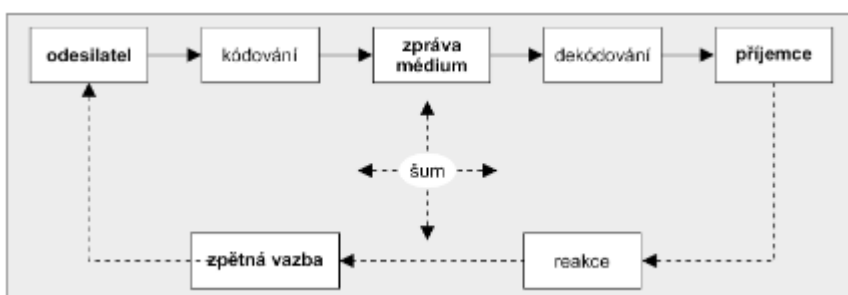
Pojem „marketingová komunikace“ je českým ekvivalentem pojmu promotion, které je pojmenováním jednoho ze základních prvků marketingového mixu (Jakubíková, 2013). Marketingová komunikace je prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upozorňovat spotřebitele o výrobcích a jejich značkách. Je to prostředek, s jehož pomocí může společnost vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztah (Kotler & Keller, 2013).

Následující obrázek vyjadřuje úkol marketingové komunikace. Jedná se o model AIDA, který ukazuje kupujícího, jak prochází stádií pozornosti, zájmu, přání a činu. (Jakubíková, 2013)



Obrázek 10 Model AIDA (Jakubíková, 2013)

Marketingová komunikace je spojena s pojmem komunikační proces, což znamená přenos sdělení od jeho odesílatele k příjemci. Tento proces probíhá mezi prodávajícím a kupujícím, firmou a jejími potenciálními i současnými zákazníky, ale také mezi firmou a jejími dalšími zájmovými skupinami. (Jahodová & Příkrylová, 2010) Princip komunikačního procesu lze vidět na obrázku č. 12.



Obrázek 11 Komunikační proces (Jakubíková, 2013)

Příkrylová (2019) definuje cíle marketingové komunikace jako jedno z nejdůležitějších manažerských rozhodnutí. Musí vycházet ze strategických cílů a jasně směřovat k upevnování dobré firemní pověsti. Mezi tradičně uváděné cíle řadí:

- vybudovat a pěstovat značku,
- poskytnout informace,
- Vytvořit a stimulovat poptávku
- diferencovat značku, produkt, firmu,
- klást důraz na užitek a hodnotu výrobku,
- stabilizovat obrat,
- posílit firemní image.

Cílové skupiny marketingové komunikace lze podle Jakubíkové (2013) dělit takto:

- Uživatelé produktů,
- stávající kupující,
- potenciální kupující,
- iniciátoři nákupu,
- rozhodovatelé při nákupu,

- ovlivňovatelé nákupu.

### **Marketingový komunikační mix**

Jedná se o podsystém marketingového mixu, jehož součástí jsou osobní a neosobní formy komunikace, přičemž osobní formu prezentuje osobní prodej a neosobní formy zahrnují reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, PR a sponzoring. (Přikrylová, 2019)

- a) Osobní prodej** – jedná se o prezentaci výrobků či služeb při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Tato přímá forma oboustranné komunikace má za cíl nejen prodat produkt, ale také vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy a posilovat image firmy i produktu. (Přikrylová, 2019)
- b) Reklama** – je definována jako placená, neosobní komunikace prostřednictvím různých médií zadávanou či realizovanou podnikatelskými subjekty, neziskovými organizacemi či osobami, které jsou identifikovatelné v reklamním sdělení a jejichž cílem je oslovit členy zvláštní skupiny příjemců sdělení, cílovou skupinu. Za reklamní nosiče lze považovat tiskoviny, prodejní literaturu, výroční zprávy, inzeráty v novinách, spoty v televizi, rozhlasu, časopisech, billboardy, reklamní bannery a další. (Přikrylová, 2019)
- c) Podpora prodeje** – krátkodobý stimul, zaměřený na zvýšení prodeje určitého produktu poskytnutím krátkodobých výhod zákazníkům. Řadí se mezi ně cenová zvýhodnění, kupony opravňující ke slevě, ceny v soutěžích, ochutnávky, vzorky zdarma, předvádění výrobků apod. Podpora prodeje se většinou kombinuje s určitými formami reklamy. Reklama může dát zákazníkovi podnět a podpora prodeje důvod ke koupi. (Přikrylová, 2019)
- d) Přímý marketing** – za přímý marketing v dnešní době označit všechny tržní aktivity, které slouží k přímému, adresnému či neadresnému kontaktu s cílovou skupinou. Hlavní výhodou tohoto nástroje je možnost efektivnějšího zacílení na požadovaný segment trhu. (Přikrylová, 2019)
- e) Public relations** – nebo také známé jako PR, je komunikace a vytváření vztahů směřujících směrem dovnitř firmy i navenek. Důležitou částí PR činností je publicita, kterou lze definovat jako neosobní stimulaci poptávky po produktu, službě, osobě, případu nebo organizaci tím, že se v komunikačních prostředcích umístí zpráva nebo se jim dostane příznivé prezentace v rozhlasu, televizi či na sociálních sítích. Vždy musí být jasné, že toto sdělení nefinancoval subjekt, protože v tom případě by se už jednalo o reklamu. (Přikrylová, 2019)

### 3.5 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je určit silné a slabé stránky firmy z hlediska předností a nedostatků firmy. Zkratka SWOT vznikla ze slov (Soukalová, 2015):

- Strengths – přednosti, silné stránky,
- Weaknesses – nedostatky, slabé stránky,
- Opportunities – příležitosti ve vnějším prostředí,
- Threats – hrozny z vnějšího prostředí.

SWOT analýza je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního prostředí.

SWOT analýza se původně dělila na dvě analýzy, a to analýzu SW a analýzu OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Poté následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí. (Jakubíková, 2013)

Výsledkem vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů jsou silné a slabé stránky firmy. Při jejich hodnocení může být použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4P, nebo podrobněji podle jejich dílčích znaků. Jednotlivým kritériím, je přisouzena váha (1-5) a dále jsou kritéria vyhodnocena pomocí škálování. Nejčastěji je používána škála rozmezí - 10 až + 10, přičemž 0 znamená, že kritérium není zařazeno ani mezi silné, ani mezi slabé stránky. Tímto způsobem firma získá základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které doplněné o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb, dále poměruje se svými schopnostmi výroby vyvíjet, vyrábět a financovat podnikatelské záměry. (Jakubíková, 2013)

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

Obrázek 12 SWOT analýza (Jakubíková, 2013)

Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická, a navíc velmi subjektivní. Stále častěji je SWOT nahrazována její metodickou variantou, a to kvantitativní O-T analýzou, tj. analýzou strategických scénářů. (Jakubíková, 2013)



Ze SWOT analýzy je odvozována matice TOWS, která slouží k podrobnějšímu rozboru a určení jednotlivých strategií (Jakubíková, 2013). Princip této metody spočívá v rozboru strategické situace, přičemž je nutné zvážit vzájemný vliv externích faktorů (O, T) a interních faktorů (S, W) v kontextu uvažované strategie. Z matice vyplývají čtyři dále charakterizované možné strategie (Fotr, 2020):

1. Strategie Maxi – Maxi (SO) – ideální pozice, kdy lze ve strategickém záměru uplatnit silné stránky S firmy při využití identifikovaných příležitostí O. Musí být však respektován možný vliv slabých stránek W a identifikované hrozby T musí být ošetřeny. Příklady uplatnění strategie: komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky.
2. Strategie Mini – Maxi (WO) – strategie je zaměřena na rozvoj, kde firma musí v první řadě zlepšit své slabé stránky W a využít při tom identifikované externí příležitosti O. Využití příležitostí O často brání vlastní slabé stránky W. Situace, kdy lze využít tuto strategii: při usilování o zvýšení objemu tržeb a nových tržních segmentech, uvažování nad krátkodobým úvěrem nebo firma začne využívat nové přístupy, jako například plánování a řízení kvality.
3. Strategie Maxi – Mini (ST) - tato strategie se orientuje na využití silných stránek S a vyhnutí se nebo omezení způsobení hrozeb T. Vhodně koncipovaná strategie a připravenost firmy na působící hrozby T může být podobně agresivní jako SO a může vyústit v konečné posílení konkurenční pozice firmy. Podnik se například může zaměřit na tyto aktivity: kurzové ztráty z tržeb v cizí měně eliminovat snížením provozních nákladů, výpadky v objemu tržeb eliminovat rovněž snížením provozních nákladů, posoudit možnosti zvýšení kapacity výroby efektivním outsourcingem.
4. Strategie Mini – Mini (WT) – jedná se o defenzivní strategii, která je defenzivní s redukováním slabých stránek W a vyhýbání se hrozbám T. nejistá a riskantní pozice firmy vede často k užití všech známých defenzivních strategií, včetně návrhu na likvidaci. Tato strategie může obsahovat: snížení objemu výroby a zároveň zvýšit kvalitu subdodávek převzetím jejich výroby, udržet stávající cenu produktu důsledným sledováním a řízením kvality, hledání strategického partnera pro zvládnutí obtíží, které přicházejí z externího prostředí i nedostatku interních útvarů.

Při výběru vhodné strategie se nelze spoléhat na intuici, ale je potřeba provést porovnání vlivů interních a externích faktorů.

Ze SWOT analýzy a matice TOWS pak mohou ještě vycházet matice (Jakubíková, 2013):

- **Matice EFE** – matice hodnocení faktorů externí analýzy, jejímž smyslem je vybrat z příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr firem a jejich působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu.
- **Matice IFE** – matice hodnocení faktorů interní analýzy. Konstrukce je shodná s maticí EFE, ale místo příležitostí se hodnotí silné stránky a místo hrozeb slabé stránky.
- **Matice IE** – matice hodnotí interní a externí faktory. Vychází z matice EFE a IFE a slouží ke stanovení vhodných strategií na základě porozumění chování prostředí pro firmu jako celek.
- **Matice SPACE** – matice hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu a záměru. Hodnotí se interní charakteristiky a externí charakteristiky.

### 3.6 Formulace marketingových cílů

Marketingové cíle by měly být stanoveny na základě poznání zákaznických potřeb. Při jejich identifikaci je nutno respektovat vnitřní a vnější omezení. Je vhodné marketingové cíle formulovat stručně, přesně a jasně, srozumitelně vyjádřit pro všechny podnikové úrovně. Významná je možnost kvantifikovatelnosti a následné posouzení dosažených cílů. (Soukalová, 2015)

Jako marketingové cíle mohou být stanoveny například (Jakubíková, 2013):

- Podíl na trhu,
- Objem prodeje,
- Návratnost investic,
- Zvýšení zákaznické základny,
- Zavedení nového produktu,
- Apod.

### 3.7 Příprava marketingové strategie

Formulování strategie je proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí strategii podniku. Musí být vzaty v potaz všechny relevantní aspekty interní a externí situace

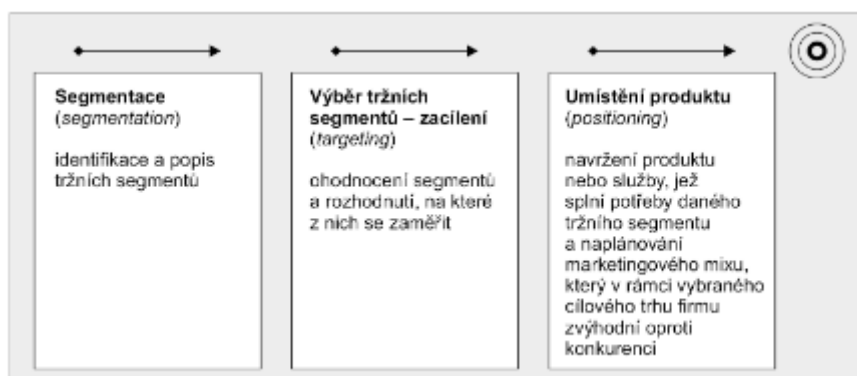
podniku, aby mohl přijít s detailním akčním plánem pro dosažení požadovaných krátkodobých a dlouhodobých výsledků. (Thaddeus, 2007)

Marketingová strategie je vlastně marketingová logika, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů. Ukazuje jak strategie pro cílové trhy a positioning staví na rozdílových výhodách společností. Měla by také věnovat pozornost tržním segmentům, na které se společnost zaměří a na segmenty, ve kterých se mlže z konkurenčního hlediska nejlépe uplatnit. Pro každý z nich by pak měla vypracovat samostatnou marketingovou strategii. (Kotler & spol., 2007)

### 3.7.1 Cílové trhy

Trh je v marketingovém pojetí soubor všech stávajících a potenciálních kupujících výrobků, služeb, myšlenek, míst – produktů. Rozhodnutí o volbě trhu a způsobu jeho stimulace je velmi zásadní, jelikož vymezuje prostor působení realizovaných marketingových aktivit. Volba trhu závisí na charakteristice odvětví, konkurenční výhodě firmy, míře rozdílnosti zákaznických potřeb atd. (Jakubíková, 2013)

Cílový marketing znamená, že firma na daném trhu poznává různé významné tržní segmenty, rozhoduje se mezi nimi a vybírá ten segment (nebo segmenty), který je z jejího pohledu nejvýhodnější a volí si své cílové trhy. Pro každý vybraný segment pak vytváří odlišný marketingový přístup. (Jakubíková, 2013) Následující obrázek znázorňuje proces výběru cílového trhu.



Obrázek 13 Proces výběru cílového trhu (Jakubíková, 2013)

#### 1) Segmentace

Protože nejsou společnosti schopné navázat vztahy se všemi zákazníky, rozdělují si trhy na skupiny spotřebitelů neboli segmenty s odlišnými potřebami a přáními. Společnost potom

musí identifikovat, který segment je schopná obsluhovat nejefektivněji. (Kotler & Keller, 2013)

Segmentace je tedy rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů, sdílejících jednu nebo více významných společných vlastností, s cílem lépe vyhovět každé z nich.

Většinou se rozlišují dvě úrovně segmentace trhů (Jakubíková, 2013):

- makrosegmentace – segmentace mezi organizacemi. Zákazníci jsou segmentováni podle geografie a demografie.
- Mikrosegmentace – segmentace uvnitř organizace. Jejím cílem je nalézt podobnosti mezi rozhodujícími jednotkami posle okruhů: používání nákupních rozhodovacích procesů, vlivů na nákup, motivaci nakupujících a stylů rozhodování.

Segmentace umožňuje firmě zkoumat trh, na kterém se nachází, a také trhy na které by se mohla v budoucnu zaměřit. Segmenty zákazníků se pak liší typem, potřebami, zájmy, chováním atd.

Segmentace na spotřebním trhu (Kotler & spol., 2007):

- Geografická segmentace – dělí trh na zeměpisné jednotky, jako jsou země, státy, regiony, okresy, města a městské čtvrti.
- Demografická segmentace – trh se dělí podle proměnných jako jsou věk, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, pohlaví, příjem, zaměstnání, vzdělání, náboženství, rasa, národnost apod.
- Psychografická segmentace – je věda využívající psychologie a demografie k lepšímu porozumění spotřebitelům. Kupující jsou rozděleni do různých skupin podle psychologických a osobnostních znaků, životního stylu nebo hodnot.
- Behaviorální segmentace – kupující jsou rozděleni na skupiny na základě jejich znalostí o výrobku, postojů k výrobku, používání výrobku nebo reakce na výrobek.

### **Analýza segmentů**

Segmentace může být prováděna pomocí tzv. deskriptivních analýz, které se většinou používají k určení současné hodnoty zákazníka. Analyzují sociálně-demografické charakteristiky zákazníků a vzorce jejich současného chování. Pro zjištění potenciální hodnoty zákazníka se používají prediktivní modely, které se zabývají charakteristikami životního cyklu spojení podniku se zákazníkem. Patří mezi ně například: modelování odezvy, modelování rizika nebo modelování křížového prodeje. (Jakubíková, 2013)

Mezi výhody segmentace patří (Jakubíková, 2013):

- Uspokojení potřeb zákazníka,

- Konzistence s Paretovým pravidlem (říká, že relativně malý počet zákazníků kupuje nepoměrně větší část produktů),
- Umožňuje lepší zaměření marketingové komunikace a distribuce,
- Umožňuje vznik konkurenčních výhod,
- Rozšiřuje tržní potenciál.

Správná segmentace zákazníků je základem pro úspěšné plánování a určování vhodných marketingových a obchodních strategií a postupů. (Jakubíková, 2013)

Aby byly tržní segmenty užitečné, musí splňovat čtyři hlavní kritéria. Musí být (Kotler & Keller, 2013):

- Měřitelné – velikost, kupní síla a charakteristiky segmentu mohou být měřeny.
- Významné – segmenty jsou dostatečně velké a ziskové, aby se vyplatilo je obsluhovat.
- Přístupné – segmenty mohou být efektivně dosažitelné a obsluhovatelné.
- Diferencované – segmenty jsou konceptuálně odlišitelné a reagují odlišně na různé prvky a programy marketingového mixu.
- Akční – pro přilákání a obsluhu segmentu lze formulovat účinné marketingové programy.

## 2) Targeting

Jakmile firma jednou identifikuje tržní segmenty, které se jí nabízí, musí se rozhodnout, na kolik z nich a na které se zaměří (Kotler & Keller, 2013). Pro výběr cílového trhu, zacílení, se používá termín targeting. Jedná se o proces, během něž výrobci a prodejci hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálních tržních segmentů a rozhodují se, do kterých z možných skupin budou investovat své zdroje a pokusí se učinit z nich své zákazníky. (Jakubíková, 2013)

Pro lepší pochopení skutečných potřeb členů segmentů je užitečné jednotlivé profily segmentů. Firmy pak můžou lépe zvážit své podnikatelské schopnosti. (Jakubíková, 2013)

### Volba cílové strategie

K dosažení cíle lze dojít pomocí některé ze strategií (Thaddeus, 2007):

- **Strategie vedoucího nákladů** – v dané části trhu převládají jednoduché výrobky, které lze vyrobit a konkurovat jim. Pokud se firma rozhodne usilovat o sledování a vedení nákladů, bude výrobek nabízet za co nejnižší cenu ve srovnání s ostatními. Zároveň bude ale udržovat kvalitu výrobků a služeb.

- **Strategie diferenciace** – v dané části trhu dominují vysoce hodnotné a velmi rozdílné výrobky nebo dochází k vytváření něčeho, z pohledu zákazníků, výjimečného.
- **Strategie zaměření** – jako základ konkurence je vybrána určitá skupina zákazníků nebo segment trhu. Uvnitř zvolené skupiny se firma pokouší konkurovat na základě nízké ceny nebo diferenciace. Cílem je těžit ze zaměření na úzký segment trhu.

Toto jsou pouze příklady několika strategií z mnohých. Dále lze rozlišovat takzvané alternativní strategie, kam se řadí (Thaddeus, 2007):

- **Strategie stability** – firma ji následuje v případě, kdy je spokojena se svým výkonem a dosahuje podnikových cílů. Cílem této strategie je udržovat současný podíl na trhu.
- **Strategie růstu** – tuto strategii většinou používají podniky, které mají výrobky a trhy ve fázi před stádiem zralosti. Strategie obvykle očekává vyšší investice. Postupem, jak rozhodovat o strategii růstu je Ansoffova matice, která je na obrázku č. 14.

| Trh \ Produkt | Současný       | Nový           |
|---------------|----------------|----------------|
| Současný      | Penetrace trhu | Rozvoj výrobku |
| Nový          | Rozvoj trhu    | Diverzifikace  |

Obrázek 14 Ansoffova matice, zdroj: (Thaddeus, 2007)

- Penetrace trhu – hledá, jak zvýšit prodej existujícího výrobku na existujících trzích. Firma expanduje na stejném trhu se stejnými produkty pro stejné zákazníky bez rizika.
  - Rozvoj trhu – jedná se o lehce rizikovou strategii, která se snaží zavést již existující výrobek na nový trh.
  - Rozvoj produktu/služby – tato strategie je více riziková, celkové výdaje vstupů jsou totiž často vysoké. Dochází k zavedení nových produktů či služeb na současný trh, aby nahradily současné výrobky.
  - Strategie diverzifikace – dodání zcela nových výrobků na zcela nové trhy.
- **Strategie ústupu** – používá se často v době, kdy se výrobky a trhy podniku nacházejí v klesajícím stádiu životního cyklu. Podnik buď může rušit výrobu některých svých výrobků nebo opustit některé své trhy.

### 3) Positioning

Po vybrání a definování příslušných tržních segmentů, může dojít k definování postavení produktu. To znamená, jaké postavení produkt zaujímá v myslích zákazníků v porovnání s produkty konkurentů. Positioning může sloužit pro oslovení nového segmentu, což umožňuje diferenciaci uvnitř daného segmentu. (Jakubíková, 2013)

Positioning představuje způsob (Jakubíková, 2013):

- Jakým chce být firma vnímána v mysli spotřebitele.
- Jak se vymezuje vůči konkurenci.
- Jak se vymezuje vůči dalším skupinám (dodavatelům, odběratelům, spolupracujícím firmám apod.).

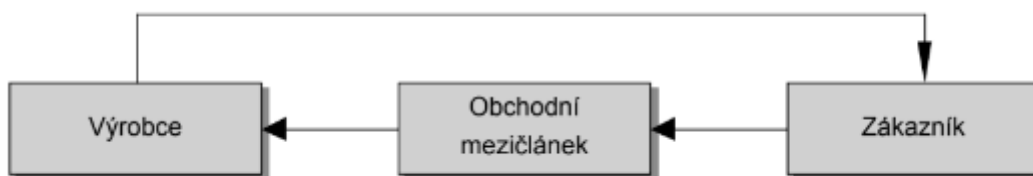
#### Strategie positioningu

Existuje několik strategií positioningu, které lze využít. Tyto strategie používají asociace, aby změnilo to, jak zákazník produkt vnímá. (Kotler & spol., 2007)

- Atributy produktu – využíváno hlavně u technických produktů.
- Nabízený užitek – nebo potřeby, které výrobek naplňuje.
- Příležitost použití.
- Dále také uživatelé, kteří produkt používají; využití aktivit; positioning vytvářejí také známé osobnosti a mnohé další.

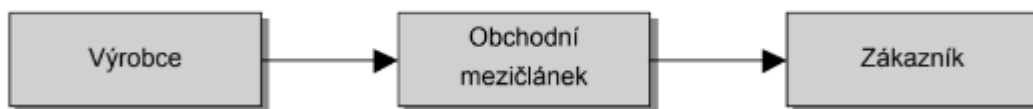
#### Strategie PULL a PUSH

**Strategie pull** je zaměřena na konečné zákazníky. Cílem této strategie je motivovat spotřebitele k tomu, aby poptávali v maloobchodních prodejnách produkty dané firmy. Tato strategie využívá převážně reklamu a nejrůznější nástroje podpory prodeje. (Karlíček & kol., 2013) Cílem této strategie je zákazníky k sobě přitáhnout za pomoci stimulace poptávky.



Obrázek 15 Strategie pull (Přikrylová, 2019)

**Strategie push** je na rozdíl od strategie pull zaměřena na distribuční mezičlánky. Tato strategie spočívá ve snaze motivovat maloobchodníky, aby nabízeli produkty dané firmy ve svých provozovnách, a tak tyto produkty zpřístupnili spotřebitelům. (Karlíček & kol., 2013)



Obrázek 16 Obrázek 17 Strategie push (Přikrylová, 2019)

### 3.8 Autorská diskuse

Podstata procesu strategického marketingové řízení je zcela nepochybně nepopiratelná. Existuje však velké množství postupů, řešení či metod, pomocí kterých dojde k určení faktorů, které mají na firmu vliv. Nemluvě o strategiích, které jsou na základě specifikovaných vlivů, sestaveny. Každý autor na to má lehce jiný pohled a názor. Někdo toto téma rozebírá více do hloubky za užití podrobnějších analýz a následným výčtem všech možných strategií. Někteří autoři se zmiňují pouze okrajově. Záleží tedy na čtenáři, manažerovi či dalšímu účastníkovi přípravy marketingové strategie, jaký postup si zvolí. Jen on sám zná prostředí a firmu, pro kterou je strategie připravována a může tudíž usoudit, co je při přípravě strategie podstatné a dostatečné.

Pro tuto práci je, na základě poznatků z teoretické části práce, zvolen následující postup. Při vypracování situační analýzy bude nejprve provedena analýza vnějšího prostředí, která bude obsahovat nejen PEST analýzu, ale také analýzu odvětví s analýzou konkurence v podobě Porterova modelu 5 – ti sil, a nakonec analýzu trhu. Poznatky z těchto analýz budou shrnuty do příležitostí a hrozeb a časově a významově ohodnoceny.

Další součástí situační analýzy bude analýza vnitřního prostředí skládající se z výsledků dosavadního podnikání, auditu marketingového mixu a analýzy zdrojů a kompetencí. Hodnotové výstupy z analýzy vnitřního prostředí jsou hodnoceny na základě přiřazení váhy a bodového hodnocení, a na základě získaného skóre jsou rozděleny na silné a slabé stránky.

Výsledky v podobě příležitostí a hrozeb z analýzy vnějšího prostředí, a silných a slabých stránek z analýzy vnitřního prostředí budou zaznamenány v konfrontační SWOT matici. Následně bude vytvořen návrh strategie, který bude propracován do akčního programu marketingového mixu.



## **4 Výsledky vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika sledované firmy**

Společnost s ručením omezeným xy působí na trhu informačních technologií již od roku 1994 a vznikla sloučením tří malých softwarových firem jako logické pokračování jejich předchozí spolupráce v oblasti budování informačních technologií.

Hlavní ekonomickou činností je podle CZ NACE: 620 – činnosti v oblasti informačních technologií a ostatní ekonomické činnosti: 46 – velkoobchod, kromě motorových vozidel.

Převážná část aktivit společnosti xy je věnována zakázkovému vývoji softwarových nástrojů pro podporu podnikání. Původní zaměření na sféru nevýrobní produkce (hotely, obchodní organizace, rozhlasové a televizní stanice, kulturní domy, ...) bylo rozšířeno o komplexní SW řešení problematiky pro těžební společnosti. V současné době dochází k dalšímu rozšiřování záběru společnosti xy o problematiku SW pro recyklační společnosti a betonárky.

Základem je systém ERP xy®, který byl vyvinut samotnou společností xy bez účasti zahraničního kapitálu. Jedná se o původní tuzemskou aplikaci, která respektuje požadavky české legislativy a českých uživatelů.

Společnost xy se řídí filozofií zaměřenou na dlouhodobé partnerství nikoliv na krátkodobý zisk. Orientují se spíše na zákazníky se specifickými a netriviálními obchodně – technickými procesy.

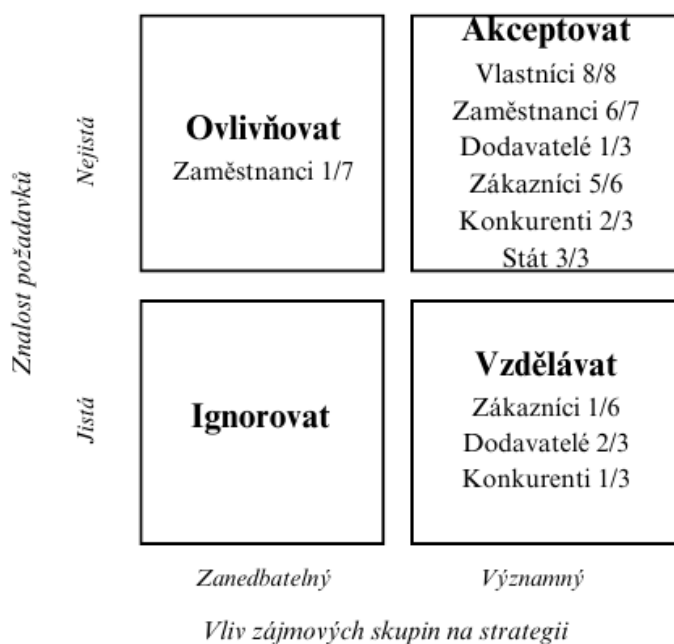
#### **4.1.1 Hodnocení dosavadní strategie**

Společnost xy nemá žádný ucelený postup, jak cílové zákazníky oslovovat. Nevyužívá placené reklamy ani přímého oslovování. Spoléhá se spíše na doporučení případně na to, že si je zákazníci najdou sami při hledání řešení svých specifických potřeb na webových stránkách společnosti xy. To se v ojedinělých případech i stalo, ovšem takový případ může být chápán jako nahodilá příznivá okolnost, nikoliv jako plnohodnotná náhrada promyšlené marketingové strategie. Lze konstatovat že ve společnosti nedochází k formulaci konkrétních strategií, které by vedly ke splnění stanovených cílů společnosti xy.

Společnost xy působí na trhu již 29 let a za tu dobu získala určité množství velkých i malých zákazníků, které si v průběhu let udržuje. V posledních letech však nedošlo k výraznějšímu nárůstu počtu velkých zákazníků, kteří by představovali pro společnost nějaký větší ekonomický význam. To odpovídá obecně situaci na trhu ve specifických oborech, ale obecně i přístupu k marketingu ze strany společnosti xy.

## 4.2 Kompetence zájmových skupin

Společnost xy přímo či nepřímo ovlivňuje určité vnitřní a vnější zájmové skupiny. Celkem bylo identifikováno šest zájmových skupin, dvě vnitřní a čtyři vnější. Vypracovaná analýza se nachází v příloze číslo jedna a její výsledky jsou zobrazeny v následující matici analýzy zájmových skupin.



Obrázek 17 Matice analýzy kompetencí zájmových skupin, zdroj: vlastní zpracování

Matice se dělí na čtyři kvadranty, do kterým byly znázorněny požadavky jednotlivých skupin – vlastníci, zaměstnanci, zákazníci dodavatelé, konkurenti a stát.

Analýza ukázala, že by z hlediska tvorby strategie, neměla být zanedbána žádná skupina. Velký vliv mají hlavně vlastníci, zaměstnanci a zákazníci. Zanedbat by se neměl ani vliv konkurentů a státu.

### **Kvadrant Ovlivňovat**

Obsahuje pouze jeden požadavek zaměstnaneckých benefitů, který patří do skupiny zaměstnanci.

### **Kvadrant akceptovat**

Obsahuje většinu dalších požadavků. Hlavní skupiny, které mají v tomto kvadrantu nejvíce požadavků jsou vlastníci, zaměstnanci a z vnějších skupin zákazníci, konkurenti a stát.

#### **Vlastníci (jednatele)**

Tato skupina má snahu o maximalizaci zisku, určováním směru růstu podniku a dalšími rozhodnutími vliv na strategii a cíle společnosti xy. Mezi jejich požadavky se řadí stabilní dosahování zisku podniku, růst tržeb a tržního podílu, dobrá image společnosti, růst organizace, spokojenost zaměstnanců a zákazníků, trvalý růst odměn a naplňování hlavních strategií.

#### **Zaměstnanci**

Společnost xy se snaží mít se svými zaměstnanci co nejlepší vztahy. Snaží se, aby pro ně byla pozice co nejvíce atraktivní a pracovní prostředí co nejvíce vyhovující. Řadí se sem požadavky jako vysoká mzda, vyhovující pracovní prostředí, možnost kariérního růstu, zaměstnanecké benefity, ocenění iniciativy a angažovanosti, vzájemně se podporující tým a dodržování lidských práv a etického kodexu.

#### **Zákazníci**

Zákazníci mohou svou poptávkou ovlivňovat marketingovou strategii společnosti xy a rozhodnutí týkající se produktů a služeb. Mezi jejich požadavky se řadí nejnižší cena na trhu, možnost intuitivního ovládní systému, poskytování přesných informací, předcházení problémům s produktem, rychlá reakce na možné problémy, rychlá implementace systému.

#### **Konkurenti**

Konkurenti představují značný vliv na strategii společnosti xy. Je potřeba mít tuto skupinu zmapovanou a upravovat svou strategii tak, aby byla firma co nejvíce konkurenceschopná. Požadavky jsou zde například stabilita cen, dodržování obchodních pravidel a získání co největšího podílu na trhu.

#### **Stát**

Stát má vliv hlavně v oblasti legislativy a placení daní.

### **Kvadrant ignorovat**

Neobsahuje žádné požadavky.

### **Kvadrant vzdělávat**

Nejvíce požadavků zde má skupina dodavatelé. Obsahuje ale i požadavky skupin zákazníci a konkurenti.

#### **Dodavatelé**

Skupina dodavatelé a společnost xy se navzájem v různých směrech ovlivňují. Pro společnost xy je důležité, aby byly služby a produkty od dodavatelů poskytovány v pravý čas a pro dodavatele je důležité, aby společnost xy včas zaplatila. Do jejich požadavků se řadí krátká lhůta splatnosti faktur, včasné platby za dodaný materiál a služby a finanční stabilita společnosti.

## **4.3 Analýza vnějšího prostředí**

### **4.3.1 PEST analýza**

#### **Politické faktory**

##### **Daňová politika**

V letošním roce (2023) dojde ke změnám v limitech pro podání daňového přiznání. Dojde k navýšení těchto limitů, kdy je nutné daňové přiznání podávat, a to z 15 000 Kč na 50 000 Kč pro každého, a z 6000 Kč na 20 000 Kč pro zaměstnance.

##### **Politická situace**

Vzhledem k trvající válce na Ukrajině, odstrižení od dodávek plynu z Ruska a krachu dodavatelů energií, došlo k výraznému zvýšení cen energií. Vláda proto rozhodla o zastropování cen energií, které budou platit do konce roku 2023 a projeví se již na zálohách za podzim 2022. Toto rozhodnutí výrazně uleví jak podnikatelům, tak i domácnostem.

#### **Ekonomické faktory**

Podle ministerstva financí, které vydalo v listopadu roku 2022 54. Kolokvium, jsou tendence makroekonomického vývoje pro roky 2023–2025 následující:

|                                               | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>HDP (růst v %)</b>                         | 0,1         | 2,9         | 1,7         |
| <b>Spotřeba domácností (růst v %)</b>         | -0,8        | 2,4         | 2,1         |
| <b>Spotřeba vládních institucí (růst v %)</b> | 1,1         | 1,3         | 1,6         |
| <b>Průměrná inflace (v %)</b>                 | 9,7         | 3,1         | 2           |
| <b>Zaměstnanost (růst v %)</b>                | 0,1         | 0,3         | 0,4         |
| <b>Míra nezaměstnanosti (v %)</b>             | 2,9         | 2,9         | 2,6         |
| <b>Objem mezd a platů (růst v %)</b>          | 8,4         | 5,8         | 4,7         |

*Tabulka 1 Predikce ekonomických ukazatelů, zdroj: vlastní zpracování podle cszu.cz*

- Pro rok 2023 je predikovaná faktická stagnace ekonomiky – růst HDP jen o 1 %.
- Spotřeba domácností by důsledkem vysoké inflace měla klesnout o 0,8 %.
- Vládní spotřeba by měla zůstat na podobné úrovni jako v roce 2022. Dále dojde k mírnému nárůstu.
- Inflace by v roce 2023 měla z 15,4 % klesnout na 9,7 %. A klesat by měla až do roku 2025, kdy by měla dosahovat 2 %.
- Míra nezaměstnanosti by se v roce 2023 měla zvýšit na 2,9 % a zaměstnanost by se měla zvýšit jen o 0,1 % ovšem v dalších letech dojde k dalšímu navýšení.
- Objem mezd a platů by měl v letech 2022–2023 růst tempem okolo 8,5 % ročně. Vzhledem k predikované inflaci spotřebitelských cen, by průměrná reálná mzda v roce 2023 klesla.

## **Sociální faktory**

### **Úroveň vzdělání**

V dnešní době jsou informační a komunikační technologie nedílnou součástí každodenního života. Aby bylo možné tyto technologie zavádět, udržovat a dále vyvíjet je potřeba dostatek kvalifikovaných odborníků. V roce 2022 chybělo okolo 20 000 odborníků na informační technologie. Oproti předchozímu roku se poptávka po těchto pracovnících zvýšila zhruba o 40 %.

Zastoupení osob s vyššími stupni vzdělání nadále vzrůstá. Při sčítání v roce 2021 mělo 53,1 % obyvatel alespoň střední vzdělání s maturitou nebo vyšší, třetina populace (31 %) byli lidé se středním vzděláním nebo vyučení bez maturity. Podobný počet (32,5 %) byl těch s maturitou. Podíl obyvatel s vysokoškolským vzděláním byl 17,6 %. V porovnání s rokem 2011 stoupl vysokoškolské vzdělání o 5 % a o stejný podíl kleslo vzdělání pouze základní. Vzhledem k tomu že odvětví, kde se nachází informační a komunikační technologie, je neustále se inovující a již se stalo nedílnou součástí každodenních životů. Pro firmy, které tyto služby poskytují, je tedy důležité pokrýt poptávku a být konkurenceschopný na trhu, kde je mnoho dalších firem s podobnou ne-li stejnou nabídkou produktů. Z tohoto důvodu je důležité vzdělání a kvalifikace pracovníků v tomto odvětví. Pokud je firma orientovaná na to si dlouhodobě udržet stálé klienty, a ne na rychlé zisky, chce svým klientům poskytnout hlavně kvalitu a tu můžou zajistit specialisté v oboru vzdělání. Ke zvyšování konkurenceschopnosti s dobrým softwarovým systémem dochází i na straně zákazníka. Pro toho je důležité, aby zvolil takový systém, který mu toho pomůže dosáhnout. (cszo.cz)

## Výše investic do IT

|                            | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Nefinanční podniky</b>  | 52<br>511 | 55<br>870 | 55<br>870 | 71<br>828 | 76<br>289 | 88<br>925 | 117<br>505 | 142<br>719 | 159<br>110 | 177<br>347 |
| <b>Finanční podniky</b>    | 15<br>351 | 13<br>307 | 12<br>768 | 16<br>679 | 21<br>473 | 21<br>774 | 25<br>495  | 28<br>667  | 29<br>555  | 29<br>772  |
| <b>Vládní instituce</b>    | 9 014     | 7 008     | 6 516     | 7 051     | 5 477     | 6 483     | 7 283      | 8 781      | 10 016     | 9 920      |
| <b>Domácnosti</b>          | 751       | 666       | 364       | 301       | 480       | 106       | 366        | 410        | 231        | 214        |
| <b>Neziskové instituce</b> | 327       | 177       | 365       | 411       | 301       | 528       | 341        | 594        | 612        | 197        |

Tabulka 2 Výše investic do IT v ČR v mil. Kč, zdroj: vlastní zpracování podle cszo.cz

Jak lze vidět, tak investice do IT u nefinanční a finančních podniků v průběhu posledních deseti let rostly. S tím, jak dochází k postupné digitalizaci a IT odvětví je neustále se vyvíjející, je pro podniky nutné, aby do tohoto odvětví investovaly a byly tak konkurence schopní. Nově vyvíjené softwary usnadňují řízení procesů v podniku a zvyšují tak jeho efektivitu.

### **Technologické faktory**

#### **Výše výdajů na výzkum**

Výzkum a vývoj (VaV) představuje klíčový hybný prvek zvyšování produktivity, ekonomického růstu, zaměstnanosti, udržitelného rozvoje a sociální soudržnosti.

Hlavním zdrojem financování VaV v Česku jsou od roku 2010 podniky. Domácí a zahraniční podnikové zdroje se v roce 2020 podílely na financování VaV provedeném na našem území z 58 %.

Veřejné domácí zdroje, slouží v největší míře k financování výzkumu ve veřejném sektoru. Téměř polovina všech veřejných prostředků (18,7 mld. Kč) směřovala na vysokoškolský výzkum, o něco méně (15 mld. Kč) podporuje stát VaV ve vládním sektoru. Podpora podnikového výzkumu formou dotací ze státního rozpočtu se v posledních letech příliš

nemění a pohybuje se pod hranicí 5 mld. Kč za rok, které tvoří přibližně 12 % veřejných domácích zdrojů na VaV. (výzkum.cz)

### **Nové technologické aktivity**

Ministerstvo průmyslu a obchodu vyhlásilo 16.1.2023 výzvu, která je vyhlášena v rámci implementace Operačního programu technologie a aplikace pro konkurenceschopnost 2021–2027. Cílem Výzvy je podpora aktivit, které pomohou podpořit rozvoj inovačních sítí – technologických platforem jako nástroje pro zvýšení intenzity společných výzkumných, vývojových a inovačních aktivit mezi podnikatelskými subjekty a výzkumnou sférou. Výzva má za cíl přispět k urychlení digitální a zelené transformace a zavádění pokročilých technologií v podnicích. Posilování vzájemných vazeb na regionální, nadregionální i mezinárodní úrovni povede k rozvoji ekonomiky založené na znalostech a inovacích a naplňování konceptu inteligentní specializace. (mpo.cz)

### **Trendy posledního roku (algotech.cz)**

- Hybridní cloud a multi-cloudové prostředí – hybridní cloud kombinuje výhody privátního a veřejného cloudu. Multi-cloudové prostředí nabízí využití optima každé jednotlivé poskytované služby. Ze studie Accelerate State of DevOps vyplývá, že společnosti využívající cloudové hybridní řešení nebo multi-cloudové řešení splní interní výkonnostní ukazatele s pravděpodobností 1,6× vyšší než firmy, které upřednostňují konvenční cloudové řešení.
- „no code“ a „low code“ – tyto termíny představují tvorbu programů bez potřeby znalosti programovacího jazyka nebo jen se znalostí naprostých základů. Jedná se spíše o „programování myši“ než o klasické programování, což znamená že jde tedy o přesouvání a skládání funkčních bloků v grafickém prostředí. Typicky jde o tvorbu automatizačních dávek, které umožňují zefektivnění procesů v marketingu, HR apod. Nástroj Power Automate, který představuje „low code“ vývojové prostředí, je dokonce součástí balíků kancelářských aplikací Microsoft Office. Podobné prostředí obsahují i některé ERP systémy.
- Hyperautomatizace – jde o vzájemnou synergii a spojení automatizačních složek – AI (umělá inteligence), ML (strojové učení) a RPA (robotická automatizace procesů). Společnost Gartner uvádí, že v současné době realizuje desítky projektů hyperautomatizace více než 70 % velkých společností. Dále předpokládá, že společnosti sníží do roku 2024 vlastní provozní náklady o více než 30 %, a to právě díky hyperautomatizaci. Podle analytiků Gartneru je hyperautomatizace



nevyhnutelná a firmy, které budou odolávat tlaku na agilitu, efektivitu a úspornost, budou jen obtížně konkurovat svým soupeřům. Hyperautomatizace často vede ke vzniku digitálního dvojčete organizace (DTO), díky kterému firma může vizualizovat vztahy mezi procesy, funkcemi a ukazateli. Díky prediktivní AI umožní DTO i předvídání možných výpadků ve výrobě a povedou ke zvyšování její efektivity.

#### 4.3.2 Analýza odvětví

Odvětví služeb IT zahrnuje širokou škálu služeb souvisejících s informačními technologiemi. Struktura klasifikace CZ NACE vypadá následovně:

- 62 – činnosti v oblasti informačních technologií
  - 620 – činnosti v oblasti informačních technologií
    - 6201 – programování
    - 6202 – poradenství v oblasti informačních technologií
    - 6203 – správa počítačového vybavení
    - 6209 – Ostatní činnosti v oblasti informačních technologií

Do Programování a jiných IT činností spadá vydávání softwaru, činnosti v oblasti informačních technologií: programování, poradenství v oblasti informačních technologií, správa počítačového vybavení a ostatní činnosti v oblasti informačních technologií; dále sem spadají opravy počítačů a komunikačních zařízení. Do odvětví služeb IT patří ale také zpracování dat a web hosting. (cszo.cz)

V současné době je v České republice registrováno 12 510 společností a přes 44 tis. OSVČ, kteří podnikají v IT a populace firem a podnikatelů s IT se rozrůstá rychleji než podnikatelská základna jako celek. Podnikatelská základna IT firem se za posledních pět let rozrostla o 16 %, zatímco celkový počet firem v ČR se navýšil o 12 %. (dnb.com)

#### 4.3.3 Analýza konkurence v odvětví

Analýza konkurentů v odvětví byla provedena pomocí Porterovi analýzy 5 – ti sil.

##### **Stávající konkurence**

V odvětví IT je konkurence vysoká. Vysoký počet hráčů, snadný vstup a rychlá technologická inovace mohou snižovat marže a tlačit firmy na inovaci a lepší kvalitu služeb. V odvětví firem poskytujících IT služby každým rokem přibývá.

| <b>Konkurenční rivalita v odvětví</b>                                  | <b>2022</b> | <b>2028</b> |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost<br>(1 – málo, 9 – hodně) | 6           | 7           |
| Růst odvětví<br>(1 – vysoký, 9 – vysoký)                               | 5           | 6           |
| Diferenciace výrobků/služeb<br>(1 – vysoká, 9 – nízká)                 | 5           | 5           |
| Diferenciace konkurentů<br>(1 – nízká, 9 – vysoká)                     | 4           | 4           |
| Intenzita strategického úsilí<br>(1 – malá, 9 – vysoká)                | 8           | 8           |
| Náklady odchodu z odvětví<br>(1 – nízké, 9 – vysoké)                   | 5           | 6           |
| Šíře konkurence<br>(1 – omezená, 9 – široká)                           | 7           | 8           |
| <b>Celkem</b>                                                          | <b>40</b>   | <b>44</b>   |
| <b>Průměrné skóre</b>                                                  | <b>5,71</b> | <b>6,29</b> |

Tabulka 3 Konkurenční rivalita v odvětví, zdroj: vlastní zpracování

### Nová konkurence

I přes vyšší bariéry vstupu na trh, je trh vzhledem k rostoucímu vývoji a zájmu o ICT i poměrně atraktivní. Z tohoto důvodu se zde nachází větší množství konkurence a je nutné si svou pozici neustále upevňovat. Problémem je zde množství pracovní síly, je zaznamenán nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

| <b>Hrozba vstupů do odvětví</b>                                                                                              | <b>2022</b> | <b>2028</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Kapitálová náročnost vstupu do odvětví<br>(1 – vysoká, 9 – nízká)                                                            | 5           | 6           |
| Přístup k distribučním kanálům<br>(1 – obtížný, 9 – snadný)                                                                  | 7           | 8           |
| Potřeba speciální technologie, know-how, patentů,<br>licencí,..<br>(1 – Ano, 9 – Ne)                                         | 5           | 5           |
| Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle<br>(1 – není snadný, 9 – je snadný)                                             | 6           | 7           |
| Schopnost stávající konkurence snižovat náklady a<br>zlepšovat služby po vstupu nových konkurentů<br>(1 – vysoká, 9 – nízká) | 4           | 4           |
| Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků<br>(1 – vysoká, 9 – nízká)                                                  | 7           | 8           |
| Vládní politika<br>(1 – negativně, 9 – pozitivně)                                                                            | 7           | 7           |
| <b>Celkem</b>                                                                                                                | <b>41</b>   | <b>45</b>   |
| <b>Průměrné skóre</b>                                                                                                        | <b>5,86</b> | <b>6,43</b> |

Tabulka 4 Hrozba vstupů do odvětví

### Vyjednávací síla odběratelů

Vzhledem k tomu, že zákazníci mají vysoké očekávání ohledně kvality a inovací v odvětví IT, mohou mít vysokou sílu. Pokud jsou zákazníci nespokojeni, mohou snadno přejít k jinému poskytovateli služeb, protože těch je nemálo. Nevýhodou přechodu k jinému dodavateli je v případě informačního systému cena, kterou musí odběratel zaplatit a čas, který zabere implementace nového systému.

| <b>Vyjednávací síla zákazníků</b>                                          | <b>2022</b> | <b>2028</b> |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Počet významných zákazníků<br>(1 – mnoho drobných, 9 – málo významných)    | 5           | 6           |
| Význam výrobku/služby pro zákazníka<br>(1 – velmi významný, 9 – málo)      | 6           | 6           |
| Hrozba zpětné integrace<br>(1 – nepravděpodobná, 9 – vysoce pravděpodobná) | 4           | 5           |
| Ziskovost zákazníka<br>(1 – vysoká, 9 – nízká)                             | 5           | 5           |
| Náklady na přechod zákazníka ke konkurenci<br>(1 – vysoké, 9 – nízké)      | 4           | 5           |
| <b>Celkem</b>                                                              | <b>24</b>   | <b>27</b>   |
| <b>Průměrné skóre</b>                                                      | <b>4,8</b>  | <b>5,4</b>  |

Tabulka 5 Vyjednávací síla zákazníků, zdroj: vlastní zpracování

### Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož firmy nevyrobí hmotné produkty, ale poskytují software a poradenství v oblasti IT, nejsou závislé na dodavatelích materiálu. Vyjednávací síla v případě poskytovatelů hardwaru, který firma používá, není nijak vysoká. Na trhu existuje velké množství substitutů a firma si vybírá podle toho, který dokáže nejlépe splnit potřeby. Avšak pokud jsou někteří dodavatelé dominantní, mohou si účtovat vyšší ceny a omezit volbu pro firmy v odvětví.

Pokud jde o dodavatele služeb, ti už mají větší vyjednávací sílu. Jedná se například o poskytovatele internetu či telefonních služeb. Pokud by totiž došlo k výpadku, tak může dojít ke zdržení prací, a tudíž ke zpoždění dodání produktu zákazníkovi.

Žádný z produktů není jedinečný a každý je snadno nahraditelný. Nehrozí tím pádem z jejich pozice pro firmu velká hrozba.

| <b>Vyjednávací síla dodavatelů</b>                                              | <b>2022</b> | <b>2028</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Počet a význam dodavatelů<br>(1 – velký počet, 9 – malý počet)                  | 2           | 3           |
| Existence substitutů<br>(1 – velká hrozba, 9 – malá hrozba)                     | 7           | 7           |
| Význam odběratelů pro dodavatele<br>(1 – nízký, 9 – vysoký)                     | 4           | 5           |
| Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví<br>(1 – nepravděpodobná, 9 – pravděpodobná) | 4           | 4           |
| <b>Celkem</b>                                                                   | 17          | 19          |
| <b>Průměrné skóre</b>                                                           | 4,25        | 4,75        |

Tabulka 6 Vyjednávací síla dodavatelů, zdroj: vlastní zpracování

### **Substituty**

Vzhledem k tomu, že IT slouží mnoha odvětvím, existují různé alternativy k IT službám. Tyto alternativy mohou být například interní vývoj nebo outsourcing. Vysoká hrozba substitutů může omezit ziskovost v odvětví. Mezi substituční produkty lze zařadit komplexnější i menší systémy. Přejít na nový podnikový systém však není jednoduchý, jedná se jak o časově, tak i finančně náročný proces.

| <b>Hrozba substitutů</b>                                                | <b>2022</b> | <b>2028</b> |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Existence mnoha substitutů na trhu<br>(1 – žádné, 9 – mnoho)            | 5           | 6           |
| Konkurence v odvětví substitutů<br>(1 – nízká, 9 – vysoká)              | 4           | 5           |
| Vývoj cen substitutů<br>(1 – zvyšování, 9 – snižování)                  | 5           | 6           |
| Hrozba substitutů v budoucnu<br>(1 – nízká pravděpodobnost, 9 – vysoká) | 6           | 7           |
| Užité vlastnosti substitutů<br>(1 – zhoršování, 2 – zlepšování)         | 6           | 8           |
| <b>Celkem</b>                                                           | 26          | 32          |
| <b>Průměrné skóre</b>                                                   | 5,2         | 6,4         |

Tabulka 7 Hrozba substitutů, zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.3.1 Shrnutí analýzy konkurentů v odvětví

|                             | <b>2022</b> | <b>2028</b> |        |
|-----------------------------|-------------|-------------|--------|
| Konkurenční rivalita        | 5,71        | 6,29        | Hrozba |
| Hrozba vstupů do odvětví    | 5,86        | 6,43        | Hrozba |
| Vyjednávací síla zákazníků  | 4,8         | 5,4         | Hrozba |
| Vyjednávací síla dodavatelů | 4,25        | 4,75        | Hrozba |
| Hrozba vstupu substitutů    | 5,2         | 6,4         | Hrozba |

Tabulka 8 Shrnutí analýzy konkurentů v odvětví, zdroj: vlastní zpracování

Zvýše uvedené tabulky vyplývá, že velkých hrozeb pro společnost xy je hned několik. Řadí se mezi ně hrozba ze strany konkurence, nových vstupů do odvětví a hrozba ze strany substitutů. Společnost by se tedy měla zaměřit na posilování své konkurenceschopnosti, aby byla proti těmto hrozbám schopna obstát.

#### 4.3.4 Analýza trhu s IT službami v ČR

##### Charakteristika trhu

Je zde neustálá poptávka po IT službách, a to hlavně z důvodu zajištění konkurenceschopnosti, tím že se například zefektivní podnikové procesy, dojde k úspoře nákladů a zvýší produktivitu. Vzrostla také poptávka po automatizaci u 90 % firem. Největší poptávka přišla z oddělení vývoj a výzkum, administrativa a provoz, zákaznický servis a marketing. Úprava a přestavba automatizací je však náročná a nákladná, zákazníci na ni také musí být do určité míry připraveni. Což znamená mít funkci správy a integrace API, které zajišťuje komunikaci mezi dvěma platformami, aby došlo k podpoření možnosti automatizace.

Trh s IT momentálně pociťuje nedostatek odborníků a firmy musejí hledat jiná řešení. Aktuálně chybí na trhu v České republice o 40 % více IT odborníků než v roce 2021. Protože jsou zaměstnanci ve firmách často zatíženi provozními činnostmi, tak není prostor pro růst a vývoj. Řešením by mohl být outsourcing. Což je příležitost pro firmy poskytující podnikové systémy. (czechitas.cz)

## **Bariéry vstupu na trh**

### Náklady

Jednou z bariér vstupu na trh s IT službami jsou vysoké počáteční náklady na nákup hardwaru, licencí, potřebných softwarů nebo mzdy odborníků.

### Technologie

Proto aby byla firma schopna IT služby poskytovat, musí mít vysokou úroveň technického know-how a zkušeností. V současné době se trh s IT potýká s nedostatkem odborníků, kteří jsou pro toto klíčoví.

### Konkurence

Naopak konkurence na trhu s IT službami je velká. Firem je hodně a získat tržní podíl není snadné. Hlavní hráči na trhu mají ročně až miliardové obraty.

### Získávání zákazníků

V případě informačních systémů není přechod ani zavádění systému nijak levná záležitost a v mnohých případech je to i časově náročné. Proto mohou mít nové firmy potíže získat zákazníky, kteří již využívají služeb jejich konkurentů. Vzhledem k jejich množství na trhu a k množství nabízených služeb to není nijak snadné.

### Regulace a právní předpisy

Nové firmy musí být schopny dodržovat regulace a právní předpisy, které jsou s IT službami spojovány.

## Atraktivita trhu

| <b>Faktor</b>                                | <b>Váha</b> | <b>Hodnocení atraktivity</b><br>(1 - nejnižší, 5 - nejvyšší) | <b>Hodnota</b><br>(váha x hodnocení) |
|----------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Velikost trhu                                | 0,15        | 4                                                            | 0,6                                  |
| Bariéry vstupu/výstupu na trh                | 0,08        | 2                                                            | 0,16                                 |
| Konkurenční intenzita                        | 0,2         | 2                                                            | 0,4                                  |
| Technologická náročnost                      | 0,1         | 3                                                            | 0,3                                  |
| Inflační zranitelnost trhu                   | 0,05        | 3                                                            | 0,15                                 |
| Požadavky produkce na energie                | 0,03        | 3                                                            | 0,09                                 |
| Vliv značky a věrnost značce                 | 0,05        | 4                                                            | 0,2                                  |
| Význam cenové politiky                       | 0,08        | 3                                                            | 0,24                                 |
| Vliv vývoje ekonomiky                        | 0,04        | 2                                                            | 0,08                                 |
| Legislativní podmínky                        | 0,02        | 4                                                            | 0,08                                 |
| Možnosti využití specializace (diferenciace) | 0,12        | 4                                                            | 0,48                                 |
| Požadavky na kvalitu, standard               | 0,08        | 4                                                            | 0,32                                 |
| <b>Celkem</b>                                | <b>1</b>    |                                                              | <b>3,1</b>                           |

Tabulka 9 Hodnocení atraktivita trhu, zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět, trh je poměrně atraktivní. Většina faktorů se jeví jako příznivé, jsou zde i takové, které atraktivitu trhu snižují, kam se řadí například konkurenční intenzita, stagnace ekonomiky v dalším roce nebo technologická náročnost. Velikost trhu je příznivá, stejně tak legislativní podmínky a možnosti využití specializace.

## Analýza konkurentů

| <b>Firmy (systémy)</b>  | <b>Počet zaměstnanců</b> | <b>Tržby (mil. Kč)</b> | <b>Počet let působení na trhu</b> | <b>Zákazníci</b>        |
|-------------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| <b>ABRA</b>             | 200-249                  | 17                     | 32                                | Větší firmy             |
| <b>SAP</b>              | 500-999                  | 615 860                | 51                                | všechna odvětví         |
| <b>K2</b>               | 104                      | 100                    | 29                                | různé velikosti a obory |
| <b>Sayfor</b>           | 500-999                  | 3441                   | 33                                | různé velikosti a obory |
| <b>Asseco Solutions</b> | 400                      | 720                    | 33                                | různé velikosti a obory |

Tabulka 10 Přehled konkurence na trhu, zdroj: vlastní zpracování

## Portfolio produktů

| <b>Firmy (systémy)</b>  | <b>Portfolio produktů</b>                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ABRA</b>             | ERP systém ABRA Gen a ABRA Flexi, provozují e-commerce centrum (vývoj e-shopů na míru, profesní ERP systém IS FLORES, nástroj Business Navigation Systém                                                                                                   |
| <b>SAP</b>              | poskytují systémy a služby: Plánování podnikových zdrojů (cloud), Finanční řízení, CRM a zákaznická zkušenost, Řízení výdajů, Řízení dodavatelského řetězce, Řízení lidského kapitálu, podniková technologická platforma                                   |
| <b>K2</b>               | ERP systém K2 (výroba, řízení skladu, ekonomika, obchod nebo manažerské vyhodnocování), součástí je e-shop i B2B portál, doplňkové služby: optimalizace firemních procesů, HW vybavení a služby, služby datového centra, poradenství v oblasti IT.         |
| <b>Sayfor</b>           | Účetní software, pokladní systémy, podnikové systémy, HR systémy, IT infrastruktura, firemní produktivita, CRM systémy, Datová analytika a dále také systémy na klíč.                                                                                      |
| <b>Asseco Solutions</b> | Podnikové systémy Helios (pro různé podniky, různých velikostí), spiska (spisová služba – správa dokumentů), cloudové řešení ERPORT, SECURITY Management, Robotizace AIVIRO (robotická automatizace procesů RPA), Business Intelligence, Machine Learning. |

Tabulka 11 Přehled portfolio produktů konkurence na trhu, zdroj: vlastní zpracování

## Analýza konkurenceschopnosti

Analýza konkurenceschopnosti ukázala, že společnost xy je mezi konkurenty nejslabší. V mnoha faktorech si vysloužila stejné hodnocení jako její konkurenti, slabá byla ve faktorech marketing, tržby a schopnost cenového boje. Vzhledem k velikosti firmy xy nebyl tento výsledek překvapivý, naopak byl očekávaný horší. Je zde potenciál pro rozvoj silných faktorů a zaměření se na faktor marketing, aby mohlo dojít ke zlepšení i dalších dvou méně hodnocených faktorů.

Mezi nejsilnější konkurenty se řadí firma SAP a po ní firmy K2 a Sayfor. Naopak o něco lepší skóre, než společnost xy měla firma ABRA a někde uprostřed je forma Asseco Solution.



| <b>Klíčový faktor úspěchu</b>                           | <b>Váha (vnímaná závažnost)</b> | <b>Společnost XY</b> | <b>Rival A ABRA</b> | <b>Rival B SAP</b> | <b>Rival C K2</b> | <b>Rival D Sayfor</b> | <b>Rival E Asseco Solutions</b> |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Kvalita výrobku                                         | 0,2                             | 4                    | 4                   | 4                  | 4                 | 4                     | 4                               |
| Reputace/image                                          | 0,15                            | 3                    | 3                   | 5                  | 4                 | 4                     | 4                               |
| Exponovanost podniku (šíře portfolia)                   | 0,15                            | 4                    | 4                   | 4                  | 4                 | 4                     | 4                               |
| Výrobní schopnosti                                      | 0,13                            | 4                    | 4                   | 5                  | 4                 | 4                     | 4                               |
| Marketing                                               | 0,11                            | 2                    | 4                   | 4                  | 3                 | 3                     | 2                               |
| Tržby                                                   | 0,15                            | 2                    | 2                   | 5                  | 3                 | 3                     | 3                               |
| Schopnost cenového boje                                 | 0,11                            | 2                    | 3                   | 4                  | 3                 | 3                     | 3                               |
| <b>Součet vah<br/>Vážené skóre<br/>konkurenční síly</b> | <b>1</b>                        | <b>3,11</b>          | <b>3,44</b>         | <b>4,43</b>        | <b>3,63</b>       | <b>3,63</b>           | <b>3,52</b>                     |

Tabulka 12 Analýza konkurenceschopnosti, zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.5 Hodnocení analýzy vnějšího prostředí

|                 | Oblast vzniku                   | Příležitosti                                       | Hrozby                                             |
|-----------------|---------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| STEP analýza    | Sociálně-kulturní faktory       | Investice do výzkumu                               | Nízká vzdělanost v oboru                           |
|                 | Technicko-technologické faktory | Neustálý vývoj, inovace                            | Snadný přístup k technologiím                      |
|                 | Ekonomické faktory              | Pokles inflace                                     | Vysoké ceny energií                                |
|                 | Politicko-legislativní faktory  | Příznivé podmínky pro podnikání                    | Válka a sní spojené růsty cen                      |
| Analýza odvětví | Charakteristika odvětví         | Ne tak vysoká vyjednávací síla dodavatelů          | Nárůst počtu firem poskytujících IT služby         |
|                 | Analýza konkurence v odvětví    | Možnost diferenciac, dražší přechod na jiný systém | Velký počet konkurence, existence mnoha substitutů |
| Analýza trhu    | Analýza zákazníků               | Zvyšující se poptávka po IT službách               | náročnost na implementaci                          |
|                 | Analýza konkurence              | Inovace, převaha zahraničních dodavatelů           | vysoký podíl na trhu má konkurence                 |

Tabulka 13 Hodnocení analýzy vnějšího prostředí, zdroj: vlastní zpracování

| Příležitost                          | Význam |         |      | Doba trvání v letech |
|--------------------------------------|--------|---------|------|----------------------|
|                                      | Velký  | Střední | Malý |                      |
| Za stropování cen energií            |        | x       |      | 1-2                  |
| Růst investic do IT                  | x      |         |      | 10                   |
| Inovace v oblasti IT                 | x      |         |      | 10                   |
| Podpora státu                        |        | x       |      | 1-2                  |
| Zvyšující se poptávka po IT službách | x      |         |      | 1-5                  |
| Diferenciac produktu                 | x      |         |      | 1-5                  |

Tabulka 14 Shrnutí příležitostí, zdroj: vlastní zpracování

| Hrozba                                | Význam |         |      | Doba trvání v letech |
|---------------------------------------|--------|---------|------|----------------------|
|                                       | Velký  | Střední | Malý |                      |
| Růst cen energií                      |        | x       |      | 1-2                  |
| Nedostatek kvalifikovaných pracovníků | x      |         |      | 1-5                  |
| Velký počet konkurentů                | x      |         |      | 10                   |
| Konkurenti mají vysoký podíl na trhu  | x      |         |      | 10                   |
| Náročnost na implementaci             |        | x       |      | 1-2                  |
| Velký počet substitutů                | x      |         |      | 10                   |

Tabulka 15 Shrnutí hrozeb, zdroj: vlastní zpracování

Provedená analýza vnějšího prostředí, kde bylo zkoumáno globální prostředí, odvětví a trh, ukázala tyto hrozby a příležitosti.

STEP analýza ukázala, že pro společnost xy existují hrozby v podobě nízké vzdělanosti v oboru, tudíž nedostatku kvalifikovaných pracovníků a pro všechny je také snadný přístup k technologiím, v posledních měsících také došlo k nárůstu cen energií. Mezi politické faktory, které mohou mít vliv na firmu je válka na Ukrajině a s ní spojené zdražování. Naopak příležitosti najde společnost xy v investicích do výzkumu, neustálém vývoji a inovacích v oboru IT, růstu HDP a příznivých podmínkách pro podnikání, co se legislativy týče.

Z analýzy odvětví vyplývá, že hrozbou je nejen nárůst počtu firem poskytujících IT služby, ale také stávající velký počet konkurentů a existence mnoha substitutů. Příležitostí je zde středně vysoká vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů a možnost diferenciací nebo skutečnost, že přechod ke konkurenci není pro zákazníka nijak levný ani rychlý.

Poslední provedenou analýzou byla analýza trhu, kde vyplývají hrozby ze zaměřenosti zákazníků na cenu a vysokého podílu konkurentů na trhu. Příležitostí je zde zvyšující se poptávka po podnikových systémech a inovace.

## 4.4 Vnitřní analýza prostředí

### 4.4.1 Výsledky dosavadního podnikání

#### 4.4.1.1 Rentabilita aktiv, kapitálu a tržeb

| Rok | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----|------|------|------|------|
| ROA | 7 %  | 9 %  | 21 % | 13 % |
| ROE | 7 %  | 10 % | 22 % | 14 % |
| ROS | 9 %  | 13 % | 28 % | 18 % |

Tabulka 16 Rentabilita aktiv, VK a tržeb společnosti xy, zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty rentability aktiv, vlastního kapitálu i tržeb jsou poměrně hodně nízké. Pokles rentability tržeb může znamenat horší produktivitu firmy a je potřeba se zaměřit na náklady. U rentability kapitálu lze pozorovat spíše růst (v porovnání s předchozími roky nejen rokem 2020), což může značit zlepšení výsledku hospodaření nebo zmenšení podílu vlastního kapitálu ve firmě.

#### 4.4.1.2 Obrat aktiv

| 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------|------|------|------|
| 0,69 | 0,73 | 0,73 | 0,71 |

Tabulka 17 Obrat aktiv společnosti xy, zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět, tak v průběhu posledních let nedocházelo k nárůstu obratu aktiv a jeho hodnota je nízká.

Indikuje to, že firma nevyužívá svá aktiva dost efektivně. Takto nízký obrat znamená, že objem výroby je příliš nízký vzhledem k množství zapojených aktiv.

#### 4.4.1.3 Zadluženost

| Rok               | 2018     | 2019    | 2020    | 2021     |
|-------------------|----------|---------|---------|----------|
| Celková           | 0,066877 | 0,07006 | 0,08172 | 0,087248 |
| Míra zadluženosti | 7 %      | 8 %     | 9 %     | 10 %     |

Tabulka 18 Zadluženost společnosti xy, zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost by se měla pohybovat v rozmezí 30–60 %. Z tabulky lze vidět, že jak celková, tak i míra zadluženosti v posledních letech lehce stoupaly. Obě jsou však v rozmezí optimálních hodnot.

#### 4.4.1.4 Finanční situace společnosti xy

|                                             | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |
|---------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>A = aktiva/cizí kapitál</b>              | 14,95 | 14,27 | 12,24 | 11,46 |
| <b>B = EBIT/nákladové úroky</b>             | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
| <b>C= EBIT/ celková aktiva</b>              | 0,07  | 0,09  | 0,21  | 0,13  |
| <b>D = tržby/celková aktiva</b>             | 0,69  | 0,73  | 0,73  | 0,71  |
| <b>E = oběžná aktiva/krátkodobé závazky</b> | 14,81 | 14,19 | 12,21 | 11,42 |
| <b>A*0,13</b>                               | 1,94  | 1,86  | 1,59  | 1,49  |
| <b>B*0,04</b>                               | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
| <b>C*3,97</b>                               | 0,26  | 0,37  | 0,82  | 0,50  |
| <b>D*0,21</b>                               | 0,15  | 0,15  | 0,15  | 0,15  |
| <b>E*0,09</b>                               | 1,33  | 1,28  | 1,10  | 1,03  |
| <b>IN05</b>                                 | 3,68  | 3,65  | 3,66  | 3,16  |

Tabulka 19 Finanční situace společnosti xy, zdroj: vlastní zpracování

Finanční situace podniku byla hodnocena na základě bankrotního a bonitního modelu, konkrétně Indexu IN05, ten rozděluje podnik do tří kategorií:

1.  $IN05 > 1,6$  - podnik tvoří hodnotu,
2.  $0,9 < IN05 < 1,6$  – šedá zóna nevyhraněných výsledků,
3.  $IN05 < 0,9$  Podnik hodnotu netvoří.

Z tabulky lze vidět, že podnik byl v letech 2018–2021 v zóně, kdy lze konstatovat, že společnost xy tvoří hodnotu, a tudíž je jeho finanční situace dobrá. I když se v posledním roce hodnota indexu IN05 snížila, je tato změna velmi malá.

| Finanční analýza  |              |                             |    |    |   |   |   |                 |
|-------------------|--------------|-----------------------------|----|----|---|---|---|-----------------|
| Faktor            | Váha faktoru | Posouzení stavu (výkonnost) |    |    |   |   |   | Hodnota faktoru |
|                   |              | -3                          | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |                 |
| Zadluženost       | 0,20         |                             |    |    |   | x |   | 0,4             |
| Rentabilita tržeb | 0,30         |                             |    | x  |   |   |   | -0,3            |
| Obrat aktiv       | 0,15         |                             | x  |    |   |   |   | -0,3            |
| Rentabilita aktiv | 0,15         |                             |    | x  |   |   |   | -0,15           |
|                   | $\Sigma$ 1   |                             |    |    |   |   |   | -1,15           |

Tabulka 20 Vyhodnocení finanční analýzy společnosti xy, zdroj: vlastní zpracování

Finanční situace společnosti xy se prokázala jako dobrá, jelikož podnik tvoří v posledních letech hodnotu. Nicméně ukazatele rentability ukázaly, že společnost xy má nízkou

produktivitu a měl by se zaměřit na náklady. Zároveň podle hodnot obratu aktiv, společnost xy nevyužívá aktiva dost efektivně. Dosavadní strategie lze na základě těchto poznatků považovat za ne zcela úspěšnou. Podnik sice tvoří hodnotu, nedochází ale v průběhu let k velkému nárůstu tržeb. Firma si drží stále zákazníky, další ovšem nepřibývají.

#### **4.4.2 Audit marketingového mixu**

##### 4.4.2.1 Produkt

Produktem společnosti xy je podnikový informační systém, který obsahuje množství modulů. Jedná se o produkt, který je kompletován na základě potřeb a přání zákazníků, lze tedy říci, že se jedná o individuální produkt.

Podnikový informační systém nabízí úplné softwarové řešení všech agend, které jsou ve firmě vedeny. Nabízí řešení standardních firemních procesů, jako jsou:

- Obchodní agendy,
- Účetnictví,
- Vedení dokladů,
- Sklady,
- Prodejní pokladny,
- Evidence a správa dokumentů,
- Evidence partnerů,
- Analytické nástroje pro finanční analýzy a controlling.

Vyvíjené produkty jsou koncipovány modulárně s širšími aplikačními možnostmi při udržování maximální technologické úrovně vyvíjených produktů. Základní vlastnosti SW systémů xy lze stručně charakterizovat následujícími body:

- Moderní technologie
- Standardní ovládání Windows
- Modulární koncepce
- Univerzální rozhraní OLE2
- Široká funkcionalita
- Flexibilita systému
- Možnosti dalšího rozvoje připravené vhodnou koncepcí systému
- Selektivní přístupová a vlastnická práva
- Journal – historie

- Unicita dokladů
- Položkové saldo

Součástí produktu jsou i servisní služby, služby údržby a rozvoje.

I přes široké portfolio produktu, kdy je systém schopný pokrýt velké množství firemních procesů, je zde prostor pro rozšíření nabídky přídatných služeb, které by produkt doplnily.

#### 4.4.2.2 Cena

Ve společnosti xy se stanovení ceny týká těchto kategorií:

- I. Cena licencí (přesněji cena za užití programového produktu)
- II. Cena za implementaci hotových SW produktů (např. ERP SYSTEM)
- III. Cena za vývoj a implementaci zakázkových aplikací nebo zakázkových úprav vlastního informačního systému, který je základním předmětem obchodování.
- IV. Cena za Servis, údržbu a rozvoj implementovaného informačního systému.

#### **Cena licencí**

V ceně jednotlivých licencí se odráží:

- Pracnost vývoje daného modulu, což je velmi málo uplatnitelný vliv, protože zákazníka prakticky vůbec nezajímá, kdo pracně informační systém vypracoval.
- Míra specializace, kterou funkcionality modulu poskytují a četnost pokrytí problematiky na trhu. Toto je velmi důležité pro zákazníka, protože čím větší míra specializace, tím víc si bude muset připlatit.
- Cenová hladina stejného nebo podobného modulu na trhu.
- Případná kompatibilita produktu s produkty třetích stran.

#### **Cena za implementaci hotových produktů SW – ERP systém**

Implementace hotových produktů se skládá z několika kroků, a proto je nutné nejdříve určit její pracnost. Když je toto hotovo, cena implementace se pak stanoví prostřednictvím tzv. *hodinové sazby* – násobením uvedené pracnosti a hodinové sazby. Zde jsou dvě možnosti stanovení hodinové sazby. Buď se stanoví jednotná hodinová sazba pro celý proces, nebo se stanoví ceny jednotlivých fází implementace, které odráží náročnost těchto fází. Ty se poté počítají samostatně a poté sečtou.

Pokud jsou v hodinové sazbě zahrnuty veškeré individuální náklady (včetně režie) pak výsledná cena definovaná v předchozím odstavci je zároveň i nabídkovou cenou pro zákazníka. To je také případ, který firma xy používá pro kalkulaci nejčastěji. Někdy se v

rámci implementace vyskytují i různé vícenáklady (např. cestovné, kooperaci se službami třetích stran,...), které je třeba do nabídkové ceny promítnout.

### **Cena za vývoj a implementaci zakázkových aplikací nebo zakázkových úprav vlastního informačního systému, který je základním předmětem obchodování**

Tento typ poskytovaných služeb se principiálně neliší od předchozího typu implementace. Odlišný je prakticky jenom v poměru mezi použitím hotových částí systému (včetně komponent) a částí vyvíjených. Takže i v tomto případě lze použít uvedenou kalkulační metodu pro stanovení ceny.

Kromě toho je možné použít i jiné metody jako například:

- a) Cena dohodou – používá se u menších projektů, kde se jedná a autonomní pokrytí jasně vymezené části činnosti. Jedná se například o nahrazení nějaké aplikace a zákazník by novou chtěl za cenu té staré.
- b) Cena převzatá – cena se zpravidla přebírá ze zadávací dokumentace, ve které zákazník publikuje svoji představu o ceně jako nepřekročitelný požadavek. Stejně je dobré provést nějakou rychlou kalkulaci. Cena může být nižší a může z ní být vytvořena cenová nabídka.
- c) Cena na naběhlé náklady – tato forma se používá zpravidla u zákazníků, kterým firma xy dlouhodobě upravuje systém a má u něho dostatečně velký kredit solidnosti. V tomto případě je dobré svoji práci průběžně dokumentovat a v rámci, zpravidla měsíčního vyúčtování, předložit i jakýsi pracovní výkaz. Bez ohledu na dobré stávající vztahy může toto vykazování činnosti jenom posílit důvěru v solidnost firmy.

### **Cena za servis, údržbu a rozvoj implementovaného informačního systému**

Služby za poskytování služeb servisu, údržbu a rozvoj implementovaného informačního systému (IS) jsou specifické služby, které následují po implementaci systému. Jejich cena zpravidla vychází z ceny licencí a zakázkových úprav trvalého charakter, které musí zajišťovat kompatibilitu s dalšími verzemi implementovaného IS i s programy třetích stran (Operační Systém, Databázový systém atd.)

- a) Cena za poskytování servisních služeb – v současné době jsou poplatky za servisní služby kalkulovány hodinovou sazbou podle rozsahu poskytnutých služeb.



- b) Cena za poskytování služeb údržby a rozvoje – cena je stanovena jako 1,5 % z ceny licencí a zakázkových úprav. Tato služba je ve většině případů kalkulována každý měsíc.

Stanovení správné ceny v oblasti IT je dosti složitým problémem, protože zde z pochopitelných důvodů nefunguje klasická kalkulace ceny běžná ve světě hmotných výrobků. Dále pak proti ekonomickým zájmům dodavatele působí skutečnost, že se samotný předmět prodeje v každé konkrétní implementaci do značné míry modifikuje a upravuje, a tudíž se tím zvyšuje pracnost (souběžně s tím i náklady implementátora), přičemž většina zákazníků požaduje stanovení ceny před zahájením práce na projektu mnohdy na počátku celého kontraktačního jednání. Nevýhodou oproti některé konkurenci je právě úprava ceny v průběhu implementace systému, a to vzhledem k individualitě požadavků zákazníků. Nejedná se o předpřipravené systémy, které se pouze nainstalují. Proto je cena kolikrát vyšší než u konkurence.

#### 4.4.2.3 Předání systému

Společnost xy poskytuje v současné době služby zákazníkům převážně po České republice, zároveň poskytuje systém pobočkám zákazníků i na Slovensku a v Polsku. Několik zákazníků se nachází v Praze a okolí. Další část je rozmístěna různě po celé Republice. Vzhledem k povaze produktu není distribuce složitá a vzdálenost nehraje žádnou roli.

Společnost xy sídlí v Praze a v případě potřeby dojíždí zaměstnanci za zákazníky, ať už jde o zavedení systému osobně nebo o seznámení zákazníků s fungováním systému (například školení).

Systém je poskytován různým segmentům zákazníků. Od hotelů, přes prodejce bazénů až po betonárny a těžební společnosti. Společnost xy nemá přesně definované skupiny zákazníků, na které by chtěla cílit, což má za důsledek, že pokrytí potřeb u některých zákazníků, respektive jejich nákup produktů, není tak veliký jako u jiných, kde má společnost xy větší znalosti z oboru a může lépe reagovat na jejich požadavky.

#### **Předávání systému**

Když se dostane implementace informačního systému případně samostatná aplikace do finále, ve kterém jsou splněny základní požadavky uvedené ve specifikačním dokumentu

implementace, nastává etapa, která se nazývá akceptační období. V tomto období dodavatel připravuje celé dílo na předání Nabyvateli.

Předávání systému má dvě roviny:

### **1. Formální rovina**

Nutnou formální náležitostí před předáním hotového systému Nabyvateli je všestranné posouzení jeho vlastností a srovnání jeho reálné podoby se zadáním. Toto posouzení se nazývá Akceptační procedura, zkráceně Akceptace. Ta má u různých dodavatelů různou podobu, nicméně společným rysem bývá předvedení systému nebo aplikace a posouzení shody mezi zadáním a realizací. Samozřejmě jinak se akceptuje jednoduchá izolovaná aplikace a jinak rozsáhlý ERP systém s mnoha zakázkovými úpravami.

Akceptační procedura:

- 1) Předání informačního systému do provozu nabyvatele bude realizováno na základě akceptačního řízení.
- 2) Podkladem pro akceptaci bude dokument „Specifikace implementace“
- 3) Akceptačním řízením (akceptací) se rozumí posouzení souladu podkladu k akceptaci a praktické realizace funkcí předmětného informačního systému.
- 4) Toto posouzení provede akceptační komise složená ze zástupců nabyvatele i poskytovatele.
- 5) Pro účely akceptačního řízení bude nainstalován informační systém na vybraný počítač, který pro tento účel vyčlení nabyvatel.
- 6) Při vlastním akceptačním řízení bude posuzováno:
  - Shoda předvedených funkcí a výstupů s funkcemi a výstupy uvedenými v dokumentu „Specifikace implementace“.
  - Výskyt chyb programu a jejich závažnost.
- 7) Hodnocení v akceptačním řízení:
  - Akceptováno bez výhrady: funkce a výstupy předané do akceptace jsou prosty vad a nedostatků, případně obsahují pouze takové drobné rozdíly oproti dokumentu „Specifikace implementace“, které nemají vliv na funkčnost a funkcionalitu informačního systému.
  - Akceptováno s výhradou: funkce a výstupy předané do akceptace vykazují vady či rozdíly oproti dokumentu „Specifikace implementace“, avšak tyto

vady či rozdíly umožňují zahájení zkušebního provozu informačního systému, který splňuje základní funkční požadavky a je použitelný.

- Neakceptováno: funkce a výstupy předané do akceptace vykazují vážné vady, které znemožňují práci s informačním systémem. Akceptační řízení se opakuje v náhradním termínu. Práce poskytovatele vynaložená k opětovnému předání do akceptace není nabyvatelem hrazena.
- 8) Výsledkem akceptačního řízení je podpis akceptačního protokolu, bezprostředně po ukončení akceptačního řízení. Akceptační protokol podepíše vedoucí projektu za nabyvatele a vedoucí projektu za poskytovatele.
- 9) Dnem vystavení akceptačního protokolu, který bude obsahovat konstatování nabyvatele „akceptováno bez výhrady“ nebo „akceptováno s výhradou“, je splnění implementace nabyvatelem akceptováno a implementace ze strany poskytovatele se považuje za ukončenou, s výhradou povinnosti poskytovatele odstranit zjištěné vady a provést úpravy nutné pro dosažení souladu s dokumentem „Specifikace implementace“.
- 10) Akceptace implementace ze strany nabyvatele nemá vliv na odpovědnost Poskytovatele za provedení díla podle této smlouvy ani na jeho povinnost odstranit zjištěné vady bez nároků na dodatečné zvyšování ceny a bez zbytečného odkladu.
- 11) Po podpisu akceptačního protokolu s výsledkem „Akceptace bez výhrad“ nebo „Akceptace s výhradou“ je informační systém nainstalován na síť Nabyvatele a je uveden do stadia zkušebního nebo produktivního provozu, podle výsledků akceptačního řízení nebo dohody smluvních stran. Na výslovné přání Nabyvatele a jeho zodpovědnost je možné nainstalovat systém bezprostředně do ostrého provozu.
- 12) Typy provozů informačního systému po akceptaci
- Zkušební provoz je takový stupeň užití, při kterém je provedeno nezbytné uživatelské i systémové nastavení, informační systém pracuje se zkušební databází, splňuje základní funkční požadavky a je použitelný pro potřeby testování.
  - Produktivní provoz je takový stupeň užití, při kterém je provedeno kompletní uživatelské i systémové nastavení a informační systém pracuje s kopií ostrých dat.
  - Ostrý provoz nastává po ověření funkcí v produktivním provozu a informační

system pracuje s ostrými daty.

## **2. Technická rovina**

Bez ohledu na to, pro jaký typ provozu bude systém po ukončení Akceptace instalován, provádí se tato technická operace výhradně prostřednictvím dálkového připojení na server Nabyvatele. Toto dálkové připojení zajišťuje Nabyvatel včetně technického vybavení (server a uživatelské stanice obojí s přeinstalovanými systémovými programy = Operační a databázový systém) Toto Hardwarové vybavení musí splňovat požadavky na technické parametry. Tyto požadavky předá Dodavatel ve své vstupní nabídce nebo v implementační smlouvě, tedy v dostatečném předstihu, aby měl Nabyvatel dostatek času případně inovovat technické prostředky v souladu s předepsanými požadavky.

Podmínkou instalace je udělení oprávnění k přístupu na server Nabyvatele. Toto oprávnění je zapotřebí i v následujícím čase pro zajištění služeb Servisu, údržby a rozvoje systému. Pokud není toto oprávnění uděleno, musí si IT oddělení Nabyvatele uvedené procesy zajistit ve vlastní režii.

Forma technického předávání informačního systému má z historického hlediska i jiné podoby např. Na CD, nicméně společnost xy jinou formu řadu let nepoužívá.

Jak lze vidět, tak společnost xy je schopna pokrýt různá odvětví a problémem není ani zahraniční pobočka klienta. Nemá však přesně definovaný segment, na který by se chtěla soustředit, což může vést k nedostatečné znalosti daného oboru podnikání.

Proces implementace systému není, jak lze vidět, jednoduchý a firma má proto propracovaný postup, aby nedošlo k nedorozuměním nebo chybám v jeho průběhu a zákazník byl tak jeho konci s předáním spokojen.

I když celý proces probíhá na dálku a neosobně, je potřeba nezapomínat udržovat v celém průběhu kontakt se zákazníkem tak, aby měl o všem přehled a mohl své obavy či připomínky snadno komunikovat již v průběhu.

### **4.4.2.4 Komunikace**

#### **Webové stránky**

Internetové stránky firmy xy slouží především jako prostředek představení sebe samé, jejího systému a působení. Obsahují informace o firmě, nabízených službách a produktech. Lze zde nalézt i reference nebo příklady využití systému.

Při testování webových stránek bylo zjištěno, že by mělo dojít ke zlepšení přístupnosti, stránka není použitelná na mobilních zařízeních a je tam vysoký kontrast barev. Naopak rychlost zobrazení je velmi dobrá a SEO bylo hodnoceno jako dobré. Orientace na internetových stránkách není příliš dobrá a uspořádání se může zdát pro mnohé nepřehledné a zahlcující. V každém případě je tam velký prostor pro zlepšení a společnost xy by ho rozhodně měla využít.

### **Sociální sítě**

Společnost xy má pouze účet na LinkedIn, který ale není aktivní.

### **Podpora prodeje**

V loňském roce byl na přání jednoho ze zákazníků vytvořen leták, který představuje řešení společnosti xy pro betonárny.

### **Komunikace se stálými zákazníky**

Společnost xy také každý rok posílá svým zákazníkům vánoční přání ve formě originálního PF, na jehož tvorbě se podílí zaměstnanci společnosti xy.

Společnost xy komunikuje svůj produkt výhradně přes vlastní internetové stránky. V současné době nevěnuje prostředky na další způsoby komunikace, jako jsou například emailing, psaní odborných článků nebo newsletterů. Pro zákazníky by tak bylo jednodušší pochopit podstatu produktu a dostal by se tím více do povědomí. Tím, že je systém tak komplexní, je potřeba ho představit zákazníkům tak, aby byl pro ně rozhodovací proces co nejjednodušší.

| Analýza marketingového mixu |              |                             |    |    |   |   |   |                 |
|-----------------------------|--------------|-----------------------------|----|----|---|---|---|-----------------|
| Faktor                      | Váha faktoru | Posouzení stavu (výkonnost) |    |    |   |   |   | Hodnota faktoru |
|                             |              | -3                          | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |                 |
| Kvalita produktu            | 0,25         |                             |    |    |   | x |   | 0,5             |
| Portfolio produktů          | 0,15         |                             |    |    |   | x |   | 0,3             |
| Služby spojené s produktem  | 0,10         |                             |    |    | x |   |   | 0,1             |
| Rozsah působení             | 0,12         |                             |    |    | x |   |   | 0,12            |
| Způsob distribuce           | 0,10         |                             |    |    |   | x |   | 0,2             |
| Ceny produktů               | 0,13         |                             |    |    |   | x |   | 0,26            |
| Marketingová komunikace     | 0,15         |                             | x  |    |   |   |   | -0,3            |
|                             | $\Sigma$ 1   |                             |    |    |   |   |   | 1,18            |

Tabulka 21 Vyhodnocení analýzy marketingového mixu, zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.3 Analýza zdrojů a kompetencí

##### Zaměstnanci

| Rok               | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Počet zaměstnanců | 8         | 7         | 8         | 8         |
| Náklady na mzdy   | 2 296 558 | 2 456 376 | 2 208 720 | 1 602 036 |

Tabulka 22 Přehled zaměstnanců společnosti xy, zdroj: vlastní zpracování

Složení zaměstnanců se skládá z programátorů, servisních pracovníků a administrativních pracovníků. Společnost xy je na tom z hlediska pracovníků v poměru k zakázkám docela dobře, stejně tak v oblasti kvalifikace, resp. u pracovníků vývoje. Nižší kvalifikaci mají pracovníci servisu, ale to je taky v relaci s potřebami.

Společnost xy také využívá služeb spolupracujících osob, kteří jsou s ní blízce spojeni a mají dobrou znalost, jak kolektivu, resp. fungování společnosti, tak i samotného programu. Výhodou jsou zaměstnanci, kteří mají příslušnou kvalifikaci, společnost xy se ale nebrání tomu si své zaměstnance vyškolit, takže kvalifikace není podmínkou. Může to být však nevýhodou vůči konkurenci. Nevýhodou může být také věk zaměstnanců. Převažuje množství zaměstnanců ve věku přes 40 až 50 let, přičemž tato skupina má právě nejvíce zaměstnanců a mladší zaměstnanci jsou ve firmě kratší dobu a nemají tudíž tolik zkušeností.

Společnost xy také neviduje marketingové oddělení nebo pozice, které by se tímto zabývaly.

Společnost xy se snaží své zaměstnance motivovat a vyjít jim maximálně vstříc.

### **Nehmotné zdroje**

Velkou roli hraje know-how. Společnost xy vyvíjí vlastní produkt, který neustále prochází inovací. Zároveň jsou dobře seznámeni se svými zákazníky, tak aby došlo k maximálnímu propojení s produktem společnosti xy.

Většina zaměstnanců je ve společnosti xy zaměstnána velkou část jejího působení, tudíž mají nenahraditelné zkušenosti a znalosti fungování systému a chodu společnosti. I přes dobré zkušenosti a znalosti produktu, nejsou zaměstnanci pro představování produktu novým zákazníkům řádně vyškoleni, dochází tak k neporozumění představovaného produktu zákazníkem.

Tak jak se neustále vyvíjí a inovují moderní technologie, tak i společnost xy jde s dobou a neustále přidává do svého portfolia další moduly.

Konkurenční výhoda:

Společnost xy se od konkurentů liší především těmito znaky:

- **Dynamické produkty:** komponentová technologie (strategie systému na míru pro menší počet zákazníků, než hodně zákazníků a krabicový systém), unikátnost systému (široké rozhraní pro koho systém může být – lomy, hotely,..), velká konfigurovatelnost, importy a exporty dat pomocí kterých umí z jiného systému převzít data, normalizované komunikační rozhraní (umí se připojit k jiným programům).
- **Modifikační klasifikátor** – uzpůsobení, při kterém lze přiřazovat charakteristiky, na které původní databáze nepamatovala (např. partneři a jejich charakteristiky – dělané na míru podle potřeb zákazníků – dodá se pomocí toho klasifikátoru).
- **Servisní služby online** – jelikož se jedná o menší firmu, která nemá velký počet zákazníků dochází k nezvykle rychlému řešení požadavků, tak aby byl zákazník byl odstaven od systému po co nejmenší dobu. Firma se tedy může pyšnit kvalitním servisem, kdy se je na tuto pozici nasazen velký počet pracovníků.
- **Kompatibilita** – pokud je přidán nějaký další modul, který nebyl se systémem od samotného počátku, tak při nových aktualizacích nedochází k problémům s funkčností nebo neshodám a systém pořád funguje kompletně díky komponentové technologii.

### Technické předpoklady

Z hlediska povahy produktu dochází k neustálému vývoji z důvodu přizpůsobení produktu požadavkům zákazníků. Produkt je vyvíjen a upravován tak, aby byl kompatibilní.

Společnost xy sice nemá přímo vývojové oddělení, programátoři jsou ale zároveň i vývojáři a když je to možné zabývají se také dalším rozvojem produktu a vývojem nových doplňků k produktu.

| <b>Analýza zdrojů a kompetencí</b> |                     |                                    |           |           |          |          |          |                        |
|------------------------------------|---------------------|------------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|------------------------|
| <b>Faktor</b>                      | <b>Váha faktoru</b> | <b>Posouzení stavu (výkonnost)</b> |           |           |          |          |          | <b>Hodnota faktoru</b> |
|                                    |                     | <b>-3</b>                          | <b>-2</b> | <b>-1</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> |                        |
| Zaměstnanci                        | <b>0,2</b>          |                                    |           | <b>x</b>  |          |          |          | <b>-0,2</b>            |
| Hmotné a nehmotné zdroje           | <b>0,2</b>          |                                    |           |           |          | <b>x</b> |          | <b>0,4</b>             |
| Technické předpoklady              | <b>0,2</b>          |                                    |           |           | <b>x</b> |          |          | <b>0,2</b>             |
| Konkurenční výhoda                 | <b>0,2</b>          |                                    |           |           |          | <b>x</b> |          | <b>0,4</b>             |
|                                    | <b>Σ 1</b>          |                                    |           |           |          |          |          | <b>0,4</b>             |

*Tabulka 23 Vyhodnocení analýz zdrojů a kompetencí, zdroj: vlastní zpracování*



#### 4.4.4 Hodnocení analýzy vnitřního prostředí

|                             | Oblast vzniku       | Silné stránky                                                                           | Slabé stránky                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analýza zdrojů a kompetenci | Lidské zdroje       | Zkušenosti zaměstnanců, znalost produktu a společnosti. Vyšší kvalifikace programátorů. | Složení zaměstnanců není věkově rovnoměrné, převažuje počet starších zaměstnanců. Menší počet zaměstnanců oproti konkurenci. Ne všichni zaměstnanci mají potřebnou kvalifikaci. |
|                             | Nehmotné zdroje     | Know-how, servisní služby, unikátnost systému,                                          | Nedostatečné vyškolení zaměstnanců pro komunikaci se zákazníky                                                                                                                  |
| Finanční analýza            | Finanční stabilita  | Nízká míra zadluženosti                                                                 | Lehký nárůst míry zadluženosti v posledních letech                                                                                                                              |
|                             | Analýza rentability | Hodnoty rentabilit trvale neklesají                                                     | Hodnoty rentabilit jsou nízké                                                                                                                                                   |
| Analýza marketing. mixu     | Produkt             | Kvalita a portfolio produktů, rychlost dodání služeb a produktu                         | Portfolio služeb                                                                                                                                                                |
|                             | Cena                | Kalkulace cen přímo odráží odvedenou práci                                              | Proměnlivost v závislosti na implementaci a požadavcích                                                                                                                         |
|                             | Distribuce          | Nízká nákladová náročnost, propracovanost procesu distribuce                            | Není přesně definovaná oblast působení                                                                                                                                          |
|                             | Propagace           | Obsáhlost internetových stránek                                                         | Nízká úroveň propagace, nevyužitý potenciál v komunikačních kanálech                                                                                                            |

Tabulka 24 Hodnocení analýzy vnitřního prostředí, zdroj: vlastní zpracování

#### Hodnotové výstupy z analýzy vnitřního prostředí

Pro hodnocení výstupů analýzy vnitřního prostředí byla zvolena následující kritéria A až I.

Ta byla následně vyhodnocena v tabulce č. 29.

**A** – Složení zaměstnanců

**B** – Know-how

**C** – Finanční stabilita

**D** – Výdaje na výzkum, vývoj produktů

**E** – Kvalita a portfolio produktů

**F** – Cenová a smluvní politika

G – Distribuce a předání produktu

H – Úroveň komunikace se zákazníky

I – konkurenceschopnost produktu (unikátnost systému)

| Kritérium     | Váha     | Hodnocení (body) | Hodnota (skoré) |
|---------------|----------|------------------|-----------------|
| A             | 0,10     | 2                | 0,2             |
| B             | 0,13     | 3                | 0,39            |
| C             | 0,12     | 3                | 0,36            |
| D             | 0,09     | 2,5              | 0,225           |
| E             | 0,13     | 4                | 0,52            |
| F             | 0,08     | 4                | 0,32            |
| G             | 0,10     | 2,5              | 0,25            |
| H             | 0,15     | 1,5              | 0,225           |
| I             | 0,1      | 4                | 0,4             |
| <b>celkem</b> | <b>1</b> | <b>-</b>         | <b>2,8</b>      |

Tabulka 25 Hodnotové výstupy z analýzy vnitřního prostředí, zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že celkové hodnocení je spíše průměrné, jelikož celkové skóre dosahuje 2,8 z pěti možných. Následně jsou kritéria, na základě jednotlivých skóre, rozdělena na silné a slabé stránky.

| S = silné stránky                |      | W = slabé stránky       |       |
|----------------------------------|------|-------------------------|-------|
| B – know-how                     | 0,39 | A – Složení zaměstnanců | 0,2   |
| C – Finanční stabilita           | 0,36 | D – výzkum a vývoj      | 0,225 |
| E – Kvalita a portfolio produktů | 0,52 | G – Distribuce          | 0,25  |
| F – Cenová a smluvní politika    | 0,32 | H – úroveň komunikace   | 0,225 |
| I – Unikátnost systému           | 0,4  |                         |       |

Tabulka 26 Silné a slabé stránky z analýzy vnitřního prostředí, zdroj: vlastní zpracování

Dále byly silné a slabé stránky posouzeny z hlediska vztahu významnosti a výkonnosti.

- 1) V pozici větší významnosti i výkonnosti se nachází: know-how (B), finanční stabilita (C), kvalita a portfolio produktů (E).
- 2) V pozici větší významnosti s nižší výkonností se nachází: úroveň komunikace (H).
- 3) V pozici malé významnosti ale větší výkonnosti se nachází: unikátnost systému (I), cenová a smluvní politika (F).

- 4) V pozici malé významnosti a malé výkonnosti se nachází: složení zaměstnanců (A), vývoj a výzkum (D), distribuce (G).

S tím se pojí určité strategie:

- 1) Při větší významnosti i výkonnosti – nadále upevňovat a kontrolovat výsledky.
- 2) Při větší významnosti a nižší výkonnosti – soustředěně posilovat výkonnosti s cílem zlepšovat výsledky.
- 3) Při malé významnosti a vyšší výkonnosti – analyzovat a zhodnotit závažnosti, zvažovat a zvolit výběrovou podporu.
- 4) Při malé významnosti a malé výkonnosti – na základě analýzy zvážit zásadní změny.

Na základě analýzy vnitřního prostředí, kdy byly zkoumány výsledky dosavadního podnikání, proveden audit marketingového mixu a analýza zdrojů kompetencí, byly zjištěny tyto silné a slabé stránky.

Analýza výsledků dosavadního podnikání ukázala, že společnost xy má slabé stránky v rentabilitě tržeb a vlastního kapitálu. Společnost xy zaznamenává dlouhodobě nižší hodnoty, nedochází však k pravidelným poklesům. Dále lze konstatovat nízké hodnoty obratu aktiv za poslední čtyři roky, indikuje to, že společnost nevyužívá svá aktiva dost efektivně. Takto nízký obrat znamená, že objem výroby je příliš nízký vzhledem k množství zapojených aktiv. Naopak celková finanční stabilita, která byla hodnocena na základě bankrotního a bonitního modelu, konkrétně Indexu IN05, je dlouhodobě dobrá a ukazuje, že podnik tvoří hodnotu.

Audit marketingového mixu poukázal na velkou slabinu v oblasti komunikace, hlavně v oblasti aktivní propagace a komunikace s potenciálními zákazníky. Silnou stránkou je široké portfolio produktů a unikátnost systému, který společnost xy vyvíjí. Cena je zaměřena tak, aby došlo k co největšímu uspokojení obou stran kontraktu a distribuce má výhodu nižších nákladů, než je potřeba například u hmotných produktů.

Analýza zdrojů a kompetencí ukázala slabiny v oblasti zaměstnanců, kdy není ve společnosti příliš vysoký počet řádně kvalifikovaných zaměstnanců a věkové rozložení také není příliš příznivé. Slabinou je také vývoj, který sice do jisté míry probíhá, není však podpořen vývojovým oddělením nebo zaměstnanci, kteří by se mu mohli intenzivně věnovat, což je v době, kdy se oblast IT hodně rozvíjí, nevýhodou oproti konkurenci. Naopak silnou stránkou společnosti xy jsou její produkty a služby s nimi spojené. Dále také know-how, bez něhož by se firma neobešla a vůči konkurenci už vůbec neobstála. Společnost se zaměřuje

na dlouhodobé zakázky a dodržování co nejlepších vztahů se zákazníky, kdy žádný pro ně není pouze anonymním odběratelem a servisní pracovníci jsou vždy připraveni pomoci v co nejkratším čase.

## 4.5 SWOT mřížka

|              |                                       | SLABÉ STRÁNKY           |                     |                               |                        | SILNÉ STRÁNKY |                    |                              |                           |
|--------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------------|-------------------------------|------------------------|---------------|--------------------|------------------------------|---------------------------|
|              |                                       | Menší počet zaměstnanců | Nízká úroveň vývoje | Distribuce a předání produktu | Nízká úroveň propagace | Know – how    | Unikátnost systému | Kvalita a portfolio produktů | Cenová a smluvní politika |
| PŘÍLEŽITOSTI | Růst investic do IT                   |                         | A                   |                               |                        |               |                    |                              |                           |
|              | Inovace v IT                          |                         | B                   |                               |                        |               |                    |                              |                           |
|              | Zvyšující se poptávka po IT službách  |                         |                     |                               |                        |               | C                  |                              |                           |
|              | Diferenciace produktu                 |                         |                     |                               |                        |               | D                  |                              |                           |
| OHROŽENÍ     | Velký počet konkurentů                |                         |                     | I                             | G                      |               |                    | M                            |                           |
|              | Větší podíl na trhu mají konkurenti   |                         |                     |                               | H                      | J             |                    |                              |                           |
|              | Velký počet substitutů                |                         | F                   |                               |                        |               | K                  | L                            |                           |
|              | Nedostatek kvalifikovaných pracovníků | E                       |                     |                               |                        |               |                    |                              |                           |

Tabulka 27 SWOT mřížka, zdroj: vlastní zpracování

### **Strategie Mini – Maxi (WO) – rozvoj za zlepšení slabých stránek pomocí příležitostí**

**A, B** – V posledních letech dochází k pozvolnému navyšování investic do IT oboru, což znamená pro firmy, do kterých je investováno, také větší inovační příležitosti. Trh s IT je hodně konkurenční a je potřeba se od konkurence nějak odlišit. Větší investice do vývoje a inovací by společnost xy zajistily, že nebude za konkurencí zaostávat a bude moci svým zákazníkům nabídnout srovnatelné nebo lepší produkty.

### **Strategie Maxi – Maxi (SO) – uplatnění silných stránek při využití příležitostí**

**C, D** – Při zvyšující se poptávce po podnikových systémech a vývoji moderních technologií by měla společnost xy dbát na to, aby si udržovala nebo zlepšovala kvalitu produktů a rozšiřovala své portfolio. Zároveň tím, že budou produkty diferenciované, bude mít společnost xy větší šanci obstát vůči konkurenci. Unikátnost systému by se tedy měla neustále vyvíjet. Kvalita produktu je podpořena 29letou zkušeností s vývojem systému na

základě individuálních požadavků zákazníků. Systém je také neustále testován, chybovost je zde proto minimální.

### **Strategie Mini – Mini (WT) – redukování slabých stránek a vyhýbání se hrozbám**

**E** – Trh s IT v současné době zaznamenává nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Vyskytuje se tam stále větší počet firem, počet pracovníků však tomuto úměrný není. Pro společnost xy by bylo dobrou příležitostí najmout i nekvalifikované pracovníky a vyškolit si je. Doplnili by tím chybějící pracovní sílu a naučili je tomu, co je nejvíce potřeba. Zároveň by tito pracovníci byli dobře tvární a přizpůsobiví.

**F** – Ohrožení z hlediska velkého počtu substitutů lze snížit investicemi do vývoje produktu, kdy se produkt stane atraktivnějším pro zákazníka.

**G, H, I** – Ohrožením je pro společnost xy velký počet konkurentů a jejich vysoký podíl na trhu. Aby se společnost xy byla schopna v tomto prostředí zviditelnit, mělo by dojít ke zlepšení propagace a jejímu využití u zákaznického segmentu, kde není taková konkurence. Společnost xy by se měla zaměřit na ten segment, kde má momentálně nejvíce zkušeností, vybudovat si tam povědomí a získat tam větší podíl.

### **Strategie Maxi – Mini (ST) – využití silných stránek k vyhnutí se nebo omezení**

#### **působení hrozeb**

**J** – Aby si společnost xy získala podíl na trhu, je k tomu potřeba značné know – how. Proto by měla to své rozvíjet a snažit se ho maximálně využít k tomu, aby navýšila své prodeje a zisky. Využít znalosti toho, jaké zákazníky nejčastěji zaujmou a čím, měla by tuto výhodu co nejvíce využít k tomu, aby takto získala i další zákazníky a metody, které byly v minulosti neúspěšné modifikovat nebo neopakovat.

**K, L** – Na velký počet substitutů lze reagovat kvalitou produktu, kdy zákazník získá i přidanou hodnotu nebo výhodu oproti substitutu. Znamená to zaměřit se na portfolio produktů a služby s nimi spojené. Roli zde hraje i unikátnost systému, kterou je potřeba udržovat a propagovat dalším zákazníkům. Příkladem substitutu jsou systémové balíčky, kdy si zákazník koupí již předpřipravený balíček a není tam moc prostor pro individualitu, oproti tomu je výhodou, pokud je systém děláný zákazníkovi na míru a může tak pokrýt maximum jeho potřeb. Snadnější jsou i další přídavné instalace modulů.

**M** – Jedním ze způsobů, jak přesvědčit zákazníky, že jste pro ně vhodnější než konkurence, je cena. Společnost xy má několik způsobů, jak kalkuluje cenu systému, tak aby došlo k co

nejlepší dohodě jak pro zákazníka, tak pro ně samotné. Je zde ovšem nevyužitý potenciál slev nebo výhodných cen pro specifické zakázky.

## **4.6 Výsledky a návrh strategie**

### **4.6.1 Výsledky šetření**

Z analýzy vnějšího prostředí, kde byla provedena PEST analýza, analýza odvětví (v jejím rámci i Porterův model 5-ti sil) a analýzy trhu, vyplývají tyto poznatky. Z PEST analýzy, v jejímž rámci byly zkoumány faktory ekonomické, politické, sociální a technologické, bylo zjištěno, že by společnost xy měla využít inovací do výzkumu a neustálého vývoje v oblasti IT, dále také růstu HDP a příznivých podmínek pro podnikání v IT. Naopak hrozbou je nízký počet kvalifikovaných pracovníků, kterých je v této oblasti momentálně nedostatek. Stejně tak je hrozbou snadný přístup k technologiím. Nepříznivé jsou také ceny energií a rostoucí inflace, ta by však měla podle ČNB v roce 2024 dosahovat hodnot bližších dvou procentům a u cen energií došlo v tomto roce k zastropování, takže tyto hrozby nemají pro společnost xy tak velký význam.

Analýza odvětví a Porterův model 5-ti sil odhalily příležitosti v podobě menší vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů. Což je vzhledem k rostoucím cenám příznivé. Využít by měla společnost xy i možnosti diferenciací a toho, že přechod na produkt konkurenta je časově i finančně náročný. Naopak hrozbou pro společnost xy je nárůst počtu firem poskytujících IT služby, a to až o 12 % za posledních 5 let. Z toho vyplývá velké množství konkurentů v odvětví a s tím spojená existence mnoha substitutů.

Analýza trhu ukázala, že bariéry vstupu na trh nejsou veliké a převažuje zde počet konkurentů, kteří mají základnu v zahraničí. Naopak by měla společnost xy využít zvyšující se poptávky po IT službách a inovací.

Následuje analýza vnitřního prostředí. Z výsledků dosavadního podnikání vyplývá, že společnost xy je celkově ve stabilní pozici. Ukazuje to index IN05, jehož hodnoty indikují, že společnost xy tvoří v posledních letech hodnotu.

Ne však všechny ukazatele byly takto příznivé. Hodnoty rentability aktiv, vlastního kapitálu i tržeb jsou poměrně hodně nízké. Pokles rentability tržeb může znamenat horší produktivitu společnosti xy a je potřeba se zaměřit na náklady. U rentability kapitálu lze pozorovat spíše růst (v porovnání s předchozími roky nejen rokem 2020), což může značit zlepšení výsledku

hospodaření nebo zmenšení podílu vlastního kapitálu ve společnosti xy. Obrat aktiv vyšel nižší než jedna, což vypovídá o tom, že společnost xy nevyužívá svá aktiva dost efektivně. Takto nízký obrat znamená, že objem výroby je příliš nízký vzhledem k množství zapojených aktiv.

Příznivé hodnoty vyšly u zadluženosti, což napovídá o malé míře zapojení cizích zdrojů do financování aktiv.

Audit marketingového mixu ukázal, že společnost xy je silná ve kvalitě a portfoliu produktů, stejně tak i ve službách s produktem spojenými. Síla spočívá hlavně v individualitě produktu pro každého zákazníka a komplexnosti systému. Naopak slabou stránkou je jednoznačně komunikace, která je zde velmi zanedbaná a pouze na velmi nízké úrovni. Z tohoto důvodu by se měla společnost xy na tuto část zaměřit a komunikaci se zákazníkem více podpořit.

Za konkurenční výhodu lze považovat právě produkty, kde figuruje unikátnost systému, jeho velká konfigurovatelnost a schopnost připojit se k dalším systémům. Avšak analýza konkurence ukázala, že i další firmy na trhu mají velmi široké portfolio produktů a služeb. Jedná se navíc o firmy, které mají mnohem větší postavení na trhu než společnost xy a zákazníci je tudíž mohou preferovat.

Veškeré výstupy z provedených analýz jsou ohodnoceny a zaznamenány ve SWOT matici, která obsahuje i návrhy strategií.

#### **4.6.2 Návrh strategie**

Na základě vyhodnocení předchozích analýz lze dospět k závěru, že společnost xy by měla zvolit strategii penetrace trhu. Pro společnost xy je tato strategie vhodná zejména z důvodu její malé rizikovosti. Společnost xy se zaměří na hlubší průnik stávajícím produktem na trh, aby zvýšila své tržby. Zaměří se na udržování (ideálně posilování) své pozice v těch oblastech, kde již působí, mají zkušenosti a znají své zákazníky.

#### Zacílení

- 1) Hlavní segmentační skupinou jsou tedy firmy zabývající se povrchovou těžbou, pískovny, betonárny, recyklační společnosti apod. Zároveň se jedná o firmy, které mají více než 100 pracovníků s ročním obratem do 1 miliardy.



- 2) Až bude tento segment vyčerpán zaměří se společnost xy na jiný segment, obsahující rovněž firmy s více jak 100 pracovníky a ročním obratem do 1 miliardy, které jsou z oboru stavebnictví – dodávání materiálů, míchání barev. výroba stavebních materiálů apod.

#### Cíle společnosti xy jsou:

- Zvýšit povědomí o značce a produktu
  - o v současné době projeví zájem o produkty společnosti xy zhruba jedna až dvě firmy za rok. Aby se dal daný cíl považovat za úspěšný mělo by dojít ke zvýšení o 100 % za půl roku. Znamená to, že cílem je zvýšit povědomí o produktu tak, aby o něj projevíly zájem minimálně 3 firmy za půl roku.
- Navýšit prodeje produktů
  - o Mělo by dojít k 10% navýšení prodejů produktů ať už stávajícím nebo novým zákazníkům oproti předchozímu roku.
  - o Tržby činily v roce 2022: 7 448 390 Kč. Aby došlo k dosažení cíle, musí tržby v roce 2023 činit: 8 193 229 Kč.
- Získat nové zákazníky
  - o mělo by dojít k získání jednoho až dvou nových zákazníků za následující rok od nastavení strategie.
  - o V roce 2022 měla společnost xy celkem 22 stálých zákazníků, cílem tedy je mít v roce 2023 aspoň 24 stálých zákazníků.

#### Návrh strategie:

#### **Komunikační strategie**

Aby došlo ke zvýšení povědomí o značce, které by pomohlo získat další zákazníky, musí se společnost xy zaměřit na komunikační kanály, pomocí kterých bude svůj produkt se zákazníky komunikovat. Způsob propagace byl zvolen následujícími formami.

#### **Reklama**

Společnost xy má již několik let stejnou podobu internetových stránek. Nejsou moc přehledné a na první pohled obsahují obrovské množství informací, které návštěvník není

schopný napoprve zpracovat. Po provedení analýzy přístupnosti a SEO se také ukázalo, že jsou zde i další na první pohled neviditelné problémy, jako je veliký kontrast barev apod. Z tohoto důvodu bude provedena kompletní rekonstrukce internetových stránek tak, aby byly pro uživatele co nejpřehlednější a na první pohled ho zaujaly. Toho bude dosaženo zjednodušením obsahu na hlavní stránce a přidáním prolinkových odkazů, které odkáží uživatele na jím vybranou oblast zájmu. Dále budou vyskytující se popisné texty zjednodušeny a více obsáhlý a popisný obsah bude převeden do nově vytvořené sekce blogu, kde si čtenář bude moci přečíst více. Nebude tak na první pohled přehlčen, ale dozví se vše potřebné. Bude také přidána sekce s poptávkovým formulářem pro usnadnění způsobu kontaktu. Stránky projdou kompletní modernizací, aby se vyrovnaly internetovým stránkám konkurentů.

Dalším způsobem reklamy jsou newslettery, které společnost xy v současné době nevyužívá. Tyto internetové zpravodaje by nejen obsahovaly popisy novinek, ale také odkazy na více informací popsanych na blogu a také rovněž poptávkový formulář či kontakt. Příjemci těchto zpravodajů budou rozděleni do skupin tak, aby byl obsah newsletteru pro ně co nejvíce relevantní. Například pokud již daný produkt využívají, nebudou tedy adresátem příslušného newsletteru, nýbrž obdrží jiný, který bude spíše odkazovat na aktualizace, o kterých nemusel vědět.

Nemělo by se zapomínat ani na články v odborných časopisech, které jsou také formou reklamy a společnost xy jimi na sebe může upozornit. V dřívější době byla tato forma reklamy společností xy využívána, později ale z toho z nedostatku času sešlo. Bude tedy pro tuto úlohu vyčleněna osoba, která se věnuje administrativě a podobným činnostem a spolu s některým vývojářem bude obsah článku sestavovat. Vývojář pouze poskytne obsah článku a druhá osoba ho pak zformuluje a zrealizuje jeho předání příslušné redakci. Příkladem jsou časopisy, které odebírají cíloví zákazníci, jako jsou těžební společnosti, stavební společnosti apod., jedním takovým je časopis Beton.

## **Podpora prodeje**

V roce 2022 byl pro jednoho z klientů vyhotoven informativní leták, který popisoval fungování systému pro betonárny. Tento leták je obsažen v příloze.

V dalším roce bude takovýchto letáků vyhotoveno více a budou zaměřeny pro společnosti z různých odvětví, na které chce společnost xy cílit. Jedná se například o těžební nebo stavební společnosti, ale také na sklady apod. Jejich účelem bude informovat o tom, jak systém pro danou společnost funguje, co všechno může nabídnout a seznámit touto formou zákazníka s produktem společnosti xy. Bude vytvořena verze o velikosti jedné A4 obsahující základní informace a zároveň na stejnou problematiku bude vytvořena i delší verze, která bude tu kratší doplňovat.

Součástí podpory prodeje budou informativní videa zveřejňovaná na platformě YouTube, která bude jednak přístupná stávajícím klientům, jako forma návodu nebo seznámení se se systémem, zároveň budou zveřejňována videa, která systém ukázkovou formou zpřístupní potenciálním zákazníkům, pro lepší představu o produktu.

### **Oslovení zákazníků**

Dalším způsobem oslovení zákazníků je přímý kontakt. Buď dojde ke vzniku nové pozice, nebo bude vyškolen jeden ze zaměstnanců, který bude dělat průzkum potenciálních zákazníků a následně je přímo telefonicky nebo po emailu oslovovat. Společnostem bude posílán email s nabídkou produktu společnosti xy. Součástí emailu bude popis produktu a odůvodnění, proč je tento systém pro ně vhodný a konkrétní příklad využití v praxi. Pokud oslovenou společnost produkt zaujme bude mu po další domluvě poslán k prostudování leták, či širší dokumentace nebo dojde rovnou k osobní prezentaci produktu.

K oslovení zákazníků dojde i prostřednictvím profesní sociální sítě LinkedIn. Dojde k aktualizaci již založeného účtu a navázání spojení s již stávajícími klienty, dalšími partnery a klienty potenciálními. Budou zde také nahrávané příspěvky, které budou mít podobu informativního zpravodaje, upozornění na novinky mezi produkty a praktické ukázky využití systému.

## **Produktová strategie**

Společnost xy má vybudované poměrně veliké produktové portfolio a pro každého zákazníka je schopna na míru vytvořit systém z již hotových modulů. Pokud má být propagace úspěšná, musí být podložena kvalitním produktem a službami.

### **Služby**

Mimo služby, které jsou již poskytované a kam se řadí například servis a údržba, školení nebo pracovníci, kteří jsou na příjmu a zákazníci jim mohou volat, pokud potřebují se systémem pomoci, bude zařazena ještě služba poradenství. Tuto službu budou poskytovat vyškolení pracovníci, kteří budou k dispozici těm zákazníkům, kteří nejsou v oblasti IT zdatní a neví, co vše jim může podnikový systém nabídnout. Tito pracovníci jim pomohou sestavit jakýsi balíček, který bude přesně napasovaný na jejich obor podnikání tak, aby využili maximum poskytovaných produktů.

### **Značka**

S tvorbou nových internetových stránek přichází i tvorba nového loga. Dojde k návrhu nového loga společnosti xy, které bude specifičtěji vystihovat působení společnosti xy a funkci produktu. Na jeho tvorbě se budou podílet zaměstnanci společnosti xy a budou zachovány barvy, které se s ní pojí, jedná se o odstíny modré.

Dále dojde k úpravě sloganu, který má společnost xy na svých stránkách a bude vytvořen nový claim, který bude produkty společnosti xy lépe charakterizovat.

## **Distribuční strategie**

Společnost xy se zaměří především na segment zákazníků, kteří jsou z oboru povrchové těžby surovin. S těmito zákazníky mají již dlouhodobé zkušenosti a do budoucna tak získají více referencí, ještě lepší znalost problematiky, budou schopni vyvíjet speciální funkcionality a snadněji nastavovat procesy. Toto všechno povede k vytvoření konkurenční pozice a společnost xy si v tomto oboru posílí pozici.

Cílit na tento segment bude společnost xy především přímým oslovením – přes email i telefonicky. Zároveň bude cílení podpořeno uveřejněním článků v odborných časopisech pro tento obor určených.

Až bude tento segment vyčerpán, zaměří se společnost xy na segmenty podobné nebo rozšiřující.

### **Cenová strategie**

Kalkulace ceny produktů v oblasti IT je ovlivněna mimo jiné skutečností, že se samotný předmět prodeje v každé konkrétní implementaci do značné míry modifikuje a upravuje, a tudíž se tím zvyšuje pracnost (souběžně s tím i náklady implementátora), přičemž většina zákazníků požaduje stanovení ceny před zahájením práce na projektu mnohdy na počátku celého kontrakčního jednání. Nevýhodou oproti některé konkurenci je právě úprava ceny v průběhu implementace systému, a to vzhledem k individualitě požadavků zákazníků. Nejedná se o předpřipravené systémy, které se pouze nainstalují. Proto je cena kolikrát vyšší než u konkurence.

Společnost xy by přesto neměla, z důvodu vyrovnání se konkurenci, ceny snižovat. Naopak svým zákazníkům vysvětlit, proč je cena taková a připomenout kvalitu výrobků. Co dostanou oproti konkurenci například navíc, nebo v čem je produkt jiný – lepší.

## 5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout marketingovou strategii společnosti xy. Tohoto cíle bylo dosaženo a na základě splnění dílčích cílů byla navržena marketingová strategie, která povede ke splnění cílů dané společnosti xy. Tam se řadí zvýšení povědomí o značce, navýšení prodeje produktů a získání nových zákazníků.

Dílčím cílem bylo provést situační analýzu pro společnost xy. Ta je zpracována v druhé části práce v kapitole *Výsledky vlastní práce*. Došlo v ní k vyhodnocení příležitostí a hrozeb, které pocházejí z vnějšího prostředí firmy. Dále došlo k nalezení slabých a silných stránek společnosti xy, které pocházejí z jejího vnitřního prostředí.

Součástí byl audit marketingového mixu, který poukázal na některé nedostatky ve firemní strategii. Jedná se hlavně o nedostatečnou propagaci. Společnost xy nevyužívá žádných prostředků reklamy a nedochází k přímému oslovení zákazníků. Společnost xy má široké portfolio produktů, neumí ho ale se zákazníky komunikovat a je pro ně orientace ve výběru možností matoucí.

Poznatky ze situační analýzy byly shrnuty do konfrontační SWOT matice na základě, které došlo k vytvoření návrhů několika strategií.

V poslední části práce došlo k vypracování návrhu opatření a doporučení, která povedou k upevnění pozice společnosti xy. Zvolena byla strategie penetrace trhu a propracována byla pomocí akčního programu marketingového mixu. Návrh se zaměřuje především na oblast propagace, kde je hodně nevyužitého potenciálu. Mezi návrhy na způsob komunikace byly zařazen například emailing, tvorba informativních a seznamovacích letáků, které produkt cílovým zákazníkům přiblíží a psaní odborných článků do publikací, které odebírají hlavně cíloví zákazníci. Dále bylo doporučeno upravit internetové stránky, aby došlo k jejich modernizaci a k co největšímu přizpůsobení cílové skupině.

Návrhy opatření se týkají i produktu, kde bylo navrženo doplnit služby související s produktem o službu poradenství.

V neposlední řadě bylo doporučeno zaměřit se na konkrétní segment zákazníků, vybudovat si co největší povědomí a upevnit své místo v této oblasti.

## 6 Seznam použitých zdrojů

### Seznam knižních zdrojů

- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- Fotr, J. a. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování* (2.. vyd.). Praha: Grada.
- Godin, S. (2020). *Tohle je marketing!: zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě*. Praha: Grada.
- Jahodová, J., & Příkrylová, J. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada.
- Karlíček, M., & kol. (2013). *Základy marketingu*. Praha: Grada publishing a.s.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada.
- Kotler, P., & spol., a. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada.
- Příkrylová, J. (2019). *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada.
- Soukalová, R. (2015). *Marketing...je věda kreativní*. Zlín: KODIAK print s.r.o.
- Soundaian, S. (2019). *Strategic Marketing Management*. MJP Publisher.
- Thaddeus, M. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada.

### Seznam elektronických zdrojů

- Český statistický úřad. *Statistiky* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Technologické platformy – výzva I*. [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/optak-2021-2027/aktualni-informace/technologicke-platformy-\\_vyzva-i----272015/](https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/optak-2021-2027/aktualni-informace/technologicke-platformy-_vyzva-i----272015/)
- BIČÍKOVÁ, Zuzana. Channel World. *Gartner: Dobré zprávy, globální trh IT letos vyroste o 5 %* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z:  
<https://www.channelworld.cz/clanky/gartner-dobre-zpravy-globalni-trh-it-letos-vyroste-o-5-1/>
- Česká národní banka. *Prognóza ČNB – zima 2023* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z:  
<https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- TESAŘOVÁ, Karolina. Czechitas. *V ČESKU CHYBÍ KOLEM 14 000 IT ODBORNÍKŮ* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.czechitas.cz/blog/v-cesku-chybi-kolem-14-000-it-odborniku-pojd-to-s-nami-zmenit>

KŘÍŽ, Lukáš. Systém online. *Trendy ICT* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/trendy-ict/cesky-trh-ict-ceka-v-roce-2023-zpomaleni-rustu.htm>

Dun & Bradstreet. *V IT podniká 12 500 firem a téměř 45 000 OSVČ* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.dnb.com/cs-cz/o-bisnode/o-nas/novinky/v-it-podnika-12500-firem-a-temer-45000-osvc/>

Algotech. *IT trendy pro rok 2022* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.algotech.cz/novinky/2022-02-16-it-trendy-pro-rok-2022>

HOMOLA, Adam. StartupInsider.cz. *Salesforce: Poptávka po automatizaci vzrostla u více než 90 % firem* [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: Salesforce: Poptávka po automatizaci vzrostla u více než 90 % firem | StartupInsider.cz

Ministerstvo financí České republiky. *54. Kolokvium – šetření prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2022-2025)*. [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: 54. Kolokvium – šetření prognóz makroekonomického vývoje České republiky (2022–2025) | 2022 | Ministerstvo financí ČR (mfcr.cz)



## 7 Seznam obrázků, tabulek, příloh

### 7.1 Seznam obrázků

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1s Proces strategického řízení, (Jakubíková, 2013) .....                                      | 13 |
| Obrázek 2 Řetězec strategického řízení (Jakubíková, 2013) .....                                       | 14 |
| Obrázek 3 Proces strategického plánování (Kotler & Keller, Marketing management. 4. vyd., 2013) ..... | 17 |
| Obrázek 4 Marketingový plánovací proces (Blažková, 2007) .....                                        | 18 |
| Obrázek 5 Realizační a kontrolní proces (Blažková, 2007) .....                                        | 19 |
| Obrázek 6 Vnější a vnitřní prostředí firmy (Jakubíková, 2013) .....                                   | 21 |
| Obrázek 7 Klasické pojetí 4P (Kotler & Keller, Marketing management. 4. vyd., 2013) ..                | 23 |
| Obrázek 8 Komplexní produkt a jeho tři úrovně (Jakubíková, 2013) .....                                | 25 |
| Obrázek 9 Životní cyklus produktu (Karlíček & kol., 2013).....                                        | 25 |
| Obrázek 10 Model AIDA (Jakubíková, 2013).....                                                         | 30 |
| Obrázek 11 Komunikační proces (Jakubíková, 2013).....                                                 | 30 |
| Obrázek 12 SWOT analýza (Jakubíková, 2013) .....                                                      | 32 |
| Obrázek 13 Proces výběru cílového trhu (Jakubíková, 2013) .....                                       | 35 |
| Obrázek 14 Ansoffova matice, zdroj: (Thaddeus, 2007).....                                             | 38 |
| Obrázek 15 Strategie pull (Přikrylová, 2019).....                                                     | 39 |
| Obrázek 16 Obrázek 17 Strategie push (Přikrylová, 2019) .....                                         | 40 |
| Obrázek 17 Matice analýzy kompetencí zájmových skupin, zdroj: vlastní zpracování .....                | 42 |

### 7.2 Seznam tabulek

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 5 Predikce ekonomických ukazatelů, zdroj: vlastní zpracování podle cszu.cz .....  | 45 |
| Tabulka 6 Výše investic do IT v ČR v mil. Kč, zdroj: vlastní zpracování podle cszo.cz ... | 47 |
| Tabulka 7 Konkurenční rivalita v odvětví, zdroj: vlastní zpracování.....                  | 50 |
| Tabulka 8 Hrozba vstupů do odvětví .....                                                  | 50 |
| Tabulka 9 Vyjednávací síla zákazníků, zdroj: vlastní zpracování .....                     | 51 |
| Tabulka 10 Vyjednávací síla dodavatelů, zdroj: vlastní zpracování .....                   | 52 |
| Tabulka 11 Hrozba substitutů, zdroj: vlastní zpracování .....                             | 52 |
| Tabulka 12 Shrnutí analýzy konkurentů v odvětví, zdroj: vlastní zpracování .....          | 53 |
| Tabulka 13 Hodnocení atraktivity trhu, zdroj: vlastní zpracování .....                    | 55 |
| Tabulka 14 Přehled konkurence na trhu, zdroj: vlastní zpracování.....                     | 55 |
| Tabulka 15 Přehled portfolia produktů konkurence na trhu, zdroj: vlastní zpracování ..... | 56 |
| Tabulka 16 Analýza konkurenceschopnosti, zdroj: vlastní zpracování.....                   | 57 |
| Tabulka 17 Hodnocení analýzy vnějšího prostředí, zdroj: vlastní zpracování .....          | 58 |
| Tabulka 18 Shrnutí příležitostí, zdroj: vlastní zpracování .....                          | 58 |
| Tabulka 19 Shrnutí hrozeb, zdroj: vlastní zpracování .....                                | 59 |
| Tabulka 20 Rentabilita aktiv, VK a tržeb společnosti xy, zdroj: vlastní zpracování.....   | 60 |
| Tabulka 21 Obrat aktiv společnosti xy, zdroj: vlastní zpracování.....                     | 60 |
| Tabulka 22 Zadluženost společnosti xy, zdroj: vlastní zpracování .....                    | 60 |
| Tabulka 23 Finanční situace společnosti xy, zdroj: vlastní zpracování.....                | 61 |
| Tabulka 24 Vyhodnocení finanční analýzy společnosti xy, zdroj: vlastní zpracování.....    | 61 |
| Tabulka 25 Vyhodnocení analýzy marketingového mixu, zdroj: vlastní zpracování.....        | 70 |
| Tabulka 26 Přehled zaměstnanců společnosti xy, zdroj: vlastní zpracování .....            | 70 |

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 27 Vyhodnocení analýz zdrojů a kompetencí, zdroj: vlastní zpracování .....          | 72 |
| Tabulka 28 Hodnocení analýzy vnitřního prostředí, zdroj: vlastní zpracování .....           | 73 |
| Tabulka 29 Hodnotové výstupy z analýzy vnitřního prostředí, zdroj: vlastní zpracování ..    | 74 |
| Tabulka 30 Silné a slabé stránky z analýzy vnitřního prostředí, zdroj: vlastní zpracování . | 74 |
| Tabulka 31 SWOT mřížka, zdroj: vlastní zpracování.....                                      | 77 |

### **7.3 Seznam příloh**

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Příloha 1 Vnitřní zájmové skupiny, zdroj: vlastní zpracování.....                  | 91 |
| Příloha 2 Vnější zájmové skupiny, zdroj: vlastní zpracování .....                  | 92 |
| Příloha 3 Ukázka letáku pro betonárny, zdroj: interní doklady společnosti xy ..... | 93 |

## Přílohy

Příloha č. 1 – vnitřní zájmové skupiny

|                                           | Zájmová skupina | Požadavky                             | Hlavní předpoklady | Význam | Jistota    | Akce       |  |
|-------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------------|--------|------------|------------|--|
| Vnitřní ZS                                | Vlastníci       | 1.Podnik stabilně dosahuje zisku      | Podporující        | 9      | 8          | Akceptovat |  |
|                                           |                 | 2.Růst tržeb, tržního podílu          | Podporující        | 8      | 8          | Akceptovat |  |
|                                           |                 | 3.Dobrá image firmy                   | Podporující        | 7      | 8          | Akceptovat |  |
|                                           |                 | 4.Růst organizace                     | Podporující        | 9      | 8          | Akceptovat |  |
|                                           |                 | 5.Spokojenost zaměstnanců             | Podporující        | 7      | 7          | Akceptovat |  |
|                                           |                 | 6.Spokojenost zákazníků               | Podporující        | 9      | 9          | Akceptovat |  |
|                                           |                 | 7.Trvalý růst odměn                   | Omezující          | 8      | 9          | Akceptovat |  |
|                                           |                 | 8.Naplňování zvolených strategií      | Podporující        | 7      | 8          | Akceptovat |  |
|                                           |                 |                                       |                    |        |            |            |  |
|                                           | Zaměstnanci     | 9.Vysoká mzda                         | Omezující          | 7      | 9          | Akceptovat |  |
|                                           |                 | 10.Vyhovující pracovní prostředí      | Omezující          | 7      | 8          | Akceptovat |  |
|                                           |                 | 11.Možnost kariérního růstu           | Podporující        | 6      | 8          | Akceptovat |  |
|                                           |                 | 12.Zaměstnanecké benefity             | Omezující          | 4      | 8          | Ovlivnit   |  |
|                                           |                 | 13.Ocenění iniciativy a angažovanosti | Podporující        | 5      | 8          | Akceptovat |  |
|                                           |                 | 14.Vzájemně se podporující tým        | Podporující        | 7      | 8          | Akceptovat |  |
| 15.Dodržování lidských práv, etický kodex |                 | Podporující                           | 7                  | 9      | Akceptovat |            |  |

Příloha 1 Vnitřní zájmové skupiny, zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 2 – vnější zájmové skupiny

|           | Zájmová skupina | Požadavky                                    | Hlavní předpoklady | Význam | Jistota | Akce       |
|-----------|-----------------|----------------------------------------------|--------------------|--------|---------|------------|
| Vnější ZS | Zákazníci       | 16.Nejnižší cena na trhu                     | Omezující          | 8      | 4       | Vzdělávat  |
|           |                 | 17.Možnost intuitivního ovládání systému     | Omezující          | 7      | 6       | Akceptovat |
|           |                 | 18.Poskytování přesných informací            | Podporující        | 7      | 7       | Akceptovat |
|           |                 | 19.Předcházení problémům                     | Podporující        | 8      | 6       | Akceptovat |
|           |                 | 20.Rychlá reakce na problémy                 | Podporující        | 8      | 7       | Akceptovat |
|           |                 | 21.Rychlá implementace systému               | Omezující          | 8      | 7       | Akceptovat |
|           | Dodavatelé      | 22.Krátká lhůta splatnosti faktur            | Omezující          | 9      | 4       | Vzdělávat  |
|           |                 | 23.Včasné platby za dodaný materiál a služby | Podporující        | 9      | 5       | Vzdělávat  |
|           |                 | 24.Finanční stabilita společnosti            | Podporující        | 9      | 7       | Akceptovat |
|           | Konkurenti      | 25.Stabilita cen                             | Podporující        | 9      | 7       | Akceptovat |
|           |                 | 26.Dodržování obchodních pravidel a kodexu   | Podporující        | 8      | 7       | Akceptovat |
|           |                 | 27.Získání co největšího podílu na trhu      | Omezující          | 9      | 5       | Vzdělávat  |
|           | Stát            | 28.Placení daní                              | Omezující          | 9      | 8       | Akceptovat |
|           |                 | 29.Dodržování zákonů                         | Omezující          | 9      | 8       | Akceptovat |
|           |                 | 30.Plnění předpisů a norem                   | Omezující          | 9      | 8       | Akceptovat |

Příloha 2 Vnější zájmové skupiny, zdroj: vlastní zpracování

## ERP XY<sup>®</sup> PRO BETONÁRNY

### NATIVNÍ MODUL KOMPLEXNÍHO ERP PRO ŘÍZENÍ BETONÁREN



“od poptávky po fakturaci”

- pokrývá veškeré procesy výroby a prodeje betonu
- těsně integrovaný s výrobní technologií MARTEK
- silně přizpůsobitelný zvyklostem různých společností (a jejich pracovníků)
- veškeré informace jsou dostupné v reálném čase (100% online)
- maximálně jednoduchý pro ovládání
- dává okamžitý přehled o vytížení výroby
- poskytuje propracované řízení výroby betonu
- podporuje kooperace více betonáren
- automatizuje maximum procesů (spouštění tisků, kontrol, načítání dat, ..)

#### VÝROBA BETONU

- úplná integrace s výrobní technologií MARTEK
- intuitivní ovládání, jednoduché generování/zadávaní výrobních příkazů
- velmi variabilní zadávání výrobních příkazů (ze smlouvy, ad hoc, podle ..)
- kontroly vyrobitelnosti/konzistence s nastavením technologie (obsazení sil)
- online sledování stavu výrobního příkazu v technologii
- plně automatické stahování výrobních stavů a dat (vážní lístky, ..)
- výpočty vodních koeficientů, kontroly skutečných vah proti recepturovým, ..
- podpora zkoušek betonu (interní/objednané)

#### PLÁNOVACÍ KALENDÁŘ

- plně nahrazuje tzv “míchací knihu”
- poskytuje okamžitý přehled na obsazenost kapacit jednotlivých betonáren/souboru betonáren
- je přístupný všem oprávněným uživatelům
- plánování pořízených objednávek může provádět více uživatelů (obchodníci, míchači, ..)

#### KATALOG

- správa výrobků, materiálů, služeb
- propracovaná správa výrobních receptur
- správa cen (nákladové, prodejní, ..)

#### OBCHOD

- umožňuje sledovat obchodní případ od poptávky po fakturaci
- podpora rámcových a projektových smluv (zajištění cen výrobků, služeb, kontroly plnění)
- podporuje různé formy dopravy ( pásma, fco, vzdálenost, objem, ..)
- snadné vystavení objednávky
- fakturační funkcionality automatizují hromadné vyúčtování dodacích listů, dopravy a souvisejících služeb
- integrovaná podpora hotovostních plateb
- zálohové předplatby pomocí pokladních operací, snadné závěrečné vyúčtování

#### SKLAD

- automatické vytváření výdejů materiálů (v reálném čase)
- jednoduchý, intuitivní přehled stavu skladových zásob
- podklady pro funkcionality objednávání materiálů

#### CRM- ZÁKAZNÍCI

- sledování a hlídání tzv. kreditů zákazníků
- vyloučení dodávek neplatičům
- součástí fakturace jsou přílohy (seznamy DL a služeb)
- hlídání expirace/splněných smluv

