

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Fakulta strojní
Katedra mechanické technologie

**Posílení konkurenční pozice rodinné
firmy**

Reinforcement the Competitive Position
of the Family Company

Student:	Ing. Zuzana Mikulková
Osobní číslo:	MIK0413
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Libor Nečas, Ph.D.

Ostrava 2020

Zadání diplomové práce

Student: **Ing. Zuzana Mikulková**
Studijní program: N2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: 6208T116 Průmyslové inženýrství
Téma: **Posílení konkurenční pozice rodinné firmy**
Reinforcement the Competitive Position of the Family Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

- Charakteristika firmy, její poslání a vize.
- Vnitřní a vnější analýza (konkurenční síly, klíčové faktory, struktury obratu, SWOT).
- Možnosti užití nástrojů marketingového mixu k posílení konkurenční pozice.
- Analýza konkurence a distribuční sítě v oblasti.
- Definice cílů a volba marketingové strategie.
- Posouzení vnějších a vnitřních rizik plynoucích z volby nové strategie.

Seznam doporučené odborné literatury:

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd.. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2. zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Libor Nečas, Ph.D.**

Datum zadání: 20.12.2019

Datum odevzdání: 18.05.2020

Ing. Lucie Krejčí, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Ing. Ivo Hlavatý, Ph.D.
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 18. května 2020

Mikulcova

.....
Podpis studenta

Prohlášení spolupracující osoby

Souhlasím se zveřejněním této diplomové práce dle požadavků čl. 26, odst. 9 Studijního a zkušebního řádu pro studium v magisterských studijních programech VŠB-TU Ostrava.

Spolupracující společnost:

Algraf - reklamní agentura s.r.o.
Jožky Jabůrkové 560/1, Neředín
779 00 Olomouc
IČO: 013 98 775

Jméno a příjmení oprávněné osoby:

Ivo Hrbáček

V Ostravě dne 18. května 2020

Algraf - reklamní agentura s.r.o.
Jožky Jabůrkové 560/1
779 00 Olomouc
IČ: 01398776
DIČ: CZ01398776

[4]


Podpis oprávněné osoby

Prohlašuji, že:

- jsem si vědoma, že na tuto moji závěrečnou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (dále jen Autorský zákon), zejména § 35 (Užití díla v rámci občanských či náboženských obřadů nebo v rámci úředních akcí pořádaných orgány veřejné správy, v rámci školních představení a užití díla školního) a § 60 (Školní dílo),
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo užít tuto závěrečnou diplomovou práci nekomerčně ke své vnitřní potřebě (§ 35 odst. 3 Autorského zákona), bude-li požadováno, jeden výtisk této diplomové práce bude uložen u vedoucího práce,
- s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 Autorského zákona,
- užít toto své dílo, nebo poskytnout licenci k jejímu využití, mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše),
- beru na vědomí, že podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů - že tato diplomová práce bude před obhajobou zveřejněna na pracovišti vedoucího práce a v elektronické podobě uložena a po obhajobě zveřejněna v Ústřední knihovně VŠB-TUO, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Ostravě dne 18. května 2020

Mikulova

.....
Podpis studenta

ANOTACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

MIKULKOVÁ, Z. *Posílení konkurenční pozice rodinné firmy: diplomová práce*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2020, 73 s. Vedoucí práce: Nečas, L.

Diplomová práce se zabývá postavením firmy Algraf – reklamní agentura s.r.o. na reklamním trhu. Jejím cílem je zhodnotit konkurenční postavení vybrané firmy a konkurence a nalézt doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti a vytvoření firemní strategie. Práci tvoří dvě části. Teoretická část obsahuje teoretické informace o důležitých pojmech a analýzách, které jsou využity pro analýzu konkurence a vybrané firmy. Praktická část analyzuje postavení firmy Algraf – reklamní agentura s.r.o. na konkurenčním trhu a obsahuje i doporučení vyplývající z jednotlivých analýz. Závěr práce shrnuje získané informace a základní doporučení pro vytvoření firemní strategie, zlepšení prezentace firmy na venek a posílení postavení na daném trhu.

ANNOTATION OF MASTER THESIS

MIKULKOVÁ, Z. *Reinforcement the Competitive Position of the Family Company: Master Thesis*. Ostrava: VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Department of Mechanical Technology, 2020, 73 s. Thesis head: Nečas, L.

Master thesis deals with the position of the company Algraf – reklamní agentura s.r.o. in the advertising market. Its goal is to evaluate the competitive position of the selected company and the competition and find recommendations to increase competitiveness and create a corporate strategy. The work consists of two parts. The theoretical part contains theoretical information about important concepts and analyzes, which are used for the analysis of competitors and selected companies. The practical part analyzes the position of the company Algraf – reklamní agentura s.r.o. in a competitive market and also contains recommendations resulting from individual analyzes. The conclusion summarizes the information obtained and basic recommendations for creating a corporate strategy, improving the company's presentation to the outside and strengthening its position in the market.

OBSAH

Úvod.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 Konkurenceschopnost	11
1.1 Konkurenční prostředí.....	11
1.2 Konkurence.....	12
1.3 Konkurenční výhoda	12
1.4 Konkurenceschopnost.....	13
2 Marketingová strategie a marketingový mix.....	14
2.1 Marketingová strategie.....	14
2.2 Marketingový mix	16
2.2.1 Produkt.....	16
2.2.2 Cena.....	17
2.2.3 Distribuce	18
2.2.4 Komunikace.....	18
2.2.5 Lidé.....	19
3 Marketingová strategie.....	21
3.1 Jedinečná hodnotová nabídka a přizpůsobený hodnotový řetězec	21
3.2 Vylučovací rozhodnutí odlišná od rozhodnutí soupeřů.....	22
3.3 Strategický soulad hodnotového řetězce	22
3.4 Časová kontinuita	23
PRAKTICKÁ ČÁST	24
4 Charakteristika firmy	25
4.1 Historie a vývoj firmy.....	26
4.2 Spolupracující firmy v majetku rodinných příslušníků	27
4.3 Organizační struktura firmy	28
4.4 Výrobní sortiment.....	29
4.5 Podnikové zdroje	31
4.6 Majetková a hospodářská činnost.....	33
4.7 Personální činnost	37
5 Vnější a vnitřní analýza	38
5.1 Analýza konkurenceschopnosti.....	38
5.1.1 Doporučení z analýzy konkurenceschopnosti	42
5.2 PEST analýza	43
5.2.1 Doporučení na základě PEST analýzy	46

5.3	Porterova analýza pěti sil	47
5.3.1	Doporučení vyplývající z Porterovy analýzy pěti sil	50
5.4	SWOT analýza	51
5.4.1	Doporučení vyplývající ze SWOT analýzy	56
6	Analýza využití marketingového mixu	58
6.1	Produkt.....	58
6.2	Cena	59
6.3	Distribuce produktu	60
6.4	Propagace.....	60
6.4.1	Sídlo firmy a výrobní hala	61
6.4.2	Webové stránky.....	61
6.4.3	Polepy aut	61
6.4.4	Umístění reklamy na produktech u odběratele	61
6.4.5	Sociální sítě.....	62
6.5	Lidé	62
6.6	Doporučení z marketingového mixu	63
7	Marketingová strategie.....	64
7.1	Produktová politika.....	64
7.2	Cenová politika	65
7.3	Distribuční politika	65
7.4	Komunikační politika	66
7.5	Doporučení vyplývající ze zjištění o marketingové strategii	66
	Závěr.....	68
	Poděkování	70
	Seznam použité literatury a zdrojů	71
	Seznam obrázků	73
	Seznam tabulek	73
	Seznam grafů.....	73

Úvod

V současné době musí každá firma čelit konkurenci a hlídat si konkurenční prostředí. Pokud chce uspět na trhu, musí svou konkurenci dobře znát a být vždy o krok napřed. Trh se totiž rozrůstá a s ním roste i konkurence. Mění se tržní prostředí a je čím dál víc firem na jednom trhu. Firmy stále častěji řeší konkurenceschopnost a hledají konkurenční výhody. Takovou výhodou by mohla být například pružná a dostatečně rychlá reakce na požadavky zákazníka. To přináší uspokojení poptávky a upevnění postavení na trhu. Důležitá je také správná kalkulace ceny nabízeného výrobku anebo služby. Společnost totiž potřebuje dosáhnout zisku a přitom udržet zájem zákazníka.

Manažeři jednotlivých společností vědí, že je konkurence velkou hrozbou. Pokud chtějí prosperovat, musí najít konkurenční výhodu. Měli by formulovat firemní strategii a to, jakým způsobem chce firma dosáhnout mimořádné úrovně. K tomu, aby zjistili postavení firmy na trhu, využívají různých analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Následně jsou schopni vytvořit firemní strategii.

Diplomová práce analyzuje konkurenční postavení a konkurenceschopnost vybrané firmy. Jejím cílem je nalézt možnosti posílení jejího konkurenčního postavení na trhu a nalezení nevyužitých možností k posílení její konkurenceschopnosti. Vybranou firmou je společnost Algraf – reklamní agentura s.r.o., která sídlí v Olomouci. Tato společnost se zabývá především návrhem grafiky a následně tiskem a výrobou jednotlivých produktů. Zabývá se i tvorbou webových stránek pro ostatní společnosti. Firma působí na trhu už více než třicet let a stále si udržuje své postavení na trhu. V rámci svých aktivit spolupracuje s dalšími firmami v rukou rodinných příslušníků majitele.

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část obsahuje důležité pojmy a východiska z oblasti konkurence, konkurenceschopnosti a jednotlivých analýz. V praktické části je představena společnost a dále jsou provedeny a vyhodnoceny jednotlivé analýzy. Z výsledku analýz jsou pak sestaveny návrhy a doporučení. Hlavní zdrojem pro zpracování praktické části byly informace a dokumenty poskytnuté majitelem společnosti, panem Ivo Hrbáčkem, a informace dostupné z webů konkurenčních firem.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Konkurenceschopnost

V současné době panuje na trhu silné konkurenční prostředí. Je důležité si uvědomit, že firmy musí věnovat svou pozornost nejen svým odběratelům, ale i konkurentům. Konkurence nás všude obklopuje. Většině manažerů dělá konkurence starosti. Vědí, že pokud má firma prosperovat, musí se jí zabývat. Musí najít svou konkurenční výhodu. Musí jasně formulovat svou strategii. Strategie totiž objasňuje, jak firma vystavená konkurenci bude dosahovat mimořádné úrovně. Pokud by konkurence neexistovala, nebyl by důvod vytvářet dobrou strategii a následně by nebyl důvod hledat způsoby, jak zvítězit a být nejlepší na trhu.

Uvažování o konkurenci znamená začít uvažovat o tom, jaká přijmout rozhodnutí, jakým způsobem bude firma konkurovat a jakou konkurenční výhodu by mohla mít. Následně je třeba vytvořit firemní strategii. Nemělo by jít jenom o to být nejlepší. Pokud budou všichni konkurenti chtít, aby byli nejlepší, bude docházet podle Portera ke konkurenčnímu připodobňování, konvergenci, a postupem času se konkurenti navzájem podobají a zákazník pak rozlišuje pouze podle ceny [7].

1.1 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí je velice dynamické. Je chápáno jako prostředí, kde se jednotlivé firmy potkávají a vzájemně soupeří. Každá z nich se snaží o co nejlepší postavení na trhu a dosažení co nejvyšší efektivnosti a úspěšnosti ekonomických a obchodních operací, které vedou k dosažení zisku a uspokojení podnikatelských aktivit. V rámci marketingu je konkurenční prostředí místem, kde se potkává pocit nedostatku a touha po uspokojení. Je ovlivňována poptávkou a nabídkou.

Hlediska konkurenčního prostředí:

- Biologické,
- ekologické,
- filozofické,
- ekonomické,
- marketingové [1].

1.2 Konkurence

Konkurence je vztah dvou a více konkurentů. Aby konkurent mohl vstoupit na trh, musí disponovat konkurenčním potenciálem a musí chtít vstoupit do konkurence. Z mikroekonomického pohledu je konkurence definována jako rivalita mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží. Dochází ke střetu nabídky a poptávky. Ekonomie věnuje značnou pozornost míře dokonalosti nebo nedokonalosti konkurence. Je postavena na zkoumání chování firmy v konkurenčním prostředí.

Konkurence se dle hlavních proudů ekonomie dělí na:

- **Konkurence mezi nabídkou a poptávkou** – výrobci mají zájem prodat s co největším ziskem, spotřebitelé chtějí co nejvíc uspokojit své potřeby nákupem co nejvíce zboží za co nejnižší cenu.
- **Konkurence na straně poptávky** – střet zájmů spotřebitelů, kteří chtějí nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji i na úkor ostatních. Vede k růstu ceny.
- **Konkurence na straně nabídky** – výrobce chce prodat co největší množství svých výrobků s cílem maximalizovat svůj zisk. Vede k poklesu ceny [8].

1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je využívána manažery jako zbraň k překonání soupeře. Měla by být věcí, která vytváří mimořádné hodnoty. Má-li firma skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání s konkurenty dosahuje nižších nákladů, účtuje vyšší ceny anebo spojí tyto dvě věci dohromady. Musí mít přímou vazbu na finanční výkonnost firmy.

Při posuzování konkurenční výhody musí být výnosy srovnávány s výsledky, které dosahují ostatní firmy v daném odvětví, jsou vystavené podobnému konkurenčnímu prostředí. Pokud má firma konkurenční výhodu, její ziskovost bude dlouhodobě vyšší, než je odvětvový průměr. Bude moci účtovat relativně vyšší cenu nebo působit při relativně nižších nákladech nebo obojí [7].

1.4 Konkurenceschopnost

Zpravidla se konkurenceschopností vyjadřuje převaha konkrétní firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže. Na makroekonomické úrovni je chápána jako ekvivalent výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice. Je dána například ekonomickým růstem, exportním potenciálem a ekonomickým blahobytem. Na mikroekonomické úrovni je vyjádřena pomocí úrovně vzdělání, produktivity, využití přírodních zdrojů a podnikání příznivě nakloněná politika vlády.

Konkurenceschopnost na firemní úrovni je schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopná firma musí být schopna snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. Podle produkční teorie je to snaha firmy maximalizovat zisk. Vyvolává tlak na její produkční schopnost, kterou je podmíněn objem prodeje a tedy konkurenceschopnost [8].

2 Marketingová strategie a marketingový mix

Slovo strategie vychází ze slova stratégia, které původně znamenalo umění vést válku a řešit válečné operace k vítězství. V současnosti znamená umění řídit činnost podniku takovým způsobem, aby mohly být splněny hlavní stanovené cíle.

2.1 Marketingová strategie

Názory na marketingovou strategii se různí. Liší se i názory na to, jak by měla být správně implementována a co spadá do strategické a co už do taktické nebo operativní úrovně řízení marketingu. Řeč je o pozici značky, strategii značky anebo marketingovém mixu, který citují podle marketingové učebnice. Marketingový mix je totiž jako jeden z mála přístupů ke strategickému řízení marketingu jasný, srozumitelný a důležitou roli u něho hraje i zapamatovatelnost [4].

Rámec marketingové strategie:

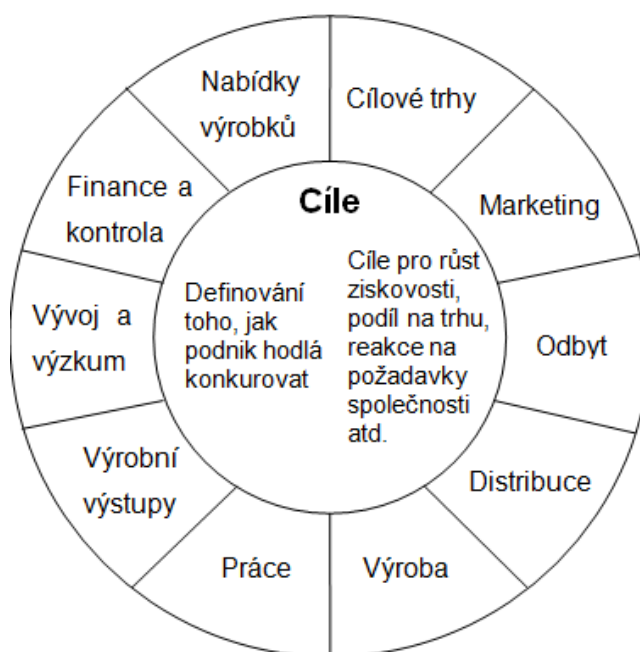
- **Cíle, jichž má být dosaženo** – na základě těchto cílů vyjadřujeme úspěšnost nastavené strategie.
- **Uvažované strategické alternativy** – jsou vymezeny cílové skupiny zákazníků, na které se firma chce zaměřit.
- **Cíloví zákazníci** – je třeba nastavit parametry pro stanovení a zvolení cílové skupiny zákazníků.
- **Identifikace konkurentů pro každou cílovou skupinu zákazníků** – vyhodnocení výrobců se stejnými nebo podobnými produkty.
- **Výběr nabízených produktů s ohledem na cílové zákazníky a konkurenty** – je třeba zvážit celé portfolio nabízených produktů a jeho konkurenceschopnost.
- **Prezentace podstaty strategie cílovým zákazníkům** – prezentace výhod nabídky firmy, jak je produkt vnímán zákazníky a vyjádření jeho hodnoty, to znamená, proč by si měl zákazník koupit právě tento produkt.
- **Marketingový mix** – je důležité rozhodování o produktu, o jeho ceně, distribuci atd. [3]

Marketingová strategie podle Kotlera

Kotler vidí marketingovou strategii jako tyto proměnné:

- **Cílový trh** – je to trh, pro který je produkt určen. Není však možné cílit na všechny trhy. Firma si musí sama zvolit, na jaký segment trhu bude cílit.
- **Stěžejní prezentace** – nejdůležitější myšlenka anebo přínos, kterého chce firma dosáhnout, aby je zákazník s jejími značkami asocioval.
- **Cenová prezentace** – měla by korespondovat s logikou.
- **Celková hodnota proklamace** – dá firmě odpověď na otázku, proč zákazníci nakupují právě u ní.
- **Distribuční strategie** – říká, jak bude cílový trh oslovovat.
- **Komunikační strategie** – určuje, kolik peněz musí firmy vyčlenit na jednotlivé kanály komunikačního mixu a jaké jsou jejich cíle.

Za všeobecný koncept strategického řízení je považováno Porterovo kolo konkurenční strategie. Je to vlastně model, který vysvětluje nastavení proměnných jako je nabídka výrobků, cílové trhy, marketing, odbyt, distribuce, výroba, práce, výrobní výstupy, výzkum a vývoj, finance a kontrola. Jeho nevýhodou je to, že pracuje pouze s jednou strategií, která je pro řízení firmy nedostatečná. Chybí tu hierarchická struktura, která je v podmínkách firmy se složitější strukturou obvyklou výhodou [4].



Obrázek 1 - Porterovo kolo konkurenční strategie [4]

2.2 Marketingový mix

Marketingový mix je souhrn vybraných nástrojů, které jsou firmou využívány k dosažení cíle na daném trhu. Jeho části mají vytvořit určitou pozici produktu na trhu a současně ho odlišit od produktů konkurence. Pokud se firma snaží změnit názor zákazníka na daný produkt, musí zpravidla změnit některé anebo všechny součásti marketingového mixu.

Jeho hlavním úkolem je identifikovat podnikové aktivity, které mohou maximálně ovlivnit zákazníky ke koupi firemních produktů. Toho lze dosáhnout vhodnou skladbou jeho jednotlivých složek. Firma by měla stanovit efektivnost jednotlivých nástrojů z hlediska vynaložených nákladů a maximalizace zisku.

Složky marketingového mixu:

- produkt
- cena
- distribuce produktu
- propagace [2]

2.2.1 Produkt

Můžeme říct, že produkt má fyzickou a marketingovou charakteristiku. Fyzickou představují atributy, které spotřebitel vnímá svými smysly. Je schopen je vyhodnotit a různí spotřebitelé docházejí ke stejným závěrům. Z hlediska marketingu je produkt vnímán spotřebitelem subjektivně, a různí spotřebitelé jeho charakteristiku vnímají různě. To znamená, že různí spotřebitelé řeší různé problémy stejnými produkty.

Produkty jsou v neustálém pohybu. Jsou ovlivňovány změnami ve firmě i v jejím vnějším prostředí. Pohyb produktu potom představuje jeho životní cyklus a odráží různé časové periody, které představují změny v chování produktu na trhu.

Fáze produktu v čase:

- **Zavádění** – zavedení produktu na trh. V této fázi výrobek negeneruje příjmy a naopak prostředky spotřebovává. Je potřeba sdělit cílovému trhu, že je daný produkt k dispozici a přesvědčit ho že právě jeho cílový zákazník potřebuje.

- **Růst** – produkt je umisťován na trh a dochází k přesvědčování dalších potenciálních zákazníků. Začíná růst prodej a současně i zisk.
- **Zralost** – prodej produktu přináší více příjmů, je intenzivnější konkurenční boj a zisky firem v daném odvětví začínají klesat.
- **Zánik** – o produkt přestává být zájem. Pokud není firma schopna opět nastartovat zájem o tento produkt, měla by ho co nejrychleji přestat produkovat [11].

2.2.2 Cena

Cena je směnnou hodnotou, která je vyjádřena barterem anebo finančním ohodnocením. Tvoří rentabilitu a odvíjí se od nákladů a produkce. Cena, kterou je zákazník ještě ochoten zaplatit, je ovlivněná rozdílem mezi prodejní a vnímanou cenou. Musí být stanovena tak, aby v zákazníkovi vyvolala pocit, že za své peníze získal skutečnou hodnotu.

Základní faktory ovlivňující tvorbu ceny:

- **Interní faktory** – obsahují marketingové cíle firmy, strategii marketingového mixu, náklady a proces cenové tvorby.
- **Externí faktory** - představují charakteristiky trhu a poptávky, konkurenci a ostatní faktory prostředí, např. legislativní, ekonomické.

Typy cen produktu:

- **Smetánková cena** – vysoká cena vyjímaných produktů.
- **Penetrační cena** – nízká cena umožňuje rychlý průnik na trh.
- **Konkurenční cena** – ceny jsou kalkulovány tak, aby obstály na konkurenčním trhu. Musí pokrýt náklady a dosáhnout minimální zisk.
- **Běžná cena** – je stanovena ve výši cen konkurence. Jejím cílem je ochrana existujícího podílu na trhu.
- **Segmentační cena** – výrobci nabízí produkt podle segmentů na trhu (generace, kupní síla, lokalita).
- **Cena přijatá zákazníkem** – je nastavená na základě užité hodnoty vnímané zákazníkem.

- **Cena pro veřejnou soutěž** – výrobce s ní usiluje o získání veřejné zakázky. Vyšší cena znamená nižší šance na získání.
- **Cena „obratového tahouna“** - produkt je nabízen za velmi nízkou cenu, aby vzbudil zájem zákazníka.
- **Zaváděcí cena** – cena nového produktu na trhu. Někdy je stanovena po určitou dobu až pod hranici vlastních nákladů.
- **Nákladová cena** – k nákladům se připočítává zisková přírážka. [6]

2.2.3 Distribuce

Firma rozhoduje o distribuční cestě, kterou bude produkt nabízen. Hledá cestu, jak co nejlevněji dostat produkt k cílovému zákazníkovi.

Distribuční cesty:

- **Přímá** - firma přebírá odpovědnost za propagaci, zajištění a poskytnutí služeb zákazníkovi. Nevyužívá zprostředkovatele.
- **Nepřímá** – část odpovědnosti za propagaci, zajištění a poskytování služeb je přenesena na jednu anebo více organizací. Výrobce tím ztrácí část kontroly, ale zprostředkovatelé mu přinášejí i výhody. Mezi ně patří to, že dávají produkt tam, kde ho zákazníci poptávají, rozšiřují distribuční síť, poskytují odborné poradenství, koordinují společné postupy k dosažení maximální efektivity a podílejí se na reklamě produktu.

Umístění provozovny je také důležitou součástí distribuce. Provozovna by měla být co nejlépe dostupná a hlavně by měla být vidět [6].

2.2.4 Komunikace

Komunikace je prostředníkem mezi firmou a jejími zákazníky. Jde o předání určitého sdělení od zdroje k příjemci. Jde vlastně o proces, který probíhá mezi prodávajícím a kupujícím, firmou a jejími potenciálními a současnými zákazníky. Aby byla komunikace účinná, musí být zdroj přijatelný a atraktivní.

Cíle marketingové komunikace:

- **Poskytnout informace** – poskytnout informace znamená informování trhu o dostupnosti určitého produktu všem cílovým skupinám. Mají informovat nejenom zákazníky, ale i potenciální investory, nebo informovat o životaschopnost firmy.
- **Vytvořit a stimulovat poptávku** – směřuje do oblasti osvěty. Například stimulace poptávky po bioproduktech v rámci kampaně za zdravou výživu, nebo nabídka wellness jako nabídka moderního životního stylu.
- **Diferenciace produktu** – nastavení koncepce odlišné od konkurence.
- **Důraz na užitek a hodnotu výrobku** – ukazuje výhodu, kterou přináší vlastnictví produktu nebo příjem služeb.
- **Stabilizace obratu** – má vyrovnat co nejvíce výkyvy prodeje.
- **Vybudovat a pěstovat značku** – značka může vybudovat vztah se spotřebiteli, vytváří pozitivní image značky.
- **Posílení firemního image** – využívá se jednotná a konzistentní komunikaci firmy, například logo.

Komunikace probíhá formou osobní a neosobní komunikace. Osobní formou je osobní prodej. Neosobní formou je reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Jejich kombinací jsou veletrhy a výstavy [10].

2.2.5 Lidé

V rámci marketingového mixu jsou lidé bráni jako služby zákazníkům, jejich blízké okolí a zaměstnanci společnosti. Referenční trh je představován zákazníky, jejich rodinami, přáteli a známými. Zaměstnanci jsou důležití pro koncovou kvalitu služeb. Je vyžadována jejich účast v procesu poskytované služby.

Typy zaměstnanců:

- **Kontaktní personál** – zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky.
- **Ovlivňovatelé** – strategický vliv managementu organizace na produkci služeb.
- **Pomocný personál** – pracovníci v pomocných provozech, administrativních a IT službách, nepřímo zodpovědní za produkci služeb.

Cílem interního marketingu je získat, motivovat, školit a udržet si profesionálně zdatné zaměstnance. Pokud jsou zaměstnanci spokojení, mají vyšší motivaci na výsledcích, ztotožňují se s firemními cíli. Předpokladem je, že se budou vhodně chovat i k zákazníkům. Zaměstnance je třeba trénovat a vzdělávat, řešit denní problémy, trénovat kulaté stoly se zaměstnanci, využívat intranet, motivaci zaměstnanců, monitorovat a kontrolovat.

Udržení zákazníka a jeho loajality má pro podnikatele strategický význam. Je ziskovou záležitostí pro opakovaný obchod, prodejní, marketingové a pořizovací náklady. Obsluha stálých zákazníků je méně nákladnou. Spokojení zákazníci předávají kladné reference a jsou ochotni zaplatit vyšší cenu. Každý nespokojený zákazník zakotví u konkurence [5].

3 Marketingová strategie

Za strategii můžeme označit jakýkoli plán anebo program. Dobrá strategie je strategie, která společnosti přinese výsledek ve formě mimořádné ekonomické výkonnosti. Porterova definice strategie rozlišuje dobrou a špatnou strategii. Soustředí se na obsah a nikoli na proces. Zaměřuje se na to, kde chceme být a ne na to, jak jsme se tam dostali. Neřeší, zda provádíme strategické plánování anebo jestli jsme schopni vyjádřit strategii padesáti anebo méně slovy. Jiní autoři sledují legitimní a důležité procesy a otázky týkající se lidské stránky věci.

Kritéria marketingové strategie:

- Jedinečná hodnotová nabídka.
- Na míru přizpůsobený hodnotový řetězec.
- Vylučovací rozhodnutí odlišná od rozhodnutí soupeřů.
- Strategický soulad hodnotového řetězce.
- Časová kontinuita.

Strategie znamená záměrně volit odlišný soubor činností k poskytování jedinečného mixu hodnoty. Soupeři vyrábějí a distribuují týmž způsobem, poskytují služby a produkty, zapojují se do soutěže o to, kdo bude nejlepší, ale nekonkurují si na základě strategie [7].

3.1 Jedinečná hodnotová nabídka a přizpůsobený hodnotový řetězec

Hodnotová strategie je prvkem strategie, který se obrací do vnějšího prostředí organizace k zákazníkům, k poptávkové straně podnikatelské činnosti. Odráží volby konkrétního druhu hodnoty, kterou bude firma nabízet. Je odpovědí na tři základní otázky:

- Které zákazníky bude firma obsluhovat?
- Jaké potřeby bude uspokojovat?
- Jaká relativní cena zajistí přijatelnou hodnotu pro zákazníky a přijatelnou ziskovost pro firmu?

V rámci odvětví existují segmenty zákazníků, které se od sebe liší. Hodnotovou nabídku potom můžeme zaměřit na jeden segment anebo více

segmentů zákazníků. A právě tato volba potom vede k potřebám a relativní ceně. Právě segmentace zákazníků představuje důležité ukotvení strategického postavení firmy v rámci konkurenčních sil. Volba potřeby, kterou firma bude uspokojovat, vychází ze strategie a z konkrétních funkcí a vlastností výrobků a služeb. Zacílením na cenu může firma získat zákazníky, kteří kladou důraz právě na ni. Firmu musí v tomto případě vyloučit všechny zbytečné náklady, aby uspokojila jejich potřeby.

Hodnotový řetězec se obrací dovnitř, k provozním činnostem. Firma musí k tomu, aby získala konkurenční výhodu poskytovat jedinečnou konkurenční výhodu prostřednictvím jedinečného hodnotového řetězce. Musí vykonávat odlišné činnosti než její soupeři anebo podobné činnosti odlišnými způsoby.

3.2 Vylučovací rozhodnutí odlišná od rozhodnutí soupeřů

Vylučovací rozhodnutí drží strategii pohromadě. Přispívají k vytváření a udržování konkurenční výhody. Manažeři mají pocit, že více je vždy lépe. Předpokládají, že více zákazníků, více produktů a služeb, budou znamenat i větší zisky. Není tomu vždycky tak.

Vylučovací rozhodnutí znamená, že nemůžeme mít všechno. Musíme si vybrat cestu a nemůžeme jít současně i nějakou jinou. Jsou v podstatě volby, které jsou předpokladem udržitelnosti strategie, protože není snadné ji napodobit nebo neutralizovat. Kde není žádná nutnost volby, tam lze každý nápad napodobit. Tam kde napodobitel naráží na vylučovací volby, přicházejí i ekonomické sankce.

3.3 Strategický soulad hodnotového řetězce

Strategický soulad je otázkou vzájemného vztahu činností v hodnotovém řetězci. Dobré strategie se opírají o spojení mnoha věcí, o přijímání vzájemně závislých voleb. Posiluje konkurenční výhodu tím, že snižuje náklady nebo zvyšuje hodnotu pro zákazníka a cenu. Díky němu je strategie udržitelnější, protože zvyšuje překážky napodobování.

Strategický soulad může mít řadu podob. Může jít o základní konzistentnost, kdy každá s činností je vyladěna s firemní hodnotovou nabídkou a každá přispívá

k jejím dominantním tématům. Můžeme se s ním setkat i v případě, že se činnosti navzájem doplňují nebo posilují. Jde o případ skutečné synergie, kdy hodnota každé činnosti je zvyšována činností jinou. V případě substituce vykonávání jedné činnosti umožňuje eliminovat činnost jinou. Znamená, že na celku záleží více než na kterékoli jeho jednotlivé součásti, že hodnotu vytváří mnoho věcí společně, nikoli pár izolovaných věcí. Staví možným napodobovatelům do cesty překážky a tím snižuje pravděpodobnost okopírování strategie.

3.4 Časová kontinuita

Kontinuita je nástrojem, který umožňuje konkurenční výhodu. Bez ní by si organizace konkurenční výhodu vůbec nevypracovaly. Posiluje identitu firmy, utváří její firemní značku, pověst firmy a její vztahy se zákazníky. Pomáhá dodavatelům, distribučním kanálům a dalším vnějším stranám přispívat ke konkurenční výhodě. Posiluje zlepšení v rámci jednotlivých činností a vzájemné sladování činností. Dovaluje organizaci získat jednotlivé schopnosti a dovednosti, které jsou přizpůsobené její strategii. Zvyšuje pravděpodobnost, že lidé v celé organizaci budou znát strategii firmy a že budou vědět, jak k ní přistupovat.

Kontinuita strategie neznámá, že by organizace měla zůstat nehybně stát. Pokud zůstává jádro hodnotové nabídky stabilní, může i mělo být docházet k obrovským inovacím ve způsobech jejího poskytování.

Strategie je cesta a nikoli pevný bod. Efektivní strategie je dynamická, určuje žádoucí tržní výsledek, ale ne vždy všechny prostředky, které vedou k jeho dosažení [7].

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Charakteristika firmy

Algraf – reklamní agentura s.r.o. nabízí full servis v oblasti výroby reklamy, velkoplošné a světelné reklamy, velkoplošného tisku, billboardů, grafického designu a polepů aut. Dodává plakáty, letáky, brožury, reklamní předměty, reklamu na textil i samolepicí fólie.



Obrázek 2 - Logo firmy [1]

- Název: Algraf - reklamní agentura s.r.o.
- Právní forma: společnost s ručením omezeným
- IČ: 01398776
- DIČ: CZ01398776
- Sídlo: Jožky Jabůrkové 560/1, Olomouc
- Společník: Ivo Hrbáček – 100%
- Základní kapitál: 200.000 Kč
- Motto firmy: „Nežijeme, tvoříme“ [1]

Předmět podnikání

- Výroba obchod a služby
- Reklamní činnost
- Marketing
- Mediální zastoupení [21]

Výrobní program společnosti

- Grafické řešení reklamy
- Návrhy logotypů
- Tisk na digitálních a velkoplošných tiskárnách
- Instalace finálního produktu
- Frézování
- Ofsetový, laserový a digitální tisk
- Zpracování plastu
- Výroba 3D reklamy [1], [14]

Cíle, poslání a vize

- Být mezi nejlepšími a nejúspěšnějšími na reklamním trhu.
- Využívat moderní technologie a špičkovou techniku ke zvýšení konkurenceschopnosti.
- Poskytovat zákazníkům komplexní služby od grafického návrhu až po instalaci hotového produktu.
- Zvyšovat růst a expanzi společnosti.
- Přispívat k růstu odbornosti a profesionality zaměstnanců.
- Mít spokojené zákazníky.
- Chovat se ekologicky a minimalizovat nerecyklovatelný odpad.

4.1 Historie a vývoj firmy

Společnost Algraf – reklamní agentura s.r.o. vznikla jako nástupce firmy současného majitele s názvem Ivo Hrbáček – Algraf. Majitel firmy začal v daném oboru pracovat jako OSVČ v roce 1992 a jeho firma vznikala tzv. „na zelené louce“. Začínal s minimem zaměstnanců a i ti byli především z jeho přímé rodiny. Díky uchopení šance v nově uspořádané společnosti vytvořil grafickou firmu, kterou se rozhodl v roce 2010 přetransformovat na společnost s ručením omezením. I v této společnosti zastává post ředitele společnosti.

Zaměstnanci se již nerekruťují pouze z rodiny, ale vzhledem k novým aktivitám je potřeba zaměstnávat profesionály v oblasti návrhu reklamy a grafiky, tisku, výroby a úpravy reklamních ploch a zařízení, umístování vyrobených reklamních materiálů na reklamní zařízení, a v oblasti prodeje. Plně využívá potenciálu a kreativity grafického týmu k vytvoření nejlepšího nápadu a řešení pro zákazníka. Tento tým využívá možnosti spolupráce se zákazníkem, ale dokáže samostatně pracovat tzv. od „bílého papíru“ přes návrhy logotypů, sazbu tiskovin až po prostorové koncepty. Jeho návrhy korespondují s možnostmi budoucí produkce.

Firma má vypracovanou koncepci vlastní produkce z vlastních zdrojů technického zázemí. Vlastní vybavení a technologie, které jsou v oboru reklamy nezbytné. Díky vlastnímu technickému vybavení je schopna devadesát procent činností spojených s její produkcí vykonávat sama. Mimo digitálních a velkoplošných tiskáren provozuje zámečnickou dílnu, truhlářskou dílnu

a lakovnu. Logisticky zajišťuje nejen území České republiky a Slovenska, ale také okolních států.

Od roku 2011 firma sídlí na ulici Jožky Jabůrkové 560/1 v Olomouci. Budovu vlastní majitel firmy. Tím pádem odpadají náklady na pronájem takto velkých výrobních prostor a zázemí. Nájemné není řízeno trhem a pokrývá pouze nutné náklady spojené s provozem budovy.

Majitel firmy má od roku 1997 zaregistrovanou ochrannou známku „Algraf“ v písemné i grafické formě. Je registrovaná pro třídy výrobků a služeb 16, 35, 40, 41 a 42 a dále pro obrazové třídy 26.1.18, 26.1.24, 27.5.11, 27.5.24. Tím má firma ochráněn nejenom název, ale i logo.

4.2 Spolupracující firmy v majetku rodinných příslušníků

Společnost Algraf – reklamní agentura s.r.o. vznikla jako nástupce firmy Ivo Hrbáček - Algraf. Majitel společnosti vlastnil další společnost s názvem REPROMAX s.r.o. a produkce těchto firem byla oddělena a navzájem si nekonkurovala a ani nespolupracovala. Následně majitel vyhodnotil, že je dobré spojit aktivity obou firem a nabízet všechny produkty obou společností a tím rozšířit nabídku pro odběratele obou firem. V posledních letech majitel předal firmu REPROMAX s.r.o. svému staršímu synovi a dál řídí pouze společnost Algraf - reklamní agentura s.r.o.

Společnost JDM PERFORMANCE s.r.o. vznikla jako doplnění nabídky obou stávajících firem a vedení společnosti bylo svěřeno mladšímu synovi.

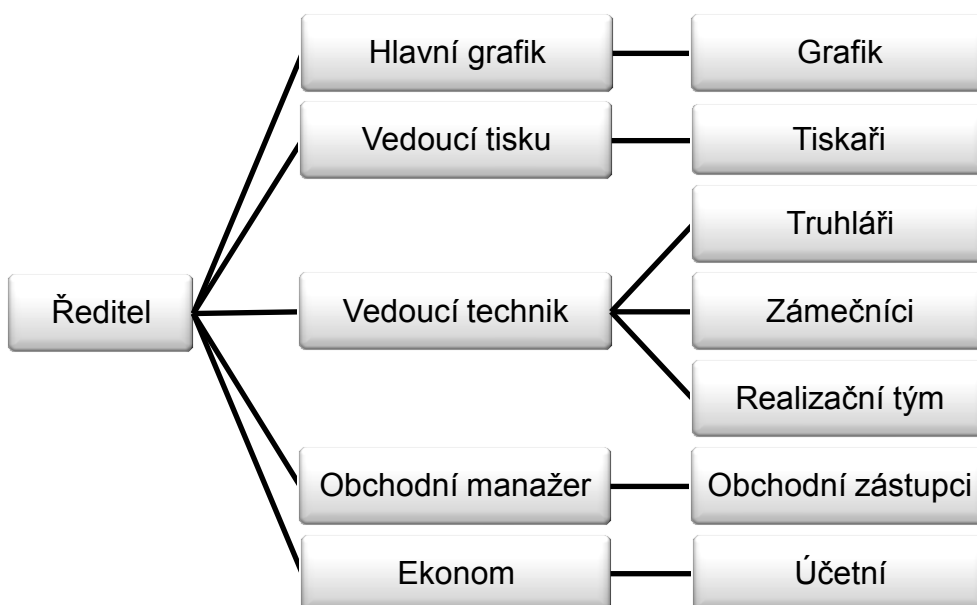
- **Algraf Media s.r.o.**, IČ: 28641698 - majitelem je Ivo Hrbáček. Zabývá se reklamní a mediální činností, marketingem a mediálním zastoupením. Nabízí vytváření webových prezentací, webdesign, návrhy polepů a plakátů, letáků, vizitek a brandingů. Dělá videa na zakázku tak, aby zaujala potenciální klienty zadavatele. Pracuje na mobilních aplikacích pro rezervační systémy, objednávkových programech nebo prioritních úkolech [13].
- **REPROMAX s.r.o.**, IČ: 26892324 - majitelem je Jakub Hrbáček. Firma byla zakoupena Ivo Hrbáčkem v roce 2004. Důvodem bylo využívání této tiskárny pro tisk společnosti Ivo Hrbáček – Algraf. V roce 2017 byla převedena na jeho syna Jakuba. Zabývá se vydavatelskou činností, polygrafickou výrobou,

knihařskými a kopírovacími činnostmi. Provádí digitální a ofsetový tisk a dále i tisk kartonáže jako jsou například archy pro výrobce obalů [14].

- **JDM PERFORMANCE s.r.o.**, IČ: 29453470 - Majitelem je od roku 2018 Jan Hrbáček (syn Ivo Hrbáčka). Původně byla ve vlastnictví Jakuba Hrbáčka. Zabývá se vydavatelskou činností, polygrafickou výrobou, knihařskými a kopírovacími činnostmi, výrobou zvukově obrazových záznamů, fotografickými službami, výrobou textilních výrobků a oděvních doplňků [22].
- **Ivo Hrbáček – Algraf**, IČ: 46557768 - reklamní a mediální činnost, návrhářská a designérská činnost, polygrafická výroba.

4.3 Organizační struktura firmy

Firma je řízena jejím ředitelem a majitelem zároveň. Tomu jsou podřízeni jednotliví vedoucí a manažeři. Ti pak následně řídí svoje úseky.



Obrázek 3 - Organizační struktura

Včele firmy stojí majitel a současně jednatel společnosti. Zastává funkci ředitele. Management firmy tvoří hlavní grafik, vedoucí tisku, vedoucí technik, obchodní manažer a ekonom. Tito podléhají přímo majiteli firmy. Majitel firmy provádí kontrolní činnost, jedná s významnými zákazníky, kontroluje objednávky. Rozhoduje o platbách, složení dodavatelů a investicích do rozšíření firmy a jejího technického zázemí.

Hlavní grafik má ve firmě velmi silné postavení. Je ve firmě zaměstnán již od jejich počátků. Proto je schopen odhadnout požadavky na design a grafiku stálých zákazníků. V jeho týmu jsou řadoví grafici. Někteří z nich mají své konkrétní zákazníky a věnují se především jim. Firma musí s grafiky komunikovat a motivovat je, aby nepřecházeli do konkurenčních firem.

Vedoucí tisku řeší vlastní realizaci grafických návrhů, které jsou vyráběny tiskem na jednotlivých strojích. Odpovídá za kvalitu tisku a dodržení barevných kombinací tištěného návrhu. Firma disponuje speciálními tiskařskými stroji, proto i tiskaři musí být odborníci.

Obchodní manažer spolu s obchodními zástupci udržuje dobré vztahy se stávajícími zákazníky a současně vyhledává nové, potencionální, zákazníky. Sleduje nabídky konkurence a spolupracuje na rozšíření portfolia firmy. Je zpravidla prvním kontaktem pro nové zákazníky.

Ekonom zajišťuje společně s majitelem ekonomickou stabilitu firmy, jedná s úřady a bankami. Kontroluje finanční ukazatele firmy a podává zpětnou vazbu majiteli.

Truhláři a zámečníci se podílejí na výrobě zakázek mimo tisk. Umožňují vyrobit maximum součástí produkce v místě podnikání firmy. Šetří firmě náklady, které by musela vynaložit při nákupu těchto služeb.

Realizační tým se podílí na instalacích přímo u zákazníka v interiéru a exteriéru. Zajišťuje i rozvoz produktů ke konečnému zákazníkovi.

4.4 Výrobní sortiment

Firma má v portfoliu nabídku služeb a produktů, díky které je schopna obstát na konkurenčním trhu. Poskytuje výrobky i služby srovnatelné s konkurencí a těží z postavení na trhu a zkušeností, získaných v průběhu let díky přímé komunikaci se zadavateli a odběrateli reklamy a reklamních produktů. Její výrobní portfolio tvoří výroba 3D reklamy, reklamních kapes, stojanů, poliček, nápisů z plexiskla. Tikne knihy, plakáty, letáky, noviny a časopisy. Při výrobě zpracovává plasty, hliník, dřevo. Zajišťuje instalaci produktů vlastními zaměstnanci.

- **Výroba 3D reklamy** – loga, písmena apod. jsou vyráběna z extrudovaného polystyrenu, plexiskla, MDF, polykarbonátu a měkčeného PVC. Loga jsou

dodávána včetně povrchové úpravy. Na žádost zákazníka je provedena i instalace přímo u zákazníka a na požadovaném místě.

- **Výroba reklamních stojanů, kapes, poliček nápisů z plexiskla** - plexisklo je řezáno pomocí CNC laseru nebo 3D frézy a následně ohýbáno a lepeno. Plexisklo je na žádost zákazníka nalakováno nebo potištěno.
- **Frézování MDF, hliníku, plastů a dřeva na 3D fréze Multicam** - maximální plocha materiálu je 2032 x 3858, maximální výška je 204 mm. Výrobek může být v případě zájmu dodán komplet včetně lakování.
- **Tisk knih, novin, časopisů a velkonákladových listů.**



Obrázek 4 - Stroj pro tisk velkonákladových tisků [12]

- **Tisk bannerů, plakátů, letáků a nízkonákladových tisků.**
- **Zpracování plastů** – plasty jsou řezány stohovou řezačkou. Tvarové řezání je prováděno CNC frézou nebo laserem. Plexisklo může být i ohýbáno a potištěno přímým tiskem.
- **Tisk tiskovým strojem Planeta V77** – provádí tisk šesti barvami a lakování, maximální formát je 1420 x 1020 mm. Potiskované materiály mohou být od bezdřevého ofsetu 80 gm² až po lepenku 600 gm².
- **Digitální tisk strojem EFI VUTEC QS 3200** – digitální tisk může být prováděn v tiskové šíři 3200 mm.
- **Instalace** – provádí instalace finálního produktu v Česku, Slovensku a přilehlých zemích. Instalace jsou prováděny v exteriéru i interiéru, například i v maloobchodech, obchodních řetězcích a na provozovnách zákazníků. Zajišťuje i instalace v extrémních lokacích [15].



Obrázek 5 - Instalace reklamy v prodejně [12]

4.5 Podnikové zdroje

Podnikové zdroje jsou základními výrobními faktory a vstupy do produkčního procesu organizace. Jsou důležité pro řízení ekonomiky společnosti, řízení její efektivity a při kalkulaci nákladů. Všechny zdroje je potřeba plánovat a organizovat. Důležitá je i jejich kontrola a rozhodování o nich. Je důležité zavést ucelený systém řízení těchto zdrojů. Management společnosti má za úkol všechny uvedené zdroje rozvíjet a maximálně využívat jejich možnosti a kapacity. U všech zdrojů samozřejmě existují limity, které jde jen výjimečně překročit [23].

Podnikové zdroje společnosti Algraf – reklamní agentura s.r.o. kopírují také organizační strukturu společnosti a její členění. Majitel společnosti společně s týmem vedoucích pracovníků kontroluje tyto zdroje a řeší jejich využití a optimalizaci. Uvědomuje si, že jsou důležité pro dobrý chod společnosti a jejich ziskovost.

Lidské zdroje jsou nedílnou součástí pro fungování společnosti. Na jejich kvalitě a profesionalitě závisí konečný produkt společnosti a spokojenost odběratelů. Jednotlivé profese mají podstatný vliv na finální produkt, proto se společnost zaměřila na práci s nimi a zároveň i jejich kooperaci. Grafik může být sebelepší, ale pokud tiskař nebo zaměstnanec dílen neprovede svoji práci včas a kvalitně, ohrožuje nejen výsledek své práce, ale i celého týmu. Nejvíce času a prostoru je věnováno především grafikům a tiskařům. Na trhu práce je odborníků v této profesi velký nedostatek, jsou přetahováni z firmy do firmy

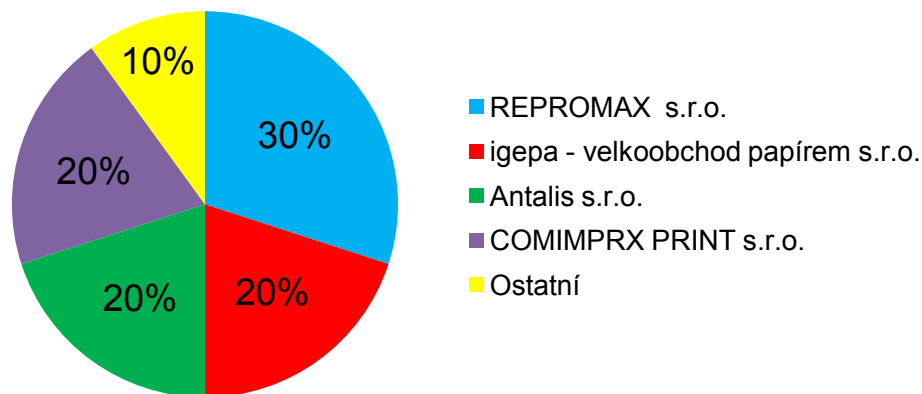
a těžko se hledají noví a hlavně zkušení. Proto mají ve společnosti výsadní postavení. Bez nich by firma podstatně hůř prosperovala. Ostatní zaměstnanci jsou samozřejmě také důležití. Například bez kvalitních obchodních zástupců by společnost složitěji získávala zakázky a hůř by vstupovala na konkurenční trh.

Materiálové zdroje společnosti můžeme rozdělit na dvě kategorie:

- **Vlastní nákup materiálu** – společnost má vlastní dodavatele materiálu, kteří jsou léty prověřeni a je jisté, že dodávaný materiál je kvalitní a vhodný pro její výrobní činnost. Na kvalitě materiálu totiž závisí výsledný produkt a dodržení standardů kvality. Při odběru nekvalitního materiálu by mohlo dojít k dalším nákladům ve formě potřeby nového tisku na kvalitní materiál, nebo výroby reklamy z novějších materiálů s kvalitnějšími prvky, jako je například lámavost plexiskla anebo pórovitost polystyrenu.

Hlavní dodavatelé – společnost má čtyři hlavní dodavatele, kteří dodávají jak materiál, tak tištěné materiály, jako jsou například letáky nebo jízdní řády.

- **REPROMAX s.r.o.**, IČ: 26892324, sídlo: Jožky Jabůrkové 560/1, Olomouc. Firma dodává především již vytištěné produkty na základě grafických předloh a požadavků firmy. Zajišťuje třicet procent dodávek.
- **ANTALIS s.r.o.**, IČ: 15502775, se sídlem Bucharova 1423/6, Praha 5. Společnost dodává materiál pro digitální tisk, tj. papír, fólie nebo natíratelné papíry a lepenky. Zajišťuje přibližně dvacet procent objemu materiálu.
- **igepa – velkoobchod papírem s.r.o.**, IČ: 48950441, se sídlem Ke stadionu 400, Odolena Voda. Společnost dodává papír, natíratelné lesklé i matné papíry a kartony. Zajišťuje dvacet procent dodávek materiálu.
- **COMIMPEX PRINT s.r.o.**, IČ: 01620428, se sídlem Haškova 153/17, Brno – Lesná. Společnost dodává materiál pro digitální tisk. Především papír, fólie, textilie a nebo bannery. Zajišťuje dvacet procent dodávek.



Graf 1 - Podíl dodavatelů materiálu

- **Materiál dodaný odběratelem** – někteří odběratelé dodávají společnosti materiál, na který mají být tištěny letáky a kampaně. Jedná se především o obchodní řetězce, které mají přesné požadavky na barvu, vzhled i papír, na který je požadovaný produkt tištěn. Proto si hlídá svými silami kvalitu papíru a dodává jej přímo společnosti tak, aby měla vždy jeho dostatečnou zásobu s předstihem i pro neočekávané události, jako je třeba změna barevného provedení, nebo úprava nabízeného zboží v rámci reklamy. Odběratel je schopen vzhledem k velikosti řetězce a objemu tisku získat u dodavatele papíru množstevní slevu a zároveň si tak sníží výslednou cenu produktu. I přesto, že si dodává vlastní materiál, je pro společnost tento odběratel zajímavý, protože se jedná o pravidelné a hlavně vysokonákladové tisky.

Informace a znalosti – společnost využívá svých informačních toků, které získala na základě praxe a od svých dodavatelů a odběratelů. Vzhledem ke svému postavení na trhu je pro dodavatele technologií a materiálu zajímavá, a proto dostává informace o požadavcích trhu a nabídce materiálu a strojového vybavení ve vysoké kvalitě a na požadované úrovni. Přesto si je vždy ještě ověřuje i u jiných dodavatelů a hledá i dodavatele potenciální. Oslovuje je s požadavky a čeká na jejich nabídku. V opačném případě by se mohlo stát, že nezjistí nové možnosti a technologie včas a ztratí kontakt s trhem a konkurencí.

4.6 Majetková a hospodářská činnost

Firma postupně navyšovala nabídku svých služeb a přicházela s nabídkou vlastních výrobků. Tím rozšiřovala své výrobní portfolio a posilovala svou pozici

na konkurenčním trhu. Mohla si diktovat cenu a oslovovat mnohem větší počet potenciálních odběratelů. V současné době zvolnila svou produkci a musela se přizpůsobit i trhu. Přibylo větší množství malých konkurenčních firem, které sice nemají tak velkou nabídku produktů a služeb, ale specializují se na vybraný sortiment, kde si mohou dovolit dát odběrateli nižší cenu a tím ovlivnit i cenu tohoto produktu na trhu.

Nejvyšších tržeb dosáhla firma v roce 2010, kdy tržby překročili hodnotu 120,538.000 Kč. Oddělením jedné části produkce do společnosti REPROMAX s.r.o. došlo k poklesu tržeb a již v roce 2015 na 78,496.000 Kč a postupně klesaly až k 43,581.000 Kč v roce 2019, viz tabulka č. 1.

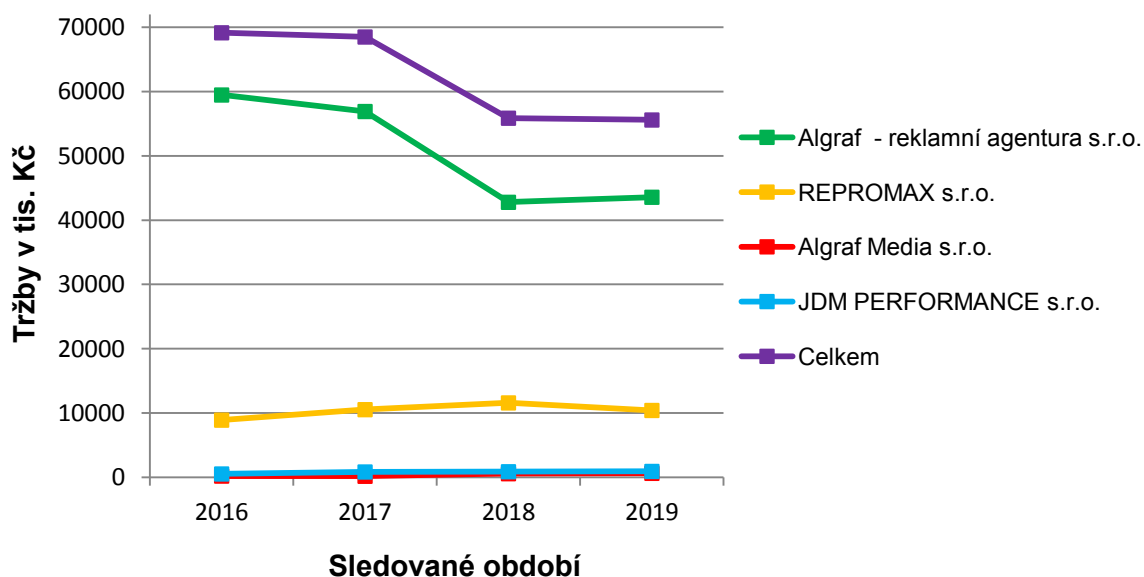
Tabulka 1 - Porovnání tržeb Algraf - reklamní agentura s.r.o.

Sledované období	2010	2015	2016	2017	2018	2019
Tis. Kč.	120 538	78 496	59 482	56 916	42 799	43 581

Porovnáním tržeb všech spolupracujících firem zjistíme, že po rozdělení firem nezůstaly tržby v součtu stejné nebo blíží se tržbám v roce 2010 za celou společnost. To je nejenom důsledek rozdělení, ale současně i rozhodnutím majitele společnosti Ivo Hrbáčka snížit počet zaměstnanců a současně snížit produkci firmy vzhledem ke konkurenční situaci na trhu a vzniku většího množství malých konkurenčních firem, které podstatně snižují ceny nabízených produktů, aby se uplatnily na konkurenčním trhu. Ve sledovaném období, tj. rok 2016 až 2019, tržby klesaly především firmě Algraf – reklamní agentura s.r.o. a ostatní firmy je nedokázaly nahradit. Viz tabulka č. 2.

Tabulka 2 - Tržby hodnocené firmy a spolupracujících firem v tis. Kč

Sledované období	2016	2017	2018	2019
Algraf - reklamní agentura s.r.o.	59 482	56 916	42 799	43 581
REPROMAX s.r.o.	8 916	10 546	11 597	10 425
Algraf Media s.r.o.	216	187	587	645
JDM PERFORMANCE s.r.o.	546	856	892	945
Celkem	69 160	68 505	55 875	55 596



Graf 2 - Tržby hodnocené firmy a spolupracujících firem v tis. Kč

Z rozvahy společnosti Algraf – reklamní agentura s.r.o. za rok 2018, viz tabulka č. 3, vyplývá, že společnost vlastní dlouhodobý hmotný majetek v hodnotě 7,707.000 Kč. Většinu tvoří především strojní vybavení tiskařskými a zpracovatelskými stroji. Odpisy tohoto majetku byly v roce 2018 ve výši 7,632.000 Kč, viz tabulka č. 3, a to ovlivnilo i výsledek hospodaření za tento rok. Firma čerpá s cizích zdrojů částku 12,498.000 Kč. Většinu tvoří krátkodobé závazky ve výši 12,280.000 Kč. Oběžná aktiva jsou ve výši 13,382.000 Kč, většinu tvoří krátkodobé pohledávky ve výši 10,147.000 Kč. Z uvedeného vyplývá, že firma je schopná plnit své závazky.

Tabulka 3 - Rozvaha podniku - rok 2018

	AKTIVA	tis. Kč		PASIVA	tis. Kč
1.	Dlouhodobý majetek	7 707	1.	Vlastní kapitál	8 692
1.1.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	1.1.	Základní kapitál	200
1.2.	Dlouhodobý hmotný majetek	7 707	1.2.	Ažio a kapitálové fondy	0
1.3.	Dlouhodobý finanční majetek	0	1.3.	Fondy ze zisku	20
			1.4.	Výsledek hospodaření minulých let	8 543
			1.5.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-71
2.	Oběžná aktiva	13 382	2.	Cizí zdroje	12 498
2.1.	Zásoby	1 180	2.1.	Rezervy	0
2.2.	Pohledávky	10 147	2.2.	Dlouhodobé závazky	218
2.3.	Krátkodobý finanční majetek	1 971	2.3.	Krátkodobé závazky	12 280
2.4.	Peněžní prostředky	84			
3.	Přechodová aktiva	101	3.	Přechodová pasiva	
3.1.	Časové rozlišení aktiv	101	3.1.	Výdaje příštích období	0
			3.2.	Výnosy příštích období	0
	Aktiva celkem	21 190		Pasiva celkem	21 190

Tabulka 4 - Dlouhodobý majetek - výňatek z Rozvahy 2018

1.	Dlouhodobý majetek	Brutto	Korekce	Netto
1.1.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0		0
1.2.	Dlouhodobý hmotný majetek	15 339	7 632	7 707
1.3.	Dlouhodobý finanční majetek	0		0

Uvedené údaje z rozvahy společnosti jsou vyňaty z rozvahy za rok 2018 a jsou uvedeny pouze ve zkrácené verzi.

4.7 Personální činnost

Firma začínala v roce 1993 pouze se čtyřmi zaměstnanci. Byl to majitel firmy, grafik, obchodní zástupce a pracovník pro dokončovací práce. Většinu zakázek firma nechala vyrábět a tisknout u jiných subdodavatelů. V roce 2010 dosáhla nejvyšších tržeb a tomu odpovídá počet zaměstnanců. V roce 2010 jich bylo padesát, z toho THP bylo 10 a ostatní se věnovali tisku a výrobě reklamy a dalších produktů firmy. S rozdělením firmy a poklesem zakázek se snižoval i počet zaměstnanců s tím, že část z nich přešla do firmy REPRONAX s.r.o.

Tabulka 5 - Vývoj počtu zaměstnanců v letech

Sledované období	1993	2000	2010	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců	4	10	50	40	35	30	27	23

V současné době má firma 23 zaměstnanců, což plně odpovídá jejím potřebám. Vývoj počtu zaměstnanců je uveden v tabulce č. 5.

5 Vnější a vnitřní analýza

Vnější a vnitřní analýzou společnosti zjistíme, jak si firma stojí na trhu a jaké je její postavení vůči konkurentům, kteří ji na konkurenčním trhu ohrožují. Ale nejsou to jenom konkurenti. Vliv má samozřejmě i vnější a vnitřní prostředí firmy, její výrobní portfolio a hlavní dodavatelé a odběratelé.

5.1 Analýza konkurenceschopnosti

Firma rozšiřuje portfolio nabízených služeb a produktů a tím zvyšuje svou konkurenceschopnost. Je schopna přijít ke svým stávajícím zákazníkům s novinkami a zabránit tak novým i stávajícím konkurentům zaujmout její místo. Pokud firma nebude sledovat vývoj trhu a činnost konkurence, mohla by ztratit své postavení a tuto ztrátu by už nemusela dohnat.

Riziko spočívá ve vzniku konkurenčních firem, které se snaží získat nové zákazníky nižší cenovou nabídkou. Také hledají díru na trhu, kterou velké reklamní firmy vytvořili tím, že pro ně tato oblast nebyla finančně zajímavá. Následně by ji mohli zaplnit a současně přetáhnout zákazníky stávajících firem.

Konkurenční výhody:

- Dlouholetá tradice.
- Osobní kontakty s největšími odběrateli.
- Rozšiřování firemního portfolia.
- Minimum velkých a důležitých konkurentů.
- Strojní vybavení pro tisk letáků a propagačních materiálů pro velké obchodní řetězce, brožur, jízdních řádů atd.
- Výroba webových stránek a využívání nových médií.
- Výhradní dodavatel reklam pro významné firmy.

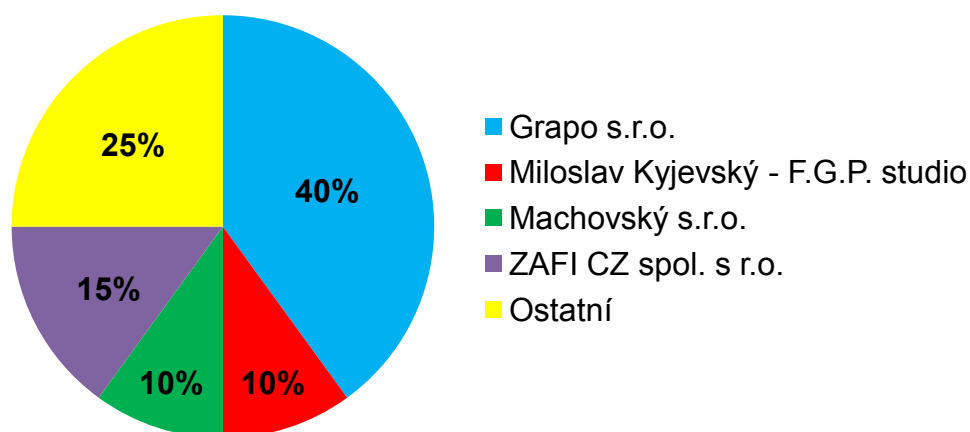
Hlavní konkurenti v rámci regionu

Firma zná své hlavní konkurenty a pozorně sleduje jejich činnost a nabídku. Sleduje i vývoj nových médií a nových technologií. Nově vznikající menší firmy nemohou její postavení na trhu ohrozit. Mezi hlavní konkurenty v rámci regionu patří:

- **GRAPO s.r.o.** – firma s více než dvacetiletou tradicí s výrobou reklamy. Zaměřuje se na velkoplošný digitální UV tisk a sublimační tisk, vyrábí světelnou reklamu, informační systémy, polepy vozidel. Provádí i práce v kovovýrobě a řezání 3D frézou a laserem. Je držitelem ocenění nejlepší POP a POS produkt za 3D reklamu [20].
- **Miloslav Kyjevský - F.G.P. studio** - Firma byla založena v roce 1990 a podniká jako fyzická osoba. Majitelem je pan Miloslav Kyjevský. Nabízí ofsetový a digitální tisk, rýlování, vazby, laminace, parciální lak a celoplošný UV lak. Provádí i knihařské služby spojené s knihařskou vazbou a dokončování tisku a tiskovin. Vydává magazín „Moravský senior“. Je držitelem druhého místa v kategorii Kvalita tisku a celkové zhotovení s kalendářem NAŠI 2013 [17].
- **Machovský s.r.o.** – firma vznikla v roce 2002 a jejím majitelem byla fyzická osoba, pan Jan Machovský. S rozšiřováním firemního portfolia se majitel v roce 2010 rozhodl změnit právní formu společnosti na společnost s ručením omezeným. Nabízí výrobu tištěných map, speciálních map, turistického značení a cykloznačení, pasportu dopravního značení. Provádí grafické, reklamní a kartografické práce, velkoformátový a 3D tisk. Na laserovém stroji zpracovává plexisklo, dřevo, MDF, kůži a papír. Povrch těchto materiálů upravuje gravírováním. Provozuje mapové servery. Výhodou je, že umí dělat projekty dotované EU a tím pádem získávat zákazníky z neziskového sektoru a měst a obcí. V rámci dotací tvoří dětská hřiště, zábavní parky, fitness a workoutová hřiště, kneippovy chodníky v projektu bosé nohy [19].
- **ZAFI CZ spol. s r.o.** – reklamní agentura vznikla před více než deseti lety. Vyrábí klasické signmakingové prvky jako jsou samolepky, plakáty, bannery a reklamní desky. Provádí polep provozoven a dopravních prostředků. Vytváří reklamní návrhy, loga, 3D loga a webové stránky. Součástí nabídky je i velkoformátový tisk a tisk katalogů [16].

Tabulka 6 - Velikost konkurenčních firem na analyzovanou firmu

Konkurent	IČ:	Sídlo	Vliv v %
Grapo s.r.o.	25514440	Šlechtitelů 583/1, Olomouc	40
Miloslav Kyjevský - F.G.P. studio	12675989	Táboritů 237/1, Olomouc	10
Machovský s.r.o.	28619633	Boční 551, Velký Týnec	10
ZAFI CZ spol. s r.o.	26796490	Dvorská 614/3, Olomouc	15
Ostatní			25



Graf 3 - Vliv konkurenčních firem

Z tabulky č. 6 vyplývá vliv konkurenčních firem na analyzovanou firmu. Největším konkurentem je společnost Grapo s.r.o., která má za sebou podobnou historii a po celou dobu existence je pro firmu Agraf – reklamní agentura s.r.o. největším a nejsilnějším konkurentem. Firmy spolu dlouhodobě soupeří, snaží se zjistit konkurenční cenové nabídky, mají podobné nabídky pro své odběratele a i podobné strojní vybavení. Navzájem si „lanaří“ tiskaře, bojují mezi sebou o zákazníky a dávají proti sobě potenciálním zákazníkům nabídky.

Druhou silnou firmou, která ovlivňuje nabídku je Společnost ZAFI CZ spol. s r.o., která nabízí podobné produkty v rámci reklamy, ale nemá tolik možností na vysokonákladové tisky. Proto není konkurentem v rámci celého portfolia.

Silnou firmou z hlediska výroby reklamy je i firma Miloslav Kyjevský - F.G.P. studio, která už od devadesátých let minulého století vyrábí reklamní produkty a je jednou z prvních, která byla na trhu v rámci regionu. Těží ze stability firmy a úzkých kontaktů majitele firmy.

Firma Machovský s.r.o. je firmou, která se v určitém období zaměřila na tvorbu a tisk map, včetně map digitálních. Stále nabízí i reklamní produkty. Dokázala na trhu najít díru, kterou ostatní firmy nevyužily, a dokáže čerpat dotace z EU na regionální rozvoj. To jí rozšířilo portfolio a oslovuje klienty, pro které je právě získání dotací na projekty důležité.

Tabulka 7 - Porovnání nabídky firmy

Porfólio firmy	Algraf – reklamní společnost s.r.o.	GRAPO s.r.o.	F.G.P. studio	Machovský s.r.o.	ZAFI CZ spol. s r.o.
Výroba 3D reklamy	✓	✓	✓	✓	✓
Výroba reklamy z plexiskla	✓	✗	✓	✓	✓
Frézování MDF, hliníku, plastů a dřeva	✓	✓	✗	✓	✓
Tisk knih, novin, časopisů	✓	✗	✗	✗	✗
Tisk velkonákladových listů	✓	✗	✗	✗	✓
Tisk nízkonákladových tisků	✓	✓	✓	✓	✓
Tisk bannerů, plakátů, letáků	✓	✓	✓	✓	✓
Digitální tisk	✓	✓	✓	✓	✓
Instalace	✓	✓	✓	✓	✓
Světelná reklama	✓	✓	✓	✗	✓
Polepy vozidel	✓	✓	✓	✗	✓
Vytváření informačních systémů	✗	✓	✗	✓	✗
Knihářské vazby	✗	✗	✓	✗	✗
Vydávání časopisu	✗	✗	✓	✗	✗
Rýlování	✗	✗	✓	✗	✗
Tištěné mapy	✗	✗	✗	✓	✗
Značení dopravní, turistické, cyklo	✗	✗	✗	✓	✗
Provozování mapového serveru	✗	✗	✗	✓	✗
Gravírování MDF, kůže, papíru, plexiskla	✗	✗	✗	✓	✗
Využívá pro projekty dotace EU	✗	✗	✗	✓	✗
Vytváření webových stránek	✓	✗	✗	✗	✓

Jak vyplývá z tabulky č. 7, všechny porovnávané firmy mají podobné portfolio produktů. Největším konkurentem z hlediska vedení firmy je firma GRAPO s.r.o., která má podobnou historii od počátku se s ní dělí o odběratele a hodně silně si konkurují při získávání nových zakázek. Staví na téměř totožném podnikatelském záměru a mají stejné anebo podobné odběratele. Proto sledují svou nabídku i ceny, technologie výroby i nabídku nových produktů. Firma ZAFI CZ spol s r.o. má také téměř totožné portfolio, ale jedná se o menší firmu a nemá za sebou takovou historii, odběratele a ani kapacity. Podobné je to i s firmou F.G.P. studio. Firma Machovský s.r.o. je specifickým konkurentem. Je zaměřena na jiný typ odběratele a řeší velké množství zakázek, které jsou řešeny a hrazeny dotacemi z EU. Umí projekty zpracovat a zdokumentovat tak, aby mohly být dotace čerpány. Tím si vytváří své odběratele, které zakázky řeší pouze u ní.

5.1.1 Doporučení z analýzy konkurenceschopnosti

- **Sledovat nabídku konkurence** - firma si je příliš jistá svým postavením na trhu a sleduje pouze nabídku a možnosti svého hlavního konkurenta, a tím je společnost Grapo s.r.o. Ostatní bere jako menší firmy, které jí nemůžou příliš konkurovat anebo jejich zaměření jde i jiným směrem, jako je tomu například u firmy Machovský s.r.o.
- **Zjistit možnost rozšíření výrobního portfolia** – firma na jednu stranu řeší zavedené produkty a na druhou by chtěla rozšířit své portfolio. Nemá však čas věnovat se produktové strategii a výsledkem je, že k rozšiřování dochází pouze živelně podle poptávky zákazníka.
- **Zjistit možnosti využití dotací EU pro nové projekty firmy** – firma nevyužívá žádné z možností dotací z EU. Vedení firmy připadá celý proces získání dotací a získání plateb v rámci projektů placených z dotací příliš zdlouhavý a komplikovaný. Nemá žádného pracovníka ani odborníka, který by se této oblasti věnoval.
- **Úprava webových stránek společnosti** – firma nabízí jiným firmám tvorbu a úpravy webových stránek včetně jejich servisu. O své webové stránky příliš nepečuje, nezjišťuje jejich sledovanost. Má je proto, že je udělala a chce být na internetu vidět.

- **Prezentace firmy na sociálních sítích** – firma neřeší svou prezentaci na sociálních sítích. Předpokládá, že postačí webové stránky a stabilní základna odběratelů. Spoléhá na jejich doporučení potenciálním odběratelům.
- **Vyřešit strategii oslovení a získání nových zákazníků** – firma oslovuje své zákazníky a potenciální zákazníky díky obchodním zástupcům a vedení firmy. Nemá k tomu vytvořenou strategii. Řeší aktuální stav poptávky a její krátkodobou budoucnost. Hledisku dlouhodobé poptávky se příliš nevěnuje mimo spolupráce s obchodními řetězci nebo dlouhodobými odběrateli.
- **Zjistit informace o nových firmách vstupujících na trh** – firma nevyhledává informace o nových firmách vstupujících na daný trh.

5.2 PEST analýza

V rámci PEST analýzy jsem zjišťovala vliv politických, sociálních, ekonomických a technologických faktorů na firmu, jaké jsou jejich účinky a které z nich jsou pro podnik důležité v krátkodobém horizontu.

Tabulka 8 - PEST analýza nějak propojit s textem

a) Politické prostředí	b) Ekonomické prostředí
<ul style="list-style-type: none"> • Politické faktory – odrážky • Ekonomické faktory • Legislativa • Ochrana životního prostředí • Pracovní právo 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflace • Růst ekonomiky • Nezaměstnanost • Vývoj cen energií • Průměrná mzda
c) Sociální prostředí	d) Technologické prostředí
<ul style="list-style-type: none"> • Demografický vývoj • Mobilita • Úroveň vzdělání • Změny životního stylu • Přístup k práci a volnému času 	<ul style="list-style-type: none"> • Nové objevy • Změny technologie • Rychlost zastarávání • Celkový stav technologie • Vládní podpora

a) Politické prostředí

V rámci politického prostředí jsem zkoumala i vliv legislativy České republiky na podnikání firmy. Ta podniká v rámci dané legislativy, je povinna dodržovat zákony a zákonná ustanovení obsažená v Zákonu o obchodních korporacích,

Občanském zákoníku, daňových zákonech, Zákoníku práce. Důležitými jsou i antimonopolní zákony, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, regulace v oblasti zahraničního obchodu a pracovní právo. Neméně důležitá je pro firmu i politická stabilita a postavení státu v rámci Střední Evropy, a dále i hodnota koruny vůči euru vzhledem k tomu, že její příjmy plynou i ze zahraničí.

Příklady legislativních změn:

- **Zákon o DPH** – od roku 2007 byly několikrát měněny sazby. Základní sazba se zvýšila z 19% na 21 %. Firma tudíž odvádí vyšší DPH.
- **Zákon o dani z příjmu** - snížení daně z příjmu právnických osob na 19 % naopak znamená snížení odvodu daně ze zisku.
- **Zákon o EET a jeho novela z roku 2020** – bude pro firmu platit od 1. 5. 2020. Jeho zavedení bude znamenat další náklady na pořízení zařízení pro evidenci tržeb v rámci zákona a přinese administrativu navíc.
- **Změna odvodu firmy na sociální pojištění za zaměstnance** – zaměstnavatel nově vyplácí zaměstnanci nemocenské dávky už od prvního dne nemoci. Toto snížení odvodu je pro firmu tak nepatrné, že nepokryje náklady na výplatu nemocenských dávek.
- **Občanský zákoník** – jeho změny se dotkly firmy ve vztahu k zákazníkům a soukromým osobám.

b) Ekonomické prostředí

Firmu ovlivňují všechny prvky ekonomického prostředí. Růst ekonomiky znamená současně i růst průměrné mzdy a minimální mzdy. Zvyšuje tedy koupěschopnost obyvatelstva a schopnost tyto prostředky utracet. Vzhledem k situaci na trhu budou firmy zapojené do prodeje koncovým spotřebitelům více využívat reklamu a tím vzroste poptávka po výrobcích a službách firmy. Pokud by naopak došlo k inflaci, bude následovat opačný efekt. Koupěschopnost obyvatelstva se sníží a prodejní firmy nebudou moct investovat tolik peněz do reklamy. Tím dojde k poklesu získaných zakázek a snížení obrátu a zisku firmy. Se zvyšující inflací by mohlo dojít i k navýšení úroků úvěru, který má firma sjednaný a v určitých cyklech jeho trvání a podmínky obnovuje.

Dalšími důležitými faktory jsou pro firmu:

- Hospodářský cyklus,
- devizové kurzy,
- vývoj cen energií,
- vývoj cen nových technologií,
- nezaměstnanost,
- daňové zatížení.

c) Sociální prostředí

Sociální prostředí ovlivňuje především demografický vývoj společnosti, počet obyvatel daného regionu, jejich vzdělanost, životní styl, mobilitu aj. Firma podniká v krajském městě Olomouci, které má přibližně 100.000 obyvatel. Vzhledem k tomu, že je Olomouc i universitním městem, je počet lidí, kteří zde žijí navýšen právě o studenty, kteří tam za studiem dojíždějí nebo tam mají přechodné bydliště alespoň po dobu studia. Hlavním faktorem je tedy pro firmu demografický vývoj populace a růst stávajících firem a současně vznik firem nových. Nemůže ho nijak ovlivnit. Díky tomu že firma podniká ve více regionech i v Praze, ovlivňuje poměr zakázek právě demografický vývoj v rámci celé republiky včetně stěhování obyvatel za prací.

Další sociálně kulturní faktory ovlivňující podnikání firmy:

- Změny životního cyklu,
- úroveň vzdělání,
- přístup k práci a volnému času.

d) Technologické prostředí

Technologie tisku, výroby reklam a prezentace firem a jejich produktů se za poslední desetiletí podstatně změnila. Došlo k zavedení nových technologií jako je například 3D tisk, vývoji tiskařských strojů a přídavných zařízení pro vysokonákladové tisky, zvýšila se možnost zásahu do tisku, změnily se i programy pro grafické zpracování. Využití reklamy ovlivnil i internet a možnost inzerce na sociálních sítích a webových stránkách. Na všechny tyto změny musela firma zareagovat. Nakoupila nové stroje, vysokokapacitní počítače a zaměřila se nově i na tvorbu webových stránek a reklamy na internetu. Všechny tyto

zásahy a rozhodnutí umožnily firmě udržet své postavení na trhu a získání nových klientů.

Další technologické faktory ovlivňující firmu:

- Vládní podpora,
- celkový stav technologie,
- nové objevy,
- změny technologie,
- rychlost zastarávání.

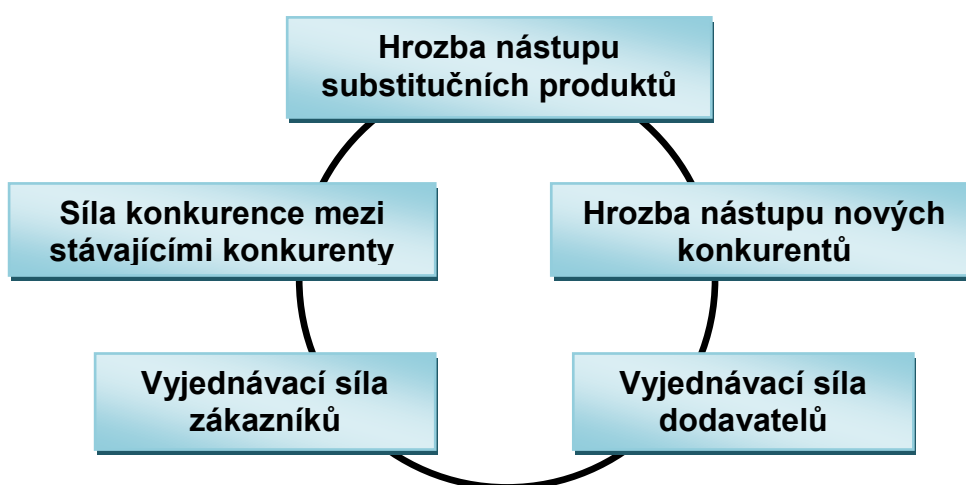
5.2.1 Doporučení na základě PEST analýzy

- **Maximální využití dotací z EU** – firma může využívat dotace na vytvoření nového pracovního místa pro uchazeče z řad registrovaných osob na úřadech práce. I když je dotace poskytována pouze na určité období, je schopen se tento nový zaměstnanec zapracovat a prokázat, zda je pro firmu přínosem anebo nikoli. Dále může využívat dotace na školení obchodních dovedností a komunikace pro stávající zaměstnance v bezprostředním kontaktu se zákazníky a vedením spolupracujících firem. Má možnost získat dotace z Fondu regionálního rozvoje a tím rozšířit svou nabídku produktů a služeb. Žádné z těchto dotací firma dosud nevyužila.
- **Využití nových technologií** – aby firma nezaostala za konkurencí, musí neustále sledovat vývoj strojů a technik pro vytváření a tisk reklamy, pro zpracování grafických návrhů nebo možnost použití nových a výhodnějších materiálů v daném oboru. Důležité jsou i návštěvy veletrhů nebo veřejných prezentací spojených s IT technologiemi, protože se nově zabývá i touto oblastí. Zvláště vývoj internetu, webových stránek a sociálních sítí otevírá novou cestu ke zvýšení nabídky služeb, získání nových zákazníků a zároveň zvýšení ziskovosti firmy.
- **Úprava stávajících prostor** – přestože investice do úpravy stávající budovy byly značné, měla by firma zvážit možnost zpracování studie efektivity rozmístění jednotlivých pracovišť pro snížení prostojů mezi výrobou, dokončením reklamy, například polepy nebo nástřiky, a vlastní distribucí. V současné době jsou jednotlivá pracoviště rozmístěna v různých částech i patrech budovy.

- **Demografický vývoj** - demografický vývoj firma neovlivní, ale jde mu naproti podnikáním ve více regionech a sousedním Slovensku. Mohla by zlepšit komunikaci se stávajícími i potenciálními zákazníky formou vzdělávání zaměstnanců v oblasti komunikace a obchodních dovedností financovaného z fondů EU k tomu určených a zajištěného odbornou firmou s požadovanou akreditací.
- **Prezentace na internetu, webových stránkách a sociálních sítích** – firma tuto možnost vůbec nevyužívá, přestože většina populace i firem internetové portály běžně používá. Nezná návštěvnost svých webových stránek ani jiných komunikačních portálů. Nezabývá se jimi. Proto navrhuji najmout externího experta v této oblasti k získání informací, zlepšení prezentace firmy a hlavně k získání zpětné vazby.

5.3 Porterova analýza pěti sil

V rámci prováděných analýz postavení firmy na trhu jsem použila i Porterovu analýzu pěti sil, která měla ukázat, jaké vnější síly ovlivňují podnikání této firmy a její postavení na trhu, díky definici pěti sil, které ovlivňují cenu produktu, sílu dodavatelů i odběratelů a vlastní konkurenční prostředí. Nástupem substitutů by mohlo dojít ke změně konkurenceschopností i změnám ve vývoji cen. Je to analýza, která využívá silných nástrojů k sestavení obchodní firemní strategie ve vztahu ke konkurenčnímu prostředí. Díky ní bylo možné odhalit a odhadnout rizika, které firmě potenciálně hrozí.



Obrázek 6 - Porterův model pěti sil [18]

Zaměřila jsem se na tyto síly ovlivňující konkurenceschopnost firmy a vývoj v daném odvětví:

- **Hrozba nástupu nových, potenciálních konkurentů**- určí jak obtížné je pro novou firmu vstoupit na daný trh a jaké jsou zde bariéry. Jak jejich vstup může ovlivnit cenu daného produktu nebo služby firmy.
- **Síla konkurence mezi stávajícími konkurenty** – ukáže jaká je situace na trhu v rámci konkurence a jak ovlivňuje cenu produktu a nabízené služby. Ukáže, jestli je na trhu jeden dominantní konkurent nebo konkurenční boj.
- **Vyjednávací síla odběratelů** – ukazuje jejich vyjednávací sílu a schopnost ovlivnit cenu poptávkou po nabízeném produktu a službě. Jejich schopnost spolupracovat a objednávat větší objemy tak, aby mohli ovlivnit celkovou cenu.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – umožňuje dodavatelům ovlivnit cenu materiálu a jimi dodávaného množství. Zjistíme, jestli existuje jeden dominantní dodavatel, který určuje cenu na trhu, nebo je dodavatelů málo a díky tomu mohou ovlivňovat cenu vstupů.
- **Hrozba nástupu substitučních produktů** – ukazuje možnost náhrady nabízeného produktu a služby jinými, a třeba i cenově výhodnějšími.

Vyhodnocení jednotlivých rizik Porterovy analýzy

Hrozba nástupu substitučních produktů

Firma produkuje reklamu a služby spojené s její instalací v reálném prostředí a dále vyrábí virtuální reklamu v podobě tvorby webových stránek a prezentací na sociálních sítích. Tiskne vysokonákladové tisky zadané odběratelem.

V tomto odvětví může dojít pouze k těmto změnám:

- Zdokonalení technologie tisku.
- Volba nových materiálů, ze kterých je reklama vyráběna. Vytvoření jednodušších a levnějších grafických programů tak, aby mohl část práce grafika a IT pracovníka převzít sám odběratel.

Hrozba nástupu nových, potenciálních konkurentů

Na trh se dostávají konkurenční firmy, které můžou odebrat část stálých menších klientů anebo zaplnit díru na trhu, kterou velké reklamní firmy vynechaly,

protože pro ně tato oblast činnosti nebyla zajímavá z hlediska výnosů. V rámci regionu je postavení zkoumané firmy výsadní a má minimum velkých a důležitých konkurentů. Tím, že je trh rozdělen mezi několik velkých firem, nemají menší firmy trh s reklamními produkty příliš ovlivnit. Firma těží i z historie a portfolia stálých zákazníků, využívání nových technologií a materiálu a současně i z internetové reklamy a tvorby webových stránek. Kontroluje své postavení na trhu a nové možnosti rozšíření portfolia nabízených produktů.

Síla konkurence mezi stávajícími konkurenty

Firma má na trhu svoje postavení, které si vybudovala za celou dobu činnosti, to je přibližně třicet let v oboru, a hlavně i tím, že je v něm od jeho začátku. Má své velké konkurenty, ale dokáže jim konkurovat cenou, nabízenými službami a především strojovým vybavením pro vysokonákladový tisk. Rozšiřuje své portfolio produktů a služeb a zároveň i působnost na celou Českou republiku a Slovensko. Má uzavřené kontrakty s obchodními řetězci na tisk letáků a podkladů pro reklamní kampaně, s vydavateli brožur a jízdních řádů. Má uzavřené smlouvy jako výhradní dodavatel reklam pro významné firmy. Sleduje svou konkurenci a aktivně reaguje na změny na daném trhu.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mají silnou pozici z důvodu existence silné konkurence a možnosti výběru. Drobní odběratelé můžou oslovit i menší reklamní společnosti a hledat alternativu a nižší cenovou nabídku. Proto je důležité, aby si firma udržela stávající odběratele a oslovovala i nové, potenciální odběratele, aby měla možnost rozvíjet další aktivity a mít alternativu pro případ, že některý ze stávajících odběratelů náhle vypadne.

Firma má své VIP klienty, které přednostně odbavuje, a dostávají nadstandardní služby. Jsou v kontaktu nejen s grafiky a obchodními zástupci firmy, ale i s majitelem firmy. Zúčastňují se firemních akcí, akcí s obchodními partnery, sportovních aktivit a teambuildingů organizovaných firmou.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k tomu, že firma odebírá nemalé množství materiálu pro své potřeby, má výhodnější vyjednávací pozici než malé tiskárny nebo reklamní studia. To se odráží i na výši ceny a termínu dodání. Dodavatelé jsou schopni

operativně dodat potřebný materiál v co nejkratším termínu, a proto firma nemusí odmítat zakázky z důvodu nedodání materiálu dodavatelem anebo jeho pozdního dodání. I přes toto postavení musí jednat s dodavateli o cenách, dodacích podmínkách a hledat potenciální dodavatele i proto, že může dojít k výpadku na straně stávajícího dodavatele a bude se muset operativně vybrat nový dodavatel. Může tak sledovat nabídku materiálů na trhu a jejich cenovou relaci.

5.3.1 Doporučení vyplývající z Porterovy analýzy pěti sil

Kontaktovat stávající dodavatele a vyvolat jednání o výši nákupní ceny dodávaných materiálů, o skladovacích podmínkách, dodacích lhůtách a dopravě. V případě snížení ceny materiálů dojde ke zvýšení ziskovosti firmy, případně bude možné znovu provést kalkulace cen nabízených produktů.

Navýšení cen vybraných služeb přinese firmě větší zisk a nemusí nutně znamenat omezení zakázek. Tvorba a kvalita webových stránek se může rozšířit o další služby v rámci internetové prezentace odběratele. Kvalita a originalita webových stránek je sledována provozovateli internetových vyhledávačů a ty kvalitnější posouvá nahoru. Tvůrci reklam se pro ně stávají zárukou kvality, webové stránky jsou umisťovány na vyšších místech ve vyhledávačích a odběratel má větší šanci že si ho koncový zákazník najde, než kdyby byl na několikáté straně vyhledávače. Lidé většinou prochází první nabídky vyhledávače a dál nehledají.

Sledovat nabídku konkurence a využít jejich zkušenosti pro své podnikání. Konkurence nespí, a proto je potřeba ji nepodcenit a sledovat. Zjišťovat jejich nabídku a cenovou politiku, využité materiály, odběratele. Nevymýšlet to, co už je vymyšlené a v rámci legálního konkurenčního boje převzít jejich nápady.

Nastavit přesná pravidla chování vůči odběratelům – odběratelé mají velmi silnou pozici a jsou si toho vědomi. Snaží se vyjednávat o cenách a dodacích podmínkách. Proto je důležité, aby o své stávající zákazníky firma pečovala, získávala od nich doporučení pro potenciální nové odběratele. Nové odběratele by měla firma oslovit i svými kvalitními webovými stránkami, účastí ve fórech, komunikací na facebookových stránkách. Důležitou je i komunikace zaměstnanců a odběratelů.

Je důležité vytvořit provizní program pro zaměstnance a zajistit pro ně školení komunikačních a obchodních dovedností formou školení a teambuildingů.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza vybrané firmy nám ukazuje její silné a slabé stránky společně s příležitostmi a hrozbami, které by si mělo vedení firmy uvědomit. Silné a slabé stránky si vytvořila sama firma, vnitřními vlivy uvnitř firmy. Příležitosti a hrozby jsou faktory, které ovlivňují firmu z vnějšku, ale na druhé straně jsou částečně ovlivněny i zevnitř. Firma může ovlivnit příležitosti na trhu tím, že bude nabízet nové produkty nebo služby. Může je i marketingově podpořit a současně může aktivně předcházet viditelným hrozbám, které je v jejich silách ovlivnit.

Tabulka 9 - SWOT analýza

a) Silné stránky	b) Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Jasně řídicí kompetence • Individuální přístup k zákazníkovi • Variabilita nabízených výrobků a služeb • Vybudovaná základna stálých klientů • Dostatečná technická vybavenost • Strategická geografická poloha 	<ul style="list-style-type: none"> • Slabší propagace • Vyšší cena • Nevyužité dotace z EU • Není stanovena firemní strategie • Vysoké personální náklady • Spolupráce s grafickými školami
c) Příležitosti	d) Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Nové technologie • Dotace na technologie a vzdělávání • Spolupráce s novými dodavateli • Působení na zahraničních trzích • Vstup na nové trhy • Oživení a růst ekonomiky 	<ul style="list-style-type: none"> • Negativní vládní politika • Růst vyjednávací síly zákazníků • Nárůst konkurence • Nepříznivé demografické změny • Ekonomická krize • Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

a) Silné stránky

- **Jasně řídicí kompetence**

Organizační struktura firmy je pevná, přehledná a závazná.

Majitel:

- Stojí v čele firmy, podniká v daném oboru od roku 1993, proto má maximum zkušeností.
- Řeší VIP klienty, finanční stránku společnosti, rozvoj a nákup nových technologií, vytváří produktové portfolio společně s hlavním grafikem.
- Konzultuje s vedoucím tisku nákupy tiskařských strojů.
- Společně s ekonomem řeší vztahy s úřady státní správy a ekonomické stránky.

Obchodní manažer:

- Koriguje vztahy se stávajícími zákazníky.
- Oslovuje nové, potenciální, zákazníky.
- Získává zpětnou vazbu a nové požadavky na portfolio firmy.

• Individuální přístup k zákazníkovi

Individuální přístup k zákazníkovi je velice důležitý z hlediska konkurenceschopnosti v daném oboru a místě působení firmy.

Zajištění individuálního přístupu:

- Pružná pracovní doba.
- Směnnost provozu – umožní tisk výrobu reklamy s dostatečným předstihem.

• Variabilita nabízených výrobků a služeb

- S rozšířením výroby reklamy o truhlářskou a zámečnickou dílnu začala firma spoléhat především na své kmenové zaměstnance a může řešit výrobu zakázek přímo ve své budově.
- Montuje reklamu přímo na místě, kam má být instalována, dodává všechny technologie s osvětlením a zabudováním reklamy.
- Zákazník si nemusí zajišťovat další firmy například k osazení reklamy nebo její instalaci na budovách či billboardech, nemusí zajišťovat výrobu bannerů a podobně.

• Vybudovaná základna stálých klientů

- Firma využívá kontakty majitele vytvořené za třicet let podnikání v daném oboru.

- Je vybudována stálá skupina zákazníků, firma zná jejich reklamní prvky, zná jejich reklamní strategii, dokáže odhadnout jejich požadavky. To ulehčí jejich spolupráci na nové zakázce a vše urychlí ke spokojenosti zákazníka.
- **Dostatečná technická vybavenost**

Firma neustále rozšiřuje zařízení k výrobě reklamy a tisku podle požadavků vedoucího tisku a rozšiřující se nabídky produktů a služeb. Nezanedbává ani vybavení truhlářské a zámečnické dílny. Zakoupení strojů umožňující využití nových technologií k výrobě tisku a reklamy umožní maximálně naplnit výrobní kapacitu jednotlivých pracovišť.
- **Strategická geografická poloha**

Majitel firmy vlastní budovu, ve které jsou umístěny všechny provozy firmy, a tím umožňuje kooperaci jejich jednotlivých částí. Budova je dostupná z hlavních tras města Olomouce a současně není daleko od výpadovek na trasách Praha, Brno, Hradec Králové, Ostrava nebo Bratislava.

b) Slabé stránky

- **Slabší propagace**
 - Firma minimálně reviduje a upravuje vlastní webové stránky a nesleduje jejich návštěvnost.
 - Není aktivní na sociálních sítích.
 - Používá pouze reklamu na webových stránkách, polepech aut, bannerech u vybraných zákazníků, reklamu na štítu budovy kde sídlí a umístění reklamy na produktech, které vyrábí.
- **Vyšší cena**
 - Firma neřeší cenovou politiku, cenu stanoví jednotlivým zákazníkům podle jejich postavení v portfoliu zákazníků, podle objemu jejich objednávek a délce spolupráce.
 - Může se stát, že nový zákazník dostává vyšší cenu než stávající a v případě že zjistí, že platí víc a u konkurence je cenová nabídka nižší, může odejít ke konkurenci.
 - Musí přesvědčit nového zákazníka kvalitou odvedené práce a větším počtem a originalitou grafických návrhů.

- **Nevyužité dotace z EU**

Firma nevyužívá žádné dotace z prostředků EU a ani nemá přehled o tom, jaké dotace a na co by mohla pro sebe nebo své zákazníky dostat.

- **Není stanovena firemní strategie**

Firemní hierarchie vytvořena byla. Firemní strategie zatím úplně vyřešena nebyla a firma žije z výsledků své minulé práce a povědomí o její práci v rámci reklamy.

- **Vysoké personální náklady**

Profese uplatněné v rámci dané oblasti podnikání jsou velice žádané, protože odborníků na grafiku a tisk není mnoho. Firmy si pracovníky vzájemně přetahují a zvyšují tím jejich cenu na trhu práce. To přináší i nemalé mzdové náklady, které musí firma vynaložit, aby udržela klíčové zaměstnance.

- **Spolupráce s grafickými školami**

Firma nespolupracuje s místní grafickou školou a nevychovává si nové grafiky a nástupce těch stávajících. Spoléhá na stálé zaměstnance a jejich loajalitu.

c) Příležitosti

- **Nové technologie**

Pokud firma zachytí trend vývoje nové tiskařské technologie a techniky, bude moct rozšířit své portfolio nabízených služeb a oslovit potenciální zákazníky s požadavkem na vícenákladový nebo 3D tisk, případně velkoformátový tisk.

- **Dotace na technologie a vzdělávání**

Dotace EU umožňují další vzdělávání zaměstnanců zvláště v oblasti obchodních dovedností, komunikace se stávajícím klientem, oslovování a získávání nových klientů asertivity či etického chování. Všechny tyto oblasti jsou zahrnuty do dotační politiky a firma jich vůbec nevyužívá. Nevyužívá ani dotace na zaměstnávání nových zaměstnanců z řad zájemců z úřadu práce. Necítí potřebu tyto prostředky využívat přesto, že mzdové náklady nejsou nemalou nákladovou položkou.

- **Spolupráce s novými dodavateli**

Firma v současné době vyrábí většinu své produkce vlastními silami. Přesto i ona má své dodavatele a musí hledat nové, kvalitnější a případně i levnější.

Posílí to její pozici na trhu a získá přehled o cenové nabídce a kvalitě stávajících dodavatelů ve srovnání s těmi potenciálními.

- **Působení na zahraničních trzích**

Firma v současné době působí především na území Česka a v současné době rozšiřuje své služby i na území Slovenska. V Polsku, Rakousku a Německu v současné době neoperuje, a to by časem mohla změnit. Přineslo by jí to nové trhy a nové možnosti v příjmové oblasti.

- **Vstup na nové trhy**

Vybudováním pobočky v Praze se zvýší potenciál nových zákazníků nejen v rámci hlavního města. Sníží se náklady na dojíždění a zvýší se možnost oslovení potenciálních zákazníků ze Středních Čech. Rozšířením portfolia produktů může firma vstoupit na nové trhy v místech, kde je vytvořena díra, a tuto díru zaplnit.

- **Oživení a růst ekonomiky**

Tuto příležitost není firma schopna jakkoli ovlivnit. S růstem ekonomiky vzrůstá i zájem zákazníků o nákup zboží a firmy chtějí právě na sebe upozornit. Proto zadávají více reklamy a narůstá počet objednávek. To firmě přináší zisk.

d) Hrozby

- **Negativní vládní politika**

Negativní vládní politika ovlivňuje podnikání firem ve více oblastech a ne jenom v oblasti daní. Její negativní důsledky na podnikání může způsobit nejen finanční těžkosti firem, navýšení jejich zaměstnanců, ale i opačný efekt jako je propouštění a zavírání firem, zvyšování nezaměstnanosti, snižování kupní síly apod.

- **Růst vyjednávací síly zákazníků**

Zákazník má na výběr z více dodavatelů a záleží jenom na jejich schopnostech a možnostech, jestli jej osloví anebo ho naopak ztratí. Zákazník je v pozici toho, kdo chce maximálně ovlivnit cenu, kvalitu a termín dodání zakázky. Má možnost výběru a i u stálých zákazníků si firma nemůže být nikdy jistá, že si vždycky vyberou ji. Proto se zákazníkovi musí maximálně věnovat, aby udržela jeho zájem a nemusel ho předat konkurenci.

- **Nárůst konkurence**

Konkurence firmy se neustále zvyšuje rozšiřováním portfolia nabízených produktů a služeb u stávajících konkurentů a zároveň vzniku nové konkurence. Pokud by firma nesledovala vývoj trhu a nově nabízené produkty a služby v oblasti, mohlo by se lehce stát, že by ztrátu nemusela dohnat a mohla by ztratit své současné postavení na trhu.

- **Nepříznivé demografické změny**

Demografické změny nemůže firma ovlivnit a naopak ony mohou ovlivnit firmu. V případě, že se obyvatelstvo začne stěhovat za prací nebo se v dané oblasti sníží porodnost a klesne tím kupní síla, zákazníci nebudou schopni investovat tolik do reklamy a tím pádem klesnou firmě tržby i zisk.

- **Ekonomická krize**

Ekonomická situace firmy je závislá na kupní síle jejich zákazníků. Pokud klesají příjmy zákazníků, nemají možnost investovat tolik peněz do reklamy. Ekonomická krize způsobí přehodnocení všech jejich priorit a nákupního chování. Zákazníci pak budou řešit pouze nejnutnější výdaje a tržby firmy logicky klesnou.

- **Nedostatek kvalifikovaných pracovníků**

Pracovníci tisku a grafici jsou nedostatkovou pracovní silou na trhu práce. Je důležité si stávající kvalitní pracovníky udržet, a proto musí firma vynakládat značné prostředky na jejich platové ohodnocení a motivaci proto, aby firmu neopouštěli a nepřecházeli ke konkurenci. Pokud by neměla dostatek kvalitních a kvalifikovaných pracovníků, nebyla by schopná plnit své závazky vůči zákazníkům, měla by pravděpodobně finanční problémy a zároveň by se stala méně konkurenceschopnou.

5.4.1 Doporučení vyplývající ze SWOT analýzy

Po vypracování SWOT analýzy a rozboru jejího výsledku jsem dospěla k těmto doporučením:

- **Zvýšit propagaci firmy** – firma příliš spoléhá na stávající zákazníky a jejich doporučení jejich obchodním partnerům a nevěnuje se příliš vlastní propagaci ať na sociálních sítích nebo internetových vyhledávačích. Nemá zpracované

vlastní webové stránky, přestože se vytvářením webových stránek jiným firmám zabývá.

- **Provést kontrolu kalkulace cen služeb a produktů vůbec** – cenová politika je zaměřená především na stálé zákazníky a velkoodběratele, kteří mají individuální ceny. Noví zákazníci si toto výsadní postavení musí teprve získat a může se stát, že konkurencí nabízená cena je natolik zajímavá z hlediska její výše, že jí zákazník neodolá a odejde ke konkurenci.
- **Nepodceňovat vyjednávací sílu zákazníků** – firma je na množství zakázek a počtu zákazníků závislá, proto by měla rozlišit priority, které povedou ke snížení jeho vyjednávací pozice. Ať v oblasti grafiky, vlastní výroby nebo tisku reklamy.
- **Zjistit možnost získání dotace z EU** - firma má možnost získat dotace z fondů Evropské unie na vzdělávání zaměstnanců, na vytvoření pracovního místa pro uchazeče přicházejícího z Úřadu práce i na některé projekty, které jsou dotovány z fondů pro regionální rozvoj. Firma se dosud o tyto možnosti nezajímala a nevyužívala je.
- **Provést finanční analýzu nákladů firmy** – náklady firmy úzce souvisí i s náklady na zaměstnance a jeho motivování k oddanosti firmě a nepřecházení ke konkurenci. Ostatní náklady jsou spojené přímo s vlastní výrobou a je potřeba zkontrolovat veškeré náklady na vstupy. Zjistit možnost vyjednat lepší ceny u nových, potenciálních dodavatelů při zachování stávající kvality.
- **Navázat spolupráci s polygrafickou školou**, která vychovává v rámci okresu nové odborníky v dané oblasti. Už v době studia a v rámci praxe nebo brigád vyzkoušet možnosti a schopnosti studentů a případně vybrat nové členy stávajícího týmu. S novými grafikou přijdou i nové techniky a zkušenosti.

6 Analýza využití marketingového mixu

Firma nabízí jak výrobky, tak služby, které jsou spojené s distribucí a instalací výrobku. Tím, že dokáže většinu zakázek realizovat v rámci svého provozu anebo spolupracujících firem, získává konkurenční výhodu a není závislá na dodávkách a cenách dalšího výrobce v daném řetězci. Devadesát procent produkce je schopna řešit vlastními silami a ve svých objektech. Přesto má ještě rezervy a vedení firmy si je toho vědomo.

6.1 Produkt

Společnost Algraf – reklamní společnost s.r.o. se zabývá především výrobou reklamy ve formě tiskovin, pevných instalací a webových stránek. Hlavními produkty společnosti jsou:

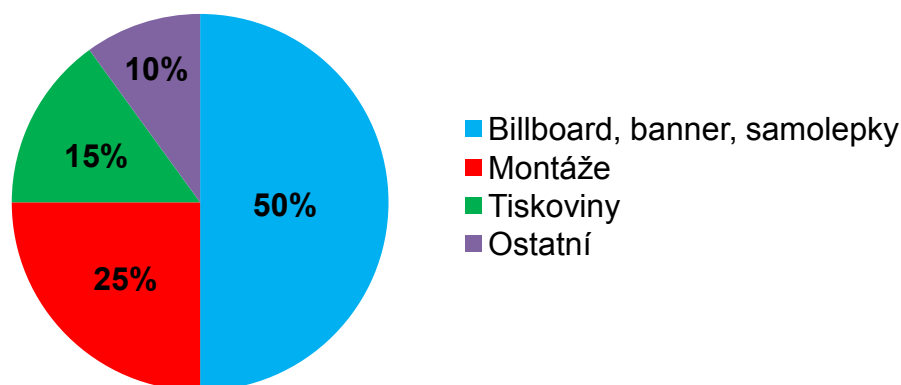
- billboard,
- banner,
- samolepky,
- tiskoviny,
- montáže u zákazníka.

Billboardy, bannery a samolepky tvoří přibližně padesát procent produkce, montáže a instalace dvacet pět procent, tiskoviny patnáct procent a na ostatní produkci zbývá deset procent.

Firma původně začínala u polepů aut a tisku reklamního materiálu jako jsou plakáty, vizitky, reklamní předměty a samolepky. Dokázala zajistit pro své klienty tisk a výrobu reklamy u svých dodavatelů, kterým dodávala grafické návrhy a zpracování a přeprodovala hotový výrobek svým odběratelům.

Zakoupením budov vhodných pro vlastní produkci a pokrývajících potřebné výrobní kapacity, mohla rozšířit i nabídku produktů. Byly speciální tiskařské stroje a s nárůstem konkurence byla rozšířena i nabídka produktů. Firma získala zakázky na tisk letáků pro obchodní řetězce, zakázky na polepy dodávek, nákladních automobilů a prostředků MHD. Rozšířily se i zakázky na světelné bannery a billboardy včetně jejich instalace. Tyto firma produkovala i dříve, ale výrobu zajišťovala u svých dodavatelů a instalaci u vybraných firem. V současné

době je vyrábí a instaluje sama ať už na stěny budov, konstrukce u silnic nebo na veřejných prostranstvích a místech k tomu určených. Bannery instaluje jak v exteriéru, tak v interiéru. V exteriéru na střeších budov anebo jejich obvodovém plášti, v interiéru na provoznách obchodů v obchodních centrech anebo v interiéru kamenných prodejen anebo provoznách služeb. Tím snížila náklady a zvýšila svoje zisky.



Graf 4 - Produkce firmy

6.2 Cena

Firma nemá přesně nastavené kalkulace cen produktů. Jsou nastaveny pouze orientačně tak, aby bylo možné začít vyjednávat s novým odběratelem a aby bylo jasné minimum, kam je možné ještě jít, aby bylo dosaženo zisku. Cena je spočítána na základě průměrných nákladů na jednotlivé produkty a na množství, které bude vyráběno. Například při tisku vizitek záleží na objednaném množství, jejich barevnosti a grafické náročnosti. Čím je množství větší, tím nižší je potom cena jednoho kusu vizitky. Je to způsobeno tím, že tiskárny se musí přenastavit na daný tisk a pokud je množství podstatně vyšší, tisk se nastaví jenom jednou a není potřeba do něho dál zasahovat. Pokud se tisknou vizitky po stovkách kusů, musí dojít častěji i k přeprogramování tisku, což znamená ztrátu času a potřebu lidského zásahu do tisku.

U stálých odběratelů je cena nastavena individuálně podle času spotřebovaného grafikem a možnosti využití grafického zpracování v dřívější době. Zohledněna je i častost objednávek a celkový objem odebrané produkce.

Důležité je i postavení odběratele z hlediska objemu tržeb, velikosti zakázek a platební morálky.

Specifická je cena letáků pro obchodní řetězce. Tam jde o konkurenční boj a je důležité vyjednávání o ceně. Řetězce si dodávají materiál na tisk a kontrolují i barvy a texty letáků. Při chybě neodeberou celou dodávku a navíc vyžadují penále za každý den prodlení dodávky letáků, protože jim běží akce a oni k ní nemají rozdané letáky. Nesmlouvají o cenách. Pro firmu je ale tento tisk výhodný, protože jde o vysokonákladový tisk, kdy jsou stroje nastaveny a potom už jenom za kontroly obsluhy tisknou a nepotřebují další korektury. Nejsou zde ani náklady na materiál a jeho zásoby.

6.3 Distribuce produktu

Firma vlastní osobní, dodávková i nákladní auta. K jejich nákupu docházelo postupně s rozšiřováním nabídky produktů a služeb. V případě instalace je v týmu i řidič, který je schopen dané vozidlo řídit i v případě požadavků na řidičský průkaz skupiny C+E a B+E. Ostatní řidiči mají řidičský průkaz skupiny B. Výhodou vlastní dopravy je flexibilita dodávek a hlavně dostupnost. Firma nemusí při instalaci čekat, až bude například banner nebo billboard na místě. Doveze si ho společně s týmem pro instalaci.

Firma využívá také služeb externích dopravců v případě, že pouze dodává produkty, odběratel si jejich instalaci zajišťuje sám a hlavně cena dopravy pomocí dopravce je výhodnější z hlediska nákladů na provoz vozidla na jeden kilometr a mzdu řidiče, který jede zpátky s prázdným autem. Pokud je cena promítnuta v ceně produktu, jede i tak vlastní doprava.

V případě vysokonákladových tisků firma odběratelům dopravu nezajišťuje, pokud si ji odběratel nevyžádá. Odběratel si pošle vlastní auto a na to jsou tiskoviny pouze naloženy. Dále už za ně firma neodpovídá.

6.4 Propagace

Firma je sama reklamní agenturou, přesto nevyžívá všechny možnosti propagace a sází spíš na to, že je vidět, že má své postavení na konkurenčním trhu, že získává doporučení od stávajících klientů.

6.4.1 Sídlo firmy a výrobní hala

Sídlo firmy je přímo dostupné z hlavní komunikace, má přímo u budovy rozlehlé parkoviště a je dostupné i MHD. Má strategické místo z pohledu dostupnosti. Leží u výpadovky na Hradec Králové a Prahu, a dálnice ve směru na Ostravu, Brno a Prahu. Budova je označena světelným bannerem z hlavní ulice, proto je dobře viditelná i pouhým okem z auta nebo MHD.



Obrázek 7 - Sídlo firmy a výrobní hala [12]

6.4.2 Webové stránky

Firma vlastní webové stránky www.algraf.cz. Na těchto stránkách prezentuje firmu, kontakty, produkty a technologie. Přesto že je sama tvůrcem webových stránek jiných firem, svoje stránky příliš neřeší a ani je častěji neaktualizuje. Bere je jako prezentaci na internetu, aby ji potenciální zákazník našel. Firma nesleduje návštěvnost stránek.

6.4.3 Polepy aut

Tak jako vyrábí a instaluje polepy pro jiné firmy, vytváří polepy i pro svá auta. Tyto polepy jsou stále po celou dobu existence firmy, obsahují logo, kontakt a činnost společnosti. Nákladní auta mají reklamu i na plachtách, ne jenom na dveřích a čelu.

6.4.4 Umístění reklamy na produktech u odběratele

V případě dohody s odběratelem umístí firma své logo a webové stránky přímo na produktu dodávaném odběrateli tak, aby byla viditelná a aby z ní bylo zřejmé,

že ji vyrobila právě tato firma. Například běžného zákazníka zaujme reklamní banner u dané prodejny, ale už se nedívá, kde ho firma vzala, protože ho nepotřebuje. Naopak potenciální odběratel, v případě že se mu banner a jeho zpracování líbí, zjišťuje, kde by stejný nebo podobný mohl získat.

6.4.5 Sociální sítě

Firma má na instagramu zaregistrovaný profil, ale nemá tam příspěvky a nijak ho nevyužívá v propagaci.

Na facebooku má firma dva profily. Jeden je Algraf – reklamní agentura s.r.o., kde je poslední zápis v květnu 2016. Druhý je Algraf Média a zde je poslední zápis v červenci 2015. Z toho vyplývá, že firma neřeší prezentaci na sociálních sítích a nesleduje jejich návštěvnost.

6.5 Lidé

Firma má zaměstnance a je tedy potřeba, aby se o ně dokázala postarat, motivovat je a nabídnout jim takové benefity, aby neměli důvod měnit zaměstnání. Nejdůležitější jsou pozice tiskařů, grafiků a obchodních zástupců.

Tiskaři sice nepřijdou od přímého styku s odběratelem, ale jejich práce je velice důležitá. Jsou to oni, kdo dávají konečnou podobku výrobkům. Navíc je nedostatek tiskařů, kteří umí tisknout na speciálních strojích a tyto zaměstnance si bohužel firmy mezi sebou „přetahují“. Může to začít nabídkou podstatného zvýšení mzdy a končit různými benefity.

Grafici jsou pro firmu také důležití. Stálí klienti chtějí zachovat svůj design a chtějí spolupracovat se svým grafikem. Ten navíc zná požadavky daného klienta, jeho interiéry, auta, minulé zakázky a nemusí se tak dlouze domlouvat. I kvalitních grafiků je nedostatek.

Obchodní zástupci jsou spojením mezi firmou a stávajícím nebo potenciálním odběratelem. Je jenom na nich, jak dokážou zaujmout a co dokážou prodat. Musí spolupracovat s výrobou, aby byli schopni předat odběrateli relevantní informace. Není možné upřednostnit zakázky tak, aby nebyl dodržen již slíbený termín.

Řemeslníci a odborní pracovníci jsou důležití pro výrobu reklamních předmětů a instalaci u zákazníka. Bohužel v této kategorii dochází k fluktuaci pracovníků a je

potřeba zajistit, aby na instalaci jeli spolehliví a hlavně kvalitní zaměstnanci. Nekvalitní instalace by mohla pokazit celkový dojem ze spolupráce.

Firma se vydala cestou finanční motivace, kdy do mzdy začlenila i pohyblivou složku mzdy, která se odvíjí od obratu firmy za dané období a dokončených zakázek. Zkoušela i jiné možnosti motivace jako je voucher, benefity, dovolená navíc, příspěvky do životního pojištění a penzijního připojištění. Nejvíce motivační však bylo finanční ohodnocení, proto nakonec zvolila pouze tuto formu motivace.

6.6 Doporučení z marketingového mixu

Firma nemá žádnou marketingovou strategii ani zaměstnance, který by se marketingem zabýval. Nespolupracuje v této oblasti ani s žádnou odbornou firmou. Spoléhá na historii firmy, stálé zákazníky a doporučení spokojených zákazníků. Ze zjištěného vyplývají tato doporučení:

- **aktualizace a sledování návštěvnosti webových stránek** – firma webové stránky neřeší, má je ve stálém tvaru a spíše pro informaci kde sídlí, kontakt a co všechno vyrábí a provádí.
- **sociální sítě** – platí to samé jako u webových stránek. Firma by měla vyčlenit člověka, který bude přidávat příspěvky na sociální sítě a zároveň bude sledovat výstupy o sledování a další ukazatele, které by měly být pro firmu přínosem. Sociální sítě by mohli přinést další zákazníky.
- **výchova nových grafiků a tiskařů** - kvalitní tiskaři a grafici jsou v daném odvětví těžko dostupní, proto by si firma kromě stálých, měla vychovávat i nové. V Olomouci je škola, která je určena pro budoucí grafiky a tiskaře. Proto by bylo dobré vyvolat jednání a zjistit možnosti praxe studentů této školy a případně i brigád a podobně. I grafika se vyvíjí a čerství absolventi můžou přinést nové impulzy a nový směr.

7 Marketingová strategie

Marketingová strategie pomáhá firmám zlepšit povědomí o značce, pomáhá zvýšit odbyt a oslovovat nové zákazníky. Měla by vést ke splnění podnikových cílů. Ve společnosti Algraf – reklamní společnost s.r.o. není žádné marketingové oddělení ani specialista na marketing. Většinu rozhodování si ponechal majitel společnosti a reaguje na vývoj trhu a jeho poptávku. Společnost čerpá z historie a z kontaktů, které získala během své činnosti. Spoléhá na stávající zákazníky a jejich doporučení. Prezentuje se především na webových stránkách.

Cílem společnosti je navýšit obrát a zvýšit počet zakázek na vysokonákladový tisk. Ten by mohl být příslibem ke zvýšení obrátu a tím i ziskovosti firmy. Zároveň by to však znamenalo doplnit strojní vybavení o nové a velkokapacitní tiskařské stroje. Další možností je zvýšit výrobu bannerů, která je a současné době významnou součástí nabídky společnosti a poptávka po ní neklesá.

Společnost není aktivní na sociálních sítích, přestože je má vytvořeny. Nesleduje návštěvnost webových stránek ani nezjišťuje, odkud se noví zákazníci o její nabídce dozvěděli.

Marketingové cíle jsou stanoveny pouze jako budování značky, získávání nových zákazníků a udržení stávajících, podpora prodeje služeb i produktů, propagace firmy.

7.1 Produktová politika

Produktová politika je ve společnosti jasně nastavena. Drží se stávající nabídky a je otevřená podnětům zvenčí. Produkty společnosti jsou dané a kopírují nabídku a poptávku na daném trhu. Trh se v dané oblasti příliš nevyvíjí, a proto jde spíše o zajištění dobrého konkurenčního postavení na trhu. Nejsilnější konkurenti mají podobnou nebo stejnou nabídku. Proto se společnost může odlišit pouze kompletními a kvalitními službami, včetně dovozu a instalace.

Jedinou společností, která se na daném trhu odlišuje, je v Olomouci firma Machovský s.r.o., která se vydala směrem získávání projektů dotovaných z dotací Evropské Unie. Našla díru na trhu a nové zaměření. Majitel posuzované

společnosti však tuto cestu nezvolil z důvodu zdlouhavosti vyřízení projektu a následně i platby.

Velkým přínosem by bylo zvýšení velkonákladových tisků. Letáky různých obchodních řetězců jsou firmou tištěny, ale nejedná se o všechny tisky letáků. Část z nich tisknou i jiné společnosti a není možné se spolehnout na navýšení zakázek. Úkolem obchodního oddělení je proto vytvořit takovou nabídku, aby byla pro obchodní řetězce zajímavější a pro společnost finančně výhodná. Tato jednání však nejsou jednoduchá a jsou i časově náročná.

Další možností je také využití nových technologií. Společnost zatím příliš nevyužívá 3D tisk, přitom se tato technologie stále vyvíjí a je žádaná. Je potřeba se na tuto oblast zaměřit, zjistit jaké stroje a zařízení by bylo potřeba zakoupit a jaká je poptávka po těchto produktech. Důležité je zaměřit se také na nově vyvíjené tiskařské stroje, které přináší nové možnosti v oblasti velikosti a množství tisku a nabízí i vyšší kvalitu tisku.

7.2 Cenová politika

Cenová politika firmy se odvíjí od situace na trhu. Není daná přesná kalkulace produktů, ale cena je šita na míru i v případech kdy je vyráběn stejný produkt. Odvíjí se od velikosti zakázky, od již provedených zakázek od objednatele, od platební morálky a v neposlední řadě od zájmu získat tuto zakázku a nepřenechat ji konkurenci. Malé, jednorázové, objednávky od nových zákazníků mají určitý cenový rámeček, ale záleží na vyjednávací pozici nového zákazníka, jestli se cena konkrétně pro něho změní. Kalkulace zakázky je provedena vždy před vlastní výrobou a je zákazníkem odsouhlasena. Tím společnost předchází následným sporům o výši ceny.

7.3 Distribuční politika

Společnost Algraf – reklamní společnost s.r.o. má dvě místa, odkud může probíhat distribuce. Hlavní je v sídle firmy, kde jsou i dílny, využívané k výrobě produktů. Další je potom v rámci firmy REPROMAX s.r.o. Rozvoz je zajištěn především vozidly společnosti a pouze výjimečně je zajišťován externími dopravci, protože jde o produkty, které by se mohly dopravou poškodit. Rozvoz je spojen

i s instalací, což ušetří náklady na dopravu instalačního týmu. Malé zakázky rozvázejí přímo obchodníci svými auty, tím současně udržují kontakty se zákazníky a dostávají zpětnou vazbu.

Společnost pracuje v rámci České republiky a okolních zemí v rámci Evropské unie. Je schopna si distribuci do těchto zemí zajistit vlastní dopravou.

7.4 Komunikační politika

Společnost Algraf – reklamní společnost s.r.o. zdaleka nevyužívá všechny možnosti komunikace. Důraz je kladen na komunikaci se zákazníky, ale pouze na přímou komunikaci. Přestože sama vyrábí webové stránky jiných společností, své vlastní nijak neupravuje a nedoplňuje. Nesleduje jejich návštěvnost, nevyhodnocuje její roli při získání nových zakázek. Má je pouze umístěné na internetu. Společnost nevyužívá žádných sociálních sítí, i když je má založeny. Poslední zápis na facebooku je z roku 2016. Společnost se zaměřila i na sponzoring, ale tuto skutečnost nikde neprezentuje.

7.5 Doporučení vyplývající ze zjištění o marketingové strategii

- Společnost by měla stanovit zaměstnance, který se bude zabývat marketingovou strategií a prezentací firmy navenek, aby bylo o firmě více vědět ať už mezi stávajícími zákazníky, nebo těmi potenciálními.
- Je potřeba využít všechny možnosti marketingové komunikace. Doposud nejsou využívány. Zaměřit se i na prezentaci firmy na internetu a komunikaci na sociálních sítích.
- V rámci produktové strategie by měla společnost zjistit možnosti získání většího množství tisku pro obchodní řetězce a další vysokonákladové tisky. Nastavit cenovou nabídku tak, aby byla pro odběratele zajímavá a přitom přinesla i zisk. Zjistit množství strojního vybavení potřebného pro tyto tisky a náklady na ně. Je možné, že by bylo možné tisky provést i se stávajícím zařízením.

Společnost nesleduje složení tržeb v krátkodobém ani dlouhodobé horizontu, proto není možné zjistit, jak si jednotlivé produkty v rámci firmy stojí.

Cenová politika je řízena přímo majitelem společnosti a je nastavena u stejného produktu individuálně podle typu zákazníka a jeho celkových zakázek. Pokud nedojde ke změně a nebudou přesně stanovené kalkulace, nemůže k žádným změnám dojít. Řešením může být kalkulace ceny a její úprava procentuální slevou nastavenou u jednotlivých zákazníků.

Závěr

Reklamní trh se stále vyvíjí. Vznikají nové společnosti, vyvíjí se nové technologie, roste konkurence. Pokud by si firma nedokázala udržet své postavení, nebude mít dostatek zákazníků a bude muset svou činnost ukončit. Proto je potřeba vytvořit firemní strategii, která posílí její konkurenční postavení a zvýší její konkurenceschopnost.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení konkurenčního postavení firmy a konkurence a nalézt doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti a tím i k posílení postavení firmy na daném trhu.

Při sestavování charakteristiky firmy bylo zjištěno, že tato těží z dlouholeté tradice, stálých zákazníků a postavení na trhu, které budoval majitel firmy od roku 1993. S rozšířením výroby a zavedením nových technologií byla rozšířena i nabídka produktů a služeb. Konkurenční výhodou bylo zakoupení zahraniční tiskařské technologie a strojů, které umožnilo rozšířit portfolio o tisk letáků, brožur, jízdnicích řádů a vysokonákladových tisků. Tím došlo ke spolupráci s obchodními řetězci a dopravci, což znamenalo další rozvoj firmy. Založením více firem ve stejném oboru znamenalo specializaci na jednotlivé oblasti, snížení rizika a zároveň posílení pozice z důvodu spolupráce mezi těmito firmami.

Pro hodnocení postavení firmy na konkurenčním trhu bylo provedeno několik analýz. Pro vyhodnocení vnějšího prostředí byla provedena analýza PEST, Porterova analýza pěti stylů a Analýza konkurenceschopnosti. Pro vyhodnocení vnitřního prostředí byla použita SWOT analýza a Analýza využití marketingového mixu a marketingové strategie.

Analýzami jsem došla k závěru, že firma vlastně žádnou přesně stanovenou strategii nemá. Těží ze svého postavení na trhu a spoléhá se na stálé zákazníky a jejich doporučení. Nechodí do výběrových řízení a nesnaží se získat na své projekty dotace z Evropské unie. Přesto že vytváří webové stránky jiným firmám, svou vlastní firmu příliš mediálně neinzeruje, neprezentuje se na sociálních sítích a nevěnuje velkou pozornost vlastním webovým stránkám.

Své vnější okolí a postavení konkurentů firma těžko ovlivní. Ale i tak může podniknout kroky, které jí pomůžou upevnit její postavení na trhu. Firma zná svého největšího konkurenta, a to je od založení společnost Grapo s.r.o. Mají podobné produkty, podobné kalkulace a zákazníky ze stejné oblasti. Ostatní konkurenty

firma příliš nesleduje, protože neohrožují její postavení. Management firmy sleduje velkokapacitní tiskárny a zvažuje, zda rozšíří své portfolio tímto směrem.

Doporučení jednotlivých analýz se v některých bodech shodovala. Bylo to především v oblasti prezentace firmy navenek, vytvoření strategie oslovení nových zákazníků a udržení těch stávajících.

Důležitým doporučením bylo vytvoření strategie firmy v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Firma totiž jede v zajetých kolejích a čerpá ze zkušeností. Znamenalo by to vytvořit plán, kam se chce firma posunout, jak rozšíří své portfolio a jakou technologii k tomu bude potřebovat. Vysokonákladové tisky jsou perspektivou do budoucna. Obchodní řetězce budou tisknout letáky stále. Čím větší část těchto tisků si ukrojí firma pro sebe, tím větší jí to může přinést zisk. Proto je důležité zjistit, jaké stroje by bylo potřeba dokoupit, jaké by bylo finanční zatížení firmy a jaká by byla návratnost.

Vytvoření marketingové strategie by sjednotilo prvky marketingového mixu, a současně přispělo k vytvoření cenové politiky. Pomohlo by i ke zlepšení prezentace firmy navenek. Internet je médium, které využívá čím dál víc lidí i firemních specialistů. Prezentace firmy a především jejího výrobního portfolia a kapacit může být tím, co potenciální zákazníci může zaujmout. Marketing ve firmě nikdo neřeší, proto by měl být některý ze zaměstnanců managementu pověřen, aby ho řešil anebo by firma měla přijmout marketéra, který se o tuto oblast bude starat. Zároveň může pomoci při nastavení webových stránek klientů.

V neposlední řadě je potřeba zajistit kvalitní zaměstnance s potřebným vzděláním, aby mohli vytvářet moderní a kvalitní reklamní návrhy a ty potom dokázali dovést až k úspěšné realizaci jednotlivých projektů. Firma má možnost získat na praxi studenty střední školy, kteří by vnesli do firmy nové nápady. Dále má možnost čerpat dotace z Evropské Unie na vzdělávání stávajících pracovníků v oblasti komunikace se zákazníky a obchodními partnery nebo na vytvoření nového pracovního místa pro nové odborníky.

Závěrem lze říct, že firma má dobré postavení na konkurenčním trhu, ale pokud se nebude zamýšlet nad budoucí strategií a rozvojem technologií, můžou ji ostatní konkurenti nebo nové a dravé firmy předběhnout.

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce Ing. Liboru Nečasovi, Ph.D. za vedení a podnětné rady při vypracování práce.

Poděkování patří i vedení firmy Algraf – reklamní agentura s.r.o., jmenovitě majiteli firmy panu Ivo Hrbáčkovi, za poskytnuté informace a spolupráci.

Seznam použité literatury a zdrojů

- [1] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] DOBŘICKÝ, Josef. *Hodnotový management a marketing malých a středních firem*. Brno: Sting, 2006. ISBN 80-86342-58-1.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [4] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [5] HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. 2. přeprac. a dopl. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropskýcha regionálních studií, 2015. ISBN 978-80-87472-80-4.
- [6] KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketing II*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Ekonomicko - správní fakulta, 2014. ISBN 978-80-7395-815-2.
- [7] MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston, Harvard Business Review Press, 2012. ISBN 9781422160596.
- [8] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [9] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [10] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [11] ŠTŮSEK, Jaromír a Lucie KVASNIČKOVÁ STANISLAVSKÁ. *Základy marketingu*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-2414-5.
- [12] Algraf. *Algraf.cz* [online]. © 2020 [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://algraf.cz/>.
- [13] Domů. *Algraf-media.cz* [online]. © 2015 [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <http://algraf-media.cz/>.
- [14] Domů. *Repromax.cz* [online]. © 2020 [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://www.repromax.cz/>.
- [15] Interní sdělení firmy panem Ivo Hrbáčkem [cit. 2019-11-14].

- [16] Kdo jsme. *Zafi.cz* [online]. © 2015 [cit. 22019-11-10]. Dostupné z: <http://www.zafi.cz/#about>.
- [17] O nás. *Fgp.cz* [online]. [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://www.fgp.cz/cz/o-nas/>.
- [18] Porterův model pěti sil. *Sites.google.com* [online]. [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: https://sites.google.com/site/byznysslovicka/metodiky_oblast_managementu/porteruam-model-peti-sil.
- [19] Profil firmy. *Machovsky.cz* [online]. [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://machovsky.cz/#profil-firmy>.
- [20] Společnost. *Grapo.cz* [online]. [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <http://www.grapo.cz/cs/spolecnost/>.
- [21] Výpis z obchodního rejstříku. *Or.justice.cz* [online]. © 2012-2015 [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=305233&typ=UPLNY>.
- [22] Výpis z obchodního rejstříku. *Or.justice.cz* [online]. © 2012-2015 [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=73548&typ=PLATNY>.
- [23] Zdroje (Business resources). *Managementmania.com* [online]. ©2011-2016 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zdroje-podnikove-zdroje>.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Porterovo kolo konkurenční strategie [4]	15
Obrázek 2 - Logo firmy [1].....	25
Obrázek 3 - Organizační struktura	28
Obrázek 4 - Stroj pro tisk velkonákladových tisků [12]	30
Obrázek 5 - Instalace reklamy v prodejně [12]	31
Obrázek 6 - Porterův model pěti sil [18]	47
Obrázek 7 - Sídlo firmy a výrobní hala [12]	61

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Porovnání tržeb Algraf - reklamní agentura s.r.o.....	34
Tabulka 2 - Tržby hodnocené firmy a spolupracujících firem v tis. Kč.....	34
Tabulka 3 - Rozvaha podniku - rok 2018	36
Tabulka 4 - Dlouhodobý majetek - výňatek z Rozvahy 2018	36
Tabulka 5 - Vývoj počtu zaměstnanců v letech	37
Tabulka 6 - Velikost konkurenčních firem na analyzovanou firmu.....	40
Tabulka 7 - Porovnání nabídky firmy.....	41
Tabulka 8 - PEST analýza nějak propojit s textem.....	43
Tabulka 9 - SWOT analýza	51

Seznam grafů

Graf 1 - Podíl dodavatelů materiálu.....	33
Graf 2 - Tržby hodnocené firmy a spolupracujících firem v tis. Kč	35
Graf 3 - Vliv konkurenčních firem	40
Graf 4 - Produkce firmy	59