

# **Projekt stanovení konkurenční strategie firmy Dante Media Česko, s. r. o.**

Bc. Matěj Prášek

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Matěj Prášek**  
Osobní číslo: **M11773**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt stanovení konkurenční strategie firmy Dante Media Česko s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Proveďte rešerši literárních pramenů a formulujte podstatu konkurenční strategie.

### II. Praktická část

- Charakterizujte současný stav firmy Dante Media Česka s. r. o.
- Analyzujte situaci firmy na trhu a porovnejte ji s hlavními konkurenty.
- Navrhněte projekt konkurenční strategie firmy Dante Media Česko s. r. o. včetně nákladové a rizikové analýzy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.**

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

**GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.**

**KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.**

**PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-8560-512-0.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **21. června 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je navrhnout taková strategická řešení, která upevní pozici firmy na trhu. V teoretické části je zpracován literární průzkum v oblasti konkurenceschopnosti podniku, strategického plánování, strategie, konkurenční výhody a strategického managementu. Analytická část charakterizuje současné postavení firmy na trhu, kde na základě strategických analýz, jsou stanoveny projektové cíle, se zaměřením na zefektivnění propagačních činností firmy, díky které společnost posílí svou pozici na trhu. Realizace těchto činností je specifikována v projektové části.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, strategie, strategická analýza, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to suggest strategic solutions, that will strengthen the company position on the market. In theoretic part is processed literary survey focused on competitiveness, strategic planning, strategy, competitive advantage and strategic management. Analytical part analyses the current position of company on the market, where on the basis of strategic analyses, the project aims are set. These aims are focused on effectiveness of promotion activities of the company, which will lead to strengthen the position of company. The implementation of these activities is described in the project part.

Keywords: competitive, competitiveness, competitive advantage, strategy, strategic analyse, SWOT analyse.

Tímto bych chtěl poděkovat panu doc. Ing. Josef Kubík, CSc. za čas, odborné vedení, cenné rady a informace, které mi velmi pomohly při vypracování diplomové práce.

Také chci poděkovat paní Ing. et Ing. Lucii Sáře Závodné, Ph.D. za ochotu při poskytnutí nezbytných informací.

Velký dík patří mé rodině, partnerce a přátelům, kteří mě po celou dobu podporovali ve studiu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 STRATEGIE A KONKURENCE .....</b>	<b>13</b>
1.1 VÝZNAM STRATEGIE .....	13
1.1.1 Strategické řízení .....	14
1.2 KONKURENCE V EKONOMII .....	15
1.2.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou.....	16
1.2.2 Konkurence na straně poptávky .....	16
1.2.3 Konkurence na straně nabídky .....	16
1.2.4 Cenová a necenová konkurence .....	16
1.2.5 Dokonalá konkurence .....	16
1.2.6 Nedokonalá konkurence.....	17
1.3 PRINCIPY STANOVENÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	17
1.3.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech .....	18
1.3.2 Diferenciace .....	18
1.3.3 Fokus.....	18
1.4 STRATEGICKÉ ANALÝZY .....	19
1.4.1 SWOT analýza .....	19
1.4.2 SLEPT analýza .....	20
1.4.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	20
1.4.4 BCG matice .....	21
1.4.5 Metoda SMART .....	22
1.5 KONKURENČNÍ VÝHODA .....	23
1.6 HODNOTOVÝ ŘETĚZEC.....	23
1.6.1 Primární činnosti .....	24
1.6.2 Podpůrné činnosti .....	25
1.6.3 Typy činnosti.....	26
1.7 KONKURENČNÍ ROZSAH.....	26
1.8 KONKURENČNÍ BOJ.....	26
<b>2 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....</b>	<b>28</b>
2.1 STRATEGIE TRŽNÍCH LÍDRŮ.....	28
2.1.1 Obrana tržního podílu .....	28
2.2 STRATEGIE TRŽNÍCH VYZYVATELŮ .....	29
2.2.1 Obecné strategie útoku.....	29
2.3 STRATEGIE TRŽNÍCH NÁSLEDOVATELŮ.....	30
2.3.1 Strategie tržních následovatelů.....	30
2.4 STRATEGIE MIKROSEGMENTÁŘŮ .....	30
2.5 VÝBĚR OPTIMÁLNÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	31
<b>3 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>32</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>4 PROFIL FIRMY DANTE MEDIA ČESKO, S. R. O. ....</b>	<b>34</b>



4.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ .....	34
4.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	35
4.3	PRODUKTY A SLUŽBY .....	35
4.3.1	Copywriting.....	35
4.3.2	Jazykové korektury.....	35
4.3.3	Předtisková příprava .....	35
4.3.4	Tisk .....	36
4.3.5	Noviny .....	36
4.3.6	Školní ročenky.....	36
4.3.7	Výroční zprávy .....	36
4.3.8	Katalogy.....	37
4.3.9	Odborné kurzy a školení .....	37
4.3.10	Webové stránky (prezentace).....	37
<b>5</b>	<b>REALIZOVANÉ STRATEGICKÉ ANALÝZY .....</b>	<b>38</b>
5.1	SWOT ANALÝZA .....	38
5.1.1	Silné stránky.....	38
5.1.2	Slabé stránky .....	38
5.1.3	Příležitosti .....	39
5.1.4	Hrozby .....	39
5.1.5	Tabulkové zobrazení SWOT analýzy.....	40
5.1.6	Interakce nejvýznamnějších faktorů.....	41
5.2	SLEPT ANALÝZA.....	41
5.2.1	Politické (působení politických vlivů).....	41
5.2.2	Ekonomické (místní, národní a světová ekonomika) .....	41
5.2.3	Sociální (sociální a kulturní změny) .....	42
5.2.4	Technologické (nové a vyspělé technologie).....	43
5.2.5	Legislativní (národní, evropská a mezinárodní legislativa) .....	43
5.2.6	Tabulkové vyjádření SLEPT analýzy.....	44
5.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	45
5.3.1	Hrozba vstupu nových firem do odvětví.....	46
5.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	46
5.3.3	Dohadovací síla odběratelů .....	47
5.3.4	Hrozba substitutů.....	48
5.3.5	Intenzita konkurenčního soupeření v odvětví .....	48
5.4	ANALÝZA KONKURENCE.....	49
5.4.1	Analýza konkurence v Olomouckém kraji.....	49
5.4.2	Srovnání konkurence v Olomouckém kraji .....	53
5.4.3	Analýza konkurence v ČR .....	54
5.4.4	Srovnání konkurence v ČR .....	54
5.5	BCG MATICE .....	56
5.6	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....	58
<b>6</b>	<b>PROJEKT STANOVENÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY</b>	
	<b>DANTE MEDIA ČESKO, S. R. O.....</b>	<b>59</b>
6.1	CÍL PROJEKTU .....	59
6.2	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ.....	59
6.2.1	Rozšíření portfolia firmy.....	59

6.2.2	Reklamní kampaň .....	60
6.2.3	Zlepšení cenové politiky .....	69
6.2.4	Nové pracovní místo - praktikant .....	73
<b>7</b>	<b>ANALÝZA PROJEKTU .....</b>	<b>75</b>
7.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	75
7.2	ČASOVÁ ANALÝZA PRO PRVNÍ MĚSÍC PŮSOBENÍ .....	77
7.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	80
7.4	ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....	82
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>95</b>

## ÚVOD

Dnešní svět se velmi rychle mění a s ním i trh. S tím se mění i přání a očekávání zákazníků. Ti jsou stále více nároční jak na samotné produkty, tak i na služby s nimi spojené. Proto se firmy musí stále snažit, aby získaly zákazníka a následně si ho i udržely. Ekonomická krize také ovlivnila spotřební chování lidí, kteří se snaží stále více šetřit a pořizovat jen ty nejnutenější produkty.

Firma ale nemůže sledovat pouze potřeby zákazníků, ale i konkurenci na trhu. V odvětví předtiskových a grafických prací, ve které společnost podniká, se pohybuje velké množství konkurenčních firem. Ty se snaží získat větší podíl na trhu. Společnost tedy musí o to více bojovat o zákazníky. Dochází tedy ke snížení zisků, kterých společnost v minulosti dosahovala.

Podnik proto musí zvolit účinnou konkurenční strategii k tomu, aby zaujal dobrou pozici na trhu a mohl tak bojovat o přízeň zákazníků. Tato strategie by měla napomoci k dosažení dlouhodobých cílů. Měla by také tvořit určitý plán, podle něhož by měla postupovat. V současné době krize je dobře zvolená konkurenční strategie klíčem k udržení pozice v konkurenčním prostředí.

Cílem této diplomové práce je stanovení konkurenční strategie pro společnost Dante Media Česko, s. r. o. Pro tuto společnost je velmi důležité znát svoji konkurenci, jelikož je nová a není ještě o ní takové povědomí. V tomto odvětví působí v Olomouckém kraji mnoho firem, a proto je zde silný konkurenční boj o každého zákazníka.

Diplomová práce je rozdělena do tří tematických částí. Stěžejní bod teoretické části je literární rešerše publikací zabývající se pojmy konkurence a strategie.

V praktické části je nejprve představena společnost Dante Media Česko, následně jsou zde provedeny strategické analýzy, které zhodnocují současný stav firmy a její okolí. Dále se praktická část zaměřuje na srovnání podniku s konkurenčními firmami jak v rámci Olomouckého kraje, tak i s vybranými společnostmi z celé České republiky.

Z výsledků těchto analýz je v projektové části vytvořena strategie, která by společnosti Dante Media Česko měla napomoci k lepšímu boji s konkurencí, přilákat nové zákazníky a zvýšit povědomí o své značce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 STRATEGIE A KONKURENCE

## 1.1 Význam strategie

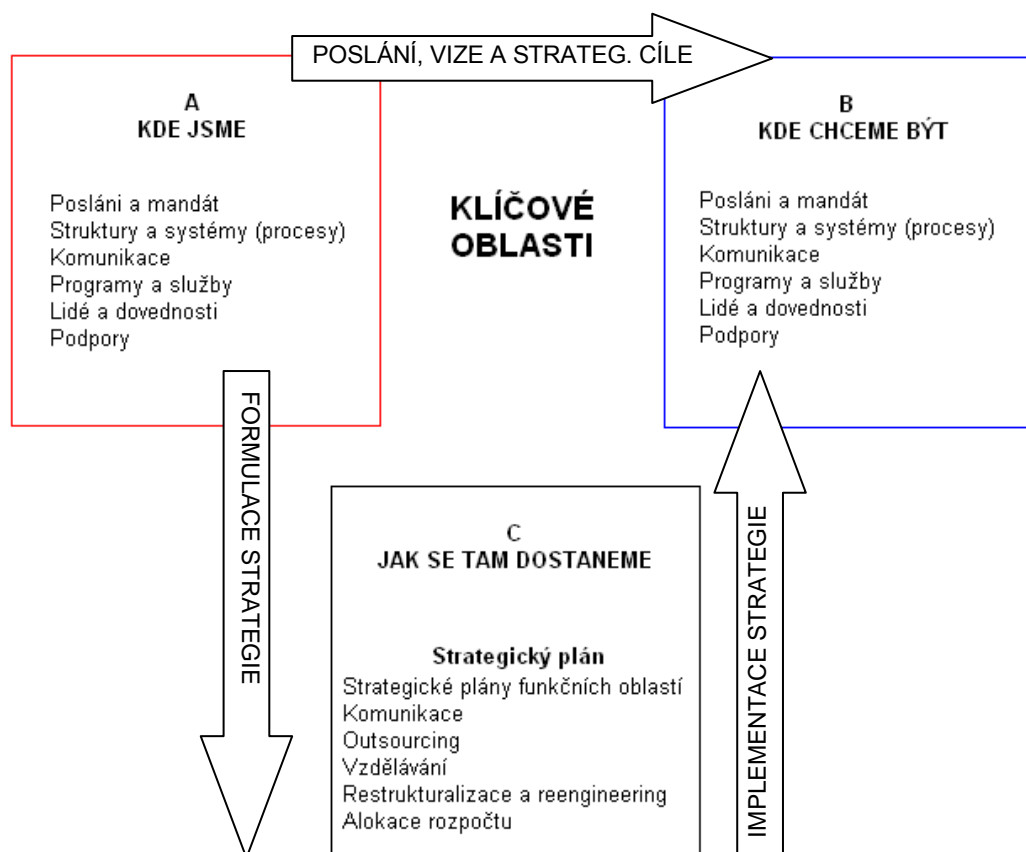
Tvorbou strategie se zabýváme, protože správně definovaná strategie pomáhá společnosti k tomu, aby byla schopna dlouhodobě vydělávat peníze. Při slovu „dlouhodobě“ je myšleno dlouhodobé řízení, nebo řízení, která mají dopad do vzdálenější budoucnosti. Vedení firmy a lidí se může přirovnat k řízení automobilu. K tomu, aby bylo známo, kam se jede, je nutné znát cíl cesty – vědět, čeho konkrétně dosáhnout. Je třeba ale také mít na paměti, jak daného cíle dosáhnout. A na to odpovídá strategie. (Charvát, 2006, s. 20-21)

Často je pojem strategie zaměňován s pojmy poslání, vize nebo strategické cíle. Ovšem, zjednodušeně řečeno, stanovené poslání nám odpovídá na otázku, proč organizace existuje. Vize nebo strategické cíle nám stanovují, čeho chce organizace dosáhnout, tedy kdy chce být ve stanoveném stavu, situaci nebo kdy chce mít daný výsledek.

Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah činností firmy. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se okolí, v němž společnost působí, trhům, zákazníkům a zainteresovaným stranám. Strategii ale lidé mohou chápat jinak. Jedni začleňují cíle mezi součást strategie a druzí považují strategii jako prostředek k dosažení cíle.

Strategie je tedy cesta (postup, způsob, záměr), jak dosáhnout požadovaných (plánovaných, stanovených) strategických cílů, respektive výsledného budoucího stavu. Tato cesta je ohraničena stanoveným posláním organizace, jejími disponibilními zdroji a předpokládaným vývojem prostředí, ve kterém se pohybuje, a je vymezena stanovenou vizí a požadavky zainteresovaných stran.

Z těchto různých pojetí můžeme vygenerovat definici strategie jako dlouhodobého plánu rozvoje dané organizace, který na obecnější úrovni určuje cesty k dosažení stanovených strategických cílů s vazbou na disponibilní zdroje. Strategie je cesta z výchozí situace do situace požadované (cílové) – viz obrázek níže.



Obr. 1. Model strategického řízení ABCS (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012, s. 24)

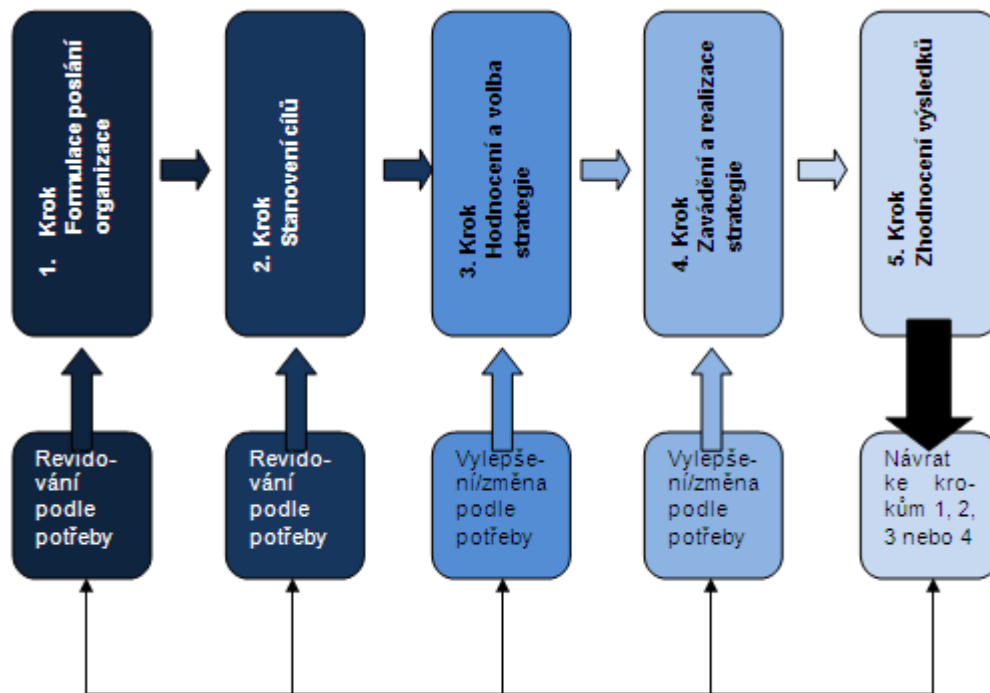
Na obrázku uvedený postup z bodu A do B můžeme charakterizovat jako „filozofii“ strategie. Postup z bodu A do C si můžeme vyložit jako proces formulace strategie, zatímco postup z bodu C do B je pak proces implementace strategie. Dobře strategicky plánovat (řídit) pak znamená, že je potřeba pochopit jednotlivé body A, B a C a jak mohou být vzájemně propojeny.

Definice strategie je tedy cesta neboli způsob, jak dosáhnout požadovaného stavu. Vzhledem k tomu je strategie zpravidla vztažena ke změně (reorganizaci, zlepšení, zrychlení, zavedení apod.). V konkurenčním prostředí jde většinou o strategii odlišení se od konkurenta. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012, s. 22-24)

### 1.1.1 Strategické řízení

Proces strategického řízení můžeme rozdělit na proces strategického plánování, proces implementace a proces strategické kontroly a hodnocení. A v rámci těchto funkcí vedení se provádí analyzování.

Obrázek níže uvádí tradiční model procesu strategického řízení, skládající se z pěti na sebe navazujících základních prvků. Ideální model strategického řízení zřejmě neexistuje, odborná literatura se ale shoduje na tom, že by měl být uskutečňován v určitých a logicky navazujících krocích.



Obr. 2. Tradiční model procesu strategického řízení (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012, s. 17)

Strategické řízení se tedy chápe jako proces, který je souborem manažerských rozhodnutí a postupů, dlouhodobě určujících fungování a činnosti organizace. V současnosti má mnoho společností zkušenosti s tím, že úspěšná realizace strategie, neboli úspěch strategického řízení, závisí vedle použití formálních modelů, postupů a metod také na kulturních a psychosociologických aspektech v organizaci. Díky velké rychlosti změn v dnešní globalizované společnosti bývá také zpochybňován význam možnosti analytického strategického plánování. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012, s. 16-19)

## 1.2 Konkurence v ekonomii

V ekonomickém pojetí vytváří konkurenční prostředí umělé mantinely hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických a obchodních operací, které směřují k dosažení zisku a uspokojení podnikatelských aktivit. (Čichovský, 2002, s. 12)

Tržní konkurence je proces, kde se střetávají různé zájmy odlišných subjektů. Každý, kdo chce vstoupit na trh, sem přichází s nějakým cílem. Chce uskutečnit své ekonomické zájmy. Různé zájmy dále diferencují subjekty na straně poptávky i na straně nabídky.

### **1.2.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou**

Střetávání nabídky a poptávky na trhu nazýváme konkurencí mezi nabídkou a poptávkou (konkurence napříč trhem). Zájmy výrobců a spotřebitelů jsou protichůdné. Výrobci chtějí prodávat draze, spotřebitelé chtějí kupovat levně. Tržní mechanismus vede k určitému kompromisu mezi těmito protichůdnými zájmy.

### **1.2.2 Konkurence na straně poptávky**

Každý spotřebitel chce nakoupit zboží co možná nejlevněji, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů. Význam konkurence na straně poptávky roste hlavně v situaci, kdy poptávka převyšuje nabídku. Konkurence mezi spotřebiteli pak vede ke zvyšování ceny.

### **1.2.3 Konkurence na straně nabídky**

Každý výrobce, který přichází na trh, chce prodat maximum svých výrobků, čímž maximalizuje svůj zisk. Druhým cílem výrobců je oslabovat pozici konkurenta, nebo ho z boje i vyřadit.

### **1.2.4 Cenová a necenová konkurence**

Podstata cenové konkurence spočívá v dobrovolném snižování cen ze stran výrobce. Jde jim o to, přilákat spotřebitele k sobě. Chtějí ovládnout trh, aby v budoucnu mohli diktovat podmínky ostatním účastníkům trhu a ceny zvyšovat. Proto jsou ochotni dočasně se vzdát svých zisků.

Necenová konkurence má za cíl přilákat spotřebitele avšak jinak než cenou. Jde především o kvalitu výrobků, reklamu, obal, poskytování slev, možnost úvěrování, servis a služby apod. Konkurence na straně nabídky je spojením konkurence cenové a necenové. Obě tyto metody se prolínají i doplňují.

### **1.2.5 Dokonalá konkurence**

Jedná se spíše o ekonomickou teorii. Základním předpokladem jsou rovné podmínky pro všechny účastníky této konkurence. Dalšími předpoklady je volný vstup do odvětví



a stejná míra informovanosti všech subjektů na daném trhu. Jako příklad se uvádějí trhy zemědělských plodin. (Macáková, 2003, s. 39-42)

Je to takový typ konkurence, kdy mnoho subjektů uspokojuje v daném čase a prostoru tržní poptávku stejným nebo velmi podobným výrobkem. (Čichovský, 2002, s. 165)

### 1.2.6 Nedokonalá konkurence

**Monopolistická konkurence** je trh jednoho výrobku s mnoha výrobci. Na tento trh je volný vstup, produkt jednotlivých výrobců je ale diferencovaný. Spotřebiteli již není lhostejné, jaký výrobek si koupí, ale vybírá si. Ceny různých typů výrobků se mohou lišit. (Macáková, 2003, s. 43)

Mnoho subjektů uspokojuje v daném čase a prostoru tržní poptávku spektrem diferencovaných produktů. Příkladem jsou třeba výrobci automobilů. (Čichovský, 2002, s. 165)

**Oligopol** má na rozdíl od monopolistické konkurence jen několik výrobců. Hlavní charakteristikou této konkurence je to, že vstup na trh je omezen. Oligopolisté vyrábějí méně a prodávají za vyšší ceny. (Macáková, 2003, s. 43)

**Monopol** je případ, kdy v odvětví zůstává jediný výrobce určitého výrobku, který tak získává absolutní moc nad spotřebitelem. Existence monopolu znamená likvidaci konkurence na straně nabídky a obvykle tržní mechanismus musí být doplněn státní regulací. (Macáková, 2003, s. 44)

Vzniká tehdy, když pouze jeden ze subjektů ovládá v daném čase uspokojení generované poptávky. Monopol může být státní nebo soukromý. (Čichovský, 2002, s. 165)

## 1.3 Principy stanovení konkurenční strategie

Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě hlavní otázky. První je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Ne všechna odvětví mohou nabídnout stejnou možnost pro trvalou výnosnost. Druhou ústřední otázkou v konkurenční strategii jsou rozhodující činitelé, určující postavení uvnitř daného odvětví. Většinou mají některé firmy mnohem větší zisky než jiné firmy bez ohledu na odvětví. Obě tyto otázky jsou dynamické: přitažlivost odvětví i konkurenční postavení firmy se mohou měnit.

Existují dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. Výhoda nízkých nákladů a diferenciaci pramení ze struktury odvětví. Jsou

výsledkem schopnosti daného podniku vyrovnat se s uvedenými pěti dynamickými faktory lépe než jeho soupeři.

Tyto dva základní typy konkurenční výhody spolu s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, vedou ke třem strategiím:

1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech
2. Diferenciace
3. Fokus.

Každá z těchto strategií znamená zásadně odlišnou cestu ke konkurenční výhodě.

### **1.3.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech**

Podnik si v této strategii stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Zdroje této výhody jsou různé. Mohou mezi nimi být snaha o úspory z velkovýroby, patentovaná technologie, výhodnější přístup k surovinám a jiné faktory. Pro výrobce s nízkými náklady je typické, že prodávají standardní výrobek a kladou značný důraz na to, aby sklízeli velký zisk z velkovýroby. (Porter, 1993, s. 19-32)

Tyto firmy již nemusí tolik vynikat v marketingu. Problém s touto strategií spočívá v tom, že jiné firmy mohou konkurovat ještě nižšími cenami a poškodit tak firmu, která založila celou svoji budoucnost na cenách. (Kotler, 2001, s. 94)

### **1.3.2 Diferenciace**

Při této strategii podnik usiluje o to, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, jež kupující velmi oceňují. Podnik si pečlivě vybere jednu nebo více vlastností, které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité a vybuduje si jedinečné postavení, aby tato firma mohla tyto potřeby uspokojovat. Za svou originalitu je odměněn vyšší cenou. (Porter, 1993, s. 33)

### **1.3.3 Fokus**

Tato strategie spočívá ve výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik s fokální strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům.

Fokální strategie má dvě varianty. Při nákladové fokální strategii usiluje podnik ve svém segmentu o výhodu nejnižších nákladů. Při diferenciací fokální strategii usiluje o diferenciaci.

Podnik s fokální strategií využívá toho, že široce zaměření konkurenti nedosahují optimálního výkonu. Konkurenti mohou potřeby určitého segmentu uspokojovat nedostatečně, což otevírá možnosti. (Porter, 1993, s. 34-35)

## 1.4 Strategické analýzy

Tato klíčová činnost strategického řízení zahrnuje podrobné zkoumání nebo hodnocení vnějšího prostředí organizace. V rámci tohoto procesu se používají pro analýzy nebo metody: SWOT, PESTLE, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, BCG matice a SMART. (Strategické řízení (Strategic Management), © 2011-2013)

### 1.4.1 SWOT analýza

SWOT je zkratka anglického originálu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. SWOT analýza je tedy analýza, která zhodnocuje vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby identifikované ve vnějším prostředí organizace. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012, s. 295)

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	<b>Příležitosti</b>	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	<b>Hrozby</b>	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 3. SWOT analýza (SWOT analýza, 2011)

### 1.4.2 SLEPT analýza

Metoda SLEPT slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci. Účelem SLEPT analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

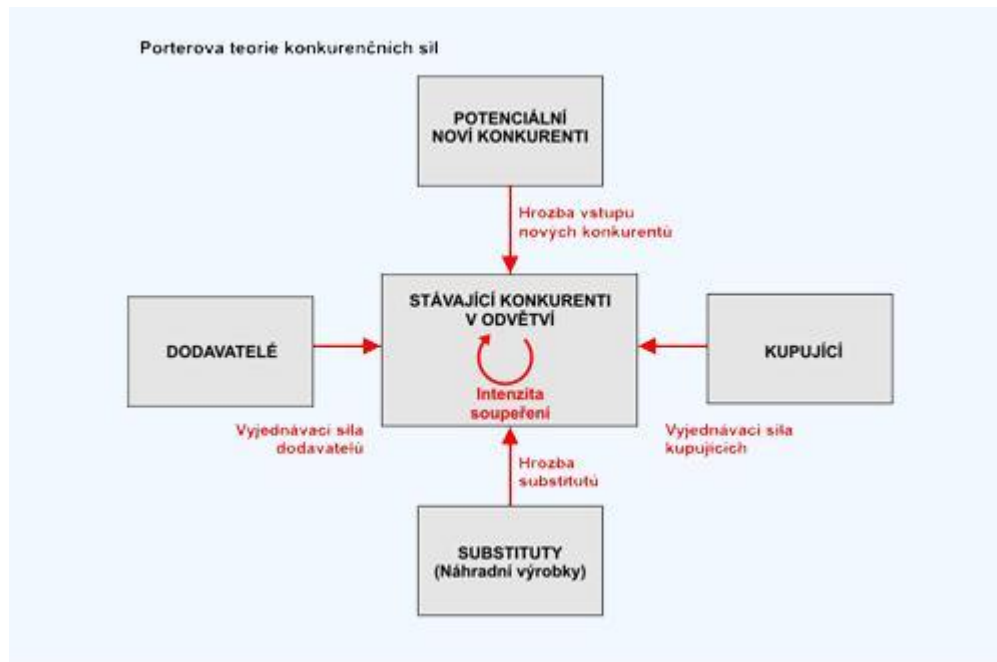
Mezi tyto faktory vnějšího prostředí řadíme:

- Politické (působení politických vlivů)
- Ekonomické (místní, národní a světová ekonomika)
- Sociální (sociální a kulturní změny)
- Technologické (nové a vyspělé technologie)
- Legislativní (národní, evropská a mezinárodní legislativa) (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012, s. 178-179)

### 1.4.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova pětifaktorová analýza odvětví zhodnocuje tyto vnější faktory: vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků a služeb, dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty.

V odvětvích, kde těchto pět faktorů působí příznivě, dosahuje mnoho konkurentů přitažlivých zisků. Ale v odvětvích, kde tlak jednoho nebo více dynamických faktorů je intenzivní, dosahuje málo firem přitažlivých zisků přes nejlepší snahy jejich vedení. (Porter, 1993, s. 22-23)



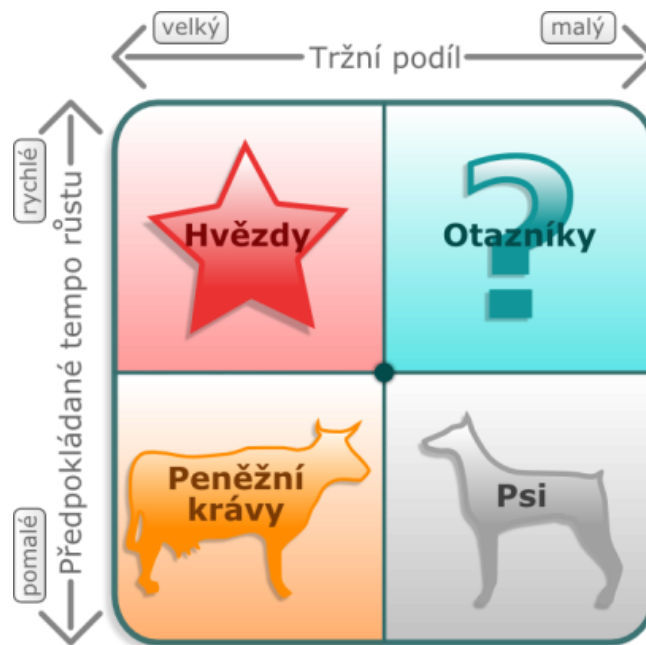
Obr. 4. Porterova analýza pěti sil (Marketing v knihovnářích, Část II, © 2007–2013)

#### 1.4.4 BCG matice

Matice BCG je matice, která pochází od poradenské firmy Boston Consulting Group. Používá se pro hodnocení portfolia produktů organizace při marketingovém a prodejním plánování. Její podstatou je hodnocení jednotlivých produktů, tedy výrobků či služeb ve dvou dimenzích:

- Míra růstu na trhu (růst trhu)
- Podíl na trhu (tržní pozice)

Kombinací obou dimenzí vzniká matice, do níž se umísťují produkty z portfolia podniku:



Obr. 5. BCG matice (03. Marketingové procedury a nástroje, 2013)

Pro jednotlivé typy produktů platí:

- Dojné krávy – nepotřebují vysoké investice, jsou základem ziskovosti firmy
- Hvězdy – je třeba z nich udělat dojné krávy, investovat do reklamy, inovací atd.
- Otazníky – je třeba je rozdělit, z nadějných udělat dojné krávy, ostatní eliminovat
- Bídící psi – utlumit výrobu, stáhnout z trhu

BCG matice se v praxi využívá jak pro hodnocení produktového portfolia, tak i pro hodnocení klíčových obchodních jednotek. Podíl i míra růstu jsou stejně přeneseně spojeny s hodnotou produktů. Tržní podíl a rychlost jeho růstu se v čase u produktů mění.

BCG matice je velmi často používaná a jedná se o jednu z nejpraktičtějších a na prezentování velmi srozumitelných analytických technik v organizaci. Má podstatný význam pro stanovení správné produktové strategie každé organizace. Může být rovněž vstupem do SWOT analýzy jako hodnocení produktového portfolia. (Matice BCG (Bostonská matice), © 2011-2013)

#### 1.4.5 Metoda SMART

SMART je technika, pomocí níž plánujeme a určujeme cíl. SMART je akronym z počátečních písmen anglických atributů cílů:

- S – Specific (specifické, konkrétní cíle)
- M – Measurable (měřitelné cíle)
- A – Achievable/Acceptable (dosažitelné/přijatelné)
- R – Realistic/Relevant (realistické/relevantní)
- T – Time specific/Trackable (časově specifické/sledovatelné)

Metoda SMART se v praxi využívá pro návrh cílů. Při jejich návrhu musí být dodržena podmínka SMART pro jednotlivé cíle. (SMART, © 2011-2013)

### 1.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co jsou kupující ochotni zaplatit.

Chceme-li analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme systematicky zkoumat všechny činnosti prováděné podnikem a prověřit, jak na sebe vzájemně působí. Jako základní nástroj zkoumání se zavádí hodnotový řetězec. (Porter, 1993, s. 21-55)

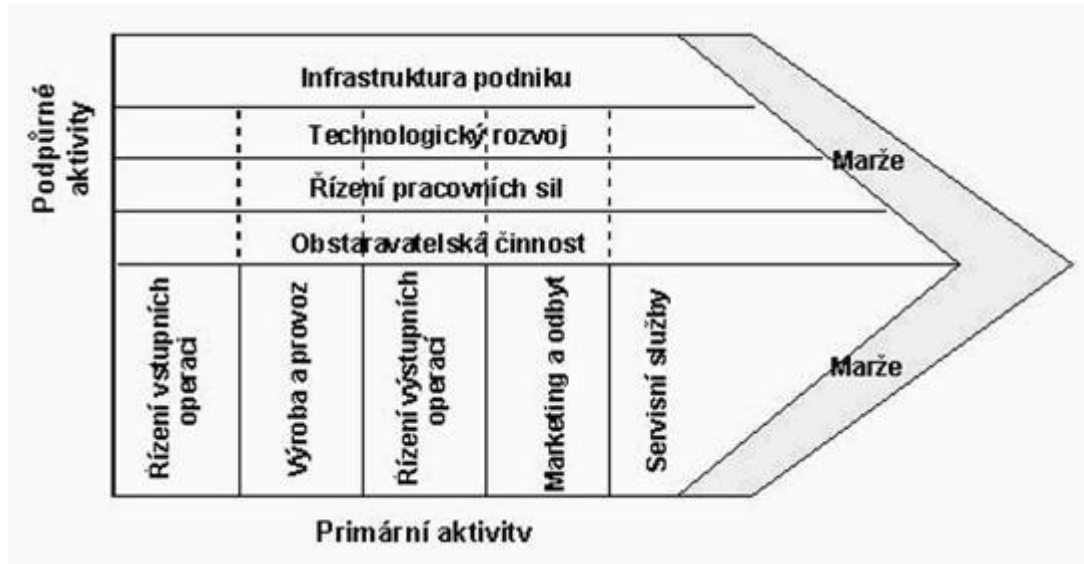
### 1.6 Hodnotový řetězec

Konkurenční výhodu není možné poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Zdrojem konkurenční výhody je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá z těchto činností může pomoci k relativnímu postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytvářet základnu pro diferenciaci.

Jestliže je potřeba analyzovat zdroje konkurenční výhody, musí se systematicky zkoumat všechny činnosti podnikem prováděné a prověřit, jak na sebe vzájemně působí. Základní nástroj pro toto zkoumání je hodnotový řetězec. Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné pochopit chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciaci. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto činnosti dělat levněji a lépe, než jeho konkurenti.

Rozhodující základnou pro diferenciaci je postavení podniku a jeho výrobku v hodnotovém řetězci kupujícího, což rozhoduje o potřebách kupujícího. Získání a udržení konkurenční výhody závisí na pochopení nejen hodnotového řetězce podniku, ale i toho, jak ten-

to podnik zapadá do celkového hodnotového systému. Rozdíl spočívá v tom, že hodnotový řetězec podniku se může lišit od hodnotového řetězce jeho konkurentů v konkurenčním rozsahu, a představuje tak potenciální zdroj konkurenční výhody.



Obr. 6. Hodnotový řetězec (Strategická situační analýza, 1999)

Hodnotový řetězec každého podniku je sestaven z devíti generických kategorií činnosti, které jsou spolu spojeny charakteristickými způsoby. Tento řetězec se používá k předvedení toho, jak lze pro určitý podnik sestavit hodnotový řetězec, zobrazující specifické činnosti, které podnik koná.

Identifikace hodnototvorných činností vyžaduje izolovat činnosti, které jsou technologicky a strategicky odlišné. Účetní klasifikace seskupuje dohromady činnosti s rozdílnou technologií a odděluje od sebe náklady, jež jsou všechny součástí stejné činnosti.

### 1.6.1 Primární činnosti

Souboje v jakémkoli odvětví se účastní pět generických kategorií primárních činností. Každou z těchto kategorií lze rozdělit do řady odlišných činností, které závisí na určitém odvětví a na podnikové strategii:

- Řízení vstupních operací – činnosti spojené s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů na daný výrobek (např. manipulace s materiálem, uložení ve skladu, plánování nákladní automobilové přepravy).
- Výroba a provoz – činnosti spojené se zpracováním vstupů do finální podoby výrobku (např. strojní obrábění, balení, montáž, údržba, testování).



- Řízení vstupních operací – činnosti související s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí výrobku kupujícím (např. uskladnění hotových výrobků, manipulace s nimi, provoz vozidel).
- Marketing a odbyt – činnosti, které mají kupujícím umožnit pořídit si daný výrobek a lákat je ke koupi (např. reklama, propagace, činnost prodavačů, stanovení cen).
- Servisní služby – činnosti, které souvisí s poskytováním služeb ke zvýšení nebo udržení hodnoty výrobku (např. instalace, opravy, školení, dodávky náhradních dílů).

Každá z těchto kategorií může být, v závislosti na daném odvětví, pro konkurenční výhodu rozhodující. V každém podniku budou všechny tyto kategorie primárních činností v jisté míře zastoupeny a budou hrát u konkurenční výhody určitou úlohu.

### 1.6.2 Podpůrné činnosti

Podpůrné hodnototvorné činnosti lze rozdělit do čtyř generických kategorií.

- Obstaravatelská činnost – nákup vstupů užitých v hodnotovém řetězci podniku. Mezi koupené vstupy patří suroviny, zásoby a jiné spotřebitelné položky, ale také základní prostředky jako strojní zařízení, vybavení laboratoří, kancelářská zařízení a budovy.
- Technologický rozvoj – know-how, výrobní postupy, technologie vložená do výrobních zařízení. Technologický rozvoj je obvykle spojován s technickým oddělením nebo s vývojovou skupinou. Může napomáhat kterékoli z četných technologií vložených do hodnototvorných činností, např. oblastem jako je telekomunikační technologie nebo automatizace kancelářských prací pro účtárnu.
- Řízení pracovních sil – činnosti týkající se nábory, najímání, výcviku, rozvoje a platů zaměstnanců. V některých odvětvích je řízení pracovních sil klíčem ke konkurenční výhodě.
- Infrastruktura podniku – je sestavena z řady činností, které zahrnují generální ředitelství, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti a řízení jakosti. Na rozdíl od jiných podpůrných činností napomáhá infrastruktura obvykle celému řetězci a ne jen jednotlivým činnostem. Podle toho, zda je podnik diverzifi-

kovaný nebo ne, může být infrastruktura podniku uzavřená nebo rozdělená mezi obchodní jednotku a mateřskou společnost.

### 1.6.3 Typy činnosti

Uvnitř každé kategorie primárních a podpůrných činností jsou tři typy, které hrají u konkurenční výhody rozdílnou úlohu:

- Přímé činnosti – činnosti přímo zapojené do tvorby hodnoty pro kupujícího.
- Nepřímé činnosti – činnosti, které umožňují konat přímé činnosti plynule.
- Zabezpečovací kvality – činnosti, které zajišťují kvalitu jiných činností.

(Kotler, 2001, s. 55-67)

## 1.7 Konkurenční rozsah

Konkurenční rozsah může mít na konkurenční výhodu silný vliv, protože utváří podobu a ekonomiku hodnotového řetězce. Existují čtyři rozměry rozsahu, které mají na hodnotový řetězec vliv:

- Segmentový rozsah – různé typy výrobků, které podnik vyrábí.
- Vertikální rozsah – do jaké míry koná určité činnosti podnik sám, místo toho, aby je zadal jiné firmě.
- Geografický rozsah – okruh oblastí, zemí nebo skupin zemí, v nichž podnik konkuruje na základě koordinované strategie.
- Odvětvový rozsah – okruh příbuzných odvětví, v nichž podnik konkuruje na základě koordinované strategie.

Široký rozsah může podniku umožnit těžit prospěch z toho, že vykonává více činností sám ve svém rámci. Např. podniku dovolí i těžit ze vzájemných vztahů mezi hodnotovými řetězci, které slouží jiným segmentům nebo geografickým oblastem. (Porter, 1993, s. 77)

## 1.8 Konkurenční boj

Existuje dvojí pojetí konkurenčního boje. **Ofenzivní pojetí** je založeno na uchopení strategické iniciativy v oblasti konkurenčního boje – firma aktivně ovlivňuje vývoj marketingového prostředí dle svých představ a záměrů pro dosažení svých cílů. **Defenzivní pojetí** je

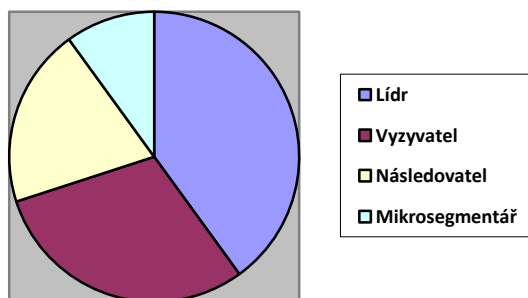
reakcí firmy na existující skutečnost na trhu, a to tak, že tato firma je donucena reagovat na existující hrozby, případně i příležitosti.

Existuje šest základních zákonitostí úspěšného vedení boje:

1. Síly optimálně soustředit na slabá místa protivníka a využít vlastních silných stránek.
2. Největší pozornost je třeba věnovat momentu překvapení.
3. Místo boje volit tak, aby se uplatnily naše vlastní přednosti.
4. Komunikaci mezi vojevůdcem a jednotkami je třeba věnovat maximální pozornost.
5. Cíle strategie a prostředky k jejich dosažení musí být pečlivě sladěny.
6. Pomocí operativních změn lze získat značné výhody, přičemž je důležité obměňovat nejen technické prostředky, ale paralelně i způsob vedení boje. (Bartes, 2011, s. 8-10)

## 2 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Firmy na trhu hrají role dle tržního podílu, který zauímají. Jsou jimi: lídr, vyzyvatel, následovatel a výklenkář.



Obr. 7. Hypotetická struktura trhu  
(Kotler, 2001, s. 387)

Čtyřicet procent trhu je v rukou tržního lídra, dalších 30 % v rukou tržního vyzyvatele, 20 % zabírá tržní následovatel, což je firma, která si chce svůj tržní podíl udržet a nenarušit rovnováhu. Zbývajících 10 % je v rukou mikrosegmentářů (výklenkářů). To jsou firmy obsluhující malé tržní segmenty, které větší firmy neobsluhují.

### 2.1 Strategie tržních lídrů

Mnoho odvětví obsahuje jednu firmu, která je uznávána za tržního lídra. Tato firma má největší tržní podíl na příslušném výrobním trhu a obvykle vede nad ostatními firmami ve změnách cen, v zavádění nových výrobků, v distribučním pokrytí i intenzitě propagace.

Zůstat číslem jedna si vyžaduje různé kroky na třech frontách:

1. Firma musí najít způsob rozšíření celkové tržní poptávky.
2. Firma musí chránit svůj současný tržní podíl pomocí dobrých obranných a útočných akcí.
3. Firma se musí pokoušet svůj tržní podíl zvýšit, i když velikost trhu zůstává konstantní.

#### 2.1.1 Obrana tržního podílu

Dominantní firma musí mít neustále na mysli, že musí bránit svůj současný byznys. Lídr je jako velký slon napadený rojem včel. Tržní lídr musí pečlivě zvažovat, která území je dů-

ležité bránit i za cenu ztráty a kterých se může vzdát. Cílem obranných strategií je snížení pravděpodobnosti napadení, odvrácení útoku do méně citlivých oblastí a zmírnění jejich intenzity. Dominantní firma může použít šest obranných strategií:

- Poziční obrana – obsazení nejvíce žádoucího tržního prostoru v myslích spotřebitelů, což značku dělá téměř nenapadnutelnou.
- Křídelní obrana – lídr trhu by měl také postavit předsunutá křídla na obranu slabé fronty nebo jako případnou základnu protiútokem.
- Preventivní obrana – agresivnějším manévrem je zaútočit dříve, než tak učiní nepřítel. Společnost může například rozpoutat partyzánské akce po celém trhu a vyvést všechny protivníky z rovnováhy.
- Obrana protiútokem – při protiútokem se může lídr střetnout s útočníkem čelně, nebo může zaútočit na jeho křídlo, či se ho může pokusit dostat do kleští. Protiútok je účinný tehdy, když napadení donutí protivníka stáhnout se a bránit své území.
- Mobilní obrana – lídr rozšíří své panství na nová území, která mohou složit jako centra budoucí obrany nebo útoku. Rozšíření spočívá v přesunu ohniska ze současného výrobku na samotnou potřebu v jeho pozadí.
- Obrana stažením – velké společnosti někdy zjistí, že už nedokážou ubránit své celé území. Nejlepší strategií je v takových případech plánovitě stažení (ústup): vzdát se slabších území a přesunout prostředky do silnějších území.

## 2.2 Strategie tržních vyzyvatelů

Mnoho tržních vyzyvatelů se dostalo do popředí nebo dokonce předstihlo tržního lídra. Tržní vyzyvatel musí nejprve definovat svůj strategický cíl. Většina z nich usiluje o zvýšení tržního podílu.

### 2.2.1 Obecné strategie útoku

- Frontální útok – útočník se chce vyrovnat výrobku, reklamě, ceně a distribuci protivníka. Vyhraje ta strana, která má více zdrojů. Snížení ceny ve srovnání s cenou protivníka může vyjít, pokud se protivník neuchýlí k odvetě.
- Křídelní útok – cílem jsou slabá místa nepřítele. Tento útok může být veden ve dvou dimenzích: geografické a segmentové. Strategie křídelního útoku je v sou-

ladu s tradicí moderního marketingu, podle níž je účelem marketingu objevovat potřeby a uspokojovat.

- Útok obklíčením – je to pokus o získání značné části území nepřítele „bleskovým“ úderem. Spočívá v zahájení velké ofenzivy na několika frontách. Tento útok má smysl, když má vyzyvatel k dispozici lepší prostředky a věří, že rychlé obklíčení zlomí vůli protivníka.
- Obejití nepřítele – je to nejméně přímá strategie. Znamená vyhnout se nepříteli a rozšířit základnu zdrojů útokem na snadnější trhy.
- Partyzánská válka – občasné malé útoky za účelem znepokojování a demoralizace protivníka a zajištění pevných opěrných bodů. Partyzánský vyzyvatel používá např. selektivní snižování cen, intenzivní a bleskové propagační kampaně a právní spory.

## 2.3 Strategie tržních následovatelů

Každý následovatel se pokouší přinést na svůj cílový trh výrazné výhody – lokalitu, služby, financování. Protože se následovatel často stává objektem vyzyvatelů, musí udržovat nízké výrobní náklady a vysokou kvalitu výrobků a služeb. Následovatel musí definovat svou trasu růstu, ale takovou, která nevyvolá odvetu konkurentů.

### 2.3.1 Strategie tržních následovatelů

- Padělatel – napodobuje výrobek a balení lídra a prodává ho na černém trhu nebo prostřednictvím dealerů.
- Klonovač – napodobuje výrobky, název a balení lídra s nepatrnými odchylkami.
- Imitátor – některé prvky od lídra okopíruje, ale ponechává určitou odlišnost v balení, reklamě, cenách nebo lokalitě. Imitátor lídrovi nevadí do té doby, dokud na něj agresivně nezaútočí.
- Adaptér – přebírá výrobky lídra a předělává je nebo vylepšuje. Může se rozhodnout prodávat odlišným trhům, ale často z něj vyrostou budoucí vyzyvatel.

## 2.4 Strategie mikrosegmentářů

Malé firmy se většinou vyhýbají soutěžení s většími firmami tím, že se zaměřují na malé trhy, o něž mají velké firmy jen malý zájem, nebo je vůbec nezajímají. Hlavní důvod

v ziskovosti na zaměření mikrosegmenty je ten, že pozná své cílové zákazníky natolik dobře, že dokáže plnit jejich potřeby lépe než jiné firmy. Mikrosegmentáři tedy dosahují vysokých marží, zatímco hromadní marketéři dosahují vysokých objemů. (Kotler, 2001, s. 387-401)

## 2.5 Výběr optimální konkurenční strategie

Výběr strategie je složitý rozhodovací proces dávající největší záruku, že bude dosaženo vytyčených strategických cílů. Výběr strategie je určován intenzitou závislosti podniku na jeho vlastnících, konkurentech, zákaznících, dodavatelích, apod.

Ve většině současné odborné literatury z oblasti strategického řízení se doporučuje, aby předložené návrhy strategie byly posouzeny zejména z těchto tří hledisek:

- Vhodnost – stručná rekapitulace strategické analýzy, poslední kontrola východisek a předpokladů.
- Přijatelnost – skutečnost, že uvažovaná strategie v případě přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované stakeholdery (zákazníky, vlastníky, stakeholdeři).
- Uskutečnitelnost – zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie: kapitálu, technologií, pracovní síly, energií, surovin a materiálu, know-how, licencí, informací atd.

Strategie by měla být vybrána především s ohledem na zmenšení strategické mezery, přičemž její výběr je zejména určován situací a vývojem podmínek v okolí firmy a v interních faktorech společnosti. (Keřkovský, 2006, s. 151-155)

### 3 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část mé diplomové práce se zaměřuje na poznatky zaměřené na strategii, konkurenci, konkurenční strategii a strategické analýzy.

Proto objasňuji hlavně pojmy jako strategie a konkurence. Rozebírám konkurenci a její rozdělení. Velkou část teoretické části také věnuji strategickým analýzám, které jsou nezbytné pro zjištění vnitřních a vnějších vlivů, které působí na firmu. Analýzy nám také pomohou určit, jaká je pozice firmy na trhu. Jedná se konkrétně o analýzy SWOT, PESTLE, Porterova analýza, BCG matice.

Po provedení těchto analýz bude dalším úkolem určit nejvhodnější konkurenční strategii a z toho vyplývající další rozvoj společnosti. Bude možné stanovit postavení firmy a konkurence a zlepšit postavení na trhu a celkové hospodaření.

Každá dlouhodobě úspěšná firma jistě zná svoji konkurenční výhodu a snaží se ji sdělit svým zákazníkům. Proto v dnešní stále se zrychlující době je klíčovým faktorem úspěchu firmy zjištění a získání konkurenční výhody. Analýzy nám pomohou odlišit se od konkurence a pokusit se získat konkurenční výhodu odlišením.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PROFIL FIRMY DANTE MEDIA ČESKO, S. R. O.

Dante media Česko, s. r. o. je moderní a dynamicky se rozvíjející rodinná firma. Specializuje se na tvorbu lokálních novin, tištěných materiálů pro firmy a školy (ročenky, výroční zprávy), tvorbu log, design manuálů a další. Tým pracovníků firmy je složen z kreativních, schopných a vstřícných lidí, kteří jsou vždy připraveni svým zákazníkům pomoci.

Společnost je zastáncem názoru, že podnikání znamená mnohem více než jen obchod. Proto na trh přichází se strategií „odpovědného podnikání“, která zaručuje jistotu férového jednání. Společnost má bohaté zkušenosti s českými i zahraničními zákazníky.



*Obr. 8. Logo společnosti (O firmě, © 2011-2013)*

### 4.1 Základní údaje o firmě

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 22. 11. 2011

Datum podepsání společenské smlouvy: 7. 11. 2011

Sídlo: Olomouc, Foerstrova 970/1, PSČ 779 00

Identifikační číslo: 293 90 265, DIČ: CZ29390265

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Počet zaměstnanců: 3

Dante media Česko, s. r. o. je plátcem DPH s platností od 6. 6. 2012.

Společnost Dante media Česko, s.r.o. je 100% českou společností. Sídlo společnosti, všechny výrobní i skladové prostory jsou na území ČR.

## 4.2 Předmět podnikání

- Výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů.
- Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce.
- Velkoobchod a maloobchod.
- Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce.
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení.
- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti.
- Výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů.
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků.
- Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály.

## 4.3 Produkty a služby

### 4.3.1 Copywriting

Správně volená slova jsou základem každého úspěšného obchodního sdělení. Firma je schopna připravit texty reklam, webových stránek, tiskových zpráv, PR článků a katalogů včetně návrhů sloganů a názvů.

### 4.3.2 Jazykové korektury

Klienti firmy napíší denně desítky stran textu, který dále šíří. Někdo jiný napíše třeba jen pár řádků. Všichni ale chtějí, aby jejich text byl bezchybný, jak po gramatické, tak stylistické stránce.

Díky cenové dostupnosti je služba vhodná i pro studenty. Společnost může nabídnout, aby školní práce (seminární, ročníkové, bakalářské, diplomové, rigorózní, disertační a jiné) byly po jazykové stránce perfektní.

Projekt jazykových korektur je blíže uveden na [www.korektury.eu](http://www.korektury.eu).

### 4.3.3 Předtisková příprava

Přestože je v poslední době trendem digitalizace, některé materiály je nutné mít i v tištěné podobě. Například noviny, časopisy, katalogy či letáky. To vše jsou produkty, které

se tisknou speciálními postupy v tiskárnách. Někoho mohou složité postupy příprav dokumentů k tisku odradit.

Firma Dante Media Česko nabízí kompletní zpracování všech dodaných materiálů. Zákazník se nemusí zabývat grafikou, rozložením prvků na stránce a nemusí se ani zajímat o technické otázky, jako je barevný prostor či přesná velikost dokumentu k tisku.

#### **4.3.4 Tisk**

Společnost nabízí komplexní služby, proto pro firmu práce vytvořením tiskového dokumentu nekončí. Nabízí široké možnosti tisku v různých nákladech a na různé materiály. Tiskne vše od vizitek, novin, časopisů přes letáky, plakáty, katalogy nebo billboardy.

#### **4.3.5 Noviny**

Firemní či obecní noviny jsou důležitou složkou komunikace se zaměstnanci i s veřejností. Díky dlouholetým zkušenostem je firma připravena pomoci prakticky při všech stupních procesu výroby novin či časopisů. Od profesionálních školení o tom, jak správně psát zprávy, až po grafické zpracování a následné vytištění novin.

#### **4.3.6 Školní ročenky**

Školní ročenky nejsou dosud v Česku příliš rozšířené. Je to škoda, protože jde nejen o výbornou prezentaci výsledků školy, ale také cennou vzpomínku pro každého studenta. Díky zkušenostem je společnost připravena realizovat a následně i vytisknout profesionální školní ročenky. Zákazník si může vybrat z připravených šablon, nebo může realizovat ročenku přesně dle jeho přání.

#### **4.3.7 Výroční zprávy**

Výroční zpráva je nejčastěji dokument, který obsahuje přehled o činnosti společnosti a hospodaření organizace za určité období. Dnes již neslouží pouze pro vnitřní potřeby společnosti, ale stala se významným prostředkem komunikace s širší veřejností, obchodními partnery a státní správou. Její vizuální podoba je tedy velmi důležitá.

Z dodaných dat je firma připravena vytvořit profesionální a graficky bezchybnou prezentaci. Kromě elektronické verze může společnost připravit i tištěnou verzi.

### 4.3.8 Katalogy

Pro prezentaci produktů či služeb dokáže firma zpracovat profesionální katalogy. Ať už se rozhodne klient pro elektronickou či tištěnou verzi, vždy může počítat s profesionálním přístupem.

### 4.3.9 Odborné kurzy a školení

Podnikání v dnešní době snad více než kdy dříve vyžaduje dostatek relevantních informací. Klient je potřebuje pro každodenní rozhodování i pro všeobecnou orientaci v podnikatelském životě. Existují různé způsoby, jak požadované informace získat. Jedním z nejúčinnějších způsobů je komunikace s odborníkem z oboru. Dante Media Česko nabízí možnost setkat se s odborníky z praxe v rámci firemních kurzů a školení.

### 4.3.10 Webové stránky (prezentace)

Firma nabízí možnost tvorby široké řady webových prezentací. Je připravena svému klientovi pomoci na všech stupních tvorby webových stránek. Od tvorby grafického návrhu a šablony stránek přes plnění šablon obsahem až k úpravě hotových prezentací a jejich dlouhodobé správě.

Některé z předchozích projektů společnosti Dante Media Česko:

Stránka spisovatelky [luciezavodna.cz](http://luciezavodna.cz)

Stránka firmy [dantemedia.cz](http://dantemedia.cz)

Projekt obecních novin [obecni-noviny.cz](http://obecni-noviny.cz)

Jazykové korektury [korektury.eu](http://korektury.eu)

O udržitelném podnikání [udrzitelne.cz](http://udrzitelne.cz) (Dante Media Česko, s.r.o., © 2011-2013)

## 5 REALIZOVANÉ STRATEGICKÉ ANALÝZY

### 5.1 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikaci vnitřních a vnějších faktorů. Zaměřuje se na silné a slabé stránky, poté přechází k příležitostem a hrozbám. SWOT analýza bude sloužit jako výchozí analýza pro další analýzy. Následně vše pak přehledně znázorní tabulka.

#### 5.1.1 Silné stránky

- **Široká nabídka služeb** – mezi výhody této společnosti patří její široké zaměření. Svým zákazníkům může nabídnout DTP práce, grafické návrhy a zpracování materiálů, vizitek a další předtiskové přípravy. Mezi portfolio firmy patří také veškeré tiskařské práce, webdesign a různá školení.
- **Řešení na míru** – společnost si zakládá na možnosti, že poskytuje navrhovaná řešení svým zákazníkům přesně na míru, což může být jedna z jejich silných stránek.
- **Přehledná webová prezentace** – firemní webové stránky jsou zpracovány na profesionální úrovni. Jsou jednoduché, přehledné a zákazník na nich najde vše důležité.
- **Etický kodex** – společnost věří, že podnikání je více než jen obchod. Proto přichází na trh se strategií odpovědného podnikání, která zaručuje jistotu férového jednání. Firma např. poskytuje zaměstnancům benefity, poskytuje příspěvky neziskovým organizacím ve svém okolí, nebo dává přednost ekologicky šetrným materiálům.
- **Vysoce kvalifikovaní pracovníci** – zaměstnanci firmy jsou vystudovaní ve svém oboru a své bohaté zkušenosti získali v zahraničních společnostech v Evropě a Severní Americe.
- **Online práce** – firma většinu svého času pracuje na svých zakázkách on-line, takže tím snižuje své náklady na minimum.

#### 5.1.2 Slabé stránky

- **Mladý věk zakladatelů** – může vzbudit nedůvěru ve společnost, což se může odrážet v nízkém povědomí o společnosti.
- **Vysoká vytíženost** – pracovníci firmy jsou vysoce vytížení lidé, nicméně nikdy neodvádí poloviční práci.

- **Nízké povědomí o firmě** – společnost je na trhu teprve krátce. To má vliv na povědomí firmy u svých potenciálních zákazníků. Firma není moc známá u veřejnosti.

### 5.1.3 Příležitosti

- **Řízení vztahů se zákazníky pomocí databáze CRM** – společnost by mohla zlepšit vztahy se svými zákazníky a poskytovat nejrůznější slevy a výhody pro stálé odběratele a velkoodběratele a zároveň o nich mít přehled.
- **Vyhledání nových zákazníků** – možnost ovlivnit tržby směrem vzhůru může být důsledek vyhledávání nových zákazníků nejen v Olomouci a jeho okolí ale také po celé České republice, jelikož je práce prováděna téměř neustále elektronicky.
- **Zaškolení nových zaměstnanců** – zaškolení nových zaměstnanců může mít vliv na produktivitu společnosti. Nově příchozí pracovníci budou přínosem, protože firma se bude moci věnovat více věcem najednou.
- **Nasmlouvané veřejné zakázky** – jedna z konkurenčních výhod spočívá v dlouhodobých, již dopředu nasmlouvaných, veřejných zakázkách. Tudíž firma ví, co každý měsíc bude dělat.
- **Elektronické verze na základě požadavků zákazníků** – elektronické verze jsou pro firmu jistou příležitostí, protože z tisku firmě neplynou žádné zisky.
- **Změna cenové politiky v souladu s konkurencí** – ceny jsou stanoveny dle mého názoru v příliš nízké hladině. Firmě to dává jistou konkurenční výhodu, ale má to vliv na tržby. Ceny se mohou pohybovat u DTP prací i mezi 500,- až 1000,- Kč za hodinu, dle náročnosti práce.

### 5.1.4 Hrozby

- **Zaběhlá konkurence** – nebezpečí ze strany konkurence je velmi vysoké. Jen v Olomouci jsou desítky podobných firem.
- **Zvýšení DPH** – zvýšení DPH bude mít samozřejmě vliv na tržby, protože spotřeba může klesnout. Nicméně toto zvýšení se bude týkat všech podnikatelských subjektů.
- **Růst cen vstupů** – v dnešní době, kdy digitalizace ovlivňuje vše kolem nás, rostou ceny vstupů závratným tempem. Nejedná se jen o energie, ale také o další komponenty potřebné k plynulému provozu tiskařské techniky.

- **Ekonomická situace** – vleklá ekonomická a následně dluhová krize Evropy má neblahý vliv na spotřebu obyvatelstva i firem, které mají čím dál větší tendenci šetřit, což se může odrazit v nižších tržbách.
- **Nedostatek vyškolených potenciálních zaměstnanců** – v současné době firmu omezuje v rozvíjení svého podnikání nedostatek vyškolených zaměstnanců, kteří by mohli velkou měrou přispět ke zkvalitnění práce a přinést nové nápady.

### 5.1.5 Tabulkové zobrazení SWOT analýzy

Tab. 1. SWOT analýza společnosti (vlastní zpracování)

VNITŘNÍ FAKTORY	
Silné stránky	Slabé stránky
Široká nabídka služeb	Mladý věk zakladatelů
Řešení na míru	Vysoká vytiženost
Přehledná webová prezentace	Nízké povědomí o firmě
Mladý kolektiv	
Etický kodex	
Vysoce kvalifikovaní pracovníci	
Online práce	
VNĚJŠÍ FAKTORY	
Příležitosti	Hrozby
Řízení vztahů se zákazníky pomocí databáze CRM	Zaběhlá konkurence
Vyhledání nových zákazníků	Zvýšení DPH
Zaškolení nových zaměstnanců	Růst cen vstupů
Nasmlouvané veřejné zakázky	Ekonomická situace
Elektronické verze	Nedostatek vyškolených zaměstnanců
Cenová politika	



### 5.1.6 Interakce nejvýznamnějších faktorů

Interakce nejvýznamnější faktorů, která se nachází v přílohách (P X) zhodnotila největší příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky SWOT analýzy.

Největší příležitosti firmy – vyhledání nových zákazníků nejvíce ovlivňuje to, že společnost může nabídnout širokou nabídku služeb, přehledná webová prezentace a vysoce kvalifikovaní pracovníci.

Kvalifikovaní pracovníci také mohou firmě zabezpečit zlepšení vztahů se zákazníky a vyhledávání nových zákazníků.

Zaběhlá konkurence zde také má na svědomí nízké povědomí o firmě. Zaběhlá konkurence ovlivňuje také to, jak potenciální zákazníci mohou firmu Dante media Česko najít.

## 5.2 SLEPT analýza

V této části se budu zabývat vnějšími faktory, které ovlivňují sledovanou společnost jak negativně, tak i pozitivně. Tato analýza se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými, legislativními a ekologickými faktory, které by firma měla znát, předpokládat a vhodně na ně reagovat.

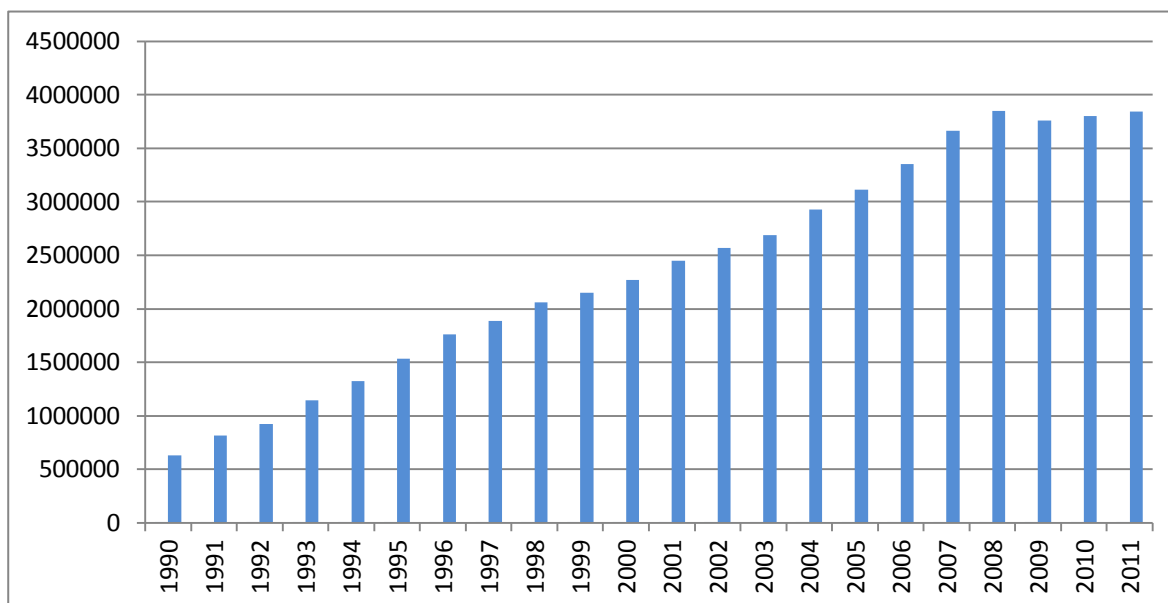
### 5.2.1 Politické (působení politických vlivů)

- **Nestabilita vlády** – dnešní vláda nepopulárními kroky přispívá k nestabilní politické situaci v zemi. Vláda neustálými přijímanými zákony vytváří nejistotu nejen v podnikání. Toho využívá opozice, která se každou chvíli snaží současnou vládu položit. K nestabilitě může přispět i nově zvolený prezident, který hodlá častěji navštěvovat jednání vlády.
- **Vládní opatření a reformy** – sociální, daňová a důchodová reforma nevytváří klidné klima ve společnosti. Reformy současné vlády, které se snaží udržet státní rozpočet na uzdě, jsou nepovedené, protože nepodporují spotřebu obyvatel.

### 5.2.2 Ekonomické (místní, národní a světová ekonomika)

- **Vývoj HDP** – malé a střední podniky tvoří přes 90 % všech podnikatelských subjektů v zemi, zaměstnávají přes 60 % všech zaměstnanců, ale na HDP se podílí pouze z 35 %. Jak je patrné z obrázku níže, HDP se každým rokem zvyšuje, ale je

zde vidět pokles, když ČR zasáhla ekonomická krize. Opět se ale očekává postupný pomalý růst.



Graf 1. Vývoj HDP 1990 – 2011 (HDP Výdajová metoda, © 2013)

- **Nezaměstnanost** – nezaměstnanost dlouhodobě klesá, avšak míra nezaměstnanosti se letos v lednu vyšplhala na rekordní maximum. Může za to dlouhodobá ekonomická krize navíc umocněná dluhovou krizí Evropy. S nezaměstnaností samozřejmě souvisí spotřeba obyvatelstva, což má negativní dopad. Nezaměstnanost se nejvíce dotýká mladých lidí, absolventů a starších lidí, kteří přišli o práci.
- **Ceny energií** – ceny veškerých vstupů neustále stoupají, nejvíce se to týká energií. Každoročně můžeme počítat s několikaprocentním nárůstem cen elektřiny, což se negativně promítá do nezbytných provozních fixních nákladů.
- **Inflace** – s růstem veškerých cen úzce souvisí růst inflace. Růst inflace má negativní vliv na úroveň veškerých potřebných nákladů.

### 5.2.3 Sociální (sociální a kulturní změny)

- **Demografický vývoj** – Česká republika měla k lednu 2012 zhruba 10 a půl milionu obyvatel. Poprvé od 80. let tento ukazatel roste. Počet obyvatel však roste zejména díky zahraniční migraci. Míra porodnosti v naší republice patří mezi nejnižší na světě. V roce 2012 to bylo 1,27 dětí na jednu ženu.
- **Životní úroveň** – i přes globální finanční krizi a evropskou dluhovou krizi naše životní úroveň roste a obyvatelé České republiky se mají stále lépe. Roste minimální

i průměrná mzda a tím i tendence utrácet. Lidé si mohou dovolit více luxusnějšího zboží a na kvalitě také nechtějí šetřit.

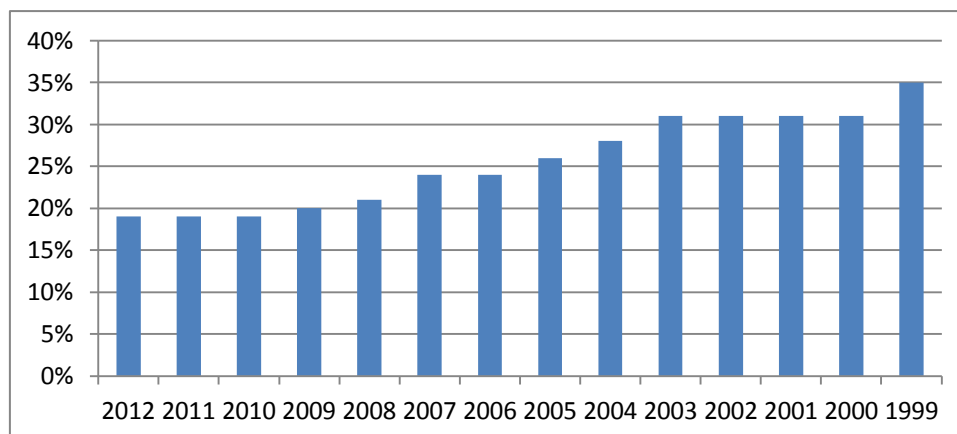
- **Větší povědomí o trhu** – dnešní zákazníci mají větší povědomí o tom, co a kde nakoupit. Chtějí vědět, co kupují, aby si mohli vybrat nejlepší zboží. Tím pádem podniky musí více investovat do svojí propagace.
- **Úroveň vzdělání obyvatelstva** – kvalifikovaných pracovníků je dnes na trhu práce dostatek a počet vzdělanějšího obyvatelstva stále roste. Je to dobře, protože tím roste efektivita práce a kvalita produktů.

#### 5.2.4 Technologické (nové a vyspělé technologie)

- **Internet** – internet je v dnešní době nepostradatelnou součástí podnikání i běžného života. Mnoho firem by bez internetu ani neexistovalo, nebo by mělo velké potíže. Internet přetváří svět neskutečným tempem.
- **Technologické změny** – technologické změny vedou k větší produktivitě práce a efektivnosti výroby.

#### 5.2.5 Legislativní (národní, evropská a mezinárodní legislativa)

- **Zákony** – podnik musí dodržovat různé zákony a nařízení, které ho ovlivňují jak pozitivně, tak i negativně. Zvláště musí sledovat Zákoník práce č. 65/1965Sb., Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb.
- **Normy** – společnost musí také dodržovat určité normy ČSN platné v České republice.
- **Daň z příjmu právnických osob** – podnik se musí řídit zákonem č. 586/1992 Sb. Daň z příjmu se od roku 2003 každoročně snižuje. V letošním roce je ve výši 19 %. Tato situace je pro podnik výhodná, protože podnik nemusí odvádět ze svého hospodářského výsledku příliš vysoké částky a to má pozitivní vliv na firmu.



Graf 2. Vývoj daně z příjmu právnických osob 1999 – 2012 (Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob, © 2013)

### 5.2.6 Tabulkové vyjádření SLEPT analýzy

Tab. 2. SLEPT analýza společnosti (vlastní zpracování)

Politické (působení politických vlivů)	Dopad	Váha	Známka	Celkem
Nestabilita vlády	-	0,08	4	0,32
Vládní opatření a reformy	-	0,07	3	0,21
Ekonomické (místní, národní a světová ekonomika)				
Vývoj HDP	-	0,08	3	0,24
Nezaměstnanost	-	0,07	3	0,21
Ceny energií	-	0,09	4	0,36
Inflace	-	0,07	3	0,21
Sociální (sociální a kulturní změny)				
Demografický vývoj	+	0,05	2	0,1
Životní úroveň	+	0,06	1	0,06
Větší povědomí o trhu	-	0,06	2	0,12
Úroveň vzdělání obyvatelstva	+	0,06	2	0,12
Technologické (nové a vyspělé technologie)				
Internet	+	0,08	2	0,16
Technologické změny	+	0,08	2	0,16
Legislativní (národní, evropská a mezinárodní legislativa)				
Zákony	-	0,05	3	0,15
Normy	-	0,04	3	0,12
Daň z příjmu právnických osob	+	0,06	1	0,06
<b>Celkem</b>		<b>1,00</b>		<b>2,6</b>

Do předchozí tabulky byly zařazeny všechny popsané faktory, které jsem uvedl v předchozích bodech. Ke každému faktoru je uveden jeho dopad na společnost (pozitivní +, negativní -). Každému faktoru jsem také přiřadil váhu a to podle toho, jak velký vliv na podnik má. Čím větší váha, tím větší vliv. Poté jsem každému faktoru přidělil známku 1 – 5, a to na základě toho, jak podle mého názoru daný faktor na firmu působí. Výsledná známka je 2,6, což znamená, že společnost si stojí celkem dobře. Pokud by ukazatel byl vyšší než 3, znamenalo by to, že okolí by na podnik působilo velmi negativně.

### 5.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Ústředním bodem této analýzy je konkurenční výhoda, která je zjištěna z různých faktorů, které na podnik působí. V analýze bylo bráno v úvahu celé podnikatelské okolí a externí vlivy jako jsou například: vývoj konkurence, potřeba investic, změny daňového zatížení, nařízení vlády, inflace nebo vývoj HDP. Cílem analýzy pěti konkurenčních sil je porozumět konkurenci z pohledu manažerů dané firmy a najít způsob, jak se s touto konkurencí vypořádat nebo jak jí čelit. Do konkurenčních sil patří:

- hrozba vstupu nových firem do odvětví
- vyjednávací síla dodavatelů
- dohadovací síla odběratelů
- hrozba substitutů
- intenzita konkurenčního soupeření v odvětví.

V následující analýze jsou porovnány roky 2009 a 2011. Pro každou konkurenční sílu je vytvořena zvláštní tabulka s jednotlivými faktory. Faktory jsou oznámkovány od 1 do 5 podle toho, jak jsou pro firmu důležité. Čím větší riziko, tím větší známka. V posledních dvou řádcích je součet a průměrné skóre a platí tedy: čím menší skóre, tím lépe.

### 5.3.1 Hrozba vstupu nových firem do odvětví

Tab. 3. Hrozby vstupu nových konkurentů (vlastní zpracování)

Hrozba vstupu nových firem do odvětví	Roky	
	2011	2013
Úspory z velkovýroby	4	4
Náklady na přechod do odvětví	4	5
Potřeba investic	4	5
Vládní politika	3	4
Potřeba vlastnit speciální technologie, know-how, patenty, atd.	3	2
<b>Celkem</b>	<b>18</b>	<b>20</b>
<b>Průměr</b>	<b>3,6</b>	<b>4</b>

Dle uvedené tabulky lze vidět, že hrozba ze strany potenciálních nových konkurentů je celkem vysoká. Úspory z rozsahu jsou zanedbatelné. Ale překážky vstupu do odvětví nejsou velké i díky outsourcingu, takže se dá očekávat, že počet konkurentů může ještě vzrůst. Vzhledem k tomu, že DTP práce je celkem náročná na technologii a postupy, může to hrát roli při vstupu nových konkurentů do odvětví.

### 5.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Tab. 4. Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla dodavatelů	Roky	
	2011	2013
Počet významných dodavatelů	2	3
Význam odběratele pro dodavatele	4	4
Hrozba ztráty dodavatelů	3	3
Náklady na změnu dodavatele	3	4
Síla dodavatele	3	2
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
<b>Průměr</b>	<b>3</b>	<b>3,2</b>

Dodavatelé jsou v každém odvětví více či méně hrozbou. Pokud zvýší ceny surovin nebo práce, pak se i podniku zvýší náklady na produkci a tím i cena výrobků a služeb.

Bude-li se brát v úvahu i outsourcing jako dodavatel, tak tento počet poroste. V dnešní době a v tomto odvětví je výhodnější využívat služeb jiných společností, protože by se nevyplatilo investovat do drahých tiskařských strojů. Náklady na změnu dodavatelů jsou

také vysoké, protože při pravidelných objednávkách může sledovaný podnik získat nějaké množstevní nebo věrnostní slevy.

Dle uvedené tabulky je vidět, že společnost je celkem závislá na dodavatelích. Spolupracuje většinou se stejnými dodavateli a tím i jejich vyjednávací síla je celkem vysoká.

### 5.3.3 Dohadovací síla odběratelů

Tab. 5. Dohadovací síla odběratelů (vlastní zpracování)

Dohadovací síla odběratelů	Roky	
	2011	2013
Počet významných odběratelů	4	3
Význam výrobku pro zákazníka	4	3
Náklady zákazníka na přechod ke konkurenci	4	5
Hrozba zpětné integrace	3	4
Ziskovost zákazníka	3	4
<b>Celkem</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
<b>Průměr</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>

Síla odběratele je dána jeho velikostí. Počet odběratelů rok od roku roste. Společnost má stále více kontaktů a čím déle funguje na trhu, tím více potenciálních zákazníků ji zná.

Význam výrobku pro zákazníka je velký, a čím déle s daným zákazníkem firma spolupracuje, tím více roste význam jejich výrobků. Bohužel, pro sledovanou společnost je nešťastné, že v tomto odvětví je hodně firem a není složité najít jiného a levnějšího dodavatele.

Výhodou společnosti je to, že neposkytuje své výrobky a služby jen dvěma nebo třem zákazníkům. Tím se snižuje jejich dohadovací síla a tím i riziko spojené s tím, že by odběratel již nechtěl pokračovat ve spolupráci. Do budoucna se počítá s růstem počtu odběratelů.

### 5.3.4 Hrozba substitutů

Tab. 6. Hrozba substitutů (vlastní zpracování)

Hrozba substitutů	Roky	
	2011	2013
Existence substitutů na trhu	1	2
Konkurence v odvětví substitutů	1	2
Hrozba substitutů v budoucnu	2	2
Ceny substitutů	2	1
Vlastnosti substitutů	2	2
<b>Celkem</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>Průměr</b>	<b>1,6</b>	<b>1,8</b>

Hrozba ze stran substitutů nebo nových výrobků je nízká. Tomuto ukazateli přispívá hlavně to, že např. předtisková příprava, tisk vizitek, novin nebo katalogů jsou služby těžko něčím jiným nahraditelné.

Avšak vzhledem k digitalizaci všech médií může nastat nějaká změna, ale byla by jen nepatrná a těžko zaznamatelná. Můžeme tedy říci, že ohrožení ze stran substitutů je nízké.

### 5.3.5 Intenzita konkurenčního soupeření v odvětví

Tab. 7. Konkurence v odvětví (vlastní zpracování)

Intenzita konkurenčního soupeření v odvětví	Roky	
	2011	2013
Počet významných konkurentů	3	4
Ohrožení konkurencí	4	5
Charakter konkurence	4	4
Překážky odchodu z odvětví	3	3
Růst odvětví	3	4
<b>Celkem</b>	<b>17</b>	<b>20</b>
<b>Průměr</b>	<b>3,4</b>	<b>4</b>

Konkurence v tomto odvětví v Olomouci je celkem velká. Vzhledem k tomu, že firma pracuje online, je konkurence mnohem větší. Můžeme brát jako konkurenci i všechny firmy v ČR, protože objednávky se posílají již online nebo telefonicky a produkt je zákazníkovi zaslán poštou.



Tab. 8. Zhodnocení Porterovy analýzy (vlastní zpracování)

Faktor	Roky	
	2011	2013
Hrozba vstupu nových firem do odvětví	3,6	4
Vyjednávací síla dodavatelů	3	3,2
Dohadovací síla odběratelů	3,6	3,8
Hrozba substitutů	1,6	1,8
Intenzita konkurenčního soupeření v odvětví	3,4	4
<b>Průměr</b>	<b>3,07</b>	<b>3,4</b>

Dle předešlé tabulky můžeme vidět, že konkurence se ve sledovaném odvětví zvětšuje. Největší riziko pro podnik mohou být nově příchozí firmy do odvětví, počet odběratelů a intenzita konkurence v odvětví. Ve všech těchto případech se ukazatel rizika zvyšuje a nabývá hodnoty 4 z 5, což znamená velké nebezpečí.

Na opačném konci stojí hrozba ze strany substitutů. V tomto odvětví lze těžko něco něčím nahrazovat, takže riziko je minimální.

Vyjednávací síla dodavatelů se pohybuje na střední úrovni. Dodavatelé hrají pro sledovanou firmu důležitou roli, avšak nemusí jim přikládat takovou důležitost, jelikož je firma vůči dodavatelům loajální a v případě rizika je lze rychle nahradit.

Můžeme tedy říci, že z celkového hlediska si na tom firma nestojí špatně, ale musí si dávat pozor na zaběhlou konkurenci v odvětví, nově příchozí společnosti do odvětví a udržování kontaktů se svými odběrateli.

## 5.4 Analýza konkurence

Konkurence ovlivňuje činnost jakékoliv firmy bez ohledu na odvětví. Znalost konkurence je jedna z nejdůležitějších znalostí o trhu a může dát firmě jistou konkurenční výhodu. Konkurence ovlivňuje spotřebitele a jeho rozhodování o koupi. Je nutné, aby každá společnost měla povědomí o svých konkurentech a reagovala na jejich činnost.

### 5.4.1 Analýza konkurence v Olomouckém kraji

Konkurence v Olomouckém kraji v oblasti předtiskových úprav (DTP prací) je velká. Grafických studií nebo společností, které se zabývají DTP pracemi je v Olomouckém kraji asi 15. Proto vybírám jen ty největší a nejkvalitnější konkurenty.

- **Sprint**



*Obr. 9. Logo společnosti (O Firmě, (c) 2013)*

Firma Sprint existuje na tiskovém trhu již od března roku 1991. Od té doby je tvůrčím partnerem a poradcem ve všech záležitostech týkajících se tisku. Nabízí komplexní služby od grafického návrhu až po knihařské zpracování a dodání do domu. Sortiment produkce zahrnuje tiskoviny firemní, propagační i soukromé jako například katalogy, brožury (lepené i šité), prospekty všeho druhu, firemní tiskoviny, samopropisy, periodika, plakáty, kalendáře v různém provedení i velikostech, různé druhy pohlednic a přání, firemní obálky, reklamní letáky, etikety, knihy.

- **Properus, s. r. o.**



*Obr. 10. Logo společnosti (PROPERUS, © 2011)*

Tiskárna PROPERUS, s.r.o. byla založena v červnu 2004, jako ofsetová tiskárna, ale během roku 2008 byla transformována a díky významné investici se proměnila v expresní a převážně digitální tiskárnu. Každoročně investuje do nových technologií a to nejen do tiskových strojů, ale také do dokončujících zařízení, SW atd. Mezi produkty firmy patří: vizitky, letáky, plakáty, brožury a časopisy, knihy, samolepky, tiskopisy, poštovní obálky, fotografie, personalizovaný tisk a dokončující zpracování.

- **Trifox, s. r. o.**



*Obr. 11. Logo  
společnosti  
(Kontakt, ©  
2009)*

Společnost Trifox, s.r.o. byla založena v roce 1994 a v počátcích své existence se orientovala především na oblast reklamy, postupně se však její obchodní aktivity rozšířily. Pozdější zřízení vlastního DTP studia umožnilo nabídnout kvalitnější a dokonalejší asistenci. V roce 1999 pak uvedla společnost do provozu také vlastní ofsetovou tiskárnu.

Ve svém grafickém studiu firma navrhuje a zpracovává grafická řešení pro tisk na ofsetových strojích, tisk na malonákladových digitálních tiskových strojích a tisk na velkoplošném plotteru. Firma je schopna navrhnout a realizovat zakázky od tisku letáků, vizitek, pohlednic, časopisů, knih, reklamních předmětů, až po reklamní polepy aut, autobusů, tramvají atd.

- **Revolume**



*Obr. 12. Logo  
společnosti  
(REVOLUME,  
(c) 2013)*

Firma nabízí kompletní servis v oblasti reklamy, zpracování kompletních reklamních kampaní nebo dílčích zakázek. Společnost je schopna navrhnout, vyrobit či zajistit vše potřebné k propagaci firmy, produktů a služeb. Mezi nabízené produkty a služby patří: corporate identity, vizuální komunikace, tiskoviny, výroční zprávy, kampaně, plakáty, kalendáře, pozvánky, dárkové předměty, výstavy a veletrhy, noviny a časopisy nebo webové stránky.

- **Grafika4U.cz**



*Obr. 13. Logo společnosti*

*(GRAFIKA4U, (c) 2013)*

Firma Milan Zlámal - grafika4u.cz byla založena v roce 2001. Zrealizuje návrh grafického konceptu, Corporate Identity, nabízí digitální i ofsetový tisk a tvoří logomanuály se specifikací pro všechny technologie tisku i potisku. Firma disponuje vzorkovníky i se speciálními barvami jak tiskových barev, tak i fólií k polepu pro požadované použití.

- **ELAN spol. s r. o.**



*Obr. 14. Logo společnosti*

*(ELAN SPOL. S R. O., (c) 2013)*

Firma Elan poskytuje komplexní služby v oblasti reklamy, grafiky a tisku. Nabízí tiskové služby, grafický design a reklamu. Provádí digitální a ofsetový tisk, velkoplošnou reklamu, polepy, vizitky, tiskne různé sborníky, katalogy, knihy, letáky, plakáty, časopisy a noviny.

- **Tomart24**



*Obr. 15. Logo společnosti*

*(TOMART24, © 2011)*

Společnost dokáže vytvořit logo a manuál. Pro náročnější klienty tvoří kompletní design manuál (CI). Navrhuje webové stránky od designu přes programování (redakční systém), zařídí doménu a hosting. Firma zpracovává jakoukoli tištěnou grafiku: katalogy, obaly výrobků (obalový design), propagační materiály, billboardy, reklamní bannery, polepy aut atd.

- **Mativa, s. r. o.**



*Obr. 16. Logo společnosti  
(MATIVA S.R.O., © 2013)*

Z činnosti výrobních plastů se postupně vyprofilovala samostatná divize - grafická agentura se specializací na obalový design. Z grafické agentury, specializované na obalový design, se postupně vytvořila samostatná kreativní grafická agentura, která nyní zajišťuje široké portfolio výrobků a služeb. Mezi produkty firmy patří: logotypy, firemní tiskoviny (papíry, vizitky, katalogy, výroční zprávy), webové prezentace, reklamní cedule atd.

#### 5.4.2 Srovnání konkurence v Olomouckém kraji

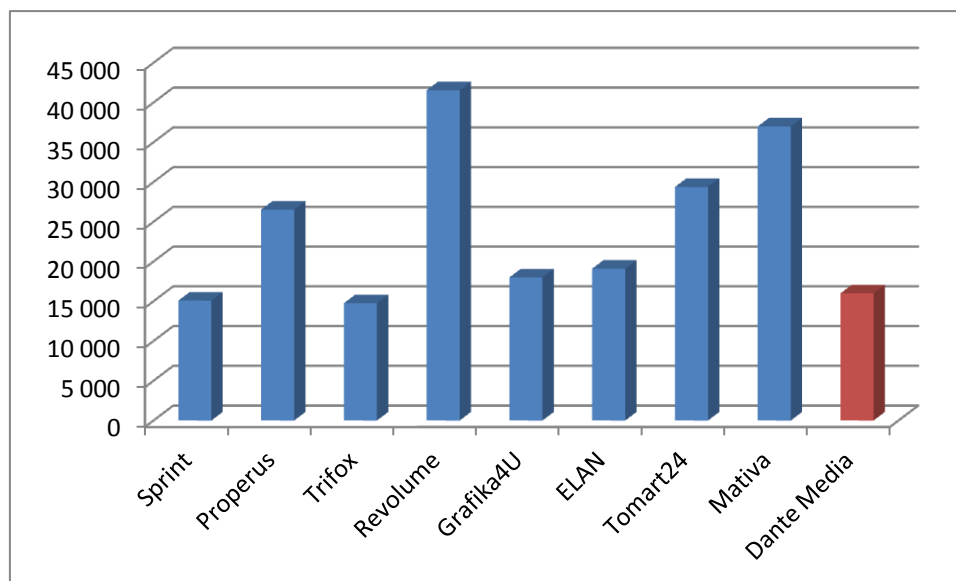
Na základě průzkumu trhu v Olomouckém kraji byla sestavena tabulka několika hlavních konkurentů. Těmto konkurentům byla zaslána poptávka po konkrétním produktu, abych mohl co nejpřesněji tyto firmy zhodnotit.

Byla poptávána grafická příprava časopisu, vazba V1, 20 stran, barevnost 4/4, 80 gramový papír – křída. Časopis by vycházel v nákladu 500 ks.

Grafické práce se počítají většinou v Kč/hodinu nebo na počet stran. Bylo počítáno tedy s 15 hodinami grafických prací. U společností, které nenabízejí tiskové služby, bylo počítáno s cenou za tisk 10 000 Kč. U cen, kde se objevuje otazník u grafických prací, není přesně specifikováno, kolik stojí tiskařské a grafické práce, ceny jsou ale definitivní za tisk i grafiku ve sloupci „Celkem“. Ceny lze vidět podrobněji v tabulce a grafu níže.

*Tab. 9. Srovnání konkurence v Olomouckém kraji (vlastní zpracování)*

Firma	Tisk	Grafika	Celkem
Sprint	15 085	?	<b>15 085</b>
Properus	21 280	350-400/hod.	<b>26 530</b>
Trifox	9 953	320/hod.	<b>14 753</b>
Revolume	25 000	16550	<b>41 550</b>
Grafika4U	?	8-10 tisíc	<b>18 000</b>
ELAN	16 100	200/hod.	<b>19 100</b>
Tomart24	17 380	400-1000/str.	<b>29 380</b>
Mativa	?	1800/str.	<b>37 000</b>
<b>Dante Media</b>	<b>12 500</b>	<b>3500</b>	<b>16 000</b>



Graf 3. Cenové srovnání konkurence v Olomouckém kraji (vlastní zpracování)

#### 5.4.3 Analýza konkurence v ČR

Dle serveru [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz) je firem zabývajících se DTP pracemi a grafických studií v České republice dohromady okolo 500. Ale v této sumě jsou započítány i firmy, které nabízí jen grafický design, tvorbu webových prezentací, nebo tvorbu tiskovin. Poptávka byla zaslána tedy jen těm firmám, které mohou nabídnout grafické práce i tisk produktu dohromady.

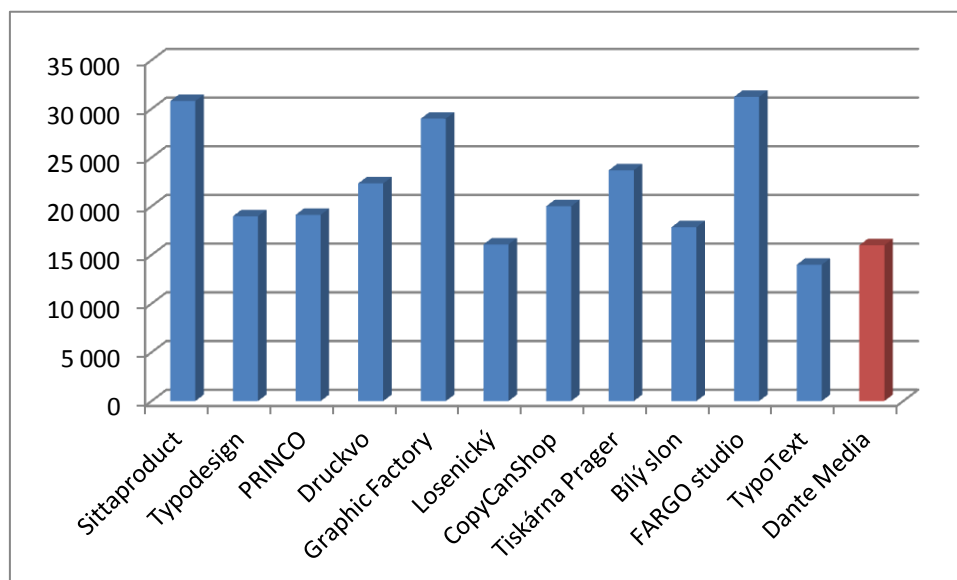
#### 5.4.4 Srovnání konkurence v ČR

Opět byla poptávána grafická příprava časopisu, vazba V1, 20 stran, barevnost 4/4, 80 gramový papír – křída. Časopis by vycházel v nákladu 500 ks. Bylo vyhledáno jen 11 nejvýznamnějších konkurentů ze všech koutů republiky. Vybral jsem je podle umístění na serveru a podle věrohodnosti jejich webových stránek.

Grafické práce se počítají většinou v Kč/hodinu nebo na počet stran. Bylo počítáno tedy stejně jak u firem z Olomouckého kraje s 15 hodinami grafických prací. U společnostech, které nenabízejí tiskové služby, bylo počítáno s cenou za tisk 10 000 Kč. U cen, kde se objevuje otazník u grafických prací, není přesně specifikováno, kolik stojí tiskařské a grafické práce, ceny jsou ale definitivní za tisk i grafiku ve sloupci „Celkem“. Ceny lze vidět podrobněji v tabulce a grafu níže.

Tab. 10. Srovnání konkurence v ČR (vlastní zpracování)

Firma	Tisk	Grafika	Celkem
Sittaproduct	12 810	18 000	<b>30 810</b>
Typodesign	11 980	7000	<b>18 980</b>
PRINCO	19 120	?	<b>19 120</b>
Druckvo	13 499	8850	<b>22 349</b>
Graphic Factory	29 000	?	<b>29 000</b>
Losenický	13585	2 500	<b>16 085</b>
CopyCanShop	20 000	?	<b>20 000</b>
Tiskárna Prager	?	13 700	<b>23 700</b>
Bílý slon	13 850	4 000	<b>17 850</b>
FARGO studio	13 500	17 740	<b>31 240</b>
TypoText	?	200Kč/str.	<b>14 000</b>
<b>Dante Media</b>	<b>12 500</b>	<b>3500</b>	<b>16 000</b>



Graf 4. Cenové srovnání konkurence v ČR (vlastní zpracování)

Z výše uvedené analýzy konkurence jak v Olomouckém kraji tak i v celé ČR vyplývá, že ceny produktu mohou být i více než dvojnásobné. Záleží na kvalitě zpracování grafického designu, na jeho ceně a na ceně za tiskařské práce.

V Olomouckém kraji vychází nejlevněji společnost Trifox, která nabízí své grafické a tiskařské práce na poptávaném produktu za 14 753 Kč. Nejdražší je pak společnost Mativa, která nabízí své práce zhruba za 37 000 Kč. Je to především kvůli jejich ceně grafických prací za Kč/stránku.

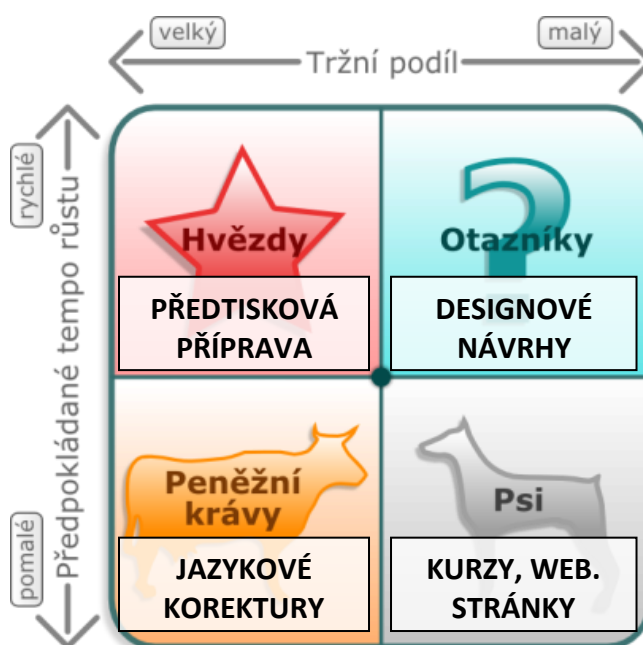
U firem, které působí jinde, než v Olomouckém kraji vychází nejlevněji společnost TypoText, která nabízí své práce za 14 000 Kč, nenabízejí však tisk produktu, je tedy počítáno

s cenou za tisk 10 000 Kč. Nejdražší je poté společnost FARGO studio, která nabízí své služby za 31 240 Kč.

Zkoumaná společnost Dante Media Česko se jak v rámci Olomouckého kraje, tak i na trhu celé ČR pohybuje mezi cenově nejdostupnějšími firmami, patří mezi nejlevnější společnosti. To dává firmě jistou konkurenční výhodu, kterou by mohla zhodnotit vyšší propagací, aby veřejnost měla tuto firmu v povědomí.

## 5.5 BCG matice

Na základě BCG analýzy byly produkty společnosti Dante Media Česko rozděleny do čtyř následujících skupin:



Obr. 17. BCG matice firmy Dante Media Česko (vlastní zpracování)

Klíčovými produkty a těmi nejdůležitějšími pro firmu jsou předtiskové přípravy (DTP práce), které jsou hnacím motorem firmy. Tvoří většinu produkce a většinu zisku společnosti. Dá se předpokládat, že tento trend DTP prací bude ještě stoupat. V této činnosti lze vidět pro společnost konkurenční výhodu, protože většina firem v Olomouci a okolí se zaměřuje pouze na zpracování tisku nebo pouze na design a reklamu.

Mezi otazníky byly zařazeny designové návrhy plakátů nebo CD disků. Tato činnost tvoří menšinu zisku, ale můžeme říci, že se očekává větší poptávka po tomto produktu.



Mezi dojné krávy této společnosti byly zařazeny jazykové korektury. Pro firmu je tato činnost jistotou příjmu, ale neočekává se růst.

V kategorii psi jsou zařazeny odborné kurzy, školení a tvorba webových stránek. Tyto produkty nepřinášejí pro firmu žádané zisky a pro tyto činnosti existuje mnoho specializovanějších společností.

## 5.6 Shrnutí analytické části

V analytické části mé diplomové práce byly provedeny tyto strategické analýzy: SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza konkurence a BCG matice.

Interakce nejvýznamnějších faktorů provedené ve SWOT analýze ukázaly, že nejsilnější stránkou společnosti jsou její vysoce kvalifikovaní pracovníci. Největšími příležitostmi je zlepšení vztahů se zákazníky a vyhledání nových zákazníků. Firma Dante Media Česko by se měla zaměřit na eliminaci slabých stránek a hrozeb. Mezi největší slabé stránky patří nízké povědomí o firmě a značce a největší hrozbu představuje již zaběhlá konkurence v kraji.

SLEPT analýza prokázala, že mezi nejvýznamnější faktory, které ovlivňují činnost firmy, patří z politických vlivů nestabilita vlády a z ekonomických vlivů zvyšující se ceny energií. Z provedené analýzy však vyplývá, že okolí neovlivňuje činnost firmy do té míry, aby ji to negativně ovlivňovalo.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil ukázala, že konkurence se ve sledovaném odvětví zvětšuje. Největším rizikem pro podnik mohou být nově příchozí firmy do odvětví, počet odběratelů a intenzita konkurence v odvětví. Na opačném konci stojí hrozba ze strany substitutů. V tomto odvětví lze těžko něco něčím nahrazovat, takže riziko je minimální. Dodavatelé hrají pro sledovanou firmu důležitou roli, avšak nemusí se jim přikládat taková důležitost, jelikož je firma vůči dodavatelům loajální a v případě rizika lze dodavatele rychle nahradit. Z celkového hlediska si na tom firma nestojí špatně, ale musí si dávat pozor na zaběhlou konkurenci v odvětví, nově příchozí společnosti do odvětví a udržování kontaktů se svými odběrateli.

Co se týká cenového srovnání konkurence, firma Dante Media Česko se pohybuje jak v rámci Olomouckého kraje, tak i na trhu celé ČR mezi nejlevnějšími společnostmi. To dává firmě jistou konkurenční výhodu, kterou by mohla zhodnotit vyšší propagací značky a produktů.

BCG matice ukázala, že klíčovými a těmi nejdůležitějšími produkty pro firmu jsou předtiskové přípravy (DTP práce), které jsou hnacím motorem firmy. Tvoří většinu produkce a většinu zisku společnosti. Dá se předpokládat, že tento trend DTP prací bude ještě stoupat.

## **6 PROJEKT STANOVENÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY DANTE MEDIA ČESKO, S. R. O.**

Z provedených analýz, jež se zaměřily na zhodnocení podnikatelského prostředí podniku, lze vyvodit závěry, které budou směřovat k posílení jeho konkurenceschopnosti na trhu. Provedená SWOT analýza umožňuje identifikaci silných a slabých stránek společnosti. Management firmy by se měl orientovat na využití výhod plynoucích ze silných stránek, ale také na odstranění nebo alespoň eliminaci slabších stránek, aby se společnost mohla stabilizovat na trhu a dále rozvíjet.

### **6.1 Cíl projektu**

Zadaný cíl by měl být SMART, tedy: specifický, měřitelný, akceptovatelný, realizovatelný a časově ohraničený. Hlavní cíl projektu bude směřován ke zlepšení postavení firmy na trhu a z toho plynoucí posílení vztahů s jejich zákazníky. Navrhovaná strategie bude zaměřena na zefektivnění těchto činností.

Tato část projektu se bude zabývat zlepšením propagační činnosti firmy za účelem upevnění pozice firmy na trhu a zvýšení povědomí o společnosti. Neméně důležité je také určení správné cenové politiky, která je ve srovnání s konkurencí podprůměrná a může zde být potenciální cesta k růstu.

Vysoká vytíženost pracovníků také nabádá k zamyšlení, zda by nebylo vhodné přijmout jednoho nebo více spolupracovníků, kteří se budou podílet na chodu společnosti. Tím by se využilo i příležitosti plynoucí ze SWOT analýzy – zaškolení nového zaměstnance.

### **6.2 Navrhovaná opatření**

#### **6.2.1 Rozšíření portfolia firmy**

Společnost by se také měla zaměřit na trhy B2C a nekoncentrovat se jen na firmy, neziskové společnosti a instituce. Firma by mohla nabídnout svoje služby také konečným spotřebitelům. Lidé by určitě ocenili kvalitně a levně zpracované oznámení nejrůznějších typů – svatební, promoční, úmrtní, o narození dítěte a různá přání.

### Svatební oznámení a svatební pozvánky

Jako konkurenční výhodu může firma nabídnout grafické zpracování přesně podle návrhu zadavatele. Zadavatel si ale bude moci vybrat z řady grafických ztvárnění, fontů, druhů papíru a různých tiskařských zpracování.

### Promoční oznámení

Zadavatel si bude moci vybrat z různých rozměrů a tvarů – karty, otevírací, skládací. Samozřejmě je výroba vlastního oznámení dle individuálních přání na různých druzích papíru.

### Úmrtní oznámení, parte

Firma může nabídnout v nejtěžších chvílích potřebné důstojné rozloučení. Bylo by možné vyrobit oznámení v duchu povahy zesnulé osoby.

### Oznámení o narození

Možno dle individuálních přání zadavatelů. Např. s fotkou či jiným obrázkem vlastního návrhu.

## **6.2.2 Reklamní kampaň**

Mezi největší slabinu společnosti Dante Media Česko je považováno nízké povědomí o společnosti a o značce. Proto byly navrženy tyto metody pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Společnost má omezený rozpočet, tudíž navržené metody budou co možná nejlevnější s co nejvyšší účinností.

- **Kreativní brief:**

Dante Media Česko – náš zákazník, náš pán

Pozadí projektu: Firma Dante Media Česko chce zaujmout nové zákazníky a zvýšit povědomí o své značce. Trh je vysoce konkurenční a ceny spadly za poslední 4 roky na polovinu. Konkurenční firmy mají v regionu větší jméno a firma by ráda utkvěla v myslích svých zákazníků.

Komunikační cíle:

1. Zvýšit povědomí o značce. Nejen v široké veřejnosti ale hlavně u manažerů firem, umělců, městských úřadů a ředitelů škol.
2. Sdílet lidem, co jsme za společnost a co můžeme nabídnout.

Cílová skupina:

Primárně - ředitelé firem, obchodní oddělení firem, umělci, neziskové organizace, městské úřady, ředitelé škol.

Sekundárně - běžní pracující lidé, kteří shání originální oznámení – muži, ženy ve věku 20 – 50 let

Co o nich víme:

Ředitelé firem – většinou muži ve věku 35 – 55 let, do práce cestují často autem, vyšší příjmová skupina, ženatí, rozhodují o chodu podniku a kontrolují, přijímají větší objednávky.

Obchodní oddělení – muži i ženy ve věku 30 – 45 let, cestují mnohdy autem, v práci často poslouchají rádio, střední příjmová skupina, srovnávají nabídky a oslovují firmy, obě skupiny si myslí, že kvalitně zpracovaný propagační materiál zvládnou sami.

Umělci – muži i ženy 25 – 60 let, skupiny, mnohdy nižší příjmová skupina, dopravují se pomocí MHD, mnoho jich vyznává alternativní životní styl, nadšenci.

Běžní lidé – muži i ženy ve věku 25 – 60 let, pobírají mzdu, plat nebo důchod max. 25 tis. Kč, často v práci poslouchají rádio nebo si ho zapínají doma, hodně z nich využívá internet v práci, do práce se dopravují MHD i vlastním autem.

Hlavní sdělení: Jsme firma mladých kreativních lidí, kteří jsou vždy připraveni splnit Vám Vaše přání.

Tón komunikace: Nadšený.

O co se opíráme: Nízký věk zakladatelů firmy se zkušenostmi ze zahraničí. Firma se vždy snaží najít řešení ušité přímo na míru. Jako nová firma na trhu nabízí jednu z nejnižších možných cen svých služeb (viz. Graf 3 a Graf 4)

Požadovaná reakce: Potenciální zákazníci, kteří potřebují kvalitní zpracování poskytovaných služeb, si vzpomenu na firmu Dante Media Česko a kontaktují ji. Při hledání na internetu ji najdou mezi prvními.

Formáty výstupů: Návrh plakátů a reklamního sdělení pro rádio. Návrh reklamních bannerů. Výstupy – web, rádio, venkovní reklama.

- **Nástroje marketingové komunikace:**

Reklama na internetu —→ firmy, umělci, běžní lidé

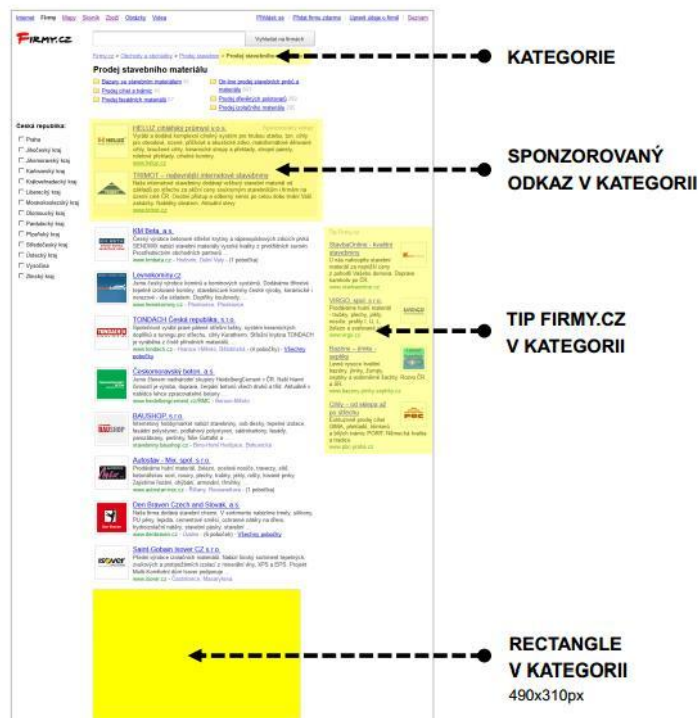
Firma se na internetové síti nemůže prezentovat jen svými webovými stránkami, ale neměla by zapomínat i na jiné způsoby. Jelikož tato firma působí hlavně v rámci regionu, bylo by vhodné umístit reklamu na internetových stránkách, které s touto oblastí souvisí.

Osobně bych doporučoval reklamu na serveru [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz) s regionálním zaměřením. Firmy.cz jsou službou, která kombinuje fulltextové hledání, oborové kategorie a region při hledání v největší databázi firem na českém internetu. Průměrná denní návštěvnost již dosahuje přes 270 000 unikátních uživatelů.

Mimo regionální zaměření se tím i vyřeší zacílení – tedy lidé, kteří shání grafické nebo DTP práce. Může se jednat jak o ředitele firem nebo jejich obchodní oddělení, tak i o běžné lidi. Internetový portál [firmy.cz](http://firmy.cz) nabízí mimo jiné tyto reklamní formáty:

1. sponzorovaný odkaz – odkaz zobrazený na prvních příčkách při zadání klíčového slova nebo kliknutí na příslušnou kategorii,
2. rectangle – reklamní banner (statický nebo animovaný) ve formátu 490 x 310 px zobrazený v příslušné kategorii,
3. tip [firmy.cz](http://firmy.cz) – reklamní odkaz zobrazený na prvních příčkách vedle hledaných odkazů při zadání klíčového slova nebo kliknutí na příslušnou kategorii. (Produktový list, © 2012)

# Reklamní formáty



Obr. 18. Reklamní formáty na serveru www.firmy.cz  
(Produktový list, © 2012)

Náklady spojené s výrobou reklamy se zde nevyskytují, stačí pouze dodání obrázků a textu. Společnost poskytující tuto službu provede ostatní kroky potřebné pro správnou funkci zobrazování.

Tento způsob je velmi dobře měřitelný, jelikož se dá přesně zjistit, kolik uživatelů si za měsíc prohlédlo internetové stránky.

Tab. 11. Ceník reklamních formátů na serveru www.firmy.cz (Produktový list, © 2012)

Měsíční návštěvnost	Sponzorovaný odkaz (cena za 1 měsíc)	Rectangle (cena za 1 měsíc)	Tip Firmy.cz (cena za 6 měsíců)
0 - 300	500 Kč	500 Kč	500 Kč
301 - 600	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
601 - 1 200	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
1 201 - 2 000	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
2 001 - 4 000	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
4 001 - 8 000	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
8 001 - 15 000	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč

Firmě bych doporučoval využití reklamních formátů rectangle a tip firmy.cz s měsíční návštěvností 301 - 600 unikátních uživatelů, tzn. za měsíc na reklamu klikne 301 – 600 lidí navštěvujících stránku firmy.cz, po překročení hranice unikátních 600 kliknutí, reklama zmizí. Navrhuji využít tuto možnost propagace pro kliknutí na příslušný region (Olomoucký kraj) v příslušné kategorii (DTP studia a grafická studia). Cena za rectangle na 1 měsíc je 1 000,- Kč a cena za tip firmy.cz na 6 měsíců je také 1 000,- Kč. Za kalendářní rok by tedy celková cena činila **14 000,- Kč**.

Venkovní reklama a reklama v MHD → venkovní – ředitelé firem, MHD – běžní lidé

Pro zvýšení povědomí o firmě bych navrhoval působit na potenciální zákazníky pomocí bannerových plachet, letáků a reklamou v MHD.

Bannerové plachty by byly umístěny na jedněch z nejfrekventovanějších tahů v Olomouci. První by byl na ulici Foerstrova a druhý na příjezdu k OC Olympia. Jedná se o velmi frekventované komunikace v Olomouci s velmi hustou dopravou. Tyto reklamy budou oslovovat hlavně ředitele firem a jejich obchodní oddělení. Při cestování autem do práce jim bude reklama na očích.

Reklamní bannery by byly ve formátu 510 x 240 cm s očkama i zahnutím. Cena za návrh, výrobu i montáž by činila 12 131,- Kč u společnosti Graphic Art, s. r. o. Pronájem dvou reklamních ploch vyjde měsíčně na 7 000,- Kč za obě plochy dohromady. Cena 3 500,- Kč za reklamní plochu je v této oblasti odpovídající. Celková cena za návrh, výrobu, montáž a pronájem reklamní plochy činí **19 131,- Kč**. Poté bych navrhoval přemístění reklamních bannerů do méně frekventovaných oblastí nebo na budovy vlastněné firmou kvůli ušetření nákladů. (Cenová kalkulačka, © 2011)

Dále bych navrhoval využít reklamu v MHD – samolepky na tramvaje, samolepky na autobusy a reklamní letáky ve vozech MHD. Dopravní podnik města Olomouce, a. s. disponuje více než 120 vozidly městské hromadné dopravy. Za jediný den každý vůz přepraví tisíce cestujících, další tisíce osob jej potkají jako účastníci silničního provozu. Společnost DPMO nabízí tuto možnost propagace na svých vozech ve formě vnitřních a vnějších ploch. Tento reklamní formát by byl zacílen na běžné lidi, tedy pro každého, kdo bude po-



třebovat profesionálně zpracované oznámení svatební, promoční, úmrtní, novoroční přání nebo oznámení o narození dítěte.

*Tab. 12. Ceník reklamních ploch a vozidel (Ceník reklamních ploch a vozidel, © 2013)*

SAMOLEPKY AUTOBUSY		
	1 měsíc	každý další měsíc
310 x 60 cm (P bok přední)	1 800 Kč	1 600 Kč
235 x 60 cm (P bok zadní)	1 600 Kč	1 400 Kč
470 x 60 cm (L bok)	2 500 Kč	2 300 Kč
830 x 60 cm (L bok celý)	4 000 Kč	3 900 Kč

V tomto případě bych navrhol využit měsíční propagace společnosti na autobusech ve formátu 310 x 60 cm v ceně **1 800,- Kč**. Po té by se zhodnotila návštěvnost webových stránek a zájem o produkty společnosti a případně by se reklamní kampaň opakovala. Výrobu by zajišťovala opět společnost Graphic Art, s. r. o. Výroba takto velké samolepící folie by přišla na **690,- Kč**.

*Tab. 13. Ceník reklamních ploch a vozidel (Ceník reklamních ploch a vozidel, © 2013)*

SAMOLEPKY TRAMVAJE		
	1 měsíc	každý další měsíc
<b>TRAMVAJE</b>		
285 x 70 cm	2 200 Kč	2 050 Kč
430 x 70 cm	3 200 Kč	3 000 Kč
575 x 70 cm	4 200 Kč	3 090 Kč
<b>TRAMVAJE VARIO</b>		
250 x 55 cm	2 000 Kč	1 850 Kč
380 x 55 cm	3 000 Kč	2 800 Kč

Co se týče samolepek vylepených na tramvajích, jako nejlevnější možnost se nabízí reklamní plocha ve formátu 285 x 70 cm za **2 200,- Kč** na měsíc. Po té by se posoudila účinnost marketingové kampaně a případně by se opakovala. Výroba by se dala vyčíslit na **740,- Kč** u stejné společnosti.

Tab. 14. Ceník reklamních ploch a vozidel (Ceník reklamních ploch a vozidel, © 2013)

REKLAMNÍ LETÁKY					
Standardní cena / duben až červen + říjen až prosinec					
Počet týdnů	1 týden	2 týdny	3 týdny	4 týdny	další měsíc
1 leták A4	25 Kč	40 Kč	55 Kč	66 Kč	60 Kč
1 leták A3	45 Kč	68 Kč	88 Kč	100 Kč	95 Kč
Snížená cena / leden až březen + červenec až září					
Počet týdnů	1 týden	2 týdny	3 týdny	4 týdny	další měsíc
1 leták A4	22 Kč	36 Kč	50 Kč	60 Kč	54 Kč
1 leták A3	40 Kč	61 Kč	79 Kč	90 Kč	85 Kč

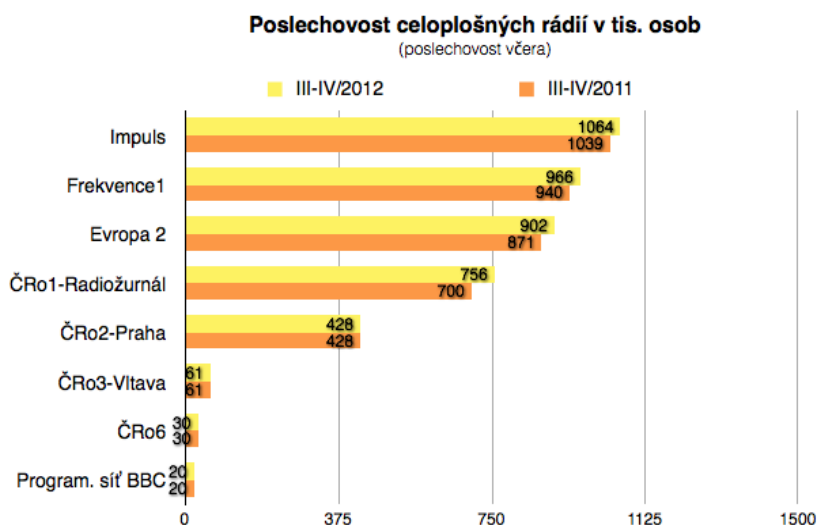
V tomto případě bych společnosti doporučoval dát 2 letáky A4 do šesti vozů po dobu působnosti 4 týdnů v měsíci říjnu. Cena za 2 letáky A4 po tuto dobu činí **792,- Kč**. Po té by se posoudila účinnost kampaně a v případě potřeby by se opakovala.

#### Reklama v rádiu → obchodní oddělení firem, běžní lidé

Společnosti Dante Media Česko také navrhuji využít k propagování své značky reklamu v rádiu. Vybral jsem rádio Impuls, protože je to dlouhodobě nejposlouchanější rádio nejen v ČR ale i v Olomouckém kraji a ze všech rádií má nejvhodnější cílovou skupinu – jsou to ekonomicky aktivní lidé ve věku 25 – 55 let. Ostatní rádia nabízejí své reklamní služby sice o něco málo levněji, ale jejich poslechovost není tak vysoká a nevysílají pro požadovanou cílovou skupinu.

Mnoho pracovníků obchodních oddělení si zpříjemňuje práci poslechem rádia, proto tato reklama bude zacílena především na ně. Avšak tato reklama bude oslovovat i běžné lidi, kteří se zrovna vrátili z práce. Rádio Impuls je ideálním médiem, protože oslovuje nejširší masu pracujících lidí. Může se jednat o lidi pracující ve výrobních firmách, zabývajících se např. strojírenstvím. Firma Dante Media Česko může tyto lidi oslovit výrobou vizitek, propagačních materiálů, výrobou a zpracováním firemního časopisu nebo plakátů a letáků.

Na běžné lidi bude tato reklama působit tak, že se společnost v reklamním spotu zmíní o profesionální výrobě nejrůznějších oznámení – svatební, promoční, úmrtní, o narození dítěte nebo nejrůznější přání.



Graf 5. Poslechovost celoplošných rádií v tis. osob (Poslechovost rádií, © 2013)

Tab. 15. Ceník reklamního vysílání za 30ti vteřinový spot (Ceník reklamy. © 2012)

Časové pásmo	5–6	6–9	9–12	12–15	15–19	19–20	20–22	22–24
Impuls Praha a střední Čechy	1 100	5 400	5 400	4 000	4 000	2 600	900	700
Impuls severní Čechy	450	1 250	1 250	1 150	1 150	750	500	350
Impuls jižní Čechy	300	1 550	1 550	1 250	1 250	550	300	200
Impuls západní Čechy	250	950	900	700	600	500	300	200
Impuls východní Čechy	450	1 450	1 450	1 200	1 200	750	550	450
Impuls jižní Morava – Brno	800	2 700	2 700	2 050	2 050	1 050	800	750
Impuls jižní Morava – Zlín	150	250	250	245	245	220	200	150
Impuls severní Morava	550	2 050	2 050	1 700	1 700	750	550	400

Časové pásmo	0–6	6–7	7–9	9–12	12–15	15–18	18–19	19–22	22–24
Impuls – celoplošně	1 300	17 500	30 400	30 300	20 300	18 900	13 300	2 500	1 500

Časové pásmo	0–5	5–6	6–9	9–12	12–15	15–19	19–20	20–22	22–24
RockZone – Praha	150	300	700	700	500	500	400	300	250

Délka spotu	5"	10"	15"	20"	25"	35"	40"	45"	50"
Koeficient	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,2	1,4	1,5	1,7

Výše uvedená tabulka ukazuje ceny reklamních 30ti vteřinových spotů na rádiu Impuls v jednotlivých krajích. Olomouc patří do regionu Impuls severní Morava. V tomto případě bych firmě navrhol využit reklamního spotu v čase 12 – 15 za 1 700,- Kč za 30ti vteřinový spot.

Frekvenci reklamních spotů navrhuji jeden za den v uvedeném čase. Spot by působil 3 dny (pondělí, úterý, čtvrtek) po dobu 4 týdnů. K této ceně je ještě potřeba připočítat cenu výroby reklamního spotu. Ta by se pohybovala v rozmezí 5 – 10 tisíc Kč. Celková cena by tedy

za měsíc působení reklamní kampaně byla maximálně **30 040,- Kč**. Po té by se zhodnotila účinnost kampaně a případně by se zintenzivnila.

- **Propagační plán:**

Hlavním trhem společnosti bude Olomoucký kraj. Při vyhledání grafických a DTP studií se tato společnost řadí mezi početnou konkurenci, ale patří mezi tři nejlevnější firmy. V Olomouci a blízkém okolí se nachází také mnoho výrobních a obchodních společností, které mohou služby firmy využít. Nemalý vliv také může mít to, že Olomouc je kulturně založené město a je zde mnoho umělců a zájemců o umění. Velkou roli by také mohlo hrát to, že v Olomouci se nachází mnoho středních škol a učilišť.

#### Cíl propagace – mission

Cílem propagace je získat u lidí povědomí o široké škále nabízených služeb, které jim společnost může nabídnout za dostupné ceny. Tím by si měla firma posílit jméno značky. Chce o sobě dát vědět. Rádi by využili těch chvil, kdy lidé přemýšlejí o grafickém zpracování nejrůznějších firemních materiálů nebo důležitých životních oznámení. To je příležitost se lidem připomenout správným letákem, reklamní plachtou či reklamou v rádiu. Povede to ke zvýšení poptávky po službách firmy.

#### Kolik je potřeba investovat – money

Je důležité si uvědomit, kolik peněz může firma do správně zvolené propagace investovat a jaká bude návratnost. Podrobněji tuto položku zpracovává nákladová analýza projektu.

#### Jaká zpráva by měla být odeslána – message

Sdělení firmy musí hlavně informovat o nabízených službách, reprezentovat značku a image firmy a v neposlední řadě působit na samotný imperativ lidí. Ve zprávě by mělo být obsaženo to, že firma nabízí své služby jak pro společnosti (plakáty, časopisy) a školy, tak pro koncové spotřebitele (oznámení).

#### Jaká média by měla být použita – media

Komunikaci bude firma směřovat do masových médií – internet, rádio, venkovní reklama. Jako internetové médium je doporučováno využít serveru firmy.cz, který nabízí regionální i oborové zacílení. Jako další médium je použito rádio Impuls, které se zaměřuje na pracu-

jící lidi ve věku 25 – 55 let. Venkovní reklama bude působit na dvou významných tazích v Olomouci a také v Olomoucké MHD.

#### Jak by se měly hodnotit výsledky – measurement

Jako nová firma na trhu s novou reklamní kampaní by měla hodnotit dosahované výsledky častěji, než je tomu u konkurence. Po prvním měsíci působení konkrétního média by se měla zhodnotit jeho účinnost a případně by se měla kampaň opakovat v dalších měsících. Jelikož se ale při pouhém měsíci působení reklamy nemůže relevantně posoudit její účinnost, je navrhováno působit 3 měsíce (venkovní reklama, rádio).

Účinnost internetové reklamy se zjistí klasickým počítadlem na stránkách.

Účinnost reklamy v rádiu se může posoudit zřízením zvláštního telefonního čísla, které bude uvedeno pouze v rádiovém spotu.

Účinnost venkovní reklamy se posoudí pomocí počítadla na stránkách, protože adresa bude uvedena na plachtách i letácích.

### **6.2.3 Zlepšení cenové politiky**

Ve správném nastavení cen lze vidět ještě u zkoumané společnosti jistý potenciál k růstu. Nízko stanovené ceny mohou zákazníky i odradit, protože u nich mohou navodit pocit, že nedostanou stoprocentně odvedenou práci. Nemusí záležet na tom, jak kvalitní práce firma dokáže vytvořit. I ty nejlepší firmy s těmi nejkvalitnějšími výrobky mohou naopak přijít o své zákazníky, když ceny budou nastaveny příliš nízko. Kdežto optimální výše cen může u zákazníků vyvolat dojem, že za investované peníze dostane perfektně odvedenou práci. A v této oblasti podnikání je kvalitní práce velmi důležitá. Proto v další kapitole projektové části navrhuji lepší nastavení cen a zavedení systému slev, aby se měli zákazníci proč vrátet.

- **Systém slev**

Sleva působí na každého zákazníka a dokáže ho přimět ke koupi výrobku, který by si za normálních okolností nekoupil. Podnik dnes sice svým zákazníkům poskytuje slevy za včasné zaplacení faktury, množstevní a aktuální slevy. Nicméně dle mého zde chybí nějaký systém slev, na který by udržel jeho loajalitu a na který by se mohl zákazník nalákat. Slevy

působí psychologicky na zákazníka tak, aby si koupil více za zvýhodněnou cenu. Tím bude mít firma větší zakázky a větší zisky. Jelikož se ale jedná o menší společnost, nelze poskytovat markantní slevy.

Společnost by mohla provádět různé sezónní či měsíční akce. Po určitou dobu by byly různé služby poskytovány za zvýhodněnou cenu. Pro všechny zákazníky by byla poskytována sleva odpovídající např. nulové marži.

Každá akce by byla doprovázena úpravou úvodní strany internetové prezentace, která by upozorňovala na právě probíhající akci. Také by byli informováni všichni odběratelé prostřednictvím e-mailu.

Množstevní slevy by byly nabízeny zákazníkům, kteří by chtěli náklad tisku větší, než 500 ks za číslo.

*Tab. 16. Systém množstevních slev (vlastní zpracování)*

Náklad tisku (ks)	Sleva (%)
více než 500	3
500 - 1000	5
1000 - 1500	7
1500 - 2000	10
2000 - 3000	15

Mimo již nabízené slevy za včasné zaplacení faktury bych navrhoval slevy věrnostní. U takového typu podnikání by nemělo smysl vytvářet věrnostní karty, ale společnost si uchovává data od zákazníků a při opětovné objednávce by mohla nabídnout slevu.

*Tab. 17. Systém věrnostních slev (vlastní zpracování)*

Počet objednávek	Sleva (%)
2	3
3 - 5	5
6 - 7	7
8 - 10	10

Kromě těchto typů cenových zvýhodnění bych navrhoval např. slevy pro školy spojenou s akčními slevami. Slevy pro školy by se vztahovaly na tisk školních ročenek, školních časopisů a ostatních školních propagačních materiálů. Tato sleva by byla ve výši **20 %**.

Společnost by komunikovala se školami tak, že když se např. ředitel školy rozhodne pro tisk školní ročenky, vzpomene si na společnost Dante Media Česko a kontaktuje ji. Bližší marketingový plán je v předešlé kapitole.

Jako další cenové zvýhodnění bych zařadil slevu za provedení služeb bez zajištění tisku. Neboť z tisku neplynou firmě žádné zisky. Odběratelé, kteří budou objednávat pouze předtiskovou přípravu, jazykovou korekturu nebo copywriting bez následného vytištění obdrží slevu **10 %**.

- **Nastavení cen**

Podnik Dante Media Česko nabízí své služby a produkty, které se většinou skládají ze dvou základních částí – grafické a tiskařské práce. Společnost ale nevlastní žádné tiskárny a tiskařské stroje a všechnu tuto činnost outsourcuje. Lepší nastavení cen se tedy bude týkat pouze prací grafických.

V analytické části této diplomové práce jsem srovnával konkurenci jak v Olomouckém kraji, tak v celé ČR. Grafické práce se počítají většinou v Kč/hodinu nebo na počet stran. Bylo počítáno tedy s 15 hodinami grafických prací. Naše zkoumaná firma dokáže provést grafické práce (zlom a sazba textu) včetně jazykových korektur za 3 500,- Kč při 15 hodinách práce. Hodinová sazba tedy činí cca. 230,- Kč.

Při takovéto náročné práci bych se nebál i 350,- Kč za hodinu práce. Při této sazbě a 15ti hodinách práce by tržby činily 5 250,- Kč za grafické práce, které byly zadány v analytické části.

Celková cena, která zahrnuje tiskařské a grafické práce by se tedy rovnala **17 750,- Kč**. V porovnání s konkurencí v Olomouckém kraji by to znamenalo jen nepatrné pohoršení, nicméně by firma byla stále mezi tři nejlevnějšími společnostmi. Stejně tak ve srovnání s celorepublikovou konkurencí by si firma nepatrně pohoršila, ale stále by jejich ceny byly v porovnání s ostatními mezi třemi nejlevnějšími firmami.

Může se zdát kontraproduktivní, když na jedné straně navrhuji systém slev a na straně druhé zdražení služeb. Myslím si ale, že to bude pozitivní vliv na obrát i tržby podniku. Tím, že se ceny nepatrně zvednou, může u odběratelů způsobit to, že si začnou myslet, že firma zkvalitňuje své služby.

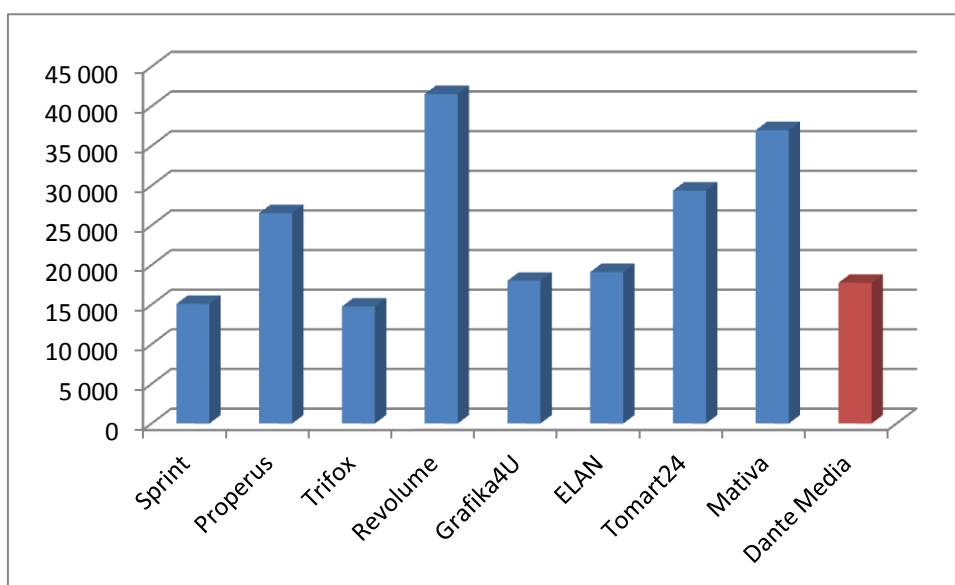
Na straně druhé ale společnost bude nabízet věrnostní slevy, takže zdražení se stálých odběratelů nemusí ani dotknout. Systém slev také může působit jako vnařidlo pro stále nové zákazníky, jako např. velkoodběratele nebo studenty.

Při zvýšení počtu odběratelů začne působit mírné zdražení za provedené práce, takže by to mělo mít příznivý vliv na zisk.

Tab. 18. Stávající a nový ceník (vlastní zpracování)

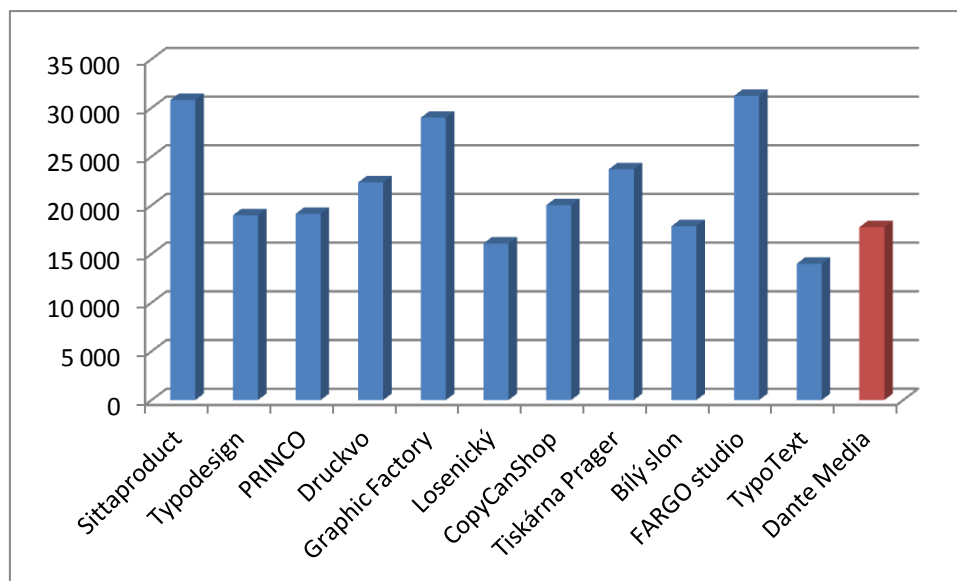
Položka	Cena	Nová cena
DTP práce- sazba, retuše, úpravy, korektury	300 Kč/hod.	<b>349 Kč/hod.</b>
DTP práce - náročné DTP aplikace	450 Kč/hod.	<b>499 Kč/hod.</b>
DTP práce - korektury u PC s klientem	300 Kč/hod.	<b>349 Kč/hod.</b>
Tisk A4 barevně (laser) papír 80 g	20 Kč	20 Kč
Tisk A4 černobíle (laser) papír 80 g	10 Kč	10 Kč
Vizitky vytvoření návrhu	300 Kč	<b>319 Kč</b>
Vizitky pouze tisk (100 ks) jednostranně a ořez, papír 200g	149 Kč	<b>169 Kč</b>
Vizitky tisk (100 ks) dvoustranně a ořez, papír 200g	270 Kč	<b>299 Kč</b>
Copywriter - zpracování textů	1 000 Kč/hod.	<b>1 000 Kč/hod.</b>
Napsání PR článku včetně jazykových korektur	500 Kč/hod.	<b>549 Kč/hod.</b>

V předešlé tabulce je zobrazeno porovnání stávajících a nově navrhovaných cen. Další ceny z původního ceníku by se neměnily. Následující grafy ukazují, jak by se změnila situace na trhu grafických a DTP prací v Olomouckém kraji i v celé ČR.



Graf 6. Cenové srovnání konkurence v Olomouckém kraji po zavedení nového ceníku (vlastní zpracování)





Graf 7. Cenové srovnání konkurence v ČR po zavedení nového ceníku (vlastní zpracování)

#### 6.2.4 Nové pracovní místo - praktikant

Podnik má v současné době problém najít vhodného člověka, který by zapadl do týmu. Vyškolených nebo vystudovaných lidí v tomto oboru je velmi málo, a tak se firma musí spoléhat pouze na vlastní síly.

Bylo zde pár pokusů o přibrání nového pracovníka, který by pomáhal s DTP pracemi (sazba a zlom textu), ale zaškolení je velmi náročné a zdlouhavé a firma potřebuje již hotového pracovníka, který by byl skutečně přínosem.

Jestli chce společnost nadále růst a rozvíjet se, je potřeba takovéto lidi vyhledávat, aby mohla zvládat více práce. Proto by nový zaměstnanec v oblasti DTP podniku jednoznačně prospěl.

Velkou výhodou pro podnik zde může hrát skutečnost, že v Olomouci se nachází jedna z mála středních polygrafických škol v ČR. Absolvent střední školy polygrafické Olomouc v oboru Grafik pro média má komplexní znalosti z polygrafické výroby a jejích jednotlivých částí. Absolvent se může uplatnit jako produkční při výrobě časopisů, knih a reklamních materiálů. Náplní tohoto oboru je přímo DTP práce, práce s texty, digitální fotografie, webdesign atd. Absolvent nebo student tohoto oboru by byl pro firmu tedy tím pravým člověkem. (Grafik pro média, © 2012)

Škola svým žákům umožňuje praktikování ve firmách v místě bydliště, v některých případech už od druhého ročníku. Ve třetím ročníku je praxe v tiskárnách naprosto běžná. Žáci si ji zajišťují sami, nebo je do vybraných firem posílá přímo škola. Každý žák je přidělen do péče učitele odborného výcviku, který je ve spojení s instruktorem ve firmě. Učitelé navštěvují společnosti s praktikujícími žáky a sledují, jaké šance mají jejich svěřenci seznámovat se v rámci praxe s moderními postupy. Škola samozřejmě vítá, když se mezi žákem a firmou, která se možná stane i jeho budoucím zaměstnavatelem, vyvine úzká vazba. Zájem firmy o konkrétního žáka vytváří předpoklad i k efektivnějšímu zapojení absolventa do praxe. (Svět tisku – Střední škola polygrafická Olomouc, © 2009)



*Obr. 19. Logo SŠPO (STŘEDNÍ ŠKOLA POLYGRAFICKÁ, OLOMOUC, © 2012)*

Firma Dante Media Česko by ráda šikovným studentům nabídla praxi. Taková praxe by byla výhodná pro obě strany. Student by měl praktické zkušenosti z fungující firmy a společnost by měla plnohodnotného pracovníka s minimálními nebo nulovými mzdovými náklady. V případě, že by se student osvědčil, vedení firmy by se určitě nebránilo nabídnout absolventovi pracovní pozici.

## 7 ANALÝZA PROJEKTU

### 7.1 Nákladová analýza

Všechny navrhované změny a vylepšení jsou jistě pro podnik více či méně nákladné. Žádný z návrhů ovšem není natolik nákladný, aby si to společnost nemohla dovolit. Firma také nemusí využít všech návrhů, mohou si vybrat pouze některé a zrealizovat je podle svého názoru.

Jednotlivé návrhy jsou zaměřeny na zlepšení propagační činnosti podniku, nové nastavení cen, slevový systém a zaškolení praktikanta. Doba realizace projektu by neměla zabrat mnoho času. Jsou to aktivity, které je možné uskutečňovat za plného chodu firmy průběžně s jinými aktivitami.

Některé návrhy, jako například slevový systém a nově stanovené ceny, jsou pouhými doporučeními a nelze v současné době ani přesně vyčíslit jejich nákladnost.

*Tab. 19. Celkové náklady na projekt vyčíslené pro 1. měsíc a pro další 3 měsíce (vlastní zpracování)*

Část projektu	Předpokládané jednorázové náklady po dobu 1. měsíce působení	Předpokládané potenciální náklady po dobu působení dalších 3 měsíců
Zlepšení propagační činnosti		
- reklama na internetu	14 000,- Kč/rok	
- venkovní reklama		
- zhotovení	12 131,- Kč	
- pronájem	7 000,- Kč/měsíc	12 000,- Kč
- reklama v MHD		
- zhotovení	1 430,- Kč	
- pronájem	4 792,- Kč/měsíc	13 110,- Kč
- reklama v rádiu		
- zhotovení	10 000,- Kč	
- pronájem	20 400,- Kč/měsíc	61 200,- Kč
<b>Celkové předpokládané náklady</b>	<b>69 753,- Kč</b>	<b>86 310,- Kč</b>
<b>Celkové náklady za uvedení projektu a celkovou dobu působení 4 měsíců</b>		<b><u>156 063,- Kč</u></b>

Celkové náklady projektu činí 156 063,- Kč. Náklady na projekt, jehož reklamní kampaň (venkovní reklama, reklama v MHD a reklama v rádiu) bude působit jen první měsíc jsou

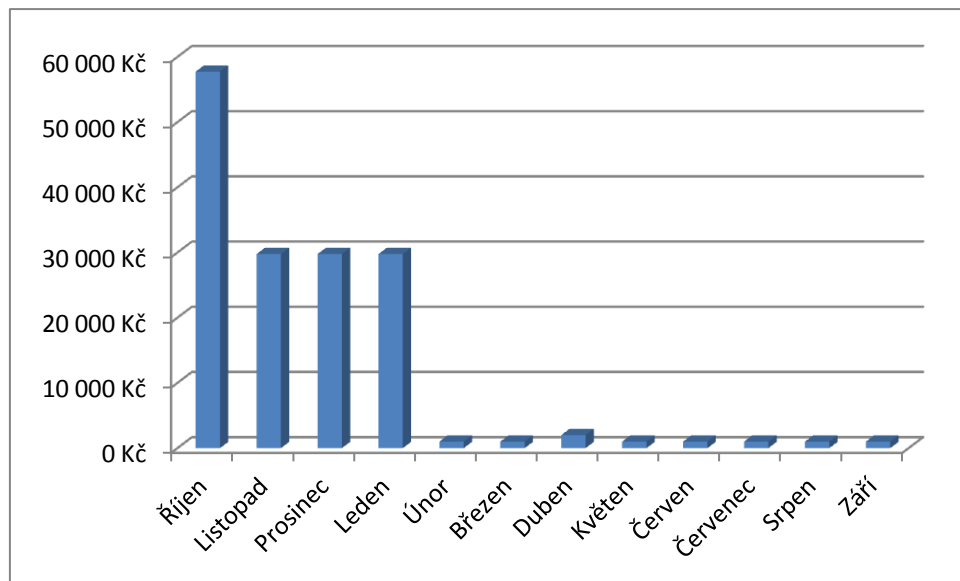
69 753,- Kč. Tyto náklady však nebudou vynaloženy zároveň. Náklady na reklamu na internetu jsou započítány pro celý rok.

V následující tabulce jsem vyčíslil náklady na jednotlivé aktivity dle plánovaného uskutečnění podle měsíců. Měsíce únor – srpen nejsou zobrazeny, protože jsou vyčísleny úplně stejně jako leden a září.

Tab. 20. Náklady dle časového vynaložení (vlastní zpracování)

Činnost	2013			2014		Celkem za rok
	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Září	
Zlepšení propagační činnosti						
- reklama na internetu	2 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	14 000 Kč
- venkovní reklama						
- zhotovení	12 131 Kč					12 131 Kč
- pronájem	7 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč		19 000 Kč
- reklama v MHD						
- zhotovení	1 430 Kč					1 430 Kč
- pronájem	4 792 Kč	4 370 Kč	4 370 Kč	4 370 Kč		17 902 Kč
- reklama v rádiu						
- zhotovení	10 000 Kč					10 000 Kč
- pronájem	20 400 Kč	20 400 Kč	20 400 Kč	20 400 Kč		81 600 Kč
<b>Celkem</b>	<b>57 753 Kč</b>	<b>29 770 Kč</b>	<b>29 770 Kč</b>	<b>29 770 Kč</b>	<b>1 000 Kč</b>	<b>156 063 Kč</b>

Z předchozí tabulky i následného grafu lze vyčíst, že největší finanční zátěž s sebou přináší první měsíc projektu. Po dobu dalších 3 měsíců jsou vyčísleny náklady na propagaci. Internetová reklama je vyčíslena na celý rok. Nejsou zde ovšem započítány náklady na sledovací systém a zavedení nových cen, u kterých nelze vyčíslit, jaký přesně budou mít dopad.



Graf 8. Náklady dle časového vynaložení (vlastní zpracování)

## 7.2 Časová analýza pro první měsíc působení

Každý nově zaváděný projekt je důležité dobře naplánovat a zorganizovat. Jednotlivé činnosti projektu by na sebe měly navazovat bez zbytečných časových prodlev. Firma by také měla mít zájem o dodržení co nejkratší doby realizace, protože rychlejší uvedení projektu do praxe může přivést nové zákazníky. Pro správné naplánování všech činností napomůže metoda CPM provedená pomocí programu WinQSB. Pomocí této metody lze nalézt co nejkratší cestu pro uvedení projektu, tzv. kritickou cestu.

Všechny údaje uvedené v předcházející tabulce jsou zaznamenány v programu WinQSB. Program následně vytvořil tabulku, ve které se nacházejí všechny činnosti, které tvoří anebo tvoří kritickou cestu, a časy jednotlivých činností. Dále jsou vypočítány nejdříve možný začátek a konec a nejpozdější možný začátek a konec jednotlivých činností. V posledním sloupci jsou uvedeny časové rezervy činností.

Tab. 21. Délka trvání jednotlivých činností projektu ve dnech (vlastní zpracování)

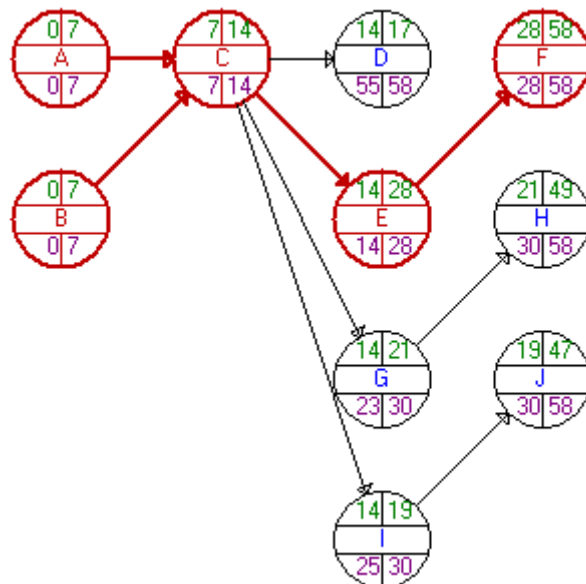
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
	Cenová politika		
A	- nastavení cen	7	-
B	- systém slev	7	-
C	Nábor praktikanta	7	A, B
D	Reklama na internetu	3	C
	Venkovní reklama		
E	- zhotovení	14	C
F	- pronájem	30	E
	Reklama v MHD		
G	- zhotovení	7	C
H	- pronájem	28	G
	Reklama v rádiu		
I	- zhotovení	5	C
J	- pronájem	28	I

Činnosti s nulovou časovou rezervou jsou součástí tzv. kritické cesty. Kritická cesta udává nejkratší dobu pro realizaci projektu. V případě Projektu stanovení konkurenční strategie firmy Dante Media Česko je kritická cesta tvořena prvními třemi činnostmi a poté pátou a šestou činností. Celková maximální doba potřebná k uskutečnění je 58 dní. Nejdříve možná doba k uskutečnění projektu je 47 dní. V tabulce jsou uvedeny všechny činnosti projektu, které vytváří kritickou cestu i ty, co na kritické cestě neleží. Kritická cesta projektu vyjadřuje aktivity, které nemají žádnou časovou rezervu, a proto by firma měla dohlížet na správné dodržování termínů.

Tab. 22. Celkový čas projektu pomocí WinQSB (vlastní zpracování)

07-29-2013 13:05:50	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	7	0	7	0	7	0
2	B	Yes	7	0	7	0	7	0
3	C	Yes	7	7	14	7	14	0
4	D	no	3	14	17	55	58	41
5	E	Yes	14	14	28	14	28	0
6	F	Yes	30	28	58	28	58	0
7	G	no	7	14	21	23	30	9
8	H	no	28	21	49	30	58	9
9	I	no	5	14	19	25	30	11
10	J	no	28	19	47	30	58	11
	Project Completion Time	=	58	days				
	Number of Critical Path(s)	=	2					

Program WinQSB vyhodnotil vložená data a určil jednu, resp. dvě kritické cesty stékající do jedné a dobu trvání stanovil maximálně na 58 dní. V následujícím grafu je možné vidět grafické zpracování kritické cesty projektu. Lze vyčíst, že prakticky všechny činnosti se odvíjí od nábory praktikanta, který může velkou měrou pomoci při zlepšování propagační činnosti. Následující činnosti lze již provádět současně.



Graf 9. Grafické vyjádření délky projektu (vlastní zpracování)

### 7.3 Riziková analýza

Možnost vzniku rizika s sebou nese každý nově zaváděný projekt. Rizika je nutné definovat, analyzovat a navrhnout možné varianty řešení. Velikost rizika se v každé situaci mění. V jedné situaci může být riziko značné, v další jen nezávažné. Na každé riziko ale musí být podnik připraven.

V případě projektu stanovení konkurenční strategie firmy Dante Media Česko jsou možná rizika projektu uvedena v následující tabulce s možnou pravděpodobností jejich vzniku mírou dopadu na projekt.

Rizika jsou rozdělena do dvou skupin: příčiny ovlivnitelné a příčiny neovlivnitelné.

**Ovlivnitelné příčiny vzniku rizika:**

- nedostatek finančních prostředků
- nedodržení termínů
- nedosažení zvýšení konkurenceschopnosti podniku

**Neovlivnitelné příčiny vzniku rizika:**

- výrazné zhoršení makroekonomické situace
- vstup nové silné konkurence
- nízký ohlas zákazníků na změny
- špatně zvolená propagační média

*Tab. 23. Analýza rizik projektu (vlastní zpracování)*

Číslo	Možné riziko	Pravděpodobnost vzniku	Dopad rizika	Výsledek
1.	Nedostatek finančních prostředků	50 %	0,7	<b>0,35</b>
2.	Nedodržení termínů	60 %	0,5	<b>0,3</b>
3.	Nedosažení zvýšení konkurenceschopnosti podniku	30 %	0,8	<b>0,24</b>
4.	Výrazné zhoršení makroekonomické situace	10 %	0,6	<b>0,06</b>
5.	Vstup nové silné konkurence	20 %	0,5	<b>0,1</b>
6.	Nízký ohlas zákazníků na změny	15 %	0,9	<b>0,135</b>
7.	Špatně zvolená propagační média	40 %	0,6	<b>0,24</b>

Z provedené analýzy lze vidět, že největší riziko při zavádění projektu je nedostatek finančních prostředků a nedodržení stanovených termínů. Mezi střední rizika se řadí nedosažení zvýšení konkurenceschopnosti, špatně zvolená propagační média a nízký ohlas zákaz-



níků. Mezi nepatrná rizika pak můžeme zařadit výrazné zhoršení makroekonomické situace a vstup nové silné konkurence.

Pro případný vznik rizika lze provést následující preventivní opatření:

### **1. Nedostatek finančních prostředků**

Riziko vzniku nedostatku finančních prostředků je celkem značné a mělo by velmi negativní důsledky na projekt. Všechny činnosti s tím spjaté by se opozdily a nebylo by dosaženo žádaných výsledků.

Toto riziko lze eliminovat důkladnou nákladovou analýzou, která přesně vyčíslí náklady na zlepšení propagační činnosti a na zavedení nového pracovního místa. Pokud by i přesto nastalo, že by společnost měla nedostatek finančních prostředků, činnosti projektu by se musely pozastavit nebo dokonce zrušit. Případným řešením by byl úvěr.

### **2. Nedodržení termínů**

Riziko nedodržení termínů je v navrhovaném projektu poměrně vysoké. Dopad tohoto rizika na projekt záleží na konkrétní činnosti, která bude provozována.

Předejít tomuto riziku lze jen důkladnou přípravou projektu s jasně stanovenými časovými možnostmi konkrétních činností. Pomocí metody kritické cesty lze jasně vidět, které činnosti jsou důležité a které by projekt ovlivnily jen nepatrně. Měly by také být určeny osoby, které budou zodpovědné za plnění úkolů a dodržování termínů.

### **3. Nedosažení zvýšení konkurenceschopnosti podniku**

Riziko spojené s dosažením zvýšení konkurenceschopnosti podniku je poměrně značné a mělo by negativní dopad, jelikož podnik by již vydal určité finance na tento projekt zbytečně a tyto prostředky by se nijak nevrátily.

U tohoto rizika je velmi důležité jednat tak, aby vůbec nevzniklo, protože lze velice těžko eliminovat. Je to možné jedině tím, že podnik bude pracovat efektivně a využívat všech možností k zaujmutí zákazníků a následného růstu společnosti.

### **4. Výrazné zhoršení makroekonomické situace**

Riziko spjaté se zhoršením makroekonomické situace patří mezi rizika neovlivnitelná. Dnes má mnoho firem problémy s tržbami. Ekonomická situace se loni ještě více zhoršila. V současné době však nelze s jistotou říci, jak se bude ekonomická situace vyvíjet. Možným rizikem pro společnost ale mohou být zmenšující se úspory potenciálních zákazníků.

## 5. Vstup nové silné konkurence

V Olomouckém kraji, kde společnost působí, se na trhu DTP a grafických prací pohybuje poměrně mnoho firem nebo jednotlivců, nabízející stejné nebo podobné služby. Nepředpokládá se, že by na trh vstoupila nová silná konkurence. Firma by však stále měla být ostražitá a sledovat situaci na trhu, protože dopad tohoto rizika na společnost by byl velmi negativní.

## 6. Nízký ohlas zákazníků na změny

Riziko negativní reakce zákazníků je poměrně vysoké. Není moc pravděpodobné, že nastane, ale dopad na společnost by byl velice negativní. Společností v Olomouckém kraji a okolí nabízející podobné služby je mnoho a firmy se neustále přetahují o zákazníky. Projekt je navržen tak, aby lidi oslovil a přitáhl nové zákazníky, z čehož by společnost profitovala i díky nové cenové politice a udržovala své zákazníky díky systému slev.

## 7. Špatně zvolená propagační média

Riziko v podobě špatně zvolené propagace, respektive špatný výběr komunikačních médií a jejich načasování je vždy pro jakoukoliv společnost nebezpečné. Riziko spojené se špatně zvolenými propagačními médii by znamenalo, že by podnik neoslovil cílovou skupinu. Projekt se stará o to, aby se zaměřil na cílovou skupinu, která by mohla služeb společnosti využít. Kdyby se i přesto nepodařilo oslovit cílovou skupinu, bylo by nutné změnit celou komunikaci obsahující komunikační kanály, načasování a přehodnotit i nově navrhovanou cenovou politiku.

## 7.4 Zhodnocení projektu

Cílem projektu bylo stanovení konkurenční strategie firmy pomocí zlepšení postavení společnosti na trhu a z toho plynoucí zlepšení vztahů se svými zákazníky. Toho by mělo být dosaženo dílčími navrhovanými opatřeními – zlepšení propagační činnosti, nová cenová politika, nová pracovní pozice – praktikant. Může se tedy říci, že jde o fokální konkurenční strategii.

Zlepšení propagační činnosti se skládá z internetové reklamy, venkovní reklamy, reklamy v MHD a reklamy v rádiu. Těmito činnostmi by společnost měla „zaútočit“ na mysl potenciálních zákazníků a průběžně těchto propagačních kanálů využívat, aby se ve veřejnosti zlepšilo povědomí o této značce.

Další díl projektové části byl zaměřen na novou cenovou politiku. V tomto oddílu je navrženo zlepšení cenové politiky pomocí systému slev a to – množstevní, věrnostní a studentské. Do nové cenové politiky jsem zařadil i nové nastavení cen, jelikož díky této oblasti se mohou společnosti významně zvýšit tržby za pomoci systému slev a lepší propagace.

Posledním dílem navrhovaného projektu je vytvoření nové pracovní pozice – praktikant. V této oblasti podnikání je dlouhodobě nedostatek vyučených lidí. Firma by zaměstnala praktikanta, který by pomáhal s provozními činnostmi společnosti. V tomto vidím velký potenciál, protože student oboru Grafik pro média na SŠPO by všechny tyto činnosti, jako je DTP, grafické práce, sazba a zlom textu, měl zvládat. Zaměstnáním tohoto praktikanta by se i ušetřila práce řediteli společnosti, který by se mohl více zaměřit na jednání se zákazníky.

Celý projekt byl podroben nákladové, časové a rizikové analýze. Tyto analýzy zhodnotily projekt jako schopný k uvedení do praxe.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo stanovit konkurenční strategii firmy Dante Media Česko, s. r. o. Jedná se o mladý podnik, který vznikl v roce 2011 a na jeho chodu se více či méně podílí asi 6 zaměstnanců. Společnost Dante Media Česko se snaží své zákazníky zaujmout levným a rychlým zpracováním svých služeb. Tato firma nabízí grafické a předtiskové úpravy, především však sazbu a zlom textu. Tuto činnost kombinuje s vytvářením výročních zpráv, katalogů, vizitek, nebo školních ročenek a zprostředkováním tisku. Situace se však na trhu neustále vyostřuje a zákazníky je čím dál těžší přilákat. Proto je potřebné mít připravenou strategii úspěšné konkurenceschopnosti na trhu, kterou autor zpracoval ve svém projektu.

V teoretické části jsou díky dostupným literárním zdrojům rozpracovány poznatky, které se týkají pojmu konkurenční strategie. Byly zpracovány typy konkurence z pohledu mikroekonomie. Autor mimo jiné čerpal ze zdrojů zabývajících se konkurenční strategií a zaměřil se na metody, jak analyzovat podnik pomocí strategických analýz, mezi které by zařadil SWOT analýzu pro zjištění silných a slabých stránek podniku a SLEPT analýzu pro zjištění faktorů vnějšího prostředí. Mezi další analýzy autor zařadil Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, která se snaží blíže identifikovat konkurenci. V druhé kapitole teoretické části se autor práce podrobněji zabývá konkurenčními strategiemi.

Na základě výše zmíněných analýz a postupů je v praktické části navržena strategie, která by pro společnost Dante Media Česko byla prospěšná a využitelná při konkurenčním boji. Tato strategie by také dokázala lépe oslovit a zaujmout potenciální zákazníky a zároveň maximalizovat jejich počet a udržet si jejich přízeň.

Z provedených analýz vyplývá, že společnost Dante Media Česko má určité nedostatky v nízkém povědomí o své značce a ve své propagační činnosti. Ta by zajisté mohla nalákat nové zákazníky společnosti a přinést tak zisk. V projektové části autor navrhuje opatření, jak zvýšit povědomí o společnosti pomocí propagační činnosti. Firma však nabízí své služby poměrně levně, čehož se dá využít při konkurenčním boji. Proto v další kapitole projektové části autor navrhuje nové ceny a vytvoření slevového systému pro udržování zákazníků. Tyto návrhy byly analyzovány a tvůrce se snažil ukázat, jaký vliv by měly tyto změny v porovnání s konkurencí.

Další slabou stránkou, která vyplynula z provedených analýz, byla vysoká vytiženost pracovníků firmy. Tuto slabou stránku se snažil autor odstranit nebo eliminovat tak, že navrhl

zavést nové pracovní místo – praktikant. Tento návrh by měl firmě přinést možnost se více zaměřit na práci odbornou – DTP práce, jazykové korektury a grafické práce a mimo jiné také získávání nových kontaktů a zákazníků.

Všechny tyto návrhy jsou podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze k posouzení reálnosti, náročnosti a realizovatelnosti celého projektu. Jednotlivé návrhy byly vytvořeny a stanoveny s ohledem na velikost a finanční situaci podniku. Domnívám se, že projekt je na základě dostupných firemních dokumentů realizovatelný a alespoň částečně proveditelný v praxi a věřím, že bude pro firmu přínosem. Myslím si tedy, že cíl mé diplomové práce byl splněn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

BARTES, František. 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-100-9.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1389-6.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

MACÁKOVÁ, Libuše, 2003. *Mikroekonomie: základní kurz*. 8. aktualiz. vyd. Slaný: Melandrium. ISBN 80-86175-38-3.

PORTER, Michael E, 1993. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

**Internetové zdroje**

03. Marketingové procedury a nástroje, © 2013. *Prezentace k přednáškám z předmětu MARKETING* [online]. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=03>.

Balanced Scorecard, © 2006-2009. *Vlastní cesta* [online]. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody-1/balanced-scorecard>.

Ceník inzerce, © 2011. *Deník* [online]. [cit. 2013-07-01]. Dostupné z: <http://g.denik.cz/88/70/vlp-cen-k-13-new.pdf>

Ceník reklamních ploch a vozidel, © 2013. *Dopravní podnik města Olomouce, a. s.* [online]. [cit. 2013-07-01]. Dostupné z: <http://dpmo.cz/pdf/Cen%C3%ADk%202013%20-%20pron%C3%A1jem%20reklamn%C3%ADch%20ploch%20a%20vozidel.pdf>

Ceník reklamy, © 2012. *Rádio Impuls* [online]. [cit. 2013-07-01]. Dostupné z: <http://www.impuls.cz/text/cenik/32>

Cenová kalkulačka, © 2011. *REKLAMA OLOMOUC* [online]. [cit. 2013-07-01]. Dostupné z: <http://www.reklamaolomouc.cz/cenova-kalkulacka/>

Dante Media Česko, s. r. o., © 2011-2013. *Dante Media Česko, s.r.o.* [online]. [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: <http://www.dantemedia.cz/>

ELAN SPOL. S R.O, (c) 2013. *ELAN spol. s r.o.* [online]. [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://www.elan-prerov.cz/>

Grafik pro média, © 2012. *Střední škola polygrafická, Olomouc* [online]. [cit. 2013-07-28]. Dostupné z: <http://www.sspol.cz/index.php/obory/denni-studium/grafik-pro-media.html/>

GRAFIKA4U, (c) 2013. *Grafika4U* [online]. [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://grafika4u.cz/>

HDP Výdajová metoda, © 2013. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>

Kontakt, © 2009. *TRIFOX, s.r.o* [online]. [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://www.trifox.cz/kontakt.html>

Marketing v knihovnách, Část II, © 2007–2013. *Inflow.cz* [online]. č. 12 [cit. 2013-03-12]. ISSN 1802-9736. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/marketing-v-knihovnach-cast-ii>.

Matice BCG (Bostonská matice), © 2011-2013. *Management mania* [online]. Wilmington, DE: ManagementMania.com, LLC, [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>.

MATIVA S.R.O, © 2013. *Mativa s.r.o.* [online]. [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://www.mativadesign.cz/>

O firmě, © 2011-2013. *Dante Media Česko, s.r.o.* [online]. [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: <http://www.dantemedia.cz/o-firme>

O Firmě, (c) 2013. *Tiskárna Sprint Olomouc* [online]. [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://www.tiskarnasprint.cz/rubriky/o-firme/>



Poslechovost rádií, © 2013. *Mediaguru.cz* [online]. [cit. 2013-07-01]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2013/02/poslechovost-rozhlasu-2/#.UdDDsdKmGdI>

Produktový list, © 2012. *Seznam.cz: O nás* [online]. [cit. 2013-07-01]. Dostupné z: [http://1.im.cz/r2/onas/prod/prod\\_firmy.pdf](http://1.im.cz/r2/onas/prod/prod_firmy.pdf)

PROPERUS, © 2011. *Properus* [online]. [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://www.properus.cz/>

REVOLUME, (c) 2013. *Revolume* [online]. [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://www.revolume.cz/>

SMART, © 2011-2013. *Management mania* [online]. Wilmington, DE: ManagementMania.com, LLC, [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>.

Strategické řízení (Strategic Management), © 2011-2013. *Management mania* [online]. Wilmington, DE: ManagementMania.com, LLC, [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>.

Strategická situační analýza, 1999. *STRATEG.cz* [online]. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

STŘEDNÍ ŠKOLA POLYGRAFICKÁ, OLOMOUC, © 2012. *Střední škola polygrafická, Olomouc* [online]. [cit. 2013-07-28]. Dostupné z: <http://www.sspol.cz/>

Svět tisku – Střední škola polygrafická Olomouc, © 2009. *Svět tisku* [online]. [cit. 2013-07-28]. Dostupné z: [http://www.svettisku.cz/buxus/generate\\_page.php?page\\_id=5231/](http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=5231/)

SWOT analýza, 2011. *Kabinet informačních studií a knihovnictví* [online]. [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: [http://kisk.phil.muni.cz/wiki/SWOT\\_anal%C3%BDza](http://kisk.phil.muni.cz/wiki/SWOT_anal%C3%BDza).

TOMART24, © 2011. *Tomart24 - grafika, loga, design, webdesign* [online]. [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://tomart24.com/>

Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob, © 2013. *Účetní kavárna* [online]. [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
CD	Compact Disc
CI	Corporate Identity
CPM	Critical Path Method
ČR	Česká republika
ČSN	České státní normy
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
DTP	Desktop Publishing
HDP	Hrubý národní produkt
MHD	Městská hromadná doprava
PESTLE	Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní, Ekologické
PR	Public Relations
PŠČ	Poštovní směrovací číslo
SMART	Specific, Measurable, Achievable/Acceptable, Realistic/Relevant, Time specific/Trackable
SŠPO	Střední škola polygrafická, Olomouc
SW	Software
SWOT	Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Model strategického řízení ABCS (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012, s. 24) .....</i>	14
<i>Obr. 2. Tradiční model procesu strategického řízení (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012, s. 17) .....</i>	15
<i>Obr. 3. SWOT analýza (SWOT analýza, 2011).....</i>	19
<i>Obr. 4. Porterova analýza pěti sil (Marketing v knihovnách, Část II, © 2007–2013) .....</i>	21
<i>Obr. 5. BCG matice (03. Marketingové procedury a nástroje, 2013) .....</i>	22
<i>Obr. 6. Hodnotový řetězec (Strategická situační analýza, 1999) .....</i>	24
<i>Obr. 7. Hypotetická struktura trhu (Kotler, 2001, s. 387).....</i>	28
<i>Obr. 8. Logo společnosti (O firmě, © 2011-2013).....</i>	34
<i>Obr. 9. Logo společnosti (O Firmě, (c) 2013).....</i>	50
<i>Obr. 10. Logo společnosti (PROPERUS, © 2011) .....</i>	50
<i>Obr. 11. Logo společnosti (Kontakt, © 2009) .....</i>	51
<i>Obr. 12. Logo společnosti (REVOLUME, (c) 2013).....</i>	51
<i>Obr. 13. Logo společnosti (GRAFIKA4U, (c) 2013) .....</i>	52
<i>Obr. 14. Logo společnosti (ELAN SPOL. S R.O., (c) 2013).....</i>	52
<i>Obr. 15. Logo společnosti (TOMART24, © 2011).....</i>	52
<i>Obr. 16. Logo společnosti (MATIVA S.R.O., © 2013) .....</i>	53
<i>Obr. 17. BCG matice firmy Dante Media Česko (vlastní zpracování) .....</i>	56
<i>Obr. 18. Reklamní formáty na serveru www.firmy.cz (Produktový list, © 2012).....</i>	63
<i>Obr. 19. Logo SŠPO (STŘEDNÍ ŠKOLA POLYGRAFICKÁ, OLOMOUC, © 2012) .....</i>	74

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. SWOT analýza společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	40
<i>Tab. 3. SLEPT analýza společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	44
<i>Tab. 4. Hrozby vstupu nových konkurentů (vlastní zpracování)</i> .....	46
<i>Tab. 5. Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)</i> .....	46
<i>Tab. 6. Dohadovací síla odběratelů (vlastní zpracování)</i> .....	47
<i>Tab. 7. Hrozba substitutů (vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Tab. 8. Konkurence v odvětví (vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Tab. 9. Zhodnocení Porterovy analýzy (vlastní zpracování)</i> .....	49
<i>Tab. 10. Srovnání konkurence v Olomouckém kraji (vlastní zpracování)</i> .....	53
<i>Tab. 11. Srovnání konkurence v ČR (vlastní zpracování)</i> .....	55
<i>Tab. 12. Ceník reklamních formátů na serveru <a href="http://www.firmy.cz">www.firmy.cz</a> (Produktový list, © 2012)</i> .....	63
<i>Tab. 13. Ceník reklamních ploch a vozidel (Ceník reklamních ploch a vozidel, © 2013)</i> .....	65
<i>Tab. 14. Ceník reklamních ploch a vozidel (Ceník reklamních ploch a vozidel, © 2013)</i> .....	65
<i>Tab. 15. Ceník reklamních ploch a vozidel (Ceník reklamních ploch a vozidel, © 2013)</i> .....	66
<i>Tab. 16. Ceník reklamního vysílání za 30ti vteřinový spot (Ceník reklamy. © 2012)</i> .....	67
<i>Tab. 17. Systém množstevních slev (vlastní zpracování)</i> .....	70
<i>Tab. 18. Systém věrnostních slev (vlastní zpracování)</i> .....	70
<i>Tab. 19. Stávající a nový ceník (vlastní zpracování)</i> .....	72
<i>Tab. 20. Celkové náklady na projekt vyčíslené pro 1. měsíc a pro další 3 měsíce (vlastní zpracování)</i> .....	75
<i>Tab. 21. Náklady dle časového vynaložení (vlastní zpracování)</i> .....	76
<i>Tab. 22. Délka trvání jednotlivých činností projektu ve dnech (vlastní zpracování)</i> .....	78
<i>Tab. 23. Celkový čas projektu pomocí WinQSB (vlastní zpracování)</i> .....	79
<i>Tab. 24. Analýza rizik projektu (vlastní zpracování)</i> .....	80

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Vývoj HDP 1990 – 2011 (HDP Výdajová metoda, © 2013) .....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 2. Vývoj daně z příjmu právnických osob 1999 – 2012 (Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob, © 2013).....</i>	<i>44</i>
<i>Graf 3. Cenové srovnání konkurence v Olomouckém kraji (vlastní zpracování) .....</i>	<i>54</i>
<i>Graf 4. Cenové srovnání konkurence v ČR (vlastní zpracování) .....</i>	<i>55</i>
<i>Graf 5. Poslechovost celoplošných rádií v tis. osob (Poslechovost rádií, © 2013).....</i>	<i>67</i>
<i>Graf 6. Cenové srovnání konkurence v Olomouckém kraji po zavedení nového ceníku (vlastní zpracování) .....</i>	<i>72</i>
<i>Graf 7. Cenové srovnání konkurence v ČR po zavedení nového ceníku (vlastní zpracování) .....</i>	<i>73</i>
<i>Graf 8. Náklady dle časového vynaložení (vlastní zpracování) .....</i>	<i>77</i>
<i>Graf 9. Grafické vyjádření délky projektu (vlastní zpracování) .....</i>	<i>79</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Ukázky vytvořených vizitek

Příloha P II: Grafický návrh plakátu

Příloha P III: Plakát pro veřejnou sbírku

Příloha P IV: Plakát pro aktivity dětí

Příloha P V: Plakát pro akci s názvem Živá knihovna

Příloha P VI: Plakát pro akci Dobrovolnická kavárna

Příloha P VII: Grafické návrhy UPOL

Příloha P VIII: Grafické návrhy UPOL

Příloha P IX: Grafický návrh obálky knihy

Příloha PX: Interakce nejvýznamnějších faktorů SWOT analýzy

## PŘÍLOHA P I: UKÁZKY VYTVOŘENÝCH VIZITEK



**MUDr. Jan Čeněk**  
*praktický lékař*

Vrchlického 56  
Nelahozeves

+420 567 731 296 455  
mudrcenek@lekar.cz



**BIO**  
výrobky

**Jana Zemánková**  
*marketingový poradce*

+420 778 345 123  
zemankova@biovyrobky.cz

BIO Výrobky, s. r. o.  
Zelená ulice 15  
678 98 Čistá Voda



**Nákupy Online**

Jana Nováková | Na Vršku 12 | 345 34 | Kocourkov  
tel: +420 608 123 456 | www.nakupy.cz



*Kadeřnictví*

*Jana Nováková*

*Na Vršku 12  
234 56 Kocourkov*

*tel: +420 608 123 456*

**fotoatelier**

Jan Novák

Na Vršku 12  
234 56 Kocourkov  
tel: +420 608 123 456  
www.fotoatelier.cz

**BIŽUTERIE**  
MGA. JANA NOVÁKOVÁ

NA VRŠKU 12, 345 23 KOCOURKOV  
TEL: +420 608 123 456

**MGA. JAN NOVAK**

**GRAFIK-DESIGNER**

**NOVAK[AT]DESIGN.CZ**

**{aza}** Mgr. Jan Pospíšil  
*media* *jednatel*

Foerstrova 1  
779 00 Olomouc 1  
tel.: +420 608 789 890  
www.azamedia.cz  
IČ: 123456778



**Kosmetický salon**

Jana Nováková

Na Vršku 12  
234 01 Kocourkov

tel: +420 608 123 456  
novakova@kosmetsalon.cz



**Kuřecí farma Dolní Hradec, a. s.**

**Ing. Petr Slepíčka**  
*marketingový poradce*

Kuřecí farma Dolní Hradec, a. s.  
Pražská 345/12 a  
546 98 Dolní Hradec  
tel.: +420 608 789 890  
www.kurecifarma.cz



## PŘÍLOHA P II: GRAFICKÝ NÁVRH PLAKÁTU

# Bubnuje celé město

**21. 2. 2013 Žďár nad Sázavou**

Odložte na chvíli všední starosti a vyzkoušejte něco nového. Rytmus máme každý v sobě. Odhodte strach, načerpejte sílu a energii desítek tisíc let starých rytmů a rituálů.

Přihlaste se do „**Bubnování s Ivo Batouškem**“ a naučte se unikátní zaručenou metodikou během dvouhodin hrát na africký bubínek a nejen to....**naučte se své rytmy tvořit a napsat!!!**

**Chcete prožít hlubokou aktivní relaxaci? Probudit v sobě velkou energii?  
Pak je tu pro vás relaxační bubnování.**

**Pro vás, kteří chcete prostě rytmus bubnů poslouchat a prožít strhující koncert je tady celovečerní originální bubenická show Ivo Batouška a jeho JUMPING DRUMS, tentokrát na téma SOUTH.**

## Program:

**Čtvrtek 21.2.2013**

**15.00 – 17.00**

Bubnování s I. Batouškem pro děti a mládež.  
Zážitkový výukový kurz hry na africké bubínky.  
Opravdu se naučíte hrát!! Ti nejméně 10 let vystoupí s Jumping Drums 22.2.

Pro děti a mládež ve věku od 7 do 18 let.

Kurzovné: 70,-Kč, bubny zdarma k zapůjčení

**18.00 – 20.00**

Relaxační bubnování s I. Batouškem pro dospělé a seniory.

Zážitkový kurz bubnování na africké bubínky zaměřený nejen na bubnování, ale i autorelaxaci, automuzikoterapii a na posílení životní energie, nalezení a probuzení „vnitřního léčitele“

Pro dospělé ve věku 18- 99 let

Kurzovné: 70,-Kč, bubny zdarma k zapůjčení.

Info, přihlášky a vstupenky KD Žďár nad Sázavou,  
Dolní 183, nebo na tel.: 775 100 079,

[www.jumpingdrums.info](http://www.jumpingdrums.info)



## PŘÍLOHA P III: PLAKÁT PRO VEŘEJNOU SBÍRKU

Můžeme od narození **umírat** nebo  
**žít** naplno do posledního dechu.



## DOMÁČÍ HOSPICOVÁ PÉČE

*Vytváříme prostor pro život i v jeho posledních chvílích.*

**Pokud můžete přispět i vy, děkujeme.  
Konto veřejné sbírky: 2108220258/2700**



RUAH o.p.s.,  
Tyršova 2061,  
256 01 Benešov,  
IČ 24312355

[WWW.RUAH-OPS.CZ](http://WWW.RUAH-OPS.CZ)

## PŘÍLOHA P IV: PLAKÁT PRO AKTIVITY DĚTÍ



### Centrum MATÝSEK nabízí prorodinné aktivity:

#### *Herna*

Prostor pro setkávání dětí a rodičů v příjemné atmosféře.

#### *Matýskáček*

Společně cvičíme, tančíme, zpíváme, výtvarničíme, stolujeme, a učíme se novým věcem, podobně jako ve „velké“ školce.

#### *Matýskovy zpívánky*

Přijďte si se svým dítětem nejen zazpívat a zamuzicírovat.

#### *Matýskovo cvičeníčko*

Podporujeme nejen pohybový rozvoj dítěte.

#### *Matýskovi výtvarníci*

Rodiče si spolu s dětmi mohou něco pěkného namalovat nebo vyrobit a společně stráví příjemnou půlhodinku.

#### *Hlídní dětí*

Pokud si potřebujete něco důležitého zařídit, a nemáte hlídání, obraťte se na nás.

#### *Předporodní kurzy*

Přihlaste se do předporodních kurzů, dozvíte se mnohé o miminku, svém těle i porodu.

#### *Kurz masáže pro děti do tří let*

Během roku pořádáme kurzy baby masáže, určené pro kojence i větší děti.

#### *Kurzy a semináře pro rodiče*

Pořádáme semináře a interaktivní besedy na nejrůznější témata zaměřená na rodičovství a péči o dítě.

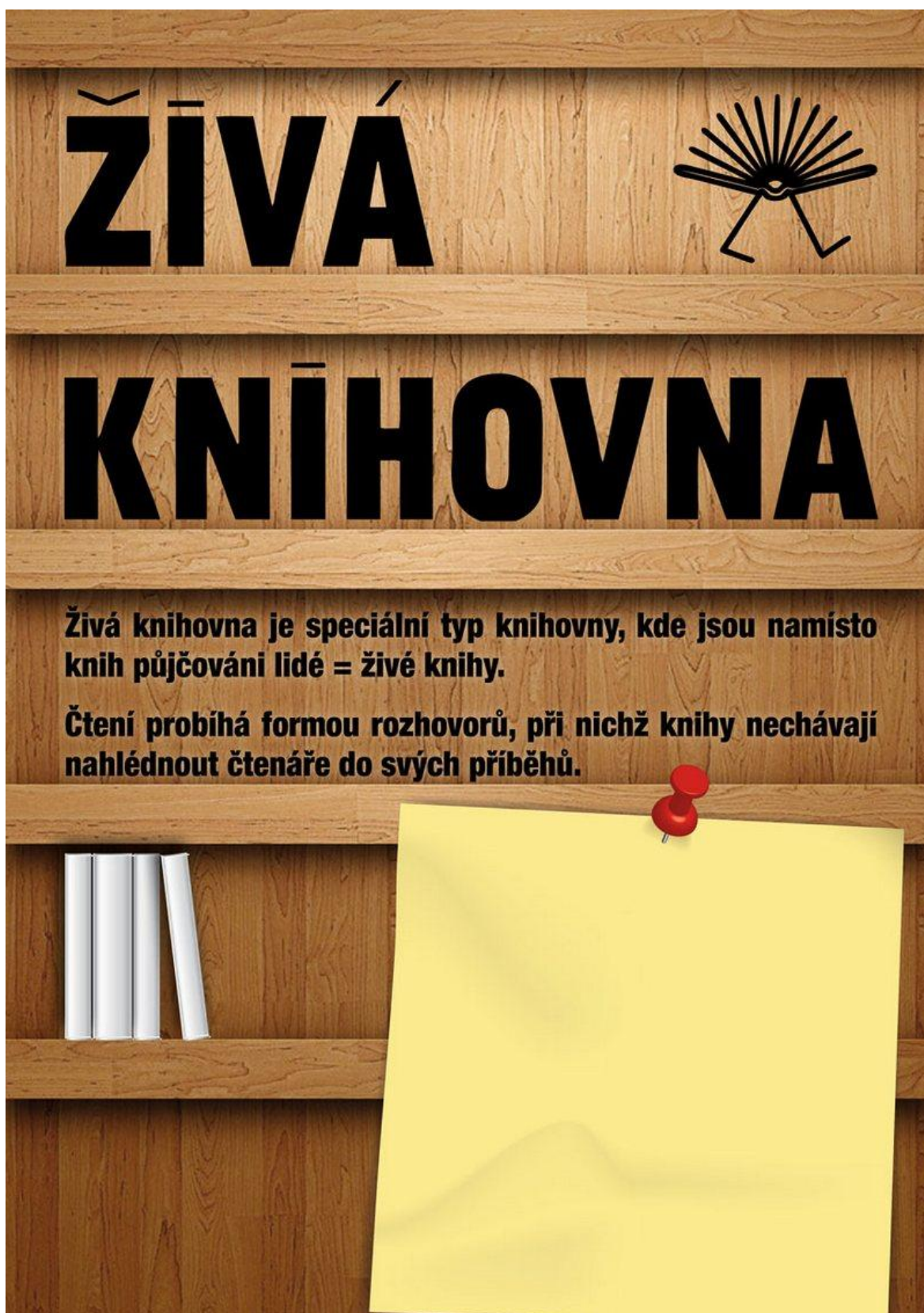


Neklanova 1807, 41301 Roudnice n/L  
(zadní křídlo budovy SOŠ a SOU v Neklanově ulici)

[www.centrummatysek.cz](http://www.centrummatysek.cz)



**PŘÍLOHA P V: PLAKÁT PRO AKCI S NÁZVEM ŽIVÁ KNIHOVNA**



## PŘÍLOHA P VI: PLAKÁT PRO AKCI DOBROVOLNICKÁ KAVÁRNA

**DOBROVOLNICKÁ KAVÁRNA  
MEZI LIDMI**

*Kavárna vznikla  
spoluprací dvou  
sdružení:  
Dobrovolnického  
centra  
[www.dcul.cz](http://www.dcul.cz)  
a Klubu pro 3  
generace, [www.  
mezilidmi.cz](http://www.mezilidmi.cz)*

*Klub Mezi lidmi  
Větrná 4, Severní Terasa,  
Ústí nad Labem*

*Každý čtvrtek  
15.30 – 19.00 hodin*

  
dobrovolnické  
centrum



*Pravidelná setkání s dobrovolníky, obyčejnými lidmi, kteří dělají neobyčejné věci.*

**Co se bude dít?**



**23.11.12 DEN**



# OTEVŘENÝCH DVEŘÍ

*na katedře aplikované ekonomie*

**Přijď v pátek 23.11.2012 od X:00 do X:00**

**Filozofická fakulta Univerzity Palackého,**

**Křižkovského 12 T Učebna XXX**



**Zajímavý program po celý den.  
Můžeš se těšit na cvičené slony,  
chápavé opice a mnoho dalšího...**

PŘÍLOHA P VIII: GRAFICKÉ NÁVRHY UPOL

pour feliciter



DAE Department  
of applied  
economics  
Philosophical faculty, Palacký University, Olomouc

PŘÍLOHA P IX: GRAFICKÝ NÁVRH OBÁLKY KNIHY

2012

Dana Pokorná  **Koncept společenské odpovědnosti**

**Koncept  
společenské  
odpovědnosti**

*obsah · podstata · rozsah*



**Dana Pokorná**



## PŘÍLOHA P X: INTERAKCE NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH FAKTORŮ SWOT ANALÝZY

		PŘÍLEŽIT.						HROZBY					Suma
		Vytvoření CRM databáze	Vyhledání nových zákazníků	Zaškolení nových zaměstnanců	Nasmlované veřejné zakázky	Elektronické verze	Cenová politika	Zaběhlá konkurence	Zvýšení DPH	Růst cen vstupů	Ekonomická situace	Nedostatek vyškol. zaměstnanců	
<b>SILNÉ</b>	Široká nabídka služeb	0	++	+	+	++	+	0	+	0	++	+	11
	Řešení na míru	++	+	+	+	+	0	+	0	0	0	+	8
	Přehledná webová prezentace	+	++	+	0	+	0	+	0	0	0	0	6
	Etický kodex	+	+	0	+	0	0	+	0	0	0	0	4
	Vysoce kvalifikovaní prac.	++	++	+	++	+	++	0	+	0	+	+	13
	Online práce	0	+	0	+	++	+	+	+	++	+	+	11
Suma		6	9	4	6	7	4	4	3	2	4	4	
<b>SLABÉ</b>	Mladý věk zakladatelů	-	--	0	-	0	0	--	0	0	0	-	-7
	Vysoká vytiženost	-	-	-	-	-	0	-	0	0	-	--	-9
	Nízké povědomí o firmě	--	-	-	-	-	0	--	0	0	-	-	-10
Suma		-4	-4	-2	-3	-2	0	-5	0	0	-2	-4	