

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketingová strategie podniku**

**Veronika Krpešová**

© 2021 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Krpešová

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

Marketingová strategie podniku

Název anglicky

Marketing strategy of company

---

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout doporučení v marketingové strategii pro zlepšení postavení v ekonomickém prostředí na základě výsledků dosavadního stavu firmy.

Metodika

V celé práci jsou využity tři základní obecné metody, kterými jsou analýza, syntéza a komparace. Dále jsou zde uplatněny specifické metody pro zpracování marketingové strategie firmy a to např. analýza vnitřního a vnějšího prostředí, analýza zájmových skupin, SWOT analýza apod.

Rámcová osnova: 1. Úvod 2. Cíl práce a metodika 3. Teoretická východiska 4. Vlastní řešení 5. Návrh strategie 6. Závěr 7. Seznam použité literatury

**Doporučený rozsah práce**

60-80

**Klíčová slova**

marketing, marketingový mix, trh, strategie, konkurence

---

**Doporučené zdroje informací**

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3  
JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.  
KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.  
KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-600998-6.  
KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.  
PŘÍKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 ZS – PEF

**Vedoucí práce**

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 11. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie podniku" 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 30.11.2021

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za odborné rady v průběhu zpracování diplomové práce.

# Marketingová strategie podniku

## Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na marketingovou strategii podniku. Pro výzkum je vybrána firma Cewe Color, která se zabývá především výrobou foto výrobků a prodejem fototechniky. V první části jsou definována teoretická východiska, která s tématem souvisí a jsou formulovány potřebné analýzy. V druhé části jsou následovně tyto pojmy aplikovány na již zmíněnou vybranou společnost. Provedené situační analýzy jsou: finanční analýza, kompetence zájmových skupin, audit marketingového mixu, PEST analýza, Porterův model 5 sil a analýza konkurenceschopnosti. Následuje marketingový průzkum trhu, z kterého je zhodnocen pohled respondentů na společnost. Zjištěné výsledky jsou využity ve SWOT analýze, ze kterých jsou vytvořeny možné strategie pro podnik. Na závěr jsou uvedena doporučení pro vylepšení pozice firmy na trhu.

**Klíčová slova:** marketing, strategie, firma, trh, analýza, konkurenceschopnost, Cewe, propagace

# **Marketing strategy of company**

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on the marketing strategy of the company. The chosen company for this research is Cewe Color, which mainly produces photo products and sells photo equipment. The first part defines the theoretical basis related to the topic and formulates the necessary analyses. In the second part, these terms are applied to the mentioned selected company. The performed situational analyses are: financial analysis, competence of interest groups, audit of marketing mix, PEST analysis, Porter's model of 5 forces and competitive analysis. The following is a marketing research of the market from which is evaluated the respondent's opinions of the company. The obtained results are used in the SWOT analysis and possible strategies for the company are formed. In conclusion, there are recommendations for improving the company's position in the market.

**Keywords:** marketing, strategy, company, market, analysis, competitiveness, Cewe, propagation

# 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>14</b>
3.1 Marketing .....	14
3.2 Koncepce společenského marketingu .....	14
3.3 Strategické X marketingové řízení .....	16
3.4 Marketingová strategie .....	17
3.4.1 Strategické cíle .....	17
3.4.2 Fáze marketingové strategie.....	18
3.4.3 Rozdělení marketingových strategií.....	18
3.4.3.1 Výrobní/produktová strategie .....	18
3.4.3.2 Cenová strategie.....	19
3.4.3.3 Distribuční strategie .....	20
3.4.3.4 Komunikační strategie .....	21
3.4.3.5 Generické konkurenční strategie podle Portera.....	22
3.4.3.6 Strategie podle Kotlera .....	23
3.4.3.7 Ansoffova matice.....	23
3.5 Situační analýza.....	24
3.5.1 Finanční analýza .....	25
3.5.2 Analýza makroprostředí – PEST.....	27
3.5.2.1 Politicko-právní .....	27
3.5.2.2 Ekonomické .....	27
3.5.2.3 Sociální (kulturní a demografické) .....	28
3.5.2.4 Technologické.....	28
3.5.2.5 Metoda MAP .....	29
3.5.3 Analýza mikroprostředí – Porterův model pěti sil.....	29
3.5.4 SWOT .....	31
3.6 STP metoda .....	33
3.7 Marketingový mix .....	35
3.7.1 Produkt.....	35
3.7.1.1 Životní cyklus .....	37



3.7.2	Distribuce.....	38
3.7.3	Cena .....	39
3.7.4	Propagace.....	39
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>42</b>
4.1	Charakteristika společnosti .....	42
4.1.1	Mise, vize a hodnoty podniku:.....	43
4.2	Situační analýza .....	44
4.2.1	Finanční analýza .....	44
4.2.2	Analýza marketingového mixu.....	45
4.2.2.1	Kompetence zájmových skupin.....	51
4.2.3	PEST analýza.....	52
4.2.4	Porterův model.....	59
4.2.5	Konkurenceschopnost – konkurenční pozice .....	65
<b>5</b>	<b>Marketingový výzkum .....</b>	<b>67</b>
<b>6</b>	<b>SWOT analýza.....</b>	<b>71</b>
6.1	Analýza SPACE .....	73
<b>7</b>	<b>Návrh marketingové strategie.....</b>	<b>76</b>
<b>8</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>81</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>82</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - složky holistického marketingu .....	15
Obrázek 2- Proces strategického řízení .....	16
Obrázek 3 - Marketingové řízení .....	17
Obrázek 4 - Výrobní strategie .....	19
Obrázek 5 - Push a Pull strategie .....	22
Obrázek 6 - Vnější a vnitřní prostředí firmy.....	25
Obrázek 7 - Porterův model pěti sil .....	30
Obrázek 8 - Výstup SPACE analýzy .....	33
Obrázek 9 - Segmentové strategie .....	34
Obrázek 10 - Úrovně produktu .....	36
Obrázek 11 - Životní cyklus produktu.....	37
Obrázek 12 - možnosti distribuční cesty.....	39
Obrázek 13 - logo firmy.....	42
Obrázek 14 - Dotazník.....	68
Obrázek 15 - Návrh propagace příspěvků .....	78

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Strategie u fáze zavádění .....	19
Tabulka 2 - Ansoffova matice.....	23
Tabulka 3 - Přehled vlivů makroprostředí .....	28
Tabulka 4 - SWOT analýza.....	31
Tabulka 5 – TOWS matice.....	32
Tabulka 6 – Ukazatelé rentability .....	44
Tabulka 7 - Ukazatelé likvidity.....	44
Tabulka 8 - Ukazatelé zadluženosti .....	45
Tabulka 9 - Analýza zájmových skupin.....	52
Tabulka 10 - Prognóza CZK/EUR dle ČNB .....	56
Tabulka 11 - Vyhodnocení PEST analýzy .....	58
Tabulka 12 - Porter (konkurence) .....	59
Tabulka 13 - Porter (dodavatelé) .....	61
Tabulka 14 - Porter (zákazníci).....	62
Tabulka 15 - Porter (potenciální konkurenti).....	63
Tabulka 16 - Porter (substituty) .....	64
Tabulka 17 - Vyhodnocení Portera .....	64
Tabulka 18 - Konkurenceschopnost.....	66
Tabulka 19 - SWOT analýza.....	71
Tabulka 20 - Space analýza – vnější prostředí.....	73
Tabulka 21 - Space analýza – vnitřní prostředí.....	74
Tabulka 22 - Rozložení přidaného budgetu v On-line reklamě .....	76
Tabulka 23 - Údaje k výpočtu návratnosti investice/vloženého budgetu .....	77
Tabulka 24 - Výsledky návratnosti vloženého budgetu.....	77
Tabulka 25 - Náklady na influencery.....	79

## Seznam grafů

Graf 1 - Produktové portfolio.....	46
Graf 2 - Poměr tržeb prodeje produktů v roce 2020 .....	47
Graf 3 – Produktové portfolio – fotovýrobky .....	48
Graf 4 - Meziroční vývoj HDP 1Q/20 - 2Q/21 .....	54
Graf 5 - Reálný hrubý domácí produkt – prognóza 2021,2022 .....	55
Graf 6 - Věk respondentů.....	67
Graf 7 - Výsledky dotazníku.....	69
Graf 8 - Výsledky dotazníku.....	70
Graf 9 - SPACE analýza .....	75

# 1 Úvod

V dnešním světě jsou marketingové činnosti a aktivity jedny z nejdůležitějších nutností pro fungování firem. Jelikož dnešní společnost je z větší míry konzumní a je zaměřena na materiální věci, je zde ohromný a stále se zvyšující výběr produktů a zároveň i značek, které je nabízí. Pro podniky je tak velmi důležité zaujmout zákazníky a odlišit se od ostatních konkurenčních firem a dosáhnout tzv. konkurenční výhody. Komunikace je zde nedílnou a nezbytnou součástí a v současnosti je mnoho možností, jak spotřebitele oslovit. Pro zvolení správné komunikace a média je nutné vědět, na koho chceme cílit a kde se potenciální zákazníci mohou nacházet. V první řadě je však potřeba detailně poznat a zanalyzovat vnější a vnitřní situaci podniku. Toto je velmi dlouhý a složitý proces, který právě lze označit jako marketingovou strategii.

Tuto strategii je důležité přizpůsobovat neustálým změnám ve světě a je důležité být schopný rychle reagovat. O tom se podnikatelé mohli v aktuální situaci přesvědčit na vlastní kůži, kdy se z důvodu světové pandemie covid-19 muselo spoustu firem přesunout na internet a naučit se komunikovat se zákazníky pouze v on-line formě a v případě kamenných prodejen změnit například i distribuci k zákazníkovi. Velkou roli zde hrál také dlouhodobý vztah se spokojenými zákazníky a vytvořená vzájemná loajalita – tzv. vztahový marketing. Rok 2020 byl tak velkou zkouškou pro mnoho společností a ukázal jejich schopnost přizpůsobit se nečekaným podmínkám a negativním změnám.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout zlepšení marketingové strategie pro společnost Cewe Color, a.s. na základě jejich stávající situace.

Dílčím cílem je specifikovat silné stránky, nedostatky podniku a prognózy o blízké budoucnosti, které se mohou týkat firmy. To se provede pomocí situační analýzy. Dále je potřeba zjistit, jak si firma vede v konkurenceschopnosti na trhu.

Pro zjištění spotřebitelského chování zákazníků, a především jejich povědomí o značce je uskutečněn marketingový výzkum. Výsledky se využijí ve výsledném návrhu strategie pro Cewe.

### **2.2 Metodika**

V první části práce se vyskytují teoretická východiska, která jsou provedena analýzou dané problematiky pomocí odborných knih, článků a webových stránek spojené s určitým tématem. Nejdříve je vysvětlen marketing obecně a následně sepsány druhy marketingových strategií, jejich odlišnosti a co jim předchází – tzv. situační analýzy a SWOT analýza.

Na základě těchto poznatků je vypracována praktická část, kde je využita metoda analýzy, syntézy a komparace. Nejdříve je zjištěn stav mikroekonomického prostředí podniku. Je provedena finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů pro zjištění finančního zdraví podniku. Dále je vytvořen audit všech složek marketingového mixu. Následuje analýza makroekonomického prostředí, ve které je obsažena PEST analýza, Porterův model a analýza konkurenceschopnosti, kde jsou porovnány data s největšími konkurenty a je určena pozice Cewe na trhu.

Pro získání informací o trhu je vytvořen marketingový výzkum formou on-line dotazníku. Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou zákazníků firmy Cewe jsou osoby napříč celou populací České republiky, je kritériem výběru respondentů vypovídající vzorek minimálně 100 osob v zastoupení věkové kategorie od 16 let, přičemž horní věková hranice není

stanovena. Cílem otázek je zjistit „brand awareness“ neboli povědomí o značce. Dále se zkoumá, jakým způsobem se respondenti o firmě dozvěděli – kde zahlédli její reklamu a jaké jsou jejich zkušenosti s nákupem. Výsledky jednotlivých otázek jsou uváděny v absolutní nebo relativní četnosti a některé odpovědi jsou znázorněné graficky. Závěrem jsou shrnuty zjištěné poznatky, a to především nedostatky společnosti Cewe, které je možné změnit.

Z provedených analýz a dotazníku jsou vytyčeny slabé, silné stránky a příležitosti a hrozby, které mohou ve společnosti nastat. Ze sestavené SWOT analýzy jsou vytvořeny marketingové strategie, z kterých jdou vybrány ty nejvhodnější. Ty jsou využité v doporučení na zlepšení stávající strategie, která bude využitelná i v praxi.

V celé práci jsou využity sekundární data, které vychází z odborných publikací, webových stránek, účetních závěrek, reportů a získaných interních dat. Data primární jsou zde využity z praktických znalostí, zkušeností, vytvořeným dotazníkem pro zákazníky či potenciální klienty a osobními rozhovory s experty a zaměstnanci přímo ve firmě Cewe.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Marketing**

Marketing je velmi široký pojem a lze ho definovat různými způsoby. Americká Marketingová asociace ji uvádí jako „aktivitu, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“ (American Marketing Association, 2017)

Většina lidí si mylně myslí, že marketing představuje pouze prodej a reklamu. Ovšem marketing začíná již dávno předtím, než je vydán produkt k prodeji. Firma má nejdříve za úkol zjistit potřeby společnosti a jakou má ziskovou příležitost. Proces dále pokračuje po celou životnost produktu a snaží se učit z výsledků, vylepšovat produkt a tím udržet stávající zákazníky a zároveň přilákat nové. Proto je třeba si pod tímto pojmem spíše představit uspokojování potřeb zákazníka namísto přesvědčování a prodávání. (Kotler a spol., 2007, s.38)

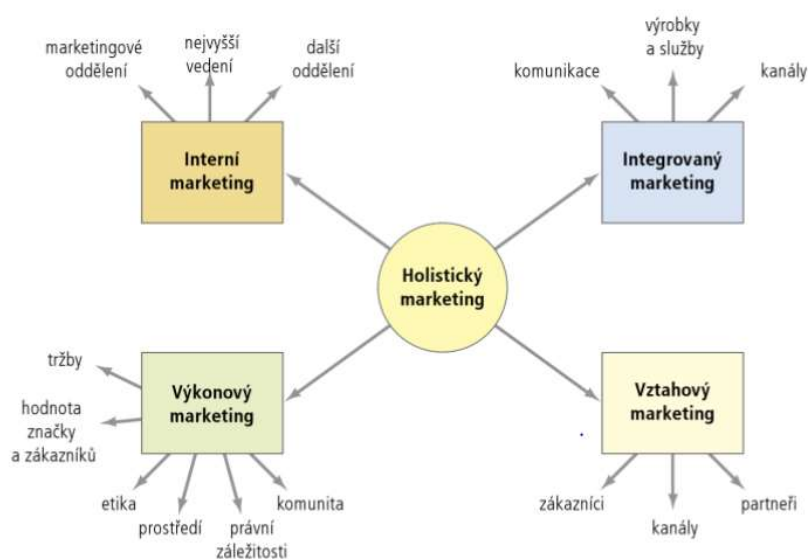
Velmi stručně lze také marketing formulovat jako „uspokojování potřeb ziskově“. (Kotler, Keller, 2014, s. 35) nebo „umění vidět svět očima zákazníků – neboť zákazník je ten, kdo „nás“ živí.“ (Jakubíková Dagmar, 2013)

### **3.2 Koncepce společenského marketingu**

Koncepce společenského marketingu neboli holistického marketingu je nejnovější přístup, který se využívá dodnes. Jedná se o propojení potřeb zákazníka a zároveň i společnosti jako celku. Řídí se zde heslem: „Poznej potřeby svého zákazníka, zohledni i potřeby společnosti a prodáš!“

„Holistický marketingový koncept je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich širí a vzájemné závislosti. Holistický marketing uznává, že v marketingu záleží na všem – a že široký a integrovaný pohled je často nezbytný.“ (Kotler a Keller, 2007, s.49)

Obrázek 1 - složky holistického marketingu



Zdroj: Kotler a Keller, 2007, s.49

Obrázek č. 1 představuje složení Holistického marketingu, které se skládá z interního, integrovaného, výkonného a vztahového marketingu. V interním marketingu je podstatná jednotnost marketingových zásad a jejich dodržování všech zaměstnanců i manažerů ve společnosti. Důležité je zde také mít dostatečně a vhodně nastavený zaučovací a motivační systém.

Integrovaný marketing spočívá v komunikaci s cílovou skupinou potencionálních zákazníků prostřednictvím kombinací kanálů. Pro zjištění vhodných aktivit je potřeba vytvořit marketingový mix (4P) pomocí kterého určíme samotný produkt, jeho cenu, způsob distribuce a propagaci.

Ve výkonném marketingu se zjišťují výsledky marketingových činností jak z finančního hlediska, tak nefinančního jako je například povědomí a spokojenost zákazníků, environmentálních a etických dopadů.

Vztahový marketing, který je součástí koncepce CRM (customer relationship management), má za úkol budování dlouhodobých pozitivních vztahů se všemi klíčovými subjekty, které ovlivňují činnost firmy jako jsou zákazníci, dodavatelé, banky, zaměstnanci, partneři atd. Cílem je udržení stávajících zákazníků, což je výhodnější a úspornější než získávat stále

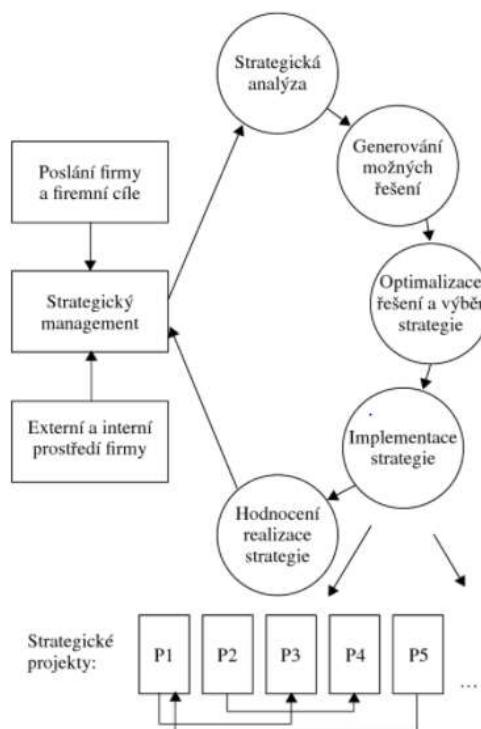
nové zákazníky. Uplatňuje se zde „up-selling“ pomocí kterého se firmy snaží prodat co nejvíce výrobků a služeb stávajícím zákazníkům a „cross-selling“ prostřednictvím kterého podporují prodej produktů svých smluvních partnerů. (Machková, 2009, s. 14)

### 3.3 Strategické X marketingové řízení

„Strategické řízení je zaměřeno na delší časové období a provádí se na celopodnikové úrovni. V rámci marketingového řízení můžeme mluvit o marketingové strategickém či marketingovém operativním řízení podle toho, na které činnosti a na jaké období se zaměřujeme. O marketingovém řízení mluvíme na úrovni oddělení marketingu.“ (Blažková, 2007, s. 267)

Na obrázku č. 2 lze vidět určité fáze procesu strategického řízení, které na sebe navazují. Samotný proces začíná definicí poslání firmy a jejich cílů, následnou strategickou analýzou a končí implementací strategie a její kontrolou s potřebnými korekcemi v průběhu. V praxi se však mohou jednotlivé kroky překrývat či probíhat současně. Strategické řízení je vykonávané top managementem firmy. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s.6)

Obrázek 2- Proces strategického řízení



Zdroj: Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 7



„Marketingové řízení (Marketing management) je proces stanovení marketingových cílů organizace (s ohledem na vnitřní zdroje a tržní příležitosti), plánování a realizací činností k dosažení těchto cílů a kontrolu. Proces by měl být neustálý a opakovatelný, aby se organizace mohla neustále přizpůsobovat interním a externím změnám, které vytvářejí nové problémy a příležitosti.“ (American Marketing Association, 2021)

Obrázek 3 - Marketingové řízení



Zdroj: Blažková, 2007, s. 15

### 3.4 Marketingová strategie

Marketingová strategie je proces, pomocí kterého se společnost snaží dosáhnout svých stanovených cílů. Je potřeba provést situační analýzy, identifikovat tržní segmenty, vybrat cílovou skupinu lidí a následně vymyslet způsob, jak se k těmto lidem dostat co nejlépe do povědomí. Součástí strategie by mělo být definované, čím je náš produkt či služba unikátní a odlišuje se od konkurence – tzv. USP (Unique selling proposition). Správně vytvořená marketingová strategie je pro firmy zásadní pro získání konkurenční výhody na trhu.

Vytvořená marketingová strategie by měla být použitelná v rámci několika let. Firmy by měly pouze inovovat strategii, ale svojí prezentaci na trhu a komunikaci se zákazníky dlouhodobě ponechat. Přechod na výrazně odlišnou strategii, by se měl provádět jen v zásadních tržních změnách. (Blažková, 2007, s.105)

#### 3.4.1 Strategické cíle

Strategické cíle by měly dodržovat *SMART(ER) kritéria*:

- *Specific* = specifický
- *Measurable* = měřitelný
- *Achievable* = dosažitelný

- *Relevant/realistic* = realistický
- *Time bound* = ohraničený v čase
- *Evaluate* = vyhodnocený
- *Rewarded* = odměněný

„I když jsou všechna uvedená hlediska pro správné stanovené cílů důležitá, za snad nejzásadnější z nich je možné považovat měřitelnost. Strategické cíle by měly být jednoznačně měřitelné proto, aby bylo možno následně vyhodnotit, zda se firmě podařilo strategii naplnit.“ (Hanzelková, 2009, s. 10)

„Cíle firmy, která je marketingové orientována se dají shrnout do třech okruhů:

1. Plnění sociálně ekonomicky užitečných funkcí.
2. Organizování sebe sama tak efektivně, aby byla zaručena co nejlepší prosperita a naplňování vlastní strategie.
3. Zajištění dostatku peněz na přežití.“ (Štůsek, Stanislavská, 2013, s.96)

### **3.4.2 Fáze marketingové strategie**

1. Analýza – průzkum trhu, STP.
2. Syntéza – vytvoření marketingový mixu.
3. Plánování – vytyčené úkoly potřebné k realizaci.
4. Realizace – výroba a prodej produktu.
5. Kontrola a korelace – měření výsledků strategie, případné úpravy.

### **3.4.3 Rozdělení marketingových strategií**

Marketingových strategií je definováno nespočet, zde budou uvedené základní rozdělení. Strategie se rozlišuje podle marketingového mixu, trhu a konkurence.

#### **3.4.3.1 Výrobová/produktová strategie**

V této strategii je nejdůležitější správně určit v jaké fázi životního cyklu se výrobek nachází – zavádění, růst, zralost nebo pokles. Strategické přístupy jednotlivých fází jsou uvedeny na obrázku č. 4.

Obrázek 4 - Výrobní strategie



Zdroj: Blažková, 2007, s.111

Při fázi zavádění je zásadní cena výrobku, kterou je nutné zvolit s ohledem na konkurenci a propagace, prostřednictvím které se potenciální zákazníci o produktu dozví. Jednotlivé přístupy jsou uvedené níže v tabulce:

Tabulka 1 - Strategie u fáze zavádění

<i>Cena/Propagace</i>	<i>Vysoká</i>	<i>Nízká</i>
<i>Vysoká</i>	<i>Strategie rychlého sbírání</i>	<i>Strategie pomalého sbírání</i>
<i>Nízká</i>	<i>Strategie rychlého pronikání</i>	<i>Strategie pomalého pronikání</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle Horáková, 2000

### 3.4.3.2 Cenová strategie

Cena výrobku či služby je pro většinu zákazníků prioritou při nákupním rozhodování, proto je pro firmy stanovení ceny jeden z nejdůležitějších, ale zároveň nejobtížnějších úkolů – musí pokrýt veškeré náklady spojené s produktem, a navíc přinést zisk. Existují 3 základní metody pro určování cen: na základě nákladů, poptávky nebo konkurence.

- **Nákladově orientovaná cena**

Tato metoda tvorby ceny vychází z kalkulace vlastních nákladů na výrobu s připočítanou určenou ziskovou přírůžkou neboli marží. Jedná se o nejjednodušší a zároveň nejčastěji používanou formou u firem.

Cenu však „nelze odvozovat pouze od nákladů. Firmy mohou produkovat stejné produkty s rozdílnými náklady. Zákazníka může jen stěží zajímat výše nákladů, kterou si do ceny kalkuluje jak výrobce, tak prodávající. Zákazníka zajímá především konečná cena, za kterou získá požadovaný produkt v porovnání v jím vnímanou hodnotu produktu. Úkolem firem by mělo být maximální snižování nákladů při zaručení všech vlastností produktu, které požaduje zákazník.“ (Jakubíková, 2013, s. 280)

- **Poptávkově orientovaná cena**

Cena pomocí touto metodou se tvoří na základě zákazníků a jejich vnímání hodnoty nabízeného produktu, které lze zjistit pomocí dotazníků či jiným způsobem výzkumu trhu.

- **Konkurenčně orientovaná cena**

Jak již název napovídá, při této metodě se firma soustředí na ceny podobných výrobků či služeb u konkurentů. Používá se v oligopolním prostředí. Cena by neměla jít pod vynaložené náklady.

### **3.4.3.3 Distribuční strategie**

Distribuční cesty mohou být přímé (od výrobce ke spotřebiteli) nebo nepřímé, kde se vyskytuje jeden či více mezičlánků. Strategie distribuce může být tzv. intenzivní, při které se prodává velké množství výrobku na všech možných místech. Využívá se u zboží denní potřeby s nízkou cenou jako jsou např. noviny, potraviny, nápoje. Opakem této strategie je exkluzivní distribuce, která je vhodná u zboží s vysokou cenou a prodává se u pár vhodných distributorů, které si výrobce vybírá a uděluje jim exkluzivní právo. Nedochozí tak k prodeji konkurenčních značek na stejném místě. Tímto zachovává prestiž a image výrobku, u kterého si lze dovolit nastavit vysokou marži. Zlatou střední cestou je strategie selektivní distribuce, kdy se zboží jako je např. dražší kosmetika prodává na omezeném počtu míst

jako jsou obchodní domy a specializované prodejny. Při výběru distribuční strategie je nutné brát v potaz existující distribuční cesty pro náš typ výrobku, náklady na zřízení vlastní distribuční sítě, regulační nařízení vztahující se na náš výrobek a náklady spojené s využitím cest. (Blažková, 2007, s. 133-134)

#### **3.4.3.4 Komunikační strategie**

„Marketingová komunikace obsahuje všechny typy komunikace, kterými se firma snaží ovlivnit vědomosti, postoje a chování zákazníka týkající se produktů, které firma na trhu nabízí.“ (Jakubíková, 2013, s. 298)

V komunikační strategii je důležité mít vytyčený cílový trh, kterému firma přizpůsobuje způsob sdělení a prostředky komunikace. Hlavní je také obsah sdělení, který se skládá z informativních a přesvědčujících prvků a snaží se tak vyvolat zájem u příjemců zprávy. Je nutné zvolit kombinaci forem a vytvořit tzv. marketingový komunikační mix, do kterého spadá reklama, podpora prodeje, Event marketing, public relations, přímý marketing, sponzoring, interaktivní marketing (on-line), osobní prodej a další. Spadá sem i výběr vhodných kanálů, pomocí kterých se informace dostanou ke svým potenciálním zákazníkům.

Je možné rozlišit dvě strategie: pull (tahu) a push (tlaku). Jejich porovnání je znázorněno na obrázku č. 5. Push strategie spočívá v postupném protlačování výrobku prostřednictvím všech distribučních účastníků – přes velkoobchod, maloobchod, a nakonec propagací spotřebitelům. Naopak Pull strategie se snaží mířit své marketingové aktivity přímo na koncové zákazníky, kteří by měli požadovat určitý produkt od účastníků distribučních cest. Ti ho následně budou poptávat u výrobce. (Kotler, 2007, s.837)

Obrázek 5 - Push a Pull strategie



Zdroj: Kotler, 2007, s. 838

### 3.4.3.5 Generické konkurenční strategie podle Portera

M. Porter rozlišuje 3 použitelné strategie, které vychází z určité konkurenční výhody oproti firmám ve stejném oboru.

- **Vůdčí postavení v nízkých nákladech** (overall cost leadership) – firma se snaží konkurovat co nejnižšími cenami produktů, kterými dosáhne snížením veškerých nákladů včetně marketingu. Důležité je zde vynikat v efektivní výrobě a technologiích.
- **Diferenciace** (differentiation) – v tomto případě se společnost snaží nabízet něco jiného než konkurence a jde jí o to, se odlišit a vynikat na trhu. Může se zaměřovat na samotný výrobek (na jeho vlastnost jako je např. kvalita či vzhled), distribučním systémem, celkovou službou spojenou s produktem či marketingovým přístupem a komunikací. Firma zde investuje například do vědeckotechnického rozvoje či inovací, a to se také promítá v ceně samotného produktu, která bývá většinou vyšší.
- **Zaměření** (focus) – zaměření na jeden či několik úzkých segmentů a v těch se zaměří buď na náklady či diferenciaci

„Porter definuje strategii jako „vytváření jedinečného a hodnotného postavení zahrnujícího rozmanitý soubor aktivit“. Společnost může tvrdit, že má strategii, když „vykonává jiné aktivity než soupeři nebo je vykonává jiným způsobem.““ (Kotler, Keller, 2007, s. 94)

### 3.4.3.6 Strategie podle Kotlera

Phillip Kotler definoval 4 základní strategie, kterými jsou:

- **Strategie tržního vůdce** – za tržního vůdce se považuje taková firma, která zastává největší podíl na trhu a tuto pozici se snaží udržet (tím může dosáhnout například neustálou inovaci, vytvořením bariér pro vstup možných konkurentů) anebo svou sílu posílit (jestliže se jim podaří získat nový segment zákazníků, najdou nový účel pro stávající výrobek nebo vytvoří novou značku).
- **Strategie tržního vyzyvatele** – v této strategii se jedná o společnost, která je na druhém místě v podílu na trhu a nachází se tak hned za tržním vůdcem. Jejím cílem tak bývá zvýšení její síly, kterým může dosáhnout snížením cen a zároveň i nižší kvalitou produktů nebo naopak velmi kvalitního zboží, inovací výrobku či služby s ním spojenou jako je distribuční cesty.
- **Strategie tržního následovatele** – firma zde napodobuje předchozí dvě tržní skupiny s vysokým podílem na trhu, a to v různých oblastech – přímo samotný výrobek, distribuci, reklamu...většinou však zákazníkům nabízí určité vylepšení či odlišení (zdokonalení či úpravy ve výrobku, lepší servis k zákazníkům, luxusnější balení a jiné) od přechozích vedoucích skupin na trhu
- **Strategie obsazování tržních mezer** – jak je již v názvu obsaženo, jedná se o hledání a obsazení tržní niky (určitého užšího segmentu), která je vhodná pro menší firmy, jelikož tyto zákazníci vyžadují specializovaný produkt a velké společnosti o ní nemají zájem. (Blažková, 2007, s. 138-139)

### 3.4.3.7 Ansoffova matice

Igor Ansoff vymezil 4 růstové strategie zaměřené na trh, které jsou uvedeny níže v tabulce č. 2 – jedná se o tzv. Ansoffovu matici.

Tabulka 2 - Ansoffova matice

	Současný trh	Nový trh
<i>Existující produkty</i>	<b>Strategie tržní penetrace</b>	<b>Strategie rozvoj trhu</b>
<i>Nové produkty</i>	<b>Strategie vývoje výrobku</b>	<b>Strategie diverzifikace</b>

Zdroj: vlastní zpracování

- **Strategie tržní penetrace** – firma se snaží ještě více proniknout na současném trhu. Především pomocí propagace se snaží přesvědčit stávající zákazníky o častějším nákupu již nabízených existujících produktů, získat potencionální zákazníky, kteří nakupují u konkurence nebo zatím s produktem nepřišly do kontaktu.
- **Strategie rozvoj trhu** – firma se v této strategii snaží najít uplatnění současných výrobků v jiných tržních segmentech. Tuto možnost si vybírá z důvodu nasycení existujícího trhu nebo také určitého právního omezení.
- **Strategie vývoje výrobku** – strategie spočívá v uvedení nového výrobku nebo inovovaného stávajícího výrobku (například zvýšením kvality) podle současných nových potřeb skupiny zákazníků, kterým již naše produkty nabízíme. Je zde běžné navázání spolupráce s jinou firmou vzhledem k vysokým nákladům za vývoj výrobku. (Blažková, 2007, s. 133)
- **Strategie diverzifikace** – zde si společnost vybírá možnost přijít se zcela novým výrobkem na nový trh. Je potřeba podrobná analýza, pomocí které zjistíme, jestli má produkt nějakou šanci na uchycení.

### 3.5 Situační analýza

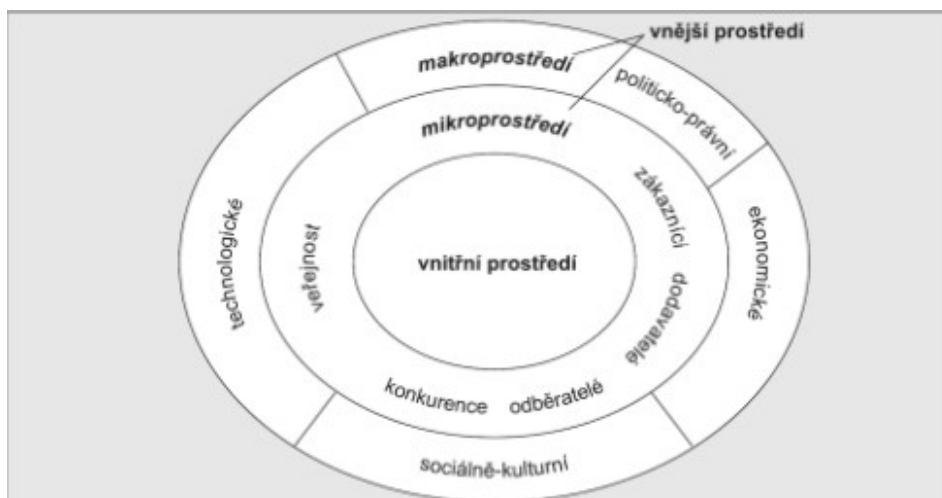
Situační analýza je zkoumání vnitřních a vnějších podmínek, které ovlivňují konkrétní firmu, a to jak v přítomnosti, tak v budoucnosti. K tomu se využívá tzv. **5C**:

- *Company* (podnik)
- *Collaborators* (spolupracující firmy či osoby)
- *Costumers* (zákazníci)
- *Competitors* (konkurenti)
- *Climate/context* (makroekonomické ukazatele)

„Smyslem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy.“ (Jakubíková, 2013, s.94)



Obrázek 6 - Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 98

Na obrázku č. 6 je znázorněno vnější (do kterého spadá makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřní prostředí firmy. Do makroprostředí patří politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, které firma ve většině případech nedokáže ovlivnit. To působí na mikroprostředí, které již firma svými aktivitami ovlivnit může. Spadají sem zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. Vnitřním prostředím se myslí samotná organizace – její zdroje, organizační struktura, mezilidské vztahy a jiné.

### 3.5.1 Finanční analýza

Zjištění finančního zdraví podniku je pro analýzu vnitřního prostředí stěžejní. Důvodem je hodnocení výkonnosti hospodaření a specifikovat silné a slabé stránky, na kterých by se měla v následujícím roce zaměřit. Pro analýzu se mohou použít základní a nejznámější poměrové ukazatele. Pro tuto práci byly vybrány ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti. Údaje pro výpočty vychází z finančních výkazů v roční účetní závěrce. Způsoby výpočtu jsou popsány níže.

- **Ukazatelé rentability** – udává ziskovost společnosti, vypočítá se jako poměr čistého zisku (EAT) případně zisku před zdaněním (EBIT) k určitému základu, který ho ovlivňuje. Výsledné hodnoty je možné vynásobit 100 a získat tak údaje v %.
  - Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – hodnota výsledku ukazuje efektivnost vlastníky vloženého kapitálu

$$\text{○ } ROE = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- Rentabilita celkového kapitálu/aktiv (ROA) – podává informace o efektivnosti prostředků bez ohledu z jakých zdrojů pochází

$$ROA = \frac{Zisk}{Celková\ aktiva}$$

- Rentabilita tržeb (ROS) – pomocí tohoto ukazatele firma zjistí kolik zisku připadá na 1 Kč tržeb. Pro zjištění, kolik korun vynaložil podnik na 1 Kč svých tržeb, stačí ROS odečíst od 1 nebo ho lze vypočítat jako podíl nákladů a tržeb

$$ROS = \frac{Zisk}{Celkové\ tržby}$$

- **Ukazatelé likvidity** – vyjadřuje platební schopnost podniku uhradit své závazky včas, rozlišují se tři likvidity z hlediska obtížnosti přeměny majetku na hotovost – ty jsou uvedeny v čitateli, ve jmenovateli se vždy udávají krátkodobé závazky.

„Příliš vysoká míra likvidity je nepříznivým jevem pro vlastníky podniku, neboť finanční prostředky jsou vázány v aktivech, které nepracují ve prospěch výrazného zhodnocování finančních prostředků a „ukrajují“ tak z rentability.“ (Růžičková, 2008, s.49)

- Běžná likvidita III. stupně (CR – Current Ratio) – optimální hodnoty se udávají 1,6 – 2,5

$$\frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$$

- Pohotová likvidita II. stupně (QAR – Quick Asset Ratio) – optimální výsledky jsou 1 – 1,5

$$\frac{Oběžná\ aktiva - zásoby}{Krátkodobé\ závazky}$$

- Okamžitá likvidita I. stupně (CPR – Cash Position Ratio) – měla by být ve výši 0,5 – 0,7

$$\frac{Finanční\ majetek}{Krátkodobé\ závazky}$$

- **Ukazatelé zadluženosti** – zde se zjišťuje v jakém poměru využívá podnik ke své činnosti cizí a vlastní kapitál neboli v jaké míře je zadlužený. „Použití výhradně vlastního kapitálu totiž jednoznačně s sebou přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak financování výhradně z cizích zdrojů by bylo pravděpodobně spojeno s obtížemi při jeho získávání.“ (Růžičková, 2008, s.57)

- Míra zadluženosti vlastního kapitálu

- $\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$
- Celková zadluženost – ukazatel věřitelského rizika
  - $\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$
- Koeficient samofinancování – doplňkový ukazatel k ukazateli celkové zadluženosti – dohromady musí dát 1 (100 %)
  - $\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$

Stejně jako u rentability je možné výsledky uvádět v %.

### 3.5.2 Analýza makroprostředí – PEST

PEST neboli STEP je komplexní analýza všech složek makroprostředí. Každé písmeno představuje jeden zkoumaný faktor:

- Politicko-právní
- Ekonomické
- Sociální
- Technologické

Někdy se uvádí také PESTLE/PESTEL analýza, kdy jsou navíc zohledněné ekologické a legislativní faktory.

#### 3.5.2.1 Politicko-právní

Pro firmu je nutnost znát zákony a právní normy, které je povinna dodržovat – kterými jsou např. daňové, protimonopolní zákony, regulace export a importu, ochrana životního prostředí, cenová politika a mnoho dalších. Národní politická situace a členství v EU jsou faktory, které pro ně mohou znamenat jak příležitost, tak i ohrožení. (Sedláčková, 2006, s. 16-17)

#### 3.5.2.2 Ekonomické

Do ekonomického prostředí patří faktory, které ovlivňují kupní sílu. Jde především o příjmy ve společnosti, které se v jednotlivých zemích liší. To je způsobené odlišnou průmyslovou strukturou. Země lze je rozdělit podle různých struktur rozdělení příjmů:

1. velmi nízké příjmy, 2. většinou nízké příjmy, 3. velmi nízké, velmi vysoké příjmy, 4. nízké, střední, vysoké příjmy a 5. většinou střední příjmy. (Kotler, Keller, 2007, s. 124)

Patří sem vývoj HDP, hospodářské cykly (deprese, recese, oživení, konjunktura), úrokové sazby, míra inflace a další, které jsou uvedené v tabulce níže.

### 3.5.2.3 Sociální (kulturní a demografické)

Při analýze se sleduje jako součást demografického prostředí celosvětový populační růst, věková struktura populace, etnické a další trhy, skupiny podle vzdělání, chování a zvyklosti domácností, geografické posuny populace. Dále je důležité znát názory, hodnoty, vnímání a preference lidí a je potřeba přizpůsobit svoje produkty trendům společnosti. (Kotler, Keller, 2007, s. 126)

### 3.5.2.4 Technologické

Naše společnost se mění a vyvíjí čím dál tím rychlejším tempem díky stále novým technologiím. Ty je potřeba neustále sledovat a využívat nové příležitosti k inovacím. Zároveň s tím souvisí i zvýšení regulací technologických změn, které by měl marketér při zavádění nového produktu na trh také znát. (Kotler, Keller, 2007, s.130-131)

Tabulka 3 - Přehled vlivů makroprostředí

<b>Politicko-legislativní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
<b>Sociální faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie

V tabulce č. 3 jsou uvedené příklady zmíněných PEST faktorů, avšak pro každou firmu budou jiné s ohledem na obor podnikání, velikostí a jejími rozvojovými ambicemi. U velkých společností bude potřeba detailnější analýza a budou mít pro ně větší význam než u malých či středních. Při rozvojových aktivitách je nutné správné načasování, jelikož se jedná o výrazné investice. Sleduje se zde mimo jiné také hospodářský cyklus a dostupnost zdrojů – jak finančních, tak kvalifikovaných lidských zdrojů. Důležité faktory by se měli stále sledovat, vyhodnocovat, a především se snažit o predikci vývoje a jejich vlivů na činnost organizace. (Sedláčková, 2006, s. 19-20)

### 3.5.2.5 Metoda MAP

Zkratka MAP je odvozena ze začátečních písmen anglických slov:

- *Monitor* – monitoruj faktory, které mohou mít vliv na marketingovou strategii
- *Analyze* – analyzuj dosavadní vliv faktorů
- *Predikt.* – předpověď vývoj ovlivňujícího faktorů

Jedná se o metodu, která se používá v analýze PEST a rozkládá jí podrobněji a detailněji do tří fází. Může se pro tyto účely zhotovit tabulka, kde tři sloupce budou označeny jako ovlivňující faktory, analýza dosavadního vývoje a předpoklad vývoje. V posledním čtvrtém sloupci by mělo být zhodnocení vývoje, jestli se jedná o potenciální hrozbu či příležitost pro naši zkoumanou společnost.

### 3.5.3 Analýza mikroprostředí – Porterův model pěti sil

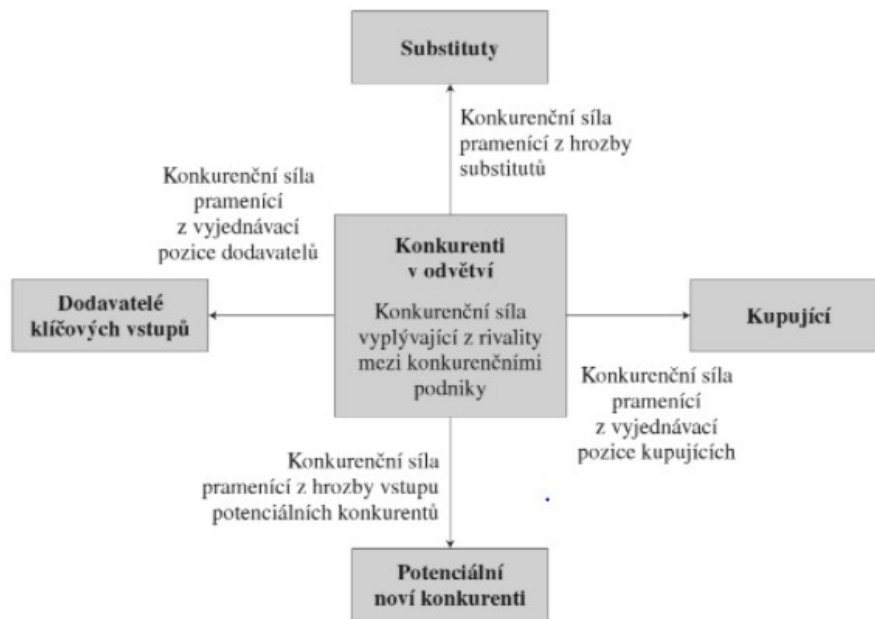
Porterův model analyzuje 5 základních hybných sil v odvětví, které mají firmě pomoci v zjištění jejich předností, nedostatků v konkurenčním prostředí. Výstupem by mělo být souhrn potenciálních hrozeb a zároveň příležitostí pro firmu.

Sledují se:

- Stávající konkurenti v odvětví
- Vyjednávací síla dodavatelů

- Vyjednávací síla odběratelů/zákazníků
- Hrozba potencionálních konkurentů
- Hrozba substitutů

Obrázek 7 - Porterův model pěti sil



Zdroj: Sedláčková, 2006, s. 48

Jako prvním krokem by měla být analýza potřebného odvětví – velikost a růst trhu, její struktura, fáze životního cyklu, náklady na kapitál, vstupní a výstupní bariéry atd. (Jakubíková, 2013, s.102)

Situaci ve zkoumaném odvětví je potřeba zanalyzovat jak v minulosti, přítomnosti, tak především predikovat vývoj i do budoucnosti – neboli v rámci celého časového horizontu strategie. Po sestavení faktorů by měli vyplynout potencionální základní hrozby (např. silný zákazník nebo vysoká konkurenční rivalita v odvětví) a následně by se měli identifikovat marketingové příležitosti, které by mohly možné zjištěné hrozby eliminovat. (Hanzelková, 2009, s. 109-110)

### 3.5.4 SWOT

V analýze SWOT se zkoumají:

- *Strengths* – silné stránky
- *Weaknesses* – slabé stránky
- *Opportunities* – příležitosti
- *Threats* – hrozby

„Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Po důkladně provedené OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.)“ (Jakubíková ,2013, s. 129)

Tabulka 4 - SWOT analýza

	<b>POZITIVNÍ (NÁPOMOCNÉ) FAKTORY</b>	<b>NEGATIVNÍ (ŠKODLIVÉ) FAKTORY</b>
<b>VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ</b>	Silné stránky	Slabé stránky
<b>VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ</b>	Příležitosti	Hrozby

Zdroj: vlastní zpracování

Lze definovat tři hlavní zdroje příležitostí: firma nabízí něco, čeho je nedostatek. Druhou možností je začít vyrábět již existující zboží novým nebo vylepšeným způsobem a poslední je prodávání výrobku či služby, který ještě na trhu neexistuje. (Kotler, Keller, 2007, s. 90)

Ze SWOT lze definovat TOWS matici viz tabulka 5, která udává podrobnější pohled. Ta kombinuje zjištěné faktory o podniku a vytváří návrhy ke strategiím. Jedná se o využití silných stránek a maximalizace příležitostí (SO) nebo vyzdvihnutí silných stránek a minimalizovat hrozby (ST); překonání slabých stránek a využít příležitosti (WO) a minimalizovat zároveň slabé stránky a hrozby (WT).

Tabulka 5 – TOWS matice

	SEZNAM SILNÝCH STRÁNEK (S)	SEZNAM SLABÝCH STRÁNEK (W)
SEZNAM PŘÍLEŽITOSTÍ (O)	Strategie (SO) Ofenzivní přístup MAX – MAX	Strategie (WO) Opatrný přístup MIN – MAX
SEZNAM HROZEB (T)	Strategie (ST) MAX-MIN	Strategie (WT) MIN-MIN

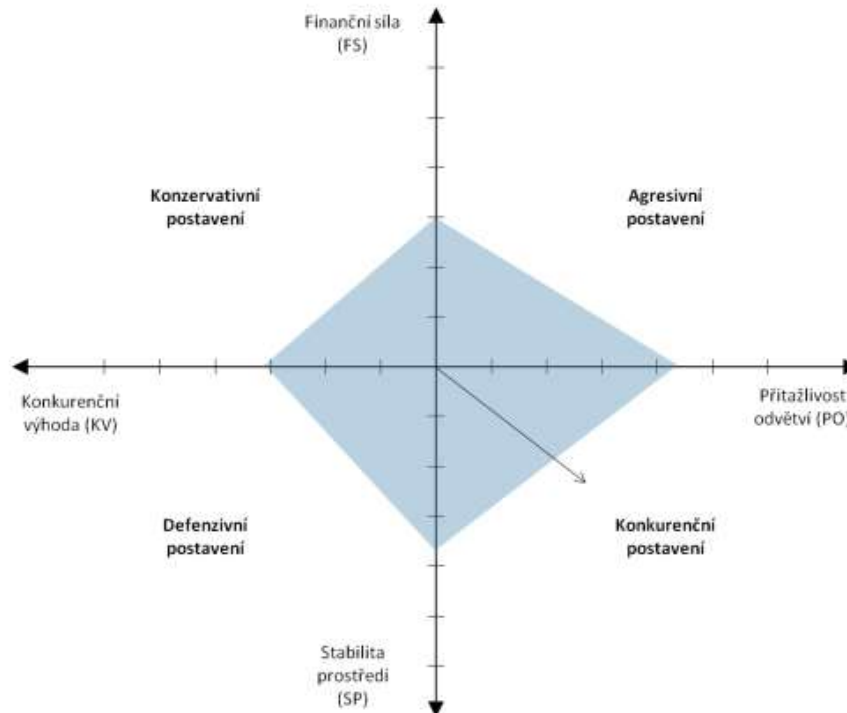
Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013, s. 131

- **Matice EFE** (external forces evaluation) – navazuje na SWOT, hodnotí se nejzásadnější externí vlivy analýzy (příležitosti a hrozby) pomocí přidělené váhy a body (stupněm vlivu)
- **Matice IFE** (internal forces evaluation) – zde se hodnotí interní pozice firmy (to znamená silné a slabé stránky) stejným způsobem jako EFE matice
- **Matice SPACE** (strategic position and action evaluation matrix) – v této matici se zjišťuje strategická pozice firmy. Výsledek závisí na 4 kritériích (stabilita prostředí, přitažlivost/síla oboru, konkurenční výhoda a finanční síla společnosti) obsahující podstatné faktory, které se následně hodnotí podle důležitosti pro podnikatelský subjekt. Výstupem SPACE analýzy je graf, který udává, jaké postavení na trhu zastává a na co by se měla nejvíce soustředit a jakou strategii zvolit. Na obrázku č. 8 je tento výsledek vyobrazený i se 4 variantami strategií, kterými jsou:
  - **Agresivní** – jedná se o atraktivní a stabilní odvětví, kde má subjekt určitou konkurenční výhodu, hrozbou pro něj mohou být noví konkurenti na trhu
  - **Konkurenční** – firma se nachází v atraktivním a nestabilním prostředí, i zde má konkurenční výhodu, ale nemá příliš dobré výsledky po finanční stránce – měla by se snažit o zvýšení hospodárnosti nebo se sloučit s jinou společností/společnostmi
  - **Konzervativní** – odvětví je stabilní s nízkou mírou růstu. Firma má finanční prostředky, ale nemá příliš velkou konkurenční výhodu – měla by investovat do vývoje nových výrobků či změnit odvětví



- **Defenzivní** – neatraktivní odvětví, firma nemá dostatek finančních zdrojů ani není konkurenceschopná – měla by snižovat náklady nebo zvážit odchod z odvětví

Obrázek 8 - Výstup SPACE analýzy



Zdroj: SPACE analýza (SPACE Analysis) - ManagementMania.com. [online]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>

### 3.6 STP metoda

Pro zjištění požadavků a vlastností zákazníků je nutné provést tzv. STP metodu. „Společnost objevuje na trhu odlišné potřeby a skupiny, cílí na ty, které může uspokojit lépe než ostatní a pak umísťuje svoji nabídku tak, aby si cílový trh všiml odlišné nabídky a image.“ (Kotler, Keller, 2013, s.348) Ta se skládá ze tří fází:

- **Segmentace (Segmentation)** – jako prvním krokem je rozdělení trhu na vnitřně homogenní skupiny v určitých vlastnostech (z demografického, geografického, socioekonomického či např. behaviorálního hlediska), které se od sebe navzájem liší.
- **Cílení (Targeting)** – následuje tržní zacílení, které spočívá ve výběru jednoho či více segmentů pro které chceme jako firma přizpůsobit marketingovou strategii.

Firma nemusí rozlišovat segmenty (soustředí se na společné potřeby zákazníků) a rozhodne se nabízet stejnou nabídku celému trhu – tzv. nediferencovaný marketing. Naopak je možné zaujmout diferencovaný marketing, kdy pro každý segment vytvoří jiný marketingový mix na míru – s tím většinou přichází i vyšší zisk. Jestliže má firma omezené finanční prostředky, může zvolit koncentrovaný marketing, kdy se také zaměřuje pouze na část trhu – několik segmentů, ale vytváří pouze jednu strategii/kampaň na všechny. (Kotler, Wong, 2007, s.486-488)

Obrázek 9 - Segmentové strategie



Zdroj: Kotler, Wong, 2007, s. 487

- **Umístění (*Positioning*)** – v poslední fázi se snaží tyto skupiny určitým způsobem zaujmout na základě vytvořeného marketingového mixu a vyzdvihnout jejich konkurenční výhodu– „Positioning je akt navržení nabídky a image společnosti, aby zaujaly významné

místo v mysli cílového trhu. Cílem je umístit značku tak, aby se maximalizoval potencionální prospěch firmy“ (Kotler, Keller, 2013, s. 648)

### **3.7 Marketingový mix**

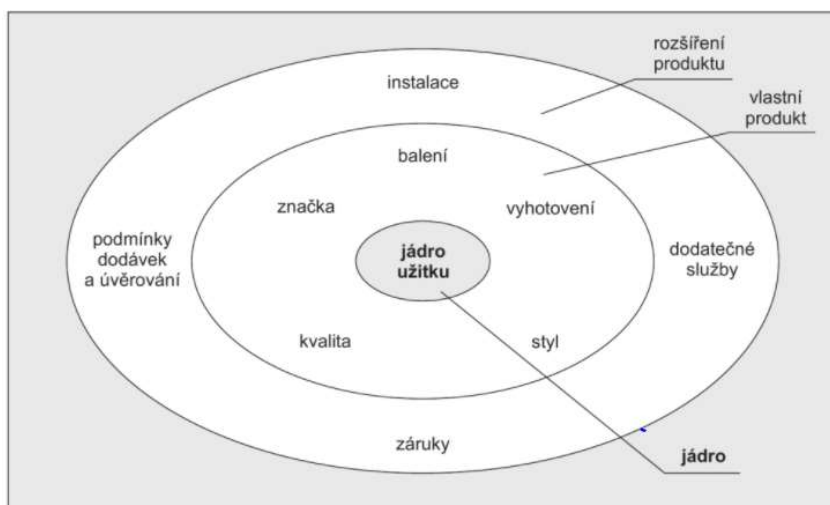
Po provedené analýze trhu, konkurence a definici naší cílové skupiny, je také nezbytnou součástí marketingové strategie vhodné sestavení marketingového mixu neboli **4P**, do kterého patří produkt (*product*), distribuce/umístění (*place*), cena (*price*) propagaci (*promotion*). S tímto mixem přišel Edmund Jerome McCarthy a sestavuje se z pohledu prodávajícího. Robert F. Lauterborn přišel s alternativou, a to z pohledu kupujícího – jedná se o tzv. **4C** mix, ve kterém je obsažena hodnota pro zákazníka (*customer value or consumer*), komunikace (*communication*), pohodlí (*convenience*), náklad (*cost*).

„Prvky marketingového mixu jsou vzájemně závislé a ovlivňují se. Proto musí být marketingová strategie, taktika i konkrétní plán chápány jako jejich vzájemná neoddělitelná kombinace. Marketingový mix musí být sestaven v návaznosti na jednotlivé faktory prostředí a analýza prostředí i marketingového mixu jsou považovány za nepřetržitý proces. Každý proces musí být kontrolován, zda vede ke stanovenému cíli.“ (Jakubíková, 2013, s. 151)

#### **3.7.1 Produkt**

Produkt lze definovat jako „cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby, patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“ (Kotler, Wong, Armstrong, 2007, s. 615)

Obrázek 10 - Úrovně produktu



Zdroj: Jakubíková, 2013, s.159

Na obrázku č. 10 lze vidět komplexní produkt, který je rozdělen do tří úrovní. První úroveň jádro užitku je nejdůležitější vlastnost výrobku.

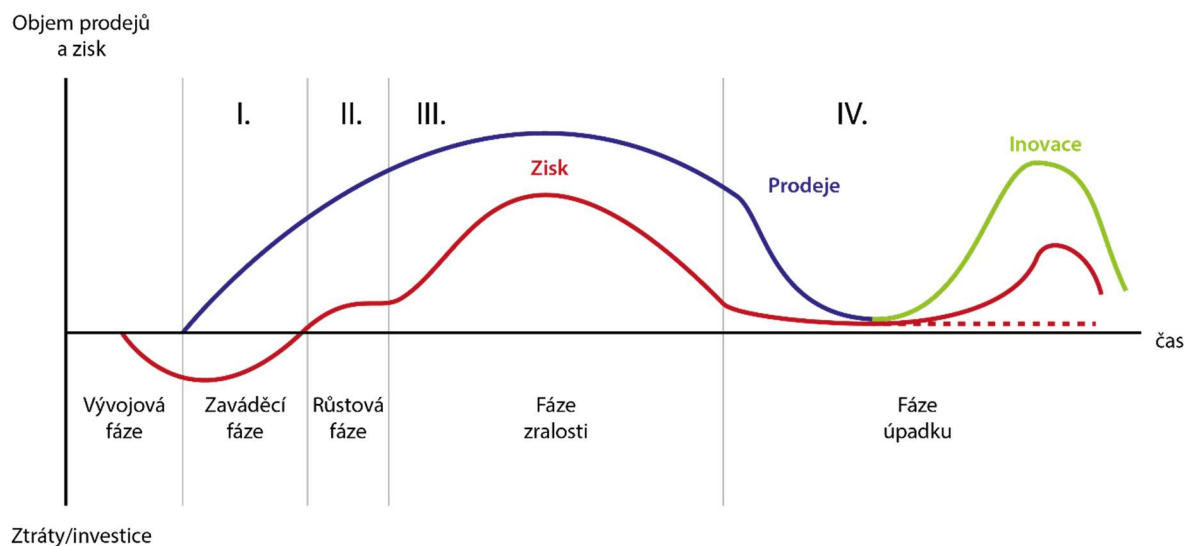
Kromě funkčnosti a základní užitečnosti výrobku je také podstatné vyhotovení a design, který může mnohdy představovat hlavní výhodu a odlišnost oproti konkurenci. S tím souvisí i obal, který má zároveň i funkci ochrannou před poškozením zboží a informační s popisem produktu. (Karlíček, 2013, s. 156) Jádro užitku produktu s kvalitou, vzhledem, balením, značkou je teprve skutečný a vlastní produkt. K tomu všemu se nakonec musí přidat třetí úroveň, která obsahuje rozšiřující služby, které jsou dodané s výrobkem – může se například jednat o záruky, instalace, dodání, úvěry, zákaznické podpory a dalších. V některých případech je pro spotřebitele v nákupu rozhodující až nabídka rozšířeného produktu vzhledem k množství konkurenčních podniků na trhu.

„Produkt je tedy více než pouhá množina hmotných charakteristik. Spotřebitele mají tendenci vnímat jej jako ucelený balíček přínosů či výhod, které uspokojují jejich potřeby. Při vývoji produktů musí marketéři nejprve určit základní spotřebitelské potřeby, které má produkt uspokojit. Potom musí připravit vlastní produkt, a nakonec nalézt způsoby, jak jej rozšířit, aby takto vytvořený balíček přínosů co nejlépe uspokojil spotřebitele.“ (Kotler, Wong, Saunders, 2007, s. 616)

### 3.7.1.1 Životní cyklus

Každý produkt se na trhu nachází v určitém životním cyklu, kterých lze definovat do 5 fází – *vývojová, zaváděcí, růstová, zralosti a úpadku*. Na obrázku č. 11 je možné vidět průběh zisku a prodeje v jednotlivých fázích.

Obrázek 11 - Životní cyklus produktu



Zdroj: Životní cyklus produktu. Dostupné z: <https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/234-2015-12-22-20-52-28>

- **Vývojová fáze** – v této fázi produkt ještě není umístěn na trhu a teprve se vyvíjí, vznikají zde pouze náklady
- **Zaváděcí fáze** – produkt byl již zaveden na trh a začíná se prodávat, většinou ale z důvodu marketingové propagace a doladění nedostatků zůstává zisk v záporných číslech
- **Růstová fáze** – prodej se zvyšují a zisk se dostává ze záporných do kladných hodnot, současně tak přichází noví konkurenti s vidinou vhodné příležitosti. Postupně je potřeba zaujmout strategii k udržení rychlého tržního růstu, kterou může být zlepšení kvality, nové prvky nebo zcela nové modely, vstoupení do nového segmentu, nové distribuční kanály, změnou reklamy, snížením ceny. (Kotler, 2007, s. 364) Možnosti základních růstových strategií jsou zmíněné výše v kapitole 3.4.3.7 – Ansoffova matice.
- **Fáze zralosti** – z důvodu nasycení trhu a vysoké konkurence se zpomalí objem prodeje a zisk se postupně snižuje. Většina firem z trhu odejde a přenechá to větším

a úspěšnějším v oboru. Vzhledem k technologickému vývoji se většinou začne vyrábět substitut k výrobku, o který již zákazníci přestanou mít zájem a dostává se do fáze úpadku. (Karlíček, 2013, s. 158)

- **Fáze úpadku** – prodej i zisk už pouze klesá, produkty jsou již zastaralé a není o ně zájem.

Každý produkt má různý životní cyklus i dobu jeho trvání. Jako dobrý příklad je možné uvést módní hity, které mají rychlou růstovou fázi a následně nastává úpadek – to znamená, že se zde fáze zralosti nevyskytuje. U některých produktů je však možné se z fáze úpadku dostat zpět do růstu prostřednictvím inovace. (Karlíček, 2013, s.158)

Pro optimální kombinaci výrobků nám může pomoci Bostonská (BCG) matice. Pomocí ní lze vytvořit model, ve kterém se produkty rozdělí do 4 kvadrantů podle tempu růstu trhů a relativního tržního podílu vůči konkurenci – tím se určí v jaké životní fázi jsou. Rozlišují se Otazníky, Hvězdy, Dojné krávy nebo Bídni psi. Účelem portfolia je mít vyvážené jednotlivé kvadranty a je možné ho přirovnat k našemu životu: „stejně jako pracující středního věku musí podporovat své děti, tak také produkty, které jsou ve fázi zralosti, umožňují vytvořit takové cash flow, které je zapotřebí k financování inovačních výrobků, jež se ještě samy nefinancují.“ (Wöhe, Kislíngerová, 2007, s.96)

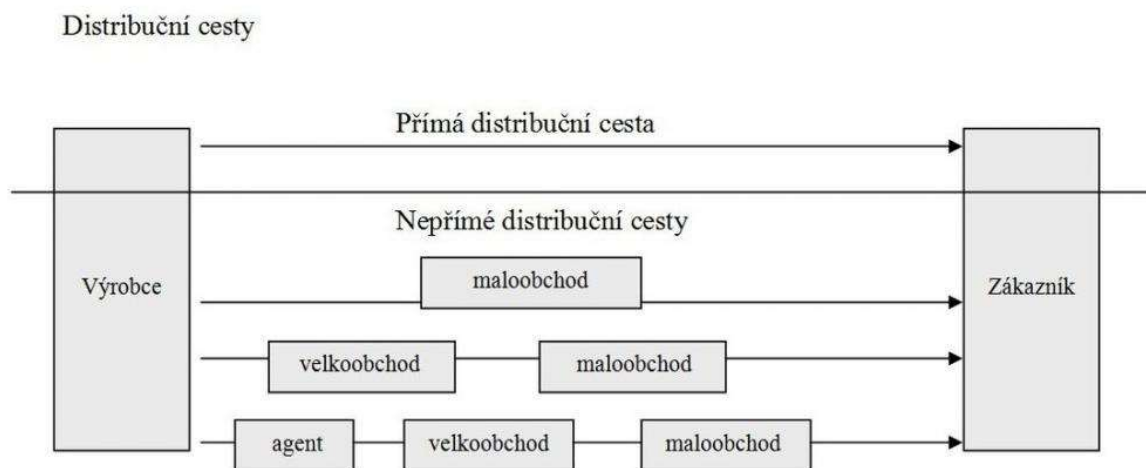
### 3.7.2 Distribuce

V distribučním mixu firma řeší a rozhoduje, jakým způsobem se produkt dostane k zákazníkovi ve správném množství, kvalitě a v požadovaném čase. Důležité je vybrat typ distribuční cesty, o kterém se rozhoduje na základě druhu nabízeného produktu, jak se samotná firma prezentuje a jak dlouho na trhu je, s ohledem na preference našich zákazníků, podle financí atd. Na obrázku č. 12 je možné vidět možnosti distribucí, kterými jsou přímá a nepřímá cesta.

V přímé distribuční cestě je produkt nabízen cílovému zákazníkovi, mezi výrobcem a kupujícím nestojí žádný mezičlánek (maloobchod, velkoobchod, agent, zprostředkovatel, prostředník atd.) na rozdíl od nepřímé cesty, kde se určitý mezistupeň vyskytuje. V přímém prodeji je hlavní nevýhoda časová náročnost, ale na druhou stranu velkou výhodou je získání

okamžité zpětné vazby a snadnější navázání dobrých vztahů se zákazníky. V nepřímé cestě nám odpadává část povinností, které svěříme nejčastěji velkoobchodu či maloobchodu. Vznikají nám ale další vysoké náklady a ztrácíme kontakt i určité informace o zákazníkovi.

Obrázek 12 - možnosti distribuční cesty



Zdroj: Internetový marketing a marketingové strategie | Malá marketingová [online]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovy-mix-distribuce/>

### 3.7.3 Cena

Správné určení cen u produktů je velmi důležitý a složitý proces. Tento jediný nástroj ze 4P představuje pro firmu výnosy, ostatní jsou spojené s náklady. Je potřeba tuto problematiku uchopit komplexněji z několika pohledů. Křivka poptávky, která udává, že po snížení ceny se nám automaticky zvýší poptávka a prodá se toho více, vždy neplatí. Veblenův efekt nám toto vyvrací, a to především u luxusních statků, kdy si zákazník raději připlatí, protože vnímá nízkou cenu spojenou s méně kvalitním zbožím. Proto je nezbytné pochopit vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou. (Karlíček, 2013, s. 173-174)

### 3.7.4 Propagace

Propagaci neboli marketingovou komunikaci lze chápat jako způsob sdělení informací o produktu naší cílové skupině zákazníků, snaha zaujmout a přesvědčit je o koupi. V současném velkém množství konkurenčních subjektů je originální, správně vytvořená a mířená propagace často rozhodující o úspěchu firmy.

Cíle marketingové komunikace vychází ze strategických marketingových cílů, charakteru cílové skupiny a stádium životní cyklu produktu. Většinou se jedná o vybudování značky (vytvoření pozitivní image značky), poskytnutí informací a diferenciování výrobku či službu, vytvoření a stimulace poptávky po produktu/značce, stabilizování obratu a posílení firemní image (důležitá jednotná komunikace v dlouhém období). (Přikrylová, 2019, s. 43-44)

Možností oslovit spotřebitele je několik a je potřeba vytvořit vhodnou kombinaci těchto nástrojů, který se nazývá **komunikační mix**. Do něj patří:

- Osobní prodej.
- Reklama.
- Podpora prodeje.
- Přímý marketing.
- PR (public relations) – vztah s veřejností.
- Event marketing.
- Sponzoring.
- On-line marketing.

Volbu nástrojů a optimalizaci komunikačního mixu ovlivňují především tyto faktory: charakter trhu a druh zákazníka, charakter produktu nebo služby, stádium životního cyklu produktu, cena, disponibilní finanční zdroje (rozpočet strategie). (Přikrylová, 2019, s.49-50)

Rozpočet marketingové komunikace určuje každá firma různými způsoby. Lze rozlišit čtyři základní metody:

- 1 Metoda přijatelného rozpočtu – společnost si vymezí finance na propagaci podle toho, co si může dovolit. Nevnímá vložení peněz jako investici a z toho důvodu, se složitě dlouhodobě plánuje.
- 2 Metoda procento z obratu – společnost se při této metodě nesoustředí na výsledek komunikace, pohlíží pouze na její obrat.
- 3 Metoda shody s konkurencí – to znamená vložení tolik finančních prostředků, aby získal stejný prostor v médiích jako konkurence.



- 4 Metoda cíle a jeho dosažení – firma se snaží o splnění zvolených úkolů, aby dosáhla určitých vytyčených cílů. Pro každý úkol se náklady odhadují a jejich souhrn udává návrh rozpočtu. (Kotler, Keller, 2013, s.591-592)

Pro zjištění, zda a jak efektivně marketingová komunikace funguje, je zapotřebí změřit výsledky a následně je vyhodnotit. U on-line propagace to ulehčují nástroje pomocí kterých lze velmi detailně změřit výkonnost. Při využití off-line prostředků je to obtížnější, jelikož nelze určit, do jaké míry je výsledek ovlivněn pouze samotnou propagací a není možné oddělit ostatní vlivy působící na zákazníka. K měření lze použít marketingový výzkum, který může být proveden pomocí dotazníků.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika společnosti

V roce 1990 vznikla česká firma Fotolab jako společnost s ručením omezeným. Po třech letech se změnila na akciovou společnost. Německá firma Cewe, která sídlí v Oldenburgu, postupně odkoupila všechny její akcie. Název Fotolab nadále zůstal zachován jako její obchodní značka.

Společnost Cewe se zabývá fotoslužbami a prodejem fototechniky. Své služby poskytuje ve 43 kamenných prodejnách po celé České republice nebo na vlastním e-shopu fotolab.cz a cewe.cz. Zároveň Cewe provozuje prostřednictvím svých prodejen a obchodních partnerů tzv. fotokiosky, kde si zákazníci mohou ihned vytisknout své fotografie. Fotoprodukty vyrábí ve své fotolaboratoři, která se nachází v jejich centrální budově – sídle firmy. Snaží se dbát na životní prostředí a snížit negativní vliv jejich činnosti. Některé produkty splňují výrobu dle FSC pravidel, který zajišťují ekologicky šetrné obhospodařování lesů.

*Obrázek 13 - logo firmy*



Zdroj: <https://www.cewe.cz/>

- **Obchodní firma:** Cewe Color, a.s.
- **Datum vzniku a zápisu:** 18. srpen 1993
- **Sídlo:** Kloknerova 2278/24, Chodov, 148 00 Praha
- **Identifikační číslo:** 49241338
- **Právní forma:** Akciová společnost
- **Předmět podnikání:** výroba, obchod neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru; výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

- **Představenstvo:** Libor Rambousek, Ladislav Koštíř, Michal Rafal Skop
- **Dozorčí rada:** Patrick Berkhouwer, Michaela Rešová, Renata Máslová, Laszlo Ablonczy, Jean Paul Vern
- **Jediný akcionář:** CEWE Beteiligungs GmbH; Registrační číslo: HRB 3519; Meerweg 30-32, 261 33 Oldenburg
- **Základní kapitál:** 250 020 000,-Kč

#### 4.1.1 **Mise, vize a hodnoty podniku:**

- **Mise**

- ❖ „Vyrobené s radostí – pro radost“

Cewe spojuje inovaci a radost z fotografie. Doprovází zákazníky v silných momentech jejich života a jejich spokojenost je prvořadá.

- **Hodnoty firmy jsou vymezeny do 5 základních pilířů:**

- ❖ Čestné a spravedlivé jednání.
- ❖ Ekonomická udržitelnost.
- ❖ Ochrana životního prostředí a zachování zdrojů.
- ❖ Odpovědnost za zaměstnance.
- ❖ Sociální angažovanost.

- **Vize**

Evropská značka, která se lidem vybaví, pokud chtějí vytvořit jakýkoliv produkt ze svých fotografií. Cewe také znamená závazek k udržitelnosti a sociálním, kulturním a sportovním projektům. Nečiní však žádná politická nebo náboženská prohlášení. Jejich cílem je navázat trvalé vztahy se zákazníky.

## 4.2 Situační analýza

V této kapitole se provede vnitřní a vnější analýza podniku. Získané výstupy se využijí ve SWOT matici.

### 4.2.1 Finanční analýza

Nejprve se vypočte rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita aktiv (ROA), rentabilita tržeb (ROS) a doplňkový ukazatel nákladovosti za poslední tři roky 2018-2020. Pro výpočet je použit zisk po zdanění. Výsledné hodnoty v % jsou uvedeny níže v tabulce 6. Tyto ukazatele představují výnosnost jednotlivých vstupů. Výsledky vycházejí pro firmu dobře a lze říci, že hospodaří efektivně. Rentabilita tržeb by mohla být vyšší – to udává nízkou čistou marži. Zároveň ukazatel nákladovosti vykazuje celkem vysoké hodnoty. Pozitivní však je zlepšení těchto výsledků v posledním roce.

Tabulka 6 – Ukazatelé rentability

	2018	2019	2020
<b>ROE</b>	12,84	12,59	13,03
<b>ROA</b>	8,62	8,80	8,42
<b>ROS</b>	6,51	6,44	6,77
<b>Ukazatel nákladovosti</b>	93,49	93,56	93,23

Vlastní zpracování

Dále jsou vypočítány ukazatelé likvidity v uplynulých 3 letech. Ty nám udávají schopnost firmy platit své krátkodobé závazky. Běžná likvidita (3. stupně) znázorňuje kolikrát je schopna zaplatit své dluhy pomocí oběžných aktiv. Hodnoty se každým rokem lehce snižují, přesto se pohybují v horních mezích doporučených čísel. Likvidita 2. stupně neboli pohotová označuje splacení věřitelům prostřednictvím oběžných aktiv bez zásob. V tomto ukazateli si firma vede velmi dobře. Poslední vypočítaná likvidita 1. stupně nám říká, jak je na tom Cewe s peněžními prostředky v pokladně a na účtech a její schopnost zaplatit okamžitě své závazky. Společnost drží malé množství finančního majetku. Důvodem je použití nástroje cashpooling v rámci koncernu, které optimalizuje firemní účty.

Tabulka 7 - Ukazatelé likvidity

Likvidita	2018	2019	2020
<b>Běžná</b>	2,26	2,25	2,15

<b>Pohotová</b>	1,21	1,38	1,15
<b>Okamžitá</b>	0,019	0,004	0,002

Vlastní zpracování

Tabulka 8 - Ukazatelé zadluženosti

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Míra zadluženosti VK</b>	48,85	50,30	54,66
<b>Celková zadluženost</b>	32,79	33,42	35,31
<b>Míra samofinancování</b>	67,21	66,58	64,69

Vlastní zpracování

Pro ukazatelé zadluženosti byly vybrány tři – míra zadluženosti vlastního kapitálu, celková zadluženost a míra samofinancování, které jsou vyjádřeny v %. Cizí kapitál je nižší než vlastní kapitál, proto vychází nízká míra zadluženosti, která má ale stoupající tendenci a v roce 2020 dosahuje 54,66 %. To není pro firmu dobré znamení, avšak stále se pohybuje v průměrných hodnotách.

Celková zadluženost roste, tím míra samofinancování klesá. Financování z cizích zdrojů je pro společnost levnější než ze zdrojů vlastních. Například z důvodů efektu daňového štítu, eliminace rizikovějšího vlastního kapitálu.

#### 4.2.2 Analýza marketingového mixu

- **Produkt**

Cewe nabízí především dva produktové segmenty: fotoslužby a prodej fototechniky.

Nejvíce se zaměřuje na fotoslužby, které zahrnují:

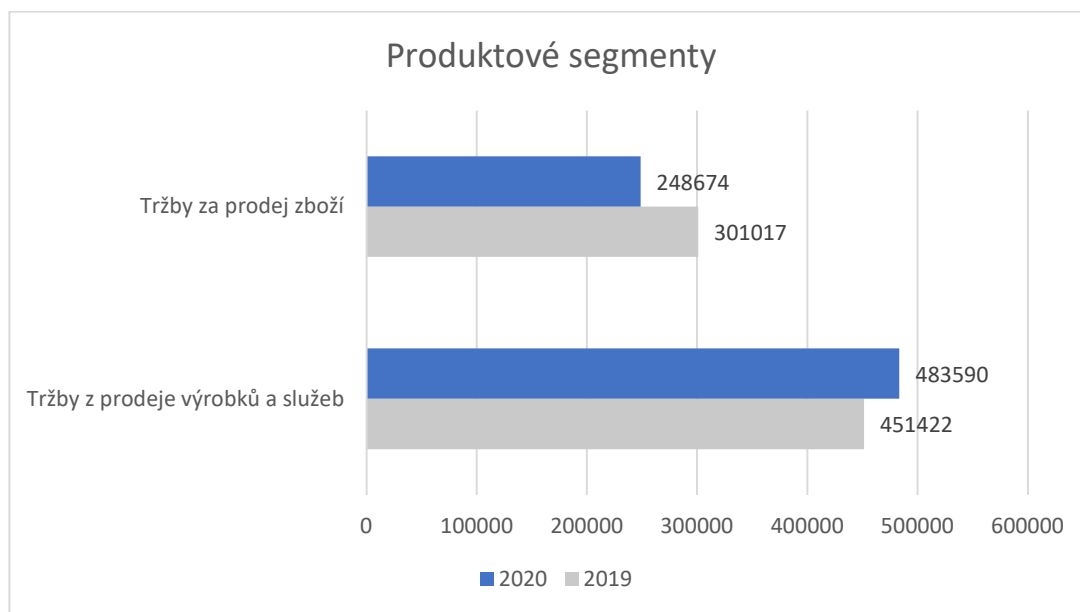
- Klasické chemické fotografie šíře 10 až 30 cm z digitálních médií nebo z negativů na fotografický papír, zpracovaný vyvolávacím a ustalovacím chemickým procesem.
- Digitální offsetový elektro-inkoustový tisk a dokončení jako CEWE FOTOKNIHY a kalendáře.
- Inkoustový 12 barevný tisk posterů vč. Rámování a na plátno a následná adjustace na napínací rámy.

- UV/LED tisky na papír a plátna a jejich adjustace na napínací rámy a rámování, UV/LED tisky na deskové materiály.
- Přímá potisk textilu.
- Skenování analogových médií (Účetní závěrka Cewe, 2019).

Výše uvedené produkty jsou vyráběny ve vlastní Cewe fotolaboratoři. Jedná se o customizované produkty, což znamená, že produkt je vyroben na míru podle požadavků zákazníka. Zároveň si zákazníci ve fotokioscích na prodejních Cewe Fotolab a obchodních partnerů mohou okamžitě vytisknout fotografie ze svých mobilů a paměťových médií.

Druhým segmentem je prodej fototechniky. V provozovnách a na internetu se pod značkou Fotolab prodávají fotoaparáty, objektivy, kamery, drony a ostatní příslušenství. Zboží Cewe nakupuje od největších výrobců na trhu (např. Canon, Fujifilm, GoPro, Nikon, Olympus, Sony atd.). Mimo jiné je také možné si na zkoušku fotoaparát zapůjčit.

Graf 1 - Produktové portfolio



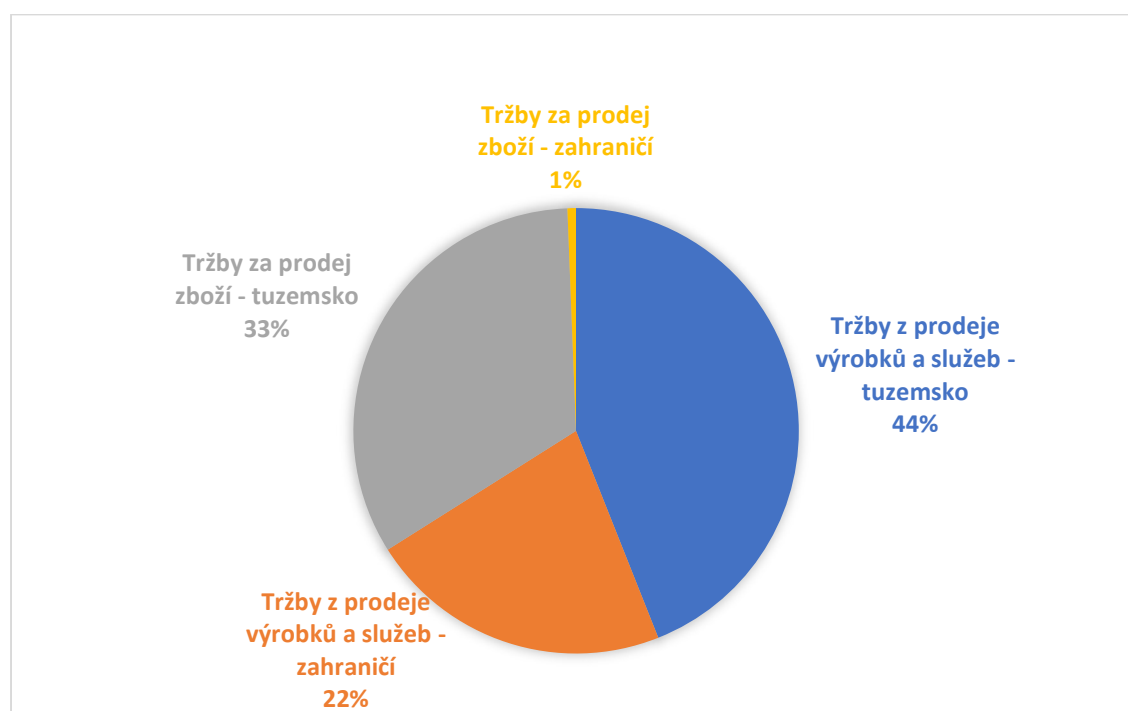
Vlastní zpracování z interních dat

Na grafu 1 výše jsou znázorněny tržby z prodeje zboží, kam spadá veškerý prodej fototechniky a tržby z prodeje výrobků a služeb, ve kterém jsou zahrnuty fotoslužby.

Vyznačeno je srovnání produktových segmentů v roce 2019 a 2020. Lze pozorovat znatelný pokles v prodeji fototechniky, a naopak nárůst ve fotoslužbách.

Níže v grafu 2 lze vidět rozložení tržeb z tuzemska a ze zahraničí – tzn. mezi koncernovými Cewe. 77 % z celkových tržeb je za prodej zboží a výrobků v České republice.

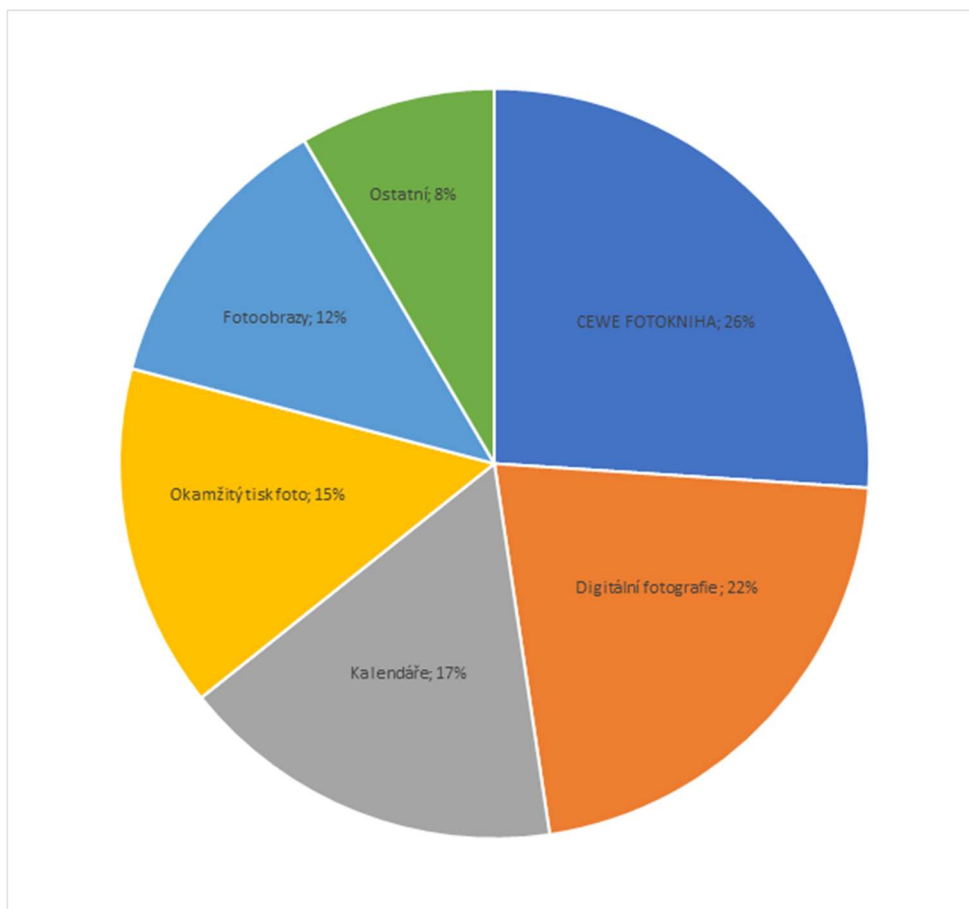
Graf 2 - Poměr tržeb prodeje produktů v roce 2020



Vlastní zpracování z interních dat

V grafu 3 je vyobrazeno produktové portfolio fotoslužeb dle % podílů na obratu výroby v roce 2020. Jako klíčový produkt je pro společnost určitě Cewe Fotokniha, kterou se snaží nejvíce propagovat a přináší nejvyšší tržby z výrobků (26 %). Na druhém místě jsou digitální fotografie s 22 % a fotokalendáře zaujímají třetí místo se 17 %. V kategorii *Okamžitý tisk foto* jsou převážně vyvolané fotografie, ale také přání nebo mini kalendáře z fotokiosků v drogeriích. V roce 2020 měly menší procentuální podíl (15 %) než v jiných letech, z důvodu covidové pandemie, kdy se nemohly tyto fotostanice využívat. Velkou část roku musely být vypnuté, aby nedocházelo k přenosu nemoci skrz kontakt s přístrojem. Tento rok se tedy očekává nárůst v okamžitém tisku.

Graf 3 – Produktové portfolio – fotovýrobky



Vlastní zpracování dle interních dat

- **Ceny, dodací podmínky**

Ceny jsou vytvořeny kalkulací veškerých nákladů – jak přímých, tak nepřímých s přičtenou určitou marží, která se u výrobků liší. Jako další faktor se zde bere v úvahu stanovená minimální cena u každého produktu, kterou udává mateřská společnost Cewe sídlící v Německu.

Dodací lhůty se liší podle druhu fotoproduktu. Vyzvednutí na výdejních místech či zaslání domů trvá průměrně od 3-6 dnů. Nákup fototechniky, doplňkových produktů či vyvolání fotografií je možné okamžitě nebo na počkání na prodejnách Cewe.



- **Distribuce**

Cewe využívá jak přímé, tak nepřímé distribuční cesty. Mezi přímé se řadí 43 vlastních maloobchodní prodejen po celé České republice, kam si zákazníci mohou zboží objednat či přijít a sami si na místě produkty prohlédnout a za pomoci personálu vybrat.

Zboží si je také možné vyzvednout na výdejních místech tzv. sběrnách, které se nacházejí v jiných prodejnách. V nepřímé distribuci dále využívají podpůrné mezičlánky, kterými jsou Česká pošta a PPL. Zboží si tak mohou zákazníci objednat až k sobě domů. Cewe fotokiosky k tisknutí fotek se kromě jejich prodejen nachází u obchodních partnerů, kterými jsou DM-drogerie, Teta drogerie, Rossmann a Globus.

- **Komunikační mix**

**Osobní – maloobchodní prodej**

Jako jeden nástroj komunikačního mixu je maloobchodní prodej. Na již zmíněných prodejnách Cewe Fotolab se nachází zaškolení zaměstnanci, kteří firmu reprezentují, umí zákazníkům poradit a navazují s nimi vztahy.

**Podpora prodeje**

Cewe nabízí množstevní slevy u fotoknih a fotokalendářů již od dvou kusů. U nákupu vybrané fototechniky momentálně nabízí jako dárek 800 Kč poukaz na vytvoření fotoknihy, v listopadu plánuje Black Friday.

Každý rok pořádá soutěž o nejlepší Cewe fotoknihu za hodnotné ceny. V průběhu roku jsou také tematické soutěže o nejlepší fotografii (např. Letní fotosoutěž – Cestuj s Cewe nebo Zimní Česko-slovenská fotosoutěž), kterou určuje odborná porota. Dále pořádají výstavy fotoobrazů, foto workshopy na prodejnách či webináře, které si může pustit každý na YouTube.

**Public Relations (PR)**

Společnost se snaží budovat především ekologicky udržitelnou pověst. Podporuje projekt pro ochranu klimatu v Africe a tím kompenzuje vypouštěné množství emisí do ovzduší při výrobě produktů a stává se tak klimaticky neutrální. Dále prostřednictvím FSC certifikace na svých výrobcích se snaží chránit ohrožené světové lesy. Je také držitelem certifikátu Managementu ochrany životního prostředí dle ISO 14001, certifikátu Zelené energie 2020 od Amper Market (100 % energie z obnovitelných zdrojů) a Osvědčení o přínosu pro životní prostředí za rok 2018 od Ecobat za odevzdání použitých baterií.

Cewe Fotolab dlouhodobě spolupracuje s neziskovou organizací Psí život. Ta každý rok prodává kalendáře, z kterých jde celý výtěžek na pomoc zvířatům v nouzi. Tyto kalendáře jsou vyrobeny právě firmou Cewe a jejich prodej s autogramiádou autorky Patricie Solaříkové probíhá na prodejnách Cewe Fotolab.

### **Reklama**

Off-line reklamy využívá Cewe několika způsoby. Vydávají měsíční nebo dvouměsíční letáky, ve kterých jsou informace o novinkách, tipech, soutěžích a nabízeném zboží. Před vánoční sezónou je možné zahlédnout v televizi Cewe reklamní spoty. U centrální budovy mají umístěné venkovní billboardy.

Webové stránky a e-shop si spravuje Cewe sama, ale o výkonnostní marketing jako je SEO a PPC se stará firma Oxishop. On-line strategie se snaží zaměřit na zákazníka a jeho potřeby. Obsah se tak stal důležitým prvkem pro naplnění strategických cílů. Webové stránky Cewe jsou [www.cewe.cz](http://www.cewe.cz) a [www.fotolab.cz](http://www.fotolab.cz).

### **Obsahový marketing**

Cewe má na svých stránkách blog, na kterém velmi často aktualizuje svůj obsah a přidává poučné či informativní články týkající se fotografování. Na webu jsou také inspirace a rady doprovázené příběhy ze života.

### **Sociální síť**

Cewe využívá ke komunikaci sociální sítě, kterými jsou Facebook, Instagram i LinkedIn. I přes to, že příspěvky přidávají poměrně často, interakce a zpětné vazby se jim od zákazníků příliš nedostává – velmi málo lajků a téměř žádné komentáře. Z toho důvodu je zřejmé, že nevyužívají propagaci příspěvků na Facebooku, ani Instagramu. Samotné bannerové reklamy nastavené mají, ovšem i zde je prostor pro zlepšení.

### **Influencing**

Pro velké soutěže společnost Cewe začala využívat síly influencerů a pomocí jejich příspěvků na Instagramu propagují určité kampaně. Například u poslední soutěže Cestuj s CEWE po Česku, která byla ukončena 30.9.2021 byly využity převážně tyto influnceři: Martina Kaufmannová neboli freecolina (13 tis. sledujících na IG,) fotograf Martin Rak (106 tis.), Kateřina Kuranová – „Smoothandcooking“ (61 tis.) a Petr Bambousek (8 tis.). Jedná se však vždy o krátkodobé spolupráce, které běží pouze během kampaně.

#### 4.2.2.1 Kompetence zájmových skupin

Zájmové skupiny mají určitý vliv na chod podniku. Je vybrán akcionář, kterým je jediná ovládající společnost Cewe Beteiligungs GmbH se sídlem v Oldenburgeru a má zásadní vliv na českou firmu Cewe. Silnou stránkou je finanční jistota od mateřské firmy. Slabou stránkou může být centralizace systémů, nepřizpůsobivost českému prostředí a nižší schopnost samostatného rozhodování.

Dále na firmu působí zaměstnanci a jejich motivace k práci. Roční výsledky spokojenosti zaměstnanců nevyšly příliš pozitivně v určitých ohledech. Stěžovali si především na malou mzdu a téměř nemožnost ovlivňovat dění ve firmě. Z toho vzniká celkem vysoká fluktuace zaměstnanců, která je kolem 20 % z celkového počtu kolem 250 lidí. Především se tak jedná o generaci Y a Z. Nejvyšší fluktuace (cca 25 %) je na prodejnách. Vznikají tak další náklady pro firmu se zaškolováním prodejců a zaměstnanců. To je určitě omezující pro strategii společnosti a řadí se ke slabým stránkám firmy. S tím souvisí i možná hrozba ztráty klíčových zaměstnanců se zkušenostmi a jejich přechod ke konkurenci.

Mezi další zájmové skupiny lze zařadit zákazníky a dodavatele, podrobněji zkoumané v Porter modelu. Požadavky těchto zájmových skupin se Cewe dlouhodobě snaží splňovat a dá se tvrdit, že se jim daří naplňovat očekávání. Pro firmu je nejdůležitější, aby zákazníci byli šťastní ze svého výrobku, proto garantují 100% spokojenost. To znamená, že pokud zákazník nebude spokojen s vyhotoveným fotoproduktem, může ho do 4 týdnů vrátit a dostane zpět peníze nebo nový produkt.

Lze konstatovat, že má firma pouze pár významných dodavatelů. Se všemi dlouhodobě spolupracuje a udržuje vzájemně dobré vztahy. Není tedy potřeba přílišné změny ze strany Cewe k oběma skupinám a může zde naopak vzniknout příležitost.

Tabulka 9 - Analýza zájmových skupin

Zájmová skupina	Požadavky - očekávání	Síla		Poznámky ke zjištěným	Závěr
		Příčiny síly	Váha		
Akciónář (100 % Cewe Stiftung)	Podnik stabilně dosahující zisku	100% vlastníků akcií Cewe Color, a.s.	10	Všechny procesy musí být odsouhlaseny a pod kontrolou Německé Cewe	Finanční jistota - silná stránka; Neschopnost samostatného rozhodování - slabá stránka
	Růst tržního podílu společnosti				
	100% kontrola nad celou strategií podniku				
Zaměstnanci	Ekonomické uspokojení z práce, zvyšování mzdy	Mohou svými zkušenostmi a znalostmi vylepšit strategii, mají kontakty	9	Velká míra byrokracie (ovládaná společnost), nespokojenost s platovými podmínkami a nestabilní vedení v České společnosti - vysoká fluktuace zaměstnanců	Slabá stránka
	Kariérní postup				
	Možnost ovlivňovat dění ve firmě bez zbytečné byrokracie				
	Příjemné prostředí na pracovišti				
	Pocit důležitosti a nenahraditelnosti				
Zákazníci	Kvalitní výrobky	Bez zákazníků by firma neměla tržby	10	Zákazníkům se neustále zvyšují požadavky, chtějí mít nákup co nejjednodušší a nejrychlejší	Důležité sledovat měnící se potřeby zákazníků, podrobněji dále v Porter analýze
	Diferenciace produktu, inovace				
	Rychlá komunikace				
	Snadná dostupnost, rychlá doprava a reklamace				
Dodavatelé	Spolehlivé partnerství, výhodná spolupráce	Na dodavatelích kvalita výrobků a zboží stojí	9	S dodavateli má společnost dlouhodobé spolupráce, dobré vztahy	Příležitost, podrobněji - Porter analýza
	Trvalý odbyt				
	Dodávat kvalitní materiál				

Vlastní zpracování

### 4.2.3 PEST analýza

#### o Politicko – právní prostředí

Cewe Color je akciová společnost, která sídlí a podniká na území ČR, a proto se musí řídit nařízení a zákony, mezi které patří:

- o Zákon o obchodních korporacích (č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech)
- o Občanský zákoník (č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

- Zákon o podnikání na kapitálovém trhu (č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu)
- Zákon o veřejných dražbách (č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách)
- Zákon o účetnictví (č. 563/1991 Sb.)
- Zákon o zpracování osobních údajů (č. 110/2019 Sb.)
- Zákon o evidenci tržeb (č. 112/2016 Sb.)

Národní rozpočtová rada předpokládá zvýšení daní v blízké budoucnosti, a to z důvodu obrovského schodku státního rozpočtu. To nastalo především snížením daní z příjmů zaměstnanců v roce 2021 a neočekávaných výdajů na boj s pandemií. Díky velkému zlepšení HDP v prvním a druhém čtvrtletí 2021 (viz. graf 1 níže) rozpočtová rada posunula predikci dosažení dluhové brzdy z roku 2024 na rok 2026/2027. Momentálně záleží zejména na rozložení politických sil po volbách do Poslanecké sněmovny, následné správy státního rozpočtu a budoucím vývoji covidu.

Česká republika patří do Evropské Unie, a proto je povinna dodržovat její nařízení, směrnice a rozhodnutí, které jsou obsaženy v sekundárním právu. Tomu předchází primární právo, které obsahuje dohody a cíle mezi všemi členskými státy EU. Ty jsou závazné a musíme se podle nich jako stát řídit.

V červenci 2021 byl schválen klimatický zákon neboli zelená dohoda v rámci EU. Ten udává ekologickou strategii, která by měla v roce 2050 dosáhnout klimatické neutrality. Do roku 2030 chce docílit o 55 % méně emisí skleníkových plynů oproti roku 1990. Z toho důvodu se počet emisních povolenek každým rokem snižuje a jejich cena roste. To je jeden z faktorů, který způsobuje velké zdražování elektřiny.

To však příliš velký dopad na firmu mít nebude, jelikož el. energie má velmi malý podíl v celkových nákladech. Ve výkonové spotřebě nedosahuje ani 1 %.

#### ○ **Ekonomické prostředí**

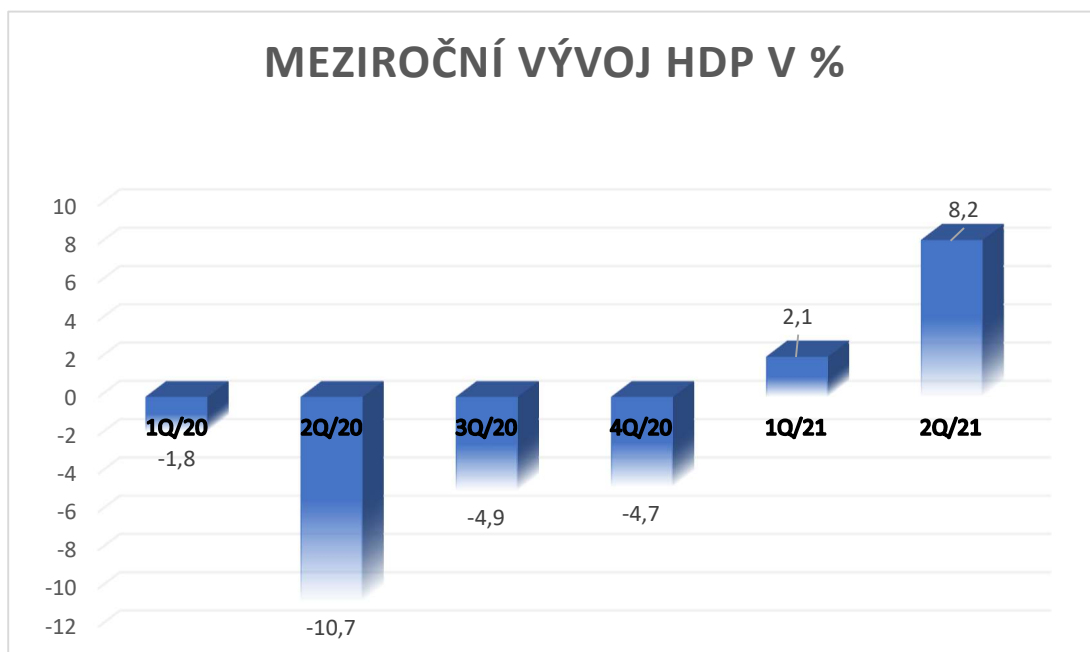
Níže v grafu 4 je znázorněn meziroční vývoj HDP od začátku roku 2020 do druhého čtvrtletí 2021. „V uplynulém roce byl zaznamenán nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v historii

samostatné České republiky. Pokles byl ovlivněn především spotřebou domácností, investičními výdaji, ale i propadem zahraniční poptávky v první polovině roku. Růst zaznamenaly výdaje vládních institucí. Pokles HDP nejvýrazněji ovlivnil vývoj ve skupině odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství.“ (<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>)

Od roku 2021 se oproti loňskému roku dostaly čísla do kladných hodnot. Ve druhém čtvrtletí vystoupaly na 8,2 %. Podle ministerstva financí se bude nadále hospodářská aktivita zlepšovat, a díky rostoucí proočkovanosti proti covidu-19 či vytvořených protilátkách kvůli prodělané nemoci. V grafu 5 lze je znázorněna predikce HDP na celý rok 2021 (3,2 %) a následující rok 2022, kdy MF očekává přírůstek o 4,2 % díky oživení soukromé potřeby.

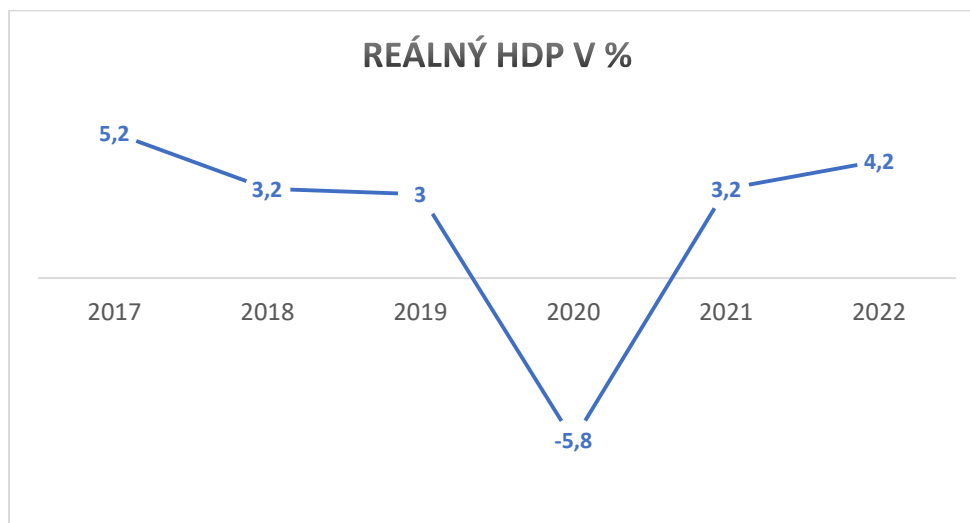
Na výsledcích firmy se obrovský propad HDP nepodepsal, jelikož výsledek hospodaření v roce 2020 vzrostl oproti minulým rokům. Po zdanění dosahoval 49 803 tis. Kč, což je meziroční nárůst o 2,7 %. Vysvětlením může být to, že lidé měli více volného času na protřídění fotek, jejich vyvolání a vytvoření fotoalb. Očekává se i nadále růst zisku v 2021 a to hlavně z důvodu otevření hranic, kdy lidé měli možnost více cestovat a zachycovat své zážitky prostřednictvím fotografií.

Graf 4 - Meziroční vývoj HDP 1Q/20 - 2Q/21



Vlastní zpracování dle [www.czso.cz](http://www.czso.cz), červenec 2021

Graf 5 - Reálný hrubý domácí produkt – prognóza 2021,2022



Vlastní zpracování dle [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz), srpen 2021

ČSÚ udává meziroční míru inflace 4,1 % k srpnu 2021, minulý rok ve stejný měsíc dosahovala 3,3 %. Ceny se zvýšily téměř v celém spotřebním koši. Jedná se o nejvyšší nárůst od listopadu 2008. Podle expertů se momentálně očekává další růst. S tím souvisí i zvýšení úrokové sazby od ČNB o 0,25procentního bodu na 0,75 % (také srpen 2021). Vzhledem k predikovanému zvýšení inflace se však předpokládá opětovné navýšení úrokové míry do konce roku, což by mělo pomoci zpomalit zvyšování cen. Zde však záleží také na vývoji pandemie a s ní spojených vládních restrikcí.

Jelikož je společnost Cewe Color, a.s. součástí německého koncernu a obchoduje i v eurové měně, je potřeba sledovat i kurzový vývoj. Epidemická situace v březnu 2020 způsobila oslabení koruny a vůči Euru měla přes 27 CZK. Během léta jsme mohli sledovat posílení koruny, ale s příchodem další vlny korona krize se na podzim vrátily k podobným číslům. Od té doby s mírnými výkyvy koruna posiluje a momentálně k 31.8.2021 je 25,56 CZK/EUR. Vzhledem ke zlepšení situace, nadále se zvyšující úrokové sazby a růstu HDP, lze očekávat i další posílení koruny. To je příznivé pro nákupy zboží či materiálu v této měně, ale nevýhodné při exportu produktů. V roce 2020 firma Cewe nakupovala o 2,5 % více než prodávala, což se pro ni jeví výhodně.

Tabulka 10 - Prognóza CZK/EUR dle ČNB

2021	2022	2023
25,6	24,5	24,2

Vlastní zpracování dle [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz)

V obecném měřítku se dá říci, že v posledních letech má nezaměstnanost v ČR klesající tendenci. Avšak od března 2020, kdy propukl koronavirus a nezaměstnanost v té době dosahovala 3 %, křivka začala růst a maximum ukazovala na přelomu roku 2020/2021, a to 4,3 % - což byla nejvyšší hodnota od začátku roku 2017. Z důvodů adaptace lidí na situaci a zmírnění opatření se ukazatel pomalu vrací do nižších hodnot a v srpnu 2021 klesla na 3,6 %. V druhém pololetí rapidně vzrostla průměrná mzda, a to meziročně o 11,3 % (reálně o 8,2 %) - na 38 275,- Kč. Ovlivněno to bylo především nízkou základnou kvůli krizi v minulém roce a mimořádnými odměnami zdravotníkům za pandemii. Další čtvrtletí lze z toho důvodu predikovat menší procentuální nárůst. Ekonomové však očekávají tlak na zvýšení mezd, a to vzhledem k nedostatku pracovníků na trhu práce a vysoké inflaci.

Jak již bylo výše zmíněno, pandemie neměla na firmu Cewe vliv, naopak se vyrábělo více než rok předchozí. Proto se zaměstnanci nepropouštěli a ani se neplánují změny v jejich počtu během letošního roku.

#### ○ **Sociálně – kulturní prostředí**

Firma Cewe Color, a.s. se zaměřuje na Českou republiku a její obyvatele. Populace ČR se ke konci roku 2020 zvýšila o 7,8 tisíce a dosáhla tak 10,702 milionu. Jedná se o nižší meziroční nárůst než v předchozích letech způsobené poklesem zahraniční migrace. Průměrný věk se každým rokem zvyšuje a v roce 2020 činil 42,6 let. Jelikož společnost cílí na všechny věkové kategorie, není to pro ni nevýhoda. Naopak starší lidé jsou stále zvyklí na klasické fotoaparáty a vyvolávání fotek. Na rozdíl od mladších, kteří spíše fotí pouze na mobily a vzpomínky již uchovávají pouze digitálně.

„Stále zvyšující se podíl fotografií pořízených mobilními zařízeními, stejně jako i rostoucí přístup do Cewe aplikací z mobilních zařízení, nutí společnost upravovat aplikace a objednávací cesty s ohledem na tyto trendy. Společnost vyvíjí stále nové aplikace a



produkty, kde se objevují prvky umělé inteligence, které zákazníkovi nabízí pomoc s vyhledáváním vhodných fotografií a zjednodušení sestavení objednávky právě prostřednictvím mobilních zařízení.“ (Cewe účetní závěrka 2019)

I na mladší generaci je potřeba mířit, a to prostřednictvím sociálních sítí, na kterých tráví hodně svého volného času. Zde je dobré se snažit zaujmout příspěvky a vytvářet vzájemnou interakci. Tato skupina zase například ocení tipy na kreativní fotodárky.

O ochraně životního prostředí se stále více mluví a poukazuje se na problémy v dnešním světě. Proto se také více lidí snaží být odpovědnými a zajímají se o to, co si kupují a jak se samotná firma staví k této problematice. Udržitelnost určitě patří mezi silné stránky Cewe, jelikož se již několik let snaží přispívat k ochraně klimatu a přírody – jakým způsobem se o to snaží je popsáno výše pod kapitolou Marketingového mixu v PR.

#### ○ **Technologické prostředí**

Pro firmu Cewe je důležité sledovat trendy a přizpůsobovat se změnám. Fyzický prodej se obecně přemístil spíše na nákup přes internet. Rok 2020 a restriktce, kvůli kterým musely být prodejny zavřené, to ještě upevnily. Proto se Cewe zaměřuje na svou aplikaci pro telefony na tvorbu produktů. Pro zákazníky je objednání výrobků jednodušší. Zároveň je nutné neustále přizpůsobovat webové stránky a být aktivní na sociálních sítích.

Další problém nastal v lodní dopravě. Ceny přepravy kontejnerů enormně vzrostly a stále rostou. To způsobila pandemická situace, následné rozkolísání rovnováhy nabídky a poptávky a s tím související nedostatek kapacit lodí. Zvedly se tak ceny dováženého zboží z Asie do Evropy a zároveň mají dodávky zpoždění a čeká se na ně i o několik týdnů déle.

Pandemie také způsobila vysokou poptávku po počítačích a cloudových službách. Tím na trhu vznikl nedostatek polovodičových čipů, které jsou používány jak v automobilech, tak ve spotřební elektronice. To se týká i fotoaparátů, které firma nabízí. „Dle expertů bude jejich nedostatek trvat přibližně rok. Trvat může ale i mnohem déle.“ (Zdroj: <https://www.kurzy.cz/>, červen 2021)

Vzhledem k tomu, že Cewe fototechniku dováží z Asie, může to mít negativní dopad na ceny. Nejvíce se to dotkne společnosti o Vánocích, kdy má běžně největší zisky z prodejů.

### Vyhodnocení PEST analýzy

Níže v tabulce 10 jsou uvedeny vybrané faktory z jednotlivých prostředí a jejich účinky, které určitým způsobem ovlivní společnost Cewe. V posledním sloupci jsou vlivy ohodnocené od 1-5 bodů společně s kladným (+) nebo záporným (-) působením. Čím vyšší je číslo v absolutní hodnotě, tím vyšší je důležitost pro podnik v blízké budoucnosti.

Tabulka 11 - Vyhodnocení PEST analýzy

	<b>Vybrané faktory</b>	<b>Účinky faktorů</b>	<b>Důležitost pro podnik (1-5 bodů)</b>
<i>Politicko-právní</i>	Zelená dohoda	Zvýšení cen elektřiny	-2
	Zvýšení daní	Lidé budou méně utrácet	-3
<i>Ekonomické</i>	Inflace	Nárůst cen zboží a služeb, snížení kupní síly peněz	-2
	Posílení koruny	Finančně výhodnější nákupy v EUR	+3
<i>Sociálně-kulturní</i>	Trend udržitelnosti	Ekologické výrobní postupy	+4
	Přechod do virtuálního světa a zároveň náhrada fotoaparátů za mobily	Spravování a komunikace skrz sociální účty, nízký odbyt fototechniky	(+, -)3
<i>Technologické</i>	Přesun do online prodeje	Rušení kamenných prodejen	+4
	Nedostatek čipů a zpoždění lodní dopravy	Nedostatek fotoaparátů	-4

Vlastní zpracování

#### 4.2.4 Porterův model

V následující kapitole bude zhodnoceno 5 základních vlivů, které ovlivňují konkurenceschopnost firmy. U všech sil bude obodovaných 5–6 faktorů z hlediska přítomného času v roce 2020 a budoucí situace v roce 2025.

##### ○ Konkurenti v odvětví

Díky technologii, nejširší nabídce a neustálým inovacím zaujímá Cewe největší podíl na českém trhu. Ve výrobě fotozakázek zaujímá na českém trhu více jak 50% podíl.

Jako hlavního konkurenta však lze označit firmu Happy Foto Česko spol s.r.o., která vznikla v roce 1997 jako dceřiná společnost rakouské fotolaboratoře Happy-Foto GmbH. Nabízí různé fotoslužby, nejvíce se zaměřují na výrobu fotoknih, fotokalendářů a vyvolání samotných fotografií. Na rozdíl od Cewe však nenabízí žádnou fototechniku. Za dalšího konkurenta se dá považovat česká firma Foto Škoda, která se naopak více zaměřuje na prodej fototechniky. Zároveň pořádají kurzy fotografování na různé téma, setkávání fotografů a videotvůrců i fotografický festival pro veřejnost. Také nabízí fotoslužby jako je vyvolání fotografií, výroba fotoobrazu, fotoknihy a další.

Problém mezi konkurenty je v nízké diferenciaci výrobků. Přesto hodnoty vyšly nízké a z tabulky níže je patrné, že konkurence v odvětví může mírně růst, ale stále zůstává v podprůměrných číslech.

Tabulka 12 - Porter (konkurence)

Konkurenční rivalita (1-9 b)	2020	2025
<b>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</b> <i>Málo přibližně stejných silných konkurentů (1 bod), hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)</i>	2	3
<b>Růst odvětví</b> <i>Vysoký růst poptávky (1 bod).; malý růst poptávky (9 bodů)</i>	4	5

<b>Diferenciace výrobků / služeb</b> <i>Vysoká diferenciace (1), nízká (9)</i>	5	7
<b>Diferenciace konkurentů</b> <i>Nízká (1); vysoká diferenciace konkurentů (9)</i>	3	3
<b>Náklady odchodu z odvětví</b> <i>Náklady odchodu jsou nízké (1), vysoké (9)</i>	5	4
<b>Šíře konkurence</b> <i>Konkurence je omezená na určitý aspekt (1); široká (9)</i>	4	4
<b>Celkem (z 54 bodů)</b>	<u>23</u>	<u>26</u>
<b>Průměr</b>	<u>3,83</u>	<u>4,33</u>

Vlastní zpracování

○ **Vyjednávací síla dodavatelů**

Fototechniku Cewe nakupuje od několika výrobců. Hlavními dodavateli pro firmu jsou Nikon, Canon, Sony, Fujifilm, Panasonic, Olympus a Leica. Jedná se o dodavatele nejvýznamnějších značek na současném světovém trhu fotoaparátů a příslušenství.

Materiál na výrobu fotoobrazů dodává česká firma Larson-Juhl, která se zabývá výrobou obrazových lišt. Dalším významným dodavatelem je Omniplast, které zásobuje Cewe plastovými materiály jako jsou plexiskla a fólie. Další vstupní materiál odebírá celý koncern Cewe (včetně české dceřiné společnosti) od německých dodavatelů, s kterými má domluvené výhodnější podmínky (např. skonta při včasné platbě). Jelikož se jedná o velké množství odebíraného materiálu, je pro ně Cewe podstatný odběratel. Z toho důvodu vyšly průměrné hodnoty a předpokládá se spíše pokles vyjednávací síly dodavatelů v budoucnosti.

Tabulka 13 - Porter (dodavatelé)

Dodavatelská síla (1-9 b)	2020	2025
<b>Počet a význam dodavatelů</b> <i>dodavatelů je mnoho (1), málo (9)</i>	7	8
<b>Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů?</b> <i>Ano, velká hrozba (1), ne malá hrozba (9)</i>	4	3
<b>Význam odběratelů pro dodavatele</b> <i>Velký význam (1), malý význam (9)</i>	3	2
<b>Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví</b> <i>nepravděpodobná (1), velmi pravděpodobná (9)</i>	2	1
<b>Organizovanost pracovní síly v odvětví</b> <i>nízká (1), vysoká (9)</i>	5	5
<b>Celkem (ze 45 b)</b>	<u>21</u>	<u>19</u>
<b>Průměr</b>	<u>4,2</u>	<u>3,8</u>

Vlastní zpracování

○ **Vyjednávací síla zákazníků**

Firma nemá velké významné zákazníky, ale soustředí se na obchodní vztah B2C. Proto má více malých zákazníků, kteří nejsou žádným způsobem vázáni nakupovat pouze u této společnosti a mohou kdykoliv přejít ke konkurenci a nakoupit si zboží jinde. Je však velmi nepravděpodobné, že by odběratel začal podnikat v oboru a začal se tak zásobovat sám. Nelze však jednostranně určit význam výrobku pro zákazníka. Odlišnost je zde například při nákupu dražší fototechniky a objednání levnějších fotovýrobků. Vyjednávací síla zákazníků vyšla podle hodnocení průměrně a v budoucnu se hrozba ze strany zákazníků může objevit.

Tabulka 14 - Porter (zákazníci)

Síla zákazníků (1-9 b)	2020	2025
<b>Počet významných zákazníků</b> <i>Mnoho drobných zákazníků (1), několik málo významných zákazníků (9)</i>	2	2
<b>Význam výrobku / služby pro zákazníka</b> <i>Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1), nevýznamný (9)</i>	5	5
<b>Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci</b> <i>Vysoké (1), nízké (9)</i>	9	9
<b>Hrozba zpětné integrace</b> <i>Neppravděpodobné (1), že zákazník začne podnikat v odvětví, vysoce pravděpodobné (9), že se bude zásobovat sám</i>	1	2
<b>Ziskovost zákazníka</b> <i>Vysoká (1), nízká (9)</i>	5	5
<b>Celkem (ze 45 b)</b>	<u>22</u>	<u>23</u>
<b>Průměr</b>	<u>4,4</u>	<u>4,6</u>

Vlastní zpracování

o **Hrozba vstupů do odvětví**

Vstup do odvětví fotografické činnosti je velmi jednoduchý. Je potřeba získat volnou živnost „Fotografické služby“, kde není nutné dokládat či absolvovat nějaké odborné zkoušky. Stačí pouze zaplatit správní poplatek 1000,- Kč a být plně svéprávný a trestně bezúhonný. Na trh může tedy přijít téměř kdokoliv, nicméně pro uchycení se a získání podílu je potřeba kvalitní technika a určitá míra originality a diferenciacce nabízeného produktu. Především k výrobě personalizovaných fotodárků (hry, hrníčky, trika, polštáře, kryty na mobil a jiné) a obrazů velkých formátů je nutné investovat do strojů. Na nákup fototechniky je potřeba na začátek vyšší kapitál, ale může ji přeprodat téměř každý. Jelikož se dnes více nakupuje přes internet, nachází se na trhu velký počet distribučních firem a přístup k nim je snadný.

U hrozby vstupů do odvětví vyšly nadprůměrné hodnoty, odrážející ohrožení ze strany potenciálních konkurentů.

Tabulka 15 - Porter (potenciální konkurenti)

Nová konkurence (1-9 b)	2020	2025
<b>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</b> <i>Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1), nízká (9)</i>	4	4
<b>Přístup k distribučním kanálům</b> <i>Přístup k DK je obtížný (1), snadný (9)</i>	6	8
<b>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.</b> <i>ano (1), ne (9)</i>	3	3
<b>Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle</b> <i>není snadný (1), je snadný (9)</i>	6	5
<b>Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby</b> <i>je vysoká (1), nízká (9)</i>	8	9
<b>Celkem (ze 45 b)</b>	<u>27</u>	<u>29</u>
<b>Průměr</b>	<u>5,4</u>	<u>5,8</u>

Vlastní zpracování

○ **Hrozba substitutů**

Z hlediska fotoaparátů lze určit jako substitut mobilní telefon. Smartphony s fotoaparátem se neustále vyvíjí a každý rok jsou na trhu představovány nové verze, které fotí stále kvalitněji. Ty je poté možné ukládat do cloudových úložišť a místo tištěných fotoknih si vytvářet fotoalba online. Fotoobrazy můžeme nahradit elektronickým fotorámečkem, který je schopný měnit fotografie, jak se nám zlíbí.

Fotografie si zákazník dnes už může vyvolávat kdykoliv pomocí své vlastní „kapesní“ tiskárny. K té se dají chytré telefony snadno připojit a vyfocenou fotku okamžitě vytisknout. Nevýhodou je určitě nižší kvalita, dražší fotopapír a stále stejný rozměr.

Hodnoty této síly posouvají blíže k hornímu maximu z důvodů neustálé inovace substitutů a přesun do digitálního světa. Přesto se však některé výrobky (fyzické dárky, obrazy na zeď

apod.) nedají nahradit a do budoucna lze předpokládat i nadále zájem o produkty nabízené Cewe.

Tabulka 16 - Porter (substituty)

Substituční produkty	2020	2025
<b>Existence mnoha substitutů na trhu</b> <i>Málo, resp. žádné substituty (1), mnoho (9)</i>	5	6
<b>Konkurence v odvětví substitutů</b> <i>nízká (1), vysoká (9)</i>	6	7
<b>Hrozba substitutů v budoucnu?</b> <i>nízká (1), vysoká (9) hrozba</i>	5	6
<b>Vývoj cen substitutů?</b> <i>zvyšovat (1), snižovat (9)</i>	6	7
<b>Užité vlastnosti substitutů?</b> <i>zhoršovat (1), zlepšovat (9)</i>	7	8
<b>Celkem (ze 45 b)</b>	<u>29</u>	<u>33</u>
<b>Průměr</b>	<u>5,8</u>	<u>6,6</u>

Vlastní zpracování

### Vyhodnocení Porterovy analýzy

V tabulce 17 jsou shrnuty průměrové hodnoty jednotlivých sil a zhodnocení, zda se jedná o hrozby či příležitosti pro firmu.

Tabulka 17 - Vyhodnocení Portera

Porterovy síly	2020	2025	Výstupy – síla
<b>Konkurence v odvětví</b>	<u>3,83</u>	<u>4,33</u>	<b>PRŮMĚRNÉ</b>
<b>Dodavatelé</b>	<u>4,2</u>	<u>3,8</u>	<b>PŘÍLEŽITOST</b>
<b>Zákazníci</b>	<u>4,4</u>	<u>4,6</u>	<b>PRŮMĚRNÉ</b>



<i>Potencionální konkurenti</i>	<u>5,4</u>	<u>5,8</u>	<b>HROZBA</b>
<i>Substituty</i>	<u>5,8</u>	<u>6,6</u>	<b>HROZBA</b>

Vlastní zpracování

#### 4.2.5 Konkurenceschopnost – konkurenční pozice

Pro zjištění konkurenční pozice bylo vybráno 7 klíčových faktorů, kterým byla přidělena určitá váha závažnosti. Se společností Cewe Color jsou v tabulce 3 „rivalové“ (konkurenční firmy) v odvětví, které byly sledovány, analyzovány a hodnoceny na škále od 1–5, kdy 5 je nejlepší výsledek.

Pro zhodnocení sociálních sítí byly porovnány jejich profily na Facebooku a Instagramu, kde byla zkoumaná jejich aktivita, počet sledujících a míra zpětné vazby od sledujících. Všichni konkurenti měli profily srovnatelné, pouze firma Milan Škoda lehce vynikala a to především v interakci s uživateli.

Finanční situace byla zkoumaná především pomocí ukazatelů rentability. Nejlepších výsledků dosáhla společnost Happy Foto, kde ROE dosáhlo téměř 51 % a ROA 84 %. Je to způsobeno absencí laboratoře, téměř žádných zásob materiálu a žádného držení výrobků či zboží, jelikož všechno je dováženo z rakouské fotolaboratoře Happy-Foto GmbH a nejedná se o samostatně podnikající subjekt. ROE Fotoškody vykazuje kolem 15 %, ale míra zadluženosti dosahuje 218 %, což není optimální. ROA mají nízké (4,6 %), a to z důvodů držení velkého množství zboží (fototechniky). Bontia zveřejňuje pouze rozvahu, z toho důvodu byla vybrána pouze míra zadluženosti, která je 57 %, míra samofinancování tak vychází na 63 % a celková zadluženost (poměr cizích zdrojů na aktivech) sahá ke 36 %. Tyto výsledky jsou pozitivní a velmi podobné s Cewe.

Pro schopnost cenového boje proběhlo srovnání fotoknih všech rivalů v tabulce. Porovnávala se fotokniha ve formátu A4 s pevnou vazbou, 26-32 stran. V úvahu se braly aktuální (září/říjen 2021) zveřejněné ceny na webových stránkách společností. Konkurence Happy Foto má v akci knihy v tomto formátu do 48 stran za 299,- (ze 749 až 799,-), Bontia za 599,- (z 999,-). Cewe knihu nabízí za 699,- a Fotoškoda (Milan Škoda-Foto) od 1290,-.

Všechny mají jako možnost doručení pomocí dopravních společností. Happy Foto má však navíc osobní vyzvednutí na centrále v Kaplici nebo na výdejních místech Zásilkovny a Škoda Foto má prodejnu v centru Prahy a možnost využití výdejních míst DPD. Distribuční možnosti má výhradně nejlepší Cewe Color, jelikož je jediná, která má své prodejny po celé ČR. Především při výběru nebo vrácení produktu je to pro zákazníky komfortnější.

Tabulka 18 - Konkurenceschopnost

<b>Klíčový faktor úspěchu</b>	<b>Váha (vnímaná závažnost)</b>	<b>Podnik Cewe Color</b>	<b>Rival A Happy Foto</b>	<b>Rival B Milan Škoda-FOTO</b>	<b>Rival C Bontia</b>
Kvalita výrobku	0,17	4	3	5	3
Reputace/image	0,19	5	4	4	3
Exponovanost podniku (šíře portfolia)	0,13	5	4	5	3
Sociální síť	0,12	3	3	4	3
Finanční zdraví	0,12	4	5	3	4
Schopnost cenového boje	0,14	3	5	2	4
Distribuční možnosti	0,13	5	3	3	2
<b>Součet vah KONKURENČNÍ SÍLY</b>	<b>1</b>	<b>4,19</b>	<b>3,84</b>	<b>3,77</b>	<b>3,01</b>

Vlastní zpracování

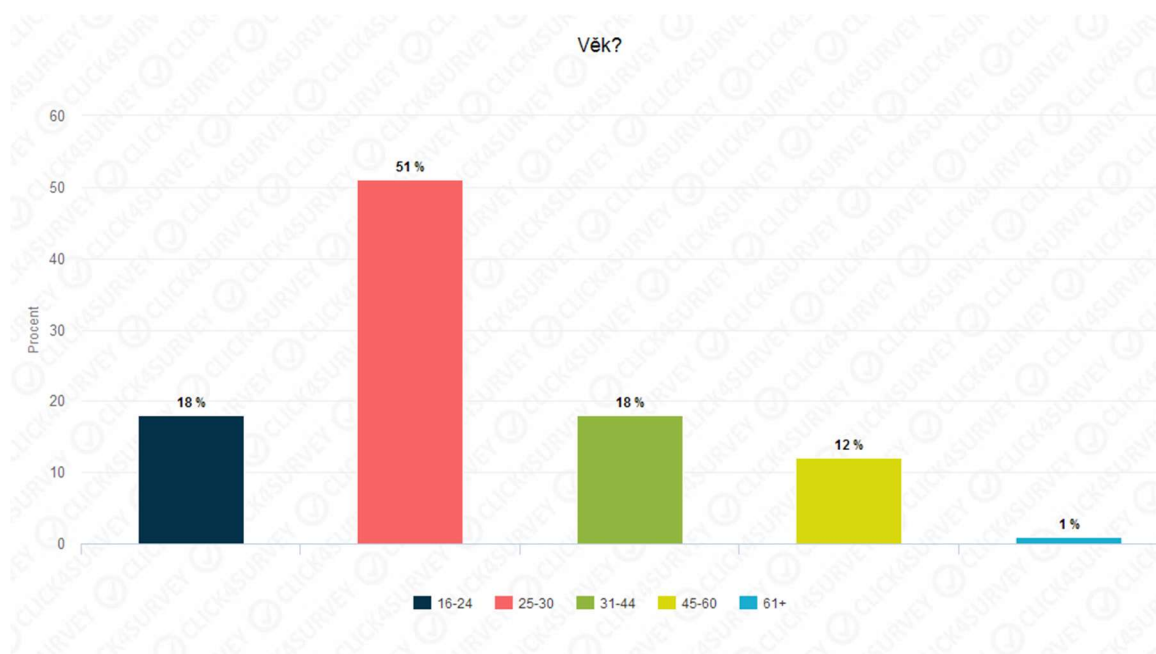
Nejlépe dopadla zkoumaná společnost Cewe Color a jako její největší konkurent se ukázal rival A – Happy Foto, který měl o 0,35 bodů méně. Bodově následuje Milan Škoda-Foto, který se však více zaměřuje na fototechniku a fotografické akce. Cílí více na vášnivé fotografy než na celou veřejnost.

## 5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum pro zjištění míry povědomí lidí o značce byl proveden pomocí dotazníku, který byl vytvořen přes on-line formulář od click4survey. Dotazníku se účastnilo 148 nezávislých osob různých věkových skupin. Vyplnilo ho 67 % žen a 33 % mužů. Nejpočetnější skupina byla ve věku 25-30, a to z 51 %. Zbytek respondentů rozřazený podle věku je znázorněný v grafu 6 níže.

Úvodní otázky (obr.14) měly zjistit, zda respondent společnost zná a ví o jejím působení na trhu. Výsledky zde dopadly velmi pozitivně a u obou otázek odpovědělo 93 % dotázaných kladně. To znamená, že si všichni umí spojit logo s oborem podnikání a pouze 10 lidí firmu vůbec neznalo.

Graf 6 - Věk respondentů



Na základě výsledků vytvořeného dotazníku na <https://app.click4survey.cz/>

Obrázek 14 - Dotazník



Znáte toto logo? \*

- Ano  
 Ne

Víte v jakém odvětví firma podniká? \*

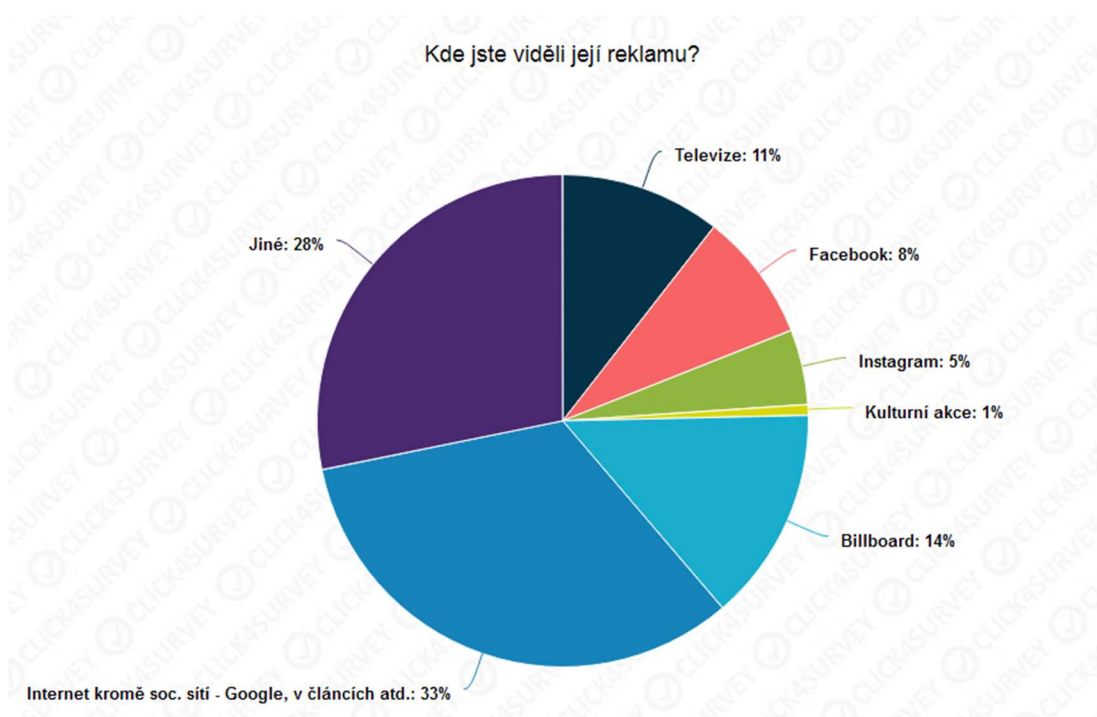
- Ano  
 Ne

Vytvořený dotazník přes <https://app.click4survey.cz/>

Následovala otázka, kde viděli a nejvíce si zapamatovali reklamu na Cewe Fotolab – všechny odpovědi jsou znázorněny v grafu 7. Nejvíce lidí (34 %) hlasovalo pro internet kromě soc. sítí – ve vyhledávači na Google, v člancích atd. Na Facebooku vidělo reklamu 8 % respondentů a na Instagramu jen 5 %. Zde se potvrdilo, že sociální sítě jsou pro Cewe slabá stránka. Reklamu v televizi vidělo jenom 15 lidí, což je opravdu málo, jelikož má firma vyhrazených 25 % z rozpočtu na propagaci právě na televizní spoty. Může to být ale ovlivněné velkým procentem respondentů pod 30 let a televize může cílit spíše na starší publikum.

Pozitivní bylo, že i přes to, že prodejny nebyly na výběr jako jedna z možností propagace – 15 lidí z kategorie „jiné“ je uvedly. Avšak kolem 14 % z celkového počtu (cca 20 lidí) uvedlo, že nikdy jejich reklamu nevidělo. Dále byly zmíněné taky DM a Teta drogerie, ve kterých se nachází foto tiskárny.

Graf 7 - Výsledky dotazníku



Na základě výsledků vytvořeného dotazníku na <https://app.click4survey.cz/>

Zajímavé byly výsledky odpovědí na otázku, zda společnost znají pod názvem Cewe nebo Fotolab. Většina odpověděla Fotolab (76 %) i přesto, že společnost se snaží prezentovat již pod názvem Cewe a Fotolab používá pouze pro prodej fototechniky. Někde se stále vyskytuje společně jako Cewe Fotolab (např. u prodejen), ale německá centrála pomalu od tohoto názvu opouští.

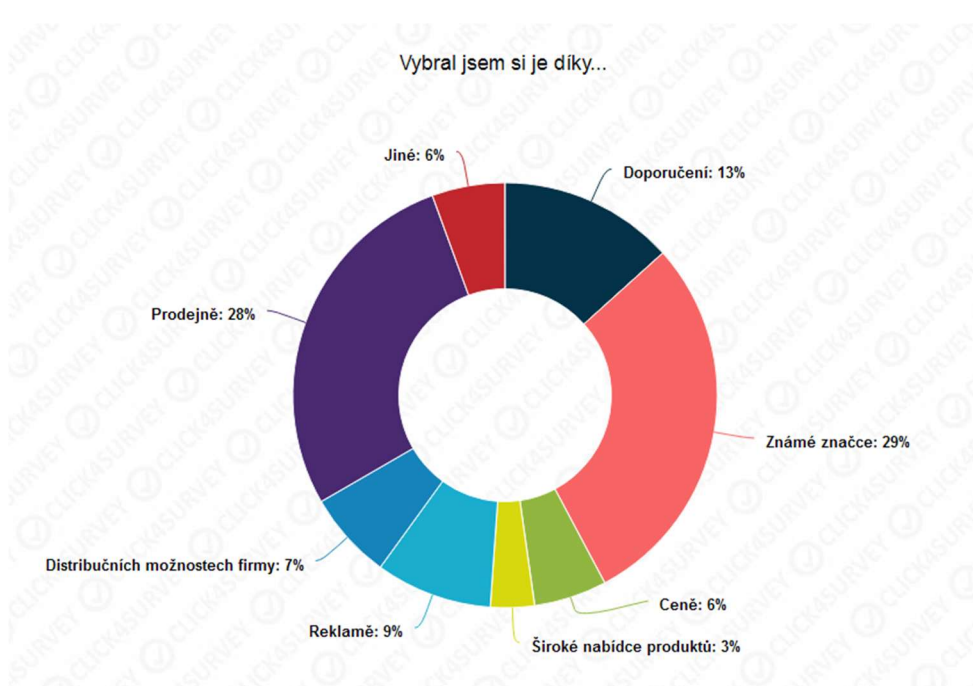
Ze 147 dotázaných odpovědělo 84 lidí, že si někdy něco objednalo od Cewe Fotolab. Další otázka byla směřovaná již jen na tyto respondenty. V otázce, co si zákazník koupil/objednal byla možnost zaškrtnutí i více odpovědí najednou. Nejvíce lidí (66) hlasovalo pro fotografie, 23 pro fotoknihu, 9 lidí fotoobraz a 8 fotokalendář. Pouze 2 x se objevilo vyvolání analogového filmu, jedenkrát pak: polštář, hrníček, fotodárky, rám a vypůjčení fotoaparátu.

Následovala otázka, zda byl s produktem spokojen. Zde se potvrdily technologické přednosti firmy a pouze jeden hlas byl pro spíše ne a důvod byl „drahý“. Dva hlasovali pro nevím, protože si to nepamatovali. 11 x spíše ano a 70 x ano, spokojený byly především u rychlosti

zpracování, kvality, párkrát byla zmíněná i cena. Jednou se objevila i jednoduchost aplikace a editoru při tvorbě kalendáře.

Nejpočetnější důvod, proč si vybrali právě Cewe byl známá značka (29 %) a prodejny (28 %) – lze vyčíst z grafu 9. Výsledky lehce zkreslují, protože v kategorii „jiné“ dvakrát hlasovali i ti, co si nic neobjednali. Zbytek pod touto možností zmínil kvalitu zpracování, slevy, potřebu vyvolat foto v daný okamžik a Fotolab byl jediný v okolí.

Graf 8 - Výsledky dotazníku



Na základě výsledků vytvořeného dotazníku na <https://app.click4survey.cz/>

Na otázku, zda si objednali či objednávají fotografické produkty u jiné firmy, odpovědělo 79 % ne. A z 21 % odpověděli 3 lidi DM nebo Teta drogerie – tím se projevila nevědomost, že fotokiosky patří pod Cewe. 2 lidi dokonce napsali, že si objednali u jiné firmy, a to u Fotolabu. 9 lidí uvedlo největší konkurenty Cewe – Fotoškoda (7 lidí) a Happyfoto (2 lidi).

Z marketingového výzkumu vyplývá nedostatečná propagace firmy na sociálních sítích – pouze 13 % dotazovaných vidělo její reklamu právě tam. Další problém se vyskytuje v samotném názvu společnosti – Cewe Fotolab vyvolává v lidech nejasnosti. Více lidí zná podnik jen jako Fotolab, jelikož s tímto názvem firma začínala a jedná se již o zavedenou značku na trhu. Objevují se zde případy osob, kteří dokonce Cewe a Fotolab vnímají jako

dvě různé firmy. Problém zde nastává i s fotokiosky u partnerů jako jsou drogerie – někteří je nemají spojené se značkou i přesto, že označené logem Cewe jsou. Jako pozitivní faktor se zde ukázaly prodejny, a to jak v rámci reklamy, tak jako důvod zákazníků, proč si pro nákup vybrali právě Cewe.

## 6 SWOT analýza

Po prozkoumaném vnitřním a vnějším prostředí, následně provedeném dotazníku byly vyvozeny a následně vybrány nejpodstatnější silné a slabé stránky Cewe, jejich příležitosti a hrozby. Na jejich základě byly vytvořené strategie podle TOWS nástroje.

Tabulka 19 - SWOT analýza

	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<b>Vnitřní prostředí</b>	Vysoký podíl na trhu	Sociální sítě – malá interakce od uživatelů
	Image podniku – zavedená značka na trhu	Vysoká fluktuace zaměstnanců – nedostatečná motivace
	Finanční zdraví	Centralizace systémů v Německu
	Široké portfolio produktů	Nepřizpůsobení se českému trhu
	Rozsáhlá distribuční síť, vlastní prodejny	Relativně vysoké náklady
	100% garance spokojenosti	Název společnosti, občasné používání původního názvu firmy Fotolab
<b>Vnější prostředí</b>	<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
	Posílení koruny	Nedostatek čipů a zpoždění lodní dopravy
	Přechod do online světa	Hrozba substitutů kvůli virtualizaci
	Trend udržitelnosti	Potenciální konkurenti
	Nízká vyjednávací síla dodavatelů	Ztráta klíčových zaměstnanců – přechod ke konkurenci

Vlastní zpracování

### SO – Ofenzivní strategie

Rozsáhlá distribuční síť/Trend udržitelnosti – Cewe se snaží dlouhodobě jít ekologickou cestou a předseda představenstva v Německu Dr. Christian Friege prohlásil: „Udržitelnost je ve společnosti Cewe pevně zakořeněná. Neustále zlepšování v rámci společnosti je pro nás samozřejmostí.“ V dnešním světě se objevuje pozitivní trend udržitelnosti, který je zároveň i nutností. Lidé se zajímají, jakým způsobem byly produkty vyráběny a jaký mají dopad na životní prostředí. Firma by tak mohla využít její silné stránky rozsáhlé distribuční

sítě, které jsou součástí i Cewe prodejny po celé ČR. Přímo na prodejnách by tak firma mohla prezentovat, jakými aktivitami přispívá k ochraně přírody a vysvětlit význam FSC certifikátu výrobků např. pomocí plakátů, letáčků a informováním od zaměstnanců. Na větších prodejnách by se pak mohly zavést přednášky pro veřejnost na téma ekologická udržitelnost.

### **ST – Defenzivní strategie**

Široké portfolio/Nedostatek čipů a zpoždění lodní dopravy – Z důvodu nedostatků čipů a zpoždění lodní dopravy společnosti hrozí, že zejména na sezónu nebudou mít prodejny dostatek fotoaparátů. Pro zmírnění dopadu na poklesu tržeb, by se mohlo více propagovat zapůjčení techniky. Zákazník by tak kromě zápůjčky dostupného fotoaparátu, mohl zakoupit i dárkový voucher na vypůjčení foťáku, kterým by mohl na Vánoce obdarovat svého blízkého.

To by zákazníkovi či obdarovanému umožnilo vyzkoušení a v případě spokojenosti následné objednání daného přístroje. Pokud by fotoaparát právě nebyl skladem, dostal by se zákazník na čekací listinu a vyčkal na zprávu o doručení. Pro firmu by to byla výhoda udržení zákazníka i při nedostatku nového zboží. Pro zákazníka okamžité uspokojení potřeby a snížení rizika nespokojenosti s výrobkem za výhodných podmínek – např. vrácení nájemného v případě následného zakoupení zboží.

### **WO – Strategie spojenectví**

Sociální síť/přechod do online světa – Společnost by se zde měla více soustředit na propagaci skrz sociální síť a pobízet uživatele k debatě nebo sdílení svých názorů. Firma tak může zjistit myšlenky a přání svých potenciálních zákazníků. Mohou tak docílit pomocí anket nebo soutěží vyhlášených na Facebooku nebo Instagramu, kde by byl vybrán nebo vylosován výherce. Výhra by mohla být voucher na určitou částku nebo slevový kód. Tyto příspěvky je pak vhodné propagovat pro zapojení více lidí.

Je možné spolupracovat s influencery, kteří svými příspěvky a názory ovlivňují jejich cílovou skupinu. Cewe by tak mohlo dát určitý budget youtuberovi či blogerovi, který by si za něj objednal fotoprodukty. Na svém blogu či kanálu zveřejní výrobky se svými poznatky. Taky může sledující nalákat na probíhající soutěž a zapojení do ní. Tím lidí dostane na



sociální síť Cewe a zvýší tím povědomí o značce – především o službách, které nabízí a může podpořit prodej.

### **WT – Strategie úniku**

Vysoká fluktuace zaměstnanců/Hrozba ztráty klíčových zaměstnanců – Loajální zaměstnanci jsou důležití pro správné fungování strategie. Musí být správně namotivováni a mít pocit sounáležitosti. To platí také pro prodavače na prodejnách, kde je fluktuace nejvyšší. Ti musí mít velké znalosti v oboru a působit profesionálně. Tím vytváří u zákazníků mínění o značce, dávají jim důvod se vracet a opakovaně u společnosti nakupovat. U Cewe hrozí, že o zkušené zaměstnance přijdou z důvodu nespokojenosti výší platu, zdoluhavých schvalovacích procesů a neschopnosti ovlivnit dění ve firmě. Zde by se mělo zapracovat změně motivačního programu na základě potřeb zaměstnanců. Mělo by se tak jednat např. o zvýšení finanční odměny za odvedenou práci, zpětnou vazbu a zasloužené uznání od vedení, možnosti růstu a osobního rozvoje prostřednictvím školení a kurzů a v neposlední řadě i dostat možnost vyjádření svého názoru přímo Cewe v Oldenburgu a mít šanci vylepšit a zjednodušit určité zavedené procesy ve firmě.

## **6.1 Analýza SPACE**

Pro zvolení správné strategie je potřeba vytvořit SPACE analýzu. Byly zhodnoceny určité faktory v rozmezí 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší) u přitažlivosti oboru podnikání a finanční síle podniku. U stability prostředí a konkurenční výhodě se faktory hodnotily od -5(nejméně) do -1 (nejvíce).

*Tabulka 20 - Space analýza – vnější prostředí*

<i>Vnější prostředí</i>	
<i>1.Faktory ovlivňující stabilitu prostředí (SP)</i>	<b>Hodnota</b>
<i>Technologické změny</i>	-2
<i>Míra inflace</i>	-4
<i>Proměnlivost poptávky</i>	-2
<i>Cenové rozpětí konkurenčních výrobků</i>	-3
<i>Sociální a právní rizika</i>	-4
<i>Tlak ze strany substitutů</i>	-2

<b>Průměr</b>	<b><u>-2,83</u></b>
<b>2. Faktory ovlivňující přitažlivost oboru podnikání (PO)</b>	
Tržní potenciál	2
Růstový potenciál trhu	2
Kapitálová náročnost	5
Predikce poptávky	4
Možnost diferenciacie produktu	2
Technologické know-how	4
<b>Průměr</b>	<b><u>3,17</u></b>

Vlastní zpracování

Tabulka 21 - Space analýza – vnitřní prostředí

**Vnitřní prostředí**

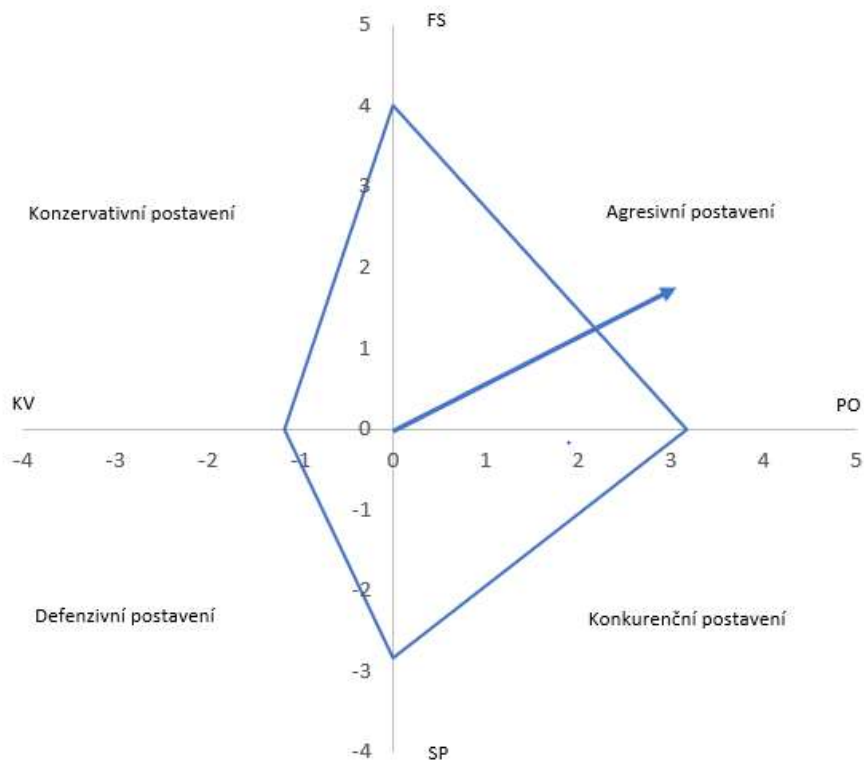
<b>3 Faktory ovlivňující konkurenční výhodu podniku (KV)</b>	<b>Hodnota</b>
Podíl na trhu	-1
Síla image	-1
Technologické přednosti	-1
Vývojové schopnosti	-1
Kvalita výrobku	-2
Distribuční schopnosti	-1
<b>Průměr</b>	<b><u>-1,17</u></b>
<b>3. Faktory ovlivňující finanční sílu podniku (FS)</b>	
Rentabilita aktiv	4
Likvidita	4
Úspory z rozsahu	3
Kapitálové zdroje	5
Vývoj obrátu aktiv	4
<b>Průměr</b>	<b><u>4</u></b>

Vlastní zpracování

Součty hodnot na ose X (KV + PO) jsou 2 a součty (FS a SP) pro osu Y je 1,17. Výsledný bod se tedy nachází na souřadnici **[2;1,17]** v agresivní strategii – viz graf 6. Ta je typická

pro relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu a je schopen ji bránit. Jediným kritickým faktorem je možný vstup nových konkurentů do odvětví. Firma by se měla snažit zvyšovat podíl na trhu a soustředit zdroje na nejvíce konkurenceschopné výrobky. Proto je vhodné zvolit strategii spojení, která se zaměřuje na zvýšení obrátu.

Graf 9 - SPACE analýza



Vlastní zpracování

## 7 Návrh marketingové strategie

Cewe je největší hráč na trhu ve zpracování fotografií a fotoproduktů. V Česku již působí přes 30 let, nejdříve se vyskytoval pod názvem Fotolab. Poté co se společnost přidala pod německý koncert Cewe Color, získala finanční stabilitu. Tím může i do marketingu více investovat, reagovat rychleji na trendy a za ty roky má strategii téměř dokonalou. Přesto se po výše provedené analýze objevilo několik možností pro změny a vylepšení, které by mohly přispět k růstu podílu na trhu.

### Návrh 1 – Zefektivnění sociálních sítí

Jeden z nedostatků je pro firmu nedostatečné využití potenciálu sociálních sítí. To vyplynulo již v analýze marketingového mixu a potvrdily to výsledky dotazníku. Facebook a Instagram jsou v dnešní době stěžejním komunikačním kanálem. I přesto, že společnost působí na obou sítích, nevyužívá veškerého možného potenciálu. Je potřeba zvýšit rozpočet na výkonnostní typ kampaní zobrazovaný na sociálních sítích. Zároveň by Cewe měla propagovat své příspěvky, aby se dostaly k více lidem. Uživatelé je pak mohou komentovat, a tak firma jednoduše a rychle získá zpětnou vazbu, jak od nynějších zákazníků nebo potenciálních zájemců. Výhodná je zde také možnost cílení reklamy na různé skupiny uživatelů. Pro každou kampaň tak může mít nastavené jiné segmenty lidí. Ideální je také jednoduché měření a následná analýza výsledků.

Momentálně společnost investuje do on-line reklamy včetně správy e-shopu 50 % z celkového rozpočtu na marketing, což je 23 mil. Kč. Navrhovaná strategie počítá se změnou rozložení rozpočtu, a to na 60 % v on-line reklamě. Budget by se tak navýšil o 4,5 mil. Kč. Jeho rozložení je uvedeno níže v tabulce.

Tabulka 22 - Rozložení přidaného budgetu v On-line reklamě

<b>Výkonnostní reklamy na soc. sítí</b>	3 mil. Kč
<b>Propagace příspěvků na soc. sítí</b>	500 tis. Kč
<b>Dlouhodobé spolupráce s influencery</b>	1 mil. Kč

Vlastní zpracování

- **Výkonnostní reklamy**

V tabulce 23 jsou uvedeny hodnoty výkonnostních kampaní, které vychází z dat reklamních systémů Cewe v roce 2020. Údaje byly následně použity pro výpočet návratnosti investice.

*Tabulka 23 - Údaje k výpočtu návratnosti investice/vloženého budgetu*

<b>Průměrná cena prokliku</b>	5,- Kč
<b>Konverzní poměr</b>	2 %
<b>Průměrná hodnota objednávky</b>	1 200,- Kč

Vlastní zpracování dle interních dat společnosti

V tabulce 24 jsou vypočítány výsledky návratnosti vloženého kapitálu (3 mil. Kč). Celkové tržby se společnosti Cewe zvýší o 14,4 mil. Kč. Roční obrat tak vzroste téměř o 2 %.

*Tabulka 24 - Výsledky návratnosti vloženého budgetu*

<b>Počet prokliků na e-shop</b>	600 000 prokliků
<b>Počet uskutečněných nákupů</b>	12 000 nákupů
<b>Tržby</b>	14,4 mil., - Kč

Vlastní zpracování

- **Propagace příspěvků**

Pro propagaci příspěvků je zvolen budget 500 000,- Kč na celý rok. Budget je rozdělen na 52 příspěvků (propagace 1 příspěvku týdně). Vzhledem k neaktivnější skupině z minulých let je zvolen okruh uživatelů plošně po celé ČR ve věku 20 až 40 let, bez ohledu na pohlaví. Níže je možné vidět návrh propagace 1 příspěvku z reklamního systému Business Manager pro Facebook a Instagram. Z obrázku 15 lze vyčíst Dosah příspěvku. Ten udává, kolika uživatelům se příspěvek denně zobrazí. V tomto případě se jedná o 9 tisíc až 26 tisíc uživatelů. Zároveň je uveden odhadovaný Zájem o příspěvek, který nám znázorňuje počet lidí, kteří na propagaci určitým způsobem budou reagovat – rozkliknutím, komentářem, „lajkem“ či sdílením. Příspěvek s tímto rozpočtem a nastavenými parametry pravděpodobně získá každý den až 1,3 tisíc reakcí od uživatelů.

Obrázek 15 - Návrh propagace příspěvků

The screenshot displays the Facebook Ads campaign configuration interface. It is divided into several sections:

- Název sady reklam:** A text input field containing "Cewe - propagace příspěvků - 1. týden" and a "Vytvořit šablonu" button.
- Rozpočet a plán:**
  - Rozpočet:** A dropdown menu set to "Dlouhodobý rozpočet" with a budget of "9 615,00 Kč" in "CZK". A yellow warning box states: "Váš rozpočet sady reklam lifetime ve výši 9 615,00 Kč je vyšší než obvykle. Pokud je to tak správně, můžete tohle upozornění ignorovat."
  - Plán:** A section for scheduling, including "Datum začátku" (1.1.2022 at 15:38) and "Konec" (7.1.2022 at 15:38), both in "Místní čas - Praha". A "Zobrazit další možnosti" link is also present.
- Okruh uživatelů:** A section for defining the target audience, with a note: "Váš výběr okruhu uživatelů je poměrně široký." It includes a slider between "Konkrétní" and "Široký", and estimated reach: "Odhadovaná velikost okruhu uživatelů: 3 200 000 - 3 700 000".
- Odhadované výsledky za den:** A section showing performance metrics: "Dosah: 9,0K až 26K" and "Zájem o příspěvek: 463 až 1,3K".
- Additional notices:** A box titled "Může být ovlivněna efektivita" explains that data processing changes can affect ad delivery and effectiveness, with a link to "Nařízení ePrivacy".

Zdroj: <https://business.facebook.com/>

### o Dlouhodobá spolupráce s influencery

Pro nalákání uživatelů na Facebookovou či Instagramovou stránku Cewe je možné kromě reklam a propagací příspěvků, zvolit jiný způsob. Tím je oslovení určitých influencerů. Cewe s několika influencery na Instagramu spolupracuje, avšak jedná se o jednorázové spolupráce pouze v rámci kampaní. Bylo by vhodné se spojit s influencerem na dlouhodobou spolupráci s větším počtem sledujících a působící na více platformách (Youtube, Tiktok atd). Firma by mohla oslovit například:

- o Dominika Šťovíčková alias „mamadomisha“ (téměř 400 tis. sledujících na Instagramu)
- o Nikol Leitgeb alias „stibrovicnikolka“ (636 tis. sledujících na IG)

Obě mají velký vliv na uživatele v různých věkových skupinách. Jelikož se jedná o influencerky matky ve věku 30-35 let, sledují je ženy/matky především kolem tohoto věku a starší, což je silná zákaznická skupina pro Cewe. Na svých instagramových profilech by měly jednou za 14 dní zveřejnit příspěvek, ve kterém bude zmíněna společnost Cewe a

označený její Instagramový profil. Případně by se zde měl objevovat i odkaz na e-shop Cewe, přes který mohou uživatelé nakoupit produkty s využitím slevového kódu od daného influencera.

*Tabulka 25 - Náklady na influencery*

<b>Dominika Šťovíčková</b>	400 tis. Kč/rok
<b>Nikol Leitgeb</b>	600 tis. Kč/rok

Vlastní zpracování

Svémi příspěvky tak zvýší především povědomí o společnosti Cewe a jejím působení na trhu. Lze očekávat navýšení počtu sledujících instagramového účtu Cewe, pozitivní postoj ke značce a mírný nárůst tržeb.

## **Návrh 2 – Sjednocení názvu společnosti**

Jako velký problém je shledáván v názvu společnosti. I přesto, že v obchodním rejstříku lze společnost najít pouze pod CeWe Color, a.s, v některých případech firma stále využívá svůj původní název Fotolab. Především pod touto značkou prodává fototechniku, kterou je možné najít kromě prodejen i na webových stránkách [www.fotolab.cz](http://www.fotolab.cz). Na stránkách v záhlaví jsou pak dohromady obě loga – jak Cewe, tak původní logo Fotolab. Stejně tak prodejny a časopisy používají název Cewe Fotolab. Naopak na stránkách [www.cewe.cz](http://www.cewe.cz) se objevuje pouze logo Cewe a o Fotolabu není ani zmínka. Také na sociálních sítích jsou dva odlišné profily – Cewe a Cewe Fotolab. To působí klamavě na zákazníky a více lidí si firmu vybaví jen pod původním názvem Fotolab. Proto zde vzniká i problém u fotokiosků Cewe umístěných v partnerských pobočkách. Ti lidé, kteří znají firmu jen jako Fotolab, si fotokiosky nespojí se touto společností.

Mělo by dojít ke sjednocení a prezentovat se pouze pod jedním logem a jménem. Jelikož se Cewe snaží být evropským lídrem, je vhodné zrušit značku Fotolab, navzdory většímu povědomí. Firma by měla vytvořit kampaň, která bude lidi informovat o převedení značky Fotolab na Cewe. Kampaň by měla běžet na všech komunikačních kanálech, které využívá – TV, sociální sítě, internetové vyhledávače, časopisy atd, aby se to dostalo k co nejvíce lidem. Od té doby by se měl „Fotolab“ všude stáhnout a již dále nepoužívat. Zároveň by se

sjednotily účty na sociálních sítí a využíval by se již pouze profil Cewe. Došlo by tak k navýšení sledujících – uživatelé by přešli ze zrušeného účtu Cewe Fotolab.

Společnost by se měla i nadále soustředit na fotovýrobky, především na nejprodávanější, kterými jsou: fotoknihy, digitální fotografie a fotokalendáře. A to jak v propagaci, tak v inovaci nových formátů, materiálů a výroby. Prodej fototechniky z důvodu digitalizace upadá a nakupují ji většinou již jen profesionální fotografové. Ti před nákupem zpravidla prozkoumají trh vzhledem k ceně fotoaparátů a příslušenství. Proto je pro tyto produkty důležité cílit na správný segment, a to především reklamou o akcích a slevách na sociálních sítí a bannerech na webových stránkách.



## 8 Závěr

V první části práce byly shrnuty potřebné teoretické znalosti k dané problematice. Bylo zde vysvětleno pojetí marketingu, složky marketingové strategie, jaké analýzy jí předcházejí a co je nutné vypracovat pro její vytvoření.

Pro praktickou práci byla vybrána společnost Cewe Color, která spadá pod německou firmu CeWe Stiftung & Co. Nejdříve byla firma charakterizována a následně byla provedena situační analýza, která obsahovala vnitřní a vnější analýzu prostředí. Ve vnitřní analýze bylo zjištěno finanční zdraví firmy, stav marketingového mixu a analyzován vliv zájmových skupin. Vnější prostředí bylo zkoumáno pomocí PEST analýzy, Porterova modelu 5 sil a analýzy konkurenceschopnosti. Na závěr byl zhodnocen dotazník, který prozradil míru povědomí o značce, spokojenost zákazníků a nejefektivnější reklamy.

Ze zmíněných analýz byly vytyčeny slabé a silné stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Nedostatky byly zjištěny především ve správě sociálních sítí a nejasném názvu firmy, naopak přednosti ve finančním zdraví, velké distribuční síti s vlastními prodejny a vysokém podílu na trhu. Nejpodstatnější z nich byly uvedeny ve SWOT analýze, která pomocí TOWS nástroje vytvořila návrhy marketingových strategií. Pro zvolení vhodné taktiky byly ohodnoceny faktory SPACE analýzy, které určily směr firmy a doporučily její působení do budoucna. Díky finanční stabilitě a konkurenční výhodě Cewe byly zvoleny strategie, které pomohou udržovat její postavení a snažit se o zvýšení podílu na trhu. Podle Kotlera se jedná o strategii tržního vůdce.

V závěrečném návrhu marketingové strategie tak byla zahrnuta strategie spojenectví ze SWOT analýzy. Jsou zde zmíněna doporučení na potlačení nedostatků, vyzdvižení silných faktorů firmy a využití příležitostí. Cewe by tak zvýšila pozitivní mínění o firmě a jejich meziroční obrat.

## Seznam použitých zdrojů

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- CEWE. Fotokniha, fotokalendář, fotky a další fotoprodukty | CEWE [online]. Dostupné z: <https://www.cewe.cz/>
- Česká národní banka. [online]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>
- Český statistický úřad [online]. Dostupné z <https://www.czso.cz/>
- HappyFoto | Fotoknihy, fotokalendáře, fotoobrazy, foto. [online]. Dostupné z: <https://www.happyfoto.cz/cs/index.html>
- HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001208.
- Historie Centra FotoŠkoda | FotoŠkoda. Centrum FotoŠkoda – digitální fotoaparáty, objektivy, stativy, paměťové karty, videokamery [online]. Dostupné z: <https://www.fotoskoda.cz/historie-centra-fotoskoda/>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024742083.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. Expert (Grada). ISBN 9788024729862.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- Marketingový mix ve znamení distribučních cest | Malá marketingová. Internetový marketing a marketingové strategie | Malá marketingová [online]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marke-tingovy-mix-distribuce/>

- Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/>
- PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671
- STP marketing - CleverAndSmart Management Consulting. CleverAndSmart Management Consulting [online]. Copyright © 2008 [cit. 10.08.2021]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/stp-marketing/>
- SPACE analýza (SPACE Analysis) - ManagementMania.com. [online]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>
- ŠTŮSEK, Jaromír a Lucie KVASNIČKOVÁ STANISLAVSKÁ. *Základy marketingu*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-2414-5
- What is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA. American Marketing Association | AMA [online]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
- Životní cyklus produktu. [online]. Dostupné z: <https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/234-2015-12-22-20-52-28>