

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Aneta Kotalová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Marketingová segmentace zvoleného trhu  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Aneta Kotalová**  
Osobní číslo: **E21249**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Marketingová segmentace zvoleného trhu**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je navrhnout marketingovou segmentační strategii pro zvolený podnik na základě analýzy zákaznických segmentů s využitím měření trhu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Měření trhu.
- Analýza zákaznických segmentů.
- Návrh segmentační strategie.
- Závěr.

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.  
KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.  
KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 18th Edition. New York: Pearson, 2019. ISBN 9780135766590.  
KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER a Alexander CHERNEV. *Marketing Management*. 16th Edition. Harlow: Pearson, 2021. ISBN 9781292404813.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2023  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2024

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.  
děkan

LS.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Marketingová segmentace zvoleného trhu jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 19.4.2024

Aneta Kotalová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce, Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D., za její ochotu, vstřícný přístup, cenné rady a čas, který mi při psaní této práce věnovala. Dále také Danielu Kotalovi, za poskytnutí informací a rad pro vypracování praktické části a všem, kteří mě během psaní bakalářské práce podporovali.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce zkoumá segmentační strategii holdingu na základě zákaznických segmentů a měření trhu. Podle provedených analýz jsou navržena doporučení, jak zlepšit segmentační strategii holdingu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Marketing, trh, marketingová segmentace, zákazník, konkurence, segmentační strategie

## **TITLE**

Marketing segmentation of the selected market

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis examines the segmentation strategy of a holding company based on customer segments and market measurement. According to the analyses, recommendations are proposed to improve the segmentation strategy of the holding company.

## **KEYWORDS**

Marketing, market, marketing segmentation, customer, competition, segmentation strategy

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 TRH A MARKETING.....	12
1.1 Trh.....	12
1.1.1 Subjekty trhu.....	12
1.1.2 Trh B2B .....	12
1.1.3 Velikost a charakter trhu.....	13
1.1.4 Konkurence .....	14
1.1.5 Zákazník.....	16
1.2 Marketing.....	17
2 SEGMENTACE TRHU.....	18
2.1 Segmentační strategie .....	18
2.1.1 Nediferencovaný marketing.....	18
2.1.2 Diferencovaný marketing .....	18
2.1.3 Koncentrovaný marketing.....	19
2.2 Segmentační kritéria .....	19
2.3 Modely segmentace na B2B trhu.....	20
2.4 Proces segmentace trhu.....	21
2.5 Targeting a Positioning .....	22
2.6 Analýza zákaznických segmentů .....	22
2.6.1 Loajalita zákazníků .....	24
3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU .....	25
3.1 Holdingové firmy.....	25
3.2 Segmentační strategie holdingu .....	26
4 ANALÝZA ZÁKAZNICKÝCH SEGMENTŮ.....	28
4.1 Školy .....	28
4.2 Státní správa.....	29



4.3	Podnikatelské subjekty .....	29
4.4	Loajalita zákazníka .....	30
4.5	Segmenty v číslech .....	30
5	KONKURENCE .....	35
5.1	Analýza konkurence .....	35
5.2	Rozdělení konkurence podle tržního podílu .....	39
6	MĚŘENÍ TRHU V PARDUBICKÉM KRAJI.....	41
7	NÁVRH SEGMENTAČNÍ STRATEGIE.....	43
7.1	Koncentrovaný marketing.....	43
7.2	Nediferencovaný marketing.....	44
7.3	Diferencovaný marketing .....	44
7.4	Doporučení pro zlepšení segmentační strategie.....	44
7.5	Harmonogram návrhů .....	46
7.6	Náklady a přínosy navrhovaných změn.....	49
7.6.1	Náklady .....	50
7.6.2	Přínosy .....	51
	ZÁVĚR .....	52
	POUŽITÁ LITERATURA .....	53

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vnořený přístup.....	20
Obrázek 2: Graf počtu spravovaných zařízení u jednotlivých segmentů .....	31
Obrázek 3: Graf počtu klientů v jednotlivých segmentech.....	32
Obrázek 4: Graf měsíčního příjmu z jednotlivých subjektů .....	32
Obrázek 5: Graf výše paušálů u škol a strávený čas .....	33
Obrázek 6: Graf Výše paušálů státní správy a strávený čas .....	33
Obrázek 7: Graf výše paušálů podnikatelských subjektů a strávený čas.....	34
Obrázek 8: Harmonogram změny smluv .....	46
Obrázek 9: Harmonogram tvorby nových webových stránek .....	47

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled příjmů a klientů zkoumaného holdingu.....	31
Tabulka 2: Rozdělení konkurence podle tržního podílu .....	39
Tabulka 3: Náklady na změny v segmentační strategii .....	51
Tabulka 4: Odhadované přínosy změn v segmentační strategii .....	51

## ÚVOD

Volba segmentační strategie je pro podniky zásadním krokem. Je důležité, aby si předem stanovily, na jaké zákazníky se podle svých možností a preferencí zaměří.

V bakalářské práci je zkoumána segmentační strategie holdingu, který se zabývá prodejem výpočetní techniky a správou zařízení pro úřady, firmy a školy. Práce je zaměřena konkrétně na outsourcing, jedná se pouze o jednu ze služeb, které holding nabízí.

V dnešní době je, nejen v odvětví IT, problém s loajalitou zákazníků. Správná segmentační strategie pomáhá podnikům lépe poznat své zákazníky, najít nové tržní příležitosti a efektivně alokovat své zdroje.

Cílem práce je navrhnout marketingovou segmentační strategii pro zvolený podnik na základě analýzy zákaznických segmentů s využitím měření trhu.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V jednotlivých kapitolách teoretické části je popsán marketing a trh. Podrobně je zde také vysvětlena segmentace trhu, která je zaměřena na B2B trh.

Na základě hlavního cíle bakalářské práce je v praktické části použita analýza zákaznických segmentů, měření trhu a analýza konkurence podle Kotlera. Analýza konkurence je omezena pouze na Pardubický kraj s ohledem na místo působení zkoumaného holdingu.

V praktické části jsou v rámci analýzy konkurence zmiňovány firmy ARION spol. s r.o., XANADU a.s., OR-CZ spol. s r.o., DanComputers services s.r.o., EXPERIA GROUP s.r.o., Computer services s.r.o., MAJT s.r.o., VX Systems, s.r.o., a Foxnet s.r.o., které jsou zkoumány na základě jejich webových stránek.

Na konci bakalářské práce jsou sepsány přínosy, které navrhovaná zlepšení segmentační strategie holdingu přinesou.

# 1 TRH A MARKETING

Kapitola se zaměřuje na popis trh jako celek. Popisuje jeho jednotlivé subjekty, charakter a velikost. Dále se také věnuje popisu marketingu.

## 1.1 Trh

Trh je místo, kde se střetává nabídka s poptávkou. Dochází zde ke směně zboží a služeb za peněžní prostředky.

Dříve byl trh považován za místo, kde se lidé setkávali za účelem směny zboží. V dnešní moderní společnosti není nutné mít fyzické místo, kde se budou kupující a prodávající setkávat za tímto účelem. Moderní technologie a doprava usnadnily směnu zboží. Díky nim je možné obdržet více objednávek, které jsou vyřízeny rychleji a bez fyzického kontaktu mezi kupujícím a prodávajícím (Kotler, 2007).

### 1.1.1 Subjekty trhu

Lze rozlišit tři subjekty trhu a to domácnosti, podniky a stát (Světlík, 2018).

Domácnosti vstupují na trh zboží a služeb jako kupující i jako prodávající. Jako kupující poptávají výrobky a služby k uspokojení vlastních potřeb. Na straně prodávajících se ocitají v okamžiku, kdy nabízejí své výrobní faktory, jako je práce, půda a kapitál, podnikům a obdrží za ně důchod (Světlík, 2018).

Podniky na trh vstupují také jako kupující i prodávající. Prodávají své výrobky a nakupují výrobní faktory od domácností. Na trh vstupují hlavně za účelem zisku (Světlík, 2018).

Posledním subjektem je stát, který je velmi specifický. Stát na trh vstupuje pomocí státních podniků nebo státních zakázek. Stanovuje také legislativu a pravidla pro celkové fungování trhu (Světlík, 2018).

### 1.1.2 Trh B2B

B2B trh, který zahrnuje obchod mezi firmami, má obrovský rozsah. Většina společností prodává své produkty a služby výhradně jiným firmám, a objem těchto obchodů často výrazně převyšuje tržby z prodeje koncovým spotřebitelům. Mezi hlavní rozdíly mezi B2B a B2C trhem patří struktura trhu, poptávka, charakteristika nákupních jednotek a způsoby rozhodování, včetně procesu rozhodování (Kotler, 2007).

B2B trh se vyznačuje větší geografickou koncentrací a poptávka organizací je na tomto trhu odvozená kvůli závislosti na změnách v poptávce po spotřebním zboží. Na tomto typu trhu je

převážně neelastická pohledávka, celková pohledávka se v krátkém období nemění při změně ceny. Povaha nákupního chování je zde profesionálnější a často za společnosti nakupují školení nákupčí (Kotler, 2007).

Lze tedy říct, že rozhodování na B2B trhu je složitější a zaměřuje se převážně na dlouhodobé vztahy.

### **1.1.3 Velikost a charakter trhu**

Trh je tvořen současnými a potenciaálními zákazníky, kteří jsou ochotni koupit výrobek nebo službu dané firmy. Pro vytvoření představy o velikosti trhu je nutné odhadnout poptávku po daném výrobku nebo službě, která se může vztahovat k celému trhu nebo konkrétnímu podniku (Grosová, 2002). Velikost trhu závisí na počtu zákazníků, kteří mají zájem o produkt, příjem a přístup (Kotler, 1992).

Základními pojmy při určování velikosti trhu jsou potenciální trh, dostupný trh, obsluhovaný trh a proniknutý trh (Kotler, 1992).

Potenciální trh tvoří spotřebitelé, kteří mají o daný výrobek nebo službu zájem (Grosová, 2002). U určitého druhu zboží nebo služeb je možné poskytovat je pouze určité skupině zákazníků, například dospělým zákazníkům. Toto zboží se nabízí na dostupném trhu. Na tomto trhu nemají zákazníci pouze zájem, příjem a přístup, ale také kompetenci (Kotler, 1992). Obsluhovaný trh je část trhu, který se podnik rozhodne svými výrobky nebo službou obsluhovat. Poslední je proniknutý trh, na kterém jsou zákazníci, kteří u podniku v minulosti daný výrobek nebo službu nakoupili (Grosová, 2002).

Důležité je také rozlišovat několik ukazatelů. Kapacita trhu je potenciální počet spotřebitelů, je zde předpoklad, že produkt nebo službu nakupují všichni na daném trhu. Ukazatel průniku neboli penetrace je vyjádřený v procentech a ukazuje podíl zákazníků, kteří daný produkt koupili na celkový počet možných uživatelů. Dalším ukazatelem je tržní podíl, který porovnává prodej daného podniku a celkový prodej vyjádřený v procentech. Relativní tržní podíl také porovnává prodej daného podniku, ale u tohoto ukazatele oproti třem největším podnikům nebo největšímu podniku na daném trhu (Grosová, 2022).

### **1.1.4 Konkurence**

Konkurence jsou subjekty, které se vyskytují na trhu a jsou si podobné produktově nebo vnitřně. Významem konkurence je neustálé zlepšování podniku a je nutné její vývoj neustále sledovat (Zamazalová, Procházka, 2010).

Na trhu lze získat konkurenční výhodu. Odlišnost od konkurentů je obvykle v koupi produktu od dané společnosti, a ne od jejích konkurentů. Pro dlouhodobou konkurenční výhodu je nutné, aby se kryla s potřebami zákazníka (Bloudek, 2013).

Každý podnik má povinnost poznat svou konkurenci, aby mohl zvolit strategii.

Autoři rozdělují konkurenci podle různých kritérií, Mathew Pitt (2017) ji dělí na 3 základní skupiny, přímou konkurenci, nepřímou konkurenci a náhradní konkurenci.

Přímou konkurencí je firma, která poskytuje stejné skupině zákazníků stejné produkty nebo služby jako společnost, která konkurenci analyzuje. Jedná se o konkurenty, kteří jsou společnosti nejbližší a mají několik podobností (Pitt, 2017).

Konkurence, která stejné skupině zákazníků prodává jiné produkty nebo služby, je konkurence nepřímá. Každá společnost se specializuje na něco jiného, ale stále podnikají ve stejném oboru (Pitt, 2017).

Poslední skupinou, kterou rozlišuje, jsou náhradní konkurenti. Jedná se o nepředvídatelné konkurenty, protože se snaží produkty a služby na trhu nahradit něčím novějším, efektivnějším nebo rychlejším (Pitt, 2017).

Konkurenci rozdělenou do těchto tří skupin je jednodušší poznat a dále ji analyzovat. Existuje, ale více způsobů, jak konkurenci dělit.

### **Rozdělení konkurence podle tržního podílu**

Na trhu mají firmy odlišné cíle, zdroje a také strategie. Jednotlivé firmy na vybraném trhu zaujímají jinou konkurenční pozici. Philip Kotler (1992) charakterizoval 4 konkurenční pozice, a to tržní vůdce, tržní vyzyvatel, tržní následovatel a tržní troškař.

Tržní vůdce má na daném trhu největší podíl, minimálně 40 % trhu. Firmy na této pozici nutí ostatní subjekty trhu k cenovým změnám, zavádění nových výrobků a vylepšování jejich distribuce a propagace. Tržní vůdce může být pro konkurenty orientačním bodem při soupeření, napodobování a vyhnutí. Dominantní firma nemá své postavení jisté. Ostatní subjekty na ni

neustále útočí a snaží se získat její pozici na trhu. Je nutné, aby s peněžními prostředky nakládala obezřetně. Pro udržení monopolní pozice je nutné zaměřit se na zvětšení celkové poptávky trhu, udržení stávajícího tržního podílu a také jeho zvětšení (Kotler, 1992).

Další konkurenční pozicí je tržní vyzyvatel, tuto pozici lze nazývat také jako pronásledovatel nebo stopař. Tuto pozici zaujímají firmy, které jsou na druhém, třetím nebo čtvrtém místě na trhu. Většina tržních vyzyvatelů má za strategický cíl zvětšení tržního podílu a útočení na vůdce trhu (Kotler, 1992). Pokud tržní vyzyvatel nechce útočit na vůdce trhu, může zaujímat ofenzivní strategii (Tomek, 2009).

Tato strategie je zaměřena převážně na menší a střední podniky, lze ji využívat i u velkých firem (Tomek, 2009).

Tržní následovatel má na trhu menší podíl. Obvykle nevstupuje do konkurenčních bojů, ale následuje vůdce trhu. Inovuje výrobky, zlepšuje služby, snižuje náklady a cenu výrobků (Tomek, 2009). Při této strategii musí firmy obvykle obětovat vedoucí postavení na trhu, ale i přes to může dosáhnout velkých zisků. Následovatel musí vstupovat na nové trhy, není tedy pouze pasivní. Podle Philipa Kotlera (1992) si může vybrat ze 3 následovatelských strategií:

- parazit napodobuje vůdce trhu, sám nevymýšlí, pouze parazituje,
- napodobitel, který kopíruje vůdce trhu, ale udržuje si i určité odlišnosti, například v ceně nebo balení,
- upravovatel, který upravuje a zdokonaluje výrobky dominantní firmy na trhu.

Poslední konkurenční pozicí je podle Philipa Kotlera (1992) tržní troškař, Tomek (2009) tuto pozici nazývá výklenkář. Firmy se zaměřují na malá tržní místa neboli výklenky, na které ostatní firmy zapomínají. I přes malý tržní podíl jsou firmy ziskové, protože velmi dobře znají cílovou skupinu. Strategie tržního troškaře je zaměřena na malé firmy, protože nemají velké množství zdrojů.

Strategie tržního vůdce a tržního vyzyvatele mají rozvojový potenciál, naopak zbylé strategie se zaměřují především na obranu svého doposud získaného tržního podílu (Tomek, 2009).

### 1.1.5 Zákazník

Zákazníkem je jednotlivec nebo podnik, který od společnosti nakupuje zboží nebo služby. Pro podniky jsou zákazníci důležití, protože bez nich nemohou přežít ani prosperovat (Kenton, 2023).

Pojem zákazník je často zaměňován s pojmem spotřebitel. Spotřebitel je také jednotlivec nebo podnik, který ale spotřebovává nebo využívá nakoupené zboží nebo službu. Zákazník může být zároveň spotřebitel, tzn. nakoupené zboží nebo službu také spotřebuje (Kenton, 2023).

Zákazníci jsou klasifikováni mnoha způsoby, ale podle Willa Kentona (2023) jsou děleni na zákazníky externí a interní. Externí zákazníci nakupují od podniků konečné zboží a služby. Interními zákazníky jsou často zaměstnanci podniku, nebo také jednotlivci a podniky, které jsou spojeny s operacemi podniku.

Hannah Wren a Staff Writer (2024) ve svém článku popisují 12 typů zákazníků:

- potenciální zákazníci jsou osoby, které projevily zájem o zboží nebo službu podniku, ale stále nejsou rozhodnuty, zda koupí skuteční nebo ne,
- window shopping zákazník je osoba, která si zboží nebo službu prohlíží, ale nemusí ho chtít koupit,
- rozhodní zákazníci, provádí podrobný průzkum a jsou rozhodnuti ke koupi,
- zákazníci motivované akčními nabídkami nezajímá tolik produkt, ale cena, kterou zaplatí,
- odchozí zákazníci, odešli od společnosti a další nákup již uskuteční u konkurence,
- noví zákazníci nakupují službu nebo zboží u podniku poprvé,
- spontánně nakupující osoby jsou impulzivní skupina zákazníků, která zboží nebo službu nakoupí rychle,
- naštvaní zákazníci jsou nespokojeni s podnikem nebo se setkali s problémem během nákupu,
- loajální zákazníci jsou věrni značce, se kterou mají vybudovaný dlouhodobý vztah, nakupují častěji a jejich udržení je pro podnik levnější.
- zákazníci zastávající značku, jsou její propagátoři a jsou pro podnik velmi důležití, a proto je nutné s nimi budovat vztah.
- „zákazníci na základě referencí“ se o službách dozví od jiného zákazníka,
- mezinárodní zákazníci jsou poslední skupinou, žijí mimo zem podnikání dané společnosti. V době globalizace není problém nakupovat odkudkoliv.



Nejen pro marketingové účely je nutné znát chování svých zákazníků. Informace o zákaznických pomáhají společností tvořit vztahy a hledat nevyužité příležitosti. Zákazníci mohou být seskupeni podle různých údajů, tato seskupení jsou podrobněji popsána v této bakalářské práci v podkapitole 2.6 (Kenton, 2023).

Porozumění zákazníkům je pro podniky důležité, umožňuje podnikům vytvářet marketingové kampaně a tím uspokojovat potřeby zákazníků a udržet si je pro opakované nákupy (Kenton, 2023).

## 1.2 Marketing

Marketing lze chápat různými způsoby. Nejedná se pouze o jednu samostatnou činnost, ale o soubor jednotlivých činností, které marketing propojuje. Mezi tyto činnosti lze zařadit například reklamu, kvalitu produktu, dopravu, platební podmínky, komunikaci se zákazníkem nebo směnu.

Samotný pojem marketing vznikl až ve druhé polovině 19. století a přes to má celou řadu definic. Jedna z nejznámějších definic je od Philipa Kotlera a Kevina Lena Kellera (2021, s. 27), kteří tvrdí, že *„marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“*

Většina definic se shoduje na tom, že nejdůležitější je zákazník a jeho potřeby. Lze tedy říct, že cílem marketingu je uspokojit požadavky a potřeby kupujících.

Uspokojování potřeb musí být ziskové pro prodávající stranu neboli firmy (Karlíček, 2018).

Z pohledu podnikání je důležité, aby marketing zajistil trvalý prodej a dosažení zisků. Toho dosáhne, pokud je uspokojení potřeb zákazníka úspěšné a nákup se opakuje (Hálek, 2017).

Pro opakované nákupy je nutné budovat pozitivní vztah se zákazníky nebo budovat vztah zákazníka ke značce. Finančně výhodnější je pro firmy dlouhodobě si udržet zákazníka než vynakládat mnohonásobně vyšší náklady na získání zákazníka nového. Pro udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky se používá zkratka CMR (customer relationship management). Pokud firma ztratí existujícího zákazníka, přichází tak o všechny jeho budoucí koupě, mluvíme zde o celoživotní hodnotě zákazníka (Karlíček, 2017).

Marketing je často mylně spojován pouze s reklamou a prodejem zboží. Jedná se ale pouze o jednu z mnoha částí, kterými se zabývá.

## 2 SEGMENTACE TRHU

Segmentace je proces, při kterém jsou zákazníci na trhu rozděleni do skupin neboli segmentů podle určitých kritérií. Důvodem segmentace je velikost trhu a nemožnost uspokojit veškeré požadavky zákazníků.

Základním požadavkem pro úspěšnou segmentaci je, aby jednotlivé segmenty byly vnitřně homogenní, což znamená, že zákazníci by si v rámci stejného segmentu měli být podobní v oblasti potřeb, chování a reakcí na marketingové podněty. Naopak z vnějšího pohledu by se jednotlivé segmenty měly od sebe co nejvíce odlišovat (Karlíček, 2018).

### 2.1 Segmentační strategie

Cílem segmentační strategie je vybrat cílový trh. Lze rozlišit 3 základní marketingové strategie, podle kterých lze trh pokrýt. Jedná se o nediferencovaný marketing, diferencovaný marketing a koncentrovaný marketing (Kotler, 2007).

#### 2.1.1 Nediferencovaný marketing

Společnost, která zvolí nediferencovaný marketing, nebere ohled na různé tržní segmenty a snaží se oslovit všechny zákazníky jedinou nabídkou. Tuto strategii lze zvolit, pokud jsou mezi segmenty minimální rozdíly a společnost věří, že její produkt má takovou širokou atraktivitu, že osloví celý trh. Při tomto přístupu se firma zaměřuje na společné potřeby zákazníků a nebere v úvahu jejich individuální odlišnosti. Výhodou nediferencovaného marketingu jsou nízké náklady, protože sortiment je úzký a tím jsou nižší náklady na jeho výrobu (Kotler, 2007).

Podle Jaroslava Světlíka (2018) lze nediferencovaný marketing rozdělit na:

- hromadný marketing, který zahrnuje výrobu a dodávku jednoho výrobku pro celý trh a oslovuje všechny zákazníky,
- výrobkově diferencovaný marketing, který zahrnuje výrobu dvou nebo více výrobků s různými vlastnostmi. Dané výrobky jsou ale prezentovány a nabízeny zákazníkům stejným způsobem, což jim umožňuje více možností a variací při výběru.

#### 2.1.2 Diferencovaný marketing

Diferencovaný marketing spočívá v tom, že firma oslovuje více tržních segmentů současně a pro každý z nich vytváří specifickou nabídku. Tímto přístupem lze dosáhnout nejen vyššího prodeje, ale také zlepšení pověsti a posílení pozice firmy na trhu. Diferencovaný marketing je

na rozdíl od nediferencovaného marketingu velmi nákladný, protože každá úprava vyžaduje náklady na výzkum, vývoj, výrobu, distribuci a propagaci (Hálek, 2017).

### **2.1.3 Koncentrovaný marketing**

Koncentrovaný marketing je atraktivní zejména pro firmy, které disponují omezenými prostředky. Místo zaměření na malou část velkého trhu se takové firmy zaměřují na větší část jednoho nebo několika menších trhů. Tímto způsobem mohou získat silnou konkurenční pozici v segmentech, které oslovují, protože tyto segmenty dobře znají a mají u nich dobrou pověst. Při výběru koncentrovaného marketingu lze dosáhnout značných úspor díky specializaci ve výrobě, distribuci a propagaci. Je však třeba si uvědomit, že koncentrovaný marketing může přinášet i větší rizika. Riziky může být například velká konkurence, změna nákupního chování nebo změna módy (Kotler, 2007).

## **2.2 Segmentační kritéria**

Segmentační kritéria lze chápat jako vodítka, která pomáhají popsat odlišnosti zákaznických skupin. U výběru těchto kritérií není povinnost vybrat co nejvíce nebo dokonce všechna kritéria, ale pouze ta, která pomohou k lepšímu pochopení dané skupiny (Bloudek, 2013).

Na B2C a B2B trzích se používají odlišná segmentační kritéria, ale v obou případech lze rozlišit dva typy kritérií:

- Obecná – kritéria, která jsou volně dostupná v databázích a pomáhají k identifikaci zákazníka nebo organizace. Tato kritéria nevypovídají nic o potřebách zákazníka.
- Specifická – nejsou snadno dostupná, protože vycházejí ze zkušeností, chování zákazníků nebo průzkumů. Lze z nich zjistit, jakým způsobem je možné uspokojit potřeby zákazníka nebo jaké je jeho nákupní chování (Bloudek, 2013).

Hlavním rozdílem mezi segmentačními kritérii u zmíněných trhů je, že u B2B trhu je méně zákazníků a velmi často společnosti svého zákazníka znají osobně a je jednodušší přizpůsobit nabídku přímo jemu. Na B2B trzích se častěji pracuje s průzkumy a zákaznické segmenty se dělí na podsegmenty podle vlastností a potřeb (Bloudek, 2013).

Bloudek a jeho spoluautoři (2013) tvrdí, že smyslem segmentace na těchto trzích je upřesnění typu zákazníků, na které se daná společnost chce zaměřit. Shapiro a Bonoma (1984) ve svém článku uvádí 3 oblasti, ve kterých může být segmentace B2B trhu pro podnik prospěšná. Jedná se o analýzu trhu, protože pomocí segmentace je snazší pochopit trh jako celek a nákupní chování zákazníků. Druhým důvodem je výběr klíčových trhů, pomocí lepšího poznání

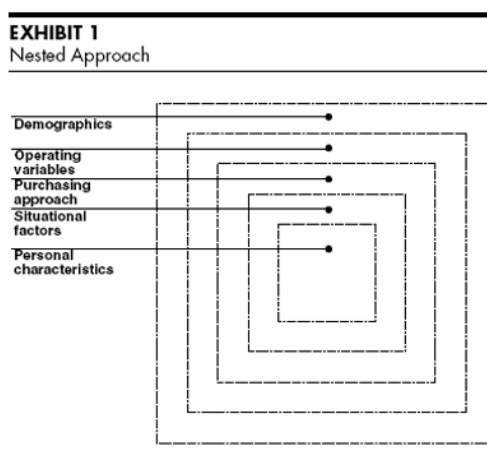
zákaznickových potřeb a poslední oblastí je řízení marketingu. Řízením marketingu autoři myslí vývoj strategií a plánů, které přinesou podniku zisk a zároveň mohou být velkou konkurenční výhodou (Shapiro a Bonoma, 1984).

## 2.3 Modely segmentace na B2B trhu

V této podkapitole jsou uvedeny některé modely segmentace.

Každý podnik si může zvolit jiný model segmentace na základě svých preferencí.

První model je Bonoma-Saphiro neboli vnořená hierarchie, která je zobrazena na obrázku 1. Základem jsou tzv. hnízda, která na sebe navzájem navazují. Nejdále od středu se nachází kritéria, která jsou snadno pozorovatelná a nejvnitřnější kritéria představují osobní preference (Shapiro a Bonoma, 1984).



Obrázek 1: Vnořený přístup

*Zdroj: (Shapiro a Bonoma, 1984)*

Tato metoda obsahuje 5 kritérií:

- demografické údaje
- provozní proměnné
- nákupní přístupy zákazníků
- situační faktory
- a osobní charakteristiky kupujících.

Pod každé z výše zmíněných kritérií jsou zařazeny oblasti, na které se zaměřuje. Například u demografických údajů se jedná o odvětví, ve kterém se zákazník pohybuje nebo velikost daného podniku (Shapiro a Bonoma, 1984).

Philip Kotler (2013) ve své knize představuje konkrétní otázky, na které by si podnik měl před výběrem cílového segmentu odpovědět na základě výše zmíněných kritérií a oblastí. V návaznosti na předchozí odstavec se jedná například o otázky „Jaké odvětví chceme obsluhovat?“ nebo „Jak velké společnosti bychom měli obsluhovat?“

Další je model způsobu prodeje, kde jde o rozdělení zákazníků do skupin podle jejich preference způsobu nákupu. Dělíme je na zákazníky orientované na cenu, zákazníky orientované na řešení a zákazníky zaměřující se na strategické hodnoty. U první skupiny preferují zákazníci nejnižší cenu. V případě zákazníků orientovaných na řešení je důležité identifikovat zákazníkův problém a následně najít řešení konkrétně pro něj. V poslední skupině hledají zákazníci partnera, se kterým budou vytvářet hodnoty pro své zákazníky (Bloudek, 2013).

Na předchozí model navazuje model nákupní orientace organizací, který řeší způsob, jakým si nákupčí vybírají dodavatele. Nákupčí se orientují na koupi, kdy chtějí získat zboží v určité kvalitě za nejnižší cenu nebo na obstarávání zboží ve výborné kvalitě a zároveň snížení nákladů. Poslední je orientace na logistické řetězce, zde se jedná už o strategii (Bloudek, 2013).

Modelů existuje mnohem více, dalšími z nich je například na základě typů nákupních procesů nebo podle stádia nákupního procesu (Bloudek, 2013).

## **2.4 Proces segmentace trhu**

Proces segmentace probíhá v několika fázích. Vladimír Matula (2013) ve svém článku uvádí fáze 3 a Marcela Zamazalová s Janem Koudelkou (2010) dělí proces na 4 fáze.

Vladimír Matula (2013) jako první fázi uvádí výzkum trhu. V tomto kroku je nutné zvážit možnosti produktů a pokusit se odhadnout velikost poptávky, která bude po daných produktech. Nutné je také rozhodnout, jaký trh bude segmentován (Zamazalová, 2010).

Po základním vymezení probíhá analytická fáze segmentace neboli profilování segmentů (Matula, 2013). Zkoumají se charakteristiky zákazníků, jejich projevy a odlišnosti na daném trhu (Zamazalová, 2010).

Zamazalová (2010) dělí postup ještě na 2 další fáze, které Vladimír Matula (2013) spojil do jedné. Jedná se o odkrytí segmentů a rozvoj profilu segmentu. U odkrytí segmentu se rozhoduje o vhodné kombinaci jednotlivých kritérií z hlediska účinnosti a poslední fáze se zabývá již konkrétním přiřazením zákazníků do jednotlivých segmentů.

## 2.5 Targeting a Positioning

Po segmentaci trhu podnik rozhoduje, na který ze segmentů se zaměří po vyhodnocení jejich atraktivity. Tento proces se nazývá targeting neboli tržní zacílení. Podnik se může zaměřit na více segmentů, pokud má omezené zdroje, zaměří se pouze na jeden (Karlíček, 2018; Kotler, 2019).

Karlíček (2018) uvádí několik možností targetingu:

- produktová specializace znamená, že podnik nabízí stejný produkt více segmentům a každému z nich ho přizpůsobí podle potřeb,
- tržní specializace, kdy se podnik zaměří na jeden segment a nabízí mu veškeré produkty a služby, o které má segment zájem
- plné pokrytí trhu, které je nejnákladnější, protože podnik se zaměří na všechny segmenty a každému nabízí specifický produkt.

Cílem positioningu je výběr vhodné pozice produktu vůči konkurenci v povědomí cílové skupiny. Důležité je identifikovat rozdíl v hodnotách pro zákazníka. Společnost na základě identifikace těchto rozdílů může zákazníkovi nabídnout například nižší cenu nebo více výhod (Kotler, 2019).

Zákazníci jsou přehlceni informacemi, a proto sami udělují jednotlivým produktům a službám pozici, která značí jejich pocity, vnímání a vjemy. Dělají si tak vlastní srovnání konkurence, ale marketéři nechtějí nechávat určování pozice produktu nebo služby náhodě (Kotler, 2007).

Po zvolení pozice produktu nebo služby se marketér musí zaměřit na implementaci strategie positioningu, aby tuto pozici sdělila zákazníkům. Samotná implementace strategie není snadná a případná změna této pozice je velmi náročná (Kotler, 2007).

## 2.6 Analýza zákaznických segmentů

Jednotlivým zákaznickým segmentům je důležité porozumět. Potřeby jednotlivých zákazníků se mohou různě lišit. Rozdílné potřeby má zákazník na B2C trhu a na B2B trhu. Gerry Johnson a Kevan Scholes (2008) uvádí základní informace, které je nutné o zákaznících vědět. Nejdůležitější je charakteristika zákazníků, u B2B trhů se jedná například o průmysl, velikost firmy nebo lokalitu. Dalšími důležitými informacemi je nákupní chování a preference zákazníka.

U nákupního chování organizací si lze položit 4 otázky: „*O čem organizace při nákupu rozhodují? Kdo se podílí na nákupním procesu? Co má na nákupčí největší vliv? Jak organizace provádějí svá nákupní rozhodnutí?*“ (Kotler, 2007, s. 367)

Organizace rozhoduje na základě typu nákupní situace. Existují 3 hlavní typy nákupních situací. Přímý opakovaný nákup, kdy podnik nakupuje pravidelně výrobek nebo službu bez jakékoliv změny. O přímém opakovaném nákupu rozhoduje nákupní oddělení. Druhým typem je modifikovaný opakovaný nákup, o kterém většinou rozhoduje více osob. Při tomto nákupu zákazníci chtějí změnu, například v ceně, při dalším nákupu zboží nebo služby. Poslední je první nákup, nejnáročnější typ na rozhodování. Čím vyšší jsou náklady a rizika, tím náročnější je rozhodování (Kotler, 2007).

Na nákupním rozhodnutí se podílí nákupní centrum, které zahrnuje veškeré zaměstnance, kteří se podílí na nákupním rozhodnutí a zastávají jednu z 5 rolí. První rolí jsou uživatelé, kteří výrobek nebo službu užívají. Ovlivňovatelé na nákupní rozhodnutí mají značný vliv, protože zajišťují informace a specifikace výrobku nebo služby. Nákupčí vybírají dodavatele a domlouvají smluvní podmínky. Rozhodovatelé schvalují konečného dodavatele, u opakovaných nákupů není tato role nutná, konečné rozhodnutí udělá nákupčí. A poslední rolí jsou vrátní. Vrátní zajišťují přísun informací všem účastníkům procesu (Kotler, 2007 cit. podle Webster a Wind, 1972 s. 78-80).

Kupní chování organizací může být podle Sallyho Dibba a jeho kolegů (2001) ovlivněno 4 hlavními faktory. Faktor prostředí, kam patří například zákony, legislativa, ekonomické podmínky nebo technologické změny. Tento faktor je nekontrolovatelný, vytváří proto pro organizaci určitou nejistotu nebo naopak mohou vzniknout příležitosti. Další jsou faktory organizační, kam patří cíle organizace, nákupní politika, zdroje a struktura nákupního centra nebo nákupní zásady, kterými se daná organizace řídí. Posledními jsou interpersonální neboli mezilidské faktory a faktory individuální. Interpersonální se zaměřují na vztahy mezi lidmi v nákupním centru, například jak spolupracují nebo míra konfliktů. Individuální faktory závisí na jednotlivcích, například na jejich věku, vzdělání, postavení ve společnosti nebo osobnost. Tento faktor má velký vliv na nákupní rozhodování.

Podnik se při rozhodování o koupi zboží nebo služby řídí nákupním rozhodovacím procesem. Tento proces se využívá převážně u prvního nákupu. První fází procesu je rozpoznání problému nebo potřeby, tato fáze může nastat buď uvnitř podniku nebo mimo něj. Dále je tento problém nebo potřeba charakterizován a podrobněji specifikován. Tuto fázi mají na starosti uživatelé

a ovlivňovatelé, kteří poskytují rady a informace. Po získání informací o problému nebo potřebě jsou dohledáváni dodavatelé, kteří splňují požadavky a pokud je tato fáze úspěšná, vznikne seznam nejlepších možností. Ve čtvrté fázi se seznam vyhodnocuje a v páté se rozhodne o nejlepší možnosti a ta je koupena. V poslední fázi dochází k hodnocení produktu a následně podnik rozhodne, zda daný nákup u zvoleného dodavatele provede příště znovu nebo nákupní proces modifikuje (Dibb et al, 2001).

### **2.6.1 Loajalita zákazníků**

Věrnost zákazníka nevychází ze vzájemné výhodnosti, ale je spojená s emocemi. Věrný zákazník se do podniku vrací, protože se mu líbí prostředí, je spokojený s nabídkou nebo milou obsluhou (Zamazalová, 2009).

Na základě síly vztahu mezi zákazníkem a značkou je lze rozdělit na zákazníka neloajálního, zákazníka spokojeného, spokojeného kupujícího, zákazníka s pozitivním vztahem a rozhodnutého kupujícího. Neloajální zákazník nakupuje na základě ceny a nezáleží mu na značce, naopak spokojený zákazník nakupuje značku neustále dokola bez jakékoliv změny (Zamazalová, 2009).

Věrnost zákazníků lze vytvářet na základě strategie diferenciacce a strategie loajality. Při strategii diferenciacce jde o konkurenční výhodu, kdy se firma zaměřuje na určitou cílovou skupinu. Strategie loajality je založena na systému odměňování za opakované nákupy. Tato strategie je podle osobnosti zákazníka rozdělena na strategii odměny, která je zaměřena na odměny a bonusy, a strategii vztahu, která si zakládá na emočním vztahu se zákazníkem. Pro aplikaci těchto strategií musí mít podnik k dispozici informace o zákaznících (Zamazalová, 2009).



### 3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Tato kapitola popisuje vznik zkoumané společnosti a její segmentační strategii, kterou má nastavenou.

#### 3.1 Holdingové firmy

Holding PC-COMP s.r.o., PPSU s.r.o., V-data s.r.o. a ASCO-CZ s.r.o. se zabývá prodejem výpočetní techniky a správou zařízení pro úřady, firmy a školy. PC-COMP s.r.o. je také servisním partnerem PODA a.s. pro oblast Vysoké Mýto, Choceň a okolí. PODA a.s. je jedním z největších poskytovatelů internetových a telekomunikačních služeb v České republice.

Sídlo všech holdingových firem je na Masarykově nám. 181 ve Vysokém Mýtě.

Jediným majitelem je Daniel Kutal, který se svým společníkem v roce 2003 založil firmu PPSU s.r.o. a ta se stala základem pro celý holding. Společnost PPSU s.r.o. vznikla jako firma poskytující komplexní služby v oboru informačních technologií. V únoru 2005 byla otevřena prodejna v Pardubicích a následně byl spuštěn e-shop pro rychlejší výběr nabízeného zboží. Ve stejném roce se firma stala oficiálním partnerem společností Microsoft a Acer. Ačkoliv se jednalo o malou firmu, během několika let si svým přístupem dokázala vybudovat širokou zákaznickou klientelu.

V roce 2018 koupila firma PPSU s.r.o. 100 % podíl společnosti PC-COMP s.r.o., čímž vznikl holding matka-dcera.

Firma PC-COMP s.r.o. fungovala od roku 1998 jako fyzická osoba a následně se v roce 2008 změnila na společnost s ručením omezeným. V roce 2001 se stala servisním partnerem internetové sítě UNET, nyníější PODA a.s.

Po spojení firem vznikly jednotlivé vzájemně spolupracující části – oddělení Internetu a montáží, oddělení obchodu a oddělení IT, které je předmětem této bakalářské práce.

Holding firem se v roce 2021 rozšířil, když firma PC-COMP s.r.o. koupila 100 % podíl společnosti V-data s.r.o. Tím vznikl holding matka-dcera-vnučka.

Společnost V-data s.r.o. vznikla v roce 1998 rozdělením akciové společnosti VT data na velkoobchod a maloobchod. Firma V-data s.r.o. poskytuje komplexní služby IT a provozovala vlastní internetovou síť VMnet. Tato síť byla následně prodána společnosti PODA a.s. a nyní je pod servisní správou společnosti PC-COMP s.r.o.

V současné době byl holding rozšířen o novou společnost ASCO-CZ s.r.o., kde firma PC-COMP s.r.o. vlastní 65 % podíl. Tato společnost byla založena jako nástupce OSVČ Jan Martinec ASCO, protože v České republice není možné OSVČ transformovat na právnickou osobu, ale je možné nechat soudním znalcem ocenit majetek OSVČ a následně ho vložit do právnické osoby. ASCO-CZ s.r.o. je stejně jako PC-COMP s.r.o. servisním partnerem PODA a.s., zde pro oblast Týniště nad Orlicí, Kostelec nad Orlicí a okolí.

U této nové firmy nyní dochází k zavádění pravidel a interního propojování s již zavedeným holdingem, proto firma není v této bakalářské práci zahrnuta.

### **3.2 Segmentační strategie holdingu**

Majitel společnosti věděl již ze svých předchozích pracovních zkušeností z jiných firem, na jaké segmenty se chce v holdingu zaměřit. Ze začátku svého působení holdingu využíval nediferencovaný marketing, to se s rozrůstáním společnosti změnilo. Nyní se holding zaměřuje na 3 segmenty, které si zvolili na základě 3 základních kritérií, a to odvětví ve kterém zákazník působí, nákupní postoj a nákupní kritéria. Z toho vyplývá, že využívá strategii diferencovaného marketingu.

Nejdůležitějším segmentačním kritériem je odvětví. Každé odvětví vyžaduje při IT specifický přístup, právě proto se jedná o nejdůležitější kritérium. Druhým kritériem jsou nákupní postoje, každý segment vybírá a nakupuje službu nebo zboží na základě jiných postupů. U škol a úřadů se jedná převážně na základě výběrových řízení, které mají jasně stanovená pravidla. Podnikatelské subjekty mají vlastní vnitřní směrnice, podle kterých rozhodují o nákupu. Na nákupní postupy navazují nákupní kritéria. Zde se segmenty dělí podle toho, co při nákupu preferují, zda se zaměřují na cenu, kvalitu nebo jiné kritérium, podle kterého provedou finální rozhodnutí o nákupu.

Holding se svými zákazníky komunikuje pomocí webových stránek. Webové stránky v současné době nejsou sjednoceny, jednotlivé firmy holdingu mají každá svou vlastní webovou stránku. Na těchto webových stránkách necílí na konkrétní segment, ale na všechny zákazníky, kteří mají zájem o IT služby.

Nejvíce zákazníků spadá pod firmu PC-COMP s.r.o., proto jsou tyto webové stránky aktualizovány nejčastěji a zákazník na nich najde největší počet informací.

Sociální sítě jako Facebook a Instagram holding nevyužívá, jednotlivé firmy holdingu mají účty na zmíněných sociálních sítích založený, ale od roku 2022 nejsou aktivní. Dříve využívaly tyto sociální sítě k informování a poučení zákazníků, ale necílily na konkrétní segment.

Nové zákazníky neoslovují přímo, nejčastěji tito zákazníci osloví holding na základě doporučení od stávajících klientů holdingu. Stálým zákazníkům novinky sdělují pomocí emailové komunikace, osobní schůzkou v rámci servisu nebo na již zmíněných webových stránkách.

Stálí klienti mají u holdingu smluvně stanovený paušál. Holding má 3 základní typy paušálů, podle kterých určuje pořadí při řešení problémů u klientů. Každý klient má paušál nastavený individuálně podle jeho potřeb a počtu zařízení, ten je uvedený ve smlouvě, která je sepsána před začátkem spolupráce mezi klientem a holdingem.

První skupinou jsou klienti, kteří mají nastavený paušál, který pokrývá veškerou správu, včetně dopravy. Hodiny uvedené ve smlouvě jsou průměrné a pokud je klient čas od času překročí, není mu doúčtováváno nic. V případě, že se správa zařízení stane časově náročnější, ať už zvýšením počtu zařízení ke správě nebo z jiného důvodu, je smlouva po vzájemné domluvě upravena. Tito klienti mají přednostní právo na řešení problémů.

Ve druhé skupině mají klienti v rámci paušálu uvedeny hodiny, které stačí na kontrolu a aktualizaci zařízení. V případě překročení hodin uvedených ve smlouvě je klientovi účtována hodinová sazba s procentuální slevou z ceníkové ceny. V roce 2023 bylo za každou započatou hodinu práce navíc účtováno 850 Kč a za každý ujetý kilometr 19 Kč. Ceník je uveden na webových stránkách jednotlivých firem holdingu.

Poslední skupinou jsou klienti, kteří nemají smluvně stanovený paušál. Takovému zákazníkovi je účtována hodinová sazba a doprava. Tito klienti nemají žádné přednostní právo, proto jsou jejich problémy vyřizovány až v případě, že na ně mají zaměstnanci čas.

V této bakalářské práci jsou uvedeny pouze první 2 skupiny klientů.

## 4 ANALÝZA ZÁKAZNICKÝCH SEGMENTŮ

Na základě segmentačních kritérií v podkapitole 3.2 rozděluje holding své zákazníky do 3 skupin, a to školy, státní správu a podnikatelské subjekty.

### 4.1 Školy

Do toho zákaznického segmentu patří mateřské, základní a střední školy.

Školy v IT oblasti poptávají vybavení do počítačových učeben, kanceláří a tříd. Dále také vlastní server, počítačovou síť a wifi připojení po celé budově školy.

V průběhu koronavirové krize byly školy nuceny přejít na online výuku a bylo nutné poskytnout studentům a pedagogům kvalitní, funkční vybavení a stabilní internetové připojení pro vykonávání práce. Školy v této době potřebovaly také pomoc při školení učitelů na práci s Microsoft Teams nebo Google Classroom. Po skončení této krize využívají školy online nástroje k výuce i nadále.

Střední školy mívají vlastního IT správce, který se stará o část správy a zároveň si škola platí externí IT společnost. Základní školy, z finančních důvodů, vlastního správce nemají a IT služby outsourcují pomocí externí firmy.

Externí IT správce vybírají na základě doporučení od ředitelů jiných škol nebo pokud škola má vlastního správce, tak je vybráno podle jeho doporučení. Pokud nemají možnost se zeptat, hledají na webových stránkách a následně posílají poptávky.

O externí IT společnosti rozhoduje vedení školy na základě ceny a kvality. U nákupu vybavení musí vypisovat výběrové řízení na základě směrnic školy, zákonů a zřizovatelů, kterým může být město nebo kraj. Pokud je nákup do určité částky, nemá škola povinnost výběrové řízení vypisovat, naopak při překročení určité částky musí být výběrové řízení veřejné a rozhoduje se podle nejnižší cenové nabídky. Školy poptávají větší množství zařízení najednou, například počítačů do učeben nebo notebooků pro studenty a učitele, potřebují tedy firmu, která je schopná takové množství obstarat.

Holding školám nabízí veškeré vybavení do učeben a kanceláří, server a wifi připojení za výhodné ceny oproti menším společnostem. Další službou je samotná správa zařízení. Holding se postará o instalaci, konfiguraci a aktualizace počítačů, serverů i sítě. Správu poskytuje na základně měsíčních paušálních plateb, které jsou předem stanovené ve smlouvě. Holding také

nabízí plnou zastupitelnost svých zaměstnanců pro případ, že zaměstnanec, který má správu dané školy na starosti, není k dispozici.

Během koronavirové krize poskytl holding, ve spolupráci s akciovou společností PODA, učitelům, kteří jsou jejich klienty, rychlejší internetové připojení po dobu 6 měsíců za stejnou cenu, kterou platili za nižší rychlost. Učitelům, kteří nejsou klienty PODA a.s., připravili možnost nového připojení zdarma na 2 měsíce, kde zároveň byla účtována po dobu 6 měsíců částka nižšího tarifu za poskytnutý vyšší tarif. Kromě výhod pro učitele nabídl holding žákům škol, které mají pod správou, kontrolu, konzultaci a opravu zařízení pro online výuku zdarma.

Zaměstnanci holdingu prochází nejrůznějšími školeními a také se sami neustále vzdělávají, jsou schopni poskytnout školení a pomoc nejen při práci s MS Teams nebo Google Classroom.

## **4.2 Státní správa**

Ve státní správě se holding zaměřuje převážně na obecní úřady.

Úřady IT služby převážně outsourcují. Hledají spolehlivou IT společnost, z důvodu práce s větším objemem osobních informací. Úřady potřebují vybavení do kanceláří, server, stabilní a funkční počítačovou síť a wifi připojení.

U výběru spolehlivé firmy pro outsourcing IT služeb se úřady řídí doporučením jiných úřadů, referencemi nebo samy vyhledávají na webových stránkách. Nejčastěji ale dávají na doporučení a reference.

U státní správy také dochází k vypisování výběrových řízení na nákup nových zařízení. I zde je povinnost jejich vypisování od určité částky a o případném výherci rozhoduje nejnižší cena. Výběrová řízení ovlivňují zákony a směrnice.

Pro úřady je holding spolehlivým partnerem, protože se na trhu IT pohybuje již přes 20 let. Na základě správy jsou prováděny pravidelné aktualizace, antivirová ochrana, zálohování a zabezpečení dat. I v tomto segmentu funguje správa na měsíčních paušálních platbách na základě smlouvy a také zastupitelnost.

## **4.3 Podnikatelské subjekty**

U podnikatelských subjektů záleží na předmětu podnikání. Obecně v tomto segmentu potřebují vybavení do kanceláří, vlastní server a wifi routery jako u předchozích dvou skupin. U podnikatelských subjektů, které mají jako předmět podnikání výrobní činnost, poptávají také vybavení výrobních prostor z pohledu IT. Podnikatelské subjekty poptávají IT společnost, která

zajistí, že budou moci vykonávat svou podnikatelskou činnost bez problému s výpočetní technikou.

U outsourcingu IT služeb rozhoduje především zkušenost známých majitelů firem nebo osob, které mají výběr firmy na starosti. V jiném případě hledají na webových stránkách a rozhodují na základě nabízených služeb, cen a recenzí od zákazníků.

Malé a střední podnikatelské subjekty rozhodují dále o nákupu nového zařízení. Konečné rozhodnutí závisí na majiteli nebo jednateli společnosti. Nakupují převážně na základě ceny a přidané hodnoty. U velkých podnikatelských subjektů rozhodují vedoucí jednotlivých oddělení a vybírají na základě ceny, protože mají určitý rozpočet, ale také kvality a délky záruční lhůty.

Holding podnikatelským subjektům nabízí všechny služby jako předchozím zmíněným segmentům, výhodnější nákup výpočetní techniky a veškerý servis a údržbu. Podnikatelské subjekty při spolupráci s holdingem sníží své náklady, získají více času na rozvoj svého podnikání a v případě urgentních technických problémů mají možnost kontaktovat podporu na telefonu.

Velikost holdingu poskytuje více možností při shánění zboží za lepší ceny na základě smluv a velikosti odběrů u jednotlivých dodavatelů. Může také nabídnout delší záruční lhůtu na zakoupené zařízení.

#### **4.4 Loajalita zákazníka**

Loajalita zákazníků je v sektoru IT velká. Správce zařízení zná celou infrastrukturu společnosti, proto pokud nedochází k chybám v rámci správy zařízení, je zákazník loajální. Zákazník přestává být loajální při již zmíněných chybách ve správě, dochází například k chybám v rámci kyberbezpečnosti. Dalším důvodem je změna vedení společnosti nebo generační výměna. Posledním důvodem ke změně je, že současný IT správce je OSVČ a odchází do důchodu nebo pokud se jedná o společnost s ručením omezeným, která nemá více než 1 zaměstnance, ten odchází do důchodu a činnost společnosti musí být ukončena.

#### **4.5 Segmenty v číslech**

Na základě dat získaných z holdingu, která jsou uvedena v tabulce 1, vznikla následující analýza. Data jsou vynásobena zvoleným koeficientem.

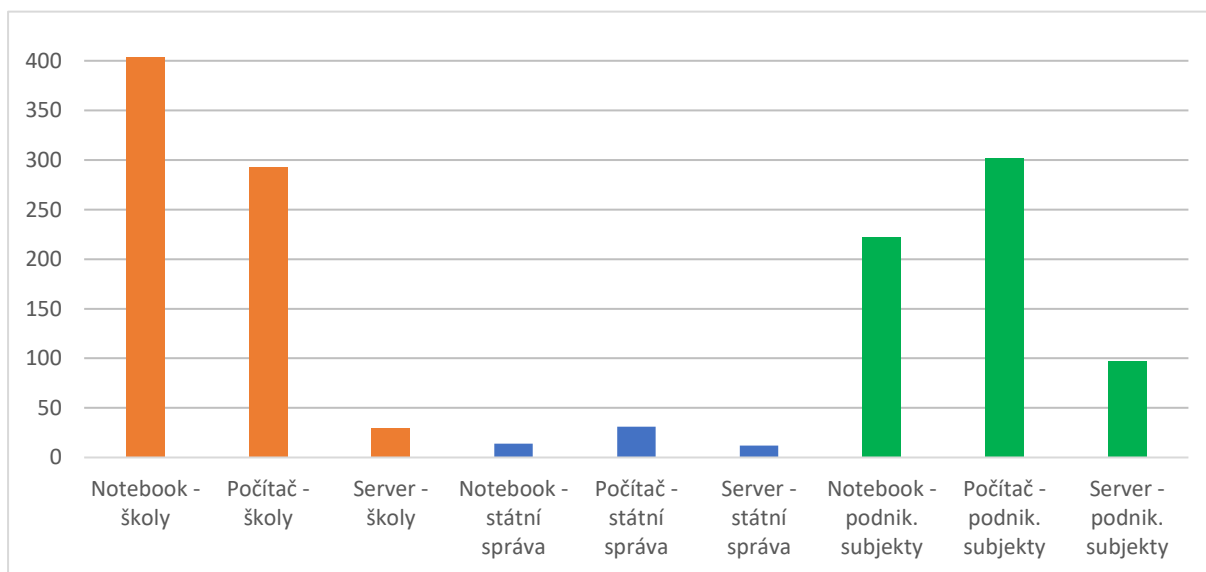
Tabulka 1: Přehled příjmů a klientů zkoumaného holdingu

SEGMENT	PRŮMĚRNÝ PŘÍJEM ZA MĚSÍC	PRŮMĚRNÝ PŘÍJEM ZA ROK	POČET KLIENTŮ	POČET HODIN	POČET ZAŘÍZENÍ
Školy	89 719,49 Kč	1 076 633,94 Kč	12	95 hod.	727
Státní správa	39 859,30 Kč	478 311,61 Kč	4	19 hod.	57
Podnikatelské subjekty	399 827,71 Kč	4 797 932,48 Kč	34	231 hod.	621
<b>Celkem</b>	<b>529 406,50 Kč</b>	<b>6 352 878,03 Kč</b>	<b>50</b>	<b>345 hod.</b>	<b>1 405</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetnictví holdingu*

Holding celkově provádí IT správu pro 50 klientů a roční příjem na základě stanovených paušálů je 6 352 878,03 Kč. Celkem holding u všech klientů spravuje 1 405 zařízení, mezi které patří notebooky, počítače a servery. Podle obrázku 2 je nejvíce notebooků spravováno ve školách a nejméně naopak ve státní správě. Počítače a servery odpovídají přibližně počtu klientů v daném segmentu.

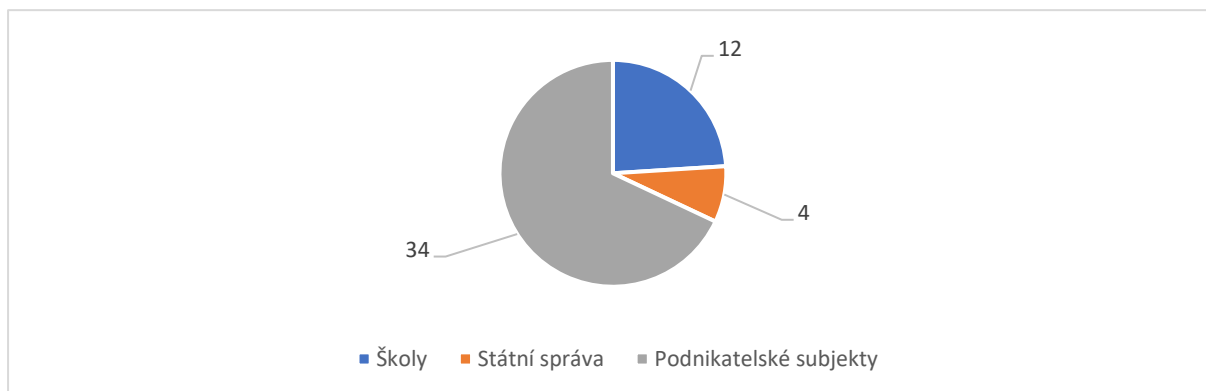
V době zpracování bakalářské práce došlo k rozšíření klientely, ale počet zaměstnanců zůstal prozatím stejný.



Obrázek 2: Graf počtu spravovaných zařízení u jednotlivých segmentů

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetnictví holdingu*

Na základě počtu klientů v jednotlivých segmentech, který zobrazuje obrázek 3, se také projevuje čas, který technik stráví u klientů. Nejvíce času průměrně stráví u podnikatelských subjektů, což odpovídá největšímu zastoupení klientů v tomto segmentu.



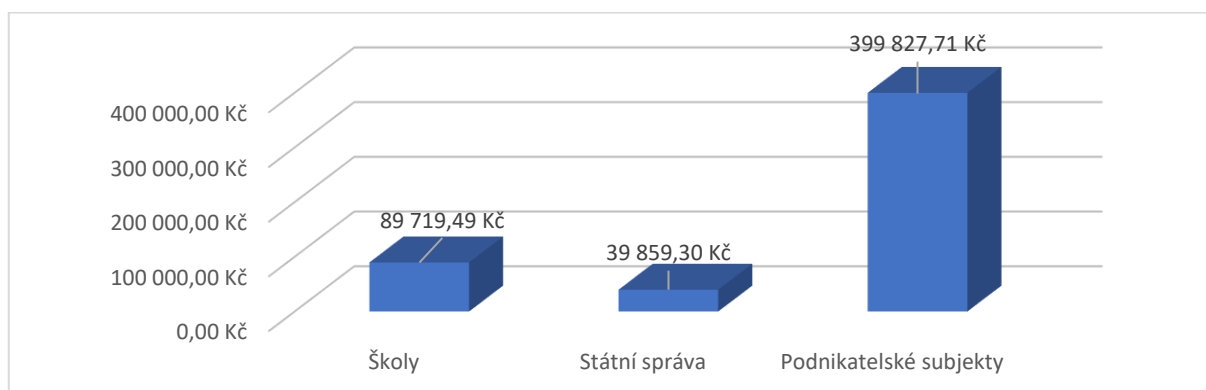
Obrázek 3: Graf počtu klientů v jednotlivých segmentech

Zdroj: vlastní zpracování dle účetnictví holdingu

Školy a státní správa tvoří třetinu celkového počtu spravovaných klientů.

Výše příjmů z jednotlivých segmentů ukazuje obrázek 4.

Nejméně zastoupená je státní správa, která utratí za IT správu u holdingu měsíčně 39 859,30 Kč. Technici u klientů ve státní správě tráví nejméně času, protože jich v tomto segmentu holding spravuje nejméně. Škol je pod správou holdingu celkem 12, jedná se o mateřské, základní a střední školy. Školy za outsourcing IT služeb u holdingu zaplatí za měsíc 89 719,49 Kč.



Obrázek 4: Graf měsíčního příjmu z jednotlivých subjektů

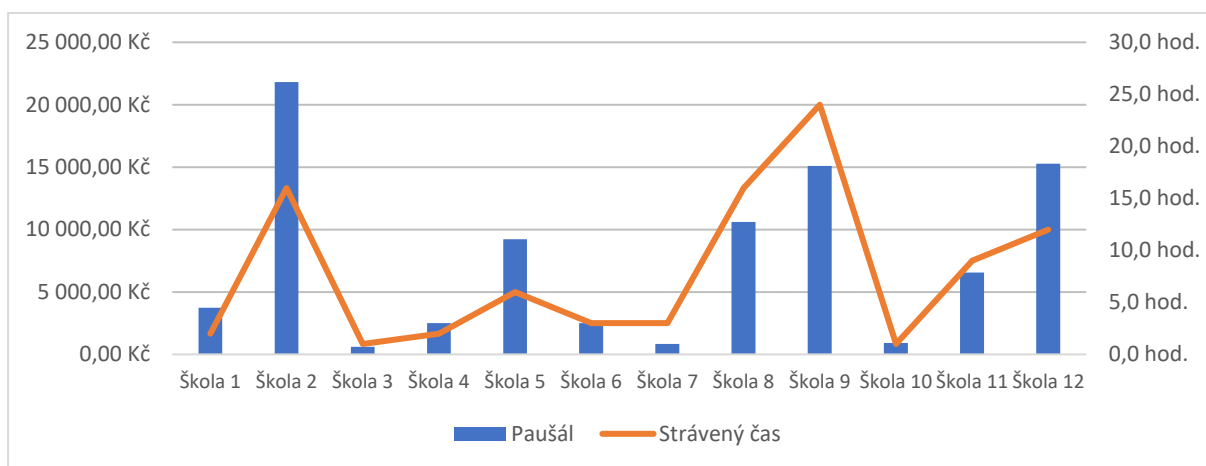
Zdroj: vlastní zpracování dle účetnictví holdingu

I přes menší počet spravovaných zařízení jsou pro holding nejvýdělečnějším segmentem podnikatelské subjekty, které za IT správu měsíčně zaplatí 399 827,71 Kč a za rok 4 797 932,48 Kč. Zároveň je tento segment nejpočetnější, holding spravuje 34 podnikatelských subjektů, jedná se tedy o 68 % z celkového počtu spravovaných subjektů. Tato procenta vyjdou na základě výpočtu  $34/50 \cdot 100$ , kde 34 je počet podnikatelských subjektů a 50 je celkový počet klientů holdingu.



## Analýza paušálů – školy

Školy mají u holdingu paušály v rozmezí 614 Kč až 21 809 Kč. Jak je zmíněno výše, záleží na domluvě, která je uvedena ve smlouvě mezi holdingem a školami. Ve školách technici netráví velké množství času, pokud je vše správně nastaveno, aktualizace a pravidelná údržba probíhá velmi rychle. U některých škol ovšem cena paušálu nebyla zvyšována několik let a není v ní zahrnuta narůstající inflace, proto strávený čas technika neodpovídá výši paušálu. Rozdíl mezi výší paušálu a stráveného času technika u jednotlivých škol zobrazuje obrázek 5.

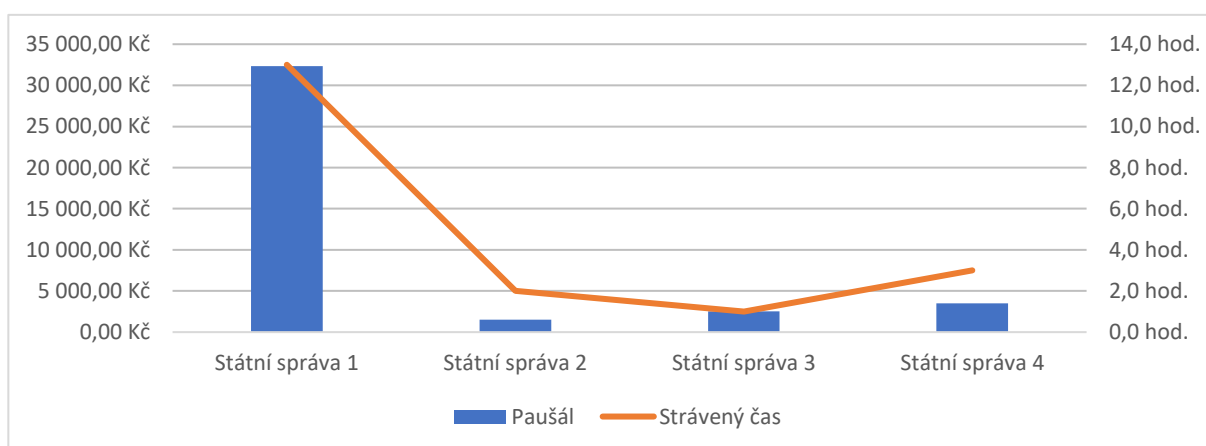


Obrázek 5: Graf výše paušálů u škol a strávený čas

Zdroj: vlastní zpracování dle účetnictví holdingu

## Analýza paušálů – státní správa

U státní správy je výše paušálů nejméně sjednocená. Rozmezí paušálů není veliké, ale ceny, počet zařízení a strávený čas technika není v souladu, jak ukazuje obrázek 6.



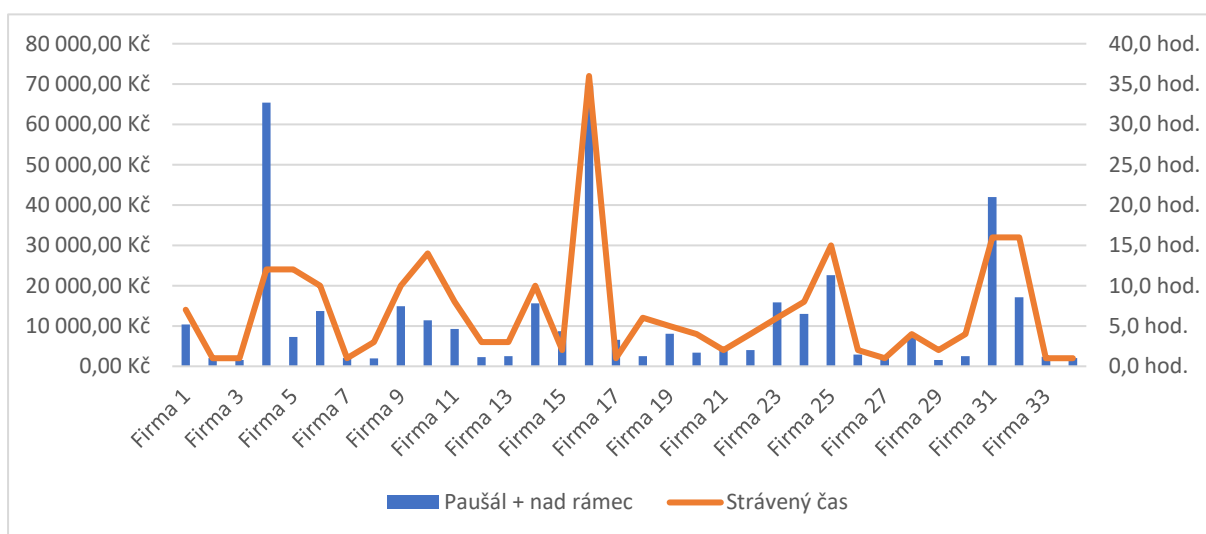
Obrázek 6: Graf Výše paušálů státní správy a strávený čas

Zdroj: vlastní zpracování dle účetnictví holdingu

## Analýza segmentů – podnikatelské subjekty

U podnikatelských subjektů se v rámci paušálů objevují klienti, kteří patří do druhé skupiny paušálů. Jedná se tedy o klienty, kteří mají stanovený paušál a v případě přesazení počtu hodin je mu doúčtována další částka podle principu, který je vysvětlen v podkapitole 6.2. V této skupině je 6 klientů, kteří dříve spadali pod společnost V-Data s.r.o. a kterým je občas účtována částka nad rámec paušálu uvedeného ve smlouvách.

Na obrázku 7 je vidět, že se jedná o nejsjednocenější segment, co se týká počtu strávených hodin a velikosti paušálu.



Obrázek 7: Graf výše paušálů podnikatelských subjektů a strávený čas

Zdroj: vlastní zpracování dle účetnictví holdingu

Holdingu je spojený ze 4 původně samostatných společností, které měly paušály pro klienty nastaveny podle svých interních pravidel. Prvním krokem ke sjednocení cen je upravení smluv a stanovení jednotných paušálů. Při změně smluv je vhodné zakomponovat také inflační doložku u klientů, kteří ji ve smlouvách doposud neměli.

Změny smluv mohou vyvolat negativní dopady, ale v rámci ujednacení chodu holdingu je z pohledu autora bakalářské práce sjednocení smluv a smluvních podmínek nutný krok do budoucna.

## **5 KONKURENCE**

Firmy, které jsou pod IT správou holdingu, mají nejčastěji sídlo v Pardubickém nebo Královéhradeckém kraji, ale jejich další pobočky se nachází po celé České republice. V některých případech mají naopak v těchto krajích pobočku a sídlo jinde v České republice. Holding tedy provádí správu IT po celé České republice a jeho konkurence je celorepubliková. Největší konkurence je ovšem ve výše zmíněných krajích, proto je v této bakalářské práci analyzován trh Pardubického kraje.

Holding nemůže přímo konkurovat velkým IT společnostem v České republice, protože má určitý počet zaměstnanců. Společnosti větší velikosti mají také více možností, a proto klientům nabízí více produktů a služeb, které mohou být propracovanější nebo efektivnější. Tyto služby jsou substituty pro služby, které nabízí holding. Velké IT společnosti jsou pro holding nepřímou konkurencí. Tyto společnosti se začínají zajímat o segment, na který se holding zaměřuje.

Přímou konkurencí holdingu jsou společnosti podobné velikosti, které poskytují outsourcing. Jejich výhodou oproti menším společnostem a živnostníkům je možnost zastupitelnosti a také větší množství specialistů na různé oblasti IT. Srovnatelně je na tom holding a tyto společnosti v oblasti kvality služeb a zboží.

### **5.1 Analýza konkurence**

V Pardubickém kraji je celkem 9 potenciálních konkurentů, kteří se zabývají poskytováním stejných služeb jako zkoumaný holding. Někteří konkurenti mají v Pardubickém kraji pouze pobočku a sídlo se nachází mimo analyzovaný kraj, i přes to jsou pro holding konkurencí. Konkurenti byli zkoumáni na základě webových stránek a sociálních sítí.

#### **DanComputers IT services**

DanComputers je firma se sídlem v Pardubicích, která se zabývá prodejem a servisem IT techniky více než 20 let. Servis provádí přímo u zákazníků nebo na kamenné pobočce, která se nachází v pardubických Polabinách. Podle webových stránek spolupracují s velkými a důvěrnými dodavateli a pravidelně se účastní školení. (DanComputers, 2024).

Všechny informace se na webových stránkách nachází na jedné stránce, pro zákazníka není příliš přehledné. Cílí na firmy, protože ve službách se nachází přímo název „služby určené firmám“.

Ze sociálních sítí využívají ke komunikaci se zákazníky Facebook, na kterém necílí na konkrétní segment. Na této sociální síti zveřejňují novinky z IT světa a například změny v otevírací době. Ostatní sociální sítě nevyužívají.

### **EXPERIA GROUP s.r.o.**

Jedná se českou soukromou společností se sídlem v Pardubicích, která podniká v oblasti informačních a telekomunikačních technologií. Klíčovými partnery a certifikace jsou pro firmu například Pohoda nebo HP. Klientům se snaží poskytovat kvalitní, spolehlivá a profesionální řešení, aby si získali jejich důvěru. Mezi jejich zákazníky patří klienti z různých odvětví jako zdravotnictví, stavebnictví nebo výroba (EXPERIA GROUP, 2024).

Na webových stránkách mají konkrétní zaměření na školy. Neposkytují jim primárně outsourcing, ale jiné produkty, které využívají školy. Na jiné segmenty se nezaměřuje. Webové stránky jsou přehledné a nachází se na nich také případové studie a příklady klientů, které mohou pomoci novým zákazníkům při rozhodování výběru.

Ze sociálních sítí mají pouze LinkedIn, který nevyužívají, nemají žádný příspěvek.

### **Computer services s.r.o.**

Firma Computer Services s.r.o. sídlí ve Vysokém Mýtě a jeho cílovým trhem je východočeský region. Zabývá se komplexním řešením v oblasti ICT – informačních a komunikačních technologiích, ale také prodejem výpočetní techniky (Computer services, 2024).

Webové stránky jsou přehledné a graficky krásně zpracované. Cílí na firmy a nachází se zde recenze, které mohou pomoci, jako u předchozího konkurenta, při rozhodování zájemců o služby společnosti. Přehledně zpracované jsou také statistiky u jednotlivých služeb, které jsou nabízeny.

Ze sociálních sítí mají Facebook a LinkedIn, ani na jedné platformě nejsou příliš aktivní a příspěvky jsou téměř totožné na obou sociálních sítích. Zveřejňují především zakázky, na kterých pracují nebo v minulosti pracovali.

## **VX Systems, s.r.o.**

IT společnost VX Systems s.r.o. se sídlem v Chrudimi poskytuje především outsourcing IT služeb. Na webových stránkách se chlubí specialisty s rozsáhlými zkušenostmi z různých segmentů, jako je státní správa nebo školství (VX Systems, 2024).

Webové stránky neobsahují téměř nic. Zákazník zde najde pouze popis firmy a kontakt s adresou. Sociální sítě nevyžívají.

## **ARION spol. s r.o.**

ARION spol. s.r.o. je česká IT společnost, která je na trhu již 30 let. Sídlo společnosti se nachází v Praze, ale v Pardubickém kraji, konkrétně v Pardubicích, se nachází pobočka. Mezi poskytované služby nepatří pouze outsourcing IT, ale také bezpečnost IT, audity, kamerové systémy a vzdělávání (ARION IT SOLUTION, 2024).

Webové stránky jsou přehledné a výborně graficky zpracované. Cílí na různé segmenty, poskytují IT konkrétně pro školy a firmy dělí nejen podle velikosti, ale také podle jejich zaměření.

Na LinkedInu mají k 20.3.2024 252 sledujících a příspěvky přidávají pravidelně. Mají také Facebook, kde sdílí příspěvky podobné jako na LinkedInu. Ani na jedné ze sociálních sítí necílí na jednotlivé segmenty jako na webových stránkách.

## **OR-CZ spol. s r.o.**

Inovativní softwarová společnost OR-CZ s.r.o. působí na trhu 31 let a má 114 specialistů, kteří mají na starosti přes více než 13 000 uživatelů. Sídlo společnosti je v Moravské Třebové a pobočky má v Hradci Králové, Praze, Brně a také na Slovensku, konkrétně v Bratislavě (OR-CZ, 2024).

Firma cílí na firmy v oblasti zdravotnictví a outsourcing poskytuje pro státní správu, školy a firmy, na které necílí ničím konkrétním.

Na webových stránkách mají uvedeny spolupráce s vysokými školami, kde poskytují odborné konzultace a diskuse s pedagogy a studenty. Sdílí zde také pozvánky na akce, kterých se účastní firma nebo konkrétní zaměstnanci firmy.

Ze sociálních sítí mají Facebook a LinkedIn, kde sdílí pozvánky na akce, články a fotky z akcí a veletrhů, kterých se firma účastní.

## **XANADU a.s.**

Akciová společnost XANADU poskytuje profesionální IT služby a outsourcing. V Pardubickém kraji se nachází pouze pobočka společnosti, sídlo je v hlavním městě České republiky, v Praze. Další pobočky firmy jsou v Brně, Ostravě a Českých Budějovicích. O zákazníky se stará přibližně 50 IT specialistů a mezi klienty patří například UniCredit, Český rozhlas a Raiffeisenbank (XANADU, 2023).

Na žádný konkrétní segment se na webových stránkách nezaměřují, nabízí ale podporu a servis pro firemní IT. Mají zde také uvedeny nejprestižnější klienty, certifikace a aktuální články, vše z toho může pomoci zákazníkovi při jeho rozhodování u výběru IT společnosti pro jeho firmu.

Společnost je aktivní na LinkedInu, kam pravidelně přidává příspěvky z dění okolo firmy a získané certifikace.

## **Foxnet s.r.o.**

Foxnet s.r.o. má sídlo v Chocni a provozovnu ve Vysokém Mýtě. Nabízí kompletní správu a servis firemní počítačové infrastruktury, včetně jejího zabezpečení. Dalšími službami je prodej SW a HW, serverů nebo IT poradenství. Spolupracuje se spolehlivými dodavateli a má přístup ke slevovým akcím například od HP, Sophos nebo ESET. Firma preferuje individuální přístup a dlouhodobou spolupráci (Foxnet s.r.o., 2022).

Na webových stránkách dělí zákazníky podle jejich velikosti a nabízí jim podle toho služby. Nevyužívají žádné sociální sítě.

## **MAJT s.r.o.**

Původně se firma jmenovala Enter Polička a následně byla v roce 2024 změněna na MAJT s.r.o. Nyní nejen prodává výpočetní techniku, ale také ostatní IT služby, klimatizace nebo fotovoltaické elektrárny. Pobočka společnosti se nachází v Poličce. Mají více než 250 firemních zákazníků a 50 organizací státní správy, na webových stránkách se pyšní tím, že jejich klienty jsou uživatelé z domácnosti, malí podnikatelé a větší firmy (ENTER Polička, b.r.).

Na webových stránkách necílí na žádný segment, mají ale recenze od svých stávajících klientů a celkově přehledné stránky.

Facebook využívají k propagaci slev na zboží, které prodávají. Jinak tuto sociální síť nevyužívají a necílí na žádný segment.

## 5.2 Rozdělení konkurence podle tržního podílu

Rozdělení konkurence podle tržních podílů v tabulce 2 je vytvořena na základě analýzy konkurence.

Tržním vůdcem trhu na trhu Pardubického kraje v oboru IT je společnost ARION spol s.r.o., která nemá sídlo v pardubickém kraji, ale nachází se zde pobočka. Tato společnost je vůdcem trhu, protože má nejvíce zaměstnanců, několik poboček po České republice a velmi dobře komunikují se zákazníky. Na webových stránkách cílí na jednotlivé segmenty a pravidelně se svými zákazníky komunikují na sociálních sítích, kde komunikaci pro jednotlivé segmenty nedělí.

Na pardubickém trhu jsou dva tržní vyzyvatelé – OR-CZ spol. s.r.o. a XANADU s.r.o. Obě společnosti disponují větším počtem specialistů a mají více poboček po České republice. I tyto společnosti velmi dobře komunikují se svými zákazníky na sociálních sítích, ale firma XANADU s.r.o. využívá ke komunikaci pouze LinkedIn.

V porovnání tržních vyzyvatelů s tržním vůdcem není výrazný rozdíl.

Mezi tržní následovatele patří DanComputers IT services, EXPERIA GROUP s.r.o., Computer services s.r.o., MAJT s.r.o. a také holding PC-COMP s.r.o., PPSU s.r.o., V-data s.r.o. a ASCO-CZ s.r.o. Tyto společnosti nedisponují více pobočkami. Jejich komunikace se zákazníky není výrazná. Většina v této skupině nevyužívá ke komunikaci sociální sítě nebo úplně minimálně.

Tržními troškaři neboli tržními výklenkáři jsou Foxnet s.r.o., VX Systems s.r.o. a živnostníci podnikající v oboru IT poskytující služby outsourcingu. Zmíněné společnosti nevyužívají ke komunikaci sociální sítě ani webové stránky, neposkytují zákazníkům možnost k poznání firem. U některých živnostníků je úplná absence webových stránek a na segmenty se zaměřují pouze ve výjimečných případech.

Tabulka 2: Rozdělení konkurence podle tržního podílu

Role	Firmy
Tržní vůdce	ARION spol. s r.o.
Tržní vyzyvatel	OR-CZ spol. s r.o.
	XANADU a.s.
Tržní následovatel	PC-COMP s.r.o., PPSU s.r.o., V-data s.r.o. a ASCO-CZ s.r.o.
	DanComputers IT services
	EXPERIA GROUP s.r.o.

	Computer services s.r.o.
	MAJT s.r.o.
<b>Tržní troškař</b>	VX Systems, s.r.o.
	Foxnet s.r.o.
	Živnostníci

*Zdroj: vlastní zpracování*

Holding je podle tohoto rozdělení tržní následovatel. S tržním vůdcem se nemůže srovnávat, nejen na základě komunikace se zákazníky. Tržní vůdce využívá sociální sítě a webové stránky k upoutání pozornosti zákazníka a následně ke komunikaci. Holding jako ostatní tržní následovatelé sociální sítě nevyužívá.

K posunutí holdingu v tomto rozdělení by mohlo pomoci sjednocení webových stránek pro celý holding a obnovení sociální sítí.

Rozdělení konkurence vznikla na základě subjektivního názoru autora bakalářské práce.



## 6 MĚŘENÍ TRHU V PARDUBICKÉM KRAJI

V Pardubickém kraji je provozováno 641 školských zařízení, z toho je 317 mateřských škol, 250 škol základních a 74 středních škol. Holding z tohoto počtu subjektů obsluhuje necelá 2 %, která mají u holdingu servisní smlouvu.

Do státní správy patří obecní a městské úřady. V Pardubickém kraji je celkem 459 těchto úřadů. Pod správou holdingu se servisní smlouvou jsou pouze 4 subjekty státní správy, což je 0,9 % z celkového počtu.

Podnikatelských subjektů je v Pardubickém kraji 125 246, z toho 98 226 fyzických osob a 27 020 osob právnických. Z celkového počtu podnikatelských subjektů v Pardubickém kraji spravuje holding se servisní smlouvou 0,027 %.

Holding má díky neustálému rozšiřování a zvyšování počtu zaměstnanců možnost navyšovat i počet subjektů na správu IT. Největším omezením je pro něj loajalita zákazníků v IT odvětví, která je popsána výše v této bakalářské práci.

Tržní potenciál je 126 346, protože na pardubickém trhu je celkem 126 346 subjektů, kterým by holding mohl nabízet svou správu. Jedná se o mateřské, základní a střední školy, státní správu a podnikatelské subjekty, kam spadají fyzické i právnické osoby.

Tržní kapacita je součtem odhadů zákazníků, kteří outsourcují IT služby v jednotlivých segmentech v Pardubickém kraji. U škol se jedná o 276 škol, u podnikatelských subjektů přibližně o 81 410 a ve státní správě outsourcuje své IT služby okolo 138 úřadů. Odhadovaná tržní kapacita je 81 824.

V následujících odstavcích je podrobněji popsán postup, jak tyto odhady vznikly.

Podle webové stránky [bezpecneit.cz](https://www.bezpecneit.cz) si kvůli bezpečnosti najímá externí IT firmy 43 % škol v České republice a 34 % má svého vlastního IT odborníka. (Kybernetickou bezpečnost na školách, 2019). V České republice bylo podle Českého statistického úřadu (2023) v roce 2019 celkem 10 848 škol. Z tohoto údaje bylo odhadnuto, že v Pardubickém kraji si externí IT firmu najímá 276 škol

Autor John Adam (2023) na webové stránce tvrdí, že globálně outsourcuje IT služby 75 % společností. Na základě tohoto údaje, lze odhadovat, že v České republice bude IT služby outsourcovat zhruba 60–70 % firem. K tomuto údaji je možné dojít při posouzení velikosti státu, Česká republika je menší stát, lze tedy pomocí počtu obyvatel počítat přibližně s údajem

65 %. Podle Českého statistického úřadu (2023) je v Pardubickém kraji 125 246 firem v různých oborech podnikání. Lze počítat, že 65 % z tohoto počtu outsourcuje své IT služby. Základním výpočtem je možné se dopočítat k číslu 81 410. V České republice outsourcuje své IT služby odhadem 81 410 firem.

Whitelane Research provedla evropskou studii „2023/2024 European IT Sourcing Study“ (2013–2024) o IT outsourcingu. Tato studie je jedním z největších průzkumů s více než 2000 účastníky z předních evropských organizací zabývajících se výdaji IT. Ve studii je zkoumán růst IT outsourcingu v roce 2024 oproti roku 2023.

Z hlediska odvětví je veřejný sektor na druhém místě se záměrem outsourcingu IT služeb na 34 %. Z tohoto údaje lze usuzovat, že v roce 2023 mohlo outsourcing IT služeb v České republice využívat přibližně 30 % státní správy (2023/2024 European IT Sourcing Study, 2013–2024).

V Pardubickém kraji je přibližně 459 úřadů, ze kterých 30 % outsourcuje IT služby. Jedná se tedy zhruba o 138 úřadů.

Tržní nasycenost je přibližně 65 %. K tomuto výsledku je možné dojít vydělením tržní kapacity a tržního potenciálu. Tržní potenciál je 126 346 a tržní kapacita vychází 81 823, po vydělení těchto dvou hodnot vychází 0,648. Po převedení na % vychází již zmíněných 65 %.

Trh je tedy nasycen z více než 50 %, ale stále je zde potenciál k získávání nových klientů a zvyšování tržní nasycenosti.

Tržní podíl podniku je odhadem 0,00049 %. Holding má smlouvu na outsourcing IT služeb placenou paušálem s 50 klienty. Nejedná se o klienty pouze v Pardubickém kraji, proto nelze počítat se všemi 50, ale přibližně se 40 z nich. K získání procentuálního odhadu tržního podílu lze dospět podělením 40 klientů a tržní kapacity, tedy 81 824.

Veškerá čísla jsou pouze odhady na základě hodnot získaných z průzkumů, které provedly různé společnosti.

## 7 NÁVRH SEGMENTAČNÍ STRATEGIE

V této kapitole jsou popsány důvody výběru segmentační strategie holdingu, návrhy na zlepšení vybrané strategie, harmonogram pro navrhovaná vylepšení, náklady a přínosy pro holding.

### 7.1 Koncentrovaný marketing

Koncentrovaný marketing nelze pro fungování holdingu využívat, v rámci Covidu-19 si tuto skutečnost ověřili na segmentu škol. V průběhu Covidu-19 byl omezen provoz podniků, státní správy i školství. Výuka na školách ale probíhala online, proto byly služby IT potřebné více než kdy dřív. Zbylé dva segmenty neplatily paušály vůbec nebo pouze ve snížené sazbě. Školy své paušály platily stále ve výši, kterou mají stanovenou ve smlouvě. Nakupovaly také více zboží i služeb v oblasti IT, které potřebovaly pro zajištění bezproblémové online výuky. I přes to nebylo dostatečné k uživení celého holdingu v plném provozu.

IT oddělení tvoří 5 zaměstnanců, kteří nejsou placeni pouze z paušálních plateb, ale pokud by bylo nutné omezit se pouze na ně, není možné, aby jeden segment uživil celé oddělení.

Hrubá mzda je, po vynásobení stanoveným koeficientem, průměrně na jednoho zaměstnance IT oddělení 52 005 Kč. K hrubé mzdě je nutné připočítat ještě sociální a zdravotní pojištění, které zaměstnavatel musí za zaměstnance odvést. Zdravotní pojištění je 9 % z 52 005 Kč a sociální pojištění je 28,4 % z 52 005 Kč, mzdové náklady zaměstnavatele jsou celkem 71 455 Kč.

Režijní náklady na chod oddělení činní průměrně s koeficientem 53 683 Kč na jednoho zaměstnance IT oddělení.

Pokud se celkové mzdové náklady vynásobí 5, vyjde částka 357 275 Kč, která činí veškeré měsíční mzdové náklady zaměstnavatele. Režijní náklady za všechny zaměstnance oddělení jsou 268 415 Kč.

U škol není nutné počítat režijní náklady, protože paušály od škol nejsou schopny pokrýt ani mzdové náklady. Paušální platby od škol činí měsíčně 89 719,49 Kč, pokrývají tedy pouze část mzdových nákladů.

Pro segment státní správy je bezpředmětné počítat, zda by tento segment uživil celé oddělení. Státní správa platí holdingu měsíčně na paušálech 39 859,30 Kč, tato částka nestačí ani na mzdové náklady jednoho zaměstnance.

Podnikatelské subjekty platí na paušálech měsíčně 399 827,71 Kč. Tento segment je schopný zaplatit mzdové náklady všech zaměstnanců na IT oddělení. Není ale schopný pokrýt veškeré náklady, které jsou se zaměstnanci spojeny.

Všechny segmenty celkem jsou schopny pokrýt veškeré mzdové náklady, ale není možné pouze paušálními platbami pokrýt veškeré náklady, tedy mzdové a režijní náklady.

Z toho vyplývá, že strategie koncentrovaného marketingu není pro holding vhodná.

## **7.2 Nediferencovaný marketing**

Nediferencovaný marketing taktéž není vhodný pro holding. Každý segment, který využívá externích IT služeb potřebuje jiný druh služeb a jinou komunikaci. Každý segment má i jiné nákupní chování. Holding nemůže na veškeré segmenty používat stejný přístup a stejný druh komunikace.

## **7.3 Diferencovaný marketing**

Ideální segmentační strategií pro holding je diferencovaný marketing.

Holding současně své klienty člení do 3 segmentů, které jsou popsány ve 4. kapitole této bakalářské práce. Různou komunikací se s jednotlivými segmenty velmi nezabývá. Jelikož ale každý segment potřebuje jiné služby v rámci IT outsourcingu, je vhodné komunikační strategie pro jednotlivé segmenty oddělit.

Současně holding využívá strategii diferencovaného marketingu, kterou je možné v některých oblastech vylepšit.

## **7.4 Doporučení pro zlepšení segmentační strategie**

Komunikace holdingu s klienty se odehrává převážně na webových stránkách. Holding je složen ze 4 původně samostatných firem a webové stránky doposud nebyly sjednoceny.

Prvním krokem ke sjednocení je nastavení stejných smluvních podmínek pro všechny klienty na základě počtu zařízení, doby technika strávené u jednotlivých zákazníků a segmentu. Každý ze segmentů potřebuje jiné služby, základní správa zařízení je stejná, ale segmenty se liší například podle toho, zda mají hodně zařízení ke správě, u škol se jedná například o celé počítačové učebny, nebo jestli mají vlastní server. Během analýzy zákazníka bylo zjištěno, že někteří klienti platí malý paušál za velký počet strávených hodin. Do smluv je vhodné zakomponovat navyšování paušálních plateb při zvýšení počtu spravovaných zařízení a také inflační doložku.

Zákazníci po zavedení doložky o navyšování nebo případně snižování paušálu na základě změny spravovaných zařízení nemusí řešit každoroční obnovu smluv právě z tohoto důvodu. Pro zákazníka je tak usnadněna komunikace s holdingem a pro holding se tímto sníží práce s administrativou.

V rámci změny smluv může holding přijít o některé ze svých klientů. Holding může přijít zhruba o 10 % svých klientů, což je za měsíc přibližně 52 940,65 Kč výdělku z paušálů. Celkové příjmy za měsíc z IT správy v rámci paušálů jsou s koeficientem 529 406,50 Kč. Po vydělení 50 klientů vyjde částka 10 588,13 Kč. Po vynásobení 5 klienty získáme částku 52 940,65 Kč. Na základě loajality zákazníků se předpokládá, že odchod klientů v důsledku této změny bude spíše menší.

Pro zlepšení komunikace se zákazníky a konkrétně s jednotlivými segmenty je nutné webové stránky sjednotit do jedné.

Při zpracování nových webových stránek se lze zaměřit na služby, které jsou nabízeny jednotlivým segmentům a rozčlenit je i na stránkách. Na hlavní stránce by se nacházely odkazy na služby, které holding nabízí, například správa IT, prodej zboží nebo montáž kamerových systémů. U samotné IT správy vypsane odkazy na služby pro jednotlivé segmenty, kde by se zákazníci dozvěděli více informací o poptávané službě.

Grafické zpracování nově navrhovaných webových stránek by mělo být přehledné. Styl nových stránek by měl udržovat holdingovou barvu, kterou je modrá v různých odstínech a tím sjednotit všechny firmy pod jednu „střechu“. Holding má od roku 2024 nové logo, které samo osobě dává najevo, že všechny 4 společnosti nyní patří k sobě a je vyvedeno v různých odstínech modré barvy. Modrá barva je uklidňující a v technologickém oboru velmi oblíbenou, protože je to barva bezpečí a úspěchu. Tmavě modrý odstín je považován za barvu luxusu.

Samotná grafika by mohla být částečně v kresleném stylu. Holding v roce 2023 dával jako reklamní předměty hrací karty, na kterých byly vyobrazeny jednotlivé budovy města Vysoké Mýto a jeho okolí v kreslené podobě. Při grafickém zpracování je nutné, aby kreslená grafika nepůsobila retro stylem, protože se jedná o IT společnost a tento obor je oborem budoucnosti. Kombinace kreslených a moderních motivů by mohla působit neotřele a zapamatovatelně.

Na základě analýzy konkurence by mohly nově vzniklé webové stránky obsahovat například údaj o počtu specialistů pracujících v holdingu, počet spokojených klientů nebo reference od stávajících klientů.

Zpracování webových stránek holding vyjde zhruba na 50 000 Kč. Tvorba webových stránek se pohybuje v rozmezí 25 000 Kč až 70 000 Kč (Pajskr, 2019), u holdingu se nejedná o příliš složitý web, proto je odhadovaná cena do 50 000 Kč.

Webové stránky nebudou obsahovat vlastní e-shop, holding ho přejímá od jednoho ze svých dodavatelů, který se stará o veškeré služby e-shopu. V rámci fungování holdingu je e-shop brán pouze jako katalog, protože k většině položek je nabízena přidaná hodnota, která není zohledněna v ceně zboží. Na nových webových stránkách bude pouze odkaz na tento e-shop.

Holding se vyskytuje na B2B trhu, komunikace na sociálních sítích není v rámci IT outsourcingu nutná. U jiných oblastí, kterými se holding zabývá, by mohla být komunikace na sociálních sítích přínosná pro klienty i holding samotný. Ostatní podnikové aktivity holdingu ale nejsou předmětem této bakalářské práce.

## 7.5 Harmonogram návrhů

V této části jsou graficky vyobrazeny harmonogramy jednotlivých činností a jejich popis.

### Smlouvy

Návrh změny smluv je výhodný pro zákazníka i holding. Tento krok usnadňuje komunikaci mezi nimi. Harmonogram na obrázku 8, vyobrazuje postup jednotlivých činností při provádění této změny.

Činnost/týden	Červen				Červenec				Srpen				Září				Říjen				Listopad				Prosinec			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Kontrola smluv																												
Vytvoření seznamu smluv																												
Projití legislativy																												
Návrh nových smluv																												
Domluvení osobních schůzek																												
Schůzky s jednotlivými klienty																												
Doplnění případných připomínek																												
Podepsání smluv																												
Kontrola nových smluv																												
Kontrola prvních plateb po změně																												

Obrázek 8: Harmonogram změny smluv

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetnictví holdingu*

Přípravné práce v rámci změn smluv a jejich doplnění o inflační doložku začne 6.6.2024. První fází je kontrola stávajících smluv a vyčlenění smluv bez inflační doložky. V této fázi je vhodné vyhledat také smlouvy, které nemají nastavené zvyšování paušální platby při změně počtu zařízení. Po provedení kontroly vznikne seznam firem, u kterých je nutné provést v paušálních platbách změny týkající se inflační doložky nebo doplnění části o navyšování ceny paušálu při zvyšování počtu zařízení ke správě.

V rámci přípravných prací proběhne také seznámení s legislativou týkající se inflační doložky a od prvního července začne tvorba návrhu nových smluv doplněné o potřebné položky.

Na začátku srpna 2024 domluví asistentky schůzky s klienty, u kterých je změna smlouvy nutná. Osobní schůzky proběhnou od poloviny srpna do konce září podle počtu klientů a časových možností majitele holdingu, který jednotlivá jednání s klienty povede osobně.

Od poloviny září do října 2024 proběhne na základě osobních schůzek doplnění připomínek od klientů. Po doplnění smluv o jednotlivé připomínky proběhnou podpisy oficiálních smluv. Smlouvy před podpisem obdrží klienti ještě v elektronické podobě do e-mailu a následně jsou podepsány.

Kontrola změny smluv proběhne v prosinci 2024, proběhne kontrolou nových smluv a ke konci měsíce, přibližně 18.12.2024, v rámci běžné kontroly dojde k ujištění, že klienti správně zaplatili nově nastavenou paušální částku ve smlouvě.

Proces změny smluv trvá 7 měsíců, od června do prosince roku 2024. Nejdelší činností jsou schůzky s jednotlivými klienty, které jsou, jak je uvedeno výše v této podkapitole, osobní a vedeny majitelem holdingu.

## Webové stránky

Zavedené webové stránky jsou nákladné a pro zákazníka nepřehledné, jejich sjednocení usnadní komunikaci mezi zákazníkem a holdingem. Postup při sjednocování webových stránek zobrazuje harmonogram na obrázku 9.

	Červen				Červenec				Srpen				Září				Říjen				Listopad				Prosinec			
Činnost/týden	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Analýza konkurence																												
Představa o webových stránkách																												
Výběr grafika a programátora																												
První návrhy																												
Podepsání smlouvy																												
Realizace na zkušební server																												
Naplnění daty + zpracování připomínek																												
Uvedení do ostrého provozu																												
Odezva od klientů																												
Průběžná kontrola statistik návštěvnosti																												

Obrázek 9: Harmonogram tvorby nových webových stránek

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetnictví holdingu*

Ve stejném časovém období, červen až prosinec 2024, proběhne tvorba nových webových stránek holdingu.

Na začátku tvorby nových webových stránek se provede analýza webových stránek technologických společností pro získání inspirace a určité představy. Po analýze proběhne schůzka pověřených osob, na které se ujednotí představa o budoucích webových stránkách. Na této schůzce začne výběr grafika a programátora.

Poslední týden v červenci 2024 dodá grafik první návrhy. V této fázi je nutné najít kompromis mezi realitou, představou a cenou. Po domluvě na návrhu proběhne podpis smlouvy mezi grafikem, programátorem a holdingem.

V září 2024 se realizují zkušební webové stránky, zároveň staré webové stránky neustále fungují. V polovině měsíce je web naplněn daty a jsou zapracovány připomínky, na které se přijde během zkušebního měsíce.

Nové webové stránky jsou spuštěny v listopadu 2024 a během prosince 2024 proběhne kontrolní fáze. První kontrolou o plně funkčních nových webových stránkách je odezva od klientů, která je zjišťována na základě jedné otázky na webových stránkách. Druhou kontrolou je průběžná návštěvnost, která je získaná ze statistik.

Případné připomínky od klientů jsou prozkoumány a doplněny v lednu 2025. Po této fázi jsou webové stránky plně funkční.



## **7.6 Náklady a přínosy navrhovaných změn**

Tato kapitola popisuje přínosy návrhů pro holding a náklady, které musí holding na změny vynaložit.

### **Smlouvy**

Doplněním doložky o navyšování počtu zařízení zajistí holdingu možnost navyšování paušálů a tím vyrovnávat počet zařízení a strávený čas u jednotlivých klientů.

Pro zákazníky se usnadní komunikace s holdingem, po změně smluv nemusí každý rok řešit, kolik zařízení mají u holdingu pod správou a kolik za služby platí. Smluvně stanovená částka navyšování je nastavená ve smlouvě a holding po nahlášení nového zařízení automaticky částku navýší a zákazníkovi pošle e-mailem potřebné informace.

Příkladem může být segment škol. Průměrný paušál u tohoto segmentu na jednu školu je 7 477 Kč, pokud každá ze škol bude mít ve smlouvě doložku o navyšování paušálu při zvyšování počtu zařízení, může holding například za každý nový notebook nebo počítač do správy navýšit paušál o 100 Kč. Pokud škola navýší počet zařízení o 5 počítačů nebo 5 notebooků, její paušál se navýší na 7 977 Kč. Za rok jedna škola přinese při takovém navýšení holdingu zhruba 6 000 Kč.

Inflační doložka ve smlouvách umožní holdingu upravit automaticky výši paušálů při zvýšení inflace. Tento krok ochrání holding před ztrátou hodnoty peněz v důsledku inflace, což minimalizuje rizika pro podnikání.

Změna smluv přinese holdingu nejen možnost peněžního navýšení paušálů, ale také větší ochranu před riziky v rámci inflace.

### **Webové stránky**

Sjednocení webových stránek zjednoduší uživatelům hledání informací o holdingu a službách, které nabízí. Informace z jednotlivých webových stránek jsou sjednoceny na jedné a vyhledávání je pro zákazníka jednodušší a přehlednější. Zároveň tento krok může vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků a posílení samotného brandu jednotlivých značek. U zákazníků tento krok vyvolá větší pocit důvěryhodnosti, která jim může být nápomocná při rozhodování o spolupráci s holdingem nebo o opakovaném nákupu.

Tímto krokem dojde také ke snížení rizik a zvýšení bezpečnosti ochrany dat. Sníží se počet snah o kyberútoky a tím se sníží také náklady na opravy napáchaných škod.

Přínosem je také větší optimalizace pro vyhledávače, včetně umělé inteligence (např. Gemini) a zlepšení viditelnosti nových webových stránek na internetu.

Dalším přínosem je snížení nákladů na údržbu webových stránek. Více webových stránek vyžaduje také více času na údržbu a aktualizace. Protože holding vlastní hostingový a mailový server, údržbu a aktualizace provádí IT zaměstnanci. V případě sjednocení webových stránek se ušetří čas zaměstnanců, kteří mohou vykonávat jinou práci a věnovat se více klientům.

Zaměstnanec v rámci údržby může strávit 2-3 hodiny ze své pracovní doby 5krát do roka. Průměrná hrubá mzda IT zaměstnance je 71 455 Kč, hodinová sazba je 447 Kč, protože průměrně musí zaměstnanec odpracovat 160 hodin měsíčně. Pokud zaměstnanec měsíčně stráví odhadem na údržbě jedné webové stránky 2 hodiny, tedy zaměstnavatel musí za zaměstnance zaplatit 894 Kč, i když nevykonává práci pro klienty holdingu. Holding má nyní 4 webové stránky, částka 894 Kč se vynásobí 4 a vyjde částka 3 576 Kč a za rok 18 380 Kč.

Náklady na údržbu a aktualizace webových stránek se sníží o 13 910 Kč za rok a ušetří zaměstnancům cca 8 hodin času na jednu údržbu, který může věnovat klientům holdingu.

Sjednocení webových stránek má nejen přínos pro holding, ale také pro zákazníky a komunikaci s nimi. Doporučení sjednocení webových stránek může holdingu přinést nejen více zákazníků, ale také snížení nákladů a lepší kontrolu při analyzování například návštěvnosti webových stránek nebo zjišťování spokojenosti s danými stránkami.

### **7.6.1 Náklady**

Náklady na nové webové stránky jsou popsány v podkapitole 7.4, v této podkapitole je také popsán výpočet příkladu ušlého zisku při změně smluv. Ušlý zisk je vypočítán za měsíc. Na základě dlouhodobých spoluprací s klienty by ušlý zisk mohl být počítán na více let, ale v rámci doporučených změn se předpokládá přísun nových klientů, kteří ocení snazší komunikaci s holdingem.

Náklady na údržbu nových webových stránek se mohou lišit, ale odhad je vypočítán v podkapitole 7.6, oddíle webové stránky. Pokud se webové stránky budou udržovat a aktualizovat 5krát do roka, bude to holding stát zhruba 4 470 Kč.

Náklady na jednotlivé změny jsou uvedeny v tabulce 3 a celkem činí 107 411 Kč.

Tabulka 3: Náklady na změny v segmentační strategii

<b>Činnost</b>	<b>Náklad</b>
Nové webové stránky	50 000 Kč
Náklady na údržbu webových stránek za rok	4 470 Kč
Ušlý zisk při změně smluv	52 940,65 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>107 411 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 7.6.2 Přínosy

Jestliže nové webové stránky přinesou holdingu za rok 10 nových klientů, zvýší se jejich měsíční příjem z paušálních plateb průměrně o 105 880 Kč. Průměrný paušál všech segmentů je s koeficientem 105 880 Kč. Za rok je příjem z nových klientů 1 270 560 Kč.

V podkapitole 7.6, oddíle smlouvy, je uveden příklad navyšování paušálu u segmentu škol. Stejný princip je využit při výpočtu odhadu pro zbylé dva segmenty. Průměrný paušál u segmentu státní správy je 9 965 Kč a u podnikatelských subjektů 11 760 Kč. Odhadované navýšení pro tyto výpočty je jako u škol 5 počítačů nebo notebooků s nastaveným smluvním zvýšením paušálu o 100 Kč. Navyšovat svá zařízení můžou 3 školy, 1 úřad a 5 podnikatelských subjektů, odhadované částky jsou uvedeny v tabulce 4.

Odhadovaný roční přínos pro holding je 1 324 560 Kč.

Tabulka 4: Odhadované přínosy změn v segmentační strategii

<b>Přínos</b>	<b>Za rok</b>
Webové stránky	1 270 560 Kč
Změna smluv – školy	18 000 Kč
Změna smluv – státní správa	6 000 Kč
Změna smluv – podnikatelské subjekty	30 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>1 324 560 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Navrhované změny segmentační strategie holdingu přinesou více než kolik holding vynaloží na jejich zavedení. Přínosy převyšují náklady zhruba 12krát.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout marketingovou segmentační strategii pro zvolený podnik na základě analýzy zákaznických segmentů s využitím měření trhu. Zvoleným podnikem byl holding PC-COMP s.r.o., PPSU s.r.o., V-data s.r.o. a ASCO-CZ s.r.o., který se zabývá prodejem výpočetní techniky a správou zařízení pro úřady, firmy a školy.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá především segmentací trhu. Popisuje segmentační strategie a kritéria na B2B trhu, analýzu zákaznických segmentů a konkurenci.

Na začátku praktické části je představen holding, který je předmětem zkoumání. V této části práce byla provedena analýza zákaznických segmentů a konkurence. Konkurence je na závěr rozdělena podle tržního podílu na Pardubickém kraji, na který je analýza konkurence zúžena. Na základě těchto analýz vznikl návrh segmentační strategie.

V kapitole „Návrh segmentační strategie“ je popsáno, proč ostatní marketingové strategie nejsou pro holding vhodné, náklady na doporučení a jejich přínosy.

Navrhovaná segmentační strategie přináší holdingu možnosti, jak efektivněji využít zdroje a zlepšit svoji pozici na trhu.

## POUŽITÁ LITERATURA

### Tištěná literatura:

BLOUDEK, Jan, Michal HENYCH, Sláva KUBÁTOVÁ a David MÜLLER, 2013. *Rozumíte svým zákazníkům?* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-258-1.

DIBB, Sally; SIMKIN, Lyndon; PRIDE, William M. a FERRELL, O. C., 2001. *Marketing: Concepts and Strategies*. 4th ed. Boston: Houghton Mifflin. ISBN 0-395-96244-7.

GROSOVÁ, Stanislava, 2002. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-708-0505-6.

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan a WHITTINGTON, Richard, 2008. *Exploring Corporate Strategy*. Online. 8th. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-71191-9.

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

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. Eighteenth edition. New York: Pearson, 2019. ISBN 9780135766590.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER a Alexander CHERNEV. *Marketing Management*. 16th Edition. Harlow: Pearson, 2021. ISBN 9781292404813.

KOTLER, Philip. *Marketing management: Marketing management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.

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

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. *Marketing – cesta k trhu*. 4. upr. vyd. VŠPP. ISBN 978-80-86847-81-8.

TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Manažer. Marketing. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Elektronické zdroje:**

*2023/2024 European IT Sourcing Study*, ©2013–2024. Online. Whitelane Research. Dostupné z: <https://whitelane.com/europe-2023-2024/>. [cit. 2024-04-07].

ADAM, John, ©2023. *The global outsourcing sector in 2023*. Online. K&C. Dostupné z: <https://kruschecompany.com/global-outsourcing-sector-statistics-facts/>. [cit. 2024-04-04].

*ARION IT SOLUTION*, ©2024. Online. Dostupné z: <https://arion.cz/>. [cit. 2024-04-03].

*Computer services*, ©2024. Online. Dostupné z: [www.computerservices.cz](http://www.computerservices.cz). [cit. 2024-04-03].

*DanComputers*, ©2024. Online. Dostupné z: <https://www.dancomp.cz/>. [cit. 2024-04-03].

*ENTER Polička*. ©b.r. Online. Dostupné z: <https://www.enterpolicka.cz/>. [cit. 2024-04-03].

*EXPERIA GROUP*, ©2024. Online. Dostupné z: <https://www.experia.cz/>. [cit. 2024-04-03].

*Foxnet s.r.o.*, ©2022. Online. Dostupné z: <https://foxnet-sro.cz/>. [cit. 2024-04-03].

KENTON, Will, 2023. *Customer: Definition and How to Study Their Behavior for Marketing*. Online. Investopedia. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/customer.asp>. [cit. 2024-03-20].

*Kybernetickou bezpečnost na školách*, ©2019. Online. Bezpečně IT. Dostupné z: <https://bezpecneit.cz/aktuality/kybernetickou-bezpecnost-na-skolach-v-petine-pripadu-resi-ucitel-informatiky/>. [cit. 2024-04-03].

MATULA, Vladimír, 2013. *Segmentace trhu, segmentace zákazníků*. Online. Vladimír Matula. Dostupné z: <https://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/segmentace-trhu/>. [cit. 2024-01-24].

OR-CZ, ©2024. Online. Dostupné z: <https://www.orcz.cz/>. [cit. 2024-04-03].

PAJSKR, Jarda, 2019. *Jaká je cena za webové stránky*. Online. PAJSKR.CZ. Dostupné z: <https://pajskr.cz/cena-webovych-stranek/>. [cit. 2024-04-08].

PITT, Mathew, 2017. *3 Most Common Types of Competitors*. Online. SEO Noble. Dostupné z: <https://seocompanylosangeles.us/3-most-common-types-of-competitors/>. [cit. 2023-12-09].

SHAPIRO, Benson P. a BONOMA, Thomas V., ©1984. *How to Segment Industrial Markets*. Online. Harvard Business Review Home. Dostupné z: <https://hbr.org/1984/05/how-to-segment-industrial-markets>. [cit. 2023-12-07].

*Školská statistika v Pardubickém kraji ve školním roce 2021/2022*, 2023. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/skolska-statistika-v-pardubickem-kraji-ve-skolnim-roce-20212022>. [cit. 2024-03-04].

*VX Systems*, ©2024. Online. Dostupné z: [www.vxsystems.cz](http://www.vxsystems.cz). [cit. 2024-04-03].

WREN, Hannah a WRITER, Staff, 2024. *12 types of customers + how to support them*. Online. Zendesk. Dostupné z: <https://www.zendesk.com/blog/types-of-customers/>. [cit. 2024-03-25].

*XANADU*, ©2023. Online. Dostupné z: <https://www.xanadu.cz/>. [cit. 2024-04-03].