



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Štěpán Štáva

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šťáva Štěpán, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj konkurenceschopnosti podniku

v anglickém jazyce:

Development of Competitiveness of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na vypracování návrhů pro posílení konkurenceschopnosti společnosti zabývající se vývojem, výrobou a prodejem elektronických svítidel se skleněnými nebo plastovými stínítky. Cílem této práce je na základě teoretických znalostí z odborné literatury a provedených analýz současného stavu společnosti zpracovat a následně zhodnotit návrhy opatření, které povedou k posílení konkurenceschopnosti této společnosti na českém trhu a zároveň přispějí k zajištění růstu tržeb firmy na tomto trhu.

Abstract

Master thesis focuses on developing proposals for strengthening competitiveness of a company engaged in the development, manufacture and sale of electronic light sources with glass or plastic shades. Aim of the thesis is to process and evaluate proposals for measures leading to strengthening company's competitiveness on the Czech market and contributing to ensure company's sales growth on the market. The proposals are based on theoretical knowledge gained from professional literature and on analyses of the current state of the company.

Klíčová slova

konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, hodnotový řetězec, marketingová komunikace

Key words

competitive, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, value chain, marketing communications

Bibliografická citace

ŠTÁVA, Š. *Rozvoj konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 129 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. května 2016

.....

Bc. Štěpán Šťáva

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky, které napomohly ke zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině za podporu během celé doby studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
1.1 Konkurence	15
1.1.1 Typologie konkurence	17
1.1.2 Analýza konkurence	19
1.2 Konkurenceschopnost	20
1.2.1 Faktory konkurenceschopnosti podniku	21
1.2.2 Současné pojetí konkurenceschopnosti a konkurenční potenciál	22
1.2.3 Úspěchuschopnost firmy.....	24
1.3 Konkurenční výhoda	25
1.3.1 Generické konkurenční strategie	26
1.3.2 Rizika generických strategií.....	29
1.3.3 Typy konkurenčních výhod	30
1.3.4 Udržitelnost a zajištění konkurenčních výhod.....	31
1.3.5 Hodnotový řetězec	32
1.4 Trh a tržní segmentace	35
1.4.1 B-2-C trhy	35
1.4.2 B-2-B trhy	36
1.4.3 Segmentace trhu.....	37
1.5 Budování značky	38
1.5.1 Strategická analýza značky	39
1.5.2 Marketingová komunikace pro budování hodnoty značky.....	39
1.5.3 Specifika marketingové komunikace na B-2-B a na B-2-C trzích	40
1.6 Distribuce a distribuční cesty	41
1.7 Zhodnocení teoretických východisek.....	43
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	44
2.1 Základní údaje o společnosti.....	44
2.2 Analýza obecného prostředí – SLEPTE analýza	45
2.2.1 Sociální faktory.....	45
2.2.2 Politické a legislativní faktory	46
2.2.3 Ekonomické faktory.....	48
2.2.4 Technologické faktory	51
2.2.5 Ekologické faktory.....	53

2.2.6	Zhodnocení analýzy obecného okolí	53
2.3	Analýza oborového prostředí	54
2.3.1	Vymezení trhu.....	54
2.3.2	Analýza dodavatelů.....	55
2.3.3	Analýza zákazníků	57
2.3.4	Dotazníkový průzkum.....	59
2.3.5	Vyhodnocení odpovědí dotazníkové průzkumu	60
2.3.6	Zhodnocení dotazníkového průzkumu.....	64
2.4	Substituční pojetí konkurence	65
2.4.1	Konkurence na úrovni značky	65
2.4.2	Konkurence na úrovni odvětví.....	66
2.4.3	Konkurence na úrovni služby	69
2.4.4	Konkurence na úrovni rodu	69
2.4.5	Zhodnocení substitučního pojetí konkurence	69
2.4.6	Analýza webových stránek	72
2.5	Porterův model pěti konkurenčních sil	73
2.5.1	Stávající konkurence	73
2.5.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	73
2.5.3	Vyjednávací síla dodavatelů	74
2.5.4	Vyjednávací síla odběratelů.....	74
2.5.5	Hrozba substitutů	75
2.5.6	Zhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil	75
2.6	Analýza interního prostředí.....	76
2.6.1	Stručné zhodnocení finanční situace společnosti.....	76
2.6.2	Analýza hodnotového řetězce	78
2.6.3	Analýza zdrojů společnosti	82
2.6.4	Zhodnocení hodnoty pro zákazníka a konkurenční výhody	85
2.7	Stručné zhodnocení konkurenceschopnosti	85
2.8	SWOT analýza	87
2.8.1	Analýza jednotlivých složek SWOT matice	88
2.8.2	Hodnocení intenzity vzájemných vazeb	89
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	91
3.1	Východiska pro návrhy řešení.....	91
3.2	Cíle společnosti	94
3.3	Rozvoj oblasti marketingu a odbytu	95

3.3.1	Optimalizace webových stránek	95
3.3.2	PPC kampaň.....	98
3.3.3	Online veletrhy a výstavy	101
3.3.4	Reklama na odborných webových portálech	104
3.3.5	Firemní video-prezentace	105
3.4	Rozvoj oblasti řízení výstupních operací	107
3.4.1	B-2-B e-shop.....	107
3.5	Rozvoj oblasti řízení pracovních sil	109
3.5.1	Školení	109
3.6	Harmonogram realizace návrhů řešení.....	111
3.7	Plánovaný rozpočet realizace návrhů řešení	113
3.8	Zhodnocení přínosů návrhů řešení	114
ZÁVĚR		118
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		120
SEZNAM OBRÁZKŮ		126
SEZNAM GRAFŮ		127
SEZNAM TABULEK.....		128
SEZNAM PŘÍLOH.....		129

ÚVOD

Diplomová práce na téma Rozvoj konkurenceschopnosti podniku se zabývá společností ABC, s.r.o. a jejím působením na českém trhu. Firma si nepřeje zveřejňovat svůj název, proto bude dále v textu nahrazen zkratkou ABC. Tato společnost se věnuje vývoji, výrobě a prodeji elektronických svítidel se skleněnými nebo plastovými stínítky.

V současné době se trh s elektronickými svítilnami díky neustálému technologickému pokroku velmi rychle vyvíjí. Ekologické trendy, legislativní nařízení a ustanovení Evropské unie vytváří na firmy působící v tomto odvětví tlak k neustálé modernizaci umožňující přechod od velmi energeticky náročných světelných zdrojů využívaných v elektronických svítilnách k moderní úspornější variantě. Tento tlak je dále umocněn existencí velkého množství firem vyrábějících nebo prodávajících levné méně kvalitní výrobky. Pro firmy produkující kvalitní zboží není tedy úplně jednoduché těmto firmám konkurovat a obstát tak ve velmi silném konkurenčním boji.

Trh prodeje elektronických osvětlení je dále specifický v tom, že se ve velké míře odehrává jak v B2B, tak i v B2C prostředí. Aby byla firma v tomto odvětví úspěšná a konkurenceschopná, musí obstojně zvládnout působení v obou prostředích. Z těchto důvodů jsem si zvolil za téma diplomové práce rozvoj konkurenceschopnosti společnosti ABC, se kterou určitou dobu spolupracuji. Firma na trhu působí již přes 20 let, a přesto, že si za tuto dobu v odvětví vybudovala značné postavení, tak vzhledem k velkému množství tuzemských i zahraničních firem, a tedy ke značnému nasycení trhu se jeví posílení konkurenceschopnosti v současné době jako velmi aktuální.

Návrhy opatření uvedené v poslední, třetí části práce propojují teoretická východiska a závěry analytické části. Stanovují konkurenční strategii firmy a jsou vytvořeny tak, aby jejich realizace napomohla k posílení stávajících nebo k vytvoření nových hodnot pro zákazníka a tím přispěla k rozvoji konkurenceschopnosti společnosti ABC na českém trhu.

CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Vymezení problémů a cíle práce

Diplomová práce se zaměřuje na vypracování návrhů, které povedou k posílení konkurenceschopnosti společnosti ABC, s.r.o. na českém trhu a přispějí k růstu tržeb této firmy. Společnost ABC, s.r.o. se zaměřuje na vývoj, výrobu a prodej elektronických svítidel se skleněnými nebo plastovými stínítky. V oboru působí již řadu let a za tuto dobu si vybudovala značné postavení v tomto odvětví. Firma v současné době velkou část své produkce distribuuje výhradně do velkoobchodů, a pocítuje proto velmi nízké obecné povědomí o své firmě u koncových zákazníků. Z těchto důvodů je pro zvýšení tržeb společnosti na českém trhu nutné minimálně rozšířit distribuční síť firmy a zvýšit obecné povědomí o společnosti.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout opatření, která povedou k posílení konkurenceschopnosti firmy ABC, s.r.o. na českém trhu. Dílčími cíli diplomové práce je vypracování návrhů opatření na rozšíření distribuční sítě společnosti ABC, s.r.o. v B-2-B prostředí a předložení návrhů směřujících ke zvýšení obecného povědomí o společnosti převážně v B-2-C prostředí. Je možné předpokládat, že tato opatření přispějí k získání nových zákazníků na B-2-B trhu a napomohou ke zvýšení zájmu o výrobky společnosti u zákazníků v B-2-C prostředí, což bude mít pozitivní dopad i v B-2-B prostředí. Návrhy opatření jsou tedy vypracovány tak, aby jejich realizace směřovala ke zvýšení tržeb společnosti ABC, s.r.o. na českém trhu.

Metodika zpracování

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První část vychází z rešerše odborné literatury a jsou zde obsažena teoretická východiska pro celou práci, jedná se o základní informace o konkurenci, konkurenceschopnosti, konkurenční výhodě, rozvoji značky a rozvoji distribuční sítě.

Druhá část se zabývá vypracováním jednotlivých analýz. Zvolené analýzy jsou zařazené do skupin dle typu analyzovaného prostředí.

Analýza obecného prostředí:

- SLEPTE analýza – Využívá se jako nástroj pro analýzu makroprostředí, který zkoumá externí faktory prostředí v sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické oblasti. Poskytuje obecnou charakteristiku podnikatelského prostředí na trhu s elektronickými svítidly v České republice [1].

Analýza oborového prostředí:

- Analýza dodavatelů – Zaměřuje se na identifikaci dodavatelů společnosti a odhalení případné závislosti podniku na určitých dodavatelích.
- Analýza zákazníků – Soustředí se na analýzu zákazníků firmy dle jejich zastoupení v distribuční síti a na zjištění jejich hodnoty pro společnost.
- Dotazníkový průzkum – Kvantifikuje obecné povědomí o společnosti a o jejích největších konkurentech u vybrané věkové skupiny respondentů.
- Substituční pojetí konkurence – Zaměřuje se na analýzu firem působících na trhu se svítidly a identifikuje firmy, které představují pro společnost největší hrozby a odhaluje jejich případné silné a slabé stránky. Je zpracováno z pohledu B-2-C trhu, tak jak jej vnímá zákazník.
- Porterův model pěti konkurenčních sil – Shrnuje veškeré analýzy oborového prostředí a odhaluje příležitosti nebo hrozby jednotlivých dynamických konkurenčních faktorů. Za tyto faktory je považována hrozba vstup nových konkurentů do odvětví, hrozba substitučních výrobků, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a rivalita mezi stávajícími konkurenty v současnosti [2].

Analýza interního prostředí:

- Hodnotový řetězec – Představuje nástroj pro systematické zkoumání veškerých podnikových činností a jejich vzájemné interakce, slouží k identifikaci primárních a podpůrných činností, prostřednictvím kterých se vytváří hodnota pro zákazníka [2].

- Analýza zdrojů – Zjišťuje konkurenční výhody společnosti prostřednictvím identifikace zdrojů, kterými firma disponuje, přičemž firemní zdroje je možné rozdělit na hmotné a nehmotné a na lidské zdroje a zkušenosti [3].

Souhrnná analýza

- SWOT analýza – Poskytuje souhrn veškerých provedených analýz obecného, oborového a interního prostředí firmy a identifikuje silné a slabé stránky společnosti ABC a její příležitosti a hrozby. Nejvýznamnější faktory SWOT matice jsou využity pro hodnocení intenzity vzájemných vazeb v této matici. SWOT analýza je vnímána z pohledu hodnocení rozvoje konkurenceschopnosti, nikoliv z pohledu rozvoje firmy [4].

Poslední, třetí část diplomové práce vychází z veškerých analýz uvedených v předchozí části a obsahuje konkrétní návrhy vedoucí ke splnění hlavního cíle diplomové práce.

Veškeré informace o firmě ABC, s.r.o. byly získány prostřednictvím rozhovorů s obchodním ředitelem firmy a z údajů zveřejněných na internetových stránkách společnosti.

Harmonogram zpracování diplomové práce

Tabulka č. 1: Harmonogram zpracování diplomové práce [Zdroj: vlastní zpracování]

Etapa	Termíny
Formální podklady	31. 10. 2015
Cíle a metody zpracování	7. 2. 2016
Teoretická část	14. 2. 2016
Analytická část	31. 3. 2016
Návrhová část	31. 4. 2016
Úvod, závěr	10. 5. 2016
Odevzdání konečné verze práce	27. 5. 2016

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Konkurence

„Konkurence představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž“ [5, s. 65].

Z této definice je patrné, že pojem konkurence nemá pouze ekonomický charakter, ale charakter také sociální, etický, politický, kulturní atd. Nicméně ekonomické pojetí konkurence je v podnikání zásadní, přičemž je ale důležité ostatní charaktery konkurence nepřehlížet [5].

Konkurencí se rozumí vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí přinejmenším disponovat konkurenčním a specifickým potenciálem, tedy musím být konkurenceschopný a chtít do konkurence vstoupit [5].

Konkurenti jsou definováni jako prvky množiny konkurence, vyznačující se konkurenčními silami, prostřednictvím kterých působí na konkurenci tak, aby získali vysokou a rozhodující konkurenceschopnost oproti ostatním členům konkurence v konkurenčním prostředí. **Konkurenceschopnost** je poté výsledný projev vzájemného působení dvou nebo více konkurentů v konkurenčním prostředí [6].

Konkurenční prostředí je vymezeno jako vzájemné působení dvou subjektů, kteří se snaží uskutečnit v určitém čase a prostoru obdobnou činnost, přičemž jejich cíle jsou srovnatelné a k dosažení těchto cílů využívají stejných nebo podobných metod. Konkurenční prostředí se tedy označuje jako místo střetu konkurenčního boje [6].

Konkurenci je nutné chápat v širším smyslu, než jak ji zachycuje základní pojetí, pouze prostřednictvím vztahů mezi firmou, jejími zákazníky a její konkurencí. Nahlížení na konkurenci v tomto úzkém, základním přístupu vede totiž často k přehlédnutí nebo nedostatečnému zohlednění důležitých faktorů. Jedná se především o zanedbání nebo nepříliš dostatečné věnování pozornosti konkurenci v oblasti zdrojů, které představují

pro danou firmu potřebné vstupy. Dále o úzké rozlišení typologie konkurence, které nezahrnuje jejich strategie a chování a o vědomí, že řada firem se neřídí anebo nerespektuje pravidla hospodářské soutěže [3].

Konkurenci je tedy nutné chápat v širším smyslu soutěže firem a to především v souladu s těmito charakteristikami:

- Cílová orientace při identifikaci konkurentů – Jedná se o snahu identifikovat zájmové skupiny, tedy snahu o rozeznání skupin, organizací nebo jednotlivců, které považuje daná firma za hrozbu nebo naopak kterou ostatní zájmové skupiny vnímají jako svoji hrozbu. Cílem je zhodnotit riziko konkurenčního střetu a určit jeho případný charakter, pokud dojde k jeho projevu.
- Soutěž na straně vstupů / zdrojů a výstupů / produktů – Je nutné rozlišovat rozdílný charakter konkurence v oblasti zdrojů a v oblasti produktů. Opomenutí identifikace konkurence v oblasti zdrojů může mít pro firmu negativní dopad.
- Soutěž s konzistentními i nekonzistentními konkurenty – Za konzistentního konkurenta se považuje takový, který produkuje stejné nebo obdobné produkty. Oproti tomu nekonzistentní konkurent produkuje jednoznačně rozdílné produkty, přičemž ale pro podnik zůstává konkurentem.
- Význam odlišné charakteristiky soutěžení firem a produktů – Při rozlišování konkurentů je důležité soustředit pozornost i na jiné, než pouze na základní charakteristiky. Do pozorování konkurentů je nutné především začlenit jejich strategii a jejich chování.
- Systémový a procesní charakter konkurence – Vymezuje konkurenční prostředí a zákonitosti, které konkurenci ovlivňují. Za podstatný systémový charakter konkurence se považuje prostředí, kterého je podnik součástí a které podnik ovlivňuje. Procesní charakter konkurence hodnotí výstup firmy a jeho hodnotu.
- Vlivy externího prostředí ve smyslu široce pojímaného okolí firmy – Jedná se o tzv. konkurenční prostor, jehož cílem je zmapovat základní oblasti, které ovlivňují konkurenci na trhu. Jedná se o průzkum obecného okolí, konkurenčních pravidel, konkurenčního trhu, konkurenčních vztahů a oborového okolí [3].

1.1.1 Typologie konkurence

Konkurenci je možné rozlišovat dle teritoriálního hlediska, tedy rozsahu konkurenčního působení, dále podle nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí, podle počtu prodejců a stupně diferenciací produktů nebo podle stupně organizovanosti a propojitelnosti producentů do aliancí [6].

Typologie konkurence podle rozsahu konkurenčního působení

- Globální konkurence – Globální konkurence má svým rozsahem vliv po celém světě a postihuje všechny národní tržní prostory.
- Alianční konkurence – Svým rozsahem proniká pouze na samostatné národní tržní prostory a seskupení.
- Národní konkurence – Zachycuje veškerou konkurenci, která působí na území určitého státu.
- Meziodvětvová konkurence – Zobrazuje konkurenty, kteří jsou aktivní ve více než jednom odvětví, a konkurenty, kteří přechází z jednoho odvětví do druhého [6].

Typologie konkurence podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí (substituční pojetí konkurence)

- Konkurence značky – Úroveň konkurence vznikající mezi firmami, které nabízejí velmi blízké produkty za velmi obdobné ceny.
- Konkurence odvětví – Jedná se o konkurenci mezi firmami, které nabízejí produkty v rozsahu jednoho typu produktů nebo v rozsahu jedné produktové třídy.
- Konkurence služby – Tato úroveň konkurence vzniká mezi firmami, které nabízejí totožnou službu, tedy se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků.
- Konkurence rodu – Konkurence vznikající mezi veškerými firmami, které se snaží získat peníze od spotřebitelů [3].

Typologie konkurence podle počtu prodejců a stupně diferenciací produktů

- Monopol – Představuje tržní strukturu, ve které jediný prodávající určitého produktu zaopatřuje celý trh a nemá tedy žádné blízké substituty. Rozdílnost

monopolu oproti dokonale konkurenční firmě je převážně v plné kontrole monopolu na výše cen své produkce.

- Oligopol – Je tržní struktura, pro kterou je charakteristická existence pouze malého počtu firem v odvětví a vysoký stupeň vzájemné závislosti na rozhodování. Tedy produkce každé firmy v oligopolu představuje podstatný tržní podíl a každá firma musí posuzovat dopad svých rozhodnutí na chování ostatních firem v odvětví.
- Monopolistická konkurence – Dokonalá konkurence a monopol představují teoretické extrémy sloužící převážně k odvozování obecných tendencí, nikoliv k popisu reálné tržní situace. Reálné struktury odvětví definuje existence velkého počtu firem vyrábějící produkt, který je blízký, ale přitom se nejedná o dokonalý substitut produktů ostatních firem, dále volnost vstupu firem do odvětví, volnost výstupu firem z odvětví a neúplně dokonalá informovanost spotřebitelů a firem.
- Dokonalá konkurence – Teorie dokonalé konkurence je vytvořená za účelem odhadnutí množství produkce, jež bude firma vyrábět v podmínkách dokonalé konkurence. Dále teoretický model slouží pro konstrukci složitějších modelů a situací. V podmínkách této konkurence je cena produkce firmy a cena jejich vstupů dána exogenně a firma je nemůže sama ovlivnit, protože její produkce zaujímá jen minimální část celkové produkce odvětví [7].

Typologie konkurence podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí

- Kartel – Konkurenti, kteří si na základě vzájemné dohody mezi sebou rozdělí tržní prostor na části, ve kterých si navzájem nekonkurují ani cenou, ani značkou.
- Syndikát – Konkurenti, kteří si vzájemnými dohodami mezi sebou nejenže rozdělí tržní prostor a sjednotí ceny, ale i stanoví společnou strategii a taktiku proti ostatním konkurentům.
- Trast – Konkurenti, kteří si vzájemnými dohodami mezi sebou rozdělí tržní prostor a sjednotí ceny, stanoví společnou strategii a navíc se dohodnou na vzájemné investiční politice kapitálu [6].

1.1.2 Analýza konkurence

Komponenty analýzy konkurenta

- Budoucí cíle konkurenta – Znalost budoucích cílů konkurenta umožňuje předvídat jeho možné reakce.
- Současná strategie konkurenta – Identifikace aktuálně používaných strategií konkurentem a ohodnocení předpokladů pro jejich úspěšnou realizaci.
- Předpoklady konkurenta – Předpoklady konkurenta o sobě samém a předpoklady konkurenta o společnostech a celkovém odvětví.
- Schopnosti konkurenta – Předchozí dílčí komponenty konkurenta stanovují jeho schopnost vyvolávat strategickou změnu a schopnost na ni reagovat [8, 9].

Dobří a špatní konkurenti

Při analýze konkurentů je nutné vycházet z faktorů, které dohromady tvoří tzv. trojimperativ pro identifikaci konkurentů. Jedná se o hlediska vycházející z cílů firmy, firemních zdrojů a její produkce [3].

Za dobrého konkurenta můžeme považovat firmy, které přispívají k rozvoji odvětví, ve kterém působí, dále firmy u kterých vítězství, ale i prohra nad nimi má podstatnou hodnotu pro společnost, firmy úspěšné a stabilní, které mají jasně definovanou vlastní strategii, a případné vítězství nad takovými firmami přibližuje společnost k dosažení vlastních cílů [3].

Oproti tomu vítězství nad špatným konkurentem firmě nepřinese téměř žádnou hodnotu, ale prohra může mít katastrofální následky. Nejčastěji se jedná o nové firmy na trhu, které se vyznačují nerespektováním pravidel, agresivitou, nekalými praktikami, a které mohou ničit dané odvětví [3].

Typy konkurentů

Podle rozdílné reakce je možné klasifikovat konkurenty na několik typů:

- Laxní konkurent – Vyznačuje se podstatně pomalými reakcemi na činnosti konkurentů. Typický pro svoji pasivitu a apatii.

- Vybíravý konkurent – Projevuje se reakcí pouze na některé útoky, přičemž ostatní ignoruje.
- Tygr – konkurent – Reaguje na jakoukoliv činnost velmi promptně a tvrdě. Konkurent, který není zvyklý se vzdávat.
- Scholastický konkurent – Jeho chování a reakce na činnosti není možné předvídat, na jednotlivé útoky reaguje dost nahodile [8].

1.2 Konkurenceschopnost

„Konkurenceschopnost můžeme chápat jako konkurenční výkonnost, která následuje konkurenční výhodu. Je výsledkem konkurenčního procesu a vyrůstá z interakcí mezi konkurujícími si firmami a zeměmi v dané tržní situaci“ [10, s. 19].

Konkurenceschopnost je definována jako schopnost podniku obstát v soutěži firem na trhu. Pokud je podnik konkurence schopný, tak dokáže vstoupit na nový trh a zvládne se na něm udržet. Oproti tomu podnik konkurence neschopný se nedokáže na daném trhu udržet a ani není schopný na nový trh vstoupit [11].

V mikroekonomickém pojetí je konkurenceschopnost chápána jako schopnost firem nabídnout takové zboží nebo služby, za které budou zákazníci ochotni zaplatit tolik, aby byla daná firma ziskovější než její konkurenti v odvětví. Aby takovéto konkurenceschopnosti firma dosáhla, musí být schopna vnitřních i vnějších změn, které v dlouhém období způsobí růst jejího zisku a tržeb, tržního podílu a její hodnoty [10].

Konkurenceschopnost v makroekonomickém chápání je definována jako kapacita národní ekonomiky vytvářet, užívat a prodávat výstupy v celosvětové konkurenci takovým způsobem, aby blahobyt občanů dané země rostl úměrně k ostatním ekonomikám. Cílem tohoto agregátního pojetí makroekonomické konkurenceschopnosti je tedy zajištění růstu blahobytu obyvatel dané země pomocí makroekonomických nástrojů [10].

Makroekonomická konkurenceschopnost je měřena a hodnocena pomocí metody multikriteriálního hodnocení, která zachycuje institucionální charakteristiky

analyzovaných zemí. Dále se pro analýzu agregátní koncepce konkurenceschopnosti využívají specifické indikátory, jako je např. analýza obchodní výkonnosti a cenové a nákladové ukazatele [10].

1.2.1 Faktory konkurenceschopnosti podniku

Faktory konkurenceschopnosti podniku je možné rozdělit na vnitřní a vnější. Analýzou vnitřních faktorů konkurenceschopnosti je možné zjistit silné a slabé stránky podniku. Oproti tomu analýzou vnějších faktorů konkurenceschopnosti podniku je možné odhalit a vymezit příležitosti a hrozby, které vyplývají z obecného prostředí daného podniku [11].

Vnitřní faktory konkurenceschopnosti

Za vnitřní faktory konkurenceschopnosti podniku jsou považovány takové, které se nachází uvnitř daného podniku a podnik má možnost je ovlivňovat. Jedná se především o:

- podnikové a pracovní zdroje
- výrobní faktory a jejich řízení
- finanční a rozpočtové aspekty
- činitele vědecko-technického rozvoje
- distribuční faktory
- marketingové faktory [11]

Vnější faktory konkurenceschopnosti

Jedná se o faktory, které na podnik působí z vnějšku a podnik je není schopen ovlivnit, nebo je tato možnost usměrnění do značné míry omezena. Mezi tyto faktory patří:

- konkurenční boj na trzích produktů a služeb
- vyjednávací síla odběratelů
- vyjednávací síla dodavatelů
- korupce v prostředí
- podpora podniku ze strany státních orgánů
- podpora podniku ze strany místních orgánů veřejné správy

- trhy produktů, na kterých působí daný podnik [11]

1.2.2 Současné pojetí konkurenceschopnosti a konkurenční potenciál

Konkurenceschopnost podniku v současném pojetí je chápána jako dispozice, neboli jako konkurenční potenciál podniku, a jako specifický potenciál, tedy jako zájem podniku o vstup do konkurence [12].

Aby byl současný podnik konkurenceschopný, nejen že musí reflektovat reálné skutečnosti z ekonomického a obchodního pohledu, ale musí být schopný je odrážet i z dalších podstatných hledisek tvořících konkurenční potenciál. Základ současné konkurenceschopnosti podniku utváří pět významných prvků:

- Vize – Jedná se o počáteční prvek podněcující rozvoj konkurenceschopnosti. Vize musí být propojena s dalšími významnými prvky konkurenčního potenciálu.
- Příroda – Příroda v nejširším slova smyslu stanovuje životaschopnost vize.
- Společnost – Zahrnuje veškeré sociální, kulturní, legislativní a politické spojitosti podnikání, které do značné míry ovlivňují utváření konkurenceschopnosti podniku.
- Prostor – Spojení vize, přírody a společenského prostředí vytvářející velmi flexibilní prostorový kontext a prostorovou dimenzi, ve kterých se dostává současná konkurenceschopnost podniku do úplně nových možností.
- Čas – Slouží pro definování a popsání prvků konkurenceschopnosti v časově vymezeném rozsahu [12].

Na těchto pět prvků, tvořících základnu současné konkurenceschopnosti podniku, navazují čtyři konkurenční potenciály. Jedná se o:

- Strukturální potenciál – vymezuje lidský a interní potenciál. Interní potenciál je tvořen materiálními a nemateriálními prvky. Do materiálních prvků lze zařadit suroviny, materiál, technologii, techniku atd. Naopak nemateriální prvky interního potenciálu tvoří software, organizace, podniková kultura atd.
- Lidský potenciál – Jedná se o zásadní a nejdůležitější potenciál podniku, který je tvořen zaměstnanci, vlastníky, managementem, externisty atd. Jednotlivé lidské

zdroje vytváří znalostní, inovační, emocionální a fyzické předpoklady pro existenci podniku.

- Finanční potenciál – Umožňuje rozvoj finančního zdraví podniku. Je tvořen vlastními a cizími finančními prostředky.
- Zájmový potenciál – Jedná se o potenciál veškerých prvků, které nelze zařadit do předchozích skupin. Je tedy tvořen potenciálem všech vnějších subjektů, jako jsou dodavatelé, odběratelé, instituce, obce, stát a další [12].

„Novou generaci“ prvků konkurenčního potenciálu, které vytváří konkurenční strategii, je možné rozdělit:

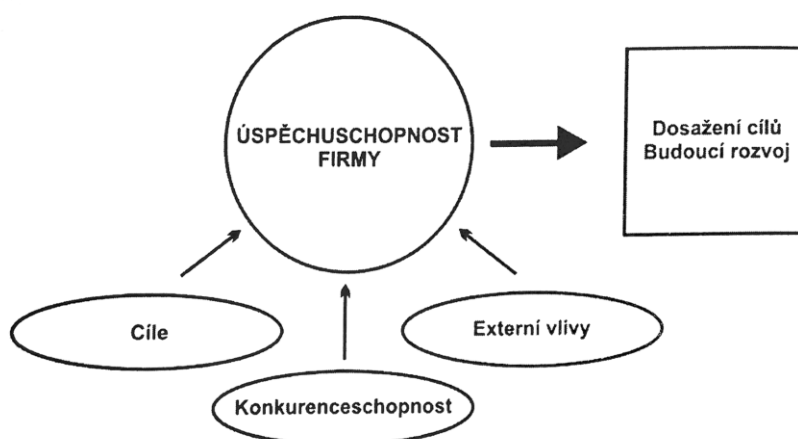
- Identita – Specifický potenciál podniku, který představuje konkrétní projev mise podniku a stanovuje reálnou subjektivitu podniku.
- Integrita – Spojuje jednotlivé dílčí identity podniku. Je vyjádřena jako potenciál celistvosti podniku.
- Suverenita – Představuje schopnost nebo možnost podniku vytvářet a realizovat své záměry. Změna suverenity podniku se výrazně projevuje v poklesu či růstu celkové konkurenceschopnosti podniku.
- Mobilita – Schopnost či možnost podniku reagovat na interní a externí změny. Jedná se o předpoklad pro vstup do reálného konkurenčního střetu [12].

Jednotlivé prvky konkurenčního potenciálu v modelu současné konkurenceschopnosti vystihují situaci podniku v dnešním komplexním prostředí, protože nejen že postihují situace v ekonomickém, obchodním, sociálním a právním prostředí, ale i zahrnují zvyšující se dynamiku a význam změn v technologické oblasti, v přírodních procesech a v životním prostředí [12].

1.2.3 Úspěchus schopnost firmy

„Strategie úspěchus schopnosti je definována jako strategie vedoucí k dosažení úspěchu, která zohledňuje konkurencus schopnost, cíle, konkurenční prostředí a rozvoj firmy“ [3, s. 17].

Z této definice je parné, že konkurencus schopnost stejně jako strategické cíle a externí vlivy přímo ovlivňuje úspěchus schopnost firmy. Úspěchus schopnost firmy je poté vymezena jako schopnost úspěšně, dle daných podmínek, naplnit stanovené cíle nebo za těchto podmínek dosáhnout maximální možné úrovně. V tomto kontextu je konkurencus schopnost definována jako vlastnost firmy, pomocí které je schopna dosahovat úspěchu v konkurenčním prostředí s možností dlouhodobého rozvoje [3].



Obrázek č. 1: Úspěchus schopnost firmy [3, s. 18]

Další významnou složkou ovlivňující úspěchus schopnost firmy je strategická návaznost úrovně cílů. Všeobecně se považuje návaznost každého cíle na vizi a misi podniku. Klíčové je, aby každý cíl měl jasné formulované, čeho má dosáhnout. Pro definování cílů lze využít metody SMART, ve které by měl mít každý cíl tyto vlastnosti:

- S – Specific – Každý cíl musí být jasné vymezený, musí být konkrétní a srozumitelně definovaný.
- M – Measurable – Cíl musí být měřitelný a hodnotitelný, aby bylo možné posuzovat jeho dosažení.
- A – Attainable but challenging – Cíl musí být dosažitelný, tedy reálný, ale zároveň musí být motivující, aby jeho splnění nebylo příliš jednoduché.

- R – Relevant and recorded – Cíl musí být relevantní a musí být sestaven tak, aby jej bylo možné zaznamenávat.
- T – Time framed – Každý cíl musí být časově vymezený, aby bylo možné posoudit, jestli v daném časovém období došlo k jeho dosažení, či nikoliv [3].

1.3 Konkurenční výhoda

„Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence“
[2, s. 15].

Za konkurenční výhodu lze považovat vše, kde je podnik schopný vytvořit hodnotu pro své kupující, přičemž náklady na její vytvoření jsou nižší, než je samotná vytvořená hodnota. Hodnota zákazníka je tedy charakterizována aktuálními nebo budoucími příspěvky zákazníků. Vyšší hodnotu podnik získá, pokud nabídne nižší cenu než jeho konkurenti nebo pokud vyšší cenu dokáže vynahradit poskytnutím zvláštní nebo mimořádné výhody [2, 13].

Za konkurenční výhodu se nepovažuje podnik jako celek, ale jednotlivé samostatné činnosti, které podnik realizuje. Konkurenční výhoda se tedy nevztahuje pouze k fyzickému produktu podniku a jeho ceně, vzhledu, konstrukci nebo designu, ale může se vztahovat např. k dobrému jménu podniku, podnikové značce, pověsti zaměstnanců nebo k samotnému umístění firmy. Jedná se tedy o vše, co je uplatněno v tržní realitě a kde podnik tvoří hodnotu pro své zákazníky [2, 9].

Porter rozděluje konkurenční výhodu na dva základní typy. První typ konkurenční výhody spočívá ve vůdčím postavení v nízkých nákladech a druhý v odlišení od ostatních konkurentů (v diferenciaci). Tyto dvě konkurenční výhody považuje za základ nadprůměrného výkonu, kde každý podnik s různým počtem silných a slabých stránek v porovnání se svojí konkurencí může získat konkurenční výhodu nízkých nákladů nebo v diferenciaci [2].

Tyto dva základní typy konkurenční výhody jsou přímo závislé na struktuře daného odvětví a jsou výsledkem způsobu vyrovnání se podniku s hrozbou vstupu nových

konkurentů do odvětví, s hrozbou substituce výrobků a služeb, s vyjednávací silou odběratelů, s vyjednávací silou dodavatelů a s rivalitou firem na daném trhu, lépe než jeho konkurenti. Vedou ke třem klíčovým generickým strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti, tedy k dlouhodobě udržitelné konkurenční výhodě [2].

1.3.1 Generické konkurenční strategie

Za generické strategie se považují strategie, které jsou použitelné univerzálně, jsou tedy nezávislé na daném odvětví, na konkrétní firmě, produktu a službě. Každá generická strategie obsahuje určitou konkurenční výhodu, pokud má podnik získat některou z nich, musí si zvolit, o kterou bude usilovat a rozsah ve kterém ji chce získat. Orientace na velké spektrum konkurenčních výhod vede k průměrnosti a podprůměrnému výkonu [2, 14].

Porter generické strategie rozděluje na vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokální strategii [2].

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nížší náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek č. 2: Tři generické strategie [2, s. 31]

Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Při strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech si podnik určí, že se stane pro celé své odvětví známý jako výrobce s nízkými náklady. Podmínkou této generické strategie je působení podniku ve více tržních segmentech s dostatečně širokým rozsahem činností. Podnik získá výhodu v nízkých nákladech, pokud jsou jeho celkové náklady všech hodnototvorných činností nižší než celkové náklady jeho konkurentů v daném odvětví [2].

Podnik může získat výhodu nízkých nákladů:

- Řízením nákladů hodnototvorných činností, které tvoří zásadní podíl na celkových nákladech.
- Změnou podoby a složek hodnotového řetězce, tedy zavedením účinnějšího nebo odlišného způsobu realizace hodnototvorných činností.

Aby mohl podnik dlouhodobě udržet vůdčí postavení v nízkých nákladech, musí dosahovat dlouhodobě průměrných cen v daném odvětví nebo se alespoň tomuto průměru přibližovat. Tímto bude podnik s nejnižšími náklady a srovnatelnou cenou, jakou nabízí konkurenti, dosahovat vyšších zisků než jeho konkurence v odvětví.

Další podmínkou pro získání dlouhodobé konkurenční výhody v této generické strategii, je dosažení parity a proximity v základní diferenciaci. Parita v diferenciaci znamená nabízení výrobků se stejnými vlastnostmi, jako nabízí konkurence, nebo nabízení výrobků s rozdílnými vlastnostmi, ale s takovými, které jsou u kupujících oblíbené. Za proximitu v diferenciaci se považuje snížení ceny, tak aby podnik získal přijatelný tržní podíl a zároveň neznehodnotil svoji výhodu v nejnižších nákladech.

Udržitelnost této konkurenční výhody je závislá na schopnosti konkurentů napodobit nebo okopírovat zdroje výhody nízkých nákladů [2].

Diferenciace

Při strategii diferenciace se podnik snaží o jedinečnost v aspektech, u nichž předpokládá, že je kupující ocení. Zvolí jeden nebo více atributů svého produktu nebo služby a pokusí se na nich vybudovat jedinečné postavení, tak aby mohl maximálně uspokojovat potřeby kupujících v daném odvětví.

Pokud se podniku podaří dosáhnout a dlouhodobě udržet diferenciaci, získá oproti svým konkurentům nadprůměrné zisky. Nicméně dlouhodobá udržitelnost této konkurenční výhody je především závislá na tom, že ji konkurenti nejsou schopni napodobit a že si budou kupující neustále uvědomovat existenci pro ně vytvořené hodnoty.

Na rozdíl od první generické strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech, může v daném odvětví existovat více než jeden podnik dosahující dlouhodobé diferenční výhody, a to v případě, pokud v odvětví existuje více vlastností, které jsou schopni ve velké míře kupující ocenit [2].

Fokální strategie

Třetí generická strategie se velmi liší od předchozích dvou. Strategie se zakládá na volbě úzkého rozsahu uvnitř daného odvětví. Podnik aplikující tuto strategii si v daném odvětví zvolí jeden nebo více segmentů a adaptuje svoji strategii natolik, aby se přizpůsobila pouze zvoleným segmentům a ne jiným. I když tímto podnik nezíská konkurenční výhodu v celém odvětví, tak se mu podaří, v případě věnování se naplno výhradně pouze zvolenému segmentu, získat konkurenční výhodu právě v něm.

Pokud konkurenti se širokým polem záměru nedosahují optimálního výkonu v žádném segmentu své činnosti, je možné tuto generickou strategii rozlišit na dvě varianty:

- Nákladová fokální strategie – Pokud široce zaměření konkurenti nadměrně uspokojují potřeby určitého segmentu, tak vynakládají vyšší náklady než je potřebné. Díky tomu podnik s fokální strategií v tomto cílovém segmentu usiluje o výhodu nejnižších nákladů.

- Diferenciační fokální strategie – Pokud široce zaměření konkurenti nedostatečně uspokojují potřeby určitého segmentu, vzniká v tomto cílovém segmentu podniku možnost výhody v diferenciaci.

Dlouhodobá udržitelnost fokální strategie závisí na udržitelnosti vůči napodobitelům, na riziku přetažení kupujících do jiného segmentu a na udržitelnosti vůči široce zaměřeným konkurentům [2].

1.3.2 Rizika generických strategií

Jednotlivé generické strategie nemohou vést k udržení dlouhodobé konkurenční výhody, pokud nejsou vůči konkurentům trvale udržitelné a pokud podnik neustále nezlepšuje své postavení. Přičemž každá generická strategie přináší potenciální riziko ohrožení vůči jiné generické strategii [2].

Pokud chce podnik uspět na dnešním hyperkonkurenčním trhu, nemůže se zaměřit pouze na jednu strategii a využívat ji izolovaně. Získání a udržení dlouhodobé konkurenční výhody je podmíněno nezanedbáním aspektů ostatních strategií, které jsou pro její získání a dosažení nezbytné [15]. Rizika generických strategií lze rozdělit:

Rizika vůdčího postavení v nízkých nákladech

O vůdčí postavení je možné přijít, pokud se konkurentům podaří vůdčí firmu napodobit, pokud se ve velké míře změní technologie nebo pokud dojde k rozpadu jiného základu pro vůdčí postavení [2].

Rizika diferenciaci

- Neustálá inovace – Podnik zaměřující se na získání vůdčí pozice v diferenciaci, musí neustále udržovat tempo v inovacích a musí neustále přicházet s něčím novým. Konkurenti často odlišení napodobí a tím podnik rychle ztrácí konkurenční výhodu v diferenciaci a musí opět přijít s něčím dalším, aby ji zpět získal. Zákazník si po určité době na neustálou změnu zvykne a začne ji vnímat jako standard, který u výrobce začne vyžadovat. Proto je podnik nucen k neustálé inovaci a tvorbě nových a odlišných produktů [15].

- Chybná kalkulace nákladů na odlišení – Pokud si podnik není vědom přesných nákladů na diferenciaci a správně je nepromítne do ceny nebo není schopný tyto náklady do ceny výrobku zahrnout, nejen že v tomto ohledu nezíská konkurenční výhodu, ale navíc se může dostat do značných problémů [15].

Rizika fokální strategie

Riziko rozpadnutí struktury a ztrácející se poptávky, vede ke strukturální nepřitažlivosti cílového segmentu. Dalším rizikem je zaplavení segmentu široce zaměřeným konkurentem nebo rozčlenění odvětví do dalších menších segmentů novým podnikem a v neposlední řadě riziko napodobení fokální strategie [2].

1.3.3 Typy konkurenčních výhod

V rámci konkurenčních výhod jsou rozlišovány tři typy výhod a to dle způsobu vytváření, získávání, rozvíjení a udržování v konkurenčním prostoru. Jedná se o pseudo-konkurenční výhody, o ryze-konkurenční výhody a o semi-konkurenční výhody. Mezi důležité aspekty konkurenčních výhod patří faktory, které je vytváří a které odpovídají konkurenčnímu charakteru [3].

Pseudo-konkurenční výhody

Konkurenční výhody, které vychází z nerespektování etických zásad a v některých případech i z nedodržování právních norem, přičemž jejich rozvoj není spojen s vnitřním rozvojem podniku. Firmy využívající tohoto typu konkurenčních výhod mohou lehce měnit povahu trhu ve svůj prospěch. Pokud se jedné nebo více firmám daří úspěšně provozovat tyto konkurenční výhody, je pro ostatní firmy v daném odvětví velmi těžké jim konkurovat pouze na základě vlastních schopností.

Důvod, proč by firma měla být s těmito výhodami seznámena a znát je, přestože je nehodlá používat ve svůj prospěch, spočívá v riziku, že je konkurenční firmy mohou využívat. Dalším důvodem proč by firma měla být obeznámena s tímto typem výhod, spočívá v rozdílnosti chápání a vnímání neetické a nelegální výhody. To, co je pro jedno prostředí neetické a neakceptovatelné, může být pro druhé v pořádku a standardně

využivatelé. Jedná se především o rozdílnost v právním prostředí anebo v kulturní odlišnosti [3].

Ryze-konkurenční výhody

Tyto konkurenční výhody jsou přesným opakem pseudo-konkurenčních výhod. Pokud některá společnost získá výhodu v této oblasti, tak je to způsobené pouze lepším rozvojem vlastních schopností, oproti nedostatečnému rozvoji ostatních konkurentů.

Pro identifikaci a následnou analýzu těchto konkurenčních výhod je nutné poznání zdrojů, kterými firma disponuje. Za zdroje je považováno vše, s čím daná firma pracuje anebo způsob, jakým s nimi pracuje. Zdroje se rozdělují na hmotné, nehmotné a na lidské zdroje a zkušenosti [3].

Semi-konkurenční výhody

Tento typ konkurenčních výhod firmy nejčastěji získávají jako náhradu za vlastní nedostatky. Na rozdíl od pseudo-konkurenčních výhod u nich nedochází k etickému rozporu nebo nedodržování zákona.

Obvykle jsou těžko kontrolovatelné a firmy, jež využívají výhody plynoucí z nich, se stávají závislé na externích faktorech. Tento typ konkurenční výhody se rozděluje:

- Akceptovatelné výhody – Nejčastěji se jedná o vládní pomoci, při kterých dochází určitým způsobem o omezení konkurence nebo o umožnění se konkurenci do jisté míry vyhnout. Dále zahrnují opatření chránící trh před vstupem jiných firem, o přirozený monopol a o spolupráci se silným partnerem.
- Neidentifikované výhody – Jedná se o výhody, které nelze jasně klasifikovat a pro jejich identifikaci je nutné podrobit je detailnější analýze [3].

1.3.4 Udržitelnost a zajištění konkurenčních výhod

Dosahování krátkodobé konkurenční výhody je stálým jevem, plynoucím z neustále se se vyskytujícího boje o zákazníky mezi jednotlivými konkurenty. Tento boj je navíc umocněn, pokud se na trhu objevuje rozdíl mezi poptávkou a nabídkou anebo trh

stagnuje. Proto je většina podniků motivována k nalezení cest, jak této krátkodobé konkurenční výhody dosáhnout.

Oproti tomu objevení faktoru, který povede k dlouhodobé konkurenční výhodě, je v dnešní době velmi obtížné. Podniku navíc nestačí pouze tento faktor nalézt, ale musí ho být schopen využít a dlouhodobě ovládat. Dále na trhu musí existovat bariéra, která zamezí ostatním konkurentům tento faktor získat, napodobit nebo překonat. Takto těžce objevený faktor vedoucí k dlouhodobé konkurenční výhodě je proto nutné před konkurencí zajistit, chránit nebo i případně utajit [15].

Komplexní zajištění konkurenční schopnosti firmy vyžaduje:

- Soustředění se na vývoj a vlastní výrobu produktu dle principů hodnotového řetězce společně se zajištěním vhodných výrobních faktorů.
- Porozumění tomu, co představuje pro zákazníka skutečný užitek.
- Volba správné ceny, nástrojů komunikační politiky, servisní politiky a podpory prodeje dle jednoznačně definované konkurenční výhody [13].

1.3.5 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec je nástroj pro systematické zkoumání veškerých podnikových činností a jejich vzájemné interakce s cílem analyzování zdrojů konkurenční výhody. Jedná se tedy o segmentaci podniku tak, aby bylo možné pochopit chování nákladů a zjistit již existující nebo odhalit potenciální zdroje diferenciací.

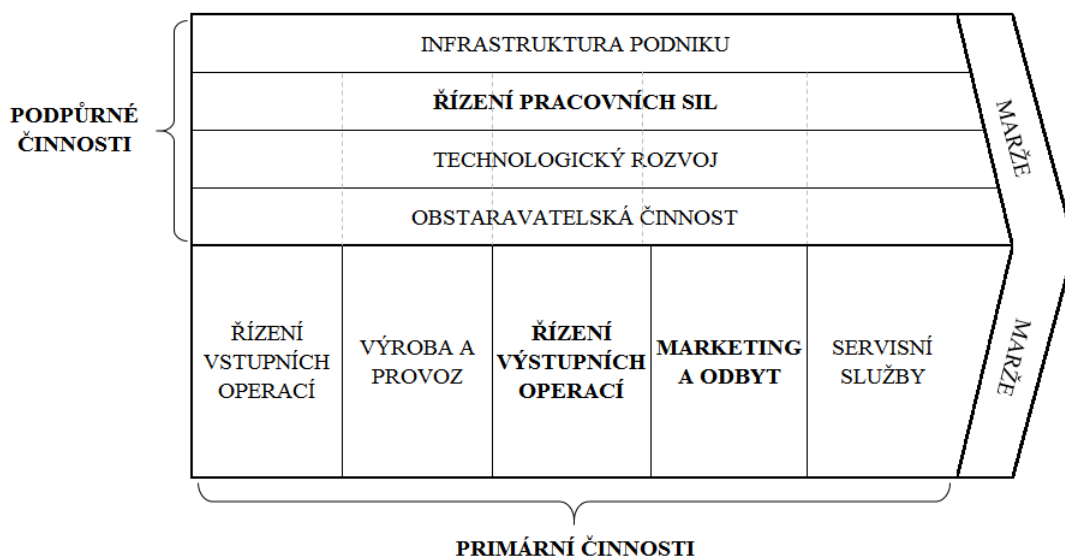
Hodnotový řetězec by neměl být sestaven na úrovni celého odvětví nebo na úrovni tržního sektoru, protože by byl příliš rozsáhlý a málo detailní. Nemusel by tak zahrnout významné zdroje konkurenční výhody. Proto jsou pro sestavení hodnotového řetězce rozhodující činnosti podniku ve specifických odvětvích [2].

Z definice hodnotového řetězce vyplývá, že na podnikovém výkonu se buď přímo, nebo nepřímo účastní celá řada podnikových činností. Při zkoumání hodnotového řetězce tedy nedochází pouze k analýze určité skupiny podnikových činností, ale dochází k souhrnné analýze veškerých podnikových aktivit [16].

Hodnotový řetězec se skládá z hodnototvorné činnosti a marže a vyjadřuje celkovou hodnotu. Jak již bylo uvedeno v předchozí části, hodnota zákazníka je charakterizována aktuálními nebo budoucími příspěvky zákazníků. Za hodnototvorné činnosti jsou považovány takové, pomocí nichž podnik vytváří produkt nebo službu pro své zákazníky a které mají pro své kupující určitou hodnotu. Marže udává rozdíl mezi celkovou hodnotou a veškerými náklady vynaloženými na vykonání potřebných hodnototvorných činností [2].

Způsob vykonání jednotlivých hodnototvorných činností rozhoduje o tom, zda bude podnik mít vysoké nebo nízké náklady v porovnání se svojí konkurencí. Realizace jednotlivých hodnototvorných činností naopak rozhoduje o diferenciaci.

Pro identifikaci jednotlivých hodnototvorných činností je nutné oddělit činnosti, které jsou technologicky a strategicky rozdílné. Tedy jednotlivé hodnototvorné činnosti rozdělit na primární činnosti a na činnosti podpůrné [2].



Obrázek č. 3: Porterův generický hodnotový řetězec [2, s. 59]

Primární činnosti

Za primární činnosti jsou považovány takové činnosti, které jsou spojeny s fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem, distribucí a poprodejním servisem. Primární činnosti je možné v každém podniku rozdělit do pěti generických kategorií:

- Řízení vstupních operací – Jedná se o činnosti spjaté s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů pro určitý výrobek.
- Výroba a provoz – Činnosti související se zpracováním vstupů do konečné podoby výrobku.
- Řízení výstupních operací – Činnosti spojené s odvozem, skladováním a distribucí.
- Marketing a odbyt – Činnosti, které u kupujících podněcují touhu po koupi a činnosti umožňující si daný výrobek zakoupit.
- Servisní služby – Činnosti spjaté s poskytováním služeb k udržení nebo zvýšení hodnoty výrobku [2].

Podpůrné činnosti

Podpůrné činnosti zajišťují realizaci primárních činností nákupem vstupů, technologiemi, personálním zabezpečením a podnikovou infrastrukturou. Je možné je rozdělit do čtyř generických kategorií:

- Obstaravatelská činnost – Činnosti, které jsou spojené s nákupem vstupů užitých v hodnotovém řetězci. Náklady na tyto činnosti tvoří malou, někdy i zcela zanedbatelnou část celkových nákladů. Přičemž nákupní způsoby a metody nákupu vstupů mají široký dopad na celkové podnikové náklady, protože přímo ovlivňují činnosti s těmito vstupy spojené.
- Technologický rozvoj – Činnosti, které jsou spjaté se snahou o zkvalitnění výrobku nebo se snahou o zlepšení výrobního postupu. Tyto činnosti jsou z pohledu konkurenční výhody důležité ve všech odvětvích, přičemž pro určitá odvětví jsou klíčová.
- Řízení pracovních sil – Činnosti související s nábořem, najímáním, výcvikem a platovým ohodnocením zaměstnanců. Řízení těchto činností pomáhá jak veškerým primárním i podpůrným činnostem, tak i hodnototvornému řetězci jako celku a má přímý vliv na konkurenční výhodu v každém podniku.
- Infrastruktura podniku – Oproti výše uvedeným kategoriím, infrastruktura podniku nenapomáhá pouze jednotlivým činnostem, ale celému hodnotovému řetězci. Jedná se o celou řadu činností spojených s plánováním, účetnictvím, finančním oddělením, právním oddělením, oddělením jakosti a dalšími [2].

1.4 Trh a tržní segmentace

Z ekonomického pohledu je trh označován jako místo střetu prodávajících a kupujících za účelem směny určitého zboží. Výrobci vstupují na trhy zdrojů za účelem nákupu a pozdějšího přetváření zdrojů na zboží a služby, které následně prodávají prostředníkům, kteří je dále prodávají koncovým spotřebitelům. Spotřebitelé na trhu prodávají svou práci, za kterou získávají peníze, za které pak nakupují zboží či služby. Nicméně v dnešní době nemusí být trh vnímán pouze jako fyzické místo, na kterém dochází ke střetu kupujících a prodávajících. Využitím moderních technologií může dojít ke směně zboží, aniž by muselo dojít k fyzickému kontaktu mezi jednotlivými účastníky [17].

Z marketingového pohledu je trh označován jako souhrn veškerých skutečných i potenciálních kupujících určitého výrobku či služby. V tomto kontextu jsou prodávající vnímáni jako tvůrci odvětví a kupující jako tvůrci trhu, kteří jsou vzájemně propojeni čtyřmi toky. Proávající na trh uvádějí své produkty, které s kupujícími směnují za peníze, a sdělení, které od kupujících vyměňují za informace. Jedná se tedy o směnu peněz za produkty či služby a výměnu informací [17].

1.4.1 B-2-C trhy

Business-to-Consumer neboli prodej koncovým spotřebitelům je označení pro spotřební trh, který je tvořen jednotlivci a domácnostmi, kteří nakupují nebo jiným způsobem získávají zboží a služby pro osobní spotřebu [17].

Chování spotřebitele na tomto trhu je ovlivněno jeho vlastnostmi a jeho rozhodováním. Jednotliví zákazníci na B-2-C trzích se velmi odlišují velikostí svých příjmů, dosaženým vzděláním, věkem, vkusem a dalšími nejrůznějšími charakteristikami. Jednotlivé faktory ovlivňující chování spotřebitele na spotřebitelském trhu lze rozdělit do čtyř skupin:

- Kulturní faktory – Jsou označovány za nejvýznamnější prvky ovlivňující chování spotřebitele. Jedná se o faktory ovlivňující základní hodnoty, preference, chování a postoje, který daný jedinec získává v rodině nebo od klíčových institucí.

- Společenské faktory – Tyto faktory významně ovlivňují reakci konečných spotřebitelů. Chování spotřebitele může být ovlivněno rodinou, sociálním postavením, rolí a statusem ve společnosti, participací v určitých skupinách atd.
- Osobní faktory – Zahrnují individuální faktory určitého spotřebitele. Jedná se o věk spotřebitele, typ zaměstnání, jeho životní styl, ekonomickou situaci, fázi života atd.
- Psychologické faktory – Z psychologického pohledu je nakupování spotřebitele ovlivněno především jeho vnímáním, motivací, učením se a přesvědčováním a jeho postojem [17].

1.4.2 B-2-B trhy

Business-to-Business trh neboli trh organizací zahrnuje veškeré organizace, které nakupují výrobky či služby za účelem jejich využití při výrobě jiných výrobků či služeb. Dále zahrnuje velkoobchodní a maloobchodní firmy, které nakupují zboží za účelem dalšího prodeje se ziskem. Obchodní trhy se z velké části podobají spotřebním trhům, nicméně pro tyto trhy je typický menší počet větších kupujících [17]. Trhy v B-2-B prostředí je možné rozdělit na:

- Horizontální trhy – Trhy, na kterých dodavatel spolupracuje se zákazníky z různých odvětví. Nejčastěji se jedná o poskytování služeb.
- Vertikální trhy – Trhy, na kterých dodavatel oslovuje zákazníky pouze v úzkém specifikovaném odvětví.
- Trhy s dominancí zákazníků – Tato tržní situace nastává v případě, pokud se na trhu vyskytuje několik velkých zákazníků, kteří diktují vývojové trendy a dodavatelé jsou zastoupeni pouze malými subjekty.
- Trhy s dominancí dodavatelů – Tento typ je přesným opakem předchozí situace, nastává, pokud se na trhu objevuje pouze několik globálních dodavatelů, kteří určují vývojové trendy.
- Neutrální trhy – Představují trhy, na kterých odběratelé, ale ani dodavatelé nemají dominantní postavení [18].

Na průmyslovém trhu je nákupní rozhodování považováno za složitější a celý nákupní proces je formalizovanější, podílí se na něm mnohem více nákupčích, než je tomu na

trhu spotřebním. Nákupní rozhodování organizace je možné rozřadit do několika fází. Mezi jednotlivé fáze patří rozpoznání problému, popis potřeby, upřesnění produktu, vyhledání a výběr dodavatelů, specifikace objednávkové rutiny a kontrola výsledků [17].

1.4.3 Segmentace trhu

Segmentací trhu se rozumí rozdělení trhu na menší, stejnorodější části, které se vyznačují podobnými požadavky a potřebami, tak aby je bylo z pohledu výrobců nebo prodejců jednodušší obsluhovat. Určitým segmentem trhu je tedy skupina zákazníků, vyznačující se velmi podobným vztahem k určité skupině výrobků nebo služeb [20].

Vzhledem k tomu, že se jednotlivé segmenty trhu od sebe výrazně liší v celé řadě faktorů, je pro firmu stěžejní výběr cílových tržních segmentů, které může obsluhovat lépe než její konkurence. Proces výběru cílových segmentů lze rozdělit na stadium hodnocení poptávky, stadium segmentace trhu, stadium výběru cílového trhu a stadium udržení zvolené pozice na cílovém trhu. Trh je možné rozdělit podle následujících segmentací:

- Geografická segmentace – Rozdělení trhu na určité zeměpisné celky.
- Demografická segmentace – Rozčlenění zákazníků do určitých skupin podle věku, pohlaví, vzdělání atd.
- Psychografická segmentace – Dělí konečné spotřebitele do skupin dle osobních vlastností, podobného životního stylu, etnického původu atd.
- Behaviorální segmentace – Rozděluje zákazníky podle jejich postojů, chování, reakcí a způsobu užívání výrobku [18].

Aby segmentace trhu byla pro firmu přínosná, musí jednotlivé tržní segmenty splňovat tyto základní charakteristiky. Tržní segment musí být měřitelný, tedy kupní sílu zákazníků a velikost segmentu je možné kvantifikovat. Segment musí být pro podnik dostupný a dosažitelný, dále jeho velikost musí být taková, aby byl pro podnik rentabilní, a musí být možné pro daný segment vypracovat účinný a realizovatelný marketingový plán [18].

1.5 Budování značky

Dle Americké marketingové asociace (AMA) je za značku považováno jméno, symbol či design, termín, označení nebo kombinace těchto pojmů určených pro identifikaci výrobků nebo služeb prodejce a jejich rozlišení od konkurence [19].

Hodnota obchodní značky je vyjádřena souborem aktiv a pasiv, které jsou spojené se značkou a zvyšují nebo snižují hodnotu, kterou výrobek či služba přináší zákazníkovi nebo firmě. Vzhledem k tomu, že je hodnota značky vyjádřena sadou aktiv, zahrnuje řízení hodnoty značky investice potřebné k vytvoření či posílení těchto aktiv. Důležité je obezřetné vnímání různých způsobů vytváření značky, protože každé aktivum, které tvoří hodnotu značky, vytváří hodnotu výrobku velmi rozdílnými způsoby. Mezi nejzásadnější kategorie hodnoty značky patří:

- Znalost značky – Vyjadřuje sílu přítomnosti určité značky v mysli spotřebitele. U spotřebitelů je možné měřit znalost značky identifikací, neboli rozpoznáním značky, vybavením si vzpomínek na výrobky spojené s konkrétní značkou a dominancí, tedy určením, na kterou první značku si spotřebitel vzpomene.
- Věrnost značce – Věrnost, kterou značka u spotřebitele podněcuje, z velké části vytváří hodnotu značky pro firmu. U vysoce věrných zákazníků je možné očekávat, že v budoucnu vytvoří předvídatelný objem prodeje, a tedy i zisku. Věrnost značce je považována za jednu z aktiv obchodní značky, proto investice posilující budování věrnosti napomáhají vytvářet a posilovat její hodnotu.
- Vnímaná kvalita – Vnímaná kvalita výrobku spotřebitelem je přímo spojená se značkou, proto patří vnímaná kvalita mezi nejzásadnější prvky podnikání.
- Asociace spojené se značkou – Jedná se o spojení, které si zákazník se značkou vybaví. Mezi asociace patří vlastnosti výrobku, konkrétní symbol, reklamní spojení a další [20].

Identita značky slouží k tomu, aby značce udávala význam, účel a směr. Je podstatným významem pro strategickou vizi značky a pro její hodnotu. Proto je klíčem k vybudování silné značky vyvinutí a v praxi uplatnění její identity. K zajištění identity značky firmy se nejčastěji využívá pohled na značku jako na výrobek, tedy na asociace spojené s výrobkem, pohled na značku jako na organizaci, jako na osobu, tedy na

osobnost značky a pohled na značku jako na symbol. Podrobnější identita značky může sloužit při rozhodování o praktické implementaci značky na trhu [20].

1.5.1 Strategická analýza značky

Primárním cílem strategické analýzy značky je urychlit a zlepšit specifikaci její identity, dále rozhodnutí o třídách výrobků, se kterými má být značka spojena, a rozhodnutí o výši investic na podporu značky. Mezi další cíle strategické analýzy značky patří identifikace strategické nejistoty, která ovlivňuje strategii značky.

Pro provedení celkové strategické analýzy značky je potřeba provést analýzu zákazníků, konkurence a analýzu vlastní.

- Analýza zákazníků – Zahrnuje analýzu zákaznických trendů, struktury zákaznických segmentů, zákaznických motivací a nenaplněných potřeb zákazníků.
- Analýza konkurence – Zkoumá pozici a obraz největších konkurenčních značek a analyzuje jejich silné a slabé stránky. Hodnotí současnou a možnou budoucí situaci konkurentů.
- Vlastní analýza – Prozkoumává stávající obraz vlastní značky, její tradici, její silné a slabé stránky a možné napojení na jiné značky [20].

1.5.2 Marketingová komunikace pro budování hodnoty značky

Za marketingovou komunikaci jsou považovány veškeré prostředky, pomocí kterých se firma snaží informovat, přesvědčit nebo připomenout se zákazníkům a to buď přímo, nebo nepřímo ve spojitosti se značkou, kterou prodává. Marketingová komunikace se podílí na hodnotě značky tím, že ji vtiskne do paměti spotřebitelů a dotvoří její image [19].

Nástroje marketingové komunikace, tedy marketingový komunikační mix, je možné rozdělit:

- Reklama – Za reklamu je považována jakákoliv placená forma neosobní prezentace zboží, služeb či idejí identifikovatelným způsobem.

- Podpora prodeje – Je definována jako krátkodobý podnět k vyzkoušení nebo nákupu výrobku či služby.
- Marketing událostí a sponzorství – Jedná se o sponzorování určité události či aktivity, jejichž cílem je vytvoření určité interakce spojené se značkou.
- Public relations a publicita – Programy určené k propagaci nebo ochraně image společnosti a jejích produktů.
- Osobní prodej – Osobní interakce s jedním nebo více potencionálními kupujícími za účelem zodpovězení jejich otázek, zajišťování objednávek a poskytování prezentací [21, 22].

1.5.3 Specifika marketingové komunikace na B-2-B a na B-2-C trzích

Každý z trhů má svá specifika, proto je nutné rozlišovat marketingovou komunikaci na jednotlivých trzích [23].

Tabulka č. 2: Rozdílnost B-2-B a B-2-C trhů [23, s. 147]

Specifika B-2-B trhů	Specifika B-2-C trhů
• o nákupu běžně rozhoduje větší skupina lidí	• o nákupu rozhoduje jednotlivec či domácnost
• na rozhodování je zapotřebí delší doba	• na rozhodování obvykle stačí kratší čas
• větší objem investic	• nejčastěji se jedná o menší částky
• využívají se peníze firem	• využívají se peníze jednotlivců či domácností
• využívají se specifické komunikační kanály	• využívají se klasické komunikační kanály
• informace emotivního typu nehrají roli, rozhodující jsou racionální informace	• informace emotivního typu hrají významnou roli
• cílový segment je tvořen malým počtem kupujících	• cílový segment je tvořen velkým počtem kupujících

Marketingová komunikace na B-2-B trzích musí vycházet z obchodních cílů, marketingových cílů a plánů firmy. V rámci komunikačního mixu na B-2-B trzích se více klade důraz na osobní prodej, přímý marketing a public relations. Oproti tomu klasická reklama zde ustupuje. Důležitou roli na těchto trzích hrají také veletrhy a odborné konference [23].

1.6 Distribuce a distribuční cesty

Za distribuci je považován jakýkoliv pohyb produktů z místa jejich vzniku do místa jejich spotřeby nebo opakovaného užívání. Z marketingového pohledu je distribuce definována jako soubor činností veškerých subjektů, které se podílejí na zpřístupnění hotových produktů konečným spotřebitelům prostřednictvím distribučních cest. V marketingovém pojetí patří fyzická distribuce, změna vlastnických vztahů a doprovodné a podpůrné činnosti mezi základní vlastnosti distribuce. Fyzická distribuce je proces zahrnující přepravu zboží a jeho skladování a řízení zásob takovým způsobem, aby vždy bylo možné uspokojit poptávku zákazníků. Změna vlastnických vztahů na základě směny umožňuje kupujícím užívat zboží či služby. Za doprovodné a podpůrné činnosti je považováno zajištění propagace, poradenská činnost, poskytnutí úvěru, provedení marketingového výzkumu a další [19].

Distribuční cesta je soubor veškerých činností jednotlivců a firem, kteří se účastní procesu přesunu výrobků nebo služeb z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby či užití. Mezi základní funkce distribuční cesty patří uspokojování požadavků kupujících nákupem a prodejem zboží, skladováním a přepravou zboží, klasifikací produktů, další funkcí je průzkum trhu a marketingový výzkum, propagace produktů a poskytování záruk a vyřizování reklamací. Distribuční cestu je možné klasifikovat dle počtu zprostředkovatelských úrovní:

- Přímá distribuční cesta – Výrobce prodává své produkty přímo konečnému spotřebiteli.
- Nepřímá distribuční cesta – Cesta produktu od výrobce vede ke konečnému spotřebiteli přes jednoho nebo více zprostředkovatelů.
- Jednoúrovňová distribuční cesta – Je tvořena výrobcem, jedním zprostředkovatelem a konečným spotřebitelem.
- Dvoj a víceúrovňové distribuční cesty – Zahrnuje výrobce, dva a více mezičlánků, mezi které mohou patřit velkoobchody, maloobchody, agenti atd., a konečného spotřebitele [19].

Distribuční síť je nejčastěji tvořena třemi skupinami subjektů:

- Výrobci – Jedná se o prvovýrobce, zpracovatele nebo o těžební průmysl.
- Distributoři – Mezi mezičlánky zajišťující nepřímou distribuci patří velkoobchod, maloobchod a agenti.
- Podpůrné organizace – Zajišťují doprovodné a podpůrné činnosti. Jedná se o reklamní agentury, agentury organizující marketingové výzkumy trhu, banky, pojišťovny a další [19].

Velkoobchod ve velké míře plní veškeré základní marketingové funkce distribuční cesty a to především v distribuci produktů na lokální trhy, nákupu zboží ve velkých objemech, pomocí kterých snižuje náklady na fyzickou distribuci, v zajištění skladování, přebírání rizika, podílení se na propagaci produktů a na marketingovém výzkumu a v zajištění poradenství. Velkoobchodní organizace je možné rozdělit:

- Firemní velkoobchody – Jedná se o podniková prodejní střediska nebo o pobočkové distribuční sklady. Výrobce je zřizuje za účelem plné kontroly distribuce vlastních produktů.
- Velkoobchodní sklady – Nakupují zboží od výrobců nebo agentů a komisionářů, které následně skladují a poté jej dodávají ostatním prodejcům.
- Agenti a komisionáři – Nenakupují zboží, ale pouze zprostředkovávají jeho nákup a prodej za určitou odměnu [19, 22].

Maloobchod zahrnuje veškeré činnosti, které jsou spojené s nabídkou a prodejem zboží či služeb konečným uživatelům k osobnímu, neobchodnímu využití. Funkce maloobchodu je především v informování kupujících o nabízených produktech, vytváření spotřebitelského sortimentu, zajištění prodeje zboží a jeho krátkodobého skladování, provádění obchodních transakcí se spotřebiteli a v poskytnutí doprovodných služeb. Mezi typy nejběžnějších maloobchodních prodejen patří obchodní domy, specializované prodejny, hypermarkety a supermarkety, diskontní prodejny a nákupní centra [20, 23].

1.7 Zhodnocení teoretických východisek

Tato kapitola diplomové práce shrnuje teoretická východiska z odborné literatury, na jejichž základě jsou vypracovány jednotlivé analýzy současného stavu a vytvořeny konkrétní návrhy, které vedou k posílení konkurenceschopnosti společnosti ABC, s.r.o. na českém trhu. Jedná se o vymezení trhů, na kterých firma působí, a distribučních cest, definování pojmů jako je konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a marketingová komunikace.

Vzhledem k tomu, že společnost ABC působí jak v B-2-B, tak i v B-2-C prostředí, jsou nejprve jednotlivá prostředí definována a je vymezen základní rozdíl mezi nimi. Dále je definována konkurence a její typologie. Konkurence je vymezena v širokém smyslu soutěže firem a jsou představeny charakteristiky, které ji stanovují. Dále jsou uvedeny různé pohledy na typologii konkurence, pomocí kterých je možné konkurenční firmy odlišovat. Určitý rozdíl v pohledu od ostatních přístupů poskytuje substituční pojetí konkurence, které člení konkurenční firmy do úrovně značky, odvětví, služby a rodu, a určuje tak firmy, které představují pro společnost největší hrozbu. Na toto teoretické vymezení konkurence navazuje analýza konkurence v analytické části práce.

Dále je definována konkurenceschopnost z mikroekonomického a z makroekonomického pohledu a faktory, které ji přímo ovlivňují. Dále je představena strategie úspěchuschopnosti firmy a metoda SMART pro stanovování cílů, přičemž její požadavky jsou zohledněny při sestavování cílů společnosti v návrhové části.

Následně jsou vymezeny základní generické konkurenční strategie pro získání určité konkurenční výhody, představeny různé typy konkurenčních výhod a definován hodnotový řetězec, který slouží k systematickému zkoumání veškerých podnikových činností a jejich vzájemné interakci a popisuje vznik hodnoty pro zákazníka pomocí primárních a podpůrných činností. Tento přístup je využit v analytické části pro sestavení faktorů, které vytváří nejdůležitější hodnoty pro zákazníky a patří mezi konkurenční výhody společnosti ABC. Závěr této části práce obsahuje vymezení marketingové komunikace a představuje specifika této komunikace v B-2-B a v B-2-C prostředí.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Druhá část diplomové práce se zaměřuje na analýzu současného stavu společnosti ABC, která se zabývá výrobou elektronických svítidel. Nejdříve jsou uvedeny základní údaje o společnosti, poté vypracovány analýzy obecného, oborového a interního prostředí firmy. Výsledky jednotlivých analýz jsou v závěru kapitoly shrnuty prostřednictvím SWOT analýzy.

2.1 Základní údaje o společnosti

Firma ABC, s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku na konci roku 2002 jako nástupce původní firmy založené v roce 1991. Společnost sídlí v malé obci v blízkosti města Jihlava v kraji Vysočina a patří mezi významné evropské výrobce interiérových a exteriérových svítidel.

Vývojový a výrobní program firmy je zaměřen na dvě skupiny elektronických svítidel. První skupina výrobků je tvořena svítidly s ručně foukaným třívrstevným opálovým sklem, oproti tomu druhá skupina obsahuje svítidla s plastovými stínítky. Mezi základní typy výrobků patří přesazená, tedy stropní a nástěnná svítidla, a dále závěsná s různými typy závěsů. Jednotlivá svítidla mohou být vybavena širokou škálou světelných zdrojů, včetně nejmodernějších LED zdrojů.

Veškerá výrobky společnosti jsou vyrobeny dle evropských norem a jsou certifikovány. Firma vlastní certifikaci EZÚ udělovanou Elektronickým zkušebním ústavem, dále certifikaci CB, tedy osvědčení o elektronické bezpečnosti elektronických výrobků dle mezinárodních norem, a prohlášení o shodě ES, které potvrzuje shodu výrobků s požadavky nařízení vlády.

Charakteristika společnosti:

- právní forma: společnost s ručením omezeným
- základní kapitál: 3 000 000 Kč
- počet pracovníků: 55

- předmět podnikání:
 - výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
 - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- roční obrat 2015: 115 340 000 Kč

2.2 Analýza obecného prostředí – SLEPTE analýza

Pro analýzu makroprostředí firmy byla zvolena SLEPTE analýza, která zkoumá sociální, legislativní, ekonomické, politické, technické a ekonomické faktory obecného prostředí. Diplomová práce se zabývá působením společnosti ABC výhradně na českém trhu, proto i tato analýza se primárně zaměřuje pouze na tuto oblast.

2.2.1 Sociální faktory

Míra zaměstnanosti a nezaměstnanosti

Obecná míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl nezaměstnaných občanů k součtu zaměstnaných a nezaměstnaných osob ve věkovém rozmezí od 15 do 64 let. Obecná míra nezaměstnanosti je zveřejňována Českým statistickým úřadem na základě výsledků výběrového šetření pracovních sil. Oproti tomu registrovaná míra nezaměstnanosti je stanovena na základě údajů Úřadu práce a zveřejňuje ji Ministerstvo práce a sociálních věcí [24].

Míra ekonomické aktivity obyvatelstva je vypočtena jako podíl ekonomicky aktivních obyvatel k celkové populaci České republiky ve věkovém rozmezí od 15 do 64 let. Za ekonomicky aktivní obyvatele jsou považováni všichni zaměstnaní i nezaměstnaní občané státu [24].

Tabulka č. 3: Míra zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity [24]

Ukazatel	4. čtvrtletí 2013	1. čtvrtletí 2014	2. čtvrtletí 2014	3. čtvrtletí 2014	4. čtvrtletí 2014
Míra zaměstnanosti [%]	55,4	55,1	55,6	55,9	56,2
Obecná míra nezaměstnanosti [%]	6,7	6,8	6	5,9	5,7
Míra ekonomické aktivity [%]	59,4	59,1	59,1	59,4	59,6

Z tabulky je patrné, že míra ekonomické aktivity je v posledních pěti zveřejněných čtvrtletích konstantní a obecná míra nezaměstnanosti má klesající trend. V kraji Vysočina, kde firma působí, dosáhla míra nezaměstnanosti v roce 2014 ročního průměru ve výši 5,6 %, čímž se Vysočina řadí pod roční průměr celé České republiky, který je ve výši 6,1 %. V tomtéž roce míra ekonomické aktivity v tomto kraji byla spočtena ve výši 58,2 %. Z další statistiky zveřejněné Českým statistickým úřadem je patrné, že průměrná roční míra nezaměstnanosti v České republice v roce 2015 poklesla oproti předchozímu roku na hodnotu 5,1 %. Dle aktuální predikce Ministerstva financí se v roce 2016 očekává další pokles míry nezaměstnanosti, její průměrná roční míra je odhadovaná na 4,7 %. V roce 2017 se předpokládá další pokles, až na hodnotu 4,6 % [25, 26].

2.2.2 Politické a legislativní faktory

Společnost s ručením omezeným se nově od 1. ledna 2014 řídí dle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, zkráceně dle zákona o obchodních korporacích. Tento zákon do značné míry nahrazuje obchodní zákoník a vymezuje obchodní společnosti. Mezi nejvýznamnější změnu týkající se společnosti s ručením omezeným patří snížení minimální výše vkladu. Tato změna snižuje výši základního kapitálu z 200 000 Kč na 1 Kč, a tedy usnadňuje založení tohoto typu společnosti osobám, pro které byla původní výše základního kapitálu hlavní překážkou k založení této společnosti. Dále došlo k rozšíření využitelnosti druhů podílů, umožnění představování podílu ve společnosti kmenovým listem, ke zrušení zákazu řetězení, kdy nově jedna osoba může být společníkem či zakladatelem libovolného počtu společností s ručením omezeným a dále k povinnosti uveřejňovat takové údaje na internetových stránkách firmy, které je společnost povinna uvádět v obchodních listinách [27, 28].

Společnost ABC se dále řídí zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, zkráceně živnostenským zákonem. Předmět podnikání společnosti je upravován v příloze č. 1 tohoto zákona, upravující řemeslné živnosti, a příloze č. 4 upravující živnosti volné. Společnost se dále řídí novým občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb., který vešel v platnost dne 1. ledna 2014, zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a zákonem č. 262/2006 Sb., tedy zákoníkem práce [27].

Mezi další politické a legislativní faktory, které ve velké míře ovlivňují společnost, patří nařízení Evropské unie zakazující prodej zvláště energeticky náročných žárovek pro domácí použití. Tato ustanovení slouží k zajištění náhrad v podobě úsporných zdrojů světla a pro společnost představují nařízení ve změně světelných zdrojů osazených ve vyráběných svítidlech [29].

Harmonogram postupného ukončování prodeje určitých světelných zdrojů pro domácnosti:

- září 2009 – Ukončení prodeje světelných zdrojů spadajících do energetické třídy horší než C s výkonem přesahující 950 lumenů, a všech světelných zdrojů patřících do skupiny horší než E. Toto omezení zakázalo prodej klasických žárovek s příkonem nad 100 W.
- září 2010 – Ukončení prodeje světelných zdrojů spadajících do energetické třídy horší než C s výkonem přesahující 725 lumenů. Omezení prodeje klasické žárovky s příkonem nad 75 W.
- září 2011 – Ukončení prodeje světelných zdrojů spadajících do energetické třídy horší než C s výkonem přesahující 450 lumenů. Toto nařízení omezilo prodej klasické žárovky s příkonem nad 60 W.
- září 2012 – Ukončení prodeje světelných zdrojů spadajících do energetické třídy horší než C s výkonem přesahující 60 lumenů.
- září 2013 – Zpřísnění požadavků na technické specifikace a zvýšení nároků na kvalitu.
- září 2016 – Ukončení prodeje veškerých světelných zdrojů spadajících do energetické třídy horší než B, kromě světelných zdrojů s paticí G9 a R7s. Ukončení prodeje všech klasických žárovek spadajících do energetické třídy C a horší [30].

Dále se společnost musí řídit podle českých technologických norem (ČSN), které jsou spravovány Úřadem pro technologickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Pro předmět podnikání společnosti jsou to především normy týkající se bezpečnosti elektrických zařízení, bezpečnosti zacházení s elektrickými zařízeními,

revizí elektrických předmětů a zařízení a dalšími spadajícími do skupiny číslo 33 – elektrotechnických předpisů [31].

Hospodářská komora České republiky upravuje vydávání certifikátů o původu zboží, tedy prokázání země původu zboží, které je pro společnost důležité v případě vývozu vlastních výrobků do zahraničí. Vzhledem k tomu, že společnost část své produkce vyváží do zahraničí, obdržení tohoto certifikátu jí umožňuje získání celního zvýhodnění a ušetření času při celním řízení [32].

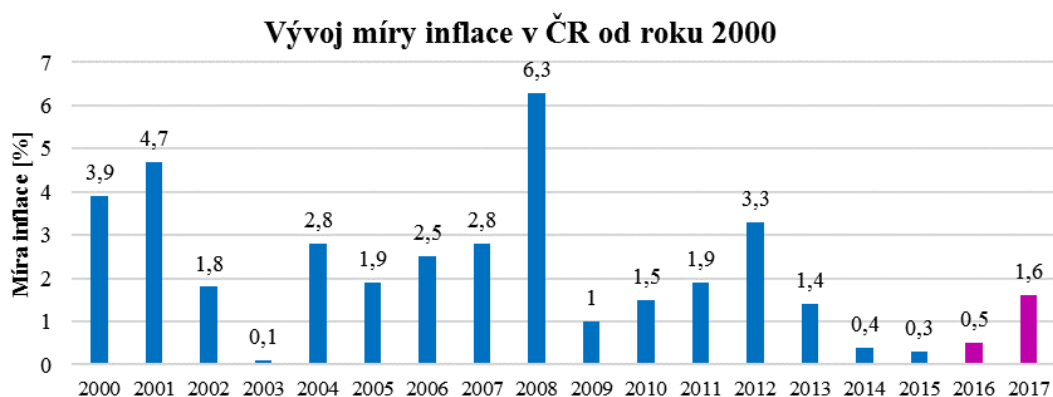
2.2.3 Ekonomické faktory

Aktuální vývoj ekonomiky

Inflace

Míra inflace se nejčastěji zachycuje pomocí přírůstku průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje, o jakou procentní změnu se změnila průměrná cenová hladina za posledních dvanáct kalendářních měsíců oproti průměru předchozích dvanácti kalendářních měsíců [33].

Míra inflace v roce 2015 dosáhla hodnoty 0,3 %, což je druhá nejnižší hodnota od roku 2000. Takto nízká inflace v České republice je převážně dána obecně nízkou inflací v globálním měřítku a také vysokým propadem světových cen minerálních paliv. Pro následující dva roky se očekává mírný nárůst inflace, přesněji predikce míry inflace pro rok 2016 činí 0,5 % a pro rok 2017 se očekává hodnota 1,6 % [26].

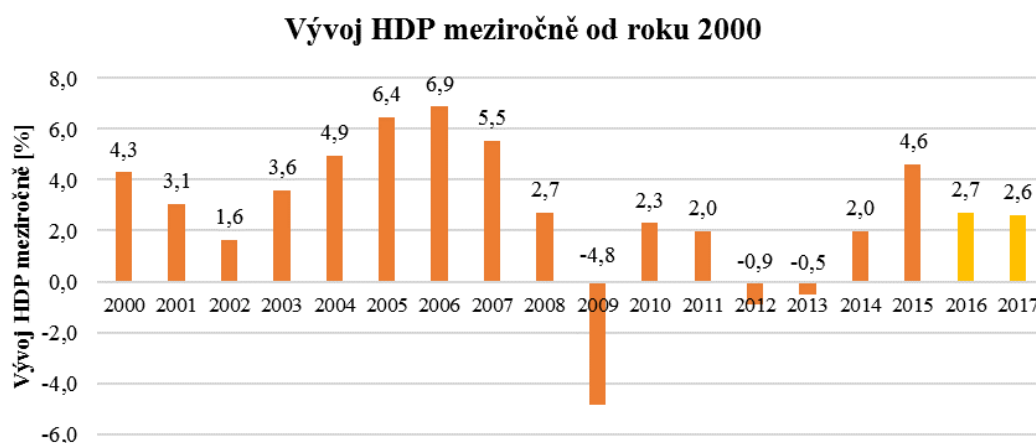


Graf č. 1: Vývoj míry inflace v ČR od roku 2000 [33]

Hrubý domácí produkt

Společně s inflací je možné pro posouzení výkonnosti ekonomiky použít ukazatel hrubého domácího produktu (HDP). Hrubý domácí produkt představuje peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených za určité časové období na daném území [34].

Hrubý domácí produkt České republiky v roce 2015 meziročně vzrostl o 4,6 %. Predikce Ministerstva financí předpokládá meziroční růst hrubého domácího produktu v roce 2016 ve výši 2,7 % a v roce 2017 ve výši 2,6 % [26].

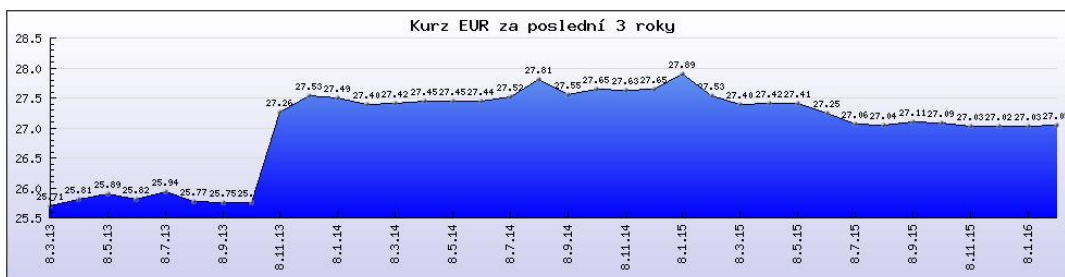


Graf č. 2: Vývoj HDP meziročně od roku 2000 [34]

Měnové kurzy

Vzhledem k tomu, že společnost nakupuje některé součásti ze zahraničí a část své produkce vyváží do Ruska a jiných evropských a mimoevropských zemí, je proto pro ni podstatný vývoj kurzu eura, amerického dolaru a ruského rublu.

Na konci roku 2013 provedla Česká národní banka řízené oslabení koruny, tak aby udržela kurz koruny vůči euru na zhruba 27 korunách. Dle vyjádření České národní banky bude řízené oslabování české koruny trvat minimálně do druhé poloviny roku 2016 a je tedy možné předpokládat, že kurz eura se bude alespoň do této doby konstantě pohybovat na 27 Kč za jedno euro [35].



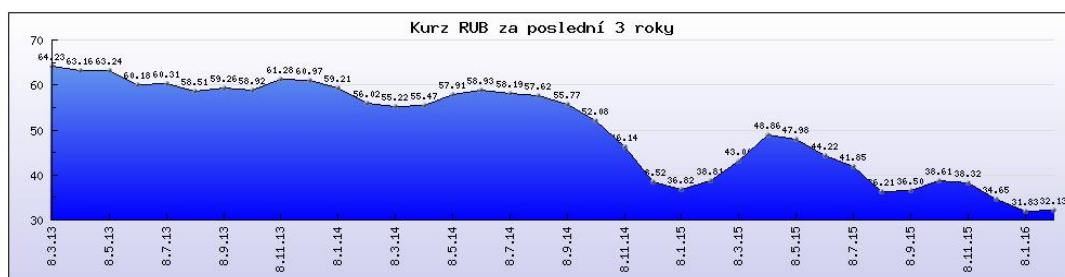
Graf č. 3: Kurz eura [36]

Za poslední dva roky dochází k podobnému oslabování koruny vůči americkému dolaru, které je ale způsobené především poklesem eura vůči americké měně. Současná hodnota je 24,692 Kč za jeden americký dolar [37].



Graf č. 4: Kurz amerického dolaru [38]

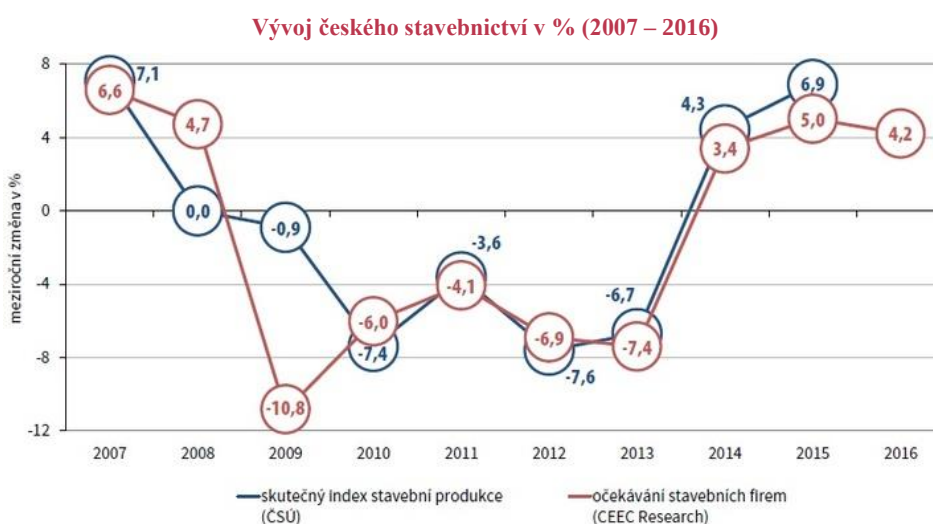
Propad ruského rublu převážně způsobený vytrvalým propadem cen ropy do velké míry neustále prodražuje zboží společnosti vyvážené do Ruska. Aktuální hodnota je 34,371 Kč za 100 ruských rublů. Tento propad představuje pro firmu hrozbu v omezení exportu vlastní produkce do této země [39].



Graf č. 5: Kurz ruského rublu [40]

Krize ve stavebnictví

Dopad finanční krize z roku 2008 na stavebnictví v oblasti bytového stavebnictví, funkčních domů, kanceláří atd. má velký dopad i na společnost, protože velká část odběratelů působí právě v tomto sektoru. V tomto roce došlo ke značnému poklesu poptávky po nemovitostech, kdy poptávka oproti předchozímu roku poklesla o více než o polovinu, dále došlo k omezení stavebních investic, pozastavení některých výstavních akcí a i velkých projektů ve všech regionech České republiky. Od roku 2014 se situace zlepšuje, poptávka po nemovitostech výrazně stoupá a obnovují se některé přerušené projekty. Nicméně tato krize má i v roce 2016 pro společnost neustále částečné dozvuky [41].



Graf č. 6: Vývoj českého stavebnictví [41]

2.2.4 Technologické faktory

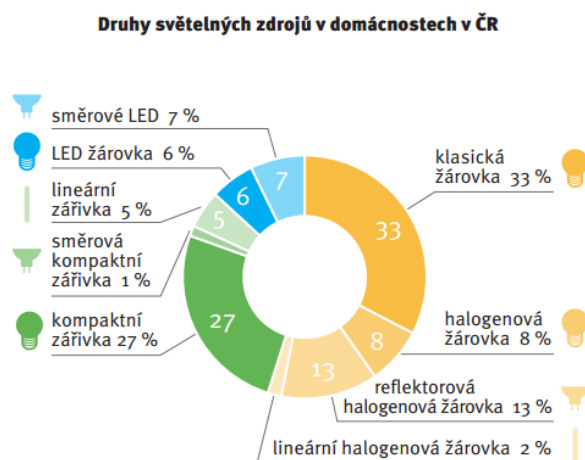
Vzhledem k tomu, že je společnost ABC výrobním podnikem, tak ji pokroky v oblasti světelných zdrojů a technologií výroby přímo ovlivňují. Aby společnost zůstala konkurenceschopná, musí tyto oblasti sledovat a pokusit se včas implementovat případné, nové technologické pokroky. Z pohledu technologie je možné světelné zdroje využitelné v elektronických svítidlech rozdělit:

- Klasická vláknová žárovka – Představuje nejlevnější světelný zdroj, na výrobu je nejjednodušším a ekologicky nezávadným světelným zdrojem, při zapnutí se okamžitě rozsvítí na plný výkon. Důvod, proč bylo nařízeno postupné ukončování prodeje tohoto světelného zdroje, je především v jeho vysoké

spotřebě energie, kdy pouze 10 % uvolněné energie představuje světlo a celý zbytek je ztracen v podobě tepla. Životnost klastické žárovky se udává na 1 000 hodin.

- Halogenová žárovka – Je zhruba o 30 % úspornější než klasická žárovka a její pořizovací cena je nižší než cena zářivky či LED žárovky. Nevýhodou je její značná neúspornost a nižší účinnost v porovnání s přechozími dvěma jmenovanými.
- Kompaktní zářivka – úsporná žárovka – Ušetří zhruba o 80 % více energie než klasická žárovka. Její životnost se pohybuje okolo 10 000 hodin. Nicméně nevýhodou je její pořizovací cena, která je značně vyšší než u předchozích dvou typů světelných zdrojů a také to, že během určité doby provozu dochází k úbytku svítivosti žárovky.
- LED žárovka – Ze všech jmenovaných má nejnižší spotřebu energie, její doba životnosti se udává na 25 000 hodin a během svícení zůstává chladná. Nicméně v porovnání s ostatními je její pořizovací cena nejvyšší [42].

Dle průzkumu v rámci projektu PremiumLight byly porovnány druhy světelných zdrojů v 500 domácnostech v České republice. Vzhledem k tomu, že byl průzkum proveden v roce 2012, je možné předpokládat, že došlo k mírnému zvýšení výskytu úspornějších zdrojů a zároveň došlo k úbytku již neprodejných klasických žárovek. Nicméně LED osvětlení není ještě v dnešní době příliš rozšířené a představuje pro firmu příležitost ve zkvalitnění své produkce [43].



Graf č. 7: Druhy světelných zdrojů v domácnostech v ČR [43]

2.2.5 Ekologické faktory

V České republice je likvidace odpadů vymezená zákonem č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů. Společnosti nejčastěji vzniká odpad při výrobě, kde dochází k ořezávání plastů, a tyto ořezky již nelze znovu použít, dále ve formě oleje z odmašťovacích lázní a elektroodpad. Dle tohoto zákona je společnost povinna vést průběžnou evidenci odpadů a také přesně evidovat, jakým způsobem je s každým druhem odpadu nakládáno [27].

Od roku 2005 nastává povinnost každému výrobcí a prodejci elektrospotřebičů finančně přispívat do kolektivního systému, ze kterého se financuje recyklace tzv. historického odpadu. Z tohoto poplatku se tedy platí cyklus, který začíná odložením elektrospotřebiče na sběrné místo a končí v okamžiku jeho recyklace. Prodejcem tedy vzniká povinnost uvádět ceny elektrospotřebičů včetně recyklačního poplatku. Recyklační poplatek platí koncový zákazník a u sortimentu společnosti se pohybuje v rozmezí 2 Kč za zářivku či 8 Kč za svítidlo [27].

2.2.6 Zhodnocení analýzy obecného okolí

Celkové vyhodnocení SLEPTE analýzy zachycující faktory obecného okolí společnosti, představu níže uvedená tabulku. Jednotlivým faktorům je přiřazena váha dle závažnosti hrozby či míry příležitosti.

Tabulka č. 4: Zhodnocení SLEPTE analýzy [Zdroj: vlastní zpracování]

Faktory	Příležitost	Hrozba
Sociální faktory	nízká	nízká
Politické a legislativní faktory	nízká	vysoká
Ekonomické faktory	nízká	vysoká
Technologické faktory	vysoká	střední
Ekologické faktory	nízká	střední

Za nejvýznamnější hrozby v oblasti legislativních faktorů jsou považovány možné změny norem upravující součásti elektronických svítidel, přesněji zákazy prodeje určitých typů elektrických zdrojů a dále změny norem týkající se používání

a bezpečnosti elektronických zařízení. Tato případná hrozba může mít pro společnost dopad v podobě velkého nárůstu nákladů na přetransformování výrobního procesu.

Za velmi závažnou hrozbu je dále považována možnost vzniku krize ve stavebnictví jako důsledek ekonomické krize. Krize v tomto odvětví způsobí odliv největší skupiny zákazníků společnosti. Změna měnových kurzů také představuje pro společnost hrozbu v omezení vývozu vlastní produkce do zahraničí a prodražení nákupu materiálu z jiných zemí.

Naopak technologická oblast představuje pro společnost značnou příležitost v implementaci nejnovějších technologií a tím získání určité konkurenční výhody nad svými konkurenty. Nicméně zanedbání této oblasti při pomalém zavedení nové technologie může pro společnost představovat hrozbu ve ztrátě konkurenceschopnosti na daném trhu.

2.3 Analýza oborového prostředí

2.3.1 Vymezení trhu

Pro analýzu oborového prostředí a konkurence je nejprve nutné vymezit trh, na kterém společnost působí. Za elektronické svítidlo je dle definice české technické normy ČSN EN 60598-1 považováno „zařízení, které rozděluje, filtruje nebo mění světlo vyzařované jedním nebo několika světelnými zdroji; a které obsahuje všechny díly nutné pro podepření, upevnění a ochranu světelných zdrojů a kromě světelných zdrojů samotných v případě potřeby i příslušenství obvodu včetně prostředků pro jejich připojení k elektrické síti“ [44].

Trh elektronických svítidel je tedy značně široký a zahrnuje veškerá interiérová a exteriérová svítidla, dekorativní a designové osvětlení, kancelářské osvětlení, průmyslová svítidla, osvětlení továrních hal a výrobních prostor, nemocniční osvětlení, osvětlení veřejných prostorů atd.

Sortiment společnosti ABC je velmi úzce zaměřen, neboť společnost vyrábí především svítidla pro stavební objekty, které se příliš nepoužívají v hlavních osvětlovaných

prostorách. Sortiment společnosti se tedy nejčastěji uplatňuje pro osvětlení chodeb, schodišť, sociálních zařízení, šaten atd. a vyznačuje se jednoduchými tvary. Tímto není řečeno, že výrobky společnosti se nehodí k osvětlení hlavních osvětlovaných prostor ve stavebních objektech. Pokud tedy zákazník nevyhledává složité, ozdobné tvary svítidel, ale preferuje jednoduchost a nenáročný design, může upřednostnit výrobky této společnosti. Určitá část sortimentu společnosti se využívá pro osvětlení pomocných prostor v moderních bytových domech a v rekonstruovaných historických budovách. Zbylou část sortimentu firmy tvoří designová svítidla vhodná pro osvětlení pomocných prostor v domácnostech, rodinných domech, hotelech atd. Většina výrobků společnosti spadá do střední cenové třídy.

Převážná část produktů firmy je osazena sklem ruční výroby, čímž se do velké míry odlišuje od nabídky velké části konkurenčních firem. Výrobky jsou vyráběny sériově a firma nabízí skladem značnou část své produkce, čímž opět získává určitou výhodu nad svou konkurencí. Mezi portfoliem produktů společnosti nenajdeme svítidla určená pro využití v průmyslu ani pro veřejné osvětlení.

2.3.2 Analýza dodavatelů

Tato analýza je zaměřena na dodavatele, kteří souvisejí převážně s vlastní výrobou společnosti, tedy na dodavatele fyzických vstupů pro výrobu. Z důvodu neposkytnutí více údajů nebyli jednotliví dodavatelé analyzováni z hlediska nákladů.

Nejvýznamnějším dodavatelem společnosti ABC jsou sklárny, protože zhruba 70 % výrobků firmy je osazeno skleněnými stínítky. V České republice působí celá řada skláren, nicméně opálové osvětlovací sklo je značně specifické a požadavky na technologii výroby, vybavenost sklárny, odbornost zaměstnanců a na výrobní know-how samotné sklárny jsou obrovské. Ekologické zákony uplatněné v posledních letech způsobily zánik mnoha skláren vyrábějících tento typ skla jak v České republice, tak i v Evropské unii. Z těchto důvodů se v České republice nachází pouze jedna sklárna vyhovující požadavkům společnosti.

Sklárna Janštejn s.r.o.

Sklárna Janštejn patří tedy mezi jediného výrobce tohoto typu skla v České republice. Firma se nachází v kraji Vysočina a historie této sklářské firmy sahá až do roku 1827. V současné době se specializuje na osvětlovací skla a svoji produkci dodává do tuzemských i zahraničních firem. Produkty sklárny Janštejn využívá pro své výrobky i hlavní konkurent společnosti ABC firma LUCIS.

Výrobní kapacity sklárny jsou pro objem produkce společnosti ABC nedostačující, proto firma využívá i tři sklárny z Polska. Nedostatek skláren zaměřujících se na tento typ skla představuje pro společnost velkou hrozbu v podobě ztráty klíčového dodavatele z České republiky.

Plastové části

Od roku 2014 firma vlastní lisovnu, ve které si sama vyrábí plastová stínítka pro svítidla, a tedy nemusí tento materiál odebírat. Ostatní plastové součásti světel, plastové spodky a plastové držáky firma odebírá od kooperací. Firem dodávajících tento sortiment je na trhu značné množství, proto ztráta určitého dodavatele tohoto materiálu nepřestavuje hrozbu jako v předešlém případě.

Kovové části

V roce 2015 byl výrobní areál firmy rozšířen o novou halu pro kovovýrobu a práškové lakování, proto si společnost značnou část kovových součástí dokáže vyrobit sama. Ostatní kovové části odebírá od kooperací a stejně jako u plastových částí, tento materiál vyrábí značné množství firem na českém trhu, proto nepředstavuje hrozbu v podobě ztráty klíčového dodavatele.

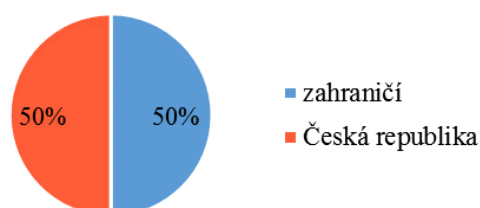
Elektronické součásti

Elektronické součásti, sloužící primárně jako zdroj světla uvnitř svítidla, nakupuje firma od celé řady dodavatelů. Nejvýznamnějším dodavatel tohoto sortimentu je společnost Tridonic, dodávající především předřadníky pro zářivky a pro LED osvětlení. V tomto odvětví také působí velké množství českých i zahraničních firem, proto hrozba ztráty klíčového dodavatele tohoto materiálu je minimální.

2.3.3 Analýza zákazníků

Společnost ABC prodává své výrobky jak na českém trhu, tak i v zahraničí. Dle vyjádření obchodního ředitele firmy, je struktura objemů tržeb na českém a na zahraničním trhu téměř srovnatelná. Vzhledem k tomu, že se diplomová práce zabývá pouze působením společnosti na českém trhu, nebudou zahraniční zákazníci dále rozebíráni.

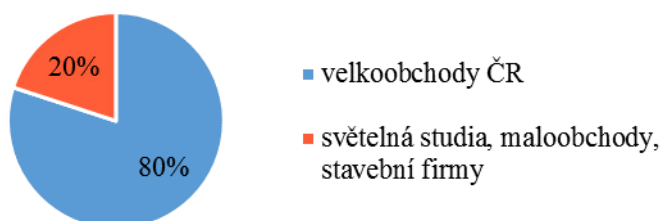
Geografické rozdělení zákazníků společnosti ABC dle objemu tržeb



Graf č. 8: Geografické rozdělení zákazníků společnosti ABC [Zdroj: vlastní zpracování dle vyjádření společnosti]

Na českém trhu je možné zákazníky společnosti rozdělit do dvou skupin, a to na odběratele z B-2-B prostředí a na odběratele z B-2-C prostředí. Dle informací společnosti tvoří přímý prodej koncovým spotřebitelům velmi malou část z celkových prodejů, přesněji pouze v řádu jednotek procent. Nejčastěji se jedná o zákazníky z blízkého okolí sídla společnosti, o přátele a známé zaměstnanců firmy a o malá designová a architektonická studia působící rovněž v blízkosti sídla společnosti. Nejvýznamnější část prodejů společnosti tedy pochází z B-2-B prostředí.

Rozdělení zákazníků společnosti ABC na B-2-B trhu v České republice



Graf č. 9: Rozdělení zákazníků společnosti ABC na B-2-B trhu [Zdroj: vlastní zpracování dle vyjádření společnosti]

Největší podíl objemů nákupů dosahují elektro velkoobchody a velkoobchody se svítidly. Mezi největší odběratele v současné době patří tyto velkoobchody:

- ELKOV elektro, a.s. – Jedná se o specializovaný velkoobchod s elektro-materiálem a svítidly. V České republice má dvacet jedna prodejních skladů a v tuzemsku patří mezi nejvýznamnější prodejce elektroinstalačního materiálu [45].
- K & V ELEKTRO, a.s. – Tato firma se zaměřuje na velkoobchodní prodej elektroinstalačního materiálu v 10 pobočkách v České republice. Dle firemních internetových stránek patří mezi pět nejvýznamnějších firem v tomto oboru na tuzemském trhu [46].
- ELFETEX, spol. s r.o. – Tato společnost disponuje síť dvaceti tří prodejních míst v České republice. Podobně jako předchozí firmy se zaměřuje na velkoobchodní prodej elektroinstalačního materiálu [47].
- JAKUB, a.s. – Společnost JAKUB, a.s. se zaměřuje na oblast prodeje elektroinstalačního a elektrotechnického materiálu. Je součástí skupiny sedmi významných společností v tomto odvětví a její zastoupení je možné nalézt ve dvaceti pěti městech České republiky [48].
- Sonepar Česká republika, spol. s r.o. – Sonepar Česká republika, spol. s r.o. je dceřinou společností koncernu Sonepar, který představuje jednu z největších celosvětových firem v tomto odvětví. V České republice se zaměřuje na široko sortimentní velkoobchod prostřednictvím třiceti poboček ve dvaceti pěti městech [49].

Mezi další významné současné velkoobchodní odběratele patří firma ARGOS ELEKTRO, a. s. a firma ELEKTRO S.M.S., spol. s r.o. Nicméně v tomto výčtu byli uvedeni pouze jedni z největších odběratelů. Dle vyjádření obchodního ředitele, firma v současné době v tuzemsku dodává do zhruba 100 velkoobchodů, tedy hrozba ztráty klíčového zákazníka je v současné době minimální.

Zbýlých 20 % odběratelů z B-2-B prostředí tvoří světelná studia, maloobchody a stavební firmy. Mezi největší maloprodejní odběratele patří firmy Ecolux, s.r.o., LENYK, s.r.o. a OSVĚTLENÍ, spol. s r.o. a mezi světelná studia společnosti SETEC, s.r.o., myLIGHT, s.r.o. a LUMINEX, s.r.o.

2.3.4 Dotazníkový průzkum

Pro zjištění všeobecného povědomí o společnosti ABC na B-2-C trhu bylo využito dotazníkového průzkumu. Průzkum byl proveden v polovině března 2016 a obsahoval 8 uzavřených a 2 polouzavřené otázky. Vzor dotazníku obsahuje příloha č. 1.

Cílem dotazníkové průzkumu bylo určit obecné povědomí o společnosti ABC a o jejích největších konkurentech na B-2-C trhu mezi zvolenou věkovou skupinou obyvatel České republiky. Dále určit, které komunikační kanály respondenti nejvíce využívají při koupi nového elektronického svítidla, jaké jsou jejich preference při výběru a zda upřednostňují nákup online nebo v kamenném obchodě.

Dotazníkový průzkum byl primárně zaměřen na věkovou skupinu respondentů v rozmezí 18 – 35 let, u které se předpokládá vysoký budoucí zájem o koupi nového vybavení pro dům či byt, a tedy i zájem o koupi nového elektronického svítidla.

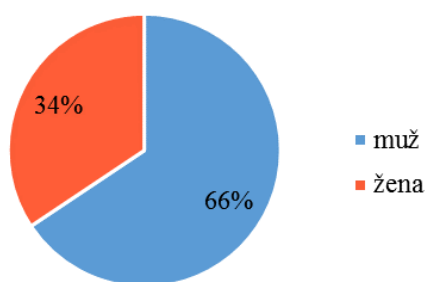
Průzkum byl proveden elektronickou formou a celkově se ho zúčastnilo 163 respondentů. Veškeré vyplněné dotazníky byly přímo využitelné a nedošlo k žádnému vyřazení z důvodu nezodpovězení určitých otázek. Tento problém byl ošetřen již při vytváření elektronického dotazníku, kde byla nastavena podmínka pro započítání pouze v případě zodpovězení veškerých otázek.

2.3.5 Vyhodnocení odpovědí dotazníkové průzkumu

Pohlaví respondentů

Otázka č. 7 zjišťovala pohlaví respondentů. Dle obecného předpokladu je možné usuzovat, že nákup elektroniky a vybavení domácnosti tohoto typu mají na starosti převážně muži. Z toho důvodu tvořilo z celkového vzorku 163 získávaných dotazníků právě 66 % mužů a zbylý 34 % žen. Toto rozdělení do značné míry odpovídá složení zákazníků analyzované firmy.

Pohlaví respondentů - otázka č. 7

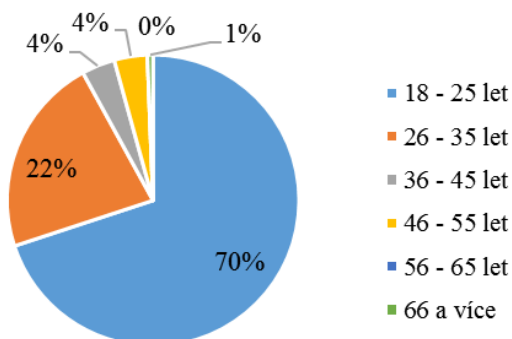


Graf č. 10: Pohlaví respondentů [Zdroj: vlastní zpracování]

Věk respondentů

Otázka č. 8 zjišťovala věkové skupiny respondentů. Jak již bylo uvedeno, průzkum byl zaměřen převážně na věkovou skupinu 18 – 35 let, u které se předpokládá vyšší zájem o koupi vybavení domácnosti, do které sortiment společnosti spadá. V této věkové skupině bylo 92 % respondentů, čímž byl tento předpoklad průzkumu splněn.

Věk respondentů - otázka č. 8

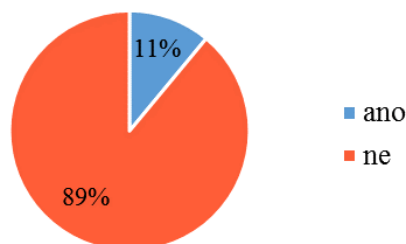


Graf č. 11: Věk respondentů [Zdroj: vlastní zpracování]

Povědomí o společnosti ABC

Otázka č. 1 zkoumala obecné povědomí o společnosti ABC mezi zvolenou věkovou skupinou obyvatel České republiky. Dle výsledků je patrné, že obecné povědomí o této společnosti mezi respondenty je velmi nízké, kde 145 ze 163 dotazovaných uvedlo, že společnost nezná.

Obecné povědomí o společnosti ABC - otázka č. 1

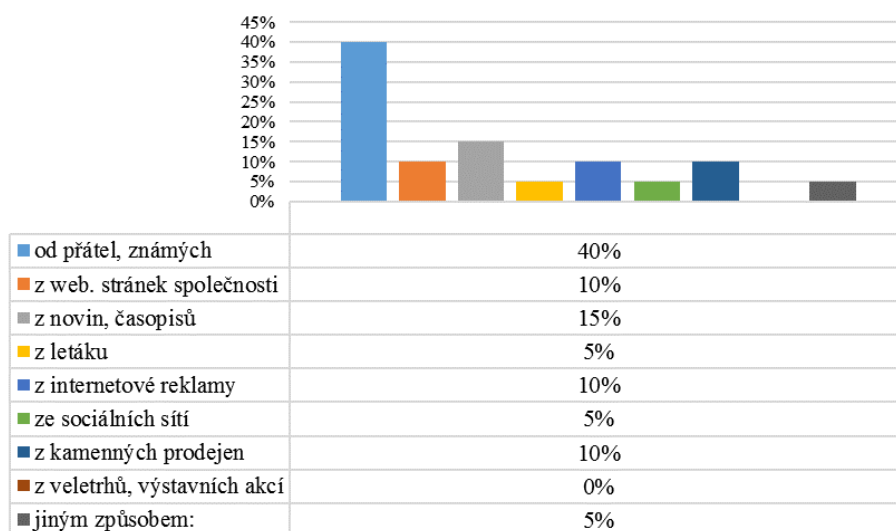


Graf č. 12: Obecné povědomí o společnosti ABC [Zdroj: vlastní zpracování]

Způsoby dozvědění se o společnosti ABC

V případě, že respondenti odpověděli kladně u otázky č. 1, tedy že znají společnost ABC, byli dále dotázáni na způsob, jakým se o firmě dozvěděli. Z výsledků odpovědí u této otázky je patrné, že největší část respondentů se o firmě dozvěděla prostřednictvím přátel nebo známých. Tento výsledek napovídá tomu, že společnost má velmi nízkou marketingovou komunikaci v tomto směru.

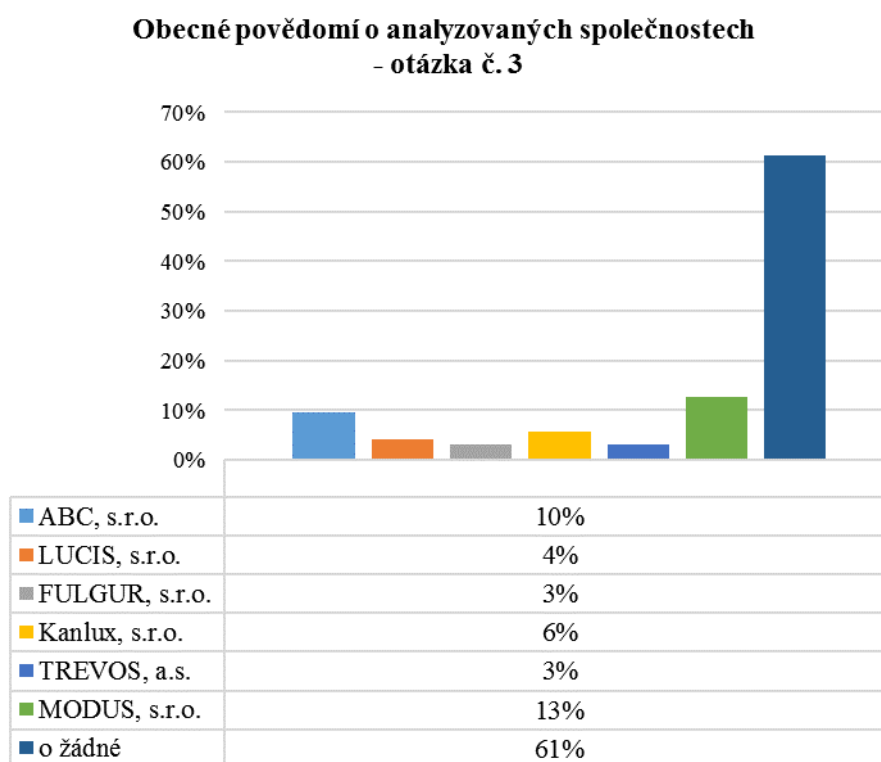
Jakým způsobem jste se o společnosti ABC dozvěděli?
- otázka č. 2



Graf č. 13: Způsoby dozvědění se o společnosti ABC [Zdroj: vlastní zpracování]

Povědomí o největších konkurentech společnosti ABC

Otázka č. 3 zkoumala obecné povědomí o největších konkurentech společnosti ABC. Z výsledků je patrné, že v tomto odvětví nemá žádná společnost výrazné povědomí oproti svým konkurentům a pokud zařadíme výsledky z otázky č. 1 do tohoto hodnocení, je možné říci, že obecné povědomí všech analyzovaných společností je srovnatelné. Tímto zjištěním nastává příležitost pro firmu ABC v získání určité konkurenční výhody ve zvýšení obecného povědomí o své společnosti.

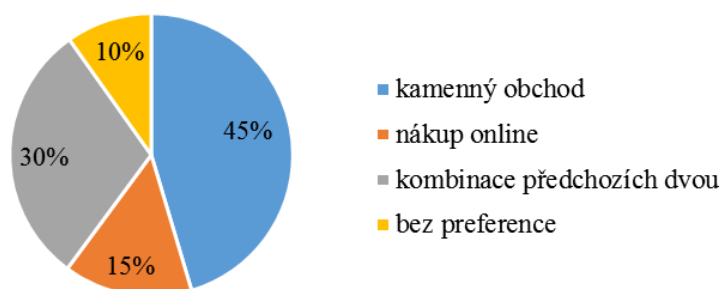


Graf č. 14: Obecné povědomí o analyzovaných společnostech [Zdroj: vlastní zpracování]

Upřednostňovaný typ nákupu

Otázka č. 6 zjišťovala, zda respondenti upřednostňují nákup elektronického svítidla v kamenném obchodě nebo formou nákupu na internetu či kombinací obou způsobů. Z výsledků je možné usuzovat, že respondenti upřednostňují nákup v kamenném obchodě před nákupem na internetu, nicméně pro třetinu dotazovaných je důležité jejich vzájemné provázání.

Upřednostňovaný typ nákupu - otázka č. 6

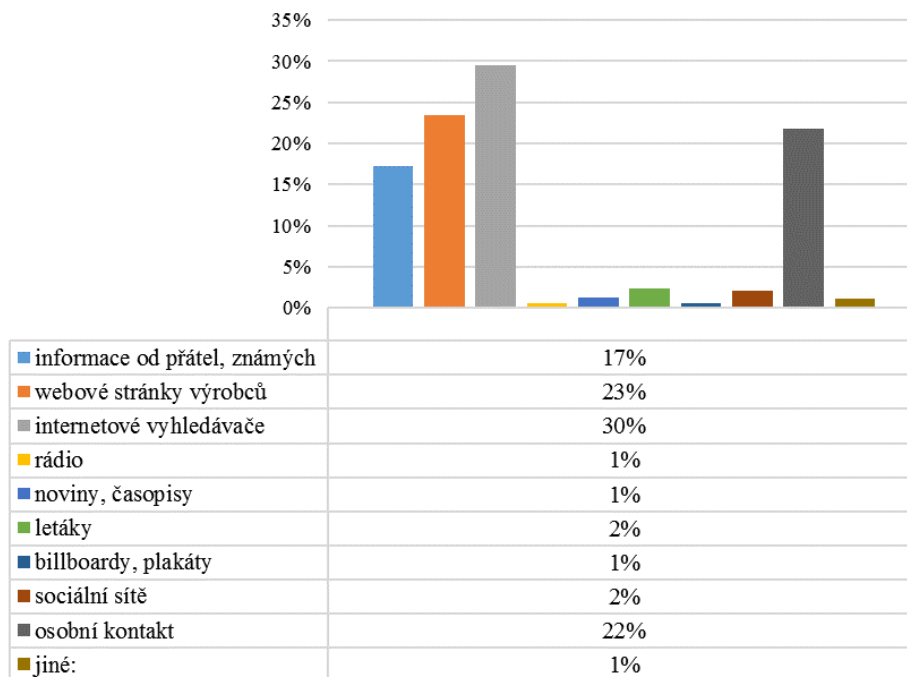


Graf č. 15: Upřednostňovaný typ nákupu [Zdroj: vlastní zpracování]

Způsoby získávání informací v případě zájmu o koupi elektronického svítidla

Otázka č. 4 mapovala preference respondentů ve způsobu získávání informací v případě zájmu o koupi nového elektronického svítidla. Respondenti mohli označit maximálně 3 odpovědi, aby bylo možné přesně tuto otázku vyhodnotit. Nejčastější způsoby získávání informací respondentů jsou prostřednictvím internetových vyhledávačů, webových stránek výrobců nebo osobním kontaktem, např. návštěvou kamenné prodejny. Z těchto výsledků tedy vzniká pro společnost příležitost v optimalizaci dvou prvně jmenovaných způsobů získávání informací.

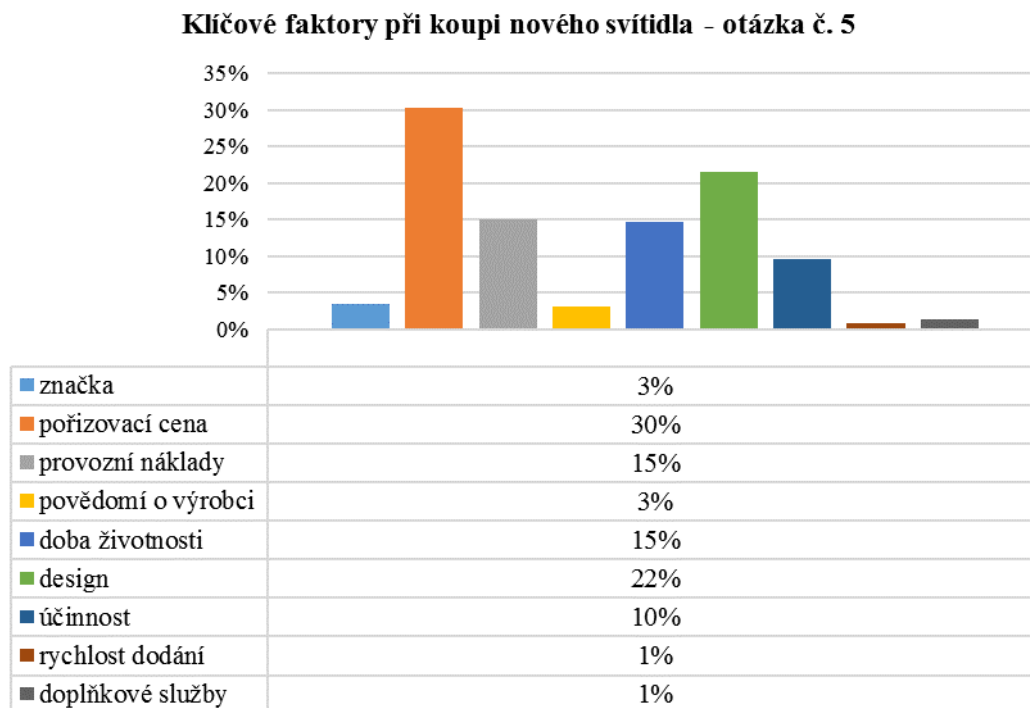
Získávání informací v případě zájmu o koupi nového elektronického svítidla - otázka č. 4



Graf č. 16: Získávání informací v případě zájmu o koupi elektronického svítidla [Zdroj: vlastní zpracování]

Klíčové faktory při koupi nového svítidla

Podobně jako u předchozí otázky, tak i zde u otázky č. 5, měli respondenti možnost výběru maximálně 3 odpovědí. Z výsledků této otázky vyplývá, že nejdůležitějším faktorem respondentů, je při výběru nového svítidla jeho cena. Vzhledem k tomu, že sortiment společnosti nepatří mezi nejlevnější a řadí se spíše do střední cenové třídy, nastává tímto pro společnost hrozba v podobě levnějších substitučních výrobků.



Graf č. 17: Klíčové faktory při koupi nového svítidla [Zdroj: vlastní zpracování]

2.3.6 Zhodnocení dotazníkového průzkumu

Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo celkem 163 respondentů ze všech krajů České republiky. Geografické rozložení respondentů mapovala otázka č. 10. Výsledky této otázky společně s vyhodnocením otázky č. 9, sledující nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, je možné nalézt v příloze č. 2.

Z celkových výsledků dotazníkové průzkumu je patrné, že obecné povědomí o společnosti ABC je mezi respondenty velmi nízké. Respondenti, kteří společnost znají, se o ní nedozvěděli prostřednictvím marketingové komunikace firmy, ale nejčastěji pomocí svých přátel nebo známých. Obecná povědomí o největších

konkurentech společnosti jsou také velmi nízká a jsou velmi srovnatelná s obecným povědomím o společnosti ABC. V tomto ohledu vzniká firmě příležitost v získání určité konkurenční výhody, právě ve zvýšení obecného povědomí o své společnosti.

Dalším důležitým výsledkem dotazníkového průzkumu jsou způsoby respondentů v získávání informací v případě zájmu o koupi nového elektronického svítidla. Respondenti k tomuto účelu nejčastěji využívají internetové vyhledávače a webové stránky výrobců. Firmě zde opět vzniká příležitost v podobě optimalizace těchto dvou způsobů získávání informací.

Poslední důležité zjištění představuje pro podnik hrozbu v substituci výrobků společnosti levnějšími alternativami. Firma musí neustále pracovat na své propagaci a komunikaci, tak aby potenciální zákazníci přesvědčila, že tento fakt vynahrazuje vyšší kvalitou výrobků a nabízených služeb.

2.4 Substituční pojetí konkurence

2.4.1 Konkurence na úrovni značky

Jak již bylo uvedeno v teoretických východiscích, konkurence na úrovni značky je chápána jako všechny firmy, které nabízejí velmi podobné produkty za velmi obdobné ceny, ve srovnatelné kvalitě a v podobném rozsahu. Do této úrovně můžeme zařadit pouze jednu firmu, která zároveň pro analyzovanou společnost představuje největšího konkurenta.

LUCIS, s.r.o.

Společnost LUCIS, s.r.o. působí na českém trhu od roku 1999. Sortiment společnosti je velmi podobně, úzce zaměř jako sortiment analyzované společnosti, proto ji také společnost považuje za svého největšího konkurenta. Na českém trhu nenajdeme žádného dalšího výrobce s takto obdobně, úzce zaměřeným sortimentem [50].

Mezi sortiment společnosti LUCIS patří závěsná, stropní, nástěnná, stojanová a stolní svítidla. Většina sortimentu, podobně jako u společnosti ABC, nachází nejčastěji

uplatnění při osvětlení pomocných prostor, kterými jsou chodby, schodiště, sociální zařízení, šatny a podobné prostory [50].

Vedle základního sortimentu se společnost LUCIS zaměřuje na zakázkovou výrobu. Spolupracuje s českými designery a svým zákazníkům nabízí dekorativní svítidla, která jsou typická složitějšími tvary a nekonvenčním designem. Dále náročným zákazníkům nabízí možnost výroby na míru dle jejich přání a požadavků. Tento typ svítidel je pak vhodný pro osvětlení atypických prostorů či míst, ve kterých je kladen vyšší důraz na design a originalitu [50].

Dle firemních internetových stránek mezi základní hodnoty společnosti patří kvalita, design a originalita. Dále společnost uvádí, že klade velký důraz na využití tradičního českého sklářství se snahou vyrábět vysoce kvalitní výrobky českého původu. Firma sídlí v Brně a výrobní prostory má ve Velké Bíteši [50].

Tabulka č. 5: Klady a zápory LUCIS [Zdroj: vlastní zpracování]

Klady LUCIS oproti ABC	Zápory LUCIS oproti ABC
+ zakázková výroba	- vyšší cena
+ spolupráce s celou řadou českých designerů	- absence sériové výroby
+ propracovanější design svítidel	- delší dodací termíny zakázek

2.4.2 Konkurence na úrovni odvětví

Mezi tuto úroveň konkurence patří veškeré firmy, které nabízí obdobné produkty jako sledovaná společnost, ale v jejich portfoliu produktů se nachází celá řada dalšího, odlišného sortimentu. S ohledem na sledovanou společnost je vhodné rozdělit tuto úroveň na dvě kategorie. První kategorii tvoří převážně nevýrobní firmy, které se zaměřují na dovoz elektronických svítidel z jiných zemí. Druhá kategorie obsahuje výrobní firmy, které nabízí podobný sortiment jako sledovaná firma, ale v jejich portfoliu produktů tvoří tento sortiment pouze určitou část.

V první kategorii působí na českém trhu celá řada firem. Společnost identifikovala uvedenou dvojici jako své největší konkurenty v této kategorii.

Kanlux, s. r. o.

Společnost Kanlux, s.r.o. byla založena v roce 1999 a zaměřuje se na prodej svítidel, světelných zdrojů a elektroinstalačního materiálu. V tomto sortimentu patří mezi největší prodejce v České republice. Podnik sídlí ve Frýdku-Místku, kde se také nachází firemní zkušební laboratoř určená pro kontrolu a testování prototypů [51].

Sortiment společnosti není tak úzce zaměřen jako u společnosti LUCIS. Firma kromě osvětlení pro obytné prostory, do kterých poskytuje i různá designová svítidla, nabízí nejrůznější průmyslová svítidla, jistící techniku, která zahrnuje elektrické zvonky, rozvaděče, jističe, proudové chrániče atd., a elektroinstalační materiály, kterými jsou detektory pohybu, časové spínače, předřadníky, ventilátory a další [51].

Jak již bylo uvedeno, společnost nepatří mezi výrobní a sortiment, který je obdobný s výrobky společnosti ABC, dováží převážně z Polska.

FULGUR, s.r.o.

Společnost FULGUR, s.r.o. sídlí v Brně a byla založena v roce 1991. Zaměřuje se především na interiérová, exteriérová, průmyslová a kancelářská svítidla. Svým zákazníkům nabízí možnost osazení svítidel smývatelnou elektrikou, nouzovým modulem či nejrůznějšími druhy stínítek. Je distributorem značek OPPLE, LUCIDE, TRQ a IVERLUX. Sortiment, který je totožný se sortiment analyzované společnosti, firma FULGUR distribuuje hlavně z Číny [52].

Dle internetových stránek jsou hlavní hodnoty společnosti v zaměření na svítidla, které poskytují věrné barvy, jsou kontrolované elektromagnetickou kompatibilitou, neobsahují žádné těžké kovy a jiné zdraví škodlivé látky a mají vysokou rychlost rozsvícení bez jakéhokoli blikání [52].

Tabulka č. 6: Klady a zápory Kanlux a FULGUR [Zdroj: vlastní zpracování]

Klady Kanlux a FULGUR oproti ABC	Zápory Kanlux a FULGUR oproti ABC
+ výrazně vyšší šíře sortimentu	- výrazně nižší kvalita
+ nižší cena	- výrobky nepochází z ČR
+ e-shop	- nižší specializace

Jak již bylo uvedeno, druhou kategorií tvoří výrobní firmy, které nabízí podobný sortiment jako sledovaná firma, ale v jejich portfoliu tvoří tyto výrobky pouze určitou část. Společnost uvádí následující dvojici firem za své největší konkurenty v této kategorii.

TREVOS, a.s.

Společnost TREVOS, a.s. se zaměřuje na výrobu průmyslových a interiérových svítidel. Její produkce má vysokou škálu využití, proto výrobky společnosti nacházejí uplatnění v průmyslovém a nemocničním osvětlení, při osvětlení skladů, v obchodních centrech, při osvětlení hospodářských objektů, v kancelářích a v osvětlení obytných prostor. Dle způsobu využití mohou být svítidla společnosti uzpůsobena náročnějším podmínkám, jako je požadavek na prachotěsnost, voděodolnost a na vysokou rezistenci proti nárazu. Společnost sídlí v Turnově a byla založena v roce 1990 [53].

MODUS, s. r. o.

Společnost MODUS, s.r.o. byla založena v roce 1994 a svoji výrobu zaměřuje na průmyslové osvětlení, nouzová svítidla využívající se pro osvětlení únikových východů ve stavebních objektech, na osvětlení bytových a kancelářských prostor, dále na veřejné osvětlení sloužící pro osvětlování parkovišť, pěších zón a komunikací a na dekorativní osvětlení. Sídlo společnosti se nachází v Praze, výrobní závod a expedice v České Lípě, obchodní oddělení v Jinočanech a ekonomické a účetní oddělení v Třebíči [54].

Tabulka č. 7: Klady a zápory TREVOS a MODUS [Zdroj: vlastní zpracování]

Klady TREVOS a MODUS oproti ABC	Zápory TREVOS a MODUS oproti ABC
+ vyšší šíře sortimentu	- nižší specializace
+ nižší cena	- absence opálového skla svítidel
	- nižší kvalita

Pro komplexnost firma uvádí další společnosti, které tvoří konkurenci v této kategorii. Nicméně nejsou tolik významné jako výše uvedená dvojice, proto jim nebude věnováno tolik pozornosti. Jedná se o společnosti VYRTYCH, a.s., INGE Opava, spol. s r.o., DEOS.CZ, s.r.o. a ELKOV, s.r.o.

2.4.3 Konkurence na úrovni služby

Do konkurence na úrovni služby je možné zahrnout veškeré firmy nabízející obdobné služby jako sledovaná společnost. V tomto pojetí tato úroveň zahrnuje prodejce či výrobce, kteří nabízejí alternativu v podobě jiného způsobu elektronického osvětlení.

Rozdílná alternativa elektronického osvětlení je nejčastěji ve formě lamp, lampiček, solárních venkovních svítidel, přenosných svítidel, relaxačních svítidel, reflektorů atd. Do této kategorie spadá většina prodejců či výrobců elektroniky působících na českém trhu. Dle žebříku internetového portálu heureka.cz patří mezi pět největších prodejců elektroniky v České republice společnosti MALL, ALZA, Mironet.cz, Levneelektro.cz a T. S. BOHEMIA [55].

2.4.4 Konkurence na úrovni rodu

Za konkurenci na úrovni rodu je možné v širokém pojetí považovat veškeré firmy, které se snaží získat finanční prostředky od spotřebitelů. Jedná se tedy o všechny možnosti a způsoby využitelné jako zdroj osvětlení. V širokém pojetí do této konkurence lze zahrnout výrobce a prodejce alternativního osvětlení, založeného především na teplotním zdroji světla, chemickém zdroji světla nebo na elektrickém zdroji světla s nespojitým spektrem typickým pro lasery. Ve velmi širokém pojetí je možné vnímat tuto úroveň v principu přerozdělování disponibilních příjmů, kdy prostředky určené na nákup osvětlení jsou využity na zcela něco odlišného. Nicméně takto velmi široké pojetí není z pohledu společnosti nikterak významné.

2.4.5 Zhodnocení substitučního pojetí konkurence

V substitučním pojetí konkurence byly konkurenční společnosti rozřazeny do jednotlivých úrovní a bylo vyzdvihnuto pět firem, které pokládá společnost ABC za své největší konkurenty na trhu. Dále byly vymezeny jejich klady a zápory oproti analyzované společnosti.

Pro celkové zhodnocení substitučního pojetí konkurence bylo vybráno těchto pět firem, které společně se společností ABC byly srovnány z pohledu kvality produkce, šíře

sortimentu, cenové konkurenceschopnosti, individuálního přístupu, přehlednosti webových stránek, možnosti nákupu online, obecného povědomí o společnosti a marketingové komunikace.

Data pro srovnání a pro hodnocení byla získána převážně z internetového průzkumu a z rozhovorů s obchodním ředitelem společnosti ABC. Škála hodnocení je použita v rozmezí od 1 do 10, kdy číslo 1 znamená nejmenší/nejhorsí a číslo 10 největší/nejllepší.

Tabulka č. 8: Zhodnocení konkurence [Zdroj: vlastní zpracování]

Kritérium:	ABC, s.r.o.	LUCIS, s.r.o.	FULGUR, s.r.o.	Kanlux, s.r.o.	TREVOS, a.s.	MODUS, s.r.o.
Kvalita produktů	9	9	6	5	7	7
Šíře sortimentu	4	4	6	10	8	8
Cenová konkurenceschopnost	4	3	8	8	5	6
Individuální přístup	6	9	6	2	4	4
Přehlednost webových stránek	6	8	9	5	8	4
E-shop	ne	ne	ano	ano	ne	ne
Povědomí o společnosti	3	2	2	2	2	3
Marketingová komunikace	4	4	4	4	4	4
Konkurence na úrovni		značky		odvětví		

Pro srovnání kvality sortimentu jednotlivých firem byl využit internetový průzkum analyzující recenze zákazníků, které hodnotí kvalitu zakoupených výrobků jednotlivých společností. Tyto recenze byly získány převážně na portálu heureka.cz.

Analýza šíře sortimentu byla obdobně provedena na základě internetového průzkumu. Byla porovnána nabídka společností na jejich webových stránkách a nabídka nabízeného sortimentu jednotlivých firem na portálu heureka.cz. Největší šíři sortimentu nabízí společnost FULGUR, naopak nejvyšší kvality výrobků dosahuje společnost ABC a společnost LUCIS. Nízká kvalita produktů společnosti FULGUR

a Kanlux je způsobená, dle internetového průzkumu, dovozem méně kvalitních svítidel z Polska nebo z Číny.

Ohodnocení cenové konkurenceschopnosti v tomto odvětví je velmi obtížné. Každý typ svítidla má výrobce do značné míry individuální, a proto je velmi složité porovnat obdobné druhy svítidel. Nicméně využitím portálu heureka.cz je možné analyzovat cenovou konkurenceschopnost podle počtu výrobků dané společnosti v různých cenových hladinách a na základě toho ohodnotit, zda většina výrobků dané společnosti spadá mezi dražší nebo mezi levnější v porovnání s ostatními firmami. Dle této analýzy se nejdražší sortiment jeví u společností LUCIS a ABC, naopak nejlevnější u společností FULGUR a Kanlux. Toto tvrzení podporuje i výše analyzovaná kvalita výrobků a šíře sortimentu. Firmy s nejlevnějším zbožím dováží méně kvalitní výrobky ze zahraničí, ovšem ve velkém rozsahu.

Individuální přístup je hodnocen na základě schopnosti firmy reagovat na specifická přání zákazníků. V této kategorii jednoznačně vyhrává firma LUCIS, která přímo na svých webových stránkách nabízí svým zákazníkům možnost realizace zakázkové výroby svítidel. Tuto službu u ostatních porovnávaných společností nenajdeme a je patrné, že v tomto ohledu firma ABC za svým největším konkurentem značně zaostává.

Webové stránky společnosti ABC jsou zaměřeny převážně na odbornou veřejnost, proto mohou na běžného zákazníka působit příliš složitě až nepřehledně. Z tohoto důvodu patří v tomto hodnocení mezi průměrné. Nákup na internetu prostřednictvím firemního e-shopu nabízí pouze společnosti FULGUR a Kanlux.

Povědomí o společnostech je hodnoceno na základě výsledků dotazníkového průzkumu, z něhož je možné pokládat obecné povědomí jednotlivých firem za srovnatelné. Žádná z analyzovaných společností v tomto ohledu výrazně nevyčnívá ani nezaostává.

Na závěr byla srovnána marketingová komunikace jednotlivých společností. Každá firma považuje za nejdůležitější prvek marketingové komunikace veletrhy a výstavy a ostatní faktory rozvíjí jen okrajově, proto jsou všechny firmy hodnoceny srovnatelně. Opět zde žádná firma nevyčnívá či výrazně nezaostává a je možné považovat současnou

marketingovou komunikaci firmem za jakýsi standard v tomto odvětví. Toto je nejpravděpodobněji příčina nízkého obecného povědomí firem mezi respondenty průzkumu. Nicméně největší rozdíly je možné nalézt v analýze webových stránek jednotlivých společností a jejich aktivity na internetu.

2.4.6 Analýza webových stránek

Analýza webových stránek společnosti ABC a jejích konkurentů byla provedena na webu <http://seo-servis.cz/> ke dni 24. 3. 2016 a výsledky jsou zachyceny v níže uvedené tabulce.

Tabulka č. 9: Analýza webů společností [56]

Kritérium	ABC, s.r.o.	LUCIS, s.r.o.	FULGUR, s.r.o.	Kanlux, s.r.o.	TREVOS, a.s.	MODUS, s.r.o.
SEO Servis	58 %	86 %	96 %	92 %	82 %	68 %
Google Pagerank	3 / 10	3 / 10	3 / 10	4 / 10	3 / 10	4 / 10
Srank	4 / 10	4 / 10	5 / 10	5 / 10	5 / 10	10 / 10
Popularita URL adresy	8 / 10	8 / 10	6 / 10	6 / 10	6 / 10	6 / 10
Zpětné odkazy na domény	9 / 10	6 / 10	7 / 10	2 / 10	6 / 10	9 / 10
Indexované stránky	0 / 10	0 / 10	0 / 10	0 / 10	5 / 10	6 / 10
Alexa rank	1 / 10	2 / 10	2 / 10	2 / 10	x	3 / 10
Alexa Global Traffic Rank	14 116 605	2 737 919	3 939 452	2 872 504	x	1 482 653
Síla webu	55	51	53	44	44	55

Z výsledků ukazujících sílu webu by se mohlo zdát, že společnost ABC dosáhla jednoho z nejlepších hodnocení analyzovaných firem, ale není tomu tak. Společnost převyšuje svoje konkurenty pouze v položkách popularity URL adresy a zpětných odkazů na doménu. Tyto položky znamenají pouze velký výskyt URL adresy stránky společnosti mezi jinými webovými stránkami z jiných domén a velký výskyt zpětných odkazů vedoucích na webové stránky společnosti. Existence těchto odkazů je ale ceněná pouze v případě, že je někdo využívá a přechází pomocí nich na stránky firmy.

Alexa rank udává návštěvnost webových stránek a Alexa Global Traffic Rank přibližný odhad návštěvnosti webových stránek ve světovém žebříčku. Nižší hodnota znamená vyšší návštěvnost, tedy nejnavštěvovanější stránka na internetu bude mít tento ukazatel na hodnotě 1. Z tohoto porovnání je patrné, že stránky společnosti výrazně zaostávají za konkurenčními weby. Tento fakt podporuje nejnižší hodnota ukazatele SEO Servis mezi testovanými weby. SEO představuje optimalizaci webových stránek pro vyhledávače neboli též optimalizaci v nalezitelnosti na internetu. Čím nižší hodnocení, tím má webová stránka horší pozici při vyhledávání. Zdroje ukazatelů využité pro hodnocení vybraných společností obsahuje příloha č. 3.

2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

2.5.1 Stávající konkurence

Na českém trhu se nachází pouze jedna firma, která nabízí velmi obdobný sortiment jako společnost ABC. Ostatní konkurenti nabízejí srovnatelný sortiment pouze v omezené míře, protože se zaměřují na vysoké spektrum produktů, a proto pro společnost nepředstavují takovou hrozbu jako tato firma. Další konkurenci představují společnosti, které na český trh dováží obdobný sortiment ze zahraničí.

Z celkového zhodnocení je možné považovat vliv rizika stávající konkurence za střední, na stupnici hodnocení nízké, střední nebo vysoké intenzity. Na českém trhu se nenachází konkurent, který by byl pro společnost výraznou hrozbou, nicméně vzhledem k velikosti a požadavkům českého trhu, se na něm nachází poměrně velký počet konkurentů. Pokud chce společnost posilovat svoji konkurenceschopnost, je důležité neustále monitorovat činnosti stávajících konkurentů, aby bylo možné dostatečně včas reagovat na jejich případné kroky.

2.5.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Na začínající firmu v tomto odvětví jsou kladeny vysoké nároky na kapitálový potenciál a výrobní know-how, z tohoto důvodu není riziko vstupu nových konkurentů do odvětví příliš vysoké. Začínající firma potřebuje vysoký počáteční kapitál na vybudování výrobních a montážních hal a především znalost výrobních postupů a technologií.

Díky tomu, že firma působí na trhu již přes dvacet let, vybudovala si za tuto dobu silnou pozici a má tím velkou výhodu před nově vzniklou konkurencí, která bude mít velmi obtížné na již značně konkurenční trh vůbec proniknout. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je z těchto důvodů relativně nízká.

2.5.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů patří obecně ve strojírenství a elektronice za největší. Vzhledem k tomu, že si firma dokáže vyrobit značnou část součástí sama, není příliš na dodavatelích závislá. Jedná se především o plastové a kovové části svítidel. Nicméně existence pouze jedné sklárny v České republice, která dokáže dodat požadovanou kvalitu skla, představuje pro společnost značnou hrozbu ve ztrátě klíčového dodavatele a vyjednávací síla této firmy je tedy považována za velmi vysokou. Tato hrozba je navíc umocněna neustále se zpříšňujícími ekologickými nařízeními pro sklárny.

Vyjednávací síla ostatních dodavatelů je považovaná za relativně nízkou. Dodavatelů kovových částí a elektronických součástí, které představují světelný zdroj v elektronických svítidlech, je na trhu velké množství. Z tohoto důvodu nepředstavují ztráty těchto dodavatelů příliš vysokou hrozbu a jejich vyjednávací síla je proto považována za nízkou.

2.5.4 Vyjednávací síla odběratelů

Největších objemů nákupů dosahují velké elektro velkoobchody a velkoobchody se svítidly. Tyto společnosti mají značnou vyjednávací sílu oproti ostatním skupinám zákazníků. Nicméně vzhledem k tomu, že firma dodává zhruba stem takovýmto odběratelům, nehrozí firmě riziko v podobě ztráty klíčového odběratele a vyjednávací síla jednoho zákazníka této skupiny odběratelů je hodnocena na střední úrovni. Vyjednávací síla odběratelů se potom úměrně snižuje jejich podílu na celkových tržbách. Z tohoto důvodu mají světelná studia, maloobchody a stavební firmy nižší vyjednávací sílu. Vyjednávací síla konečného zákazníka je minimální, vzhledem k tomu, jakou část tržeb firma generuje na B-2-C trzích.

2.5.5 Hrozba substitutů

Hrozba substitučních výrobků je poměrně vysoká. Z provedeného dotazníkového průzkumu je patrné, že zákazníci za nejdůležitější faktor při koupi nového elektronického svítidla považují jeho cenu. Vzhledem k tomu, že sortiment společnosti spadá do střední cenové kategorie, nastává v tomto ohledu hrozba substituce výrobků společnosti levnější alternativou. Na českém trhu se nachází velká řada firem, které tento sortiment nabízejí, nejčastěji v podobě dovážených produktů z Číny nebo z Polska. V potenciálu společnosti není možné konkurovat těmto výrobkům cenou. Nicméně pro tyto produkty je typická velmi nízká kvalita zpracování a krátká životnost. Vyšší cenu svého sortimentu společnost kompenzuje kvalitnějším provedením a zpracováním vlastních výrobků.

2.5.6 Zhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Celkové vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil poskytuje shrnutí celé oborové analýzy a je zpracováno v níže uvedené tabulce. Z této tabulky je patrné, že pro společnost ABC žádný z dynamických konkurenčních faktorů nepředstavuje vysokou hrozbu v ohrožení společnosti anebo v příležitosti k získání značné konkurenční výhody.

Tabulka č. 10: Zhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil [Zdroj: vlastní zpracování]

Faktory	Příležitost	Hrozba
Stávající konkurence	střední	střední
Hrozba vstupu nových konkurentů	nízká	nízká
Vyjednávací síla dodavatelů	nízká	střední
Vyjednávací síla odběratelů	střední	nízká
Hrozba substitutů	nízká	střední

Za jednu z největších hrozeb je možné považovat existenci pouze jednoho dodavatele vyrábějícího sklo požadované kvality na českém trhu. Nicméně jeho případná ztráta nebude mít pro firmu katastrofální následky. Firma bude muset tohoto dodavatele nahradit dodavatelem ze zahraničí, čímž přijde o možnost obdržení certifikátu o původu

zboží z České republiky, což bude pro společnost představovat určité zdražení produktů a horší obchodovatelnost v zahraničí. Nebude to však mít pro společnost fatální následky.

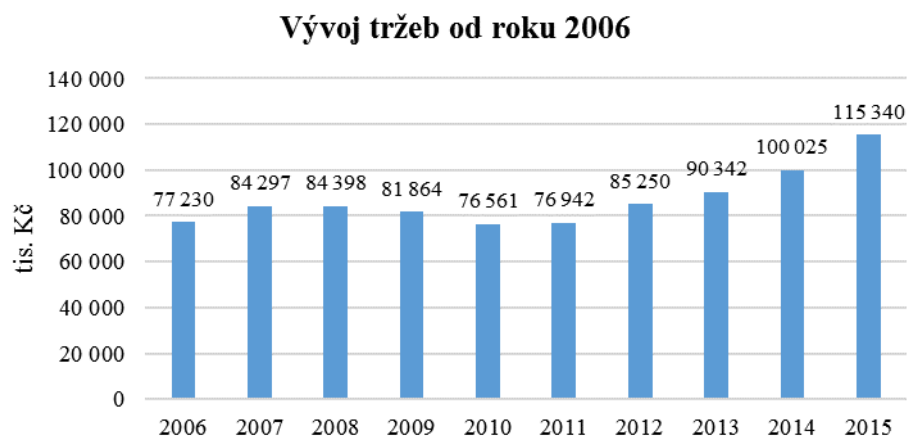
Za další významnou hrozbu je považována substituce výrobků společnosti levnější variantou. Tato hrozba opět pro společnost není relativně vysoká, protože neustále narůstá počet odběratelů, kteří se od nekvalitních výrobků obrací k sice dražším, ale kvalitnějším svítidlům. Tyto levné alternativy se také velmi špatně prosazují v realizacích projektů osvětlení, proto i investoři již nehledí pouze na pořizovací ceny, ale kladou důraz na kvalitu a životnost svítidel.

2.6 Analýza interního prostředí

2.6.1 Stručné zhodnocení finanční situace společnosti

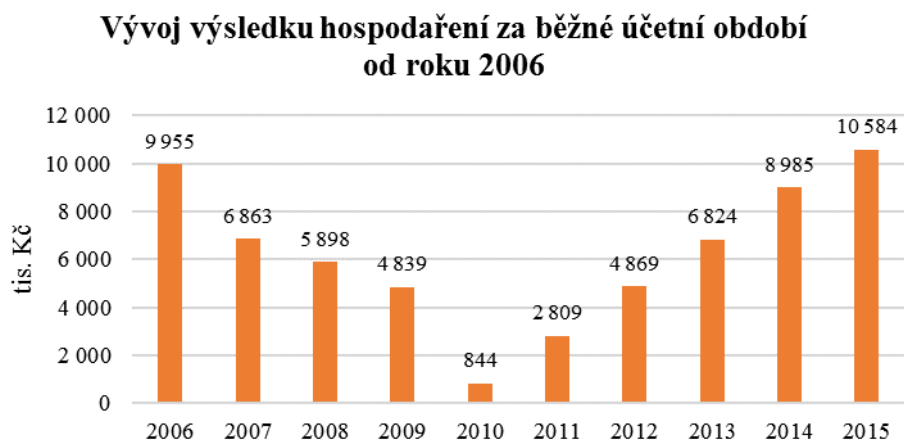
Jak již bylo uvedeno v analýze obecného okolí – SLEPTE analýze, přesněji v ekonomické oblasti, ekonomická krize od roku 2008 měla na společnost velmi nepříznivý dopad. Tato krize do značné míry zasáhla oblast bytového stavebnictví, kde výrazně poklesla poptávka po nemovitostech, došlo k pozastavení velkého počtu výstavních projektů a k omezení stavebních investic. Vzhledem k tomu, že velká část odběratelů firmy působí právě v této oblasti, měla tato krize na společnost citelný dopad.

Tuto skutečnost dokládá přiložený graf vývoje tržeb společnosti v tomto období. Z grafu je patrné, že společnost začala pociťovat krizi spojenou s odlivem zákazníků již v roce 2008. Tento nepříznivý odliv zákazníků pokračoval až do roku 2011, kdy došlo k určité stabilizaci situace. Od roku 2012 nastalo výrazné zlepšení, nicméně poptávka po nemovitostech začala významně růst až v roce 2014, kdy také dochází ke zpětnému spuštění dříve pozastavených stavebních akcí a projektů. Postupné rozšiřování firmy v posledních čtyřech letech podporuje fakt, že se společnosti od roku 2011 daří každoročně zvyšovat tržby zhruba o 10 %.



Graf č. 18: Vývoj tržeb od roku 2006 [Zdroj: vlastní zpracování dle údajů od společnosti]

I přes probíhající krizi, která měla na společnost podstatné dopady, se jí podařilo v tomto období dosahovat kladných výsledků hospodaření za běžné účetní období a tedy se nedostávat do ztráty. K opětovnému růstu výsledku hospodaření dochází od roku 2011. Od tohoto roku dochází zhruba k 25% meziročnímu nárůstu. Toto tempo je zpomaleno značnými stavebními investicemi do nových objektů, jmenovitě do nové haly pro kovovýrobu a práškové lakování a do haly s regálovým systémem pro uskladnění zboží a materiálu.



Graf č. 19: Vývoj výsledků hospodaření od roku 2006 [Zdroj: vlastní zpracování dle údajů od společnosti]

Kromě těchto základních údajů firma neposkytla další informace pro detailnější analýzu.

2.6.2 Analýza hodnotového řetězce

Hodnotový řetězec slouží k systematickému zkoumání veškerých podnikových činností a jejich vzájemné interakce. Segmentuje analyzovaný podnik a popisuje vznik hodnoty pro zákazníka pomocí primárních a podpůrných činností. Celá analýza hodnotového řetězce je pojmána z pohledu B-2-C trhu.

Primární činnosti

Řízení vstupních operací

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, do této skupiny se zařazují činnosti spojené s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů. Hlavní surovinou pro výrobu je opálové sklo, které dodává společnost Sklárna Janštejn s.r.o. Vzhledem k tomu, že tato společnost má přetíženou kapacitu výroby, tak poskytuje dodací lhůty od dvou do tří měsíců, společnosti tedy dodává průměrně 4x do roka. Tato sklárna momentálně nemůže uspokojit poptávku společnosti, proto firma odebírá tento typ skla i od dvou skláren ze zahraničí. Obě zahraniční firmy poskytují dodací lhůtu do jednoho měsíce.

Dalším materiálem pro výrobu jsou plastová stínítka a plastové části. Ty si je společnost do velké míry schopna vyrobit sama, proto zde není nutnost pravidelného dodavatele. Posledním materiálem potřebným pro výrobu jsou kovové části. Tyto díly musí mít společnost na skladě v rozmezí od 500 do 1 000 kusů dle aktuální prodejnosti. Dodací termíny těchto součástí jsou v rozmezí 14 dnů. Podobně na tom jsou i elektronické součásti, které ve výsledném výrobku představují světelný zdroj.

Výroba a provoz

Samotný proces výroby elektronického svítidla začíná u surového dílu kovové části, tzv. plechové misky, která je na výrobní lince opracována a dle typu zvoleného zdroje světla jsou do ní prohloubeny otvory pro uchycení zdroje. Každý typ zdroje světla má svůj vlastní program a počítačem řízený stroj připraví misku pro montáž. Ještě před montáží putuje miska do lakovny. Firma má vlastní lakovnu, která svou kapacitou je pro potřeby společnosti dostačující.

Poté následuje montážní dílna, kde montážní pracovníci osadí misku zvoleným typem zdroje světla. Firma disponuje třemi montážními dílnami rozdělenými dle osazovaného zdroje světla. V klasické montážní dílně jsou zpracována standardní svítidla, osazená žárovkou nebo zářivkou. Ve specializované elektro dílně jsou zhotovena speciální svítidla pro nouzové nebo senzorové využití. Poslední specializovaná montážní dílna LED spravuje misky určené pro tento typ světelných zdrojů.

Po kompletaci světelných zdrojů jsou následně svítidla podrobena výstupní kontrole, kde je ověřena elektronická bezpečnost, správnost a funkčnost svítidel. Takto otestovaná miska je následně v expedici osazena skleněným či plastovým stínítkem, kde je poté hotový výrobek zabalen do příslušné kartonáže a připraven k distribuci či uložení na sklad.

Řízení výstupních operací

Vzhledem k tomu, že společnost poskytuje svým odběratelům dodací termíny od sedmi do maximálně čtrnácti dnů, jsou tímto na ni kladeny značné požadavky na skladové zásoby. Nejprodávanější výrobky proto musí mít neustále na skladě v rozmezí okolo 2 000 až 3 000 kusů, méně obrátkové zboží poté v rozmezí 300 až 500 kusů. Z tohoto důvodu zhruba 60 % objektů společnosti tvoří sklady pro uskladnění hotových výrobků a materiálu pro výrobu.

V letošním roce firma uvede do provozu novou halu s regálovým systémem, který ji poskytne nejmodernější regálový systém s automatickým zařazováním palet. Tato hala pokryje veškeré potřeby skladovacích prostor a díky tomu bude možné uvolnit prostory, které jsou momentálně využity ke skladování pro proces výroby svítidel.

V rámci České republiky společnost distribuuje zboží svým velkoobchodním partnerům prostřednictvím vlastní dopravy. Jednotlivé dodávky jsou doručovány dle týdenního harmonogramu, kdy tedy každý odběratel přesně ví, v jakou dobu obdrží své zboží. Menší zakázky v rámci tuzemska jsou distribuovány přepravní službou. Zahraniční zakázky v rozmezí Evropské unie jsou distribuovány prostřednictvím zahraniční služby

v podobě kamionové dopravy. Mimo evropský kontinent jsou dodávky dopravovány lodní nebo leteckou dopravou.

Od firmy pravidelně odebírá v rozmezí od 150 do 200 společností v B-2-B prostředí a vzhledem k tomu, že firma nepoužívá žádný pokročilejší systém zjednodušující objednávkový proces, vznikají jí tím značné časové náklady na vyřešení objednávek a na komunikaci se zákazníky.

Marketing a odbyt

Dle vyjádření společnosti je pro firmu nejvýznamnějším nástrojem marketingové komunikace ukázka a představení výrobků. Proto se společnost účastní nejvýznamnějších veletrhů a výstav v České republice a v zahraničí. Největším veletrhem elektrotechniky a elektroniky v tuzemsku je veletrh Ampér konaný v Brně. Veletrhu se účastní významné elektrotechnické firmy, montážní firmy, velkoobchody, projektanti, architekti i koncoví zákazníci. Mezi další významné výstavy regionálního typu, které jsou pořádány stavebními obory, patří Elektrotechnická výstava v Hradci Králové, Elfetex Fest a Elektrotechnická výstava v Olomouci.

Firma se dále snaží propagovat vlastní produkty reklamou v odborné literatuře. Tato reklama je nejčastěji prostřednictvím inzerce a publikace článků v odborných časopisech zaměřujících se na oblast činnosti společnosti.

Dalším prvkem marketingové komunikace firmy je marketing událostí. Akce či události, které organizují partneři firmy a kterým je od společnosti poskytnut marketingový příspěvek na pořádání. Jedná se převážně o kulturní a sportovní akce a divadelní představení.

Další formou marketingové komunikace, prostřednictvím které se firma snaží zvýšit obecné povědomí o své společnosti v rámci kraje, ve kterém působí, je sponzoring. Firma sponzoruje místní hokejový klub hrající druhou nejvyšší českou ligu a dále různé kulturní akce pořádané místním rádiem.

Z pohledu on-line komunikace a propagace na internetu a sociálních sítích firma značně zaostává. Tento fakt podporuje analýza provedená v části 2.4.5 analyzující web společnosti a jejích konkurentů, a je tedy možné považovat tento typ komunikace za minimální.

Servisní služby

Na všechny standardní výrobky společnost poskytuje záruku po dobu dvou let. U nejmodernějších LED svítidel je tato doba prodloužena na 5 let. Záruční doba se počítá ode dne montáže, kdy je na montážním štítku svítidla vyznačen měsíc montáže.

Podpůrné činnosti

Obstaravatelská činnost

Jedná se o činnosti, které jsou spojené s nákupem vstupů užitých v hodnotovém řetězci, mezi které patří spolupráce s dodavateli a činnosti, které dodavatelské vztahy zkvalitňují. Jak již bylo uvedeno v části o řízení vstupních operací, společnost spolupracuje s celou řadou dodavatelů a je možné říci, že je závislá pouze na jednom z nich, i když tato závislost nepředstavuje pro firmu kritickou hrozbu. Vzhledem k tomu, že společnost působí v oboru již řadu let, vybudovala si za tuto dobu značnou pozici, která jí umožňuje u svých dodavatelů vyjednávat výhodnější ceny a případné zrychlení dodávek.

Technologický rozvoj

Technologický rozvoj je pro výrobní podnik tohoto typu považován za klíčový. Aby společnost obstála na dnešním velmi konkurenčním trhu, musí neustále sledovat tento rozvoj a nové trendy v oblasti světelných zdrojů a technologií výroby. Včasná implementace nových technologií a obměna technického vybavení může dát společnosti na určitou dobu konkurenční výhodu a přispěje k zefektivnění výrobního procesu a snížení celkových nákladů.

Řízení pracovních sil

Jak již bylo uvedeno v předchozím odstavci, aby firma v tomto odvětví zůstala konkurenceschopná, musí se starat o technologický rozvoj a o sledování nových trendů

v této oblasti, proto společnost velmi dbá na pravidelné vzdělání svých zaměstnanců a to nejčastěji formou odborného školení.

Vývojoví pracovníci se účastní školení všech nových systémů, převážně LED systémů a výpočetních programů. Pracovníci odbytu jsou školeni na celní problematiku a systém evropského ověřování pohybu zboží v rámci Evropské unie. Obchodníci se účastní školení zaměřeného na jednání se zákazníkem. Firma provozuje vlastní rozvoz výrobků svým odběratelům, proto se musí řidiči účastnit pravidelných školení tohoto typu. Pracovníci ve zkušebním pracovišti nebo v elektro dílně musí procházet školením elektrického zaměření. Pracovníci montáže a expedice neprocházejí odborným školením, ale jsou zaučeni v rámci podniku.

Infrastruktura podniku

Organizační strukturu společnosti je možné považovat za funkcionální. Nejvyšší postavení ve společnosti má majitel, poté následuje vedení společnosti, které má na starosti obchodní oddělení, odbyt, vývojové oddělení, ekonomické oddělení, nákupní oddělení a výrobu. Každé oddělení má určeného vedoucího, který za jeho chod zodpovídá vedení společnosti. Prostřednictvím jednotlivých oddělení jsou zajištěny veškeré činnosti, které napomáhají celému hodnotovému řetězci jako celku.

2.6.3 Analýza zdrojů společnosti

Hmotné zdroje

Fyzické

Do majetku společnosti patří veškeré objekty, ve kterých firma sídlí a které využívá pro svoji činnost. Jedná se o halu pro montáž, expedici a sklad. V této budově, která byla postavena roku 2006, se také nacházejí administrativní prostory a vzorkovna. V minulém roce firma rozšířila své objekty o novou halu pro kovovýrobu a práškové lakování. V tomto roce bude do provozu uvedena nová hala s regálovým systémem pro uskladnění palet se zbožím a materiálem. Tato nová hala nahradí dosavadní skladové prostory, které budou využity pro výrobu. Skladové prostory v současnosti tvoří zhruba 60 % veškerých objektů společnosti. Do této skupiny je dále zahrnut materiál, který má

firma k dispozici. Jedná se o opálové sklo, plastové části, kovové části a elektronické součásti. Sklad hotové výroby představuje poptávku zhruba na dva až tři měsíce.

Finanční

Do finančních zdrojů společnosti je možné zahrnout tržby z prodeje vlastních výrobků, finanční prostředky na bankovních účtech, krátkodobé pohledávky a vlastní kapitál firmy. Dle informací společnosti, firma kromě krátkodobých závazků nemá žádné jiné závazky a bankovní úvěry a neprodává cenné papíry ani se nezabývá obchodováním s finančním majetkem.

Technické

Jedná se o technické vybavení výrobních prostor, skladů a kancelářských prostor. Ve výrobních prostorách jsou to stroje, zařízení a výrobní linky. Do vybavení skladů jsou zahrnuty regálové systémy a manipulační technika. Vybavení kanceláří zahrnuje počítače, tiskárny, telefony, skenery a papírové potřeby.

Nehmotné zdroje

Reputační kapitál

Za reputační kapitál je považována dobrá pověst, kterou si firma za 25 let své existence mezi svými odběrateli a dodavateli vybudovala a která je především spojována s dobrou kvalitou výrobků. Toto podkládá i fakt, že dlouhodobými zákazníky společnosti jsou největší velkoobchody elektra v České republice. Společnost si na kvalitě své produkce velmi zakládá a není ochotna nabídnout cenově dostupnější produkty na úkor jejich kvality.

Informační a softwarové zdroje

Společnost vlastní licence operačních programů Microsoft Windows, dále kancelářský balík Microsoft Office, vývojové programy potřebné pro vývoj, projektování a konstruování nových typů svítidel, jmenovitě Autodesk AutoCAD a další, a informační systém QI.

Lidské zdroje

Firma v současné době zaměstnává 55 zaměstnanců. Společnost velmi dbá na rozšiřování znalostí svých zaměstnanců, proto jim nabízí řadu školení, kde mohou zaměstnanci své znalosti a dovednosti rozvíjet. Technologický rozvoj je pro firmu klíčový, z tohoto důvodu musí zaměstnanci své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat.

Během dlouholetého působení v oboru firma získala zkušenosti, které jí umožnily stát se významným dodavatelem interiérových a exteriérových svítidel v České republice a v zahraničí.

Schopnosti

Schopností společnosti je využívat veškeré uvedené zdroje a zkušenosti, získané dlouholetým působením v oboru, tak aby docházelo k neustálému rozvoji firmy, k optimalizaci nákladů, ke zlepšování vztahů s dodavateli a maximálnímu uspokojování potřeb zákazníků.

2.6.4 Zhodnocení hodnoty pro zákazníka a konkurenční výhody

Analýza hodnotového řetězce a analýza zdrojů byly zpracovány z pohledu B-2-C trhu a poskytly faktory, které vytváří hodnotu pro zákazníka a patří mezi konkurenční výhody společnosti ABC. Tyto hodnoty jsou uvedeny v níže uvedené tabulce, ke kterým je přiřazena oblast vzniku v hodnotovém řetězci a zdroje pro rozvoj.

Za nejvýznamnější hodnotu pro zákazníka je považována vysoká kvalita použitých materiálů a celková kvalita zpracování výrobku. Dále flexibilita výroby, tedy schopnost firmy přizpůsobit výrobek podle zvoleného světelného zdroje.

Tabulka č. 11: Přidaná hodnota pro zákazníka [Zdroj: vlastní zpracování]

Přidaná hodnota pro zákazníka	Oblast vzniku v hodnotovém řetězci		Zdroje
Tradiční opálové sklo vysoké kvality	Řízení vstupních operací	Obstaravatelská činnost	Hmotné
Kvalita výrobku	Výroba a provoz	Technologický rozvoj	Lidské zdroje, schopnosti
Osazení zdrojem dle přání zákazníka			
Vysoký počet výrobků na skladě	Řízení výstupních operací	Marketing a odbyt	Hmotné
Krátké dodací termíny			Schopnosti
Záruka na výrobky	Servisní služby	-	Nehmotné

Mezi další významné hodnoty pro zákazníka patří vysoký počet výrobků na skladě, což firmě umožňuje rychle uspokojovat veškeré zakázky, aniž by prodlužovala dodací termíny ostatním dodavatelům. Obecně dodací termíny společnosti patří mezi nejkratší v tomto odvětví. V poslední řadě je možné mezi hodnoty pro zákazníka počítat servisní služby v případě reklamace výrobku.

2.7 Stručné zhodnocení konkurenceschopnosti

Zhodnocení hodnoty pro zákazníka z předchozí kapitoly poskytnulo seznam faktorů, které jsou považovány za nejvýznamnější hodnoty pro zákazníka a patří mezi konkurenční výhody společnosti ABC. Mezi tyto faktory patří:

- 1) tradiční opálové sklo vysoké kvality
- 2) kvalita výrobků

- 3) flexibilita při výrobě - osazení zdrojem dle přání zákazníka
- 4) vysoký počet výrobků na skladě
- 5) krátké dodací termíny
- 6) záruka na výrobky

Pro celkové zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti ABC jsou jednotlivé hodnoty pro zákazníka zařazeny do níže uvedené tabulky, která je posuzuje ve vztahu ke schopnosti konkurence reagovat na ně pomocí imitace. Imitační přístup reakce konkurence na jakoukoliv hodnotu v tomto pojetí neznamena pouze napodobení výrobků společnosti, ale schopnost konkurence přijít se srovnatelným řešením [3].

Tabulka č. 12: Hodnota pro zákazníka a schopnost imitace [Zdroj: vlastní zpracování dle 3, s. 104]

Hodnota pro zákazníka	Velmi vysoká				2		1) tradiční opálové sklo vysoké kvality
	Vysoká		4, 5		1	3	2) kvalita výrobků
	Průměrná			6			3) flexibilita při výrobě
	Nízká						4) vysoký počet výrobků na skladě
	Velmi nízká						5) krátké dodací termíny
		Velmi nízká	Nízká	Průměrná	Vysoká	Velmi vysoká	6) záruka na výrobky
Schopnost imitace							

Výše uvedené hodnoty pro zákazníka byly porovnány s největším konkurentem firmy ABC, tedy se společností LUCIS, a z velké části vychází z kapitoly 2.4.5. Nejvýznamnější hodnotu pro zákazníka představuje kvalita jednotlivých výrobků společnosti. Kvalita sortimentu společnosti LUCIS je v porovnání s kvalitou výrobků firmy ABC velmi srovnatelná, proto je schopnost imitace této hodnoty hodnocena vysokou mírou. Obdobně je tomu u použití hlavního materiálu pro výrobu svítidla, tedy tradičního opálového skla vysoké kvality. Flexibilita při výrobě představuje další velmi významnou hodnotu pro zákazníka, nicméně společnost ABC v tomto směru zaostává

za svým největším konkurentem, proto je ohodnocena schopnost imitace této hodnoty velmi vysokou mírou. Další podstatné hodnoty pro zákazníka představuje vysoký počet výrobků na skladě a krátké dodací termíny. V tomto odvětví tyto dvě hodnoty spolu do značné míry velmi souvisí a vzhledem k tomu, že společnost LUCIS má nízké skladové zásoby a dlouhé dodací termíny, je schopnost imitace těchto hodnot nízká.

Z tohoto zhodnocení je patrné, že největší konkurent dokáže velmi dobře imitovat nejvýznamnější hodnoty pro zákazníka společnosti ABC. Pro posílení konkurenceschopnosti je tedy nutné posílit tyto hodnoty, tak aby je nešlo příliš jednoduše napodobit a dále zajistit rozvoj jiných, odlišných hodnot, a tím se do určité míry od konkurence diferencovat. Tento závěr zhodnocení konkurenceschopnosti bude použit jako východisko pro jednotlivé návrhy řešení.

2.8 SWOT analýza

Analýzu současného stavu uzavírá SWOT analýza, která poskytuje souhrn veškerých analýz uvedených v této části diplomové práce. Silné a slabé stránky vychází z interní analýzy podniku, naopak příležitosti a hrozby vyplývají z analýz obecného a oborové prostředí firmy. Příležitosti společnosti jsou vnímány z pohledu pro rozvoj konkurenceschopnosti, nikoliv pro rozvoj firmy.

Silné stránky

- kvalitní výrobky
- specializace na úzký sortiment
- dlouhodobé dodavatelské vztahy
- flexibilní přístup
- vlastní vývoj a odbornost zaměstnanců
- vlastní výrobní a skladové prostory
- krátké dodací termíny
- rozvinutá síť odběratelů

Slabé stránky

- vyšší cena jednotlivých výrobků
- velmi nízké povědomí o společnosti
- vysoké skladové náklady
- nedostatečná marketingová komunikace na internetu
- absence e-shopu

Příležitosti

- implementace nových technologií
- optimalizace objednávkového procesu
- zvýšení povědomí o společnosti
- zvyšující se nároky zákazníků
- optimalizace webových stránek
- cílená reklama na internetu

Hrozby

- ztráta klíčového dodavatele skla v ČR
- substituce levnějšími výrobky
- růst konkurenčních firem a jejich sortimentu
- ekonomická krize
- změna měnových kurzů

2.8.1 Analýza jednotlivých složek SWOT matice

Příloha č. 4 obsahuje vzájemné porovnání jednotlivých faktorů každé složky SWOT matice. Jednotlivým faktorům pro oblast silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je přiřazeno hodnocení vzájemné závislosti dle následující stupnice:

- 1 - faktor je důležitější než porovnávaný
- 0,5 - faktory mají stejnou váhu důležitosti
- 0 - faktor je méně důležitý než porovnávaný

Níže uvedená tabulka obsahuje faktory, které v hodnocení jednotlivých oblastí získaly nejvyšší počet bodů, a tedy i nejvyšší váhu důležitosti. Pro celkové zhodnocení vzájemných vazeb byly z každé oblasti vybrány tři faktory s největší vahou.

Tabulka č. 13: Nejvýznamnější faktory jednotlivých složek SWOT matice [Zdroj: vlastní zpracování]

	Nejvýznamnější faktory	Váha [%]
Silné stránky - S	Kvalitní výrobky	21,1 %
	Flexibilní přístup	15,8 %
	Krátké dodací termíny	14,5 %
Slabé stránky - W	Vyšší cena jednotlivých výrobků	36,4 %
	Velmi nízké povědomí o společnosti	22,7 %
	Nedostatečná marketingová komunikace na internetu	22,7 %
Příležitosti - O	Optimalizace objednávkového procesu	20,0 %
	Zvýšení povědomí o společnosti	20,0 %
	Cílená reklama na internetu	20,0 %
Hrozby - W	Ztráta klíčového dodavatele skla v ČR	28,0 %
	Růst konkurenčních firem a jejich sortimentu	24,0 %
	Ekonomická krize	28,0 %

2.8.2 Hodnocení intenzity vzájemných vazeb

Pro zjištění vzájemných závislostí ve SWOT matici bylo provedeno hodnocení vzájemných vztahů mezi oblastmi S - O, W - O, S - T a W - T. Hodnotící stupnice byla použita v rozmezí od 1 do 5, kde hodnota 1 znamená žádný vztah závislosti porovnávaných faktorů a hodnota 5 naopak velmi úzký vztah mezi porovnávanými faktory. Negativní vztah je hodnocen záporným znaménkem. Detailní zhodnocení je rozpracováno v příloze č. 5.

Z výsledků působení vzájemných vazeb vyplývá, že největší závislost faktorů je mezi oblastí S – O. Tuto oblast by tedy měla společnost co nejvíce rozvíjet a využít své silné stránky k realizaci příležitostí a tím přispět k zajištění posilování vlastní konkurenceschopnosti. Neméně důležitou skupinu tvoří závislost faktorů mezi oblastí W – O. Z tohoto tedy pro společnost plyne možnost využití příležitostí pro minimalizaci slabých stránek a tím opět přispět k posilování vlastní konkurenceschopnosti.

Tabulka č. 14: Výsledné působení vzájemných vazeb ve SWOT matici [Zdroj: vlastní zpracování]

	Příležitosti - O	Hrozby - T
Silné stránky - S	25	-5
Slabé stránky - W	17	-11

Tato zjištění budou použita jako východiska pro závěrečnou část diplomové práce, kde budou navrženy vlastní návrhy vedoucí k posílení konkurenceschopnosti společnosti ABC, s.r.o. na českém trhu.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední, třetí část diplomové práce se zaměřuje na konkrétní návrhy řešení, které vedou ke splnění hlavního cíle diplomové práce, tedy k posílení konkurenceschopnosti společnosti ABC, s.r.o. na českém trhu.

3.1 Východiska pro návrhy řešení

Z analýzy působení vzájemných vazeb ve SWOT matici je patrné, že společnost ABC se má pro posílení konkurenceschopnosti nejvíce zaměřit na rozvoj oblasti S – O, tedy využít své silné stránky pro dosažení příležitostí. Dále se zaměřit na rozvoj oblasti W – O, která je dle analýzy obdobně důležitou oblastí pro posílení konkurenceschopnosti firmy, tedy pomocí vhodných návrhů snížit vliv slabých stránek, a tím opět přispět k dosažení příležitostí. Konkrétní návrhy řešení budou tedy vycházet z faktorů těchto dvou oblastí SWOT matice, přičemž budou primárně zaměřeny na faktory, které v hodnocení jednotlivých oblastí získaly nejvyšší počet bodů, a tedy i nejvyšší váhu důležitosti.

Celkové zhodnocení konkurenceschopnosti v kapitole 2.7 dokazuje, že nejvýznamnější hodnoty tvořené společností pro zákazníka dokáže její největší konkurent velmi dobře imitovat. Pro posílení konkurenceschopnosti je tedy nutné posílit tyto hodnoty, tak aby je nemohly konkurenční firmy na úrovni značky a na úrovni odvětví příliš jednoduše napodobit a dále zajistit rozvoj jiných, odlišných hodnot, a tím se do určité míry od této konkurence diferencovat. Návazností na SWOT matici je možné této strategie dosáhnout především oslabením vlivu slabých stránek, což přispěje k dosažení příležitostí. Jednotlivé návrhy budou tedy primárně zaměřeny na tuto oblast.

Vzhledem k tomu, že společnost dosahuje velmi dobrých výsledků a v posledních čtyřech letech zaznamenala pokaždé zhruba 10 % meziroční nárůst tržeb, je důležité, aby realizace jednotlivých návrhů nebyla příliš časově náročná, a nedošlo tedy k zásadnímu narušení chodu firmy. Pro potřeby společnosti je vhodné návrhy opatření zaměřit jak na B-2-B prostředí, tak i na B-2-C prostředí, přičemž větší efekt návrhů by firma měla zaznamenat v B-2-B prostředí, kde generuje mnohem vyšší objemy tržeb.

Na základě prohlášení společnosti a z provedených analýz vyplývá, že firma dodává na českém trhu do největších velkoobchodů, a tak rozšíření distribuční sítě v B-2-B prostředí nebude na tomto trhu příliš snadné. Vzhledem k tomu, že společnost již tedy nemůže získat dalšího významného partnera, musí svoji produkci rozšiřovat do menších subjektů z tohoto prostředí, přesněji do maloobchodů se svítidly a elektrotechnikou, do světelných, designových a architektonických studií a do stavebních firem.

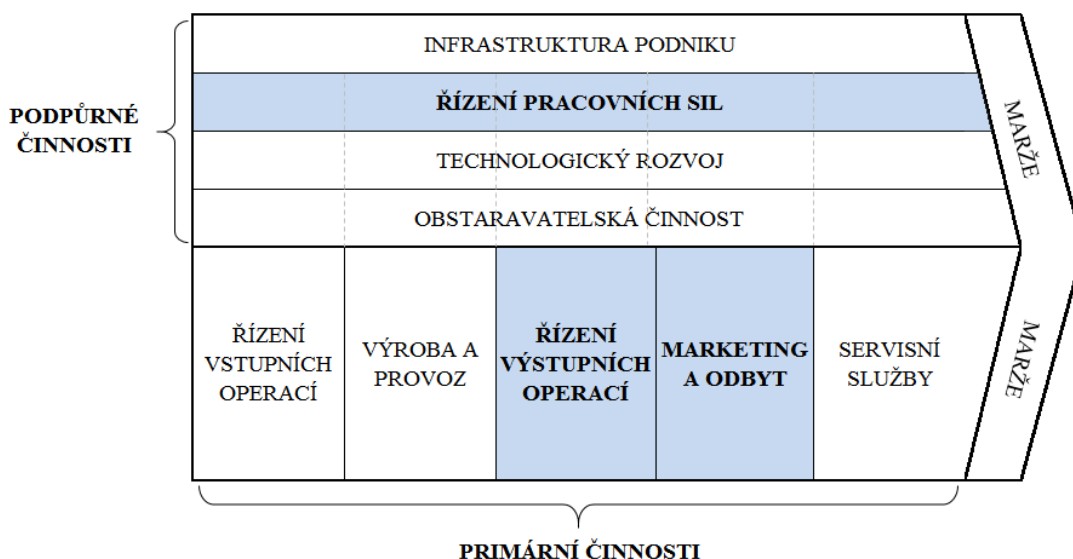
Z dotazníkového průzkumu zaměřeného primárně na B-2-C prostředí je patrné, že obecné povědomí o společnosti a o jejích největších konkurencích je velmi malé a je do značné míry mezi jednotlivými konkurencemi srovnatelné. Tímto se pro společnost naskytuje příležitost k získání konkurenční výhody, která spočívá právě ve zvýšení povědomí o své společnosti u zákazníků z tohoto prostředí, čímž také dojde k určitému odlišení od konkurenčních firem. Zákazníci v tomto prostředí tvoří hlavní objemy tržeb společnosti, nicméně zvýšení obecného povědomí v B-2-C prostředí přispěje i ke zvýšení obrátů na B-2-B trhu důsledkem zvýšení celkového zájmu o výrobky společnosti.

V souladu s Porterovými generickými konkurenčními strategiemi je konkurenční strategie firmy vnímána jako kombinace strategie diferenciací a strategie nízkých nákladů. Nicméně z celkového zhodnocení konkurenceschopnosti v kapitole 2.7 vyplývá, že je pro posílení konkurenceschopnosti nutné zajistit převážně rozvoj jiných, odlišných hodnot a tím se do určité míry od konkurence na úrovni značky a na úrovni odvětví odlišit, proto je konkurenční strategie firmy vnímána především ve strategii diferenciací.

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nížší náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek č. 4: Porterovy generické konkurenční strategie [Zdroj: vlastní zpracování dle 2, s. 31]

Konkurenční strategii společnosti v diferenciaci je možné z pohledu hodnotového řetězce dosáhnout rozvojem a posílením převážně oblastí marketingu a odbytu, dále oblastí řízení výstupních operací a oblastí řízení pracovních sil. Rozvoj konkurenční výhody společnosti je tedy vnímám z pohledu hodnotového řetězce v posílení a rozvoji oblastí, které jsou barevně zvýrazněny v generickém hodnotovém řetězci.



Obrázek č. 5: Hodnotový řetězec [Zdroj: vlastní zpracování dle 2, s. 59]

V souladu s koncepcí úspěchuschopnosti jsou následně nejdříve specifikovány cíle společnosti, které vycházejí ze zhodnocení konkurenční strategie firmy. Na základě takto interpretovaných cílů jsou následně zpracovány jednotlivé dílčí návrhy opatření, které směřují z pohledu hodnotového řetězce k rozvoji a posílení oblastí marketingu a odbytu, oblastí řízení výstupních operací a oblastí řízení pracovních sil. Na základě jednotlivých návrhů je následně vytvořen harmonogram realizace a stanoven rozpočet realizace návrhů opatření.

3.2 Cíle společnosti

Na základě uvedených východisek je možné stanovit hlavní a dílčí cíle společnosti ABC, s.r.o. na českém trhu. Jednotlivé cíle by měly vycházet z vize společnosti a měly by být v souladu s metodou SMART, definovanou v teoretických východiscích práce. Měly by tedy být jasně vymezené a konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené.

Na základě takto stanovených kritérií je možné **hlavní cíl** společnosti interpretovat následovně:

- *Vlivem navržených opatření zaznamenat nárůst tržeb na českém trhu v roce 2016 o 5 % oproti předchozímu roku. V následujícím roce pokračovat s realizací těchto návrhů a dosáhnout nárůstu tržeb o 10 % oproti předchozímu roku. V dalších letech pokračovat nadále v tomto trendu a zajistit růst tržeb alespoň v této výši.*

Dílčí cíle, které zajistí naplnění hlavního cíle, je možné formulovat následovně:

- *Realizací navržených opatření rozšířit v roce 2016 distribuční síť o 20 menších subjektů v B-2-B prostředí. V roce 2017 a v dalších letech tento počet navyšovat nebo případně alespoň udržovat.*
- *Dále pomocí těchto návrhů zvýšit obecné povědomí o společnosti u koncových zákazníků v B-2-C prostředí do konce roku 2017 o 30 %. Tento cíl je velmi obtížné měřit, východisko pro další měření může poskytnout vyhodnocení dotazníkového průzkumu v kapitole 2.3.5. Realizací obdobného průzkumu může společnost zjistit, zda bylo cíle dosaženo, či nikoliv.*

Takto definovaný hlavní cíl společně s dílčími cíli, které povedou k jeho naplnění, je možné přeformulovat do 3D pojetí cílů. Toto pojetí zachycuje jednotlivé cíle v ekonomické, externí a interní dimenzi a zobrazuje jejich vzájemné provázání [3].

Tabulka č. 15: 3D pojetí cílů [Zdroj: vlastní zpracování]

	Cíl	Návaznost na hodnotový řetězec
Ekonomická dimenze	růst tržeb společnosti	výroba a provoz
Externí dimenze	rozšíření distribuční sítě a získání nových zákazníků	marketing a odbyt
	zvýšení povědomí o společnosti	marketing a odbyt
	rozvoj vztahů se současnými zákazníky	řízení výstupních operací, marketing a odbyt
	rozšíření příležitostí pro prezentaci výrobků společnosti	marketing a odbyt
Interní dimenze	optimalizace objednávkového procesu	řízení výstupních operací, marketing a odbyt
	rozšíření marketingových aktivit	marketing a odbyt
	rozvoj vzdělávání zaměstnanců	řízení pracovních sil

Hlavní cíl společnosti je v tabulce barevně odlišen. Jednotlivé dílčí cíle, které zajistí jeho naplnění, jsou podrobněji rozepsány a jsou k nim připojeny vazby na činnosti z hodnotového řetězce. Jednotlivé cíle mají v hodnotovém řetězci návaznost jak na primární, tak i na podpůrné činnosti.

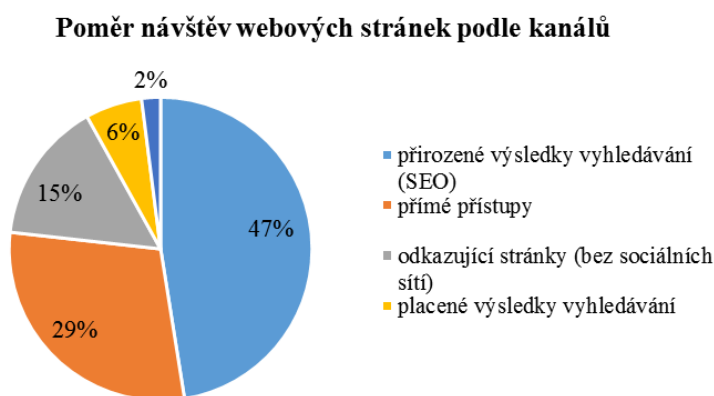
3.3 Rozvoj oblasti marketingu a odbytu

3.3.1 Optimalizace webových stránek

Analýza v kapitole 2.4.6 poskytla srovnání webové stránky společnosti ABC s webovými stránkami jejích největších konkurentů. Z této analýzy je patrné, že stránky společnosti výrazně zaostávají za jednotlivými konkurenty převážně v celkové návštěvnosti webu. Je dokonce možné říci, že v tomto ohledu stránky společnosti zaostávají za konkurencí o několik řad. Webové stránky jednotlivých konkurentů dosahují velmi obdobné návštěvnosti, přičemž celkový počet návštěv není nikterak závratný a je možné jej považovat za průměr v odvětví vzhledem k tomu, že žádná ze společností v tomto ohledu výrazně nevyčnívá. Návštěvnost webových stránek společnosti je poté tedy nutno hodnotit velmi podprůměrně.

Z dotazníkového průzkumu je patrné, že respondenti z B-2-C prostředí pro získávání informací v případě zájmu o koupi nového elektronického svítidla nejčastěji využívají internetové vyhledávače a webové stránky výrobců. Z analýzy zmiňované v předchozím odstavci dále vyplývá, že optimalizace webových stránek společnosti ABC pro vyhledávače (SEO), je v porovnání s konkurenčními weby opět velmi podprůměrná.

Vzhledem k tomu, že největší návštěvnost webových stránek se zaznamenává právě prostřednictvím přirozených výsledků vyhledávání (SEO), tak vhodná optimalizace webových stránek spojená s optimalizací stránek pro vyhledávače (SEO), přispěje ke zvýšení návštěvnosti webových stránek společnosti, a tedy i ke zvýšení obecného povědomí o firmě.



Graf č. 20: Poměr návštěv webových stránek podle kanálů [57]

Optimalizace pro vyhledávače neboli SEO (zkratka anglického spojení Search Engine Optimization) představuje proces optimalizování a upravování webové stránky tak, aby se stránka zobrazovala na co možná nejlepších pozicích ve výsledcích vyhledávání jednotlivých internetových vyhledávačů. Tento proces zahrnuje především tvorbu klíčových slov, úpravu struktury a obsahu webových stránek a tvorbu kvalitních zpětných odkazů [58].

Vzhledem k tomu, že tuto optimalizaci si společnost nedokáže provést sama, je tedy nutné vybrat firmu, která ji zrealizuje. Při výběru firmy zabezpečující tuto optimalizaci je nicméně vhodné volit takovou, která neposkytuje pouze SEO, ale zaměřuje se i na služby, které je možné využít pro realizaci některých následujících návrhů opatření.

Toto kritérium ušetří společnosti čas spojený s výběrem jiných firem a náklady spjaté se seznamováním dalších firem s vnitřním prostředím a s firemními procesy společnosti, které je důležité znát pro realizaci jednotlivých návrhů. Dále nebude především docházet k duplicitě činností, protože některé návrhy mají určité dílčí činnosti identické.

Dalším kritériem při výběru vhodné firmy byla cena služeb. Společnost nepotřebuje dosahovat závratného počtu návštěv, proto by se celková optimalizace webu měla pohybovat řádově v tisících. Posledním důležitým faktorem při výběru byly reference jednotlivých firem.

Souhrn kritérií pro výběr firmy zabezpečující optimalizaci webových stránek:

- cena služeb
- zaměření i na služby, které lze využít při realizaci dalších návrhů
- reference

Na základě těchto kritérií bylo vybráno Studio Bajola, které zajistí provedení veškerých níže uvedených činností. Kompletní ceník služeb obsahuje příloha č. 6. Jednotlivé ceny jsou v tabulce uvedeny bez DPH.

Tabulka č. 16: Ceník optimalizace webových stránek [59]

Optimalizace webových stránek	Cena bez DPH
Vstupní SEO analýza	4 000 Kč
Analýza klíčových slov	5 000 Kč
Definice obsahu a struktury	4 000 Kč
Úprava struktury a obsahu webu	5 000 Kč
Budování kvalitních zpětných odkazů	6 000 Kč
Ostatní činnosti (viz. příloha č. 6)	11 000 Kč
Celkové náklady optimalizace webových stránek v průběhu 6 měsíců	35 000 Kč

Konečnou cenu nelze přesně dopředu určit, protože je ovlivněna celkovou mírou optimalizace a řadou dalších faktorů. Na základě internetového průzkumu realizací podobných projektů a vzhledem k tomu, že společnost nepotřebuje dosahovat velmi

vysokého počtu návštěv, je možné považovat celkové náklady tohoto návrhu za velmi realistické.

Optimalizace webových stránek – SEO není jednorázový proces a nelze ji vymezit jako stav, kterého lze jednorázově dosáhnout. Jedná se tedy o dlouhodobý proces, který je nutný vykonávat po celou dobu životního cyklu webových stránek. Aby tedy nedošlo k postupnému znehodnocení tohoto návrhu, je nutné zajistit, aby se tento proces zařadil mezi pravidelné činnosti společnosti [57].

Největší přínos tohoto návrhu je možné očekávat v B-2-C prostředí, nicméně jeho efekt firma zaznamená i v B-2-B prostředí. Celkově přispěje ke zvýšení návštěvnosti webových stránek společnosti, a tedy i ke zvýšení obecného povědomí o firmě. Tento návrh v rámci 3D pojetí cílů má v interní dimenzi přímou návaznost na cíl rozšíření marketingových aktivit, v externí dimenzi na cíl zvýšení povědomí o společnosti, na rozšíření distribuční sítě a získání nových zákazníků. Z pohledu ekonomické dimenze má návaznost na cíl růstu tržeb. Z pohledu SWOT matice má přímý vliv na oslabení slabých stránek, nejvíce na velmi nízké povědomí o společnosti, a na dosažení tří nejvýznamnějších příležitostí.

3.3.2 PPC kampaň

Z analýzy porovnávající marketingovou komunikaci společnosti ABC s jejími konkurenty obsaženou v kapitole 2.4.5 je patrné, že firma využívá pouze tzv. offline aktivity, a nevěnuje se tedy příliš komunikaci a propagaci na internetu a na sociálních sítích. Tento fakt potvrzuje analýza hodnotového řetězce v kapitole 2.6.2, popisující marketingovou komunikaci společnosti ABC. Z prvně jmenované analýzy také vyplývá, že žádná z konkurenčních firem tento typ komunikace příliš nerozvíjí a společnosti se zde tedy naskytuje příležitost k oslovení velké skupiny zákazníků prostřednictvím internetu. K tomuto účelu je nejvhodnější zvolit PPC kampaň, protože se jedná o jednu z nejefektivnějších forem reklamy na internetu.

PPC reklama (zkratka anglického výrazu Pay Per Click) představuje formu internetové reklamy, která se platí pouze za pro-klik. Neplatí se tedy za umístění a ani za počet

zobrazení reklamy, jak je tomu u ostatních forem reklamy. Platí se tedy pouze za přivedené návštěvníky na webové stránky společnosti. Další významnou výhodou PPC reklamy je přesné zacílení, tedy zaměření reklamy pouze na zvolenou skupinu zákazníků. Toto je pro společnost klíčové, protože si může určit, kterou skupinu zákazníků chce pomocí reklamní kampaně primárně oslovit.

Pro potřeby společnosti je vhodné zaměřit tuto kampaň převážně na odbornou veřejnost, tedy na B-2-B prostředí, přesněji na maloobchody se svítidly a s elektrotechnikou, na světelná studia, designová či architektonická studia a na stavební firmy. K tomuto účelu je nutné zvolit klíčová slova v „jazyku“ odborné veřejnosti, tak aby docházelo k zaměření kampaně primárně na tuto skupinu zákazníků. Vzhledem k tomu, že hlavní zákaznickou skupinu tvoří sektor B-2-C, ale firmy v B-2-B prostředí, a společnost působí především jako výrobce a dodavatel distributorům, není vhodné tuto kampaň příliš zaměřovat na B-2-C prostředí. Firma nedisponuje vlastním e-shopem pro tuto skupinu zákazníků, a tak by takto na webové stránky přivedení zákazníci neměli pro společnost příliš velkou hodnotu a celá reklamní kampaň by ztrácela na významu a efektivitě.

Vytvoření a správu PPC kampaní nabízí na trhu velká řada firem. Nicméně při výběru firmy pro realizaci předchozího návrhu, tedy pro provedení optimalizace webových stránek, byla vybrána firma, která dokáže zajistit i tuto službu. Tímto dojde k ušetření času spojeného s výběrem jiné firmy, nákladů spojených se seznamováním další firmy s vnitřním prostředím a firemními procesy společnosti a hlavně nedojde k duplicitě činností, protože SEO a PPC kampaň mají určité dílčí činnosti totožné.

Celková cena PPC kampaně se skládá z ceny za založení, z ceny za správu kampaně a z ceny samotných kliknutí na reklamu. Založení PPC kampaně zahrnuje zejména analýzu klíčových slov a vytvoření a nastavení kampaně v jednotlivých PPC systémech. Pro potřeby společnosti je nejvhodnější vytvořit kampaň u společností Seznam.cz a Google, protože patří mezi nejpoužívanější internetové vyhledávače u nás. Oproti tomu správa kampaně zahrnuje optimalizaci, doplnění a úpravu kampaně po založení.

Dále je spojena s průběžným sledováním kampaně a poskytováním pravidelných reportů.

Tabulka č. 17: Ceník PPC kampaně [59]

PPC kampaň	Cena bez DPH
Založení PPC kampaně	5 000 Kč
Správa PPC kampaně	1 000 Kč
Měsíční rozpočet kampaně	10 000 Kč
Celkové náklady PPC kampaně v průběhu 5 měsíců	60 000 Kč

Vzhledem k velikosti skupiny zákazníků, na které bude kampaň zaměřena, a duplicitních činností, které budou provedeny při realizaci optimalizace webových stránek a které již tedy není nutné provádět znovu, je možné považovat takto definovanou kampaň za kampaň menších rozměrů. Tomuto je také uzpůsoben měsíční rozpočet kampaně. Konečnou cenu PPC kampaně, podobně jako u předchozího návrhu, není možné dopředu přesně určit, nicméně na základě zmíněných předpokladů je možné považovat celkové náklady do PPC kampaně v průběhu 5 měsíců za velmi realistické.

Podobně jako v případě předchozího návrhu, PPC kampaň není pouze jednorázový proces, ale jedná se o dlouhodobou činnost, kterou je nutné zařadit do pravidelných činností společnosti. Velmi srovnatelně s předchozím návrhem je také možné hodnotit návaznost tohoto návrhu na jednotlivé dimenze v 3D pojetí cílů. Z pohledu SWOT matice dochází také k velmi podobnému vlivu oslabení identických slabých stránek a k dosažení stejných příležitostí. Rozdíl ale nastává v prostředí, ve kterém se očekává nejvýznamnější přínos tohoto návrhu. Největší přínos tohoto návrhu by měla společnost zaznamenat v B-2-B prostředí, nicméně jeho efekt by se měl dostavit i v prostředí B-2-C.

3.3.3 Online veletrhy a výstavy

Dle vyjádření společnosti je pro firmu nejvýznamnějším nástrojem marketingové komunikace ukázka a představení výrobků prostřednictvím veletrhů a výstav, proto se společnost účastní nejvýznamnějších veletrhů a výstav v České republice a v zahraničí. Vzhledem k tomu, že tedy vystavuje na všech významných tuzemských veletrzích a výstavách v České republice, není v tomto směru příliš mnoho možností pro rozšíření těchto aktivit, a tedy získání nových příležitostí pro oslovení zákazníků. Určité řešení tohoto problému představují veletrhy a výstavy na internetu.

Mezi největší výhody online veletrhů a výstav patří to, že je zájemce může navštívit kdykoliv a odkudkoliv, tímto jsou pro návštěvníky mnohem dostupnější a výrazně pohodlnější. Další nespornou výhodou je jejich délka trvání, oproti klasickým veletrhům a výstavám není jejich délka omezená pouze na několik dní. Společnosti touto formou marketingové komunikace nevznikají náklady spojené s dopravou na veletrh, s tvorbou propagačních materiálů a ani také s pronájmem výstavních prostor. Tato forma komunikace umožňuje oslovit velkou řadu klientů a vzhledem k tomu, že 50 % tržeb společnosti pochází ze zahraničí, nabízejí se online veletrhy a výstavy jako ideální prostředek pro oslovení zákazníků z celého světa. Online veletrhy a výstavy patří mezi nejmodernější formy marketingové komunikace, a jejich využitím se společnost zařadí mezi firmy, které využívají nejnovější trendy.

Souhrn kritérií pro výběr portálů pořádajících online veletrhy a výstavy:

- zaměření veletrhu a výstavy na odvětví společnosti
- počet návštěv za měsíc
- doba trvání veletrhu a výstavy

Archiexpo.com

Archiexpo patří mezi největší virtuální výstavy na světě. Patří do skupiny VirtualExpo Group, která jako celek dosahuje přes 7 miliónů návštěv za měsíc, obsahuje 28 tisíc výstav a vystavuje přes jeden milión produktů. Archiexpo.com je zaměřen na výstavu nábytku, vybavení domů a veřejných budov a stavebního materiálu. Dosahuje průměrně okolo 2,8 miliónů návštěv za měsíc a je zde vystavováno více než čtyři sta tisíc

produktů. Společnost zde může vystavovat své produkty, uveřejnit firemní katalogy, publikovat aktuální zprávy a informace a umístit zde firemní video [60].

VirtualExpo Group, jehož součástí je i Archiexpo.com, jsou jedny z nejpopulárnějších online výstav v Evropě, čemuž také odpovídá obrovská návštěvnost těchto portálů. Samotné Archiexpo pouze na facebookové stránce sleduje přes půl miliónu lidí. Na internetu je dále možné nalézt velké množství článků, které o nich píší a odkazují na vystavující firmy. Společnost tedy může velmi účinně využít potenciál komunikační aktivity tohoto portálu.

Hyperfair.com

Hyperfair představuje formu online veletrhů. Od předchozí virtuální výstavy se velmi liší, a to hlavně v mnohem reálnějším zpracování, při kterém je jej už možné považovat za virtuální veletrh, a nikoliv za výstavu. Ve speciálním virtuálním prostředí mohou návštěvníci chodit po virtuálním veletrhu, ve kterém jsou umístěny jednotlivé stánky firem a vybírat si, který navštíví, stejně jako na reálném veletrhu.

Každý vystavovatel zde může svůj stánek uzpůsobit podle svých potřeb, tak aby měl stejnou podobu jako na reálném veletrhu. Návštěvníkům zde může představovat vlastní produkty, které mohou být v 3D provedení, tak aby si je mohl každý důkladně prohlédnout. Dále je možné s jednotlivými návštěvníky přímo komunikovat prostřednictvím live chatu či video konference a pořádat semináře pro všechny nebo pouze pro vybranou skupinu. Každý návštěvník si zde může libovolně upravit svůj virtuální profil, přidat kontaktní údaje, pomocí kterých bude přímo komunikovat s ostatními návštěvníky veletrhu nebo s jednotlivými výstavci, sledovat video- prezentace jednotlivých společností, prohlížet si firemní materiály a domlouvat schůzky. Veškeré materiály si může uložit do virtuálního košíku a později si je stáhnout do počítače [61].

Služby společnosti Hyperfair využívá přes 22 tisíc vystavitelů z více než 50 zemí světa za účelem představení vlastních produktů a služeb prostřednictvím virtuálních událostí a veletrhů. Podobně jako reálné veletrhy, tak některé virtuální se konají pouze jedenkrát

do roka a trvají jenom několik dní, nicméně řadu online veletrhů je možné navštěvovat po celý rok [61].

Jedním z veletrhů, který je zaměřen na odvětví společnosti a využívá tuto platformu, je veletrh Brightest, Greenest Buildings Europe orientující se na stavební investory, na poskytovatele materiálních a stavebních řešení a na designery a developery. V minulém roce jej navštívilo přes 1 500 účastníků z více než 70 zemí světa. Jenom na Twitteru veletrh zaznamenal přes 1,9 miliónů příjemců. Na internetu je dále, stejně jako u navrhované online výstavy, možné nalézt velké množství článků, které o tomto veletrhu a o dalších podobných veletrzích využívajících tuto platformu píší. Společnost tedy opět může velmi účinně využít potenciál komunikačních aktivit těchto online veletrhů [62].

Veškeré podmínky pro vystavování na výše zmíněné výstavě a veletrhu je možné získat jedine prostřednictvím přímé e-mailové a telefonické komunikace mezi zástupci jednotlivých firem. Z tohoto důvodu není možné získat ceník výstavy nebo cenu umístění stánku na veletrhu. Po provedení internetového průzkumu není ani možné určit průměrnou cenu za vystavování. Nicméně je možné předpokládat, že cena výstavy na portálu archiexpo.com bude výrazně cenově přijatelnější než na portálu hyperfair.com vzhledem k výše popsaným možnostem obou portálů. Na archiexpo.com vystavuje obrovské množství firem, přičemž se často jedná i o velmi malé firmy. Z tohoto důvodu je možné usuzovat, že cena za vystavování na tomto portálu není nikterak vysoká.

Online veletrhy a výstavy mají v rámci 3D pojetí cílů v ekonomické dimenzi přímou návaznost na cíl růstu tržeb, v interní dimenzi na cíl rozšíření marketingových aktivit a v externí dimenzi na cíl rozšíření příležitostí pro prezentaci výrobků společnosti, zvýšení povědomí, rozšíření distribuční sítě a získání nových zákazníků. Z pohledu SWOT matice má tento návrh přímý dopad na snížení vlivu slabé stránky společnosti, tedy na oslabení velmi nízkého povědomí.

3.3.4 Reklama na odborných webových portálech

Reklama na internetových stránkách formou bannerů patří stále mezi nejčastější formy reklamy na internetu. Bannerová reklama má podobu čtverců nebo obdélníků umístěných poblíž okrajů internetové stránky.

Vzhledem k tomu, že se ceny bannerové reklamy na portálech s vysokou návštěvností pohybují v řádu desítek tisíc za měsíc a společnost nemá příliš známou značku, prostřednictvím které by zaujala vysoké spektrum návštěvníků, nemá pro ni na těchto portálech tato forma reklamy příliš velký význam. Nicméně pro potřeby společnosti je tento druh reklamy vhodný na menších webech, na kterých je možné zacílit reklamu na úzce specifikovanou skupinu zákazníků, přičemž reklamní prostor na těchto webech je několikanásobně levnější v porovnání s vysoce navštěvovanými portály. Vzhledem k ceně této reklamy je vhodné ji zařadit pouze před obdobím, ve kterém společnost zaznamenává největší tržby. Dle vyjádření společnosti firma dosahuje největších tržeb v lednu a v únoru, proto je vhodné tuto reklamu realizovat v poslední čtvrtině roku.

Souhrn kritérií pro výběr webových portálů:

- zaměření webového portálu na odvětví společnosti
- návštěvnost webového portálu
- cena reklamních prostor

Na základě těchto kritérií je nejvhodnější pro potřeby společnosti umístit bannerovou reklamu na těchto webových portálech:

- Czechstav.cz - Přináší aktuální informace ze světa stavebnictví, stavebních materiálů a stavebních veletrhů [63].
- Vseprovasdum.cz – Tento portál se zaměřuje na poskytování informací o stavění domů, o rekonstrukcích, o vybavení domácností, o nejružnějších veletrzích a výstavách [64].
- Stavba-domu.cz – Obsahuje aktuální zprávy o stavbě rodinných domů a informace o zařízeních domů a o vybavení interiérů. Z výše uvedených dosahuje nejvyšší návštěvnosti, proto je cena reklamní plochy tohoto portálu nejdražší [65].

Reklamní banner společnosti by měl obsahovat logo firmy, ukázkou výrobků a popis nejvýznamnějších silných stránek společnosti a nejvýznamnějších hodnot pro zákazníka. Jeho vytvoření zajistí Studio Bajola, jehož služby jsou využity při realizaci prvních dvou návrhů. Ceny bannerové reklamy na zvolených webových portálech po dobu 3 měsíců zobrazuje níže uvedená tabulka. Volba reklamních ploch na jednotlivých portálech je zachycena v příloze č 7.

Tabulka č. 18: Ceník bannerové reklamy [63, 64, 65]

Bannerová reklama	Cena bez DPH
Vytvoření banneru	2 000 Kč
Czechstav.cz	750 Kč
Vseprovasdum.cz	1 500 Kč
Stavba-domu.cz	3 000 Kč
Celkové náklady bannerové reklamy v průběhu 3 měsíců	17 750 Kč

Vzhledem k tomu, že oproti PPC reklamě se tato forma reklamy nedá příliš měřit a je považována za méně efektivní, měla by tedy sloužit pouze jako její doplněk. Z tohoto důvodu reklama na třech webových portálech je pro potřeby společnosti dostačující. V rámci 3D pojetí cílů a z pohledu SWOT matice má tento návrh obdobný vliv na cíle v jednotlivých dimenzích, totožný dopad na snížení vlivu stejných slabých stránek a podobné působení na dosažení identických příležitostí jako návrh PPC kampaně.

3.3.5 Firemní video-prezentace

Firemní video-prezentace je nejefektivnější způsob, jak ve velmi krátkém časovém úseku a originálním způsobem představit společnost a její produkci potenciálním zákazníkům a návštěvníkům webových stránek. Firemní video-prezentace je také vysoce efektivní způsob, jak zjednodušit webové stránky společnosti pro běžné zákazníky z B-2-C prostředí. Z analýzy internetových stránek v kapitole 2.4.6 je patrné, že webové stránky společnosti jsou primárně zaměřeny na odbornou veřejnost, a tedy mohou působit pro běžné návštěvníky komplikovaně až nepřehledně. Tento nedostatek může firemní video-prezentace velmi efektivně kompenzovat.

Nicméně firemní video-prezentace nenachází uplatnění pouze v B-2-C prostředí. Kromě zatraktivnění webových stránek jej může společnost využít na veletrzích a výstavách, na partnerských akcích a událostech a při oslovování nových zákazníků z B-2-B prostředí.

Video-prezentace společnosti by měla být v rozmezí maximálně dvou až tří minut, delší video může návštěvníky a potenciální zákazníky spíše odrážet od zhlédnutí. Na začátku videa by měla být v krátkosti firma společně s jejími typickými výrobky představena, přičemž by měly být vyzdvihnuty jejich klíčové vlastnosti a komponenty. Poté by měly být v krátkosti zachyceny firemní prostory a zobrazen celý průběh výroby, tak aby měl divák možnost „projít“ celou firmou a byl seznámen s procesem výroby, který začíná u vývoje produktů a pokračuje přes zpracování materiálu do finální podoby výrobku a končí samotnou expedicí. Na závěr by měl být zobrazen showroom společnosti a několik již proběhlých realizací svítidel ve vybraných lokacích, tak aby bylo ukázáno využití výrobků v praxi. Celé video by mělo vyzdvihovat nejvýznamnější silné stránky společnosti, nejpodstatnější hodnoty pro zákazníka a představit cíle firmy.

Na trhu se opět nachází velký počet firem, které nabízejí natočení těchto videí. Nejdůležitějšími kritérii při výběru firmy byla především cena finálního spotu a ukázka referencí. Zde byl hodnocen styl zpracování videí, tak aby byl co nejvíce vhodný pro potřeby společnosti.

Souhrn kritérií pro výběr firmy zajišťující vytvoření firemní video-prezentace:

- cena finálního spotu
- styl a kvalita zpracování videa
- reference

Na základě těchto kritérií byla vybrána firma Lion Studio. Cena výsledného videa je 12 900 Kč bez DPH a kompletní soupis služeb zvoleného balíčku zobrazuje příloha č. 8. Nicméně konečnou cenu finálního videa opět nelze dopředu přesně určit. Cena se odvíjí od výsledné délky spotu, požadované kvality zpracování, využitých technologií a technik při realizaci videa a dalších parametrů [66].

Tento návrh má v rámci 3D pojetí cílů z pohledu interní dimenze přímou návaznost na cíl rozšíření marketingových aktivit, z pohledu externí dimenze na cíl zvýšení povědomí a z pohledu ekonomické dimenze na cíl růstu tržeb. Návazností na SWOT matici má přímý dopad na snížení vlivu slabé stránky společnosti, tedy na zvýšení velmi nízkého povědomí.

3.4 Rozvoj oblasti řízení výstupních operací

3.4.1 B-2-B e-shop

Na základě vyjádření společnosti a z analýzy zákazníků v kapitole 2.3.3 je patrné, že firma dodává zhruba stům velkoobchodům a asi padesáti menším subjektům, mezi které patří maloobchody se svítidly a elektrotechnikou a světelná a designová studia. V B-2-B prostředí tedy společnost pravidelně dodává 150 až 200 firmám. Vzhledem k tomu, že nepoužívá žádný pokročilejší systém umožňující zautomatizování objednávkového procesu, vznikají jí tím značné časové a administrativní náklady na komunikaci se zákazníky a na zpracování objednávek.

B-2-B e-shop nepředstavuje pouze propracovaný objednávkový systém, ale především hlavní komunikační prostředek mezi společností a jejími zákazníky. Mezi jeho významné výhody patří především zjednodušení objednávkového procesu, poskytnutí zákazníkům více technických údajů o jednotlivých produktech a správa fakturace. B-2-B e-shop tedy umožňuje zautomatizování obchodního procesu a snížení administrativní zátěže.

Zavedením B-2-B e-shopu nedojde pouze ke snížení nákladů společnosti zjednodušením objednávkového procesu a snížením administrativní zátěže, ale také dojde ke snížení nákladů jejích zákazníků, protože jim B-2-B e-shop stejně jako společnosti umožní zjednodušit objednávkový proces a snížit administrativní zátěž. Vzhledem k tomu, že tuto službu neposkytuje žádný z konkurentů společnosti, může tím společnost získat značnou konkurenční výhodu a stát se preferovanou volbou u řady zákazníků.

Další značnou výhodou B-2-B e-shopu je propojení s informačním systémem podniku. Díky tomuto propojení je možné spojit B-2-B e-shop se skladovým softwarem, díky čemž bude mít zákazník neustále přehled o počtu výrobků na skladě a může tedy objednávky zadávat elektronicky v jakoukoliv dobu.

Na trhu lze opět nalézt velké množství firem poskytujících tuto službu. V tomto případě je ale nutné rozlišovat pronájem e-shopu a vytvoření e-shopu na míru. Vzhledem k tomu, že společnost nemá počet zákazníků v řádech tisíců, tak jí stačí pouze menší provedení. Díky tomu je pronájem e-shopu pro společnost mnohem atraktivnější řešení, vzhledem k tomu, že se ceny vytvoření e-shopu na míru pohybují v řádech statisíců.

Kromě zmíněné ceny patří mezi zásadní kritérium výběru vhodného poskytovatele možnost napojení e-shopu na informační systém firmy. Společnost využívá informační systém QI, který není příliš rozšířený, čímž se dost zužuje počet poskytovatelů této služby.

Souhrn kritérií pro výběr firmy poskytující pronájem B-2-B e-shopu:

- cena pronájmu e-shopu
- možnost napojení e-shopu na informační systém firmy

Na základě těchto kritérií byla vybrána společnost AiVision, s.r.o. Cena ročního pronájmu základního modulu u této firmy je 11 000 Kč bez DPH. Vzhledem k tomu, že tato firma zatím nemá žádnou referenci se systémem QI, hledá partnera, se kterým by mohla napojení na tento typ informačního systému odladit, a tím současně získat referenci pro další zájemce. Za tuto službu společnosti nabízí slevu z ročního pronájmu. Pro potřeby společnosti je vhodné rozšířit základní modul minimálně o rozšířený výpis výrobků, o množstevní slevy dle hodnoty objednávky, o faktury, o hromadné vkládání do košíku a o výpis kategorií. Ceník těchto rozšíření obsahuje příloha č. 9.

Tabulka č. 19: Ceník B-2-B e-shopu [67]

B-2-B e-shop	Cena bez DPH
Základní modul	7 500 Kč
Rozšíření	6 000 Kč
Webhosting	3 600 Kč
Celkové náklady B-2-B e-shopu v průběhu 12 měsíců	17 100 Kč

Celkovou cenu B-2-B e-shopu nelze dopředu jednoznačně určit, bude záviset od počtu rozšíření, o které bude mít společnost zájem, a od celkové optimalizace. Další velkou výhodou je možnost snadného rozšíření o B-2-C e-shop, nicméně toto rozšíření společnost v blízké budoucnosti neplánuje, proto tato možnost nebyla zahrnuta do návrhu.

B-2-B e-shop v rámci 3D pojetí cílů má z pohledu ekonomické dimenze přímou návaznost na cíl růstu tržeb, v rámci externí dimenze na cíl rozvoje vztahů se současnými zákazníky, rozšíření distribuční sítě a získání nových zákazníků. V rámci interní dimenze na cíl vzdělávání zaměstnanců a optimalizaci objednávkového procesu. Z pohledu SWOT matice tento návrh posiluje silné stránky, tedy flexibilní přístup a krátké dodací termíny, snižuje vliv slabé stránky společnosti, za kterou je považována absence e-shopu a zajišťuje dosažení příležitosti v optimalizaci objednávkového procesu.

3.5 Rozvoj oblasti řízení pracovních sil

3.5.1 Školení

Jak již bylo uvedeno, optimalizace webových stránek a správa PPC kampaně nejsou jednorázové procesy, ale jedná se o dlouhodobé činnosti. Z důvodu ušetření nákladů na správu těchto procesů a z důvodu snížení závislosti na externích firmách, je vhodné, aby se zaměstnanec společnosti, který má na starosti marketingovou komunikaci firmy, vzdělával v těchto dvou oblastech marketingu. Nejefektivnější formou vzdělávání je v tomto případě školení.

Dále pro zajištění maximálního využívání a efektivity B-2-B e-shopu je důležité, aby se zástupci obchodního oddělení a odbytu zúčastnili školení práce se systémem, tedy se způsoby ovládání, způsoby administrace, postupy přidávání výrobků atd. Tento typ školení zajistí poskytovatel e-shopu firma AiVision, s.r.o.

V případě SEO školení a školení PPC kampaní je možné na trhu opět nalézt velkou řadu poskytovatelů. Nicméně hlavním požadavkem v tomto případě je, aby zvolená firma poskytovala oba druhy školení. Dalšími kritérii při výběru byla cena školení, kvalifikace lektorů a reference.

Souhrn kritérií pro výběr firmy poskytující SEO a PPC školení:

- poskytování obou druhů školení
- cena školení
- kvalifikace lektorů
- reference

Na základě těchto kritérií byla vybrána společnost SEO Linhart s.r.o., která má vysoce kvalifikované lektory a vysoký počet referencí. Detailní obsah školení zachycuje příloha č. 10.

Tabulka č. 20: Ceník školení [67, 68]

Školení	Cena bez DPH
SEO školení	3 500 Kč
PPC školení	3 500 Kč
Školení práce se systémem e-shopu	5 250 Kč
Celkové náklady školení	22 750 Kč

V případě SEO a PPC školení postačí, aby se jej zúčastnil pouze jeden zaměstnanec, který má na starosti marketingovou komunikaci firmy, vzhledem k tomu, že firma nemá žádné marketingové oddělení. V případě školení práce se systémem e-shopu je vhodné, aby se jej zúčastnili dva zaměstnanci obchodního oddělení a jeden zaměstnanec odbytu.

Tento návrh z pohledu SWOT matice přispívá k rozvoji silné stránky společnosti, tedy k rozvoji odbornosti zaměstnanců, oslabuje vliv slabých stránek, zejména nedostatečnou marketingovou komunikaci na internetu a dále zajišťuje dosažení příležitostí v cílené reklamě na internetu a ve zvýšení povědomí. V externí dimenzi v rámci 3D pojetí cílů má přímou návaznost na cíl zvýšení povědomí, v interní dimenzi na cíl vzdělávání zaměstnanců a rozšíření marketingových aktivit a v ekonomické dimenzi na cíl růstu tržeb.

3.6 Harmonogram realizace návrhů řešení

Volba termínů realizace návrhů je velmi důležitá, při tvorbě plánu musí být brána v potaz aktuální vytíženost firmy, tak aby realizace návrhů příliš nenarušila chod společnosti. Dále čas potřebný na implementaci jednotlivých návrhů a období samotné realizace, tak aby byl zajištěn maximální přínos jednotlivých návrhů.

Termín realizace návrhů je naplánovaný na druhou polovinu roku 2016. Nicméně v období letních prázdnin nicméně společnost zaznamená velký nárůst tržeb, tyto měsíce patří z pohledu poptávky mezi jedny z nejlepších, proto je vhodné na toto období naplánovat realizaci pouze nejvýznamnějších návrhů a zbylé ponechat na poslední čtvrtletí roku, kdy naopak poptávka výrazně klesá.

Tabulka č. 21: Harmonogram realizace návrhů opatření [Zdroj: vlastní zpracování]

	7/16	8/16	9/16	10/16	11/16	12/16	1/17	2/17	3/17	4/17	5/17	6/17
Optimalizace webových stránek												
PPC kampaň												
B-2-B e-shop												
Školení												
Online veletrhy a výstavy												
Reklama na odborných portálech												
Firemní video-prezentace												

Optimalizace webových stránek spojená s PPC kampaní a implementace B-2-B e-shopu patří mezi klíčové návrhy, proto je vhodné zařadit jejich realizaci na první místo. Nicméně implementace B-2-B e-shopu je mnohem náročnější proces než optimalizace webových stránek a tvorba PPC kampaně, proto je vhodné ji přesunout až na začátek září, kdy společnost nebude mít tak vysokou poptávku jako v červenci a v srpnu.

Celý proces realizace návrhů tedy začne optimalizací webových stránek v červenci 2016. Tvorba PPC kampaně nemůže začít ve stejném období jako optimalizace, protože je nutné nejprve provést určité kroky optimalizace webových stránek, bez kterých by nebylo možné vytvořit efektivní PPC kampaň. Tuto návaznost umožňuje výběr pouze jedné firmy, která zajistí realizaci obou návrhů, a není tedy nutné čekat na dokončení optimalizace a až poté začínat s tvorbou PPC kampaně.

Správa optimalizace a PPC kampaně externí firmou je řešena do konce roku 2016. Po uplynutí této doby by měla být společnost schopna vyhodnotit celou kampaň a určit, zda přinesla očekávaný efekt, či nikoliv, a zda je vhodné v ní pokračovat, nebo ji ukončit. Na tuto dobu je také naplánováno školení těchto dvou marketingových aktivit, tak aby firma po skončení správy externí firmou mohla dál pokračovat v optimalizaci a případně správě nové PPC kampaně, protože jak již bylo uvedeno, optimalizace webových stránek je dlouhodobý proces, který je nutné zajistit po celou dobu životního cyklu webových stránek.

Z výše uvedených důvodů je zavedení B-2-B e-shopu naplánováno až na září 2016. Jedná se o vcelku komplikovaný proces, který je značně časově náročný na implementaci, na seznámení zaměstnanců s novým systémem a na komunikaci se stávajícími zákazníky o přechodu na nový systém. Celková doba implementace by nicméně neměla překročit dva měsíce. Na tento měsíc je také naplánováno školení tří zaměstnanců, které je seznámí se způsobem práce v novém systému, tak aby jej mohli naučit ovládat i ostatní zaměstnanci.

Zbývající návrhy jsou také naplánovány na poslední čtvrtletí roku, kdy už firma nezaznamenává tak velkou poptávku v porovnání s červencem a srpnem. Vytvoření

firemní video-prezentace je plánováno před realizací online veletrhů a výstav. Díky tomu bude možné použít nové video při prezentaci společnosti na online veletrhu. Samotné natáčení videa nepřesáhne jeden pracovní den a mělo by být provedeno v průběhu září 2016. Nicméně před samotným natáčením je nutné vytvořit s tvůrci scénář videa a dohodnout požadavky na natáčení. Po natáčení provede tvůrce sestřihání a editaci videa a dojde ke společnému doladění videa do finální podoby.

Realizace online veletrhů a výstav a uvedení reklamy na odborných portálech je naplánováno na říjen 2016, kdy již bude mít firma k dispozici firemní video-prezentaci. Samotná příprava těchto dvou návrhů není příliš časově náročná, postačí vytvoření reklamního banneru a úprava firemních materiálů pro vystavení na těchto portálech. Tyto návrhy je vhodné realizovat v této době jako způsob podpory prodeje před obdobím, ve kterém firma dosahuje největších objemů tržeb, tedy před lednem a únorem 2017.

3.7 Plánovaný rozpočet realizace návrhů řešení

Na základě harmonogramu realizace navržených opatření je možné stanovit celkové náklady návrhů opatření v období od července 2016 do srpna 2017. Celkové náklady, které jsou přímo identifikovatelné ve vztahu k jednotlivým návrhům, a celkovou dobu trvání návrhů zobrazuje níže uvedená tabulka.

Tabulka č. 22: Náklady realizace návrhů opatření [Zdroj: vlastní zpracování]

Návrh	Doba trvání	Cena bez DPH
Optimalizace webových stránek	07/2016 - 12/2016	35 000 Kč
PPC kampaň	08/2016 - 12/2016	60 000 Kč
B-2-B e-shop	09/2016 - 08/2017	17 100 Kč
Školení	jednorázově	22 750 Kč
Online veletrhy a výstavy	10/2016 - 08/2017	neuvedeno
Reklama na odborných portálech	10/2016 - 12/2016	17 750 Kč
Firemní video-prezentace	jednorázově	12 900 Kč
Celkové náklady návrhů opatření		165 500 Kč

Jak již bylo uvedeno, cenu online veletrhů a výstav poskytovatelé nezveřejňují bez přímé komunikace se zástupci firmy a také ji nelze odhadnout na základě internetového průzkumu. Bez započítání těchto služeb vychází celkové náklady na realizaci veškerých návrhů opatření na 165 550 Kč bez DPH. Je velmi pravděpodobné, že výsledná cena realizace některých návrhů bude vyšší, než je uvedeno, a to z důvodu vyšší míry adaptace potřebám společnosti a také vzhledem k tomu, že se nejedná o jednorázové náklady, ale o průběžné platby během jednoho roku. Nicméně je velmi reálné, že celkové náklady veškerých návrhů opatření za období červenec 2016 - srpen 2017 nepřesáhnou částku 200 000 Kč bez DPH.

3.8 Zhodnocení přínosů návrhů řešení

Veškeré uvedené návrhy opatření mají zajistit posílení konkurenceschopnosti společnosti ABC na českém trhu. Realizace návrhů opatření by měla rozšířit distribuční síť společnosti, tedy získat nové zákazníky a zvýšit obecné povědomí o společnosti, které opět povede k získání nových zákazníků. Uskutečnění jednotlivých návrhů také povede k dosažení stanovených cílů.

V rámci 3D pojetí cílů mají z pohledu ekonomické dimenze návrhy přímou návaznost na cíl růstu tržeb, z pohledu externí dimenze na cíl rozšíření distribuční sítě a získání nových zákazníků, zvýšení povědomí o společnosti, rozvoj vztahů se současnými zákazníky a rozšíření příležitostí pro prezentaci. Z pohledu interní dimenze na cíl rozšíření marketingových aktivit, optimalizaci objednávkového procesu a rozvoj vzdělávání zaměstnanců.

Realizací těchto návrhů by mělo dojít v roce 2016 k rozšíření distribuční sítě společnosti o 20 nových subjektů na B-2-B trhu a ke zvýšení obecného povědomí o společnosti mezi zákazníky v B-2-C prostředí, které přispěje ke zvýšení zájmu o výrobky společnosti. Jak již bylo uvedeno, nárůst obecného povědomí je velmi obtížně měřitelný, nicméně provedením jednotlivých návrhů by mělo v roce 2017 narůst alespoň o 30 %. Východiskem pro měření může být vyhodnocení dotazníkového průzkumu v kapitole 2.3.5, přičemž celkový přírůstek je vhodné změřit stejnou metodou, tedy opět obdobným dotazníkovým průzkumem. Vlivem získání nových

zákazníků a zvýšením zájmu o výrobky společnosti by mělo dojít v roce 2016 k 5% nárůstu tržeb oproti předchozímu roku a v roce 2017 k 10% meziročnímu nárůstu.

Celkové náklady veškerých návrhů opatření činí 165 550 Kč bez DPH. Tato celková částka je rozdělena v průběhu období od července 2016 do srpna 2017, takže se nejedná o jednorázový náklad. Realizace návrhů by tedy neměla pro společnost představovat příliš velkou finanční zátěž a měla by být pro firmu reálná.

Realizací návrhů opatření dojde k posílení hodnot pro zákazníka, čímž bude pro konkurenční firmy na úrovni značky a na úrovni odvětví mnohem obtížnější je nadále imitovat. Dále dojde k rozvoji odlišných hodnot, takových, které konkurenční firmy nenabízejí, čímž se společnost od této konkurence do značné míry odliší. Tuto diferenciaci nejvíce umožní implementace B-2-B e-shopu, který napomůže k optimalizaci objednávkového procesu, a tím přispěje ke snížení jeho nákladů pro společnost a pro její zákazníky, což neposkytuje žádný z konkurentů. Přínosy návrhů se dále projeví ve SWOT matici a v hodnotovém řetězci.

Analýzou vzájemných vazeb ve SWOT matici v kapitole 2.8 bylo zjištěno, že největší závislost je mezi faktory v oblasti S – O a v oblasti W - O. Zaměřením návrhů právě na tyto oblasti, dojde jejich realizací k posílení silných stránek společnosti, převážně ke zlepšení flexibilního přístupu a ke zkrácení dodacích termínů. Za nově vzniklé silné stránky je možné považovat marketingovou komunikaci firmy a B-2-B e-shop. Dále dojde k oslabení vlivu slabých stránek, převážně k potlačení velmi nízkého povědomí o společnosti, k rozšíření marketingové komunikace firmy na internetu a již nebude na B-2-B trhu slabou stránkou společnosti absence e-shopu. Realizací návrhů dále dojde k dosažení příležitostí firmy, tedy k optimalizaci objednávkového procesu, zvýšení povědomí o společnosti, optimalizaci webových stránek a využití cílené reklamy na internetu.

Uskutečnění navržených opatření má z pohledu hodnotového řetězce vliv jak na primární, tak i na podpůrné činnosti. V oblasti primárních činností dojde k nejvýznamnějšímu rozvoji v kategorii marketingu a odbytu a v kategorii řízení

výstupních operací. V kategorii marketingu se primárně jedná o rozvoj činností spojených s internetem, tedy o činnosti, které umožňují provedení cílené reklamy a optimalizaci webových stránek, a další činností spojených se zvyšováním povědomí o společnosti. V kategorii řízení výstupních operací se jedná hlavně o činnosti spojené s implementací B-2-B e-shopu, pomocí kterých dojde k posílení hodnot pro zákazníka, konkrétně přispějí k rozvoji flexibilního přístupu a ke snížení dodacích termínů.

V oblasti podpůrných činností dojde k rozvoji kategorie řízení pracovních sil formou školení zaměstnanců v oblasti tvorby a správy PPC kampaně, v oblasti optimalizace webových stránek a v oblasti ovládání, správy a používání B-2-B e-shopu. Uskutečněním jednotlivých opatření dále dojde k posílení zdrojů firmy v rámci marketingových kompetencí, tedy ve funkční oblasti v marketingu a dále v prodeji a v distribuci.

Realizací jednotlivých návrhů dojde k posílení faktorů, které tvoří hodnotu pro zákazníka, a také vzniknou nové faktory, které budou dotvářet tuto přidanou hodnotu pro zákazníka. Za tyto faktory je možné považovat:

- 1) lepší dostupnost informací
- 2) zjednodušení objednávkového procesu
- 3) možnost lepšího kontaktu
- 4) lepší dostupnost výrobků
- 5) zlepšení flexibilního přístupu
- 6) zkrácení dodacích termínů

Jednotlivé faktory jsou zařazeny do níže uvedené tabulky, ve které je ohodnocena jejich hodnota pro zákazníka a míra odlišení od konkurence. Z celkového zhodnocení konkurence v kapitole 2.4.5 vyplývá, že tyto nové faktory žádná konkurenční firma v současné době nenabízí, proto alespoň v krátkém horizontu dojde k určité diferenciaci od konkurenčních firem na úrovni značky a na úrovni odvětví.

Tabulka č. 23: Hodnota pro zákazníka a míra odlišení [Zdroj: vlastní zpracování dle 3, s. 104]

Hodnota pro zákazníka	Velmi vysoká						1) lepší dostupnost informací
	Vysoká			3	2, 4, 5	6	2) zjednodušení objednávkového procesu
	Průměrná			1			3) možnost lepšího kontaktu
	Nízká						4) lepší dostupnost výrobků
	Velmi nízká						5) zlepšení flexibilního přístupu
		Velmi nízká	Nízká	Průměrná	Vysoká	Velmi vysoká	6) zkrácení dodacích termínů
Míra odlišení							

Realizací jednotlivých návrhů dojde k vytvoření určitých komunikačních kanálů, na které společnost může velmi jednoduše navázat řízeným rozvojem svojí značky. Jednotlivé návrhy tedy vytvoří předpoklady, které společnosti z hlediska strategického horizontu napomohou při dalším rozvoji vlastní značky. Vzhledem k tomu, že většina uvedených návrhů je určena pro aplikování na internetu, mají tyto návrhy velké využití v budoucnu, protože v této oblasti je možné očekávat velmi vysoký potenciál růstu.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo na základě teoretických východisek z odborné literatury a analýzy současného stavu firmy navrhnout konkrétní opatření vedoucí k posílení konkurenceschopnosti společnosti ABC, s.r.o. na českém trhu.

V první části práce jsou objasněny teoretické pojmy nezbytné pro vypracování této práce. Jedná se především o vymezení trhů, na kterých společnost působí, definování konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenční výhody, stanovení hodnotového řetězce, který popisuje vznik hodnoty pro zákazníka, a vymezení marketingové komunikace zaměřené převážně na zvýšení povědomí o společnosti na jednotlivých trzích.

Druhá část diplomové práce se zabývá analýzou současného stavu společnosti z pohledu obecného, oborového a interního prostředí. Analýza obecného prostředí stanovila faktory, které z pohledu makroprostředí nejvíce působí na firmu. V analýze oborového prostředí byl vymezen trh, na kterém podnik působí, a charakterizování dodavatelé a zákazníci firmy. Dále pomocí substitučního pojetí konkurence byli určeni největší konkurenti společnosti. Analýzou interního prostředí byl popsán vznik hodnoty pro zákazníka a oblast vzniku v hodnotovém řetězci a zdroje pro jejich rozvoj. Veškeré provedené analýzy v této části byly shrnuty analýzou konkurenceschopnosti a SWOT analýzou.

Poslední, třetí část diplomové práce obsahuje již konkrétní návrhy opatření vedoucí ke splnění hlavního cíle diplomové práce. Vychází z poznatků teoretické části a ze závěrů souhrnných analýz. Na základě těchto východisek byl formulován hlavní cíl společnosti společně s dílčími cíli, které zajistí jeho naplnění. Za hlavní cíl společnosti byl určen růst tržeb na českém trhu. Za dílčí cíle, které zajistí jeho dosažení, bylo stanoveno rozšíření distribuční sítě společnosti na B-2-B trhu a zvýšení obecného povědomí o společnosti převážně v B-2-C prostředí.

Na základě takto stanovených cílů společnosti a s ohledem na východiska souhrnných analýz byly navrženy konkrétní návrhy opatření, jejichž realizací dojde nejen

k dosažení těchto cílů společnosti, ale také k rozvoji hodnot pro zákazníka a k posílení silných stránek, k oslabení vlivu slabých stránek a k dosažení příležitostí firmy.

Optimalizace webových stránek přispěje ke zvýšení obecného povědomí o společnosti zejména v B-2-C prostředí. Tato skupina zákazníků pro získání informací při zájmu o koupi nového elektronického svítidla nejčastěji využívá internetové vyhledávače a webové stránky výrobců, proto vhodná optimalizace zajistí, aby zákazníci našli webové stránky firmy jako první. Zacílení reklamy na zvolenou skupinu zákazníků v B-2-B prostředí prostřednictvím PPC kampaně a reklamy na vybraných odborných webových portálech napomůže společnosti oslovit velké množství potenciálních zákazníků na internetu. Účast na online veletrzích a výstavách zvýší příležitosti firmy k vystavování a představování výrobků a obdobně přispěje k oslovení velké skupiny zákazníků. Optimalizace objednávkového procesu prostřednictvím implementace B-2-B e-shopu sníží náklady společnosti pomocí zjednodušení tohoto procesu a snížení administrativní zátěže, dále přispěje k rozvoji vztahů se současnými zákazníky a především k získání konkurenční výhody. Firemní video-prezentace zjednoduší webové stránky pro běžné návštěvníky a umožní efektivněji představovat firmu potenciálním zákazníkům. Školení zaměstnanců v navrhovaných činnostech zajistí rozvoj jejich vzdělání a zabezpečení, aby nedocházelo k znehodnocení návrhů v budoucnosti.

Aby bylo provedení jednotlivých návrhů vhodné pro potřeby společnosti a zároveň, aby došlo k maximalizaci jejich přínosů, byl v závěru této části vytvořen harmonogram realizace návrhů opatření pro období od července 2016 do srpna 2017. Celkové náklady veškerých návrhů opatření činí 165 550 Kč bez DPH. Nicméně tato částka je rozdělena v průběhu celého období, čímž by uskutečnění návrhů nemělo pro společnost představovat příliš velkou zátěž a mělo by být tedy pro firmu reálné a realizovatelné.

Realizace návrhů opatření tedy umožní rozšíření distribuční sítě v B-2-B prostředí a zvýšení obecného povědomí o společnosti v B-2-C prostředí, což přispěje k posílení konkurenceschopnosti společnosti ABC, s.r.o. na českém trhu a k zajištění růstu tržeb firmy na tomto trhu, čímž považuji hlavní cíl diplomové práce za splněný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [2] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet s nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [3] ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.
- [4] BAZANT. SWOT analýza. *Bazant.wordpress.cz* [online]. ©2010 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot>
- [5] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [6] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [7] LUŇÁČEK, Jiří a Jiří BENEŠ. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 207 s. ISBN 80-214-3293-4.
- [8] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6.
- [9] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [10] SLANÝ, Antonín. *Konkurenceschopnost české ekonomiky: (vývojové trendy)*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 375 s. ISBN 80-210-4157-9.
- [11] BLAŽEK, Ladislav. *Konkurenční schopnost podniků: (primární analýza výsledků empirického šetření)*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 303 s. ISBN 978-80-210-4456-2.
- [12] TRENDY V PODNIKÁNÍ – MEZINÁRNODNÍ VĚD. KONFER. Podnikání a konkurenceschopnost. *Tvp.fek.zcu.cz* [online]. ©2012 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: http://tvp.fek.zcu.cz/cd/2012/PDF_sbornik/001.pdf

- [13] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [14] BUSINESS VIZE. Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes. *Businessvize.cz* [online]. ©2011 [cit. 2016-01-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie>
- [15] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.
- [16] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. 216 s. ISBN 80-7179-887-8.
- [17] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [18] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [19] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- [20] AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
- [21] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- [22] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [23] BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- [24] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Czso.cz* [online]. ©2015 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze - Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Czso.cz* [online]. ©2015 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <https://vdb2.czso.cz/vdbvo2/faces/>

- [26] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Makroekonomická predikce – leden 2016. *Mfcr.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka->
- [27] BUSINESS CENTER. Zákony a právní normy. *Businesscenter.cz* [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>
- [28] ZÁKONY V KAPSE. 10 nejdůležitějších změn u sro. *Zakonyvkapse.cz* [online]. ©2014 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://zakonyvkapse.cz/top-ten-10-nejdulezejsich-zmen-u-spolecnosti-s->
- [29] ELEKTRIKA. Komise EU rozhodla o harmonogramu ukončení prodeje běžných žárovek. *Elektrika.cz* [online]. ©2008 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://elektrika.cz/data/clanky/evropska-komise-rozhodla>
- [30] OSRAM. Harmonogram postupného ukončení prodeje klasických žárovek v EU. *Osram.cz* [online]. ©2010 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: http://www.osram.cz/osram_cz/novinky-a-znalosti/energeticky-ucinne-nahrady
- [31] TECHNICKÉ NORMY ČSN. Elektrotechnika – elektrotechnické předpisy. *Technicke-normy-csn.cz* [online]. [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.technicke-normy-csn.cz/technicke-normy/elektrotechnika>
- [32] HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR. Certifikáty o původu zboží. *Komora.cz* [online]. [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/pro-podnikani/>
- [33] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace. *Czso.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- [34] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Hrubý domácí produkt (HDP). *Czso.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-
- [35] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání. *Cnb.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2016
- [36] KURZY-MĚN. 3 roky vývoje kurzu euro (EUR). *Kurzy-men.biz* [online]. ©2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.kurzy-men.biz/graf-vyvoj-kurzu-3-roky-emu-euro-eur>
- [37] HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Koruna oslabuje vůči dolaru, podle ekonoma bude trend dál pokračovat. *Byznys.ihned.cz* [online]. ©2015 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63640020-koruna-oslabuje-vuci-dolaru->

- [48] KURZY-MĚN. 3 roky vývoje kurzu dolar (USD). *Kurzy-men.biz* [online]. ©2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.kurzy-men.biz/graf-vyvoj-kurzu-3-roky-usa-dolar-usd>
- [39] ČESKÁ TELEVIZE. Propad rublu může znamenat pro mnohé Rusy konec splácení hypoték. *Ceskatelevize.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1666426-propad-rublu-muze->
- [40] KURZY-MĚN. 3 roky vývoje kurzu rubl (RUB). *Kurzy-men.biz* [online]. ©2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.kurzy-men.biz/graf-vyvoj-kurzu-3-roky-rusko-rubl-rub>
- [41] PRŮMYSL. Analytici odborníci očekávají další růst stavebnictví. *Prumysl.cz* [online]. ©2015 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.prumysl.cz/stavebnictvi-bude-i-nadale-rust-ocekavaji-analytic>
- [42] RENT. Jaké jsou výhody a nevýhody klasické, halogenové, úsporné a LED žárovky. *Rent.cz* [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.rent.cz/clanky/detail/jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-klasicke->
- [43] PREMIUMLIGHT. Příručka pro výrobce a dodavatele svítidel. *Premiumlight.eu* [online]. ©2012 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.premiumlight.eu/uploads/czech/brozura-vyrobci-a-dodavatele->
- [44] SVĚTLO. Svítidla – uvádění výrobků na trh. *Odbornecasopisy.cz* [online]. ©2014 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.odbornecasopisy.cz/svetlo/clanek/svitidla-uvadeni-vyrobků-na-trh>
- [45] ELKOV. Profil společnosti. *Elkov.cz* [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.elkov.cz/o-spolecnosti>
- [46] K&V ELEKTRO. Historie společnosti K & V ELEKTRO a.s.. *Kvelektro.cz* [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.kvelektro.cz/o-spolecnosti/>
- [47] ELFETEX. O nás. *Elfetex.cz* [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.elfetex.cz/o-nas>
- [48] JAKUB. Profil společnosti. *Jakub.cz* [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.jakub.cz/profil-spolecnosti-jakub>
- [49] SONEPAR. O firmě. *Sonepar.cz* [online]. ©2012 [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://www.sonepar.cz/o-nas/o-firme.aspx>
- [50] LUCIS. Profil. *Lucis.cz* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.lucis.eu/cz/o-nas/profil.html>

- [51] KANLUX. O nás. *Kanlux.cz* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://web.kanlux.cz/o-nas/>
- [52] FULGUR. O nás. *Fulgur.cz* [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.fulgur.cz/o-nas>
- [53] TREVOS. O nás. *Trevos.cz* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.trevos.cz/spolecnost/o-nas>
- [54] MODUS. Profil společnosti. *Modus.cz* [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.modus.cz/cze/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>
- [55] HEUREKA. Internetové obchody Elektronika. *Heureka.cz* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://obchody.heureka.cz/elektronika/>
- [56] SEO-SERVIS. Analýza síly webové stránky. *Seo-servis.cz* [online]. [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://seo-servis.cz/power-sila-stranky/>
- [57] ROBERTNEMEC. SEO – optimalizace pro vyhledávače s výsledky. *Robertnemoc.com* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://robertnemoc.com/umime/seo-optimalizace-pro-vyhledavace/>
- [58] WEBDESIGN. Optimalizace webových stránek - SEO. *Webdesign.paysoft.cz* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.webdesign.paysoft.cz/seo-optimalizace-pro-vyhledavace/>
- [59] BAJOLA. Služby. *Bajola.cz* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.bajola.cz/sluzby>
- [60] VIRTUAL EXPO. VirtualExpo, Leader in Online B2B Exhibitions. *Virtual-expo.com* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.virtual-expo.com/>
- [61] HYPER FAIR. Hyper Fair – Social VR for the Enterprise. *Hyperfair.com* [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://hyperfair.com/>
- [62] EEBCZ. Brightest! Greenest! Buildings Europe 2015 – virtuální veltrh. *Eebcz.eu* [online]. ©2015 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.eebcz.eu/cz/aktualne/kalendar-akci/brightest-greenest->
- [63] CZECH STAV. Portál o stavebnictví. *Czechstav.cz* [online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://czechstav.cz/>

- [64] VŠE PRO VÁŠ DŮM. Vše pro váš dům, byt, zahradu - homepage.
Vseprovasdum.cz [online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://vseprovasdum.cz/>
- [65] STAVBA DOMU. Stavba domu – nejlepší stavební portál.
Stavba-domu.cz [online]. [cit. 2016-04-25].
Dostupné z: <http://www.stavba-domu.cz/>
- [66] LION STUDIO. Firemní video - ceník. Lionstudio.cz [online].
[cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.lionstudio.cz/firemni-video-sluzby>
- [67] AI-SHOP. Ceník. Ai-shop.cz [online]. [cit. 2016-04-22].
Dostupné z: <http://www.ai-shop.cz/e-shop-cenik-verze.php>
- [68] SEO LINHART. Školení. Seolinhart.cz [online]. [cit. 2016-04-23].
Dostupné z: <http://www.seolinhart.cz/skoleni/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Úspěchuschopnost firmy	24
Obrázek č. 2: Tři generické strategie	26
Obrázek č. 3: Porterův generický hodnotový řetězec	33
Obrázek č. 4: Porterovy generické konkurenční strategie	92
Obrázek č. 5: Hodnotový řetězec.....	93
Obrázek č. 6: Alexa Global Traffic Rank tří konkurentů	IV
Obrázek č. 7: Analýza webů společností ABC a LUCIS	IV
Obrázek č. 8: Ceník optimalizace webových stránek	X
Obrázek č. 9: Ceník PPC kampaně	X
Obrázek č. 10: Umístění banneru - Czechstav.....	XI
Obrázek č. 11: Umístění banneru - Vseprovasdum	XI
Obrázek č. 12: Umístění banneru - Stavba-domu.....	XII
Obrázek č. 13: Ceník firemní video-prezentace	XIII
Obrázek č. 14: Obsah a cena SEO školení.....	XV
Obrázek č. 15: Obsah a cena PPC školení	XV

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj míry inflace v ČR od roku 2000	48
Graf č. 2: Vývoj HDP meziročně od roku 2000	49
Graf č. 3: Kurz eura	50
Graf č. 4: Kurz amerického dolaru	50
Graf č. 5: Kurz ruského rublu	50
Graf č. 6: Vývoj českého stavebnictví	51
Graf č. 7: Druhy světelných zdrojů v domácnostech v ČR	52
Graf č. 8: Geografické rozdělení zákazníků společnosti ABC	57
Graf č. 9: Rozdělení zákazníků společnosti ABC na B-2-B trhu	57
Graf č. 10: Pohlaví respondentů	60
Graf č. 11: Věk respondentů	60
Graf č. 12: Obecné povědomí o společnosti ABC	61
Graf č. 13: Způsoby dozvědění se o společnosti ABC	61
Graf č. 14: Obecné povědomí o analyzovaných společnostech.....	62
Graf č. 15: Upřednostňovaný typ nákupu	63
Graf č. 16: Získávání informací v případě zájmu o koupi elektronického svítidla	63
Graf č. 17: Klíčové faktory při koupi nového svítidla.....	64
Graf č. 18: Vývoj tržeb od roku 2006	77
Graf č. 19: Vývoj výsledků hospodaření od roku 2006	77
Graf č. 20: Poměr návštěv webových stránek podle kanálů	96
Graf č. 21: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	III
Graf č. 22: Geografické rozložení respondentů	III

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Harmonogram zpracování diplomové práce	14
Tabulka č. 2: Rozdílnost B-2-B a B-2-C trhů	40
Tabulka č. 3: Míra zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity	45
Tabulka č. 4: Zhodnocení SLEPTE analýzy	53
Tabulka č. 5: Klady a zápory LUCIS	66
Tabulka č. 6: Klady a zápory Kanlux a FULGUR	67
Tabulka č. 7: Klady a zápory TREVOS a MODUS	68
Tabulka č. 8: Zhodnocení konkurence.....	70
Tabulka č. 9: Analýza webů společností	72
Tabulka č. 10: Zhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil	75
Tabulka č. 11: Přidaná hodnota pro zákazníka	85
Tabulka č. 12: Hodnota pro zákazníka a schopnost imitace	86
Tabulka č. 13: Nejvýznamnější faktory jednotlivých složek SWOT matice.....	89
Tabulka č. 14: Výsledné působení vzájemných vazeb ve SWOT matici	90
Tabulka č. 15: 3D pojetí cílů	95
Tabulka č. 16: Ceník optimalizace webových stránek	97
Tabulka č. 17: Ceník PPC kampaně	100
Tabulka č. 18: Ceník bannerové reklamy	105
Tabulka č. 19: Ceník B-2-B e-shopu	109
Tabulka č. 20: Ceník školení	110
Tabulka č. 21: Harmonogram realizace návrhů opatření.....	111
Tabulka č. 22: Náklady realizace návrhů opatření	113
Tabulka č. 23: Hodnota pro zákazníka a míra odlišení.....	117
Tabulka č. 24: Analýza silných stránek	V
Tabulka č. 25: Analýza slabých stránek	VI
Tabulka č. 26: Analýza příležitostí	VII
Tabulka č. 27: Analýza hrozeb	VIII
Tabulka č. 28: Vzájemné vazby: silné stránky - příležitosti.....	IX
Tabulka č. 29: Vzájemné vazby: slabé stránky - příležitosti	IX
Tabulka č. 30: Vzájemné vazby: silné stránky - hrozby	IX
Tabulka č. 31: Vzájemné vazby: slabé stránky - hrozby	IX
Tabulka č. 32: Seznam rozšíření e-shopu	XIV

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Vzor dotazníku	I
Příloha č. 2 – Otázka č. 9 a č. 10 dotazníkového průzkumu.....	III
Příloha č. 3 – Analýza webů společnosti ABC a jejích konkurentů	IV
Příloha č. 4 – Analýza faktorů jednotlivých složek SWOT matice	V
Příloha č. 5 – Hodnocení intenzity vzájemných vazeb ve SWOT matici.....	IX
Příloha č. 6 – Ceník optimalizace webových stránek a PPC reklamy	X
Příloha č. 7 – Bannerová reklama – umístění bannerů	XI
Příloha č. 8 – Firemní video-prezentace – ceník	XIII
Příloha č. 9 – Ceník doporučeného rozšíření B-2-B e-shopu	XIV
Příloha č. 10 – Ceník školení	XV

Příloha č. 1 – Vzor dotazníku

1. Slyšel/a jste o firmě ABC, s.r.o., která se zabývá výrobou elektronických svítidel?
 - a) ano
 - b) ne

2. Jakým způsobem jste se o společnosti ABC, s.r.o. dozvěděl/a?
(Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 8 možností.)
 - a) od přátel, známých
 - b) z webových stránek společnosti
 - c) z novin, časopisů
 - d) z letáku
 - e) z internetové reklamy
 - f) ze sociálních sítí
 - g) z kamenných prodejen
 - h) z veletrhů, výstavních akcí, konferencí
 - i) jiným způsobem:

3. O jaké z následujících firem vyrábějících/prodávajících elektronická svítidla jste už někdy slyšel/a?
(Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 5 možností.)
 - a) LUCIS, s.r.o.
 - b) FULGUR, s.r.o.
 - c) Kanlux, s.r.o.
 - d) TREVOS, a.s.
 - e) MODUS, s.r.o.
 - f) žádné

4. Odkud byste získával/a informace v případě zájmu o koupi nového elektronického svítidla (lampy, závěsného svítidla atd.)?
(Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 3 možnosti.)
 - a) informace od přátel, známých
 - b) webové stránky výrobců
 - c) internetové vyhledávače
 - d) rádio
 - e) noviny, časopisy
 - f) letáky
 - g) billboardy, plakáty
 - h) sociální sítě
 - i) osobní kontakt (návštěva kamenné prodejny)
 - j) jiné:

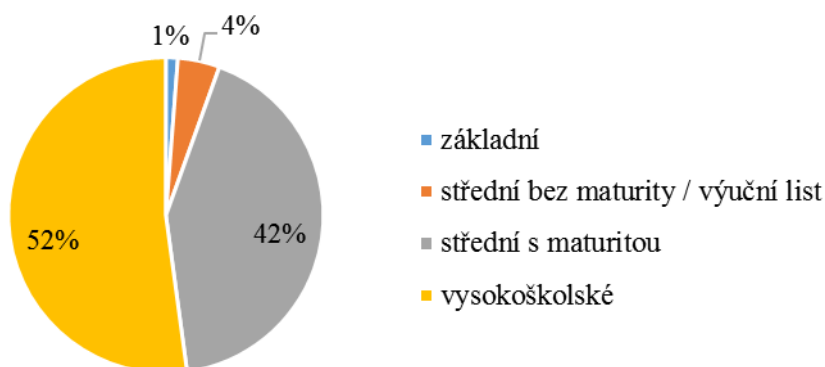
5. Jaké jsou pro Vás klíčové faktory při koupi nového svítidla?
(Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 3 možnosti.)
 - a) značka
 - b) pořizovací cena
 - c) provozní náklady

- d) povědomí o výrobci
 - e) doba životnosti
 - f) design
 - g) účinnost
 - h) rychlost dodání
 - i) doplňkové služby (instalace, servis, reklamace atd.)
6. Jaký typ nákupu elektronického svítidla upřednostňujete?
- a) kamenný obchod
 - b) nákup online
 - c) kombinace předchozích dvou
 - d) bez preference
7. Jaké je Vaše pohlaví?
- a) muž
 - b) žena
8. Jaký je Váš věk?
- a) 18 - 25 let
 - b) 26 - 35 let
 - c) 36 - 45 let
 - d) 46 - 55 let
 - e) 56 - 65 let
 - f) 66 a více
9. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- a) základní
 - b) střední bez maturity / výuční list
 - c) střední s maturitou
 - d) vysokoškolské
10. V jakém kraji žijete?
- a) Hlavní město Praha
 - b) Středočeský kraj
 - c) Jihočeský kraj
 - d) Plzeňský kraj
 - e) Karlovarský kraj
 - f) Ústecký kraj
 - g) Liberecký kraj
 - h) Královéhradecký kraj
 - i) Pardubický kraj
 - j) Kraj Vysočina
 - k) Jihomoravský kraj
 - l) Olomoucký kraj
 - m) Moravskoslezský kraj
 - n) Zlínský kraj

Příloha č. 2 – Otázka č. 9 a č. 10 dotazníkového průzkumu

Věk respondentů

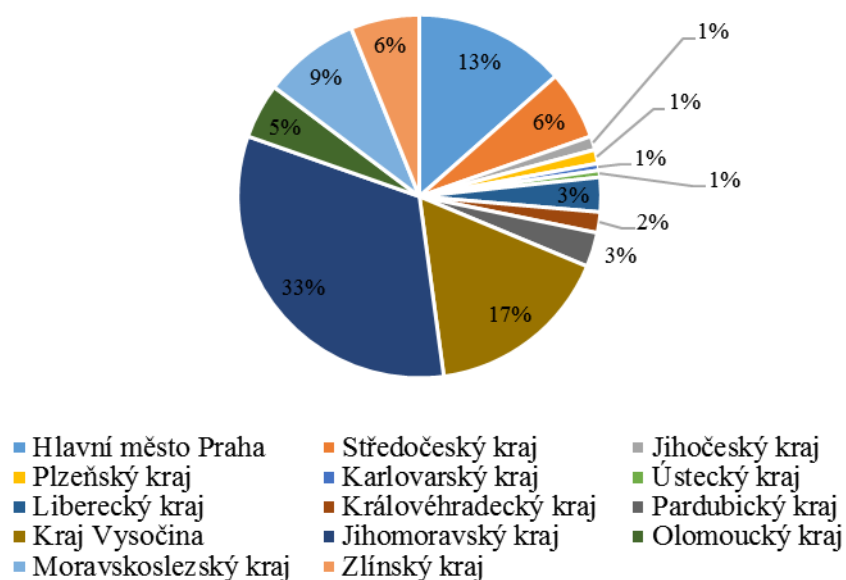
**Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
- otázka č. 9**



Graf č. 21: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů [Zdroj: vlastní zpracování]

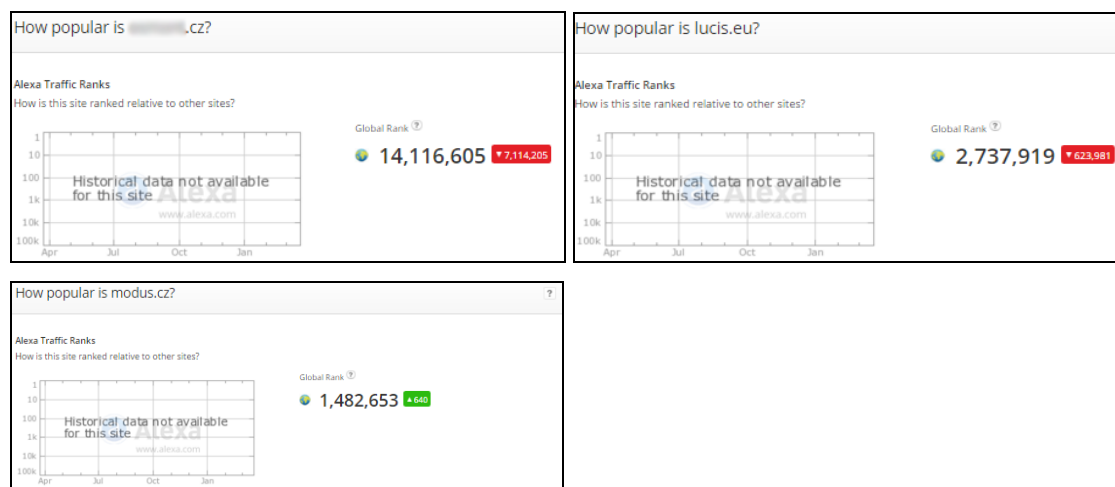
Bydliště respondentů

Geografické rozložení respondentů podle krajů ČR

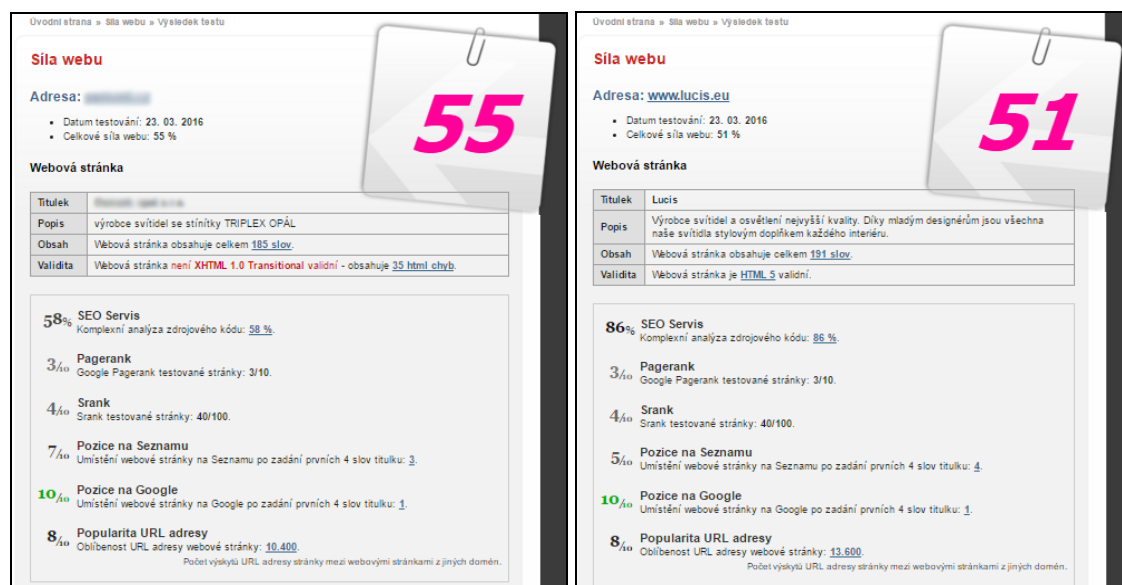


Graf č. 22: Geografické rozložení respondentů [Zdroj: vlastní zpracování]

Příloha č. 3 – Analýza webů společnosti ABC a jejích konkurentů



Obrázek č. 6: Alexa Global Traffic Rank tří konkurentů [58]



Obrázek č. 7: Analýza webů společnosti ABC a LUCIS [58]

Příloha č. 4 – Analýza faktorů jednotlivých složek SWOT matice

Analýza silných stránek

Tabulka č. 24: Analýza silných stránek [Zdroj: vlastní zpracování]

Silné stránky - S	Kvalitní výrobky	Specializace na úzký sortiment	Dlouhodobé dodavatelské vztahy	Flexibilní přístup	Vlastní vývoj a odbornost zaměstnanců	Vlastní výrobní a skladové prostory	Krátké dodací termíny	Rozvinutá síť odběratelů	Součet	Váha [%]	
	Kvalitní výrobky	x	1	1	1	1	1	1	7	23,0 %	
	Specializace na úzký sortiment	0	x	0	0	0,5	1	0,5	2,5	8,2 %	
	Dlouhodobé dodavatelské vztahy	0	1	x	0	0,5	1	0,5	3,5	11,5 %	
	Flexibilní přístup	0	0,5	1	x	1	1	0,5	5	16,4 %	
	Vlastní vývoj a odbornost zaměstnanců	0	0,5	0,5	0,5	x	1	1	0,5	4	13,1 %
	Vlastní výrobní a skladové prostory	0	0	0	0	0	x	0,5	0,5	1,6 %	
	Krátké dodací termíny	0	1	1	0,5	0,5	1	x	0,5	4,5	14,8 %
	Rozvinutá síť odběratelů	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	x	3,5	11,5 %

Analýza slabých stránek

Tabulka č. 25: Analýza slabých stránek [Zdroj: vlastní zpracování]

Slabé stránky - W	Vyšší cena jednotlivých výrobků	Velmi nízké povědomí o společnosti	Vysoké skladové náklady	Nedostatečná marketingová komunikace na internetu	Absence e-shopu	Součet	Váha [%]
Vyšší cena jednotlivých výrobků	x	1	1	1	1	4	36,4 %
Velmi nízké povědomí o společnosti	0	x	1	0,5	1	2,5	22,7 %
Vysoké skladové náklady	0	0	x	0	0	0	0,0 %
Nedostatečná marketingová komunikace na internetu	0	0,5	1	x	1	2,5	22,7 %
Absence e-shopu	0	0,5	1	0,5	x	2	18,2 %

Analýza příležitostí

Tabulka č. 26: Analýza příležitostí [Zdroj: vlastní zpracování]

Příležitosti - O							Součet	Váha [%]
	Implementace nových technologií	Optimalizace objednávkového procesu	Zvýšení povědomí o společnosti	Zvyšující se nároky zákazníků	Optimalizace webových stránek	Cílená reklama na internetu		
Implementace nových technologií	x	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	2,5	16,7 %
Optimalizace objednávkového procesu	0	x	1	1	0,5	0,5	3	20,0 %
Zvýšení povědomí o společnosti	0,5	0,5	x	1	0,5	0,5	3	20,0 %
Zvyšující se nároky zákazníků	1	0	0	x	0	0	1	6,7 %
Optimalizace webových stránek	0	0,5	0,5	1	x	0,5	2,5	16,7 %
Cílená reklama na internetu	0,5	0,5	0,5	1	0,5	x	3	20,0 %

Analýza hrozeb

Tabulka č. 27: Analýza hrozeb [Zdroj: vlastní zpracování]

Hrozby - T							
	Ztráta klíčového dodavatele skla v ČR	Substituce levnějšími výrobky	Růst konkurenčních firem a jejich sortimentu	Ekonomická krize	Změna měnových kurzů	Součet	Váha [%]
Ztráta klíčového dodavatele skla v ČR	x	1	1	0,5	1	3,5	28,0 %
Substituce levnějšími výrobky	0,5	x	0,5	0,5	1	2,5	20,0 %
Růst konkurenčních firem a jejich sortimentu	0,5	1	x	0,5	1	3	24,0 %
Ekonomická krize	0,5	1	1	x	1	3,5	28,0 %
Změna měnových kurzů	0	0	0	0	x	0	0,0 %

Příloha č. 5 – Hodnocení intenzity vzájemných vazeb ve SWOT matici

Tabulka č. 28: Vzájemné vazby: silné stránky - příležitosti [Zdroj: vlastní zpracování]

Vazby S - O		Příležitosti - O			Součet
		Optimalizace objednávkového procesu	Zvýšení povědomí o firmě	Cílená reklama na internetu	
Silné stránky - S	Kvalitní výrobky	1	4	4	9
	Flexibilní přístup	1	2	2	5
	Krátké dodací termíny	5	3	3	11
Celkem					25

Tabulka č. 29: Vzájemné vazby: slabé stránky - příležitosti [Zdroj: vlastní zpracování]

Vazby W - O		Příležitosti - O			Součet
		Optimalizace objednávkového procesu	Zvýšení povědomí o firmě	Cílená reklama na internetu	
Slabé stránky - W	Vyšší cena jednotlivých výrobků	3	-4	-4	-5
	Velmi nízké povědomí o společnosti	1	5	5	11
	Nedostatečná marketingová komunikace na internetu	1	5	5	11
Celkem					17

Tabulka č. 30: Vzájemné vazby: silné stránky - hrozby [Zdroj: vlastní zpracování]

Vazby S - T		Hrozby - T			Součet
		Ztráta klíčového dodavatele v ČR	Ekonomická krize	Růst konkurenčních firem	
Silné stránky - S	Kvalitní výrobky	-4	1	1	-2
	Flexibilní přístup	1	-2	1	0
	Krátké dodací termíny	-2	-2	1	-3
Celkem					-5

Tabulka č. 31: Vzájemné vazby: slabé stránky - hrozby [Zdroj: vlastní zpracování]

Vazby W - T		Hrozby - T			Součet
		Ztráta klíčového dodavatele v ČR	Ekonomická krize	Růst konkurenčních firem	
Slabé stránky - W	Vyšší cena jednotlivých výrobků	-5	-2	-2	-9
	Velmi nízké povědomí o společnosti	1	1	-4	-2
	Nedostatečná marketingová komunikace na internetu	1	-2	1	0
Celkem					-11

Příloha č. 6 – Ceník optimalizace webových stránek a PPC reklamy

Optimalizace webových stránek - ceník

Služba	Cena
Vstupní <u>SEO analýza</u>	4 000 Kč
<u>Analýza klíčových slov</u>	5 000 Kč
Definice <u>obsahu</u> a struktury webu	4 000 Kč
<u>Copywriting</u> v rozsahu 7 normostran	7 000 Kč
Úprava on-page faktorů na základě provedených analýz	3 000 Kč
Úprava struktury a obsahu webu	5 000 Kč
Kontrola nastavení <u>Google Analytics</u> a Webmaster Tools, případně správné nastavení	1 000 Kč
Budování zpětných odkazů (registrace do oborových katalogů, PR články, umisťování odkazů na partnerské weby apod.)	6 000 Kč
Celková investice do SEO pro menší web vynaložená v průběhu 5 – 7 měsíců	35 000 Kč

Obrázek č. 8: Ceník optimalizace webových stránek [61]

PPC kampaň – ceník

Cena za založení PPC kampaně



Cena za založení PPC kampaně je závislá na rozsahu webu a počtu PPC systémů. Běžně se pohybuje v rozmezí **5 000 – 10 000 Kč**.

Cena za správu PPC kampaně



Cena za správu PPC kampaně se odvíjí od rozsahu kampaně. Běžně se pohybuje v rozmezí **800 – 1 500 Kč měsíčně**.

Obrázek č. 9: Ceník PPC kampaně [61]

Příloha č. 7 – Bannerová reklama – umístění bannerů

Czechstav.cz

The screenshot shows the homepage of Czechstav.cz. At the top is a navigation bar with links: úvod, aktuality, rejstřík firem, registrace, kontakt, odkazy. Below this is a large banner area with the text "Zvolená plocha pro reklamu". To the right of this banner is a sidebar with the heading "Co Vám czechstav.cz přináší?" and a list of benefits: kvalitní prověřené informace o stavebních firmách, možnost oslovit lidi hledající informace ze stavebnictví, and dobře cílenou propagaci vaší firmy. Below the main banner area are three columns: "Vybrané prezentace" featuring TRANSBETON s. r. o., "Aktuality ze světa stavebnictví" with an article about investment in construction work, and "Doporučujeme" with an advertisement for "MONTOVANÉ HALY".

Obrázek č. 10: Umístění banneru - Czechstav [63]

Vseprovasdum.cz

The screenshot shows the homepage of Vseprovasdum.cz. At the top is a navigation bar with links: ČLÁNKY, FIRMY, O WEBU, REGISTRACE FIRMY, DŮM ZA MILION, Jak na PR články?, SOUTĚŽE. Below this is a large banner area with the text "Jak vyniknout na trhu a získat více zákazníků?". To the right of this banner is a sidebar with the heading "Zvolená plocha pro reklamu". Below the main banner area are three columns: "Stavíme dům za milion" featuring a house, "Britská čtvrť: inspirace zahraničím na kraji Prahy", and "Bleskové zprávy" with a list of recent articles. At the bottom, there are sections for "Doporučujeme:", "NAUČTE SE JEDNODUŠE PSÁT EFEKTIVNĚ PR ČLÁNKY!", "Moderní rolety na okna", and "Hypo kalkulačka od 1,49 %".

Obrázek č. 11: Umístění banneru - Vseprovasdum [64]

The screenshot shows the homepage of the website **STAVBA DOMU**, which is described as the "NEJLEPŠÍ STAVEBNÍ PORTÁL" (Best Building Portal). The site has a search bar at the top right with the text "Hledaný výraz" and a "Hledat" button. Below the search bar are links for "Přihlášení" (Login), "Registrace" (Registration), "Proč se m registrovat?" (Why register?), and "Firmy" (Companies). The main navigation bar includes categories like "Stavba domu", "Interiér" (highlighted), "Zahrada", "Inspirace", "Finance", "Fotogalerie", "Inteligentní dům", "Reality", and "Firmy". A secondary navigation bar lists specific areas: "Kuchyně", "Jídelny", "Koupelny", "Schodiště", "Dětské pokoje", "Ložnice", "Obývací pokoje", "Pracovna", and "Ostatní".

The main content area features two articles. The first article, titled "Fotolagerie kuchyně" (Kitchen photo gallery), is dated 25. 2. 2016 and includes a link to "Přečíst celý článek" (Read the full article). The second article, titled "Staré schody jako nové" (Old stairs like new), is dated 1. 12. 2014 and also includes a link to "Přečíst celý článek". Both articles have social media sharing buttons for Facebook, Twitter, and Google+.

On the right side of the page, there is a large white box with the text "Zvolená plocha pro reklamu" (Selected area for advertising). Below this box is a section titled "Volby reklamy" (Advertising choices) with three options: "Interiér domu", "Interiér kuchyně", and "Interiér bytu". At the bottom of this section is a link to "Velký katalog rodinných domů ZDARMA" (Large catalog of family homes FREE).

Obrázek č. 12: Umístění banneru - Stavba-domu [65]

Příloha č. 8 – Firemní video-prezentace – ceník

VIDEOVIZITKA B	
• Specifikace: profesní videovizitka vaší firmy nebo výrobků a služeb • Natáčení: 3-4 hodiny kamerou Sony HVR Z1 • Formáty natáčení: DVCam - 16:-9, HD 1080i - 16:9 • Střih: dynamický střih, hudební podkres, informační titulky, postprodukce barev, přechodové efekty, umístění firemního loga a kontaktů • Grafika: jednoduchá 2D grafika a animace • Délka prezentace: maximálně do délky 3-4 minut • Výstup: MPEG2, WMV, FLV (Flash), MP4 • Obsah videovizitky: námět, scénář, režie je předem konzultováno se zákazníkem, natáčení je v délce 4 hodiny přímo u zákazníka, kompletní postprodukce videovizitky, jednoduchá a potavá grafika, logo firmy, jednoduché a poutavé titulky, výstup je vyprodukován ve střední velikosti pro uložení na web (internet).	
celková cena akce prezentace na webu za babku	12.900,00Kč
původní cena	22.630,00Kč

Obrázek č. 13: Ceník firemní video-prezentace [69]

Příloha č. 9 – Ceník doporučeného rozšíření B-2-B e-shopu

Tabulka č. 32: Seznam rozšíření e-shopu [62]

Rozšíření	Popis rozšíření	Cena bez DPH
rozšířený výpis výrobků	listový výpis výrobků, možnost řazení dle jednotlivých parametrů	1 000 Kč
množstevní slevy dle hodnoty objednávky	slevy v závislosti na celkové ceně odebraného množství	1 000 Kč
faktury	system umožňuje vystavení proforma faktury, faktury za dodané zboží a dobropisy	2 000 Kč
hromadné vkládání do košíku	umožňuje vkládat rychle položky do košíku přes vyhledávání, zkopírováním z excelu či vložním csv souboru.	1 500 Kč
výpis kategorií	kategorie jsou přehledně zobrazovány pomocí obrázků, ne pouze textovým popisem	500 Kč

Příloha č. 10 – Ceník školení

SEO školení

Cena a objednávka

Cena za celodenní SEO školení (8:30 – 16:30) je 3 500 Kč + DPH. V ceně je zahrnuto:

- 8h školení
- společný oběd
- drobné občerstvení v průběhu školení
- certifikát o účasti
- tištěné podklady
- sleva na další školení
- e-mailová konzultace 14 dnů po školení

Obrázek č. 14: Obsah a cena SEO školení [63]

PPC školení

Cena a objednávka

Cena za celodenní PPC školení (8:30 – 16:30) je 3 500 Kč + DPH. V ceně je zahrnuto:

- 8h školení
- společný oběd
- drobné občerstvení v průběhu školení
- certifikát o účasti
- tištěné podklady
- sleva na další školení

Obrázek č. 15: Obsah a cena PPC školení [63]