

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
**FAKULTA STROJNÍ**

Studijní program: B 2301 Strojní inženýrství  
Studijní zaměření: Průmyslové inženýrství a management

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Návrh systému komunikace se zákazníky v prostředí malého podniku

Autorka: **Monika ULRYCHOVÁ**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Milan EDL, PhD.**

Akademický rok 2018/2019

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika ULRYCHOVÁ**  
Osobní číslo: **S18B0019K**  
Studijní program: **B2301 Strojní inženýrství**  
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství a management**  
Název tématu: **Návrh systému komunikace se zákazníky v prostředí malého podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra průmyslového inženýrství a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Analýza ve vybraném podniku
4. Návrh systému komunikace
5. Popis přínosu navrhovaného řešení
6. Závěr


Rozsah grafických prací: **0 výkresů**  
Rozsah kvalifikační práce: **30 - 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

1. **MACARTHY, A.** *500 Social Media Marketing Tips: Essential Advice, Hints and Strategy for Business : Facebook, Twitter, Pinterest, Google+, YouTube, Instagram, LinkedIn, and More! CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013. ISBN 978-1-983805-91-2*
2. **KOTLER, P., LANE, K.** *Marketing management. GRADA, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5*

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. Ing. Milan Edl, Ph.D.**  
Katedra průmyslového inženýrství a managementu  
Konzultant bakalářské práce: **Lenka Byrtusová, DiS.**  
Fakulta strojní  
Datum zadání bakalářské práce: **24. září 2018**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. května 2019**



Doc. Ing. Milan Edl, Ph.D.  
děkan



Doc. Ing. Michal Šimon, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 24. září 2018

## **Prohlášení o autorství**

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Plzni dne .....

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Na této stránce bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Milanovi Edlovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za odbornou pomoc, cenné rady a čas, který mi při vedení práce poskytl.

Mé poděkování patří též konzultantce paní Lence Byrtusové, DiS a také majiteli firmy, kde probíhala praktická část této práce, panu Bc. Jiřímu Vlčkovi, MBA za poskytnuté informace, cenné poznámky a připomínky při psaní mé bakalářské práce.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za podporu a trpělivost při studiu.

## ANOTAČNÍ LIST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

<b>AUTORKA</b>	<b>Příjmení</b> Ulrychová	<b>Jméno</b> Monika		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	B2301 - Průmyslové inženýrství a management			
<b>VEDOUcí PRÁCE</b>	<b>Příjmení (včetně titulů)</b> Doc. Ing. Edl, Ph.D.	<b>Jméno</b> Milan		
<b>PRACOVISŤE</b>	ZČU - FST - KPV			
<b>DRUH PRÁCE</b>	<b>DIPLOMOVÁ</b>	<b>BAKALÁŘSKÁ</b>	<b>Nehodící se škrtněte</b>	
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Návrh systému komunikace se zákazníky v prostředí malého podniku			

<b>FAKULTA</b>	Strojní	<b>KATEDRA</b>	KPV	<b>ROK ODEVZD.</b>	2019
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

### POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

<b>CELKEM</b>	52	<b>TEXTOVÁ ČÁST</b>	45	<b>GRAFICKÁ ČÁST</b>	7
---------------	----	---------------------	----	----------------------	---

<b>STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK)</b>  <b>ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY</b>	Práce obsahuje návrh pro zlepšení komunikace vybraného malého podniku vhodným výběrem marketingové strategie. Výsledný návrh vychází z dílčích externích a interních analýz podniku, které umožnily zmapování současné situace a prostředí podniku.
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>  <b>ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE</b>	Marketing, marketingová strategie, komunikační politika, malý podnik, SWOT analýza, analýza 7S

## SUMMARY OF BACHELOR SHEET

<b>AUTHOR</b>	Surname Ulrychová	Name Monika	
<b>FIELD OF STUDY</b>	B2301 - Industrial Engineering and Management		
<b>SUPERVISOR</b>	Surname (Inclusive of Degrees) Doc. Ing. Edl, Ph.D.	Name Milan	
<b>INSTITUTION</b>	ZČU - FST - KPV		
<b>TYPE OF WORK</b>	<b>DIPLOMA</b>	<b>BACHELOR</b>	<b>Delete when not applicable</b>
<b>TITLE OF THE WORK</b>	Suggestion of communication system with customers in a small company		

<b>FACULTY</b>	Mechanical Engineering	<b>DEPARTMENT</b>	Industrial Engineering and Management	<b>SUBMITTED IN</b>	2019
----------------	------------------------	-------------------	---------------------------------------	---------------------	------

### NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

<b>TOTALLY</b>	52	<b>TEXT PART</b>	45	<b>GRAPHICAL PART</b>	7
----------------	----	------------------	----	-----------------------	---

<b>BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS</b>	The thesis contains a suggestion for improving communication with customers of selected small company by appropriate selection of marketing strategy. The resulting suggestion is based on partial external and internal analyzes of the company which enabled to map the current situation of the company.
<b>KEY WORDS</b>	Marketing, marketing strategy, communication policy, small company, SWOT analysis, 7S analysis

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2-1: Schéma operacionalizace cílů .....	15
Obr. 2-2: Schematické fáze vývoje managementu .....	16
Obr. 3-1: Schéma Porterovy teorie konkurenčních sil na trhu .....	20
Obr. 3-2: Analýza zákazníka .....	21
Obr. 3-3: Princip SWOT analýzy .....	23
Obr. 3-4: Schéma McKinseyho modelu 7S .....	24
Obr. 6-1: Historický snímek budovy továrny zřepedu .....	30
Obr. 6-2: Historický snímek budovy továrny z pohledu od řeky .....	30
Obr. 6-3: Budova společnosti dnes.....	31
Obr. 6-4: Ukázky krojů .....	34
Obr. 6-5: Pánská košile .....	35
Obr. 7-1: Struktura vybraného podniku.....	41
Obr. 8-1: Návrh loga č. 1.....	49
Obr. 8-2: Návrh loga č. 2.....	49
Obr. 8-3: Návrh loga č. 3.....	49
Obr. 8-4: Navrhované rozšíření struktury podniku .....	50

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet pracovních dní a hodin pro ucelený rok 2018 .....	30
Tabulka 2: Počet zaměstnanců dle typu úvazku, kteří pracovali po celý rok 2018.....	30
Tabulka 3: Počty pracovních hodin zaměstnanců, kteří nepracovali po celý rok 2018 .....	30
Tabulka 4: Parametry a hodnoty podílových složek pro výpočet celkového počtu zaměstnanců.....	31
Tabulka 5: Hodnocení kritérií vybraného podniku .....	35
Tabulka 6: Hodnocení kritérií K1.....	35
Tabulka 7: Hodnocení kritérií K2.....	36
Tabulka 8: Hodnocení kritérií K3.....	36
Tabulka 9: Souhrn bodů jednotlivých podniků .....	37
Tabulka 10: Počet jednotlivých typů zákazníků.....	38
Tabulka 11: Interní analýza .....	40
Tabulka 12: SWOT analýza vybraného podniku .....	42
Tabulka 13: Křížová matice SWOT analýzy.....	42



## SEZNAM ZKRATEK

B2B.....	Business to business
B2C.....	Business to customer
CPZ.....	Celkový počet zaměstnanců
CRM.....	Customer relationship management
DPP.....	Dohoda o provedení práce
EUR.....	zkratka pro euro (měnový kód ISO 4217)
ISO .....	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
K1 .....	Konkurenční podnik č. 1
K2 .....	Konkurenční podnik č. 2
K3 .....	Konkurenční podnik č. 3
O <sub>p</sub> .....	odbyt podniku [množství nebo hodnota]
P <sub>T</sub> .....	tržní podíl [%]
V <sub>T</sub> .....	objem trhu [množství nebo hodnota]

## Obsah

Úvod.....	12
TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 Charakteristika malého podniku.....	14
2 Marketing.....	15
2.1 Marketing management.....	15
2.2 Definice marketingu.....	16
2.3 Typy marketingu.....	17
2.4 Zákaznický marketing.....	17
3 Analýza marketingových aspektů.....	19
3.1 Analýza trhu.....	19
3.1.1 Tržní podíl.....	19
3.2 Analýza konkurence.....	19
3.3 Analýza zákazníků.....	21
3.4 Analýza širšího okruhu prostředí.....	21
3.5 Interní analýza.....	22
3.6 SWOT analýza.....	22
3.6.1 Konkurenční jádro SWOT analýzy.....	23
3.7 Analýza 7S.....	23
4 Marketingový proces.....	25
4.1 Marketingové průzkumy.....	25
4.2 Strategický marketing.....	25
4.3 Taktický marketing.....	26
5 Marketingová komunikační politika.....	27
5.1 Reklama.....	27
5.2 Podpora prodeje.....	27
5.3 Sponzoring.....	27
5.4 Osobní prodej.....	27
5.5 Veletrhy a výstavy.....	28
5.6 Multimediální komunikace.....	28
5.7 Public relations.....	28
ANALYTICKÁ ČÁST.....	29
6 Charakteristika vybraného podniku.....	30
6.1 Historie podniku.....	30
6.2 Velikost podniku.....	32
6.3 Předmět podnikání.....	34
6.4 Produktové portfolium.....	34
6.4.1 Stávající produkty.....	34
7 Analýza prostředí společnosti.....	36
7.1 Externí analýza.....	36
7.1.1 Analýza trhu a okolí společnosti.....	36
7.1.2 Analýza konkurence.....	36
7.1.3 Analýza zákazníků.....	40
7.2 Interní analýza.....	40
7.2.1 Model 7S.....	40
7.2.2 Shrnutí vnitřní analýzy podniku.....	42
7.3 SWOT analýza.....	43
NÁVRHOVÁ ČÁST.....	46
8 Návrh systému komunikace se zákazníky.....	47

8.1	Postavení na trhu .....	47
8.2	Úprava produktového portfolia .....	47
8.2.1	Název firmy, značka.....	48
8.3	Návrh rozšíření struktury podniku.....	49
8.4	Návrh komunikační politiky .....	50
8.4.1	Internet .....	50
8.4.2	Reklama.....	51
8.4.3	Podpora prodeje.....	51
8.4.4	Veletrhy a výstavy.....	51
8.4.5	Sponzoring .....	52
Závěr.....		53
Použitá literatura .....		54

## Úvod

Mikro, malé a střední podniky jsou nejen pro české, ale i pro evropské, ba i celosvětové, hospodářství velice důležité a přínosné. Především ohledně nabídky pracovních míst, vlastníkům je umožněn větší prostor pro iniciativu a realizaci nebo je také značně posilována konkurenceschopnost.

Ovšem postavení malých a středních podniků na trhu není zcela jednoduché, proto je třeba se zaměřit na marketingovou strategii podniku.

V jednotlivých kapitolách v teoretické části jsou popsány typy podniků a jejich vlastnosti, dále je rozebrána problematika v oblasti marketingu, popsané charakteristiky analýz potřebné k definování situace podniku na trhu a v neposlední řadě komunikace se zákazníky, tzv. Customer Relationship Management (CRM).

Pro praktickou část této práce byl zvolen podnik zaměřující se na textilní průmysl. Cílem této práce je po analýze současného stavu podniku jak v širším okolí trhu, tak i podniku samotného, navrhnout zlepšení cílené komunikace se stávajícími i potencionálními zákazníky pomocí tradičních i modernějších postupů, metod a možností.

## **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Charakteristika malého podniku

V celé naší společnosti je možné najít nespočet průmyslových podniků. Ať už se jedná o podniky ve strojírenském, chemickém, hutnickém, potravinářském nebo textilním průmyslu. Všechna odvětví jsou pro společnost důležitá a potřebná, nejen z hlediska užitku, ale i z hlediska společenského a hospodářského.

Podobně jako jsou rozdílné povahy lidí v naší společnosti, tak jsou rozdílné i jednotlivé podniky. Tato rozdílnost je způsobena prostředím, ve kterém se podnik nachází (dostupnost, pracovní síly, tradice, apod.), poptávkami po výrobcích jak v dané lokalitě, tak i celorepublikovém, případně i celosvětovém měřítku, apod.

Jednou ze základních a nejvýznamnějších charakteristik je brána velikost podniku. Velikost podniku je určena podmínkami o počtu zaměstnanců a ročním obratu. Obě tyto hodnoty jsou počítány za poslední ucelené účetní období.[6]

## Počet zaměstnanců

Do celkového počtu zaměstnanců musí být připočítáni, mimo stálé pracovníky, také zaměstnanci, kteří pracují na částečný úvazek, dohodu o provedení práce, dohodu o pracovní činnosti, sezónní pracovníci apod. Tito zaměstnanci se připočítávají jako zlomkové hodnoty (viz. kapitola 6.2).

## Roční obrat

Roční obrat je udáván v kurzu EUR. Pro stanovení je brán kurz platný k poslednímu dni zúčtovacího období.

Dle výše hodnot těchto dvou atributů se podniky dělí na:

### ***Mikropodnik (drobný podnikatel)***

Jedná se o podnik, ve kterém je zaměstnáváno 10 a méně zaměstnanců s ročním obratem maximálně 2 miliony EUR.

### ***Malý podnik***

Malý podnik je definován jako podnik s maximálním počtem zaměstnanců 50 a ročním obratem 10 milionů EUR.

### ***Střední podnik***

Ve středním podniku je zaměstnáno méně než 250 zaměstnanců s ročním obratem 50 milionů EUR.

### ***Velký podnik***

Za velký podnik je považován každý podnik, který nespĺňuje předešlé podmínky. To znamená, že nejsou splněny počty zaměstnanců nebo roční obrat. Obě podmínky musí platit současně.

## 2 Marketing

Přibližně od poloviny 20. století je pojem marketing dostáván do povědomí a také se stal jednou z hlavních úloh managementu. Podobně jako všechny oblasti vývoje, tak i v oblasti marketingu je možné najít různé fáze vývoje. Ať už se jedná o obsahovou stránku marketingu, změny v podnikové kultuře či posouvání hranic aktivního věku zaměstnanců. Hlavním požadavkem je získání a udržení zákazníka a jeho loajalitu v budoucnu.

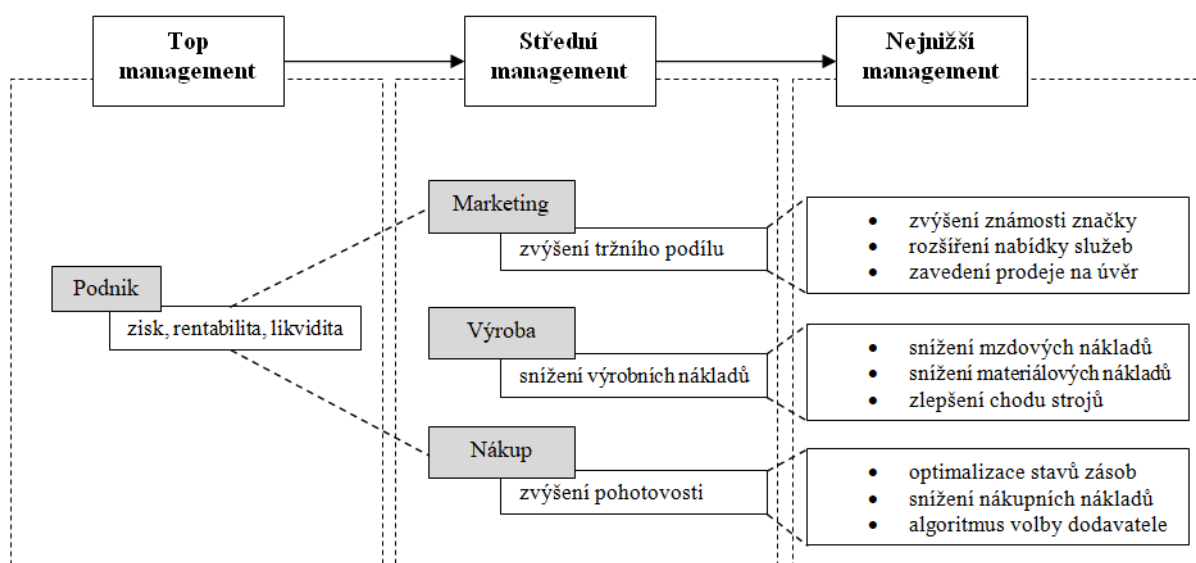
Základní a hlavní směry a vývojové tendence marketingu jsou důležité pro vedení moderního podniku. Převratným vývojem je etapa změny orientace marketingu z vysokého prodeje mezi všechny zákazníky na prodej cílovým skupinám či samotným zákazníkům dle jejich požadavků na výrobek nebo službu. Dalším důležitým aspektem pro úspěch je včasné získání zákazníka v konkurenčním boji nebo v neposlední řadě také strategické řízení podniku je důležité pro realizaci marketingových strategií, jejich flexibilitu a zkracování zkrácení potřebného času k implementaci na minimum.

### 2.1 Marketing management

Základem úspěšného vedení firmy je především orientace na dosahování společných cílů podniku. Podstatou managementu je kombinovat fyzickou i duševní práci koordinované za účelem výše zmíněných společných cílů a vizí podniku.[1]

Pro takové cíle je důležité, aby byly srozumitelné a charakterizované tak, aby byly dobře pochopitelné jak pro vrcholový management, tak i pro řadové zaměstnance. Pro každý cíl je třeba definovat tzv. základní dimenzi, která je charakterizována obsahem, rozsahem a potřebným časem k dosažení vytyčeného cíle. Mezi nejčastější podnikové cíle jsou zařazovány cíle jako dosažení zisku, podnikový potenciál a perspektiva, nezávislost na partnerských firmách, soulad s životním prostředím apod.

Jak bylo zmíněno výše, jednotlivé cíle je nutno přizpůsobit konkrétním úrovním managementu. Každá úroveň managementu má své pravomoci a možnosti. Jak je znázorněno na obrázku 2.1 cíle nejvyššího managementu jsou podmíněny splněním dílčích cílů nižšího a středního managementu.



Obr. 2-1: Schéma operacionalizace cílů [1]

V oblasti managementu jsou zachyceny také určité fáze vývoje chápané spíše jako cíle podnikání v daném časovém období. Jedná se o koncepte výrobní, výrobkovou, prodejní a marketingovou. Pro všechny koncepte je důležité uspokojit zákazníka za účelem zisku.

### Výrobní koncepte

Cílem této koncepte je zaujmout potenciálního zákazníka výrobky, které jsou běžně dostupné, s nižší prodejní cenou. Hlavní myšlenkou je zvyšování produktivity a zároveň snižování nákladů a tím je snižována i celková prodejní cena. Příkladem může být zavádění velkosériové výroby.

### Výrobková koncepte

Ve výrobkové koncepti je důležitý samotný výrobek. Pro zákazníka musí být kvalitní a jedinečný, tudíž se výrobky neustále zdokonalují a vyvíjejí, ať z konstrukčního či technologického pohledu.

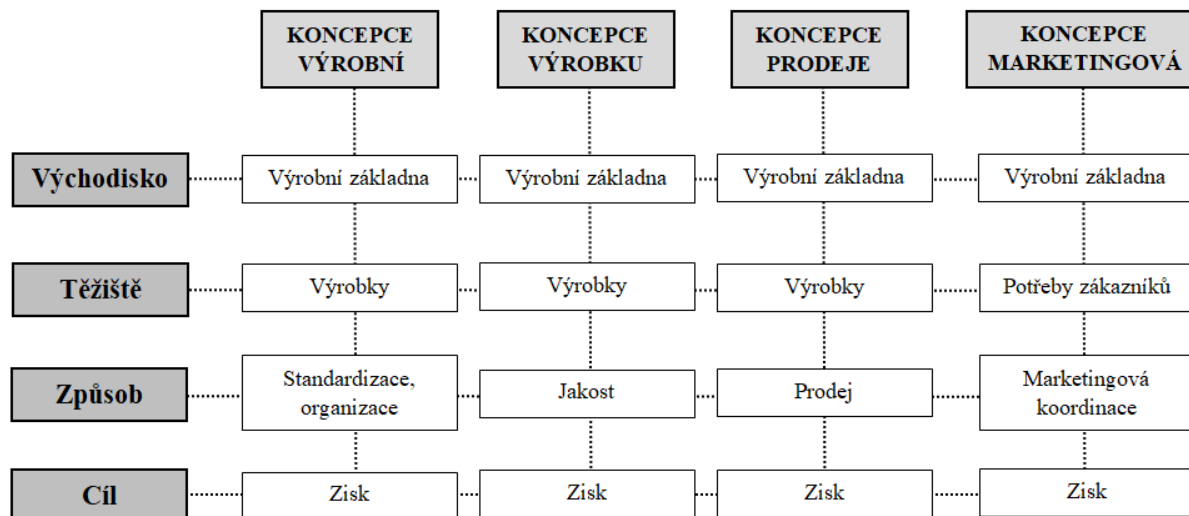
### Prodejní koncepte

Prodejní koncepte je zaměřena na zvýšení prodeje výrobků. Pomocí propagace nebo podporou prodeje je cílem dosáhnout co nejvíce úspěšného ofenzivního prodeje.

### Marketingová koncepte

Tato koncepte je zaměřována na požadavky trhu a cílem je efektivněji uspokojit zákazníka než konkurenční podniky.

V následujícím obrázku je znázorněno porovnání jednotlivých konceptů.



Obr. 2-2: Schematické fáze vývoje managementu [1]

## 2.2 Definice marketingu

Pojem marketingu se dostává do povědomí zhruba v polovině padesátých let minulého století. V některých zemích (např. Spojené státy americké) je tento pojem známý již v prvních desítkách let dvacátého století. V dnešní době je idea marketingu brána jako jedna z hlavních úloh managementu podniku.

Definic, které charakterizují marketing, je nespočet. Obecně lze říci, že se jedná o určitý systém funkcí, který plní dílčí cíle podniku vůči prostředí a širokému okolí, ve kterém se podnik nachází. Dle Philipa Kotlera je marketing definován jako řídicí proces, kterým



jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.[1] Jednotná definice marketingu není možná, jelikož je dána komplexností problematiky, její dynamikou a provázaností nejrůznějších oblastí.

Cílem marketingové filozofie je orientovat řízení podniku tak, aby byly uspokojeny požadavky trhu. To znamená, že se nemusí primárně jednat o zájemce o výrobek, ale může to být i hledání nových a netradičních řešení, která stávající výrobky inovují či dokonce nahradí.

Nástroje marketingové politiky jsou rozděleny do několika odvětví:

- Produktová a servisní politika
- Komunikační politika
- Distribuční politika

## 2.3 Typy marketingu

Marketing je uplatňován v různých sférách dle zájmů, spotřebitelů či zprostředkovatelů apod. Pro definování jednotlivých typů jsou klasifikována dle požadovaných kritérií. Například kdo je partnerem směnných vztahů (koncoví zákazníci, průmyslové podniky apod.) či co je předmětem obchodu (produkty, služby apod.).

Dle těchto parametrů je rozlišováno několik typů marketingu:

- *Marketing spotřebního zboží* – je zaměřován na hromadné trhy, kde je hojně využíván princip politiky obchodních značek, cenové strategie, je závislý na odbytu produktů
- *Marketing služeb* – typické pro tento typ je zapojení zákazníka do procesu realizace a zvyšuje tak nároky na osobní komunikaci
- *Marketing investičního zboží* – hlavní charakteristikou tohoto typu je menší počet zákazníků, kratší prodejní cesty, flexibilnější řešení problémů
- *Marketing obchodu* – tento typ marketingu je více orientován na místo realizace

## 2.4 Zákaznický marketing

Management vztahů se zákazníkem (angl. Customer Relationship Management = CRM) je nutné vnímat ve třech rovinách:

- Operativní CRM
- Analytický CRM
- Komunikativní CRM

### Operativní CRM

Operativní CRM je důležitý pro podporu prodeje nebo služeb. Je využíváno informací a kontaktů k zajištění kupního potenciálu a poskytování potřeb zákazníkům.

### Analytický CRM

Analytická rovina CRM vyhodnocuje všechna data operativních systémů. Je vytvořena databáze umožňující generování dat potřebných pro rozhodování v budoucí tvorbě marketingových kampaní a strategií.

### Komunikativní CRM

Komunikativní CRM je zaměřen na přímou komunikaci se zákazníkem (dopisy a e-maily, internet, telefon apod.) a dále ovlivňuje také interní podnikové procesy.

CRM je nutné chápat jako prohloubení podstaty marketingu. Koncepce je založena na přímé orientaci na zákazníka a jeho potřeby. Pro správnou funkčnost a účinnost CRM je nutná synchronizace komunikačních a informačních kanálů. Souhrnné databáze o zákaznících usnadňují orientaci při zpracování analýz cílových skupin zákazníků. Výsledkem správného a účinného fungování zákaznického marketingu je spokojený a loajální zákazník.

### 3 Analýza marketingových aspektů

Volba marketingové koncepce a strategie je ovlivňována marketingovým výzkumem, ve kterém jsou získávána data z různých odvětví, jež jsou klíčová pro celkovou situaci na trhu. Marketingové analýzy se dělí na externí a interní. Komplexní přístup k celkové analýze představuje SWOT analýza, která propojuje veškeré výzkumy v externím i interním prostředí.

#### 3.1 Analýza trhu

Definice trhu je různorodě uváděna. V jedné z mnoha definic je tvrzeno, že trh je chápán jako specifická forma obchodování, ve které je obsažen abstraktní souhrn poptávky a nabídky.[1] Důležitou charakteristikou je forma trhu, která je popisována vztahem tržních subjektů daných počtem nabídek a poptávek.

Z pohledu nabídky se formy trhu dělí na *monopol*, *oligopol* a *polypol*.

##### Oligopol

Nejčastějším typem je oligopol, ve kterém několik větších podniků dosahuje převážné části tržního podílu. Zbývající podíl trhu je tvořen malými podíly většího počtu menších podniků.

##### Polypol

Pro polypol jsou typické nabídky i poptávky bez konkrétního vlivu na tržní prostředí a vztahy v něm.

##### Monopol

Monopol takřka není reálný. Jedná se o podnik, který nemá na trhu jakoukoli konkurenci.

Z pohledu poptávky se formy trhu dělí na *monopson* a *oligopson*. Pro obě formy je charakteristický jeden poptávající (příp. omezený počet poptávajících) s vysokým počtem nabídek.

##### 3.1.1 Tržní podíl

Tržní podíl je důležitý pro celkové zhodnocení konkurenční pozice podniku. S vyšším tržním podílem je pro podnik snazší jak nákup potřebného materiálu, tak i výroba a samotný odbyt výrobků a produktů. Obecně platí, že jakmile roste tržní podíl společnosti, tak roste i jeho zisk. Tržní podíl, který vyjadřuje poměr mezi odbytem podniku a objemem trhu za vymezenou dobu, lze vypočítat dle následujícího vzorce[1]:

$$P_T = \left( \frac{O_P}{V_T} \right) \times 100$$

kde:

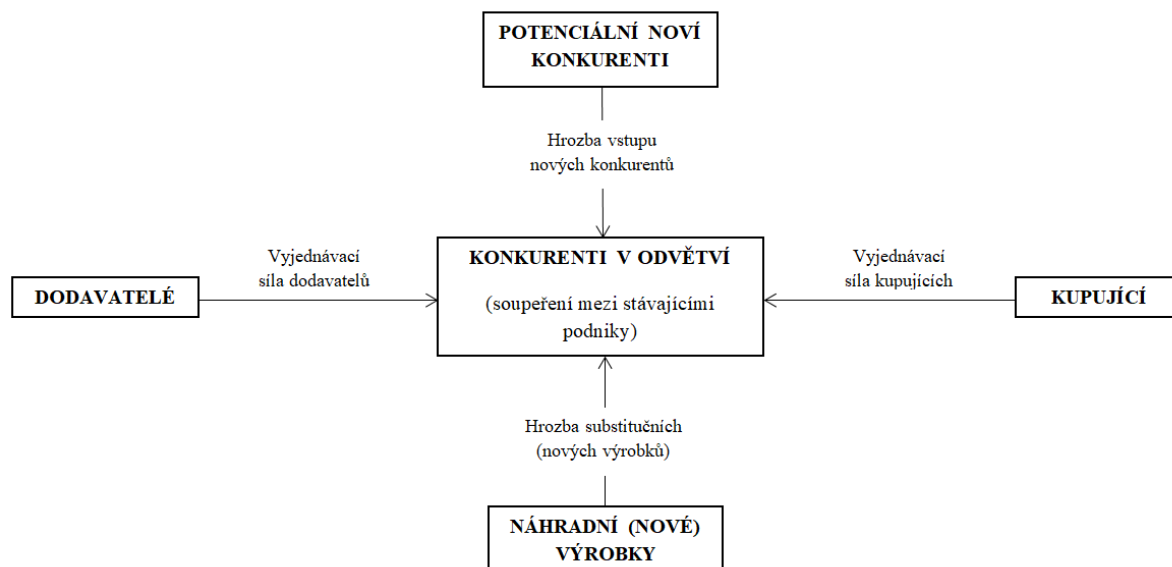
$P_T$ ..... tržní podíl [%]

$O_P$ ..... odbyt podniku [množství nebo hodnota]

$V_T$ ..... objem trhu [množství nebo hodnota]

#### 3.2 Analýza konkurence

Zásadní charakteristikou konkurence je identifikace dle úrovně konkurentů. Lze vycházet z teorie Michaela Portera popisující konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností.[1] Porterova teorie pěti konkurenčních sil je znázorněna na následujícím schématu.



Obr. 3-1: Schéma Porterovy teorie konkurenčních sil na trhu[1]

### Konkurenti v odvětví

Jedná se o konkurenty v rámci jednoho oboru, ať už v celosvětovém měřítku, v rámci státu, či samotném regionu. Dopad konkurujících společností je vztahován k tržnímu podílu (viz kap. 3.1.1). Hlavními aspekty, které rozhodují o úspěchu společnosti v konkurenčním boji, jsou:

- produktové portfolium
- podíl zákazníka na vlastnostech výrobku
- spolehlivost v termínech dodání
- finanční stránka
- znalost potřeb zákazníka

### Potencionální noví konkurenti

Analýza této oblasti konkurence je pouze nepřímou určována, jelikož obecně nelze novou konkurenci znát a předvídat. Tito konkurenti se objevují převážně v případech, kdy se na trhu objeví produktová trhlina a je tak usnadněn vstup na trh.

### Hrozba substitučních výrobků

Substitučními výrobky je stávající výrobek ovlivněn, případně zcela nahrazen, když je zachována funkčnost výrobku. Hrozbou v tomto případě je poměr ceny a kvality substitučního výrobku ke stávajícímu výrobku.

### Kupující

Konkurence v oblasti kupujících je převážně dána tržními formami *monopol* (jeden kupující ovládá poptávkový trh), *oligopol* (vliv na trh je relativní v případě několika kupujících), *polypol* (kupující ztrácí přehled na trhu). Dále je nutné rozlišovat, zda je odběratelem konečný zákazník či obchodní společnost.

- Konečný zákazník (při nákupu rozhodují sociologické a psychologické faktory)
- Obchodní společnosti (tito zákazníci mají racionální kritéria pro výběr výrobce či prodávajícího. Především se jedná o jakost, finanční náročnost výrobku, termín dodání, přístup k reklamačnímu řízení, podíl na vývoji vlastností výrobku apod.)

### Dodavatelé

Oblast konkurence dodavatelů je podobná k oblasti kupujících. To znamená, že moc dodavatelů roste s rostoucím tržním podílem a podobně jako mezi výrobci, tak i mezi dodavateli existuje konkurenční boj, tudíž jsou rozhodující obdobné faktory (cena, atraktivnost a jakost dodávaného produktu, termín dodání apod.)

Analýza konkurentů je důležitá pro strategické rozhodování při řízení podniku. Cílem této analýzy je poznání nabídky konkurenčních společností a vyhodnocení jejich pozic a aktivit na trhu. Pro porovnání postavení podniku mezi konkurenčními silami je možno zhodnotit v tzv. skoring modelu (praktické použití viz kap. 7.1), ve kterém se dle bodové stupnice hodnotí jednotlivá zvolená kritéria.

## 3.3 Analýza zákazníků

Při této analýze se rozlišují dvě charakteristiky, a to:

- Charakter zboží (krátkodobá, dlouhodobá spotřeba)
- Charakter poptávajících (koneční zákazníci, průmyslové nebo obchodní podniky, veřejné instituce)

	Koneční zákazníci	Průmyslové podniky	Obchodní podniky	Veřejné instituce
Zboží krátkodobé „denní“ potřeby	<ul style="list-style-type: none"><li>• Energie</li><li>• Potraviny</li><li>• Čistící prostředky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Energie</li><li>• Suroviny</li><li>• Díly</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Potraviny</li><li>• Čistící prostředky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Energie</li><li>• Kancelářské potřeby</li></ul>
Zboží dlouhodobé „periodické“ potřeby	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nábytek</li><li>• Oblečení</li><li>• Auto</li><li>• Zařízení pro domácnost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stroje</li><li>• Systémy</li><li>• Díly</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sportovní potřeby</li><li>• Obuv</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zařízení</li><li>• Stavby</li><li>• Dopravní prostředky</li></ul>

Obr. 3-2: Analýza zákazníka[1]

## 3.4 Analýza širšího okruhu prostředí

Prostředí kolem podniku (město, region, stát apod.) je vytvářeno řadou technických, společenských a duchovních hodnot. Analýza je prováděna dle známých kritérií ve dvou rovinách:

### Šance a rizika

- trh (rozdělení a struktura trhu, bariéry vstupu nových podniků, objem trhu atd.)
- okolí (politická situace státu, ochrana životního prostředí, společenské normy, kulturní rozvoj atd.)
- konkurence (počet, velikost, postavení na trhu, strategie atd.)
- dodavatelé (počet, spolehlivost, strategie, závislost na dodavatelích atd.)
- obchod (nákupní rozhodování, požadavky, politika obchodních značek atd.)

- zákazníci (struktura, demografie, finanční vyváženost, požadavky na jakost, loajalita atd.)

#### Silné a slabé stránky

- podnik jako celek (úroveň managementu, výrobní program, flexibilita, finanční potenciál apod.)
- podnikové vztahy (postavení na trhu, image, personální potenciál, přístup k obchodování apod.)

### **3.5 Interní analýza**

Cílem vnitřní analýzy podniku je zhodnocení postavení a celkové situace ve firmě vzhledem ke konkurenčním společnostem včetně jeho činnosti vůči podnikovým slabším. Hlavním úkolem je nalezení předností, ale i nedostatků v jednotlivých oblastech. Mezi ně patří:

- Management (tvorba strategie, dílčích cílů, péče o zaměstnance, zavádění a používání informačních technologií, marketingová filozofie apod.)
- Výzkum a vývoj (know-how, technologie, intenzita, účinnost apod.)
- Výroba (technické vybavení, plánování a řízení výroby, flexibilita, atraktivnost apod.)
- Odbyt (jakost výrobků, finanční politika, koncepce reklamy, prodejní síla a odbytová síť apod.)
- Nákup (nákupní marketing, optimální zásobování a sledování stavu zásob, volba dodavatelů apod.)
- Finanční potenciál (vlastní kapitál, možnosti dotací apod.)
- Zaměstnanci (motivovanost, organizovanost, přizpůsobivost, kreativita, kvalifikovanost apod.)
- Marketing (uplatňování marketingové filozofie, průzkumy trhu, volba strategie, volba marketingového mixu, controlling apod.)

Výsledné hodnoty analýzy lze znázornit skoring modelem, který je vztahován ke konkurenčním hodnotám. Jednotlivá kritéria jsou ohodnocena body dle váhy kritéria a momentálnímu stavu.

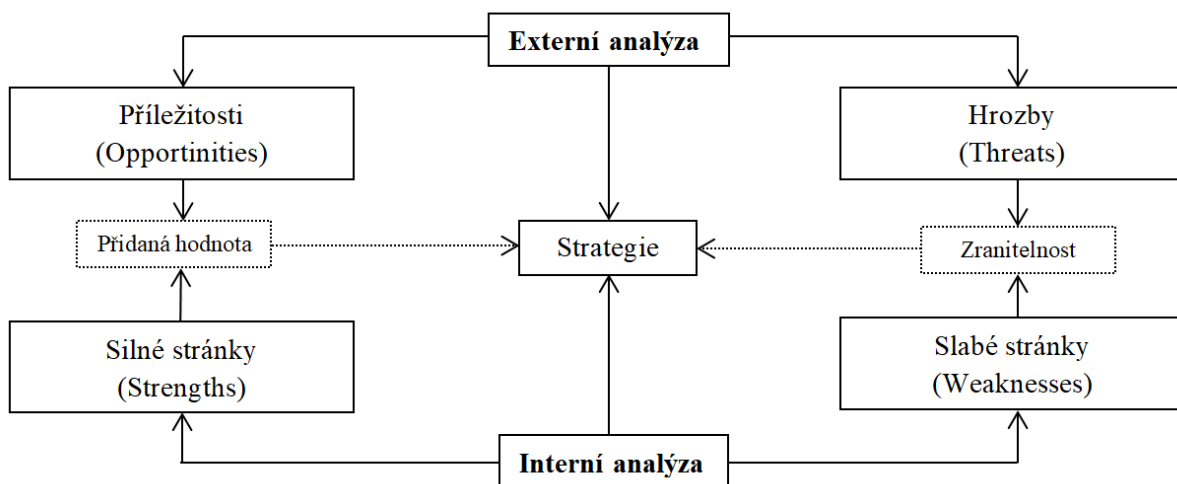
### **3.6 SWOT analýza**

Název SWOT analýza je zkratkou čtyř základních skutečností, které tvoří jádro této analýzy. Jedná se o:

- S - silné stránky (angl. Strengths)
- W – slabé stránky (angl. Weaknesses)
- O – příležitosti (angl. Opportunities)
- T – hrozby (angl. Threats)

Veškeré informace získané externími a interními analýzami lze shrnout tzv. SWOT analýzy. Výsledky představují situační analýzu z hlediska možností, které podnik vůči ostatním subjektům má. Cílem je zjištění a zhodnocení slabých a silných stránek podniku vůči konkurentům. V případě silných stránek a jejich potenciál využití na trhu a v konkurenční boji. Proti tomu volba opatření pro odstraňování nedostatků, které jsou pro konkurenci schopný podnik nežádoucí.

Následující schéma poukazuje na princip celé SWOT analýzy.



Obr. 3-3: Princip SWOT analýzy[1]

### 3.6.1 Konkurenční jádro SWOT analýzy

Konkurenční jádro definuje podstatné výstupy z celé SWOT analýzy, které umožňují managementu podniku konkretizovat další kroky pro strategické řízení podniku. Principem konkurenčního jádra je sestavení matice, která propojuje všechny atributy SWOT analýzy. Osa x je tvořena silnými a slabými stránkami a na ose y leží příležitosti a hrozby podniku. V propojování matice mohou nastat dvě situace. Buď se zapíše + nebo -.

Plusové znaménko se píše v případě, že:

- Silná stránka podporuje využití příležitosti
- Silná stránka zmírní dopad hrozby

Mínusové znaménko se píše v případě, že:

- Slabá stránka znemožňuje využití příležitosti
- Slabá stránka prohloubí negativní dopad hrozeb

Po vyplnění celé matice jsou provedeny součty plusových a minusových znamének v jednotlivých řádcích a sloupcích. Dle výsledného součtu jsou vyhodnoceny nejvýznamnější silné stránky a příležitosti a naopak nejzávažnější slabé stránky a hrozby pro daný podnik.

## 3.7 Analýza 7S

Analýza 7S je známá také jako McKinseyho model 7S. Název je odvozen od poradenské společnosti, která využila strategickou analýzu interních faktorů. Poprvé byl tento model použit v osmdesátých letech 19. století. Jedná se o interní analýzu, během níž je podnik členěn na sedm vzájemně se ovlivňujících částí.[10]

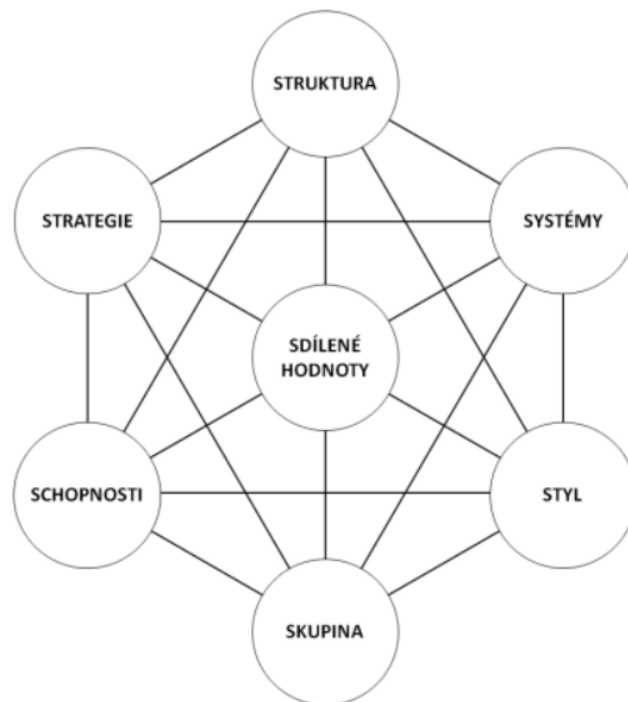
Celková analýza se dělí na skupinu „tvrdých S“ a „měkkých S“.

- Tvrdá S – strategie, struktura společnosti a systémy, které využívá
- Měkká S – styl vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty

McKinseyho model 7S lze použít pro všechny typy podniků při jakékoli změně v podniku. Analýza obsahuje těchto 7 faktorů:

- Strategie – je tvořena postupnými kroky, které umožní dosažení dílčích cílů a podnikové vize
- Struktura – popisuje organizační uspořádání podniku
- Systémy – pod tímto pojmem jsou zahrnuty veškeré postupy a procesy, včetně informačních systémů
- Styl vedení – charakteristický způsob jednání managementu podniku
- Spolupracovníci – zahrnuje kvalifikaci zaměstnanců, jejich motivovanost a řízení lidských zdrojů
- Schopnosti – především se jedná o znalosti a dovednosti zaměstnanců, dále jsou charakteristické silné a slabé stránky podniku
- Sdílené hodnoty – kultura podniku, znalost podnikových vizí

Následující schéma zobrazuje propojení a princip modelu 7S.



Obr. 3-4: Schéma McKinseyho modelu 7S[11]



## 4 Marketingový proces

Principem marketingového procesu je propojení cílů a aktivit, které jsou souhrnně provázány v marketingové strategii. Zde je platné pravidlo, že čím lépe je tento proces řízen a organizován, tím je úspěšnější a cílenější.

Tento proces je rozdělen na tři části[4]

- Marketingové průzkumy
- Strategický marketing
- Taktický marketing (marketingový mix)

### 4.1 Marketingové průzkumy

Úlohou těchto průzkumů je získávání a vyhodnocování informací, které mohou pomoci lépe formulovat podnikové strategie. Hlavní smysl průzkumy nacházejí, pokud jsou výsledky aktivně využívány pro zlepšování podnikových aktivit, které mohou pro podnik znamenat určitou konkurenční výhodu. V některých případech mohou marketingové průzkumy poukázat na neefektivní vnitřní uspořádání podniku či naznačit směr případných nutných změn.

Jedním z nejdůležitějších průzkumů je průzkum trhu. Trh je rozdělen na dvě hlavní oblasti, které výrazně ovlivňují organizaci celého marketingu.[4] Tyto oblasti jsou děleny dle charakteru zákazníka a to tak, když zákazníkem je:

#### **Fyzická osoba**

Tento typ trhu je nazýván zkratkou B2C, z anglického slovního spojení *Business to Customer*. Rozhodování jednotlivce při nákupu je do značné míry intuitivní a často není zcela zřetelná představa o daném produktu. Převážně na základě vlastního impulsu zákazník začíná vyhledávat informace o zvoleném výrobku. Ke shromažďování informací je využíváno především možností internetu, katalogů, doporučení od známých apod.). Je zde tedy veliký prostor k ovlivnění rozhodnutí zákazníka prostřednictvím racionálních a emocionálních prostředků – slevy, věrnostní výhody, chování samotných prodejců apod.

#### **Organizace**

Zkratka B2B, z anglického slovního spojení *Business to Business*, charakterizuje trh, kde se jednotlivé firmy mezi sebou spolupracují, znamená to tedy, že jedna firma zadává zakázky pro svého zákazníka jiné společnosti.

### 4.2 Strategický marketing

Cílem strategického marketingu je na základě zpracování dat a informací, které byly získány během průzkumů, nalézt oblasti, v nichž by mohl podnik zúročit své úsilí tak, aby zaujal, získal a udržel zákazníky.[4]

Při zpracovávání marketingové strategie je vhodné vypracovat část strategie a ověřit si její fungování, přínosy a negativa oproti sestavení celého konceptu marketingové strategie a jeho zavádění do praxe naráz.

U konceptu marketingové strategie je vhodné, aby byla formulována jasně a logicky za účelem srozumitelnosti a zapamatovatelnosti.

### 4.3 Taktický marketing

Na strategický marketing je navazující taktický marketing, pro který je typické naplňování potřeb zákazníka. Je známý také pod názvem *marketingový mix*, ve kterém se propojeno více atributů ovlivňující marketingovou strategii a jejich vzájemný soulad v jednom celku.

Jedním z prvních konceptů marketingového mixu je model 4P, který byl později byl rozšířen o páté kritérium.[4] Jedná se o kritéria:

- Product (produkt)
- Price (cena)
- Place (způsob distribuce)
- Promotion (propagace)
- People (lidé)

V dnešní době je tento model opět komplexněji rozšiřován o následující kritéria:

- Planning (plánování)
  - Partnership (spolupráce)
  - Processes (procesy)
- apod.

Pod pojmem taktický marketing je vztahována i komunikační politika, která je obsahem následující kapitoly.

## 5 Marketingová komunikační politika

Komunikační politika je tvořena marketingovými nástroji, které jsou používány nejen pro ovlivnění postojů a chování zákazníků při nákupu, ale také se jedná o komunikaci se zaměstnanci, tiskem, správními orgány, apod.[1]

Zejména sem patří tyto marketingové nástroje:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Sponzoring
- Osobní prodej
- Veletrhy a výstavy
- Multimediální komunikace
- Public relations (vztahy k veřejnosti)

### 5.1 Reklama

Reklama je nejznámější způsob komunikační politiky. Lze ji chápat jako prostředek, kterým se podnik snaží zaujmout cílovou skupinu zákazníků. Mohou to být například inzeráty, televizní pořady, dárkové předměty, využití stránek internetu apod.[1]

Reklama a reklamní kampaň by měla být v harmonii s podnikovými cíli a podnikovou filozofií.

### 5.2 Podpora prodeje

Jelikož se jedná o dočasný vliv prodeje, je nutné důkladně provést analýzu, plánování a zavedení. Podpora prodeje se dělí na dva typy, a to přímá nebo nepřímá podpora. Přímá podpora prodeje znamená, že výrobce je zaměřován na samotného spotřebitele, naopak nepřímá podpora prodeje, ve které je zapojen do podpory zprostředkované obchodem.

Mezi příklady podpory prodeje patří termínované slevy, soutěže, prémie a množstevní slevy apod.

### 5.3 Sponzoring

Sponzorství lze definovat jako cílenou spolupráci, kdy sponzorovaný poskytuje protislužby za poskytnutí věcných darů či služeb. Cílem je navýšení povědomí a známosti o daném podniku, zvýraznění image podniku, který sponzoring poskytl.

### 5.4 Osobní prodej

Jak je patrné z názvu, osobní prodej je založen na přímém osobním kontaktu mezi zákazníkem a podnikem. Cílem je zrealizování prodeje a nákupu. Osobní kontakt má množství výhod. Například se jedná o vysokou přesvědčovací sílu, získání okamžité zpětné vazby, okamžitá prodejní reakce apod. Mezi nevýhody patří vyšší náklady.

## 5.5 Veletrhy a výstavy

Pomocí veletrhů a výstav je poskytována prezentace produktů a služeb potencionálním zákazníkům. Mimo jiné je možnost porovnání, případně získání informací v oblasti ceny, balení nebo dopravy produktů. Nevýhodou veletrhů je fakt, že jsou pořádány dočasně a pouze na určitých místech.

## 5.6 Multimediální komunikace

Díky technologickému vývoji komunikačních prostředků, u kterých lze často kombinovat obraz, zvuk a text, je umožněno dosažení vyššího stupně integrace se zákazníky. Velikou výhodou je, že tento typ komunikace je rychlý a není omezen státními ani kontinentálními hranicemi. Může se například jednat o elektronickou poštu, skype apod.

## 5.7 Public relations

Pojem public relations je možné chápat jako péče o vztahy mezi podnikem a veřejností. Public relations jsou zaměřeny na interní vztahy a dále na vztahy se širokou veřejností.

- Interní public relations – firemní oslavy a jubilea zaměstnanců, podnikové tiskoviny, hromadná shromáždění, kluby apod.
- Public relations pro širokou veřejnost – dny otevřených dveří, charitativní dary apod.

## **ANALYTICKÁ ČÁST**

## 6 Charakteristika vybraného podniku

Pro praktickou část této práce byl vybrán podnik pana Bc. Jiřího Vlčka, MBA v Kolinci zaměřující se na textilní průmysl, který je pro kolinecko tradicí. Na tuto tradici navázal pan Vlček v roce 2015.

Vybraný podnik zařazován mezi malé podniky (viz kap. 1.1), jelikož splňuje obě podmínky, které jsou uvedeny v teoretické části této práce, při určování velikosti podniku (viz kap. 5.2).

### 6.1 Historie podniku

Za vznikem továrny stojí firma Joss a Löwelstein, které byla dána nabídka obchodu s Jižní Amerikou.

Textilní výroba byla v Kolinci zahájena v roce 1912, kdy tato oblast byla především známá jako zemědělsky zaměřená. Kolinec byl považován za ideální místo pro vznik nové budovy. Především bylo rozhodující vhodné místo přímo u řeky Ostružné, která byla pro výrobu nezbytná, a také zde žilo spoustu žen, které pro nově vznikající textilní závod znamenalo dostatečné množství pracovních sil. Prvním výrobním programem byla výroba pánského oblečení.



Obr. 6-1: Historický snímek budovy továrny z předu[9]



Obr. 6-2: Historický snímek budovy továrny z pohledu od řeky[9]

V období první světové války byla zaznamenána ztráta odbytu a továrna byla poznamenána omezováním výroby až do roku 1917, kdy výroba byla zastavena. Výroba byla obnovena v roce 1918.

Export byl pro tehdejší Československo významný. Ovšem ve 30. letech 20. století i Československo zasáhla celosvětová hospodářská krize a veliké množství továren a firem v průmyslu bylo postiženo převážně v pohraničí.[7] Mezi tyto oblasti patří i kolinecká textilní továrna. Byla uzavřena a budova dále sloužila už jen jako sklady.

Výroba v kolineckých prostorách byla obnovena po obsazení pohraničí v roce 1938. Byly používány modernější stroje, byla rozšířena různorodost výrobků (košile, pyžama, spodní prádlo), počet zaměstnanců se pohyboval okolo 400 lidí.

V období okupace byl provoz kolinecké továrny připojen jako součást firmy Bohemia a byly zde vyráběny vojenské pláště a plátěné obaly na plynové masky.

V roce 1949 je provozovna připojena k novému podniku Šumavan. Výroba je opět obnovena a jsou šity pánské košile, které jsou proslulé, a převážnou část odbytu tvoří export.

V 60. letech 20. století je továrna modernizována a nově jsou vyráběny i chlapecké košile. Koncem 80. let je zde zaměstnáno kolem 120 pracujících.

Změnou politické situace v 90. letech došlo i ke změnám v obchodních vztazích s tehdejšími zákazníky Šumavanu, kterými byli převážně odběratelé z tehdejšího Sovětského svazu. Došlo ke kompletnímu rozpadu trhu a tím k fatálnímu propadu poptávky po výrobcích produkovaných kolineckým závodem. Tato situace vedla k rozpadu národního podniku Šumavan na několik provozů, z nichž ten v Kolinci skončil v konkurzním řízení.

Z konkurzu místní podnik získal v roce 1997 Ing. Přemysl Hledín. Provozoval zde menší šicí dílnu a zaměstnával kolem 40 zaměstnanců. Dílna pracovala pouze pro jiné firmy, tzn. že neměla své koncové zákazníky. Jinými slovy pracovala pouze tzv. „ve mzdě“.

Postupem času klesal jak počet zaměstnanců, tak i produkce firmy. Zlomovým se stal rok 2015, kdy firmu převzal stávající provozovatel Bc. Jiří Vlček, MBA.



Obr. 6-3: Budova společnosti dnes[9]

## 6.2 Velikost podniku

Velikost podniku je stanovena dle podmínek Nařízení Komise č. 800/2008. Podniky jsou rozděleny do jednotlivých kategorií dle těchto parametrů: počet zaměstnanců a roční obrat. Vzhledem k citlivosti údajů byl u vybraného podniku pouze potvrzen roční obrat menší než 2 miliony EUR.

Pro stanovení přesného počtu zaměstnanců jsou potřebné údaje jako typ úvazku zaměstnance, zda byl zaměstnanec přijat nebo naopak s ním byl rozvázán pracovní poměr během roku apod. Všechny údaje potřebné pro výpočet jsou uvedené v následujících tabulkách (1 až 3). V podniku je zavedena 8 hodinová pracovní doba.

Měsíc	Počet pracovních dní	Počet pracovních hodin
Leden	22	176
Únor	20	160
Březen	21	168
Duben	20	160
Květen	21	168
Červen	21	168
Červenec	20	160
Srpen	23	184
Září	19	152
Říjen	23	184
Listopad	22	176
Prosinec	18	144
<b>CELKEM</b>	<b>250</b>	<b>2000</b>

Tabulka 1: Počet pracovních dní a hodin pro ucelený rok 2018

Typ úvazku	Počet zaměstnanců
Plný úvazek (8 hodin)	14
Částečný úvazek (7 hodin)	1
Dohoda o provedení práce (100 hodin/ rok)	7
Vlastník	1

Tabulka 2: Počet zaměstnanců dle typu úvazku, kteří pracovali po celý rok 2018

Typ úvazku	Nástup	Odchod	Počet pracovních hodin
Plný úvazek (8 hodin)		31. ledna	96
Plný úvazek (8 hodin)		30. listopadu	512
Plný úvazek (8 hodin)		30. června	1000
Plný úvazek (8 hodin)		30. června	1000
Plný úvazek (8 hodin)	1. května		1336
Plný úvazek (8 hodin)	1. října		504

Tabulka 3: Počty pracovních hodin zaměstnanců, kteří nepracovali po celý rok 2018



Celkový počet zaměstnanců (CPZ) je zaokrouhlován na dvě desetinná místa a jeho obecný vzorec je součtem počtu vlastníků, počtu zaměstnanců, kteří pracovali po celý ucelený rok a ostatní zaměstnanci (zkrácené úvazky, DPP či nastupující/odcházející v průběhu roku) jsou připočítáváni jako podílové složky. Podílová složka každého zaměstnance je vztahována k celkovému počtu pracovních hodin v roce.

#### Výpočet podílové složky

Výpočet je proveden dle vzorce

$$\text{podílová složka} = \frac{\text{počet odpracovaných hodin}}{\text{počet pracovních hodin za rok}} = \frac{\text{počet odpracovaných hodin}}{2000}$$

Jednotlivé výpočty podílových složek jsou uvedeny v následující tabulce. Tato hodnota se týká zaměstnanců z tabulky č. 2 (konkrétně pro částečný úvazek na 7 hodin a DPP) a z celé tabulky č. 3.

Typ úvazku	Počet pracovních hodin	Počet zaměstnanců	Podílová složka
Částečný (7 hodin)	1750	1	0,875
DPP	100	7	0,350
Celý (8 hodin)	96	1	0,048
Celý (8 hodin)	512	1	0,256
Celý (8 hodin)	1000	1	0,500
Celý (8 hodin)	1000	1	0,500
Celý (8 hodin)	1336	1	0,668
Celý (8 hodin)	504	1	0,252
<b>SUMA</b>	-	-	<b>3,449</b>

Tabulka 4: Parametry a hodnoty podílových složek pro výpočet celkového počtu zaměstnanců

#### Výpočet celkového počtu zaměstnanců (CPZ)

Výpočet je proveden součtem dle obecného vzorce

$$CPZ = (\text{počet vlastníků}) + (\text{počet zaměstnanců pracujících po celý rok}) + \sum (\text{podílových složek})$$

Po dosazení hodnot vypočtených a poskytnutých informací podniku pana Vlčka je stanoven celkový počet zaměstnanců, a to

$$CPZ = 1 + 14 + 3,449 = 18,449 \cong 18,45$$

Dle výše uvedeného v souvislosti s teoretickou částí této práce (konkrétně kap. 1) lze stanovit, že podnik pana Bc. Vlčka, MBA je zařazen do kategorie malých podniků.

### 6.3 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání je považována tzv. práce ve mzdě, což znamená, že firma pana Vlčka poskytuje služby v oblasti šití, žehlení, skládání a balení pro své obchodní partnery. V dnešní době se jedná o čtyři firmy, se kterými kolínecký textilní podnik spolupracuje. Dále se jedná o vlastní produkci zejména pánské a dámské konfekce (košile, halenky, kalhoty apod.) či zdravotnického vybavení. Mezi další vedlejší předměty podnikání patří kooperace s jinými firmami z oboru v okolí a to především z pohledu zadávání práce či zprostředkování práce. Díky obrovským prostorám, které jsou v areálu továrny k dispozici, je možnost dalšího využití pro jiné podnikatele či živnostníky.

### 6.4 Produktové portfolium

V této části je uvedeno několik významných produktů, které jsou významné pro kolínecký podnik. Je zde naznačen i výhled do směru dalšího vývoje firmy.

#### 6.4.1 Stávající produkty

##### Bavorské kroje

Významnou roli v oblasti vyráběných produktů v kolínecké firmě zauímají bavorské kroje. Jejich původ sahá do 19. století, kdy byly nošeny jako tradiční horský oděv z jižní části Bavorska. Pro svou pohodlnost jsou oblíbené i na dnešním trhu. V kolínecké firmě jsou vyráběny komponenty pro dámské kroje, tzv. dirndlgewand, zkráceně je dámský kroj nazýván dirndl.[8] Pod rukama švadlen zde vznikají halenky, zástěrky, sukně, vesty či celé šaty. Šity jsou převážně z bavlny a lnu, které jsou barevně sladěny do celkového vzhledu kroje. Typickým vzorkem jsou květinové vzory nebo vinná réva. Veliký význam má dlouhá mašle zástěrky, která dle místa uvázání symbolizuje rodinný stav ženy (svobodná, vdaná apod.). Kompletace krojů v místní firmě již není realizována, komponenty jsou posílány do jedné ze spolupracujících podniků, v níž jsou kompletace dokončeny a expedovány.



Obr. 6-4: Ukázky krojů

### **Košile**

Tento produkt navazuje na tradiční výrobu pánských košil v Kolinci, které byly vyváženy do celého světa. Košile jsou tak tradičnějšího střihu, přesto jsou velmi oblíbené u svých zákazníků. Jsou vyráběny jak ve stylu pracovním, tak ve společenském. Jsou používány prodyšné a příjemné materiály, díky kterým je celkový výsledek velmi oblíben.



Obr. 6-5: Pánská košile

### **Halenky**

Zdejší halenky jsou vyhlášené, především díky specializaci a technologii výroby místního podniku. Střihy jsou elegantní a podobně jako u pánských košil, tak i zde jsou používány prodyšné a příjemné materiály, převážně z bavlny a lnu.

### **Šaty**

Šaty jsou dalším produktem, který vzniká pod rukama zdejších švadlen. Jsou používány nejrůznější střihy a materiál je používán dle přání zákazníka.

### **Zdravotnické vybavení**

Tato oblast je ve firmě teprve ve fázi rozpuku, ovšem i přesto zde bylo již vyrobeno několik zakázek na operační textilie, nemocniční pyžama apod.

## 7 Analýza prostředí společnosti

Analýzu celkového prostředí společnosti je nutno rozdělovat na externí a interní. Mezi externí analýzy patří analýza trhu, konkurence a zákazníků. Interní analýza je vztahována pouze k prostředí uvnitř podniku. Dále jsou popsány výsledky jednotlivých analýz vztahovaných k podniku pana Vlčka.

### 7.1 Externí analýza

#### 7.1.1 Analýza trhu a okolí společnosti

Textilní podnik pana Vlčka se pohybuje na tzv. trhu B2B (business to business), který je možno chápat jako obchod mezi firmami. Prioritní charakteristikou tohoto trhu je především prodej výrobků ve větším objemu v jedné zakázce.

Konkurenční boj na trhu B2B je velmi vysoký. V první řadě je na tuzemském i zahraničním trhu množství asijských společností. Dovoz asijských výrobků konkuruje místním podnikům především ve finanční sféře. Přestože se jedná o dovoz, výrobní náklady jsou nižší. Ovšem na úkor kvality. Dále je konkurence posílena provozem zahraničních podniků na českém trhu produkujících stejné nebo podobné výrobky jako podnik pana Vlčka.

Firma pana Vlčka se nachází v městysi Kolinec, který leží v Plzeňském kraji v předhůří Šumavy mezi městy Sušice a Klatovy a žije zde okolo 1500 obyvatel.

Jak bylo uvedeno v kapitole 6.1, poloha pro výstavbu tovární budovy v roce 1912 měla několik výhod:

- Poloha městyse Kolinec
  - vzdálenost větších měst (Sušice, Klatovy, Horažďovice apod.) není velká
  - městys leží v blízkosti německých (cca 45 km) a rakouských (cca 150 km) hranic
- Vznik stavby v blízkosti řeky Ostružné, která Kolincem protéká a pro tehdejší výstavbu i provoz měla významnou roli
- Místní ženy jako potřebná pracovní síla

Jelikož se naše společnost neustále vyvíjí a s ní i nejrůznější technologie a technika jako taková, tehdejší výhody polohy podniku již dnes postrádají svou důležitost. Některé výhody a požadavky (například potřeba pracovní síly) jsou žádané i dnes, ovšem vlivem urbanizace je provoz průmyslového podniku na venkově složitější, než ve větších městech, kde je evidováno více možných pracovních sil.

#### 7.1.2 Analýza konkurence

Analýza konkurenčních podniků je prováděna ve dvou krocích. V první řadě je nutné konkurenci identifikovat dle zvolených kritérií a poté srovnat s vlastním stavem zvolených kritérií.

Pro analýzu konkurence je zvolena metoda pěti konkurenčních sil podle Portera (viz. kap. 3.2).

#### Konkurenti v odvětví

Stávajících konkurentů na trhu se v textilním průmyslu nachází nepřeborné množství. Míra potenciální konkurenceschopnosti je vztahována k hodnotě tržního podílu podniku. Vzhledem k anonymitě konkurentů zde nejsou uvedeni jednotliví největší konkurenti, ovšem tržní podíl

kolíneckého podniku je odhadován na 8%, který by se mohl zvýšit vývojem nových produktů a zvýšením odbytu, díky zlepšení celkové prezentace firmy nejen při obchodních jednáních. Dalším faktorem ovlivňujícím konkurenceschopnost podniku pana Vlčka může být koupě konkurující výroby spolupracující firmou.

Pro srovnání pozice kolíneckého podniku bylo vytvořeno pomocí skoring modelu vyhodnocení postavení podniku v rámci konkurence v odvětví textilního průmyslu. Vzhledem k anonymitě konkurentů jsou jednotliví 3 největší konkurenti označeni jako K1, K2 a K3.

KRITÉRIA	VÁHA	ŠPATNÉ			PRŮMĚRNÉ			DOBŘÉ			BODY
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Atraktivita sortimentu	0,14										0,7
Inovace výroby	0,07										0,14
Technologie	0,1										0,4
Výzkum a vývoj	0,09										0,18
Zásobování	0,08										0,4
Flexibilita	0,1										0,7
Marketing	0,1										0,4
Finanční potenciál	0,08										0,16
Distribuce	0,12										0,36
Úroveň vedení	0,12										0,72
	$\Sigma=1$										

Tabulka 5: Hodnocení kritérií vybraného podniku

KRITÉRIA	VÁHA	ŠPATNÉ			PRŮMĚRNÉ			DOBŘÉ			BODY
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Atraktivita sortimentu	0,14										0,98
Inovace výroby	0,07										0,56
Technologie	0,1										0,5
Výzkum a vývoj	0,09										0,63
Zásobování	0,08										0,32
Flexibilita	0,1										0,2
Marketing	0,1										0,3
Finanční potenciál	0,08										0,48
Distribuce	0,12										0,36
Úroveň vedení	0,12										0,6
	$\Sigma=1$										

Tabulka 6: Hodnocení kritérií K1

KRITÉRIA	VÁHA	ŠPATNÉ			PRŮMĚRNÉ			DOBŘÉ			BODY
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Atraktivita sortimentu	0,14										0,56
Inovace výroby	0,07										0,21
Technologie	0,1										0,2
Výzkum a vývoj	0,09										0,09
Zásobování	0,08										0,24
Flexibilita	0,1										0,6
Marketing	0,1										0,4
Finanční potenciál	0,08										0,16
Distribuce	0,12										0,48
Úroveň vedení	0,12										0,48
	$\Sigma=1$										

Tabulka 7: Hodnocení kritérií K2

KRITÉRIA	VÁHA	ŠPATNÉ			PRŮMĚRNÉ			DOBŘÉ			BODY
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Atraktivita sortimentu	0,14										0,84
Inovace výroby	0,07										0,21
Technologie	0,1										0,4
Výzkum a vývoj	0,09										0,18
Zásobování	0,08										0,4
Flexibilita	0,1										0,7
Marketing	0,1										0,2
Finanční potenciál	0,08										0,32
Distribuce	0,12										0,72
Úroveň vedení	0,12										0,84
	$\Sigma=1$										

Tabulka 8: Hodnocení kritérií K3

Následující tabulka obsahuje souhrnné bodové hodnocení jednotlivých podniků. Obecně platí, že čím více bodů v daném kritériu, tím je podnik v lepším postavení v dané oblasti vůči konkurentům.

KRITÉRIA	VP	K1	K2	K3
Atraktivita sortimentu	0,7	0,98	0,56	0,84
Inovace výroby	0,14	0,56	0,21	0,21
Technologie	0,4	0,5	0,2	0,4

<b>Výzkum a vývoj</b>	0,18	0,63	0,09	0,18
<b>Zásobování</b>	0,4	0,32	0,24	0,4
<b>Flexibilita</b>	0,7	0,2	0,6	0,7
<b>Marketing</b>	0,4	0,3	0,4	0,2
<b>Finanční potenciál</b>	0,16	0,48	0,16	0,32
<b>Distribuce</b>	0,36	0,36	0,48	0,72
<b>Úroveň vedení</b>	0,72	0,6	0,48	0,84
<b>SUMA</b>	<b>4,16</b>	<b>4,93</b>	<b>3,42</b>	<b>4,81</b>

Tabulka 9: Souhrn bodů jednotlivých podniků

### Potencionální noví konkurenti

Míra náročnosti vstupu do provozu textilního podniku není pevně určena. Důležitou roli hrají legislativní změny či míra nároků na certifikace, které se především týkají používaných materiálů, požadavků na kvalitu či nezávadnost výrobků apod. Největší hrozbou nových konkurentů není pro Českou republiku vznik nových podniků, ale přesun stávajících (především asijských) výrobních podniků, u kterých je zásadní nižší cena, ovšem na úkor kvality.

### Kupující

Vlivem působení kolineckého podniku především na trhu B2B, odběratelé výrobků firmy pana Vlčka se rozhodují dle několika aspektů, které jsou rozhodující pro zadání zakázky. Jedná se o:

- Jakost výrobků
- Podíl na vlastnostech výrobku
- Výrobní cena
- Termín dodání hotové zakázky
- Reklamace a její vyřízení

### Substituční výrobky

Tento parametr není pro vybraný podnik příliš důležitý, jelikož zakázky jsou získávány převážně z trhu B2B, tudíž jsou na daný výrobek kladeny striktní podmínky.

### Dodavatelé

Pro zakázky z trhu B2B jsou samotnými dodavateli obchodní společnosti, pro které jsou výrobky připravovány. Samy zajistí dovoz potřebného materiálu. Mimo tyto zakázky jsou dodavatelé vybraného podniku rozděleni dle podílu:

- Dodavatelé látek – 80%
- Dodavatelé výztuží – 10%
- Dodavatelé nití – 5%
- Dodavatelé knoflíků, patentů apod. – 3%
- Dodavatelé potřeb pro konečnou úpravu výrobků (balení apod.) – 2%

Počet těchto zmíněných dodavatelů se na trhu zmenšuje, což má za následek i nárůst cen dodávaného materiálu.

### 7.1.3 Analýza zákazníků

Při analýze zákazníků je nutné se řídit dvěma aspekty – charakter zboží a charakter kupujících.

#### Charakter zboží

Firma pana Vlčka se zabývá textilní výrobou, tudíž se jedná o výrobky dlouhodobé (periodické) potřeby. Výčet a popis jednotlivých výrobků a nabízených služeb je uveden výše (viz. kap. 6.3 Předmět podnikání a kap. 6.4 Produktové portfolio).

#### Charakter zákazníků

Zakázky textilní výroby v Kolinci jsou převážně získávány na trhu B2B, tudíž ve firmě jsou převážně produkovány výrobky pro obchodní společnosti, které obchod zprostředkovávají. S místním podnikem spolupracuje i několik koncových zákazníků, tzv. trh B2C. Jejich počet se ovšem mění dle situace na trhu, proto není v tabulce 5 uveden přesný počet těchto zákazníků.

V následující tabulce je znázorněn přehled zákazníků kolineckého podniku. Vzhledem k anonymitě zákazníků a jejich údajů, jsou zde uvedeny pouze statistické údaje za celou dobu provozu pana Vlčka.

Typ zákazníka	Počet
Konečný zákazník	Není uveden přesný počet
Průmyslové podniky	3
Obchodní společnosti	4
Veřejné instituce	-

Tabulka 10: Počet jednotlivých typů zákazníků

## 7.2 Interní analýza

Úlohou interní analýzy je nalezení nedostatků i předností firmy v jednotlivých oblastech. Celkové vnitřní prostředí je tvořeno několika faktory, které jsou rozdělovány na finanční, materiálové a lidské zdroje. Jedná se například o management a jeho schopnosti, zaměstnance a jejich kvalifikaci, organizační strukturu podniku, materiální prostředí, etiku i mezilidské vztahy apod. Jedná se tedy o takové zdroje, které jsou přímo řízeny managementem podniku a dle potřeb je mohou měnit.

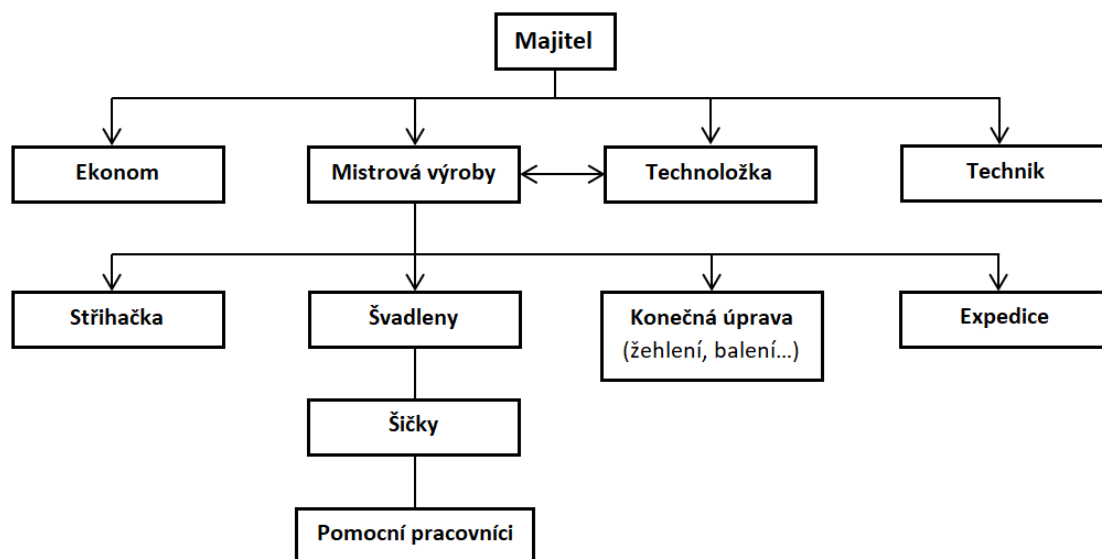
Pro analýzu vnitřního prostředí zvoleného podniku je použit model 7S.

### 7.2.1 Model 7S

#### Struktura podniku

Na obrázku 7-1 je znázorněna současná struktura podniku a jeho provázanost.





Obr. 7-1: Struktura vybraného podniku

Jak je patrné z obrázku 7-1, tak podnik má jediného vlastníka. Plynulý provoz podniku je zajišťován mistrovou výrobou, která musí úzce spolupracovat i s technoložkou a rozdělovat úkoly dalším pracovníkům, zajišťujícím výrobu od stříhání a přípravy komponent k šití, přes samotné šití až ke konečným úpravám jako jsou čištění, žehlení nebo balení. Bezproblémový chod a případné opravy strojů je zajišťován technikem. V neposlední řadě zde zastává podstatnou úlohu také podnikový ekonom.

### Strategie

Podnik má za cíl stát se jedním ze špičkových výrobců textilních výrobků v oblasti specializované výroby na trhu. Tato strategie navazuje na místní tradici textilní výroby. Přesto, že se jedná o malý podnik, má vhodné ambice k naplnění vytyčených cílů díky zkušenostem a pečlivosti zaměstnanců a celkové flexibilitě podniku.

### Systemy

Výroba produktů není digitalizována, ani nahrazena samostatně pracujícími stroji, proto informační a technické systémy jsou převážně používány pro ekonomické a personální účely a v neposlední řadě každodenní komunikace se zákazníky.

### Styl řízení

Podnik vlastní jeden majitel, který řídí celý podnik pomocí jednoho ekonomy a jedné mistrové výroby. Jelikož se jedná o malý, rodinný podnik s malým počtem zaměstnanců, není třeba další členění na oddělení a určování dílčích vedoucích. Tento styl řízení umožňuje rychlejší a flexibilnější reakce na možné změny v rozhodování.

### Schopnosti

Důležitou součástí podniku je jeho technické vybavení, které je zde díky dřívější velké továrně, v hojné míře zastoupeno. Dále vzhledem ke zkušenostem vedení a zručnosti kvalifikovaných zaměstnanců není zcestné prohloubit portfolio o nové výrobky či navázání spolupráce v oblastech, které nejsou na trhu příliš zastoupené či rozvinuté.

### Spolupracovníci

Vlivem urbanizace a sociálním vývojem mladé generace je vzhledem k věkové struktuře zaměstnanců obtížné udržet požadovaný celkový výkon a rozvíjet tak výzkum a vývoj zcela nových moderních výrobků, i přesto, že kvalifikace stávajících zaměstnanců je na dobré úrovni. Ovšem kvůli vysokému potenciálu konkurence, která neumožňuje podniku využití cenové strategie, nejsou pracovníci optimálně mzdově motivováni.

### Sdílené hodnoty

Spolehlivost, kvalita a flexibilita ohledně zakázek patří mezi nejsilnější stránky společnosti. Ovšem těchto předností nedokáže podnik plně využít při obchodních jednáních a prezentaci samotné firmy.

## 7.2.2 Shrnutí vnitřní analýzy podniku

Po důkladném prošetření vnitřního prostředí podniku bylo zjištěno několik následujících silných a slabších stránek.

### Silné stránky:

- Poloha podniku
- Flexibilita společnosti
- Tradice
- Zkušenosti a kvalifikace zaměstnanců
- Zázemí malého podniku
- Jednoduchá organizační struktura

### Slabé stránky:

- Nedostatek a věková struktura zaměstnanců
- Motivovanost zaměstnanců
- Nedostatečný vývoj nových výrobků
- Zainteresovanost v oblasti marketingu
- Neadekvátní prostředí a modernizace budovy
- Téměř žádný vlastní export

V tabulce 11 je po konzultaci s vedením firmy znázorněna váha kritérií vůči konkurenčním společnostem.

	Posouzení stavu			Důležitost		
	dobry	prumerny	sapatny	vysoka	prumerna	nizka
<b>Výrobní program</b>		✓			✓	
<b>Výrobní kapacita</b>	✓			✓		
<b>Výzkum a vývoj</b>			✓		✓	
<b>Technologie</b>		✓		✓		
<b>Finanční potenciál</b>			✓		✓	
<b>Organizační systém</b>		✓				✓

Tabulka 11: Interní analýza

### 7.3 SWOT analýza

Pro provázanost interního a externího prostředí společnosti byla použita SWOT analýza.

#### Silné stránky (S) společnosti

- Poloha podniku
- Flexibilita společnosti
- Tradice
- Zkušenosti a kvalifikace zaměstnanců
- Zázemí malého podniku
- Jednoduchá organizační struktura

#### Slabé stránky (W) společnosti

- Nedostatek a věková struktura zaměstnanců
- Motivovanost zaměstnanců
- Nedostatečný vývoj nových výrobků
- Zainteresovanost v oblasti marketingu
- Neadekvátní prostředí a modernizace budovy
- Téměř žádný vlastní export

#### Příležitosti (O) společnosti

- Vývoj nových výrobků
- Možnost financování investic pomocí evropských fondů (investice do vybavení, oprav atd.)
- Možnost získání či vývoj nových (inovativních) stříhů
- Spolupráce se zahraničními odběrateli

#### Hrozby (T) společnosti

- Změny na trhu s textilními výrobky (stahování asijských výrobců do Evropy)
- Urbanizace v rámci České republiky i do zahraničí
- Úrokové sazby a směnné kurzy
- Podprůměrná míra nezaměstnanosti
- Stárnutí populace a zaměstnanců
- Byrokracie a nároky na kvalitu

Na základě této analýzy bylo po konzultaci s vedením kolíneckého podniku vybráno 16 silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 12).

	<b>STRENGTHS – Silné stránky</b>
S1	Flexibilita společnosti
S2	Zkušenosti a kvalifikace zaměstnanců
S3	Jednoduchá organizační struktura
S4	Zázemí malého podniku
	<b>WEAKNESSES – Slabé stránky</b>
W1	Téměř žádný vlastní export a vývoj nových vlastních výrobků
W2	Nedostatek a věková struktura zaměstnanců
W3	Nedostatečná zainteresovanost v oblasti marketingu

W4	Nedostatečná motivace zaměstnanců
<b>OPPORTUNITIES - Příležitosti</b>	
O1	Vývoj nových vlastních výrobků
O2	Možnost financování investic pomocí evropských fondů (investice do vybavení, oprav atd.)
O3	Možnost získání či vývoj nových (inovativních) stříhů
O4	Spolupráce se zahraničními odběrateli
<b>TREATS - Hrozby</b>	
T1	Vliv dlouhodobé urbanizace
T2	Stárnutí populace a kvalifikovaných zaměstnanců
T3	Změny na trhu s textilními výrobky (stahování asijských společností do Evropy)
T4	Byrokracie a vysoké nároky na kvalitu

Tabulka 12: SWOT analýza vybraného podniku

Stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je nutné všechny tyto části propojit do tzv. křížové matice a navrhnout strategické kroky ke zlepšení pozice a perspektivy firmy na trhu.

	O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	Σ
S1	+		+	+	+		+	+	6+
S2	+	+	+	+		+		+	6+
S3	+		+	+				+	4+
S4	+	+		+				+	4+
W1	-		-	-	-		-	-	6-
W2	-				-	-	-		4-
W3	-	-	-	-			-	-	6-
W4	-				-	-	-	-	5-
Σ+	4+	2+	3+	4+	1+	1+	1+	4+	
Σ-	4-	1-	2-	2-	3-	2-	4-	3-	
rozdíl	0	1+	1+	2+	2-	1-	3-	1+	

Tabulka 13: Křížová matice SWOT analýzy

Dle zpracování křížové matice a jejích výsledků lze stanovit tzv. konkurenční jádro

- Silné stránky S1 a S2, S3 a S4
- Slabé stránky W1 a W3, W4 a W2
- Příležitosti O4, O2 a O3, O1
- Hrozby T3, T1, T2, T4

## Souhrn:

### **S1 – flexibilita společnosti**

Výraznou silnou stránkou společnosti je její flexibilita jak vůči přáním a požadavkům zákazníka či spolupracující firmy, tak i vůči změnám v tržním prostředí. Tato vlastnost je

částečně ovlivněna i velikostí firmy a jednodušší řídicí strukturou, kde je přenos informací rychlejší.

## **S2 – Zkušenosti a kvalifikace zaměstnanců**

Postupem času a změnou životní úrovně populace, je v dnešní době značný nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti textilního průmyslu. V podniku pana Vlčka je zaměstnáno několik zručných a kvalifikovaných zaměstnanců, ať už se jedná o švadleny nebo technoložku. Tuto silnou stránku podniku je možno využít jak ve vlastní výrobě, kde je kladen důraz na kvalitu výrobků, tak i v oblasti vývoje nových či inovace stávajících produktů.

## **W1 – Téměř žádný vlastní export a vývoj nových vlastních výrobků**

Většina zakázek je vyjednáвана na trhu B2B, což omezuje produktivitu v oblasti vývoje vlastních výrobků a využití vlastních zdrojů a kapacit pro jejich výrobu. Částečným řešením je možno využít schopnosti zaměstnanců pro návrh vlastních produktů a jejich technologické postupy a zlepšit strategii ve výrobě, aby nebyla narušena výroba zakázek z trhu B2B.

## **W3 – Nedostatečná zainteresovanost v oblasti marketingu**

Marketing a celková komunikace se stávajícím či potencionálním zákazníkem je velmi důležitou součástí obchodování. Jak je patrné ze schématu struktury podniku pana Vlčka (viz kap. 7.2 obrázek 7-1) marketingový pracovník zcela chybí v celkové struktuře podniku. Tato slabá stránka firmy je prioritní pro tuto kvalifikační práci.

## **O4 – Spolupráce se zahraničními odběrateli**

Produkty textilních společností v České republice, která jsou momentálně pro kolíneckou firmu hlavním zdrojem zakázek, jsou expedovány do zahraničí, ovšem přímý kontakt se zahraničním trhem by znamenal přínos jak v prestižnosti, tak i v ekonomické sféře.

## **T3 – Změny na trhu s textilními výrobky (stahování asijských společností do Evropy)**

Je známo, že jednou z největších hrozeb, které ovlivňují chod nejen kolínecké textilní firmy, je přesun prodeje asijských produktů do celé Evropy, tudíž jsou ovlivněny i tuzemské výrobní textilní společnosti. Asijské výrobky jsou oproti tuzemským výrobkům prodávány se značným cenovým rozdílem, což je pro dnešní zákazníky jednou z priorit.

## **NÁVRHOVÁ ČÁST**

## 8 Návrh systému komunikace se zákazníky

Pro návrh komunikace se zákazníky je třeba brát v úvahu fakt, že podnik pana Vlčka svou velikostí odpovídá malému podniku. Malé podniky obvykle mají složitější postavení na trhu a udržení provozu je vzhledem k množství konkurenčních podniků náročné. U vybraného podniku tomu není jinak, především z toho důvodu, že vyráběné produkty jsou výrobky z textilií, tudíž se na trhu nachází množství konkurenčních podniků, jak tuzemských, evropských nebo i asijských. Dále je vycházeno z hlediska nabídky produktů. Jelikož se jedná o textilní výrobky, které jsou používány v dlouhodobém charakteru, poptávka je a bude stále vysoká, tudíž potenciál v této oblasti je vysoký.

### 8.1 Postavení na trhu

V teoretické části byly uvedeny dva typy trhu. Pokud je zákazníkem organizace, jedná se o takzvaný trh B2B, pokud je zákazníkem jednotlivec, jde o trh B2C. Oba tyto typy mají zásadní vliv na organizaci a celkové fungování marketingových strategií. Převážnou část zakázek získává podnik pana Vlčka prostřednictvím trhu B2B, což pro malý podnik může znamenat určitou jistotu zakázek, ovšem jen v případě, že se bude nadále co nejvíce přibližovat podmínkám organizace – zákazníka, v porovnání s ostatními možnými spolupracujícími výrobci a dodavateli.

Při návrhu není dobré opomenout fakt, že jedním z dílčích cílů vybraného podniku je nezávislost a upevnění postavení firmy na trhu, proto je třeba, i vzhledem k předešlým analýzám, pro firmu nalézt na trhu skupinu cílových zákazníků. Tudíž je v návrhu upřednostňován trh B2C, kde na základě vlastního impulsu zákazník začíná vyhledávat informace o zvoleném výrobku. Ke shromažďování informací je využíváno především z internetu, katalogů, doporučení od známých apod.). Je zde tedy velký prostor k ovlivnění rozhodnutí zákazníka prostřednictvím racionálních a emocionálních prostředků – slevy, věrnostní výhody, chování samotných prodejců apod.

Upevňování vztahů se zákazníky je velmi důležité za účelem jejich spokojenosti a loajality vůči vybranému podniku, pomocí standardních i moderních přístupů v oblasti komunikační politiky se zákazníky. Tyto přístupy jsou detailněji rozvedeny v následujících podkapitolách.

### 8.2 Úprava produktového portfolia

Při velkém množství nabídek stejných produktů mají zákazníci často problémy s rozpoznáním odlišnosti mezi konkurenčními společnostmi. Jedním z hlavních atributů pro získání a udržení zájmu zákazníků jsou samotné výrobky podniku. V úvahu při návrhu je nutno myslet na cíle a vize firmy. Mimo jiné je i jedním z nich vybraného podniku zachování tradice výroby v textilním odvětví. Portfolio výrobků je důležité pro prestiž a unikátnost firmy, ale vzhledem k poloze podniku (malé městečko v Pošumaví) je významné i navýšení obrátu a tím i možnost lepší motivace pro zaměstnance a jejich loajalitu. Při návrhu je částečně vycházeno také ze zkušeností zaměstnanců i ze zkušeností nabytých během celého působení firmy na trhu. Dále je brán ohled na charakteričnost, nenapodobitelnost výrobků a jejich důležitost pro zákazníky.

Na následujících řádkách je uvedeno několik oblastí, ve kterých by se mohla kolínecká firma angažovat, ovšem odlišení výrobků od konkurenčních podniků pomocí širokého sortimentu je

obtížné a nákladné. Jedná se tedy jen o návrhy, ve kterých firma mohla využít svůj potenciál pro stabilnější konkurenceschopnost a upevnění postavení na trhu.

### **Bavorské kroje**

Vzhledem k poloze podniku (poloha nedaleko německých a rakouských hranic) a vzhledem k narůstající poptávce na výrobu oblíbených bavorských krojů je vhodné se v této oblasti více angažovat jako samostatný podnik. Poloha podniku je vhodná pro prohloubení osobních kontaktů s potencionálními zákazníky.

### **Zdravotnické textilie**

Vzhledem ke zkušenostem vedení firmy a zaměstnanců je vhodné rozšíření a větší orientace výroby na zdravotnické textilie (operační textilie, roušky apod.). V této oblasti je konkurenční boj na trhu minimální, jelikož výrobky musí procházet několika certifikacemi a splňovat přísné podmínky. Jejich odbyt je ale značný a pro firmu by znamenal významnější postavení na trhu.

### **Sportovní oblečení**

Život lidí je provázen sportem dennodenně, tudíž je poptávka a potenciál výroby sportovního oblečení vysoký. Jak je uvedeno výše, v trhu odběratelů se objevuje veliké množství konkurentů v oblasti běžného oblečení. Tudíž je třeba orientovat vývoj firmy na výrobu specifických výrobků, u kterých je kladen důraz na kvalitu a funkčnost. Například se jedná o výrobu outdoorového oblečení pro děti i dospělé.

### **Speciální oblečení pro těhotné a kojící ženy**

Další oblastí, ve které by podnik mohl využít své schopnosti je výroba oblečení pro těhotné a kojící ženy. Obliba tohoto typu oblečení vzrůstá a konkurenčních společností na trhu ještě není příliš mnoho, proto potenciál úspěšného vývoje a prodeje výrobků je vysoký.

### **Doplňkové zboží**

Jelikož během výroby vzniká větší množství odřezků a neupotřebeného materiálu, pro zvýšení efektivity celkového využití dostupného materiálu je navrhováno několik druhů výrobků, které by mohly doplňovat produktové portfolio. Například se jedná o textilní nákupní tašky, kuchyňské chňapky, obaly na knihy, dětské kapsáře apod. Design a technologický postup by bylo třeba konzultovat s podnikovou technoložkou.

### **Rozšíření nabídky služeb**

Podnik pana Vlčka nabízí, jak bylo uvedeno výše (viz. kap. 6.3), služby v oblasti žehlení, skládání a konečné balení produktů i pro své obchodní partnery. Vzhledem k dostupnému technickému vybavení společnosti a nízké konkurenci v blízkém okolí podniku, je vhodné uvažovat o rozšíření nabídky služeb a to především v opravách textilních výrobků. Například záplatování, výměny zipů u bund, kabátů či kalhot, úpravy oblečení apod.

#### **8.2.1 Název firmy, značka**

O světoznámé značce v případě malé pošumavské firmy je nutné neklást si přehnané nároky. Ale co je trnem v oku při zpracovávání této kvalifikační práce je to, že v celé této kvalifikační práci je vybrán podnik uváděn jako *firma pana Vlčka*. Oficiální název tedy nese jméno fyzické osoby – majitele firmy. Přesto, že firma existuje již několik let, z neoficiálního průzkumu bylo zjištěno, že současný podnik je stále známý pod dřívějším názvem *Šumavan*. To pro současnou firmu není příliš příznivé, proto se dále navrhuje část práce zabývat i



návrhem názvu a loga. Tento návrh je důležitý z několika důvodů, například pro zviditelnění podniku, upevnění postavení na trhu či pro zaujetí potenciálních zákazníků. Nový a jednoznačný název by pro firmu znamenal také usnadnění a zjednodušení komunikace se zákazníky a částečně zvýšení jejich zájmu a tím zvětšení potenciálu získání zakázek.

Po následných konzultacích s majitelem firmy, kde byly vedeny diskuze o možných variantách názvu tak, aby byl stručný a jasný, a přesto splnil požadavky majitele, byl zvolen název KoliTex. Jedná se o zjednodušené slovní spojení „Kolinecká Textilka“, které vystihuje jak umístění podniku, tak i charakteristickou oblast působení podniku.

Na následujícím obrázku je uvedeno několik návrhů nového loga firmy. Pro způsob, jakým zákazník značku či název vnímá, je důležitá určitá přitažlivost. Jednoduše to znamená, jaké emoce a asociace vyvolává v jeho mysli. Pro každý návrh je zvolen typický atribut pro textilní výrobu – špulka nitě, šicí stroj. Výsledný design loga je nutné konzultovat s profesionálním grafikem.



Obr. 8-1: Návrh loga č. 1



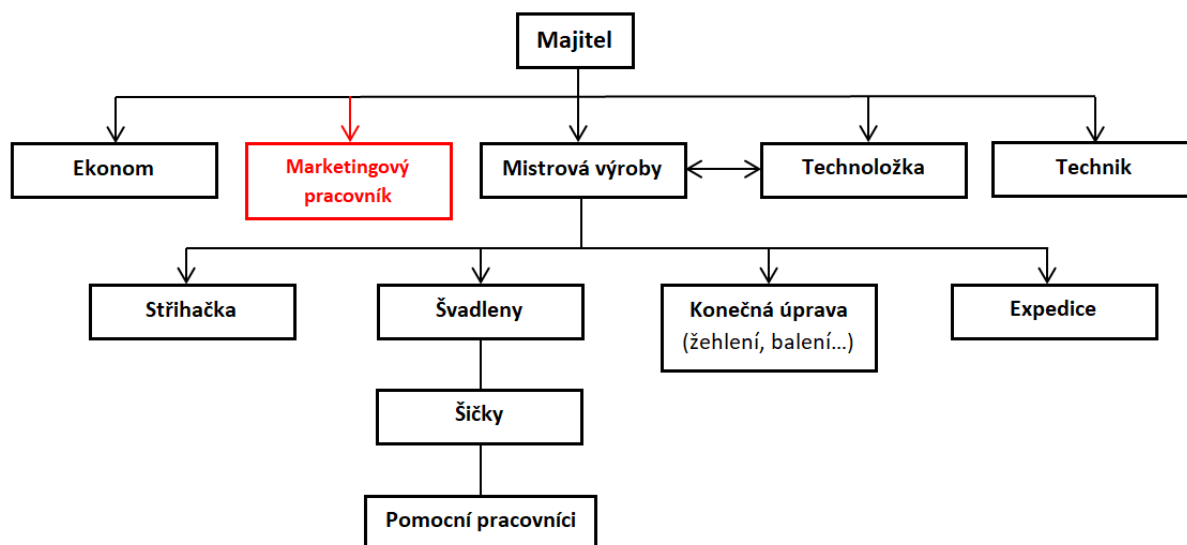
Obr. 8-2: Návrh loga č. 2



Obr. 8-3: Návrh loga č. 3

### 8.3 Návrh rozšíření struktury podniku

Přesto, že se jedná o malý podnik, marketing a propagace firmy tvoří důležitou roli pro upevnění postavení podniku a jeho udržení na trhu. V analýze struktury zvoleného podniku (kap. 7.2) je patrné, že v podniku jednoznačně chybí marketingový pracovník, veškerá marketingová činnost je tudíž na samotném majiteli, což znemožňuje jeho stoprocentní zainteresovanost, kterou úspěšný marketing vyžaduje. Proto by pro realizaci a zvýšení efektivity marketingové strategie bylo vhodné rozšířit současný stav struktury podniku o post marketingového pracovníka, jak je uvedeno na následujícím schématu.



Obr. 8-4: Navrhované rozšíření struktury podniku

## 8.4 Návrh komunikační politiky

Jak bylo uvedeno v teoretické části, komunikační politika je souhrnný název pro marketingové nástroje, kterými se společnost snaží ovlivnit postoje a chování zákazníků vůči nabízeným výrobkům a službám a současně i pro komunikaci se svými zaměstnanci, tiskem apod.

Pro vybraný podnik je návrh zlepšení komunikační politiky vyzdvižen v několika vybraných nástrojích, a to využití internetu jako prostředku pro komunikaci, reklama, podpora prodeje, veletrhy a výstavy, sponzoring.

### 8.4.1 Internet

Podnik pana Vlčka využívá internet prozatím pouze pro elektronickou poštu s obchodními partnery. Jelikož používání internetu je v dnešní době velmi rozšířené, umožňuje tak výrazné propojení komunikace mezi obchodníkem a zákazníkem. Tento typ elektronického marketingu je výhodný nejen z pohledu rychlé a jednoduché komunikace, ale i z pohledu ekonomického. Jeho náklady jsou nízké.

Sociální sítě jsou vhodné i pro monitoring pozitivních i negativních zájmů a komentářů uživatelů na firmu. Nutné je nezapomínat na aktuální problémy internetu – zneužití citlivých dat, důvěryhodnost uživatelů.

### Webové stránky, on-line nákup

Dalším způsobem, jak využít internet pro prohloubení komunikace se zákazníky je například tvorba a servis webových stránek podniku. Webové stránky slouží především k získání informací o firmě, on-line nákup, sledování reklamních akcí pro podporu prodeje, usnadnění komunikace formou otázek a odpovědí apod.

Jak je uvedeno výše, navrhovanou možností, kterou by webové stránky měly zahrnovat je on-line nákup výrobků. Ať už se jedná o přímý prodej již vyrobených výrobků či objednáni výrobků dle svých představ pomocí vyplňovacích formulářů.

Celkový návrh webových stránek pro vybraný podnik není součástí této práce. Tento proces je vhodné konzultovat s odborníky, za předpokladu dlouhodobé spolupráce pro servis webových stránek.

### **Sociální sítě**

Sociální sítě byly původně vyvinuty pro komunikaci jednotlivců a sdílení jejich zážitků. V dnešní době jsou sociální sítě hojně využívány i firmami pro oslovení potencionálních zákazníků, jelikož se na sociálních sítích pohybuje obrovské množství lidí z celého světa.

Proto je dalším bodem návrhu pro zlepšení komunikace se zákazníky využití sociálních sítí dle jejich možností.

- **Facebook** - založení účtu firmy pana Vlčka s popisem profilu podniku, sdílení aktuálních výrobků a služeb, sdílení fotografií týkajících se podniku. Dále je možné brát v úvahu fakt, že facebook je první sociální síť, která umožňuje plnohodnotný eshop a to i díky platebnímu nástroji Facebook Credits.
- **Instagram** – tento typ sociální sítě umožňuje pouze sdílení fotografií a videí
- **LinkedIn** – sociální síť LinkedIn je známá jako pracovní síť, kterou uživatelé používají především jako určitou formu životopisů. Tento druh sociální sítě by se v podniku pana Vlčka mohl využít pro získávání nových zaměstnanců.

### **8.4.2 Reklama**

Přestože se jedná o malý podnik, investice do reklamy by mola přinést zvýšení zájmu o služby podniku a o jeho výrobky a tím navýšení tržby. Ovšem je třeba zaměřit reklamu na cílovou skupinu zákazníků.

Vyšší investice do tiskové inzerce, by mohla být nápomocná pro zvýšení zájmu v oblasti zaměstnanosti, jelikož se podnik stále potýká s nedostatkem zaměstnanců. Modernějším přístupem je také takzvaná *cílená reklama*, která je známá především prostřednictvím internetu, kdy se sbírají data o četnosti navštěvovaných webových stránek samotnými uživateli internetu a tím i úprava reklam dle jejich zájmů.

Jak je uvedeno v teoretické části, tak mezi reklamní činnosti patří i ukázky výroby, kdy a kde se výrobky produkují. Proto je navrhováno, aby bylo v pravidelném intervalu umožněno zákazníkům nahlédnout pod ruce zaměstnanců a prezentace firmy a vlastních výrobků při příležitosti dne otevřených dveří, při místních společenských akcích apod. Taková prezentace může posílit vztahy se zákazníky především z psychologického hlediska a ovlivnit tak jejich rozhodování při nákupu.

### **8.4.3 Podpora prodeje**

Podpora prodeje je brána jako krátkodobá záležitost pohybu cen a hodnot výrobků a účelem zvýšení obrátu. Jedná se především o termínované slevy, množstevní slevy, soutěže apod. Pro kolineckou firmu je tento způsob komunikace se zákazníky vztahován především v tom případě, pokud by byl zaveden prodej vlastních výrobků, ať už v kamenném obchodě či v on-line nakupování. Podpora prodeje určitým způsobem vtahuje zákazníka do děje nákupní politiky firmy.

### **8.4.4 Veletrhy a výstavy**

Účast na veletrzích a výstavách představuje významnou část komunikační politiky. Nejen, že se firma prezentuje sama za sebe se svými výrobky, ale veletrhy umožňují porovnání cen konkurenčních výrobků, balení či jinými požadavky. Nevýhodou těchto veletrhů je, že jsou

časově omezené a vztahují se pouze do určitého místa. Vzhledem k tomu, že firma pana Vlčka vyrábí bavorské kroje a v dřívějších dobách byly kolinecké košile vyváženy především do zahraničí, je dobré uvážít účast i na zahraničních veletrzích a využít tak potenciál zahraničního trhu pro malý výrobní podnik.

#### **8.4.5 Sponzoring**

Nejnámější sponzorství je v oblasti sportu a sportovního oblečení. Pokud by se produktové portfolio rozšířilo na výrobu sportovního (outdoorového) oblečení, bylo by vhodné zainteresovat osoby, spolky a společnosti pro tzv. cílenou spolupráci. Cílem sponzoringu je zvýšení známosti firmy, její image.

Sponzoring nemusí být vztahován pouze na externí spolupráci, ale na interní. Tím je myšleno, aby i zaměstnanci přistupovali k posílení image a prosperitě jejich zaměstnavatele a tím i upevnění jistoty zaměstnání tím. Pan Vlček by mohl svým zaměstnancům poskytnout sponzoringem či s výraznější slevou některé výrobky k vlastnímu užívání. Tím by se zvýšila pravděpodobnost zaujetí potencionálních zákazníků v nejbližším okolí podniku.

Podobně by se sponzoring mohl vyskytovat díky zdravotnickým textiliím a tím podpora zdravotnických institucí, ať už státních, tak i soukromých.

## Závěr

Cílem této práce bylo sestavení návrhu pro zlepšení komunikace vybraného malého podniku vhodným výběrem marketingové strategie, která by podnik příliš ekonomicky nezatížila, a přesto byl vytvořen dostatečný prostor pro upevnění postavení firmy pana Vlčka na trhu a zvýšen potenciální růst. Výsledný návrh vychází z dílčích externích a interních analýz vybraného podniku, které umožnily zmapování současné situace a prostředí, ve kterém se podnik nachází.

Bakalářská práce je rozdělena na tři části. Teoretická část bakalářské práce obsahuje východiska z oblasti charakteristiky malých podniků, marketingových analýz a strategií. Analytická část vychází z teoretických poznatků, které jsou aplikovány na vybraný podnik – v případě této práce firma Bc. Jiří Vlček, MBA s provozovnou v Kolinci. Jednalo se především o analýzy jako SWOT analýza nebo analýza 7S. Návrhová část je opřena o teoretická východiska a vztahována k poznatkům z analytické části.

V doporučeném návrhu je zařazeno několik oblastí, ve kterých je předpokládán úspěch pro prohloubení vztahů se zákazníky vzhledem k možnostem firmy. Pokud by podnik k návrhu či jeho částem přistoupil, bylo by nutné jednotlivé navrhované nástroje marketingové strategie dále detailněji analyzovat, některé konzultovat i s odborníky (grafik, programátor apod.). Výsledkem by poté bylo prohloubení jejich významu při zavedení. Tento fakt by mohl být dalším impulsem ke spolupráci při zpracovávání diplomové práce.

## Použitá literatura

[1] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2007, 308 s , ISBN: 978-80-86946-45-0

[2] VEBER, J., *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008, 311 s, ISBN: 978-80-247-2409-6

[3] VÍCH, J. a kolektiv autorů, *Kolinec 1290-1990: Sborník vlastivědných prací o Kolinci, Klatovy Kulturní středisko při MNV v Kolinci*, 1990, 96 s

[4] BLOUDEK, J., *Rozumíte svým zákazníkům*, Praha: Management Press, 2013, 211 s, ISBN: 978-80-7261-258-1

[5] EGER, L., PRANTL, D., PTÁČKOVÁ, K., *Komerční komunikace*, Plzeň: ZČU, 2017, 146 s, ISBN: 978-80-261-0689-0

## Internetové zdroje

[6] Pomůcka pro určení velikosti podniku. *Operační program Praha – Adaptabilita*. [online]. 2009. [cit. 2019-1-15]. Dostupné z <[http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325\\_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html](http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html)>

[7] TROJANOVÁ, K., *Hospodářská krize 30. let 20. století na území Československa v kontextu dvou světových válek*. [online]. 2014. [cit. 2019-2-09]. Dostupné z <<https://theses.cz/id/twbhlf/BP.pdf>>

[8] Bavorské kroje. *Wikipedia: the free encyclopedia*. [online]. 2016 [cit. 2019-4-10]. Dostupné z <[https://sk.wikipedia.org/wiki/Bavorsk%C3%BD\\_kroj](https://sk.wikipedia.org/wiki/Bavorsk%C3%BD_kroj)>

[9] Historie domu čp. 155 v Kolinci. *Oficiální webové stránky městyse Kolinec*. [online]. 2007. [cit. 2019-2-09]. Dostupné z <<http://www.kolinec.eu/pisemnosti/cp/cp155.htm>>

[10] McKinseyho model 7S. *Wikipedia: the free encyclopedia*. [online]. 2016 [cit. 2019-5-20]. Dostupné z <[https://cs.wikipedia.org/wiki/McKinseyho\\_model\\_7S](https://cs.wikipedia.org/wiki/McKinseyho_model_7S)>

[11] McKinsey 7S. *Management mania*. [online]. 2015 [cit. 2019-5-20]. Dostupné z <<https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>>