

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

KATEDRA ŘÍZENÍ



Diplomová práce

**ZHODNOCENÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Bc. Blanka Konopiská, DiS.

© 2015 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení marketingové komunikace vybrané společnosti" 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 literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne datum odevzdání 30.11.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Doc.Ing.Jaromíru Štůskovi, CSc. za odborné vedení a užitečné podněty při zpracování této diplomové práce. Velké díky patří Ing.Ireně Turňové, divizní ředitelce-Mimoň firmy BENEŠ a LÁT a.s. za poskytnutí cenných podkladů a rodině za podporu během studia.

Zhodnocené marketingové komunikace vybrané společnosti

Evaluation of marketing communication selected companies

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá marketingovou komunikací a hlavním cílem je zhodnotit současné marketingové komunikační strategie vybrané společnosti. První část diplomové práce je zaměřena na teoretickou část, ve které je představena podstata marketingu, marketingový mix, marketingová komunikace, komunikační procesy a popsány nové trendy v marketingové komunikaci. Druhá část diplomové práce je zaměřena na praktickou část. Na základě interních podkladů vybrané společnosti byly zpracovány interní analýzy s postihnutím současného komunikačního mixu. Následně byl sestaven návrh opatření pro zlepšení současného stavu společnosti a ke zvýšení povědomí o společnosti.

Summary

This thesis deals with marketing communications and the main objective is to evaluate current marketing communications strategy chosen company . The first part focuses on the theoretical part which introduces the essence of marketing, marketing mix, marketing communication, communication processes, and discussed new trends in marketing communications. The second part focuses on the practical part . Based on internal documents selected companies were processed with disabilities internal analysis of the current communication mix. It was then compiled a draft of measures to improve the current state of society and to increase awareness of the company .

Klíčová slova: marketing, marketingová komunikace, marketingový mix, komunikační proces, reklama, produkt, virální marketing, guerillový marketing, výzkumné nástroje, Swot analýza

Keywords: marketing, marketing communication, marketing mix, communication process, advertising, product, viral marketing, guerrill marketing, research tools, SWOT analysis

OBSAH

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	10
3	LITERÁRNÍ PŘEHLED	13
3.1	Podstata marketingu	13
3.2	Význam marketingu	14
3.3	Marketingový mix	14
3.3.1	Produkt.....	16
3.3.2	Cena	17
3.3.3	Distribuce.....	18
3.3.4	Propagace.....	18
3.4	Komunikace	20
3.4.1	Komunikační proces	20
3.5	Marketingová komunikace	24
3.5.1	Cíle marketingové komunikace	24
3.5.2	Efektivita marketingové komunikace	25
3.5.3	Nástroje marketingové komunikace – komunikační mix	26
3.5.4	Osobní prodej	28
3.5.5	Reklama	30
3.5.6	Podpora prodeje	31
3.6	Přímý marketing	33
3.7	Public relations	35
3.8	Výstavy a veletrhy.....	36
3.9	Integrovaná marketingová komunikace	37
3.10	Nové trendy marketingové komunikace	40
3.10.1	Guerillový marketing	40
3.10.2	Virální marketing	41
3.10.3	Mobilní marketing	42
3.11	Výzkumné nástroje.....	43
3.11.1	Podnikové prostředí	45
3.11.2	PEST analýza	47
3.11.3	Porterova analýza pěti sil	48

3.11.4	Interní analýza.....	52
3.11.5	SWOT analýza.....	53
4	VLASTNÍ PRÁCE	54
4.1	Představení společnosti BENEŠ a LÁT a. s.	54
4.1.1	Historie společnosti	55
4.1.2	Společnost v současnosti	56
4.2	Analýza makrookolí	58
4.2.1	Politické faktory	58
4.2.2	Ekonomické faktory	61
4.2.3	Sociální faktory.....	68
4.2.4	Trendy v odvětví.....	70
4.3	Analýza mikrookolí.....	72
4.3.1	Hrozba vstupu nových konkurentů.....	73
4.3.2	Současná konkurence	76
4.3.3	Dodavatelé	77
4.3.4	Odběratelé.....	78
4.3.5	Substituty	79
4.3.6	Dílčí vyhodnocení analýzy externího prostředí.....	80
4.4	Interní analýza	82
4.4.1	Audit marketingového mixu	82
4.4.2	Kompetence zájmových skupin.....	84
4.4.3	Identifikace konkurenční výhody	87
4.4.4	Hodnocení tržní pozice portfolia produktů.....	87
4.4.5	Hodnocení tržní pozice	88
4.5	SWOT analýza	90
5	NÁVRH ŘEŠENÍ.....	922
5.1	Osobní prodej	93
5.2	Reklama.....	94
5.3	Podpora prodeje.....	95
5.4	Přímý marketing	96
5.5	Public Relations.....	98
5.6	Guerillový marketing	99
5.7	Virální marketing	100

5.8	Harmonogram komunikačních aktivit.....	101
6	ZÁVĚR.....	1044
	Seznam použitých zdrojů	1055

1 ÚVOD

V důsledku vymezeného dění na trzích je kladen stále větší důraz na marketingovou komunikaci každého podnikatelského subjektu, která by měla přinést potenciál dlouhodobé loajality a tím i zajištění konkurenceschopnosti, a to na základě oboustranně vedené komunikační aktivity s poskytováním validní zpětné vazby.

V současnosti prochází i oblast marketingové komunikace řadou změn ve snaze reagovat na nové podmínky ekonomického prostředí. Hlavním cílem všech marketérů však je získání odpovědi na otázky: jak upoutat pozornost na téměř nasyceném trhu, jaká komunikace je pro výrobek nejvhodnější, jak oslovit cílovou skupinu, apod. – právě této problematice je nezbytné věnovat náležitou pozornost.

„Hlavním cílem marketingové komunikace je, aby vyslané sdělení bylo přijato předpokládaným způsobem s pozitivní reakcí. Smyslem komunikačního přenosu je informování cílové skupiny, překonání komunikačního spektra příjemce ze stavu nevědomosti do stavu akce.“¹

Vhodná marketingová komunikace musí být zkrátka nedílnou součástí činností každé firmy a nastavena tak, aby přispívala k získání dobrého tržního postavení. Stranou nestojí ani získávání zpětné vazby od nových i stávajících zákazníků k navyšování jejich povědomí o značce. Cílem marketingové komunikace však není pouze stimulace zákazníka ke koupi, její význam je daleko širší – buduje pozitivní image firmy prostřednictvím vytváření kladných vztahů s jejím okolím.

¹ ŠKARABELOVÁ, S.: *Marketing ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita. 2007. 201 s. ISBN 978-80-2104-29-26., s. 45.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cíle a výzkumné otázky

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit současné marketingové komunikační strategie společnosti BENEŠ a LÁT a.s. a na základě reflexe směrodatných faktorů interního i externího prostředí navrhnout opatření pro zlepšení. V souladu se stanoveným cílem je možné vyslovit výzkumné otázky:

Jaké mohou být určeny směrodatné faktory, které působí na podnik z hlediska prostředí národního, odvětví a vnitřních podmínek společnosti?

V jaké podobě by měl přijmout předmětný podnikatelský subjekt opatření pro zlepšení dosavadní situace v oblasti komunikační strategie?

Ke splnění hlavního cíle je potřeba splnění dílčích cílů a to:

- Shromáždění výchozích interních informací a teoretických znalostí pro využití v aplikační části.
- Analýza tržního okolí firmy z hlediska sociálního, legislativního, ekonomického, politického, technologického a ekologického dle nástroje PEST analýzy.
- Analýza zainteresovaných skupin konkurentů, odběratelů, dodavatelů a substitučních produktů.
- Analýza současného komunikačního mixu produktu v kontextu realizace interní analýzy na úrovni podnikatelského subjektu.
- Sumarizace hlavních zjištění provedených šetření s využitím SWOT analýzy pro vymezení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.
- Určení hlavních nedostatků a nevyužitých příležitostí u stávající marketingové komunikace.
- Návrh opatření na základě zjištěných informací pro zlepšení současného stavu společnosti prostřednictvím marketingové komunikace.

Metodika zpracování

Pro naplnění vymezeného hlavního cíle a zodpovězení výzkumných otázek je nastavena metodika práce, která je použita jak v teoretické práci, tak i v práci vlastní.

Literární přehled

Literární přehled přináší teoretický pohled k zadanému tématu diplomové práce

Marketingový mix

V této části je pozornost věnována oblasti marketingu, komunikaci obecně a přímo marketingové komunikaci a jejímu zařazení mezi nástroje marketingového mixu. Největší důraz je kladen na problematiku komunikačního mixu a jeho jednotlivé nástroje – reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej, přímý marketing a veletrhy a výstavy. Z teoretického hlediska budou stručně představeny i nové marketingové trendy, např. guerillový marketing, virální marketing, či mobilní marketing.

Ve vlastní práci je zhodnocen současný stav marketingové komunikace společnosti BENEŠ a LÁT a.s., je zde kladen důraz zejména na nalezení nedostatků, či nevyužitých příležitostí v této oblasti.

Analýzy

Informace pro vnitřní analýzu společnosti BENEŠ a LÁT a.s. byly získány z interních podkladů a z webových stránek společnosti. Vnější analýza je prováděna metodou PEST, která mapuje a hodnotí vnější prostředí společnosti. Předvídá budoucí vlivy prostředí společnosti v oblasti politické, ekonomické, sociální a technické. SWOT analýza komplexně vyhodnocuje fungování společnosti a nalézá problematické oblasti a nové možnosti pro rozvoj společnosti. Porterova analýza pěti sil rozhoduje o konkurenceschopnosti společnosti, kde rozhodují tyto faktory- konkurence v odvětví, odběratelé, dodavatelé a substituty. Podklady k analýzám autorka čerpala z dostupných internetových zdrojů, statistik Českého statistického úřadu, České národní banky a ministerstva.

Návrh řešení

V poslední, návrhové části zvolené společnosti je doporučeno zapracování několika opatření, jejichž potřebnost vyplyne z provedených analýz a které by měli stávající komunikační strategii firmy zefektivnit.

3 LITERÁRNÍ PŘEHLED

Jak uvádí Kotler a Keller, „*marketing je všude*“. Jednotlivci i firmy se zabývají nesčítelným množstvím činností (ať již formálně, nebo neformálně), které by bylo možné nazvat marketingem, marketing hluboce ovlivňuje každodenní životy všech. A dobrý marketing se stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu².

3.1 Podstata marketingu

Vyjádřit stručně, jednoduše a výstižně podstatu marketingu je obtížné. Podle Zamazalové je jeho základním principem snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu, přičemž klíčovým bodem veškerého marketingového uvažování a rozhodování by měl být zákazník. Marketing lze tedy podle autorky pojmut jakožto „*soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka*“³. Že je zákazník stěžejní, uznává i Blažková. Podle ní zákazník přímo „*určuje, co se bude vyrábět*“⁴.

S přístupem Zamazalové koresponduje i přesvědčení Kotlera a kol. Podle těchto autorů si nelze pod pojmem marketing představovat pouze reklamu a prodej (jak to dělá velká část laické veřejnosti), nebo chápat marketing ve starém významu – jako schopnost přesvědčit a prodat. Dnešní marketing je postaven na jiném významu – na **uspokojování potřeb zákazníka**. Autoři proto marketing definují jakožto „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot*“⁵.

Že je hlavním smyslem marketingu uspokojení zákazníka, uznávají i De Pelsmacker, Geuens a Van Den Bergh. Zdůrazňují rovněž důležitost směny hodnoty, když konstatují: „*Marketing je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců a organizací*“⁶.

² KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing Management*, s. 41

³ ZAMAZALOVÁ, M., et al. *Marketing*, s. 3

⁴ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 11

⁵ KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*, s. 38 - 39

⁶ DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*, s. 23

Jakubíková s výše citovanými odborníky souhlasí, výslovně pak zmiňuje, že marketing je uvědomělé a na trh orientované vedení firmy, kdy je přímo „založen na vztazích se zákazníky“ - zákazník je alfou a omegou podnikatelského procesu⁷.

Hlavním cílem marketingu je přitom uspokojovat potřeby a přání firmy (což může být cokoliv, např. maximalizace zisku, dosažení prodejních cílů, dosažení určitého tržního podílu apod.), a firma tohoto cíle dosahuje tím způsobem, že se snaží pochopit potřeby a přání zákazníků a vytvářet své produkty tak, aby je dokázala směnit⁸.

3.2 Význam marketingu

Význam marketingu je nepopíratelný, neboť na marketingových schopnostech subjektu často závisí i jeho finanční (ne)úspěšnost. Toto tvrzení je možné podložit názorem Kotlera a Kellera, kteří tvrdí, že bez dostatečné poptávky po produktech nemůže společnost dosahovat zisku, veškeré ostatní podnikatelské funkce (finance, provoz, účetnictví atd.) pak ztrácí svůj význam⁹.

Marketing je stejně zásadní jak v malých, tak i ve velkých prosperujících společnostech. I zavedené a dlouhodobě úspěšné firmy musí věnovat pečlivou pozornost novým výrobkům, stanovení jejich ceny, volbě komunikačních nástrojů a především svým zákazníkům a konkurentům. Krátkodobá, pouze vysokým obratem motivovaná rozhodnutí, jsou totiž v konečném důsledku vždy neefektivní.

3.3 Marketingový mix

Zamazalová chápe marketingový mix jakožto „*souhrn vnitřních činitelů podniku (soubor nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele*“. Nástroje marketingového mixu se vzájemně kombinují a harmonizují tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám (trhu) – jediné pak mohou svou funkci plnit efektivně a přinášet synergický efekt¹⁰.

⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*, s. 40

⁸ KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*, s. 40

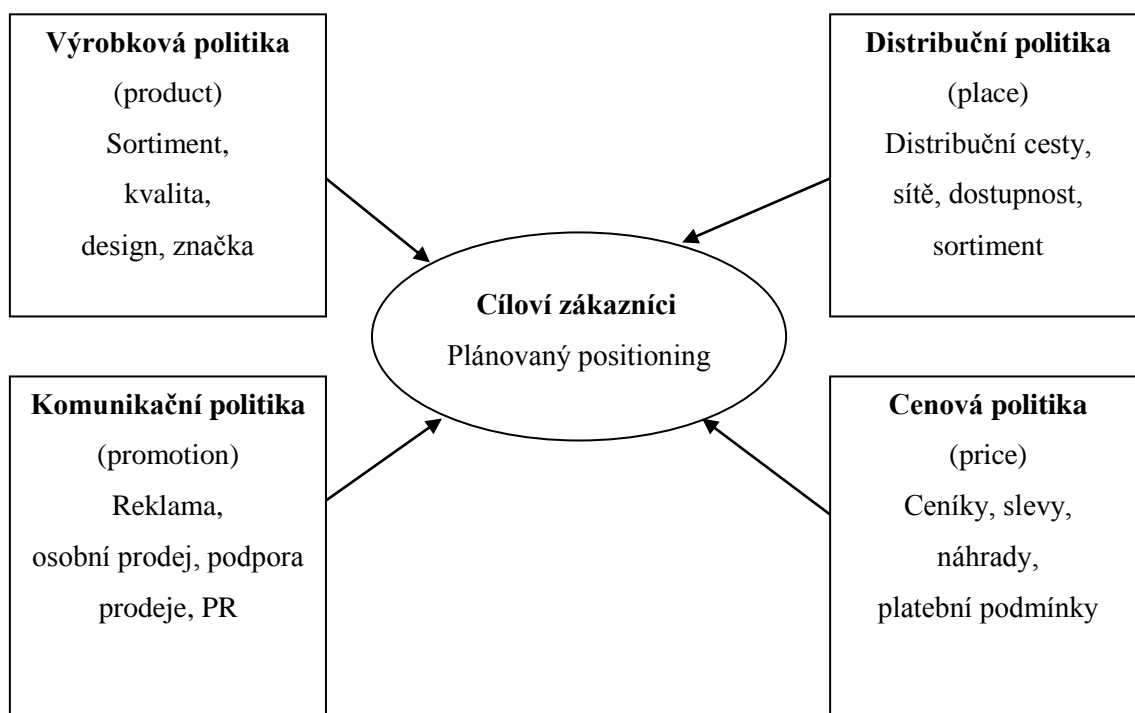
⁹ KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing Management*, s. 42

¹⁰ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*, s. 39

Obdobně, jakožto „soubor taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky“ chápou marketingový mix Kotler a Armstrong. Dodávají, že tyto nástroje umožňují firmě upravit svou nabídku podle přání zákazníků cílového trhu¹¹.

Nejčastěji uváděným je marketingový mix, který se skládá ze čtyř nástrojů, tzv. **4P** – tento klasický marketingový mix tvoří: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion) – názorně jej ilustruje následující obrázek (obr. 1).

Obr. č. 1.: Marketingový mix



Zdroj: ¹²

Základní marketingový mix však bývá často modifikován, např. do podoby **7P** přidáním prvků politics (politicko-společenská rozhodnutí), public opinion (veřejné mínění) a people (lidské zdroje). V souvislosti s rozvojem řízení vztahů se zákazníky bývá také uváděn tzv. **4C** - marketingový mix orientovaný na zákazníka: zákazník (customer), náklady na zákazníka (cost), pohodlná dostupnost (convenience) a komunikace (communications)¹³.

¹¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, M. *Marketing*, s. 105

¹² KOTLER, P., ARMSTRONG, M. *Marketing*, s. 106

¹³ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. et al. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 198

3.3.1 Produkt

Z marketingového hlediska je možné produkt definovat jakožto „cokoli, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání, nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“¹⁴.

Produkt je jedním z prvků marketingového mixu – jde tedy o jednu z ovlivnitelných marketingových proměnných, kterými firma může regulovat své úsilí o zisky a obrat. Jak říká Jakubíková, jedná se o „*esenci dané podnikové kultury*“ – v produktu se jednoduše odráží celý podnik¹⁵.

Důležitost produktu, jeho významnost mezi ostatními nástroji marketingového mixu zdůrazňují i Srpová a Řehoř. Produkt je totiž podle nich podstatou firemní nabídky na trhu, slouží bezprostředně k uspokojování potřeb zákazníků a je proto jádrem marketingu. Autoři dodávají, že důležitost produktu je dána rovněž tím, že svým charakterem a kvalitou produkt ve značné míře ovlivňuje rozhodnutí distribuční, cenové i komunikační politiky. V případě produktu přitom může jít o:

- **materiální věci** – potraviny, léky, elektroniku, apod., ale rovněž suroviny, materiály a polotovary, určené k další výrobní spotřebě,
- **služby** – poradenské, stravovací, ubytovací, bankovní, zdravotnické, apod.,
- **osoby a organizace** – umělci, sportovci, politické strany, kluby, svazy i jednotlivé firmy jako takové,
- **myšlenku** – pomoc hendikepovaným, boj proti drogám, ochrana životního prostředí, apod.,
- **místo** – např. na dovolenou, apod.¹⁶

¹⁴ KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*, s. 615

¹⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*, s. 154

¹⁶ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. et al. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 199

3.3.2 Cena

Cena je podle Zamazalové jednou z nejdůležitějších marketingových proměnných, její stanovení v optimální výši je však v dnešní době stále složitější – důvodem je vysoká informovanost zákazníků o nabídce na trhu a cenách konkurence, jejich vysoká suverenita¹⁷. Význam ceny uznávají i Kotler a Keller – navzdory zvýšené roli necenových faktorů zůstává cena v moderním marketingu důležitým prvkem marketingového mixu, je přitom jediným prvkem, který vytváří příjmy (ostatní prvky marketingového mixu vedou k nákladům)¹⁸.

Cena představuje v tom nejobecnějším smyslu slova peněžní vyjádření hodnoty produktu. Hodnota produktu je přitom dána jeho schopností uspokojovat potřeby zákazníka – jeho skutečnou i psychologickou užitečností; cena produktu se však s touto užitečností shodovat nemusí – může se od ní odklonit v závislosti na působení nabídky a poptávky po daném produktu. Jak doplňují Srpová, Řehoř a kol., význam ceny může být pro různé subjekty odlišný:

- z pohledu výrobce/prodejce (firmy) je stanovení výše ceny klíčovým rozhodnutím, ovlivňujícím mnohou další činnost firmy. Je zdrojem příjmů firmy, ta proto při jejím stanovování zohledňuje zejména princip ziskovosti (cena musí pokrýt náklady a zisk).
- zákazník cenu hodnotí mírou uspokojení svých potřeb spotřebou daného produktu, za kterou je ochoten se vzdát části svého disponibilního důchodu.

Na základě výše uvedených pohledů autoři cenu definují jakožto *„takové množství peněz, které je zákazník ochoten za zboží zaplatit, při současném akceptování ceny výrobcem/prodejcem“*¹⁹ – jedná se tedy o určitý kompromis obou přístupů.

Významově totožnou definici zmiňují i Kotler a kol.: *cena je „peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví, nebo užívání výrobku, nebo služby“*²⁰.

¹⁷ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*, s. 150

¹⁸ KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing Management*, s. 500

¹⁹ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. et al. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 206

²⁰ KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*, s. 749

3.3.3 Distribuce

V tradičním marketingovém pojetí znamená distribuce doručování hodnoty v podobě produktu zákazníkům²¹, v novém marketingovém pojetí se však firmy soustředí na vytvoření takového vztahu se zákazníky, „*ve kterém distribuce hodnoty bude povýšena na tvorbu hodnoty*“²².

Jak uvádí Vašítková, firmám k úspěchu nestačí jen vytvořit produkty a stanovit jejich cenu, produkty musejí být zákazníkům dodány, distribuovány, a to takovým způsobem, který bude pro firmu přínosným a zákazníkům přinese odpovídající hodnotu²³.

Distribuce tedy řeší přesun produktu z místa jeho vzniku (z výroby, od výrobce) na místo jeho prodeje (k zákazníkovi) tak, aby zákazník produkt mohl koupit na požadovaném místě, v požadovaném čase a v požadovaném množství a kvalitě. Hlavním úkolem distribuční politiky je pak volba vhodné distribuční cesty – způsobu, který se použije při pohybu produktů od výrobce (nebo poskytovatele služeb) ke konečnému zákazníkovi, přičemž by mělo v rámci celé distribuční cesty docházet k optimalizaci zisku pro všechny zúčastněné subjekty. Rozhodnutí o distribučních cestách patří k nejsložitějším marketingovým rozhodnutím a vyžaduje řešit:

- volbu mezi přímým a nepřímým prodejem (resp. jejich případnou kombinaci),
- určení prodejních úrovní (počet článků distribuční cesty),
- určení počtu a typu (forem) zprostředkovatelů²⁴.

3.3.4 Propagace

Slovo propagace (z latinského *propagare* – rozmnožovat se, rozšiřovat) je podle marketingového slovníku vykládáno jakožto „*komunikace, která napomáhá utváření a uspokojování ekonomických i mimoekonomických zájmů a potřeb zadavatele*“²⁵.

²¹ STORBACKA, K., LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*, s. 23

²² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*, s. 188

²³ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*, s. 112

²⁴ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. et al. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 213

²⁵ JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. *Velký slovník marketingových komunikací*, s. 179

Propagace neboli marketingový komunikační mix je podsystémem mixu marketingového a s jeho pomocí se marketingový manažer snaží pomocí optimální kombinace různých nástrojů dosáhnout firemních cílů. Součástími komunikačního mixu jsou osobní a neosobní formy komunikace, přičemž osobní formu prezentuje osobní prodej, neosobní formy zahrnují reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Kombinací osobní a neosobní formy komunikace jsou veletrhy a výstavy²⁶.

Marketingová komunikace bude stěžejním tématem této práce, proto bude jejím cílům i nástrojům věnována samostatná kapitola (č. 3).

²⁶ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 42

3.4 Komunikace

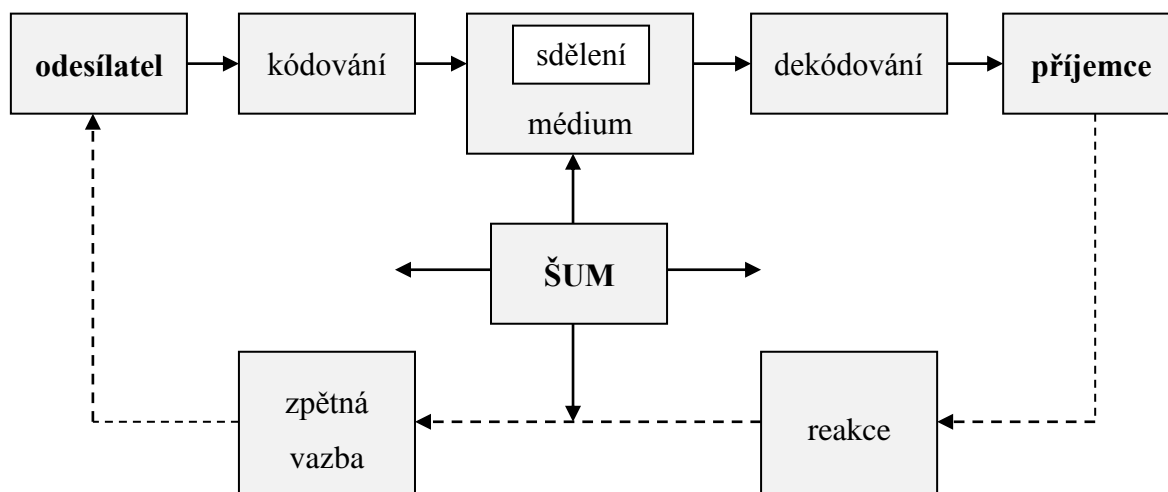
Velmi výstižné vysvětlení pojmu komunikace předkládá Foret: „Komunikace představuje proces sdělování (ale také sdílení), přenosu a výměny významů a hodnot, zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně“²⁷.

Podle Příkrylové a Jahodové je komunikace obecně předáním určitého sdělení, nebo informací od zdroje k příjemci, přičemž důvody, metody a cíle takového sdělení jsou různé²⁸.

3.4.1 Komunikační proces

Podle Kotlera by marketéři měli rozumět základním prvkům účinné komunikace. Předkládá proto model komunikačního procesu, který se skládá z devíti prvků a který zdůrazňuje klíčové faktory účinné komunikace (obr. 2).

Obr. č. 2.: Prvky komunikačního procesu



Zdroj: ²⁹

²⁷ FORET, M. *Marketingová komunikace*, s. 3

²⁸ PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 21

²⁹ KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing Management*, s. 577

Hlavní strany v komunikaci představují odesílatel a příjemce, sdělení a médium jsou hlavními komunikačními nástroji. V případě kódování, dekódování, zpětné vazby a reakce jde o hlavní komunikační funkce, a šum lze chápat jakožto soupeřící zprávy, které mohou zamýšlenou komunikaci rušit³⁰. Znázorněné schéma zobrazuje obecný model přenosu sdělení (zprávy, informace) ve formě signálu (řečového, akustického, optického, hmatového) od odesílatele (vysílače, komunikátora, mluvčího) k příjemci (příjímači, posluchači).

Odvysílaný signál ve formě sdělení prochází po zakódování (např. verbální kód) komunikačním médiem (kanálem), který je zatížen určitým šumem, k příjemci, který jej dekóduje a na sdělení reaguje formou zpětné vazby. Vymětal zdůrazňuje, že komunikační proces je úspěšný jen tehdy, když příjemce získá dekódováním totéž sdělení, které měl odesílatel na mysli při jeho zakódování. Komunikaci proto Vymětal označuje za „*určitý druh tvůrčího procesu, ve kterém se odesílatel snaží o optimální vyjádření sdělení a příjemce interpretuje sdělení ve snaze mu zcela porozumět dekódováním*“³¹.

Odesílatel je zdrojem komunikace, iniciátorem komunikačních vztahů. Může se jednat o osobu, skupinu osob, či organizaci. Od odesílatele k příjemci směřuje komunikace prostřednictvím komunikačních kanálů, prostředků a forem³². Odesílatel dokáže ovlivnit způsob vnímání a přijetí vysílaného sdělení – jedná se o tzv. „efekt zdroje“³³.

Motivem **zprávy** (sdělení) je rozhodnutí odesílatele, že sdělení je třeba odeslat – podnětů může být celá řada, záleží na osobě odesílatele, prostředí, řešeném problému, důvodech rozhodnutí, cílech sdělení, časové náročnosti, nutnosti zpětné vazby, atd. Každý odesílatel musí zvážit, co příjemce vědět musí, co by vědět měl a co by případně vědět mohl, aby měl dostatek potřebných informací a minimum informací přebytných³⁴. Zpráva je tedy určitým souhrnem informací, které by u příjemce měly vyvolat určitý psychický proces, který odpovídá zájmu odesílatele. Forma i obsah zprávy by měly odpovídat očekávání příjemce - cílové skupiny, pro kterou je sdělení určeno.

³⁰ KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing Management*, s. 577

³¹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*, s. 30

³² PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 22

³³ KARLÍČEK, M., ZAMAZALOVÁ, M. *Marketingová komunikace*, s. 7

³⁴ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*, s. 30

V případě marketingové komunikace, například u reklamního sdělení, by mělo být poselství především pravdivé, důvěryhodné, vtipné a schopné vzbudit zájem o produkt³⁵. Zamazalová a kol. dodávají, že sdělení by mělo být v souladu s vybraným komunikačním prostředkem a rovněž zdůrazňují, že musí být příjemci srozumitelné – respektovat určité společenské normy a standardy chování, systémy hodnot apod.)³⁶

Médium je informačním kanálem, který má své technické parametry, nepodléhá vlivům odesílatele, ani příjemce, ovlivňuje však proces hromadného sdělování v obou směrech. Médium není pouhým zprostředkovatelem, či nosičem informací mezi oběma stranami komunikačního procesu, je samo o sobě nositelem sdělení³⁷. Médium musí být vybíráno s velkou pečlivostí a pozorností vzhledem k cílové skupině zákazníků³⁸.

Příjemcem je objekt komunikace (v marketingové komunikaci jsou to zákazníci, spotřebitelé, distribuční články, zaměstnanci, akcionáři, atd.). Přijetí je nutnou, nikoliv však postačující podmínkou úspěšné komunikace. Každý subjekt komunikace si musí být vědom, že bude vnímán jakožto tvůrce sdělení, tedy i jeho nekontrolovatelné části. Příjemce si může sdělení vyložit různými (i nesprávnými) způsoby³⁹.

Aby mohl příjemce své sdělení odeslat, musí jej převést do smysluplné podoby (**zakódovat**) a poslat jej pomocí zvoleného komunikačního média. Proces zakódování tedy spočívá „v převodu odesílatelových myšlenek do systematické řady symbolů, vyjadřujících odesílatelův úmysl“. Hlavní formou kódování je kódovací jazyk, může se však jednat např. i o obrazový kód (např. piktogram, dopravní značka), notový zápis (partitura), dotykový vjem (pohlazení, facka), apod. Základním předpokladem správného zakódování je přitom správnost, stručnost a zřetelnost sdělení, v úvahu se musí brát i skutečnost, že komunikační proces vždy probíhá za určité konkrétní situace – v určité době, na určitém místě a v určité společenské atmosféře. Důležitý je i počet účastníků komunikace, jejich sociální a věkové složení, jejich vztahy⁴⁰.

³⁵ VYSEKALOVÁ, J. et al. *Psychologie reklamy*, s. 29

³⁶ ZAMAZALOVÁ, M. et al. *Marketing*, s. 331

³⁷ VYSEKALOVÁ, J. et al. *Psychologie reklamy*, s. 29

³⁸ ZAMAZALOVÁ, M. et al. *Marketing*, s. 332

³⁹ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 25

⁴⁰ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*, s. 31

Při **dekódování** pak jde o „proces pochopení a porozumění zakódovanému sdělení příjemcem“⁴¹. Je nutné ctít zásadu, že dekódování sdělení příjemcem je určujícím faktorem následující akce a tedy realizační fáze komunikačního procesu. Efektivní komunikace proto musí být zaměřena především na příjemce sdělení a je ovlivněna tím, co je příjemci i odesílateli známo – je důležité, aby byl odesílatel vůči příjemci empatický, předvídal způsob, jakým bude příjemce zprávu dekódovat⁴².

Jakožto **šumy** se označují problémy, ke kterým dojde v přijetí sdělení. Mohou být dány kvalitou média (nekvalitně reprodukováný inzerát), může k nim i dojít nevhodně vybraným médiiem vzhledem k cílové skupině)⁴³, nebo vlivem silně konkurenčního prostředí (nebezpečí zmatení, záměny, překrývání) zvláště u produktů masové potřeby, kde je nabídka pro zákazníka často velmi nepřehledná⁴⁴. Šumy mohou být kromě vnějšího prostředí dány i osobností příjemce a odesílatele (jejich psychologické charakteristiky, „nenaladění na stejnou vlnu“, apod.⁴⁵

Zpětnou vazbou je zpráva, kterou příjemce vysílá zpět k odesílateli. Je určitou formou reakce příjemce na získané informace (u osobní komunikace jde např. o gesta, verbální projev příjemce, u neosobní komunikace o žádoucí, nebo naopak nežádoucí činnost příjemce - zakoupení produktu, účast na akci, naprostá nečinnost). Zpětná vazba umožňuje podle Příkrylové a Jahodové poznat účinnost komunikačního procesu a dává podnět pro případnou další komunikaci v budoucnu⁴⁶.

⁴¹ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 25

⁴² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*, s. 31

⁴³ ZAMAZALOVÁ, M. et al. *Marketing*, s. 332

⁴⁴ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 26

⁴⁵ VYSEKALOVÁ, J. et al. *Psychologie reklamy*, s. 31

⁴⁶ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 25

3.5 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je důležitým a v poslední době velmi diskutovaným nástrojem marketingového mixu. Její význam roste s tím, jak se rozšiřuje nabídka na trhu – zákazník má z čeho vybírat, zvyšují se jeho nároky (na kvalitu, užitečnost, cenu), vliv mají i faktory demografické apod. Aby byla firma schopna uspokojit potřeby stávajících i potenciálních zákazníků, dodavatelů, odběratelů i zprostředkovatelů, musí s nimi komunikovat.

Marketingovou komunikací se rozumí *„řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle“*⁴⁷, konstatují Karlíček a Král. V širším smyslu pojímá definici marketingové komunikace Foret – zahrnuje podle něj *„veškeré marketingové činnosti: vytvoření produktu i jeho použití, distribuci, cenu i propagaci“*⁴⁸.

3.5.1 Cíle marketingové komunikace

Stěžejním cílem marketingové komunikace je vždy komunikace se zákazníky – jejich informování o vlastnostech a užité hodnotě produktu, jejich přesvědčení ke koupi.

Cíle marketingové komunikace musí vycházet ze strategických marketingových cílů a musí jasně směřovat k upevnování dobré firemní pověsti, zohledňována musí být cílová skupina a stádium životního cyklu produktu. Mezi tradičně uváděné cíle podle Přikrylové a Jahodové patří:

- **poskytnout informace** – informovat trh o dostupnosti produktu, poskytnout veškeré relevantní informace cílové skupině, nebo potenciálním zákazníkům,
- **vytvořit a stimulovat poptávku** – úspěšná komunikační podpora může zvýšit poptávku i prodejní obrat bez nutnosti snižování ceny, např. pomocí osvěty (bioprodukty, wellness, apod.),
- **odlišit produkt** (diferenciace produktu) – je-li produkce homogenní, zákazník nevnímá rozdíly v produktech jednotlivých výrobců a firmy pak mají minimální šanci

⁴⁷ KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace*, s. 9

⁴⁸ FORET, M. *Marketingová komunikace*, s. 219

řídít a vědomě ovlivňovat např. cenu produktu. Diferenciace dovoluje větší volnost v marketingové strategii a především v cenové politice, předpokladem však je dlouhodobá a konzistentní komunikace se zákazníky, která jim představí unikátní vlastnosti produktu, či firmy – cílem je pozitivní asociace, spojená se značkou produktu, nebo firmy.

- **zdůraznit užitek a hodnotu produktu** – ukázat výhodu, kterou vlastnictví produktu přinese,
- **stabilizovat obrat** – cílem marketingové komunikace je vyrovnat co možná nejrůznější výkyvy v obratu (dané např. sezónností prodeje, cykličností, nebo nepravidelností poptávky),
- **vybudovat a pěstovat značku** – představit trhu podstatu osobnosti značky, vytvořit povědomí o ní, posílit její znalost, ovlivnit postoje zákazníků ke značce, vybudovat pozitivní asociace, dobrý image a dlouhodobé vazby mezi značkou a cílovou skupinou zákazníků,
- **posílit firemní image** – což vyžaduje jednotnou a konzistentní komunikaci firmy v dlouhém období⁴⁹.

3.5.2 Efektivita marketingové komunikace

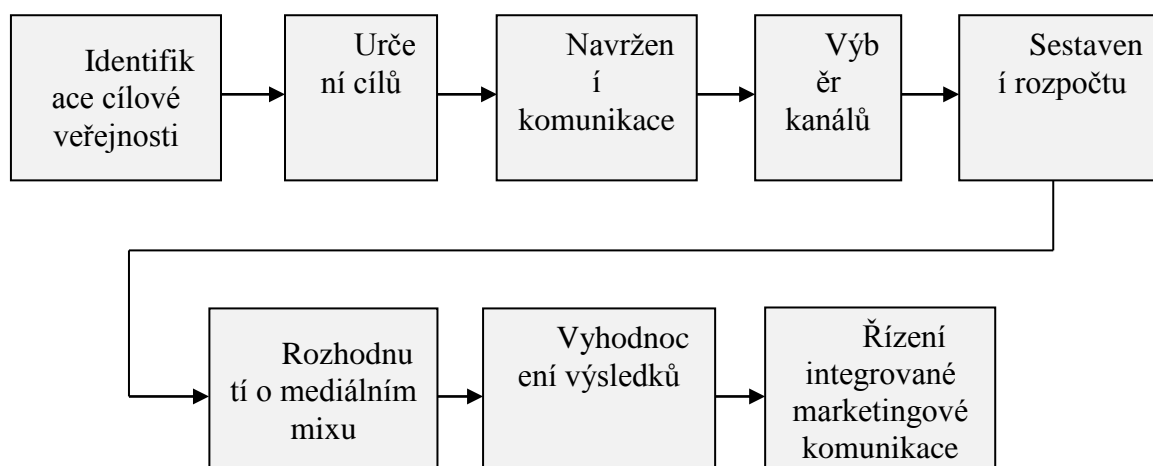
Aby byla marketingová komunikace efektivní, musí respektovat řadu principů – podobně, jako je tomu u běžné mezilidské komunikace. Marketéři musí vycházet z toho, jak bude jejich sdělení vnímat především cílová skupina – zda se výsledná kampaň marketérům líbí, nebo nikoliv, není podstatné⁵⁰.

Při tvorbě účinné marketingové komunikace by proto měly být dodrženy následující kroky (obr. 3).

⁴⁹ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 40

⁵⁰ KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace*, s. 23

Obr. č. 3.: Kroky při vytváření účinné marketingové komunikace



Zdroj: ⁵¹

3.5.3 Nástroje marketingové komunikace – komunikační mix

Moderní marketing nevyžaduje jen přípravu dobrého produktu, určení atraktivní ceny a zpřístupnění cílovým zákazníkům. Firmy musí především komunikovat se svými stávajícími i potenciálními zákazníky a sdělení pro ně neponechat náhodě – navázání vztahu se spotřebiteli by tedy mělo být klíčovým prvkem⁵².

Všechny zmíněné aktivity jsou součástí marketingového mixu – ten je totiž tvořen, jak již bylo výše zmíněno, výrobkovou politikou, tvorbou cen, distribuční politikou a komunikací - marketingový komunikační mix je tedy podsystémem mixu marketingového. Jeho pomocí se snaží marketingový manažer dosáhnout marketingových a tím i firemních cílů, přičemž využívá kombinace několika komunikačních nástrojů, které jsou součástí mixu, tedy:

- **osobních forem komunikace** – osobní formu prezentuje osobní prodej,
- **neosobních forem komunikace** – kam patří reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring,
- **kombinace osobní a neosobní formy komunikace** – jíž jsou výstavy a veletrhy⁵³.

⁵¹ KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing Management*, s. 579

⁵² KOTLER, P., et al. *Moderní marketing*, s. 809

⁵³ PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 42

Konkrétní podoba marketingového mixu je dána tím, jaký komunikační cíl chce daná organizace kampaní naplnit – je-li cílem posílení image značky, bude kladen důraz na reklamu, sponzoring, event marketing, či publicitu, pokud je cílem okamžité zvýšení prodeje, bude komunikační mix tvořen především nástroji podpory prodeje, či direct marketingu atd. Komunikační mix záleží také na cílové skupině (odlišné nástroje budou použity např. pro oslovení teenagerů a seniorů), či na typu trhu, na kterém firma působí⁵⁴. Kromě těchto faktorů doplňují Příkrylová a Jahodová, že volbu prvků komunikačního mixu ovlivňují navíc i podstata produktu (výrobku, nebo služby), stadium jeho životního cyklu, cena a finanční zdroje, které má firma k dispozici⁵⁵.

Přehled nástrojů marketingového mixu uvádí Příkrylová a Jahodová tabulku, která ilustruje nákladnost, výhody a nevýhody jednotlivých prvků mixu (tab. 1).

⁵⁴ KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*, s. 202

⁵⁵ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 45

Tab. č. 1.: Přehled nástrojů marketingové komunikace

DRUH KOMUNIKACE	NÁKLADY	VÝHODY	NEVÝHODY
Osobní komunikace			
Osobní prodej	Vysoké náklady na jeden kontakt	Umožňuje pružnou prezentaci a získání okamžité reakce	Vyšší náklady, nesnadné získat, či vychovat kvalifikované obchodníky
Neosobní komunikace			
Reklama	Relativně levná na jeden kontakt	Vhodná pro masové působení, dovoluje kontrolu nad sdělením	Značně neosobní, nelze předvést výrobek, přímo ovlivnit nákup, ani jednoduše měřit účinek
Podpora prodeje	Může být nákladná	Upoutá pozornost, okamžitý účinek, dává podnět k nákupu	Snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě
Přímý marketing	Nízké náklady na jeden kontakt	Efektivnější zacílení na spotřebitele, lze utajit před konkurencí	Závislost na kvalitních databázích, nutnost jejich pravidelná aktualizace
Public relations	Levná především publicita, jiné PR akce nákladné	Vysoký stupeň důvěryhodnosti, individualizace vlivu	Publicitu nelze řídit tak snadno, jako jiné formy komunikace

Zdroj: ⁵⁶

3.5.4 Osobní prodej

Osobní prodej je nástrojem přímé komunikace a „*představuje osobní kontakt prodejce se zákazníkem, jehož cílem je úspěšné ukončení prodejní transakce*“. Osobní prodej může být uskutečňován přímým kontaktem prodejce se zákazníkem (kontakt „z očí do očí“), přes telefon, případně prostřednictvím personalizované korespondence. Strategií osobního prodeje

⁵⁶ PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 44

je přitom „*být ve správnou dobu, se správným zbožím a správným způsobem u správného zákazníka*“⁵⁷.

Osobní prodej neboli osobní nabídka patří podle Vysekalové a kol. k nejefektivnějším prostředkům komunikačního mixu a využívá psychologické poznatky z verbální i neverbální komunikace. Má celou řadu podob – od obchodního jednání, přes zajištění prodeje obchodními zástupci, až po prodej v maloobchodní síti. Osobní kontakt umožňuje podle autorky lépe poznat potřeby cílové skupiny a podle toho zvolit prodejní argumentaci. Důležitou roli hraje i možnost péče o zákazníky po nákupu (poskytování dodatečných služeb, nové nabídky, vyřizování případných reklamací apod.)⁵⁸.

Výhody osobního prodeje tedy spočívají v tom, že prodejce je schopen pozorovat reakce zákazníků vzhledem k cíli, který mu byl stanoven a podle potřeby měnit svůj přístup k nim. Prodejce navíc může se zákazníkem vytvořit dlouhodobý vztah, který bude příslibem dalších prodejů v budoucnu – zákazník se cítí povinen na návrhy prodejce alespoň reagovat (ať již pozitivně, nebo negativně), pokud mezi nimi v minulosti nějaký prodej proběhl. Zásadní **nevýhodou** osobního prodeje jsou vysoké náklady – firmy platí prodejcům vysoké provize, navíc často i cestovní náklady, náhrady za telefon a fax atd. Efektivnost osobního prodeje se pak posuzuje v poměru nákladů na prodejce na objem jím dosažených prodejů⁵⁹.

Proces osobního prodeje by měl začít již před samotným kontaktováním potenciálního zákazníka a skončit až dlouho po uzavření obchodu. Podle Kotlera by měl osobní prodej zahrnovat sedm základních fází, byť autor uznává, že některé z nich mohou být zkráceny, či zcela vynechány⁶⁰ (např. v maloobchodě). Proces osobního prodeje znázorňuje následující obrázek (obr. 4).

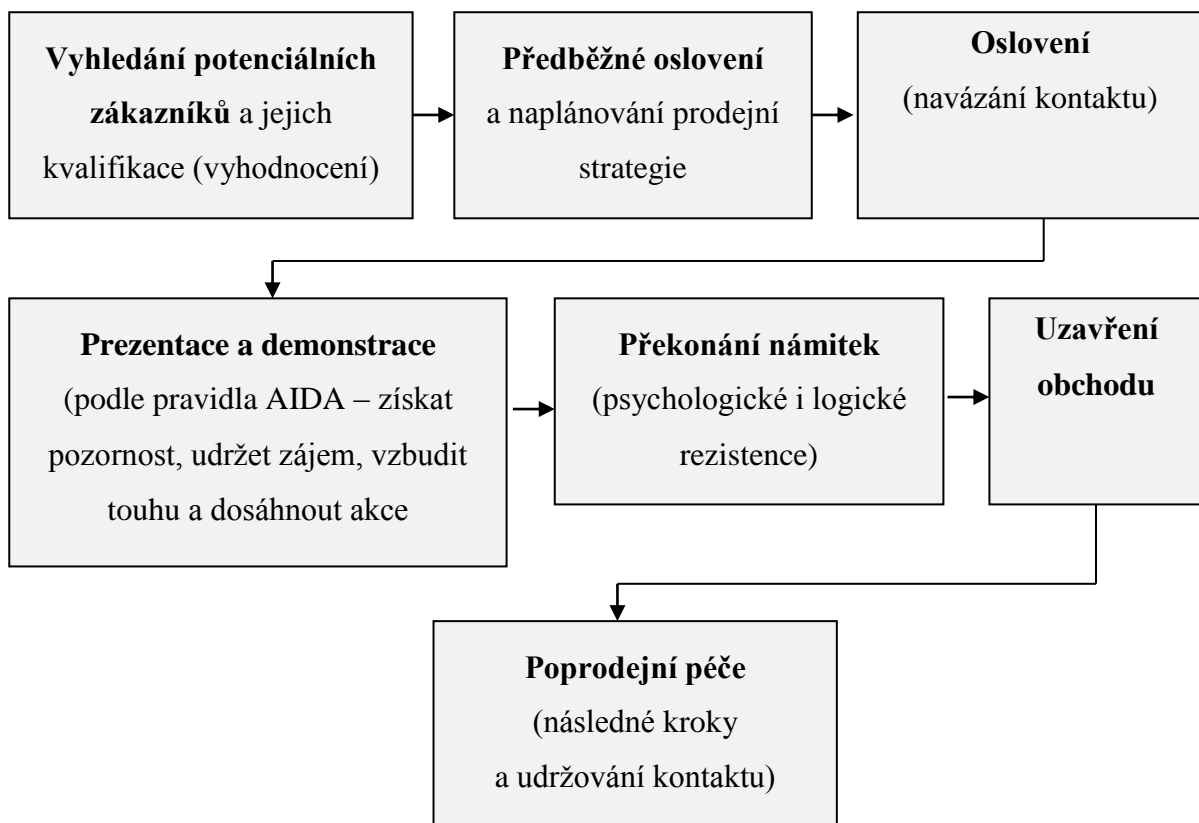
⁵⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*, s. 260

⁵⁸ VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*, s. 21

⁵⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*, s. 260-261

⁶⁰ KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing Management*, s. 664

Obr. č. 4.: Fáze osobního prodeje



Zdroj: ⁶¹

3.5.5 Reklama

Pojem reklama vznikl s největší pravděpodobností z latinského *reklamare* – „znovu křičeti“, což odpovídalo tehdejší obchodní komunikaci. Podle Americké marketingové asociace AMA, kterou cituje Vysekalová, je reklama definována jako „každá placená forma neosobní prezentace a nabídky idejí, zboží nebo služeb prostřednictvím identifikovatelného sponzora“.

Z psychologického hlediska jde o formu komunikace s komerčním záměrem, přičemž z marketingového pohledu je reklama jedním z komunikačních nástrojů, který umožňuje prezentovat produkt v zajímavé formě s využitím všech prvků, které působí na lidské smysly. Mezi hlavní prostředky reklamy patří inzerce v tisku, televizní spoty, rozhlasové spoty, venkovní reklama, reklama v kinech a audiovizuální snímky⁶².

⁶¹ KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing Management*, s. 664

⁶² VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*, s. 21

Hlavní funkcí reklamy je **zvyšování povědomí o značce** a ovlivňování postojů k ní (tzv. brand building) - z tohoto hlediska je reklama jen obtížně zastupitelná. Jedná se rovněž o efektivní **způsob budování trhu** – prostřednictvím reklamy je možné efektivně informovat o produktech, demonstrovat jejich užití a přesvědčovat cílovou skupinu k jejich zakoupení. Reklama ovlivňuje i to, zda bude produkt vnímán jako atraktivní, či neatraktivní – do značné míry tedy formuje společenské normy. Často je reklama i efektivním nástrojem **přímého zvyšování prodeje** (především u některých produktů, např. vlasové kosmetiky)⁶³.

Podle Vysekalové a Mikeše je reklama přínosná i přímo pro spotřebitele, neboť:

- šíří informace o produktech a službách,
- zasahuje masovou část příjemců rychleji, než „ústní podání“,
- umožňuje zpětné ověření svého působení,
- zhodnocuje zboží a služby a dává jim specifické znaky (znaky osobnosti),
- dává spotřebitelům pocit důvěry – raději kupují zboží, o kterém něco vědí,
- zvyšuje kvalitu zboží a širí výběru – stimuluje totiž konkurenci, pomáhá zajišťovat zákazníkům možnost volby,
- rozšiřuje výběr médií – peníze z reklamy umožňují existenci nezávislých médií,
- je důležitá pro ekonomickou prosperitu – nejlépe prosperující světové ekonomiky jsou ty, kde je reklama nejvíce rozšířená)⁶⁴.

3.5.6 Podpora prodeje

Kotler definuje podporu prodeje (sales promotion) jako „*krátkodobé pobídky, které mají povzbudit nákup, či prodej výrobku, nebo služby*“. Zatímco tedy reklama nabízí důvody, proč si produkt koupit, podpora prodeje nabízí důvody, proč si jej koupit právě teď – snaží se motivovat zákazníka k okamžitému nákupu⁶⁵.

Podpora prodeje zahrnuje podle Vysekalové širokou paletu nástrojů, které přitahují pozornost spotřebitele, poskytují mu informace a mohou ho přivést ke koupi výrobku. Prostředky

⁶³ KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace*, s. 49-50

⁶⁴ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Reklama – Jak dělat reklamu*, s. 21

⁶⁵ KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*, s. 880

podpory prodeje jsou přitom zaměřeny jak na koncové zákazníky, tak na obchod a uplatňují se především tehdy, pokud je cílem dosáhnout rychlé a intenzivní reakce - výsledky podpory prodeje jsou totiž zpravidla pouze krátkodobé a vytvářejí u cílové skupiny trvalé preference k produktu, či značce⁶⁶.

S oběma přístupy souhlasí i Keller a dodává, že podpora prodeje je tedy vytvořena pro následující:

- změnu chování obchodu tak, aby prosazoval značku a aktivně ji podporoval,
- změnu chování zákazníků tak, aby koupili značku poprvé, dále aby kupovali tuto značku více a aby ji kupovali dříve a častěji⁶⁷.

Ještě širší pojetí, než Keller, uplatňuje Vysekalová a kol. - podporu prodeje rozděluje na tři základní oblasti, přičemž současně přiřazuje jednotlivým oblastem i konkrétní nástroje podpory prodeje:

- **akce zákaznické zaměřené na spotřebitele** – slevy, dárky, ceny, spotřebitelské soutěže, kupony (např. na obalech), cenové balíčky, vzorky, předvádění zboží, ochutnávky, slevové bonusy a další,
- **akce obchodní** – vybavení prodejního místa, mimořádné podmínky pro zákazníky, obchodní dohody, společná reklamní činnost, různé pozornosti (např. v podobě tužek, propisovaček, diářů i hodnotnějších cen), obchodní setkání, konference, výstavy aj.,
- **akce na podporu prodejních týmů** – motivační plány, různé výhody, poznávací zájezdy, písemné poděkování a další možnosti, které se řadí do kategorie „duševní příjem“ – ten se pak zhodnocuje při obchodním jednání a prodejním rozhovoru s obchodními partnery i konečnými spotřebiteli⁶⁸.

Podpora prodeje je velmi významným prvkem komunikačního mixu – její důležitost je dána např. tím, že značné množství rozhodnutí o nákupu realizují zákazníci impulzivně přímo v místě prodeje – např. u drogistického zboží je to podle Karlíčka a kol. až 70 % rozhodnutí⁶⁹.

⁶⁶ VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*, s. 21

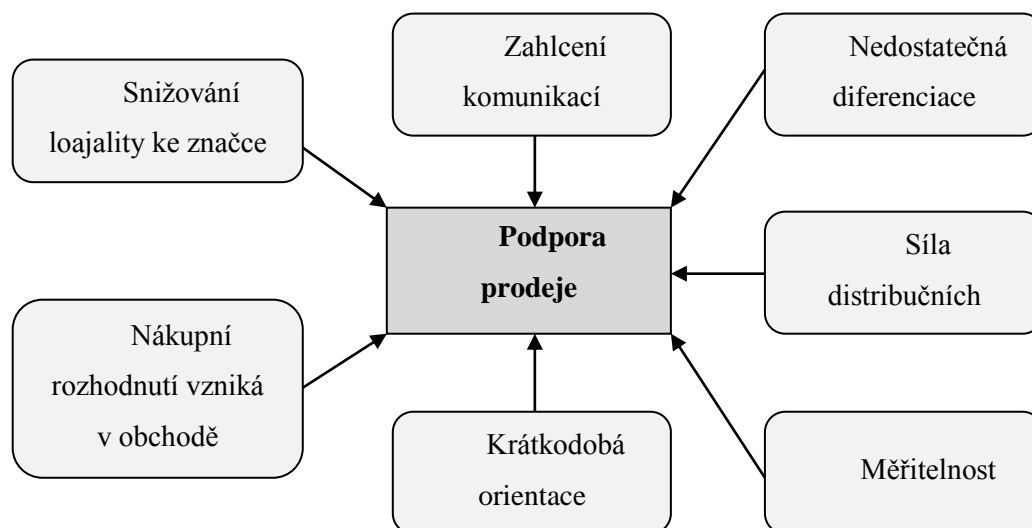
⁶⁷ KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*, s. 335

⁶⁸ VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*, s. 22

⁶⁹ KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*, s. 196

Další faktory, ovlivňující rostoucí míru využívání podpory prodeje, znázorňuje následující obrázek (obr. 5).

Obr. č. 5.: Faktory ovlivňující rostoucí využívání podpor prodeje



Zdroj: ⁷⁰

3.6 Přímý marketing

Přímý marketing (direct marketing) je definován jako „využití přímých kanálů k oslovení zákazníků a k doručení zboží i služeb zákazníkům bez použití marketingových prostředníků (mezičlánků)“. Tyto kanály pak zahrnují direct mail, katalogy, nástroje telemarketingu, interaktivní televizi, kiosky, internetové stránky a mobilní zařízení⁷¹.

Vysekalová a kol. zmiňují v této souvislosti prospekty, telefonní seznamy, tištěné adresáře, časopisy pro zákazníky, aktuální jsou podle ní především prostředky emailové komunikace, newslettery, budování mailing listů apod. Výhodou přímého marketingu je pak zejména možnost přímého zacílení a vymezení cílové skupiny a s tím související možnost kontroly a měřitelnosti akce. Za nevýhodu však lze považovat menší dosah k široké veřejnosti – přímý

⁷⁰ DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*, s. 358

⁷¹ KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing Management*, s. 642

marketing je úzce zaměřen pouze na přesně vymezenou cílovou skupinu⁷², navíc je poměrně drahým nástrojem. Příjemci jej navíc mohou vnímat jako obtěžující.

Co se týče výhod přímého marketingu, podrobněji a konkrétněji je dokumentuje následující tabulka (tab. 2) – ilustruje přínosy jak pro zákazníka, tak pro prodejce.

Tab. č. 2.: Výhody přímého marketingu

Výhody pro zákazníka	Výhody pro prodávajícího
Jednoduchý a rychlý nákup	Osobnější a rychlejší oslovení zákazníků
Pohodlný výběr zboží a nákup z domova	Přesné zacílení
Široký výběr zboží	Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky
Důvěryhodnost komunikace	Měřitelnost odezvy a úspěšnosti prodeje
Zachování soukromí při nákupu	Utajení před konkurencí
Interaktivita – možnost okamžité odezvy	Alternativa osobního prodeje

Zdroj: ⁷³

Direct marketing tedy umožňuje interaktivní marketingovou komunikaci i efektivní měření odezvy, přičemž jeho záměrem je vytvořit dlouhodobé, oboustranně výhodné vztahy mezi firmami a jejich zákazníky. Základní myšlenkou je odstranění anonymity zákazníků a jeho výchozím bodem snaha o systematické chápání a analýzu potřeb zákazníků. Z hlediska komunikace pak lze přímý marketing chápat jako přímý kontakt s pečlivě zvolenými konečnými zákazníky, ovšem kromě prodeje by měl být cílem i proces budování vztahů s nimi⁷⁴.

Zamazalová pro úplnost dodává, že v současné době používají direct marketing spíše specializované obchodní firmy, než firmy výrobní⁷⁵.

⁷² VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*, s. 23

⁷³ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 95

⁷⁴ JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. *Velký slovník marketingových komunikací*, s. 126

⁷⁵ ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*, s. 229

3.7 Public relations

Public relations (PR) neboli vztahy s veřejností jsou podle Jakubíkové činnosti, spojené s budováním vzájemného porozumění mezi organizací a jejím prostředím, cílovými i zájmovými skupinami. Veřejnost přitom autorka chápe jako množinu lidí, kteří „*mají k firmě nějaký vztah, až už přímý, nebo nepřímý, nebo o ni projevují z nějakého důvodu zájem*“. Veřejnost přitom člení Jakubíková na vnitřní a vnější:

- **vnitřní veřejnost** – je tvořena zaměstnanci, rodinnými příslušníky, dodavateli, odběrateli apod.,
- **vnější veřejnost** – rozumí se jí ty části veřejnosti, jejíž vazby k firmě jsou volnější a které nemusí mít o firmu stálý zájem. Je představována finančními kruhy (investory, poskytovateli úvěrů, věřiteli, dlužníky), či orgány komunální a státní správy na všech úrovních. Roste význam zejména zájmových a nátlakových skupin, vládních i nevládních organizací, komunit, médií apod.⁷⁶

Podrobněji definuje public relations Svoboda, který říká, že se jedná o sociálněkomunikační aktivitu, jejímž prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost „*se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry*“. Autor dodává, že PR lze mimo oblasti marketingu uplatňovat rovněž jako nástroj managementu firmy⁷⁷.

Přikrylová a Jahodová vymezuje PR jakožto obousměrnou komunikaci, která směřuje k podpoře produktů, byť její cíl je obvykle širší než u ostatních nástrojů marketingové komunikace – souvisí totiž s prestiží a celkovou image firmy. Významnou součástí vztahů s veřejností je proto **publicita** (zveřejnění, uvedení ve známost veřejnosti), tedy neosobní stimulace poptávky po výrobku, službě, místě, myšlence, osobě, nebo organizaci prostřednictvím bezplatného umístění zprávy ve sdělovacím prostředku⁷⁸.

⁷⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*, s. 318

⁷⁷ SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně*, s. 17

⁷⁸ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 106

Soubor nejvýznamnějších nástrojů PR shrnuje zkratka PENCILS - jednotlivé nástroje jsou přehledně uspořádány v následující tabulce (tab. 3).

Tab. č. 3.: Přehled nástrojů public relations

Zkratka nástroje	Anglický název	Specifikace nástroje
P	Publications	Podnikové časopisy, výroční zprávy, brožury pro zákazníky
E	Events	Veřejné akce, sponzorování sportovních, či uměleckých akcí a prodejních výstav,
N	News	Noviny, tedy příznivé zprávy o podniku, jeho zaměstnancích a produktech
C	Community involvement activities	Angažovanost pro komunitu, vynakládání času a peněz na potřeby místních společenství
I	Identity media	Nosiče a projevy vlastní identity, hlavičkové papíry, vizitky, papírová pravidla oblékání,
L	Lobbying activity	Lobbyistické aktivity, tedy snaha o prosazení příznivých, nebo naopak zablokování nepříznivých legislativních a regulačních opatření
S	Social responsibility activities	Aktivity sociální odpovědnosti, tedy budování dobré pověsti v oblasti podnikové sociální odpovědnosti

Zdroj: ⁷⁹

3.8 Výstavy a veletrhy

Výstavy a veletrhy patří mezi nejstarší komunikační nástroje, jejich vznik lze datovat až do období starého Říma. Jedná se o místo, kde se výrobci a obchodníci určité kategorie produktů,

⁷⁹ SVOBODA, V. Public relations – moderně a účinně, s. 100-101

nebo z určitého odvětví setkávají, aby jednali o obchodu, demonstrovali své výrobky a služby, vyměňovali si nápady, navazovali kontakty, svou produkci prodávali, nebo jinou nakupovali. Z hlediska marketingové komunikace se jedná o kombinovaný, ovšem spíše osobní (podlinkový) komunikační nástroj⁸⁰.

V každém případě jsou veletrhy a výstavy významnou součástí komunikačního mixu, představují totiž účinnou, komplexní aktivitu, v jejímž rámci se používá současně několik nástrojů marketingové komunikace v poměrně krátkém časovém úseku, v koncentrované podobě a s dobrým zacílením⁸¹.

3.9 Integrovaná marketingová komunikace

V předchozí kapitole byl specifikován soubor komunikačních nástrojů, označovaný jako tzv. komunikační mix. Jednotlivé komunikační nástroje by přitom měla organizace volit tak, aby se vzájemně doplňovaly a podporovaly – tato snaha o synergii bývá nazývaná jako integrovaná marketingová komunikace⁸².

Podobný názor mají i Přikrylová a Jahodová – uvádějí, že moderní firemní komunikace již není jen pouhou součástí marketingového mixu, je provázaná i s personální politikou a dalšími firemními funkcemi – jde tedy o „*provázanost všech komunikačních aktivit, která vede k vytvoření komunikace šité na míru jednotlivým cílovým skupinám*“. Proces integrované komunikace musí být plánován jednotně a konzistentně tak, aby bylo cílovým skupinám dodáváno jasné, srozumitelné, konzistentní a působivé sdělení. Jelikož se v integrované marketingové komunikaci využívá většího počtu komunikačních nástrojů a kanálů současně, musí být např. reklama na internetu, či billboardech podporována různými PR akcemi, či akcemi na podporu prodeje apod.⁸³ Karlíček a Král dokonce sdílejí názor, že rozčlenění komunikačních nástrojů do jednotlivých oblastí (prvků marketingového mixu) je spíše teoretické, přičemž v praxi se jednotlivé nástroje vzájemně prolínají, doplňují, či dokonce překrývají – a to je právě východiskem integrované marketingové komunikace⁸⁴.

⁸⁰ DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERHG, J. *Marketingová komunikace*, s. 443-445

⁸¹ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 135

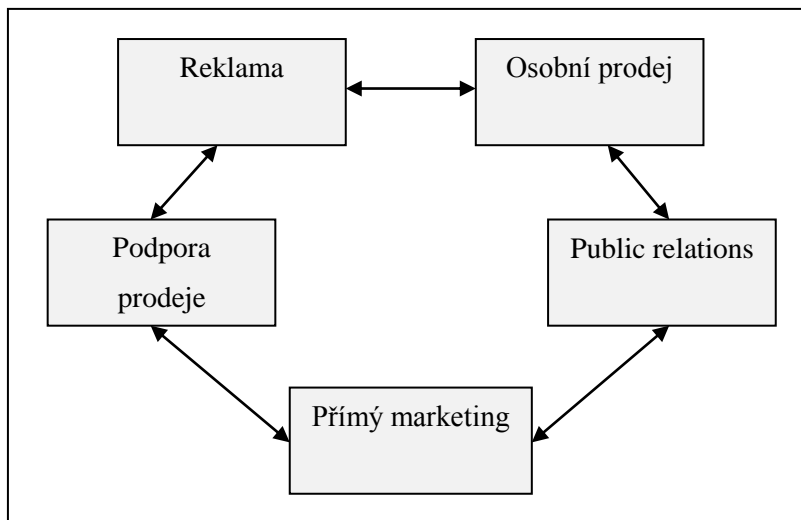
⁸² KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*, s. 202

⁸³ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 48

⁸⁴ KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace*, s. 193

Názorně ilustrují princip integrované marketingové komunikace Kotler a kol. pomocí následujícího obrázku (obr. 6)

Obr. 1: Integrovaná marketingová komunikace



Zdroj: ⁸⁵

Postup integrované marketingové komunikace vytváří synergický efekt, což znamená, že účinek jednoho komunikačního nástroje posiluje efekt druhého a zvyšuje se tím celková efektivita marketingové komunikace daného subjektu. Je však zapotřebí mít na zřeteli skutečnost, že pouhé zahlcení cílové skupiny informacemi její kýženou reakci nezaručí - koncepce musí být nastavena tak, aby byl v myslích zákazníků vytvářen jednotný a důvěryhodný obraz. Přikrylová a Jahodová tedy rekapituluji, že integrovaná komunikace má jednoznačné výhody:

- **cílenost** – oslovení každé cílové skupiny jiným způsobem,
- **úspornost a účinnost** – čehož je dosahováno vhodnou kombinací komunikačních nástrojů,
- **vytváření jasného positioningu značky** – tedy zformování jasného obrazu v myslích zákazníků,
- **interaktivita** – interaktivita je dialog a naslouchání názoru toho, komu je zpráva určena.

⁸⁵ KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*, s. 818

Nevýhodou je pak riziko nekonzistentní komunikace firmy jako celku a riziko určité uniformity komunikace, nadměrně opakované sdělení může navíc zákazníka znudit, nebo dokonce podráždit. Integrovanou komunikaci jako celek lze navíc jen obtížně měřit a vyhodnocovat⁸⁶.

⁸⁶ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 48-49

3.10 Nové trendy marketingové komunikace

3.10.1 Guerillový marketing

O guerillovém marketingu se hovoří zejména v souvislosti s využitím netradičních komunikačních řešení – typicky nekonvenčních komunikačních kampaní, spojených s nízkými náklady. Originální přístup má podle Karlíčka a Krále cílovou skupinu překvapit a zaujmout, přičemž jsou využívána nejrůznější alternativní média – ta cílovou skupinu oslovují v nezvyklých situacích (tzv. ambientní média). Za zakladatele guerilla marketingu bývá považován J. C. Levinson⁸⁷.

Podstatu guerilla marketingu poměrně výstižně popisuje Patalas, když konstatuje: „*Čas guerillového marketingu přichází tehdy, když už zákazník není ochoten reagovat na akce konvenčního marketingu, nebo se jimi cítí dokonce obtěžován*“⁸⁸. V guerillovém marketingu je tedy skryt potenciál, o to více je však náročný na čas a kreativní originální nápady.

Je potřeba zdůraznit, že guerillový marketing bývá někdy označován jako parazitování na aktivitách konkurence, jako útok na ni. Je to způsobeno tím, že guerillové kampaně bývají často koncipovány tak, že se pohybují na hraně etiky i zákona – nejsou proto vhodné pro každou značku – mohou sice přinést zadavatelům velké zisky, stejně tak ale i velké ztráty (např. ve formě negativní publicity, či povinnosti uhradit konkurenci vzniklé škody)⁸⁹. S tím souhlasí i Jakubíková – marketingová komunikace guerilla marketingu je agresivní a předem je zamýšlena jakožto dramatická, provokativní, nebo vysloveně kontroverzní⁹⁰.

Příkladem guerillové kampaně v českých podmínkách může být např. propagace firmy Vodafone z konce roku 2006 – prostřednictvím reklamních spotů prezentoval operátor tzv. „falešné soby“ – čivavy se sobími parohy na hlavě, kdy cílem bylo upozornit na klamavé nabídky konkurence – O2 a T-Mobile. Na billboardy a telefonní budky těchto společností byly poté umístěny stejné sobí růžky. Rada pro reklamu však v tomto případě rozhodla o tom, že byl porušen etický kodex reklamy, sobí parohy musely být odstraněny a Vodafone se musel konkurentům omluvit. Je však pravděpodobné, že s tímto výsledkem firma již

⁸⁷ KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace*, s. 29

⁸⁸ PATALAS, T. *Guerillový marketing. Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*, s. 51

⁸⁹ KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace*, s. 30

⁹⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*, s. 314

dopředu počítala - kampaň měla každopádně veskrze pozitivní důsledky, neboť prodeje Vodafonu se zvýšily o 24 %⁹¹. Reklamní kampaň však měla dohru v podobě dlouhých soudních sporů, které v roce 2012 ukončilo až rozhodnutí Nejvyššího soudu v Brně - Vodafone musel zaplatit firmě T-Mobile odškodné ve výši 5 milionů⁹².

Obr. č. 7.: Příklad realizace guerilla marketingové kampaně



Zdroj: ⁹³

3.10.2 Virální marketing

Virální (nebo též virový) marketing představuje metodu, která slouží k dosažení „*exponenciálního růstu povědomí o značce, nebo produktu*“, kdy prostředkem je neřízené šíření informací mezi lidmi – podobně, jako při epidemii. V praxi se nejčastěji jedná o různé druhy přeposílaných emailových zpráv, přičemž podstatou je buďto samotný obsah emailu, nebo odkaz na www stránky. V současnosti je virální marketing hojně využíván i na sociálních sítích⁹⁴. Tento komunikační nástroj vychází z předpokladu, že lidé mají tendenci informovat své rodinné příslušníky, přátele, kolegy a známé o výrobcích, službách, značkách, nebo událostech, které sami považují za zajímavé a pozoruhodné. Kromě zmíněného emailu může mít virální zpráva formu obrázku, videa, hudebního souboru,

⁹¹ Aktualně.cz [online] *Sobí parohy na billboardu byly neetické*. 2006. [cit. 28.1.2015]. Dostupný z <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/sobi-parohy-na-billboardu-byly-neeticke/r~i:article:311324/>

⁹² Mobilmania.cz [online]. *Vodafone dal konkurenci parohy. Teď zaplatí 5 milionů*. 2012 [cit. 28.1.2015]. Dostupný z <http://www.mobilmania.cz/clanky/vodafone-dal-konkurenci-parohy-ted-zaplati-5-milionu/sc-3-a-1321256/default.aspx>

⁹³ mobilmania.cz [online]. 2012 [cit. 28.1.2015].

⁹⁴ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*, s. 146

multimediálního souboru, hry, herní aplikace apod.⁹⁵ Aby byla kampaň virálního marketingu účinná, musí brát v úvahu následující hlediska:

- **virální náboj** – neotřelá myšlenka, která má velký kreativní potenciál,
- **očkování** – hledání webových stránek, případně i konkrétních lidí, kteří jsou náchylní k virovému chování,
- **sledování** – vyhodnocení efektivity akce⁹⁶.

Přičemž úspěšný virální marketing by měl zajímavé produkty nabízet zdarma, využití těchto produktů by mělo pro spotřebitele představovat konkrétní užitek a šíření zprávy nesmí být spojeno s žádnými náklady⁹⁷.

3.10.3 Mobilní marketing

Mobilní marketing se stává jedním z nejdynamičtěji se rozvíjejících nástrojů marketingové komunikace. Příkrylová a Jahodová jej chápou jakožto jakoukoli formu marketingu, reklamy, nebo aktivit na podporu prodeje, která je cílená na spotřebitele a uskutečňovaná prostřednictvím mobilní komunikace. Mobilní marketing lze podle autorek využít pro zvýšení informovanosti a budování znalosti o produktu, k podpoře značky, pro komunikaci aktuálních slevových, či věrnostních akcí apod. V praxi využívá mobilní marketing celé řady nástrojů a díky jeho interaktivitě a operativnosti je efektivnější alternativou jiných technik marketingové komunikace⁹⁸. Jak již z názvu vyplývá, využívají firmy při mobilním marketingu přímé komunikace prostřednictvím mobilního telefonu, který má spotřebitel prakticky neustále u sebe. Jednou z výhod mobilního marketingu je efektivnost a rychlá připravenost akce a rovněž interaktivnost – tato forma komunikace umožňuje okamžitou reakci na spotřebitelův zájem, navázání komunikace. Oblíbené a stále více používané jsou různé spotřebitelské soutěže⁹⁹, o nichž jsou spotřebitelé informováni především prostřednictvím SMS a MMS¹⁰⁰.

⁹⁵ JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. *Velký slovník marketingových komunikací*, s. 233

⁹⁶ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*, s. 146

⁹⁷ MONZEL, M. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*, s. 153

⁹⁸ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*, s. 273

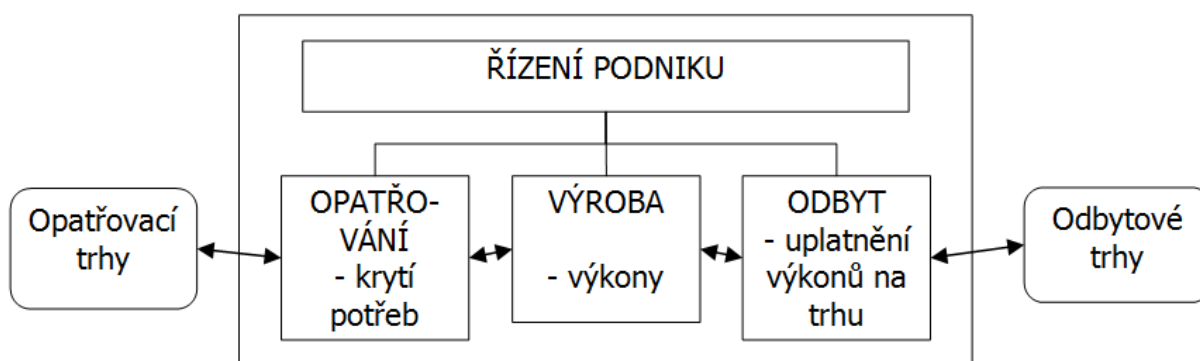
⁹⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*, s. 261

¹⁰⁰ KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace*, s. 94

3.11 Výzkumné nástroje

Marketing byl vymezen jako dílčí část strategie podniku, kdy se jedná o propojení trhů opatrovacích a odbytových ve formě transformace vstupu na konečné výstupy v podobě produktů a služeb. V tomto ohledu představuje strategická analýza zásadní nástroj, který pomáhá identifikovat příležitosti a hrozby z externího okolí. Je tak získána informace, v jaké pozici se aktuálně podnik nachází.¹⁰¹

Obr. č. 8.: Procesní zobrazení vztahu mezi podnikem, dodavateli a odběrateli



Zdroj: ¹⁰²

Ve výsledku je tak určena mezera mezi faktory, které působí na přijetí určité marketingové komunikace a marketingovou komunikací reálně provozovanou. V rámci jednotlivých modelů strategické analýzy je pak doporučován postup¹⁰³:

- Výkon strategické analýzy o zvolené kombinaci dílčích nástrojů.
- Poučení ze získaných výsledků.
- Formulace změn v souladu se stavem podnikového okolí.
- Realizace zvoleného postupu.
- Revize dosažených výsledků.

„Strategie je připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů,

¹⁰¹ např. HARRISON, J., S., JOHN, C. H., 2004, s. 4. nebo HITT, M., A., BLACK, J., S., PORTER, L., W., 2005, s. 197.

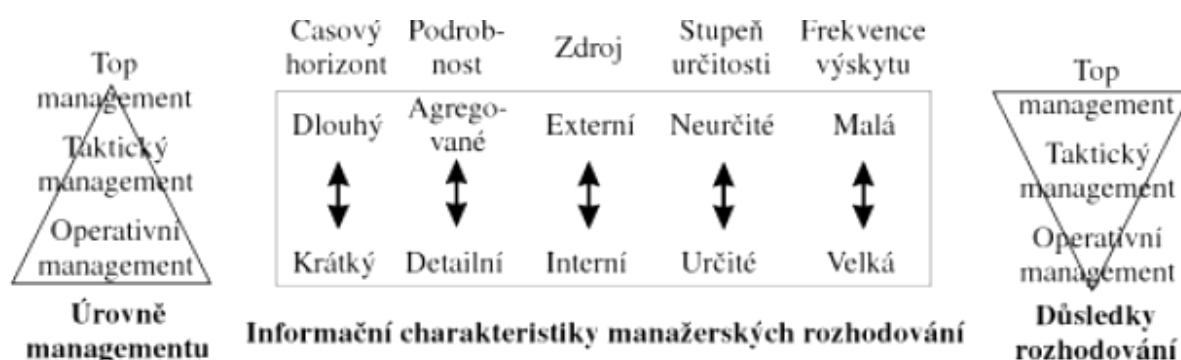
¹⁰² SYNEK, M., a kol., *Manažerská ekonomika*, s. 88

¹⁰³ HARRISON, J., S., JOHN, C. H., 2004, s. 4.

nezbytných ke splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniků, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku“¹⁰⁴

Formování komunikační strategie spadá k nejvyšší úrovni podnikového řízení, kdy se jedná o dlouhodobý časový horizont, agregovaná data a externí zdroje dat. Přitom se musí společnost vypořádat s vysokým stupněm neurčitosti. Od komunikační strategie na zastřešující úrovni jsou posléze odvozeny taktické cíle a operativní (správa každodenních komunikačních aktivit a užívaných nástrojů).

Obr. č. 9.: Vrstvy řízení a charakter rozhodování



Zdroj: ¹⁰⁵

Hlavní přidanou hodnotu strategické analýzy tímto tvoří generování podkladů pro správné rozhodnutí o využití disponibilních zdrojů (na základě výstupů interní analýzy) a příležitostí i hrozeb z externího prostředí.

Vrchol pomyslné pyramidy tvorby strategie je tímto tvořen konstrukcí poslání a cílů podniku, které se vztahují v zájmové oblasti marketingové komunikace k volbě odpovídajících sdělení, která jsou dále šířena vhodnými komunikačními kanály pro zajištění příjmu informace ze strany konečného respondenta.¹⁰⁶

¹⁰⁴ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s. 2

¹⁰⁵ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 5

¹⁰⁶ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 2

Obr. č. 10.: Konstrukce strategie podniku



Zdroj: ¹⁰⁷

3.11.1 Podnikové prostředí

Podnikové prostředí představuje souhrn všech faktorů, které určitým způsobem dopadají na podnik z hlediska pozitivních nebo negativních efektů na realizaci podnikatelského záměru. Přitom je možné segmentovat tři vrstvy prostředí¹⁰⁸:

- Obecné okolí (makrookolí) – zahrnuje veškeré aspekty, které působí na úrovni státu.
- Oborové okolí (mikrookolí) – střet zainteresovaných subjektů v podobě konkurence, dodavatelů a odběratelů.
- Interní okolí – vlastní podnik, který disponuje určitou skladbou zdrojů, vybudovanou strukturou a firemní kulturou.

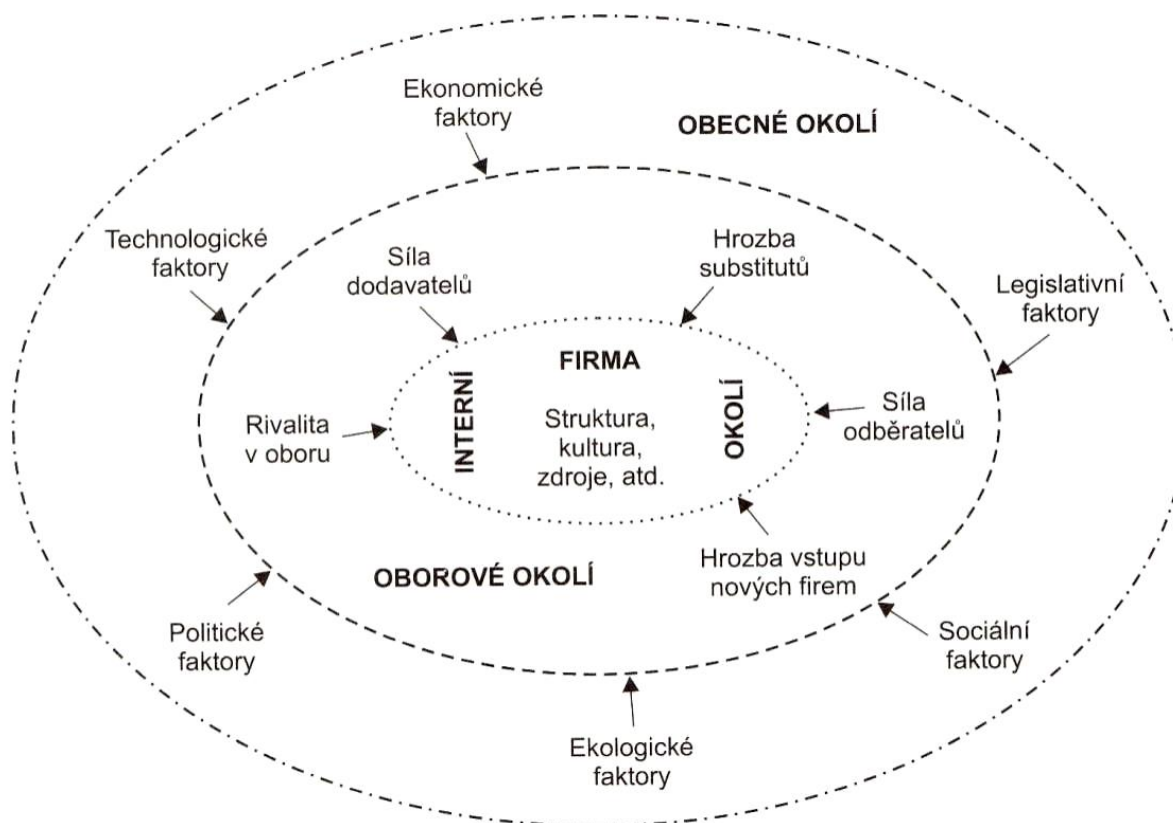
„Okolí podniku je jedním z nejzávažnějších faktorů, které musí brát podnik, respektive jeho vedení, v úvahu při jakémkoliv rozhodování. Toto okolí je třeba chápat především v jeho dynamice a snažit se dohlédnout na změny, které zde střednědobě i dlouhodobě nastanou.“¹⁰⁹

¹⁰⁷ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, s. 4

¹⁰⁸ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 40

¹⁰⁹ SYNEK, M., KYSLINGEROVA, E. *Podniková ekonomika*, s. 14

Obr. č. 11.: Členění prostředí organizace



Zdroj: ¹¹⁰

Každá z vrstev podnikového okolí je spojena s možností vykázat určité chování podniku. Podmínky na úrovni obecného okolí prakticky nepřipouštějí chování aktivního charakteru, kdy se jedná zejména o soubor neovlivnitelných podmínek (např. v podobě nastolené legislativní úpravy, která je závazná pro všechny podniky).

V rámci obecného okolí tak lze uplatnit ve většině případů pouze defenzivní strategii v reaktivním přístupu (implementace stanovených podmínek do současné komunikační strategie, např. ve formě omezení propagace alkoholických nápojů, atd.).

Jistou výjimku tvoří pouze kapitálově velmi silné společnosti, u nichž je možné uvažovat o lobbingu. Oborové okolí na úrovni odvětví již poskytuje dostatečný prostor pro přijetí proaktivního chování, které působí směrem k ovlivňování tržních podmínek.¹¹¹

¹¹⁰ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 40

¹¹¹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 18

3.11.2 PEST analýza

Nejčastěji implementovaný nástroj pro identifikaci směrodatných aspektů makrookolí reprezentuje PEST analýza s přínosem postihnoutí významu faktorů politických („*Political*“), ekonomických („*Economical*“), sociálních („*Social*“) a technologických („*Technological*“).¹¹² Hlavní podstatou šetření je identifikace příležitostí a hrozeb.

*„Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významně ovlivnit.“*¹¹³

U PEST analýzy je možné se setkat s vysokým množstvím rozličných variant, které ovšem ve většině případů přinášejí užitek pouze modifikace původního konceptu, jenž obsahuje všechny nezbytné funkcionality:

- PESTLE („*tlouct*“) – politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory.
- STEER („*řídít*“) – sociální, technologické, ekonomické, environmentální a regulační faktory.
- SLEPT („*spat*“) – sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory.
- STEEPLE („*špičatá věž*“) – rozšiřuje původní model o prvky vzdělávání a demografických faktorů.

V rámci teorie však není stanoven taxativní soubor všech faktorů, které by měly být v PEST analýze obsaženy jako garance validního využití konceptu. Vždy tak závisí na specifických potřebách konkrétního podniku, kdy lze ilustrovat obecný obsah jednotlivých kategorií jako:

- Politické faktory – současná vnitrostátní úprava, predikce budoucího legislativního vývoje, vládní politika v zaměření na podporu podnikatelského sektoru, nastavená pravidla pro regulaci podnikání, politická stabilizace, přístup k regulaci zahraničního obchodu, úroveň lobbingských aktivit, atd.

¹¹² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*, s. 82

¹¹³ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 41

- Ekonomické faktory – aktuální stav hospodářství v zobrazení pomocí hrubého domácího produktu a jeho vývoje v rámci času, vývoj zahraniční ekonomiky, trendy působící na hospodářskou aktivitu, charakteristika jednotlivých odvětví, ceny vstupních zdrojů, nezaměstnanost, inflace, míra zdanění, průměrné mzdy, dopad obchodních cyklů, atd.
- Sociální faktory – nákupní chování a spotřebitelské zvyky odběratelů, změny na úrovni životního stylu, vliv médií, demografické aspekty, přístup k práci a trávení volného času, dosažená životní úroveň, mobilita, atd.
- Technologické faktory – současná technologická vybavenost, stimulace stran prostředí výzkumu a vývoje, dostupnost moderních technických řešení potřeb, dynamika změn a inovací, přístup k intelektuálnímu vlastnictví a garantovaná ochrana nehmotného vlastnictví, atd.

3.11.3 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil postihuje samotné odvětví, ve kterém je uplatňován podnikatelský záměr. Hlavním účelem je posouzení vlivu zainteresovaných subjektů v ohledu na konkurenci, odběratele, dodavatele a substituční produkty. Výstup analýzy tvoří zhodnocení nabízejících se příležitostí a hrozeb.

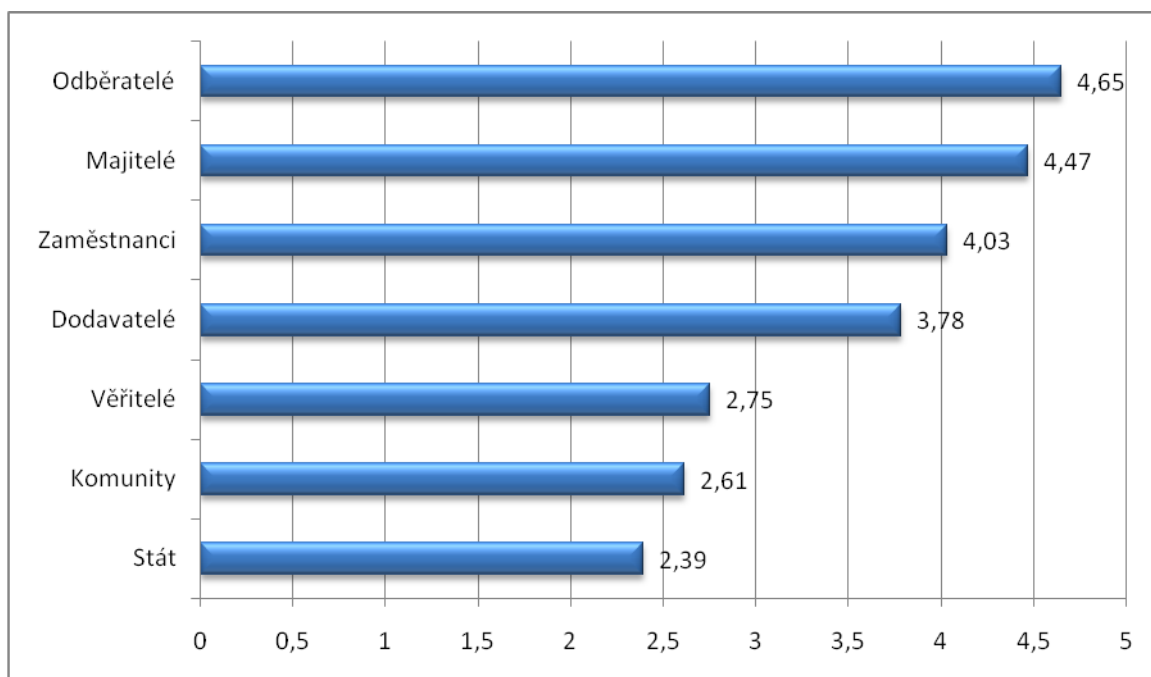
Dle prezentovaných výsledků šetření s cílem odhalit důležitost jednotlivých stakeholderů pak tvoří jednoznačně nejvíce významnou skupinu odběratelé. Až na čtvrtém místě se pak umístili dodavatelé a konkurence zcela absentuje v zařazení mezi aspekty vzájemného souboje o odběratele, nikoliv pozice samotného subjektu na trhu.

Hrozba na trh nově vstupujících firem působí od identifikace odvětví jako atraktivního z rozličných hledisek. Zásadní prvek aktivující úsilí o vstup do odvětví tvoří zejména potenciál získání úspory z rozsahu jako přímé úměry ve vztahu s objemem generovaného výstupu. Stejně atraktivně může působit rovněž značná diferenciací produkce s variantou vybudování dlouhodobě loajální základny odběratelů. Hlavní veličinu k posouzení pak tvoří určení současné velikosti trhu a potenciálu dalšího růstu.¹¹⁴

¹¹⁴ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 22

Pokud trh oplývá vysokou mírou růstu, pak se nabízí prostor k navyšování odbytu a jsou tak přilákáni noví tržní účastníci. Naopak odrazujícím efektem působí zejména kapitálová náročnost na zajištění výrobních faktorů, značná regulace odvětví nebo vlastnictví specifického know-how, patentů a licencí současnými konkurenty.¹¹⁵

Obr. č. 4.: Důležitost jednotlivých skupin stakeholderů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě¹¹⁶

Úroveň soupeření mezi již existujícími firmami v podobě konkurentů v odvětví vychází především z charakteru dlouhodobých nebo krátkodobých konkurenčních střetů. Dlouhodobá konkurence usiluje o získání stálého podílu vlastní poptávky, zatímco krátkodobá konkurence představuje pouze dočasnou tržní penetraci. Na základě nákladové stránky je pak možné odlišit:

- Cenová konkurence – konkurenční výhoda se zakládá na co nejnižší nákladovosti vytváření výstupů, kdy však nezbytně tento přístup snižuje ziskovou marži podniku.
- Necenová konkurence – využívají se nástroje odlišné od cenové konkurence se zdůrazněním diverzifikace produktu.

¹¹⁵ MAŘÍK, Miloš a kol.: *Metody oceňování podniku*, s. 14

¹¹⁶ BLAŽEK, Ladislav, ČÁSTEK, Ondřej: *Stakeholder Approach and the Corporate Financial Performance*. In: *Národohospodářský obzor*. [online]. 2009, roč. 17, č. 2, s. 91-106 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://nho.econ.muni.cz/stakeholder-model/stakeholder-approach-and-corporate-financial-performance>>.

Uplatnění dlouhodobé cenové konkurence ovšem reprezentuje situaci vysokých nákladů vynaložených pro nejisté výsledky. Moderní trendy tak směřují ke kombinování generických strategií pro dosažení vysoce specifické konkurenční výhody.¹¹⁷

Tab. č. 5.: Generické strategie dle Portera

	Cena	Unikátnost produktu
Široké zaměření	Vedení cenou	Strategie odlišnosti
Úzké zaměření	Strategie zacílení	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě¹¹⁸

Dodavatelé vystupují jako nejvíce subjektivní kategorie, kdy veškeré parametry vzájemného vztahu závisejí na potřebě vstupů. Lze tak uvažovat podniky, které jsou silně závislé na dodavatelském řetězci a rovněž podniky, které ke své činnosti nepotřebují dodavatelské vstupy vůbec.¹¹⁹

Tab. č. 6.: Faktory působící na zákazníka

PRODUKT	SLUŽBA	PERSONÁL	DISTRIBUCE	IMAGE
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita • Přínos • Konzistence • Trvanlivost • Spolehlivost • Uspokojení 	<ul style="list-style-type: none"> • Dostupnost • Údržba • Pestrost • Servis • Poradenství 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetentnost • Zdvořilost • Důvěryhodnost • Spolehlivost • Zodpovědnost • Komunikativnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokrytí • Odbornost • Efektivita • Pohodlí • Blízkost 	<ul style="list-style-type: none"> • Symboly • Přínos • Média • Atmosféra • Eventy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě¹²⁰

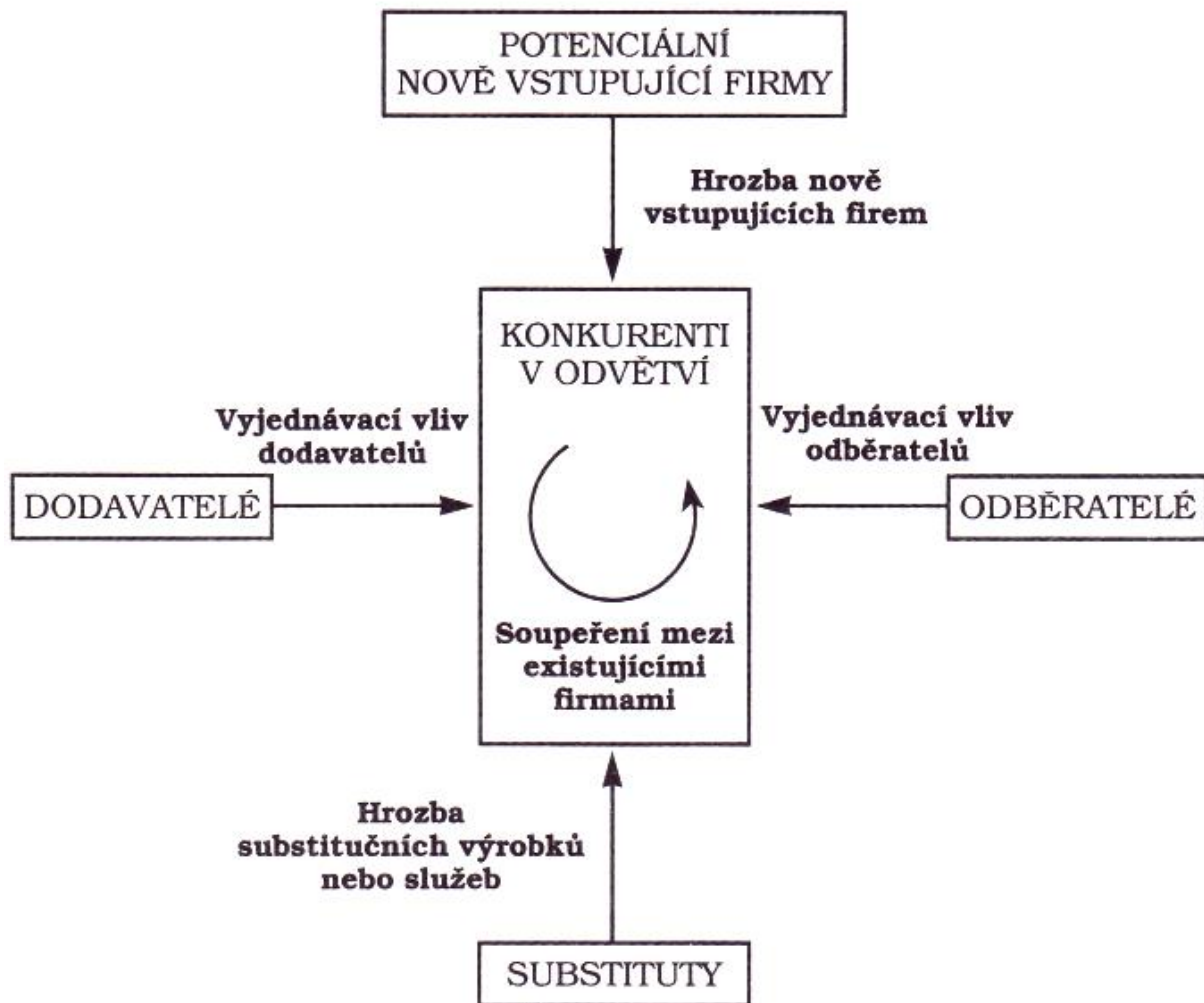
¹¹⁷ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 21

¹¹⁸ KOTLER, Philip. *Moderní marketing*, s. 28

¹¹⁹ PORTER, M., E., KVAPIL, K. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 42

¹²⁰ KLAPALOVÁ, Alena. *Marketing v EU*, s. 48

Obr. č. 12.: Porterova analýza konkurenčního prostředí



Zdroj: ¹²¹

Stejně specifickou kategorií zastupují odběratelé, u nichž závisí na podstatě poskytovaného produktu nebo služby. Do výsledného posouzení spadají faktory působící na zákazníka (viz. v uvedené tabulce) a také determinanty vyjednávací síly:

- Dostupnost produktů (podmínky blízké monopolu nebo monopolistické konkurenci).
- Vyhraněnost ve spotřebě.
- Zaměnitelnost produktu na trhu.
- Schopnost koncentrace vyjednávací síly.

¹²¹ PORTER, M., E., KVAPIL, K. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 38

3.11.4 Interní analýza

Interní analýza se realizuje v propojení posouzení vlivu přímých a nepřímých faktorů. Přímé faktory mohou být sloučeny s již vymezeným marketingovým mixem, kdy jednotlivé prvky působí na zákazníka přímo. Oproti tomu faktory nepřímé se skládají ze segmentů:

- Hmotné zdroje.
- Nehmotné zdroje.
- Lidské zdroje.
- Finanční zdroje.

„Některé další složky místního podnikatelského prostředí jsou však výhradně lokální povahy – tzn. závislé na místních podmínkách. Příkladem mohou být existující sítě spolupráce, důvěra, vžitá vzorce chování, rozšíření specifických znalostí (některé mohou být nekodifikovatelné a proto také nepřenositelné) atd. Tyto tzv. měkké faktory socioekonomického rozvoje jsou v současnosti považovány za jednu z hlavních příčin konkurenceschopnosti.“¹²²

Portfoliový model strategie tzv. BCG matice (Boston Consulting Group Business) ukazuje vzájemné vazby mezi tempem růstu a konkurenční pozicí společnosti. Jde o nástroj řízení, který se používá při rozhodování o jednotlivých zdrojích. Pomocí analýzy výrobního portfolia může podnik rozhodnout o struktuře výroby a vhodným směřováním finančních, personálních a materiálových zdrojů docílit zvýšení tržního podílu a výkonnosti podniku. Podnikatelské jednotky jsou rozděleny do čtyř kvadrantů dle podílů na trhu a dle předpokládaného vývoje konkurenčního prostředí. Kvadranty matice jsou následující:

- **Otazníky** – výrobky zaváděné na trh, vyžadující vysoké finanční náklady, na druhé straně mají šanci na úspěch v budoucnosti. Důkladný průzkum trhu rozhoduje o jejich dalším financování nebo o stažení z výroby.
- **Hvězdy** – výrobky mající nejlepší obchodní výsledky jak z pohledu podílů na trhu, tak i z pohledu obrátu. Přináší vysoký zisk, ale udržení postavení je nákladově náročné.

¹²² BERMANGROUP: *Jak chápeme podnikatelské prostředí*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.bermangroup.cz/rif/jak-chapeme-podnikatelske-prostredi>>.

- **Dojné krávy** – výrobky přinášející vysoký zisk bez velkých finančních nákladů. Vytváří finanční zdroje pro další rozvoj, případně eliminují ztráty z jiných aktivit.
- **Bídní psi** – výrobky končící svou komerční dráhu, často vyžadují zvýšenou marketingovou podporu.

3.11.5 SWOT analýza

SWOT analýza tvoří sumarizační nástroj, pomocí kterého dochází k utřídění získaných informací. Ty se člení do skupin silných a slabých stránek (výstup interní analýzy), příležitostí a hrozeb (výstup analýzy vnějšího prostředí).

Tab. č. 7.: SWOT analýza

SWOT ANALÝZA		ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	
		SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	PŘÍLEŽITOSTI	STRATEGIE •Maximalizace silných stránek •Maximalizace příležitostí	STRATEGIE •Minimalizace slabých stránek •Maximalizace příležitostí
	HROZBY	STRATEGIE •Maximalizace silných stránek •Minimalizace hrozeb	STRATEGIE •Minimalizace slabých stránek •Minimalizace hrozeb

Zdroj: ¹²³

¹²³ SOLOMON, M., R., MARSHALL, G., W., STUART, E., W.: *Marketing očima světových manažerů.*, s. 102.

4 VLASTNÍ PRÁCE

V rámci praktické části bude nejprve představena předmětná společnost BENEŠ a LÁT a. s. s vymezením historie a posouzením současné pozice na trhu. Následně bude vykonána strategická analýza, na jejímž základě budou stanoveny návrhy a doporučení pro další směřování v oblasti komunikační strategie.

Strategickým cílem je zvýšení povědomí o společnosti, přestože do marketingového výzkumu s ohledem na momentální finanční situaci firma příliš neinvestuje. Společnost používá výhradně nízkonákladové formy propagace, např. reklamní emaily zaměřené na cílovou skupinu.

4.1 Představení společnosti BENEŠ a LÁT a. s.

Společnost BENEŠ a LÁT a. s. se specializuje na výrobu odlitků z lehkých a ostatních neželezných kovů, povrchovou úpravou a zušlechťování kovů, výrobu ostatních plastových výrobků a hraček. Vzhledem k široké nabídce společnosti je zájmová oblast zaměřena na produkci odlitků z hliníku, které jsou hlavním produktem portfolia společnosti. Základní identifikaci podniku tvoří:

Obchodní firma:	BENEŠ a LÁT a. s.
Spisová značka:	B 5715 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Průhonice, Tovární 277, okres Praha – západ, PSČ 25243
Právní forma:	Akciová společnost
IČ:	257 24 304
Statutární orgán:	Ing. Josef Lát – předseda představenstva Bc. Jan Lát – místopředseda představenstva Ing. Lumír Al-Dabagh – člen představenstva
Dozorčí rada:	Marie Látová – místopředseda dozorčí rady Ing. Tomáš Foltýnek – předseda dozorčí rady Mgr. Ing. Zdeněk Hraba – člen dozorčí rady
Akcie:	350 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 100.000,- Kč
Základní kapitál:	35.000.000 Kč

4.1.1 Historie společnosti

Společnost byla založena v Průhonicích u Prahy v roce 1938, kdy podnikatel Josef Beneš postavil svou slévárnu zinku a hliníku. Za německé okupace sloužila slévárna jako útočiště mnoha vesničanů před totálním nasazením v nacistickém Německu. Podnik, jako všechny ostatní za války, vyráběl pro wehrmacht, a to víka motorů.

Vlastník a zakladatel se konce války nedožil, padl na barikádách pražského povstání jako velitel obrany jižní části Prahy. Vdova po panu Benešovi řídila slévárnu až do nástupu Josefa Láta, bývalého ředitele rozvoje sléváren ČKD. Ten vybudoval moderní výrobní závod, který řídil i po jeho znárodnění komunistickou vládou až do roku 1980.

Josef Lát zavedl moderní technologie, jako například nízkotlaké lití nebo technologie dělení vodním paprskem vyvinuté Američany pro NASA. Rodinná tradice byla obnovena privatizací v roce 1992.

Obr. č. 13.: Logo společnosti



Zdroj: ¹²⁴

V současnosti společnost stále sídlí v Průhonicích v ulici Tovární. Během dvaceti let však vznikla díky rostoucí poptávce potřeba rozšířit výrobu i do jiných lokalit. V roce 2004 byl provoz slévárny přestěhován do Slaného. Další budovu, lisovnu plastů v Suticích u Semil, koupila firma v roce 2005.

V lisovně jsou vedle dílů pro automobilový a elektrotechnický průmysl vyráběny i hračky pro děti. Poslední akvizicí je převzetí tlakové slévárny TTS Polak v Mímoni od společnosti TTS Tooltechnicsystem AG&Co., transakce byla dokončena v dubnu 2014.

¹²⁴ BENEŠ A LÁT.: *O společnosti*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.benesalat.cz/>>.

4.1.2 Společnost v současnosti

Předmět podnikání spadá k zámečnictví, nástrojařství, modelářství a obrábění. „V České republice jsme lídry v technologii nízkotlakého lití, ale máme i více než sedmdesátiletou zkušenost s gravitačním odléváním, tlakovým litím a vstřikováním plastů. Trendem poslední doby jsou technologické úspory. Naši vývojoví inženýři Vám pomohou v materiálové i technologické migraci tak, aby byly Vaše úspory co nejvyšší. Díky ovládnutí čtyř různých technologií takřka pod jednou střechou Vám poradíme, kdy je která technologie ekonomičtější, což povede i k úsporám Vašich vývojových nákladů i času potřebného pro uvedení nových výrobků na trh.“¹²⁵ Hlavní činnosti tvoří:

- Tavení – výroby odlitků ze slitiny hliníku.
- Tlakové lití – odlitky se vyrábí na automatických licích strojích Bühler.
- Obrábění – obrábění na CNC strojích.
- Lakování – práškování a KTL lakování dílů.
- Montáž – jednoduchých konstrukčních skupin s dodávkou na montážní linky.

V kontextu průmyslové činnosti je zdůrazňována vysoká společenská odpovědnost v propojení s budováním lokálních komunit a podporou rozvoje společenského dění v okolí.¹²⁶ Vlastní výroba a zajištění produkce implementuje nejnovější systémy managementu kvality. V současné době disponuje podnik čtyřmi závody:

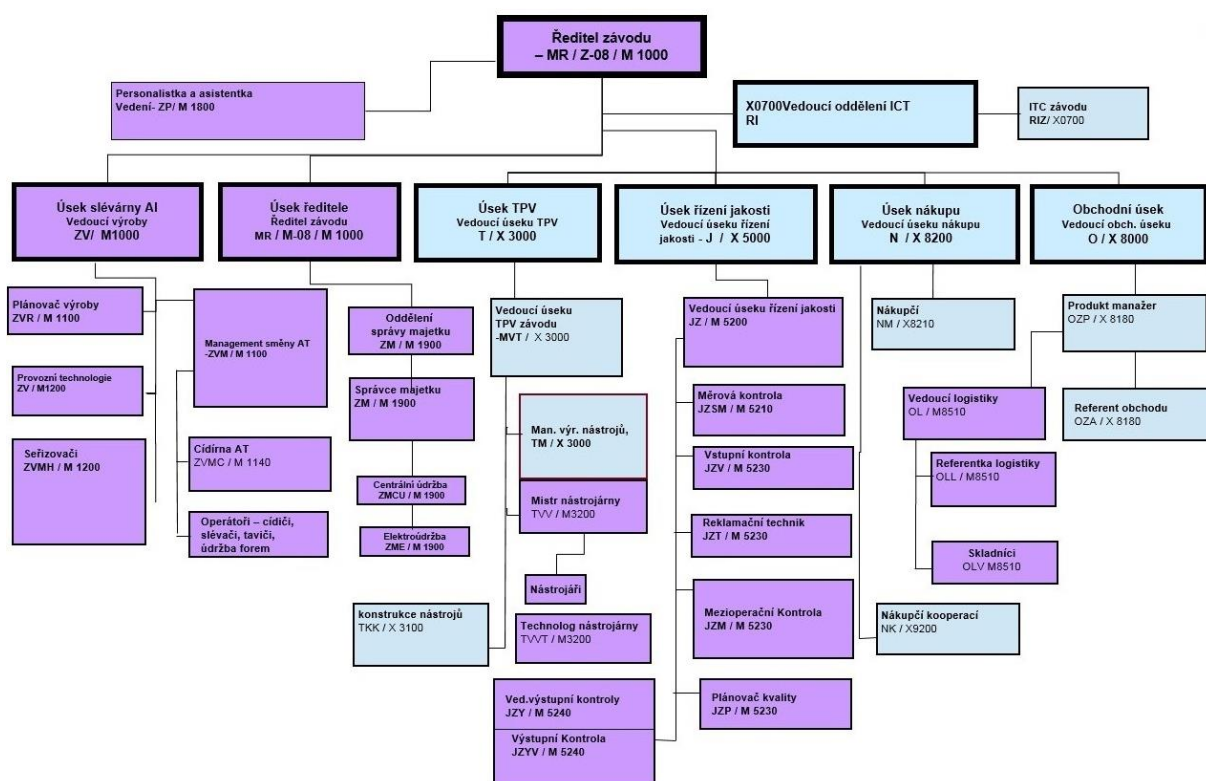
- Poříčany – výroba nízkotlakých odlitků a kokilových odlitků.
- Mimoň – výroba odlitků ze slitin hliníku.
- Sutice u Semily – výroba plastových dílů vstřikováním.
- Slaná – výroba odlitků ze zinkových slitin.

Z hlediska organizační struktury zastupuje nejvyšší funkční místo ředitel závodu, kterému jsou podřízené funkční útvary úseku slévárny, úseku ředitele závodu, úseku TPV, řízení jakosti, nákupu a obchodního úseku.

¹²⁵ BENEŠ A LÁT.: *O společnosti*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.benesalat.cz/>>.

¹²⁶ BENEŠ A LÁT.: *Social Responsibility*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.benesalat.cz/lang-cz/zakladni-informace/About-us/Social-Responsibility.html>>.

Obr. č. 14.: Organizační struktura



Zdroj: Dle interních materiálů společnosti – divize Mimoň

Produktové portfolio je značně rozsáhlé, v jistém smyslu neomezené, kdy podnik nabízí odběratelům spolupráci s konstruktéry odlitků pro formování produkce na míru specifických potřeb zákazníka. Zastřešující kategorie produktového portfolia tvoří:

- Gravitačně nízkotlaké odlévané odlitky z hliníku a obrobky - kvalita produkce výroby odlitků využívá pro rozměrovou kontrolu 3D měřicí přístroje. Pro kontrolu vnitřní kvality odlitků se používá rentgenové zařízení a pro kontrolu chemického složení materiálu se využívá spektrometr.
- Výroba forem a kokil:
 - Komerční měření v měrové laboratoři – 3D měření.
 - Komerční impregnace ve vakuové impregnační lince.
 - Komerční odjehlování termovýbuchem.
- Výlisky z plastů a stavebnice VISTA (řady Mosaic, Seva, Blok, Monti a Seko).
- Odlévané odlitky ze slitin zinku.

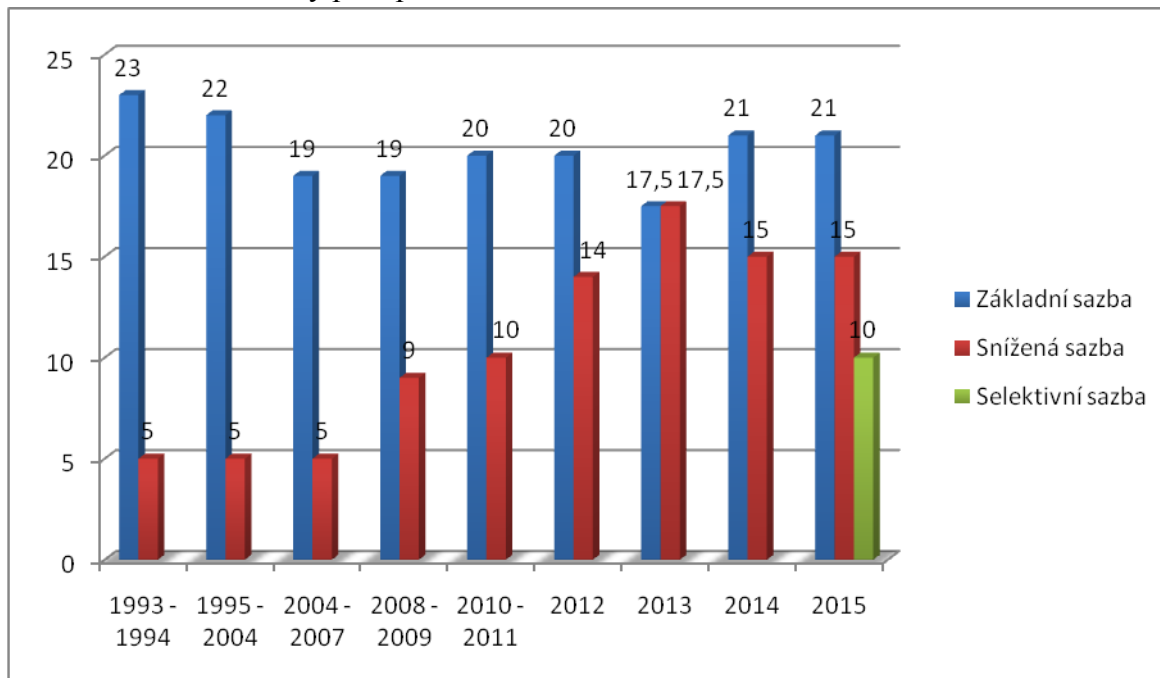
4.2 Analýza makrookolí

Pro uplatňování podnikatelského záměru vystupují jako limitující faktory zejména podmínky fungující ekonomiky nejen v České republice, ale i v Evropské unii a světové ekonomice. Zároveň záleží na energetickém vývoji v kontextu kontinuálního ubývání přírodních zdrojů a energií s nezbytností jejich úspor za současné minimalizace negativních vlivů slévárenství na životní prostředí.

4.2.1 Politické faktory

Politické faktory spadají k vytvoření elementárních podmínek pro uplatnění jakéhokoliv podnikatelského záměru na území ČR. Aktuální politická reprezentace přitom usiluje o stabilizaci politického prostředí, které bylo destabilizováno vyvoláním předčasných voleb. Závazky směřují k nastolení příznivých podmínek pro rozvoj národní ekonomiky se stimulací zahraničních exportů a zajištění přílivu investic.¹²⁷

Graf č. 1.: Daňové sazby pro spotřebitele



Zdroj: Vlastní zpracování na základě¹²⁸

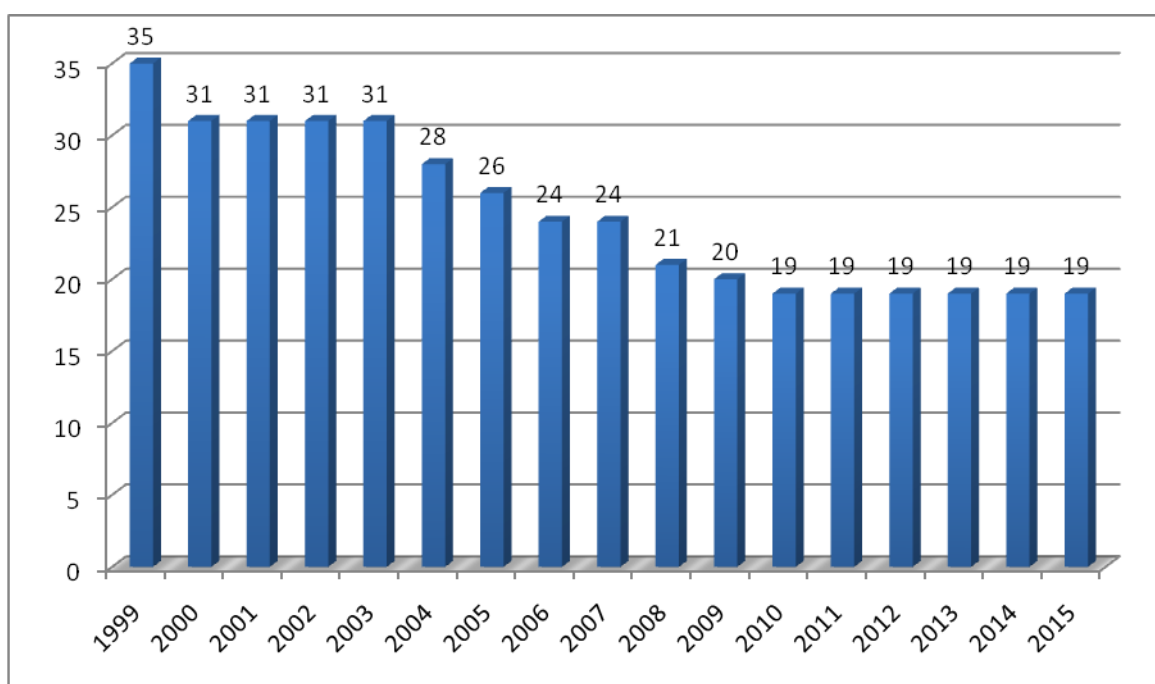
¹²⁷ NOVINKY: *Volební výsledky*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/volby>>.

¹²⁸ ÚČETNÍ KAVÁRNA: *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>>.

Uvedené proklamace ovšem nenacházejí soulad s reálným stavem, kdy kontinuálně roste daňové zatížení spotřebitelů se zásadním dopadem na omezení koupěschopnosti a tím uplatňování nástroje restriktivní politiky. Česká republika samotná je definována vysokým zdaněním práce i daní z přidané hodnoty.

Od roku 2015 byla zavedena zvláštní sazba daně z přidané hodnoty 10 %, kdy se však nejedná o široký dopad v podobě snížení daňové zátěže. Účinek se uplatňuje pouze o velmi omezeného souboru položek s taxativní úpravou dotčených komodit (kojenecká výživa a potraviny pro malé děti, radiofarmaka, kontrastní látky, tištěné knihy, atd.).¹²⁹ „*Třetí desetiprocentní sazba DPH se týká léků (včetně veterinárních), knih, nenahraditelné dětské výživy a potravin pro lidi trpící celiakií a fenylketonurií. "Myslím si, že drtivá většina obchodníků, jako jsou třeba lékárny, se na to určitě připravila," řekl v rozhovoru pro ČT šéf Asociace malých a středních podniků a živnostníků Karel Havlíček.*¹³⁰

Graf č. 2.: Daňová sazba pro podnikatele



Zdroj: Vlastní zpracování na základě¹³¹

¹²⁹KALKULAČKA.: *Nová daňová kalkulačka DPH v roce 2015*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://kalkulacka.org/nova-danova-kalkulacka-dph-v-roce-2015/>>.

¹³⁰ČESKÁ TELEVIZE.: *Třetí sazba DPH*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/296771-dane-2015-treti-sazba-dph-omezeni-pausalu-a-vyssi-slevy-pro-duchodce-i-rodiny/>>.

¹³¹ÚČETNÍ KAVÁRNA.: *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>>.

Daň z příjmu právnických osob, která pro rok 2015 představuje hodnotu 19 %, zůstává dlouhodobě stejná. Nedochozí tak k navyšování břemene pro podnikatelské subjekty. V důsledku setrvání první snížené sazby DPH na hranici 15 % a pouze taxativního účinku sazby nové tak uvedené změny nebudou mít na nákupy či ceny výrobků předmětné společnosti žádný vliv.

Dle tiskové zprávy vydané 26. listopadu 2014 Energetickým regulačním úřadem by v roce 2015 mělo dojít k mírnému snížení regulované části konečné ceny elektřiny, a to z důvodu poklesu jednotlivých složek regulačních cen, což je nejen pro danou společnost pozitivní zpráva. Veškeré výše zmíněné aspekty vedou k tomu, že by společnost neměla v letošním roce prudce zvyšovat ceny svých produktů.

Z hlediska legislativy podléhá firma vyhláškám a nařízením vlády, kterými se musí řídit a respektovat je. Mezi platné právní předpisy, kterými se společnost musí řídit patří např. zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který stanoví podnikatelskému subjektu, jak velkou část ze svého zisku musí odvést do státního rozpočtu. Dalšími právními předpisy jsou např. zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a další.

Ministerstvo průmyslu a obchodu poskytovalo v rámci Operačního programu Podnikání a inovace pro období 2007-2013 celkem 15 programů podpory. Peníze pocházely z části ze strukturálních fondů EU (85 %) a dílem ze státního rozpočtu (15 %).

Z Operačního programu Podnikání a inovace budou peníze vypláceny ve formě nevratných dotací, zvýhodněných úvěrů a záruk. Šanci však měly projekty realizované pouze v regionech se soustředěnou podporou státu např. Ústecký a Moravskoslezský kraj.

V roce 2013 tato podpora skončila a během roku 2014 byly připravovány nové projekty a výzvy na další období, tedy na období 2014 - 2020. Upřednostněny budou opět konkrétní regiony s velkou mírou nezaměstnanosti, což pro společnost BENEŠ a LÁT a.s., která sídlí ve Středočeském kraji, není cestou, jak získat finanční prostředky na rozvoj a inovace.

4.2.2 Ekonomické faktory

Makroekonomický výkon národní ekonomiky je určen nejen faktory národní povahy, ale i faktory mezinárodními. Tyto mezinárodní faktory se intenzivně prosazují ve všech ekonomikách, zejména v malých otevřených. Propojenost národních ekonomik se stává intenzivnější v souladu se zvětšující se globalizací světa. Proto lze říci, že soudobé ekonomiky jsou ekonomiky otevřené, tj. ekonomiky, které jsou spojeny s ostatním světem systémem obchodních a finančních toků. Obchodní toky, tj. obchod se zbožím a službami vznikají proto, že část domácí produkce je exportována a část zahraniční produkce je importována a spotřebována v domácí ekonomice.

Mezinárodní směnu (export, import) značně ovlivňuje síla měny konkrétního státu vůči změně jiných zemí. V případě České republiky se jedná o kurz české koruny vůči euru, neboť Evropská unie, jejíž členské země patří k největším obchodním partnerům českých importérů i exportérů, má velký vliv na obchodování českých firem. Vývoj kurz české koruny a eura v posledních dvou letech ukazuje následující graf.

Graf č. 3.: Kurz euro / česká koruna (EUR / CZK)



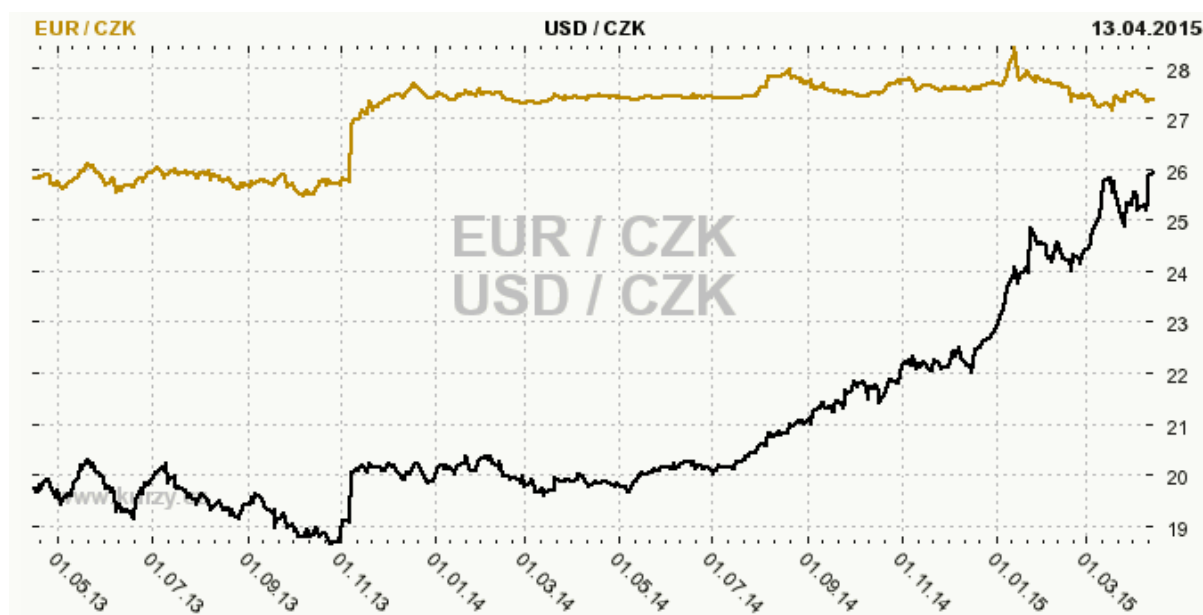
Zdroj:¹³²

¹³² KURZY.CZ.: *Aktuální statistiky*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/>>.

Z grafu je patrné, že v období května – října 2013 byl kurz poměrně stabilní. V listopadu však došlo k významnému oslabení koruny, jejíž kurz vůči euru se až na výjimky (srpen 2014) do konce roku 2014 mnoho neměnil. Další významný výkyv nastal na začátku roku 2015, od té doby však kurz koruny postupně klesá a nyní se pohybuje kolem 27,50 Kč/euro.

Následující graf ukazuje vývoj kurzu české koruny vůči euru a americkému dolaru ve sledovaném období 2 let. Zde je jednoznačně vidět, že kurz koruny byl stabilnější vůči euru než vůči dolaru. Vyšší oslabení koruny nastalo v listopadu 2013. Koruna vůči dolaru však rovněž od listopadu 2013 oslabuje, avšak mnohem rychleji. V listopadu byl USD/CZK nižší než 19 Kč, nyní dosáhl téměř 26 Kč. Pro společnost BENEŠ a LÁT a.s. je však důležitější vývoj koruny vůči euru, neboť, jak již bylo zmíněno, má nejvíce odběratelů v zemích Evropské unie.

Graf č. 4.: Kurz americký dolar / česká koruna / euro



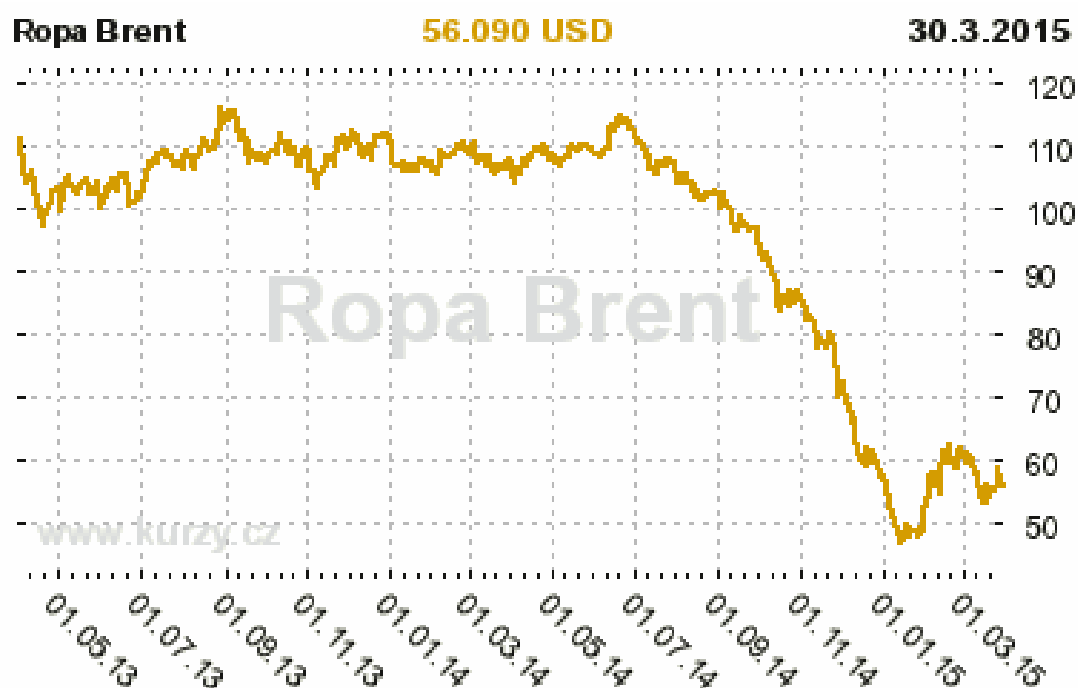
Zdroj:¹³³

Cena ropy na světových trzích má významný vliv na cenu pohonných hmot, která tvoří významnou nákladovou položku společnosti zejména pro potřebu dovozu materiálu a rozvozu výrobků. Vývoj ceny ropy v posledních letech má značně rostoucí průběh, což může negativně ovlivnit rozvoj společnosti. V letech 2013 – 2015 zaznamenal trh s ropou

¹³³ KURZY.CZ.: *Aktuální statistiky*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/>>.

významný propad, jak ukazuje následující graf. V druhé polovině roku 2013 až do června 2014 se cena ropy pohybovala okolo 110 USD/barel. Koncem června 2014 však nastal zlom a cena ropy prudce klesala až do ledna 2015, kdy cena barelu ropy klesla pod 50 USD, tedy ve sledovaném období klesla o polovinu! Nyní její cena opět pomalu stoupá a lze předpokládat, že bude mít i nadále vzestupnou tendenci. Bohužel tak významný pokles ceny ropy se do cen výrobků v takové míře neprojevil, neboť její distributoři a prodejci její cenu pro odběratele tak nesnížili, pokles ceny znamenal především úsporu nákladů.

Graf č. 5.: Cena ropy na světových trzích



Zdroj:¹³⁴

„Evropská unie je hospodářské a politické společenství 28 evropských zemí, jejichž území tvoří dohromady velkou část kontinentu.“¹³⁵ ČR vstoupila do EU 1. 5. 2004 a tím získala možnost snadněji vstoupit na evropské trhy. Současně však musí respektovat a dodržovat legislativní opatření, která se vážou na všech 28 členských států. EU svými dotačními tituly podporuje rozvoj průmyslu, tedy i slévárenství, což je pro společnost BENEŠ a LÁT a. s. pozitivní.

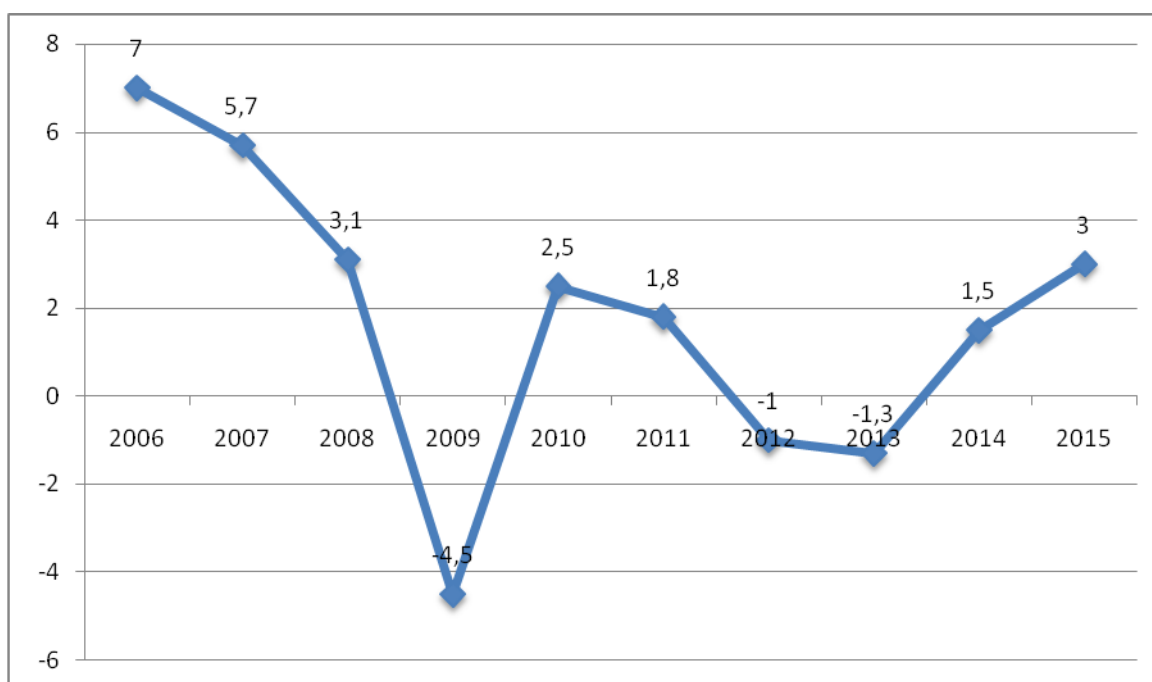
¹³⁴ KURZY.CZ.: *Aktuální statistiky*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/>>.

¹³⁵ EVROPSKÁ UNIE.: *Základní informace o Evropské unii*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <http://europa.eu/about-eu/basic-information/index_cs.htm>.

Vývoj hospodářství jasně hovoří o dlouhodobě setrvávajících důsledcích globální finanční krize. Od roku 2014 však nastává postupný návrat na úroveň expanze z let 2005 – 2008. Je tak možné očekávat efekty¹³⁶:

- Růst výdajů domácností i podniků.
- Růst soukromých domácích investic firem.
- Růst vládních výdajů na nákup produktů a služeb.

Graf č. 6.: Vývoj hrubého domácího produktu v ČR (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě¹³⁷

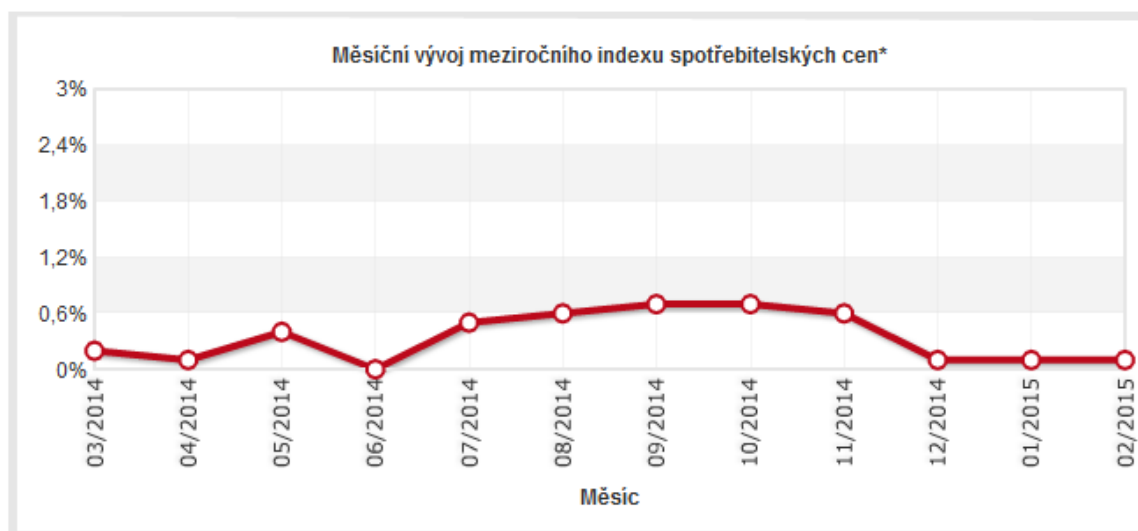
Průměrná meziroční míra inflace v roce 2014 byla 0,5 %. Míra inflace, vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, vyjadřující procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců, byla v lednu 2015 – 0,3 %. Tato míra inflace je vhodná při úpravách nebo posuzování průměrných veličin. Bere se v úvahu zejména při propočtech reálných mezd, důchodů apod.¹³⁸

¹³⁶ ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA.: *Prognóza hrubého domácího produktu*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognóza/#HDP>.

¹³⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj hrubého domácího produktu*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>.

¹³⁸ CZSO.cz. *Inflace*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny>.

Graf č. 7.: Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen

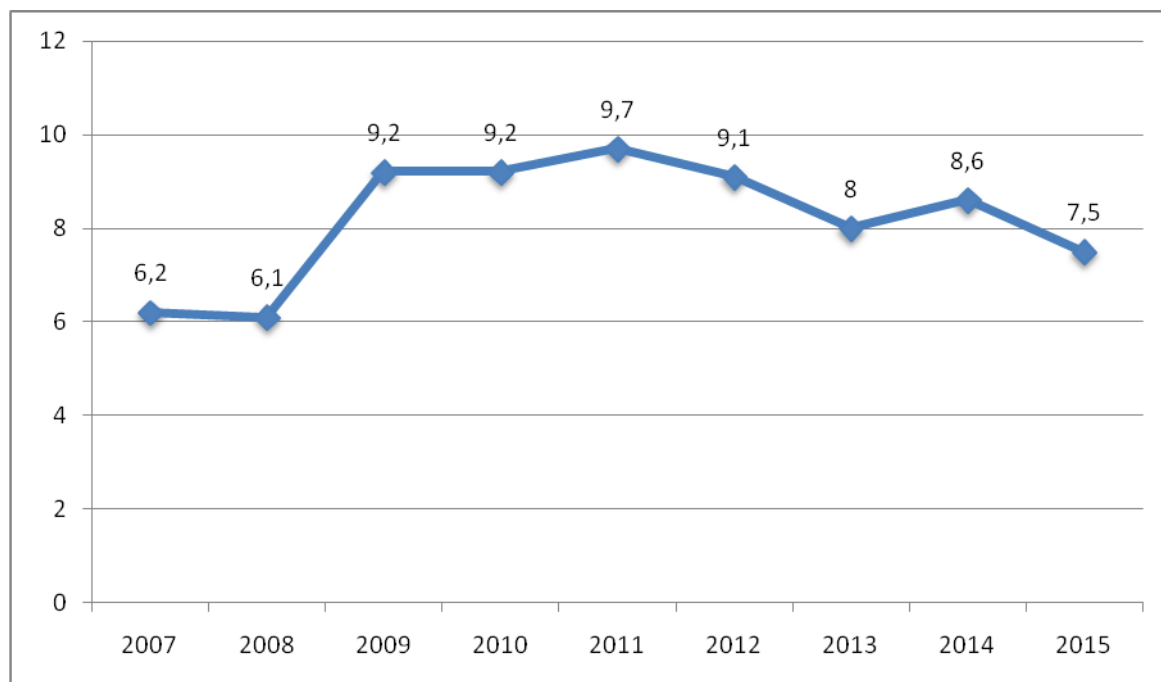


* Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku proti stejnému měsíci předchozího roku.

Zdroj: ¹³⁹

Od roku 2012 inflace v České republice neustále klesá, v srpnu 2014 byla dokonce nulová. Přes pozdější mírné zvýšení, které nepřesáhlo 1 %, se nyní pohybuje opět okolo 0,5 %. Jedním z důsledků této skutečnosti by měla být stabilita cen výrobků a zboží na trhu.

Graf č. 8.: Nezaměstnanost (v %)

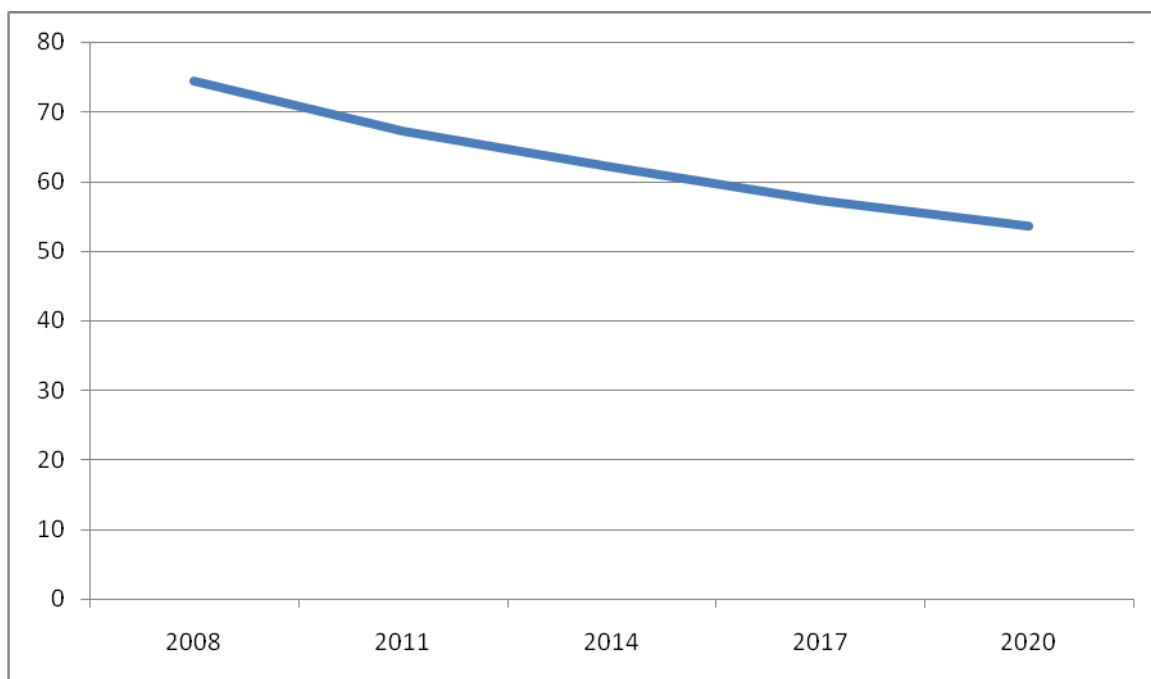


Zdroj: Vlastní zpracování na základě ¹⁴⁰

¹³⁹ CZSO. *Aktuální statistiky*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/>>.

Celková zaměstnanost se ve 4. čtvrtletí 2014 zvýšila a tento trend pokračuje i v 1. pololetí 2015. Bohužel zaměstnanost ve zkoumaném odvětví od roku 2008 neustále postupně snižuje. Jak ukazuje následující graf, bude se zaměstnanost v odvětví pravděpodobně i nadále snižovat. Nepředpokládá se však razantní pokles, proto případnému propouštění pracovníků lze včas předejít investicemi, udržením si stálých zákazníků a hledáním dalších odbytových cest či rozšíření produktového portfolia, což se již uskutečňuje.

Graf č. 9.: Vývoj zaměstnanosti v odvětví (v tis.)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě¹⁴¹

V posledních letech se úrokové sazby ČNB drží na historickém minimu. Od roku 2012 činí dvoutýdenní repo sazba 0,05 %, diskontní sazba 0,05 % a lombardní sazba 0,25 %. Předtím (od května 2010 do konce října 2012) jsme zaznamenali dosud nejdelší období, po které centrální banka sazby nezměnila.“¹⁴²

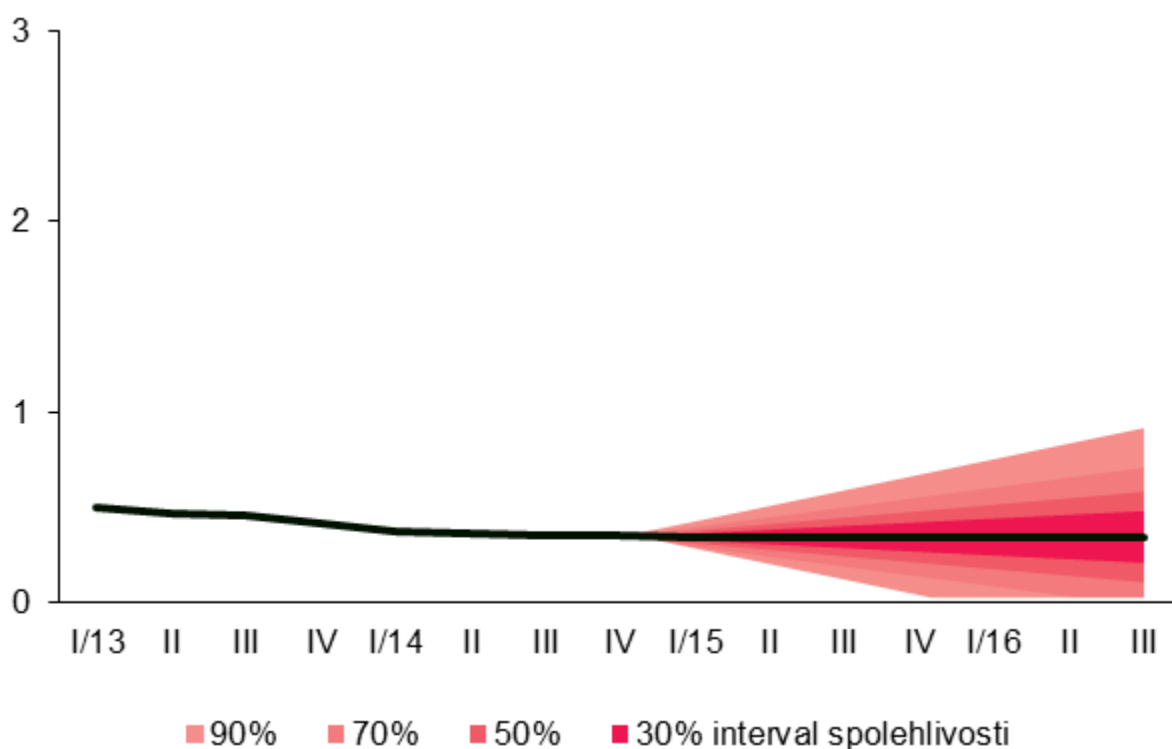
¹⁴⁰ KURZY.CZ.: *Makroekonomika - nezaměstnanost*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.

¹⁴¹ BUDOUCNOST PROFESÍ.: *Odvětví základních kovů*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/zakladni-kovy.html>>.

¹⁴² ČNB. *Měnověpolitické nástroje*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/>.

„Slabá koruna vůči euru prodražuje zahraniční dovozené i dovozy. Na druhou stranu pomáhá vývozcům. ČNB intervence plánuje ukončit až ve druhé polovině příštího roku. Štěch má za to, že se potvrdily obavy prezidenta a části politiků a ekonomů, že zásahy ČNB nejsou dlouhodobě udržitelné. "A myslíme si, že Česká národní banka by měla přehodnotit svoje postoje, neměla by nadále intervenovat k oslabení české koruny. Poškozuje většinu českých občanů," nechal se slyšet předseda Senátu. Intervence podle něj nejsou potřebné ani pro český vývoz.“¹⁴³

Graf č. 10.: Prognóza 3M PRIBOR sazeb



Zdroj: ¹⁴⁴

V únoru 2015 rozhodla bankovní rada ČNB ponechat úrokové sazby na stávající úrovni. Dvoutýdenní repo sazba zůstává na 0,05 %, diskontní sazba na 0,05 % a lombardní sazba na 0,25 %. Jelikož úrokové sazby jsou jedním z nástrojů měnové politiky centrální banky, a následně vedou ke snížení úrokových sazeb i u komerčních bank, může společnost BENEŠ a

¹⁴³ NOVINKY.: *Přestaňte už srážet korunu.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/377428-prestante-uz-srazet-korunu-vyzvali-cnb-prezident-a-sefove-parlamentu.html>>.

¹⁴⁴ ČNB.: *Prognóza 3M PRIBOR sazeb.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognóza/index.html#mp_inflace>.

LÁT a. s. zvážit využití případného úvěru na investice. Podle níže uvedené prognózy se však zároveň očekává, že v příštích letech sazba opět poroste.

Tab. č. 8.: Prognóza vývoje úrokových sazeb

Rok	Ukazatel	Výše
2015	Úrokové sazby 3M PRIBOR	0,3 %
2016	Úrokové sazby 3M PRIBOR	0,5 %
2017	Úrokové sazby 3M PRIBOR	1,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě¹⁴⁵

4.2.3 Sociální faktory

Základní podmínkou rozvoje kovovýroby a jeho konkurenceschopnosti v evropském prostředí je dostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Problém výkonové a kvalitativní kapacity kovovýroby je tedy závislý nejen na celkovém množství pracovníků, ale i na jejich profesní struktuře a motivaci. Věkový průměr zaměstnanců se trvale a značnou rychlostí zvyšuje.

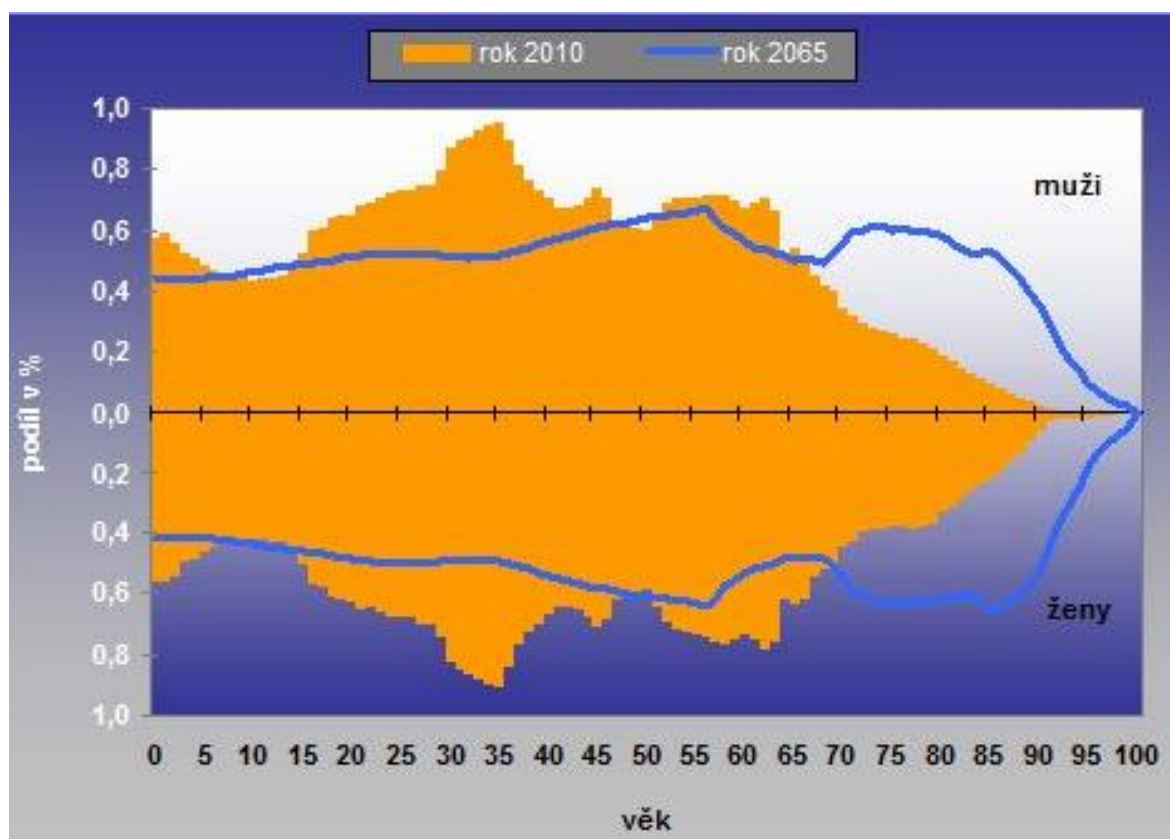
V profesní skupině manuálních pracovníků je stav nejsložitější, nepříznivý stav se dále prohlubuje. Nutným předpokladem ke změně nepříznivého trendu vývoje věkové struktury je zvýšení počtu zaměstnanců z řad mladých lidí vstupující do povolání. V současné době se připravuje na výkon povolání v kovovýrobě (řemesla) ve všech ročnících cca 9000–12000 žáků, tj. o více než polovinu méně než před dvanácti lety.¹⁴⁶ Tímto jsou propojeny dva zásadní demografické trendy, a to stárnutí populace a rozšiřování počtu vysokoškoláků na trhu práce. „Podle střední varianty projekce demografického vývoje zpracované Českým statistickým úřadem by měli lidé starší 65 let v roce 2030 tvořit 22,8 % populace, v roce 2050 pak 31,3 %, což představuje přibližně 3 miliony osob. Podle demografické prognózy zpracované Českým statistickým úřadem bude v roce 2050 žít v České republice přibližně půl milionu občanů ve věku 85 a více let.“¹⁴⁷

¹⁴⁵ ČNB.: *Měnová politika*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#mp_inflace a <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predicke/2014/38-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekon-19793>>.

¹⁴⁶BUDOUCNOST PROFESÍ.: *Odvětví základních kovů*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/zakladni-kovy.html>>.

¹⁴⁷ MPSV.: *Demografie*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/2856>>.

Obr. č. 15.: Demografický vývoj stárnutí obyvatelstva



Zdroj: ¹⁴⁸

Podíl počtu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel se navyšuje zejména na úkor osob se základním vzděláním. Zájem směřuje především k humanitním oborům, kdy však trhy práce dlouhodobě vykazují nedostatek technicky vzdělaných odborníků, zejména pak ve vztahu k odvětví průmyslu. Oproti stavu za EU se však ČR pohybuje v podprůměru.¹⁴⁹

„Podíl vysokoškoláků v této věkové kategorii je v Česku podle statistiků 28,3 procenta. Evropský průměr je 37,9 procenta. Nejlépe je na tom Lucembursko s podílem vysokoškoláků 56,5 procenta, nejhůře Itálie s 23,4 procenta. Za poslední roky přitom tento podíl v Česku výrazně vzrostl. Mezi lety 2003 až 2013 to bylo o 14,2 procentního bodu.“¹⁵⁰

¹⁴⁸ DEMOGRAFIE.: *Vývoj demografických ukazatelů ČR*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=824>.

¹⁴⁹ FIALA, T., LANGHAMROVÁ, J., HULÍK, V.: *Aktualizovaná prognóza struktury vzdělanosti obyvatelstva ČR*. [online] 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://kdem.vse.cz/resources/relik09/Prispevky_PDF/Fiala_Langhamrova_Hulik.pdf>.

¹⁵⁰ TÝDEN CZ.: *Vysokoškoláků je v Česku málo*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/vysokoskolaku-je-v-cesku-malo-jejich-pocet-je-paty-nejhorsiv-eu_332107.html#.Vcthd01It9A>.

Obr. č. 16.: Podíl vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva (v tis. Kč)

Nejvyšší ukončené vzdělání	Rok sčítání						
	1950	1961	1970	1980	1991	2001	2011
	Počet obyvatel (v tis.)						
Celkem	6 757,8	7 143,0	7 701,0	7 879,9	8 137,8	8 575,2	8 947,6
Základní vč. neukončeného	5 606,0	5 743,7	4 086,7	3 511,7	2 696,1	1 975,1	1 571,6
Střední vč. vyučení	660,9	546,9	2 225,0	2 566,9	2 878,6	3 255,4	2 952,1
Úplné střední všeobecné	141,5	205,4	260,1	278,3	342,5	431,0	610,8
Úplné střední odborné	194,9	437,5	774,0	1 047,8	1 515,3	1 703,9	1 814,3
Nástavbové, pomaturitní a vyšší odborné	.	.	9,8	11,8	9,1	296,3	365,0
Vysokoškolské	69,9	156,4	263,1	393,5	582,8	762,5	1 114,7
Bez vzdělání	21,7	24,5	22,2	20,1	27,8	37,9	42,4
Nezjištěno	62,8	28,7	59,9	49,8	85,5	113,1	476,7

Zdroj: ¹⁵¹

Společnost přispívá otvíráním nových poboček ke zvýšení zaměstnanosti. Výcvikem zaměstnanců je zajištěno získávání znalostí a dovedností potřebných k uplatňování základního záměru společnosti, udržet si přední postavení na trhu v oblasti slévárenství a kovovýroby. Podnik přispívá i na mnoho kulturních, sportovních a charitativních akcí ve Středočeském kraji a zlepšuje tak sociální situaci slabších občanů.

4.2.4 Trendy v odvětví

BENEŠ a LÁT a. s. jako mnoho dalších využívá telekomunikační kanály k příjmu objednávek, internet přispívá k zviditelnění společnosti a zvýšení její prosperity, v rámci rozšíření firemních služeb provozují internetový obchod se svými výrobky, díky emailu se lze spojit s dodavateli a vytvářet objednávky či oslovovat potenciální zákazníky různými akčními nabídkami apod. Internet ale není dobrý jen pro reklamu společnosti, ale také pro vyhledávání konkurenčních firem, kde lze získat cenné informace.

Ve vazbě společnosti na dodavatele využívá firma v současné době širokou a kvalitní nabídku prověřených dodavatelů, dodávajících kvalitní materiál. Způsob delegování odpovědnosti a následných pravomocí uplatňuje zásadu jediného odpovědného pracovníka, čímž jsou vytvářeny podmínky pro pružné a efektivní řízení procesů ve společnosti. Rychlou aplikací všech individuálních požadavků zákazníků a měnících se podmínek trhu, bude zajištěna

¹⁵¹ STATISTIKA.: *Podíl vysokoškoláků ČR*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.statistikaamy.cz/2015/03/za-60-let-se-zvysil-podil-vysokoskolaku-12krat/>>.

inovace poskytovaných výrobků a služeb. V oblasti informačních technologií probíhá obecně nejvíce dynamický vývoj. Nové trendy se neuskutečňují v rámci let, ale pouze několika málo měsíců. Pro nadcházející období tak dle studií přicházejí ke slovu zejména směrodatné faktory¹⁵²:

- Zjednodušování síťových infrastruktur.
- Analýza dat v reálném čase.
- Fog Computing.
- Přesun ke cloudovým řešením.

„V posledních měsících jsme svědky velmi razantní proměny světa IT. Nástup internetu věcí a Internet of Everything přináší na IT prostředí zcela nové nároky a to se tomu musí přizpůsobit. Dobrým příkladem je například zjednodušování síťové infrastruktury směrem k softwarově definovaným sítím, které bude příští rok rozhodně jedním z nejviditelnějších trendů.“¹⁵³

V odhadu vývoje pro dalších deset let se očekává zejména masivní rozšiřování světa informačních technologií, kdy lze hovořit o trendu vzájemného propojování společností na různých úrovních a vytváření akvizic, investičních vstupů a užších dohod o více-strané spolupráci společností.

Informační řešení budoucnosti je přitom řešením mobilním s důrazem na využití cloudových technologií a dynamických sítí. Stále větší počet zařízení bude připojen k internetu a schopen sdílet veškerá data, a to až ke konceptu simulace rozhodovacích aktivit. *„Context-aware computing razantně změní způsob obchodování. Pattern-based strategie je postavena na technologiích jako jsou analýza sociálních sítí, context aware computing a prediktivní analytické nástroje. Umožňuje vedoucím pracovníkům v IT hledání vzorů chování a jednání z tradičních a netradičních zdrojů a jejich následné využití při vytváření strategií.“¹⁵⁴*

¹⁵² COMPUTERWORLD.: *Co čeká IT v roce 2015*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://computerworld.cz/udalosti/co-ceka-it-v-roce-2015-cisco-technology-radar-51616>>.

¹⁵³ COMPUTERWORLD.: *Co čeká IT v roce 2015*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://computerworld.cz/udalosti/co-ceka-it-v-roce-2015-cisco-technology-radar-51616>>.

¹⁵⁴ CHANNELWORLD.: *Vývoj výdajů na firemní IT v následujících letech*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://channelworld.cz/smb/gartner-vyvoj-vydaju-na-firemni-it-v-nasledujicich-letech-3134>>.

4.3 Analýza mikrookolí

Pro vymezení mikrookolí poslouží CZ-NACE, nebo-li statistická klasifikace ekonomických činností, která byla zavedena sdělením Českého statistického úřadu s účinností od 1. ledna 2008. CZ-NACE nahradila odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ). Hlavní předměty činností společnosti BENEŠ a LÁT a.s. mohou být dle této klasifikace zařazeny do zpracovatelského průmyslu.

Tab. č. 9.: Zařazení společnosti do kontextu odvětví

SEKCE	C	ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL
Oddíl	24	Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, slévárenství
Skupina	24,5	Slévárenství
Třída	24,53	Výroba odlitků z lehkých neželezných kovů
Třída	24,54	Výroba odlitků z ostatních neželezných kovů
Oddíl	25	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
Skupina	25,6	Povrchová úprava a zušlechťování kovů, obrábění
Třída	25,62	Obrábění

Zdroj: Vlastní zpracování

Strojírenství je bezesporu jedno z nejdůležitějších odvětví české ekonomiky, které má dlouhou a dobrou tradici a z tohoto důvodu lze strojírenský trh v ČR považovat za rozvinutý. Pro národní hospodářství má klíčový význam jak pro tvorbu HDP, zahraničně obchodní bilanci, tak i pro vytváření pracovních míst a celkovou zaměstnanost.

Na strojírenství jsou navázány výzkumné, vývojové a vzdělávací instituce, jakož i řada dalších služeb. Konkurenceschopné strojírenství je předmětem zájmu tuzemských i zahraničních investorů a podpora výzkumu a vývoje je tak klíčová pro udržení a zvyšování jeho úrovně s efektem dlouhodobé stabilizace investic do tohoto odvětví. ČR je významným evropským i světovým výrobcem strojírenské výrobní techniky.

Dnes je toto odvětví zastoupeno ve všech částech republiky a vyznačuje se nejrovnoměrnějším rozmístěním. Kromě velkých strojírenských závodů existuje značný počet

drobných závodů a drobných provozoven. Slabinou je velmi široký sortiment výroby a rozptyl do mnoha závodů. Lze konstatovat, že díky privatizaci a vstupům různých zahraničních investorů z oboru došlo k navýšení úrovně a pozice českého strojírenství ve světě.

4.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

V současné době zažívá slévárenský průmysl expanzi a to jak na českých tak i zahraničních trzích. Zvyšuje se odbyt, odvětví je podporováno formou investičních podmínek. Z těchto důvodů zde existuje určitě prostor pro vstup nových firem na trh. Tyto firmy však musí nutně nabídnout něco nového, speciálního a mít silnou a stabilní základnu. Při vstupu na trh musí vždy brát v úvahu loajalitu zákazníků ke spolehlivým dodavatelům a zavedeným značkám.

Tab. č. 10.: Rastr analýzy atraktivity odvětví CZ-NACE 25

Faktor	Síla	Skóre									
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Rentabilita	Rostoucí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření, jedinečnost, diferenciacie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákl. pozice	Vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Při analýze atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů¹⁵⁵. Silám ovlivňující faktory se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít zdrojů. V ideálním případě by tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Skóre se většinou pohybuje mezi 75 až 120. V případě poklesu pod 75 se jedná o upozornění na akutní potřebu reorganizace podniku v rámci odvětví (např. vstup do nového segmentu). Atraktivita odvětví CZ-NACE 25 byla ohodnocena na 89 bodů¹⁵⁶.

Slévárství a obrábění mají v České republice dlouhodobou tradici. Potřeba užití produktů ze slitin ve výrobě komponentů pro kompletaci konečných výrobků a při výrobě výrobků stoupá. Důvodem jsou užité vlastnosti těchto slitin. S rozvojem strojírenského průmyslu a s podporou především automobilového průmyslu v České republice dále vzrůstá poptávka po těchto produktech. V globálním konkurenčním prostředí se daří především v posledních letech znovu získávat zakázky většího či menšího rozsahu i v rámci investičních celků, mnoho společností si trhy udrželo a dále úspěšně expandují.

V rámci atraktivity odvětví je nezbytné posoudit i atraktivitu trhu. Pro výkon této analýzy poslouží následující tabulka, obsahující kritéria, která byla zvolena podle zvážení jejich důležitosti pro předmětný trh:

- Velikost trhu a tempo růstu – jsou důležité pro všechna odvětví, platí, že větší trhy jsou atraktivnější než malé. Pokud trh roste, je to větší příležitost i pro podnikový růst.
- Intenzita konkurence – je-li příliš silná, rostou firmám náklady a klesá tím šance na přežití menších podniků.
- Státní zásahy a regulace – především legislativní předpisy nejen ČR ale i EU
- Bariéry vstupu – kapitálová náročnost zahrnující počáteční investice do výrobních zařízení, nákup zásob, atd.
- Technická a technologická náročnost – hraje ve strojírenství důležitou roli, patří sem nejen výrobní zařízení, ale i software a využívání nových technologických postupů pomáhá dosahovat kvalitnějších výsledků.

¹⁵⁵BUSINESS.CENTER.CZ.: *Standardní klasifikace produkce*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.business.center.cz/business/pojmy/p787>>.

¹⁵⁶CSZO.: *Česká produkce*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>.

- Dodavatelsko-odběratelské vztahy – jsou základem úspěchu dobrého a včasného plnění kontraktu.
- Požadavky na kvalitu a standard – certifikace systémů podle norem ISO
- Environmentální politika – zdravý přístup k životu, udržení čisté přírody (třídění odpadů, vypouštění odpadních vod, emise,...)

Tab. č. 11.: Atraktivita trhu

Kritérium	Váha	Bodové hodnocení kritéria atraktivity							Váha x body
		0 nejnižší, 6 nejvyšší							
		0	1	2	3	4	5		
Velikost trhu	4						X		20
Tempo růstu trhu	4					X			16
Intenzita konkurence	5			X					10
Státní zásahy a regulace	3			X					6
Bariéry vstupu	2					X			8
Technická a technologická náročnost	3						X		15
Dodavatelsko- odběratelské vztahy	3						X		15
Požadavky na kvalitu a standard	4							X	24
Environmentální politika	2						X		10
Celkem	30								124

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle vlastního uvážení byly přiděleny váhy jednotlivým kritériím, pohybující se v rozmezí od 1 což je nejméně důležitá do 5 ta je nejdůležitější. Dalším krokem je bodové ohodnocení kritérií, které má rovněž subjektivní charakter. Vynásobením váhy a bodů získáme celkový počet dosažených bodů.

Celkový počet bodů: $30 * 6 = 180$

Získaný počet bodů: 124

Dosažené hodnocení: $124 / 180 = 0,69 = 69\%$

V daném případě se atraktivita odvětví pohybuje nad průměrem, tj. 69 %.

Strojírenský průmysl je velmi atraktivní svou velikostí a rozmanitostí. Velký význam v tomto odvětví má dosahovaná kvalita a standard výrobků, a dále technická a technologická náročnost výroby. Značný vliv na atraktivitu trhu mají v náročném konkurenčním prostředí dozajista i odběratelsko-dodavatelské vztahy. Naopak minimální nebezpečí hrozí předmětné společnosti ze strany konkurence a to vzhledem k vlastnictví patentu.

4.3.2 Současná konkurence

Slévárenský průmysl představuje v České republice dominantní odvětví výroby a díky podpoře formou investičních pobídek se mnoho společností začalo velmi intenzivně rozvíjet a expandovat i na zahraniční trhy. Společnost BENEŠ a LÁT a. s. je však již od roku 1927 majitelem autorského práva patentu na lící stroj s tzv. studenou komorou a tato skutečnost zaručuje společnosti jedinečnost a perspektivu na trhu nejen českém, ale i zahraničním. Zároveň společnost získala i certifikát jakosti ISO. Z těchto důvodů mají konkurenti velice těžké postavení a společnost má na trhu alespoň v daném výrobním programu bezkonkurenční pozici. Oproti nově vznikajícím firmám má společnost řadu výhod a v současné době se necítí nijak ohrožena.

Výroba stejného druhu nabízených výrobků (odlitky ze slitin hliníku) je v České republice tohoto projektu rozšířená. Největšími konkurenčními firmami v tomto segmentu výroby jsou společnosti ALUPRESSING-slévárna, s. r. o. v Blansku a KOVOLIS HEDVIKOV, a. s. u Třemošnic. K menším konkurentům patří např. firmy: Slévárna hliníku s. r. o. v Novém Boru, S-MODEL Jiří Najbrt v Krmově, Slévárna Losenický s. r. o. v Čáslavi. V plastové sféře výroby je konkurence nespočetná, protože jejich výroba není tak složitá.

ALUPRESSING-slévárna, s. r. o. – společnost se zabývá tlakovým litím hliníkových a zinkových odlitků, výrobky procházejí různými technologickými stupni od ruční apretury, pískování, obrábění na CNC až po práškové lakování. Soustředí se na kvalitu, inovace výrobních procesů a investice do nových technologií.

KOVALIS HEDVIKOV a. s. - firma se zabývá tlakovým sléváním hliníkových slitin. Nabízí svým zákazníkům kompletní řešení jejich potřeb od vývoje dílů, konstrukce a výroby

náradí, výroby odlitků včetně mechanického opracování, až po jejich případné povrchové úpravy.

Tab. č. 12.: Srovnání podniku s hlavními konkurenty

	BENEŠ a LÁT a. s.	ALUPRESSING slévárna, s. r. o	KOVLIS HEDVIKOV, a. s.
Pokrytí trhu	1	3	1
Geografické pokrytí	1	3	2
Tradice na trhu	1	4	2
Vybavení stroji	1	3	1
Reklama na trhu	2	2	2
Kvalifikovaný personál	2	2	1
Zázemí firmy	2	3	2
Celkové skóre	10	20	11

Zdroj: Vlastní zpracování¹⁵⁷

V předmětné společnosti jsou informace o konkurenčních firmách sledovány a pravidelně vyhodnocovány. Výsledky monitoringu pak firma bere v potaz při své výrobní, ale i prodejní a propagační činnosti. Prostřednictvím pravidelně se opakujících úspěšných zakázek a samozřejmě přístupu společnosti, kvalifikovaným zaměstnancům a kvalitním produktům si společnost v tomto oboru zpracovatelského průmyslu vybudovala dobré jméno a poměrně pevnou pozici na trhu.

4.3.3 Dodavatelé

V souladu s charakterem poskytovaných produktů nevykazují dodavatelé vysokou vyjednávací sílu. Na trhu se vyskytuje vysoké množství alternativ, kdy sám dodavatel usiluje o položení příznivých výchozích podmínek dlouhodobého vzájemného vztahu.

Společnost BENEŠ a LÁT a. s. disponuje stabilními, dlouhodobě smluvně zajištěnými dodavateli a výkyvy v dodacích a smluvních podmínkách jsou minimální. Lze hovořit o

¹⁵⁷ Srovnání je provedeno pomocí bodové stupnice 1-5, kde hodnota 1 je nejlépe a 5 nejhůře.

existenci stálého okruhu dodavatelů, který se příliš nemění. Dodavatele je přitom možné segmentovat na dodavatele materiálu, energie a služeb:

- Dodavatelé pro materiál:
 - Trimet Prag, s. r. o. – výrobce hliníku.
 - STEVA ALUMINIUM Sveden.
- Dodavatelé pro energie, plyn, telefony:
 - ČEZ, a. s., RWE, a.s., Telefónica O2,
- Dodavatelé pro služby:
 - INVA – práškování a lakování.
 - IROMA – obrábění.
 - Obrobna Resl, s. r. o. – obrábění a frézování.
 - O.U.Z.O. TRANSPORT s. r. o. – nákladní silniční doprava.
 - Autoexpres-Skočovský, s. r. o. – nákladní silniční doprava.

Ke konkurenčnímu chování v rámci skupiny dodavatelů dochází zpravidla v důsledku úspěšného rozvoje firem dodavatelů. Jedná se o případy, když dodavatel dospěje do stavu, kdy může rozvojem svých činností nahradit původního odběratele. S podobnou situací je třeba s předstihem počítat, sledovat všechny příznaky takového vývoje a snažit se najít vhodné řešení, kterým může být hledání jiných dodavatelů nebo nových zákazníků, apod.

4.3.4 Odběratelé

Vliv odběratelů je ovlivněn mnoha aspekty. Odběratelé se liší podle velikosti, pozicí na trhu, požadovaných vlastností produktů (kvalita, cena, služby). Společnost se snaží přizpůsobit se požadavkům odběratelů, zvyšovat kvalitu finálních výrobků a prezentací kvality získávat a rozšiřovat řady nových zákazníků.

Až 80 % výrobků je exportováno odběratelům v rámci Evropské unie. Jedná se tak o generování vztahu se zákazníky v České republice i zahraničí. Přitom je dle uvedené tabulky možné identifikovat strategicky důležité (hlavní) odběratele.

Existuje potenciální riziko, že odběratel výrobků nebo služeb BENEŠ a LÁT a. s. jako dodavatele vypustí a začne si vstupy do výroby zajišťovat vlastními silami nebo

konkurenčním dodavatelem. Proto je velice nutné tento vývoj průběžně sledovat a včas na vzniklé situace reagovat, nenechat se zaskočit a neustále hledat nové zákazníky, zkvalitňovat nabídku, rozšiřovat sortiment a nabízené služby.

Tab. č. 13.: Strategicky důležití zákazníci ve vazbě na lokalizaci

Hlavní odběratelé z Evropské unie		Hlavní odběratelé z České republiky	
1.	Knorr – Bremse	1.	Festool CZ s.r.o.
2.	Automotive and Households	2.	Andrew Telecommunication, s. r. o.
3.	Siemens	3.	FICOSA International.
4.	Volkswagen	4.	Siemens pro ČR
5.	Porsche	5.	Bang & Olufsen
6.	Bentley, Man, Linde, Scania, Tunkers	6.	Hydac spol., s. r. o.
7.	Emerson, Gas Control Equipment	7.	Motor Jikov Group, a. s.

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle uvedených skutečností společnost vhodně rozkládá své portfolio na relativně vysoký počet odběratelů, kdy je tak přistoupeno k realizaci opatrnostního přístupu s možností alternace případného výpadku dodávek určitému odběrateli.

4.3.5 Substituty

Substituční produkty jsou vzhledem k podobným vlastnostem schopny uspokojit stejné přání či potřeby. Společnost si během svého působení vydobyla stabilní pozici na trhu a v případě nutnosti je schopna díky své flexibilitě vyprodukovat nové výrobky dle požadavků zákazníků v poměrně krátkém čase, neboť pracuje s materiály vhodnými pro široká průmyslová odvětví. Z tohoto důvodu nejsou substituční produkty pro společnost hrozbou.

Konkurence v rámci skupiny substitutů vyplývá z existence podobných nebo příbuzných výrobků a služeb na trhu. Velmi často nejsou na první pohled tyto náhrady ani zřetelné. Je potřeba velmi pečlivě sledovat nové trendy v oboru, vývoj výrobků, používaných materiálů, konstrukčního řešení, tak aby bylo možno včas hrozby konkurenčních náhrad identifikovat a adekvátně na ně reagovat.

4.3.6 Dílčí vyhodnocení analýzy externího prostředí

Výstupy realizované PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti sil umožňují konstruovat dílčí vyhodnocení za externí prostředí, které spadá k posouzení vlivu jednotlivých faktorů ve vazbě na potenciální příležitosti a hrozby.

Tab. č. 14.: Analýza konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení					
Bariéry vstupu do odvětví	žádné			X		vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká				X	téměř žádná
Hrozba substitutů	mnoho substitutů				X	žádné substituty
Vyjednávací síla ODB	diktují podmínky	X				podřizují se podmínkám
Vyjednávací síla DOD	nabízí podmínky			X		podřizují se poptávkám

Zdroj: Vlastní zpracování

Bariéry vstupu do odvětví se nacházejí na střední úrovni, zatímco rivalita mezi současnými konkurenty může být definována v blízkosti parametru téměř žádná. Stejná pozice se nachází i u hrozby substitutů, jejichž efekt byl negován v důsledku specifické a komplexní nabídky předmětné společnosti.

Zásadní faktor však představují odběratelé, kteří se blíží pozici diktující podmínky. Na tento aspekt působí zejména stav v odvětví realizované převahy nabídky nad poptávkou s dostupností alternativ zajištění dodávek. Odběratelé pak disponují možnostmi:

- Realizace integračních aktivit s vlastním zajištěním dodavatelského řetězce.
- Navázání alternativního dodavatelského vztahu s tržními konkurenty.

Vyjednávací síla dodavatelů se nachází na střední úrovni, kde působí zejména faktor značné konkurence uvnitř dílčího dodavatelského trhu. V současné době navíc podnik disponuje dlouhodobě stabilními dodavatelskými vztahy k oboustranné spokojenosti účastníků.

Tab. č. 15.: Analýza prostředí

		Plusy a mínusy daného prostředí
Makro	Česká republika	<ul style="list-style-type: none"> • (-) Probíhající ekonomická krize • (-) Velké strojírenské firmy na trhu • (-) Oslabení koruny (intervence ČNB) • (+) Poměrně dobré vyhlídky odvětví • (+) Dotační programy • (+) Možnost využití celorepublikové distribuční sítě zavedených prodejních firem
	EU	<ul style="list-style-type: none"> • (-) Problémy jednotné měny Euro • (-) Velké množství různých regulačních prvků • (+) Dotace EU na projekty v ČR • (+) Podpora regionálních rozvojových projektů
	Svět	<ul style="list-style-type: none"> • (+) Výzkum nových technologií, materiálů a postupů • (-) Poměrně velká energetická závislost na Rusku
Mezi	Region	<ul style="list-style-type: none"> • (-) Konkurence v odvětví • (-) Firmy i domácnosti příliš neutrácejí • (+) Podpora realizace regionálních projektů • (+) Značka – dobré jméno
	Mikroregion	<ul style="list-style-type: none"> • (-) Vysočina je malý region • (-) Velké množství drobných či větších podniků • (+) Tradice a sídlo firmy v daném mikroregionu (17 let)
Mikro	Konkrétní trh	<ul style="list-style-type: none"> • (-) Konkurence v cenách • (+) Zavádění nových technologií • (+) Distribuce pomocí vlastní prodejny i zavedených prodejních řetězců • (-) Nedostatek kvalifikované pracovní síly

Zdroj: Vlastní zpracování

V rozlišení jednotlivých prostředí, ve kterých byla realizována analýza, je možné vyhodnotit v podmínkách České republiky hlavní kladné stránky v dobrých vyhlídkách odvětví, existenci dotačních programů a možnostech využití dostupné sítě zavedených prodejních firem. Na úrovni Evropské unie se realizuje podpora rozvojových projektů a jsou k dispozici dotace na tuzemské projekty. Pro makroprostředí však zároveň záporné faktory tvoří problémy jednotné měny, přetrvávající dopady globální finanční krize a úmyslné oslabení koruny. Lokální faktory spadají k pozici malého regionu s konkurencí v cenách a nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Kladné aspekty zastupují vybudované dobré jméno s tradicí v rámci příslušného regionu.

4.4 Interní analýza

Společnost BENEŠ a LÁT a. s. působí na trhu již téměř 90 let a lze ji považovat za tradiční společnost, která je dobře známa nejen v regionu, a díky dlouholetému úspěšnému působení na trhu si vybudovala pevné postavení mezi firmami ve svém odvětví. Díky celkové kvalitě, spolehlivosti a vlastnictví patentu lze hovořit o tom, že se společnosti vcelku úspěšně podařilo vymezit vůči konkurenci, o čemž svědčí vysoké tržní podíly ve vybraných sortimentech.

V České republice je společnost lídrem v technologii nízkotlakého lití, ale má i více než sedmdesátiletou zkušenost s gravitačním odléváním, tlakovým litím a vstřikováním plastů. Trendem poslední doby jsou technologické úspory. Vývojoví inženýři společnosti pomáhají zákazníkům v materiálové i technologické migraci tak, aby byly jejich úspory co nejvyšší. Díky ovládnutí čtyř různých technologií takřka pod jednou střechou poradí zákazníkům, kdy je která technologie ekonomičtější, což vede k úsporám vývojových nákladů i času potřebného pro uvedení nových výrobků na trh.

U mnoha firem se produkty a výrobky orientují do dvou segmentů, kterými jsou zakázková výroba polotovarů a výrobky pro konečné spotřebitele. V případě předmětného podniku se však jedná pouze o zakázkovou výrobu polotovarů pro ostatní zákazníky, především strojírenské firmy

Tomuto segmentu zákazníků je poskytována služba ve formě výroby polotovarů či komponentů určených pro další zpracování. Jedná se o podobné odvětví zpracovatelského průmyslu, ve kterém působí i společnost BENEŠ a LÁT a. s.

4.4.1 Audit marketingového mixu

Produkt - sortiment produktů je velice široký. Společnost si během své existence vydobyla postavení v prodeji svých výrobků nejen na trhu v České republice, ale i v Evropské unii. V případě nutnosti je společnost schopna díky své flexibilitě vyprodukovat výrobky pro stávající, ale i nové zákazníky v poměrně krátkém čase, neboť se pracuje s materiály pro široké spektrum průmyslových odvětví.

Cena - stanovení cen vychází především z jednání s výrobcí jednotlivých produktů. B2B poptávka je vzhledem ke změně ceny většinou nepružná. Cena se proto odvíjí od obchodní marže, která zásadně neovlivňuje rozhodování zákazníků. Nakupovaný materiál je oceňován pořizovacími cenami. Pořizovací cena zahrnuje cenu pořízení (cenu materiálu samotného) a vedlejší pořizovací náklady, zejména náklady na dopravu, skladování, celní poplatky, provize a skonto. Z vnitropodnikových služeb souvisejících s pořízením materiálu, nákupem a se zpracováním materiálu vstupuje do pořizovací ceny pouze přepravné a vlastní náklady na zpracování materiálu.

Zásoby vytvořené vlastní činností se oceňují vlastními náklady, které zahrnují přímé náklady vynaložené na výrobu nebo jinou činnost, popřípadě i část nepřímých nákladů. Pro stanovení cen se používá kalkulační vzorec:

$$\text{Cena} = \text{přímý materiál} + \text{přímé mzdy} + \text{kooperace} + \text{mzdová režie}$$

- Přímý materiál – dle technologického, respektive zakázkového postupu.
- Přímé mzdy – dle technologického, respektive zakázkového postupu.
- Kooperace – dle technologického, respektive zakázkového postupu.
- Mzdová režie – vypočten podíl mezd, odměn, příplatků, odvodů SP a ZP jen výrobních dělníků, v procentuálním vyjádření k základnímu tarifu.

Cíle cenové politiky tvoří maximalizace zisků, maximalizace růstu prodeje, získání vedoucího postavení v kvalitě výrobků a nastavení cen blíže k zákazníkovi. Společnost musí počítat i s pohyblivými devizovými kurzy, neboť ve velké míře vyváží výrobky do zemí Evropské unie. V současné době je export výhodný, neboť koruna vůči euru i dolaru velmi oslabila.

Distribuce – od roku 1992 společnost BENEŠ a LÁT a. s. zajišťuje dle požadavků zákazníků distribuci svých výrobků svými smluvními českými partnery. Pružnost distribuce je umocněna tím, že všechny závody společnosti jsou umístěny blízko dálničních tahů. Společnost si zakládá na tom, aby zákazník dostal správný výrobek ve správný čas. Důležité jsou exporty do zahraničí, kam se dováží smluvním partnerům podstatná část výrobků. I přes tuto skutečnost společnost neuvažuje o spolupráci s tamějšími dopravci.

4.4.2 Kompetence zájmových skupin

Analýza vnitřního prostředí se snaží zjistit, jaký vliv na společnost má zájmová skupina, jak s ní zacházet a co od ní očekávat. To je důležité proto, aby společnost zjistila, která zájmová skupina nejvíc tvoří zdrojovou konkurenční výhodu.

V následující tabulce jsou vyjádřeny kategorie předpokladů podporující strategii společnosti, která využívá silných stránek a naopak omezující strategii společnosti, kterou spíše umocňují slabé stránky podniku.

Tab. č. 16.: Kompetence zájmových skupin

Zájmová skupina	Požadavky	Hlavní předpoklady	Význam	Jistota	Akce
Vlastníci	Ziskovost podniku	Podporující	9	9	Akceptovat
	Růst podniku, tržeb, tržního podílu	Podporující	8	8	Akceptovat
	Hodnota obchodních podílů	Podporující	8	8	Akceptovat
	Atraktivnější investiční tituly na trhu	Omezující	6	7	Akceptovat
	Hlasovací právo, vliv na řízení podniku	Omezující	7	8	Akceptovat
	Výplata podílů	Podporující	8	9	Akceptovat
Management společnosti	Plnění stanovených úkolů	Podporující	8	9	Akceptovat
	Fungující podnik	Omezující	9	8	Akceptovat
	Spokojenost odběratelů	Podporující	8	7	Akceptovat
	Specifika národních i mezinárodních trhů	Omezující	7	6	Akceptovat
	Rozšiřování tržního podílu	Podporující	9	9	Akceptovat
Zaměstnanci	Uspokojení z práce (ekon., psych., spol.)	Podporující	9	9	Akceptovat
	Kariérní postup	Podporující	8	8	Akceptovat
	Možnost ovlivňovat dění ve firmě	Podporující	7	7	Akceptovat
	Vzájemně se podporující tým	Podporující	9	9	Akceptovat
	Dodržování lidských práv, etický kodex	Podporující	6	6	Akceptovat
	Konkurence jiných zaměstnavatelů	Omezující	7	7	Akceptovat
	Nedodržování interních pravidel a postupů	Omezující	8	7	Akceptovat
	Pocit potřebnosti pro zaměstnavatele	Podporující	8	8	Akceptovat
	Ocenění iniciativy a angažovanosti	Podporující	9	9	Akceptovat
	Práce s moderním technolog. zařízením	Podporující	8	7	Akceptovat

Zájmová skupina	Požadavky	Hlavní předpoklady	Význam	Jistota	Akce
Zákazníci	Doporučit své subdodavatele	Omezující	8	8	Akceptovat
	Diktovat dodací podmínky svým dodavatelům	Omezující	9	9	Akceptovat
	Dosahovat nejnižších cen na trhu	Omezující	9	9	Akceptovat
	Odebírat výrobky nejvyšší kvality	Omezující	9	9	Akceptovat
	Pravidelné roční snižování cen	Omezující	8	8	Akceptovat
	Rychlá reakce na požadavek, problém	Podporující	8	8	Akceptovat
	Pravidelná inovace výrobků	Podporující	8	8	Akceptovat
	Předcházení problémům, eliminace rizik	Podporující	9	8	Akceptovat
Poskytovatelé služeb	Včasné platby za poskytnuté služby	Podporující	7	8	Akceptovat
	Krátká lhůta splatnosti faktur	Omezující	8	8	Akceptovat
	Stabilita cen, eliminace tlaku na snížení	Omezující	9	9	Akceptovat
	Stabilita objednávek a rozsahu služeb	Podporující	7	6	Akceptovat
Dodavatelé	Možnost dohodnutí individuálních cen	Omezující	9	9	Akceptovat
	Možnost dohodnutí individuálních dodacích podmínek	Omezující	9	9	Akceptovat
	Krátká lhůta splatnosti faktur	Omezující	8	8	Akceptovat
	Včasné platby za dodaný materiál	Podporující	8	8	Akceptovat
	Dodávat kvalitní výrobky, materiál	Podporující	9	9	Akceptovat
	Trvalý odbyt, profesionální vztahy	Podporující	9	9	Akceptovat
Konkurenti	Dodržování obchodních pravidel a kodexu	Podporující	7	4	Vzdělávat
	Získání co největšího podílu na trhu	Omezující	8	8	Akceptovat
	Stabilita cen, eliminace tlaku na snížení	Podporující	7	6	Akceptovat
	Integrační procesy	Omezující	8	6	Akceptovat

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě interních podkladů společnosti

Z hlediska zájmových skupin tvořila úzké místo především dostupnost zaměstnanců. Na základě nedostatečné školní přípravy pro strojírenský průmysl a chybějící středoškolské výuky slévárenských oborů společnost realizovala projekt EDUCA reg. č. CZ.1.04/1.1.04/B3.00167. Záměrem tohoto projektu bylo vytvoření Slévárenské akademie BENEŠ a LÁT a. s., jejímž prostřednictvím by byla zajišťována odborná kvalifikace stávajících 136 zaměstnanců, ale i nově příchozích.

V současnosti se zde realizují školení pro operátory výroby nízkotlakého odlévání hliníku, pro operátory výroby gravitačního odlévání slitin hliníku, pro technology a konstruktéry v oblasti nízkotlakého a gravitačního odlévání slitin hliníku a pro technology, konstruktéry a operátory výroby vysokotlakého odlévání slitin zinku. Veškerá školení vedou ke zvýšení kvalifikace a adaptability zaměstnanců a významně přispívají k odstranění dlouhodobých nedostatků v kvalifikaci a odbornosti zaměstnanců. Dalšími pravidelnými školeními jsou školení ohledně bezpečnosti práce a školení administrativních pracovníků.

Disponibilní zdroje společnosti tvoří lidské zdroje (kvalifikovaný management a zaměstnanci s dlouholetou praxí, motivace, adaptabilita), finanční zdroje (vlastní kapitál, úvěry od bankovních institucí, dotace), organizační zdroje (struktura řízení společnosti, organizace výroby a obchodní činnosti), technologické zdroje (výrobní postupy, technologická zařízení) a výrobní zdroje (jednotlivé závody společnosti, vlastní budovy a pozemky).

Tab. č. 17.: Analýza zdrojů a kompetencí podle funkčních oblastí

Oblast obchodní	<ul style="list-style-type: none"> - operativní vyřizování objednávek. - stabilní odběratelé a zákazníci. - dlouhodobé smluvní kontrakty.
Oblast dovedností	<ul style="list-style-type: none"> - kvalitní výrobky. - kvalitní služby. - osobní kontakty se zákazníky, distributory, dodavateli. - znalost zákazníků a reakce na jeho potřeby a očekávání.
Oblast marketingu	<ul style="list-style-type: none"> - propagace výrobků na internetových stránkách, v odborném tisku, odborných akcích (veletrhy, apod.) - individuální prezentační a předváděcí akce, doplňkové programy. - program slevové politiky pro velkooběratele, stálé zákazníky, nové zákazníky. - zaměření na celkovou efektivitu a úsporu zdrojů, ochranu životního prostředí.
Oblast organizace	<ul style="list-style-type: none"> - plošná řídicí struktura. - flexibilní reakce na změny podmínek podnikání. - pružná reakce na změnu obchodních požadavků odběratelů.
Oblast technologie	<ul style="list-style-type: none"> - moderní technologie – nejnovější automatická řezací a obráběcí centra. - zavedené a certifikované výrobní postupy. - nestálý proces zvyšování a zkvalitňování kvality výrobků. - systém průběžné inovace výrobků a služeb.
Oblast výroby	<ul style="list-style-type: none"> - vlastní výrobní areál s odpovídajícím zázemím a zařízeními. - odborně zdatné vedení podniku a kvalifikovaní zaměstnanci. - program zvyšování produktivity práce.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.3 Identifikace konkurenční výhody

Konkurenční výhodu získává společnost tím, že nabízí svým zákazníkům výrobky nejlepší kvality, které mají dlouhou životnost a dlouhou záruční lhůtu. Zmetkovost výroby podnik snižuje pomocí infomatů, které jsou v každém závodě.

Zaměření na konkurenční výhodu se netýká jen samotných výrobků, ale i poskytovaných služeb. V centru pozornosti stojí též distribuce k zákazníkovi, kvalifikovanost zaměstnanců, se kterými přichází zákazník do kontaktu od počátku zakázky až po finální výrobek.

Významnou konkurenční výhodou společnosti je, že obdržela jako první na světě patent na tlakový licí stroj s vertikální studenou komorou. Patent zaručuje společnosti jedinečnost a perspektivu na nejen českém, ale i na zahraničním trhu.

4.4.4 Hodnocení tržní pozice portfolia produktů

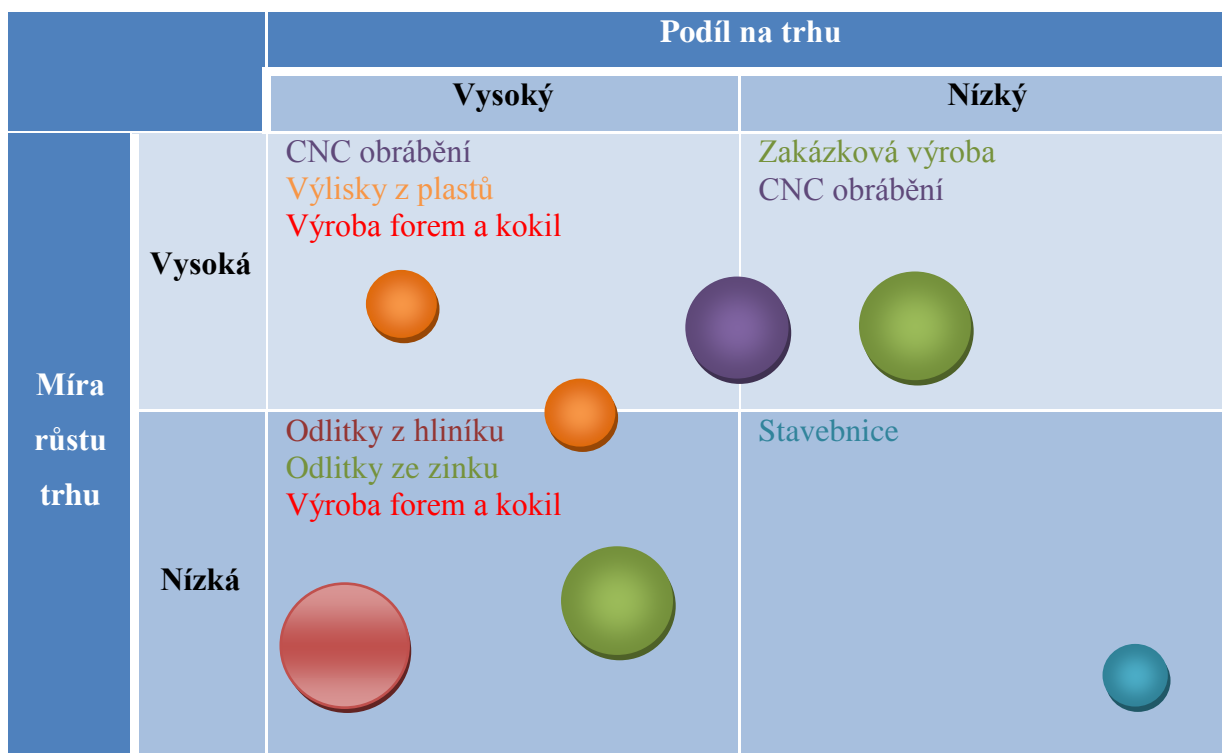
Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o společnost s více závody, lze na ni pohlížet jako na jednu podnikatelskou jednotku s daným portfoliem výrobků a služeb. Produkty a služby podniku lze z hlediska analýzy portfolia produktů rozdělit dle matice BCG (představené v teoretické části) následujícím způsobem:

- Gravitačně nízkotlacené odlévané odlitky z hliníku a obrobky – dojně krávy.
- Gravitačně nízkotlacené odlévané odlitky ze slitin zinku – dojně krávy.
- Výroba forem a kokil – část dojně krávy a část hvězd.
- Výlisky z plastů – hvězdy.
- Stavebnice – bídní psi.
- Zakázková výroba – otazníky.
- Technologicky náročná výroba – CNC obrábění (část sortimentu otazníky, část hvězd).

Podle výsledky jednotlivých produktů a služeb vidíme, že jsou v kategorii dojně krávy – přinášejí vysoký zisk bez velkých finančních nákladů, jde o sortiment odlitků z hliníku a ze

zinku. U zakázkové výroby se jedná o kategorii otazníky, u nové výroby z oblasti CNC obrábění jde rovněž o kategorii otazníky. Jde o rozšíření portfolia výrobků a tím rozložení případných rizik výpadků u dalších produktů, jednak o rozšíření produktů s vysokou technologickou úrovní a s nejvyšší přidanou hodnotou. Nová technologie je i značně flexibilní a umožňuje operativní změnu výroby – tj. rychlou změnu výrobního sortimentu z oblasti CNC obrábění.

Tab. č. 18.: Bostonská matice pro portfolio produktů společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.5 Hodnocení tržní pozice

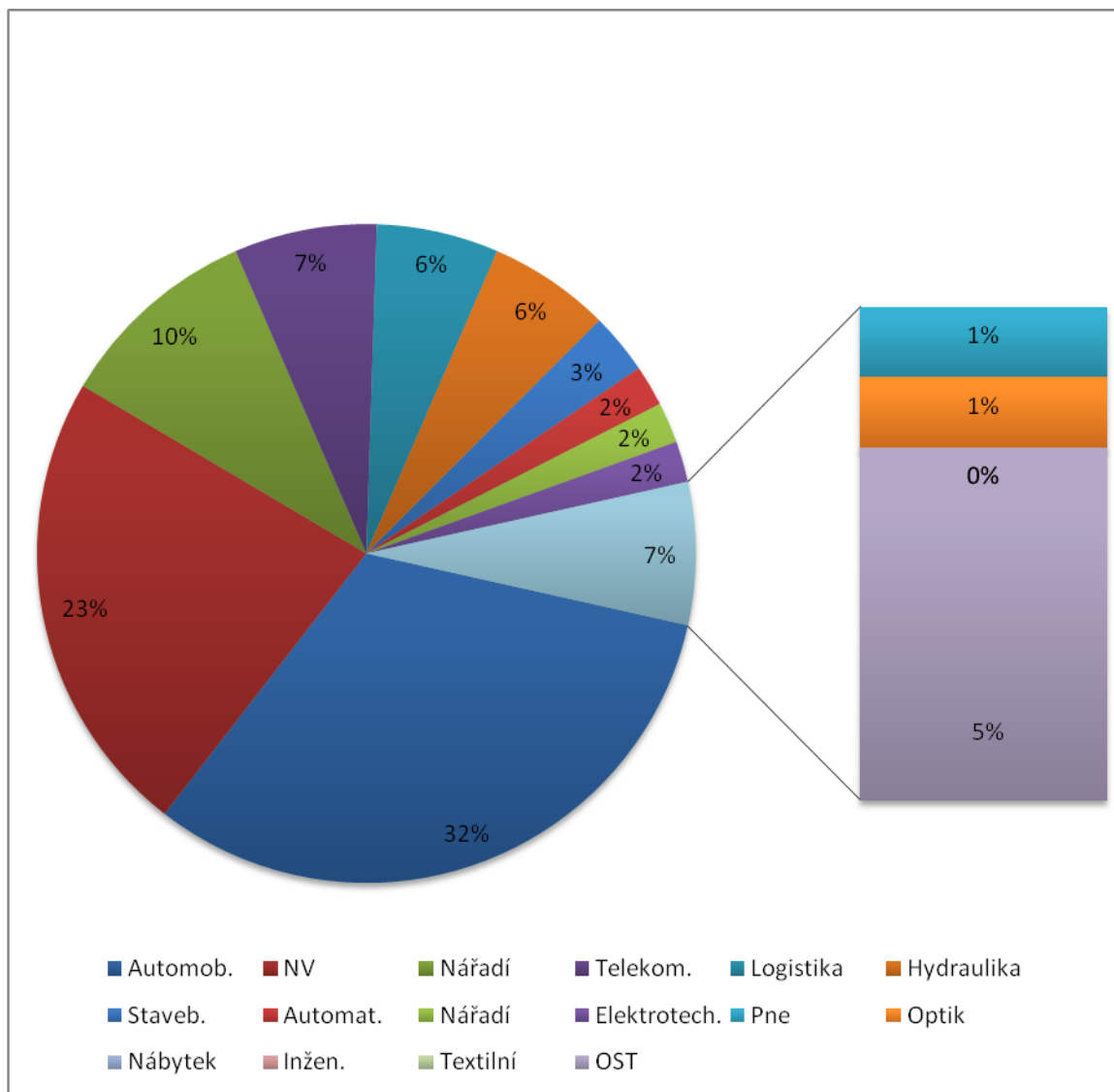
S růstem životní úrovně, různorodosti nabídky a kvality finálních výrobků v České republice se zvýšil i odbyt produkce pro běžné spotřebitele. V globálním konkurenčním prostředí se daří především v posledních letech znovu získávat zakázky většího či menšího rozsahu i v rámci investičních celků, mnoho společností si trhy udrželo a dále úspěšně expandují.

Odvětví nepatří mezi výrazné znečišťovatele životního prostředí a podniky mají odpady a jejich zpracování zvládnuty v souladu s platnou legislativou. Rozvoj odvětví je podporován i

formou investičních pobídek pro výrobce s důrazem na užití high-tech technologií. Vznikající a podporovaná technologická centra a jiné formy podpory dále pomáhají zvyšovat kvalitu finálních produktů v odvětví nebo možnost odbytu jak v tuzemsku, tak především na zahraničních trzích.

Výroba odlitků ze slitin hliníku a zinku v České republice má proto velmi dobré vyhlídky na další rozvoj v náročném konkurenčním prostředí. Slévárenský průmysl představuje dominantní odvětví výroby. Pro ilustraci situace lze např. uvést strukturu produktů společnosti BENEŠ a LÁT a. s. podle procentuálního ukazatele. Poměrové ukazatele jsou obdobné i v roce 2015.

Graf č. 11.: Vyhodnocení struktury produktů



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě interních podkladů společnosti

4.5 SWOT analýza

Na základě realizace vlastního šetření je možné přistoupit ke konstrukci SWOT analýzy jako zobrazení hlavních zjištění v podobě silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které je třeba reflektovat v rámci stanovení návrhů pro zlepšení marketingové komunikace předmětné společnosti.

Tab. č. 19.: SWOT analýza podniku

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>Dlouholetá tradice na trhu. Kvalitní výrobky s dlouhou životností. Patent na tlakový licí stroj. Vlastní výrobní areály. Stabilní dodavatelé i odběratelé. Perspektivní odvětví výroby. Vysoká flexibilita výroby. Vedoucí pozice na trhu v technologii nízkotlakového lití. Zajištění distribuce vlastních výrobků. Širší portfolio výrobků. Vlastnictví certifikátů ČSN TS, ISO a QS. Odborný a zkušený management.</p>	<p>Kapacitní omezení moderních technologických zařízení. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Public relations</p>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<p>Investiční pobídky. Investice do nových technologií s vyššími technologickými a užitnými parametry. Možnost nové výstavby a rekonstrukce dalších výrobních prostor ve vlastním areálu. Zvýšení exportu výrobků do zahraničí. Investice do high-tech technologií. Možnost zvyšování tržního podílu u CNC obrábění.</p>	<p>Možný nástup ekonomické recese. Možný odliv vyškolených pracovníků. Vývoj kurzu EUR/CZK. Změny v poptávce v odvětvích zákazníků (např. automobilový průmysl). Solventnost zákazníků. Rostoucí ceny energií, materiálů. Růst konkurence.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Slévárna BENEŠ a LÁT a.s. díky své dlouhodobé tradici je známá nejen v České republice tak i v Evropské unii. Díky autorskému právu patentu na tlakový lící stroj vyrábí vysoce spolehlivé odlitky z hliníku a zinku, což se projevuje velkým počtem stálých odběratelů. Ostatní faktory silných stránek společnosti jsou, že vlastní výrobní areály, kde je využíván mechanizovaný proces propojený s vlastním dokončovacím procesem a kontrolním střediskem. Tyto procesy ovlivňují ve velké míře kvalitu a spolehlivost odlitků a aby byla zajištěna správným způsobem, zaměstnanci se účastní vzdělávacích programů, které pomáhají ke zlepšení jejich znalostí a zkušeností. Další výhodou je vlastnictví certifikátů.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří kapacitní omezení moderních technologických zařízení. Dalším nedostatkem je nejen nízký počet kvalifikovaných zaměstnanců, ale i velká fluktuace ve slévárně a to z důvodu velké prašnosti, hlučnosti a vystavení zdravotním rizikům. Ze strany marketingové komunikace má společnost slabou stránku, v tom, že nerozšiřuje své povědomí mezi ostatní skupiny zákazníků a hřeší na prozatímní stálost stávajících zákazníků. Společnost rozšiřuje své povědomí pouze na odborných veletrzích.

Příležitosti

Společnost v budoucnu plánuje investovat do rozšíření výrobních prostorů a tím i nákupu nových technologických zařízení. Dále plánuje zvýšit export odlitků v rámci Evropské unie a to díky aktivnější spolupráci s odběrateli, pro které se odlitky vyrábí. Další příležitostí je investování do high-tech technologií, neboť při výrobě odlitků tím dojde k vytvoření nových pracovních míst.

Hrozby

Největší hrozba současné doby se týká růstu cen jak energií, tak i vstupních materiálů. Další hrozbou může být opětovný nástup ekonomické recese, možný odliv vyškolených zaměstnanců a to díky modernizaci technologických zařízení v úseku výroby odlitků. Založením další slévárny v blízkosti, která by nabízela stejné či podobné odlitky, by znamenala hrozbu rostoucí konkurence.

5 NÁVRH ŘEŠENÍ

Vizi společnosti BENEŠ a LÁT a.s. je udržování konkurenční výhody a stabilní pozice na trhu. Strategií společnosti je pomocí nových moderních výrobních technologií produkovat výrobky s vynikající kvalitou, konkurenceschopnou cenou a současně s vysokou přidanou hodnotou s investicí do nových high-tech technologií. V souladu s touto vizí jsou stanoveny základní cíle v podobě:

- Zvýšení obrátu.
- Snižování nákladů.
- Zvýšení provozního hospodářského výsledku.
- Navýšení přidané hodnoty.

Z hlediska současně aplikovaných komunikačních nástrojů využívá společnost pouze levnější formy, které se zaměřují na zvyšování povědomí o firmě a upevňování dobrého jména na trhu. Tento cíl je plněn prostřednictvím webových stránek, katalogů výrobního portfolia, publikování v odborném časopise, účasti na veletrzích a sponzoringu. Soubor konkrétně užívaných komunikačních nástrojů tak tvoří:

- Odborné veletrhy:
 - Veletrh Euro Guss v Norimberku.
 - Veletrh Gifa v Düsseldorfu.
 - Workshopy studentů z průmyslových škol.Účast na veletrzích je podporována operačním programem Ministerstva průmyslu a obchodu. Společnost se podílí 0% - 50% na nákladech. V nejbližší době se společnost nechystá účastnit veletrhů.
- Reklama:
 - Odborné články ve Slévárenském časopise.
 - Vlastní webové stránky.
- Sponzoring:
 - Dětské domovy, mateřské školy a fotbalové kluby.

Dobré jméno na trhu je tak budováno zejména v rámci cílových skupin, kdy v současné době podnik neusiluje o širší cílovou skupinu z řad i zástupců jiných skupin než odběratelů. Ne všechny společnosti z ranku potenciálních odběratelů produkce však navštěvují veletrhy a články v časopisech se potýkají pouze s malým dosahem.

Zde se nachází možná příčina pozice nízkého podílu na trhu a míry růstu trhu produktu stavebnic, kdy se nemá o jejich existenci cílová skupina jak dozvědět. Problematická je dle vypracované BCG matice i pozice CNC obrábění, které tvoří vysokou míru růstu trhu, ale společnost je nedokáže posunout směrem od otazníku ke hvězdám.

Nejvyšší potenciál pro komunikaci se přitom nachází u zakázkové výroby, která se nachází zcela v oblasti otazníků a navíc v blízkosti bídných psů. V rámci komunikace je tak třeba zdůraznit identifikované silné stránky dlouhodobé tradice na trhu, kvalitní výroby, zkušeností a vedoucí pozice pro využití příležitostí zvýšení odbytu v souladu s růstem HDP, hlubší penetrace exportu a rozšiřování se směrem k novým technologiím. K tomu bude využito nástrojů:

- Osobní prodej.
- Reklama.
- Podpora prodeje.
- Přímý marketing.
- Public Relations.
- Guerillový marketing.
- Virální marketing.

5.1 Osobní prodej

Osobní prodej se v dosavadní podobě uplatňuje výhradně prostřednictvím navázání nahodilých vztahů formou odborných veletrhů. Vybudovaný stabilní řetězec dodavatelů i odběratelů však umožňuje vytipovat potenciální zainteresované subjekty, které by mohly být osloveny přímo s nabídkou v rámci osobního kontaktu.

Jedná se tak o využití nejvíce efektivního prostředku komunikačního mixu s hlavní výhodou okamžitého uzpůsobování nabídky na základě získané zpětné vazby. Na základě získaných

kontaktů z veletrhů a vybudovaného odběratelsko – dodavatelského řetězce by měla firma zvolit nejvíce atraktivní uchazeče (s požadavkem na minimalizaci výsledného počtu v souladu s vysokou nákladovostí osobního prodeje) a ty poté oslovit se specifickou nabídkou na míru identifikovaných potřeb, zejména pak v kontextu zakázkové high-tech produkce.

Přítom rozsah aktivity není omezen výlučně na tuzemské zástupce podnikatelských subjektů, ale nabízí se i propojení s penetrací zahraničních trhů v souladu s definovanou příležitostí zvýšení exportů do zahraničí. Pro dodržení nároku na efektivnost opatření ze strany podniku je pak třeba přistoupit k dodržení procesního uchopení:

- Vyhledání potenciálních zákazníků dle uvedených dvou hlavních zdrojů.
- Kvantifikace možného přínosu vztahu navázaného s podnikem.
- Předběžné oslovení s navázáním kontaktu.
- Přistoupení na vlastní prezentaci a demonstraci s cílem dosáhnout odpovídající zpětné vazby ve formě akce (ochoty vstoupit do vztahu).
- Uzavření obchodu.

5.2 Reklama

Odborné články ve Slévárenském časopise jsou dosud jedinou specifickou marketingovou komunikací v rámci reklamy, kterou podnik provozuje. Dispozice webovými stránkami přítom může být brána za výchozí standard a v jistém smyslu i nezbytnost pro všechny podnikatelské subjekty na současných trzích.

Přítom za jednu ze zásadních hrozeb byla označena rostoucí konkurence a zároveň se nabízí příležitosti zvyšování tržního podílu u CNC obrábění. Je tak třeba penetrovat širší rozsah komunikačních kanálů, které by pomohly prezentovat společnost jako toho nejlepšího možného obchodního partnera ze současných tržních účastníků.

BENEŠ a LÁT a.s.. Tradice. Kvalita. Životnost. Váš nejlepší partner pro business.

Uvedené sdělení vyjadřuje hlavní silné stránky společnosti, které jsou zároveň respondentovi předány jednoduchou a snadno zapamatovatelnou formou. Součástí sdělení tvoří i stručná nabídka hlavních služeb:

- CNC obrábění odlitků.
- Výroba forem a kokil.
- Komerční měření v měrové laboratoři.
- Komerční impregnace ve vakuové impregnační lince.
- Komerční odjehlování termovýbuchem.

Na závěr budou umístěny kontakty v podobě e-mailu, telefonu a odkazu na webovou prezentaci. Jako nejvýhodnější forma se jeví inzerce v masových periodikách typu Dnes, Rovnost, Hospodářské noviny, kde se nachází vysoká pravděpodobnost co nejširšího oslovení cílové skupiny pro tvorbu obecného povědomí o firmě, jejích hlavních výhodách a nabídce pro B2B sektor.

5.3 Podpora prodeje

Podporu prodeje není vhodné využít pro stěžejní nabídku společnosti v důsledku hrozby snížení důvěryhodnosti poskytované produkce v asociaci slevy a jiných zvýhodnění jako kroku pro prodej těžko na trhu prosazovaných produktů.

V portfoliu podniku se ovšem nacházejí v pozici bídných psů stavebnice. Teorie by radila jejich eliminaci, avšak je důležité hlouběji analyzovat momentální situaci, která je doprovázena faktory:

- O stavebnice společnosti BENEŠ a LÁT a.s. není na trhu vysoký zájem.
- Samotné stavebnice jako obecný produkt se setkávají s vysokou poptávkou na trhu.
- Dominantní podíl této poptávky spadá k hlavnímu konkurentovi, společnosti Lego.

V rámci komunikace tak musí být nejprve nalezeno vhodné vymezení produktu oproti současné konkurenci na trhu. Oproti zahraničnímu produktu se nabízí produkt tuzemský. Oproti relativně vysoké ceně konkurenčního produktu – cena nízká:

Tradiční. České. Levné.

V souladu s tímto sdělením je vhodné implementovat nástroj podpory prodeje v cenovém zvýhodnění na základě akce 2 + 1 stavebnice zdarma s cílem vytvořit komunitu uživatelů z cílové skupiny malých dětí, kteří budou mít příležitost vyzkoušet si alternativu oproti zavedenému Legu.

5.4 Přímý marketing

Stabilní dodavatelské a odběratelské vztahy poskytují dostatečný prostor pro uplatnění nástroje přímého marketingu v rozesílání direct mailů a katalogů s nabídkou rozšiřujících služeb pro stávající zákazníky. Pro ty je vhodné co nejužší cílení na potřeby, které budou odvozeny od vztahu dosavadního, a to v ilustrační podobě:

Vážený odběrateli XY,

v současné době od nás odebíráte produkty ab, kdy pevně věříme, že se vše uskutečňuje k Vaší plné spokojenosti. Momentálně jsme Vám schopni nabídnout i rozšíření dodávek na produkty cd, které by byly pro Vaše portfolio zcela jistě přínosné, jak se můžete přesvědčit v přiloženém katalogu s nabídkou.

S přáním příjemného dne

BENEŠ a LÁT a.s.

Oproti tomu pro oslovení nových zákazníků je třeba vytvořit odlišně formulované sdělení v souladu s nároky na prvotní oslovení:

Vážení obchodní přátelé,

v současné době rozšiřujeme vlastní výrobu a máme tak zájem o získání nových odběratelů. Na základě analýzy Vaší společnosti si dovoluujeme tvrdit, že jsme schopni Vám nabídnout produkty v souladu s uplatňovaným podnikatelským záměrem, které zároveň představují vysokou kvalitu za rozumnou cenu. O naší nabídce se můžete nezávazně informovat v přiloženém produktovém katalogu. Pokud Vás bude cokoliv zajímat, neváhejte se na nás obrátit pomocí uvedených kontaktů.

S přáním příjemného dne

BENEŠ a LÁT a.s.

V obou případech tvoří hlavní materiál vytvořený produktový katalog, který musí vycházet vstříc specifickým požadavkům oslovovaných zástupců příslušných cílových skupin. Je tak na místě vytvořit snadno editovatelný online nástroj, který by umožnil pružně uzpůsobovat katalog na základě zadaných vstupních veličin.

Obr. č. 17.: Server epoptávka.cz



Zdroj: ¹⁵⁸

Zvláštní kategorii přímého prodeje představuje stále více se rozvíjející koncept tzv. „e-poptávek“, kdy vznikají specializované servery, které mají za úkol propojit nabídku s poptávkou. Vlastní přímé oslovení tak přichází stále ze strany podniku, ale s prostředníkem, který může být chápán jako jistá forma delegace části procesu na specializovanou instituci. Předmětný podnik by se tak měl registrovat u nejvíce prestižních poskytovatelů (typu epoptávka.cz) a následně reagovat na zasláné nabídky dle již navrženého klíče přímého kontaktování potenciálních zákazníků. V současné době portál nabízí statistiky:

¹⁵⁸ ePOPTÁVKA.: *Zadání poptávky*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.epoptavka.cz/zadat-zdarma-poptavku/?web_type=seznam_obecna&utm_source=sklik_form&utm_medium=cpc&utm_campaign=obecna_new&utm_keyword=poptavka>.

- 1.897 poptávek za poslední týden.
- 767.630 celkových poptávek za dobu existence serveru.
- 213.200 registrovaných dodavatelů.

5.5 Public Relations

Public Relations poskytuje vysoké množství alternativ, jak naložit s komunikačním působením firmy. Pro zabránění hrozbě odlivu vyškolených pracovníků je vhodné zavést podnikový časopis, který by se soustředil na prezentování dalšího směřování společnosti v potenciálu, který je nabízen pro loajální zaměstnance. Zároveň je tak působeno na minimalizaci účinku slabé stránky nedostatku právě kvalifikovaných zaměstnanců, které si musí podnik udržet.

Příznivé zprávy o podniku působí důvěryhodně na konečné respondenty sdělení, kdy je třeba zároveň budovat obraz společnosti jako zaměřené na další rozvoj se současným přínosem pro svou lokalitu působení. Zástupcům médií by tak měl být předán stimul na článek:

Tradiční výrobce BENEŠ a LÁT a.s. míří směrem high-tech technologií

Zavedená česká společnost BENEŠ a LÁT a.s. zveřejnila své strategické záměry, které jsou namířeny k rozšiřování podnikatelského záměru. Podnik chce v příštích letech investovat do rozvoje dalších výrobních prostor ve vlastním areálu, které by se soustředily na využívání high-tech technologií při výrobě. V souladu s tímto záměrem dojde i k vytvoření nových pracovních míst se sekundárním efektem v rozvoji regionu.

Zároveň je vhodné realizovat event „*BENEŠ a LÁT pro region*“ s cílem představit společnost široké veřejnosti s poukázáním na možnosti navázání odběratelského i zaměstnaneckého vztahu. Budou tak konány dny otevřených dveří s exkurzí do vybraných oddělení výrobního závodu a představení moderních technologií i výjimečnosti nabízených produktů. Program může být vymezen jako:

- Úvodní slovo s představením společnosti a produktových řad.
- Demonstrace výroby pomocí rozličných metod.

- Provedení účastníků po prostorách společnosti.
- Zdůraznění výhod poskytovaných odběratelům.
- Definování perspektiv pro pracovníky.
- Prostor pro vlastní dotazy a připomínky.

5.6 Guerillový marketing

Užití guerillového marketingu má pomoci nízkých nákladů vzbudit pozornost veřejnosti, která by se aktivně začala zajímat, co má kampaň znamenat. Tento způsob komunikace se hodí v propojení s budoucí profilací společnosti. Smyslem je prezentovat, čeho všeho je podnik schopný z hlediska výstupní produkce.

Obr. č. 18.: Designová lavice CNC do vnitřních prostor



Zdroj: ¹⁵⁹

Pozornost tak může být upoutána u široké cílové skupiny s podporou obecného povědomí o firmě a jejich dovednostech. Jako prostředek poslouží tvorba designových lavic skládaných

¹⁵⁹ S-MEDIA.: *Originals Cache*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/originals/c8/47/d7/c847d79e4ff2fc2317eb0a81a24aed6b.jpg>>.

z jednotlivých výlisků. Přitom tato činnost bude rozlišena výstupem určeným do vnitřních a vnějších prostor s odlišnou strukturou výrobků.

U každého originálního kousku bude uveden štítek s kontaktem na společnost. Umístěním na veřejných prostranstvích bude zároveň podpořena lokální komunita s vyobrazením podniku jako vstřícného a podporujícího ve své lokalitě.

Obr. č. 19.: Designová lavice CNC do venkovních prostor



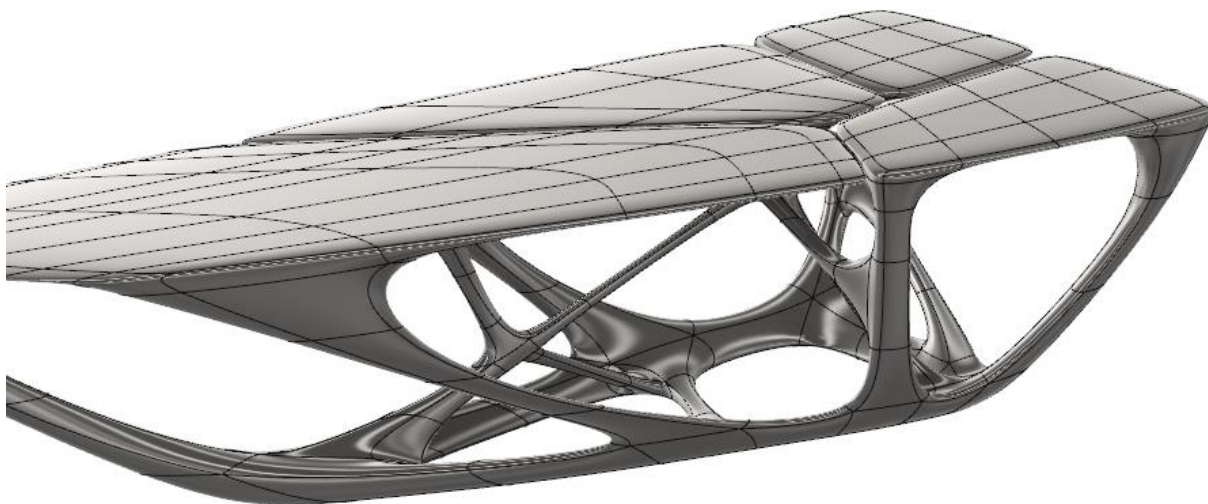
Zdroj: ¹⁶⁰

5.7 Virální marketing

Virální marketing tvoří vysoce specifickou veličinu. Nehodí se pro komunikaci se současnými a potenciálními zákazníky, protože na této úrovni hraje hlavní roli racionální rozhodování více než emoce, které vzbuzuje právě šířený příběh pomocí virálního marketingu.

Obr. č. 20.: Ilustrace originálního návrhu neomezeného zadáním

¹⁶⁰ A3FILES.: *Oleriva*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://s3files.core77.com/blog/images/Olerival01.jpg>>.



Zdroj: ¹⁶¹

Virální kampaň tak zároveň pracuje se slabou stránkou nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu, kdy může být autorům nejlepších návrhů nabídnut pracovní poměr s implementovaným školením pro možnost stát se klíčovým pracovníkem na poli rozšíření podnikatelského záměru směrem high-tech technologií a zahraničního exportu. Bude se tak dít volně šířeným sdělením mezi současnými pracovníky s přenosem na rodinné příslušníky, známé, atd.:

- Staň se špičkovým pracovníkem společnosti BENEŠ a LÁT a.s.!
- Navrhni originální design, nejlepší návrhy vyhotovíme v našem závodu!

Lze tak hovořit o budování systému virálního výběrového řízení s vytipováním nejvhodnějších kandidátů na základě zaslaných materiálů. Oficiální cesty pracovní nabídky přitom nebudou použity.

5.8 Harmonogram komunikačních aktivit

Jednotlivé komunikační aktivity je vhodné zasadit do časového kontextu dle vypracovaného Ganttova harmonogramu. V rámci rozložení do deseti týdňového období tak dochází k postupnému plnění nezbytných úkolů, které jsou propojeny s dílčími prvky na základě již

¹⁶¹ STATIC-DC AUTODESK.: *Design Image Hover*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://static-dc.autodesk.net/content/dam/autodesk/www/products/new-fusion-360/images/overview/design-image-hover-1024.png>>.

vymezeného obsahu návrhů. Po ukončení aktivit by pak vždy měla následovat revize účinku ve vyhodnocení dosaženého efektu návštěvnosti, počtu zakázek nebo čtenosti respondentů.

Tab. č. 20.: Ganttův diagram

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
Osobní prodej	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reklama	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Podpora prodeje	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Přímý marketing	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Public Relations	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Guerilla	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Virální marketing	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Zdroj: Vlastní zpracování

- Osobní prodej:
 - vyhledání potenciálních zákazníků,
 - klasifikace dle potenciálu budoucího vztahu,
 - předběžné oslovení a navázání kontaktu se zpětnou vazbou,
 - vlastní prezentace a demonstrace nabídky,
 - uzavření obchodu.
- Reklama:
 - inzerce v masových periodikách typu Dnes, Rovnost a Hospodářské noviny se zacílením sdělení na B2B sektor (dle uvedeného vzoru).
- Podpora prodeje:
 - úzké zaměření na produkt stavebnic se sdělením nabídky tradičního, českého a levného výrobu s akcí 2 + 1 pro vytvoření komunity uživatelů z cílové skupiny malých dětí nad čtyři roky věku.
- Přímý marketing:
 - rozesílání direct mailů s katalogy pro úzce zaměřenou nabídku pro současné i potenciální zákazníky dle formulovaného oslovení.
 - účast na poptávkových online serverech v propojení nabídky s poptávkou pomocí prostředníka ze strany specializovaného poskytovatele.
- Public Relations:

- zavedení podnikového časopisu pro prezentování potenciálního směřování na vyšší kariérní úroveň loajálních zaměstnanců.
- oslovení zástupců médií s poskytnutím témat pro budování dobrého jména společnosti na trhu prostřednictvím důvěryhodných zdrojů.
- uskutečnění eventu „BENEŠ a LÁT pro region“ s představení podniku široké veřejnosti a představení výhod navázaného odběratelského a zaměstnaneckého vztahu.
- Guerillový marketing:
 - prezentace schopností podniku ve vytvoření vysoce specifických výstupů na příkladu designových vnitřních i venkovních lavic.
- Virální marketing:
 - zaměřen na možnost získání šikovných pracovníků na základě návrhu originálního designu, kdy bude nejlepší návrh ve spolupráci se společností vyroben.

6 ZÁVĚR

Předmět této práce tvořila marketingová komunikace. Cílem bylo zhodnotit současné marketingové komunikační strategie vybrané společnosti a na základě reflexe směrodatných faktorů interního i externího prostředí navrhnout opatření pro zlepšení. Pro naplnění cíle byly nejprve shromážděny nejvýznamnější teoretické poznatky, které byly následně využity pro výkon analýzy tržního okolí firmy z hlediska PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a interní analýzy s postihnutím současného komunikačního mixu předmětné společnosti.

Sumarizace hlavních zjištění provedených šetření s využitím SWOT analýzy pro vymezení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb se stala výchozí informační bází pro určení hlavních nedostatků a nevyužitých příležitostí stran stávající marketingové komunikace. Následně byl sestaven návrh opatření na základě zjištěných informací pro zlepšení současného stavu společnosti v zájmové oblasti. Dle uvedeného postupu je možné přistoupit k zodpovězení výzkumných otázek:

Jaké mohou být určeny směrodatné faktory, které působí na podnik z hlediska prostředí národního, odvětví a vnitřních podmínek společnosti?

Směrodatné faktory, které působí na podnik z hlediska prostředí národního, odvětví a vnitřních podmínek byly určeny dle vypracované SWOT analýzy s hlavními aspekty dlouhodobé tradice společnosti s vysoce kvalitními produkty, avšak hrozbou nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Zásadní příležitosti tvoří rozšiřování investiční činnosti do high-tech technologií a zvýšení tržního podílu na tuzemských i zahraničních trzích.

V jaké podobě by měl přijmout předmětný podnikatelský subjekt opatření pro zlepšení dosavadní situace v oblasti komunikační strategie?

Současné komunikační aktivity podniku jsou slabé a neodpovídající identifikovaným faktorům podnikatelského prostředí. Pro zlepšení dosavadní situace v oblasti komunikační strategie tak bylo navrženo rozšíření komunikačních nástrojů o osobní prodej, reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, Public Relations, Guerilla a virální marketing. Na základě uvedených skutečností a vlastního zpracování je nezbytné považovat stanovený cíl za zcela naplněný a zpracování za přínosné pro předmětný podnik ve vymezených intencích.

Seznam použitých zdrojů

Knížní zdroje

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1535-X.

DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 978-80-717-9603-4., s. 2 – 22.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006. 444 s. ISBN 80-251-1040-9.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KARLÍČEK, M., ZAMAZALOVÁ, M. *Marketingová komunikace*. Praha: Oeconomica, 2009. 176 s. ISBN 978-80-245-1601-1.

KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8., s. 5.

KOTLER, P. et al. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1990. 441 s. ISBN 80-08-02042-3.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku pro pokročilé: hlubší pohled na vybrané problémy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 548 s. ISBN 978-80-86929-80-4.

MONZEL, M. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2928-2.

PATALAS, T. *Guerillový marketing. Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2484-3.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, s. 2

SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, vi, 572 s. ISBN 80-251-1273-x.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. et al. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-0-247-3339-5.

STORBACKA, K., LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-716-9813-X.

SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.

SYNEK, M., KYSLINGEROVA, E. *Podniková ekonomika*. 5. Přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠKARABELOVÁ, S.: *Marketing ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2007. 201 s. ISBN 978-80-2104-29-26., s. 45.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, J. et al. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Reklama – Jak dělat reklamu*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.

ZAMAZALOVÁ, M. et al. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

A3FILES.: *Oleriva*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://s3files.core77.com/blog/images/0lerival01.jpg>>.

AKTUÁLNĚ.CZ.: *Sobi parohy na billboardu byly neetické*. [online] 2006. [cit. 28.1.2015]. Dostupný z <<http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/sobi-parohy-na-billboardu-byly-neeticke/r~i:article:311324/>>.

BENEŠ A LÁT.: *O společnosti*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.benesalat.cz/>>.

BENEŠ A LÁT.: *Social Responsibility*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.benesalat.cz/lang-cz/zakladni-informace/About-us/Social-Responsibility.html>>.

BERMANGROUP: *Jak chápeme podnikatelské prostředí*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.bermangroup.cz/rif/jak-chapeme-podnikatelske-prostredi>>.

BLAŽEK, Ladislav, ČÁSTEK, Ondřej: *Stakeholder Approach and the Corporate Financial Performance*. In: *Národohospodářský obzor*. [online]. 2009, roč. 17, č. 2, s. 91-106 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://nho.econ.muni.cz/stakeholder-model/stakeholder-approach-and-corporate-financial-performance>>.

BUDOUCNOST PROFESÍ: *Odvětví základních kovů*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/zakladni-kovy.html>>.

BUSINESS.CENTER.CZ.: *Standardní klasifikace produkce*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.business.center.cz/business/pojmy/p787>>.

COMPUTERWORLD.: *Co čeká IT v roce 2015*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://computerworld.cz/udalosti/co-ceka-it-v-roce-2015-cisco-technology-radar-51616>>.

CZSO.: *Česká produkce*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>.

CZSO. *Aktuální statistiky*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/>>.

CZSO.cz. *Inflace*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace-spotrebitelske-ceny>>.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA.: *Prognóza hrubého domácího produktu*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP>.

ČESKÁ TELEVIZE.: *Třetí sazba DPH*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/296771-dane-2015-treti-sazba-dph-omezeni-pausalu-a-vyssi-slevy-pro-duchodce-i-rodiny/>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj hrubého domácího produktu*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/>>.

ČNB. *Měnověpolitické nástroje*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/>.

ČNB.: *Měnová politika*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#mp_inflace> a

<http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/38-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-19793>>.

ČNB.: *Prognóza 3M PRIBOR sazeb*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#mp_inflace>.

DEMOGRAFIE.: *Vývoj demografických ukazatelů ČR*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=824>.

ePOPTÁVKA.: *Zadání poptávky*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.epoptavka.cz/zadat-zdarma-poptavku/?web_type=seznam_obecna&utm_source=sklik_form&utm_medium=cpc&utm_campaign=obecna_new&utm_keyword=poptavka>.

EVROPSKÁ UNIE.: *Základní informace o Evropské unii*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <http://europa.eu/about-eu/basic-information/index_cs.htm>.

FIALA, T., LANGHAMROVÁ, J., HULÍK, V.: *Aktualizovaná prognóza struktury vzdělanosti obyvatelstva ČR*. [online] 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://kdem.vse.cz/resources/relik09/Prispevky_PDF/Fiala_Langhamrova_Hulik.pdf>.

CHANNELWORLD.: *Vývoj výdajů na firemní IT v následujících letech*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://channelworld.cz/smb/gartner-vyvoj-vydaju-na-firemni-it-v-nasledujicich-letech-3134>>.

KALKULAČKA.: *Nová daňová kalkulačka DPH v roce 2015*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://kalkulacka.org/nova-danova-kalkulacka-dph-v-roce-2015/>>.

KURZY.CZ.: *Aktuální statistiky*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/>>.

KURZY.CZ.: *Makroekonomika - nezaměstnanost*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.

MOBILMANIA.CZ.: *Vodafone dal konkurenci parohy. Ted' zaplatí 5 milionů*. [online]. 2012 [cit. 28.1.2015]. Dostupný z <<http://www.mobilmania.cz/clanky/vodafone-dal-konkurenci-parohy-ted-zaplati-5-milionu/sc-3-a-1321256/default.aspx>>.

MPSV.: *Demografie*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/2856>>.

NOVINKY.: *Přestaňte už srážet korunu.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/377428-prestante-uz-srazet-korunu-vyzvali-cnb-prezident-a-sefove-parlamentu.html>>.

NOVINKY: *Volební výsledky.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/volby>>.

S-MEDIA.: *Originals Cache.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/originals/c8/47/d7/c847d79e4ff2fc2317eb0a81a24aed6b.jpg>>.

STATIC-DC AUTODESK.: *Design Image Hover.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://static-dc.autodesk.net/content/dam/autodesk/www/products/new-fusion-360/images/overview/design-image-hover-1024.png>>.

STATISTIKA.: *Podíl vysokoškoláků ČR.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.statistikaamy.cz/2015/03/za-60-let-se-zvysil-podil-vysokoskolaku-12krat/>>.

TÝDEN CZ.: *Vysokoškoláků je v Česku málo.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: <http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/vysokoskolaku-je-v-cesku-malo-jejich-pocet-je-paty-nejhorsiv-eu_332107.html#.Vcthd01It9A>.

ÚČETNÍ KAVÁRNA.: *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob.* [online]. 2015 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <<http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>>.