

Projekt rozšíření služeb společnosti Paul Advisory s.r.o.

Bc. Jaromíra Polednová

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaromíra Polednová**
Osobní číslo: **M16643**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt rozšíření služeb společnosti Paul Advisory s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se marketingu služeb.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav úrovně nabízených služeb společnosti Paul Advisory s.r.o.
- Vypracujte projektové řešení rozšíření služeb a zvýšení konkurenceschopnosti na základě předchozí analýzy.
- Proveďte nákladovou, časovou a rizikovou analýzu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press, 2008, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

HOFFMAN, K. Douglas, John E. G. BATESON, Emma H. WOOD a Alexandra J. KENYON. Services marketing: concepts, strategies and cases. Australia: Cengage Learning, 2014, 624 s. ISBN 978-1-4737-0912-6.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LOVELOCK, Christopher H. a Jochen WIRTZ. Services marketing: people, technology, strategy. Seventh edition. Boston: Pearson, 2011, 648 s. ISBN 978-0-273-75606-4.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. et Ing. Josef Ulrich

Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 12. 4. 2018

Jméno a příjmení: Bc. Jaromíra Polednová


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce popisuje projekt rozšíření služeb společnosti Paul Advisory s.r.o. V teoretické části jsou obsaženy poznatky z oblasti služeb, marketingového mixu ve službách, analýz marketingového prostředí- analýza vnitřního a vnějšího prostředí, marketing na B-2-B trhu. V praktické části diplomové práce je popsána charakteristika společnosti a použity vybrané analytické metody, které jsou podkladem pro realizaci projektu rozšíření služeb a popis marketingového komunikačního mixu. Projekt je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketing služeb, analýza společnosti, zavedení nového produktu, GDPR, pověřenec pro ochranu osobních údajů

ABSTRACT

This diploma thesis pertains to the project of extension of services of Paul Advisory s.r.o. The theoretical part includes learnings in the field of service, marketing of service, analysis of the marketing environment, analysis of the internal and external environment, and marketing on the B-2-B market. The practical part of the thesis describes the characteristics of the company and applies selected analytical methods, which are the basis for implementation of new services. The project is subject to cost, time and risk analysis.

Keywords: service marketing, company analysis, introduction of a new product, GDPR, Data Protection Officer

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. et Ing. Josefu Ulrichovi, za jeho věnovaný čas, za poskytnutí potřebných podkladů, konzultací a trpělivosti při zpracování této práce. Velice si vážím jeho ochoty, aktivního přístupu, cenných rad a v neposlední řadě zkušeností a příležitostí, které mi během vypracování této práce poskytl.

Poděkování patří také mé rodině, příteli a blízkým, kteří mě po dobu mého studia podporovali.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 SLUŽBY	13
1.1 VLASTNOSTI SLUŽEB	14
1.2 KLASIFIKACE SLUŽEB.....	15
1.3 PODSTATA MARKETINGU SLUŽEB	16
1.4 VÝZNAM KVALITY SLUŽEB.....	17
2 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH	18
2.1 VÝROBEK.....	18
2.2 CENA.....	20
2.3 DISTRIBUCE.....	21
2.4 LIDÉ	22
2.5 PROPAGACE.....	23
2.5.1 Reklama.....	23
2.5.2 Osobní prodej	24
2.5.3 Podpora prodeje	24
2.5.4 Public relations.....	25
2.5.5 Ústní podání	25
2.5.6 Direct marketing.....	25
2.6 PROCESY	26
2.7 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	26
3 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	27
3.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	28
3.1.1 Komunikační a informační funkce.....	29
3.1.2 Koordinační funkce (technický rozvoj)	29
3.1.3 Analytická funkce	29
3.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	29
3.3 PEST ANALÝZA.....	30
3.4 PORTEROVA ANALÝZA	32
3.4.1 Odvětvová konkurence.....	33
3.4.2 Noví (potenciální) konkurenti	33
3.4.3 Substituční a komplementární produkty	34
3.4.4 Zákazníci	34
3.4.5 Dodavatelé.....	34
3.5 SWOT ANALÝZA.....	35
3.6 GE MATICE.....	37
4 MARKETING NA B-2-B TRHU	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	40

5.1	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	40
5.2	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO FIRMY	40
5.3	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI.....	41
6	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	42
6.1	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	42
6.2	PEST ANALÝZA	43
6.2.1	Politicko-právní prostředí.....	43
6.2.2	Ekonomické prostředí	45
6.2.3	Sociální prostředí	50
6.2.4	Technické a technologické prostředí.....	51
6.3	PORTEROVA ANALÝZA	52
6.3.1	Hrozba vstupu nových konkurentů	53
6.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů	54
6.3.3	Vyjednávací síla klientů	55
6.3.4	Hrozba substitutů	56
6.3.5	Konkurenční rivalita v odvětví.....	58
6.4	GE MATICE.....	60
7	PROJEKT ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB SPOLEČNOSTI PAUL ADVISORY	63
7.1	CÍLE PROJEKTU.....	63
7.2	POPIS NOVÉHO PRODUKTU – SLUŽBY.....	63
7.2.1	Obecně o GDPR a DPO	63
7.3	MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....	67
7.3.1	Produkt „Be GDPR ready“.....	67
7.3.2	Cena služby	69
7.3.3	Distribuce	69
7.3.4	Propagace	70
7.3.4.1	Reklama	70
7.3.4.2	Osobní prodej.....	71
7.3.4.3	On-line propagace.....	71
8	SWOT ANALÝZA PROJEKTU	74
8.1	SILNÉ STRÁNKY	74
8.2	SLABÉ STRÁNKY.....	74
8.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	75
8.4	HROZBY	76
9	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	79
10	HARMONOGRAM PROJEKTU.....	81
11	FINANČNÍ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	83
11.1	NÁKLADY NA PROPAGACI NOVĚ ZAVEDENÉHO PRODUKTU.....	83
11.2	PROVOZNÍ NÁKLADY	84
11.3	VÝNOSNOST PROJEKTU	85
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94

SEZNAM TABULEK.....	95
----------------------------	-----------

ÚVOD

Obecné nařízení Evropské Unie o ochraně osobních údajů neboli GDPR je v současnosti velmi aktuálním tématem. Osobní data občanů EU jsou hojně shromažďována a lidé význam osobních dat často podceňují, z tohoto důvodu bylo přijato nové nařízení, které si klade za cíl posílit práva na ochranu osobních dat zejména ve vztahu k jednotlivci. Toto nařízení bylo přijato v dubnu 2016 s účinností od května letošního roku. Všichni, kterých se GDPR týká, musí toto nařízení zapracovat do každodenní praxe organizace.

Cílem této diplomové práce je popsat návrh na zavedení nového produktu „Be GDPR ready“, který nabídne institucím, firmám a jednotlivcům komplexní službu v souladu s Obecným nařízením Evropské unie, a zrealizovat vhodnou marketingovou kampaň pro tento produkt.

V teoretické části jsou zpracovány teoretická východiska z oblasti týkající se služeb, jejich vlastností, marketingový mix ve službách, analýzy marketingového prostředí. Z důvodu, že práce bude postavena na konceptu B-2-B trhu, budou popsány i teoretické poznatky z této oblasti.

V praktické části je popsána charakteristika společnosti a následně je provedena analýza prostředí podniku. Poznatky získané z praktické části jsou využity v návaznosti na projekt rozšíření služeb společnosti Paul Advisory s.r.o., jenž je GDPR, s podporou nového marketingového nástroje LinkedIn.

Projekt je následně podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je popsat návrh na zavedení nového produktu z oblasti ochrany osobních údajů, vysvětlit subjektům, proč je tento produkt důležitý a pro ně prakticky nutností. Pro tento proces bylo použito analytických metod. Byly použity tyto metody: Porterova analýza, SWOT analýza, PEST analýza, GE matice. Nákladová analýza vyjadřuje náklady spojené se zavedením produktu a také návratnost investice do marketingových aktivit. Riziková analýza určuje současná i budoucí rizika projektu. Časová analýza vyjadřuje činnosti, které jsou s projektem spojeny.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SLUŽBY

Ekonomikou služeb je v dnešní době považována především západoevropská ekonomika. Obrovský rozvoj sféry služeb je doprovázen snížením tradiční výroby. Tento jev je zapříčiněn především zrušením státních regulací a rozvojem nových technologií. Dochází také k nárůstu využívání externích služeb. (Payne, 1996, s. 13)

Dle Payneho (1996) vlivem konkurence narostl i význam marketingu služeb. Na položenou otázku, zda je marketing služeb podobný průmyslovému marketingu a marketingu spotřebního zboží, je možnost odpovědět ano i ne. Důvodem této odpovědi jsou následující skutečnosti:

- Teorie marketingu je platná do určité míry pro všechny výměnné vztahy a jsou zde dané stejné principy a zásady.
- Odlišné vlastnosti na odvětvové a podnikové úrovni jsou mnohdy příčinou ke zdůraznění a podporování některých marketingových prvků.

Díky snadné reprodukci inovací firmy a nehmotného charakteru služeb, usilují marketingoví pracovníci o nelehký úkol a to: vytvořit koncepci, která bude pro podnik klíčová, aby dosáhli jedinečnosti a vybudovali dobrou pověst na trhu. Důležité je, aby produkt či služba byla odlišná od konkurence. Takového charakteru se dá dosáhnout pomocí marketingu služeb. (Payne, 1996, s. 13)

Podle Kotlera (2001) je „služba jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služeb může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.“

Tuto definici Kozák a Staňková (2004) potvrzují a definují službu jako činnost, kdy jedna strana nabízí službu straně druhé, a není tvořeno žádné vlastnictví. Provedení této činnosti s sebou nemusí nést žádný hmatatelný výrobek. Firmy často disponují v širokém rozpětí: od výrobku až po službu:

- Pouze hmatatelné zboží- nefigurují zde žádné služby
- Hmatatelné zboží s doprovodnými službami- zvyšují zájem o zboží pro spotřebitele
- Důležitá služba s doprovodnými výrobky a službami
- Pouze služba

Dle Staňkové, Vorlové a Vlčkové (2007) na prudký rozvoj služeb měl především vliv celosvětový vývoj ekonomiky a celková globalizace:

- **Internacionalizace**- nabídka převyšuje poptávku a dochází k propojení národních ekonomik
- **Elasticizace**- do popředí se dostává poptávka po výrobcích a službách z oblasti zdraví, kultury a vzdělání
- **Intelektualizace**- dochází k omezování klasické výroby a nastává rozvoj projekčních činností
- **Informatizace**- informace se přenáší pomocí nových prostředků přenosu
- **Akcelerace**- narůstá tempo vědeckotechnického rozvoje
- **Ekologizace**- zdůraznění životního prostředí
- **Humanizace**- rozvíjí se lidská osobnost a zlepšují se pracovní podmínky
- **Intenzifikace**- dosažení maximálního efektu z jednotlivých částí výrobních zdrojů

Na služby z teritoriálního aspektu pak působí faktory:

- **Demografické**- migrace, stárnutí obyvatelstva, atd.
- **Sociální**- vzdělanost, životní styl, atd.
- **Ekonomické**- noví investoři, turismus, atd.
- **Politické**- právní služby, rozvoj vládního sektoru, atd.

1.1 Vlastnosti služeb

Kotler (2001) definuje čtyři základní vlastnosti služeb: nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost.

Nehmotnost

Kotler (2001) udává, že z důvodu nehmotnosti nelze prověřit službu před koupí na rozdíl od výrobků. Nelze si je tedy před koupí například ohmatat, očíhat, prohlédnout nebo ochutnat. Když jde člověk využít například kadeřnických potřeb, dopředu netuší, jakého výsledku dosáhne. Lze ale zjistit určité aspekty dané služby a do jisté míry se o službě informovat. Služba se poskytuje na základě následujících znaků jako je: místo, personál, vybavení, propagační materiály, symboly a cena. Poskytovatel služby klade na důraz na zhmotnění dané služby. Firma musí disponovat především kvalitními službami a vybudovat si tak silnou značku.

Nedělitelnost

Dle Kotlera (2001) je typickým znakem služeb, že jsou vytvářeny a spotřebovány najednou, avšak existují jisté výjimky, kdy je zboží vyrobené, následně uloženo ve skladu, poté přes zprostředkovatele distribuováno a posléze spotřebováno. Významným znakem v marketingu služeb je vzájemný vztah mezi poskytovatelem služby a zákazníkem a tento vztah má vliv na konečný výsledek poskytované služby. Důležitý faktor v oblasti služeb je osoba, která službu poskytuje. V případě, že službu poskytuje osoba, o kterou je projevován velký zájem, tento fakt poté může ovlivnit cenu služby. Existuje mnoho způsobů, jak snížit dopad na tuto skutečnost, například zvýšit pracovní tempo, navýšit počet poskytovatelů, kteří disponují dostatečnou kvalifikací k uskutečnění služby.

Proměnlivost

Kotler (2001) kvalitu služby odvozuje od toho, kdo službu nabízí, kdy ji nabízí, kde a jakým způsobem je služba nabízena. U poskytnutí služby není vždy zaručeno, že bude po každé dosaženo totožného výsledku. Služba se může u každého poskytovatele lišit. Důležité je tedy to, aby byl poskytován maximální výsledek služby, který má dopad na značku služby a buduje tak obchodní jméno. Investice do lidských zdrojů, vyškolený personál, standardizace procesu poskytování služeb, sledování spokojenosti zákazníka jsou jedny z mnoha kroků, které může management udělat v rámci řízení jakosti.

Pomíjivost

Dle Kotlera (2001) službu není možné jakkoliv uskladnit. V důsledku této skutečnosti se řeší spousta okolností, které službu doprovázejí. Například by služby měly být ošetřeny vnitřními pravidly pro vyřízení reklamace nebo se také zabývat plánováním poptávky.

1.2 Klasifikace služeb

Na rozvoji a rozšíření klasifikačních systémů služeb se kladl velký důraz, aby klasifikace byla dostačující. Za hlavní východisko klasifikace se považuje pomoc manažerům překonávat překážky a využívat znalostí a zkušeností z jiných odvětví, jenž sdílí se službami společné jevy. Eliminace je nejčastější a nejjednodušší metodou k vymezení služeb. Služby představují podíl ekonomiky, když vyjmeme zemědělství, těžbu a výrobu. Služby ale můžeme jednoduše určit jejich vyjmenováním. (Payne, 1996, s. 18)

Základní oblasti činností služeb jsou: Maloobchod a velkoobchod, doprava, distribuce a skladování, bankovníctví a pojišťovnictví, nemovitosti, komunikace a informační služby,

veřejné služby, vládní a vojenský sektor, zdravotnictví, obchodní, profesionální a osobní služby, rekreační a ubytovací služby, vzdělání, ostatní neziskové organizace.

Samozřejmě tento výčet lze rozšířit o další klasifikaci služeb. K takovému dalšímu vymezení lze určit dle faktorů. Taková klasifikace se tedy může dále rozšířit o tyto druhy a typy.

- Typ služby.
- Typ prodávajícího.
- Typ kupujícího.
- Stupeň hmatatelnosti.
- Vlastnosti poptávky.
- Frekvence styku se zákazníkem.

Základní cíl klasifikace služeb je nutné pozorovat. Důležitou úlohu, kterou by měli manažeři vykonávat, je učení se a sledování firem z jiných odvětví, které pojí společné vlastnosti. (Payne, 1996, s. 18)

1.3 Podstata marketingu služeb

Payne (1996) stanovil devět základních bodů poslání služby:

- Zákazníci podniku
- Hlavní produkty či služby podniku
- Působnost podniku
- Technologie podniku
- Ekonomické cíle podniku
- Filozofie podniku
- Silné stránky a konkurenční výhoda podniku
- Image firmy
- Péče o své zaměstnance

Segmentace trhu služeb dle Kozáka a Staňkové (2004) spočívá v uplatnění tří základních strategií:

- Nediferencovaný marketingový přístup- nerozlišuje trh
- Diferencovaný marketingový přístup- rozlišuje určitý počet tržních segmentů
- Koncentrovaný marketingový přístup- rozlišuje tržní segmenty

Positioning a diferenciace služeb je díky vlastnosti služeb (nehmatatelnost) nástrojem konkurenčního rozpoznání. Rozlišujeme čtyři úrovně umístění podniku:

- Positioning odvětví
- Positioning podniku
- Positioning skupinového produktu
- Positioning individuálního produktu či služby

(Kozák a Staňková, 2004, s. 75)

1.4 Význam kvality služeb

Vašítková (2014) uvádí, že nároky spotřebitelů se neustále mění a zvyšují. Kvalita služby hraje důležitou roli, kdy získává konkurenční výhodu a může se tak odlišit od konkurence. Rozlišujeme dvě základní role kvality služeb:

- Technická kvalita
- Funkční kvalita

Technická kvalita – prvek, který zákazník získává během vzájemného působení s poskytovatelem služby. Je to výstupem poskytování služby, například nový účes od kadeřnice. Hodnocení probíhá buď ihned, nebo s odstupem času, kde výsledky jsou znatelné až po delším časovém úseku.

Funkční kvalita–zkoumá způsob, jakým je zákazníkovi služba poskytnuta. Ovlivňují to určité faktory, například chování zaměstnanců, prostředí organizace, čekací doba.

Hodnocení kvality služeb může probíhat z pohledu zákazníka pomocí těchto metod:

- Průzkumy kvality služeb
- Metoda SERVQUAL
- Technika kritických případů

Na druhou stranu probíhá hodnocení služeb i z pohledu organizace a jsou použity tyto metody:

- Fingovaný nákup
- Audit

2 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH

Podle Němce (2005) se začal pojem marketingového mixu objevovat na konci 40. let 20. století a byl podle Jamese Cullitona definován jako “mix jednotlivých ingrediencí“. Dále na něj navázal Richard Clewett s jeho žákem, profesorem Jerry McCarthy, který marketingový mix představil, jak jej známe dnes tj. 4P- product (produkt), price (cena), place (místo), promotion (propagace), v knize Marketing z roku 1960, kterou publikoval. Významnou osobou v oblasti marketingového mixu byl Philip Kotler, který tento mix podpořil.

Definice marketingového mixu podle Kotlera (2001) je následující: „Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“

Později byl marketingový mix rozšířen o další potřebné vlastnosti služeb, které definovali B.H. Booms a M.J. Bitner o další 3 nástroje, kterými jsou- people, physical evidence, process. Z důvodu neustálého vývoje a měnících se tržních podmínek je neustálá snaha o rozšíření marketingového mixu. Firmy by měli sledovat marketingový mix i ze strany zákazníka, nikoliv jen ze svého pohledu. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2007, s. 93- 94)

4P ze strany firmy představují:

- Výrobek (product)
- Cena (price)
- Distribuce (place)
- Propagace (promotion)

4C ze strany zákazníka představují:

- Potřeby zákazníka, hodnota (customersolution, value)
- Náklady zákazníka (cost)
- Dostupnost řešení (convenience)
- Komunikace (communication)

(Staňková, Vorlová a Vlčková, 2007, s. 93- 94)

2.1 Výrobek

Payne (1996) pro lepší přehled rozlišuje od sebe dva pojmy, a to je produkt a služba. Produktem se rozumí objekt nebo nějaký proces, jehož výsledkem je přínos určité hodnoty pro zákazníka. Oproti tomu služba a zboží jsou jednotlivé kategorie, které značí dva různé typy

produktu. Výraz produkt je ale běžně používán pro označení jak výrobků, tak služeb. Zákazníci tedy kupují určitý užitek. Pro lidi musí služba plnit určitou hodnotu, podle které měří uspokojení potřeb. Služby disponují určitými vlastnostmi a kvalitou. Kvalitu služby vnímá zákazník, která v sobě obsahuje různé vlastnosti produktu, jako je například: spolehlivost, funkčnost, vnímavost, ovladatelnost a další.

Základ služby bývá doplněn často o nějakou doplňkovou službu. Doplňková služba se snaží odlišit od konkurence a obvykle mají jednu nebo dvě role. Doplňková služba přidává hodnotu zákazníkovi. Existuje celá škála doplňkových služeb, které můžeme zařadit do osmi skupin:

- Placení
- Informace
- Konzultace
- Přijímání objednávek
- Pohostinnost
- Péče o bezpečnost
- Očekávání
- Účtování

(Lovelock a Wirtz, 2007, s. 76-77)

Značka

Značka hraje ve službách důležitou roli, která tvoří image firmy, diferenciaci služby a pomáhá se dostat do podvědomí zákazníkům. Značka může mít spoustu podob například: jméno, symbol nebo se odlišovat vizuálně od ostatních, ale také musí být přesná a výstižná. Právní ochrana je nedílnou součástí značky. Značka by měla v zákaznících vzbuzovat dobrou image firmy, důvěru a také třeba nalákat nové zákazníky. K posílení značky a produktu by si manažeři měli zodpovědět na některé otázky:

- Je naše aktivita dostatečná při prezentaci naší značky?
- Jakým stylem je propagována značka a jestli je propagace vždy stejná v různých médiích?
- Jaká média jsou při prezentaci značky využívána a do jaké míry?
- Jak je naše značka chráněna?

(Payne, 1996, s. 135-137)

2.2 Cena

Podle Kotlera (2003) je cena suma, kterou zákazníci musí za produkt zaplatit. Cena by měla pokrývat veškeré náklady spojené s produktem včetně určité přírážky. V případě, že si nastavíme cenu příliš vysoko, je možné, že budeme postupně ztrácet nejen tržby, ale i zákazníky. Důležité tedy je volit adekvátní cenu vzhledem k produktu. Vlivem konkurence, médií, globalizace a dalších faktorů, které působí na cenu, dochází k nátlaku na snižování cen. Globalizace způsobuje přesun výroby do jiných zemí, které jsou levnější. Vliv médií naopak umožňuje vybírat nejvhodnější produkty. Mohou porovnávat ceny a vybírat si tak levnější produkty. Také přetlačování konkurencí má za následek snižování cen, kde je zákazník ovlivňován větším množstvím firem na trhu.

Hoffman, Bateson, Wood a Kenyon (2014) definují cenu jako další prvek marketingového mixu. Cena je nejjednodušeji kontrolována a má velký význam na ziskovosti.

Podle Kotlera (2001) existují cenové strategie, které poukazují na kvalitu výrobků a jejich cenu:

Tabulka 1: Cenové strategie (Kotler, 2001, s. 449)

Cena				
		Vysoká	Střední	Nízká
Kvalita výrobku	Vysoká	1. Premiantská strategie	2. Strategie vysoké hodnoty	3. Strategie vynikající hodnoty
	Střední	4. Strategie předražování	5. Strategie průměrné hodnoty	6. Strategie dobré hodnoty
	Nízká	7. Vyděračská strategie	8. Falešná strategie hospodárnosti	9. Strategie hospodárnosti

Strategie 1,5 a 9 mohou společně fungovat na jednom trhu. Přičemž 1. Strategie vyrábí kvalitní výrobky za vysoké ceny, 5. strategie vyrábí průměrné výrobky za průměrné ceny a 9. strategie vyrábí výrobky nízké kvality za nízkou cenu. 2,3 a 6 strategie takticky útočí na 1,5 a 9 strategii. 2. strategie vyrábí stejně kvalitní výrobky jako první strategie, ale levněji.

Oproti tomu 4,7 a 8 strategie své výrobky předražuje. Mnohdy kvalita neodpovídá ceně, zákazníci jsou okradeni.

Oproti tomu Payne (1996) cenou rozumí hodnotu a kvalitu služby. Cena má vliv na to, jak je firma vnímána. Cena by měla být nastavena tak, aby firma dlouhodobě konkurovala trhu. Cena je odrazem kvality, které by se měl zákazník dočkat. Lidé si často připlatí, aby dostali odpovídající kvalitu služby či výrobku. Na cenu má vliv spousta faktorů například:

- Konkurence, distributoři, obchodní zástupci
- Dosažitelnost
- Období (sezóna- vyšší ceny a naopak)
- Reklama, kultura, apod.

2.3 Distribuce

Janečková a Vašítková (2001) udávají, že nedílnou součástí marketingového mixu je distribuce. Určuje způsob zprostředkování služby a její dostupnost. Dobře fungující distribuce zajistí včas a na pravém místě výrobek nebo službu. Charakter služby a vzájemné působení mezi poskytovatelem a zákazníkem mají vliv na výběr distribučního kanálu. Rozlišujeme tyto distribuční kanály:

- **Zákazník jde k poskytovateli služeb:** prodejna musí být zákazníkovi blízko dostupná a musí mít poněti, kde prodejnu najde. Provozovny v tomto případě využívají známých a dobře dostupných míst, jako jsou náměstí, centrum města aj.
- **Poskytovatel služeb jde k zákazníkovi:** provozovna není důležitá, ale hlavní roli zde hraje jednání poskytovatele. Služba je poskytnuta zákazníkovi na místě, které si zvolil.
- **Poskytování služeb probíhá na dálku:** místo nehraje žádnou roli. Služba je poskytována prostřednictvím různých kanálů (call centrum, webhosting, aj.).

Další distribuční cesty definuje Kotler (2003) následně: webové stránky, telemarketing, teleshopping, televize, noviny, obchodní partneři, reprezentanti výrobků, obchodní zástupci, e-mail.

Distribuční síť

Přímý prodej – služby jsou poskytovány přímo koncovému zákazníkovi. Výhodou je přesná reakce na chování a požadavky zákazníka. Vychází se vstříc zákazníkovi, přizpůsobení vhodného chování poskytovatele služeb. Možnost ihned reagovat na potřeby zákazníka.

Obchodní zástupce – za poskytování služeb náleží obchodnímu zástupci provize. Reaguje na požadavky zákazníka a uzavírá s ním obchod, případně smlouvu. Zastupuje firmu, tudíž není přímý kontakt se zákazníkem.

Zprostředkovatel – na tomto principu fungují například realitní kanceláře. Zprostředkovatel v případě uzavření smlouvy dostává provizi.

Dodavatel – pracuje na základě určité smlouvy.

(Staňková, Vorlová a Vlčková, 2007, s. 105)

2.4 Lidé

Lidé jsou základním pojítkem při výrobě a dodání služeb. Plní důležitou úlohu při reprezentování firmy. V případě dobré reprezentace zvyšují hodnotu firmy, ale ne vždy je hodnota zvyšována. Naopak může docházet i ke snížení hodnoty, když máme ve firmě špatné zaměstnance. Zaměstnanci chtějí ve firmě plnit významnou roli a být nedílnou součástí. Čím více se dostávají zaměstnanci do styku se zákazníky, měl by se klást důraz především na vzdělání, zkušenosti, dobré komunikační znalosti.

Kategorie zaměstnanců, kteří se podílí na službě, jsou:

- **Kontaktní zaměstnanci:** patří sem například obchodní zástupci, kteří jsou téměř v každodenním kontaktu se zákazníky.
- **Obsluhující pracovníci:** tyto zaměstnanci jsou také v častém kontaktu se zákazníky, ale do marketingu příliš nezasahují. Jedná se třeba o zaměstnance na pokladnách.
- **Koncepční pracovníci:** tato kategorie se spíše soustředí například na průzkum trhu, vývoj a podobně, proto do styku se zákazníky prakticky nepřicházejí.
- **Podpůrní pracovníci:** skupina těchto zaměstnanců se podílí na činnostech například personální oddělení, nákupní. Do styku se zákazníky nepřicházejí a nezasahují ani do marketingu. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2007, s. 109-110)

2.5 Propagace

Propagace neboli marketingová komunikace zprostředkovává přenos informací, její obsah a význam s konečným výstupem usměrnit projev, způsob chování, očekávání a postoj spotřebitele. (Kozák a Staňková, 2008, s. 90)

Oproti tomu podle Payneho (1996) je propagace základním prvkem marketingového mixu, který zabezpečuje komunikaci umístění služeb směrem k zákazníkům a jiným trhům. Propagace je propojena především s vlastností služeb, kterou je hmatatelnost. Vlivem propagace stoupá význam služeb a spotřebitelům napomáhá k lepší orientaci na trhu. Propagace v sobě skrývá mnoho oblastí, které obsahují následující prvky:

- Reklama
- Osobní prodej
- Podpora prodeje
- Public relations
- Ústní podání
- Direct marketing

Při výběru marketingové komunikace je nutné znát své zákazníky a znát, jak vnímají určité typy marketingové komunikace a jak na ně působí. Když budeme znát tuto skutečnost, tak budeme vědět, jak přesně na zákazníky zacílit. (Foret, 2008, s. 6)

2.5.1 Reklama

Podle Kozáka a Staňkové (2008) je reklama většinou placený způsob propagace výrobku. Jedná se o neosobní prezentaci a podporu myšlenek, zboží a v neposlední řadě služeb. Cílem reklamy je zvýšení prodeje a propagace značky.

Za reklamní média se považují především: rádio, televize, plakáty, billboardy, časopisy, telefon, přímá rozesílka.

Karlíček a Král (2011) definují reklamu jako zvýšení povědomí o značce. Reklamu spojuje s efektem falešné popularity, což znamená, že reklama zvyšuje míru popularity značky. Lidé často vnímají více značky, které bývají pomocí reklamy propagovány než ty, které propagované nejsou.

Reklamní plán je základním prvkem při plánování reklamy. Části, které tvoří reklamní plán, jsou:

- Mission – poslání – ukazuje, jaký by měl být cíl reklamy
- Money – peníze – investice do reklamy, kolik můžeme utratit
- Message – zpráva – co by mělo být obsahem reklamy
- Media – média – jaké reklamní média zde použijeme
- Measurement – měřítko – způsob zhodnocení výsledků reklamy

(Kozák a Staňková, 2008, s. 91)

2.5.2 Osobní prodej

Jedná se o nejnákladnější nástroj marketingové komunikace, který tvoří podnikový prodejní personál. U tohoto personálu je důležité využít efektivnosti. Cílem je uzavřít obchod, takže je nutné využívat kontaktu se zákazníky, odpovídat na případné dotazy a vzbudit důvěru v zákazníkově. Etický kodex je nedílnou součástí firemní kultury, kterou by měl personál dodržovat. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2007, s. 71)

Karlíček a Král (2011) výše uvedenou definici potvrzují, že i v době rozvoje dalších komunikačních technologií je osobní prodej hlavním marketingovým nástrojem komunikačního mixu. Jako hlavní výhodu uvádí, že jde o přímý kontakt mezi zákazníkem a firmou a dostává se nám tak okamžitě zpětné vazby a je možné navázat individuální komunikaci se zákazníky a vybudovat si tak bližší vztah s klienty.

2.5.3 Podpora prodeje

Staňková, Vorlová a Vlčková (2007) definují podporu prodeje jako krátkodobé stimuly ke zrychlení prodeje. Kombinuje se zde reklama s různými cenovými zvýhodněními a je zaměřena nejen na zákazníka, ale i na samotnou organizaci a personál. Cílem podpory prodeje je zvýšení objemu prodeje, možnost vyzkoušet novou službu, zvýšit konkurenceschopnost, odměnit zákazníka za jeho věrnost. Existují různé formy podpory prodeje, které jsou:

- Odměny za věrnost, soutěže a výherní loterie
- Slevy z prodejní ceny
- Propagační slevy, běžné slevy, množstevní slevy
- Kupóny, poukazy, dárky
- Členství v klubu, události

- Veletrhy, přednášky, semináře

2.5.4 Public relations

„Public relations je plánovaným a trvalým úsilím, jehož cílem je vybudovat a udržet dobré vztahy, dobré jméno, vzájemné porozumění, sympatie s druhotnými cílovými skupinami, které nazýváme také veřejnost, publikum či stakeholderi. Je to činnost, jež identifikuje a překonává rozdíl mezi tím, jak je firma skutečně vnímána klíčovými skupinami veřejnosti, a tím, jak by chtěla být vnímána.“ (Pelsmacker, Bergh a Geuens, 2003, s. 301)

Kotler (2003) k propagaci firmy či výrobku identifikoval širokou škálu nástrojů. Tyto nástroje tvoří celek nazývaný jako PENCILS, kde jednotlivá písmena znamenají:

- P – Publications (publikace)
- E – Events (události)
- N – News (zprávy)
- C – Communityaffairs (zapojení do místní komunity)
- I – Identity media (identifikační média)
- L – Lobbying (lobbování)
- S – Socialinvestments (služby veřejnosti)

2.5.5 Ústní podání

Ústní podání hraje důležitou roli při poskytování služby. Do tohoto procesu jsou zapojeni zákazníci, kteří sdělují své zkušenosti a pocity z dané služby dalším potenciálním zákazníkům. V případě dobře poskytnuté služby se očekává, že se zákazník znovu vrátí nebo tyto služby rozšíří mezi své okolí a pro firmu tak představuje nové zákazníky. Ne vždy jsou ale reference pouze pozitivní, kde dopad negativní zkušenosti se službou může mít horší následek. (Payne, 1996, s. 166)

2.5.6 Direct marketing

Direct marketing buduje vztahy se zákazníky. Jedná se o oslovení přesné cílové skupiny stávajících a potenciálních zákazníků. Pomocí této komunikační techniky se snažíme oslovit zákazníky a splnit tak jejich veškeré požadavky. Kategorie direct marketingu jsou:

- Katalogový prodej
- Direct mail

- Televizní marketing
- Rozhlas, časopisy a noviny
- Elektronické nakupování
- Telemarketing

Přesné zacílení skupiny zákazníků je nejúčinnější forma direct marketingu, ale musí to být v souladu s vynaloženými prostředky. (Kozák a Staňková, 2004, s. 95- 96)

2.6 Procesy

Podle Staňkové, Vorlové a Vlčkové (2007) procesy zahrnují veškeré činnosti spojené s celým procesem poskytnutí služby, od jejího vzniku až po dodání služby konečnému zákazníkovi. Procesy se často mění s průběhem času. Základní rozdělení je na následující činnosti:

- Předprodejní činnosti – zde patří reklama, informace o službě, komunikace se zákazníkem a technická podpora
- Prodejní činnosti – dodání služby zákazníkovi, zpracování poptávky, podpůrné služby, monitorování prostředí
- Poprodejní činnosti – zde spadají reklamace a stížnosti, jejich vyřízení, program pro zlepšení služeb (věrnostní karty, členství)

2.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí je důležitým prvkem při prvním vstupu zákazníka do prostor, kde je mu daná služba poskytována. Důležité jsou zákazníkovi dojmy a pocity z tohoto prostředí. K hlavním prvkům materiálního prostředí se řadí: exteriér, interiér, osvětlení, značení, barvy, vůně, hudba.

Materiální prostředí se musí shodovat s Corporate identity firmy, která v sobě obsahuje komunikaci uvnitř podniku ale i navenek směrem k veřejnosti. Je to styl, jakým si firma udržuje hodnotu. Corporate identity tvoří například pozdrav, příběh, školení, čistota prostředí a tak dále. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2007, s. 115)

3 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Jak uvádí Světlík (2003) prostředí, ve kterém se podnik nachází, často ovlivňuje a rozhoduje o činnostech tohoto podniku. Takové působení je do značné míry buď ovlivnitelné, nebo není ovlivnitelné a jeho působnost je uvnitř či vně podniku. Jednotlivé vlivy odlišným způsobem ovlivňují marketingovou váhu a rozhodnutí. Do jaké míry tyto faktory působí, je těžké odhadnout a předpovídat. Základní rozdělení nám pomůže rozeznat působení na marketing firmy a jeho ovlivnitelnost. Hlavní roli hraje místo. Na základě tohoto faktoru rozlišujeme:

- Vnitřní prostředí
- Vnější prostředí

Vnější prostředí lze dále rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje prostředí demografické, technologické, přírodní, ekonomické, politické a sociálně kulturní. Oproti tomu mikroprostředí představují zákazníci, dodavatelé, konkurence včetně potenciálních konkurentů, substituty a komplementy. Vnitřní prostředí zahrnuje organizaci a řízení podniku, materiálně – technické vybavení, lidské zdroje, finanční situaci, umístění a image firmy. (Světlík, 2003, s. 14)

Oproti tomu Lošťáková (2005) uvádí, že průzkum prostředí je po stanovení poslání a vize podniku důležitým vlivem při tvoření strategie podniku. Zkoumají se příležitosti a slabé a silné stránky podniku. Do vnějšího prostředí se zahrnují trendy v makroprostředí, typické rysy trhu a taktika konkurence. Analýza vnějšího prostředí by měla pomoci při vyjasnění příležitostí a ohrožení, které mohou být hrozbou nebo přínosem pro rozvoj podnikání. Oproti tomu analýza vnitřního prostředí plní podobnou funkci jako analýza vnějšího prostředí. Analýza opět napomáhá k odhalení silných a slabých stránek jednotlivých funkčních oblastí podniku.

Mallya (2007) pokládá několik definic, proč by měla firma analyzovat své okolí. Firma si musí uvědomit, co by měla splňovat.

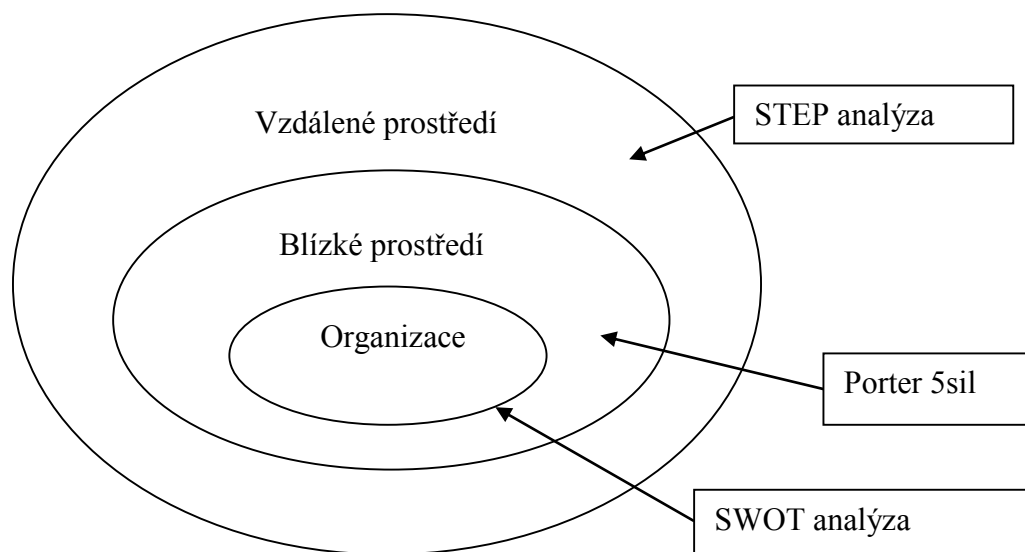
- Dívat se na organizaci jako celek.
- Jakou pozici v prostředí, ve kterém působí, zastává.
- Efektivně a neustále reagovala na změny v okolí a mohla v něm přežít.
- Analyzovat své vnitřní prostředky.
- Předcházet překvapení od konkurence.

- Vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.

Šašek (2010) uvádí základní metodiky, které jsou pro analýzu prostředí známé. Zkoumá se vzdálené a blízké prostředí:

- STEP analýza
- Porterova analýza pěti sil
- SWOT analýza

Tyto analýzy také názorně představuje v následujícím obrázku.



Obrázek 1: Analýzy prostředí (Šašek, 2010, s. 24)

3.1 Analýza vnitřního prostředí

Při přípravě marketingových plánů a realizaci dalších marketingových činností je důležité, aby skvěle fungovalo oddělení marketingu v organizační struktuře podniku. Firma, která je zaměřená na marketing, se na činnostech účastní i jiné části firmy, jako například: technický rozvoj, vedení, finanční oddělení, výroba a příprava výroby a ekonomický odbor. Oddělení marketingu, které je nenahraditelné, znamená předpoklad pro dobrou spolupráci a komunikaci. Toto oddělení by mělo splňovat tři hlavní funkce:

- Komunikační a informační funkce
- Koordinační funkce
- Analytická funkce

(Světlík, 2003, s. 14– 15)

3.1.1 Komunikační a informační funkce

Světlík (2003) poukazuje, že komunikační a informační funkce fungují na základě nástrojů marketingových komunikací- public relations, reklama, podpora prodeje aj. Prostřednictvím těchto nástrojů informuje zákazníky o vlastnostech výrobku a o výrobku samotném, dále informuje o službách. Zpětná vazba od zákazníků slouží k budoucí poptávce po produktu, vytváří podklad pro strategické plánování, výrobní úsek a finanční oddělení. Pod zákazníky si představíme nejen spotřebitele, ale i odběratele a distributory výrobku. Marketing je ústředím podniku, který vytváří komunikační prostředek mezi zákazníky a firmou. Jiné oddělení firmy s trhem většinou nekomunikují. Oddělení marketingu má na starosti:

- Prostoupení do vzájemného styku s vnějším mikroprostředím
- Komunikaci a spolupráci s jinými organizačními složkami podniku
- Sestavování a plnění marketingových plánů

3.1.2 Koordinační funkce (technický rozvoj)

Důležitou úlohou marketingového oddělení je uspokojení potřeb zákazníků a vyhledání nových vhodných výrobků, které se provádí pomocí oddělení technického rozvoje. Toto oddělení se podílí na vývoji nových výrobků, které by po svém vývoji a uvedení na trh měli uspokojit poptávku na trhu a potřeby zákazníků. Nedílnou součástí tohoto vývoje je nutné zajistit i finanční zdroje, právě na již zmiňovanou výrobu. Firma vychází z předpokladů, které musí investovat, posoudit efektivnost tohoto vynaložení a zajistit časovou dostupnost tohoto výrobku, aby byla poptávka včas uspokojena. Na základě těchto informací se vytvoří rozpočet a možné finanční prostředky, které jsou přerozděleny.

(Světlík, 2003, s. 15– 16)

3.1.3 Analytická funkce

Podnik zprostředkovává svoji činnost na určitém prostoru. Další důležitou funkcí marketingu je i shromažďování a analýza faktorů působících v okolí podniku, které ovlivňují aktivity firmy. (Světlík, 2003, s. 16)

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Mallya (2007) uvádí, že při analýze obecného okolí by se měly zkoumat trendy národního a zahraničního prostředí, které působí na domácí firmy.

Oproti tomu Lošťáková (2005) definuje analýzu vnějšího prostředí jako prozkoumání okolí podniku, odкрыtí možného ohrožení v každé oblasti podnikání, ale zároveň vyhledává nové možnosti a příležitosti pro rozšíření podnikatelské činnosti.

Definice podle Světlíka (2003): „Základním cílem podniku je uspokojit potřeby a přání určitého okruhu zákazníků efektivním způsobem. Aby své cíle mohl podnik uskutečnit, musí vstoupit do kontaktu s řadou jiných subjektů. Subjekty tvoří mezoprostředí, ve kterém podnik funguje a kterým je ovlivňována. Mezi ně patří především dodavatelé, zprostředkovatelé, finanční instituce, distributoři, zákazníci, ostatní veřejnost, konkurenční firmy aj.“

3.3 PEST Analýza

Analýza popisuje fakta významné pro vývoj vnějšího prostředí podniku v minulosti a uvažujeme, jak se tyto fakta mění v čase. Následně tipovat, do jaké míry se tyto změny podílí na zvýšení nebo snížení úrovně jejich významnosti. Přehled základních skupin faktorů, které PEST analýza zkoumá, jsou uvedeny v následující tabulce. (Veber, 2000, s. 432)

Tabulka 2: Skupiny faktorů PEST analýzy (Veber, 2000)

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomické cykly • Trendy vývoje HDP • Míra inflace • Míra nezaměstnanosti • Úrokové sazby • Vývoj peněžní zásoby • Disponibilita a cena energií 	<ul style="list-style-type: none"> • Politika zdanění • Stabilita vlády • Sociální politika • Zákony o ochranu životního prostředí • Antimonopolní opatření • Regulace zahraničního obchodu
Sociálně kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • Rozdělování důchodů • Mobilita obyvatelstva • Demografický vývoj • Vývoj životní úrovně a životního cyklu • Přístup k práci • Míra vzdělanosti obyvatelstva 	<ul style="list-style-type: none"> • Trendy ve vývoji a výzkumu • Vládní výdaje na výzkum a vývoj • Vládní přístup k výzkumu a vývoji • Rychlost technologických změn • Míra zastarávání technologií

Kotler (2007) definuje nejúčinnější síly makroprostředí známé také jako **PEST analýza**:

- Politické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Sociální prostředí
- Technologie
- Přírodní prostředí
- Demografické prostředí

Politické prostředí

Do toho prostředí spadá zákony, vládní úřady a různé skupiny, které se snaží omezovat a ovlivňovat jednotlivce a organizace. Patří sem:

- Zákony regulující podnikatelské prostředí
- Zákony o ochranu spotřebitele
- Zákon o ochraně zájmů společnosti

Objevují se zde i skupiny, které naopak chrání zájmy spotřebitelů a dohlíží na kvalitu výrobků. (Kincl, 2004, s. 31)

Ekonomické prostředí

Kupní síla, která je složena ze současného příjmu, úspor a možností získat úvěr a cenu. Důležité je, aby marketingové oddělení sledovalo růst nominálních a reálných mezd, životní náklady, index spotřebitelských cen, míru nezaměstnanosti, míru inflace atd. Vlivem těchto činitelů, je kupní síla ovlivňována. (Horáková, 1992, s. 47)

Sociální prostředí

Dle Kotlera (2007) kulturní prostředí tvoří instituce a faktory, které modifikují preference a chování společnosti. Lidé jsou často ovlivněni prostředím, ve kterém žijí. Toto prostředí je tak může ovlivnit při marketingovém rozhodování.

Kincl (2004) uvádí, že by se marketingoví pracovníci měli soustředit na tyto faktory:

- Vztah lidí k sobě samým
- Vztah lidí k druhým
- Postoj lidí k organizacím
- Názory lidí na společnost
- Postoj lidí k přírodě atd.

Technologie

V důsledku rozvoje nových technologií – robotizace, digitalizace atd., dochází ke vzniku nových služeb. Vlivem toho dochází k automatizaci a jsou vylučovány některé lidské faktory z těchto činností, což má za následek snižování nákladů, zvýšení produktivity práce a zvýšení kvality služeb. Využíváním nových technologií (například internet) usnadňuje zákazníkům větší výběr a kvalitu služeb a dochází tak k uspokojení většího počtu lidí. (Cibáková, Rózsa a Cibák, 2008, s. 38)

Přírodní prostředí

Přírodní prostředí je podle Foreta, Procházky a Urbánka (2005) spojeno se spoustou ekologických jevů, které působí na životní prostředí. Jedná se o znečištění vody, ovzduší, nedostatek surovin a jejich těžba.

Demografické prostředí

Při zkoumání demografických faktorů se dozvíme o změnách a jevech, které probíhají v dané oblasti. Jsou to například faktory: rozmístění, věk, pohlaví, zaměstnání a další statistické údaje. (Janečková a Vašítková, 2001, s. 75–76)

3.4 Porterova analýza

Hadraba (2004) definuje Porterův model pěti konkurenčních sil jako nejvýznamnější nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí firmy. Model je zacílen na otázku, jak konkurenční prostředí ovlivňuje určitý trh. Na základě této analýzy je možné určit, jaké jsou konkrétní konkurenční výhody. Porterova analýza stanovuje pět sil, které působí významně na přitažlivost trhu a k nim pět skupin ohrožení.

Pět konkurenčních sil:

1. Odvětvová konkurence – soupeření mezi současnými podniky v odvětví
2. Noví (potenciální) konkurenti – konkurenti, kteří nově vstupují na trh
3. Substituční a komplementární produkty
4. Zákazníci (odběratelé), jejich kompetence či vyjednávací síla
5. Dodavatelé

Konkurenční síla a k ní působící hrozby:

Odvětvová konkurence – Hrozba intenzivního soupeření mezi podniky v odvětví.

Noví konkurenti – Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví.

Substituční a komplementární produkty – Hrozba podobných nebo možnost nahrazení jiným produktem.

Zákazníci – Hrozba vyššího nárůstu vyjednávacích schopností kupujících.

Dodavatelé – Hrozba vyššího nárůstu vyjednávacích schopností dodavatelů.

3.4.1 Odvětvová konkurence

Čím je konkurence aktivnější lze předpokládat, že přitažlivost odvětví bude menší a hrozba o to větší. Přitažlivost je ovlivněna vlastnostmi, faktory a okolnostmi, ve kterém daný segment působí. Počet silnějších či agresivnějších konkurentů bude v méně lákavém segmentu vyšší. Tempo růstu tržeb může mít za následek toho, v jakém životním cyklu se produkt nachází. Dochází zde často k cenovým válkám, propagačním akcím ve větším měřítku, zrychlení tempa inovací apod. (Hadraba, 2004, s. 76)

3.4.2 Noví (potenciální) konkurenti

Faktorem, který významně ovlivňuje tuto konkurenci, závisí na velikosti vstupních a výstupních bariér. Rozdělení bariér přináší čtyři možné situace, díky nimž můžeme lépe analyzovat příležitosti nebo ohrožení, nalézt konkurenční výhody apod.

- **Vysoké vstupní bariéry – nízké výstupní bariéry** – pro tuto situaci je typické, že do odvětví díky vysokým vstupním bariérám může vstoupit jen malý počet nových podniků. Na druhé straně to přináší i velkou výhodu v případě, že se rozhodne podnik odvětví z jakéhokoliv důvodu opustit. Ztráty jsou při opouštění odvětví minimální.
- **Vysoké vstupní i výstupní bariéry** – specifika tohoto odvětví, můžou značně kladným způsobem ovlivnit výnosnost podnikání. Vstup do tohoto odvětví s sebou nese vysoké náklady a tím se snižuje hrozba nových konkurentů.
- **Nízké vstupní i výstupní bariéry** – vstup i výstup do tohoto odvětví je velmi snadný a s tím se snižuje riziko podnikání. Náklady na vstup i výstup jsou minimální, proto je také možné očekávat nižší ziskovost v tomto odvětví.
- **Vstupní bariéry nízké, výstupní bariéry vysoké** – v tomto odvětví hrozí přehlacení vznikem velkého počtu zbytečných kapacit (například produkční nebo distribuční). Z tohoto odvětví je nákladné odejít. (Hadraba, 2004, s. 77-79)

3.4.3 Substituční a komplementární produkty

Substituční produkty jsou produkty jednoduše nahraditelné. Jejich společným znakem jsou podobné vlastnosti, které lze jednoduše napodobit obdobným produktem. Uspokojení zákazníka tak bývá snadné. Dochází tak k cenovým bojům a tím i výnosnosti podniku. Komplementární produkty jsou produkty, jejichž využití je spojené s užitím jiného produktu. Působí zde vzájemné propojení, například zvýšení ceny paliv, může snížit poptávku po vozidlech. (Hadraba, 2004, s. 81–82)

3.4.4 Zákazníci

S rostoucími kompetencemi zákazníků dochází k mnohdy k ovlivnění podnikání. Zákazníci se svými rostoucími požadavky na produkt dostávají podniky do situace, kdy dochází ke snižování cen, přičemž požadují vyšší kvalitu produkce. Management podniku se proti těmto vlivům může bránit, díky včasným opatřením. (Hadraba, 2004, s. 83)

3.4.5 Dodavatelé

Jak tomu bylo již u zákazníků, tak i dodavatelé představují hrozbu, kdy si mohou měnit podmínky ohledně dodání produktů či služeb. Projevem této hrozby je například zvyšování cen nebo redukce dodávek. Faktory, které odběratele často nutí k těmto změnám přistoupit, jsou následující: odběratele nemají dostatek finančních prostředků na změnu dodavatele, pro dodavatele není problém nalézt jiné odběratele, dodavatelů s požadavky zákazníků je málo a produkty jsou jedinečné. (Hadraba, 2004, s. 84–85)

Porterovy konkurenční strategie

Stanovením tří základních konkurenčních sil, které vzešly z předchozí strukturální analýzy, máme dobrý počáteční bod pro následující strategické uvažování. (Strnad a Dědková, 2007, s. 40)

Tabulka 3: Porterovy konkurenční strategie- (Strnad a Dědková, 2007, s. 40)

Konkurenční výhoda		
Široký TRH Úzký	Nízké náklady	Diferenciace
	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
	Nákladová koncentrace (costfocus)	Diferenciační koncentrace (differentiationfocus)

1. **Vůdčí postavení v nízkých nákladech (overallcostleadership)**- vlivem nízkých nákladů je možné nabízet produkt za nižší cenu než u konkurence. Tato strategie:
 - Snižuje hrozbu vstupu nových konkurentů
 - Ulehčuje vyjednávání s kupujícími
 - Získává výhody při boji s konkurencí
 - Velkosériová výhoda podnik zvýhodňuje při vyjednávání s dodavateli
2. **Diferenciace (a differentiated offering)**- je důležité poslouchat požadavky zákazníků a nabídnout jim něco navíc, čeho si zákazník bude vážit a bude ochoten zaplatit i vyšší cenu za produkt. Diferenciace by se měla specializovat na:
 - Výrobek (vzhled, balení, kvalitu)
 - Distribuční systém (oblíbené sítě, přístup do nejlepších obchodů)
 - Marketingový přístup (reklama, značka)
 - Služby pro výrobek (servis, spolehlivost)
3. **Koncentrace, soustředění** – firma vybere určitý sektor, který je buď časově stabilní a finančně výnosný nebo konkurence tento sektor obstarává nedostatečně.

(Strnad a Dědková, 2007, s. 40)

3.5 SWOT Analýza

Dědina a Cejthamr (2005) popisují SWOT analýzu, která zpracovává všechny rozhodující stránky fungování podniku a její momentální pozice. Faktory jsou rozděleny do čtyř skupin, které představují jednotlivá písmena SWOT analýzy. Tato analýza pomáhá manažerům při posuzování současné a budoucí pozice jejich společnosti. V rámci toho poskytuje manažerům možnost posoudit strategické alternativy, které jsou nejlepší. Analýza se může provádět pravidelně a zjišťovat tak odchylky od předešlých změn. Celkově napomáhá ke zlepšení výkonnosti firmy.

- S – strengths – silné stránky
- W – weaknesses – slabé stránky
- O – opportunities – příležitosti
- T – threats – hrozby

Slavík (2014) definuje SWOT analýzu jako shrnutí nejvýznamnějších informací nebo vizí o okolním prostředí a vývoji a o schopnostech organizace. SWOT analýzu rozlišuje na

vnitřní a vnější vlivy, kde vnitřní vlivy a znaky obsahují slabé a silné stránky podniku a vnější představují příležitosti a hrozby.

„Při SWOT analýze se sleduje řada schopností podniku, mezi něž patří:

1. Schopnost podniku výroby vyvíjet, připravovat, vytvářet profil nabídky.
2. Schopnost výroby (služby) vyrábět.
3. Schopnost výroby prodávat (+ marketing).
4. Schopnost podnikatelské záměry financovat, ekonomická zdatnost.
5. Schopnost řízení podniku.“

(Bednarčík, 2007, s. 81)

Kombinací vnějších a vnitřních faktorů lze rozlišit čtyři typy strategických situací:

Situace A: **WT= mini-mini** – uvnitř podniku dominují slabé stránky a hrozby ve vnějším okolí

Situace B: **WO=mini-maxi** – uvnitř podniku dominují slabé stránky a příležitosti ve vnějším okolí

Situace C: **ST=maxi-mini** – uvnitř podniku dominují silné stránky a hrozby ve vnějším okolí

Situace D: **SO=maxi-maxi** – uvnitř podniku dominují silné stránky a příležitosti ve vnějším okolí

Jak již bylo zmíněno, vnější vlivy představují příležitosti a hrozby a v rámci této analýzy zkoumá především prostředí, ve kterém působí: ekonomické podmínky, demografické faktory, životní prostředí, technologie, politická situace, sociálně kulturní prostředí. Oproti tomu v rámci zkoumání vnitřních vlivů, které zahrnují silné a slabé stránky, považujeme například: firmu jako celek, veřejnost, konkurenci, dodavatele, zprostředkovatele. (Cetlová, 2008, s. 18)

3.6 GE Matice

Podle Zamazalové (2010) je GE matice, neboli McKinsey matice prvek používaný k hodnocení postavení organizace na základě konkurenceschopnosti a atraktivitě trhu. Matice je sestavena o 3x3polích, tedy o devíti polích. Na vodorovné ose je hodnocena konkurenceschopnost organizace, na svislé ose je hodnocena atraktivita oboru. Konkurenceschopnost je rozdělena do tří stupňů – vysoká, průměrná a nízká. Atraktivita je rozdělena také do tří stupňů – silná, průměrná a slabá. Nanesením výsledné hodnoty do matice zjistíme, v jakém segmentu se společnost nachází a co je dobré udělat.

Tabulka 4: GE matice (vl. zprac.)

Konkurenční postavení	Atraktivnost trhu		
	Silná	Průměrná	Slabá
Vysoké	2. Udržet stávající pozici	3. Investovat do firemního růstu	9. Investovat selektivně
Průměrné	1. Investovat selektivně	8. Soustředit se na rentabilní aktivity	6. Omezit růst, snaha ještě vytěžit možné maximum
Nízké	7. Bránit stávající pozici	4. Soustředit se na rentabilní aktivity	5. Opustit aktivity

4 MARKETING NA B-2-B TRHU

B-2-B neboli business to business specifikuje obchod mezi obchodními společnostmi, nikoliv na konečného zákazníka. Jde o komunikaci a obchod mezi dvěma společnostmi. K základním vlastnostem na B-2-B trhu patří: hodnota výrobku je dána podmínkami ve spotřebě, vysoká míra personalizace, malý počet zákazníků vyžadující individuální přístup, transakce s vysokou cenou atd. (Chlebovský, 2010, s. 15)

„Mezi specifika B-2-B trhů patří:

- Větší obrat ve srovnání se spotřebitelským trhem, menší počet zákazníků.
- Odvozená poptávka – poptávka následuje poptávku na spotřebitelském trhu.
- Individualizovaná produkce.
- Větší výkyvy poptávky.
- Princip 80/20- úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy. 20 % nejdůležitějších klíčových zákazníků tvoří 80% obratu firmy.
- Geografická koncentrace zákazníků.
- Malá cenová pružnost.“

(Chlebovský, 2010, s. 15)

Nejúčinnější marketingový nástroj na B-2-B trhu je navázání dlouhodobých vztahů využitím osobního prodeje nebo přímý marketing. Vztahy také fungují na základě elektronické výměny dat, například elektronickým obchodováním a online katalogů. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 140)

Chlebovský (2010) na základě přístupu k zákazníkovi definuje dvě základní skupiny prodeje:

Vztahový prodej: jedná se o vytvoření dlouhodobých dobře fungujících vztahů prospěšných pro obě strany.

Přizpůsobivý prodej: cílem tohoto prodeje je přizpůsobení se potřebám zákazníka, které si definuje.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Paul Advisory s.r.o. je společnost, která nabízí poradenství a školení pro malé, střední i velké společnosti. Společnost byla založena dvěma společníky Ing. et Ing. Josefem Ulrichem a Davidem Pavlišťíkem, dne 26. 7. 2016.

5.1 Profil společnosti

Obchodní firma: Paul Advisory s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Brno- Černovice, Klíčova 1261/2d, PSČ 618 00

Identifikační číslo: 05266521

Datum vzniku: 26. 7. 2016

Statutární orgán: David Pavlišťík, jednatel

Ing. et Ing. Josef Ulrich, jednatel

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, tedy:

- Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
- Velkoobchod a maloobchod
- Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce
- Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy

5.2 Produktové portfolio firmy

Firma v současnosti nabízí široké portfolio nabízených služeb. Svoji nabídku má rozdělenou do několika oblastí. Každá oblast v sobě zahrnuje několik podoblastí, které nabízí.

Vzdělávání

Informační technologie: MS Office, informační systémy, grafické programy, procesní modelery (ATTIS, ARIS), softwary typu CAD

Hard skills: štíhlá výroba (metody LEANu, KAIZEN), projektové řízení, procesní řízení, řízení a plánování výroby, shopfloor management

Soft skills: obchodní dovednosti, komunikační dovednosti, vyjednávání a argumentace, vedení lidí, motivace

Akreditované kurzy: vedoucí provozu mistr/mistrová, manažer, obsluha PC, základy obsluhy PC, dispečer logistiky, čtení a kreslení technické dokumentace

Poradenství: procesní řízení, řízení projektů, implementace LEANu, aktivizace výrobního personálu, manažerské účetnictví, normování, logistika

Dodávka služeb/ řešení na klíč: optimalizace layoutu výrobních hal, SW aplikace, automatizace rutinní činnosti

Produkty: Screening potenciálu rozvoje společnosti, Štíhlá výroba v praxi, aktivizace lidí-7+1 plýtvání, strategický workshop, MS Excel za 3 dny

5.3 Marketingová komunikace společnosti

Internet: Vizualizace webové stránky je v moderním, atraktivním vzhledu a lidé zde najdou potřebné informace. Mohou zde najít informace o firmě, jaký má firma cíl ve vztahu k zákazníkům. Dále podávají informace o podstatě produktů společnosti, proč si vybrat zrovna odborníky ze společnosti a kdy společnost oslovit. Je také možné si zde přečíst reference od firem, které již služeb využily a také jmenný seznam těchto firem. Samozřejmě jsou zde i kontaktní údaje. Co je na webových stránkách zajímavé, že zde nemají uvedený výčet produktů a služeb, které nabízejí, ale pouze kontaktní formulář. Celkově webové stránky působí jednoduchým a stručným dojmem.

Facebook: V rámci diplomové práce se toto téma otevřelo, a je jedním z marketingových prostředků, které se budou realizovat.

LinkedIn: V rámci diplomové práce se toto téma otevřelo, a je jedním z marketingových prostředků, které se budou realizovat.

Twitter: Ne

Youtube: Ne

6 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Tato část diplomové práce se zabývá analýzami marketingového prostředí. Jako první je provedena SWOT analýza, která je zaměřena na rozpoznání silných a slabých stránek vnitřního prostředí firmy a příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí. Dále obsahuje PEST analýzu, která je zaměřená na faktory z vnějšího okolí firmy, které nejsou firmy schopny měnit, ani na ně působit. Poslední analýzou je Porterova analýza konkurenčního prostředí firmy.

6.1 SWOT analýza společnosti

Cílem této kapitoly je řešení SWOT analýzy. Analýza zjišťuje postavení společnosti na trhu, zachycuje její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto skutečnosti zachycuje následující tabulka.

Tabulka 5: SWOT analýza společnosti (vl. zprac.)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Poskytování nadstandardních služeb • Diferenciace od konkurence • Široké portfolio produktů • Osobní přístup k zákazníkům • Kladné reference • Vysoká kvalita poskytovaných služeb • Vysoce zkušený a kvalifikovaný personál 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná propagace • Nízké povědomí o značce • Kapacita lektorů • Nízký počet pracovníků
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšování kvalifikace pracovníků • Zvyšování počtu pracovníků • Působnost po celé ČR • Časová flexibilita • Zvyšující se poptávka po službách • Možnost rozšíření produktového portfolio • Získání potřebných akreditací 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup nové konkurence • Stávající konkurence • Možná ztráta potenciálních zákazníků • Nemožnost práce některého z vedoucích lektorů/konzultantů (nemoc, mrtvice, odchod jinam)...

Z analýzy vyplývá, že mezi silné stránky patří poskytování nadstandardních služeb, diferenciace od konkurence, kdy je klientům věnováno maximální úsilí na dosažení požadavků zákazníka. Často vlivem širokého portfolio produktů dochází k rozšíření poskytovaných služeb, kdy po výčtu produktů firma projeví zájem i o další služby. Mezi slabé stránky patří nízké povědomí o značce, které je způsobeno i vcelku krátkou působností firmy. Také

nízká kapacita lektorů představuje časové vytížení a mnohdy časový problém s uspokojením zakázek. Příležitost představuje další rozšiřování nabízených produktů a tím i navýšení vysoce kvalifikovaných pracovníků. I když má firma sídlo v Brně, ale působí po celé republice, tak může uspokojit větší množství firem a navyšovat své zakázky. Hlavní hrozbu tvoří konkurence, ať už stávající nebo nová. Mohou přinést podobné portfolio nabízených produktů, nastavit nižší cenovou hladinu.

6.2 PEST analýza

Pro analýzu vnějších vlivů, které mají vliv na podnikatelské subjekty, bude použita PEST analýza. Ke zpracování této analýzy jsou využity materiály veřejně dostupné, především statistiky, internetové databáze, závěrečné zprávy a tak dále.

6.2.1 Politicko-právní prostředí

Z hlediska politicko-právního prostředí ovlivňují podnikatelské subjekty různé zákony, předpisy a vyhlášky.

Základní právní předpisy pro podnikatelské subjekty je zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (neboli zákon o obchodních korporacích) a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Zákon o obchodních korporacích je zákon, který částečně nahradil obchodní zákoník. Zákon se zabývá úpravou obchodních společností a družstev. V nedávné době došlo k novele zákona o obchodních korporacích, která přinesla řadu změn:

- Snížení regulace
 - Do základního kapitálu 20 tisíc korun by se vklad nemusel splatit na zvláštní účet
 - O vypuštění údajů ze společenské smlouvy by se nepožadoval notářský zápis
 - Zákaz konkurence nebude tak svázaný zákonem
 - Místo zprávy o podnikatelské činnosti bude stačit výroční zpráva
- Zvýšení transparentnosti
- Neaktivní společnosti
- Propojení se zahraničními rejstříky
- Ochrana práv společníků, zvláště menšinových, a třetích osob

Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti, jejímž cílem je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti. Společnost Paul Advisory s.r.o. realizují i dotační vzdělávání. V této souvislosti disponuje akreditacemi na mnoho rekvalifikačních kurzů.

Vládní politika má tendenci dlouhodobě podporovat oblasti spojené s demografickým a ekonomickým vývojem. Podpora v oblasti zaměstnanosti a vzdělávání je uskutečňována pomocí několika způsobů. Hlavní forma podpory přichází pomocí Evropského sociálního fondu v České republice. Evropský sociální fond je finančním klíčovým nástrojem pro realizaci Evropské strategie zaměstnanosti. Odpovědným orgánem za řízení Evropského sociálního fondu v České republice je Ministerstvo práce a sociálních věcí, dalším řídicím orgánem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Hlavním úkolem je podpora rozvoje zaměstnanosti, snížení nezaměstnanosti atd. Cílem Evropského sociálního fondu je:

- Pomoc nezaměstnaným při vstupu na trh práce
- Sociální začleňování
- Celoživotní vzdělávání
- Rozvoj kvalifikace a způsobilosti pracovní síly
- Zavedení moderních způsobů organizace práce a podnikání
- Boj s diskriminací a nerovnostmi na trhu práce

Podporovány jsou projekty, které mají neinvestiční charakter. Jedná se například o:

- Rekvalifikace nezaměstnaných
- Speciální programy pro osoby se zdravotním postižením, děti a další znevýhodněné skupiny obyvatel
- Tvorba inovativních vzdělávacích programů pro zaměstnance
- Podpora OSVČ při zahájení podnikatelské činnosti
- Rozvoj vzdělávacích programů včetně distančních forem podnikání
- Zvyšování kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení v oblasti řízení a personální politiky

Jedním z využívaných projektů pro vzdělávání zaměstnanců je projekt Podpora odborného vzdělávání II neboli POVEZ II, který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky. Projekt se zabývá adaptabilitou pracovní síly

v podnicích na neustále se měnící situaci na trhu. Cílem je zvýšení konkurenceschopnosti a získání kvalifikovaných pracovních sil, kterou musí firmy disponovat při rozšíření činnosti. (Integrovaný portál MPSV, 2018)

Vzhledem k tomu, že firmy jsou často neochotny investovat do vzdělávání svých zaměstnanců, může být tento projekt jistým východiskem k řešení tohoto problému.

Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) upravuje pracovněprávní vztahy při výkonu práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Společnost prozatím disponuje nízkým počtem zaměstnanců, se kterými má uzavřené platné pracovní smlouvy. Podporuje také zaměstnávání osob starší padesáti let. (Business center, 2018)

Další zákon, který se vztahuje ke společnosti, je zákon o účetnictví. Zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví, upravuje rozsah a vedení účetnictví. Společnost má povinnost vést účetnictví v plném rozsahu. (Business center, 2018)

Zákon č. 589/1992 Sb. o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Zákon upravuje pojistné na sociální zabezpečení, které zahrnuje pojistné na důchodové pojištění a pojistné na nemocenské pojištění a na příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Jelikož společnost zaměstnává osoby, vztahuje se na ně i tento zákon. (Business center, 2018)

6.2.2 Ekonomické prostředí

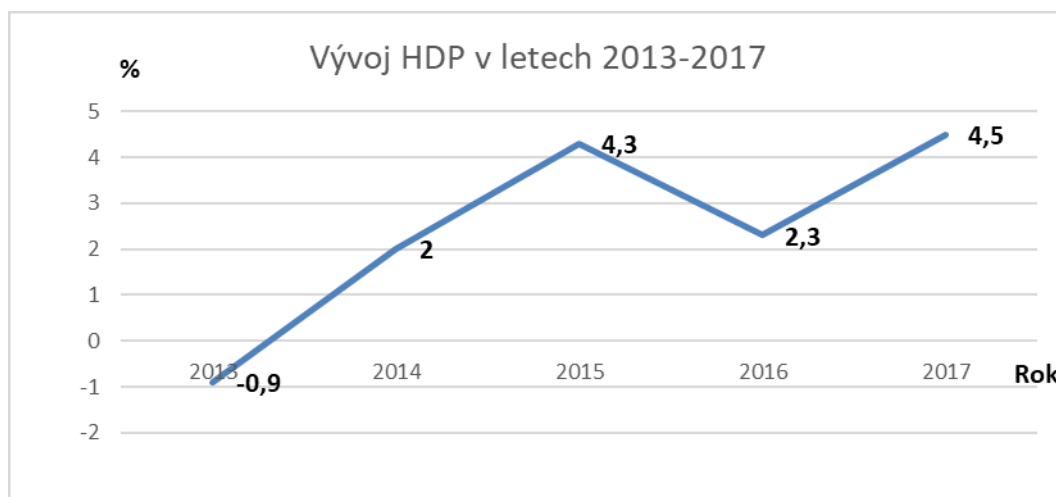
K hlavním faktorům, které působí na podnikatelské subjekty v ekonomickém prostředí, jsou zejména: makroekonomické ukazatele- míra nezaměstnanosti, HDP, DPH, daňová politika, mzdy.

Vlivem stabilního ekonomického růstu má Česká republika dobré propozice k řešení zbývajících strukturálních problémů. Dlouhodobou výzvou je fiskální udržitelnost vzhledem k růstu výdajů na zdravotní péči a stárnutí populace.

I přes velkou poptávku po zaměstnancích jsou některé pracovní skupiny zastoupeny jen v malé míře. Většinou se jedná o sociálně slabší nebo lidi se zdravotním postižením. Dále se stále řeší rozdíl mezi platy mužů a žen.

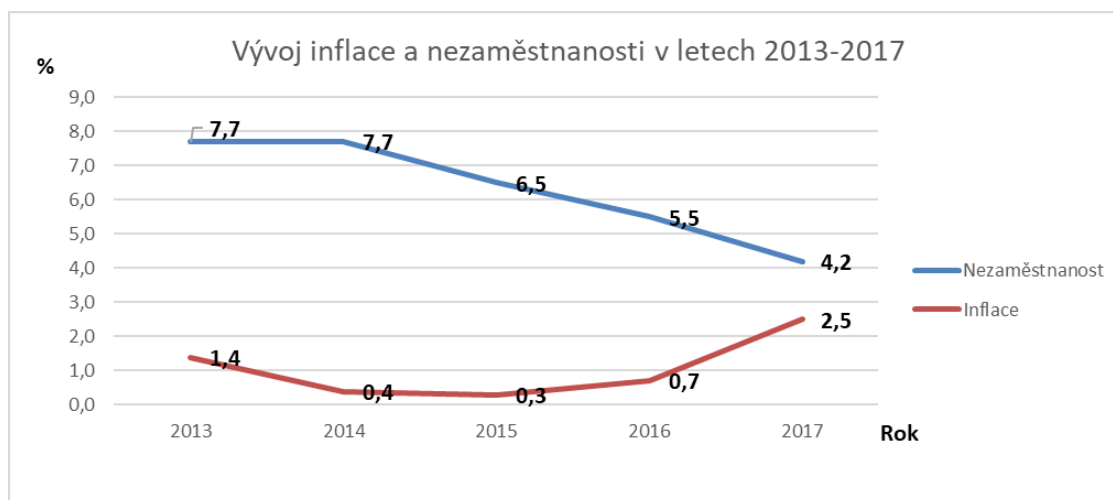
České hospodářství dle statistického úřadu v minulých letech rostlo a letos i následující rok se očekává další nárůst hrubého domácího produktu zhruba o tři procenta. Hrubý domácí produkt vzrostl ve 4. Čtvrtletí 2017 mezičtvrtletně o 0,5 % a meziročně o 5,2 %. Růst hrubého domácího produktu za celý rok 2017 tak činil 4,5 %. Ke konci roku 2017 došlo

k mírnému zrychlení ekonomiky. Vývoj hrubého domácího produktu v České republice ukazuje v posledních pěti letech následující graf. (Finance.cz, 2018)



Obrázek 2: Vývoj HDP v letech 2013-2017 (ČSÚ, 2018, vl. zprac.)

Inflace je nad úrovní dvou procent, kde chce Česká národní banka tuto hodnotu udržet a stabilizovat. Růst HDP se odráží i na stavu trhu práce. Celková zaměstnanost vzrostla oproti předchozímu roku o 1,6% na 5 331 tisíc osob. Celková míra zaměstnanosti tak činí 58,9 %. Míra nezaměstnanosti na konci ledna roku 2018 činila 3,9%. Česká republika se podle Statistického úřadu Evropského společenství drží dlouhodobě pod průměrem Evropské Unie. Dochází k navyšování volných pracovních míst (na konci ledna 2018 bylo 230 728 volných pracovních míst). Firmy zaznamenávají nedostatek pracovních sil, a proto stále hledají nové zaměstnance. (Český statistický úřad, 2018)



Obrázek 3: Vývoj inflace a nezaměstnanosti v letech 2013-2017 (ČSÚ, 2018, vl. zprac.)

Zaručená mzda 2018

Zaručená mzda v roce 2018 oproti loňskému roku navýšila. Rozdělení prací do skupin prací včetně srovnání loňské a letošní zaručené mzdy je uvedeno v tabulce níže. Jednotlivé skupiny jsou rozděleny podle obtížnosti práce. Zaručená mzda 2018 stoupla na 12 500 Kč až 25 000 Kč, podle jednotlivých skupin. Pod tabulkou jsou také uvedeny jednotlivé příklady prací v každé skupině. (Finance.cz, 2017)

Tabulka 6: Zaručená mzda dle skupiny prací v letech 2013-2017 (vl. zprac.)

Skupina prací	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
1.	8 500 Kč	8 500 Kč	9 200 Kč	9 900 Kč	11 000 Kč
2.	9 400 Kč	9 400 Kč	10 200 Kč	10 900 Kč	12 200 Kč
3.	10 400 Kč	10 400 Kč	11 200 Kč	12 100 Kč	13 400 Kč
4.	11 400 Kč	11 400 Kč	12 400 Kč	13 300 Kč	14 800 Kč
5.	12 600 Kč	12 600 Kč	13 700 Kč	14 700 Kč	16 400 Kč
6.	13 900 Kč	13 900 Kč	15 100 Kč	16 200 Kč	18 100 Kč
7.	15 400 Kč	15 400 Kč	16 700 Kč	17 900 Kč	19 900 Kč
8.	17 000 Kč	17 000 Kč	18 400 Kč	19 800 Kč	22 000 Kč
Průměrný meziroční růst		0,0%	8,4%	7,4%	11,3%

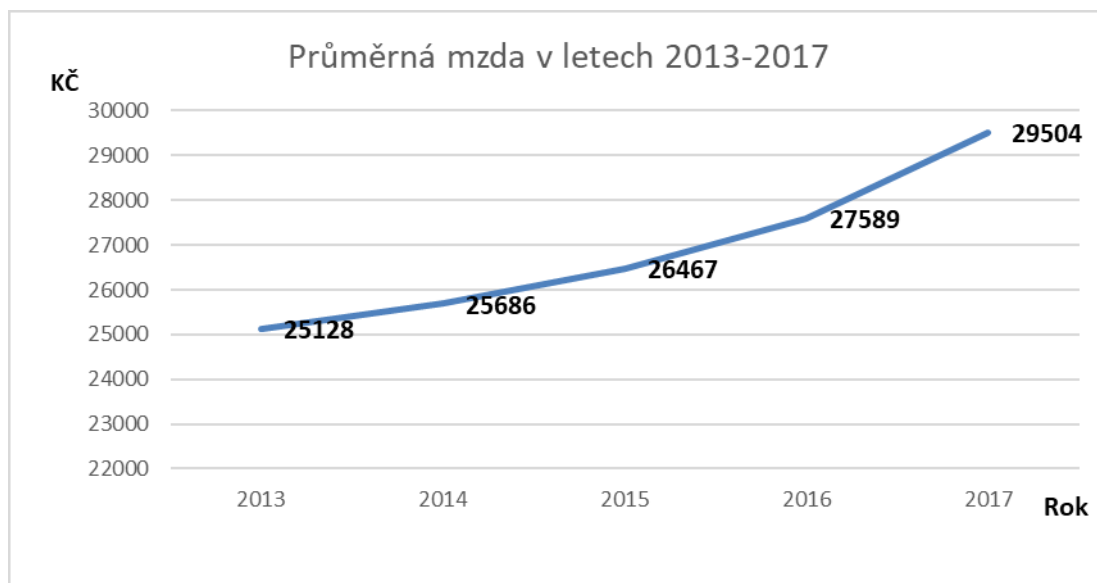
1. Skupina – nenáročná práce
2. Skupina – jednoduché odborné práce
3. Skupina – odborné práce
4. Skupina – odborné specializované práce
5. Skupina – systémové práce

6. Skupina – systémové specializované práce
7. Skupina – tvůrčí systémové práce
8. Skupina – náročné práce

Minimální mzda

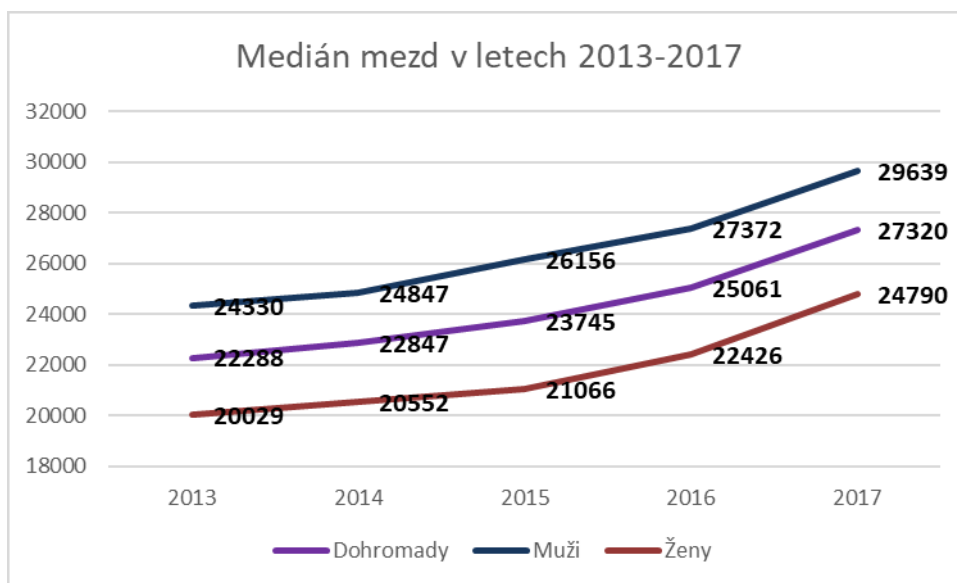
S účinností od 1. ledna 2018 se zvýšila základní sazba minimální mzdy o 1 200 Kč z 11 000 Kč na 12 200 Kč. Vláda České republiky přijala nařízení vlády č. 286/2017 Sb., kterým došlo ke změně nařízení č. 567/2006 Sb. („o minimální mzdě“)

Průměrná mzda každoročně roste. Růstu mezd napomohl nejen omezený trh práce, ale i zvyšování platů ve veřejné sféře. Obecně ale platí, že na průměrnou mzdu nedosáhnou ani dvě třetiny zaměstnanců. (Český statistický úřad, 2018)



Obrázek 4: Vývoj průměrné mzdy v letech 2013-2017 (ČSÚ, 2018, vl. zprac.)

Mediánem mezd se vyznačuje seřazení platů všech zaměstnanců od největšího po nejmenší a zaměstnanec, který se nachází se svou mzdou uprostřed, pobírá takzvaný medián mezd. Nejpravděpodobnější mzdou je nižší mzda, než je průměrná mzda. Graf ukazuje, jak tento medián narůstá z důvodu nárůstu jak minimální mzdy, tak průměrné mzdy. (Český statistický úřad, 2018)



Obrázek 5: Medián mezd v letech 2013-2017 (ČSÚ, 2018, vl. zprac)

Daň z přidané hodnoty

V České republice platí od 1. ledna 2015 tři sazby DPH. Základní daň, která je ve výši 21 %, snížená daň ve výši 15% a 10%.

Daň z příjmů

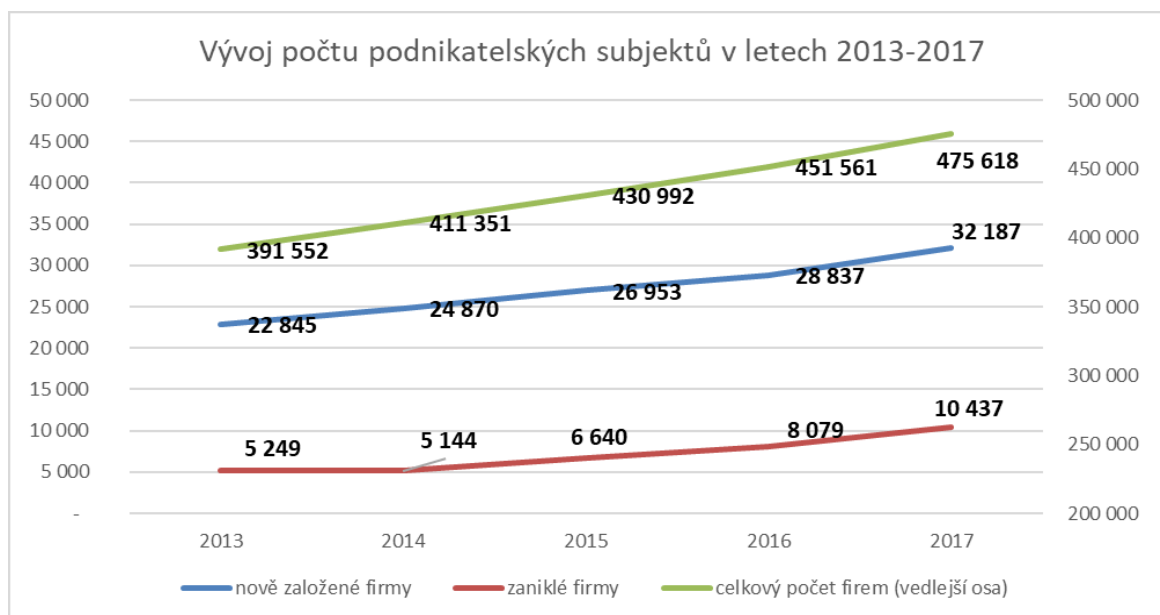
Je daň, která zasahuje finanční příjem fyzických osob, obchodních společností a jiných právnických osob. Daň upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Sazba daně z příjmů fyzických osob činí 15 %, u právnických osob 19%.

Silniční daň

Všechna motorová vozidla, která jsou používána za účelem podnikání, jsou předmětem silniční daně. Poplatníkem i plátcem je provozovatel vozidla, který je zapsán v technickém průkazu. Sazba daně je stanovena obsahem motoru a objemu válců v motoru u osobních automobilů.

Statistika ekonomických subjektů

Počet nově založených firem, počet zkrachovalých firem, celkový počet podnikatelských subjektů (2013-2017) je uveden v následující tabulce.



Obrázek 6: Vývoj počtu podnikatelských subjektů v letech 2013-2017 (ČSÚ, 2018, vl. zprac)

Počet nově založených firem dosáhl poprvé v roce 2017 hranici 30 000. V loňském roce k zániku firem přispěl příchod další vlny Elektronické evidence tržeb. Jednalo se především o malé podniky, které vykazovaly tržby do jednoho milionu korun. Největší počet ukončených firem zaznamenává Praha, poté Jihomoravský kraj. Příznivé je, že firmy vznikají rychlejším tempem, než zanikají. (Český statistický úřad, 2017)

6.2.3 Sociální prostředí

Tabulka 7: Demografická statistika v ČR (vl. zprac.)

Počet obyvatel	10 610 055
Počet sňatků	50 800
Počet rozvodů	25 000
Počet narozených dětí	112 700
Počet zemřelých	107 800

Horizontem prognózy vývoje obyvatelstva v budoucnosti je rok 2065 a je vydána ve třech variantách – střední, nízké a vysoké. Předpokládá se, že počet zemřelých osob bude vyšší než počet narozených dětí. Proto se do budoucna očekává pokles počtu obyvatel České republiky a obyvatelstvo bude stárnout. Co se týče ekonomického potenciálu i zde se očekává slábnutí a jediné co poroste, bude počet osob ve věku nad 65 let.

Dle uvedené prognózy vývoje obyvatelstva do roku 2065 lze předpokládat, že se střední délka života u žen prodlouží na 82,1 roků a u mužů na 76,2. Střední délka života se tak za posledních deset let zvýšila o více než dva roky. (Český statistický úřad, 2018)

S touto prognózou souvisí také pojem age management, který upravuje způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti. Lidé odcházejí do důchodu nejčastěji v letech od 60 do 65 let. Spousta lidí, kteří jsou v penzi, ale stále pracují. V důchodovém věku pracuje zhruba 13 % lidí. Důchodci většinou pracují na dohodu o pracovní činnosti. Těmto lidem je přizpůsobováno v častých případech pracoviště, též nazýváno ergonomie pracoviště.

6.2.4 Technické a technologické prostředí

Na technické a technologické prostředí v dnešní době působí vlivem technologie směrem dopředu několik činitelů. Dochází k automatizaci, robotizaci, mechanizaci a digitalizaci, což je v současnosti známo také pod pojmem průmysl 4.0. Také vlivem technického posunu vpřed se současnost potýká s internetem věcí. Pro lepší představu jsou následující pojmy vysvětleny:

- **Průmysl 4.0**- výraz označující celoevropskou iniciativu manažerů velkých firem, kteří mají rozpohybovat poptávku ve společnosti po nových moderních spotřebních a průmyslových technologiích a urychlit tak vývoj robotizace a moderních plně automatických řídicích systémů, co nejvíce nezávislých na lidské obsluze. Průmysl 4.0 úzce souvisí s uvedenými pojmy automatizace, digitalizace atd. Například stroje dostanou čipy, pomocí nichž bude možné kontrolovat a obsluhovat přes internet, dále využívání 3D tisku, cloudových úložišť.
- **Automatizace** – funguje na základě použití samočinných řídicích systémů k řízení technologických zařízení a procesů. Automatizace snižuje potřebu přítomnosti člověka při vykonávání určité činnosti. Například udržování konstantní teploty v místnosti, úprava intenzity osvětlení.

- **Mechanizace** – je jedním ze znaků industrializace. Etapa technického vývoje, která má společné znaky s automatizací, například nahrazení lidské síly stroji, lepší organizace a dělba práce. Nutné jsou znalosti, jako je obsluha strojů, seřizování strojů, konstruktéři.
- **Robotizace** – také tento pojem se vyznačuje nahrazením lidských zdrojů roboty. Do robotizace vkládají firmy stále více finančních prostředků. Lidé se obávají pracovních míst, ale firmy se snaží pracovní místa zachovávat a doplňují u svých zaměstnanců potřebnou kvalifikaci.
- **Digitalizace** – by měla přinášet zefektivnění a zlepšení fungování procesů vně i uvnitř firmy. Cílem je zvýšit zisk a snížit náklady. Například produkt, ale i systém pro sdílení a zpracování informací – e-shopy, firemní intranety atd.
- **Internet věcí** – neboli IoT (Internet of things). Jedná se o ovládání věcí na dálku pomocí internetu. IoT může být využito např. k autonomnímu sběru dat a jejich vyhodnocování.

(Průmysl 4.0, 2018)

Z PEST analýzy vyplývá, že v současné době je nízká míra nezaměstnanosti, a tak firmy hledají stále nové zaměstnance, kde je kladen důraz na kvalifikaci těchto zaměstnanců. Ekonomika je vzhledem k nízké nezaměstnanosti na dobré úrovni. Dochází k navyšování platů. Politické prostředí příliš na organizaci nepůsobí, tudíž nepředstavuje vysokou hrozbu. Z důvodu stárnutí populace dochází k častějšímu zapojování seniorů do práce, kdy jsou senioři ochotni pracovat při důchodu.

6.3 Porterova analýza

V analytické části diplomové práce je zpracována analýza mikroekonomického prostředí, která působí na poskytování služeb společnosti. Analyzovány jsou síly, které v dané oblasti působí: konkurence, zákazníci, dodavatelé, substituty a komplementy a odvětví. Každý ukazatel je hodnocen příslušnými body, na základě významnosti daného ukazatele. Bodová škála je nastavena od 1 do 5, kde hodnota 1 má nepatrný význam a oproti tomu hodnota 5 má vysoký význam daného ukazatele.

6.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Tabulka 8: Hrozba vstupu nových konkurentů (vl. zprac.)

Faktor	Popis a vysvětlení	Body
Bariéry vstupu 1- bariéry jsou vysoké 5- bariéry jsou minimální	Hlavní bariérou vstupu do odvětví je potřeba vysoce kvalifikovaných osob (vzdělání, zkušenosti, reference), které by mohli tuto činnost vykonávat.	2
Kapitálové požadavky 1- kapitálové požadavky jsou vysoké 5- kapitálové požadavky jsou nízké	Kapitálové požadavky jsou minimální. Nutné počáteční náklady se pohybují v rámci desítek tisíc korun. Provozní náklady se odvíjí od velikosti společnosti. Protože tuto činnost může vykonávat pouze jeden člověk (OSVČ) mohou být i provozní náklady v řádech nižších desítek tisíc korun – tedy nízké.	5
Ziskovost sektoru 1- ziskovost sektoru je nízká 5- ziskovost sektoru je vysoká	Dle produktového portfolia je možné dosahovat poměrně vysoké ziskovosti. Firmy mohou na některé produkty využívat dotačních programů. Z důvodu udržení konkurenceschopnosti a nových trendů je poptávka po těchto službách poměrně vysoká.	4
Přístup k distribučním kanálům 1- dostupnost DK je silně omezená 5- dostupnost DK je snadná	Tyto služby jsou poskytovány přímo zákazníkovi, obvykle v jeho místě působení nebo v sídle firmy.	5

Vlivem poměrně nízkých vstupních investic je možné očekávat, že o tento sektor bude zvýšený zájem, také ziskovost zde může být pro nově příchozí konkurenci zajímavá. Ale

vzhledem k potřebě vysoce kvalifikovaných osob, může tento fakt některé od vstupu na tento trh odradit. Je jasné, že pokud by firma nedisponovala kvalifikovanými osobami, tak by se to odrazilo i na zisku společnosti.

6.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Tabulka 9: Vyjednávací síla dodavatelů (vl. zprac.)

Faktor	Popis a vysvětlení	Body
Dodavatelé služeb 1- vyjednávací síla je nízká 5- vyjednávací síla je vysoká	Většinu nabízených služeb je firma schopna dodávat sama. V případě potřeby najme zkušenou osobu k uspokojení dané zakázky nebo službu outsourcuje.	3
Personál 1- Vyjednávací síla je nízká 5- vyjednávací síla je vysoká	Z důvodu potřeby vysoce kvalifikovaného personálu je vyjednávací síla poměrně vysoká. Na trhu je docela malý počet osob, které by disponovaly znalostmi hned v několika oborech. V případě nalezení takových osob bude těžké si je udržet, a proto se očekává i nárůst mezd. Na druhou stranu interní zaměstnanci nemají takovou vyjednávací sílu jako externí dodavatelé služeb.	2
Náklady na dodavatele 1- nízké náklady 5- vysoké náklady	Náklady na dodavatele jsou vysoké, protože se jedná zejména o externí spolupracovníky, kteří disponují potřebnou kvalifikací (v případě větší společnosti). V případě že se bude jednat o samostatnou osobu – freelancera, tak jsou náklady na dodavatele minimální. Náklady na dodavatele jsou vyšší než na zaměstnance.	4

Za nejvýznamnější faktor se považuje personál, který je těžké vyhledat a udržet si jej. V porovnání nákladů za dodavatele a četnosti využití této možnosti je pro firmu přínosnější a nákladově méně náročné využít dodavatele, než platit pravidelně kvalifikovaného zaměstnance.

6.3.3 Vyjednávací síla klientů

Tabulka 10: Vyjednávací síla klientů (vl. zprac.)

Faktor	Popis a vysvětlení	Body
Náklady na produkt vůči celkovým nákladům 1- nízké náklady 5- vysoké náklady	Náklady na produkt jsou vysoké a pro mnohé firmy finančně náročné. Možnost využití dotačních příspěvků může tuto částku patrně snížit a bude dostupnější pro více firem. Také využití nabízených služeb může firmám do budoucna napomoci snížit náklady a finance.	2
Koncentrace zákazníků dodavatelů služeb 1- vysoká koncentrace zákazníků 5- nízká koncentrace zákazníků	Poptávka po nabízených službách a produktech je na běžné úrovni. Spousta podniků nejeví o produkty zájem, ale po oslovení dotyčné firmy na základě pohovoru mezi vedoucím společnosti a firmou nabízejících tyto produkty dochází k nalezení mezer v těchto oblastech. Vyjednávací síla firem je poměrně nízká (za předpokladu že mají o službu skutečně zájem). Služby společnosti jsou pro výrobní i nevýrobní podniky, tudíž působí ve velké oblasti.	1
Informovanost zákazníků 1- vysoká informovanost	Informovanost zákazníků je průměrná v oblastech vzdělávání, poradenství, zvyšování potenciálu podniku apod. Jsou informováni prostřednictvím internetu, monitorovacích návštěv, od firem nabízejících tyto služby, konferencí, apod. Firmy mnohdy netuší, že	4

5- nízká informovanost	mají mezery v různých oblastech.	
Odlišení produktu 1- vysoká odlišnost 5- nízká odlišnost	Produkty společnosti mají některé obdobné s konkurencí, ale vlivem širokého portfolia a nabízených služeb se od konkurence liší. Jsou schopni nabízet komplexní požadované služby a firma tak může využít i více služeb najednou. Společnost také reaguje na neustále se měnící trh a ihned pružně reaguje a nabízí nejnovější potřebné služby. Firma se snaží individualizovat na konkrétní požadavky konkrétního zákazníka.	2

V případě dobré informovanosti zákazníků lze očekávat i nárůst poptávky v tomto odvětví. Firmy reagují na současné trendy v poslední době aktivněji a snaží se udržet krok před konkurencí. Nabídka těchto služeb převyšuje poptávku, ale pouze z důvodu, že některé firmy nemají poněti o mezerách v jejich podniku, a proto jej nevyužívají do potřebné míry.

6.3.4 Hrozba substitutů

Tabulka 11: Hrozba substitutů

Faktor	Popis a vysvětlení	Body
Existence substitutů 1- nízký počet substitutů 5- vysoký počet substitutů	Substituty nabízených produktů existují (např. investice do nových technologií, namísto optimalizace současného stavu). Na základě průzkumu trhu, ale existence substitutů v takové míře nabízených produktů je minimální. Toto společnosti nabízí do budoucna přední pozici na trhu v tomto odvětví, ale musí samozřejmě reagovat na kroky konkurence.	2
Cena substitutů 1- cena substitutů je nízká 5- cena substitutů je vysoká	V případě, že za substituty budeme považovat nové technologie, tak cena řádově překračuje cenu nabízených služeb společnosti.	1

<p>Náklady na přechod k substitutu</p> <p>1- vysoké náklady 5- nízké náklady</p>	<p>Náklady na přechod jsou minimální, mohou být ale ovlivněny smluvním vztahem (v případě, že za substituty považujeme i podobné služby konkurenčních podniků. V případě substitutu v podobě technologií jsou náklady na přechod poměrně vysoké.</p>	3
<p>Ochota přejít na substitut</p> <p>1- nízká ochota 5- vysoká ochota</p>	<p>Tento faktor ovlivňují především reference daného podniku a osobní setkání (v případě podobných nabídek služeb). V případě investice do technologií je ochota přecházet vysoká, nicméně cena pořízení těchto technologií je vysoká. Náklady na přechod jsou pro zákazníky odrazující.</p>	2
<p>Dostupnost substitutů</p> <p>1- špatná dostupnost 5- dobrá dostupnost</p>	<p>Dostupnost substitutů závisí na místně působnosti podniku. Existují kraje, kde dostupnost je poměrně dobrá, především v oblasti hlavního města a krajských měst. Firma Paul Advisory s.r.o. se snaží působit na území celé České republiky, proto mu to může přinášet výhody oproti jiným substitutům. Dostupnost substitutů je poměrně nízká.</p>	2

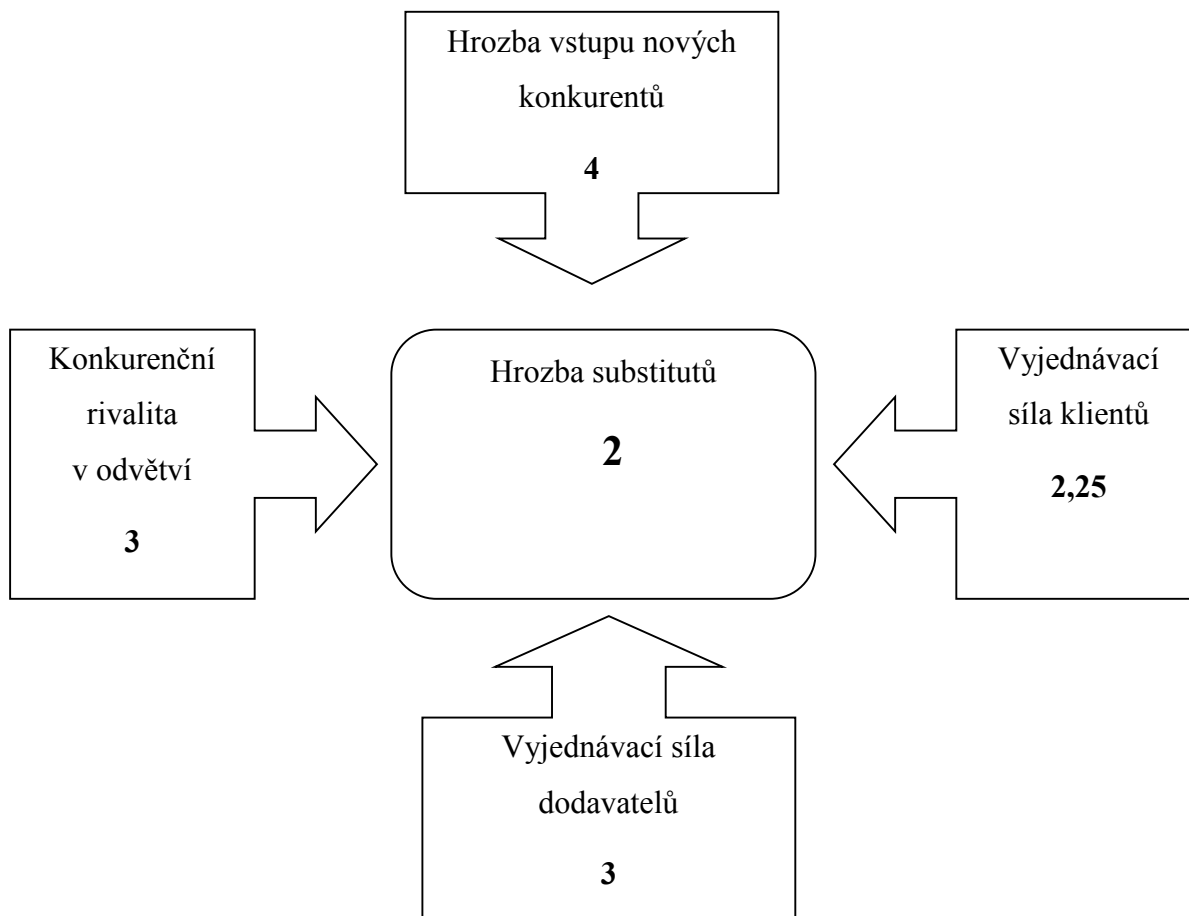
Přechod k substitutům není náročný, proto musí společnost Paul Advisory s.r.o. pracovat na kvalitě nabízených produktů, aby firmy neměly tendenci volit substituty. Faktor dostupnosti substitutů vzhledem k celorepublikové působnosti společnosti nepředstavuje velkou vyjednávací sílu substitutů.

6.3.5 Konkurenční rivalita v odvětví

Tabulka 12: Konkurenční rivalita v odvětví (vl. zprac.)

Faktor	Popis a vysvětlení	Body
Počet konkurentů 1- nízký počet 5- vysoký počet	Počet konkurentů poskytující podobné portfolio služeb je vysoké. Konkurence se většinou soustředí na určitý blok produktů, které nabízí a není tak schopna reagovat na kompletní poptávku firem. Subjektů je poměrně dost.	4
Velikost konkurentů 1- konkurenční podniky jsou menší 5- konkurenční podniky jsou velké	Velikost konkurence je individuální. Některá konkurence má již vybudované dobré jméno na trhu, ale existuje zde i konkurence, o které není téměř žádná zmínka. Etablované společnosti jsou již na trhu několik let a proto hodnocení číslem 4.	4
Velikost trhu 1- větší trh 5- menší trh	Velikost trhu se neustále zvětšuje. Konkurenční rivalita je v odvětví poměrně vysoká z důvodu nižší poptávky po produktech.	1
Cena služby 1- nízká cena 5- vysoká cena	Ceny v jednotlivých konkurenčních podnicích se liší poměrně zřetelně. Odchylka cen se pohybuje v řádu desítek procent, což může být pro potenciální zákazníky zřetelné.	3

Konkurenční rivalita v oblasti cenové politiky je na průměrné úrovni, vzhledem k podobně nastaveným parametrům. Ceny se sledují s konkurencí a jsou na základě toho upravovány, ale musí se udržet kvalita poskytovaných služeb. Z důvodu převýšení nabídky nad poptávkou je konkurenční rivalita poměrně vysoká, ale nalezení správné skuliny v tomto odvětví je možné převzít vedoucí pozici vzhledem ke konkurenci.



Obrázek 7: Porterův model 5 sil (vl. zprac.)

Z Porterovy analýzy vyplývá, že faktor hrozby substitutů je nejslabším faktorem. Největší číslo měl faktor náklady na přechod k substitutu, oproti tomu nejmenší číslo faktor cena substitutů. Druhým nejslabším faktorem je vyjednávací síla klientů, kteří minimálně ovlivňují výši vložených finančních prostředků do produktů společnosti. Přičemž vyjednávací síla dodavatelů a faktor konkurenční rivalita v odvětví dosahují stejné hodnoty. Vyjednávací síla dodavatelů představuje středně vysoké riziko, i když je trh poměrně dost obsazen. Konkurenční rivalita v odvětví představuje také středně vysoké riziko, ale z důvodu neustále se narůstající konkurence v podobě nově příchodících konkurentů, musí věnovat zvýšenou pozornost tomuto faktoru a držet krok neustále vpřed.

6.4 GE matice

GE matice zkoumá postavení společnosti na trhu. Sleduje konkurenceschopnost a atraktivitu trhu. Z výsledku vychází schopnost určit postavení podniku v určitém segmentu a je možné zjistit, co udělat pro další rozvoj podniku. Tabulky zachycují zmíněné faktory a dochází k hodnocení těchto faktorů na základě kritérií. Škála bodů je od 1 do 4, kde číslo 1 je nejhorší a číslo 4 nejlepší.


Tabulka 13: Faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniku (vl. zprac.)

	Body	Váha	Součin
Cena poskytovaných služeb	3	5%	0,15
Kvalita poskytovaných služeb	4	25%	1,00
Tržby	2	15%	0,30
Kvalita managementu	3	5%	0,15
Dohledatelnost společnosti na internetu	3	10%	0,30
Množství firem se stejným zaměřením na trhu	1	20%	0,20
Šíře nabídky služeb	3	8%	0,24
Diferenciace služeb	3	12%	0,36
Celkem		100%	2,70

Tabulka 14: Faktory ovlivňující atraktivitu trhu (vl. zprac.)

	Body	Váha	Součin
Velikost trhu	4	15%	0,60
Síla konkurence	3	25%	0,75
Náklady vstupu na trh	4	10%	0,40
Inovační potenciál	2	15%	0,30
Zákazníci	2	20%	0,40
Politické prostředí	4	5%	0,20
Infrastruktura	3	5%	0,15
Sociální prostředí	3	5%	0,15
Celkem		100%	2,95

Tabulka 15: GE matice společnosti (vl. zprac.)

Konkurenční postavení	Atraktivnost trhu		
	Silná (2,67-4)	Průměrná (1,34-2,66)	Slabá (0-1,33)
Vysoké (2,67-4)	2. Udržet stávající pozici 	3. Investovat do firemního růstu	9. Investovat selektivně
Průměrné (1,34-2,66)	1. Investovat selektivně	8. Soustředit se na rentabilní aktivity	6. Omezit růst, snaha ještě vytěžit možné maximum
Nízké (0-1,33)	7. Bránit stávající pozici	4. Soustředit se na rentabilní aktivity	5. Opustit aktivity

GE matice je rozdělena do tří částí, které se od sebe liší doporučenou strategií. Společnost Paul Advisory s.r.o. je umístěna v poli, které se nazývá udržení stávající pozice. Na základě daného výsledku se firma nachází v nejlepší pozici. Společnost zaujímá vysoké konkurenční postavení na silně atraktivním trhu. Doporučením do budoucnosti pro vývoj společnosti je udržet si stávající pozici. Cílem je udržet si stávající zákazníky, získat nové zákazníky a maximalizovat zisk. Vysoká atraktivnost trhu je především způsobena rychlým tempem růstu trhu, ziskovostí a nízkým počtem faktorů, které brání vstupu do odvětví. Společnost dosahuje vysoce konkurenčního postavení především z důvodu poskytování vysoce kvalitních služeb a širokého sortimentu nabízených produktů.

7 PROJEKT ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB SPOLEČNOSTI PAUL ADVISORY

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že společnost má na trhu za poměrně krátkou dobu působení značné postavení. Dostala se povědomí spoustě firem, díky referencím podniků, se kterými již Paul Advisory s.r.o. spolupracovalo. Jedná se například o firmy: Ekofiltr, CZ Loko, Emco, Senco, RI Okna, KWD Bohemia či KIA Slovakia. Očekává se, že poptávka po nabízených službách poroste, ale je potřeba produktové portfolio přizpůsobit požadavkům na trhu. Velký potenciál je v přicházejícím GDPR (Obecné nařízení na ochranu osobních údajů). Společnost Paul Advisory s.r.o. chce na toto nařízení zareagovat a bude implementací tohoto nařízení nabízet jako svůj nový produkt. Z průzkumu trhu vyplývá, že je v současné době trh nenasycen. Jelikož se čeká obrovská poptávka po této službě, bude to pro společnost možnost, jak navýšit zisk a vyřešit problém u velkého množství podniků.

7.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je navrhnout produkt, který dokáže podnikům nabídnout komplexní službu, která by zabezpečila podnikům soulad s Obecným nařízením Evropské unie, dle nařízení evropského parlamentu a rady (EU) 2016/679. Produkt je určený pro všechny subjekty, na které se dané zařízení vztahuje a budou nuceni ho zavést do své každodenní praxe.

Dílčí cíle projektu jsou

- Navrhnout a zavést nový produkt
- Realizovat vhodnou marketingovou kampaň pro daný produkt
- Získat nové zákazníky
- Diferenciovat portfolio nabízených služeb

7.2 Popis nového produktu – služby

7.2.1 Obecně o GDPR a DPO

GDPR (General Data Protection Regulation) neboli obecné nařízení na ochranu osobních údajů je jeden z nejvíce ucelených souborů pravidel na ochranu dat na světě. S GDPR bude mít dočinění každý, kdo zpracovává osobní údaje Evropanů, zároveň i společnosti mimo

území EU působící na evropském trhu. Nařízení se vztahuje na firmy, instituce, ale i jednotlivce, kteří jakýmkoliv způsobem pracují s osobními údaji svých zákazníků, zaměstnanců, klientů či dodavatelů. GDPR postihne i subjekty, které sledují či analyzují chování uživatelů na webu, při využívání aplikací nebo chytrých technologií. Ochrana digitálních práv občanů je hlavním cílem GDPR. Úprava zpracování osobních dat se bude týkat i bankovních institucí, zdravotnictví, veřejné správy, E-shopů atd. Za porušení hrozí firmám vysoké pokuty, které by mohly ovlivnit i budoucí fungování těchto podniků.

GDPR vstoupí v platnost jednotně 25. května 2018. Nahrazena tak bude současná právní úprava ochrany osobních údajů v podobě směrnice 95/46/ES a s ní i související zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Práva a povinnosti budou nahrazeny právy a povinnostmi vyplývající z Obecného nařízení. Tato nová pravidla byla předepsána formou evropského nařízení, což znamená jednotnou platnost ve všech státech EU. Příprava probíhá od dubna 2016, kdy bylo GDPR schváleno a bude probíhat do doby, než vstoupí v platnost. V době přípravy, kterých se toto nařízení týká, musí zrevidovat své informační systémy a postup nakládání s osobními údaji. V rámci tohoto přípravného období obdrží jednotlivé státy EU prováděcí zákon, který upřesní více než padesát bodů, které GDPR uděluje do jejich národní pravomoci.

GDPR přináší spoustu zásadních změn. Jedná se o rovnocennou vymahatelnost práva v celé EU, stejné sankce a vzájemnou spolupráci dozorových orgánů. Díky GDPR získají občané EU kontrolu nad svými osobními údaji. GDPR přináší i administrativní zátěž. Platnost a dodržování musí správce i zpracovatel údajů dokládat po celou dobu zpracování. S administrací souvisí i například dokumentování, že dochází ke zpracování pouze těch údajů, se kterými je nezbytné pracovat.

Práv se dostane i osobám, kterým údaje patří. Budou o nakládání s jejich údaji seznámeni, mohou vznést námitku na zpracování. Osoby, kterým údaje patří, by měli mít přístup k těmto údajům a měl by být přímý a online. Lidé budou mít také nové právo na výmaz rozšíření a právo být zapomenut. Osobní údaje by tak měli být bez jakéhokoliv odkladu vymazány, pokud neexistuje důvod na jejich další zpracování.

Za osobní údaje GDPR považuje všechny informace vtahující se k identifikované fyzické osobě. Osobní údaje obsahují jméno, pohlaví, věk, datum narození, osobní stav, IP adresa či fotografický záznam. V případě podnikajících fyzických osob jsou údaje rozšířeny o organizační údaje: e-mailová adresa, telefonní číslo a další identifikační údaje, které vydal

stát. Dále je zde zvláštní kategorie osobních údajů, které je věnována pozornost. Do této kategorie patří například etnický či rasový původ, politický názor, náboženské vyznání, filozofické vyznání, členství v odborech, zdravotní stav, sexuální orientace, trestní delikty nebo pravomocné odsouzení. Kategorii citlivých údajů rozšířili o genetické údaje, biometrické údaje a osobní údaje dětí. Tyto údaje jsou speciálně zpracované a je jim věnována větší pozornost. Oproti tomu jsou z GDPR vyloučeny anonymizované údaje, údaje zemřelých osob a údaje které nemají obchodní charakter.

Dostalo se také mnohem větších práv občanů. Tyto práva jsou především:

- Právo na přístup
- Právo na opravu
- Právo na výmaz
- Právo být zapomenut
- Právo na omezení zpracování
- Přenositelnost údajů
- Právo vznést námitku

Občané budou mít právo být informováni jaký je účel zpracování údajů a s ním i veškeré údaje. Nesmí být ale narušeno například obchodní tajemství, duševní vlastnictví, autorské právo. Právo na výmaz může být použit v případě, že je udán jeden z následujících důvodů:

- Osobní údaje již nejsou potřebné pro účel, pro který byly shromažďovány nebo zpracovávány
- Občan odvolá souhlas, pokud je zpracování založeno na souhlasu a neexistuje žádný další právní důvod pro zpracování
- Občan vznesl námitku proti zpracování z důvodu oprávněných zájmů správce osobních údajů, jako je např. vedení záznamů o zaměstnancích
- Osobní údaje byly zpracovány protiprávně
- Pokud není dán rodičovský souhlas se zpracováním osobních údajů dětí
- Právní povinnost stanovená právem Unie nebo členským státem

GDPR ukládá povinnosti institucím podle principu tzv. zodpovědnosti, zavést technická, organizační a procesní opatření za účelem prokázání souladu s principy GDPR bez ohledu

na velikost podniku nebo počet zaměstnanců. Tento princip s sebou ponese nemalé časové a finanční investice. Bude se to týkat zejména těchto oblastí:

- Implementace záměrné a nezbytné ochrany dat
- Vypracování posouzení vlivu na ochranu osobních údajů
- Jmenování pověřence pro ochranu osobních údajů neboli DPO (Data Protection Officer)
- Zavedení tzv. pseudonymizace osobních údajů
- Vedení záznamů o činnostech zpracování
- Konzultace s dozorovým orgánem před samotným zpracováním osobních údajů

Povinnost zpracovatelů je vést záznamy o činnostech zpracování. Záznamy o činnostech by měly obsahovat informace jako je jméno a kontaktní údaje správce a zpracovatele včetně jména DPO, účely zpracování, popis kategorií subjektů údajů a kategorií osobních údajů, kategorie příjemců, kterým byly nebo budou údaje zpřístupněny, informace o mezinárodním předávání osobních údajů, lhůty pro výmaz jednotlivých kategorií údajů, popis technických a organizačních opatření. Výjimku tvoří organizace, které mají méně než 250 zaměstnanců a v případě, že zpracování osobních údajů není jejich hlavní činností.

V případě, že firmy budou GDPR ignorovat, hrozí velké sankce. V případě, že podniky poruší, nezavedou či nebudou připraveny na nové nařízení, hrozí vysoké pokuty, které mohou pro firmy znamenat ukončení činnosti. Maximální výše pokuty je stanovena na částku 20 000 000 eur nebo 4 % z celkového ročního obrátu. Výše pokuty se odvíjí od povahy porušení. Maximální výše pokuty může být uložena všem subjektům a nehraje zde roli velikost podniku. (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů, copyright 2018)

DPO (Data Protection Officer)

DPO neboli pověřenec pro ochranu osobních údajů. Jeho hlavní činností je monitorování zpracování osobních údajů s povinnostmi vycházejících z nařízení. DPO provádí interní audity, školení pracovníků a řídí agendu interní ochrany dat. Povinnost jmenovat pověřence je nutná v případě pokud:

- Zpracování provádí orgán veřejné moci či veřejný subjekt
- Hlavní činností správce nebo zpracovatele spočívají v operacích zpracování, které vyžadují rozsáhlé pravidelné a systematické monitorování občanů

- Hlavní činnosti správce nebo zpracovatele spočívají v rozsáhlém zpracování zvláštních kategorií údajů nebo osobních údajů týkajících se rozsudků v trestních věcech a trestných činů

Dle nařízení existuje možnost, že jeden pověřenec může být jmenován pro více státních orgánů či firem. DPO musí být nezbytně dostupný například pomocí horké linky, osobní přítomností, pomocí komunikačních prostředků. DPO je vázán tajemstvím a důvěrností v souladu s právem Unie nebo členských států.

DPO by měl splňovat pro svoji funkci následující předpoklady: i když není dána potřebná kvalifikace pro výkon této činnosti, měl by disponovat vědomostmi z oblasti národní a evropské legislativy a praxi v oboru ochrany osobních údajů a důkladně znát GDPR. (GDPR, 2018)

7.3 Marketingový mix služeb

7.3.1 Produkt „Be GDPR ready“

Cílem produktu Be GPDR ready je poskytnout klientům komplexní službu, díky které bude Evropské nařízení o ochraně osobních údajů plně implementováno do jejich každodenní praxe. Alternativou je využít pouze dílčí část produktu, například jednu z poskytovaných analýz.

Kompletní struktura produktu:

Úvodní zaškolení zainteresovaných osob na problematiku a terminologii GDPR

Cílem této etapy je uvést zainteresované osoby do GDPR, a především si sjednotit slovník – usnadní a zrychlí to budoucí práci na projektu implementace obecného nařízení o ochraně osobních údajů do podnikové praxe. Předpokládaný rozsah je 1 den na 1 školenou skupinu (tj. 10 osob). Předpokládaná cena 13 000,- Kč/skupina.

GDPR workshop

GDPR workshop je věnován „poznání zákazníka“ a úrovně standardizace podnikových procesů. Cílem je poznat současný stav ochrany osobních údajů, evidenci osobních údajů (jaké, kde), standardizaci procesů, či architekturu počítačové sítě. Výstupem etapy je hrubý popis současného stavu – návrh dalších analýz a zaúkolování interního týmu. Rozsah workshopu je stanoven na 1 den ve dvou konzultantech (právník a procesní analytik). Cena workshopu je stanovena na 32 000,- Kč.

Analýzy sloužící k posouzení současného stavu (připravenosti GDPR)

- a) Analýza osobní bezpečnosti
- b) Analýza dat o zaměstnancích
- c) Analýza IT systémů
- d) Analýza předávání třetím stranám
- e) Analýza přístupových práv
- f) Analýza dokumentace
- g) Analýza webů a e-shopů
- h) Analýza marketingu a souhlasů se zpracováním
- i) Analýza monitorovacích systémů
- j) Analýza rizik

Každou z výše uvedených analýz si může zákazník dle metodiky zpracovat sám. V případě, že si chce nechat vypracovat analýzu na klíč, je cena každé analýzy a její vyhodnocení stanovena na 12 000,- Kč. V případě analýzy rizik je cena 20 000,-Kč. To, které analýzy zákazník potřebuje vypracovat je určeno na GDPR workshopu.

Vyhodnocení potřebných analýz je vstupem pro GAP (rozdílovou analýzu).

GAP analýza

Na základě získaných informací z jednotlivých analýz je provedena rozdílová analýza, která definuje další nutné kroky a opatření pro samotnou implementaci GDPR do stavu ready. Cena této analýzy je stanovena na 30 000,- Kč.

Samotná Implementace opatření pro GDPR ready

Rozsah celé implementace je určen GAP analýzou. Zákazník má opět možnost implementovat si jednotlivá doporučení do praxe sám. V případě, že to není v jeho technických či personálních silách, je mu poskytnuta poradenská a konzultační činnost. Může se jednat například o: Standardizaci procesů, Přípravu potřebné dokumentace (směrnice, formuláře, souhlasy), Revizi současných smluv, Revizi firemní dokumentace, Revizi architektury PC sítě, Definici zadání na úpravu IS pro jeho dodavatele atd.

Zde je stanovena cena za konzultační/poradenskou hodinu ve výši 1 500,- Kč.

Produkt „Weekly DPO“

Tento produkt je určen pro ty, kteří mají povinnost mít zřízenou pracovní pozici pověřence pro ochranu osobních údajů. Nařízení o ochraně osobních údajů umožňuje mít tuto pozici

outsourcovanou, což je smyslem daného produktu. Hlavním cílem externího DPO je dohlížení na dodržování nově nastavených pravidel a standardů. Dále také kontrola průkaznosti dodržování nařízení GDPR, případně tuto průkaznost zajistit a doložit.

Cena této služby je stanovena na 10 000,- Kč měsíčně při rozsahu 2 dny u zákazníka a tři dny mimo sídlo zákazníka (hot-line, vzdálená plocha atd.).

7.3.2 Cena služby

Tabulka 16: Ceny dílčích služeb produktu (vl. zprac.)

Dílčí část produktu	Cena	MJ	Nutnost
Úvodní zaškolení	13 000 Kč	1 skupina osob	povinné
GDPR workshop	32 000 Kč	workshop	povinné
Analýzy na klíč a) Analýza osobní bezpečnosti b) Analýza dat o zaměstnancích c) Analýza IT systémů d) Analýza předávání třetím stranám e) Analýza přístupových práv f) Analýza dokumentace g) Analýza webů a e-shopů h) Analýza marketingu a souhlasů se zpracováním i) Analýza monitorovacích systémů	12 000 Kč	provedení a vyhodnocení	volitelné
Analýza rizik	20 000 Kč	provedení a vyhodnocení	povinné
GAP analýza	30 000 Kč	provedení a vyhodnocení	povinné
Implementace opatření pro GDPR ready	1 500 Kč	konzultační hodina	volitelné
Produkt „Weekly DPO“	10 000 Kč	měsíc	volitelné

7.3.3 Distribuce

Distribuční podmínky poukazují na to jakým způsobem je služba zákazníkovi dodána. V případě společnosti Paul Advisory s.r.o. je uplatněn distribuční kanál, kdy poskytovatel služby jde k zákazníkovi. Služba je poskytována v sídle nebo provozovně zákazníka, z důvodu, že je zde přístup ke všem potřebným informacím. I vzhledem k tomu, že je potřeba získávat informace z interních zdrojů či informačních systémů, je služba poskytována v sídle zákazníka.

7.3.4 Propagace

Společnost nedisponuje marketingovým oddělením, tudíž se snaží reklamu plánovat dle dostupných informací na internetu, inspiruje se u jiných podniků a vychází ze znalostí získaných v dřívější době. Marketingový komunikační mix bude využívat: reklamy, webových stránek, přímého prodeje, produktových listů, sociálních sítí (LinkedIn a Facebook), e-mailingu.

7.3.4.1 Reklama

Hlavním cílem reklamy je seznámit zákazníky s nově nabízenou službou. Informovat o službě, co je nabízeno. Reklama je využita v několika podobách.

Hlavní reklamní předmět tvoří produktové listy (informační dokument k produktu v rozsahu jedné A4), které jsou rozdistribuovány na nejvíce účelná místa. Dále jsou produktové listy umístěny na veřejných místech, kde je pravděpodobnost, že se vyskytnou zástupci firem. Může jít například o příslušné úřady, školící centra atd. Nejdříve celý interní tým (7-8 lidí) připraví podklady, co by měl produktový list obsahovat a jakou bude mít formu. Na základě toho osloví externího grafika, který připraví grafický návrh produktového listu. Jakmile je design produktového listu zhotoven, jsou zadány do tisku. Následně jsou rozdistribuovány na potřebná koncová místa. Stávajícím zákazníkům a zákazníkům a firmám, se kterými společnost Paul Advisory s.r.o. v historii jednala. Produktový list je doručen poštou. Distribuci na veřejná místa uvedená výše provedou v rámci své obchodní činnosti obchodní zástupci společnosti.

Tabulka 17: Činnosti spojené s produktovým listem a jejich rozsah (vl. zprac.)

Činnost	Realizace a rozsah
Příprava produktového listu interním týmem	40 hodin
Grafický návrh produktového listu	externí grafik
Tisk produktových listů	externí tiskárna - 1000 ks
Distribuce na veřejná místa (cca 50 míst)	interní OZ – 100 hodin
Distribuce produktových listů poštou	interní OZ - 200 zásilek

V úvahu také přichází představení nabízeného produktu v sektorovém časopisu - Reportáže z průmyslu. Do časopisu je vložen již připravený produktový list. Formát článku je půl strany A4. V případě, že se článek v časopisu šestkrát opakuje, je možné využít slevu 25%, čímž firma ušetří finance na jiný druh propagace. Cena jednoho zveřejnění bez opakování je 35 900,- Kč.

7.3.4.2 Osobní prodej

Společnost má vytvořené potřebné produktové listy, se kterými oslovuje firmy a představuje jim produktové listy na osobních schůzkách. Schůzky jsou předem telefonicky domluvené a převážně probíhají se zástupci firem. Výhodou této formy prodeje je navázání potřebného vztahu s klienty. Lze domluvit přesné podmínky a nabídnout jim produkt tak, aby přesně vyhovoval jejich požadavkům. I když se jedná o časově náročnější způsob předávání informací o produktu, úspěšnost je poměrně vysoká, což částečně kompenzuje čas strávený na těchto osobních schůzkách. Tyto schůzky absolvují jednatelé firmy a interní obchodní zástupce a externí partneři.

7.3.4.3 On-line propagace

Rozšířením internetu se změnila podoba disciplín komunikačního mixu. On-line komunikace plní mnoho funkcí: zavádění nového produktu, zvyšování povědomí o stávajících produktech, posilování image firmy. Forma přímého prodeje prostřednictvím internetu společnost nenabízí a v nejbližší době ani o této možnosti neuvažuje z důvodu individuálního přístupu ke klientům. V oblasti online propagace se v případě zavedení nového produktu uvažuje o následujících nástrojích: webové stránky, direct mailing, Sociální síť (Facebook, LinkedIn).

Webové stránky představují hlavní komunikační nástroj společnosti již v současné době. Zde se zákazníci dozví potřebné informace o společnosti Paul Advisory s.r.o. a také důležité kontaktní údaje. Stránky jsou snadno dohledatelné, mají atraktivní a přesvědčivý obsah. Webové stránky jsou pravidelně aktualizovány a spravovány. V rámci nového produktu je ale třeba vytvořit novou sekci na webových stránkách, což je již nad rámec pravidelné správy. Tato činnost je zadána externímu web masterovi.

Direct mailing společnost realizuje v rámci svých kapacit. Nejdříve je nutné navrhnout mailingovou kampaň. Po návrhu kampaně musí být proveden grafický design kampaně a naprogramování doručovacího e-mailu. Tato činnost je opět zadána externímu grafikovi.

Po spuštění kampaně je nutné kampaň pravidelně vyhodnocovat a dovolávat prokliky. Dovolávání kampaně realizuje obchodní tým s cílem sjednat si k produktu schůzku. Mailin-
gová kampaň je směřována na stávající klienty a společnosti, se kterými v minulosti společnost Paul Advisory s.r.o. jednala.

Dalším prostředkem, který v poslední době nabývá na popularitě, a proto je využit, jsou sociální sítě. Sociální sítě jsou v dnešní době obrovským trendem a silným marketingovým nástrojem. Díky sociálním sítím je schopna společnost oslovit velké množství potenciálních zákazníků a také přesně cílit na konkrétní osoby (např. jednatele či majitele firem).

Facebook představuje způsob, jak seznámit velké množství lidí se společností a nabízenými produkty. Nejdříve je vytvořen firemní profil na Facebooku, který prezentuje firmu. Po vytvoření profilu je důležité naplánovat, co a jak je propagováno, jak vypadá cílová skupina, jaký je rozpočet kampaně, platební a plánovací možnosti společnosti. Je potřeba nastavit základní atributy reklamy, vybrat destinaci, která se propaguje (URL adresa, Facebooková stránka). Dále je nastaven cíl kampaně, dle našeho výběru (nalákání fanoušků, propagace postu stránky). Dalším krokem je zaměření na cílovou skupinu, kterou lze přesně na-
definovat. Důležité je nastavit rozpočtové možnosti. Předpokládané financování kampaně - cena za kliknutí. Předpokládaná cena je 3-6 Kč za klik. Poté je kampaň vyhodnocena. Vytvoření Facebookového profilu a spuštění kampaně realizuje externí grafik a webmaster. Vyhodnocení kampaně je realizováno v rámci interního týmu.

Novým prostředkem, který vyplynul v rámci diplomové práce, je zřízení profesní sítě LinkedIn. Prostřednictvím této sítě je i možnost komunikovat s cílovou skupinou. Příprava je podobná jako na Facebooku. Nejdříve je založen profil společnosti. K získání kontaktů jsou využiti i zaměstnanci firmy, kteří například sdílí příspěvky, které tam jsou vloženy. Musí být jasné, čeho chce společnost dosáhnout a kdo je cílová skupina a jaká částka je vložena. Je přesně zacílena skupina uživatelů, podle profese, kategorie firem atd. Je využita kampaň se sponzorovanými příspěvky, které se propagují pouze u určité cílové skupiny, která ho uvidí v newsfeedu. Cena je zde opět účtována za proklik. Propojení je i na webové stránky, kam se lidé přes profesní síť dostanou. Průběžně je kampaň vyhodnocována. Stejně jako u kampaně na Facebooku je i na LinkedInu vytvoření profilu a tvorba kampaně svěřena do rukou profesionála.

Tabulka 18: Činnosti spojené s on-line propagací a jejich rozsah (vl. zprac.)

Činnost	Realizace a rozsah
Vytvoření nové sekce webových stránek	Externí web master
Návrh mailingové kampaně	Interní tým – 20 hodin
Grafický návrh a naprogramování kampaně	externí grafik
Monitoring mailingové kampaně	Interní tým – 30 hodin
Zřízení Facebookového profilu a nastavení kampaní	Externí grafik a webmaster
Monitoring FB kampaně	Interní tým – 10 hodin
Zřízení LinkedIn profilu a nastavení kampaní	Externí grafik a webmaster
Monitoring LinkedIn kampaně	Interní tým – 10 hodin

8 SWOT ANALÝZA PROJEKTU

SWOT analýza definuje silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby, které na ni působí.

8.1 Silné stránky

Flexibilita realizačního týmu – realizační tým je schopný flexibilně reagovat na požadavky zákazníků. Snaží se věci řešit v co nejkratším čase a poskytnout zákazníkům maximální péči.

Individuální přístup ke klientům – každý zákazník má jiné požadavky na nabízený produkt. Každý člen týmu přistupuje ke klientovi individuálně na základě jeho potřeb.

Vysoká kvality poskytnuté služby – služba je poskytována na nejvyšší možné úrovni, aby byl spokojený jak zákazník, tak i poskytovatel služby, že odvedl svoji práci nejlépe dle předpisů, jak je potřebné.

Konkurenceschopné ceny – vzhledem k průzkumu trhu, je společnost schopna nastavit ceny tak, aby mohli konkurovat ostatním v tomto odvětví a zároveň to odpovídalo i kvalitě nabízené služby

Certifikovaný interní tým – každý člen interního týmu, který má oprávnění tuto službu poskytovat, má dostatečné vzdělání a disponuje potřebnou certifikací v této oblasti.

Reference jednotlivých lektorů – po každém školení je rozdán účastníkům dotazník, co se týče spokojenosti s lektorem a každý má přístup se k danému lektorovi vyjádřit. Reference těchto lektorů jsou jen pozitivní, účastníci si lektory chválí a kladou na ně dobré reference.

8.2 Slabé stránky

Krátké působení na českém trhu – z důvodu, že je společnost na trhu poměrně krátký čas, mnoho firem nemá o existenci podniku ponětí a může to mít vliv na počet zakázek.

Nízký počet referencí na GDPR – GDPR je novou službou společnosti a nedisponuje tak dostatečnými referencemi, které by mohli přispět k vyššímu zájmu jiných společností o tento produkt.

Vysoké investiční náklady na propagaci – propagace na nově nabízenou službu je spojena s vysokými náklady, které musí společnost vynaložit. Předpokládá se ale, že náklady budou pokryty ze zakázek, které jim úspěšná propagace služby přinese.

Vysoké personální náklady – zaměstnanci jsou ohodnoceny na základě svého výkonu poměrně vysokými mzdami a dostávají i provize za uzavřený obchod. Zákonné sociální a zdravotní pojištění je za zaměstnance spolu se mzdami a provizemi zaměstnanců tvoří vysoké částky.

Nedostatečná kontrola činnosti zaměstnanců – z důvodu pracovního vytížení jednatelů společnosti je prakticky nemožné kontrolovat činnost zaměstnanců a nejsou schopni odhalit případné mezery, které by mohli nastat z důvodu nedostatečné kontroly.

Finanční stabilita organizace – zisky podniku jsou tvořeny z počtu uzavřených a uskutečněných obchodů. V případě nízkého prodeje a realizace služby poklesnou i finanční prostředky, které by mohli ohrozit platební schopnost podniku.

8.3 Příležitosti

Získání většího tržního podílu – na základě služeb, kterými firma disponuje a připojení nové služby, lze předpokládat, že pro spoustu firem budou atraktivní a vlivem toho, bude narůstat i tržní podíl podniku.

Zlepšení konkurenceschopnosti – společnost neustále sleduje kroky a nabídku konkurence a snaží se disponovat kvalitnějšími službami, než jak je tomu u konkurence.

Posílení pozice na trhu – v případě, že se podaří poskytnout novou službu zabezpečující ochranu osobních údajů, nastává možnost, že se přes tuto službu dostane společnost do povědomí zákazníků a nakoupí i jiné produkty, které společnost nabízí.

Působení na zahraničním trhu – z důvodu, že GDPR vstupuje v platnost do všech zemí EU, naskytuje se zde možnost začít působit i na zahraničním trhu. V úvahu tak přichází sousední země Slovensko.

Dlouhodobá spolupráce s novým klientem – vzhledem k tomu, že firmy budou potřebovat i nadále naši službu, která spočívá v povinnosti disponovat pověřencem pro ochranu osobních údajů, lze navázat s klienty dlouhodobou spoluprací a to nejen v oblasti GDPR.

8.4 Hrozby

Přetěžování zaměstnanců – v případě, že by narostl objem zakázek, hrozí zde přetěžování zaměstnanců, kteří se snaží zpracovat a provést co nejvyšší počet zakázek. Hrozí zde odchod těchto zaměstnanců do méně časově náročného podniku.

Působíště firmy – ačkoliv firma působí v rámci celé ČR, firmy mnohdy o této skutečnosti nemají ponětí a hledají tak jiného vhodného dodavatele této služby, čímž připravuje společnost o zakázku.

Vstup nové konkurence – vzhledem k vysoké atraktivitě trhu a poměrně nízkým vstupním bariérám, nastává pravděpodobnost příchodu konkurence na trh.

Stávající konkurence – specifické potřeby, které klienti mají, bude i možná motivace pro konkurenci přenastavit jejich nabídku služeb a může být vyvíjen tlak na změnu cen za poskytovanou službu.

Klesání ceny produktu v čase – jakmile bude služba nabízena již delší čas a atraktivita bude klesat, bude možné, že společnost bude muset této situaci i přizpůsobit cenu za tuto službu.

Nedostatečná poptávka z neznámého důvodu – nedostatečná poptávka po produktu, přičemž příčina poptávky není známa.

Hospodářská krize – v případě hospodářské krize lze předpokládat, že firmy budou vynakládat finanční prostředky na nezbytně nutné záležitosti a hrozí, že priorita GDPR bude snižována.

Tabulka 19: Matematický model SWOT analýzy (vl. zprac.)

	Příležitosti					Hrozby							+	-
	Získání většího tržního podílu	Zlepšení konkurenceschopnosti	Posílení pozice na trhu	Působení na zahraničním trhu	Dlouhodobá spolupráce s novým klientem	Přetěžování zaměstnanců	Působíště firmy	Vstup nové konkurence	Stávající konkurence	Klesání ceny produktu v čase	Nedostatečná poptávka z neznámého důvodu	Hospodářská krize		
Silné stránky														
Flexibilita realizačního týmu	0	0	0	+	0	0	-	0	0	0	0	0	1	1
Individuální přístup ke klientům	0	0	0	+	+	0	-	0	0	0	-	-	2	3
Vysoká kvalita poskytnuté služby	+	+	+	0	+	-	0	0	0	0	0	0	4	1
Konkurenceschopné ceny	+	0	0	0	+	0	-	-	-	-	-	0	2	5
Komplexnost produktu	+	+	+	+	0	-	0	-	0	-	0	-	4	4
Certifikovaný interní tým	0	+	0	0	+	0	0	0	-	0	0	0	2	1
Reference jednotlivých lektorů	+	+	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	2	1
Slabé stránky														
Krátké působení na českém trhu	0	0	0	0	-	0	-	-	-	0	0	0	0	4
Nízký počet referencí na GDPR	-	-	-	0	0	0	-	-	-	0	0	0	0	6
Vysoké investiční náklady na propagaci	0	0	-	0	0	0	-	-	-	-	0	-	0	6
Vysoké personální náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	1
Nedostatečná kontrola činnosti zaměstnanců (konzultantů)	0	-	-	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	4
Finanční stabilita organizace	-	-	-	-	0	0	0	0	0	-	-	-	0	7
+	4	4	2	3	4	0	0	0	0	0	0	0	34	
-	2	3	4	1	2	3	6	5	6	4	3	5		88

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že nejsilnějšími stránkami je individuální přístup ke klientům a vysoká kvalita poskytnuté služby. Jako nejslabší stránka se jeví finanční stabilita organizace. V oblasti příležitostí kromě zlepšení konkurenceschopnosti dosahovaly ostatní příležitosti stejné hodnoty. Za největší hrozby může společnost považovat působení firmy a stávající konkurenci.

9 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Riziková analýza poukazuje na rizika, které mohou daný projekt ovlivnit. Míra rizika je rozdělena na tři základní stupně: nízký, střední, vysoký a je uveden i vliv na úspěšnost projektu, který je také rozdělen na tři stupně: nízký, střední, vysoký. Rizikové faktory jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 20: Rizika projektu (vl. zprac.)

Faktor rizika	PST nastání rizika	Vliv na projekt
Růst nákladů na realizaci 1 produktu	nízká	střední
Zvýšení aktivit konkurence	střední	střední
Opoždění harmonogramu	nízká	vysoký
Neúčinná propagace	střední	vysoký
Splnění cílů projektu	střední	vysoký
Snížení cen u konkurence	střední	střední
Neschopnost obchodních zástupců prodávat produkt v přímém prodeji	střední	vysoký
Nedostatečné vytižení kapacit interního týmu	střední	vysoký

Analýza jednotlivých rizik:

- **Růst nákladů na realizaci 1 produktu** – předpokládá se, že náklady uvedené v nákladové analýze byly správně vyčísleny, ale firma by potřebovala navýšit kapacitu, díky které by nehrozilo riziko růstu nákladů.
- **Zvýšení aktivit konkurence** – konkurence může zavést opatření, která by mohli ovlivnit naši službu. Mohli by například zvýšit propagaci svého produktu a ovlivnit tak zákazníky, aby využili služeb u konkurence.
- **Opoždění harmonogramu** – kdyby došlo k opoždění harmonogramu, mohlo by dojít k neuspokojení zákazníků a tím i ztráta zakázky. Už při návrhu propagace se nesmí společnost opozdit z důvodu následných aktivit, které jsou v návaznosti na propagaci.
- **Neúčinná propagace** – na propagaci jsou vynaloženy vysoké finanční prostředky, očekává se tedy, že účel propagace bude splněn. Předvídatost firem není tak jasná, jaký nástroj na propagaci na firmy působí nejúčinněji. Lze předpokládat, že jsme zvolili správné nástroje na propagaci.

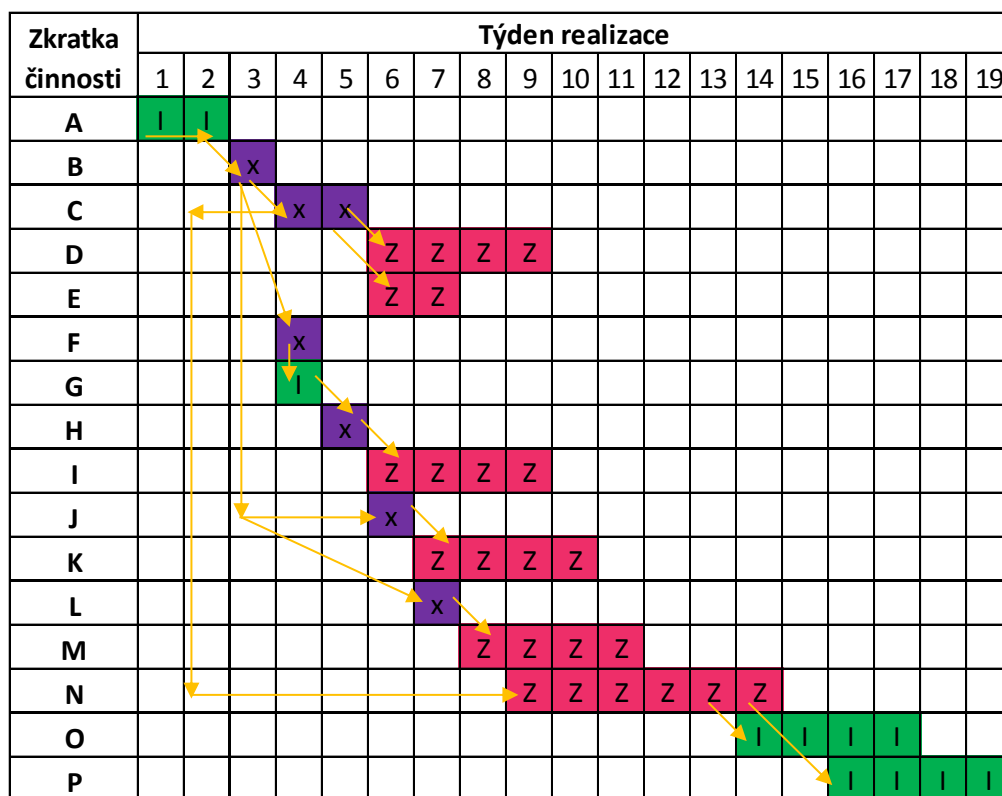
- **Splnění cílů projektu** – vzhledem k tomu, že se jedná o zcela novou službu společnosti, nelze předem odhadnout, jaký úspěch bude mít tento produkt na trhu, a zda bude dosaženo očekávání společnosti Paul Advisory s.r.o. po této službě.
- **Snížení cen u konkurence** – v současné době dle průzkumu trhu se ceny pohybují na poměrně stejné úrovni. V případě, že by konkurence zareagovala snížením ceny za službu, mohlo by dojít ke snížení poptávky po naší službě a tím ohrozit ziskovost společnosti.
- **Neschopnost obchodních zástupců prodávat produkt v přímém prodeji** – V případě, že obchodní zástupce není dostatečně vybaven informacemi o službě a dostatečnými argumenty, proč zvolit právě tuto společnost, může dojít k případnému neuzavření obchodu se zákazníkem, což by pro firmu znamenal nižší příjem a možné nevyužití kapacit interního týmu.
- **Nedostatečné vytížení kapacit interního týmu** – při nízkému počtu realizovaných zakázek může být interní tým nedostatečně vytížen a hrozí zde odchod pracovníků a nárůst nákladů na udržení pracovníků ve společnosti.

10 HARMONOGRAM PROJEKTU

V následující tabulce je sestaven harmonogram projektu, aby služba mohla být co nejdříve realizována. Jsou zde zaznačené také kritické cesty, v případě nedodržení či nesplnění jednotlivých úkonů.

Tabulka 21: Činnosti projektu (vl. zprac.)

Zkratka činnosti	Činnost	Realizace
A	Příprava produktového listu interním týmem	Interní tým
B	Grafický návrh produktového listu	Externí grafik
C	Tisk produktových listů	Externí tiskárna
D	Distribuce na veřejná místa (cca 50 míst)	Interní obchodní zástupci
E	Distribuce produktových listů poštou	Interní obchodní zástupci
F	Vytvoření nové sekce webových stránek	Externí web master
G	Návrh mailingové kampaně	Interní tým
H	Grafický návrh a naprogramování kampaně	Externí grafik
I	Monitoring mailingové kampaně	Interní tým OZ
J	Zřízení Facebookového profilu a nastavení kampaní	Externí grafik a webmaster
K	Monitoring FB kampaně	Interní tým
L	Zřízení LinkedIn profilu a nastavení kampaní	Externí grafik a webmaster
M	Monitoring LinkedIn kampaně	Interní tým
N	Osobní prodej	interní obchodní zástupci
O	Realizace prvního produktu	Interní realizační tým
P	Realizace druhého produktu	Interní realizační tým



Obrázek 8: Harmonogram projektu (vl. zprac.)

11 FINANČNÍ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Nákladová analýza je rozdělena podle úkonů, které se zavedením daného produktu souvisí. Jde o analýzu nákladů na propagaci nově zavedeného produktu, provozní náklady, výnosnost projektu.

11.1 Náklady na propagaci nově zavedeného produktu

Společnost se zaměřuje na propagaci produktu pomocí několika marketingových nástrojů. Nejvyšší položkové náklady v oblasti offline prezentace jsou vynaloženy za uveřejnění produktového listu v časopise Reportáže z průmyslu a následně na distribuci. V oblasti online propagace jsou nejvyššími nákladovými položkami kampaně na sociálních sítích Facebooku a LinkedInu.

Tabulka 22: Náklady na produktové listy (vl. zprac.)

Nákladová položka	Částka
Příprava produktového listu interním týmem (časová nár. 40 hodin)	10 000 Kč
Grafický návrh produktového listu (externí grafik)	5 000 Kč
Tisk produktových listů (externí tiskárna - 1000 ks)	8 000 Kč
Distribuce na veřejná místa (cca 50 míst)	20 000 Kč
Distribuce produktových listů poštou (200 zásilek)	4 000 Kč
Uveřejnění PL v časopise Reportáže z průmyslu	35 900 Kč
Celkové náklady na výrobu a distribuci produktových listů	82 900 Kč

Tabulka 23: Náklady na on-line propagaci (vl. zprac.)

Nákladová položka	Částka
Vytvoření nové sekce webových stránek web masterem	3 000 Kč
Návrh mailingové kampaně interním týmem (20 hodin)	5 000 Kč
Grafický design a naprogramování mailingové kampaně (ext. grafik)	5 000 Kč
Monitoring mailingové kampaně (interní tým 30 hodin)	6 000 Kč
Zřízení Facebookového profilu a nastavení reklamních kampaní (externí grafik a webmaster)	10 000 Kč
Náklady na FB kampaň	3 000 Kč
Monitoring FB kampaně (interní tým 10 hodin)	2 000 Kč
Zřízení LinkedIn profilu společnosti a nastavení reklamních kampaní (externí grafik a webmaster)	5 000 Kč
Náklady na LinkedIn kampaň	10 000 Kč
Monitoring LinkedIn kampaně (interní tým 10 hodin)	2 000 Kč
Celkové náklady na online marketingovou propagaci	51 000 Kč

Celkové náklady na propagaci produktu činí jednorázově 133 900,- Kč.

11.2 Provozní náklady

V provozních nákladech je nejvíce zatěžující položka osobních nákladů (hrubé mzdy a zdravotní a sociální pojištění). Osobní náklady představují cca 85 % všech provozních nákladů. Zbylé náklady jsou spojené s nezbytným zabezpečením práce interního týmu.

Tabulka 24: Měsíční provozní náklady (vl. zprac.)

Nákladová položka	Částka
Interní procesní analytik – hrubá mzda	45 000 Kč
Interní právník – hrubá mzda	40 000 Kč
Junior konzultant – hrubá mzda	22 000 Kč
Zdravotní a sociální pojištění nových zaměstnanců	36 380 Kč
Fixní personální náklady (měsíčně)	143 380 Kč
Cestovné a PHM	20 000 Kč
SW licence	1 000 Kč
telefonní a internetové připojení	2 000 Kč
Ostatní provozní náklady	2 000 Kč
Celkové náklady na zajištění provozu nových zaměstnanců (měsíčně)	25 000 Kč
Celkové měsíční provozní náklady	168 380 Kč

11.3 Výnosnost projektu

Výnosnost projektu se odvíjí od komplexnosti dodávky daného produktu (zákazník má možnost zvolit si rozsah zakoupených služeb, pevně stanoveny jsou pouze minimální služby, které si podnik musí zakoupit v případě, že chce realizovat připravenost na nařízení GDPR ve spolupráci se společností Paul Advisory s.r.o.

Pro výpočet výnosnosti projektu uvažujeme dodávku tzv. typizovaného produktu, který se skládá z činností uvedených v následující tabulce:

Tabulka 25: Cena typizovaného produktu (vl. zprac.)

Dílčí část produktu	Cena
Úvodní zaškolení (1 skupina)	13 000 Kč
GDPR workshop	32 000 Kč
Analýzy na klíč (vybrané 4 z 9 možných)	48 000 Kč
Analýza rizik	20 000 Kč
GAP analýza	30 000 Kč
Implementace opatření pro GDPR ready (60 hodin)	90 000 Kč
Celková cena typizovaného produktu	233 000 Kč

Typizovaný produkt spotřebuje odhadem ½ měsíčních kapacit nového interního týmu s rovnoměrným rozdělením mezi procesního analytika, právníka a junior konzultanta. Vyjádřeno v nákladech se jedná o cca 85 000,- Kč.

Každého ze zákazníků společnosti má na starosti určitý obchodní zástupce, kterému náleží provize z uskutečněných obchodů u daného klienta. Výše provize v případě produktu „Be GDPR ready“ je stanovena na 25 %. Z každého prodaného typizovaného produktu tak náleží obchodníkovi cca 60 000,- Kč

Z výše uvedeného vyplývá, že příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku z jednoho prodaného typizovaného produktu činí 88 000,- Kč.

Bod zvratu a doba návratnosti

Z tabulky měsíčních výnosů a nákladů vyplývá, že při realizaci jednoho typizovaného produktu (TP) by díky výnosům došlo pouze k pokrytí nákladů (obchodníci a interní tým). Nedošlo by však k téměř žádné úhradě nákladů na zavedení a propagaci nového produktu. Z toho vyplývá, že pro udržitelnost projektu stačí realizovat pouze jeden typizovaný produkt měsíčně (bude ale docházet k nevyčerpání cca ½ kapacit interního týmu), nicméně náklady na zavedení a propagaci budou hrazeny pouze minimálně.

Tabulka 26: Měsíční marže realizace typizovaného produktu (vl. zprac.)

	1 TP	2 TP
Měsíční výnosy	233 tis. Kč	466 tis. Kč
Měsíční náklady		
Provize obchodníkovi	60 tis. Kč	120 tis. Kč
Interní tým	170 tis. Kč	170 tis. Kč
Krycí příspěvek (marže)	3 tis. Kč	176 tis. Kč

Pro společnost Paul Advisory s.r.o. by bylo optimální realizovat dva typizované produkty měsíčně. Byly by tak plně čerpány kapacity interního týmu, a zároveň by byla tvořena marže (krycí příspěvek) ve výši cca 176 tisíc Kč. Znamenalo by to, že hned v prvním měsíci by došlo k výnosům, které by byly schopny pokrýt jak interní tým a provize obchodníků, tak i počáteční náklady na zavedení a propagaci nového produktu. Každý další měsíc by pak tento nový produkt generoval marži ve výši cca 176 tisíc Kč.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce popsala a navrhla proces zavedení nové služby a nového marketingového nástroje společnosti Paul Advisory s.r.o. Tento produkt reaguje na poptávku na trhu, z důvodu nutného přijetí opatření v oblasti ochrany osobních údajů. Vlivem zavedení této služby se dostane firmám potřebná komplexní služba a společnost Paul Advisory s.r.o. by mohla posílit tržní postavení. Tento cíl navržení a zavedení nové služby se podařilo splnit a společnost jej zařadila do své nabídky produktového portfolia.

V rámci teoretické části byly popsány jednotlivé oblasti týkající se služeb, marketingový mix ve službách, analýza marketingového prostředí, kde byly jednotlivé analýzy rozebrány a marketing na B-2-B trhu.

V rámci praktické části byl navržen proces na zavedení nové služby, jenž byl hlavním cílem diplomové práce. Analýzy prostředí udávali podklady pro zavedení daného produktu, rozsah tohoto poskytování, marketingové strategie a další. Hlavním přínosem bylo navyšování počtu zákazníků a zvýšení konkurenceschopnosti.

Autorka na základě průzkumu trhu došla k závěru, že tento produkt má na trhu nedostatečné pokrytí. Na základě provedené nákladové analýzy bylo zjištěno, že předpokladem pro tvorbu zisku je prodej dvou typizovaných produktů měsíčně.

V této práci byl navržen nový produkt „Be GDPR ready“. Nový produkt poskytuje firmám komplexní službu, která splňuje požadavky v souladu s Obecným nařízením Evropské unie.

Z projektu vyplynulo, že hlavním bodem k dosažení ziskovosti, je prodej dvou typizovaných produktů měsíčně. Když bude prodán pouze jeden produkt měsíčně, firma sice pokryje náklady, ale marže by činila pouze 3 000 Kč. Mohlo by tak dojít k ohrožení vyplácení mezd zaměstnancům, protože provozní náklady tvoří nejvyšší nákladové položky. V případě, že firma prodá dva typizované produkty měsíčně, činí zisk 176 000 Kč.

Pomocí marketingové kampaně, která přispívá k navýšení počtu zakázek, se úspěšně podařilo dostat do povědomí ať už stávajících či potenciálních zákazníků. Velký význam má osobní prodej, kdy je obchodní zástupce přesně schopen reagovat na požadavky daného podniku a navázat tak potřebné vztahy, aby mohlo dojít k realizaci služby v daném podniku. Na tuto kampaň bylo využito 133 900 Kč.

Časová analýza popsala jednotlivé činnosti, které bylo nutné pro tento projekt dodržet a sledovat tak veškeré činnosti, které spolu nezbytně souviseli, aby mohl být projekt úspěšně realizován. Z důvodu častého zapojení interního týmu do některých činností, nebyl problém daný harmonogram dodržet. Z harmonogramu vyplynulo, že celkový čas od přípravy produktu až po realizaci dvou typizovaných produktů je stanoven na 19 týdnů.

V rámci rizikové analýzy byly definovány faktory, které by mohli ovlivnit jak zavedení kurzu, tak jeho současný průběh a i budoucí vývoj.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BEDNARČÍK, Zdeněk. *Strategický marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007, 203 s. ISBN 978-80-7248-436-2.
- CETLOVÁ, Helena. *Marketing služeb*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002, 213 s. ISBN 80-7265-049-1.
- CIBÁKOVÁ, Viera, Zoltán RÓZSA a L'uboš CIBÁK. *Marketing služieb*. Bratislava: IuraEdition, 2008, 214 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-210-8.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert. ISBN 80-247-1300-4.
- FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: ComputerPress, 2005, 149 s. Praxe manažera. ISBN 802-51-079-06.
- FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: ComputerPress, 2008, 121 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2183-2.
- HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004, 215 s. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-86473-89-9.
- HOFFMAN, K. Douglas, John E. G. BATESON, Emma H. WOOD a Alexandra J. KENYON. *Services marketing: concepts, strategies and cases*. Australia: CengageLearning, 2014, 624. ISBN 978-1-4737-0912-6.
- HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada, 1992, 365 s. ISBN 80-85424-83-5.
- CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-4129-3.
- JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2001, 179 s. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

- KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. Management studium. ISBN 8086851028.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. Expert. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003, 203 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.
- KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. *Marketing I*. Vyd. 4. nezm. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008, 127 s. ISBN 978-80-7318-698-2.
- KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. *Marketing I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004, 127 s. ISBN 8073181827.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- LOVELOCK, Christopher H. a Jochen WIRTZ. *Services marketing: people, technology, strategy*. Seventh edition. Boston: Pearson, 2011, 648 s. ISBN 978-0-273-75606-4.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 1996, 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
- PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr.příl. Expert. ISBN 80-247-0254-1.
- SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014, 183 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.
- STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, 153 s. ISBN 978-80-7318-532-9.

- STRNAD, Pavel a Jaroslava DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. Vyd. 3. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007, 127 s. ISBN 978-80-7372-197-8.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing a reklama: učební text*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003, 170 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 8073181401.
- ŠAŠEK, Miloslav. *Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, 115 s. ISBN 978-80-7408-025-8.
- TOMEK, Jan. *Základy strategického marketingu*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Katedra marketingu a obchodu, 2001, 307 s. ISBN 8070828218.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. Vyd. 2. Praha: C.H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje:

- BUSINESS CENTER: Zákon o pojistném na sociální zabezpečení, 2018. In: *business.center.cz* [online]. 26.3.2018 [cit. 2018-26-03].
Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/socialni-zabezpeceni-pojistne/zneni.aspx>.
- BUSINESS CENTER: Zákon o účetnictví, 2018. In: *business.center.cz* [online]. 22.3.2018 [cit. 2018-22-03]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/>.
- BUSINESS CENTER: Zákoník práce, 2018. In: *business.center.cz* [online]. 26.3.2018 [cit. 2018-26-03]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>.
- ČESKÁ REPUBLIKA: Inflace, spotřebitelské ceny, 2018. In: *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 11.4.2018 [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny.
- ČESKÁ REPUBLIKA: Mzdy a náklady práce, 2018. In: *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 11.4.2018 [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace.
- ČESKÁ REPUBLIKA: Obyvatelstvo, 2018. In: *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 11.4.2018 [cit. 2018-11-04]. Dostupné z:

- https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide.
- ČESKÁ REPUBLIKA: Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2018. In: *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 9.4.2018 [cit. 2018-09-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.
- ČESKÁ REPUBLIKA: Organizační statistika-2. Čtvrtletí 2017, 2018. In: *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 9.4.2018 [cit. 2018-09-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/organizacni-statistika-2-ctvrtleti-2017>.
- FINANCE: Zaručená mzda 2017, nejnižší úrovně zaručené mzdy, 2018. In: *Finance.cz – daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn* [online]. 26.3.2018 [cit. 2018-26-03]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/zarucena-mzda/>.
- FINANCE: Vývoj hrubého domácího produktu, HDP ČR, 2018. In: *Finance.cz – daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn* [online]. 27.3.2018 [cit. 2018-27-03]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>.
- GDPR: Co je GDPR, 2018. In: *Obecné nařízení o ochraně osobních údajů – prakticky* [online]. 20.3.2018 [cit. 2018-20-03]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Politika zaměstnanosti, 2018. In: *Portal mspv.cz* [online]. 11.4.2018 [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf>.
- NĚMEC, R., 2018. In: *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy* [online]. 1.3.2018 [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/s>.
- PRŮMYSL 4.0: Automatizace.HW.cz., 2018. In: *Automatizace.HW.cz | Elektronika v Automatizaci* [online]. 11.4.2018 [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: <https://automatizace.hw.cz/mimochodem/co-je-se-skryva-pod-vyrazy-industry-40-prumysl-40.html>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd. A tak dále

Aj A jiné

Např. Například

GDPR General Data Protection Regulation

DPO Data Protection Officer

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Analýzy prostředí (Šašek, 2010, s. 24)</i>	28
<i>Obrázek 2: Vývoj HDP v letech 2013-2017 (ČSÚ, 2018, vl. zprac.)</i>	46
<i>Obrázek 3: Vývoj inflace a nezaměstnanosti v letech 2013-2017 (ČSÚ, 2018, vl. zprac.)</i>	47
<i>Obrázek 4: Vývoj průměrné mzdy v letech 2013-2017 (ČSÚ, 2018, vl. zprac.)</i>	48
<i>Obrázek 5: Medián mezd v letech 2013-2017 (ČSÚ, 2018, vl. zprac.)</i>	49
<i>Obrázek 6: Vývoj počtu podnikatelských subjektů v letech 2013-2017 (ČSÚ, 2018, vl. zprac.)</i>	50
<i>Obrázek 7: Porterův model 5 sil (vl. zprac.)</i>	59
<i>Obrázek 8: Harmonogram projektu (vl. zprac.)</i>	82

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Cenové strategie (Kotler, 2001, s. 449).....</i>	20
<i>Tabulka 2: Skupiny faktorů PEST analýzy (Veber, 2000)</i>	30
<i>Tabulka 3: Porterovy konkurenční strategie- (Strnad a Dědková, 2007, s. 40).....</i>	34
<i>Tabulka 4: GE matice (vl. zprac.).....</i>	37
<i>Tabulka 5: SWOT analýza společnosti (vl. zprac.).....</i>	42
<i>Tabulka 6: Zaručená mzda dle skupiny prací v letech 2013-2017 (vl. zprac.).....</i>	47
<i>Tabulka 7: Demografická statistika v ČR (vl. zprac.)</i>	50
<i>Tabulka 8: Hrozba vstupu nových konkurentů (vl. zprac.).....</i>	53
<i>Tabulka 9: Vyjednávací síla dodavatelů (vl. zprac.)</i>	54
<i>Tabulka 10: Vyjednávací síla klientů (vl. zprac.)</i>	55
<i>Tabulka 11: Hrozba substitutů</i>	56
<i>Tabulka 12: Konkurenční rivalita v odvětví (vl. zprac.).....</i>	58
<i>Tabulka 13: Faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniku (vl. zprac.).....</i>	60
<i>Tabulka 14: Faktory ovlivňující atraktivitu trhu (vl. zprac.).....</i>	61
<i>Tabulka 15: GE matice společnosti (vl. zprac.).....</i>	61
<i>Tabulka 16: Ceny dílčích služeb produktu (vl. zprac.)</i>	69
<i>Tabulka 17: Činnosti spojené s produktovým listem a jejich rozsah (vl. zprac.)</i>	70
<i>Tabulka 18: Činnosti spojené s on-line propagací a jejich rozsah (vl. zprac.)</i>	73
<i>Tabulka 19: Matematický model SWOT analýzy (vl. zprac.)</i>	77
<i>Tabulka 20: Rizika projektu (vl. zprac.)</i>	79
<i>Tabulka 21: Činnosti projektu (vl. zprac.).....</i>	81
<i>Tabulka 22: Náklady na produktové listy (vl. zprac.).....</i>	83
<i>Tabulka 23: Náklady na on-line propagaci (vl. zprac.)</i>	83
<i>Tabulka 24: Měsíční provozní náklady (vl. zprac.)</i>	84
<i>Tabulka 25: Cena typizovaného produktu (vl. zprac.).....</i>	85
<i>Tabulka 26: Měsíční marže realizace typizovaného produktu (vl. zprac.).....</i>	86