

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Strategie uvedení produktu na trh

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Václav Kala, CSc.

Vypracovala:

Bc. Monika Maternová

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Monika Maternová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Strategie uvedení produktu na trh

Název anglicky

Product Introduction Strategy

Cíle práce

Hlavním cílem práce je vypracování návrhu postupu uvedení produktu na trh.

Dílní cíle jsou:

- komparace postupu konkurentů při uvádění výrobku na trh;
- hodnocení účinnosti komunikačních strategií – povědomí o produktech a značkách;
- návrh komunikačního programu.

Metodika

Teoretická část bude vypracována formou rešerše relevantních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky. Praktická část bude založena na výsledcích z marketingové situační analýzy. Při řešení budou využity kvantitativní a kvalitativní výzkumné metody. Výsledkem bude návrh akčního program pro uvedení produktu na relevantní trh.

Doporučená osnova práce: Úvod do problematiky; Cíle práce; Metodika řešení; Literární rešerše; Vlastní práce; Závěry; Seznam použitých zdrojů; Přílohy.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

marketingový plán, situační analýza, produkt, marketingová strategie, strategie, SWOT, analýza, komunikační mix, trh

Doporučené zdroje informací

FREY, P. Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-129-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KANUK, L L., SCHIFFMAN, L G. Nákupní chování. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0094-4.

KELLER, K. – Strategické řízení značky. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.

MEFFERT, H., VÁVROVÁ, V., TOMEK, G. Marketing & management. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-329-4.22-8.

PELSMACKER, P D., BERGH, J V D., GEUENS, M. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

SMITH, P. – Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1.

TOMEK, G. ,VÁVROVÁ, V. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0053-0.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 09. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci *Strategie uvedení produktu na trh*, jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Václavu Kalovi, CSc. za odbornou pomoc, důležité připomínky a jeho čas, který mi věnoval během vypracování této práce. Dále děkuji majiteli firmy H, který mi poskytl veškeré potřebné informace a všem svým blízkým za trpělivost a podporu.

Strategie uvedení produktu na trh

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá stanovením vhodné strategie při uvedení nového produktu na trh ve firmě H. Na základě získaných současných poznatků týkající se oblasti marketingové strategie byly popsány vlivy vnějšího a vnitřního prostředí, které na firmu působí. Po vypracování situační analýzy následuje SWOT matice a návrh výchozí strategie pro uvedení nového produktu na trh. Následně byly navrženy strategie marketingového mixu včetně návrhu komunikačního programu.

Klíčová slova:

marketingový plán, situační analýza, produkt, marketingová strategie, strategie, SWOT, analýza, komunikační mix, trh

Product introduction strategy

Abstract

This diploma thesis deals with the determination of a suitable strategy for launching a new product on the market in the company H. Based on the acquired current knowledge concerning the field of marketing strategy, the influence of external and internal environment on the company were described. The situation analysis is followed by a SWOT matrix and a proposal for a default strategy for launching a new product on the market. Subsequently, marketing mix strategies were proposed, including the design of a communication program.

Key words:

marketing plan, situation analysis, product, marketing strategy, strategy, SWOT, analysis, communication mix, market

Obsah

1	ÚVOD	10
2	CÍLE PRÁCE	11
3	METODIKA	11
4	SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ	13
4.1	Plánování a tvorba strategie	13
4.2	Marketingová situační analýza	14
4.2.1	Sběr informací v marketingovém řízení	15
4.2.2	Marketingový výzkum – techniky a fáze	15
4.2.3	Analýza makroprostředí	17
4.2.4	Analýza mikroprostředí	18
4.2.5	Analýza vnitřního prostředí	20
4.3	Metody interpretace dat	21
4.4	Strategické marketingové cíle	23
4.5	Marketingové strategie	24
4.5.1	Parciální přístupy	24
4.5.2	Integrované přístupy	28
4.5.3	Orientace firmy na trh	30
4.5.4	Segmentace, Targeting, Positioning	30
4.6	Marketingový mix a jeho nástroje	31
4.6.1	Produkt	33
4.6.2	Cena	41
4.6.3	Distribuce	42
4.6.4	Komunikace	43
4.7	Implementace marketingových strategií	49
5	VLASTNÍ PRÁCE	50
5.1	Představení firmy	50

5.2 Produkt uváděný na trh	53
5.3 Marketingová situační analýza	55
5.3.1 Analýza makroprostředí	55
5.3.2 Analýza mikroprostředí	65
5.3.3 Analýza vnitřního prostředí.....	81
5.4 SWOT matice	84
5.5 Strategické marketingové cíle a návrh marketingové strategie	85
5.5.1 Harmonogram marketingového plánu	86
5.6 Audit výchozího stavu marketingového mixu.....	87
5.6.1 Produkt.....	87
5.6.2 Cena	87
5.6.3 Distribuce	88
5.6.4 Komunikace	88
5.7 Návrh komunikační strategie při uvedení nového produktu.....	90
5.8 Finanční rozpočet.....	95
5.9 Implementace a hodnocení marketingových strategií.....	98
6 ZÁVĚR	99
7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	100
8 SEZNAM OBRÁZKŮ	104
9 SEZNAM TABULEK	104
10 SEZNAM GRAFŮ	105
11 PŘÍLOHY	I

1 ÚVOD

Tržní prostředí se velmi rychle mění a firmy, které se rozhodnou na trhu podnikat, se musí naučit flexibilně reagovat na konkurenční kroky a potřeby zákazníků. Uvedení nového produktu na trh je náročný proces. Pro zvolenou obchodní společnost je zvládnutí tohoto procesu velmi důležité a předchází mu mnoho klíčových průzkumů. Je důležité zmapovat oblasti marketingu, na kterých závisí proces uvedení nového produktu. Především se jedná o dostatečnou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy a správné složení marketingového mixu.

Teoretická část práce je zaměřena na současný stav poznání a vysvětlení důležitých pojmů týkajících se marketingového plánování, tvorbě strategií a marketingového mixu, které souvisí se zavedením produktu na trh. Práce je dále zaměřena na popis a vysvětlení jednotlivých analýz.

Úvodem vlastní práce je představení obchodní společnosti H a charakteristika produktu, který chce firma v roce 2021 uvést na trh. Nejprve jsou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, na jejichž základě budou zvoleny cíle marketingové strategie a komunikační marketingové nástroje, jak těchto cílů dosáhnout. Výsledkem práce je návrh postupu strategie při uvedení produktu na trh včetně finančního rozpočtu.

2 CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracovat návrh postupu při uvedení nového produktu obchodní společnosti H na trh.

Dílčí cíle jsou:

- komparace postupu konkurentů při uvádění výrobku na trh;
- hodnocení účinnosti komunikačních strategií – povědomí o produktech a značkách;
- návrh komunikačního programu.

3 METODIKA

Na základě analýzy informací z odborné literatury a internetových zdrojů byla vypracována teoretická část práce.

Vlastní práce je založena na analýze dat, které byly získány z interních zdrojů firmy H a veřejně dostupných zdrojů. Na základě vlastních zkušeností autorky práce během diplomní praxe ve zkoumané firmě a na základě získaných informací od majitele obchodní společnosti, mohla být analyzována situace, ve které se firma H nachází. Z důvodu citlivosti některých dat a informací byly v práci některé z analýz vytvořeny na základě odhadů z veřejně dostupných dat. Pro analýzu vnějšího prostředí bylo především čerpáno z veřejných dat ČNB a ČSÚ. Vliv vnějšího prostředí byl zjišťován pomocí analýzy PEST, která hodnotí čtyři základní dimenze tohoto prostředí. Faktory vnějšího prostředí byly hodnoceny metodou expertního odhadu. V hodnocení důležitosti faktorů byla použita škála 1–5, kdy nejnižší míra působení je 1 a naopak nejvyšší míra působení 5. Stejný způsob byl použit i pro hodnocení důležitosti pro blízkou budoucnost. Výsledné skóre je jejich součinem. Hodnoty faktorů nejvíce vzdálené od nuly lze považovat za nejdůležitější. V analýze mikroprostředí byla nejprve provedena analýza odvětví a následně analýza trhu. Hodnocení vlivu jednotlivých hybných sil v odvětví bylo provedeno Porterovou analýzou. Porterova analýza konkurenčních sil v odvětví byla hodnocena pomocí expertního odhadu, hodnocen byl vliv konkrétního faktoru a vývoj v čase (bodové hodnocení bylo stanoveno 1–9). Dále byla vypracována analýza konkurence a hodnocení závislosti na obchodních partnerech. Závislost na obchodních partnerech byla provedena pomocí komparační metody na základě získaných tržních dat, které

byly získány pozorováním. Jednotlivé charakteristiky byly ohodnoceny 1–3, kdy 1 – nejnižší a 3 – nejvyšší. Hodnocení faktorů mikroprostředí bylo provedeno opět pomocí komparační metody, získaná tržní data byla získána pozorováním. Jednotlivé charakteristiky byly ohodnoceny a hodnoty pro určení příležitostí a hrozeb byly určeny v hraničních hodnotách. Provedené analýzy odhalily příležitosti a hrozby, které ovlivňují cílový trh. Zjišťovány byly také silné a slabé stránky obchodní společnosti, pro hodnocení zdrojů firmy byla použita analýza VRIO a společně s příležitostmi a hrozbami byly shrnuty a vyhodnoceny do konfrontační SWOT matice. Tato matice pomohla identifikovat hlavní faktory, na které je potřeba se zaměřit při uvedení nového produktu na trh. Následně byla navržena strategie pro uvedení nového produktu na trh včetně návrhu komunikačního mixu s harmonogramem a rozpočtem.

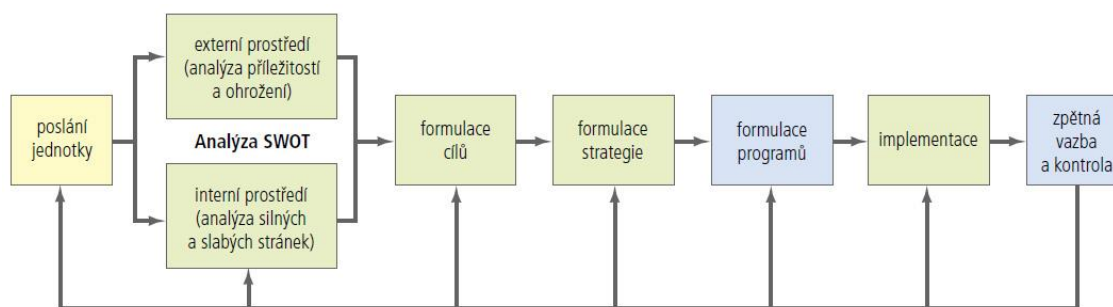
4 SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ

V první části práce jsou shrnuty získané poznatky, jak postupovat při uvedení nového produktu na trh. Jsou zde vymezeny jednotlivé kroky a základní pojmy využívané při vytváření strategických plánů. Dále jsou popsány vybrané metody, postupy a techniky, které jsou využívány při přípravě dílčích částí strategie.

4.1 Plánování a tvorba strategie

Marketingové plánování představuje důležitou část a obsahuje následující postupy: situační analýzu, stanovení marketingových cílů, marketingové strategie (vedoucí k dosažení cílů) a sestavení marketingových programů. Westwood popsal marketingový plánovací proces podrobněji a podle něho zahrnuje marketingový výzkum (vně i uvnitř firmy), prognózování, stanovení podmínek, určení marketingových cílů a stanovení strategií, formulaci programů, sestavení rozpočtů, prověření výsledků, cílů, programů a strategie. (WESTWOOD, J., 1999) Sestavení rozpočtů zdůrazňuje také Jakubíková. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005) U marketingového plánování je důležité sestavit jednotlivé dílčí prvky do souvislého plánu, a právě to patří k nejsložitějším marketingovým úkolům. Dle Příbové a Maříka vyšší riziko znamená, že je větší pravděpodobnost úspěchu. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005), (PŘÍBOVÁ, M. - MAŘÍK, M., 1991) Kotler uvádí strategický plánovací proces podnikatelské jednotky v sedmi krocích, které jsou vyobrazeny na Obrázku 1. V uvedených sekcích je důležité se každým krokem zabývat podrobně. (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013)

Obrázek 1: Strategický plánovací proces podnikatelské jednotky



Zdroj: (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013)

4.2 Marketingová situační analýza

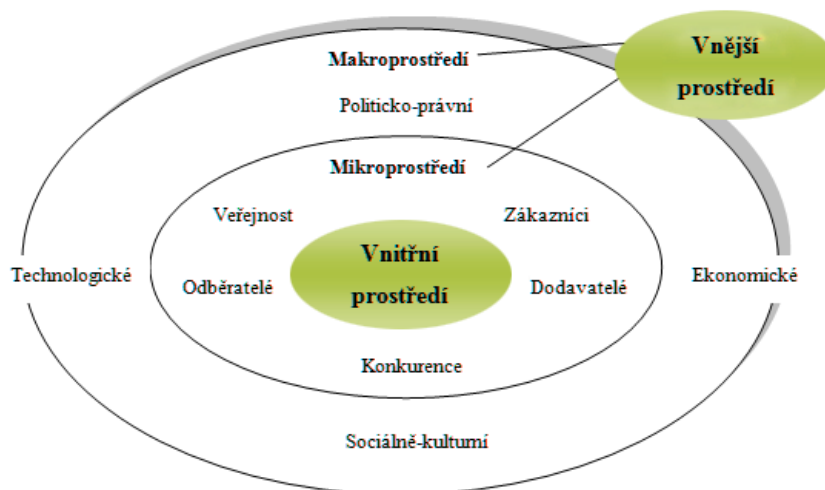
Analýza prostředí firmy je velice důležitá pro tvorbu strategie. Umožňuje managementu obchodní společnosti, aby si uvědomil aktuální situaci, jaké jsou předpoklady úspěchu firmy, na co by se měl aktuálně i v budoucnu management zaměřit, a kam by mělo snažení směřovat. Jedná se o metodu zkoumání vlastností a jednotlivých složek vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Vnější prostředí je pak možno rozdělit ještě na makroprostředí a mezoprostředí. Marketingovou strategii firmy lze následně sestavit na základě výsledku těchto analýz. Smyslem provádění této analýzy je nalezení ideálního poměru mezi příležitostmi, které přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí, a mezi zdroji a schopnostmi firmy. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005) Mezoprostředí a mikroprostředí jsou tvořeny složkami, které může firma ovlivnit, kdežto složky makroprostředí nemohou být firmou ovlivněny. (ZAMAZALOVÁ, M., 2009) Důležitým prvkem analýzy je předpověď vývoje prostředí a pro kvalitní zpracování by firma měla využít všechny dostupné relevantní zdroje informací ovlivňující fungování obchodní společnosti. Analýza může být provedena mnoha metodami, provedení důkladné strategické analýzy je předpokladem kvality celého strategického procesu. Mezi metody, které jsou používány v prognózování, patří statistické metody, modely subjektivní a metody technologického předvídání (JAKUBÍKOVÁ D., 2005).

Rozdělení marketingové situační analýzy na tři části:

1. Informační – sběr informací a následné hodnocení
 - a) hodnocení vnějších faktorů – vnějšího prostředí firmy
 - b) hodnocení vnitřních faktorů – vnitřního prostředí firmy
 - c) matici konkurenčního profilu
2. Porovnávací – vytváří možné strategie pomocí některé z uvedených metod:
 - a) matice SWOT
 - b) matice SPACE
 - c) matice BCG
 - d) interní – externí matice
3. Rozhodovací – objektivní zhodnocení zvažované strategie (například pomocí matice kvantitativního strategického plánování)

Nejčastěji je autory používáno členění dle Kotlera a Armstronga, jak je možno vidět na Obrázku 2 Vnější a vnitřní prostředí firmy. Jednotlivé složky prostředí na obrázku jsou propojeny vrstvy, roviny i faktory.

Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: (JAKUBÍKOVÁ D., 2005), vlastní zpracování

4.2.1 Sběr informací v marketingovém řízení

Kotler uvádí dva důležité zdroje dat. Prvním jsou informace a interní data, která jsou získávána z objednávkového cyklu (fakturace), prodejních informačních systémů, databází zákazníků, výrobků a prodejců a datových skladů. Druhým zdrojem jsou informace a data, která pocházejí z vnějšího prostředí díky marketingového zpravodajství. Hlavními zdroji jsou obchodní partneři, obchodní zástupci firmy, externí odborníci, agentury, oficiální zdroje dat a internetu. Na internetu je možno nalézt stránky distributorů nebo prodejců, stránky s hodnocením výrobků, veřejné blogy nebo sociální sítě. (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2007) Při získávání marketingových informací hraje důležitou úlohu marketingový výzkum.

4.2.2 Marketingový výzkum – techniky a fáze

Definice autorů jsou různé, ale shodují se na logické návaznosti konkrétních jednotlivých fází. Podle Kotlera je marketingový výzkum shromažďování, systematické určování, analyzování a vyhodnocování informací konkrétního problému, před kterým firma stojí. Jedná se o nástroj potřebný k získávání

informací, které jsou nezbytné pro tvorbu marketingových rozhodnutí a jejich hodnocení, umožňuje rozhodovat s lepší informovaností, znalostí a s nižším rizikem. (KOTLER, 2007)

Techniky marketingového výzkumu

Kvantitativní výzkum

Informace jsou poskytovány od velkého vzorku nositelů, je používáno například pokud je potřeba zjistit, jaký bude o výrobek zájem. Cílem je zasáhnout velký a reprezentativní vzorek. Kvantitativní výzkum může být dále dělen na tři další metody: pozorování, experiment a průzkum.

Kvalitativní výzkum

Je zaměřen na konkrétní jev malého vzorku nositelů. Kvalitativním výzkumem jsou zjišťovány důvody a příčiny lidského chování. Zkoumá například postoj zákazníků, názory na určitou problematiku, testuje vhodnost obalů, názvů, kvalitu a zjišťuje spotřebitelské chování. Používanými metodami jsou skupinové rozhovory, hloubkový rozhovor, projekční techniky a brainstorming.

Fáze marketingového výzkumu

Aby se předešlo vysokým nákladům výzkumu, je třeba eliminovat zbytečné chyby a mít zodpovědný přístup. Pro získání odpovídajícího výsledku je třeba projít několika etapami výzkumu. Kotler a Keller (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013) uvádějí efektivní marketingový výzkum v šesti krocích, jak je možno vidět na Obrázku 3.

Obrázek 3: Proces marketingového výzkumu



Zdroj: (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013)

1. Definování problému

Firma si musí ujasnit, jaký je cíl výzkumu, zaměření výzkumu, a jaké jsou očekávané výsledky. Jde o nejsložitější a nejdůležitější fázi.

2. Sestavení plánu výzkumu

Manažer by měl znát odhad nákladů pro realizaci výzkumu, plán by měl být sestaven profesionálem s dostatečnou kvalifikací pro správné odhadnutí plánu a interpretaci výsledků. Mohou být shromažďovány primární i sekundární informace. Primárními informacemi jsou informace získané prostřednictvím webových stránek (dotazník, on-line anketa, pop-up okno) nebo dotazováním prostřednictvím e-mailu. Mezi sekundární informace patří vyhledávání, monitorování skupin či brouzdání. (BLAŽKOVÁ, M., 2007)

3. Sběr dat

Sběr dat může probíhat průzkumem, pozorováním nebo experimentem za použití technických zařízení či dotazníků. Úkolem dobrého dotazníku je usměrňovat proces dotazování a zjistit přesné a úplné informace.

4. Analýza dat

Výběr metody je závislý na způsobu získávání informací a cíli výzkumu. Nejčastěji jsou data zpracována pomocí počítačů a programů, které jsou k tomu určeny.

5. Zpracování a prezentace závěrečné zprávy

Výsledkem by neměl být přehled jednotlivých výsledků ze získaných dat, ale měl by mít formu doporučení a úplných závěrů. (MARKETING-MIX, 2015)

4.2.3 Analýza makroprostředí

Makroprostředí se neustále mění a poskytuje tržní příležitosti, ale i ohrožení, a je tedy potřeba sledovat, co se odehrává v každé jeho složce. Pro analýzu makroprostředí je často používána analýza označovaná PEST, jejíž označení je sestaveno z počátečních písmen hlavních faktorů.

Politicko-legislativní faktory – sledování vývoje v politice, politická stabilita, zájmová sdružení a svazy, vliv politických institucí, regulační a legislativní opatření, které by mohly ovlivnit podnikatelské aktivity. Dále pak právní normy, které se týkají zakládání a provozu firem, ochrany zákazníků, regulace trhů, ochrany životního prostředí nebo definice základních pracovních podmínek zaměstnanců. (ZAMAZALOVÁ, M., 2009) Kotler uvádí dva trendy,

kteře často vedou k nárůstu nákladů výroby nebo k jejímu zpomalení, těmito trendy jsou nárůst legislativy v oblasti firemního práva a vzestup zájmových skupin jako například různá spotřebitelská hnutí. (KOTLER, 2007)

Ekonomické faktory – jedná se převážně o makroekonomické trendy, patří sem ekonomické kategorie a jejich vlivy, jako jsou úroveň zaměstnanosti, kupní síla, úroková míra, vývoj HDP, bilance zahraničního obchodu úrokové sazby a měnové kurzy. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005) Kotler klade důraz na sledování rozdělení příjmů ve společnosti. (KOTLER, 2007) Boučková zdůrazňuje, že je důležité sledovat především celkovou kupní sílu, která je závislá na skutečných příjmech obyvatel ve společnosti, výši a dostupnosti úvěrů, úrovni cen a výši úspor.

Sociální faktory – patří sem faktory kulturní a demografické, vývojové trendy a změny u demografických faktorů. Tyto faktory jsou velice důležité pro odhad členitosti a velikosti trhu. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005) Je možno sledovat chování osob, jejich činnosti, názory a zájmy. Dále také charakteristiky týkající se vzdělání, věku, rasy, etniky, porodnosti, úmrtnosti, sňatečnosti či náboženství.

Technologické faktory – trendy v inovacích a vývoji, technická a technologická vyspělost státu, informační a dopravní infrastruktura. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005) Jedná se o složku marketingového makroprostředí, které se vyvíjí nejrychleji. Rozvoj komunikačních a informačních technologiích může firmě přinést nové příležitosti rozvoje.

4.2.4 Analýza mikroprostředí

K analýze mikroprostředí patří především analýza trhu. Tomek (TOMEK, J. a kol., 1992) uvádí, že jde především o identifikaci základních parametrů trhu a situaci na trhu (nasycenost trhu, poptávky a potřeby, konkurenční a cenové situace apod.). Podle Koontze (KOONTZ, H., WEIHRICH, H., 1998) je potřeba sledovat prostředí především z hlediska služeb a výrobků, které jsou na trhu nabízeny a dále pak z hlediska dalších důležitých faktorů, které jsou nezbytné pro stanovení konkurenční situace na trhu. Meffert (MEFFERT, H., 1996) i Kotler (KOTLER P., 1998) uvádějí, že část mikroprostředí se nazývá prostředí úkolové, jenž zahrnuje informace o klíčových aktérech, s nimiž je na trhu firma

v nepřetržitém kontaktu. Mezi tyto aktéry patří spotřebitelé, spolupracovníci a konkurenti.

Analýza odvětví – Porterův model pěti sil

Cílem analýzy je uvědomit si atraktivitu odvětví. Odvětví může být nejprve vymezeno na základě systematizace činnosti (např. CZ-NACE). Pro vymezení správné strategie je důležité analyzovat jeho hybné změnotvorné síly, což zahrnuje jejich identifikaci, ale především také odhad jejich dopadu na odvětví. Dále pak působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu. V prvním kroku analýzy je nutno vymežit odvětví a definovat jeho základní charakteristiky. Mezi základní charakteristiky patří například geografický rozsah konkurence, velikost trhu a jeho růst, počet konkurentů a jejich velikost, fáze v životním cyklu, počet a velikost zákazníků, tempo změn technologie, vstupní a výstupní bariéry, výrobové inovace, diferenciací výrobku nebo nároky na kapitál. Na základě těchto charakteristik je možno rozhodnout o fázi životního cyklu odvětví a struktuře. Struktura odvětví může být atomizovaná, oligopolní nebo konsolidovaná. (STRATEG, 2020)

Analýza obchodních partnerů

Do tohoto okruhu patří všichni lidé, kteří obchodní společnosti pomáhají jakýmkoliv způsobem, ať už se jedná o zajišťování chodu firmy či dosahování cílů. Jedná se například o zprostředkovatele, jako jsou dealeři, distributoři nebo agenti. Dále sem patří dodavatelé, od kterých je důležité mít aktuální informace, co se týče výkonnosti, kapacit či problémů. Do okruhu spolupracovníků je dále možné zahrnout marketingové agentury a logistické firmy. U marketingových agentur by si měla firma na základě vypracovaného systému hodnocení pravidelně kontrolovat, jestli výkonnost agentur odpovídá požadované úrovni. U logistických firem je třeba dbát na organizaci a dodavatele logistických služeb, čímž může obchodní společnost dosáhnout významných úspor.

Analýza konkurentů

Firma by měla vědět, jaké jsou cíle jeho konkurentů, jaké má strategie, slabiny, přednosti, a jaké jsou obvyklé vzorce jejich jednání. (KOTLER P., 1998) Měla by být sledována stálá i potenciální konkurence. Měly by být posuzovány

slabé a silné stránky konkurentů, jejich tržní chování a postavení na trhu. Typologie konkurence může být prováděna z teritoriálního hlediska, počtu výrobců, nahraditelnosti produktu a integrace výrobců. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005) Také je důležité sledovat, jaké marketingové nástroje konkurence používá. V případě, že má konkurent v nabídce podobné výrobky, bývá kladen důraz na cenovou politiku. (ZAMAZALOVÁ, M., 2009)

Analýza poptávky

Poptávka bývá považována za nejvýznamnější hybnou sílu. Její analýze by se měla věnovat velká pozornost, jelikož především poptávka určuje míru růstu odvětví. Firma by měla analyzovat faktory, které poptávku ovlivňují a tyto faktory si rozdělit podle toho, jak mohou firmu ovlivnit. Dále by měla být odhadnuta velikost celkové cílené poptávky, a to pro každou skupinu produktů. Odhady lze vytvářet výzkumem nákupních záměrů, analýzy historických prodejů, expertních odhadů prodejců, metodou tržního testu nebo názorem odborníků. Většinou se v praxi uvedené metody kombinují. Chybný odhad může mít za následek finanční ztráty. (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013)

Analýza zákazníků

Mezi zákazníky se řadí osoby a organizace, které nakupují produkty k vlastnímu použití nebo případně k jejich dalšímu prodeji. Uspokojení spotřebitelů patří do hlavních cílů marketingové strategie. Je důležité vědět, kdo spotřebitelé jsou, co chtějí a potřebují, jaké chtějí uspokojit cíle, kdo rozhoduje o tom, zda produktu koupí, jak dospějí k tomuto rozhodnutí, kdy nejraději nakupují, a kdy jsou ke koupi připraveni.

4.2.5 Analýza vnitřního prostředí

Touto analýzou se rozumí analýza prostředí podnikového. Meffert (MEFFERT, H., 1996) uvádí, že při analýze vnitřního prostředí je potřeba zjistit, ve které fázi životnosti výrobku se výrobek nachází. Je nutno provést analýzu portfolia. Kotler (KOTLER P., 1998) o analýze vnitřního prostředí uvádí, že jde především o sledování určitých veličin, mezi které patří: objem přijatých a vydaných objednávek, tržní podíl obchodní společnosti a objem prodeje, ziskovost podle zákazníků, segmentů, produktů, velikostí objednávek,

distribučních cest a geografického umístění, také náklady obchodní společnosti a další. Bennett (BENNETT, P.D., 1988) uvádí taktéž analýzu BCG matice jako Meffert, ale nebere v potaz klesající trhy. Dále zmiňuje matici GE, kde je na jedné ose tržní atraktivita a na ose druhé konkurenční pozice. Jakubíková jmenuje metodu VRIO, pomocí které jsou zdroje firmy rozděleny na lidské, fyzické, finanční a nehmotné. Účinnost konkrétních zdrojů je pak hodnocena čtyřmi kritérii: hodnota, vzácnost, napodobitelnost a organizační schopnosti. Pro analýzu je pak možno dle Jakubíkové využít nástroje finanční analýzy, hodnototvorný řetězec nebo portfolio analýzu. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005)

4.3 Metody interpretace dat

Součástí situační analýzy je shromažďování velkého množství dat, které je potřeba nějakým způsobem utřídit, analyzovat a interpretovat pro využití v praxi. K interpretaci a utřídění dat získaných situační analýzou a předpoklady vývoje vnějšího prostředí je možno použít několik metod. Mezi tyto metody patří metody finanční analýzy, makroekonomické modely, analýza hodnotového řetězce, analýza portfolia a další.

SWOT analýza

Patří mezi základní metody marketingového auditu. Jedná se o nejnámější a nejpoužívanější analýzu prostředí. Je nazývána na základě počátečních písmen anglických slov:

Strengths (síly) – S,

Weaknesses (slabosti) – W,

Opportunities (příležitosti) – O,

Threats (hrozby) – T.

Aplikace úspěšné marketingové strategie je závislá na tom, jestli firma dokáže zhodnotit své slabé i silné stránky a zároveň dokáže rozeznat vhodné hrozby a příležitosti. (KOTLER P., 1998) SWOT analýza se skládá ze dvou analýz, a to SW a OT analýzy. Je doporučováno začít s analýzou OT, tedy příležitostí a hrozeb, které mohou přicházet z makroprostředí i z mikroprostředí. Poté následuje analýza SW, která je soustředěna na vnitřní prostředí firmy. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005)

Obrázek 4: SWOT analýza

	Pozitivní působení	Negativní působení
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ atributy organizace	S SILNÉ STRÁNKY strenghts	W SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ atributy prostředí	O PŘÍLEŽITOSTI opportunities	T HROZBY threats

Zdroj: (KOTLER P., 1998), vlastní zpracování

Silné stránky – zde jsou zaznamenávány skutečnosti přinášející výhody firmě i zákazníkům.

Slabé stránky – mezi slabé stránky lze řadit to, co firma nedělá dobře nebo v čem je lepší konkurence.

Příležitosti – skutečnosti, které mohou ovlivnit (zvýšit) poptávku nebo přinést firmě úspěch uspokojením zákazníka.

Hrozby – události, trendy, skutečnosti, které mohou snížit poptávku nebo mít za důsledek nespokojenost zákazníků.

Ze SWOT analýzy byla odvozena matice TOWS, díky níž je možné udělat podrobnější rozbor a určit jednotlivé strategie.

TOWS matice

Obrázek 5: Matice TOWS

	Silné stránky (S) Seznam: 1 2 - 10	Slabé stránky (W) Seznam: 1 2 - 10
Příležitosti (O) Seznam: 1 2 - 10	Strategie (SO) Ofenzivní přístup maxi-maxi komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky	Strategie (WO) Opatrný přístup mini-maxi investice do produktů, sklizení, kooperace
Hrozby (T) Seznam: 1 2 - 10	Strategie (ST) maxi-mini mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb	Strategie (WT) mini-mini ustupovat, dělat kompromisy, odejít

Zdroj: (JAKUBÍKOVÁ D., 2005), vlastní zpracování

4.4 Strategické marketingové cíle

Pro stanovení výchozích bodů strategických cílů je důležité získání informací na základě SWOT analýzy. Cíle obchodní společnosti by měly splňovat cíle SMART (měly by být konkrétní a specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované). Cíle by měly být konzistentní a měly by být seřazeny dle priorit. (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013) Jako marketingové cíle lze stanovit podíl na trhu, návratnost investic, objem prodeje, vstup na určitý trh, ziskovost nebo snížení marketingových nákladů. Marketingové cíle plní koordinační, řídicí a kontrolní funkce. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005) Společně s funkcemi věcně racionálními a socio-emocionálními by podle Mefferta měla být zajištěna komunikace se spolupracovníky, společenskými skupinami a partnery na jedné straně a na druhé by se měli pracovníci ve vedení ztotožnit s cíli a být vzorem pro ostatní. (MEFFERT, H., 1996)

4.5 Marketingové strategie

Meffert je dělí na dva různé přístupy:

- 1) Parciální přístup je zaměřen především jen na část strategického rozhodování (například na strategii orientovanou na produkt).
- 2) Integrovaný přístup zkoumá marketingové strategie a zaměřuje se pouze na ty, které souvisí přímo s úkoly strategického marketingového plánování.
(MEFFERT, H., 1996)

4.5.1 Parciální přístupy

Mezi parciální přístupy patří:

Tabulka 1: Parciální přístupy, vlastní zpracování

PARCIÁLNÍ PŘÍSTUPY		
Ansoff	Kotler	Porter
S. proniknutí na trh	S. tržního vůdce	Konkurenční strategie
S. rozvoje trhu	S. tržního vyzyvatele	Strategie diferenciacce
S. rozvoje výrobku	S. tržního souběžce	Koncentrace na tržní výklenek
S. diverzifikace	S. tržních výklenků	

Zdroj: (MEFFERT, H., 1996), vlastní zpracování

4.5.1.1 Ansoffova matice

Jedná se o matici se čtyřmi alternativními strategiemi směrem k trhu a produktu: strategie proniknutí na trh (tržní penetrace), strategie rozvoje produktu, strategie rozvoje trhu a strategie diverzifikace.

Tabulka 2: Ansoffova matice, vlastní zpracování

ANSOFFOVA MATICE - výrobek/trh		
výrobek/trh	stávající	nový
stávající	tržní penetrace	rozvoj trhu
nový	rozvoj výrobku	diverzifikace

Zdroj: (MEFFERT, H., 1996), vlastní zpracování

Tržní penetrace

Cílem je zvýšení tržního podílu na existujícím trhu nabídkou stávajícího výrobku. Tohoto cíle lze dosáhnout například reklamou, snížením ceny a podobně. V praxi může být projevováno několika způsoby. Může být zvýšeno užití výrobků u stávajících zákazníků. Další možností je například snížení ceny, zlepšení parametrů výrobku či intenzivnější akcí na podporu prodeje zaujmout a získat zákazníky konkurence. Anebo získat nové zákazníky pomocí nových distribučních kanálů.

Strategie rozvoje produktu

Při této strategii se firma snaží rozšířit svoji stávající nabídku nebo úplně nahradit současné výrobky. Jde o snahu předběhnout konkurenty nebo nabízet produkt, který bude pro zákazníky originální a výjimečný. Výhodou je, že firma zůstává na současném trhu, tudíž zná své zákazníky a může tak lépe odhadnout budoucí vývoj, je však nutné předpokládat velké výdaje související především s vývojem.

Strategie rozvoje trhu

Účelem této strategie je nalezení jednoho či více nových trhů pro stávající produkty. Strategii lze naplnit získáním dalších trhů buďto rozšířením regionálního, národního nebo mezinárodního trhu anebo získáním nových trhů (tržních segmentů). Speciálními modifikacemi výrobků lze získat nové tržní segmenty pro nové cílové skupiny zákazníků. V tomto případě, kdy firma vstupuje se stávajícím produktem na nový trh, spočívá zde riziko v neznalosti zákazníků a jejich chování, jedná se tedy o trh, na kterém firma nemá předchozí zkušenosti. Této strategii je využíváno v případě, pokud došlo na stávajícím trhu k nasycení nebo pokud chce firma zvýšit objem prodeje se stávajícím produktem.

Strategie diverzifikace

Tato strategie představuje vysoké riziko, protože firma se chystá vstoupit s novým výrobkem na nějaký nový trh, na tomto trhu nemá žádné předchozí zkušenosti. Nastává riziko možného neúspěchu a vysokých nákladů. Pokud chce firma rizika co nejvíce vyloučit, je nutné stanovit si reálné cíle a na vstup se pečlivě připravit. Většinou toto riziko podstupují jen inovátoři, kteří mají na novém trhu novým zákazníkům co nabídnout. (MALLYA, T., 2007)

4.5.1.2 Konkurenční strategie (Kotler)

Kotler vymezuje podle orientace na tržní pozici čtyři typy strategických rolí: strategie tržního vůdce, strategie tržního vyzyvatele, strategie tržních následovatelů a strategie tržních výklenků (mikrosegmentářů).

Strategie tržního vůdce

Orientování na udržení své tržní pozice uvnitř konstantního celkového trhu, rozšíření celkového trhu a zároveň zvýšení tržního podílu. Celkový trh může být rozšířen získáním nových skupin zákazníků nebo novým použitím produktů. Aby byl udržen tržní podíl, je třeba dbát na řadu opatření v oblasti inovace výrobků, firma by měla být důsledná při propagaci značky výrobku, čímž bude posilována věrnost cílových skupin zákazníků. K udržení tržního podílu přispívá také aktivní obchodní politika, která se týká vztahů mezi výkony a cenou. (KOTLER, 2007)

Strategie tržního vyzyvatele

Snaha firem zvýšit tržní podíl, a to na úkor tržního vůdce nebo skupiny menších obchodních společností. Pro dosažení většího tržního podílu je možno využít dílčí strategie: levnější a kvalitnější výrobky, rozšíření výrobku, zlepšené obchodní služby, snížení výrobních nákladů, cenový diskont, prestižní výrobky, podporu prodeje a intenzivní reklamu.

Strategie tržního souběžce

Tato strategie je uplatňována obchodními společnostmi, které nemají velký podíl na trhu a je jejich cílem udržet si stávající zákazníky. Takové firmy mají snahu růst alespoň stejným tempem, jako roste trh, snaží se minimalizovat útoky konkurentů, jejich chování není agresivní.

Strategie tržních výklenků (mikrosegmentářů)

Tato strategie je využívána především malými obchodními společnostmi, které jsou zaměřeny na část trhu, kde je pouze malá nebo žádná konkurence. Jde o obsazování tržních výklenků, kde je vyžadován speciální přístup. Specializují se na konkrétní výrobky a technologie a díky tomu získávají konkurenční výhodu. Když se firma orientuje na mikrosegmenty, dosahuje většinou vysokých marží. Kdežto kdyby se zaměřovala na celý trh, dosahovala by velkých objemů. (KOTLER, 2007)

4.5.1.3 Strategická koncepce (Porter)

Soustředí se na konkurenční marketingové strategie a to takové, jejichž cílem je udržení a zvýšení zisku oproti konkurenci díky využití některé ze svých výhod. Považuje za důležité možné ohrožení pozice firmy, ať už na trhu domácím, tak i zahraniční konkurencí. S ohledem na velikost segmentu, charakter konkurenční výhody a koncentraci se jedná o tři strategie.

Strategie boje

Někdy také označována jako strategie vedoucí pozice v nákladech nebo v ceně. Cílem je snížit jednotlivé náklady díky využití kvalifikace pracovníků a také zavedení nových postupů v technologii, což umožní větší produktivitu práce a příznivě tak ovlivní náklady a cenu.

Strategie diferenciacce

Je založena na svižné reakci na různé požadavky zákazníků. Jsou hledána opatření, která by na základě silné orientace zákazníků na kvalitu, nejvyšší jakosti produktu, vysoké efektivnosti marketingu, vysokého image produktu, inovace a orientace a nepřetržitém vyhodnocování možností zvýšila užitečnost výrobků a vyhověla potřebám zákazníků.

Koncentrace na tržní výklenek

Firma je specializována na určitou část trhu a konkrétní požadavky cílové skupiny zákazníků. Vytváří si tak konkurenční výhodu oproti obchodním společnostem, které se snaží pokrýt celý trh. Chce-li si firma uhájit svou pozici oproti konkurentům, je doporučeno si vybrat vhodnou konkurenční strategii. Jinak by firma nebyla schopna zajistit ideální rentabilitu vloženého kapitálu. (MEFFERT, H., 1996)

4.5.1.4 Strategie Gilberta a Strebela

Tyto konkurenční strategie navazují na Porterovy strategie. Jak uvádí Meffert (MEFFERT, H., 1996), spočívá v jakosti, vůdcovství a nákladech a nazývá se strategií outpacing. Tato strategie je vyznačována tím, že se firmy v závislosti na konkrétních parametrech střídají ve vůdcovství v kvalitě a v nákladech, aby tím bylo docíleno trvalé konkurenční výhody. Firma neprosazuje pouze jednu strategii, ale vyhledává výhody ve více směrech.

Nejprve je firma orientována na kvalitu, aby svůj produkt dostala co nejdříve na standardní úroveň. Tím vytvoří bariéru před vstupem na trh pro potenciálního konkurenta, zároveň si tím zvýší zájem u zákazníků. Dále je nutné, aby vůdce v kvalitě produktu realizoval potenciál racionalizace a byly sníženy náklady, čímž by byla vytvořena cenová politika. Pokud by se to nepodařilo, mohli by na trh vstoupit konkurenti, kteří jsou orientováni na náklady díky cenově agresivním strategiím. Skutečností strategie outpacing je, že dlouhodobé konkurenční výhody může být dosaženo v případě, že bude mít firma záruku vysoké kvality produktu při nízkých nákladech. (MEFFERT, H., 1996)

4.5.2 Integrované přístupy

Integrované přístupy vznikly se snahou vyjádřit pohled na tvorbu strategie co nejúplněji. Vycházejí z parciálních přístupů, ale při formulaci strategií berou oproti parciálním přístupům v úvahu více rozměrů. Meffert uvádí tyto hlavní autory: Becker, Backhaus a autoři Haedrich a Tomczak.

Mezi integrované přístupy patří:

Tabulka 3: Integrované přístupy

INTEGROVANÉ PŘÍSTUPY		
Becker	Backhaus	Haedrich a Tomczak
S. tržního pole	Definice podnikání	S. pozice
S. stimulace trhu	Stimulování trhu	S. stylu
S. tržní parcelace	S. vstupu na trh a odchodu z trhu	S. substance
S. tržních areálů	Stanovení tržních areálů	S. jištění
	Výběr marketingového partnera	

Zdroj: (MEFFERT, H., 1996), vlastní zpracování

4.5.2.1 Integrované strategie dle Beckera

Becker rozlišuje čtyři následující základní strategie, které jsou v zásadě tvořeny parciálními strategiemi:

- S. tržního pole (kombinace trh/výrobek)
- S. stimulování trhu (určení způsobu působení na trh a druhu)
- S. tržní parcelace (stanovení druhu)
- S. tržního areálu (stanovení alternativ)

Každá tato uvedená strategie obsahuje různé alternativy pro vytváření strategie. Přehled navzájem sladěných strategií je možno vidět v Tabulce 4 Strategie podle Beckera.

Tabulka 4: Strategie dle Beckera

Strategická úroveň	Strategická alternativa						
Strategie tržního pole	Strategie tržní penetrace	Strategie rozvoje trhu		Strategie rozvoje výroby	Strategie diverzifikace		
Strategie stimulování trhu	Strategie penetrace			Strategie cena-množství			
Strategie tržní parcelace	Strategie hromadného trhu (totální)	Strategie hromadného trhu (parciální)		Strategie segmentace (totální)	Strategie segmentace (parciální)		
Strategie tržních areálů	Lokální strategie	Regionální strategie	Nad-regionální strategie	Národní strategie	Multi-národní strategie	Mezinárodní strategie	Strategie světového trhu

Zdroj: (MEFFERT, H., 1996), *vlastní zpracování*

4.5.2.2 Integrované strategie dle Backhause

Strategie podle Backhause bere v potaz časový aspekt a je formulována pěti základními rozměry. Nejprve je třeba určení vlastního smyslu podnikání, k čemuž je potřeba určit, jaké trhy nebo tržní segmenty považuje firma za svůj obor podnikání. Dále je nutno rozhodnout o stimulaci trhu, a to za využití konkurenční výhody. Dalším krokem je strategie vstupu na trh a odchodu z trhu (role pionýra, následovníka atp.). Ve čtvrtém kroku následuje určení geografického místa, tedy stanovení tržního areálu, na kterém chce být firma činná (lokální, mezinárodní či globální strategie). Posledním krokem je rozhodnutí ohledně výběru marketingového partnera, jelikož na spoustě trzích je potřeba spolupracovat s ostatními obchodními společnostmi. (MEFFERT, H., 1996)

4.5.2.3 Integrované strategie dle Haedricha a Tomczaka

Haedrich a Tomczak rozlišují čtyři základní strategické stupně, které jsou vzájemně postaveny v hierarchických vztazích.

- Strategie pozice – jde o pevné stanovení cílové tržní pozice
- Strategie stylu – pasivní/aktivní, defenzivní/agresivní chování

- Strategie substance – strategické výhody, jakých má být využito
- Strategie jištění – na trhu je třeba zajistit přítomnost

4.5.3 Orientace firmy na trh

Manažeři základních organizací mohou při vykonávání své funkce volit z pěti základních konkurenčních koncepcí.

- Výrobní koncepce – zákazníci budou mít v oblibě široce dostupné produkty za nízké ceny, manažeři by se zde měli zaměřovat na vysokou produktivitu výroby a širokou distribuci
- Výrobová koncepce – vychází z toho, že zákazníci budou mít v oblibě produkty vyšší jakosti, výkonnosti či nových vlastností, manažeři by se měli soustředit na výrobu dokonalých výrobků a jejich zdokonalování
- Prodejní koncepce – předpokládá, že zákazníci mají k nakupování odpor a je potřeba je přemlouvat, aby víc nakupovali, organizace tedy vyvíjí agresivní a propagační úsilí
- Marketingová koncepce – je toho názoru, že klíčem k dosažení cílů je schopnost být efektivnější než konkurence v uspokojování potřeb a přání cílových trhů
- Společenská marketingová koncepce – úkolem je určovat přání a potřeby cílových trhů a poskytovat účinněji a efektivněji jejich uspokojení oproti konkurenci, ve snaze zachovat a zvýšit blahobyt spotřebitele a obchodní společnosti (KOTLER P., 1998)

4.5.4 Segmentace, Targeting, Positioning

Aby firma mohla naplňovat své cíle, je zapotřebí si zvolit základní prvky strategického rozhodování. Mezi první patří segmentace, na jejímž základě si firma zvolí trh, na kterém chce své produkty prodávat. Je důležité se specializovat na konkrétní trh, nikdy nejde prodávat produkty úplně všem. Je potřeba zacílit na konkrétní zákazníky, jejich potřeby a přání. Po vybrání vhodného segmentu je třeba si ujasnit, na jaké a na kolik trhů se má zaměřit.

Tak zvaný targeting neboli tržní zacílení obnáší vyhodnocení jednotlivých segmentů. Zaměřuje se na jeden konkrétní segment, více segmentů nebo na celý trh. Aby firma zvládla segmentaci a zacílení, musí se soustředit na to, aby

vybranými segmenty uspokojila svůj cílový trh lépe než ostatní. Je to velmi důležité pro to, aby zákazníci věděli, proč nakupovat právě u této firmy.

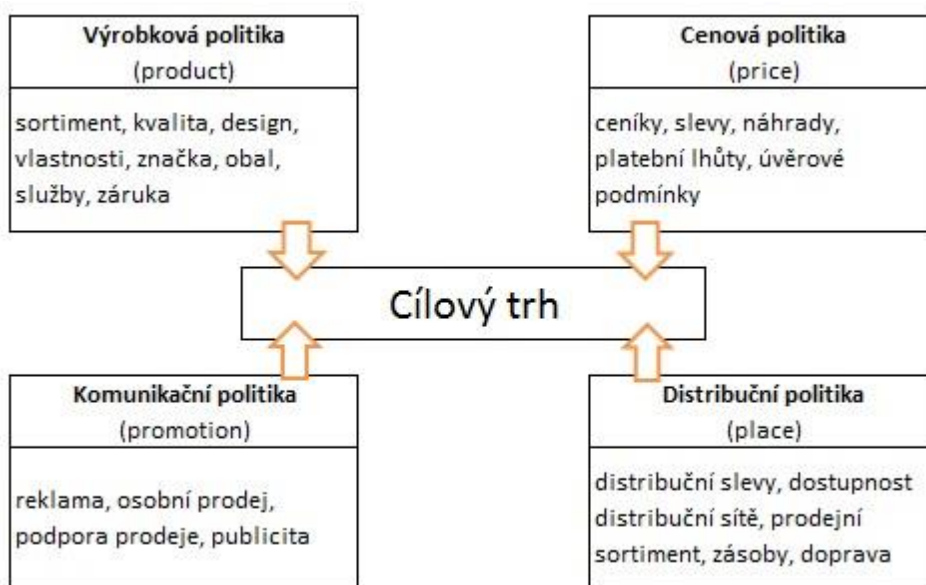
Dalším prvkem je positioning. Jde o dojmy, vnímání a pocity zákazníka z konkrétního produktu. Každá firma volí jiné strategie, aby tyto odlišnosti vyvolala. V praxi je využíváno několika kombinacemi positioningu, jako například na základě poměru ceny a kvality, příležitosti užití, původu produktu, emocí, konkurence a podobně. Positioning je založen na upřednostnění určitých prvků marketingového mixu jinak, než jak bylo učiněno u konkurence. (KOTLER P., 1998)

4.6 Marketingový mix a jeho nástroje

Pojem marketingový mix byl již definován mnoha autory, z historie například dle Kotlera a Armstronga je tento pojem definován jako soubor taktických marketingových nástrojů. Podobně ho vnímá i Foret (FORET, 2012), který uvádí, že se jedná o soubor kontrolovaných proměnných, které jsou připravené k tomu, aby produkce firmy byla co nejbližší k přáním cílového trhu.

Firemní strategie se bez marketingového mixu neobejde. Jedná se o soubor marketingových nástrojů výrokové, cenové, komunikační a distribuční politiky viz Obrázek 6, které firmě umožňují upravovat nabídku dle přání zákazníků a dosahovat stanovených cílů. (KOTLER, 2007)

Obrázek 6: Marketingové nástroje



Zdroj: (KOTLER P., 1998), vlastní zpracování

U marketingového mixu existují mnohé přístupy a byl již popsán mnoha autory s odlišnými názory. Patří sem například 4P, 5P či 7P model. Model 4P představuje čtyři základní složky. Jako první nazval marketingovým mixem 4P J. McCarthy. Podle Smitha (SMITH P., 2000) tento model mnozí kritizují, protože je příliš jednoduchý a zastaralý. Někteří tvrdí, že zde chybí nejdůležitější P, kterým jsou lidé (people). O páté P rozšířil oblast služeb v roce 1992 P. Morrison.

Je dobré si uvědomit, že všechny prvky se svými příjemci svým způsobem komunikují. Prvním P je výrobek či služba (product), špatný výrobek může například uživateli říci mnohem více než jakákoliv reklama. Dalším komunikačním P je cena (price), kterou řada kupujících používá jako ukazatel kvality. Cenu následuje třetí P, kterým je místo (place). Výrobek zakoupený na tržišti nebo ve značkovém obchodě má pro zákazníky jinou hodnotu. Čtvrtým prvkem je propagace (promotion), propagace má svůj vlastní mix nástrojů, které se nazývají propagační nebo komunikační mix. Model 4P původně nejvíce používali marketéři rychle kolujícího spotřebního zboží. Začala ho používat i řada marketérů nabízející služby například v restauracích, dokud si však nevypracovali vlastní model 7P. Dnes to však může být i obráceně, a naopak marketéři rychle kupujícího zboží si mohou vypůjčit model 7P.

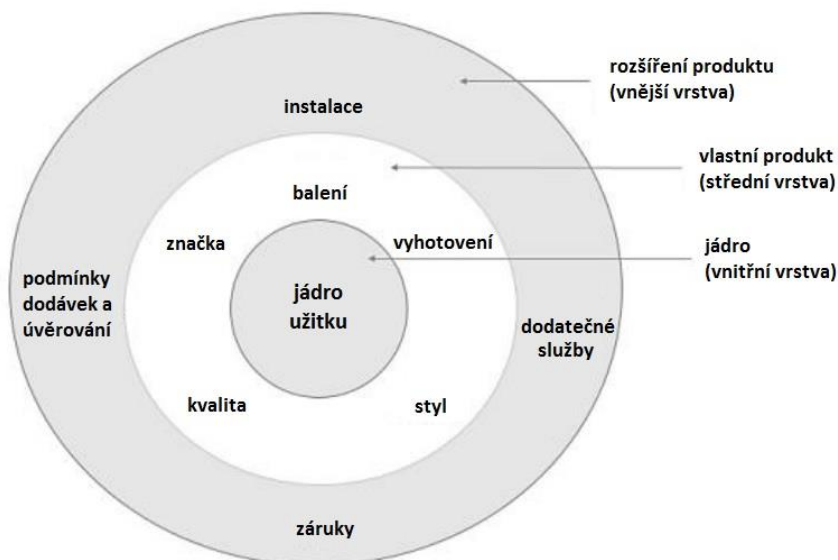
V roce 1961 bylo navrženo A. Freyem, aby se proměnné marketingového mixu řadily pouze do dvou skupin. První skupina je nabídka, kam by měly patřit produkty, obaly, služby, značky a ceny. Druhou skupinou je metoda či nástroje, kam se řadily distribuční kanály, reklama, osobní prodej a podpora prodeje. Ať už by byl zvolen první nebo druhý přístup, šlo by o kombinaci těchto složek a pátého P, tedy zákazníků a konkurence. Za proměnné marketingového mixu jsou považovány vnitřní proměnné, které lze manažerem ovlivnit a rozhodovat o nich, ačkoliv je ovlivňován zákazníky a konkurencí a jinými vnějšími faktory. (SMITH P., 2000)

Další tři přidaná P znamenají personál, vzhled a procesy (people, physical evidence a processes). Již zmiňované páté P lidé (people) taktéž komunikují a přenášejí informace, právě lidé provádí danou službu. Důležitý je i fyzický vzhled, který dokáže přitahovat pozornost a zájem. Proces práce může zákazníkovi kupříkladu říci, jestli se jedná o čistou firmu a rychlé služby, nebo naopak pomalý chod, čímž by se jistě snížil objem prodeje. (SMITH P., 2000)

4.6.1 Produkt

Podle zákazníka je produkt posuzován především v oblasti kvality a vlastností produktu, ceny a souvisejících služeb. Nejedná se pouze o fyzické zboží, ale i zážitky, myšlenky, služby či události. Produkt musí zákazníkovi přinášet maximální uspokojení jeho přání a potřeb, aby mohla obchodní společnost vynikat v konkurenčním boji. Produkt je klíčovým prvkem tržní nabídky. (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013) Jakubíková při vytváření marketingové strategie taktéž zdůrazňuje produkt jako klíčový prvek, jelikož přímo ovlivňuje způsob komunikace, distribuce a plán investic. Firma, která produkty vyrábí je vnímá jako finální výstup, kdežto marketingově orientovaná firma produkt chápe jako prostředek pro uspokojení základních, emocionálních či praktických přání a potřeb zákazníka. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005) Při vytváření tržní nabídky musí marketéři v potaz 5 úrovní výrobku neboli takzvanou hierarchii hodnot pro zákazníka (jádro výrobku, základní výrobek, očekávaný výrobek, rozšířený výrobek a potenciální výrobek). Klíčový přínos produktu pro zákazníka představuje jádro výrobku. Základní výrobek představuje schopnost produktu očekávaný přínos doručit. Očekávaný výrobek je rozšířením základního výrobku o podmínky a vlastnosti, které spotřebitel od podobných produktů na trhu očekává. Na úrovni rozšířeného výrobku se odehrává nejvyšší konkurenční boj. U rozšířeného výrobku jeho vlastnosti překračují zákazníkovo očekávání a tím se produkt diferencuje od konkurence. Potenciální výrobek zahrnuje veškeré realizovatelné rozšíření výrobku. (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013) Jakubíková uvádí tři úrovně produktu: jádro produktu; skutečný, vlastní nebo reálný produkt – hmatatelný; rozšířený produkt – obohacený.

Obrázek 7: Komplexní produkt – tři úrovně



Zdroj: (JAKUBÍKOVÁ D., 2005), vlastní zpracování

Jádro produktu – splnění tužeb a očekávání zákazníka, představuje řešení problémů a přání zákazníka.

Vlastní produkt – soubor vlastností, jaké zákazník od produktu požaduje. Je hlavním předmětem konkurenčního snažení (značka, kvalita, vyhotovení, image, styl, design, název, obal balení, dosažitelnost produktu, jméno výrobce).

Rozšířený produkt – jedná se o další výhody a služby k produktu. Patří sem například záruční lhůty, servis, poradenství, instruktáž, platby na splátky aj. Přejdem na vyšší úroveň je zvýšena užitná hodnota produktu. Boj mezi konkurencí se odehrává v rovině vlastního produktu i v rovině rozšířených služeb. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005)

Prostřednictvím produktové politiky firma rozhoduje o struktuře a množství svých výrobků. Produkty s podobnými charakteristikami se nazývají produktová řada. Veškeré produkty jsou nazývány sortimentem nebo jsou označovány jako produktový mix. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005) Dle Boučkové je důležitá tvorba průběžných analýz sortimentu, a to s ohledem na obrát, ziskovost, jeho vývoj, podíl na trhu, funkci výrobku či náročnost na zdroje. (BOUČKOVÁ, J. a kol., 2003) Při prodeji výrobků je kladen nejvíce důraz na tvorbu výnosů. Firma stanovuje na základě analýzy konkurenčního postavení produktový cíl a poté produktovou strategii. Mezi základní produktové strategie patří: strategie snižování nákladů (zúžení sortimentu, analýza portfolia), strategie produktového vylepšení (rozvoj

vlastností produktu), strategie rozvoje produktové řady (zvýraznění, modernizace, vyplňování produktové řady) a strategie vývoje nových produktů. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005) K odlišení od konkurence slouží strategie produktového vylepšení a je důležitou podmínkou pro existenci značky výrobku. Výrobky lze diferencovat podle vlastností, kvality, funkčnosti, spolehlivosti, trvanlivosti, formy, opravitelnosti nebo stylu. (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013)

Produktová strategie je ovlivňována investičními cíli a celkovou podnikatelskou strategií. Investiční cíle jsou děleny na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. V krátkodobém cíli je orientace zaměřena na okamžité výnosy pomocí využití silných stránek firmy a omezení nákladných investic. Zisku je dosaženo díky snížení nákladů nebo zlepšením kvality produktů. Střednědobý cíl je orientován na stabilní výnosy. Firma se pohybuje na prověřeném trhu a snaží se držet krok s konkurencí (například rozšířením výrobkové řady, zvýšením atraktivnosti, kvality atd.). Dlouhodobé cíle jsou orientovány na výnosy v budoucnu. Hlavním předpokladem jsou inovace a nové výrobky. Při této strategii je vyžadován marketingový přístup a odhalení nových příležitostí na trhu. Celková podnikatelská strategie je orientována na výnosy, pokud možno v krátkém čase, dále pak na stabilizaci výnosů, snižování nákladů a růst v budoucnu. (STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., 2007)

Tabulka 5: Základní produktové strategie

Strategie snižování nákladů	<ul style="list-style-type: none"> • odstranění produktu (výrobku, služby) • hodnotová analýza • zúžení sortimentu
Produktové/výrobkové zlepšení	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení atraktivnosti • změna kvality • změna stylu
Rozvoj produktové/výrobkové řady	<ul style="list-style-type: none"> • změny v produktových řadách • výroba podle zadaných parametrů
Vývoj nových produktů	<ul style="list-style-type: none"> • celosvětové novinky • nové produktové řady • rozšíření produktové řady

Zdroj: (JAKUBÍKOVÁ D., 2005), vlastní zpracování

4.6.1.1 Obchodní služba jako produkt

Obchodní službu jako produkt lze definovat jako předem stanovený rozsah služby za určitou cenu. Obchodní služby, které jsou nabízené jako hotový produkt za danou cenu, jsou většinou prodávány lépe než služby za cenu smluvní. Klíčem k úspěchu při zavedení nové obchodní služby je, aby byla promyšlená, jednoduchá a zisková. Obchodní službu jako hotový produkt zákazníci kupují raději, mají tak větší pocit kontroly nad výdaji a jistoty. Při vyjednávání o rozsahu služby a ceny velká část poptávek odpadne dříve, než se stihne realizovat. Další výhodou může být obvykle vyšší obrát za současného snížení rizika – opakovaný prodej jedné služby vede k rychlejšímu odbytu a klesá četnost chyb, a to má pozitivní dopad na kvalitu.

Obchodní služba jako produkt v praxi

Pro konkrétní příklad služby není nutné chodit daleko, může jí být například registrace na nějakém placeném portálu a desítky jiných podobných webových služeb. Často jsou nabízeny odborné služby, u kterých je třeba upřesnit veškeré technické detaily, aby byly pro zákazníka srozumitelné. O to více je důležité se věnovat detailům a přípravě podkladů pro prodejní strategii.

Při tvorbě nabídky je důležité zohlednit:

- název – nabízenou obchodní službu je dobré pojmenovat a zvoleného názvu se při opakovaném prodeji a propagaci držet
- popis – parametry obchodní služby by měly být srozumitelné a jasné
- cena – obchodní službu jako produkt je třeba uvádět za konečnou cenu bez případných příplatků a skrytých poplatků
- jednoduchost – zákazníci rádi nakupují jednoduché základní obchodní služby
- varianty – pokud je v nabídce více variant obchodních služeb, je dobré je uvádět například formou tabulky pro lepší přehlednost
- srovnání s konkurencí – v případě, že má konkurence v nabídce obdobnou obchodní službu a přesně definovanou službu, tak lze cenově i jinak jednoduše porovnat a tím získat argument ve prospěch
- podmínky – v případě jasně daného rozsahu služby není třeba nějakou písemnou smlouvu, ale stačí obchodní podmínky a písemná objednávka

- záloha – v případě, že se jedná o zavedenou službu, nedělá zákazníkům problém zálohová úhrada
- reference – pozitivní ohlasy zákazníků jsou velice důležité a potvrzují dojem, že se jedná o stálou kvalitní službu
- propagace – reklama obchodní služby se velmi podobá nabídce zboží, jelikož ji stejně tak tvoří název, jednotková cena a popis vlastností (VLACH, R., 2008)

4.6.1.2 Výrobová média

Vytváření značky produktu

Zákazníci vnímají značku jako pozitivní hodnotu, mají to spojené s kvalitou a vlastnostmi produktu. Vnímají ji jako součást produktu a ovlivňuje jeho celkové vnímání zákazníkem. Kotler a Keller definují čtyři oblasti, kterými musí značka projít. Patří sem identifikace a zavedení, plánování, implementace marketingu, měření a hodnocení výkonu, růst a udržování značky. (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2007) Značkou produktu může být symbol, znak, název, design, termín nebo kombinace prvků, pomocí nichž produkt jasně identifikuje výrobce nebo prodejce a díky značce se snaží odlišit od konkurence. Spotřebitelům značka přináší jisté výhody v podobě jistoty bezpečnosti a kvality, lepší orientace v obchodním sortimentu, lepší informovanosti o klíčových vlastnostech produktů a o novinkách. Dodavatelům umožňuje odlišení od konkurence a možnost sledovat prodeje výrobků, díky ochranným známkách a značky mají jistou právní ochranu, snadnější segmentaci trhu a získávání loajálních zákazníků. (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013) Machková uvádí tři strategie značek: strategie samostatných značek výrobků, strategii zastřešující značky a strategii dceřiných značek. (MACHKOVÁ, H., 2010)

Design produktu

Pomocí designu mohou produkty apelovat na emociální a racionální stránku zákazníka. Design je souhrn vlastností výrobku, které ovlivňují jeho podobu a pro zákazníka mají funkční ale i emociální přínosy. (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013) Boučková jako podstatu designu uvádí sladění čtyř prvků: funkčnost, elegance, estetika a ergonomie. Kvalitní design může posílit identitu značky, převzít některé komunikační nástroje a zároveň snížit náklady na marketing. Díky

designu lze vytvářet pozitivní sociální a psychické vazby. Lze zákazníkům předat informace o základních funkcích a použití produktu, případně zemi původu produktu či příslušnosti produktu k firmě. (BOUČKOVÁ, J. a kol., 2003)

Obal produktu

Obaly je možno dělit na primární, sekundární a transportní. Do primárních patří přímé obaly výrobku, do sekundárních pak obaly, které chrání primární obal, a nakonec transportní obaly, které zajišťují zabezpečení výrobku při přepravě a usnadňují manipulaci. Boučková uvádí u marketingového působení obalu na zákazníky následující posloupnost vlivů: upoutání pozornosti – identifikace produktu – informování – poskytnutí služby. (BOUČKOVÁ, J. a kol., 2003) Obal jako první oslovuje zákazníky a má důležitý vliv při kupním rozhodování zákazníků. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005) Podle Kotlera musí obal přenášet přesvědčivé a popisné informace, identifikovat značku, usnadnit ochranu a přepravu výrobku a pomoci při jeho uskladnění. (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013)

4.6.1.3 Životní cyklus výrobku

Produkty, které jsou uvedené na trh, si v tržním prostředí procházejí čtyřmi fázemi. U jednotlivých produktů se průběh životního cyklu, délka i časové rozložení liší, ale všeobecně se cyklus životnosti produktů zkracuje. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005) Mastný uvádí, že fáze, ve které se produkt nachází, má významný vliv i na komunikaci k zákazníkům. Spolu s vývojem produktu je třeba v reklamě zdůrazňovat vždy jiné prvky, které jsou důležité pro správné vyvážení reklamního sdělení a charakteru produktu. (MASTNÝ J., 2010)

1. **Fáze – zavádění:** vysoké náklady na přípravu, vývoj, výrobu; zákazník se s novým produktem teprve seznamuje; překonání nedůvěry k novému produktu; poznání předností. Fáze zavádění je o tom, jak rychle pronikne nový produkt na trh, rozhoduje především o použití marketingového mixu, zejména ceně, marketingové komunikaci a obchodních metodách.

Strategické přístupy v 1. fázi:

a) Intenzivní marketing – dle Kotlera označováno také jako „rychlý nástup“ – silná reklama, vysoká cena produktu, snaha o maximální zisk

- b) Výběrové proniknutí – označováno také jako „pomalý nástup“ – minimalizace marketingových nákladů, nízká cena produktu, zaměření do prostorů, kde je malá konkurence
- c) Široké proniknutí – neboli „rychlé proniknutí“, je vyrovnání se s produkty konkurence, nízká cena i přes vysoké náklady, získání max. tržního podílu, silná reklama
- d) Pasivní marketing – Kotler označuje jako „pomalé proniknutí“, při němž jde o slabou reklamu, nízkou cenu produktu a proměnlivost cen, využití přímé úměrnosti poptávky (JAKUBÍKOVÁ D., 2005)

2. Fáze – růstu: růst objemu prodeje; stoupá produkce i přírůstky zisku; rozšíření poptávky; opakované nákupy zákazníků; na trh pronikají i konkurenční produkty; snaha o získání dalších tržních segmentů; růst napětí mezi konkurenty; budování nové distribuční cesty

Strategické přístupy v 2. fázi:

- a) Modernizace produktu
- b) Zvýšení jakosti produktu
- c) Zvýšení kvality produktu
- d) Rozšíření sortimentu
- e) Vstup na nové tržní segmenty
- f) Použití nových distribučních sítí
- g) Ceny se nemění, případně se mohou snížit za účelem přilákání nových zákazníků
- h) Udržení nákladů na komunikační mix na stejné úrovni

3. Fáze – zralosti: tři časové etapy: mírné zvýšení prodeje, ustálení prodeje a začátek mírného poklesu zisku; výrobci na slabších pozicích opouští trh; zpomalení růstu prodeje

Strategické přístupy v 3. fázi:

- a) Pokus o dosažení maximálního zisku
- b) Snaha o získání maximálního tržního podílu
- c) Přestavení komunikačního mixu
- d) Zintenzivnění distribuce

4. Fáze – poklesu: prudký pokles zisku; výrazný pokles prodeje; silná konkurence

Strategické přístupy v 4. fázi:

- a) Zvýšení investic tak, aby bylo dosaženo lepšího konkurenčního postavení
- b) Vyřazování neefektivních zákaznických skupin
- c) Usilování o udržení produktů bez změn marketingové podpory
- d) Tzv. „sklizení“ – snaha o dosažení co největšího možného zisku omezením některých nákladů
- e) Úplné vyřazení produktu a využití ušetřených zdrojů v jiných oblastech

Co se týče určení, ve které fázi se produkt nachází, je to velmi obtížné, jelikož životní cyklus produktu je ovlivňován marketingovou strategií firmy. Pro podnikatele je důležitá fáze růstu, je třeba se zaměřit na efektivní marketing, správné zacílení komunikace a přesvědčení zákazníka, aby si výrobek zakoupil. Management by měl průběžně vytvářet efektivní strategie a modernizovat produkt, hledat nové distribuční cesty. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005)

4.6.1.4 Uvádění nových výrobků na trh

Rozšiřování sortimentu o nové výrobky je podstatou výrobní inovace, nové výrobky by měly oproti stávajícím výrobkům zákazníkovi a firmě dodat vnímatelnou a rozeznatelnou pozitivní změnu. (BOUČKOVÁ, J. a kol., 2003) Změna se může týkat některých úrovní výrobku nebo celého výrobku. Dle Kotlera lze podle úrovně změny rozlišit inovace na výrobky zásadně nové (nové technologie), vylepšené výrobky (kvantitativně a kvalitativně vylepšené stávající výrobky) a výrobky analogické (nové barvy, příchutě, vůně apod.). Novinky lze rozlišovat v celosvětovém měřítku (absolutní) a novinky na daném trhu (relativní).

Pro zajištění úspěchu je potřeba vybírat správné inovační strategie, implementovat a vytvářet produktové inovace a získat podporu zainteresovaných subjektů. Zásadní význam při realizaci inovace má šest fází (vznik nápadů, třídění nápadů, tvorba a test konceptu, potenciál na trhu, vývoj a testování výrobku a jeho komercializace. (BOUČKOVÁ, J. a kol., 2003)

Pro firmu představuje fáze uvedení nového produktu na trh nejvyšší náklady celého procesu. Při vstupu na trh je možné využít různé strategie s ohledem na načasování, kdy je možné na trh vstoupit jako první, zároveň s konkurencí nebo

později. Dále pak strategie s ohledem na geografickou polohu (lokální, národní nebo globální), strategie zaměřená na cílový trh (náruživí uživatelé, včasní příjemci, názoroví vůdci) nebo počáteční řídicí a koordinační strategie.

Než firma získá pravidelného spotřebitele, je třeba, aby zákazník prošel procesem přijetí výrobku. Proces se skládá z pěti fází: povědomí, zájmu, hodnocení, vyzkoušení a přijetí. Proces přijetí výrobku je ovlivňován faktory, mezi které patří připravenost zákazníka nový výrobek vyzkoušet. Zákazníky je možno rozdělit podle rychlosti přijetí výrobku na inovátory, včasné příjemce, rannou většinu, pozdní většinu a opozdilce. Zmíněné skupiny se liší motivy pro přijetí výrobku a jejich hodnotovou orientací, každou skupinu je potřeba oslovit jiným typem marketingu. (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013)

4.6.2 Cena

Pro různé subjekty má cena různý význam, pro zákazníka je cena množství prostředků, které musí vynaložit pro uspokojení svých potřeb ze svého disponibilního důchodu, prodejce však cenu chápe jako zdroj svého příjmu. Z makroekonomického hlediska je možno brát cenu jako prostředek, kterým je ovlivňována nabídka a poptávka. Požadavky na cenu jsou odlišné, zatímco zákazník si přeje cenu co nejnižší, prodejce by si ji přál co nejvyšší. Úkolem cenové politiky je nalézt takové řešení, které by bylo přijatelné pro obě strany. (HORÁKOVÁ, H., 2003)

Stanovení ceny je ovlivňováno řadou faktorů. Nejdůležitější faktory, které ovlivňují cenovou tvorbu, jsou reakce zákazníků na cenu, konkurence, reakce a zvyky distributorů a reakce na cenu uvnitř firmy. (STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., 2007) Proto se většinou neurčuje pouze jedna cena, ale celá struktura cen pro pokrytí celé výrobní řady. Ceny jsou závislé na fázi životního cyklu výrobku a podle toho se mění. Při zavádění výrobku uvádí Kotler (KOTLER P., 1998) dvě základní cenové strategie.

Strategie nízkých zaváděcích cen

Při vstupu na trh volí strategii nízkých cen firmy, jejichž cílem je hluboký a rychlý průnik na trh. Je očekáván velký objem prodeje, který sníží náklady spojené s uvedením na trh a vývojem výrobku. Předpokladem, že firma s touto strategií uspěje, je neschopnost konkurence stanovit stejně nízkou cenu, a navíc

při stejné kvalitě. Je třeba si dát pozor na to, aby příliš nízké ceny nevedly k nedůvěře, co se týče kvality anebo poškození dobrého jména.

Strategie vysokých zaváděcích cen

Firma, která chce maximalizovat své zisky, volí strategii vysokých zaváděcích cen (neboli sbírání smetany). Výrobek je zaměřen na skupinu zákazníků, která je ochotna na nový produkt zaplatit vyšší cenu. Firma sice prodá méně výrobků, ale díky vysoké ceně bude mít reálně vyšší zisk.

Podíl firmy na trhu, a také hospodářské výsledky obchodní společnosti, určuje cenová politika. Jestliže na trhu existují konkurenti, kteří nabízejí podobné produkty, pak bude u rozhodnutí zákazníka hrát důležitou roli právě cena. Cenovou tvorbu a její cíle lze dělit na cíle orientované na zákazníky, na finanční potřeby firmy a na okamžité požadavky trhu. (STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J., 2007)

4.6.3 Distribuce

Cílem distribuce je, aby byl produkt správným způsobem doručen na místo, které je pro zákazníka nejvýhodnější, a to za čas, v kterém chce mít zákazník produkt k dispozici. Volba distribuční cesty je pro firmu důležitým strategickým rozhodnutím, způsob distribuce a místo, kde je produkt prodáván, může být hlavním prvkem marketingového mixu, který dokáže nabídnout konkurenční výhodu. Distribuční politikou jsou představována vzájemně na sebe navazující a prolínající se opatření. Zahrnuje nezbytné výměnné toky pro přemístění zboží, ať už od výrobce na místo, které spotřebitel vybral, nebo na místo, kde si produkty může zákazník zakoupit. Jde o přepravu, řízení zásob, skladování, ale i platby, informační toky, podporu prodeje, reklamu atd. Cílem distribuční politiky je, aby byl zajištěn hospodárny pohyb výrobků, získán stanovený tržní podíl, aby byly uspokojeny požadavky zákazníků a povedlo se proniknout na cílové trhy. Dále také k dosažení maximálních tržeb z prodejů díky vybrané distribuční cesty aj. Podpůrnými distribučními mezičlánky jsou často specializované firmy na skladování, manipulační nebo přepravní služby. Distribuční cesty mohou být přímé nebo nepřímé. U přímé distribuce nejsou žádné mezičlánky mezi výrobcem a koncovým zákazníkem. U nepřímé distribuce je jeden nebo více mezičlánků mezi výrobcem a zákazníkem. Tyto mezičlánky lze dělit na zprostředkovatele, prostředníky a podpůrné distribuční mezičlánky. Hlavními

prostředníky jsou maloobchody a velkoobchody. Zprostředkovatelem mohou být obchodní zástupci či komisionáři. Zprostředkovatelé pouze propojují výrobce se zákazníkem a výrobky nevlastní, na rozdíl od prostředníků. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005) Při plánování distribuční strategie je důležité brát v potaz vztahy mezi jednotlivými prvky cesty, počet článků distribuční cesty a počet zprostředkovatelů. (BOUČKOVÁ, J. a kol., 2003) Distribuční cesta a její výběr je závislý na druhu a povaze produktu, charakteru firmy, povaze trhu, faktorech vnějšího prostředí, objemu objednávek, charakteristice distributorů, obchodníků a konkurence. Kotler rozeznává tři intenzity distribuční strategie: intenzivní (masová distribuce, prodej pomocí co největšího počtu prodejních míst), výběrová (prostřednictvím omezeného počtu prodejních míst) a exkluzivní velmi omezený počet prodejních míst). (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013)

4.6.4 Komunikace

Marketingový komunikační mix je podsystémem mixu marketingového. Mezi hlavní prvky komunikačního mixu patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing, osobní prodej a public relations.

Reklama

Reklama je způsob placené prezentace myšlenek, zboží či služeb, které jsou určeny pro zákazníky. Jedná se o nejvýraznější nástroj pro komunikaci se zákazníky. Reklama má mnoho forem i užití a podle úlohy a cíle je rozlišováno několik základních typů:

- a) Informativní – používá se při uvádění nového výrobku na trh ve fázi zavádění, jde o poskytnutí základních informací
- b) Přesvědčovací – pro posílení postavení výrobku a firmy, cílem je rozšíření poptávky, přesvědčení zákazníků, používá se ve fázi růstu
- c) Připomínající – pomáhá udržet výrobek v povědomí zákazníků, na počátku poklesu životního cyklu ve fázi zralosti (MACHKOVÁ, H., 2010)

Podpora prodeje

Podpora prodeje je orientována na spotřebitele, zprostředkovatele i na vlastní personál. Jedná se o podněty, které jsou zaměřené na zvýšení prodeje konkrétního produktu poskytnutím krátkodobých výhod zákazníkům. Dotýká se distribuční, cenové i produktové politiky. Oproti reklamě působí na zákazníka

okamžitě a nutí ho, aby učinil okamžitá rozhodnutí. Mohou to být časově omezená cenová zvýhodnění, kupony ke slevě, ceny v soutěžích, vzorky zdarma, představení výrobků, ochutnávky a další. Podpory prodeje se většinou kombinují s určitými formami reklamy, jejichž cílem je zdůraznit nebo doplnit cíle komunikačního programu. Techniky podpory prodeje jsou efektivní při upoutávání pozornosti. (PŘIKRYLOVÁ, JAHODOVÁ, 2010)

Přímý marketing

Jde o souhrn aktivit vztahujících se na nabídku služeb a produktů, a to jedním nebo více hromadnými sdělovacími prostředky. Cílem je, aby bylo dosaženo přímé odpovědi od zákazníků. Zákazníci jsou oslovováni pomocí různých komunikačních cest (osobní návštěvou, telefonem, internetem nebo poštou). Přímý marketing je založen na budování dobrého a stálého vztahu se zákazníky, kteří jsou žádáni o reakci. Základem přímého marketingu je mít kvalitní adresy. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005) Hlavní předností tohoto nástroje je efektivnější zaměření na požadovaný segment trhu, a to především pomocí databázového marketingu. (PŘIKRYLOVÁ, JAHODOVÁ, 2010)

Osobní prodej

Jedná se o prezentaci výrobku nebo služby, a to při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Oboustranná komunikace má za cíl prodat produkt a vytvořit pozitivní vztahy a zároveň tak posilovat image produktu i firmy. (PŘIKRYLOVÁ, JAHODOVÁ, 2010) Mezi cíle osobního prodeje patří komunikace se zákazníky, vyhledávání zákazníků, poskytování služeb, prodej zboží zákazníkům, rozmisťování zboží aj. Může být realizováno přímým kontaktem z očí do očí, přes korespondenci či po telefonu. U strategie osobního prodeje je velmi důležité oslovit správného zákazníka správným způsobem, se správným zbožím a ve správnou dobu. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005) Ačkoliv osobní prodej znamená pro firmu relativně vysoké náklady na jeden kontakt, vznikají při jeho použití menší ztráty než u neosobních forem komunikace (u reklamy). Osobní prodej je totiž mnohem flexibilnější než ostatní formy. Prodejce může prodejní komunikaci přizpůsobit konkrétní situaci a tím vyhovět i zvláštním požadavkům či potřebám každého potenciálního zákazníka. Tento nástroj

však klade specifické nároky na každého, který osobní prodej uskutečňuje. (PŘÍKRYLOVÁ, JAHODOVÁ, 2010)

Public relations (PR)

Vytváření vztahů a komunikace směřující do firmy i navenek. To znamená, že veřejnost zahrnuje zákazníky, dodavatele, zaměstnance (současné i bývalé), vládní a správní orgány, média, obecnou veřejnost a společnost, ve které firma pracuje. Programy PR mohou být neformalizované i formalizované. Velice důležitou částí je publicita. Je možné ji definovat jako neosobní stimulaci poptávky po výrobku, službě, osobě aj. Publicita, ve srovnání s ostatními komunikačními technikami, dosahuje podstatně vyššího stupně důvěryhodnosti. Náklady na PR publikaci jsou většinou nižší. Do PR nástrojů se řadí i sponzoring. Tento nástroj je pojen i s ostatními nástroji marketingové komunikace.

Dle Heskové by měla být příprava komunikačního plánu v sedmi následujících krocích: identifikace cílové skupiny, stanovení komunikačních cílů a očekávané reakce, výběr sdělení (sestavení zprávy), výběr zdroje sdělení (komunikační cesty), skladba komunikačního mixu, vypracování časového harmonogramu a rozpočtu, pravidla a zajištění kontroly a vyhodnocení účinnosti marketingové komunikace. (HESKOVÁ, M. a další, 2009)

Cílové skupiny komunikace

Do této skupiny patří stávající i potenciální zákazníci, uživatelé produktu, ovlivňovatelé a rozhodovatelé nákupu, média, distribuční mezičlánky nebo instituce. Je důležité definovat, jestli je chtěno cílit pouze na část veřejnosti nebo na celou veřejnost. Při stanovování cílové skupiny se často vychází ze segmentace zákazníků.

Cíle marketingové komunikace

Hesková (HESKOVÁ, M. a další, 2009) jako příklady komunikačních cílů uvádí diferenciaci produktu, tvorbu a stimulaci poptávky, zdůraznění hodnoty a užitku produktu či zvyšování tržního podílu. V rámci očekávané reakce je možno vycházet z modelů hierarchie reakcí, dle kterých se předpokládá, že kupující prochází efektivním, kognitivním a behaviorálním stádiem. Při určení očekávané reakce je možno vycházet například z modelu AIDA (upoutat pozornost, vzbudit

zájem o informace, vytvoření touhy produkt vlastnit a výzva k akci). (HESKOVÁ, M. a další, 2009)

Výběr sdělení

V tomto kroku je důležité sestavit vlastní zprávu pro příjemce. Tedy určit, o jaký se bude jednat obsah (emocionální, racionální nebo morální aspekt), sestavit strukturu zprávy a zvolit vhodný formát. Aby bylo sdělení zprávy účinné, je třeba upoutat příjemce, a to především schopností odpovídat na příjemcovi potřeby a přání a srozumitelností zprávy. (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013)

Výběr komunikační cesty

Výběr komunikační cesty může být osobní nebo neosobní. Neosobní neboli masová komunikace může působit na velkou skupinu současných i potenciálních zákazníků za krátkou dobu. Nevýhodami jsou neosobní kontakt se zákazníkem, finanční nákladnost, nákladné a pomalé zpětné vazby a není možné zacílit informace na vybranou skupinu zákazníků. Osobní komunikace má přednosti v možnosti sledování neverbální komunikace a rychlé zpětné reakci. Nevýhodou jsou časové i finanční náklady na jednu oslovenou osobu. (BOUČKOVÁ, J. a kol., 2003)

Skladba komunikačního mixu

Skladba komunikačního mixu je závislá na zdrojových omezeních firmy a komunikačních cílech. Při návrhu komunikačního mixu by měl být kladem důraz na efekty jednotlivých prvků.

Tabulka 6: Výhody a nevýhody nástrojů marketingové komunikace

DRUH KOMUNIKACE	NÁKLADY (na jeden kontakt)	VÝHODY	NEVÝHODY
OSOBNÍ			
Osobní prodej	vysoké	pružná prezentace a okamžitá reakce	vyšší náklady, nesnadné sehnat kvalifikované obchodníky
NEOSOBNÍ			
Reklama	relativně levné	vhodná pro masové působení, dovoluje výraznost a kontrolu nad sdělením	nelze předvést výrobek, nemožné přímo ovlivnit nákup, nesnadné měření účinku
Podpora prodeje	může být nákladné	upoutá pozornost a dosáhne okamžitého účinku, dává podnět k nákupu	snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě
Přímý marketing	nízké	efektivnější zacílení na spotřebitele, možnost utajení před konkurencí	závislý na kvalitních databázích, nutná pravidelná aktualizace
Public relations	relativně levné, hlavně publicita, ostatní PR akce nákladné (ale malá frekvence)	vysoký stupeň důvěryhodnosti, individualizace působení	publicitu nelze řídit tak snadno, jako ostatní formy komunikace

Zdroj: (PŘIKRYLOVÁ, JAHODOVÁ, 2010), vlastní zpracování

Časový harmonogram a rozpočet

Z časového harmonogramu marketingové strategie obchodní společnosti by měl vycházet časový harmonogram komunikační strategie. Stanovení rozpočtu na komunikaci může být stanoveno metodou procentuálního podílu z obrátu, pomocí metody zůstatkového rozpočtu, metodou konkurenční parity metody úloh a cílů a jiných metod. Rozpočet by měl obsahovat náklady, které firma očekává během plánovaného období vynaložit a zároveň i očekávané tržby. (BLAŽKOVÁ, M., 2007)

Kontrola a vyhodnocení

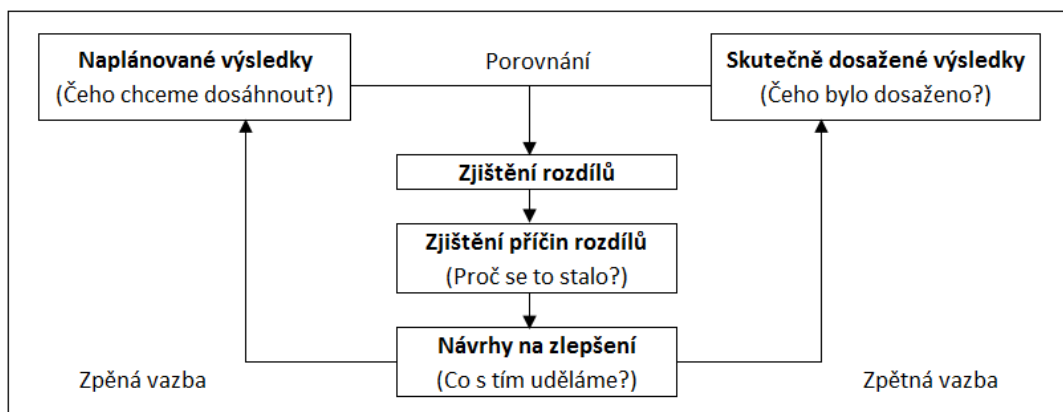
Efekty komunikace je možno měřit pomocí dvou metod. První je měření přímých účinků na základě hodnocení prodejních výsledků. Druhou metodou je nepřímé měření účinků za pomoci výzkumu (výzkum účinnosti komunikace nebo výzkum komunikačních médií). (HESKOVÁ, M. a další, 2009) Průběžná kontrola toho, jestli bylo dosaženo stanovených cílů za pomoci marketingové strategie, je pro management firmy velice důležitá. Zpětná vazba pomáhá zjistit, zdali

v průběhu realizace došlo k nějakým nedostatkům či chybám a případně je nutno provést opatření k jejich napravení. (BLAŽKOVÁ, M., 2007)

Kotler uvádí čtyři marketingové kontroly: kontrola ročního plánu, ziskovosti, efektivity a kontrola strategie. Kontrola ročního plánu by měla zajistit dosažení ziskových, obrátových a dalších cílů, které byly stanoveny v ročním plánu. Součástí ročního plánu zpravidla bývá i kontrola ziskovosti. Kontrola efektivity sleduje efektivitu reklamy, podpory prodeje, prodejní síly a distribuce. Kontrola strategie by měla obsahovat marketingový audit, revizi marketingové efektivity a měla by probíhat v pravidelných intervalech. Pokud by byly zjištěny odchylky od plánu, je nutno přijmout opravná opatření. (KOTLER, P., KELLER, K. L., 2013)

Dle Jakubíkové je pro hodnocení marketingu vhodné použít analýzu tržního podílu, analýzu prodeje, analýzu nákladů a rentability. Měly by být hodnoceny prodejní oblasti, cílové trhy, distribuční cesty, typy produktu, prodejní zástupci a konkrétní prvky marketingového mixu. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005)

Obrázek 8: Proces kontroly marketingu



Zdroj: (BLAŽKOVÁ, M., 2007), vlastní zpracování

Aby kontrola plánu byla efektivní, je potřeba splnit několik podmínek. Jednou z nich je zvolení kontrolní veličiny, kterou chce firma z plánu získat. Nejčastěji je stanovován podíl spokojených zákazníků, obrat nebo celkový podíl na trhu. Dále je důležité sledovat dosažených hodnot a hodnot, které byly stanoveny jako cílové. Následně zanalyzovat odchylky a zjistit, proč se dosavadní výsledky liší od stanovených cílů. Na závěr podle toho, jaké odchylky byly zjištěny, musí být zvolena případná opatření. (VYSEKALOVÁ, J., 2006)

4.7 Implementace marketingových strategií

Pro stanovení marketingové strategie je nezbytně nutné, aby byla rozpracována do dílčích projektů, programů a marketingových plánů. Dále pak zajištění jejich kvalitní realizace, řízení činností a následné hodnocení. Jakubíková uvádí, že je důležité, aby obchodní společnost měla stanovenou marketingově orientovanou organizační strukturu. Zaměstnanci by měli být ztotožněni s marketingovým plánem firmy, měli by mít jasně stanovenou zodpovědnost a pravomoci. Z realizačních činností je nejdůležitější vypracování časových harmonogramů, formulace úkolů, stanovení koordinace, kooperace, motivace, zodpovědnosti, komunikace a procesní řízení. Řídící a organizační struktura obchodní společnosti by měla být hlavně účelná, a to s ohledem na nastavené cíle a strategie, počet a kvalifikace zaměstnanců, tržní zaměření, velikost firmy a další faktory. Při implementaci marketingové strategie je doporučováno využívat informační systémy pro řízení marketingových operací. (JAKUBÍKOVÁ D., 2005)

5 VLASTNÍ PRÁCE

V rámci vlastní práce jsou aplikována současná poznání na vybranou firmu. Nejprve je představen profil obchodní společnosti a popis produktu, následně je zkoumáno prostředí firmy pomocí vybraných analýz s cílem navržení vhodné marketingové strategie při uvedení produktu na trh. V případě firmy H je jejím produktem obchodní služba.

5.1 Představení firmy

Profil vybrané obchodní společnosti je nejprve prezentován ve formě základních údajů, na které navazuje charakteristika této firmy.

Základní údaje:

Právní forma: právnická osoba (společnost s.r.o.)

Majitel: jeden (též vykonává funkci jednatele a společníka)

Hlavní předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Klasifikace ekonomických činností:

CZ-NACE

28: Výroba strojů a zařízení j. n.

461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

46900: Nеспециализovaný velkoobchod

7490: Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n.

772: Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

Vznik oprávnění hlavní činnosti: 30. duben 2015

Adresa: Hradec Králové

Základní kapitál: 100 000,-Kč

Charakteristika firmy H

Obchodní společnost H se zabývá především prodejem pneuservisního a strojního vybavení. Počátky podnikání majitele firmy H v této oblasti sahají do roku 2010, kdy zpočátku začínal podnikat na živnostenský list. Po pěti letech fungování a zorientování se na trhu a získání potřebných znalostí pro kompletní postup pro vybavení autodílen se majitel rozhodl pro založení obchodní společnosti H. Za svou dobu fungování a pohybování se na trhu, již firma získala

potřebné know-how, které je pro splňování potřeb zákazníků důležitým faktorem. Původně se obchodní společnost zabývala především prodejem drobného vybavení, ale postupem času se vypracovala k prodeji profesionálního vybavení a techniky.

Firma H působí především na českém, ale i slovenském trhu. Pomocí internetového obchodu a přímého prodeje nabízí spotřebitelům širokou nabídku strojního a dílenského vybavení. Toto vybavení překupuje od různých českých i zahraničních dodavatelů, z čehož některé zboží dodavatelů má přejmenované pod svou značkou. Za dobu svého působení na trhu má již zmapované, které zboží a produkty jsou ve zmíněném oboru nejvíce žádané.

Základním cílem firmy je vybudovat si a udržet silné pozice na trhu, především propagovat svou značku a díky vstřícnosti k zákazníkům a nabídky kvalitních produktů získat stálé zákazníky, kteří se budou rádi vracet. Klíčem k tomuto úspěchu by mělo být vypracování strategie pro uvedení nového produktu na trh. Vzhledem k velmi široké nabídce zboží na e-shopu bylo potřeba zredukovat webové stránky, vyřadit zboží, které firmě nepřináší velké zisky a zabírají spíše hodně času s vyřízením celé objednávky. Firma se nyní zaměřuje na užší nabídku zboží, ke kterým může nabídnout odborné znalosti a vysokou kvalitu.

Firma zaměstnává celkem tři zaměstnance. Jedním ze zaměstnanců je sám jednatel obchodní společnosti, poté obchodní zástupce a administrativní pracovnice. Firma spolupracuje s externí účetní a marketingovým specialistou. Uspořádání firmy se postupem času vyvíjí. Se snahou vybudovat například lepší webové stránky, rozšířit nabídku sortimentu či vyřizování více objednávek zabírá více a více času. V sezónním období (duben-květen a září-prosinec) jsou zaměstnávání i brigádníci na výpomoc například s balením balíků a vyřizováním objednávek nebo vylepšováním webových stránek.

V nynější době se obchodní společnost zaměřuje dvěma směry. Jedním z nich je průmyslové vybavení, ať už se jedná o hobby nebo profesionální využití. Druhým směrem je vybavení autoservisů. I v tomto druhém směru se firma snaží vyhovět široké škále zákazníků, proto zákazníkům nabízí stroje v různých cenových kategoriích. V obou směrech se firma snaží v sortimentu dlouhodobě držet nabídku špičkově kvalitního zboží od předních světových výrobců, ale i cenově dostupnější zboží. Cenově dostupnější využijí především soukromé dílny

nebo začínající firmy. Snahou obchodní společnosti je neustále držet krok s modernizací strojů a rychlým vývojem a nabízet zákazníkům vždy jen to nejefektivnější a nejnovější. Při výběru výrobců a jejich produktů je vždy kladen důraz na servisní podporu, technické zázemí a dlouhodobou dodávku veškerých náhradních dílů a doplňků. Obchodní společnost si zajišťuje veškerou podporu prodeje sama, v současné době spolupracuje zhruba s třiceti obchodními partnery, z nichž někteří nabízejí prodejní místa po celé ČR, předváděcí centra pro zákazníky a odborné poradenství.

Hodnocení výsledků dosavadního podnikání firmy H

Firma H má stabilní finanční zázemí.

Dlouhodobý majetek

- hmotný
 - nemovitý majetek firma H nevlastní
 - movitý (firemní automobily, vybavení kanceláře – stolní PC, notebooky, tiskárna, nábytek, mobilní telefony, mikrovlnka, kávovar, rychlovarná konvice atd., manipulační technika – 3x paletový vozík, 2x vysokozdvizný vozík)
 - hodnota hmotného majetku k 31.12.2019 činila cca 1 000 000 Kč
- nehmotný
 - know-how, webové stránky, značka, goodwill (kvalita produktů, pověst firmy, kladné hodnocení zákazníků, zkušenosti zaměstnanci, specializace v oboru)
 - hodnota nehmotného majetku k 31.12.2019 činila cca 2 500 000 Kč

Oběžný majetek

- zásoby – materiál a zboží na skladě
 - z důvodů interních dat firmy nebudou tyto informace zveřejněny
- pohledávky – z důvodů interních dat firmy nebudou tyto informace zveřejněny
- peněžní prostředky – z důvodů interních dat firmy nebudou tyto informace zveřejněny

5.2 Produkt uváděný na trh

Jedná se o balík obchodních služeb k mobilnímu nízkozdvižnému zvedáku, který ocení každý autoservis, garáž, autolakovna, karosárna nebo centrum ručního mytí automobilů. Nízkozdvižný zvedák efektivně vyřeší zvedání automobilů. S tímto zvedacím zařízením budou mít zákazníci dostatek místa pod svým vozidlem, vyhnou se tak práci v leže nebo zvedání automobilu pomocí ručního heveru. Toto zboží zákazníkovi umožní efektivní a bezpečnou práci na automobilech a mnohostranné využití ocení jistě každý mechanik nebo automobilový nadšenec. Níže popsané obchodní služby nenabízí ani jeden z konkurentů, tudíž v zavedení tohoto produktu vidí firma H velký potenciál.

Produkt je rozdělen na čtyři složky, které se vzájemně při prodeji nevylučují. Zákazník tak fakticky dostává ke zboží přidanou hodnotu, kterou v některém případě využívá hned a v jiném případě teprve následně. Obchodní služby a jejich okrajová specifikace jsou seřazeny vzestupně podle důležitosti.

Servis plus

Pomoc se svozem zboží za náklady firmy H. Tato obchodní služba má největší půvab u soukromých zákazníků, kteří nemají prostředky na standardní řešení reklamačního postupu. Při poruše zařízení zakoupeného u firmy H, je zákazníkovi nabídnuta pomoc se svozem stroje za náklady firmy a opravené zboží následně stejně tak zasláno zpět. Ke každému servisu je přistupováno přednostně se snahou vše vyřešit v co nejkratším čase. Obchodní společnost se je jista, že tento nadstandard v této podobě žádný jiný prodejce nenabízí. Servis plus je garantován po celou záruční i pozáruční dobu užívání stroje. Při nacenění této obchodní služby byla brána v potaz největší možná vzdálenost. V případě, že zákazník využije této obchodní služby, náklady pro firmu budou 500,-Kč bez DPH.

Odměna za doporučení

Důležitou složkou produktového balíku obchodních služeb je odměna za doporučení zboží. Tedy za doporučení zvedacího zařízení dalšímu potenciálnímu kupujícímu. V praxi se jedná o jakýsi zjednodušený affiliate marketing, který se v posledních letech dočkal veliké oblibě v různých oborech. Důvod k zavedení této služby by se dal rozdělit do tří rovin. Hlavní myšlenkou,

proč zavést tuto službu byl fakt, že nezanedbatelné procento zákazníků firmy H ji z dobré vůle doporučuje dále. Logicky tak ze strany obchodní společnosti vzniká vděčnost a snaha o jisté poděkování nebo nějakou kompenzaci. Druhá rovina spočívá v psychologii samotného procesu prodeje, kdy si zákazník musí slevu něčím zasloužit a je pro něho tak hodnotnější. Klasickou formou udělení slevy by bylo produktovou cenu v prezentaci rovnou ponížít o daná procenta. Bohužel to v době internetu, fiktivních slev, manipulacemi s koncovou cenou zboží u většiny e-shopu nemá dostatečnou konverzní hodnotu. Posledním benefitem, který z tohoto programu automaticky vyplývá pro firmu H je přínos nových zákazníků. U principu vyplácení bonusu se obchodní společnost snažila při nastavování celého procesu o striktní jednoduchost. V praxi je tak zákazník, který zakupuje zvedák s akčním balíkem služeb. Při doporučení zařízení třetí straně předává unikátní kód, kterým je číslo jeho faktury. Třetí strana následně při objednávce uvádí tento kód a dostává slevu 3 % na nákup zvedáku. Doporučitel je následně zaslána částka bez DPH odpovídající 5 % prodejní ceny zvedáku bez DPH formou fakturace za zprostředkování prodeje.

Rozšířená záruční doba na zvedací zařízení

Již řadu let je zákonná lhůta přesně dána, a to podle občanského zákoníku. Po dobu trvání tohoto zákona sice došlo k několika úpravám jeho znění, ale jednoznačným faktem je, že koncoví zákazníci jsou na záruku naučení a vyžadují ji. V praxi to znamená to, že se zárukou počítají. Při prodeji na FO je u většiny zboží jasně stanovená záruční lhůta na dva roky. Při prodeji na IČ nebo jiným subjektům, které zboží využívají k podnikání, je nyní záruční doba individuálně udělována daným prodejcem. Podle změny reklamačního zákona a posledních trendech v této otázce dochází jednoznačně ke zkracování záručních podmínek. O to výraznější je obzvláště v roce 2020, kdy je většina podobných obchodních společností omezena ve 100 % funkčnosti koronavirovou krizí. Především jednali se o prodej dražších strojů nebo výrobních celků. Zde je tedy možno vidět malý prostor, jak se částečně prosadit. Nastavení obchodních podmínek firmy H na garanci k prodávanému zvedacímu zařízení je proto jednoduché. Obchodní podmínky obchodní společnosti uvádějí reklamační lhůtu 24 měsíců bez rozdílu koncového nákupu. Zakoupením balíčku zákazník automaticky získá prodlouženou záruku o 2 roky. Faktem je, že poruchovost u tohoto zboží je

minimální, takže pravděpodobnost, že bude zákazník zboží reklamovat je zhruba 0,2 %. A to je výhodou i pro firmu, protože je zde velká pravděpodobnost, že tuto záruku zákazník nebude potřebovat.

Reklamní individualizace

Hlavní prvek produktu a zároveň nejvýraznější předpokládaná konkurenční výhoda – reklamní (vzhledová) individualizace zvedacího zařízení. Hlavní myšlenkou tohoto bonusu je individualizace vzhledu zvedáku zákazníkům na různých akcích a vnesení drobného množství emocí do nákupu jinak praktického zboží. Hlavní novou cílovou skupinou, kterou takto odlišný produkt zajímá, jsou závodníci všeho druhu, autorizované i jiné autosalony, autobazary a v neposlední řadě i obory jako je například detailing vozů nebo obchodní společnosti, které se zabývají lepením fólií na vozy. Změna vzhledu spočívá pouze v polepení zvedáků pomocí reklamní folie, na kterou ve spolupráci se zákazníkem bude navrhnut jeho design. V samotném procesu výroby tohoto polepu je kooperováno s dlouhodobě nasmlouvanou reklamní společností, cena za reklamní polepy se vzhledem k hodnotě zboží firmě H jednoznačně vyplatí. Zboží pak kromě praktického přínosu zákazníkům přináší i částečně reklamní prospěch.

Uvedený produkt na trh balík obchodních služeb k mobilnímu nízkozdvížnému zvedáku bude zákazníkům nabízen za pouhou 1 Kč. I kdyby zákazník v budoucnu využil všechny čtyři složky tohoto balíčku, firmě H se to vzhledem k poměru ceny zboží a nákladů za obchodní služby vyplatí.

5.3 Marketingová situační analýza

Nejprve je třeba vyhodnotit a popsat vnější a vnitřní prostředí firmy. Následně objektivně zhodnotit skutečnosti a výstupy v podobě slabých a silných stránek včetně příležitostí a hrozeb a začlenit je do konfrontační SWOT matice.

5.3.1 Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí firmy byla zvolena analýza PEST, pomocí které je možno sledovat vnější prostředí včetně vlivů, které na ni působí. Analýza je sestavena na základě čtyř typů vnějších faktorů.

P – Politicko-legislativní faktory

V České republice je politické prostředí vhodné pro střední i malé firmy. Vzhledem k tomu, že firma H spolupracuje především s tuzemskými obchodními partnery nebo s obchodními partnery sousedních zemí, mohlo by být hrozbou například změna vlády a odsouhlasený odchod České republiky z EU. Znamenalo by to horší obchodní styky s obchodními partnery a také možnost prodávat produkty do jiných států. Co se týče zákonů České republiky, v rámci analyzované firmy by měly být zmíněny především zákony níže.

- Zákon č. 586/1992 Sb. – Zákon o daních z příjmů
- Zákon č. 89/2012 Sb. – Nový občanský zákoník
- Zákon č. 280/2009 Sb. – Zákon daňový řád
- Zákon č. 262/2006 Sb. – Zákoník Práce
- Zákon č. 563/1991 Sb. – Zákon o účetnictví
- Zákon č. 90/2012 Sb. – Zákon o obchodních společnostech a družstev
- Zákon č. 235/2004 Sb. – Zákon o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 112/2016 Sb. – Zákon o evidenci tržeb

Činnosti firmy H jsou ovlivňovány zákony upravující právní podobu obchodní společnosti s ručením omezeným a podnikání. Také je důležitý vývoj konkrétních daňových sazeb, politická stabilita a pracovní právo. Pracovním právem se firma H řídí při každodenní činnosti. V souladu se zákoníkem práce firma určuje náležitosti pracovních smluv, zkušební doby, propóčasové práce, odstupné, propouštění apod.

Co se týče daňové politiky, je pro zkoumanou firmu nejdůležitějším údajem daň z přidané hodnoty a daň z příjmu právnických osob. Sazba daně z příjmu právnických osob se v posledních devíti letech nezměnila a v současné době se ustálila na 19 %. Daň z přidané hodnoty se od roku 2015 doposud také nezměnila a hodnoty jsou stanoveny na 21 %, 15 % pro sníženou sazbu a 10 % pro druhou sníženou sazbu. Vývoj sazby ovlivňuje cenu veškerých služeb a zboží. Firma musí dále dodržovat včasné uhrazení plateb daně silniční, ale v porovnání s předešlými uvedenými odvody jde o nevýznamné položky. Další důležité zákony, kterými se firma H musí řídit, jsou následně vypsány. Patří mezi ně i zákony týkající se elektronického prodeje.

- Zákon č. 40/1964 Sb. – Občanský zákoník
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník
- Zákon č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti
- Zákon č. 227/2000 Sb., o elektronickém podpisu

Dle zákona o ochraně spotřebitele je povinností firmy prodávat výrobky ve správné míře, hmotnosti nebo množství a spotřebiteli musí být umožněna kontrola těchto údajů. Prodávající je dále povinen poskytovat služby a prodávat výrobky ve schválené nebo předepsané jakosti a za ceny, které jsou sjednané v souladu s cenovými předpisy. Na dodržování tohoto zákona dohlíží ČOI (Česká obchodní inspekce).

Zákazník by měl být také informován a požádán o svolení, že webové stránky využívají cookies. Jedná se o informace o prohlížení, kdy je webová stránka uloží do počítače a v případě, že zákazník stránky znovu navštíví, dokáže jej identifikovat. Cookies se využívají při reklamě, přizpůsobení stránky nebo například načtení dat do formulářů. Podle směrnice EU je nutný souhlas uživatele s cookies.

E – Ekonomické faktory

Firma H spolupracuje s vnitrostátními ale i zahraničními dodavateli, tudíž je závislá na aktuálním směnném kurzu, což má vliv na ceny produktů pro zákazníky a mohlo by být pro firmu hrozbou. Firma je dále závislá na fungování skladové dostupnosti zboží jeho dodavatelů. Zákazníci kupují především zboží, které slouží k vykonávání dalších služeb, neměl by tedy hrozit úbytek zákazníků, jelikož většina zákazníků zboží potřebuje k tomu, aby mohli vykonávat svou práci. Vzhledem k situaci ohledně pandemie koronaviru je ale možné, že spotřebitelé začnou šetřit a méně nakupovat, což naštěstí firma zatím nepocítila.

Hospodářský růst

HDP se v roce 2020 strmě propadl vlivem koronavirové nákazy a odstavení části české ekonomiky z důvodu opatření proti jejímu šíření. Dle odhadu klesl mezičtvrtletně ve 2. čtvrtletí o 8,7 % a o 11,0 % meziročně, tento negativní vývoj

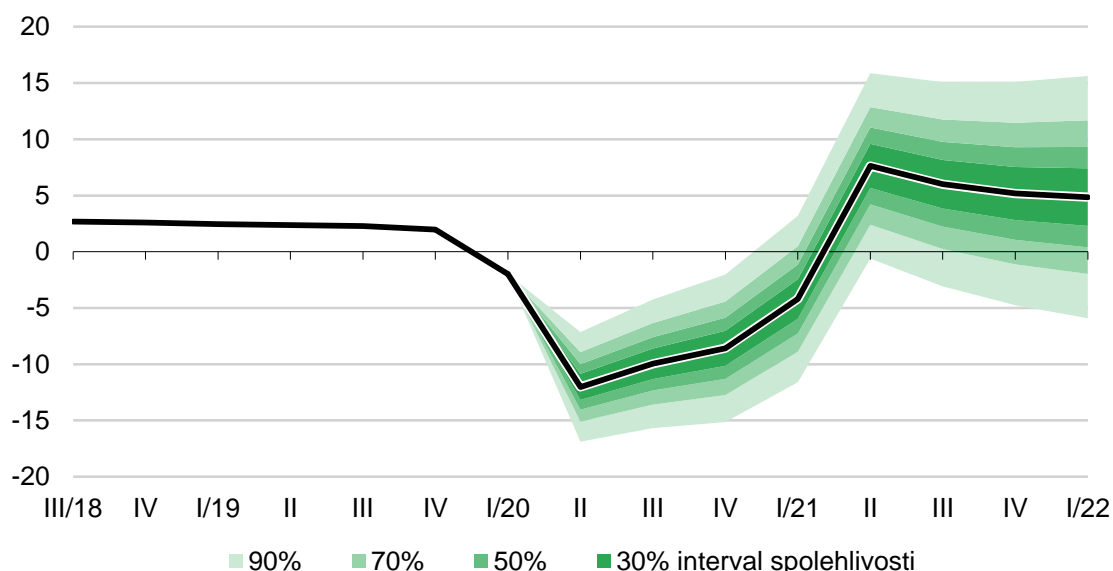
HDP byl způsoben především nízkou zahraniční poptávkou, ale i klesajícími kapitálovými a spotřebními výdaji. Negativně se na meziročním poklesu kromě nízké zahraniční poptávky podílela spotřeba domácností a investiční výdaje. Pozitivně pak přispěly výdaje vládních institucí. Upřesněný odhad potvrdil, že se jedná historicky o nejhorší výkon české ekonomiky. Hrubá přidaná hodnota byla dle odhadu mezičtvrtletně nižší o 9,4 %. Pokles se týká všech odvětví ekonomiky. Ve zpracovatelském průmyslu byl pokles o 14,7 %, ve skupině odvětví dopravy, obchodu, ubytování a pohostinství byl pokles o 17,5 % a ostatní činnosti klesly o 23,1 %. HPH klesla meziročně o 10,9 %. Dle predikce ČNB by měl HDP ČR v dalším období růst meziročně okolo 3,5 %, jak je možno vidět na Grafu 1. Současná nejistota týkající se budoucího vývoje HDP je mnohem vyšší, než jak implikují historické predikční chyby. (ČNB, 2020)

Tabulka 7: Prognóza HDP

ukazatel	rok	ve výši
meziroční růst reálného HDP	2020	-8,20 %
	2021	3,50 %
	2022	4,00 %

Zdroj: (ČNB, 2020)

Graf 1: Predikce vývoje HDP



Zdroj: (ČNB, 2020)

Cenová hladina

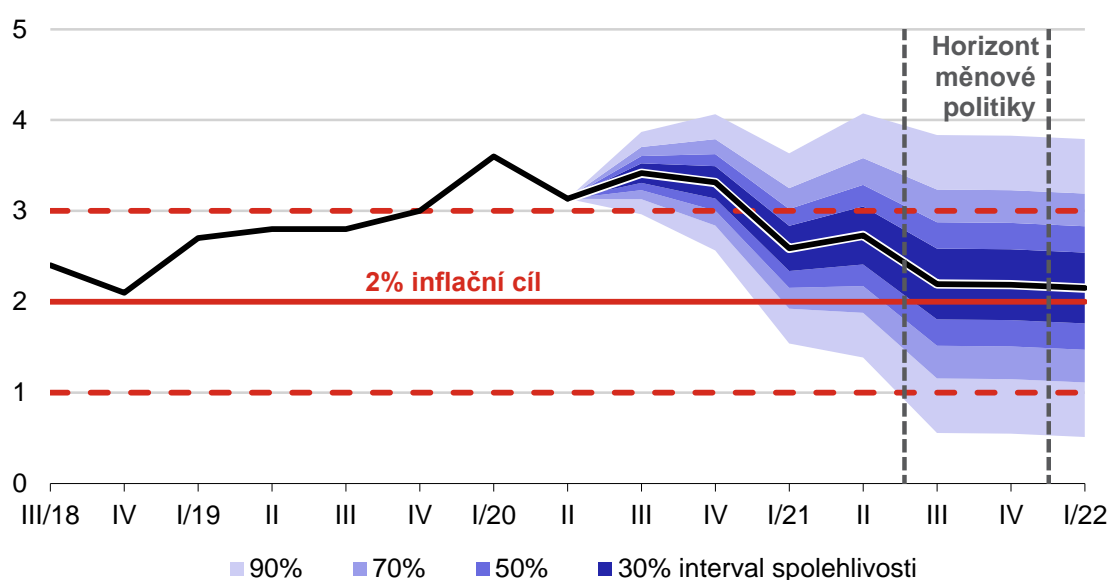
Spotřebitelské ceny vzrostly ve druhém čtvrtletí 2020 o 3,1 %, Přispěla k tomu především pružná jádrová inflace a růst ceny potravin. To bylo dáno silnou spotřebitelskou poptávkou a tím, že byla omezena mezinárodní doprava z důvodu koronavirové nákazy a nedostatkem pracovníků v evropském zemědělství. Inflace setrvá do konce roku 2020 nad 3 %. I přes hluboký pokles poptávky i celkové ekonomické aktivity bude pokračovat zvyšování cen kvůli výpadku příjmů firem a jejich nákladů v období koronavirové pandemie. K výraznějšímu snížení inflace by mělo dojít až začátkem roku 2021. Předpokládá se mírnější růst domácích nákladů a také se díky zvolnění růstu cen elektrické energie sníží dynamika regulovatelných cen.

Tabulka 8: Celková inflace na horizontu měnové politiky

ukazatel	horizont	ve výši
meziroční celková inflace	3. čtvrtletí 2021	2,20 %
	4. čtvrtletí 2021	2,20 %

Zdroj: (ČNB, 2020)

Graf 2: Predikce vývoje inflace



Zdroj: (ČNB, 2020)

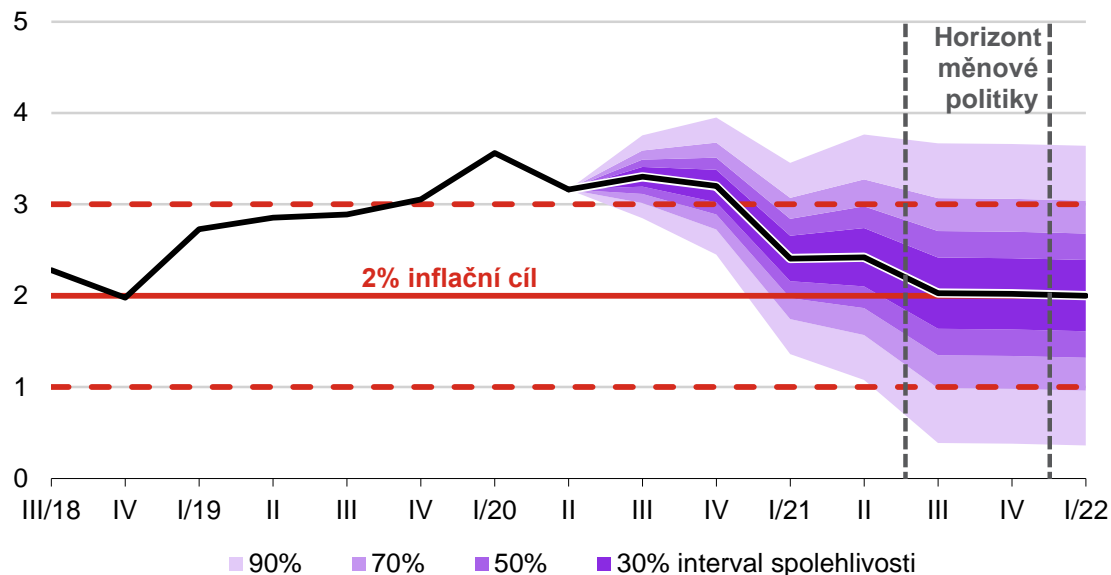
Propad cen pohonných hmot vyplývající z předchozího kolapsu světových cen ropy by měl odeznít. Inflace se na horizontu měnové politiky sníží k cíli a takto i setrvá v roce 2022. Měnově-politická inflace se bude nacházet oproti celkové inflaci trochu níže, a to vlivem mírně kladných dopadů změn nepřímých daní. V následujících měsících bude nepříznivě působit nízká zahraniční poptávka, celkově zhoršené vnímání ekonomické situace ze strany domácností i českých firem a výrazný nárůst nezaměstnanosti. (ČNB, 2020)

Tabulka 9: Měnově-politická inflace na horizontu měnové politiky

ukazatel	horizont	ve výši
meziroční měnově-politická inflace	3. čtvrtletí 2021	2,00 %
	4. čtvrtletí 2021	2,00 %

Zdroj: (ČNB, 2020)

Graf 3: Predikce měnově-politické inflace



Zdroj: (ČNB, 2020)

Směnný kurz

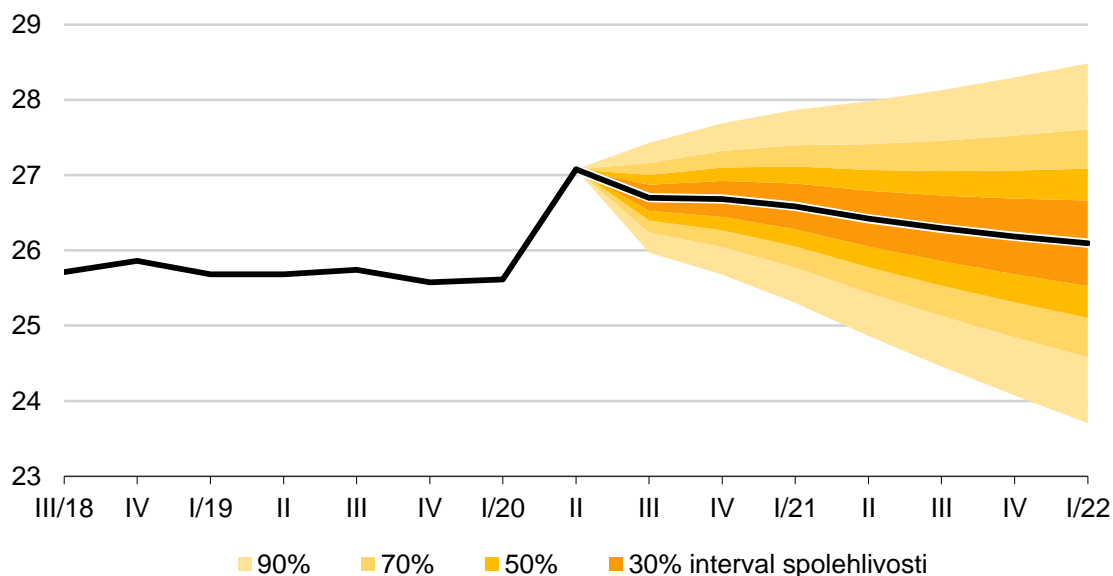
Jak je možno vidět na Grafu 4, kurz bude pozvolna posilovat po celém horizontu prognózy. Ta je nastavena pro třetí čtvrtletí 2020 na hodnotu 26,7 CZK/EUR. Zrcadlí tak jeho zpevnění vlivem obratu ve vývoji globálního sentimentu na konci května, jenž je spojeno s uvolňováním karanténních opatření v ČR i v Evropě. Vzhledem k relativně mírnějšímu vývoji pandemie v evropské i domácí ekonomice je umožněno lehké posilování kurzu na prognóze (na konci roku 2022 k 26 CZK/EUR) a to i díky růstu zahraniční poptávky a domácí ekonomickou aktivitou. (ČNB, 2020)

Tabulka 10: Prognóza kurzu

ukazatel	rok	ve výši
kurz CZK/EUR	2020	26,5
	2021	26,4
	2022	26

Zdroj: (ČNB, 2020)

Graf 4: Prognóza měnového kurzu

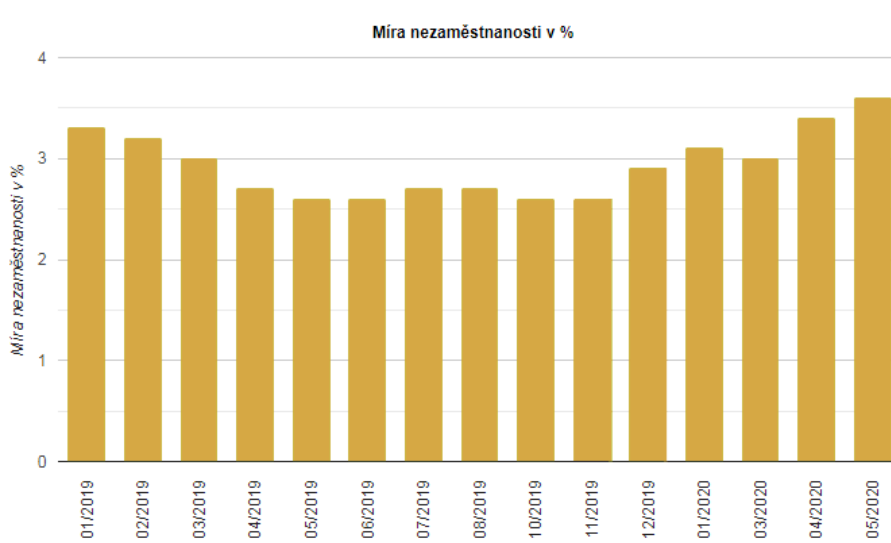


Zdroj: (ČNB, 2020)

Míra nezaměstnanosti

Poptávka po práci bude vzhledem k propadu ekonomiky a souvislostmi s pandemií koronaviru výrazně slabší. V květnu 2020 se nezaměstnanost v České republice zvýšila na 3,6 %. Oproti dubnu 2020 se jedná o 0,2 p.b. nárůst. Úřad práce ČR evidoval 31. května o 12 104 více uchazečů o práci než v dubnu, což je o 65 469 osob více než v roce 2019 ke stejnému datu. Čím lépe na trhu práce, tím hůře pro podnikatele.

Graf 5: Míra nezaměstnanosti



Zdroj: (KURZY, 2020), vlastní zpracování

Průměrná hrubá nominální měsíční mzda

Průměrná hrubá měsíční nominální mzda činila ve 2. čtvrtletí roku 2020 31 271 Kč, což je o 0,5 % více než roku 2019 ve stejném období. Za uvedené období se zvýšily spotřebitelské ceny o 3,1 %. Mzda se tak reálně snížila o 2,5 %. Objem mezd se snížil o 2,9 % a počet zaměstnanců klesl o 3,4 %. Medián mezd 29 123 Kč klesl oproti stejnému období roku 2019 o 0,2 %. (ČSÚ, 2020)

S – Sociálně-kulturní faktory

K prvnímu čtvrtletí 2020 byla celková populace 10,69 milionu obyvatel. V porovnání s celkovou populací EU se jedná o relativně malý trh. Počet obyvatel České republiky mírně roste, ale podstatně méně než v předcházejících čtvrtletích. Meziročně se výrazně snížil přírůstek zahraničních migrací, a to o více jak polovinu. Větší byl také úbytek obyvatel přirozenou měnou. Vzhledem

k nouzovému stavu a s ním spojenými omezeními výrazně klesl počet uzavřených manželství především v březnu 2020. V následujících desetiletích bude bezpochyby důležitým tématem stárnutí obyvatelstva. Důsledkem trvale nízké porodnosti a vyšší naděje dožití bude, že podíl obyvatel v produktivním věku se bude zmenšovat, zatímco počet obyvatel starších 65 let bude narůstat. To povede k tomu, že lidé v produktivním věku budou více zatíženi, aby zajistili sociální výdaje, které si stárnutí populace vyžaduje. Dalším sociálním faktorem a trendem dnešní doby i na základě prodejů z minulých let lze říci, že si zákazníci rádi připlatí na značkové produkty, což by mohlo být pro firmu přínosem.

T – Technologické faktory

Technologie v automobilovém průmyslu se neustále mění a zlepšují, stejně tak jako stroje určené pro servis automobilů. Firma musí tyto technologické změny, ať už ve výrobě, nebo v konstrukci automobilů, neustále sledovat a na základě těchto změn upravovat svou nabídku zboží nebo vytvářet nové prodejní možnosti. Pro firmu je dále velmi důležitý vývoj mobilních technologií a připojení na internet, firma musí přizpůsobovat a aktualizovat své webové stránky, aby byly, pokud možno všem dostupné. Naštěstí využívání internetu roste, což je pro firmu příležitostí. Internet se stal významnou a nedílnou součástí většiny společnosti a jeho využití se neustále rozšiřují. Dle údajů Výběrového šetření ohledně využívání komunikačních a informačních technologií se obliba internetu každým rokem zvyšuje v domácnostech i mezi jednotlivci, a to napříč všemi generacemi. V České republice mělo v roce 2018 přístup k internetu 81 % domácností, což je o 14 % více, než kolik tomu bylo v roce 2013. Obliba využívání internetu je především u mladší generace. Využívání internetu lze rozdělit podle věkových kategorií na 16–44 let, kde internet využívalo přibližně 98 % jednotlivců, ve věkové kategorii 45–54 let uvedlo 94 % osob využívání internetu a 77 % osob ve věkové skupině 55–64 let. V porovnání s rokem 2013 využívalo internet pouze 58 % uživatelů této věkové kategorie. Jsou zde patrné rozdíly v závislosti na věku, přirozené stárnutí generací, které dospívají v době internetu, však budou tyto rozdíly postupně smazávat. Internet je v dnešní době často využíván také v mobilních telefonech či tabletech, které kromě využívání posílání e-mailů, sociálních sítí nebo vyhledávání informací slouží především také k nakupování.

Nakupování zboží na internetu každoročně roste, jak je možno vidět v Tabulce 11 Osoby nakupující na internetu. (ČSÚ, 2020)

Tabulka 11: Osoby nakupující na internetu (%)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Celkem (16+)	15	20	22	25	28	31	34	39	42	44	52	54

Zdroj: (ČSÚ, 2020), vlastní zpracování

Hodnocení faktorů makroprostředí

Jednotlivé zjištěné důležité faktory makroprostředí jsou vyobrazeny v Tabulce 12. Jako faktory s největším dopadem byly identifikovány faktory ekonomické a technologické. V tabulce je znázorněn směr působení, intenzita působení v prostředí a důležitost pro blízkou budoucnost.

Tabulka 12: PEST analýza – hodnocení faktorů makroprostředí

Faktory makroprostředí (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší)	Směr působení	Intenzita působení v prostředí	Důležitost pro blízkou budoucnost firmy	Skóre
Politicko-legislativní faktory				
Odchod ČR z EU	hrozba	1	2	-2
Vývoj daňových sazeb	hrozba	3	4	-12
Ekonomické faktory				
Směnný kurz	hrozba	4	5	-20
Pandemie koronaviru	hrozba	4	5	-20
Omezení dopravy	hrozba	3	5	-15
Nárůst nezaměstnanosti	hrozba	3	4	-12
Snížení průměrné měsíční mzdy	hrozba	3	3	-9
Sociálně-kulturní faktory				
Vývoj počtu obyvatel	příležitost	2	1	2
Zájem o značkové výrobky	příležitost	3	4	12
Stárnutí populace	hrozba	2	2	-4
Technologické faktory				
Nové technologie	příležitost	3	4	12
Využívání internetu	příležitost	4	5	20

Zdroj: vlastní zpracování

Dle nejvyššího získaného skóre je zřejmé, že je firma H nejvíce ovlivňována směnným kurzem, pandemií koronaviru, omezením dopravy a nárůstem

nezaměstnanosti, které spadají do ekonomických faktorů. Dále pak firmu ovlivňuje vývoj daňových sazeb, zájem o značkové výrobky, nové technologie a využívání internetu. Jako zdroj příležitostí a hrozeb ve SWOT matici vstoupí tyto zjištěné skutečnosti: směnný kurz, pandemie koronaviru, omezení dopravy, zájem o značkové výrobky, nové technologie a využívání internetu. V současné době je směnný kurz velkou hrozbou, jelikož má firma horší nákupní podmínky zboží od dodavatelů. Pandemie koronaviru firmu omezuje především v jejím fungování – uzavření kamenné provozovny a práce zaměstnanců firmy z domova. S pandemií koronaviru souvisí i omezení dopravy a s tím spojené zpožděné dodávky zboží ze zahraničí. Využívání internetu společně se zájmem o značkové výrobky a nové technologie jistě kladně ovlivní podnikání firmy, jelikož firma podniká především se značkovým zbožím prostřednictvím internetu.

5.3.2 Analýza mikroprostředí

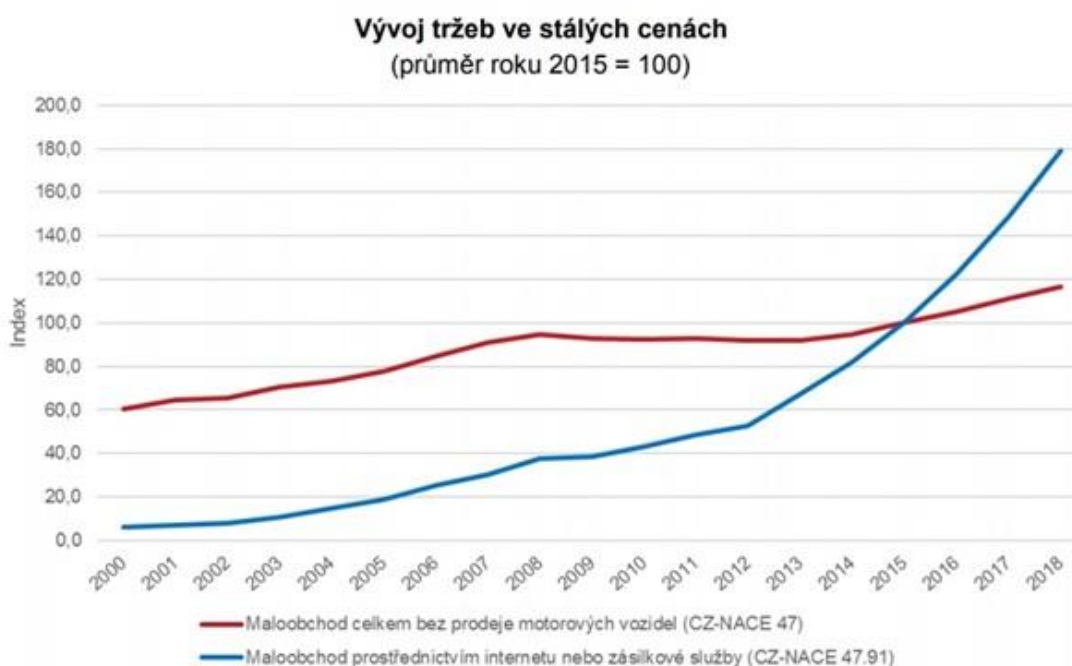
Tato kapitola se bude zabývat analýzou odvětví a s tím související konkurenční situací. Dále pak klíčovými aktéry, s kterými je firma H v nepřetržitém kontaktu, a to konkurenty, obchodními partnery a zákazníky. Dále se bude zabývat analýzou trhu.

5.3.2.1 Analýza odvětví

Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE je níže popsána sekce G – Velkoobchod a maloobchod a opravy motorových vozidel. Do této sekce spadá třída CZ-NACE 46.1 – Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení. Toto odvětví zahrnuje činnosti obchodních zástupců a obchodních makléřů, kteří obchodují v zastoupení a na účet jiných (včetně všech ostatních velkoobchodů). Dále zahrnuje činnosti prodávajících s kupujícími, nebo takové činnosti, kdy jsou jménem zadavatele obstarávány obchodní záležitosti, a to i prostřednictvím internetu. Mezi další patří velkoobchodní činnosti aukčních domů, včetně aukcí přes internet. V Hradci Králové, kde má i zkoumaná firma sídlo, bylo ke dni 31.12.2019 zaznamenáno 25 522 registrovaných podniků. V sekci G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel pak 6 406 podniků, což tvoří zhruba 25 % a jde o největší podíl registrovaných podniků. Po sekci G pak v Hradci Králové následuje sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti se 17 % a sekce B-E – Průmysl celkem se 12 % z celku.

Dále je popsána ekonomická činnost CZ-NACE 47.91 – Maloobchod prostřednictvím internetu nebo zásilkové služby, spadající také do sekce G. Toto odvětví obsahuje maloobchodní činnosti prostřednictvím internetu nebo zásilkových domů. Kupující si vybírá zboží na základě reklamy, informací na webových stránkách, katalogů či jiných reklamních prostředků. Objednávky jsou prováděny telefonicky, poštou nebo přes internet. Zakoupené zboží může být staženo přímo z internetových stránek nebo dodáno zákazníkovi fyzicky. Na celou oblast maloobchodu má rostoucí obliba nakupování prostřednictvím internetu (Tabulka 11) velký vliv. Na Grafu 6 je porovnán vývoj maloobchodních tržeb firem, které prodávají z velké části prostřednictvím internetu nebo zásilkové služby (CZ-NACE 47.91) s vývojem tržeb celého odvětví maloobchodu (CZ-NACE 47). Zvyšující se zájem o nakupování prostřednictvím internetu je zřetelný.

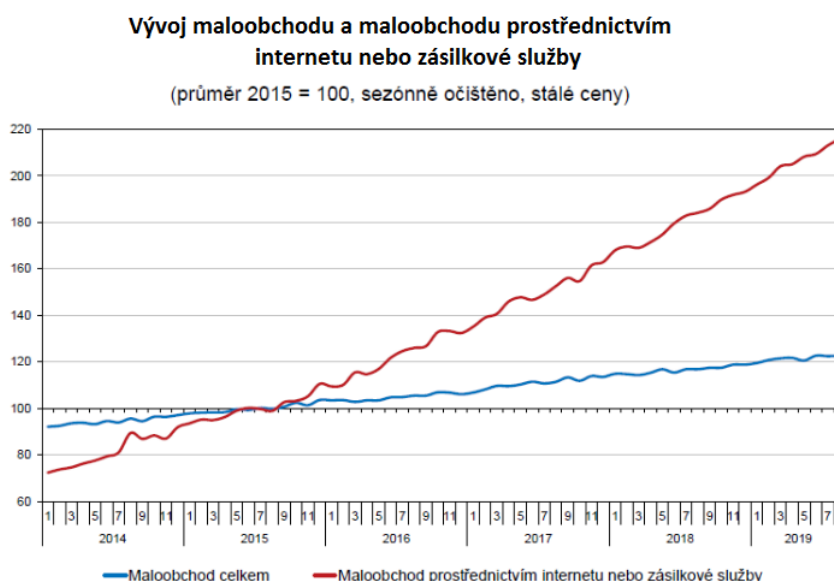
Graf 6: Vývoj tržeb ve stálých cenách CZ-NACE 47 a CZ-NACE 47.91



Zdroj: (ČSÚ, 2020)

V roce 2009 bylo odvětví maloobchodu jako celek ovlivněno hospodářskou situací a stagnovalo, kdežto tržby zásilkových a internetových obchodů měly rostoucí tendenci již od počátku sledovaného období. Zejména v posledních letech se tempo růstu internetového obchodu zrychluje jako je možno vidět v Grafu 7.

Graf 7: Vývoj tržeb ve stálých cenách 2014–2019



Zdroj: (ČSÚ, 2020)

V roce 2017 podnikalo v maloobchodě prostřednictvím internetu nebo zásilkové služby 3900 aktivních firem. Oproti roku 2013 se v tomto odvětví (CZ-NACE 4791) zvýšil počet aktivních podnikatelských subjektů téměř o 1 tisíc. Objem tržeb z internetových prodejů dosahoval v roce 2017 přibližně 85 mld. Kč., což bylo 7,8 % celkových maloobchodních tržeb, kdežto v roce 2013 se internetový prodej na celku podílel 4,4 % se 41 mld. Kč tržeb. Nejvíce přispěl k celkovému růstu prodej přes internet a zásilkovou službu. Největší objem tržeb prodaného zboží prostřednictvím internetu byl v roce 2018 za mobilní telefony a počítače, elektrospotřebiče a elektroniku. Tržby očištěné o kalendářní vlivy se v červenci 2020 zvýšily meziročně o 1,9 % a bez očištění o 3,0 %. Meziměsíčně se kromě motorových vozidel tržby v červenci v maloobchodě po očištění o sezónní vlivy zvýšily reálně o 1,8 %. (ČSÚ, 2020)

Analýza konkurence

Tato kapitola se bude podrobněji zabývat analýzou stávající i potenciální konkurencí v odvětví.

Stávající konkurence

V České republice je na počet obyvatel nejvíce e-shopů v Evropě. Do dvou let by Česko mohlo mít přes 50 000 e-shopů, aktuálně má přes 42 000. Podíl

e-commerce je na celkovém maloobchodním obratu 13,5 % s tím že meziroční změna je + 2,3 %. (*CESKA-ECOMMERCE, 2020*)

V oblasti autoservisního vybavení, kam spadá i nově uvedený produkt firmy H a s ním související nízkozdvíhový nůžkový zvedák, je skutečně velká konkurence. Například ve srovnání se zvedacím zařízením, které se kotví do podlahy, je náročné na montáž, převoz a manipulaci, jsou mobilní zvedáky velice poptávané, a to především právě kvůli univerzálnosti a široké zákaznické základně. Výrobci a importéři těchto a podobných zařízení proto mnohdy rozšiřují své obchodní sítě až do koutů, kde by se velké hevery nedaly pořídit. V praxi to znamená, že prodej těchto zařízení je možné nalézt i u nespécializovaných velkých či malých dealerů různého zaměření. Z těchto důvodů je konkurence ohromně dynamická. Při sledování trhu a vývoje jsou firmou H sledováni pouze někteří stálí a specializovaní prodejci. Vzhledem k několika letem fungování na trhu už má firma H ve svých konkurentech přehled. Stávající konkurenci je možno rozdělit do tří kategorií. První jsou značkoví výrobci, kteří si produkty sami vyrábí nebo dovážejí a prodávají je prostřednictvím e-shopu nebo kamenných provozoven pod svojí značkou, ti jsou pro firmu H největší hrozbou. Druhou skupinou jsou drobní dodavatelé či distributoři, kteří nejsou konkrétně zaměřeni a nabízejí široké množství produktů. A třetí kategorií jsou dealeři automobilových dílů. Pro porovnání bylo vybráno 6 konkurentů, kteří by mohli být pro firmu H hrozbou.

Konkurent 1

Konkurent 1 se na trhu pohybuje od roku 2002, kdy začal s dovozem zboží na základě poptávky zákazníků. Postupem času však začal vyrábět vlastní produkty pod vlastní značkou, díky čemuž mohli vyniknout na českém trhu. Konkurent 1 je zaměřen především na vybavení autoservisů a pneuservisů. V jejich nabídce jsou kvalitní výrobky za přijatelné ceny, skvělá odborná technická podpora, záruční i pozáruční servis, většina zboží skladem a neustále zdokonalují a vylepšují své služby. Díky tomu je pro firmu H jednoznačně nejsilnějším konkurentem. Největšími výhodami jsou velký podíl na trhu, za dobu jejich působení také síla značky, široká nabídka služeb. Jednou z nabízených služeb oproti ostatním konkurentům je showroom, kde si zákazník může výrobek i vyzkoušet. Dalšími silnými schopnostmi je cenová výhoda a inovace nových

technologií. Konkurent má pouze několik odborných zaměstnanců. V případě, že by o některé zaměstnance přišel, mohlo by být těžké je nahradit.

Konkurent 2

Firma Konkurenta 2 vznikla již v roce 1990, jde o přímého dodavatele výrobků z Číny, které v ČR prodává pod vlastní značkou. Konkurent spoléhá na placenou reklamu, letáky, věnuje se sociálním sítím a nabízí výborné zázemí pro své zákazníky. Firma má několik desítek zaměstnanců, kteří odvádí skvělou práci, a to především v komunikaci se zákazníky. Slabší stránkou Konkurenta 2 je kvalita výrobků, ale i přesto jde o druhého nejsilnějšího konkurenta.

Konkurent 3

Konkurent 3 působí spíše ve svém regionu nežli celorepublikově. Slabšími stránkami jsou menší podíl na trhu, méně platebních možností, horší kvalita výrobků a lidské zdroje. Propagaci se příliš nevěnuje, výhodou by pro něho mohlo být, že nabízí jak levnější zboží z Číny, tak i kvalitnější zboží vyšší cenové hladiny a může tak zaujmout širší skupinu zákazníků.

Konkurent 4

Na českém trhu zastupuje především zahraniční firmy a značky. Nabídka produktů pochází převážně z Německa. Jedná se o kvalitní výrobky vyšší cenové kategorie. Firma působí na trhu od roku 1991 a patří mezi jedny z nejstarších dodavatelů autoservisní techniky. Prodejům přes e-shop a propagaci se moc nevěnuje, spíše prodává přes obchodní zástupce firmy.

Konkurent 5

Firma Konkurenta 5 prodává jak přes kamennou prodejnu, tak přes e-shop a jejich historie sahá do roku 2013. Na jejich e-shopu je možno nalézt i značky předešlých konkurentů. V nabídce má velmi široký sortiment, od drobného nářadí po velké stroje. Nevýhodou pro konkurenta je, že se příliš nezajímá o vědecké výzkumy inovaci technologií, a tudíž pomalu v tomto oboru zaostává. Navíc má desítky zaměstnanců, což je finančně velmi nákladné. Výhodou tohoto konkurenta je široká nabídka distribučních kanálů, platebních možností a pečlivá propagace.

Konkurent 6

Konkurentem 6 je prodejce automobilových dílů působící na trhu již několik let. Velkou konkurenční výhodou jeho jsou stálí zákazníci, firma tedy nemusí příliš investovat do reklamy a propagace.

Porovnání postupu konkurentů při uvedení produktu na trh je vyobrazeno v Tabulce 13.

Tabulka 13: Komparace postupu konkurentů

	Zvolené strategie marketingové mixu konkurence při vstupu na trh					
Strategie	K1	K2	K3	K4	K5	K6
Cenová	Strategie ocenění výrobkové řady	Strategie ocenění výrobkové řady	Strategie ocenění výrobkové řady	Strategie prémiové ceny	Strategie diskontní ceny	Strategie diskontní ceny
USP	Vývoj vlastního produktu	Odbornost a znalost techniky	Zaměření na vybrané produkty	Kvalita výrobků	Široký výběr produktů	Osobní vztah k zákazníkům
Produktová	Strategie značky	Strategie značky	Strategie zdokonalování stylu	Strategie kvality	Strategie služeb a záruk	Strategie služeb a záruk
Distribuční	Kombinovaná	Kombinovaná	Přímá	Nepřímá	Nepřímá	Nepřímá
Komunikační	Image značky	Image značky	Kreativní ztvárnění	Image značky	Komunikační mediální mix	Kreativní ztvárnění

Zdroj: vlastní zpracování

Většina konkurentů zvolila cenovou strategii ocenění výrobkové řady. Strategii prémiové ceny zvolil Konkurent 4, jelikož má výhradní zastoupení kvalitních značek, mohl si tuto strategii dovolit. Konkurent 5 a Konkurent 6 zvolili naopak strategii diskontní ceny. Hledání USP bývá velice obtížné, ale každý z konkurentů vsází na to, v čem vyniká nejvíce. Konkurent 1 a Konkurent 2 zvolili Produktovou strategii positioningu vzhledem k tomu, že jejich značky jsou již v oboru velmi dobře známé. Tři obchodní společnosti nabízejí nepřímý prodej převážně přes on-line prodej nebo osobní prodej. Konkurent 1 a Konkurent 2 nabízejí kombinaci jak přímé distribuce, tak i nepřímé. Co se týče komunikační

strategie, většina konkurentů využívá především image jejich značky a dále pak kreativní ztvárnění, které přispívá k účinnosti a posiluje marketingové sdělení.

V Tabulce 14 jsou vyobrazeny výsledky analýzy konkurence, u kterých byly určeny klíčové faktory úspěchu a stanoveny příslušné váhy. Bodové hodnocení konkurence bylo stanoveno v rozmezí 1–5, přičemž 1 = nejhorší a 5 = nejlepší. Jednoznačně nejvýznamnějšími konkurenty jsou Konkurent 1 a následuje ho Konkurent 2. Silnými stránkami se jeví cenová výhoda, odhad podílu na trhu, nabídka služeb, propagace a inovační schopnosti.

Tabulka 14: Hodnocení konkurence

Klíčové faktory	Váha	Hodnocení konkurence					
		K1	K2	K3	K4	K5	K6
Cenová výhoda	0,15	5	4	4	3	2	2
Odhad podílu na trhu	0,17	5	4	2	2	3	2
Meziroční vývoj podílu na trhu	0,14	2	2	1	1	1	1
Nabídka služeb	0,09	5	5	3	3	2	1
Distribuční kanály	0,03	4	4	3	3	5	2
Platební možnosti	0,05	4	4	2	2	3	2
Kvalitativní výhoda	0,08	4	3	3	5	2	2
Propagace	0,11	4	5	2	3	4	1
Síla značky	0,12	5	4	3	4	2	2
Lidské zdroje	0,02	3	5	2	3	4	1
Inovační schopnosti	0,06	5	4	3	3	1	1
Celkem	1,00	4,30	3,86	2,55	2,79	2,35	1,59

Zdroj: vlastní zpracování

Odhad podílu na trhu byl hodnocen podle velikosti konkurenta a jeho působení na trhu s autoservisním vybavením. Celkový tržní odhad byl stanoven včetně firmy H. Největší váhu má Konkurent 1, který tvoří 24 % podílu na trhu, následuje ho Konkurent 2 s 19 %. Konkurent 5 má stejný podíl na trhu jako firma H a to 14 %. Zbývající Konkurenti 3, 4 a 6 mají podíl na trhu do 10 %. Na následující rok 2021 by firma H chtěla zvýšit svůj podíl na trhu minimálně tak, aby měla větší podíl než Konkurent 5.

Nová konkurence

Trh neustále roste a spolu s ním roste možnost vstupu nových potenciálních konkurentů do odvětví. Samotný vstup do odvětví je velice náročný na znalosti v oboru, praxi, kvalifikaci a především investice. V případě, že vstoupí nový konkurent do odvětví, jsou současní konkurenti schopni například snížit ceny nebo dávat více peněz do reklamy a vytvořit tak těžké podmínky pro jeho expanzi. Hrozba je reálná v případě nabídky nových technologií. Obzvláště v době koronavirové pandemie, kdy došlo k omezení kamenných provozoven a jiná další preventivní opatření nutí podnikatele přesunout své aktivity do on-line prostředí. Na českém trhu je v poskytování e-commerce řešení lídrem Shoptet a dle svých statistik zaznamenal v březnu 2020 až dvojnásobné množství nových e-shopů oproti standardnímu stavu. Nově vznikající e-shopy se ale týkají spíše módy, potravin či produktů do domácnosti či na zahradu. (CESKA-ECOMMERCE, 2020) Větší hrozba je ze strany stávajících konkurentů, předpokládá se, že v aktuální ekonomické situaci nebudou noví konkurenti přibývat, spíše naopak by to mohlo slabší vyřadit. V odvětví jich sice působí hned několik s obdobným sortimentem, ale málo kdo je úzce zaměřen právě tak jako firma H.

Substituty

Za nejbližší substituty uváděného produktu lze považovat nadstandardní obchodní služby nabízené konkurencí k núžkovým nízkozdvížným zvedákům. Jedná se o zvedáky, které splňují stejné funkce jako zboží firmy H, ale například na jiném principu zvedání. V dnešní době čím dál více firem nakupuje zboží v asijských zemích (např. v Číně). V tomto směru je zde jistě značná hrozba. V případě, že by konkurenční firma dovezla autoservisní vybavení z asijských zemí, měla by lepší nákupní podmínky a mohla by si dovolit například lepší ceny pro zákazníka a nabízet širokou škálu substitučních produktů (dárky ke zboží, bonusové programy, dopravy zdarma apod.).

Analýza obchodních partnerů

Stěžejními obchodními partnery firmy H jsou výrobci, přímí dovozci a dodavatelé nabízených produktů, dále pak dodavatelé obalových materiálů, přepravních služeb, marketingových služeb a dodavatelů energií. Nabízené zboží firma H překupuje, dbá tedy na dlouhodobé a kvalitní partnerství se svými

dodavateli. Za dobu svého fungování má se svými dodavateli již skvělé vztahy a ví, na které se může spolehnout. Kromě výše uvedených je firma H závislá na zajišťování služeb ze strany externího účetnictví. Dále využívá spolupráce se obchodní společností na financování a správu a chod e-shopu. Aby firma H snížila závislost na svých dodavatelích, ráda by se do budoucna stala přímým dovozcem zboží. To by firmě otevřelo spoustu nových možností především díky výhodnějším nákupním cenám a většímu zisku z prodejů. Firma H se snaží dlouhodobě šetřit a snižovat své náklady, proto například místo marketingové agentury využívá jednoho externího specialistu. Vůči marketingovým agenturám je zde jistě lepší osobitější přístup pracovníka. V Tabulce 15 níže je vyobrazena závislost firmy H na jejích obchodních partnerech.

Tabulka 15: Závislost na obchodních partnerech

Faktor	Váha faktoru	Výkonnost			Hodnota faktoru
		1	2	3	
Výrobci / přímí dovozci	0,20			x	0,60
Dodavatelé zboží	0,18			x	0,54
Dodavatelé obalových materiálů	0,07		x		0,14
Přepravní služby	0,16			x	0,48
Marketingové služby	0,11		x		0,22
Dodavatelé energie	0,04	x			0,04
Účetnictví	0,09	x			0,09
Financování	0,02	x			0,02
Chod e-shopu	0,13			x	0,39
Celkem	1,00				

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty pro učení závislosti firmy H na obchodních partnerech jsou určeny v hraničních hodnotách 0,0 - 0,3. Obchodní společnost H je nejvíce závislá na výrobcích zboží, dodavatelích zboží, přepravních službách a chodu e-shopu. Majitel si je silné závislosti na dodavatelích zboží vědom a do budoucna plánuje přímý dovoz ze zahraničí, aby tuto závislost omezil.

Analýza hybných sil v odvětví – Porterova analýza, je zpracována v Příloze 1, níže uvedená Tabulka 16 shrnuje její výstup.

Tabulka 16: Hodnocení analýzy hybných sil v odvětví – Porterova analýza

Výstupy z Porterovy analýzy odvětví	Expertní odhad		Výstup
	2020	2024	
Průměrné skóre (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)			
Konkurenční rivalita	4,8	5,5	hrozba
Hrozba vstupů do odvětví	5,0	4,5	příležitost
Vyjednávací síla odběratelů	4,6	5,2	hrozba
Vyjednávací síla dodavatelů	5,0	4,8	příležitost
Hrozba vstupu substitutů	4,6	5,2	hrozba

Zdroj: vlastní zpracování

5.3.2.2 Analýza trhu

Firma H působí na trhu s autoservisním vybavením na území celé České republiky. Na trhu je možno nalézt několik konkurenčních firem, které mají v nabídce zboží různých cen i kvality. Jsou to převážně firmy, které působí na trhu delší dobu a mají už své stálé zákazníky, ale i firmy mladší, kteří se naopak snaží prorazit například s nízkými cenami.

Vlastnictví automobilu je již v dnešní době považováno za standardní a přirozenou věc. Vzhledem ke stále se navyšujícímu počtu automobilů v České republice se předpokládá i vývoj trhu s autoservisním vybavením. V polovině roku 2019 připadalo na jeden automobil 1,8 obyvatele. O roku 1989 se zvýšil počet automobilů v České republice na 2,5násobek. V polovině roku 2019 bylo v tuzemsku registrováno 5,9 milionu automobilů, kdežto před 30 lety o 3,5 mil. méně. S rostoucím počtem automobilů samozřejmě úzce souvisí poptávka po autoservisním vybavení. Zákazníky na tomto trhu jsou především autoservisy a pneuservisy, prodejci náhradních dílů, ale i soukromé osoby, které zboží pořizují pro své vlastní použití.

V České republice se nachází široké množství firem, které jsou zaměřeny na autoservisní vybavení. Přehled firem je možno vidět v Tabulce 17.

Tabulka 17: Přehled firem v ČR se zaměřením na autoservisní vybavení

Firmy - autoservisní vybavení	Počet firem v ČR
Autoservisy	9169
Autodoplňky, náhradní díly	5273
Pneuservisy	4007
Autobazary, motobazary	2455
Mytí vozidel, čištění součástí	1916
Autoklempířské a karosářské práce	1797
Klimatizace - servis, plnění	1646
Autolakýrnické práce	1377
Autoelektrikářské práce	860
Osobní automobily - autorizovaný prodej	698
Motocykly, čtyřkolky - servis	617
Nákladní, užitkové automobily - servis	367
Autobusy, mikrobuses - servis	184
Autočalounické práce	129

Zdroj: (ZIVEFIRMY, 2020), vlastní zpracování

Segmentace

Nikdy nejde prodávat produkty úplně všem, proto firma H vytvořila segmentaci zákazníků na základě interních dat firmy z předešlých prodejů a s novým produktem bude zacíleno pouze na vybrané segmenty, u kterých je větší šance, že se nový produkt potká s úspěchem.

Výběr segmentů:

- Autoservisy (26 %)
- Pneuservisy (21 %)
- Autolakovny (15 %)
- Fyzické osoby (pro osobní použití) (12 %)
- Motorsport (9 %)
- Karosárny (5 %)
- OSVČ (5 %)
- Prodejci nových a ojetých vozů (3 %)
- Státní podniky (IZS) (2 %)
- Centra čištění a mytí vozidel (1 %)
- Restaurátoři (1 %)

Targeting

Na trhu existuje několik podobných produktů jako je například obchodní služba montáže u zákazníka, pozáruční servis, školení zákazníka či kombinace těchto obchodních služeb. Firma H by chtěla zacílit na segmenty zákazníků, kteří ocení i jiné nadstandardní obchodní služby.

Cílové zákaznické skupiny:

- Autoservisy
- Pneuservisy
- Autolakovny
- Fyzické osoby (pro osobní použití)
- Motorsport

Zaměřeno bude na více segmentů, důležité je cílovým skupinám jasně definovat, proč mají produkt zakoupit právě ve firmě H.

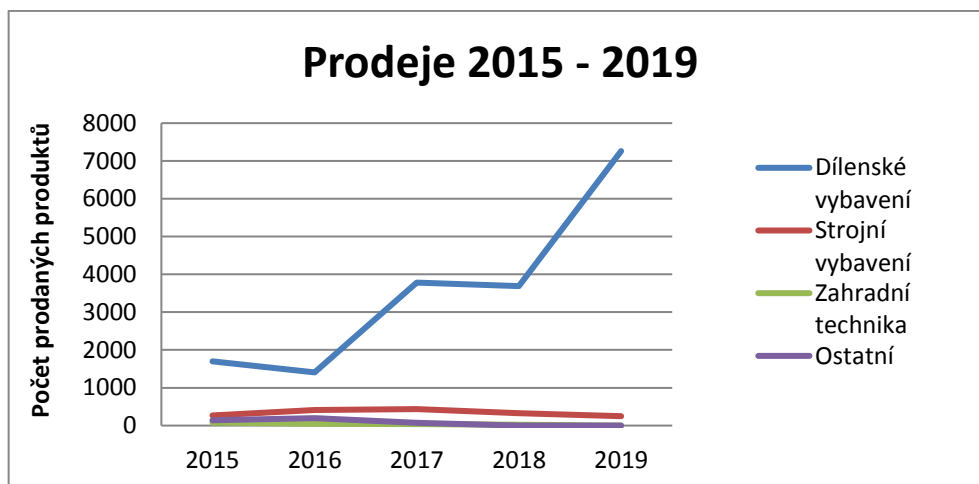
Positioning

Zde je kladen nejvíce důraz na dojmy a pocity zákazníka z produktu. Firma H si uvědomuje, že emoce jsou v dnešní době při pořizování různých věcí nedílnou součástí rozhodování při nákupu. Proto designová úprava zvedáku nebo odměny za doporučení pro zákazníky by v zákaznících mohly probudit větší zájem právě o produkt firmy H. Dále bude zdůrazňován poměr cena a kvalita produktu.

Analýza poptávky

Mezi hlavní nabízené kategorie zboží v minulosti patřilo dílenské vybavení, strojní vybavení, zahradní technika a ostatní. Postupem času se firma snažila vyřadit ne příliš žádané zboží a zaměřit se na ty nejžádanější. Na následujícím Grafu 8 Prodeje 2015–2019 jsou vyobrazeny prodeje za každý rok zvlášť, kde je možno vidět vyřazení zboží z kategorií Ostatní a Zahradní technika.

Graf 8: Prodeje 2015–2019

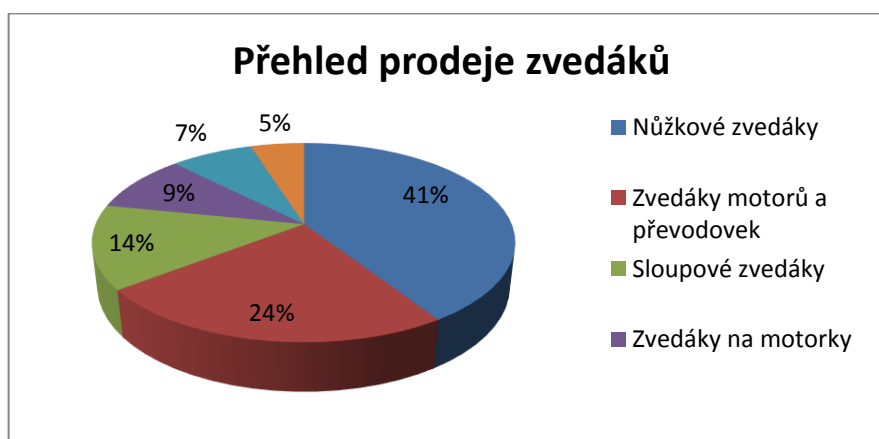


Zdroj: Interní informace firmy, vlastní zpracování

V roce 2018 už bylo z nabídky vyřazeno vše, co nebylo možno zařadit do hlavních kategorií a patřilo do kategorie Ostatní. V následujícím roce 2019 už byla vyřazena i kategorie Zahradní technika, jelikož se firmě téměř vůbec nevyplatilo zboží spadající do této kategorie prodávat. Nyní se obchodní společnost zaměřuje především na vybavení autodílen a servisů.

V kategorii autoservisního vybavení je jednoznačně největší poptávka po nůžkových zvedácích, která tvoří 41 % z celkového prodeje zvedáků. Na Grafu 9 Prodeje zvedáků je možno vidět, které typy jsou nejprodávanější. Jedná se o celkové prodeje za období pěti let. Mezi druhé nejprodávanější patří menší a levnější zvedáky motorů a převodovek, které tvoří 24 % a dále je následují zvedáky sloupové, které jsou naopak větší a dražší. Z interních důvodů nebudou uváděny přesnější informace týkající se prodeje.

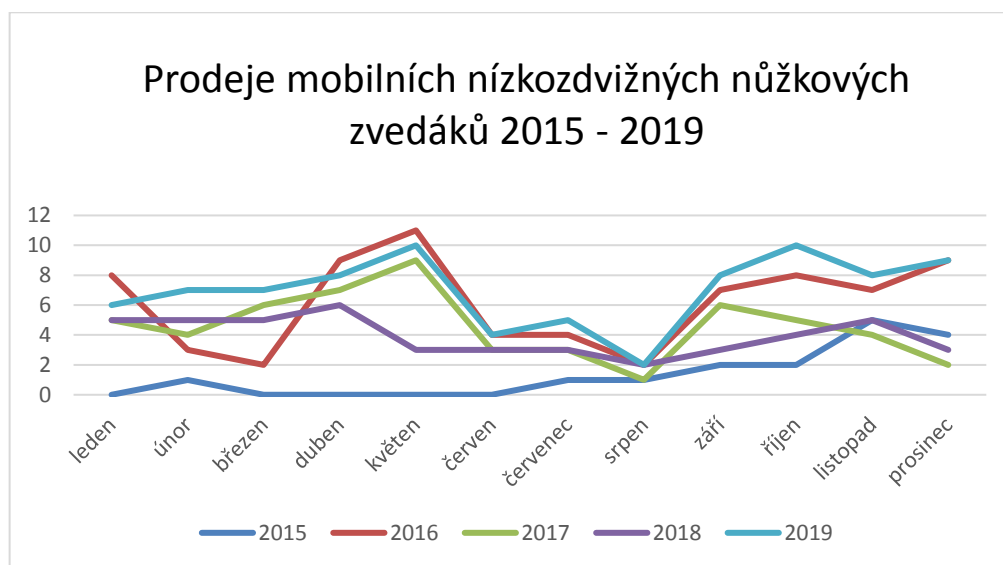
Graf 9: Prodeje zvedáků



Zdroj: Interní data firmy H, vlastní zpracování

Nůžkové zvedáky je dále možné rozdělit na pojízdné, na podlahu a zvedáky do podlahy. Tato kategorie měla za posledních 5 let rostoucí tendenci, jak je možno vidět na Grafu 10. Nejvíce prodejů bylo v roce 2016 a 2019. Prodej těchto zvedáků bývá sezónní, nejvíce prodejů bývá na jaře (duben–květen) a poté na podzim (září–prosinec). V letech 2017 a 2018 byly prodeje slabší. Nejprodávanějším zbožím v této kategorii je mobilní nůžkový nízkozdvíhový zvedák s odpojitelným hydraulickým externím pohonem. Hodnota obrátu za jeden rok se průměrně pohybuje kolem 1 800 000 Kč.

Graf 10: Prodeje mobilních nízkozdvíhových nůžkových zvedáků



Zdroj: Interní data firmy H, vlastní zpracování

Nejsilnějším rokem byl rok 2016, kdy se prodalo průměrně 6 nůžkových zvedáků za měsíc, roky 2017 a 2018 byly slabší a za rok 2019 se prodeje opět zvýšily průměrně na 7 zvedáků za měsíc. Pravděpodobně to bude tím, že se firma začala více věnovat placeným reklamám na internetu, zvýšil se především zájem koncových zákazníků, kteří mají zvedák pro svou vlastní potřebu. Předpokládá se, že s nově uvedeným produktem (balíčkem obchodních služeb) k těmto zvedákům, by se prodeje těchto zvedáků měly zvýšit. Za rok 2019 byl obrát za prodej těchto zvedáků 1 923 600 Kč. Podle aktuálních informací porovnání obrátu prodejů zvedáků oproti roku 2019 k říjnu 2020 dosahuje nárůst téměř 23 %. Výše obrátu se v roce 2020 tedy zatím zvýšila na 2 366 028 Kč.

Analýza zákazníků

S rostoucím počtem možností připojení na internet rostou i možnosti odběratelů. Dochází k tlaku nejen co se týče cen, ale především v poskytování zákaznické podpory a servisu. Zákazníci firmy H jsou nejčastěji firmy, které mají zboží buďto na další prodej pro své zákazníky anebo zboží potřebují pro vykonávání dalších služeb. Menší procento zákazníků jsou pak koncoví zákazníci. Z interních dat obchodní společnosti H z prodejů z předešlých let je možno říct, že zákazníky na trhu jsou nejčastěji autodílny, pneuservisy a autoservisy, domácí kutilové, OSVČ, prodejci náhradních dílů nebo majitelé veteránů, kteří si stroje pořizují pro vlastní potřebu. Dalšími zákazníky na trhu jsou pak servisy nákladních automobilů a autobusů a prodejci pneumatik. Díky internetu jsou zákazníci seznámeni s nabídkou konkurentů a často se snaží vyjednat lepší kupní podmínky. Stroje nabízené firmou H mají často srovnatelné parametry i ceny, zákazníci přicházení s nabídkami od jiných firem a většinou hledí hlavně na cenu a design. Počet internetových obchodů neustále roste a akciová společnost Shoptet, u které má firma H vedený e-shop, zveřejnila anketu, proč zákazníci rádi nakupují on-line, a naopak čeho se obávají viz Tabulka 18 níže.

Tabulka 18: Anketa – proč zákazníci nakupují on-line a čeho se obávají

	Proč nakupujete zboží online?		Čeho se při nákupu online obáváte?
48 %	Jednoduché a okamžité porovnání zboží	44 %	Není možné si zboží „osahat“
18 %	Pohodlný nákup bez tlačenic	22 %	Ničeho
11 %	Větší výběr zboží	16 %	Případných komplikací při reklamaci
9 %	Úspora času	8 %	Zneužití platebních údajů
7 %	Nižší cena	5 %	Zneužití osobních údajů
6 %	Možnost opakovaného nákupu	5 %	Nemůžete se poradit s prodávacem

Zdroj: (SHOPTET, 2020)

Co se týče jednoduchého a rychlého porovnání, to mají sice zákazníci rádi a není to nic složitého, ale pro firmu by to mohlo být naopak hrozbou. Možnost, že si zákazník porovná ceny produktů případně dáreků, akcí a podobně, tím je větší šance, že zakoupí u konkurence, a proto se firma musí snažit přesvědčit

zákazníka argumenty, aby zakoupil právě u nich. Zde se nabízí možnost využít diferenciaci oproti konkurentům a přijít na trh s novým produktem, který by zákazníka zaujmul, a to s nabídkou balíčku obchodních služeb, díky které by mělo být zacíleno i na nové segmenty zákazníků. Dále bylo nejčastěji zmíněno, že si nemohou zboží "osahat". Aby si zákazník zboží dokázal co nejlépe představit, dbá firma na to, aby bylo vždy pečlivě popsáno, změřeno a znázorněny rozměry, obrázky veškerých důležitých detailů, a především i ukázková videa, na kterých je nejlépe vidět, jak produkt funguje a jak složitá je jeho obsluha.

Cílová skupina zákazníků a jejich charakteristika je poměrně rychle proměnná. Jako stálé a mnohdy i dobře finančně založené obchodní společnosti jsou jednoznačně autoservisy, pneuservisy a jiné dílny podobného charakteru. Zde je měřitelný dlouhodobý meziroční nárůst v poptávkách. Dalšími hůře měřitelnými odběrateli jsou malé servisy a soukromníci, kteří pořizují stroj na živnost. Zde je jistý pokles v poptávce znát. Naopak tento pokles především v roce 2020 začíná firmě H dorovnávat rychle rostoucí poptávka od soukromých uživatelů.

Hodnocení faktorů mikroprostředí

Váhy jednotlivých faktorů byly stanoveny expertním odhadem.

Tabulka 19: Hodnocení faktorů mikroprostředí

Faktory mikroprostředí	Váha faktoru	Výkonnost						Hodnota faktoru
		-3	-2	-1	1	2	3	
Velikost trhu	0,09					x		0,17
Růstový potenciál trhu	0,08					x		0,15
Segmentace trhu	0,11				x			0,11
Růst a vývoj tržeb v odvětví	0,13					x		0,27
Konkurenční rivalita	0,12	x						-0,37
Hrozba vstupů do odvětví	0,03				x			0,03
Hrozba vstupu substitutů	0,06		x					0,17
Vyjednávací síla dodavatelů	0,01						x	0,03
Rostoucí poptávka	0,07					x		0,13
Vyjednávací síla odběratelů	0,04		x					0,04
Požadavky na kvalitu, standard	0,05				x			0,05
Význam cenové politiky	0,10	x						-0,31
Možnosti využití diferenciací	0,02				x			0,02
Nová cílová skupina zákazníků	0,10				x			0,10
Celkem	1,00							

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty pro určení příležitostí a hrozeb v mikroprostředí jsou určeny v hraničních hodnotách -0,2 a 0,2. Největší hrozbou je pro firmu H konkurenční rivalita v odvětví, příležitostí je růst a vývoj tržeb v odvětví. Tyto získané informace budou dále zahrnuty do SWOT matice.

5.3.3 Analýza vnitřního prostředí

Tato část práce bude soustředěna na analýzu vnitřního prostředí firmy H. Nejprve budou vymezeny funkcionální zdroje obchodní společnosti, které budou následně vyobrazeny v analýze VRIO a v rámci zjištěných silných a slabých stránek zahrnuty ve SWOT matici.

Hmotné zdroje

Hlavní podíl na hmotných zdrojích firmy H mají firemní automobily a vybavení kanceláře. Do vybavení kanceláře lze zahrnout stolní PC, notebooky,

tiskárna, nábytek, mobilní telefony, mikrovlnka, kávovar, rychlovarná konvice atd. Dále pak skladové zásoby zboží a manipulační technika (3x paletovací vozík, 2x vysoko zdvižný vozík) na skladech. Firma je vlastníkem všeho hmotného majetku a může s ním tedy libovolně nakládat.

Lidské zdroje

Firma H má 3 zkušené a specializované zaměstnance, kteří pracují již léta v oboru, dále pak 2 externí pracovníky. Jedním ze zaměstnanců je sám majitel obchodní společnosti. Druhým významným zaměstnancem je obchodní zástupce, který s jednatelem firmy spolupracuje od úplného začátku a třetím důležitým zaměstnancem je administrativní pracovnice, která má na starosti vyřizování objednávek, fakturaci, platby apod. Jednoznačně zde funguje skvělá týmová spolupráce a dobrá motivace ze strany majitele. Dalšími důležitými lidskými zdroji jsou i externí pracovníci, a to účetní a marketingový specialista, bez kterých by firma těžko mohla fungovat. V sezónních měsících má firma nasmlouvané také brigádníky na výpomoc.

Kapitálové zdroje

S velikostí firmy souvisí i její náklady. Firma H se snaží dlouhodobě své náklady co nejvíce omezovat. I proto zaměstnává jenom 3 zaměstnance. Firma má pravidelné měsíční náklady jako jsou výplaty zaměstnancům, náklady za pronájem, propagaci, energie či vybavení kancelářských potřeb a balicích materiálů na skladě. Firma nikdy nečerpala bankovní úvěry, je plně soběstačná, není zadlužena a od samotného založení začala fungovat pouze se základním kapitálem.

Nehmotné zdroje

Do nehmotných zdrojů firmy H lze zahrnout její značku a know-how firmy. S dobrým jménem značky souvisí také dobrá kvalita zboží a produktů a s tím dále související kladné hodnocení od zákazníků. Nabídka výrokové řady a cenová politika by se jistě dala zlepšit, avšak účinnost komunikační strategie má pro firmu důležitý význam, ačkoli osobní prodej trochu zaostává. Do nehmotných zdrojů je možno zahrnout dále i dobré vztahy se svými obchodními partnery, které si za dobu svého fungování na trhu vybudovala.

VRIO analýza

V tabulce níže je vyobrazeno hodnocení zdrojů firmy H, z kterého vyplývá, které zdroje jsou pro firmu konkurenční výhodou.

Tabulka 20: VRIO analýza zdrojů obchodní společnosti

ZDROJE		Je zdroj nebo kompetence hodnotný/á?	Je zdroj nebo kompetence vzácný/á?	Je zdroj nebo kompetence těžko napodobitelný/á?	Je zdroj nebo kompetence nenahraditelný/á?	Důsledky pro konkurenční schopnost
Hmotné	Firemní automobily	ANO	NE			Konkurenční parita
	Vybavení kanceláře	ANO	NE			Konkurenční parita
	Skladové zásoby	ANO	ANO	NE		Dočasná KV
	Manipulační technika	ANO	NE			Konkurenční parita
Lidské	Specializovaní zaměstnanci	ANO	ANO	ANO	ANO	Relativně trvalá KV
	Zkušenosti zaměstnanců	ANO	ANO	ANO	ANO	Relativně trvalá KV
	Účetní	ANO	NE			Konkurenční parita
Kapitálové zdroje	Základní kapitál	ANO	ANO	NE		Dočasná KV
Nehmotné zdroje	Značka	ANO	ANO	ANO	ANO	Relativně trvalá KV
	Know-how	ANO	ANO	ANO	ANO	Relativně trvalá KV
	Kvalita zboží a produktů	ANO	ANO	NE		Dočasná KV
	Hodnocení od zákazníků	ANO	NE			Konkurenční parita
	Cenová politika	ANO	NE			Konkurenční parita
	Výrobová řada	ANO	NE			Konkurenční parita
	Účinnost kom. strategie	ANO	ANO	ANO	ANO	Relativně trvalá KV
	Osobní prodej	ANO	NE			Konkurenční parita
	Dobré vztahy s dodavateli	ANO	ANO	ANO	ANO	Relativně trvalá KV

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení faktorů vnitřního prostředí

Hodnoty pro určení silných a slabých stránek firmy H byly určeny v hraničních hodnotách -0,2 a 0,2. Jak je zřetelné z Tabulky 21, firma H by měla nejvíce zapracovat na své cenové politice. Bylo by dobré posílit sílu značky a osobní prodej, kterému se firma moc nevěnuje.

Tabulka 21: Hodnocení vnitřního prostředí firmy

Faktor	Váha faktoru	Výkonnost						Hodnota faktoru
		-3	-2	-1	1	2	3	
Specializovaní zaměstnanci	0,17						x	0,50
Zkušení zaměstnanci	0,22						x	0,67
Kvalita produktů	0,11					x		0,22
Výrobová řada	0,03					x		0,06
Síla značky	0,08				x			0,08
Cenová politika	0,19		x					-0,39
Účinnost komunikační strategie	0,14					x		0,28
Osobní prodej a jeho účinnost	0,06				x			0,06
Celkem	1,00							

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 SWOT matice

Posuzuje a identifikuje vlivy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Poskytuje výstupní fakt, kterým je možnost odhadnout vývoje trendů vnitřního a vnějšího prostředí a jejich vzájemná souvislost. SWOT matice nabízí firmě H reálnou strategii. Ve hře je především hlavní cíl, kterým je uvedení produktu na trh. Zmapování strategie je klíčové, dokáže odhadnout využití silných stránek společně s příležitostmi nebo potlačit hrozby a zmírnit slabé stránky.

Tabulka 22: SWOT matice

Podnikové faktory		Silné stránky			Slabé stránky					
		Specializace v oboru	Zkušení zaměstnanci	Marketingová podpora	Závislost na dodavatelích zboží	Závislost na přepravních službách	Nabídka obchodních služeb/konkurence schopnost	Cenová politika	Osobní prodej	Chod e-shopu
Faktory okolí										
Příležitosti	Zájem o značkové výrobky			E						
	Nové technologie									
	Růst a vývoj tržeb v odvětví			B			A	D		
	Růst využívání internetu			B			A			
	Vyjednávací síla dodavatelů									
	Nová cílová skupina zákazníků			C					C	C
Hrozby	Směnný kurz									
	Pandemie koronaviru									
	Omezení dopravy					D				
	Konkurenční rivalita									
	Vyjednávací síla odběratelů									
	Hrozba vstupu substitutů									
	Stávající konkurence			E	D	D	A			

Zdroj: vlastní zpracování

5.5 Strategické marketingové cíle a návrh marketingové strategie

SWOT matice nabízí pro firmu H tyto reálné strategie:

Strategie A – Obchodní služba

Překonání slabiny nabídky obchodních služeb s využitím růstu a vývoje tržeb v odvětví a využíváním internetu se zvýší pozice firmy na trhu a zároveň získá konkurenční výhodu.

Strategie B – Silnější pozice na trhu

S využitím silné stránky dlouholetého fungování firmy, její pozice na trhu a marketingové podpory se firma H bude snažit zdokonalovat pozici na trhu.

Strategie C – Snížení závislosti na chodu e-shopu

Posílení propagace formou sociálních sítí, osobní prodej a zaměření se na novou cílovou skupinu zákazníků. Obchodní zástupce firmy osloví ve vybraných cílových segmentech nové zákazníky.

Strategie D – Minimalizace závislosti na dodavatelích

Minimalizovat závislost na dodavatelích a přepravních službách, dovozem vlastního zboží by mohla firma H lépe pracovat s cenami tohoto zboží a přestala by být závislá na skladové dostupnosti zboží u dodavatelů. Předpokladem je i zlepšení cenové politiky. Tato strategie bude pravděpodobně využita až dalších letech, a to ve chvíli posílení ostatních slabých stránek.

Strategie E – Propagace značky

Zvýšení propagace značky a zlepšení jejího postavení formou komunikační strategie a vyjádření vysoké kvality zboží a tím snížení hrozby ze strany stávajících konkurentů.

Z výše uvedených strategií byla pro uvedení nového produktu na trh vybrány strategie A a C, které by měly být klíčem k úspěchu.

Strategie A

Ke splnění strategie A by měl být nápomocen výběr nového produktu (balíku obchodních služeb), díky kterému se očekává růst tržeb a zlepšení konkurenceschopnosti, a to díky zvýšení povědomí o značce a růstu tržeb v odvětví. Nová obchodní služba bude uvedena do nabídky k jednomu z nejprodávanějších a nejžádanějších zboží za poslední roky, jak již bylo

vyobrazeno na Grafu 10, a to k mobilnímu nůžkovému nízkozdvížnému zvedáku s odpojitelným hydraulickým externím pohonem. Produktový balíček služeb byl navržen na základě dlouhodobé poptávky zákazníků po uvedeném zboží. Dalším faktorem jsou interní firemní možnosti, které v danou dobu firma dokáže zákazníkům poskytovat. Celý produkt je navržen a vymyšlen s maximálním důrazem na jeho dlouhodobou udržitelnost a plnění závazků. Prodej průmyslového vybavení je především založen čistě na pragmatickém nákupu zákazníků. Firma H věří, že emoce jsou dnes při pořizování různých věcí napříč různými trhy často nedílnou součástí nákupu. Proto majitel firmy doufá, že například designová individualizace zvedáku, nebo následné affiliate provize za doporučení v zákaznických probudí větší zájem.

Zavedení nového produktu bude podpořeno s využitím Strategie C, a to v následujících krocích.

1. Vytvoření reklamy na webových stránkách, zaklíčování nových obchodních služeb, propagace především pomocí on-line reklam.
2. Zvýšení komunikace se zákazníky – více se věnovat především sociálním sítím a začít s formou osobního prodeje, zacílení na nový segment zákazníků a zvýšení pokrytí trhu.
3. Vytvoření reklamního e-mailu stálým zákazníkům s nabídkou nového produktu – odměna za doporučení.

Na základě segmentace trhu v kapitole 5.3.2.2 bude zacíleno na tyto zákaznické skupiny: autoservisy, pneuservisy, autolakovny, fyzické osoby (pro osobní použití) a motorsport.

5.5.1 Harmonogram marketingového plánu

Na základě vypracování situační analýzy byly stanoveny marketingové cíle pro nový produkt. Marketingové cíle jsou:

1. Kvartál – propagace nového produktu (balíku obchodních služeb k mobilnímu nízkozdvížnému zvedáku)
2. Kvartál – sjednání výhodnějších podmínek s dodavateli
3. Kvartál – větší naskladnění zboží
4. Kvartál – snížení nákladů a větší ziskovost

V prvním kvartálu roku 2021 budou naplánovány investice do zesílení především internetové propagace nového produktu.

Ve druhém kvartálu 2021 bude firma H usilovat o sjednání výhodnějších podmínek pro stávající zboží, především pro zvedáky, u kterých se předpokládají vyšší prodeje.

Z důvodu omezení výpadku dodávek zboží z důvodu momentálního přetlaku na zahraniční výrobce, je ve třetím kvartálu roku 2021 naplánováno větší naskladnění zboží. Růst, za rok 2021 oproti roku 2020 po zavedení nových marketingových úkonů, se předpokládá minimálně o dalších 23 %. V roce 2021 se tedy předpokládá obrat za prodej nízkozdvížných nůžkových zvedáků minimálně 2 910 214 Kč.

Ve čtvrtém kvartálu je očekáváno snížení nákladů, a to díky zvýhodnění nákupních podmínek od dodavatelů. Zároveň se díky lepším nákupním cenám předpokládá větší ziskovost.

5.6 Audit výchozího stavu marketingového mixu

V této kapitole je stručně popsán marketingový mix firmy H, jehož součástí je členění 4P – product (produkt), price (cena), place (místo) a promotion (propagace).

5.6.1 Produkt

Hlavním produktem obchodní společnosti H je prodej zboží od velkoobchodních dodavatelů koncovým zákazníkům pomocí internetového e-shopu. S tím souvisí široká nabídka obchodních služeb jako je zajištění dopravy, servisu, montáže, školení apod. Nově zavedeným produktem bude balík obchodních služeb.

5.6.2 Cena

Při naceňování zboží je prioritou maximalizace zisku, ale zároveň si chce firma H udržet takovou cenovou úroveň, aby byla pro zákazníka běžně dostupná a současně aby byla konkurenceschopná. Při stanovení ceny jsou zohledněny režijní náklady firmy – nájem, spotřeba energie, mzdy a jiné. Dále je brán ohled na obchodní přírážky u zboží.

5.6.3 Distribuce

Sklady i kancelářské prostory se nacházejí v Královéhradeckém kraji. Na provozovně firmy H je pro zákazníky možnost osobního vyzvednutí zboží. Provozovna se nachází nedaleko centra města. Součástí areálu je více obchodních společností, denně do areálu jezdí mnoho přepravců – PPL, DHL, DPD, Česká Pošta, TopTrans, DB Schenker, Geis a UPS. Zákazníci si aktuálně při vyplnění objednávky přes e-shop mohou vybrat z možností přepravy společností PPL a DHL, s kterými má firma H dobré zkušenosti a nejlepší cenové podmínky. Firma zvažuje navázání obchodní spolupráce ještě se společností DPD a TopTrans.

Spolu s novými přepravními možnostmi budou zavedeny na webové stránky i nové platební možnosti – platba kartou online a platba na splátky. Pokud je zákazník z blízké vzdálenosti od provozovny firmy, jedná-li se o zboží, u kterého je zapotřebí montáž, anebo jde o křehké zboží, nabízí firma také vlastní rozvoz firemní dodávkou. Vlastní distribuce je efektivní při budování dobrých vztahů se zákazníkem, zákazníci tyto služby ocení a většinou se v budoucnu s nákupem rádi vrátí. Vlastní distribucí se také předejde poškození při přepravě, ke kterému bohužel občas při využití externích logistických partnerů dojde.

5.6.4 Komunikace

V této kapitole jsou stručně popsány různé formy a možnosti propagace, které firma H využívá.

Reklama

V letech 2015–2018 se firma soustředila spíše na kvalitní SEO. SEO neboli Search Engine Optimization znamená v překladu optimalizace pro vyhledávače. Cílem je, aby byla webová stránka v organických (neplacených) výsledcích vyhledávání zobrazována na co nejvyšší pozici, tedy ideálně nad konkurencí. Tuto pozici v organickém vyhledávání není možné zakoupit, je potřeba vyhledávače jako je například Google „přesvědčit“, že web nabízí pro zákazníky zajímavý obsah. SEO je běh na dlouhou trať a může trvat i několik let, než se webové stránky začnou zobrazovat na vysokých pozicích. Vzhledem k tomu, že firma vytvořila nové webové stránky, začala v roce 2019–2020 využívat pro reklamu především placené PPC. PPC (pay-per-click) je internetová reklama,

kdy inzerent platí za to, když někdo klikne na jeho reklamní inzerát. Do budoucna se samozřejmě firma snaží opět vybudovat kvalitní SEO například pomocí psaní odborných článků či zpětných odkazů, v tuto chvíli jsou však aktuální prodeje právě díky placeným pozicím a kampaním. Reklama je zaměřena především na produktové řady a propagaci značky. Firma se také nově začala věnovat tvorbě natáčení vlastních produktových videí a spravování YouTube kanálu.

Podpora prodeje

Tvoří jednu ze silnějších částí komunikačního mixu. Firma H nejčastěji používá k podpoře prodeje věrnostní či kuponové slevy. Slevové akce se nejčastěji týkají například dárku zdarma nebo dopravy zdarma. V tuto chvíli firma nabízí slevu na příslušenství pro zákazníky, kteří zakoupí zboží právě se značkou firmy.

Přímý marketing

Výhodami přímého marketingu jsou nízké náklady a možnost utajení před konkurencí. Přímý marketing je zaměřen na konkrétní cílové skupiny k čemuž firma využívá své vlastní databáze. Také jsou zasílány e-mailové cílené kampaně registrovaným zákazníkům například s odkazem na nové či aktuální akce. Aktuálně firma nechala vyrobit letáky se slevovým kódem a dále leták se slevou pro zákazníky, kteří firmu ohodnotí v rámci spokojenosti na portálu Heureka. Tyto letáky jsou zákazníkům přidávány do zásilek.

Osobní prodej

Při přímé komunikaci se zákazník může s prodejcem poradit ohledně výběru vhodného zboží či služby. Firma H má jednoho obchodního zástupce, který v případě potřeby dojede za zákazníkem a vysvětlí mu vše potřebné či udělá individuální nabídku na míru.

Online komunikace

Je řešena především přes webové stránky, kde mají zákazníci k dispozici on-line chat nebo možnost napsání dotazu na e-mail. Dále pak pomocí sociálních sítí jako je Facebook nebo Instagram. Co se týče sociálních sítí, firma v tomto směru stále trochu zaostává a pořád je co vylepšovat. Snaží se alespoň občas dát příspěvek upozorňující na nějakou akci. On-line chat na webových stránkách

funguje, jak má, několikrát za den píšou zákazníci s různými dotazy a na základě jejich zodpovězení provedou on-line objednávku přes e-shop.

Public relations (PR)

Ve srovnání s ostatními komunikačními technikami dosahuje podstatně vyššího stupně důvěryhodnosti. V současné době začala firma spolupracovat s nejmenovanými organizacemi, které začala sponzorovat. V budoucnosti by tato investice mohla přivést spoustu nových zákazníků.

5.7 Návrh komunikační strategie při uvedení nového produktu

Na základě stanovených tržních cílů byl vypracován návrh komunikačních akcí. V souvislosti s podporou zavedení nového produktu na trh potřebuje firma H efektivní propagaci pomocí komunikačních médií. Nově uvedený produkt bude pro zákazníka výhodný, do povědomí se mu dostane právě proto, že je to pro něho výhoda a v porovnání s konkurenty a jinými e-shopy by ho tato výhoda měla přesvědčit o zakoupení právě ve firmě H.

Cílové skupiny komunikace

Cílovou skupinou budou autoservisy a pneuservisy, autolakovny a osoby nakupující pro osobní použití. Dále pak snaha oslovit nové segmenty zákazníků jako jsou automobiloví závodníci, autobazary, autosalony či obchodní společnosti zabývající se lepením fólií na automobily či zabývající se detailingem vozů.

Cíle marketingové komunikace

Stanovení komunikačních cílů by mělo vycházet z cílů strategických. Důležité je zdůraznění diferenciací produktu, formování postoje ke značce, přesvědčit zákazníka o spolehlivosti, dodacích podmínkách a kvalitě, poradenství a osobnímu přístupu. V rámci očekávané reakce bude vycházeno z modelu AIDA. Hlavním komunikačním cílem bude upoutat pozornost zákazníků a informovat je a vysvětlit jim hlavní výhody a užití všech čtyř obchodních služeb, které produktový balíček obsahuje, vzbudit jejich zájem o nový produkt a vytvořit touhu jej vlastnit. Následné vyzvání k akci – zakoupení produktu, což je výsledkem úspěšné komunikace.

Výběr sdělení

Krátké, stručné a výstižné sdělení formou sloganu. Klíčový slogan by měl především podporovat pozitivní vlastnosti produktu a zdůrazňovat přidanou hodnotu pro zákazníka. Propagace by mohla být například pomocí sdělení: „*To se vyplatí! Balíček nejlepších služeb k nůžkovému zvedáku.*“.

Výběr komunikační cesty

Komunikační cesta by měla probíhat především on-line přes komunikační kanály. Osobní komunikační kanál však nelze vynechat, je důležité se věnovat, pokud možno všem oblastem alespoň tak, jak to dovolí možnosti firmy.

Skladba komunikačního mixu

Při návrhu komunikačního je obchodní společností H kladem důraz na efekty jednotlivých prvků.

Reklama

Reklama je velice vhodným nástrojem při uvádění nového produktu na trh pro široké oslovení zákazníků. Firma H využívá především online reklamy, a to **prezentací produktu** na svých webových stránkách a placené reklamy s využitím **PPC** na Seznam i Googlu. Díky vybraným klíčovým slovům je možné se dostat na první stránku ve vyhledávačích. Firma se PPC věnuje převážně během celého roku, ale v letních měsících je propagace omezena. Výsledky této reklamy je možno pozorovat takřka okamžitě. Firma H má založený účet na **Facebooku a Instagramu**, zde je důležité obsah umísťovat pravidelně a nesnažit se za každou cenu jenom prodávat, na sociálních sítích by mělo jít především o zábavu a edukaci. I na těchto uvedených sociálních sítích je možnost zaplacení reklam, kdy se zveřejněný příspěvek bude zobrazovat vybranému segmentu potenciálních zákazníků. Tuto propagaci firma využije začátkem roku při uvedení produktu a dále pak v mimosezónních letních měsících, kdy jsou převážně zákazníci na dovolených a prázdninách a mají více času na brouzdání po sociálních sítích. Další formou reklamy, kterou obchodní společnost H využívá, jsou reklamní **bannery** na webových stránkách odkazující na nové zboží a produkty. Nový reklamní banner je dobré vytvořit a dát na stránky při zavedení nového produktu. Během roku je dobré banner několikrát předělat.

Firma mimo jiné píše ke svým produktům praktické **odborné články**, které jsou umístěny na jejich e-shopu. Rovněž se zabývají tvorbou produktových videí, ta jsou umístěna jak na webových stránkách, tak na YouTube kanálu. Tato **videa na YouTube** a články na webových stránkách na sebe vzájemně odkazují. V rámci propagace nového produktu bude vytvořeno jak nové video, tak i nový článek k produktu.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je důležitou součástí komunikačního mixu při uvádění nových produktů na trh. Firma H využívá různé slevové či dárkové aktivity, patří mezi ně **dárek** k zakoupenému zvedacímu zařízení, **doprava zdarma** či **věrnostní slevy** na nákup zboží za registraci na stránkách a platbu převodem předem na účet. Dále jsou pak každému zákazníkovi přidávány k prodanému zboží **slevové kupony**, které jsou odměnou za to, když ohodnotí firmu H na Heureka. Dárky ke zboží a doprava zdarma se budou střídát každý měsíc u konkrétního zboží. Věrnostní slevy a slevové kupony budou po celý rok.

Přímý marketing

S využitím vlastní firemní databáze bude obchodní zástupce firmy **obvolávat** zákazníky, kteří v minulosti již zakoupili zvedací zařízení či podobné zboží, aby je informoval o novém produktu. Následně zákazníka požádá o svolení, zda může zaslat **krátký e-mail** s představením tohoto produktu. Zákazníci budou obvoláváni po dobu 10 pracovních dnů, za jeden den by měl být schopný obvolat alespoň 70 kontaktů. Obchodní zástupce si povede přehled a vždy na konci pracovního dne rozešle reklamní e-mail těm zákazníkům, kteří mu potvrdili zájem o nový produkt. Jelikož se jedná o stálé zákazníky, kteří firmě dobrovolně vyplnili jejich e-mail při vyplnění objednávky, bylo by možné reklamní e-mail rozeslat přímo bez zavolání, ale zavoláním a následným zasláním e-mailu se zvýší šance, že si jej zákazník přečte. Další možností přímého marketingu je nastavení automatického sdělení pomocí aplikace **SmartsApp** na webových stránkách, jakmile návštěvník webových stránek bude prohlížet dílenské vybavení a konkrétně zvedací zařízení, vyskočí mu na obrazovce či displeji mobilního telefonu zpráva, že je v nabídce aktuálně nový produkt balíček obchodních služeb k mobilnímu nízkozdvížnému zvedáku. Aplikace umí

vyhodnotit, že je zákazník na stránce poprvé. V případě jeho další návštěvy bude nastaven jiná automatická zpráva například jenom s připomenutím, jestli zákazník na nový produkt koukal. Pokud by se jednalo o další návštěvu, automatická zpráva už se zákazníkovi nepošle, aby to nemělo opačný efekt a nepůsobilo otravně. Automatické zasílání zprávy bude nastaveno na celý rok. V neposlední řadě si v rámci propagace firma nechává tisknout **katalogové listy** se zbožím. Vzhledem k uvedení nového produktu se nechají vytisknout nové katalogové listy s novým produktem, tyto katalogy budou přidávány ke zboží zákazníkům. Jejich připravení je časově náročnější, ale měly by být připraveny během února 2021. Katalogové listy budou k dispozici k odběru i na provozovně obchodní společnosti.

Osobní prodej

Osobní prodej bude zaměřen na nové potenciální zákazníky – závodníci, autobazary, autosalony, reklamní společnosti zabývající se lepením fólií na automobily a firmy zabývající se detailingem vozů. V dnešní době internetu není těžké si nechat vygenerovat seznam uvedených segmentů zákazníků a firem, které se zabývají těmito oblastmi. Obchodní zástupce firmy si vypracuje přehled těchto potenciálních zákazníků a po telefonické domluvě si u nich sjedná schůzku. Na smluvenou schůzku s sebou bude mít připravené tištěné podklady o představení společnosti, sortimentu na webových stránkách, a především o novém nabízeném produktu. V plánu je, aby navštívil alespoň 50 takovýchto firem, a to po celé ČR během dvou měsíců mimo sezónu, aby na to byl dostatek času.

Public relations

Zveřejnění **článku** v jednom z vybraných odborných magazínů. Článek si firma H napíše sama tak, aby bylo zřejmé, co zákazníkům nabízí, aby bylo zdůrazněno jak pragmatické využití produktu, tak i zaměření na emoční pocit zákazníka, k čemuž by měla přispět především designová individualizace mobilního nůžkového zvedáku a provize za doporučení. Uveřejnění nového článku do magazínu je naplánováno na březen 2021. Další možností reklamy jsou **diskuzní a zájmová fóra**, v poradnách je důležité být nápomocný a věcný, ostatní účastníci fóra snadno poznají, jestli je snahou skutečně poradit nebo si

pouze udělat reklamu. Nesouvisejícími příspěvky by se pravděpodobně potenciální zákazníci akorát odehnali a mělo by to opačný účinek. Diskuzními a zájmovými fóry se bude firma zabývat v mimosezónních měsících.

Časový harmonogram a rozpočet

Na základě rozhodnutí o skladbě komunikačního mixu byl vypracován časový harmonogram, který je zpracován v Tabulce 23. Ke každému naplánovanému úkonu byla přiřazena rozpočtová částka, které nebude uvedena, protože se jedná o citlivá interní data firmy H podléhající obchodnímu tajemství.

Tabulka 23: Časový harmonogram komunikačního mixu na rok 2021

Komunikační činnosti		01-2021	02-2021	03-2021	04-2021	05-2021	06-2021	07-2021	08-2021	09-2021	10-2021	11-2021	12-2021
Reklama	Webová prezentace												
	PPC												
	Facebook - propagace příspěvku												
	Instagram												
	Nové reklamní bannery na stránkách												
	Články na webových stránkách												
	YouTube - tvorba a propagace videí												
Podpora prodeje	Dárek ke zvedacímu zařízení												
	Doprava zdarma ke zvedacímu zařízení												
	Slevy za registraci a platbu předem												
	Slevové kupony za hodnocení na Heureka												
Přímý marketing	Telemarketing												
	Rozeslání reklamních e-mailů												
	SmartsApp - chat na web. stránkách												
	Katalogové listy												
Osobní prodej	Představení firmy obchodním zástupcem												
	Článek do odborného magazínu												
Public Relations	Příspěvky v diskuzních fórech a skupinách												

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 24 je vyobrazen rozpočet po kvartálech na rok 2021. S největšími náklady na komunikační mix pro nový produkt balíček obchodních služeb, které jsou součástí nízkozdvížného mobilního zvedáku, se předpokládá v prvních třech měsících. V třetím kvartálu, i přesto, že se jedná o mimosezónní měsíce, bude

vynaloženo více nákladů oproti 2. a 4. kvartálu, a to z důvodu naplánovaného osobního prodeje, který bude mít na starosti obchodní zástupce firmy H. Osobní prodej je finančně i časově náročnější a bude tvořit zhruba polovinu celkových nákladů za 3. kvartál. Přibližné celkové výdaje na rok 2021 jsou 101 500 Kč. Naplánovaný komunikační program by měl podpořit stanovené tržní cíle.

Tabulka 24: Finanční rozpočet komunikačního mixu na rok 2021

1. Kvartál	33 150 Kč
2. Kvartál	22 550 Kč
3. Kvartál	23 650 Kč
4. Kvartál	22 150 Kč
Celkem	101 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Kontrola a vyhodnocení komunikačního mixu

Marketingové aktivity a jejich účinnost je možno hodnotit na základě stanovených prodejních cílů (obrat a objem prodeje). Jde o jednoduchou a rychlou kontrolu. Na internetu se v dnešní době dají jednoduše měřit i konverze. Firma H si na svém účtu na Google Ads vytvoří konverzní akci a získá značku pro měření konverzí, kterou si přidá na svoje webové stránky. Pokud zákazník klikne na reklamu, přejde na web firmy a provede akci, kterou firma definovala jako hodnotnou (registrace, nákup) značka to zaznamená. Pokud by firma chtěla přesnější metodu, je zde možnost zjišťování účinnosti marketingové komunikace díky výzkumu, jedná se však o mnohem nákladnější metodu s časovou náročností. Tato metoda kontroly by byla doporučena v případě, že by první uvedené metody nebyly příliš příznivé.

5.8 Finanční rozpočet

V prvním kvartálu následujícího kalendářního roku 2021 bude hned v lednu zaveden nový balíček obchodních služeb. Produktový balíček obsahuje čtyři služby, které byly popsány v kapitole 5.2. První složkou tohoto balíčku je servis plus, u které firma předpokládá, že během prvního roku nikdo nevyužije. Zákazníci pravděpodobně využijí nejdříve po 1 roce fungování se zakoupeným zbožím. Druhou složkou je odměna za doporučení, která je ve finančním rozpočtu zahrnuta. Třetí složkou je rozšířená záruční doba, kterou zákazník v případě

potřeby využije nejdříve za 2 roky a poslední čtvrtou složkou je reklamní individualizace, která je taktéž zahrnuta ve finančním rozpočtu níže. Se zavedením balíčku souvisí také vyšší cena za propagaci a reklamu. Z důvodu zavedení nové služby bude v tomto kvartálu cena za reklamu a propagaci nejvyšší. Předpokladem také je, že se v prvních třech měsících zvýší prodej zvedáků. V lednu a únoru o jednu třetinu a to ze 7 na 9 ks, v březnu je předpoklad celkových prodejů 10 ks zvedáků.

V rámci nového balíčku obchodních služeb je dále zahrnuta odměna za doporučení (5 % z ceny zpět pro doporučitele a 3 % pro toho, komu byla koupě doporučena a využije ji). V případě, že by ji využil každý, vznikl by náklad pro firmu H 42 000 Kč, je sice velmi pravděpodobné, že slevu každý nevyužije. Ale i přes to je nutné s touto částkou počítat.

Poslední položkou je reklamní individualizace, která z interních důvodů nebude vyčíslena, každopádně tato služba je běžně dostupná za přibližnou cenu 500 Kč. S touto cenou bude počítáno pro jednoho zákazníka.

Tabulka 25: 1. Kvartál finančního rozpočtu

1. Kvartál (leden, únor, březen)		
Služba	Kč za jednu položku	Celkem za kvartál
Propagace		33 150 Kč
Odměna za doporučení	1 500 Kč	42 000 Kč
Reklamní individualizace	500 Kč	14 000 Kč
CELKEM		89 150 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V druhém kvartálu budou výdaje o něco vyšší. I když cena za propagaci nebude tak vysoká, předpokládá se více nákladů spojených s novým produktem. Předpoklad prodejů zvedáků se v dalším kvartálu dále zvyšuje, a to na celkový počet za kvartál 33 ks, a to z důvodu, že se jedná o sezónní období a je předpoklad prodejů celkově vyšší. S tím souvisí i reklamní individualizace (zde platí to samé, co v předchozím kvartálu, že firma H musí počítat s nejvyšší částkou, kterou by mohla s touto službou zaplatit) i když tomu tak nakonec nemusí být.

Dalším výdajem v tomto kvartálu jsou brigádníci. Částkou 600 Kč je myšlen výdaj za jednoho brigádníka za jeden pracovní den. V měsících duben a květen

budou chodit na brigádu dva brigádníci. První bude docházet dva dny v týdnu a druhý tři dny v týdnu.

Tabulka 26: 2. Kvartál finančního rozpočtu

2. Kvartál (duben, květen, červen)		
Služba	Kč za jednu položku	Celkem za kvartál
Propagace		22 550 Kč
Odměna za doporučení	1 500 Kč	49 500 Kč
Reklamní individualizace	500 Kč	16 500 Kč
Brigádníci	600 Kč	24 000 Kč
CELKEM		112 550 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Třetí kvartál bude pro firmu H nejnákladnější. Předpokládá se, že se celkem za kvartál prodá 30 ks zvedáků. Sice v tomto kvartálu bude jen jeden sezónní měsíc, ale za předchozí měsíce se produkt dostal více do povědomí, takže je větší pravděpodobnost nákupu.

Další velké náklady vzniknou naskladněním zvedáků na sklad firmy H. Brigádník bude docházet během září jen jeden a to na 4 dny v týdnu.

Tabulka 27: 3. Kvartál finančního rozpočtu

3. Kvartál (červenec, srpen, září)		
Služba	Kč za jednu položku	Celkem za kvartál
Propagace		23 650 Kč
Odměna za doporučení	1 500 Kč	45 000 Kč
Reklamní individualizace	500 Kč	15 000 Kč
Brigádníci	600 Kč	9 600 Kč
Naskladnění zboží		400 000 Kč
CELKEM		493 250 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V posledním, **čtvrtém kvartálu** se předpokládá, že firma H prodá rekordní počet zvedáků, a to hlavně z důvodu sezóny. Firma H by chtěla prodat 2x více zvedáků než v minulých letech (přibližně 42 ks). Náklady pro tento cíl jsou vyobrazeny v Tabulce 28, kde jsou dále zahrnuty i náklady spojené s tímto

prodejem včetně nákladů za brigádníky. Brigádníci budou docházet v tomto období dva. První 2x týdně a druhý 4 dny v týdnu.

Tabulka 28: 4. Kvartál finančního rozpočtu

4. Kvartál (říjen, listopad, prosinec)		
Služba	Kč za jednu položku	Celkem za kvartál
Propagace		22 150 Kč
Odměna za doporučení	1 500 Kč	63 000 Kč
Reklamní individualizace	500 Kč	21 000 Kč
Brigádníci	600 Kč	43 200 Kč
CELKEM		149 350 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by se tedy předpokládalo, že se podaří prodat plánovaný počet zvedáků a dále by se předpokládalo, že by všichni zákazníci využili odměny za doporučení a reklamní individualizaci, budou za rok 2021 celkové náklady v rámci zavedení nového produktu 844 300 Kč. Je ale velmi pravděpodobné, že náklady firmy budou o něco nižší, protože je zřejmé, že ne všichni zákazníci využijí odměny za doporučení, a ne všichni zákazníci využijí reklamní individualizaci.

5.9 Implementace a hodnocení marketingových strategií

Kontrolu bude provádět sám majitel firmy. Na konci každého kalendářního měsíce bude porovnávat zisky a obraty oproti měsícům v minulém roce, zda firma H dosahuje růstu 23 %, který předpokládá. Dále bude kontrolovat, zda se plní i ostatní cíle oproti stanovenému plánu a také bude kontrolovat, zda se dodržuje navržený finanční plán.

V rámci kontroly je třeba dohlížet i na práci brigádníků, což bude mít na starosti obchodní zástupce firmy H, který bude mít dále na starosti kontrolu práce marketingového specialisty, zda probíhá plánovaná reklama v souladu s propagačním harmonogramem.

V polovině roku, na konci druhého kvartálu, zhodnotí majitel firmy s obchodním zástupcem dosavadní situaci a budou projednávat, zda se podařilo sjednat výhodnější podmínky s dodavateli. Na konci roku pak zhodnotí celkovou situaci za rok 2021.

6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracování návrhu strategie pro uvedení produktu na trh pro firmu H. Tento hlavní cíl doprovázely cíle dílčí, jenž se zabývaly porovnáním marketingových postupů konkurentů, hodnocením účinnosti komunikačních strategií, a především návrhem komunikačního mixu.

Teoretická část práce představovala současný stav poznání a objasnění strategického marketingového plánování a přehled potřebných strategických analýz pro vypracování návrhu.

Vlastní část práce se věnovala vyhodnocení zvolených marketingových analýz. PEST analýzou bylo zjištěno, že největšími hrozbami jsou pro firmu H ekonomické faktory. Příležitostmi se jeví využívání internetu, nové technologie a zájem o značkové zboží. Na základě vypracování SWOT analýzy byly zdůrazněny oblasti, na které je potřeba se zaměřit. Bylo zjištěno, že největší hrozbou pro firmu H je konkurenční rivalita v odvětví, kterou hodlá firma H vyřešit zavedením nového produktu na trh. V další části práce byl také navržen postup marketingové strategie a marketingových cílů, následně byl vypracován harmonogram marketingového a komunikačního mixu včetně finančního rozpočtu.

Přínosem této diplomové práce je především řešení problematiky marketingu ve zvolené firmě H. Firma se doposud marketingovému plánování příliš nevěnovala. Nutností vypracování návrhu strategie a uvedení nového produktu na trh bylo především odlišení se od konkurence a získání silnější pozice na trhu. Firma by se měla začít strategickému plánování více věnovat, držet krok s novými trendy a požadavky zákazníků a snažit se být do budoucna konkurenceschopná.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2007. *Marketing*. Praha : Grada Publishing , 2007. ISBN 80-247-0513-3.

BEDNARČÍK, Z. 2007. *Strategický marketing*. Karviná : Tiskárna Kleinwächter, 2007. ISBN 978-80-7248-436-2.

BENNETT, P.D. 1988. *Marketing*. New York : McGraw: Hill, 1988. ISBN 0-07-004721-9.

BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, J. a kol. 2003. *Marketing*. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7191-577-1.

CESKA-ECOMMERCE. 2020. ceska-ecommerce.cz. [Online] 2020. <https://www.ceska-ecommerce.cz/>.

ČNB. 2020. cnb.cz. [Online] 2020. www.cnb.cz.

ČSÚ. 2020. csu.cz. [Online] 2020. www.csu.cz.

FORET, M. 2012. *Marketingový průzkum - poznáváme svoje zákazníky*. 2. Brno : BizBooks, 2012. str. 116. ISBN 978-80-265-0038-4.

HESKOVÁ, M. a další. 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha : Oeconomica, 2009. 9788024515205.

HORÁKOVÁ, H. 2003. *Strategický marketing*. 2. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ D. 2005. *Strategický marketing*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica, 2005. str. 208. ISBN 80-245-0902-4.

KOONTZ, H., WEHRICH, H. 1998. *Management*. Praha : East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

KOTLER P. 1998. *MARKETING, MANAGEMENT.* 1. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 1998. str. 712. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, P., KELLER, K. L. 2013. *Marketing management.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P., KELLER, K. L. 2007. *Marketing Management.* místo neznámé : Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KURZY. 2020. <https://www.kurzy.cz>. [Online] 2020. <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost>.

MACHKOVÁ, H. 2010. *Meznárodní marketing.* 1. Praha : Grada Publishing, 2010. str. 191. ISBN 978-80-245-1643-1.

MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha : Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1911-5.

MARKETING-MIX. 2015. Marketing mix. <http://www.marketing-mix.cz>. [Online] 2015. <http://www.marketing-mix.cz/reklama-offline/152-marketingovy-vyzkum-jeho-techniky-a-faze-a.html>.

MASTNÝ J. 2010. *Reklama ve světě médií.* 1. Praha : VŠH, 2010. str. 106. ISBN 978-80-87411-00-1.

MEFFERT, H. 1996. *Marketing & management.* 1. Praha : Grada publishing, 1996. str. 552. ISBN 80-7169-329-4.

PŘÍBOVÁ, M. - MAŘÍK, M. 1991. *Základy marketingu.* 1. Praha : Aleko, 1991. str. 122. ISBN 80-85341-08-5.

PŘIKRYLOVÁ, JAHODOVÁ. 2010. *Moderní marketingová komunikace.* Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 978-80-247-3622-8.

SMITH P. 2000. *MODERNÍ MARKETING.* první. Praha : Computer Press, 2000. str. 518. ISBN 80-7226-252-1.

STRATEG. 2020. <https://www.strateg.cz>. [Online] 2020. https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.

STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J. 2007. *Strategický marketing*. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2007. ISBN 978-80-7372-197-8.

SVĚTLÍK, J. 2003. *Marketing pro evropský trh*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0422-6.

TOMEK, J. a kol. 1992. *Marketingová strategie podniku*. 1. Praha : Management Press, 1992. str. 179. ISBN 80-85603-03-9.

VLACH, R. 2008. <https://navolnenoze.cz>. [Online] 12. 6 2008. <https://navolnenoze.cz/blog/sluzby-jako-produkt/>.

VYSEKALOVÁ, J. 2006. *Marketing*. Praha : Fortuna, 2006. 80-7168-979-3.

WESTWOOD, J. 1999. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. Praha : Grada Publishing, 1999. str. 117. ISBN 80-7169-542-4 .

ZAMAZALOVÁ, M. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZIVEFIRMY. 2020. [Online] 2020. <https://www.zivefirmy.cz/>.

Internetové zdroje

<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

<https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/#inflace>

<https://www.opojisteni.cz/spektrum/cnb-inflace-se-bude-nachazet-v-blzkosti-2/c:19232/>

<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2019>

<https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

<https://www.ceska-ecommerce.cz/>

<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-1-ctvrtleti-2020>

<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/vyuziti-internetoveho-prodeje-v-maloobchode-2018>

<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/maloobchod-cervenec-2020>

<https://www.czso.cz/documents/10180/126043381/120020-19.pdf/eda5df5d-b0ec-4853-a4a7-d711801c3532?version=1.0>

[https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=File:Retail_trade_volume_according_to_type_of_sales_and_product_groups,_EU28,_monthly_data,_seasonally_and_calendar_adjusted_\(2015%3D100\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=File:Retail_trade_volume_according_to_type_of_sales_and_product_groups,_EU28,_monthly_data,_seasonally_and_calendar_adjusted_(2015%3D100).png)

https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs

<https://www.podnikatel.cz/clanky/e-shopy-si-nemaji-na-co-stezovat-obliba-online-nakupu-totiz-stale-roste/>

<https://www.kurzy.cz/obec/hradec-kralove/stats-PU-MOSZV-ORGNACE-stranka/>

<https://www.novinky.cz/auto/clanek/pocet-aut-v-cesku-od-revoluce-stoupl-na-25nasobek-stari-ale-nekleslo-40293640>

8 SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Strategický plánovací proces podnikatelské jednotky</i>	13
<i>Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí firmy</i>	15
<i>Obrázek 3: Proces marketingového výzkumu</i>	16
<i>Obrázek 4: SWOT analýza</i>	22
<i>Obrázek 5: Matice TOWS</i>	23
<i>Obrázek 6: Marketingové nástroje</i>	31
<i>Obrázek 7: Komplexní produkt – tři úrovně</i>	34
<i>Obrázek 8: Proces kontroly marketingu</i>	48

9 SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Parciální přístupy, vlastní zpracování</i>	24
<i>Tabulka 2: Ansoffova matice, vlastní zpracování</i>	24
<i>Tabulka 3: Integrované přístupy</i>	28
<i>Tabulka 4: Strategie dle Beckera</i>	29
<i>Tabulka 5: Základní produktové strategie</i>	35
<i>Tabulka 6: Výhody a nevýhody nástrojů marketingové komunikace</i>	47
<i>Tabulka 7: Prognóza HDP</i>	58
<i>Tabulka 8: Celková inflace na horizontu měnové politiky</i>	59
<i>Tabulka 9: Měnově-politická inflace na horizontu měnové politiky</i>	60
<i>Tabulka 10: Prognóza kurzu</i>	61
<i>Tabulka 11: Osoby nakupující na internetu (%)</i>	64
<i>Tabulka 12: PEST analýza – hodnocení faktorů makroprostředí</i>	64
<i>Tabulka 13: Komparace postupu konkurentů</i>	70
<i>Tabulka 14: Hodnocení konkurence</i>	71
<i>Tabulka 15: Závislost na obchodních partnerech</i>	73
<i>Tabulka 16: Hodnocení analýzy hybných sil v odvětví – Porterova analýza</i>	74
<i>Tabulka 17: Přehled firem v ČR se zaměřením na autoservisní vybavení</i>	75
<i>Tabulka 18: Anketa – proč zákazníci nakupují on-line a čeho se obávají</i>	79
<i>Tabulka 19: Hodnocení faktorů mikroprostředí</i>	81
<i>Tabulka 20: VRIO analýza zdrojů obchodní společnosti</i>	83
<i>Tabulka 21: Hodnocení vnitřního prostředí firmy</i>	84

<i>Tabulka 22: SWOT matice</i>	84
<i>Tabulka 23: Časový harmonogram komunikačního mixu na rok 2021</i>	94
<i>Tabulka 24: Finanční rozpočet komunikačního mixu na rok 2021</i>	95
<i>Tabulka 25: 1. Kvartál finančního rozpočtu</i>	96
<i>Tabulka 26: 2. Kvartál finančního rozpočtu</i>	97
<i>Tabulka 27: 3. Kvartál finančního rozpočtu</i>	97
<i>Tabulka 28: 4. Kvartál finančního rozpočtu</i>	98

10 SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Predikce vývoje HDP</i>	58
<i>Graf 2: Predikce vývoje inflace</i>	59
<i>Graf 3: Predikce měnově-politické inflace</i>	60
<i>Graf 4: Prognóza měnového kurzu</i>	61
<i>Graf 5: Míra nezaměstnanosti</i>	62
<i>Graf 6: Vývoj tržeb ve stálých cenách CZ-NACE 47 a CZ-NACE 47.91</i>	66
<i>Graf 7: Vývoj tržeb ve stálých cenách 2014–2019</i>	67
<i>Graf 8: Prodeje 2015–2019</i>	77
<i>Graf 9: Prodeje zvedáků</i>	77
<i>Graf 10: Prodeje mobilních nízkozdvížných nůžkových zvedáků</i>	78

11 PŘÍLOHY

Příloha 1 – Porterova analýza konkurenčních sil v odvětví

KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)	Průměrné odhady	
	2020	2024
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. Málo přibližně stejných silných konkurentů (1 bod), hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů).	5	5
Růst odvětví Jestliže poptávka po výrobcích / službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší. Vysoký růst poptávky (1 bod), malý růst poptávky (9 bodů).	4	5
Podíl čistého jmění / prodeje – velké fixní náklady Vysoké FN jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj. Nízký (1 bod), vysoký (9 bodů).	7	8
Diferenciace výrobků / služeb Čím vyšší je diferenciací, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku / službě věrnější. Vysoká diferenciací (1), nízká (9).	7	8
Diferenciace konkurentů Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat „překvapení“ atd. Nízká (1), vysoká diferenciací konkurentů (9).	3	4
Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1), ve větších (9).	4	5
Intenzita strategického úsilí Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. Intenzita strategického úsilí malá (1), velká (9).	4	5
Náklady odchodu z odvětví Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít například podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, tradice apod. Náklady odchodu jsou nízké (1), vysoké (9).	8	8
Charakter konkurence, postoj k obchodní etice Konkurence se může odvíjet buď formou gentlemanké konkurence nebo gangsterskými formami. Konkurence typu gentleman (1), typu gangster (9).	3	3
Šíře konkurence Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (cena) anebo může být široká, uskutečňována více formami – zde je rivalita vyšší. Konkurence je omezená na určitý aspekt (1), široká (9).	3	4
Celkem (z max. 90 bodů) =	48	55
Průměrné skóre (celkem / 10) =	4,8	5,5

HROZBA VSTUPŮ NOVÉ KONKURENCE DO ODVĚTVÍ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)	Průměrné odhady	
	2020	2024
Úspory z rozsahu Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevat různými formami, např. redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů atd. Úspory z rozsahu jsou velké (1), malé (9).	3	2
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou rolu zde hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1), nízká (9).	3	2
Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. Přístup k DK je obtížný (1), snadný (9).	7	8
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. ano (1), ne (9)	7	7
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle není snadný (1), je snadný (9)	4	3
Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby je vysoká (1), nízká (9)	7	6
Diferenciace výrobků / služeb, loajalita zákazníků existující konkurentů Jestliže výrobky / služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. Diferenciace je vysoká (1), nízká (9).	5	4
Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví (dotace, licence, antimonopolní politika atd.)? negativně (1), pozitivně (9)	5	5
Vývoj po případném vstupu do odvětví Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno (v důsledku nepřátelské reakce již existujících konkurentů) „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší. „cesta zpět“ je obtížná (1), snadná (9)	4	4
Celkem (z max. 90 bodů) =	45	41
Průměrné skóre (celkem / 10) =	5,0	4,5

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)	Průměrné odhady	
	2020	2024
Počet významných zákazníků Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká (tzv. uzavřený business) Mnoho drobných zákazníků (1), několik málo významných zákazníků (9).	4	5
Význam výrobku / služby pro zákazníka Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích. Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1), nevýznamný (9).	5	5
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci Jsou-li vysoké, pak zákazníkova vyjednávací síla je nižší. Vysoké (1), nízké (9).	7	7
Hrozba zpětné integrace Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a kromě jiného se začít zásobovat sám. Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1), vysoce pravděpodobná (9).	3	4
Ziskovost zákazníka Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší. Může být při vyjednávání velkorysejší. Vysoká (1), nízká (9).	4	5
Celkem (z max. 90 bodů) =	23	26
Průměrné skóre (celkem / 10) =	4,6	5,2

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)	Průměrné odhady	
	2020	2024
Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká. Dodavatelů je mnoho (1), málo (9).	3	6
Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? Ano, velká hrozba (1), ne malá hrozba (9).	5	4
Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů.	4	3
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. Nepravděpodobná (1), velmi pravděpodobná (9).	7	6
Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím organizovanější (odborní), tím větší vyjednávací síla nízká (1), vysoká (9).	6	5
Celkem (z max. 90 bodů) =	25	24
Průměrné skóre (celkem / 10) =	5,0	4,8

HROZBA SUBSTITUTŮ (1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší)	Průměrné odhady	
	2020	2024
Existence mnoha substitutů na trhu Málo, resp. žádné substituty (1), mnoho (9).	5	6
Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů tvrdší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni nízká (1), vysoká (9).	4	4
Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví, je nízká (1), vysoká (9).	5	6
Vývoj cen substitutů? Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? zvyšovat (1), snižovat (9)	5	6
Užitné vlastnosti substitutů? Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? zhoršovat (1), zlepšovat (9)	4	4
Celkem (z max. 90 bodů) =	23	26
Průměrné skóre (celkem / 10) =	4,6	5,2