



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH MARKETINGOVÉHO MIXU

PROPOSAL OF MARKETING MIX

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Zugarová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

BRNO 2020

# Zadání diplomové práce

|                   |                                   |
|-------------------|-----------------------------------|
| Ústav:            | Ústav managementu                 |
| Studentka:        | <b>Bc. Veronika Zugarová</b>      |
| Studijní program: | Ekonomika a management            |
| Studijní obor:    | Řízení a ekonomika podniku        |
| Vedoucí práce:    | <b>Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.</b> |
| Akademický rok:   | 2019/20                           |

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh marketingového mixu

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě teoretických informací a provedených analýz navrhnout doporučení v oblasti marketingového mixu pro společnost Petyovský & Partners s.r.o.

### Základní literární prameny:

FORET, Miroslav, 2010. Marketing pro začátečníky. 2. vyd. Brno: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-3234-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2012. Marketing management. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-210292-6.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. Marketing. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium. ISBN 978-808-7197-172.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-8024720494.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá návrhem marketingového mixu pro společnosti Petyovský & Partners s.r.o. Teoretická část vymezuje základní pojmy související s marketingem a marketingovým mixem. Analytická část obsahuje analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, spolu s analýzou současného marketingového mixu společnosti a výstupem je SWOT analýza. Na základě zjištěných údajů a skutečností jsou v poslední části práce představeny konkrétní návrhy pro zlepšení marketingového mixu společnosti.

## **Abstract**

The theme of this master's thesis is the proposal of a marketing mix for Petyovský & Partners s.r.o. The theoretical part of the thesis contains analyzes of the external and internal environment, together with the analysis of the current marketing mix of the company and the output is the SWOT analysis. Based on the data and facts, the last part of the thesis presents specific proposals for improving the company's marketing mix.

## **Klíčová slova**

Marketing, marketingový mix, imigrační služby, SWOT analýza, propagace

## **Key words**

Marketing, marketing mix, immigration services, SWOT analysis, promotion

### **Bibliografická citace**

ZUGAROVÁ, Veronika. *Návrh marketingového mixu* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125794>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Lucie Kaňovská.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 12. 5. 2020

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto chci poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Lucii Kaňovské, PhD. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a za její vstřícný přístup při vedení mé práce. Dále bych ráda poděkovala panu Mgr. Tomáši Petyovskému a také mým dalším kolegům ze společnosti Petyovský & Partners za jejich čas a ochotu mi pomoci vždy, když jsem potřebovala. V neposlední řadě patří dík mým rodičům a příteli, kteří mě podporovali během celého studia.

# OBSAH

|   |    |
|---|----|
| ÚVOD .....                                  | 11 |
| 1. CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....      | 12 |
| 1.1. Cíle práce .....                       | 12 |
| 1.1.1. Dílčí cíle práce .....               | 12 |
| 1.2. Metody a postup zpracování .....       | 12 |
| 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....        | 13 |
| 2.1. Marketing .....                        | 13 |
| 2.1.1. Marketing služeb.....                | 13 |
| 2.2. Marketingové prostředí .....           | 14 |
| 2.2.1. Mikroprostředí .....                 | 15 |
| 2.2.2. Makroprostředí.....                  | 15 |
| 2.3. Analýza marketingového prostředí ..... | 15 |
| 2.3.1. Analýza makroprostředí.....          | 16 |
| 2.3.2. Analýza mikroprostředí .....         | 19 |
| 2.4. Marketingový mix.....                  | 22 |
| 2.4.1. Produkt.....                         | 23 |
| 2.4.2. Cena .....                           | 24 |
| 2.4.3. Distribuce.....                      | 26 |
| 2.4.4. Propagace.....                       | 27 |
| 2.4.5. Lidé .....                           | 28 |
| 2.4.6. Procesy.....                         | 29 |
| 2.4.7. Materiální prostředí.....            | 29 |
| 2.5. Komunikační mix.....                   | 30 |
| 2.5.1. Reklama .....                        | 30 |
| 2.5.2. Public relations .....               | 31 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 2.5.3. | Přímý marketing .....                       | 32 |
| 2.5.4. | Osobní prodej.....                          | 33 |
| 2.5.5. | Podpora prodeje .....                       | 34 |
| 2.6.   | SWOT analýza .....                          | 34 |
| 2.7.   | Analýza rizik .....                         | 35 |
| 2.8.   | Shrnutí.....                                | 36 |
| 3.     | ANALYTICKÁ ČÁST .....                       | 37 |
| 3.1.   | Popis společnosti.....                      | 37 |
| 3.1.1. | Strukturovaný popis podniku.....            | 38 |
| 3.2.   | Zákazníci .....                             | 38 |
| 3.3.   | Analýza vnějšího prostředí.....             | 40 |
| 3.3.1. | Analýza SLEPTE.....                         | 40 |
| 3.3.2. | Porterův model pěti konkurenčních sil ..... | 46 |
| 3.4.   | Analýza vnitřního prostředí.....            | 52 |
| 3.4.1. | Model 7S.....                               | 52 |
| 3.5.   | Analýza marketingového mixu .....           | 55 |
| 3.5.1. | Produkt.....                                | 55 |
| 3.5.2. | Cena .....                                  | 56 |
| 3.5.3. | Distribuce.....                             | 57 |
| 3.5.4. | Propagace.....                              | 57 |
| 3.5.5. | Lidé .....                                  | 59 |
| 3.5.6. | Materiální prostředí.....                   | 59 |
| 3.5.7. | Procesy.....                                | 60 |
| 3.6.   | SWOT analýza .....                          | 61 |
| 3.6.1. | Shrnutí SWOT analýzy .....                  | 63 |
| 3.7.   | Shrnutí analytické části .....              | 64 |

|   |     |
|---|-----|
| 4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....                | 65  |
| 4.1. Produkt .....                            | 65  |
| 4.2. Cena.....                                | 66  |
| 4.3. Propagace .....                          | 68  |
| 4.3.1. Redesign loga a webových stránek.....  | 68  |
| 4.3.2. Zlepšení obsahu webových stránek ..... | 70  |
| 4.3.3. Sociální síť.....                      | 74  |
| 4.4. Materiální prostředí .....               | 78  |
| 4.5. Lidé .....                               | 83  |
| 4.6. Harmonogram realizace návrhů .....       | 84  |
| 4.7. Shrnutí nákladů a přínosů návrhů .....   | 85  |
| 4.8. Analýza rizik .....                      | 87  |
| 4.8.1. Identifikace rizik .....               | 87  |
| 4.8.2. Ohodnocení rizik.....                  | 88  |
| 4.8.3. Opatření k minimalizaci rizik .....    | 91  |
| 4.9. Kontrola implementace návrhů .....       | 93  |
| 4.10. Shrnutí návrhové části .....            | 94  |
| ZÁVĚR .....                                   | 95  |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....                 | 97  |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....      | 101 |
| SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....                | 102 |
| SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....                 | 103 |
| SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....                  | 104 |

# ÚVOD

V dnešní době velké konkurence a celkové globalizace je marketing nástrojem, který napomáhá zviditelnění dané společnosti na trhu. Stejně jako jakékoliv jiné organizace zabývající se službami, tak i společnosti pracující v oblasti imigračních činností přinášejí svým zákazníkům hodnotné služby, které významně mění jejich životy. Imigrační společnosti pomáhají lidem a firmám plnit jejich přání, a to zprostředkováním přesunu lidí do jejich vytoužené země, ať už se lidé přesouvají za prací či za vyhlídkou lepšího života. Pro mnoho imigračních společností může být obtížné umět se prodat. I když je na trhu dostatek potenciálních klientů, nachází se zde i značný počet konkurentů, kteří soupeří o stejné klienty. Proto je nezbytné, aby se společnost snažila oslovit nejen co nejvíce lidí, ale také, aby se odlišila od ostatních společností poskytujících imigrační služby.

Marketingový mix je nástrojem, který vede zákazníky k tomu, aby si vybrali zboží nebo službu dané společnosti spíše než produkty jejího soupeře. Marketingovým mixem se zabývá i tato diplomová práce. Práce je zaměřena na analýzu současného marketingového mixu společnosti Petyovský & Partners s.r.o., která podniká v oblasti imigračních služeb a provozuje své služby ve dvou kancelářích, v Brně a Praze. Společnost patří ve svém oboru k uznávaným firmám, a to především díky individuálnímu přístupu ke každému klientovi a profesionalitě poskytovaných služeb. Marketingu, především tedy marketingové komunikaci, se společnost věnovala minimálně, proto tato práce formuluje několik doporučení v této oblasti.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První část je zaměřena na teoretická východiska práce, která poskytují základ pro vypracování analytické části práce. Druhá, analytická část, představuje společnost Petyovský & Partners a jsou v ní provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, spolu s analýzou současného marketingového mixu společnosti. Závěry provedených analýz jsou shrnuty ve SWOT analýze. Třetí část diplomové práce tvoří samotné návrhy na zlepšení marketingového mixu společnosti, které jsou doplněny o harmonogram realizace jednotlivých návrhů. V závěru práce je provedena analýza rizik, která nejprve identifikuje potenciální rizika spojená s implementací návrhů. Posléze jsou navržena opatření, která minimalizují dopady těchto rizik.

# **1. CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ**

## **1.1. Cíle práce**

Hlavním cílem této závěrečné práce je na základě teoretických informací a provedených analýz navrhnout doporučení v oblasti marketingového mixu pro společnost Petyovský & Partners s.r.o. Pro naplnění hlavního cíle jsou níže definovány dílčí cíle.

### **1.1.1. Dílčí cíle práce**

Mezi dílčí cíle, které povedou ke splnění výše zmíněného hlavního cíle, patří:

- Analýza současného stavu společnosti pomocí SLEPTE analýzy, Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil, McKinseyho 7S modelu, analýzy marketingového mixu společnosti a SWOT analýzy.
- Na základě provedených analýz formulace doporučení a návrh marketingového mixu.

## **1.2. Metody a postup zpracování**

Celá diplomová práce bude rozdělena do tří stěžejních částí. První část práce se zaměřuje na teoretická východiska, kde je zkoumána odborná literatura, která bude sloužit jako podklad pro vypracování následujících částí práce. Druhá část práce se zabývá přestavením vybrané společnosti a analýzou jejího současného stavu, k čemuž jsou využity analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí je použita analýza SLEPTE a Porterův model pěti konkurenčních sil, naopak pro analýzu vnitřního prostředí je využito McKinseyho modelu 7S a analýza současného marketingového mixu společnosti, který je rozšířen na 7P. Všechny analýzy vyústí do SWOT analýzy, pomocí níž jsou identifikovány silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti vybrané společnosti. Poslední třetí část bude zaměřena na konkrétní návrhy opatření pro zlepšení marketingového mixu společnosti, spolu s analýzou rizik vybraných návrhů dle metody RIPRAN.

## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části bude pojednáváno o teoretických východiskách práce spolu s vysvětlením jednotlivých marketingových pojmů, které jsou základním kamenem diplomové práce.

### 2.1. Marketing

Definice marketingu existuje jak v české, tak zahraniční odborné literatuře nespočet. Za zmínku určitě stojí definice amerického univerzitního profesora Philipa Kotlera (2001), který definuje marketing následovně:

*„Marketing je sociální a manažerský proces, s jehož pomocí získávají lidé vše, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich následné směny za peníze nebo za jiné komodity.“*

Americká marketingová asociace (2017) uvádí definici marketingu v následující podobě:

*„Marketing je aktivita, soubor záměrů a procesů, sloužících k vytvoření, komunikaci a doručení sdělení. Toto doručení poskytuje střet nabídky a poptávky, který má prezentovat hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost.“*

Z výše uvedeného lze shrnout, že marketing patří k činnostem prováděných společnostmi za účelem podpory nákupu nebo prodeje produktu či služby, vedoucí k uspokojení poptávky zákazníků. Podnik se tedy v rámci marketingu vědomě zaměřuje na zjišťování potřeb zákazníků, případně trhu a následně se snaží o co nejlepší uspokojení identifikovaných potřeb, požadavků či přání (Urbánek, 2010).

#### 2.1.1. Marketing služeb

*„Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služeb může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem“ (Kotler, 2012).*

Marketing služeb je široká kategorie marketingových strategií zaměřených na prodej všeho, co není fyzickým produktem. S rostoucím významem služeb v globální ekonomice se marketing služeb stal předmětem, který je třeba studovat samostatně. Existují tzv. čisté služby, které nezahrnují žádný hmotný produkt (například psychoterapie), hmotné zboží s doprovodnými službami (jako je balíček počítačového

software s bezplatnou softwarovou podporou) a hybridní produktové služby, které se skládají z obou zmíněných (například restaurace, nabízí jak jídlo, tak službu). Marketingové služby se liší od marketingového zboží z důvodu jedinečných vlastností, kterými jsou:

- **Nehmotnost** – fyzický produkt je viditelný a konkrétní. Služby jsou nehmotné, nelze se jich dotknout ani je zobrazit, takže je těžké klientům předem sdělit, co získají. Například banky podporují prodej kreditních karet zdůrazňováním výhod plynoucí z držení kreditní karty.
- **Neoddělitelnost** – osobní služby nelze oddělit od jednotlivce. Služby jsou vytvářeny a spotřebovávány současně. Služba je tedy vytvářena ve stejnou dobu, kdy ji klient přijímá jako například návštěva zubaře či koncertu.
- **Heterogenita** – služby zahrnují lidi a lidé jsou různí. Existuje silná možnost, že na stejný dotaz by se odpovědělo pokaždé jinak (i pokud by na dotaz odpovídala stejná osoba v různých časech). Je důležité minimalizovat rozdíly ve výkonu např. prostřednictvím školení či stanovování norem. Kvalitu služeb nabízených firmami nelze nikdy standardizovat.
- **Zničitelnost** – služby mají vysokou míru kazivosti. Nevyužitou službu totiž nelze uložit pro budoucí použití. Pokud se služby dnes nevyužijí, ztratí se navždy, jsou zničené. Příkladem mohou být sedadla v letadle, schopnosti finančního poradce či jazykového lektora, které nejsou využity v čase, kdy jsou nabízeny.
- **Nemožnost vlastnictví** – může být jednou z nejviditelnějších charakteristik služby a souvisí s nehmotností, neoddělitelností a zničitelností služby. Službu nelze vlastnit, tak jako produkt. Při koupi služby nepřechází vlastnictví na zákazníka, ten si pouze kupuje právo na poskytnutí služby (Vašítková, 2014).

## 2.2. Marketingové prostředí

Marketingové prostředí představuje spojení mezi interními a externími silami, které obklopují organizaci a mají na ni vliv. Tyto síly jsou charakteristické značným stupněm nejistoty a zpravidla jsou velmi dynamické. Marketingové prostředí tvoří faktory, které společnost do jisté míry dokáže ovlivnit, ale také faktory, které společnost ovlivnit nedokáže, ba dokonce nemůže. Z toho vyplývá, že marketingové prostředí lze dělit na:

- Mikroprostředí
- Makroprostředí (Marketing Environment, 2019)

### **2.2.1. Mikroprostředí**

Mikroprostředí zahrnuje nejbližší účastníky v podniku, kteří bezprostředně ovlivňují a realizují základní podnikovou funkci, a to upokojujání potřeb a přání svých zákazníků. Faktory mikroprostředí jsou následující:

- Podnik
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Distribuční články a prostředníci
- Konkurence
- Veřejnost (Kaňovská, 2009)

### **2.2.2. Makroprostředí**

Makroprostředí je tvořeno vnějšími okolnostmi a silami, které ovlivňují subjekty mikroprostředí. Mezi faktory makroprostředí patří faktory:

- Sociální
- Technické a technologické
- Ekonomické
- Politicko-legislativní
- Přírodní a ekologické (Kaňovská, 2009)

## **2.3. Analýza marketingového prostředí**

Analýza marketingového prostředí slouží k identifikaci faktorů, které působí v okolí podniku, a tudíž mají na podnik určitý vliv. V dnešním rychle se rozvíjejícím světě se význam těchto faktorů ve firmách rozšiřuje. Jelikož se faktory v průběhu času mění ba dokonce se objevují faktory úplně nové, je žádoucí, aby podnik analýzy prováděl soustavně a opakovaně. Hlavním úkolem analýzy marketingového prostředí je formulace klíčových vlivů na současný a budoucí vývoj společnosti. Tato analýza se využívá především jako základ pro tvorbu marketingového plánu (Boučková, 2003).

Kotler (2012) uvádí, že řízení marketingových aktivit začíná celkovou analýzou situace, ve které se podnik v daný moment nachází. Je nezbytné, aby podnik nejprve analyzoval prostředí, které ho obklopuje, aby byl schopen identifikovat obchodní příležitosti, na které se podnik zaměří. Firma provedenou analýzou určí své silné a slabé stránky, současné či slibné marketingové aktivity a obchodní příležitosti, které může lépe využít.

### **2.3.1. Analýza makroprostředí**

Při analýze makroprostředí nebo také analýze obecného okolí organizace se zkoumají faktory, které ovlivňují jednotlivé subjekty mikroprostředí. Na faktory či trendy lze pohlížet z hlediska domácího a zahraničního prostředí, které na firmu společně působí. V dnešní době je důležité se zaměřit i na identifikaci faktorů, které mají mezinárodní rozměr, jelikož dění ve světě může mít dopad i na domácí trh (Zamazalová, 2009).

Obecné okolí organizace je vhodné popsat pomocí analýzy SLEPTE, kterou lze v odborné literatuře nalézt i pod názvem PESTLE, PEST nebo SLEPT. Tento přístup si dává za úkol identifikovat klíčové trendy a vnější vlivy, které na organizaci působí. Jedná se o vnější síly, které ovlivňují každý aspekt strategického pohledu firmy, jako například vymezení problému, akceptování cílů a dosahování vymezených cílů (Mallya, 2007).

#### **SLEPTE analýza**

Analýza SLEPTE zahrnuje široký soubor vlivů okolí na společnost. Je však velice časté, že přestože je společnost schopna předvídat určitý trend, již není v silách společnosti určit, jaký dopad bude tento trend na samotnou společnost mít. V tomto případě je považováno za přínos už jen nalezení těchto trendů či vlivů, díky kterým se společnost může připravit jak na kladné, tak negativní dopady, které s sebou potenciální změna přinese (Mallya, 2007).

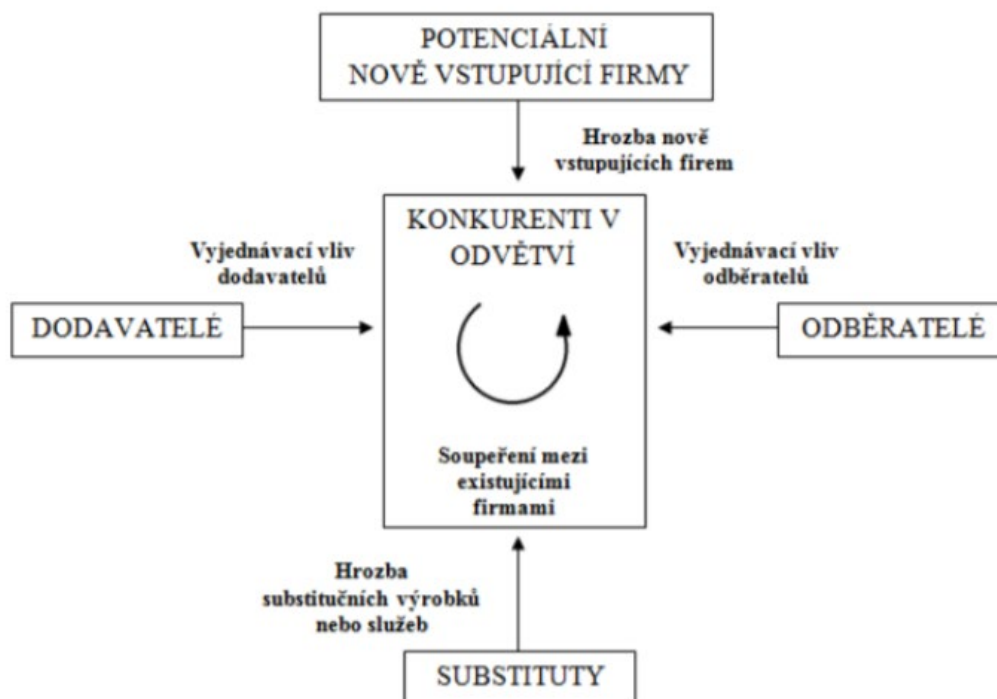
Začáteční písmena zkratky SLEPTE vyjadřují jednotlivé faktory, které jsou v rámci analýzy zkoumány. Jedná se o:

- **Sociální faktory** – mezi tyto faktory patří především demografické údaje jako jsou pohlaví, věk, příjem, úroveň vzdělání, sociální a kulturní aspekty apod. Kromě vyjmenovaných spadá do této skupiny také životní styl a životní úroveň obyvatelstva.

- **Legislativní faktory** – podnikání ovlivňuje mnoho právních norem, zákonů, vyhlášek atd., které mohou významně ovlivnit budoucnost celého podniku. Jsou uvažovány především ty legislativní faktory, které mají přímý dopad na zvolené podnikání. Patří sem například občanský a obchodní zákoník, daňová politika, zákony o ochraně životního prostředí, úprava GDPR (Obecná nařízení o ochraně osobních údajů) a jiné
- **Ekonomické faktory** – organizace je při svém rozhodování a plánování ovlivňována vývojem ekonomických trendů jako je vývoj inflace, HDP, úrokové míry, vývoj nezaměstnanosti, měnových kurzů, zahraničního obchodu a mnoho dalších. Úspěšnost podniku na trhu je ovlivněna mírou ekonomického růstu, která vyvolává nejen příležitosti pro podnikání, ale také hrozby, které na podnik působí.
- **Politické faktory** – jsou propojeny s legislativními faktory a patří sem především forma a stabilita vlády, ekonomická politika vlády, vztah politiky k průmyslu, soukromému sektoru, podpora zahraničního obchodu a zahraniční vztahy s ostatními zeměmi, vládní výdaje atd.
- **Technologické faktory** – v dnešním technologickém světě roste význam těchto faktorů. Jelikož podnik není nikdy izolovaný od okolního prostředí, mohou změny v této oblasti podnik výrazně ovlivnit. Pokud ale organizace předvídá technologický rozvoj nebo dokonce udává tempo technologického vývoje, může si tím zajistit nejen úspěch, ale také zakotvit své postavení ve společnosti. Je tedy žádoucí, aby společnosti držely krok s konkurencí, sledovaly trendy a tempo technologického rozvoje, zaměřily se na inovace, vědu a výzkum, nové pracovní metody a techniky a další.
- **Enviromentální faktory** – otázky životního prostředí se prolínají do celé společnosti, a tudíž je třeba analyzovat ekologické podmínky v daném prostředí. Vzniklo nespočet regulí, které mají významný dopad na fungování některých odvětví, proto by se společnosti měly zabývat například ochranou životního prostředí, změnou klimatických podmínek, obnovitelnými zdroji energie, udržitelným rozvojem, zpracováním odpadů a recyklací a řadou dalších ekologických trendů (Mallya, 2007).

## Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model nebo také Porterova analýza navazuje na obecnou analýzu prostředí. Tato analýza se více zaměřuje na oborové či konkurenční prostředí firmy a pomáhá porozumět jak aktuální, tak žádoucí síle konkurenční pozice podniku. Porterův model pěti konkurenčních sil je graficky zobrazen na obrázku 1. Model se zaměřuje především na konkurenty, kteří na trhu působí, na bariéry vstupu do odvětví, jak podnik ovlivňují dodavatelé a zákazníci a zda existují substituty, které mohou podnik ohrozit (Porter, 1994).



*Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil*  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Portera, 1994, s. 4)

Klíčové faktory dle Portera (1994), které ovlivňují konkurenceschopnost organizace jsou:

- **Hrozba stávajících konkurentů** – udává celkovou konkurenceschopnost společnosti na trhu. Typicky se jedná o rivalitu na trhu, kdy se často využívají taktiky jako cenová soutěž, reklamní souboj, nadstandartní zákaznický servis či záruka. Zde hraje velkou roli také diferenciací produktu nebo služby, na níž závisí, jak snadný je přechod zákazníka ke konkurenci.
- **Hrozba vstupu potenciálních konkurentů** – závisí na přítomných bariérách vstupu do odvětví. Příkladem bariéry na vstupu do odvětví jsou úspory z rozsahu

výroby, kapitálové požadavky na vstup, cenové zvýhodnění či legislativa. Bariéry vstupu se liší dle typu průmyslu, produktu nebo trhu, a tudíž není možné říci, že některý bariéra je důležitější nežli jiná. Každá firma musí jednotlivé bariéry identifikovat a samostatně si určit jejich důležitost podle toho, do jaké míry mohou firmě znemožnit vstup do odvětví.

- **Hrozba substitutů** – může mít různé podoby, avšak nejčastěji se jedná o nahrazení konkrétního produktu či služby za produkt jiný. Klíčovými otázkami, kterými by se měla každá společnost zabývat, jsou, zda substitut představuje hrozbu v zaostávání firemního produkty anebo služby či nikoliv, a zda substitut poskytuje vyšší užitnou hodnotu pro zákazníka a jak jednoduché je pro zákazníka dosažení substitutu. Společnosti si musí vyhodnotit, do jaké míry mohou identifikované hrozby snížit například pomocí inovace, změnou strategie či jiným zvýhodněním, které uspokojí potřeby zákazníka.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – je vysoká, pokud náklady na změnu dodavatele jsou také vysoké. Vliv dodavatelů roste tehdy, pokud je schopno více dodavatelů spolu kooperovat a utvrzovat tak svou pozici na trhu. Podniky se mohou takovému nátlaku ze strany dodavatelů bránit především pomocí budování pevných vztahů nebo pomocí diverzifikace jednotlivých zdrojů.
- **Vyjednávací síla odběratelů** – bude vysoká, pokud mají odběratelé mnoho alternativ a je pro ně tedy snadné daný produkt či službu získat i u konkurence. Odběratelé vždy tlačí na co nejnižší cenu produktu nebo služby a co nejvyšší kvalitu. Obecně jsou pro společnosti mnohem zajímavější segmenty, které mají nízkou vyjednávací sílu.

### 2.3.2. Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje všechny faktory, které ovlivňují obchodní strategii, rozhodování a výkon podniku. Pro úspěšný podnik je nezbytné, aby před samotným rozhodováním prováděl jak analýzu makroprostředí, která je zmíněna výše, tak analýzu mikroprostředí. Analýza mikroprostředí poskytuje společnosti vhled do organizačního výkonu a tržních faktorů ovlivňující příležitosti a hrozby společnosti. Celkově je tedy analýza mikroprostředí výkonným nástrojem, který napomáhá v rozhodování ohledně snižování bariér, vytváření výhod a zvyšování efektivity podniku (Zamazalová, 2009).

## Model 7S

Model 7S byl vyvinut v 80. letech firmou McKinsey. Od jeho uvedení je model široce využíván akademiky a odborníky a zůstává jedním z nejpobulárnějších nástrojů strategického plánování. Model klade důraz především na lidské zdroje (měkké S), nežli na tradiční kapitál, infrastrukturu a vybavení podniku. Cílem modelu je poukázat na to, jak lze 7 prvků sladit tak, aby společnost dosáhla vyšší efektivity. Klíčová myšlenka modelu spočívá v propojení všech oblastí modelu, a tedy pokud dojde ke změně v jedné oblasti podniku, je žádoucí i změna ve zbytku firmy, aby tak mohla efektivně fungovat (Story, 2019).

- **Strategie** – je plán vyvinutý firmou, určený k dosažení trvalé konkurenční výhody na trhu. Strategie zahrnuje celkový záměr a přístup organizace, která ovlivňuje všechna ostatní rozhodnutí ve společnosti. Proces vytváření strategie může být v různých podnicích velice odlišný, avšak nejčastějším problémem strategií bývá, že jednotlivé kroky jsou upraveny tak, že není dosahováno původního záměru společnosti (Story, 2019). V každé společnosti by měla existovat tzv. hierarchie strategií, které na sebe navazují (Rais, 2007).
- **Struktura** – znázorňuje organizaci zdrojů v rámci společnosti do různých obchodních skupin a týmů. Organizace musí mít stanoveny, kdo je za jaký úkol zodpovědný, jestli týmy pracují odděleně nebo vzájemně spolupracují a další otázky. Struktura organizace se s růstem firmy mění, což umožňuje společnosti lépe spravovat nově vznikající schopnosti, které při zakládání společnosti nebyly přítomny (Story, 2019). Profesor Rais (2007) rozlišuje základní typy struktur na strukturu liniiovou, funkcionální, liniově štábní, divizionální, maticovou a hybridní, které se v čase mění.
- **Systémy** – zahrnují procesy, postupy, technologie a další nástroje, které se používají v celé organizaci při implementaci strategie. Systémy a struktura organizace by měly být navrženy společně a ne, jak tomu často bývá, podnik navrhne nejprve systém a až posléze strukturu (Story, 2019). V dnešní době pojem systémy zahrnuje především veškeré informační systémy, které v podniku probíhají. V organizacích lze tyto systémy naléznout na všech úrovních

managementu, ať už se jedná o zpracování strukturovaných dat či o mnohem náročnější řízení vztahů se zákazníky a dodavateli (Rais, 2007).

- **Spolupracovníci** – jsou všichni lidé v organizaci. Různorodé společnosti mají mnoho lidí s talenty, které musí umět motivovat tak, aby byli schopni dokončit přidělené úkoly. Na zaměstnance lze pohlížet z hlediska jejich zázemí, věku pohlaví a různých charakteristik. Je důležité, aby společnost pravidelně monitorovala své týmy a vyhodnocovala, zda týmy pracují efektivně, v optimální kapacitě a zda je jim umožněn profesní růst (Story, 2019). Management společnosti by měl u všech spolupracovníků rozvíjet pocit sounáležitosti k firmě a ukotvovat tak jejich loajalitu. Tento proces je velmi náročný a dlouhodobý, avšak lidé jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti podniku, proto se vyplatí do spolupracovníků investovat (Rais, 2007).
- **Styl řízení** – zahrnuje jak chování klíčových manažerů při dosahování cílů organizace, tak kulturní styl organizace jako celku. Styl řízení může být pro manažery velmi komplikovaný a může se měnit u jednotlivých spolupracovníků nebo projektů (Story, 2019). Styly vedení lze dělit na autoritativní, demokratický a liberální, kdy v prvním stylu má hlavní slovo vždy vedoucí a ten vydává rozkazy a příkazy. Demokratický styl nechává prostor i pro druhé a podřízení mohou projevit svůj názor na daný problém, avšak konečné rozhodnutí zůstává vedoucímu. Liberální styl ponechává zodpovědnost na ostatních a manažer nemusí být aktivní (Rais, 2007).
- **Schopnosti** – jednotlivých zaměstnanců dokončit různé činnosti. Podnik musí mít vždy na paměti jak celkové schopnosti týmů, tak konkrétní sadu dovedností členů týmu. Firma si musí také stanovit, jaké hlavní kompetence mají členové týmu prokázat a o jaké atributy mohou firmu obohatit. Nesmí být opomenuty schopnosti vedení a manažerů, které vedou celou společnost k vytouženému úspěchu (Story, 2019).
- **Sdílené hodnoty** – poslední prvek modelu 7S naznačuje, že hlavní koncepty organizace by měly být zřejmé jak z vnější činnosti, tak z její vnitřní kultury. Zanedbání sdílených hodnot vystavuje společnost riziku, že se ztratí v davu konkurence a zaměstnanci se nemusí cítit osobně svázání se svými rolmi, což vede ke snížení celkové produktivity (Story, 2019). Firemní kultura vytváří vnitřní

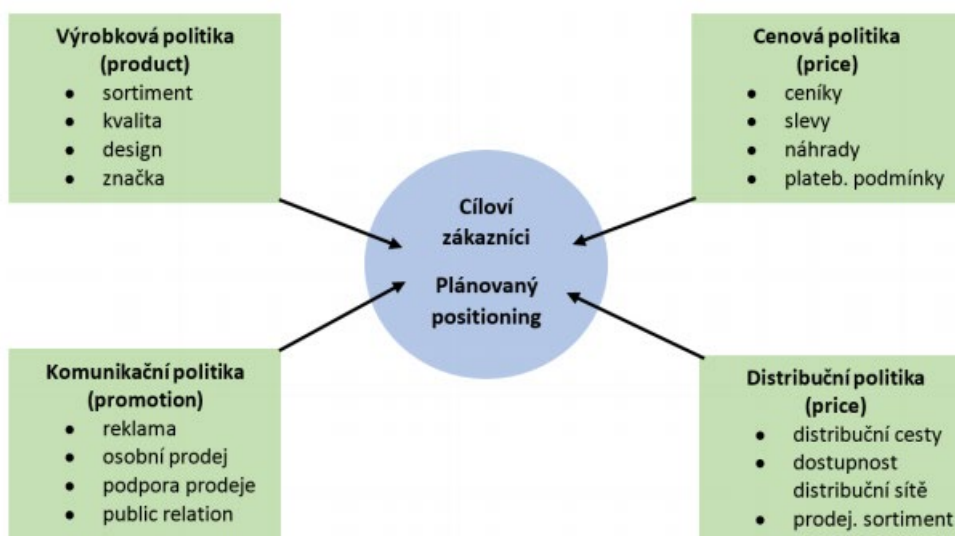
atmosféru firmy a lze ji chápat jako soustavu sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivní návyky chování ve společnosti (Rais, 2007).

## 2.4. Marketingový mix

Marketingový mix je dle Kotlera (2001) „souborem marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosahovala svých marketingových cílů na zvoleném trhu“. Jinými slovy lze říci, že marketingový mix je sada taktik, které podnik používá k propagaci a prodeji svých produktů na trhu. Tyto taktiky sahají od vývoje produktu, rozhodování o jeho ceně a místech, kde se bude prodávat, až po rozhodnutí o komunikačních a propagačních strategiích. Jedná se o následující nástroje:

- Produkt (product)
- Cena (price)
- Distribuce (place)
- Komunikace (promotion)

Následující obrázek 2 znázorňuje, jak jednotlivé proměnné pod označením „4P“ představují soubor činností, se kterými společností pracují.



Obrázek 2 Marketingový mix  
(Zdroj: Kotler 2004, s. 106)

Identifikace a uspořádání prvků marketingového mixu umožňuje podniku činit zisková marketingová rozhodnutí na všech úrovních. Dle Lakové (2019) tato rozhodnutí pomáhají podniku:

- rozvíjet své silné stránky, a naopak omezovat slabé;
- stát se konkurenceschopnější a přizpůsobivější na svém trhu;
- zlepšit výnosnou spolupráci mezi odděleními a partnery;

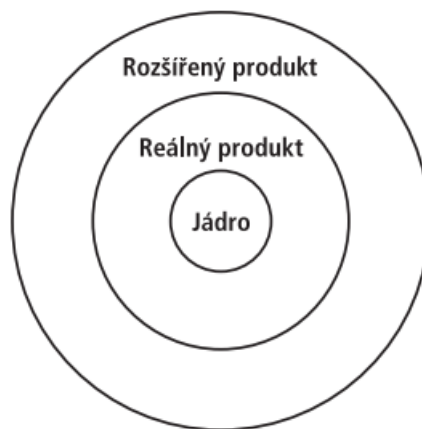
Od padesátých let minulého století prošly prvky marketingového mixu různými změnami v reakci na nové technologie a další změny v marketingových postupech (Lake, 2019).

#### **2.4.1. Produkt**

Produktem je buďto zboží nebo služby, které jsou nabízeny zákazníkům k prodeji a jsou schopny uspokojit jejich přání. Produkty nabízené firmou by měly být takové, aby vytvářely dopad v myslích zákazníků, a to takový, že produkt, který společnost nabízí se liší od produktů konkurence. Diferenciace je klíčem, který pomáhá vytvářet hodnotu značky. Termín „produkt“ se používá jak k označení hmotných věcí, tak i nehmotných jako jsou například služby, osoby, místa, myšlenky apod (Kotler, 2001).

Pokud je uvažováno o produktu jako o službě, je nutné, aby společnost posoudila rozsah, kvalitu a úroveň poskytovaných služeb. Pozornost by měla být rovněž věnována záležitostem, jako je používání značky, záruky a poprodejní servis. Produktová kombinace služeb se může v jednotlivých odvětvích značně lišit. Příkladem je srovnání malé místní stavební společnosti a jednou z největších v zemi nebo hotel, nabízející omezenou nabídku a čtyřhvězdičkový hotel nabízející širokou škálu jídel (Chand, 2019).

Foret (2010a) uvádí, že lze rozlišit tři základní vrstvy produktu, a sice jádro produktu, reálný produkt a rozšířený produkt. Grafické znázornění podává následující obrázek 3:



**Obrázek 3 Složky produktu**  
(Zdroj: Foret, 2010, s. 101)

Jádrem produktu je základní potřeba, kterou zákazník při nákupu uspokojí. Je důležité, aby podnik myslel na hlavní přínos z pohledu zákazníka. Nejjednodušší způsob je položení si otázky: „Proč si zákazník tento produkt kupuje?“ Avšak je žádoucí si uvědomit, že produkty jsou na trh uváděny jen díky svému jádru. Je to z toho důvodu, že samotné jádro nenabízí žádnou konkurenční výhodu. Proto si zákazníci uvědomují a vyhledávají reálný produkt, což jsou vlastnosti produktu, do kterých spadá například kvalita, design, varianty provedení apod. Poslední vrstvou je rozšířený produkt, který zákazník vnímá jako výhody spojené s koupí produktu či služby. Obvykle rozšířený produkt zahrnuje služby jako záruka, zákaznický servis, doprava, poradenství a další (Foret, 2010b).

#### **2.4.2. Cena**

Cena produktu je vyjádřená v penězích a je jediným prvkem marketingového mixu, který přináší do firmy zisk. Kromě samotné ceny, za kterou se produkt prodává, zahrnuje tento prvek i slevy, provize, platební podmínky a jiné. Cena vždy utváří vnímání produktu očima zákazníka. Při porovnávání produktu s konkurencí, nižší cena může u zákazníka evokovat nižší kvalitu. Naopak příliš vysoké ceny také nemusí být vhodnou strategií, jelikož pro zákazníka mohou být jeho peníze cennější než koupě samotného produktu.

Proto je důležité, aby každý podnik věnovala dostatečnou pozornost své cenové politice (Foret, 2010a).

Na výši ceny se podílí několik faktorů. Mezi nejdůležitější se řadí náklady, konkurenční cíle, strategie firmy, aktivity ke změně preferencí, poptávka, zákony apod. Z pohledu podniku je stanovení ceny součástí marketingové strategie. Jelikož je stanovení ceny velmi citlivé rozhodnutí, musí podnik předem, avšak po celkové analýze trhu, pečlivě zvážit následující klíčové otázky (Urbánek, 2010):

- Jaká cena pokryje podniku jeho náklady?
- Jaká je reálná cena pro realizaci obchodních činností?
- Při jaké ceně bude dosaženo konkurenčních cílů?

Foret (2010a) zdůrazňuje, že z hlediska marketingového řízení je cena velmi flexibilní prvek, který lze okamžitě měnit. Také uvádí následující principy stanovení ceny:

- **Cena založená na nákladech** – na základě této metody se vyčíslují náklady na výrobu a distribuci produktu. Cenu lze stanovit přírážkou nebo pomocí analýzy bodu zvratu. Předností tohoto principu je jednoduchost a relativně snadná dostupnost údajů pro výpočty. Jedná se stále o jednu z nejběžněji používaných metod stanovení ceny.
- **Cena na základě poptávky** – vychází z odhadu objemu prodeje a odhadů, jaký vliv bude mít změna ceny na velikost poptávky.
- **Cena na základě cen konkurence** – firma analyzuje ceny své konkurence, která nabízí srovnatelné produkty či služby a převezme cenu produktu konkurence. Nejčastěji se tato metoda využívá při vstupu na nové zahraniční trhy.
- **Cena podle marketingových cílů firmy** – na základě toho, čeho chce firma dosáhnout, může jednotlivým cílům přizpůsobit i cenu nabízeného produktu. Podnik například volí nízké ceny, které budou akceptovány širokým spektrem zákazníků, pokud je jeho záměr získat určitý tržní podíl. Při maximalizaci zisku naopak volí podnik co nejvyšší ceny. Posílení image firmy a pocit prestiže pro zákazníka bude vyjádřeno vysokou neboli prestižní cenou.
- **Cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem** – při použití této metody podnik vychází především z provedených marketingových výzkumů a znalosti

hodnoty, kterou samotný zákazník produktu přisuzuje. Pokud se firma rozhodne pro tento princip, měla by dosáhnout zejména vyšší spokojenosti zákazníka.

### 2.4.3. Distribuce

Distribuce je neopomenutelnou součástí marketingového mixu. Distribuce odpovídá na otázku, kdy a jak se bude produkt dostávat ke konečným zákazníkům. Zahrnuje distribuční cesty, dostupnost distribuční sítě, správu skladu, výběr obchodníků atd. Cílem distribuce je poskytnout zákazníkům správné zboží, za správnou cenu, na správném místě, ve správný čas, ve správném množství a kvalitě. K tomu slouží distribuční cesty, které napomáhají k překonávání vlastnické, prostorové a časové bariéry (Foret, 2010a).

Poloha poskytovatelů služeb a jejich dostupnost jsou důležitými faktory v marketingu služeb. Dostupnost se netýká pouze fyzické dostupnosti, ale i jiných komunikačních a kontaktních prostředků. Typy použitých distribučních kanálů a jejich pokrytí jsou tedy spojeny s klíčovou otázkou dostupnosti služeb (Chand, 2019).

Urbánek (2010) uvádí, že z marketingového pohledu patří k základním vlastnostem distribuce následující skutečnosti:

- **Fyzická distribuce** – což znamená řízení přepravy zboží a jeho skladování tak, aby byli prodejci vždy schopni uspokojit zákazníky na základě jejich poptávky.
- **Změna vlastnických vztahů** – kdy produkty mění majitele a noví majitelé mohou užívat zboží či službu užívat.
- **Doprovodné a podpůrné činnosti** – např. realizace marketingového průzkumu, propagace, poradenství, přepravní pojištění, poskytování úvěrů apod.

Distribuční síť je tvořena z několika základních prvků distribučních procesů. Urbánek (2010) uvádí následující:

- Prvovýrobci – např. zemědělské a těžební podniky
- Zpracovatelé – konzervárny, strojírný, masokombináty atd.
- Distributoři – velkoobchod a maloobchod
- Podpůrné firmy – pojišťovny, banky, reklamní agentury, právníci, dopravní firmy atp.

V neposlední řadě se distribuce dělí na přímou a nepřímou, kdy při přímé distribuci spotřebitel odebírá zboží přímo od výrobce bez účasti jakéhokoliv mezičlánku. V případě nepřímé distribuce vstupuje do procesu mezičlánek, tzv. zprostředkovatelé pro nichž je charakteristické, že se na ně nepřevádí vlastnické právo prodávaného zboží (Urbánek, 2010).

#### **2.4.4. Propagace**

Poslední, ale neméně důležitou složkou marketingového mixu je propagace, v dnešní době spíše označována pod pojmem marketingová komunikace. Propagace je prostředek dialogu mezi organizací a zákazníkem, ale i mezi organizací a obchodními partnery či klíčovou veřejností. Marketingová komunikace představuje nejviditelnější prvek celého marketingového mixu (Foret, 2010a).

Propagace nese dva základní cíle. Jednak informuje potenciální zákazníky o produktu společnosti a za druhé přesvědčuje, aby si produkt zákazníci koupili. Komunikační mix tedy zahrnuje různé prostředky, které podnik může použít ke komunikaci s cílovým publikem. Efektivní komunikační mix zajistí dobrý prodej a marketingový specialista se musí snažit vytvořit příznivé prostředí. Propagace zahrnuje různé způsoby komunikace se zákazníky a trhy, ať už prostřednictvím reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a jiných přímých forem komunikace, a nepřímých forem komunikace jako je public relations (Chand, 2019). Komunikační mix bude podrobněji rozpracován v samostatné kapitole 2.5.

Technologie mění samotnou podstatu marketingu. Nejde jen o vytváření nových cest k uvádění produktů společnosti na trh, ale o nové druhy produktů, které nebyly doposud ještě viděny. Například software nelze hmatatelně uchopit, přesto je všeobecně známo, že vydělává v řádech milionů. Ve světě e-komerce již marketing není stagnujícím oborem a firmy musejí dávat pozor na nejnovější trendy digitálního marketingu. Proto byl vyvinut tlak na přidání dalších „P“ k marketingovému mixu, které pomáhají vylepšit marketing s přílivem času (Chand, 2019). Moderní marketing si proto přizpůsobil 4P a upřednostňuje používání 7P, a to přidáním prvků lidé, procesy a materiální prostředí.

### 2.4.5. Lidé

Přidáním prvků 7P do marketingového mixu má své opodstatnění především v oblasti služeb. Prvek „lidé“ lze v marketingovém mixu chápat ve dvou rovinách, a to lidé jako externí faktor, tedy zákazníci a veřejnost a lidé jako interní faktor, tedy zaměstnanci. Zákazníci jsou samotným účelem každé organizace, jelikož jejich potřeba je zdrojem práce pro firmu a jejich spokojenost je odměnou pro firmu (Vašítková, 2014).

Zaměstnanci společnosti jsou v marketingu důležití, protože oni jsou ti, kteří poskytují produkt nebo službu zákazníkům. Je důležité, aby firma zaměstnávala a zaškolila ty správné lidi, aby klientům poskytovali vynikající servis, ať už spojený se zákaznickou podporou, přímou komunikací se zákazníkem nebo vytvářením produktu či služby jako takové. Když podnik nalezne lidi, kteří skutečně věří v produkty a služby, které daný podnik vytváří, je vysoce pravděpodobné že zaměstnanci budou podávat ten nejlepší výkon, co mohou. Navíc budou otevřenější ke zpětné vazbě týkající se podniku a budou vkládat své vlastní myšlenky a nadšení, které mohou firmu hnát dopředu a zlepšovat ji. V zásadě se tedy jedná o tajnou interní konkurenční výhodu, kterou může podnik mít oproti jiným konkurentům, což může přirozeně ovlivnit postavení firmy na trhu (Acutt, 2019).

Jinými slovy jsou lidé všichni lidské aktéry, kteří se podílejí na poskytování služeb a ovlivňují tak vnímání kupujícího. Jmenovitě se jedná o personál firmy, zákazníci a další zákazníci v prostředí služeb. Všechny lidské subjekty účastníci se poskytování služeb dávají zákazníkovi náznaky týkající se povahy samotné služby. Například jak jsou tito lidé oblečení, jejich osobní vzhled, jejich postoje a chování ovlivňují zákaznickovo vnímání služby. Poskytovatel služeb nebo kontaktní osoba mohou být velmi důležití. Ve skutečnosti pro některé služby, jako je poradenství, výuka a další služby založené na profesním vztahu, je službou samotný poskytovatel. V jiných případech může kontaktní osoba hrát to, co se jeví jako relativně malá část při poskytování služeb, jako například dispečer dodávek zařízení nebo nosič zavazadel u leteckých společností. Výzkum však naznačuje, že i tito poskytovatelé mohou být klíčovým bodem setkání zákazníka se službou a mohou se pro organizaci ukázat jako rozhodující (Chand, 2019).

#### 2.4.6. Procesy

Procesy zahrnují skutečné postupy, mechanismy a jednotlivé činnosti, kterými je služba dodávána. Na základě skutečně dodaných jednotlivých kroků zákazníkovi nebo provozního toku služby si zákazník utváří vlastní názor na celkově dodávanou službu. Některé služby jsou složité a vyžadují, aby zákazník dokončil proces kompilovanou a rozsáhlou soustavou akcí. Tento model se často využívá pro vysoce byrokratických službách, kdy logika příslušných kroků často zákazníkovi uniká (Chand, 2019).

Systémy a procesy organizace ovlivňují prováděné služby. Je důležité, aby se podnik ujistil, že má dobře zavedené a přizpůsobené procesy, které minimalizují náklady. V zásadě se může jednat o jakýkoliv proces v organizaci, ať už se jedná o celkový prodejní systém, distribuční systém, způsoby placení nebo obecně o systematické kroky a postupy, vedoucí k zajištění efektivního fungování organizace (Acutt, 2019).

Vašítková (2014) dělí systémy procesů poskytování služeb následovně:

- **Masové služby** – jsou charakteristické minimálním kontaktem se zákazníkem. Uplatňuje se standardizace a robotizace procesů, kdy personál je nahrazen stroji. Příkladem jsou bankomaty, výdejní automaty apod.
- **Zakázkové služby** – se vyznačují středním kontaktem se zákazníkem, kdy dochází k uzpůsobení služby dle požadavků zákazníka. Jedná se například o opravy různého charakteru a montáže.
- **Profesionální služby** – jsou typické úzkým kontaktem se zákazníkem. Služby jsou neopakovatelné a jsou poskytovány profesionály a vysoce kvalifikovanými specialisty jako například lékaři a poradenské služby.

#### 2.4.7. Materiální prostředí

Jedná se o prostředí, ve kterém je služba poskytována a kde dochází ke kontaktu zákazníka a firmy, spolu s různými hmotnými komponenty, které usnadňují výkon nebo komunikaci služby. Fyzickým důkazem služby mohou být všechna hmatatelná zobrazení jako jsou brožury, hlavičkové papíry, vizitky, formáty zpráv spolu s podpisy, značení a vybavení. V některých případech zahrnuje fyzické vybavení například zřízená pobočky firmy. V jiných případech jako jsou telekomunikační služby mohou být pobočky irelevantní, avšak důležitými ukazateli mohou být další materiály, jako jsou faktury,

výpisy a vzhled nákladního vozu. Zejména v situaci, kdy spotřebitelé mají jen malou možnost posoudit kvalitu služeb, budou se upínat na výše zmíněné podněty stejně jako na samotnou službu. Zdroje fyzických důkazů poskytují firmě vynikající příležitosti k zasílání konzistentních zpráv týkajících se účelu organizace, segmentu trhu a povahy služby (Chand, 2019).

Fyzické atributy jsou jednoduše vše fyzické, co si zákazník spojí s danou organizací. Takovýmto konceptem je branding, který má za úkol vyvolávat u zákazníků určité pocity při nákupu produktu či služby. Cílem každého podniku je dosáhnout toho, aby při dotázaní zákazníka na první značku, která ho napadne v souvislosti s daným odvětvím, odpověděl právě zmíněný podnik. Pokud se například řekne fast food, většinu lidí napadne jako první McDonald, u sportovních značek potom Adidas nebo Nike. Okamžitě je tedy patrná přítomnost těchto podniků na trhu a jejich vedoucí postavení (Acutt, 2019).

## **2.5. Komunikační mix**

V této kapitole bude blíže popsány jednotlivé nástroje propagace nebo také komunikačního mixu, tedy čtvrtí „P“ z marketingového mixu. Každý nástroj z komunikačního mixu má své specifika, která jsou charakteristická pro komunikaci určitého druhu sdělení vybrané skupině zákazníků.

### **2.5.1. Reklama**

Reklama je často považována za nejdůležitější nástroj komunikačního mixu. Reklama zahrnuje všechny zprávy, za které firma platí, aby oslovila své cílové publikum prostřednictvím médií. Mezi hlavní média se řadí tisková média (inzeráty v novinách a časopisech), televize a rozhlas, venkovní média (billboardy, reklama na budovách, světelné vitríny na zastávkách hromadné dopravy) atd. Vzhledem k tomu, že se ve většině případů jedná o placená sdělení, firmy často přidělují na reklamu značné částky svého marketingového rozpočtu. I když reklama může být nákladná, inzerent má konečnou kontrolu nad doručenou zprávou, jelikož reklama je pouze jednostranná forma komunikace (Foret, 2010a).

Urbánek (2010) dělí reklamu dle časového, ale i funkčního hlediska na:

- **Zaváděcí reklamu** – používá se při uvádění nového výrobku na trh, snaží se podtrhnout klady produktu a navodit zájem potenciálních zákazníků o jeho koupi, a tudíž podnítit po produktu co největší poptávku.
- **Přesvědčovací reklamu** – jak z názvu plyne je cílem reklamy přesvědčit zákazníky, že právě propagovaný produkt je ten pravý a nejlepší, což zákazníka povede ke koupit daného produktu, a ne produktu konkurenčního.
- **Připomínací reklamu** – má za úkol připomínat spotřebitelům, že je daný produkt stále dostupný na trhu. Připomínací reklama je buďto průběžná, které je využíváno v jakoukoliv dobu, kde se produkt stále v prodeji anebo reklama obnovující, kdy dochází k znovuzavedení produktu na trh.

Janečková (2000) uvádí, že využití reklamy v marketingu služeb je identické s marketingem zboží a identifikuje následující faktory vhodnosti reklamních médií:

- typ médií včetně jeho dosahu;
- soulad mezi vybraným cílovým segmentem podniku a segmentem, na který se medium zaměřuje;
- frekvence působení reklamních sdělení;
- zapojování různých lidských smyslů při vnímání reklamního sdělení;
- schopnost oslovit cílový segment věrohodně;
- srovnání nákladů na reklamu a celkového užítku, který reklama přinese.

### 2.5.2. Public relations

Public relations (zkráceně PR) má za úkol soustavné dlouhodobé budování pozitivního obrazu firmy v očích široké veřejnosti. Ve větších podnicích je obvykle zřízeno celé oddělení PR, ve kterém pracuje řada odborníků. Komunikační vztahy s veřejností mají dvě formy:

- Komunikace s vnitřním (interním) prostředím firmy
- Komunikace s vnějším (externím) prostředím firmy

V prvním případě se lze setkat také s pojmem interní marketing, který zahrnuje všechny činnosti podniku, kterými se snaží zapůsobit na své zaměstnance, aby se ztotožnili nejen s cíli společnosti, ale se společností jako takovou a podíleli se na tvorbě dobrého jména společnosti. Zaměstnanci by si měli utvořit kladný vztah ke společnosti a tím pádem o ní

hovořili jen v pozitivěch. V druhém případě se jedná o tzv. externí marketing, tedy o komunikaci směrem ven ze společnosti, kdy je cílem firmy budovat dobré vztahy se svým okolím, do kterého patří místní obyvatelé, různé správní orgány a státní instituce, společenské organizace, tisk, rozhlas a televize (Urbánek, 2010).

K budování dobrých vztahů s veřejností jsou nejčastěji využívány komunikační prostředky jako publikování podnikových novin a výročních zpráv, pořádání různých společenských a sportovních akcí, stejně jako akcí jak pro zaměstnance organizace, tak pro místní obyvatele. Nesmí být také opomenuta společenská odpovědnost firmy a aktivity s ní spojeny (Foret, 2010a).

Dle Janečkové (2000) k hlavním úkolům PR patří:

- tvorba podnikové identity – tj. uceleného obrazu společnosti;
- účelové kampaně a krizová komunikace – především tvorba vztahů s novináři;
- lobbying – styky se zákonodárci ohledně legislativy;
- sponzoring – různých akcí;
- marketing událostí – organizace nejrůznějších společenských akcí.

### **2.5.3. Přímý marketing**

Přímý marketing zahrnuje některé aspekty osobního prodeje. Jedná se o interaktivní komunikaci se zákazníky, kde zpráva společnosti hledá nebo přímo prosí o zpětnou vazbu cílových zákazníků. E-mail nebo Direct mail jsou nejpoužívanější nástroje přímého marketingu. Tyto zprávy jsou zasílány zákazníkům se speciálními nabídkami nebo výzvami k akci, často propagující časově omezené akce nebo uvádění nového produktu na trh. Cílem přímého marketingu není oslovení široké veřejnosti nýbrž oslovení předem definované cílové skupiny. Mezi nástroje přímého marketingu se řadí již zmiňovaná direct mail, telemarketing, televizní a rozhlasový, případně tiskový marketing s přímou odezvou, katalogový prodej, internetové obchodování (Foret, 2010a).

Z hlediska zaměření, jací zákazníci jsou oslovováni se dělí přímý marketing na:

- Adresný – nabídky jsou zacíleny na konkrétní osobu, ať už v místě bydliště osoby, e-mailem nebo mobilním telefonem. Informace o zákaznících si společnost uchovávají ve své firemní databázi.

- Neadresný – kdy spotřebitelé sice nejsou osloveni osobně, ale je osloven určitý segment trhu například lidé bydlící v dojezdové vzdálenosti od prodejny (Urbánek, 2010).

Janečková (2000) vyzdvihuje následující výhody přímého marketingu:

- přesně a jasně vymezený perspektivní zákazník a segment;
- efektivita cílové komunikace;
- kontrolovatelnost a měřitelnost prodejních aktivit;
- operativnost akcí;
- názornost předvedení produktu;
- dlouhodobý obchodní vztah.

#### **2.5.4. Osobní prodej**

Jedná se o tradiční způsob marketingové komunikace, kdy prodejci přistupují přímo k potenciálním zákazníkům a informují je o zboží a službách, se kterými obchodují. Je považován za jeden z nejspolehlivějších způsobů komunikace, protože se provádí přímo buďto ústně tj. tváří v tvář nebo písemně prostřednictvím e-mailů nebo textových zpráv. Velmi důležitým aspektem osobního prodeje je samotný prodejce, který se snaží navázat se zákazníkem dobrý a dlouhodobý vztah, především díky jeho profesionalitě, vystupování, znalosti nabízeného produktu, ale také díky psychologické znalosti chování zákazníka a predikci jeho chování. Osobní prodej se hojně využívaným komunikačním nástrojem především v B2B marketingu (Foret, 2010a).

Smysl osobního prodeje ve službách pramení z neoddělitelnosti služeb, tzn. Osobní interakce mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem. Osobní prodej nabývá na důležitosti tím víc, čím bližší je kontakt se zákazníkem. Mnoho firem udržuje velmi těsné a trvalé vztahy se svými zákazníky. U těchto firem je tedy logické, že má osobní prodej mnohem vyšší postavení a důležitost než ostatní prvky komunikačního mixu. K přednostem osobního prodeje patří:

- Osobní kontakt se zákazníky – plní tři hlavní funkce, a to samotný prodej, služba zákazníkovi a monitorování.
- Budování a posilování trvalejších obchodních vztahů – častý a přátelský kontakt posiluje vztah mezi prodávajícím a kupujícím.

- Stimulace zákazníka k dalšímu nákupům – kdy dobrý vztah mezi prodávajícím a kupujícím, stimuluje zákazníka ke koupit „něčeho navíc“ (Janečková, 2000).

### 2.5.5. Podpora prodeje

Podpora prodeje je způsob komunikace, která má přimět zákazníka k nákupu. Takových forem podpory prodeje je nespočet a jsou velmi rozmanité. V každém případě je však jejich smyslem posílit vztah mezi společností a zákazníkem, ale přednostně aby přivedli zákazníka k vykonání transakce a tím zvýšili objemy prodeje. Některé formy podpory prodeje přináší zákazníkovi okamžitý prospěch, například slevy z ceny nebo dárek k nákupu, jiné mají charakter dlouhodobějšího užitku jako jsou věrnostní programy, kdy si zákazník musí odměnu zasloužit. Podpora prodeje je v současné době jeden z nejeftivnějších a v praxi hojně využívaných nástrojů komunikačního mixu. Podle druhů zákazníků, na které je podpora prodeje zaměřena, prodejci rozlišují následující typy:

- **Podpora prodeje cíleně zaměřená na spotřebitele** – používá především kupony, krátkodobé slevy z cen, cenové balíčky (2+1 zdarma), systém rabatů, dárky a odměny, soutěže, hry a loterie, vzorky k vyzkoušení zdarma a jiné.
- **Podpora prodeje cíleně zaměřená na zprostředkovatele** – může obsahovat například obchodní cenové a necenové dohody, společnou propagaci a reklamní činnosti, vystavení nabízeného zboží, společenská setkání, pracovní porady a schůzky, věcné nebo peněžité odměny a bonusy apod. (Foret, 2010a).

### 2.6. SWOT analýza

Matice SWOT je analytický nástroj, propojující interní a externí faktory a hodnotí jejich interakci. Hlavním cílem analýzy je identifikace silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) společnosti, které přímo vychází ze samotné společnosti, stejně jako příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), které naopak vycházejí zvenčí společnosti. Výsledkem je pak vytvoření strategie firmy s využitím silných stránek a příležitostí a eliminací slabín spolu s minimalizací dopadu hrozeb, respektive přeměna hrozeb na příležitosti firmy. SWOT analýza umožňuje komplexní vyhodnocení fungování firmy a napomáhá k identifikování problémů organizace, ale i nalezení příležitostí k růstu (Tyll, 2014).

Dle profesora Kotlera (2001) slouží SWOT analýza k celkovému hodnocení společnosti a je způsobem, jak monitorovat interní a externí marketingové prostředí. Jednotlivé prvky analýzy jsou:

- Silné stránky – umožňují organizaci využít tržní příležitosti a proměnit je ve svou výhodu oproti konkurenci, např. firemní kultura, kvalifikovaní zaměstnanci, silná značka, finanční zdroje apod.
- Slabé stránky – jsou přesným opakem silných stránek a brání podniku v jeho rozvoji. Jedná se o mezery, ve kterých podnik oproti konkurenci zaostává.
- Příležitosti – jedná se o změnu nebo vývoj marketingového prostředí. Pokud této změny podnik strategicky využije, pomůže organizaci dosáhnout jejích cílů.
- Hrozby – oslabují organizaci v plnění jejích cílů. Hrozby existují napříč všemi odvětvími. Hrozby jsou mnohem škodlivější a vyvolávají důvody k obavám, pokud má firma strach čelit těmto hrozbám.

V momentě, kdy firma sestaví jednotlivé analýzy a zjistí, že existuje prostor pro zlepšení, případně identifikuje odchylky od očekávaného stavu nebo nemá takové postavení na trhu, jaké by bylo žádoucí, je nutné, aby firma začala realizovat konkrétní změny. Změny by měly vycházet z konkrétní marketingové strategie, která může mít za cíl upevnění postavení organizace na trhu, přilákání nových zákazníků nebo zvýšení povědomí o značce apod. SWOT analýza je užitečný nástroj, při tvorbě marketingové strategie (Kotler, 2012).

## **2.7. Analýza rizik**

Profesor Rais (Rais, 2007) uvádí, že riziko je ve všeobecném pojetí možné chápat jako „*vystavení nepříznivým okolnostem*“, což může být pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, odchylka mezi očekávanými a skutečnými výsledky, nebezpečí chybného rozhodnutí a s tím spojené negativní odchylky od cíle a mnoho dalších. Prvním krokem v procesu snižování rizik je jejich analýza, tedy definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich vzniku a dopadu na podnik. Následuje řízení rizik neboli risk management. Výsledky hodnocení rizik pomáhají určovat odpovídající kroky organizace a priority při jejich zvládnutí. Není možné eliminovat všechny rizika hrozící podniku. Proto je důležité jednotlivá rizika ohodnotit a zaměřit se pouze na ty, které nejpravděpodobněji vzniknou a budou mít na podnik nejzásadnější dopad. Rizika, která znamenají pro organizaci

nejkatastrofálnější scénář, je potřebné okamžitě eliminovat, pojistit se proti nim, případně přijmout taková opatření, která rizika vyloučí.

Vhodným nástrojem pro analýzu rizik je metoda RIPRAN, která rozděluje celý proces do následujících kroků:

- Příprava analýzy rizik návrhu
- Identifikace rizik návrhu
- Kvantifikace rizik návrhu
- Návrh opatření pro eliminaci rizik
- Celkové zhodnocení ziskovosti návrhu
- Sledování a vyhodnocování rizik v průběhu realizace návrhu (Lacko, 2019).

## **2.8. Shrnutí**

V teoretické části diplomové práce byl nejdříve definován obecný pojem marketing, spolu se specifikací marketingu služeb. Dále bylo popsáno marketingové prostředí a jeho rozdělení, na což navázala definice externí analýzy SLEPTE a Porterova modelu pěti konkurenčních sil a interní analýzy McKinseyho 7S. Velká část práce byla také věnována vysvětlení marketingového mixu spolu s komunikačním mixem, což jsou stěžejní nástroje pro zpracování následujících částí diplomové práce. Na základě zmíněných analýz je také vysvětlena SWOT matice, která shrne zjištěné poznatky. V závěrečné části je objasněna analýza rizik pomocí metody RIPRAN. Celá literární rešerše diplomové práce poskytla teoretická východiska pro analytickou a návrhovou část práce.

### 3. ANALYTICKÁ ČÁST

Tato část diplomové práce se bude zabývat především analýzou jednotlivých faktorů, které ovlivňují společnost Petyovský & Partners. Bude se jednat o analýzu vnějšího prostředí, ke které bude využita SLEPTE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil a analýzu vnitřního prostředí pomocí analýzy 7S a rozšířeného marketingového mixu služeb 7P. V neposlední řadě bude provedena SWOT analýza, která zachycuje jak silné a slabé stránky, tak příležitosti a hrozby vybrané společnosti. Výstupy z provedených analýz budou sloužit jako podklad pro vypracování návrhů pro budoucí rozvoj společnosti.

#### 3.1. Popis společnosti

Společností, kterou se diplomová práce zabývá je společnost Petyovský & Partners s.r.o., která byla založena v roce 2015 Mgr. Tomášem Petyovským spolu s partnery Ing. Miroslavem Mejtským a Mgr. Martinem Hozákem, odkud pramení i název celé společnosti. Petyovský & Partners je advokátní kancelář specializující se na poskytování imigračních služeb, především tedy zaměstnávání středně a vysoce kvalifikovaných zahraničních pracovníků. Společnost působí jak v Brně, tak v Praze a dnes zaměstnává 12 stálých zaměstnanců a 8 brigádníků. Členové týmu mají více než 20 let zkušeností s řešením otázek imigrace a relokace pro firemní a individuální klienty v České republice i ve světě. Společnost se zaměřuje na partnerství s klienty při poskytování vysoce personalizovaných služeb, kterých dosahuje sklobením znalostí imigračního práva a individuálních potřeb klientů.



*Obrázek 4 Logo společnosti Petyovský & Partners s.r.o.  
(Zdroj: (Petyovský & Partners s.r.o., 2019))*

### 3.1.1. Strukturovaný popis podniku

V následující části jsou shrnuty základní informace o podniku.

- **Obchodní firma:** Petyovský & Partners s.r.o.
- **Sídlo:** Kouřimská 2347/24, Vinohrady, 130 00 Praha 3
- **Den vzniku:** 10. dubna 2015
- **Právní forma:** společnost s ručením omezeným
- **Předmět podnikání:** výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- **Společníci:** Mgr. Tomáš Petyovský, Ing. Miroslav Mejtský, Mgr. Martin Hozák
- **Základní kapitál:** 150 000,- Kč (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015))

### 3.2. Zákazníci

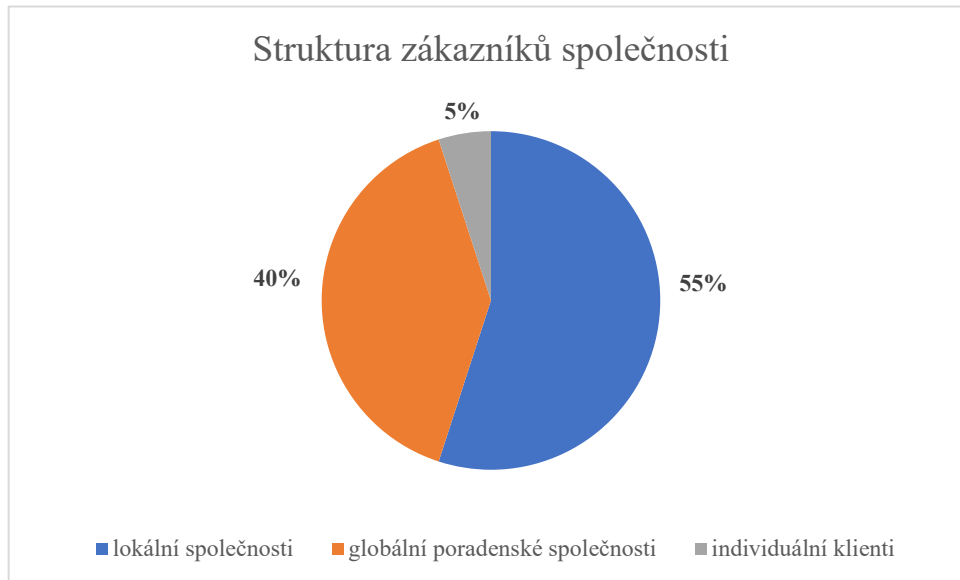
Typickým zákazníkem společnosti Petyovský & Partners jsou firmy, které poptávají imigrační služby zpravidla ze dvou nejčastějších důvodů. První důvod je, že společnost potřebuje relokovat svého odborníka do České republiky ze své zahraniční pobočky. Tito odborníci relokovaní ze zahraničí se souhrnně označují jako tzv. expati. Relokování těchto odborníků bývá zpravidla spjato s konkrétním projektem zaměstnavatele, a tudíž jsou expati relováni na přesně vymezené časové období. Po dokončení projektu se odborník vrací zpět do zahraniční země, ze které byl do České republiky relován. Druhým důvodem, proč společnosti poptávají imigrační služby, je nenalezení vhodného lokálního kandidáta na hledanou pozici. Proto společnosti hledají vhodné kandidáty i na zahraničních trzích, které posléze napřímo zaměstnají na území České republiky.

Zákazníky společnosti Petyovský & Partners tvoří jak právnické osoby, tak fyzické osoby. Právnické osoby tvoří zhruba 95 % všech příjmů společnosti a fyzické osoby zbylých 5 %. Obor podnikání klíčových zákazníků společnosti je především obor IT, strojírenství a poskytování služeb. Zákazníky společnosti Petyovský & Partners lze rozdělit do tří nejvýznamnějších skupin, a to konkrétně na:

- lokální společnosti;
- globální poradenské společnosti;

- individuální klienti (Petyovský, 2020).

Následující graf 1 zobrazuje procentní zastoupení jednotlivých skupin zákazníků společnosti Petyovský & Partners.



**Graf 1 Struktura zákazníků společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Petyovský, 2020))

První významná skupina zákazníků společnosti Petyovský & Partners jsou lokální podniky, ale také pobočky globálních společností, které sídlí na území České republiky. Tyto společnosti poptávají imigrační služby nejčastěji ze dvou výše popsaných důvodů. Po rozhodnutí firmy o zaměstnávání vybraného odborníka z ciziny dochází nejprve ke kontaktování společnosti P&P s konkrétní poptávkou o relokaci vybraného odborníka a posléze k propojení společnosti P&P s vybraným kandidátem. Mezi nejvýznamnější přímé zákazníky společnosti P&P se řadí například Kiwi.com, Monster nebo Microsoft (Petyovský, 2020).

Druhou skupinu zákazníků tvoří globální poradenské firmy, pro které společnost P&P zajišťuje imigrační služby jako subdodávku. Globální poradenská firma má svou síť společností, pro které zajišťuje své poradenské služby. Pokud se klient rozhodne relokovat odborníka do České republiky, nejprve kontaktuje svou globální poradenskou firmu, která následně zadá zakázku společnosti P&P. Po zadání zakázky pokračuje proces jako v předešlé skupině zákazníků, kdy společnost P&P komunikuje napřímo jak s podnikem, který chce cizince zaměstnávat, tak se samotným relokovaným odborníkem. Společnost P&P je subdodavatelem imigračních služeb pro globální providery jako je

Fragomen nebo Pearl Law Group. Největší výhodou těchto globálních providerů je jejich již vybudovaná a široká síť kontaktů s různými společnostmi po celém světě, díky nimž se společnost P&P dostane ke spolupráci se zajímavými klienty. Naopak nevýhodou je, že pokud globální firma nevyhraje zakázku, pak také společnost P&P svou službu neposkytne. Proto je snahou majitelů společnosti, aby se zvyšovalo procento zákazníků z první skupiny, kdy poskytuje společnost své služby klientům přímo, a ne jako subdodavatel (Petyovský, 2020).

Poslední skupinou zákazníků jsou individuální klienti, tedy fyzické osoby, kterých je menšina, jelikož se společnost Petyovský & Partners zaměřuje na B2B trh. Mezi individuální klienty se řadí především rodinní příslušníci expatů, kteří se společně relokují do České republiky. Imigrační služby hradí zaměstnavatel pouze pro svého budoucího zaměstnance a relokaci rodiny si cizinec zpravidla hradí sám či zaměstnavatel hradí relokaci rodiny pouze částečně. Dalšími individuálními klienty jsou malí podnikatelé freelanceři z ciziny, kteří chtějí podnikat na území České republiky. V neposlední řadě lze zmínit také studenty, kteří přijíždí do České republiky a potřebují vyřídit platná studijní či pracovní víza (Petyovský, 2020).

### **3.3. Analýza vnějšího prostředí**

Do vnějšího prostředí se řadí okolnosti a situace, které samotná společnost není schopná jakkoliv ovlivnit, avšak je důležité, aby společnost tyto okolnosti identifikovala a analyzovala. Této problematice se bude věnovat následující kapitola.

#### **3.3.1. Analýza SLEPTE**

Pomocí této analýzy budou identifikovány obecné faktory, které nejvíce souvisí s podnikáním společnosti.

##### **Sociální faktory**

Jelikož se společnost Petyovský & Partners zabývá zprostředkováním imigračních služeb, je žádoucí zjistit, zda je Česká republika atraktivní pro cizince a kolik cizinců se vlastně aktuálně v České republice nachází. Tabulka 1 zachycuje vývoj počtu cizinců v letech 2010 až 2019.

**Tabulka 1 Počet cizinců v ČR v letech 2010-2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Data - počet cizinců, 2020))

| Rok                  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Počet cizinců [tis.] | 425  | 436  | 438  | 441  | 451  | 467  | 496  | 526  | 566  | 595  |

Z výše zmíněných dat je patrné, že počet cizinců v České republice se každoročně zvyšuje. Tento trend je pro společnost Petyovský & Partners velmi pozitivní, jelikož lze do budoucna předpokládat i růst potenciálních zákazníků či klientů. Nejen tedy, že služby společnosti budou vyhledávat samotní cizinci, ale i firmy, které chtějí cizince zaměstnávat.

Mezi další sociální faktor lze zařadit jak státní příslušnosti cizinců pobývajících v České republice, tak jejich účely pobytu. Dle čtvrtletní zprávy za čtvrté čtvrtletí roku 2019 zveřejněné na stránkách Ministerstva vnitra v České republice legálně pobývá více cizinců ze třetích zemí (349 560 osob) než z Evropské Unie, Evropského hospodářského prostoru a Švýcarska (246 321 osob) (Čtvrtletní zpráva o migraci za čtvrté čtvrtletí roku 2019, 2019). Následující tabulka 2 zobrazuje nejčastější státní příslušnosti cizinců v České republice, kteří zde pobývají legálně.

**Tabulka 2 Nejčastější státní příslušnosti migrantů v ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Čtvrtletní zpráva o migraci za čtvrté čtvrtletí roku 2019, 2019))

| Státní příslušnost | Počet osob | tj. %  |
|--------------------|------------|--------|
| Ukrajina           | 145 518    | 24,4 % |
| Slovensko          | 121 278    | 20,4 % |
| Vietnam            | 61 952     | 10,4 % |
| Rusko              | 38 207     | 6,4 %  |
| Polsko             | 21 767     | 3,7 %  |
| Německo            | 21 478     | 3,6 %  |
| Bulharsko          | 17 183     | 2,9 %  |
| Rumunsko           | 16 824     | 2,8 %  |
| Mongolsko          | 9 581      | 1,7 %  |
| Velká Británie     | 8 332      | 1,4 %  |

Zpráva také uvádí, že nejčastějším účelem pobytu migrantů v České republice je zaměstnání (50,7 %), dále účel sloučení rodiny (16,8 %), studium (6,8 %)

a podnikání (6,3 %) (Čtvrtletní zpráva o migraci za čtvrté čtvrtletí roku 2019, 2019). Z těchto dat lze vyvodit především pozitivní dopady pro vybranou společnost, jelikož se služby společnosti zaměřují na zprostředkování imigračního procesu za účelem zaměstnání.

### **Legislativní faktory**

V České republice je podnikatelské prostředí regulováno řadou legislativních ustanovení, a to jak zákony a vyhláškami České republiky, tak i ustanoveními Evropské unie. S provozem společnosti s ručením omezeným jsou spojeny následující dokumenty:

- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- vyhláška č. 500/2002 Sb., k provedení zákona o účetnictví – pro podnikatele
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,

Nesmí být také opomenuta nařízení, která jsou přejímána z evropského právního rámce do legislativy České republiky. Mezi nejnovější se řadí především nařízení GDPR, které ovlivňuje všechny společnosti, které nějakým způsobem nakládají s osobními údaji o zákaznících. Jelikož nařízení vstoupilo v platnost již v roce 2018, společnost Petyovský & Partners již zpracovala nařízení do svých interních norem a předpisů.

Vyjma výše zmíněné legislativy je třeba zmínit českou legislativu, která upravuje především pobyt a zaměstnávání cizinců na území České republiky. Konkrétně se jedná o:

- zákon č. 326/1999 Sb. Zákon o pobytu cizinců
- zákon č. 435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti
- zákon č. 455/1991 Sb. Živnostenský zákon

Živnostenský zákon je zmíněn, jelikož upravuje a definuje pravidla podnikání, a to i podnikání zahraničních osob. Jednou z nejnovějších úprav je novela č. 176/2019 Sb. zákona č. 326/1999 Sb. o pobytu cizinců, která výrazně změnila stávající procesy spojené s výkonem práce cizinců na území České republiky. Lze zmínit například mimořádná

pracovní víza, kvóty pro ekonomickou migraci, integrace cizinců, zpřísnění úprav zaměstnaneckých karet, pobytové kontroly a další. Díky těmto úpravám a změnám vyvstává spousta otázek jak na straně cizinců, tak na straně firem, které cizince zaměstnávají.

### **Ekonomické faktory**

Podnikatelské subjekty, a ne jenom ty, jsou velmi ovlivněny ekonomickou situací v dané zemi. Mezi nejvýznamnější ekonomické faktory, které by měl každý podnik sledovat, je především hrubý domácí produkt, míra inflace, výše nezaměstnanosti a výše průměrné mzdy.

Základním ukazatelem ekonomické situace v zemi je hrubý domácí produkt (HDP). Dle Českého statistického úřadu je mezičtvrtletní růst HDP v 3. čtvrtletní 2019 0,4 % a meziročně vzrostl o 2,5 % (HDP, národní účty, 2020). Tento růst HDP má bezpochyby pozitivní dopad i na vybranou společnost, jelikož růst HDP značí pozitivní vliv na celé národní hospodářství, a především pro další rozvoj podnikání.

Dalším významným ukazatelem je míra nezaměstnanosti v České republice, která má klesající tendenci, což zachycuje i tabulka 3.

**Tabulka 3 Míra nezaměstnanosti v letech 2013-2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2020))

| Rok                      | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Míra nezaměstnanosti [%] | 7,0  | 6,1  | 5,0  | 4,0  | 2,9  | 2,2  | 2,0  |

Neustále se snižující míra nezaměstnanosti značí, že firmy čelí problému při hledání kvalifikovaných zaměstnanců, kterých je momentálně na českém trhu nedostatek. Z toho vyplývá, že česká pracovní síla neuspokojuje poptávku firem, a tudíž jsou firmy nuceny se poohlédnout po pracovní síle i za hranice České republiky. Tento trend lze znovu shledat velmi kladným pro společnost Petyovský & Partners, jelikož lze předpokládat, že firmy budou poptávat služby spojené se zaměstnáváním cizinců.

Dále by měla společnost zohledňovat vývoj inflace, která v prosinci roku 2019 dosáhla hodnotu 2,8 % a oproti minulému roku vzrostla o 0,7 % (Inflace, spotřebitelské ceny, 2020). Avšak inflace je stále na relativně nízké úrovni, proto se nepředpokládají významné změny spojené s tímto ukazatelem. Společnost si však musí uvědomit, že

s růstem míry inflace bude docházet i k růstu nominálních mezd zaměstnanců, s čímž by měla firma do budoucna počítat a přizpůsobit také cenu svých služeb. S tím také souvisí růst průměrné mzdy, která ve 3. čtvrtletí roku 2019 činila 33 697 Kč, což je o 2 163 Kč víc, než ve stejném období roku 2018 (Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2019, 2019). Jak již bylo zmíněno, i tento ukazatel musí společnost sledovat, aby zamezila tomu, že jí budou zaměstnanci odcházet za jinými zaměstnavateli, kteří nabízí vyšší mzdy.

### **Politické faktory**

Politické faktory úzce souvisí s výše zmíněnými legislativními faktory, kterými se musí společnost řídit. Mezi instituce, se kterými dojde jak samotná společnost, tak hlavně cizinci do styku, je Ministerstvo vnitra, přesněji odbor azylové a migrační politiky (OAMP). OAMP se člení na centrální pracoviště a regionální pracoviště, kdy centrální pracoviště se zabývají především obecnou koncepcí a celkovým směřováním migrační politiky České republiky. Kdežto regionální pobočky, které se nacházejí v každém kraji, se již zaměřují na specifické činnosti spojené především s pobyty cizinců (Struktura odboru azylové a migrační politiky, 2019). I když se jedná o stejnou instituci, každá regionální pobočka má své odlišnosti ve fungování. Tyto odlišnosti musí mít společnost Petyovský & Partners na paměti a přizpůsobit se jednotlivým pracovištím. Odlišnosti jsou dány především dostupnými kapacitami jednotlivých pracovišť v jednotlivých regionech, ale také rozmístěním cizinců v rámci České republiky.

Společnost Deloitte ve svém článku dokonce uvádí, že český imigrační proces, je jeden z nejpomalejších v komparaci s dalšími zeměmi Evropské unie. Zpracování žádostí trvá v České republice v průměru tři měsíce, déle trvá proces jen v Itálii. Kdežto v jiných státech Evropské unie zabere proces i méně než měsíc. Mezi nejnáročnější úkony pro získání pobytového oprávnění patří řádné úřední ověření listin spolu se soudními překlady dokumentů (Česká imigrační politika jen stěží drží krok s požadavky trhu, 2020). Z výše zmíněného vyplývá, že se nejen společnost Petyovský & Partners, ale také samotní cizinci, musí přizpůsobit fungování samotných úřadů. Pro společnost to znamená především nastavení svých interních procesů v souladu jak se zákony, tak s jednotlivými úřady. Je také důležité, aby společnost komunikovala se svými klienty, kteří zpravidla chtějí zaměstnávat cizince co nejdříve od nábory, což právě dlouhá řízení velmi komplikují.

## **Technologické faktory**

Mezi technologické faktory lze zařadit především informační technologie, tedy software, který by usnadnil práci jak zaměstnancům firmy, tak samotným klientům. Nejideálnější by pro společnost byl přímo vyvinutý software, tzv. software na míru, který by usnadňoval již zavedené procesy ve firmě, avšak takový software by byl pro společnost velice nákladný. Proto se nabízí využít již dostupný software, který lze alespoň částečně upravit dle potřeb společnosti. Společnost Petyovský & Partners se nechala inspirovat americkým a kanadským trhem a již v loňském roce implementovala nový software, který napomáhá a automatizuje některé procesy ve firmě. Tento krok může mít jak pozitivní, tak negativní vliv na celý chod společnosti. Pozitivum je především v ulehčení práce a minimalizace chyb způsobených lidským faktorem. Jelikož se nejedná o software vyvinutý přímo na míru, nese krok i určitá negativa jako například změna některých zavedených procesů, ale také neochota zaměstnanců učit se novým věcem, které jsou pro ně nové, a tudíž ještě neznámé.

## **Ekologické faktory**

Na téma ekologie je v dnešním světě kladen čím dál tím větší důraz. Ve vyspělých státech a větších nadnárodních společnostech se na ekologii velice zaměřují a snaží se chovat co nejvíce zodpovědně k životnímu prostředí. V České republice je kladen důraz především na třídění odpadu případně na jeho úplnou eliminaci. Společnost Petyovský & Partners není součástí žádné ekologické organizace. V kancelářských prostorách firmy se zaměstnanci snaží třídit odpad, a to hlavně papír a plast. V případě většího množství odpadu se vynáší do příslušných kontejnerů, které jsou v docházkové vzdálenosti od kanceláří.

**Tabulka 4 Shrnutí SLEPTE analýzy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Faktory SLEPTE analýzy</b> | <b>Charakteristika</b>  |
|-------------------------------|---|
| <b>Sociální faktory</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zvyšující se počet cizinců v ČR</li> <li>• vyšší počet cizinců z třetích zemí</li> <li>• nejčastější účel pobytu v ČR je zaměstnání a sloučení rodiny <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ všechny faktory představují příležitost využití imigračních služeb</li> </ul> </li> </ul>   |
| <b>Legislativní faktory</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zákony a vyhlášky spojené s podnikáním</li> <li>• zákony a vyhlášky spojené s pobytem cizinců <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nutné sledovat změny a přizpůsobit se jim</li> </ul> </li> </ul>  |
| <b>Ekonomické faktory</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• růst HDP <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ potenciál rozvoje podnikání</li> </ul> </li> <li>• klesající míra nezaměstnanosti <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ získávání pracovních sil ze zahraničí</li> </ul> </li> <li>• inflace <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ sledovat vývoj a přizpůsobovat ceny a mzdy</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Politické faktory</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• regionální pobočky OAMP</li> <li>• dlouhé čekací doby na zpracování žádostí <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ přizpůsobit interní procesy fungování českých úřadů</li> </ul> </li> </ul>  |
| <b>Technologické faktory</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vývoj informačních technologií (softwaru) <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ příležitost pro zautomatizování procesů a zefektivnění práce</li> </ul> </li> </ul>   |
| <b>Ekologické faktory</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• není členem žádné ekologické organizace</li> <li>• v kancelářích se třídí odpad <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ příležitost pro rozvoj firmy v této oblasti</li> </ul> </li> </ul>  |

### 3.3.2. Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato analýza bude sloužit k identifikaci atraktivity trhu daného odvětví pomocí jednotlivých faktorů. Prostřednictvím zjištěných faktorů bude možné určit, jak silné je konkurenční prostředí, příležitosti a hrozby, které se v tomto odvětví nachází.

## Stávající konkurence

V současnosti se v odvětví poskytování imigračních služeb nachází hned několik konkurentů. Níže budou zmíněny pouze konkurenti, kteří působí převážně v Praze a v Brně, jelikož se v této lokalitě pohybuje také společnost Petyovský & Partners. Také budou zmíněni konkurenti, kteří se jako společnost P&P primárně zaměřují na trh B2B, a ne na koncové zákazníky. Za největší konkurenty společnosti byly zvoleny podniky:

- Deloitte
- International Business Support s.r.o. (IBS)
- Czech Relocate s.r.o.
- PwC

Společnost Deloitte, přesněji značka Deloitte, spojuje několik desítek tisíc specializovaných odborníků v nezávislých firmách, která poskytuje širokou škálu služeb, především v oblasti auditu, daní, finančního poradenství, řízení rizik a mnoho dalšího. Tyto firmy jsou členy Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské soukromé společnosti s ručením omezeným. V tomto širokém výčtu poskytovaných služeb, společnost Deloitte nabízí i imigrační služby pro firmy. Největší konkurenční výhodou společnosti je její široká síť členských firem, které působí ve více než 150 zemích světa. Díky této široké síti, má společnost Deloitte i širokou síť kontaktů po celém světě (About the network, 2020).

IBS je druhým velkým konkurentem společnosti Petyovský & Partners, především tedy její pražské pobočky, jelikož společnost IBS sídlí v Praze, kde má své dvě kanceláře. Firma IBS poskytuje komplexnější servis pro společnosti, které relokují zaměstnance do České republiky. IBS pomáhá firmám jak s potřebnými povoleními pro cizince, tak s hledáním domova pro tyto expaty a zabydlením se v nalezeném ubytování. Konkurenční výhodou společnosti představuje především její široké portfolio spojené s relokací expatů do České republiky (About Us, 2020).

CzechRelocate s.r.o. je dalším velkým konkurentem, a to zejména proto, že nabízí téměř totožné služby jako společnost Petyovský & Partners, avšak CzechRelocate se více zaměřuje na koncové zákazníky. I když má CzechRelocate sídlo v Praze, své služby

nabízí i v dalších městech například v Brně. CzechRelocate má propracované své internetové stránky, díky nimž jsou lehce dohledatelní. Jejich stránky jsou jednoduché a přehledné. Webové stránky mají hned ve čtyřech jazycích, a to v češtině, angličtině, ruštině a korejštině. Na stránkách lze najít pádné argumenty, proč imigrační služby poptat a proč právě u společnosti CzechRelocate (O nás, 2019).

Posledním zmíněným konkurentem je společnost PwC a obdobně jako Deloitte se jedná o celosvětovou síť firem poskytující auditorské, daňové, právní a poradenské služby. Znovu je tedy výhodou PwC její široká síť působnosti. Na svých webových stránkách prezentují ucelené informace o relokačních a imigračních službách, avšak je složitější se k potřebným informacím dostat. Dokonce lze na jejich stránkách nalézt dokumenty, které pokrývají nejčastější dotazy a průvodce, jak zařídit vše potřebné pro zajištění potřebných víz či povolení (Služby při zajištění pracovního povolení a víza, 2020).

Konkurenční výhodou společnosti Petyovský & Partners je především profesionalita a mnohaleté zkušenosti Mgr. Tomáše Petyovského a jeho partnerů s transferem zahraničních odborníků do České republiky. Díky jejich know-how zajišťují svým klientům zvládnutí celého imigračního procesu v nejkratším možném termínu s garancí splnění všech zákonných podmínek. Ve srovnání s největšími hráči na trhu společnost Petyovský & Partners neposkytuje takovou škálu služeb, což však ani není cílem společnosti.

Tabulka 5 zachycuje srovnání s významnými konkurenty společnosti Petyovský & Partners, dle zvolených jednotlivých parametrů. Konkurenční firmy jsou zvoleny z hlediska jejich velikosti a možnosti porovnání různých aspektů. Společnost Deloitte představuje nadnárodní společnost, jejíž portfolio služeb je velmi rozmanité a marketing propracovaný. Společnost IBS je konkurent, který se velikostně a svým zaměřením služeb nejvíce blíží analyzované společnosti P&P. Posledním srovnávaným konkurentem je Czech Relocate, což je menší společnost, které poskytuje totožné služby jako P&P, avšak se více zaměřuje na koncové zákazníky než na firmy. Z tabulky je patrné, že společnost P&P v některých aspektech oproti konkurenci zaostává a je zde prostor na zlepšení. Jedná se především o absenci možnosti překliknutí na jiný jazyk na svých webových stránkách, především tedy absence češtiny. Také na webových stránkách společnosti P&P chybí reference stávajících klientů a samostatný blog. Společnost P&P nevlastní v této době

žádné drobné reklamní předměty, které by nesly logo firmy a sloužily by nejen jako dárky pro již stávající klienty, ale také jako forma propagace. Oproti konkurenci společnost P&P již disponuje účty na sociálních sítích, které mohou sloužit jako účinný nástroj zvýšení povědomí o značce.

**Tabulka 5 Srovnání s konkurenty společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

|                                | <b>P&amp;P</b> | <b>Deloitte</b>                         | <b>IBS</b> | <b>Czech Relocate</b>                    |
|--------------------------------|----------------|---|------------|--|
| <b>Webové stránky</b>          | Ano            | Ano                                     | Ano        | Ano                                      |
| <b>Jazyky webových stránek</b> | Angličtina     | Angličtina, čeština a 34 dalších jazyků | Angličtina | Angličtina, čeština, ruština, korejština |
| <b>Reference</b>               | Ne             | Ne                                      | Ne         | Ano                                      |
| <b>Blog</b>                    | Ne             | Ano                                     | Ne         | Ne                                       |
| <b>Facebook</b>                | Ano            | Ano                                     | Ne         | Ne                                       |
| <b>LinkedIn</b>                | Ano            | Ano                                     | Ne         | Ano                                      |
| <b>Reklamní předměty</b>       | Ne             | Ano                                     | Ne         | Ano                                      |
| <b>Poradentství</b>            | Ne             | Ano                                     | Ne         | Ne                                       |

### **Potenciální konkurenti**

Možnost vstupu nových konkurentů v oblasti imigračních služeb není zcela vysoká a jednoduchá. Největší bariérou vstupu do tohoto odvětví je především know-how v problematice imigrace. Problematika je velice složitá a neustále se vyvíjí a upravuje. Velké nadnárodní společnosti, které byly zmíněny výše, již na českém trhu existují, ale většina z nich se nezaměřuje pouze na imigrační služby jako společnost Petyovský & Partners. Mezi potenciální konkurenty se řadí také malí podnikatelé, freelanceři, advokáti a advokátní kanceláře, kteří se v problematice pohybují a mají znalosti. Avšak většina podnikatelů či advokátů se zaměřuje spíše na koncové zákazníky či své služby vyhraňují jen na imigraci z vybraných zemí.

## **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou pro společnost Petyovský & Partners především klíčoví partneři, kteří pomáhají společnosti s dodáváním kvalitních služeb. Mezi takové dodavatele se řadí například přepravní společnost DHL, ale také FedEx či dokonce Česká pošta. Společnosti dopravují důležité dokumenty od samotných klientů jak do České republiky do kanceláře P&P, tak i doručují přeložené dokumenty spolu s připravenými žádostmi z kanceláře zpět klientům. Českou poštu využívá společnost pro doručování potřebných dokumentů na odbor azylové a migrační politiky. Dalšími dodavateli jsou notářské a překladatelské kanceláře, se kterými společnost Petyovský & Partners spolupracuje, a bez kterých by příprava dokumentů pro žádosti o pobyty v České republice nebyla možná. V neposlední řadě spolupracuje firma s řidiči, kteří vozí dokumenty na potřebná místa, tedy například od klientů do notářské kanceláře či do sídla společnosti. Tito řidiči také vozí samotné klienty na příslušné úřady, kteří se musí osobně dostavit například na snímání biometrických údajů či na vyzvednutí samotného povolení. Vyjednávací síla výše zmíněných dodavatelů je malá, jelikož je lze poměrně snadno nahradit, což ovšem není v zájmu společnosti. Společnost se snaží udržovat dobré vztahy se svými dodavateli, aby byly spokojeny obě strany obchodu.

## **Odběratelé**

Odběratelé, tedy společnosti, které chtějí zaměstnávat cizince, mají vysokou vyjednávací sílu, hlavně co se týče otázek ceny služby. Jak bylo zmíněno výše, na trhu se nachází konkurenti, kteří mohou nabídnout imigrační služby za nižší ceny. Ovšem tato vyjednávací síla odběratelů je značně ovlivněna legislativou a fungováním jednotlivých rozhodčích pracovišť, kdy často není možné vyjít klientům vstříc například v otázkách urychlení řízení. Tímto je limitována jak samotná společnost Petyovský & Partners, tak právě odběratelé. Na druhou stranu znalost legislativy spolu s know-how společnosti Petyovský & Partners přelévá zpět vyjednávací sílu ke společnosti samotné. Odběratelé jsou pro společnost také koncoví zákazníci, kteří přijdou tak zvaně z ulice přímo do kanceláří, případně kontaktují firmu telefonicky či e-mailem. Vyjednávací síla těchto odběratelů je velmi nízká, jelikož se společnost Petyovský & Partners zaměřuje na spolupráci především s většími firmami. Pokud tedy nehodlá koncový zákazník přistoupit

na navrhovanou cenu nebo podmínky, které společnost navrhuje, většinou nedochází k využití služeb společnosti.

## Substituty

Substitutů se nachází na trhu celá řada. Za substitut lze považovat například fakt, že by si imigrační procesy zprostředkovávaly samotné firmy tím, že by vyčlenily pracovníka či zřídily celé oddělení, které by řešilo právě imigrační procesy cizinců a neoutsourcovaly tyto služby. Dalším substitutem mohou být samotní cizinci, kteří si celý imigrační proces zařídí sami bez pomoci agentur či společností zprostředkovávající imigrační služby. Za substitut lze považovat i personální agentury, které nejenže zprostředkují výběr a nábor cizinců, ale zařídí právě i celý imigrační proces s příslušnými povoleními, jako kompletní službu pro firmy.

**Tabulka 6 Shrnutí Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

|   | <b>Ohodnocení hrozby</b> | <b>Popis</b>   |
|---|--------------------------|--|
| <b>Rivalita mezi stávající konkurencí</b> | <i>Vysoká</i>            | Na trhu existují konkurenti, kteří zprostředkovávají imigrační služby jako jednu ze svých mnoha dalších služeb |
| <b>Riziko vstupu nových konkurentů</b>    | <i>Střední</i>           | Odvětví je náročné především na know-how, malé riziko představují malí podnikatelé, freelanceri či advokáti    |
| <b>Vyjednávací síla dodavatelů</b>        | <i>Nízká</i>             | Dodavatele společnosti lze snadno nahradit či změnit   |
| <b>Vyjednávací síla odběratelů</b>        | <i>Vysoká</i>            | Velké a mezinárodní firmy mají velký vliv především v otázkách ceny služby                                     |
| <b>Hrozba substitutů</b>                  | <i>Vysoká</i>            | Existuje celá řada substitutů, které mohou zprostředkovávat imigrační služby                                   |

### **3.4. Analýza vnitřního prostředí**

K analýze vnitřního prostředí bude použit McKinseyho model 7S, který pomocí sedmi nejvýznamnějších faktorů popisuje fungování firmy a především slouží k identifikaci silných a slabých stránek společnosti.

#### **3.4.1. Model 7S**

##### **Strategie**

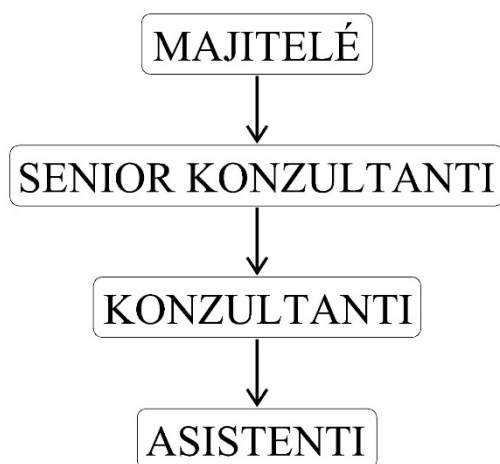
Strategie společnosti Petyovský & Partners není zakotvena v žádném interním dokumentu, avšak vychází především z představ všech majitelů společnosti a jimi je také komunikována interně ve společnosti. Vize majitelů a celé společnosti vychází z hesla: „Děláme věci jinak a neznáme slovní spojení – to nejde“. Strategie, která slouží k naplnění vize je především poskytování komplexních a kvalitních imigračních služeb zákazníkům od začátku až do konce celého procesu. Tato strategie se dále dělí do jednotlivých podnikových cílů společnosti, kterými jsou spokojenost jak zákazníka, tak klienta s poskytnutou službou, neustálé zlepšování a zkvalitňování poskytovaných služeb a zvyšování povědomí o společnosti. V neposlední řadě je cílem společnosti udržovat kontakt s příslušnými úřady a budovat si dobré jméno u těchto institucí, které vedou k zefektivnění práce společnosti (Petyovský, 2020).

##### **Systémy**

Společnost Petyovský & Partners zavedla v létě roku 2019 nový systém INSZoom, který používá pro monitorování všech procesů týkajících se jak jednotlivých firem, tak konkrétních klientů spadající pod tyto firmy. Systém slouží jako komunikační kanál jak s firmami, které mohou sledovat stav jednotlivých případů, tak přímo s cizinci, kteří pomocí systému vyplní vstupní dotazník a nahrají potřebné dokumenty pro další kroky řízení. Systém pak umí díky vyplněnému dotazníku klienta automaticky generovat například žádosti či jiné související dokumenty. Jak již bylo zmíněno, část komunikace s klienty je vedena přes INSZoom, jelikož systém v jednotlivých krocích generuje i přednastavené e-maily a část přes aplikaci Microsoft Outlook, kam se e-maily přeposílají. Systém je propojen také s kalendářem, kde se zapisují schůzky s klienty. Všichni zaměstnanci mají jak svůj pracovní počítač, tak firemní mobil, které jsou zabezpečené. Pro vystavování faktur využívá společnost službu iDoklad.

## Struktura

Struktura společnosti je hierarchicky uspořádána a je poměrně jednoduchá. Struktura je shodná jak pro pražskou pobočku, tak pro brněnskou, vyjma toho, že v Praze sídlí dva ze tří partnerů společnosti a v Brně pouze jeden. Hlavní rozhodovací pravomoci náleží třem jednatelům společnosti. Dále se v organizační struktuře nacházejí senior konzultanti, konzultanti a asistenti. Jak již bylo zmíněno, uspořádání společnosti se nejvíce přibližuje hierarchického uspořádání, avšak ve společnosti funguje velmi uvolněná atmosféra a například, pokud asistent potřebuje radu, neznamená to, že se musí nejprve zeptat konzultanta a ten pak senior konzultanta, ale asistent požádá o pomoc rovnou senior konzultanta či přímo jednatele. Proto je struktura organizace chápána spíše jako ilustrativní.



*Obrázek 5 Organizační struktura společnosti*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Spolupracovníci

Společnost zaměstnává pracovníky jak na hlavní pracovní poměr, tak i brigádníky, kteří jsou z drtivé většiny studenti. Spolupracovníci mají mezi sebou velmi dobré vztahy, a to především díky jednatelům, od kterých dobré vztahy a celková firemní pohoda pramení. Každý týden, nejčastěji v pátek, se konají updaty, které jsou spojeny se společnou snídaní a plánováním aktivit na další týden. Majitelé společnosti, spolu se senior konzultanty, se snaží své spolupracovníky motivovat také řadou benefitů a odměn. Dobré vztahy mezi pracovníky se utužují i mimo pracoviště. V neposlední řadě se každoročně pořádá několik

společných teambuildingů, kde se sejdou pracovníci jak z pražské pobočky, tak i z brněnské.

### **Styl řízení**

Styl řízení ve společnosti Petyovský & Partners je demokratický, čemuž nasvědčují jak dobré vztahy mezi spolupracovníky, tak celková firemní kultura. Majitelé komunikují se všemi zaměstnanci na denní bázi. Majitelé spolu se senior konzultanty zadávají úkoly nejen operativní, ale také dlouhodobějšího rázu všem zaměstnancům rovnocenně a vždy jsou ochotní poradit či pomoci. Nadřízení vždy naslouchají svým podřízením a snaží se, vytvořit uvolněné pracovní prostředí, aby se všichni spolupracovníci cítili dobře a mohli tak odvádět dobrou práci. Konečná rozhodnutí v zásadních otázkách fungování firmy přísluší majitelům společnosti.

### **Sdílené hodnoty**

Společnost Petyovský & Partners se snaží poskytovat profesionální služby s důrazem na individuální potřeby každého klienta, což také komunikuje v rámci firmy. Vedení společnosti předává své know-how zaměstnancům, aby byla profesionalita zabezpečena na všech úrovních organizační struktury společnosti. Společnost také dbá nejen na dobré vztahy uvnitř ní, ale také na utužování a prohlubování vztahů s klíčovými partnery a klienty.

### **Schopnosti**

Od zaměstnanců společnosti je vyžadována určitá odbornost, a to především vynikající znalost anglického jazyka, jelikož téměř veškerá komunikace s klienty probíhá právě v angličtině. Další odborné znalosti jsou předávány interně, ovšem je žádoucí, aby se i samotní zaměstnanci o problematiku imigračních služeb zajímali. Zaměstnanci by měli mít i určité měkké dovednosti například v podobě asertivního chování s úřady či naopak cit pro efektivní komunikaci nejen s klienty společnosti. V neposlední řadě musí zaměstnanci prokázat základní technické schopnosti, mezi které se řadí především práce s počítačem a interním softwarem.

### **3.5. Analýza marketingového mixu**

V této části práce bude analyzován současný stav společnosti Petyovský & Partners pomocí rozšířeného marketingového mixu 7P.

#### **3.5.1. Produkt**

Hlavním nebo také primárním produktem společnosti P&P je poskytování imigračních služeb s legálním transferem cizince do České republiky. Společnost napomáhá s vyřizováním především následujících typů povolení:

- pracovní povolení;
- zaměstnanecká/modrá karta;
- víza za účelem podnikání, sloučení rodiny, studia apod.;
- povolení k přechodnému pobytu v EU;
- trvalý pobyt;
- občanství.

Avšak vždy záleží na specifických požadavcích klienta, jelikož se společnost snaží zajistit vždy to nejlepší a individuální řešení. Jelikož se jedná o komplexní služby, lze ji rozdělit do kategorií dle časové chronologie, a to na služby před příjezdem cizince, během pobytu v České republice a po odjezdu cizince. V rámci těchto kategorií poskytuje společnost tyto konkrétní služby:

##### *Před příjezdem*

- posouzení celého případu;
- shromáždění potřebných dokumentů;
- zajištění apostily a legalizace dokumentů;
- překlad dokumentů;
- dokončení imigračního procesu s osobní asistencí;
- vyzvednutí schválených povolení;
- nezbytné registrace u státních autorit;
- zdravotní pojištění

### *Během pobytu v ČR*

- prodloužení příslušných povolení
- hlášení změn (adresy, cestovního pasu, rodinného stavu atd.);
- řidičské průkazy;
- parkovací karty;
- pozvání do ČR;
- soudní spory (v případě zrušení nebo zamítnutí povolení);
- zastoupení na úřadech

### *Po odjezdu*

- ukončení platnosti povolení
- nezbytná deregistrace

Sekundárním produktem, tedy službou nabízenou společností, jsou relokační služby. Služba spočívá v úplném transferu klienta a jeho rodiny na nové pracoviště a bydliště v České republice. Společnost pomáhá s integrací cizince do nové komunity, včetně hledání vhodného bydlení, školky či školy, stěhování a kompletní usazení v zemi. Tato služba zahrnuje jak počáteční konzultaci o preferencích a celkovém životním stylu klienta, tak hledání správného ubytování, spolu s předáním vybraného domu či bytu, koordinace údržbářských služeb v případě potřeby, otevření bankovního účtu, pojištění domácnosti, instalace internetu, zajištění úklidové služby, zabezpečení hlídání dětí a další. V neposlední řadě je to pomoc při odjezdu cizince, například vyklizení bytu a jeho vrácení majiteli, odhlášení dětí ze školy či školky apod. Relokační služby jsou sice v portfoliu nabízených služeb společnosti, ale v současnosti se jim společnost věnuje spíše okrajově.

### **3.5.2. Cena**

Cenu vždy stanovují samotní majitelé společnosti a liší se v závislosti na tom, zda je klientem firma, se kterou společnost P&P naváže dlouhodobější spolupráci nebo konečný zákazník. Zpravidla je cena pro partnerské firmy nižší než pro koncové zákazníky. Je to z toho důvodu, že společnost P&P necílí na cizince, kteří přijdou tzv. z ulice, ale na mezinárodní a globální firmy, které již zaměstnávají pracovníky z celého světa a hodlají v tom i nadále pokračovat. Cena služby je kalkulována jako fixní část, která zohledňuje

hlavně mzdové náklady, ke kterým se přičte stanovený zisk. Variabilní složku tvoří náklady, které vznikají v průběhu celého procesu jako jsou překlady, notářské kopie, poštovné a podobně. V neposlední řadě se při stanovení ceny zohledňují také ceny konkurence. Obecně lze říct, že společnost P&P má vyšší ceny než její konkurence.

### **3.5.3. Distribuce**

Společnost Petyovský & Partners využívá při poskytování svých služeb přímé distribuce, kdy je služba dodávána konkrétnímu klientovi. Avšak do procesu distribuce vstupuje mnoho zprostředkovatelů, díky kterým je možné zajistit hladký průběh celého imigračního procesu. Mezi takové zprostředkovatele patří například přepravní společnosti, které doručují potřebné dokumenty jak od klienta, tak ke klientovi, ale také přepravují samotné klienty na dohodnuté schůzky na příslušných úřadech, překladatelská a notářská kancelář, které zajišťují překlady a opisy dokumentů a další. Řadu těchto zprostředkovatelů jde nazvat spíše jako partnery společnosti, jelikož dochází k uspokojení potřeb na obou stranách obchodu a společnost P&P se snaží budovat, a především udržovat dobré vztahy s těmito partnery.

### **3.5.4. Propagace**

Marketingová komunikace společnosti Petyovský & Partners je v současnosti na slabé úrovni a ve společnosti není zřízeno žádné marketingové oddělení. Je to z toho důvodu, že se P&P je malá společnost a doposud se o otázky marketingu staral jeden z majitelů společnosti. Lze tedy říci, že v rámci propagace je zde určitě prostor pro zlepšení.

#### **Reklama**

Reklamu, ať už v televizi, v rozhlasu či tisku, společnost nevyužívá, a to z toho důvodu, že tento druh propagace je velmi nákladný a pro firmu tedy nedosažitelný. Další varianta je reklama na internetu, která je v dnešní době mnohem více rozšířenější a dostupnější. Společnost vlastní své webové stránky, avšak již nevyužívá nástroje internetové reklamy, aby potenciální zákazníci a klienty na své webové stránky přivedla. Za jakousi formu reklamy lze považovat profil společnosti na portálu Atmoskop.cz, který slouží k hodnocení podniku očima zaměstnanců, avšak zde se nachází pouze jedno hodnocení.

## **Osobní prodej**

Osobní prodej se řadí mezi nejdůležitější a nejefektivnější formu propagace v tomto odvětví, jelikož dochází k přímé interakci se zákazníkem či klientem. Ve společnosti P&P se s klienty nejvíce setkávají samotní majitelé společnosti, ale také ostatní členové týmu, kteří doprovází klienty na příslušné úřady. Osobní prodej hraje tedy klíčovou roli v poskytování imigračních služeb. Při interakci s klientem lze totiž okamžitě a efektivně reagovat na jeho dotazy či připomínky, danou problematiku důkladně vysvětlit a tím dokázat, že se osoba poskytující službu ve svém oboru opravdu vyzná.

## **Podpora prodeje**

Nejnámější formou podpory prodeje jsou slevy. Společnost P&P poskytuje slevy svým klientům, především tedy formou množstevních slev. Například pokud se relokuje do České republiky čtyřčlenná rodina, lze nabídnout slevy na relokaci dětí. Dalším příkladem jsou firmy, které potřebují transfer většího počtu cizinců do jejich firmy. O slevách vždy rozhodují majitelé společnosti a jsou vždy předmětem vyjednávání s daným klientem. Jiné formy podpory prodeje v současnosti společnost P&P nevyužívá, avšak by mohlo být zavedení například affiliate programu s klíčovými partnery nebo pořádání soutěží a anket.

## **Public relations**

V odvětví, ve kterém působí společnost Petyovský & Partners jsou public relations klíčovým nástrojem komunikace jak s klienty, tak s vlastními zaměstnanci. Interní public relations představuje hlavně vztah zaměstnanců ke společnosti. Společnost P&P se snaží soustavně a dlouhodobě budovat kladný vztah zaměstnanců ke společnosti, aby se samotní zaměstnanci kladně vyjadřovali o firmě a dělali jí dobré jméno.

Ohledně komunikace s veřejností společnost P&P využívá hned několik nástrojů ke své propagaci. Lze zmínit účty společnosti na sociálních sítích, a to konkrétně profil na sociální síti Facebook.com a na LinkedIn.com. Na obou sítích sleduje společnost do 100 lidí, což je poměrně malý okruh lidí. Na svých sítích společnost publikuje především články, které se vyjadřují k aktualitám ve světě migrace. Sociální sítě jsou dobrým nástrojem pro budování image firmy a výborným prostředkem, jak se přiblížit k zákazníkům a přímo s nimi komunikovat. Firma P&P také pořádá, většinou ve

spolupráci se svými partnery, veřejné přednášky a semináře, které se zabývají tematikou zaměstnávání cizinců, ale třeba také novinkami v oblasti imigračních služeb jako je například novela zákona o pobytu cizinců apod. V neposlední řadě lze zmínit angažovanost majitelů společnosti na diskusích, které se dotýkají imigračních služeb. Mezi takové lze zmínit například fungování jednotlivých regionálních poboček OAMP.

### **3.5.5. Lidé**

Zaměstnanci jsou hlavní podmínkou existence společnosti Petyovský & Partners, bez jejich zkušeností, odborné způsobilosti a schopností by nemohla fungovat. Proto je velmi důležité zaměstnance náležitě motivovat, aby společnost dosahovala zisků, které povedou k jejímu růstu. Zaměstnanci jsou motivováni pevnou složkou mzdy, která je zakotvená v pracovní smlouvě a pohyblivou složkou, která funguje formou odměn například za dobře vykonanou práci. Společnost poskytuje svým zaměstnancům určitý budget, který si může zaměstnanec vybrat dle svých preferencí, například pořízením MultiSport karty či proplacením roční jízdenky na MHD. Několikrát do roka jsou organizovány celofiremní teambuildingové akce, které jsou zakončeny vánočním večírkem. V kancelářích pak nechybí kávovary a jednoduché občerstvení. Každý zaměstnanec má také svůj vlastní pracovní počítač a mobilní telefon s neomezeným tarifem. Struktura společnosti již byla popsána v kapitole 3.4.1. Z výše uvedeného jasně vyplývá, že zaměstnanci jsou klíčovým faktorem celé společnosti.

### **3.5.6. Materiální prostředí**

Materiální prostředí společnosti Petyovský & Partners je poměrně jednoduché, jelikož společnost poskytuje služby mimo své prostory, nejčastěji na příslušných úřadech. I přes to, společnost P&P disponuje dvěma pobočkami. Tyto kancelářské prostory si pronajímá, konkrétně v Praze a v Brně a strukturované jsou do tzv. „open space“. Jelikož dochází poměrně často k osobním setkáním s klienty, společnost v každé z poboček zřídila i meetingové místnosti, kde dochází jak k osobním schůzkám s klienty, tak i společným poradám či náboru nových zaměstnanců. Jelikož tato místnost slouží k reprezentaci společnosti, visí na stěně velké logo společnosti, spolu s dalšími prvky, které jsou důležité pro praktičnost místnosti.

V souvislosti s materiálním prostředím je vhodné zmínit web společnosti a jeho vzhled, který může klienta nalákat případně odradit od využití služeb společnosti. Jelikož zaměstnanci společnosti nejčastěji komunikují prostřednictvím e-mailu, v podpisu se vždy objeví pod jménem zaměstnance, název společnosti, sídlo, adresa a kontakt na pracovníka. Při posílání jakýchkoli dokumentů ať už klientům či příslušným úřadům, na průvodním dopisu se také nachází logo společnosti, spolu s razítkem a podpisem.

### **3.5.7. Procesy**

Celý proces začíná zadáním zakázky klientem, přesněji od některé z firem. Zakázky mohou být různorodé, ať už se jedná o celý proces relokování cizince do České republiky z jiné země či se jedná o změnu zaměstnavatele, změnu pracovního zařazení u stejného zaměstnavatele, změnu adresy, prodloužení stávajícího pobytu, ukončení pobytu a další procesy, které je cizinec povinen hlásit na příslušném úřadu. Iniciaci těchto zakázek přijímají majitelé společnosti nebo senior konzultanti, kteří již daný proces s daným klientem delegují na konzultanty. Konzultanti tímto krokem proces přejímají a chopí se komunikace jak s koncovým klientem, tak společností, která proces poptala. Imigrační asistenti jsou jakousi pravou rukou konzultantů, kteří jim zadávají úkoly. Ty přispívají k dokončení celého procesu, ať už se jedná o vyplnění příslušné žádosti, zajištění překladů, notářských opisů či jiné operativní úkoly. Nejdůležitější náplní práce asistentů je doprovod daného cizince na příslušný úřad. Zaměstnanci v rámci firmy spolu komunikují buďto osobně, telefonicky nebo e-mailem. V této oblasti lze říci, že mezi pracovníky vládne důvěra a jsou ochotní pracovat samostatně, ale i mezi sebou kooperovat. Po vyřízení všech potřebných kroků daného procesu lze proces ukončit a vystavit fakturu buďto firmě, která zakázku poptala nebo samotnému cizinci, pokud se jednalo o proces, který nebyl hrazen firmou. Následuje kontrola zaplacení zakázky. Pokud je zakázka zaplácena, lze považovat celou službu za hotovou a vyřízenou. Pokud však nedojde k úhradě zakázky, musí se daný klient urgovat, čímž se celý proces výrazně prodlužuje.

V některých případech je služba iniciována ze strany společnosti Petyovský & Partners, nejčastěji se jedná o prodloužení stávajícího pobytového oprávnění. Jelikož interní systém společnosti upomíná na expiraci těchto povolení, kontaktuje společnost danou firmu, která cizince zaměstnává, zda chce se zaměstnancem nadále spolupracovat a stojí

tedy o prodloužení jeho pobytu v České republice. Pokud dojde ke schválení procesu danou firmou a cizincem, postupuje se nadále stejně, jak již bylo popsáno výše.

### 3.6. SWOT analýza

Na základě výše provedených analýz budou pomocí SWOT analýzy identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Petyovský & Partners.

**Tabulka 7 SWOT analýza**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>S – silné stránky</b>  | <b>W – slabé stránky</b>                                |
|---|---|
| Know-how  | Nedostatečná propagace společnosti                      |
| Kvalifikovaní zaměstnanci   | Úzká nabídka služeb                                     |
| Již zavedený interní systém   | Nízké povědomí o společnosti                            |
| Dobré jméno firmy na úřadech  | Nedostačující kancelářské prostory                      |
| Individuální přístup ke klientům  | Nespolehlivost nových brigádníků, časté chyby           |
| Kvalita poskytovaných služeb  |   |
| Komunikace s klienty  |   |
| <b>O – příležitosti</b>   | <b>T – hrozby</b>                                       |
| Zvyšující se počet cizinců v ČR   | Vstup nových konkurentů na trh                          |
| Rostoucí počet cizinců ze třetích zemí migrujících do ČR                | Vysoké kvóty na přísun cizinců do ČR                    |
| Nejčastější účel pobytu cizinců v ČR je zaměstnání a sloučení s rodinou | Legislativní změny                                      |
| Nízká nezaměstnanost  | Ztráta klíčových partnerů                               |
| Legislativní změny  | Zahlcenost příslušných úřadů, dlouhé schvalovací řízení |
| Navázání spolupráce s globálními firmami                                |   |

K ohodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy bude použita metoda přiřazení důležitosti a vah. Bodová hranice důležitosti faktorů se pohybuje v rozmezí 1-5, kdy hodnocení 1 představuje nejméně důležitý faktor, a naopak číslo 5 značí nejvíce důležitý faktor. Nejprve bude zjištěn význam silných a slabých stránek společnosti, a to přiřazením důležitosti a váhy u každého z faktorů. Po vynásobení důležitosti a váhy faktoru, pak bude vypočten význam faktoru. Součet vah silných a slabých stránek společnosti je roven 100.

**Tabulka 8 Význam silných a slabých stránek podniku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Silné stránky</b>               | <b>Důležitost</b> | <b>Váha</b> | <b>Význam</b> |
|------------------------------------|-------------------|-------------|---------------|
| Know-how                           | 5                 | 12          | <b>60</b>     |
| Kvalifikovaní zaměstnanci          | 4                 | 8           | 32            |
| Již zavedený interní systém        | 5                 | 7           | 35            |
| Dobré jméno firmy na úradech       | 4                 | 8           | 32            |
| Individuální přístup ke klientům   | 5                 | 10          | <b>50</b>     |
| Kvalita poskytovaných služeb       | 5                 | 11          | <b>55</b>     |
| Komunikace s klienty               | 4                 | 9           | 36            |
| <b>Slabé stránky</b>               | <b>Důležitost</b> | <b>Váha</b> | <b>Význam</b> |
| Nedostatečná propagace společnosti | 5                 | 12          | <b>60</b>     |
| Úzká nabídka služeb                | 2                 | 3           | 6             |
| Nízké povědomí o společnosti       | 4                 | 10          | <b>40</b>     |
| Nedostačující kancelářské prostory | 3                 | 4           | 12            |
| Nespolehlivost nových brigádníků   | 3                 | 6           | 18            |

Tabulka 9 zachycuje identifikované příležitosti a hrozby, u nichž bude také vyčíslen jejich význam. Důležitost zůstává na stejné škále jako u předchozí tabulky, avšak již nebude přiřazena váha faktoru, ale pravděpodobnost výskytu daného faktoru. Škála pravděpodobností je od 1-5, kdy 1 je nejméně pravděpodobný vznik hrozby či příležitosti a naopak hodnota 5 je nejpravděpodobnější výskyt faktoru. Po vynásobení důležitosti a pravděpodobnosti výskytu faktoru, bude vypočítán význam jednotlivých hrozeb a příležitostí.

**Tabulka 9 Význam příležitostí a hrozeb podniku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Příležitosti</b>   | <b>Důležitost</b> | <b>Pravděpodobnost</b> | <b>Význam</b> |
|---|-------------------|------------------------|---------------|
| Zvyšující se počet cizinců v ČR   | 5                 | 5                      | <b>25</b>     |
| Rostoucí počet cizinců ze třetích zemí migrujících do ČR                | 4                 | 4                      | 16            |
| Nejčastější účel pobytu cizinců v ČR je zaměstnání a sloučení s rodinou | 4                 | 4                      | 16            |
| Nízká nezaměstnanost  | 5                 | 4                      | <b>20</b>     |
| Legislativní změny  | 3                 | 2                      | 6             |
| Navázání spolupráce s globálními firmami                                | 5                 | 3                      | 15            |
| <b>Hrozby</b>   | <b>Důležitost</b> | <b>Pravděpodobnost</b> | <b>Význam</b> |
| Vstup nových konkurentů na trh  | 5                 | 3                      | <b>15</b>     |
| Vysoké kvóty na přísun cizinců do ČR                                    | 4                 | 2                      | 8             |
| Legislativní změny  | 3                 | 2                      | 6             |
| Ztráta klíčových partnerů   | 5                 | 3                      | <b>15</b>     |
| Zahlcenost příslušných úřadů, dlouhé schvalovací řízení                 | 4                 | 5                      | <b>20</b>     |

### 3.6.1. Shrnutí SWOT analýzy

Z výše provedené SWOT analýzy byly identifikovány klíčové silné a slabé stránky podniku. Mezi silné stránky podniku se řadí především know-how společnosti a jejich majitel, bez kterého by firma vůbec neexistovala. S tím souvisí také vysoká kvalita a komplexnost poskytovaných služeb, které také patří mezi silné stránky společnosti. Třetí nejvýznamnější silnou stránkou je individuální přístup k zákazníkům, díky němuž jsou zákazníci se službami spokojeni. Naopak mezi slabé stránky podniku, a zde je prostor pro zlepšení, patří nedostatečná propagace firmy, spolu s nízkým povědomím o značce. Obě slabiny jsou nevýznamnější identifikované slabé stránky společnosti, které budou stěžejní pro návrhovou část této práce.

Nejvýznamnější identifikované příležitosti jsou zvyšující se počty cizinců v České republice a nízká nezaměstnanost. Tyto dva faktory spolu úzce souvisí, jelikož nízká nezaměstnanost podněcuje firmy k hledání pracovních sil mimo Českou republiku. Naopak největší hrozbu pro společnost představuje zahlcenost příslušných úřadů, které ústí v dlouhé schvalovací řízení. Naplnění této hrozby je kritickým bodem pro společnost,

jelikož by nemohla dostát svým závazkům vůči klientům, kteří zpravidla nechtějí na své nové zaměstnance čekat několik měsíců. Určitou hrozbu představuje také vstup nových konkurentů na trh, a s tím související ztráta klíčových partnerů, kteří by mohli k nové konkurenci přejít.

### **3.7. Shrnutí analytické části**

V úvodu analytické části je představena společnost Petyovský & Partners s.r.o spolu s jejím předmětem podnikání. Dále byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Vnější prostředí bylo zmapováno pomocí SLEPTE analýzy a atraktivita odvětví byla zkoumána pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Na analýzy vnějšího prostředí navázaly analýzy vnitřního prostředí, a to konkrétně využitím McKinseyho modelu 7S, který analyzuje 7 klíčových faktorů úspěchu společnosti. Následně byl popsán stávající marketingový mix společnosti, který byl rozšířen na 7P. Na závěr analytické části byla provedena SWOT analýza, která je výstupem všech provedených analýz a díky níž byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

Na základě vykonaných analýz lze konstatovat, že jsou oblasti, ve kterých je žádoucí provést změny vedoucí ke zlepšení situace společnosti. Tyto poznatky budou sloužit jako podklad pro zpracování návrhové části diplomové práce.

## 4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední kapitola diplomové práce se zaměřuje na návrhy, které vyplývají z analytické části práce. Jednotlivé návrhy by měly přispět ke zviditelnění společnosti Petyovský & Partners a budování image odborníků ve svém oboru. Nejprve budou popsány jednotlivé návrhy, které zahrnují tyto oblasti marketingového mixu:

- Produkt
- Cena
- Propagace
- Materiální prostředí
- Lidé

Návrhová část práce popisuje i doporučený harmonogram jednotlivých návrhů a náklady spolu s přínosy, které s sebou navržené kroky nesou. Na konci kapitoly budou identifikována rizika spojená s realizací návrhu a zformulována opatření pro snížení dopadu rizik.

### 4.1. Produkt

Z provedené analýzy stávajícího marketingového mixu společnosti Petyovský & Partners bylo zjištěno, že není nutné rozšiřovat stávající nabídku služeb. Poskytované služby jsou komplexní a přizpůsobeny individuálním požadavkům klientů, což je zajišťováno díky know-how majitelů firmy a tvoří největší konkurenční výhodu společnosti. Nicméně stávající nabídku služeb lze rozšířit o službu doplňkovou. Konkrétně by se jednalo o poradenství v oblasti zaměstnávání cizinců.

Nová služba poradenství by byla zaměřena na společnosti, které plánují zaměstnávat cizince nebo je již zaměstnávají a potřebují poradit se specifickými kroky či situacemi od odborníků. Jednalo by se jak o obecné poradenství, tak o konzultace v konkrétních situacích. Konzultace by bylo možné provádět formou předem domluvené osobní schůzky i formou telefonického hovoru. Výhodou navrhované služby jsou nulové náklady na její pořízení, jelikož lze využít kapacity stávajících konzultantů, kteří si případné konzultace mohou domluvit dle svých časových možností a preferencí. Navíc není nutné konzultanty nijak zaškolovat, jelikož by se jednalo o poradenství v oblastech, ve kterých se denně pohybují. Výstupem takovéto konzultace by byl jednoduchý manuál,

který by poskytoval souhrn jednotlivých kroků, které jsou potřeba v dané situaci klienta splnit. Tyto kroky si již musí klient zrealizovat sám bez účasti společnosti P&P. Je tedy patrné, že poradenských služeb budou spíše využívat firmy, které si zaměstnávání cizinců chtějí zařizovat svépomocně, ale chybí jim potřebné informace. I takové firmy jsou pro společnost P&P atraktivní, jelikož se v budoucnu mohou firmy vrátit a poptávat již komplexní služby P&P, protože se například firma rozrostla a zaměstnává mnohem více cizinců.

Jelikož má navrhované poradenství charakter doplňkové služby, není jejím hlavním cílem ziskovost, ale spíše možnost navázání nových a zajímavých kontaktů s firmami, které by se v budoucnu mohly stát dlouhodobými zákazníky společnosti P&P. Poradenství by také sloužilo jako forma odlišení se od konkurence, jelikož služby poradenství poskytuje zatím jen společnost Deloitte, což je ovšem velká nadnárodní společnost poskytující nejen imigrační služby, ale širokou škálu dalších služeb.

Doplňková služba by byla zakomponována do nabídek služeb na webových stránkách společnosti, a to kontaktním formulářem. Zpráva z kontaktního formuláře bude přeposílána do e-mailové schránky senior konzultantů. Z charakteru doplňkové služby není nutné, aby společnost propagovala samotnou službu, ale aby se zvýšilo celkové povědomí o společnosti Petyovský & Partners. Konkrétní návrhy propagace celé společnosti jsou rozpracovány v podkapitole 4.3 Propagace. Doplňkovou službu mohou nabízet i zaměstnanci, kteří doprovází klienty na OAMP a na pracovišti je osloví potenciální klient. Avšak je důležité zaměstnance proškolit a informovat, že je cílem získat nové klienty z řad atraktivních firem, a proto musí být poradenství doporučováno s rozumem, aby nedošlo k zahlcení konzultantů.

## **4.2. Cena**

Cenovou strategii již nabízeného portfolia služeb společnosti Petyovský & Partners není potřeba nikterak měnit. Ceník společnosti prošel obměnou na začátku roku 2020 a další navyšování cen by nebylo žádoucí, jelikož jak vyplynulo z provedených analýz, jsou ceny společnosti P&P nastaveny na vyšší úrovni než u její konkurence. Avšak vyšší ceny odráží také profesionální a komplexní služby společnosti od začátku až do konce imigračního procesu.



kalkulováno. Je důležité zmínit, že primárním cílem doplňkové služby není generace zisku, ale zvyšování povědomí o společnosti Petyovský & Partners, spolu s možností navázání nových kontaktů. Pokud by tedy nová služba přinesla alespoň jednoho klienta, se kterým by bylo možné v budoucnosti navázat dlouhodobou spoluprací, lze považovat cíl doplňkové služby za naplněný.

### **4.3. Propagace**

Z provedených analýz vyplynulo, že v rámci propagace společnosti je zde velký prostor pro zlepšení. Proto je tedy nosnou částí diplomové práce návrh propagace pro společnost Petyovský & Partners, který má za cíl zvýšit povědomí o společnosti a díky tomu přivést nové zákazníky do firmy.

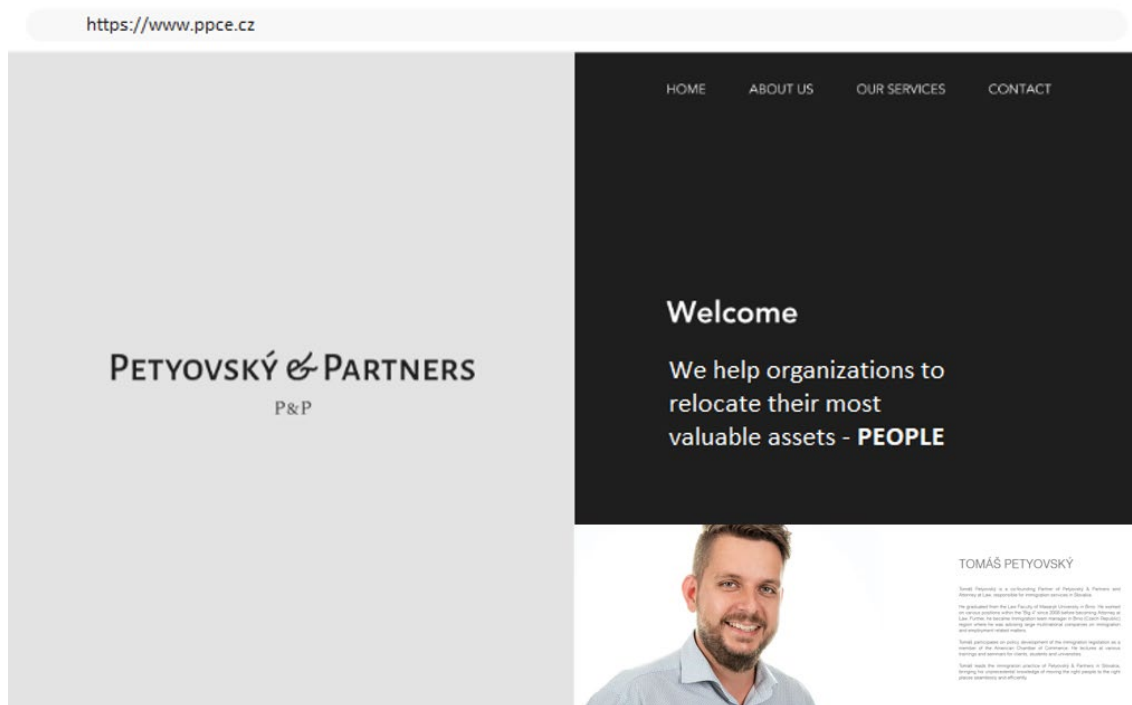
#### **4.3.1. Redesign loga a webových stránek**

Současné logo společnosti připomíná spíše písmeno „F“, což je lehce zavádějící s ohledem na název společnosti. Proto je žádoucí, aby došlo k redesignu samotného loga, které se promítne jak na webových stránkách společnosti, tak i na dalších standartních materiálech, které společnost každodenně používá jako například hlavičkový papír, vizitky, prezentace a další. Nové logo společnosti by mělo lépe korespondovat se jménem společnosti, ale také by mělo působit moderně, nadčasově a především profesionálně. Obrázek 6 zachycuje návrh možné podoby nového loga společnosti P&P.



*Obrázek 6 Návrh nového loga společnosti*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno výše, s novým logem je také žádoucí vytvořit nové webové stránky, na kterých se nové logo promítne. Návrh vzhledu úvodní stránky s novým logem zachycuje obrázek 7.



**Obrázek 7 Návrh nových webových stránek společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh loga a webových stránek je pouze ilustrační a slouží pro účely této diplomové práce. Je proto žádoucí, aby tvorbu nového loga spolu s redesignem webu zařadil profesionální grafik. Proto je doporučeno, aby společnost P&P popptala služby grafika externě. Pro výpočet alespoň orientačních nákladů pro tvorbu nového loga a webových stránek je použit ceník grafického studia Silic Média Creative. Grafické studio bylo vybráno především díky široké škále poskytovaných služeb, kladným recenzím studia, ale také lokace studia, které má jednu ze svých poboček v Praze, a proto by bylo možné dohodnout si i osobní schůzku s grafikem. Tabulka 11 zachycuje náklady spojené s redesignem loga a webových stránek společnosti Petyovský & Partners.

**Tabulka 11 Náklady na redesign loga a webových stránek**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Ceník, 2020))

| Položka                                 | Náklady (bez DPH) |
|---|-------------------|
| Profesionální logo s grafickým manuálem | 15 000 Kč         |
| Redesign stávajícího webu               | 7 000 Kč          |
| <b>Celkem</b>                           | <b>22 000 Kč</b>  |

V ceně návrhu profesionálního loga jsou zahrnuty tři grafické návrhy a dvě korektury. Celkem jsou tedy náklady na redesign loga a webových stránek odhadnuty na 22 000 Kč.

### 4.3.2. Zlepšení obsahu webových stránek

Spolu s redesignem webových stránek společnosti je potřeba také upravit celkový obsah webových stránek. Jednotlivé kroky pro zlepšení obsahu webových stránek jsou popsány níže.

#### Doplnění nové služby

V podkapitole 4.1 Produkt byla představena nová doplňková služba, konkrétně služba poradenství pro firmy, které hodlají zaměstnávat cizince, případně potřebují konzultaci při řešení konkrétního problému. Tuto novou službu je nutné zakomponovat do kategorie „Our Services“, kde bude služba popsána a zároveň zde bude kontaktní formulář, který odešle poptávku klienta na e-maily senior konzultantů.

Návrh na upoutávací text u doplňkové služby:

*„Are you a corporate that plans to employ foreign workers or you are already employing foreigners and you need a hint from an expert? We can offer you a consultation with one of our professionals who can deliver you the appropriate advice in your specific situation.“*

V následující tabulce 12 jsou odhadnuty náklady spojené s doplněním nové služby na webové stránky. Náklady spočívají především v čase, kterou musí jeden z majitelů strávit přípravou textů na webové stránky a nastavením kontaktního formuláře.

**Tabulka 12 Náklady na doplnění nové služby na web společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Položka</b>             | <b>Náklady</b>  |
|----------------------------|-----------------|
| Příprava textů             | 4 h             |
| Nastavení webu             | 3 h             |
| Náklady na hodinu majitele | 500 Kč          |
| <b>Náklady celkem</b>      | <b>3 500 Kč</b> |

#### Překlad webových stránek do češtiny

Nynější webové stránky společnosti Petyovský & Partners jsou pouze v anglickém jazyce, což může představovat problém s dohledatelností webových stránek

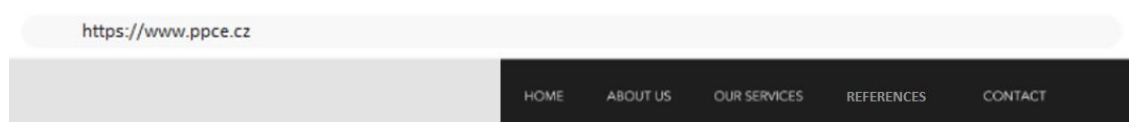
potencionálními klienty. Z provedené analýzy konkurence také vyplynulo, že největší hráči na trhu mají své webové stránky alespoň v českém jazyce, ale také v dalších světových jazycích. Proto je dalším návrhem překlad webových stránek do českého jazyka. Jelikož již existují webové stránky v angličtině a ve společnosti všichni zaměstnanci anglický jazyk ovládají, bude mít překlad textu webových stránek na starost jeden ze zaměstnanců společnosti P&P. Webové stránky spravuje jeden z majitelů společnosti, proto jakmile bude překlad hotov, nahraje nový jazyk na web. Do budoucna lze doporučit i předklad webových stránek do dalších jazyků jako je například ruština, vietnamština, korejština. Avšak překlad do zmíněných jazyků by již společnost P&P musela outsourcovat pomocí překladatelských společností, případně zkusit zajistit překlad přímo od rodilého mluvčího. Náklady spojené s překladem stránek jsou tedy vyčísleny pomocí hodin, které na překladech textů stráví zaměstnanec, ale také majitel, který bude muset nový web v českém jazyce zprovoznit. Odhad nákladů lze nalézt v následující tabulce 13.

**Tabulka 13 Náklady na překlad webu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Položka</b>                | <b>Náklady</b>  |
|-------------------------------|-----------------|
| Překlad textů                 | 4 h             |
| Náklady na hodinu zaměstnance | 200 Kč          |
| Zprovoznění webu v češtině    | 1 h             |
| Náklady na hodinu majitele    | 500 Kč          |
| <b>Náklady celkem</b>         | <b>1 300 Kč</b> |

### **Zřízení sekce referencí**

Dalším z návrhů pro zlepšení webových stránek je zřízení samostatné sekce na webu společnosti, kde si potenciální klient může dohledat recenze na společnost P&P. Navrhovaný název v angličtině je „References“ a sekce je zobrazena na obrázku 8 níže.



**Obrázek 8 Návrh na umístění sekce**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V nové kategorii by se měly nalézat reference z největších a nejznámějších společností, které jsou zákazníky P&P. Tyto reference lze získat například z HR oddělení firem, se kterými společnost P&P úzce spolupracuje při poskytování služeb. Avšak neměly by být opomenuty reference i samotných expatů a cizinců, kteří jsou stěžejní pro fungování společnosti, a především s nimi společnost přichází nejvíce do kontaktu. Proto je jejich zpětná vazba klíčová. V neposlední řadě by se zde mohly vyskytnout reference globálních providerů, kteří jsou partneři společnosti P&P a komunikují se společností denně.

Zpětnou vazbu od cizinců již společnost P&P má, avšak jí chybějí navrhované reference od globálních firem a lokálních společností, jelikož zpětná vazba od těchto společností probíhá formou rozhovorů a pravidelných meetingů. Chybí tedy písemná a ucelená recenze od těchto firem. Proto musí nejprve majitelé společnosti kontaktovat firmy a poprosit je o zaslání takové písemné recenze. Po sesbírání referencí bude nutné vybrat ty nejatraktivnější a přeložit je jak do angličtiny, tak do češtiny. Posléze lze tyto vybrané a přeložené recenze umístit do nové sekce na webové stránky P&P. Znovu budou tedy náklady odhadnuty pomocí času, který na návrhu majitelé společnosti stráví.

**Tabulka 14 Náklady na zřízení sekce referencí**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Položka</b>                   | <b>Náklady</b>  |
|----------------------------------|-----------------|
| Oslovení firem o reference       | 1 h             |
| Náklady na hodinu majitele       | 500 Kč          |
| Výběr referencí a jejich překlad | 3 h             |
| Náklady na hodinu zaměstnance    | 200 Kč          |
| Umístění referencí na web        | 2 h             |
| Náklady na hodinu majitele       | 500 Kč          |
| <b>Náklady celkem</b>            | <b>2 100 Kč</b> |

### **Zřízení vlastního blogu**

Posledním návrhem na vylepšení webových stránek společnosti Petyovský & Partners je zřízení vlastního blogu. V oboru imigračního práva a zaměstnávání cizinců lze nalézt spoustu témat, které je možné zahrnout právě do navrhovaného blogu. Na blogu bude možné najít články k různým tématům, které se hodí jak pro cizince žijící v České

republiky, tak pro české firmy, které cizince zaměstnávají. Blog by sloužil jako propojení mezi společností P&P a čtenáři blogu, jelikož by společnost P&P sdílela na blogu nejnovější zprávy z oblasti imigračních služeb, praktické rady, zábavné články či komentáře ke konkrétní situaci. Zejména v této době je praktické, aby byl firemní blog zřízen co nejdříve, jelikož by se pomocí něj mohly sdílet aktuální informace spojené s pandemií COVID-19, především tedy informace ohledně cestování, znovuotevření vízových center a českých ambasad či fungování imigračních úřadů v České republice.

Společnost P&P již na svých webových stránkách sekci „News“, která ovšem nebyla často aktualizována. Proto lze tuto sekci využít a přejmenovat ji na „Blog“. Výhodou je, že společnost P&P již vlastní účty na sociálních sítích, kde může články z blogu sdílet a podporovat čtenáře, aby články komentovali, sdíleli vlastní příběhy, zkušenosti a rady, ale také šířili články dál na svých sociálních sítích. Na sociálních sítích mohou čtenáři zanechat zpětnou vazbu, vznést dotaz, připomínku nebo jakékoliv doporučení na zlepšení, což by společnosti přineslo cenné informace nebo dokonce potenciální klienty.

Tvorbu článků a příspěvků na blog by měl na starosti jeden ze společníků firmy, konkrétně pan Miroslav Mejtský, který má v tomto směru již několikaleté zkušenosti. Na pravidelných týdenních setkáních společnosti by mohl být vyčleněn krátký čas na brainstorming, díky němuž by se vynesly návrhy na zajímavá témata či problematiku, které by se měly na blogu objevit. Na meetinzích by také docházelo k zadání konkrétních témat na tvorbu článku konkrétním zaměstnancům, kteří by o psaní článků na blog projevíli zájem. Při zavedení blogu je žádoucí, aby byly dopředu napsány alespoň 3 články, které se nahrají jak na blog, tak na sociální síť. Nový článek na blogu by se měl objevit alespoň dvakrát do měsíce, přičemž lze přepokládat, že v nynější situaci je možné psát články s vyšší frekvencí, jelikož se situace v České republice mění každým dnem. Odhadovaný čas na tvorbu zajímavého a kvalitního článku, který by byl vždy doplněn zajímavou grafikou, je stanoven na 3 hodiny. Následující tabulka 15 shrnuje počáteční náklady na vytvoření kategorie blogu na webových stránkách společnosti a napsání úvodních 3 článků.

**Tabulka 15 Počáteční náklady na tvorbu blogu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Položka</b>                      | <b>Náklady</b>  |
|-------------------------------------|-----------------|
| Čas potřebný k napsání článku       | 3 h             |
| Počet článků                        | 3               |
| Tvorba sekce blogu a nahrání článků | 2 h             |
| Náklady na hodinu majitele          | 500 Kč          |
| <b>Náklady celkem</b>               | <b>5 500 Kč</b> |

Počáteční náklady na zprovoznění blogu jsou odhadnuty na 5 500 Kč. První 3 články budou napsány společníky P&P, avšak lze předpokládat, že do psaní dalších článků budou zapojeni více i samotní zaměstnanci společnosti. Z toho důvodu jsou náklady na hodinu práce nižší než při psaní článků pouze majiteli společnosti. Průměrné hodinové náklady na psaní článků jsou odhadnuty na 430 Kč. Tabulka 16 zachycuje odhad měsíčních nákladů na chod blogu.

**Tabulka 16 Měsíční náklady na chod blogu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Položka</b>                | <b>Náklady</b>  |
|-------------------------------|-----------------|
| Čas potřebný k napsání článku | 3 h             |
| Počet článků za měsíc         | 2               |
| Náklady na hodinu práce       | 430 Kč          |
| Nahrání článků na blog        | 0,5 h           |
| Náklady na hodinu majitele    | 500 Kč          |
| <b>Náklady celkem</b>         | <b>2 830 Kč</b> |

### 4.3.3. Sociální sítě

Společnost Petyovský & Partners vlastní účty na dvou sociálních sítích, a to konkrétně na Facebooku and LinkedInu. Bohužel na obou sítích není společnost P&P příliš aktivní, což je velká škoda, jelikož sociální sítě mohou být dobrým nástrojem pro zviditelnění společnosti a oslovení potenciálních klientů. Proto budou navrženy kroky pro zlepšení komunikace na obou sociálních sítích.

## Facebook

Společnost P&P má založený účet na Facebooku již od června roku 2015. Ovšem správě účtu se nikdo moc nevěnuje, o čemž vypovídá i počet sledujících, kterých je pouhých 91. Využívání Facebooku s sebou nese hned několik výhod pro společnost, kterými jsou například nízkonákladová forma marketingové strategie, zvýšení povědomí o značce, přesměrování klientů na webové stránky společnosti nebo jedna z forem zákaznického servisu. V neposlední řadě je velkou výhodou odlišení se od konkurence, která sice Facebookové stránky ve většině případů vlastní, avšak obdobně jako je u tomu u společnosti P&P, jsou na nich neaktivní či sdílí nerelevantní obsah. Proto je žádoucí stanovit jasný a srozumitelný obsah, který bude společnost P&P na svém Facebooku sdílet.

Ze začátku by bylo vhodné sdílet na stránkách Facebooku společnosti příspěvky alespoň jednou týdně. Náměty na témata, které by se mohly v příspěvcích objevovat:

- postupné představování jednotlivých členů týmu P&P;
- sdílení článků na nově zřízením blogu společnosti;
- fotky či krátká videa z dění ve firmě;
- upozornění na změny legislativy nebo fungování imigračních úřadů;
- tipy, jak ušetřit čas při žádání o různé druhy povolení;
- recenze a příběhy klientů společnosti P&P.

Při sdílení příspěvků je důležité, aby docházelo k povzbuzování uživatelů Facebooku, aby reagovali na dané příspěvky nebo zveřejnili své vlastní komentáře, ať už ke společnosti jako takové nebo k tématům, která jsou pro uživatele Facebooku zajímavá. Takového povzbuzení lze dosáhnout pomocí jednoduchých otázek, jaký názor uživatelé na dané téma mají nebo jaká je jejich vlastní zkušenost apod. Aby dávala celková aktivita na Facebooku smysl, je nezbytné, aby byl věnován čas vyhodnocováním statistik, které lze na sociální síti sledovat. Díky těmto statistikám lze zjistit, jaký okruh uživatelů na stránky přichází. Jakmile společnost pozná lidi, kteří ji sledují, je možné přizpůsobit příspěvky společnosti tak, aby vyhovovaly potřebám a zájmům sledujících uživatelů. Správě Facebooku by se mohla věnovat zaměstnankyně společnosti, která by dostala tento úkol na starost. Jak bylo zmíněno výše, v začátcích by se měly příspěvky objevovat na

Facebooku společnosti jednou týdně, a proto by zaměstnankyni neměla správa sociální sítě zabrat více než 2 hodiny času týdně. Měsíční náklady spojené se správou profilu na Facebooku jsou vyčísleny v následující tabulce 17.

*Tabulka 17 Měsíční náklady na správu Facebooku*  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Položka</b>                | <b>Náklady</b>  |
|-------------------------------|-----------------|
| Správa Facebooku              | 8 h             |
| Náklady na hodinu zaměstnance | 200 Kč          |
| <b>Náklady celkem</b>         | <b>1 600 Kč</b> |

## **LinkedIn**

Společnost Petyovský & Partners má také založený účet na sociální síti LinkedIn, avšak profil společnosti má pouhých 89 sledujících. LinkedIn je skvělá platforma, jejímž prostřednictvím lze rozšířit povědomí o značce a oslovovat vedoucí pracovníky různých firem. Z toho důvodu se jedná o vynikající marketingový nástroj pro firmy orientující se na B2B trh. Toto kritérium společnost P&P splňuje. LinkedIn představuje prověřenou síť profesních kontaktů a informací, která má v České republice přes 1,6 milionů uživatelů a celosvětově zhruba 600 milionů uživatelů. Díky tomu LinkedIn vytváří prostor pro komunikaci s profesionály a potenciálními partnery.

V rámci sociální sítě LinkedIn je navrhováno využít placené cílené reklamy. LinkedIn podporuje následující formy reklamy:

- sponzorovaný obsah;
- sponzorované zprávy;
- dynamické reklamy;
- textové reklamy.

Jako u jakékoliv jiné formy reklamy je nejprve nutné definovat cíl, který má být reklamou dosažen. V tomto případě je hlavním cílem reklamy **zvýšení povědomí o značce**. Dalším krokem je definování cílové skupiny, kterou chce společnost pomocí reklamy oslovit. Velkou výhodou sociální sítě LinkedIn je právě její možnost cílení, jelikož lze vybrat z atributů jako je velikost společnosti, odvětví podnikání, demografie či vzdělání

a zájmy uživatelů. Společnost P&P by měla cílit na podniky, které podnikají v oboru IT, strojírenství a služeb. Tyto obory jsou zvoleny s přihlédnutím, k již existující klientele společnosti, a tudíž se jeví jako nejatraktivnější. Dalším atributem cílení je velikost podniku. Oslovené společnosti by měly mít 100 a více zaměstnanců, jelikož u těchto a větších společností lze předpokládat, že zaměstnávají cizince nebo by mohly cizince v budoucnu zaměstnávat. Za lokalitu cílení reklamy je zvolena Česká republika, přesněji firmy sídlící v Praze a v Brně, jelikož v těchto dvou městech má své pobočky i společnost P&P. Pro ještě konkrétnější zacílení lze specifikovat vzdělání uživatelů. V tomto případě se bude cílit na vysokoškolsky vzdělané uživatele, protože lze předpokládat, že majitelé firem, případně vysoce postavení manažeři, takové vzdělání dosahují. V neposlední řadě lze zařadit atribut zájmů, které cílí na uživatele s totožnými zájmy jako zaměření společnosti P&P. Mezi takové zájmy lze zařadit imigrační právo, globální mobilita, HR, mezinárodní imigrační profesionálové.

Při založení reklamní kampaně lze vybrat ze dvou způsobů, jak kontrolovat náklady za tuto reklamní kampaň, a to konkrétně:

- nastavení denního rozpočtu (minimální denní rozpočet je 10 USD) nebo
- nastavení celkového rozpočtu (minimální částka 10 USD). (Rozpočty kampaně – přehled, 2020)

V prvním případě se jedná o nastavení denního rozpočtu, který lze na reklamní kampaň vynaložit. Druhá možnost představuje nastavení celkového rozpočtu na kampaň, tedy nastavení maximální částky, která bude vynaložena na reklamu během celé doby trvání kampaně. Jelikož s placenou reklamou na sociální síti LinkedIn nemá doposud zkušenosti ani jeden z majitelů společnosti, je navrženo, aby se pro první spuštění kampaně spojené se školením s prací jak na osobních, tak na firemních profilech a správou celé kampaně obrátili na externího specialistu. Pro oslovení lze doporučit společnost PPC Profits, která má své pobočky jak v Brně, tak v Praze a bylo by tedy možné i osobní setkání spojené se proškolením. Školení by se také mohl zúčastnit jeden ze zaměstnanců, který by posléze reklamu a firemní profil na LinkedIn spravoval. Následující tabulka 18 shrnuje počáteční náklady spojené zejména se školením s externím specialistou a nastavením placené reklamy na LinkedInu.

**Tabulka 18 Počáteční náklady spojené s reklamou na LinkedIn**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Položka</b>                              | <b>Náklady</b>   |
|---|------------------|
| Školení se specialistou a nastavení kampaně | 10 000 Kč        |
| Budget na reklamu                           | 15 000 Kč        |
| <b>Náklady celkem</b>                       | <b>25 000 Kč</b> |

Počáteční náklady spojené s placenou reklamou na LinkedIn jsou odhadnuty na 25 000 Kč. Navrhovaný počáteční budget pro reklamu je odhadnut na 15 000 Kč. Pokud se bude reklama jevit jako úspěšná, bude možné naplánovat další kampaně, případně navýšit počáteční budget. Jak již bylo zmíněno výše, je navrhováno, aby se školení s externistou zúčastnil také zaměstnanec, který by správu LinkedIn dostal na starost. Proto tabulka 19 zachycuje měsíční náklady spojené se správou účtu LinkedIn. Mezi náklady lze zařadit především čas zaměstnance, který by správou LinkedInu neměl strávit více než 3 hodiny týdně. Každý týden by měl být také uskutečňován krátký meeting majitele společnosti spolu se zaměstnancem, kteří budou společně vyhodnocovat úspěšnost kampaně. Týdenní vyhodnocování kampaní zabere 0,5 h času majitele a kompetentního zaměstnance.

**Tabulka 19 Měsíční náklady na správu LinkedInu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Položka</b>                | <b>Náklady</b>  |
|-------------------------------|-----------------|
| Správa LinkedInu              | 12 h            |
| Náklady na hodinu zaměstnance | 200 Kč          |
| Vyhodnocení kampaně           | 2 h             |
| Náklady na hodinu majitele    | 500 Kč          |
| <b>Náklady celkem</b>         | <b>3 400 Kč</b> |

#### **4.4. Materiální prostředí**

V kapitole 4.3.1 této diplomové práce je navržen redesign loga společnosti, který by se měl promítnout do materiálního prostředí společnosti. Konkrétní návrhy, kde by se nové logo společnosti mělo objevit, budou představeny níže. Z analytické části vyplynulo, že

společnost P&P nevyužívá žádné reklamní předměty ve srovnání s její konkurencí. Reklamní předměty představují velký potenciál především v terénu, tedy na imigračních úřadech jako je OAMP či cizinecká policie, jelikož na tyto úřady vždy klienty doprovází některý ze zaměstnanců společnosti P&P. Na těchto imigračních úřadech se denně pohybuje velký počet cizinců, mezi nimiž se nachází například vysoce postavení manažeři firem či přímo majitelé firem, kteří představují pro společnost P&P potenciální klienty. Předměty, které ponosou logo společnosti jsou i znakem profesionality, například při pravidelných schůzkách se stávajícími klienty. Reklamní předměty lze využít i jako dárek pro stávající klienty, se kterými společnost P&P udržuje dobré vztahy a chce je takovým dárkem potěšit. Proto budou navrženy i konkrétní předměty, které by si společnost P&P měla nechat vyhotovit a aktivně je používat. Jelikož je cílem společnosti P&P vystupovat profesionálně ve svém oboru, je nutné, aby se i předměty, které ponosou logo společnosti, nesly ve stejném duchu.

### **Desky**

Prvním navrženým předmětem, na kterém by se mělo objevit nové logo společnosti jsou desky na dokumenty. Desky by se využívaly při schůzkách s klienty, kam je nutné přinést potřebné dokumenty. Grafický návrh vzhledu desek je zobrazen na obrázku 9.



**Obrázek 9 Návrh desek na dokumenty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (REDA - složky A4, 2020))

Desky by se nejvíce využívaly při návštěvách na imigračních úřadech, kde zaměstnanci P&P doprovází klienty na schůzky. Desky by fungovaly i jako rozpoznávací prvek. Je časté, že se zaměstnanci poprvé osobně setkávají s klienty právě až na příslušném úřadě a díky deskám s dobře viditelným názvem společnosti se klient s konzultantem lépe poznají. Nepředpokládá se, že desky by v jeden čas využívali všichni zaměstnanci, proto je navrhováno pořídit do každé kanceláře 5 kusů, dohromady tedy 10 desek.

### **Vizitky a jmenovky**

Spolu s novým logem je nezbytné upravit i vizitky. Vizitky jsou důležité především pro majitele společnosti. Grafický návrh vizitek bude součástí návrhu nového loga od externího grafika. Na firemních vizitkách by nemělo chybět logo společnosti spolu se jménem společníka, jeho telefon, e-mail a adresa kanceláře, kde společník sídlí. Na vizitkách by se měl také objevit odkaz na webové stránky společnosti. Jmenovky by měl vlastnit každý ze zaměstnanců a jejich využití je především při kontaktu s klienty. Pro cizince mohou být česká jména složitá, zvláště krátce po jejich příjezdu ze zahraničí, proto jim jmenovky pomohou s lepším zapamatováním si jména zaměstnance, a jeho identifikací, jak bylo nastíněno u desek výše. Jmenovku by proto měl mít vždy každý zaměstnanec umístěnou na viditelném místě. Další výhoda jmenovek tkví v kontaktu s úředníky na imigračních úřadech. Díky jmenovkám je pro úředníky snazší rozeznat, že doprovod cizince je ze společnosti P&P, což napomáhá především v budování dobrého jména společnosti na těchto úřadech, které jsou pro fungování společnosti klíčové. Vizualizace jmenovky je zobrazena níže.



***Obrázek 10 Návrh jmenovky pro zaměstnance***  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Poznámkový blok s perem

Dalším navrhovaným firemním předmětem je poznámkový blok s perem. Obojí budou mít využití nejen u zaměstnanců společnosti, kteří bloky využívají denně k plánování a zaznamenávání si různých poznámek, ale i u partnerů, kterým je lze nabídnout jako dárek při různých setkáních. V tomto roce bude společnost P&P slavit 5. výročí od jejího založení, což je pro obdarování a potěšení svých věrných klientů ideální příležitost. Poznámkový blok s perem jsou ve stejném přírodním stylu, stejně jako výše zmíněné desky. Přírodní styl je vybrán proto, aby dala společnost P&P svým klientům najevo, že jí není lhostejná ekologie, na kterou je v dnešní době kladem čím dál větší důraz. Jak bylo zmíněno, blok s perem poslouží i jako dárky klientům k výročí založení společnosti, proto je doporučeno objednat alespoň 50 kusů od obou předmětů.



*Obrázek 11 Návrh poznámkového bloku s perem*

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (REDA - poznámkový blok, 2020) a (REDA - kuličkové pero, 2020))

## Flashdisk

Posledním doporučeným reklamním předmětem je flashdisk s logem společnosti. Flashdisk je vybrán především z důvodu jeho vysoké využitelnosti. Stal se nepostradatelným pomocníkem při přenášení různých forem dokumentů. Znova mohou flashdisk využívat, jak samotní zaměstnanci společnosti, tak může sloužit jako dárek nejen pro stávající klienty. Flashdisk se řadí mezi dražší propagační předmět, proto by měl být darován s rozvahou, například pouze pro největší klienty společnosti. Případně lze na flashdisk nahrát zajímavou prezentaci o společnosti a takový flashdisk darovat

lukrativním potenciálním partnerům, kteří zvažují navázání spolupráce se společností P&P. Pro začátek je doporučeno objednat 15 kusů flashdisků. Návrh flashdisku s logem společnosti zachycuje obrázek 12.



**Obrázek 12 Návrh flashdisku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (REDA - USB flash disk, 2020))

V budoucnosti je možné zakomponovat do firemního portfolia i další propagační předměty, především pokud se projeví jejich přínos. Náklady spojené s pořízením navrhovaných propagačních předmětů jsou shrnuty v následující tabulce 20. Celkové náklady spojené se zakoupením navrhovaných reklamních předmětů jsou 12 495 Kč. Tato částka je adekvátní, jelikož jak bylo avizováno výše, propagační předměty jsou vyšší kvality stejně jako kvalita poskytovaných služeb společnosti.

**Tabulka 20 Náklady na propagační předměty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (REDA, 2020) a (Point4me, 2020))

| Položka               | Počet kusů | Cena bez DPH | Náklady          |
|-----------------------|------------|--------------|------------------|
| Desky                 | 10 ks      | 302 Kč       | 3 020 Kč         |
| Vizitky a jmenovky    | 100 ks     | 4,50 Kč      | 450 Kč           |
| Poznámkový blog       | 50 ks      | 88 Kč        | 4 400 Kč         |
| Kuličkové pero        | 50 ks      | 49 Kč        | 2 450 Kč         |
| Flashdisk             | 15 ks      | 145 Kč       | 2 175 Kč         |
| <b>Náklady celkem</b> |            |              | <b>12 495 Kč</b> |

## 4.5. Lidé

V rámci návrhové části diplomové práce byly zformulovány časově náročnější návrhy, především v podkapitole 4.3 Propagace. Z toho důvodu je možné zformulovat jednoznačné doporučení, a to přijetí nového zaměstnance, který bude mít na starosti doporučené marketingové návrhy. Firemní marketing však ještě není na takové úrovni, aby bylo nutné zaměstnat marketingového specialistu na plný úvazek. Z tohoto důvodu je navrhováno nabídnout navýšení pracovního úvazku již stávající zaměstnankyni, která do této doby pracovala pouze na zkrácený úvazek. Najmutí pracovní síly z řad společnosti s sebou nese hned několik výhod. Zaměstnankyně již firmu zná, zná její firemní kulturu a celý proces poskytovaných služeb, což ušetří čas jak majitelům, tak zaměstnancům společnosti především se zaškolováním. Další výhodou je, že není nutné pořizovat nové vybavení v podobě počítače, pracovního stolu a telefonu, vše již brigádnice vlastní. Ve firmě již pracuje studentka, která v červnu roku 2020 plánuje dokončit vysokou školu ekonomického zaměření, proto se jeví jako ideální jí novou pracovní pozici nabídnout. Jak bylo zmíněno výše, marketingové aktivity nepokryjí plný pracovní úvazek, proto by nová zaměstnankyně zhruba půlku svého úvazku věnovala konzultantské práci, kterou zastávala doposud a druhou polovinu správně navržených marketingových aktivit. Krátké zaškolení proběhne s majiteli společnosti, především v souvislosti s předáním přihlašovacích údajů k firemním sociálním sítím. Náklady spojené se novou zaměstnankyní jsou odhadnuty v následující tabulce 21. Měsíční mzdové náklady na novou zaměstnankyni jsou uvedeny včetně sociálního a zdravotního pojištění placeného zaměstnavatelem.

**Tabulka 21 Náklady na nového zaměstnance**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Položka</b>                               | <b>Náklady</b>   |
|--|------------------|
| <b>Měsíční mzdové náklady na zaměstnance</b> | <b>42 816 Kč</b> |
| Zaškolení                                    | 4 h              |
| Náklady na hodinu majitele                   | 500 Kč           |
| <b>Náklady celkem na zaškolení</b>           | <b>2 000 Kč</b>  |

## 4.6. Harmonogram realizace návrhů

V následující části diplomové práce je doporučen harmonogram jednotlivých klíčových aktivit při realizaci návrhů. S realizací návrhů by se mělo začít co nejdříve, proto jsou aktivity naplánovány od června roku 2020. Některé aktivity závisí od nábory zaměstnankyně na plný úvazek, z toho důvodu mohou začít nejdříve až v červenci. Také je důležité co nejdříve realizovat redesign loga a webových stránek, od čehož se odvíjí další aktivity. Některé návrhy jsou naplánovány až do konce roku 2020. Pokud budou návrhy vyhodnoceny jako přínosné, budou samozřejmě realizovány i v dalším roce. Časový plán je spíše orientační a jeho přesné dodržení společností Petyovský & Partners není zcela závazné. Avšak ideální by bylo začít především s redesignem loga opravdu nejpozději v červnu, aby zaměstnankyně, která má nastoupit v červenci, již měla potřebné podklady připraveny a mohla realizovat navržené kroky.

**Tabulka 22 Harmonogram realizace návrhů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Aktivita \ Měsíc                 | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. |
|----------------------------------|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| Nábor nové zaměstnankyně         |    |    |    |    |     |     |     |
| Zavedení doplňkové služby        |    |    |    |    |     |     |     |
| Redesign loga a webových stránek |    |    |    |    |     |     |     |
| Vylepšení webu                   |    |    |    |    |     |     |     |
| Překlad webu                     |    |    |    |    |     |     |     |
| Tvorba blogu                     |    |    |    |    |     |     |     |
| Správa Facebooku                 |    |    |    |    |     |     |     |
| Placená reklama na LinkedIn      |    |    |    |    |     |     |     |
| Správa LinkedInu                 |    |    |    |    |     |     |     |
| Vyhotovení reklamních předmětů   |    |    |    |    |     |     |     |

## 4.7. Shrnutí nákladů a přínosů návrhů

V následující tabulce 23 jsou shrnuty celkové náklady spojené s realizací vybraných návrhů. Jedná se o jednorázové náklady, které byly identifikovány a popsány u jednotlivých návrhů. Na konci tabulky jsou zmíněny pravidelné měsíční náklady, které představují měsíční mzdu nové zaměstnankyně. S měsíčními náklady spojenými s novou doplňkovou službou není v souhrnu kalkulováno, jelikož tyto náklady představují mzdy zaměstnanců, kteří již ve firmě pracují, a tudíž nedochází k navýšení měsíčních výdajů společnosti. Také výnosy plynoucí společnosti z nové služby již byly představeny v samostatné kapitole 4.2. Celkové náklady jsou kalkulovány bez DPH. Realizaci všech navržených kroků bude společnost P&P hradit ze svých vlastních zdrojů. Souhrn jednorázových nákladů je vykalkulován na 73 895 Kč bez DPH. Tato částka je poměrně vysoká, avšak je důležité zmínit, že společnost P&P doposud neinvestovala do svého marketingu téměř žádné zdroje, a proto je počáteční investice do marketingových aktivit vyšší. Také je důležité zmínit, že vysokou částku z nákladů tvoří práce externího grafika, jehož úkolem je redesign loga a webových stránek, které budou sloužit společnosti řadu dalších let.

**Tabulka 23 Celkové náklady na realizaci návrhů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Položka</b>               | <b>Náklady</b>   |
|------------------------------|------------------|
| Redesign loga a webu         | 22 000 Kč        |
| Doplnění nové služby na web  | 3 500 Kč         |
| Překlad webových stránek     | 1 300 Kč         |
| Zřízení sekce referencí      | 2 100 Kč         |
| Tvorba firemního blogu       | 5 500 Kč         |
| LinkedIn – školení a reklama | 25 000 Kč        |
| Propagační předměty          | 12 495 Kč        |
| Zaškolení nového zaměstnance | 2 000 Kč         |
| <b>Celkem</b>                | <b>73 895 Kč</b> |
| <b>Měsíční náklady</b>       | <b>42 816 Kč</b> |

Pro výpočet návratnosti investice do navržených marketingových aktivit bude použita hodnota průměrných měsíčních tržeb za rok 2019, která je však očištěna o přímé náklady,

jedná se tedy o průměrné měsíční hrubé rozpětí. Průměrné měsíční hrubé rozpětí je zvoleno z toho důvodu, že hlavním cílem návrhů je zvýšení povědomí o značce, což povede k získání nových zákazníků, a tudíž i k růstu tržeb. Aby však byla zvýšena vypovídací hodnota výpočtu, jsou od tržeb odečteny přímé náklady. Průměrné měsíční hrubé rozpětí za rok 2019 bylo 1,5 milionů Kč (Petyovský, 2020).

Po předchozí domluvě s majitelem společnosti panem Mgr. Tomášem Petyovským nebude do výpočtu doby návratnosti investice započítána mzda nové zaměstnankyně. Je to z toho důvodu, že majitelé společnosti plánují zaměstnat novou posilu do týmu i bez realizace marketingových aktivit. Budou vypočítány dvě varianty doby návratnosti investice, konkrétně pesimistický nárůst hrubého rozpětí o 1 % a optimističtější varianta v podobě nárůstu měsíčního hrubého rozpětí o 5 %.

### **Varianta 1**

Nárůst měsíčního hrubého rozpětí o 1 % tedy o 15 000 Kč.

$$\text{Návratnost: } \frac{73\,895}{15\,000} = 4,9263 \text{ měsíce}$$

Při scénáři varianty 1 bude doba návratnosti investice **4 měsíce a 28 dnů**.

### **Varianta 2**

Nárůst měsíčního hrubého rozpětí o 5 % tedy o 75 000 Kč.

$$\text{Návratnost: } \frac{73\,895}{75\,000} = 0,98527 \text{ měsíce}$$

Při scénáři optimistické varianty 2 bude doba návratnosti investice **30 dnů**.

Je důležité zmínit, že je velmi nepravděpodobné, aby se investice vracela již v prvním měsíci, kdy dojde k realizaci návrhů. Proto se jedná o pouze o informativní výpočet doby návratnosti a lze předpokládat, že u obou variant budou doby návratnosti investice delší než výše vypočtené hodnoty.

Jelikož hlavním cílem návrhů není zvýšení zisků společnosti, lze přínosy pro společnost jen těžce vyčíslit. Hlavním cílem formulovaných návrhů je zvýšení povědomí o značce. Tento cíl se prolíná do všech kroků návrhu. Lze však také identifikovat další nefinanční přínosy návrhů. U zavedení nové služby je nefinančním přínosem zvýšení spokojenosti

zákazníků, spolu s budováním vztahů s nimi. Nové logo sebou nese jednoznačnou identifikaci s duchem společnosti, což je především profesionalita poskytovaných služeb. Vylepšení webových stránek by mělo mít pozitivní vliv na zvýšení návštěvnosti webových stránek společnosti. Nefinančním přínosem firemního blogu je budování komunity kolem značky P&P, budování image společnosti, jakož to odborníků v oboru. Zlepšení sociálních sítí posiluje vztahy se zákazníky, jejich prostřednictvím lze oslovit zákazníky nové a interaktivně se zákazníky komunikovat. Pomocí reklamních předmětů, které budou sloužit jako dárky pro klienty, lze utužovat a prohlubovat vztahy se stávajícími klienty. Jelikož ale budou propagační předměty využívat také samotní zaměstnanci, jejich přínos tkví v jednoduché identifikaci zaměstnance firmy s novým klientem, budování image expertů. V konečném důsledku by se však veškeré nefinanční přínosy měly promítnout i v přínosech finančních, a to konkrétně v růstu počtu zákazníků a s tím spojené růsty tržeb společnosti.

#### **4.8. Analýza rizik**

Při procesu plánování jakékoliv změny je žádoucí provést také identifikaci možných rizik, spojených s plánovanou změnou. Tyto rizika ohodnotit podle stupně jejich možnosti vzniku a navrhnout konkrétní opatření, která by měla tyto rizika eliminovat či je úplně odstranit.

##### **4.8.1. Identifikace rizik**

Při realizaci navržených marketingových kroků pro společnost Petyovský & Partners je možné se setkat hned s několika riziky, která mohou v průběhu plnění plánu nastat. Lze mezi ně zařadit takové hrozby, které přímo ovlivní výkon společnosti P&P. V následující podkapitole jsou jednotlivá rizika identifikována. Spolu s riziky je nastíněn také možný scénář situace, který by mohl při naplnění identifikované hrozby nastat.

**Tabulka 24 Identifikace rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Označení | Riziko  | Scénář  |
|----------|---|---|
| R1       | Rozdílný výsledek od očekávání majitelů společnosti | Nebude dosaženo vytyčených cílů a přínosů, nedojde k růstu tržeb a zisků, nespokojenost majitelů          |
| R2       | Převýšení nákladů původního rozpočtu                | Vyšší náklady na realizaci návrhů, finanční problémy  |
| R3       | Nevhodný výběr komunikačních kanálů                 | Nedosažení stanových cílů, ztracený čas majitelů a zaměstnanců  |
| R4       | Špatné zacílení reklamy                             | Výběr špatné cílové skupiny, reklama tudíž nebude přínosná  |
| R5       | Nezájem o novou službu                              | Nenavázání nových kontaktů s potenciaálními klienty   |
| R6       | Neefektivnost tvorby blogu                          | Nezvýší se návštěvnost webu   |
| R7       | Nezajímavé nové logo společnosti                    | Špatná vizuální identita společnosti  |
| R8       | Chybná interpretace výsledků statistik              | Analýza neadekvátních dat, chybné závěry vyhodnocení kampaně  |
| R9       | Nedodržení časového harmonogramu                    | Zpoždění navržených aktivit, růst nákladů na realizaci  |
| R10      | Přetrvávající nouzový stav v ČR                     | Nižší zájem o služby, přetrvávající uzavření hranic neumožní vstup cizinců do ČR, propouštění zaměstnanců |

#### 4.8.2. Ohodnocení rizik

V následující části práce je nutné číselně ohodnotit výše identifikovaná rizika. Každé riziko bude ohodnoceno dvěma faktory, a to konkrétně pravděpodobností výskytu rizika a jeho mírou dopadu. Tabulka 25 zachycuje stupnici pro hodnocení rizik.

**Tabulka 25 Stupnice hodnocení rizik**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Hodnota</b> | <b>Pravděpodobnost vzniku rizika</b> | <b>Míra dopadu</b> |
|----------------|--------------------------------------|--------------------|
| <b>1</b>       | Velmi nízká                          | Bezvýznamná        |
| <b>2</b>       | Nízká                                | Méně významná      |
| <b>3</b>       | Střední                              | Významná           |
| <b>4</b>       | Vysoká                               | Velmi významná     |
| <b>5</b>       | Velmi vysoká                         | Kritická           |

Pravděpodobnosti vzniku rizika mohou nabývat hodnot 1 až 5, kdy hodnota 1 představuje minimální riziko vzniku a hodnota 5 maximální riziko vzniku. Míra dopadu rizika je také ohodnocena na škále od 1 do 5, kdy hodnota 1 značí nejmenší dopad a naopak hodnota 5 značí největší dopad rizika. Hodnota rizika (RPN) je následně vypočtena jako součin hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika a hodnoty míry dopadu rizika.

Na základě analýzy rizik spolu s ohodnocením jejich možností vzniku a dopadu, lze sestavit mapu rizik, která graficky znázorňuje hodnoty jednotlivých rizik. Pro posouzení významu jednotlivých rizik jsou definovány čtyři následující kategorie:

- Kvadrant bezvýznamných hodnot
- Kvadrant běžných hodnot
- Kvadrant významných hodnot
- Kvadrant kritických hodnot

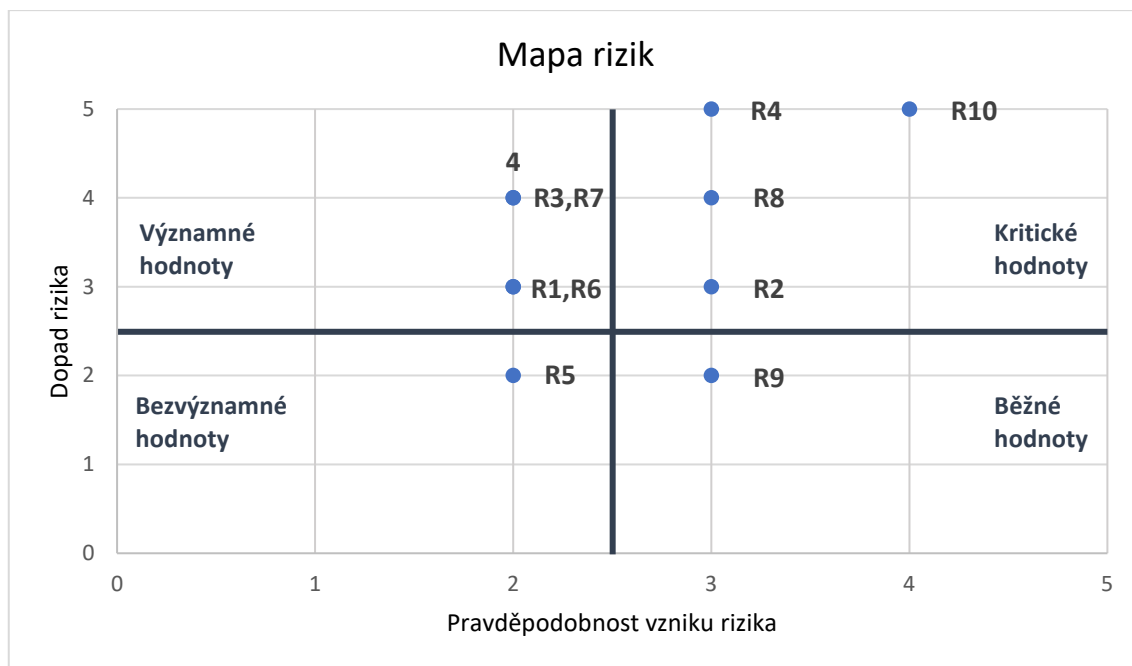
V následující tabulce 26 jsou ohodnoceny jednotlivá rizika dle definované stupnice.

**Tabulka 26 Ohodnocení výskytu a dopadu rizik**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Označení   | Riziko                                  | Výskyt | Dopad | RPN |
|------------|---|--------|-------|-----|
| <b>R1</b>  | Rozdílný výsledek od očekávání majitelů | 2      | 3     | 6   |
| <b>R2</b>  | Převýšení nákladů původního rozpočtu    | 3      | 3     | 9   |
| <b>R3</b>  | Nevhodný výběr komunikačních kanálů     | 2      | 4     | 8   |
| <b>R4</b>  | Špatné zacílení reklamy                 | 3      | 5     | 15  |
| <b>R5</b>  | Nezájem o novou službu                  | 2      | 2     | 4   |
| <b>R6</b>  | Neefektivnost tvorby blogu              | 2      | 3     | 6   |
| <b>R7</b>  | Nezajímavé nové logo společnosti        | 2      | 4     | 8   |
| <b>R8</b>  | Chybná interpretace výsledků statistik  | 3      | 4     | 12  |
| <b>R9</b>  | Nedodržení časového harmonogramu        | 3      | 2     | 6   |
| <b>R10</b> | Přetrvávající nouzový stav v ČR         | 4      | 5     | 20  |

Na základě analýzy rizik spolu s ohodnocením jejich možností vzniku a dopadu, lze sestavit mapu rizik, která graficky znázorňuje hodnoty jednotlivých rizik. Z výsledků ohodnocení rizik je patrné, že v kvadrantu kritických hodnot rizik se nachází hned 4 rizika, a to konkrétně rizika R2, R4, R8 a R10. Tyto rizika představují pro společnost největší hrozbu, proto je klíčové se na ně zaměřit a navrhnout k nim opatření jako první. Kvadrant významných rizik obsahuje také 4 rizika, kterým by měla být navržena opatření hned po opatření kritických rizik. Kvadrant běžných hodnot rizika má jen 1 riziko, které není nutné opatřit ihned, avšak je vhodné ho sledovat a věnovat mu pozornost. Posledním kvadrantem je kvadrant bezvýznamných hodnot rizika, které má jen jedno riziko. Nejzávažnější riziko tedy představuje riziko R10, které představuje riziko přetrvání nouzového stavu v České republice. Graf 2 graficky zobrazuje mapu jednotlivých rizik.



**Graf 2 Mapa rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 4.8.3. Opatření k minimalizaci rizik

Všechna rizika byla ohodnocena dle jejich pravděpodobnosti vzniku a jejich dopadu na společnost P&P. V tomto kroku analýzy budou navržena opatření, která by měla vést k jejich minimalizaci, případně k jejich úplné eliminaci. Následně je nutné znovu určit pravděpodobnost vzniku rizik po přijetí opatření a jejich dopadu na společnost. Na závěr bude přepočítána hodnota priority rizika (RPN).

Do kvadrantu kritických hodnot spadají čtyři rizika. Mezi nezávažnější riziko se řadí riziko R10 – přetrvávající nouzový stav v České republice, se kterým je především spojeno uzavření hranic, a tudíž nemožnost cizinců přicestovat do ČR. Pokud bude i tento stav nadále přetrvávat, mohlo by ve společnosti P&P dojít k velkému propouštění zaměstnanců, jelikož lze předpokládat, že dojde ke snížení poptávky po imigračních službách. Aby společnost P&P zabránila takovému scénáři, je nezbytné, aby majitelé společnosti zformulovali tzv. krizový plán, který jim pomůže toto těžké období překlenout. Dalším opatřením by mohlo být zavedení zcela nových forem služeb, které by společnost zavedla do svého portfolia. Příjmy z nových služeb by pokryly ztráty, spojené s nemožností cizinců přicestovat do České republiky. Opatření týkající se dalších

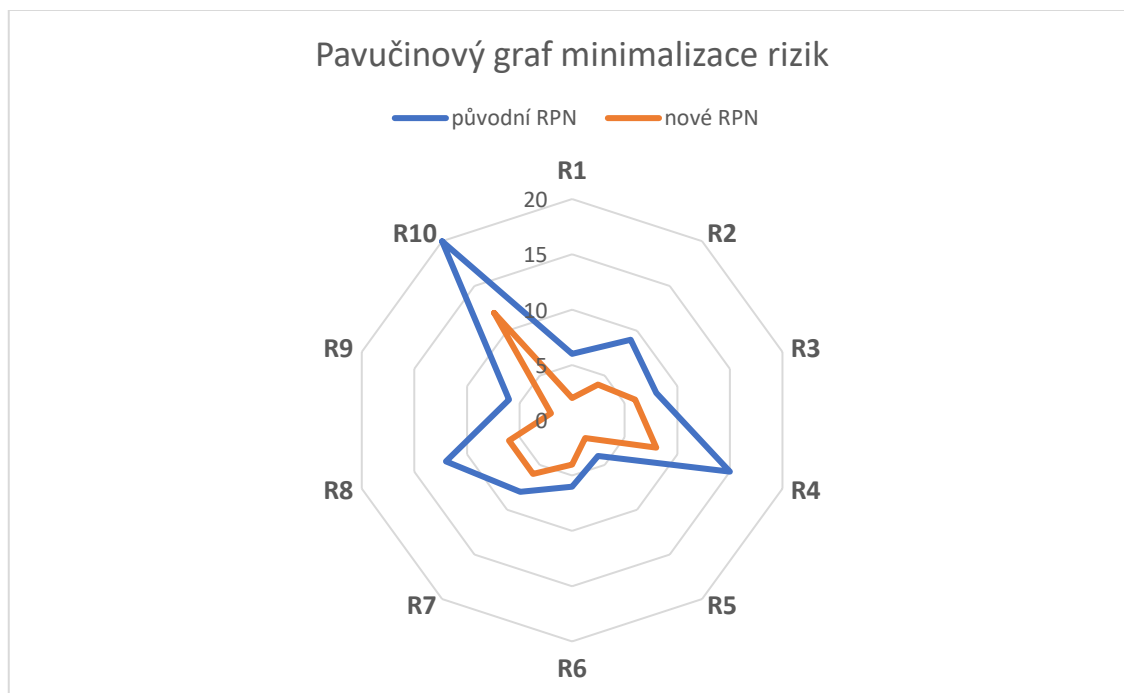
rizik, spolu s jejich novými hodnotami výskytu, dopadu a RPN jsou shrnuty v následující tabulce.

**Tabulka 27 Návrhy na opatření rizik s novými hodnotami RPN**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Označení   | Riziko                                  | Opatření   | Výskyt | Dopad | RPN |
|------------|---|--|--------|-------|-----|
| <b>R1</b>  | Rozdílný výsledek od očekávání majitelů | Formulace reálných cílů, kontrola plnění vymezených cílů                           | 1      | 2     | 2   |
| <b>R2</b>  | Převýšení nákladů původního rozpočtu    | Tvorba finanční rezervy, průběžná kontrola nákladů                                 | 2      | 2     | 4   |
| <b>R3</b>  | Nevhodný výběr komunikačních kanálů     | Konzultace s marketingovou agenturou nebo specialistou                             | 2      | 3     | 6   |
| <b>R4</b>  | Špatné zacílení reklamy                 | Podrobná analýza zákazníků, marketingový průzkum                                   | 2      | 4     | 8   |
| <b>R5</b>  | Nezájem o novou službu                  | Větší propagace služby, vytyčení přínosů pro zákazníky a tyto přínosy komunikovat  | 1      | 2     | 2   |
| <b>R6</b>  | Neefektivnost tvorby blogu              | Pravidelné vyhodnocování návštěvnosti webu, komunikace se zákazníky                | 2      | 2     | 4   |
| <b>R7</b>  | Nezajímavé nové logo společnosti        | Výběr profesionálního grafika, zpracování návrhů, detailní popis požadavků na logo | 2      | 3     | 6   |
| <b>R8</b>  | Chybná interpretace výsledků statistik  | Školení se specialistou, diskutovat výsledky mezi všemi majiteli                   | 2      | 3     | 6   |
| <b>R9</b>  | Nedodržení časového harmonogramu        | Vypracování detailního časového plánu spolu s alternativami                        | 2      | 1     | 2   |
| <b>R10</b> | Přetrvávající nouzový stav v ČR         | Vypracování krizového plánu, zavedení nových forem služeb                          | 3      | 4     | 12  |

Nejvýznamnější riziko R10 i po zavedení opatření spadá do kvadrantu kritických hodnot, proto je důležité ho neustále monitorovat a s vývojem situace rovněž zavádět nová opatření. Většina rizik se díky opatřením posunula do kvadrantu bezvýznamných rizik. Stále je ale potřeba dávat si pozor na rizika 3, 4, 7 a 8, která jsou na hranici významných rizik, avšak již s mnohem nižší pravděpodobností výskytu. Opatření rizik je tedy možné hodnotit kladně, což dokazuje i pavučinový Graf 3, který graficky zobrazuje snížení míry hrozby u každého rizika.



**Graf 3 Pavučinový graf minimalizace rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.9. Kontrola implementace návrhů

Majitelům společnosti Petyovský & Partners je doporučeno i nadále sledovat trendy v odvětví imigračních služeb, ale také celkovou situaci ve světě, která je způsobena současnou pandemií. Při implementaci návrhů je důležitá jejich průběžná kontrola, ale také analýza úspěšnosti navržených řešení. Především je doporučeno sledovat návštěvnost webových stránek a nově navrženého blogu, ale také strukturu sledujících na sociálních sítích. V neposlední řadě musí majitelé společnosti sledovat vývoj tržeb, nákladů a zisku. Všechna shromážděná data by se měla pravidelně vyhodnocovat a na jejich základě lze upravovat marketingový mix pro další období.

#### **4.10. Shrnutí návrhové části**

Vlastní návrhy řešení v této diplomové práci vycházely z analytické části, která odhalila prostor pro zlepšení marketingového mixu společnosti, především tedy v oblasti propagace společnosti, jejímž hlavním cílem je zvýšení povědomí o značce. V oblasti produktu byla navržena nová doplňková služba ve formě poradenství. V souvislosti se zavedením služby poradenství bylo nutné stanovit cenu za tuto službu. Pro zvýšení povědomí o společnosti byl v rámci propagace navržen redesign loga, které by více korespondovalo se jménem společnosti. Dalším návrhem byla úprava webových stránek související s redesignem loga a úprava obsahu webových stránek společnosti. Vylepšení obsahu webu spočívalo v doplnění nové služby do portfolia společnosti, překladu webových stránek do češtiny, připojení sekce referencí, ale také zřízení firemního blogu. V rámci propagace bylo navíc navržena komunikace na sociálních sítích, konkrétně na platformách Facebooku a LinkedIn, spolu s využitím placené reklamy na LinkedInu. Dále byly navrženy konkrétní propagační předměty, které by užívali nejen zaměstnanci společnosti. Poslední návrh souvisí s nedostatečnou kapacitou pracovních sil pro realizaci návrhů, proto je doporučeno přibrat dalšího zaměstnance.

Následně byly vyčísleny celkové náklady spojené s realizací návrhů a shrnuty finanční i nefinanční přínosy návrhů. Dále byl vytvořen časový harmonogram implementace návrhů. V závěru návrhové části byla provedena analýza rizik, která identifikovala potenciální rizika spojená s navrhovanými kroky a také byla navržena opatření pro minimalizaci těchto rizik. V poslední části byla formulována doporučení pro majitele společnosti v souvislosti s kontrolou implementace návrhů.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základně teoretických informací a provedených analýz navrhnout doporučení v oblasti marketingového mixu pro společnost Petyovský & Partners s.r.o. Diplomová práce byla rozdělena do tří hlavních částí.

První část této diplomové práce byla věnována literárním rešeršům, které se zabývaly především vymezením základních pojmů jako je marketing, marketing služeb, marketingové prostředí a marketingový mix. Literární rešerše poskytly teoretický základ pro vypracování analytické části práce.

Úvodem analytické části byla představena společnost Petyovský & Partners s.r.o., spolu s jejími hlavními zákazníky. Následně byla zpracována jak analýza obecného okolí, ve kterém společnost působí, a to pomocí SLEPTE analýzy, tak analýza oborového prostřední pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Výsledkem těchto analýz bylo určení vnějších faktorů, které ovlivňují podnikání společnosti a její postavení na trhu. Následovala interní analýza společnosti, která byla provedena pomocí McKinseyho modelu 7S, a také pomocí analýzy současného marketingového mixu 4P rozšířeného o další prvky 3P. Výsledky vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících společnost byly shrnuty ve SWOT analýze, která popisuje hrozby a příležitosti (externí analýza) a silné a slabé stránky společnosti (interní analýza).

Na základě analytické části práce byla vypracována závěrečná část, která představuje vlastní návrhy řešení pro zlepšení marketingového mixu společnosti Petyovský & Partners. Návrhy se dotkly pěti oblastí marketingového mixu, konkrétně produktu, ceny, propagace, materiálního prostředí a lidí. V rámci produktu byla navržena nová doplňková služba ve formě poradenství pro firmy, které potřebují poradit se svými specifickými potřebami ohledně zaměstnávání cizinců. V souvislosti se zavedením nové služby byla navržena cena, za kterou lze službu poskytovat. Nejslabší stránkou společnosti byla identifikována nedostatečná propagace, proto propagace představuje stěžejní část návrhové části práce. Nejprve byl v rámci propagace navržen redesign loga, a to z toho důvodu, aby nové logo více korespondovalo se jménem společnosti. Dalším návrhem byla úprava webových stránek společnosti jak vizuálně, což souvisí především s redesignem loga, tak obsahově. Ke zlepšení obsahu webových stránek společnosti bylo

navrženo zakomponování nové služby do portfolia nabízených služeb společnosti, překlad webu do českého jazyka, zřízení sekce referencí, ale také založení firemního blogu, který by obsahoval články související s problematikou zaměstnávání cizinců. V rámci propagace byla také navržena komunikace pomocí sociálních sítí a využití placené reklamy na platformě LinkedIn. V oblasti materiálního prostřední byly představeny konkrétní reklamní předměty, které by sloužily pro potřebu samotných zaměstnanců i jako dárky pro stávající a nové klienty. Poslední návrh se týkal personální oblasti společnosti, což souvisí především s nedostatečnou kapacitou lidského kapitálu pro realizaci návrhů, a proto bylo doporučeno zaměstnat dodatečnou pracovní sílu. V další kapitole byly vyčísleny náklady a přínosy spojené s realizací návrhů a odhadnut časový harmonogram implementace jednotlivých kroků návrhů. V závěru práce byla provedena analýza rizik, která popisuje hlavní rizika související s jednotlivými návrhy a opatření, jejichž pomocí lze dopad identifikovaných rizik minimalizovat. Poslední část práce byla věnována kontrole implementace návrhů.

Jednotlivé návrhy diplomové práce byly průběžně konzultovány s majitelem společnosti a jsou pro společnost realizovatelné. Návrhy na zlepšení marketingového mixu by měly být pro společnost přínosné a odpovídají hlavnímu cíli práce. Návrhy by měly rovněž pomoci ke zvýšení povědomí o společnosti u potenciálních klientů, což by mělo vést k růstu klientely společnosti, růstu tržeb a upevnění postavení společnosti na trhu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

About the network, 2020. *Deloitte* [online]. [cit. 2020-02-11]. Dostupné z: [https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/about-the-network.html?icid=bottom\\_about-the-network](https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/about-the-network.html?icid=bottom_about-the-network)

About Us, 2020. *IBS* [online]. © IBS - International Business Support [cit. 2020-02-11]. Dostupné z: <http://www.ibs-sro.com/About>

ACUTT, Mark, 2019. The Marketing Mix 4P's and 7P's Explained. *The marketing mix* [online]. [cit. 2019-12-09]. Dostupné z: <https://marketingmix.co.uk/>

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

Ceník, 2020. *Silic Média Creative* [online]. [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <http://www.silic-graphics.cz/cenik/>

Česká imigrační politika jen stěží drží krok s požadavky trhu, 2020. *Deloitte* [online]. Praha: Press releases [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/cze-tz-ceska-imigracni-politika-jen-stezi-drzi-krok-s-pozadavky-trhu.html#>

Čtvrtletní zpráva o migraci za čtvrté čtvrtletí roku 2019, 2019. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/ctvrtletni-zprava-o-migraci-za-ctvrte-ctvrtleti-roku-2019.aspx>

Data - počet cizinců, 2020. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/cizinci/cizinci-pocet-cizincu>

Definitions of Marketing, 2017. *American Marketing Association* [online]. [cit. 25-11-2019]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

FORET, Miroslav, 2010a. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3234-0.

FORET, Miroslav, Myles EFTOS a Max WHEELER, 2010b. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3234-0.

HDP, národní účty, 2020. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty)

CHAND, Smriti, 2019. 7 Elements used in Marketing Mix for Services. *Your Article Library* [online]. [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: <http://www.yourarticlelibrary.com/services/7-elements-used-in-marketing-mix-for-services/34003>

Inflace, spotřebitelské ceny, 2020. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

JANEČKOVÁ, Lidmila, 2000. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-716-9995-0.

KAŇOVSKÁ, Lucie, 2009. *Základy marketingu*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3838-5.

KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2012. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-210292-6.

LACKO, Branislav, 2019. RIPRAN - Metoda pro analýzu projektových rizik. *RIPRAN* [online]. [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: <https://ripran.cz/>

LAKE, Laura, 2019. What the Marketing Mix Is and Why It's Important. *The balance small business* [online]. [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: <https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-marketing-mix-2295520>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

Marketing Environment, 2019. *Oxford Learning Lab* [online]. Oxford Learning Lab [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: <https://www.oxfordlearninglab.com/p/marketing-environment>

O nás, 2019. *CzechRelocate* [online]. © CzechRelocate [cit. 2020-02-11]. Dostupné z: <http://czechrelocate.cz/>

*Petyovský & Partners s.r.o.* [online], 2019. Brno: Petyovský & Partners s.r.o. [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <https://www.ppce.cz/>

PETYOVSÝ, Tomáš, 2020. *Interview*. Bašty 2, Brno, 2. 3. 2020.

*Point4me: Vizitky* [online], 2020. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://profi.point4me.com/vizitky>

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0511-2.

Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2019, 2019. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2019>

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL, 2007. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3510-0.

REDA - kuličkové pero, 2020. *REDA* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://eshop.reda.cz/cs/natura/629412/629412>

REDA - poznámkový blok, 2020. *REDA* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://eshop.reda.cz/cs/adams/629217/629217>

REDA - složky A4, 2020. *REDA* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://eshop.reda.cz/cs/serpa/629206/629206>

REDA - USB flash disk, 2020. *REDA* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://eshop.reda.cz/cs/venter/640910/640910>

*REDA: Eshop* [online], 2020. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://eshop.reda.cz/cs>

Rozpočty kampaně – přehled, 2020. *LinkedIn* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/107019>

Služby při zajištění pracovního povolení a víza, 2020. *PwC* [online]. [cit. 2020-02-11]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/sluzby/danove-a-pravni-sluzby/sluzby-pri-zajisteni-pracovniho-povoleni-a-viza.html>

STORY, James, 2019. How to use the McKinsey 7S model in marketing. *Smart Insights* [online]. [cit. 2019-12-08]. Dostupné z: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/mckinsey-7s-model/>

Struktura odboru azylové a migrační politiky, 2019. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/migrace/clanek/struktura-odboru-azylove-a-migracni-politiky.aspx>

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-808-7197-172.

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

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012-2015. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2020-02-08].

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-8024720494.

Zaměstnanost, nezaměstnanost, 2020. *Český statistický úřad* [online]. ČSÚ [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

|        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| DPH    | Daň z přidané hodnoty             |
| HDP    | Hrubý domácí produkt              |
| HR     | Human resources                   |
| IBS    | International Business Support    |
| IT     | Informační technologie            |
| OAMP   | Odbor azylové a migrační politiky |
| P&P    | Petyovský & Partners              |
| PPC    | Pay-per-click                     |
| s.r.o. | Společnost s ručením omezeným     |

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....       | 18 |
| Obrázek 2 Marketingový mix .....                           | 22 |
| Obrázek 3 Složky produktu .....                            | 24 |
| Obrázek 4 Logo společnosti Petyovský & Partners s.r.o..... | 37 |
| Obrázek 5 Organizační struktura společnosti .....          | 53 |
| Obrázek 6 Návrh nového loga společnosti .....              | 68 |
| Obrázek 7 Návrh nových webových stránek společnosti .....  | 69 |
| Obrázek 8 Návrh na umístění sekce .....                    | 71 |
| Obrázek 9 Návrh desek na dokumenty .....                   | 79 |
| Obrázek 10 Návrh jmenovky pro zaměstnance .....            | 80 |
| Obrázek 11 Návrh poznámkového blogu s perem.....           | 81 |
| Obrázek 12 Návrh flashdisku .....                          | 82 |

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1 Počet cizinců v ČR v letech 2010-2019.....                | 41 |
| Tabulka 2 Nejčastější státní příslušnosti migrantů v ČR.....        | 41 |
| Tabulka 3 Míra nezaměstnanosti v letech 2013-2019 .....             | 43 |
| Tabulka 4 Shrnutí SLEPTE analýzy .....                              | 46 |
| Tabulka 5 Srovnání s konkurenty společnosti .....                   | 49 |
| Tabulka 6 Shrnutí Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil.....     | 51 |
| Tabulka 7 SWOT analýza.....   | 61 |
| Tabulka 8 Význam silných a slabých stránek podniku.....             | 62 |
| Tabulka 9 Význam příležitostí a hrozeb podniku.....                 | 63 |
| Tabulka 10 Odhad měsíčních nákladů, výnosů a zisku nové služby..... | 67 |
| Tabulka 11 Náklady na redesign loga a webových stránek.....         | 69 |
| Tabulka 12 Náklady na doplnění nové služby na web společnosti ..... | 70 |
| Tabulka 13 Náklady na překlad webu .....                            | 71 |
| Tabulka 14 Náklady na zřízení sekce referencí.....                  | 72 |
| Tabulka 15 Počáteční náklady na tvorbu blogu.....                   | 74 |
| Tabulka 16 Měsíční náklady na chod blogu .....                      | 74 |
| Tabulka 17 Měsíční náklady na správu Facebooku.....                 | 76 |
| Tabulka 18 Počáteční náklady spojené s reklamou na LinkedIn.....    | 78 |
| Tabulka 19 Měsíční náklady na správu LinkedInu.....                 | 78 |
| Tabulka 20 Náklady na propagační předměty .....                     | 82 |
| Tabulka 21 Náklady na nového zaměstnance.....                       | 83 |
| Tabulka 22 Harmonogram realizace návrhů.....                        | 84 |
| Tabulka 23 Celkové náklady na realizaci návrhů.....                 | 85 |
| Tabulka 24 Identifikace rizik.....                                  | 88 |
| Tabulka 25 Stupnice hodnocení rizik .....                           | 89 |
| Tabulka 26 Ohodnocení výskytu a dopadu rizik .....                  | 90 |
| Tabulka 27 Návrhy na opatření rizik s novými hodnotami RPN .....    | 92 |

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

|  |    |
|--|----|
| Graf 1 Struktura zákazníků společnosti .....   | 39 |
| Graf 2 Mapa rizik.....                         | 91 |
| Graf 3 Pavučinový graf minimalizace rizik..... | 93 |