

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU SPOLEČNOSTI POSKYTUJÍCÍ GPS TELEMATICKÉ A IOT ŘEŠENÍ

Lukáš PATÁK

Vedoucí práce: Ing. Helena Cetlová

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 13.12.2017

Děkuji Ing. Heleně Cetlové za odborné vedení bakalářské práce, poskytování cenných rad a vstřícnost.

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická východiska práce	11
1.1 Marketing a marketingový proces	11
1.2 Marketingové prostředí.....	11
1.2.1 Vnitřní prostředí	12
1.2.2 Vnější prostředí.....	12
1.3 Trh.....	13
1.3.1 Segmentace trhu	13
1.3.2 Targeting	13
1.3.3 Positioning	14
1.3.4 Charakteristika B2B trhu.....	14
1.4 Marketingový mix	17
1.4.1 Produkt	19
1.4.2 Cena	19
1.4.3 Distribuce.....	19
1.4.4 Komunikace.....	20
1.5 Marketingové strategie	20
1.5.1 Ansoffova matice	21
1.5.2 Kotlerovy marketingové strategie.....	22
1.5.3 Konkurenční strategie dle Portera	22
1.6 Marketingové plánování	23
1.7 Struktura marketingového plánu	23
1.7.1 Executive summary, celkové shrnutí	24
1.7.2 Situační analýza	25
1.7.3 Analýza SWOT	25
1.7.4 Marketingové cíle, problémy	26
1.7.5 Marketingová strategie	26
1.7.6 Programy činností.....	26
1.7.7 Rozpočet	27
1.7.8 Kontrola	27
1.8 Mystery shopping	27
1.9 Vybrané finanční ukazatele	28
1.9.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK).....	28
1.9.2 Rentabilita.....	28

1.9.3	Likvidita.....	28
2	Představení vybrané společnosti a situační analýza	30
2.1	Charakteristika společnosti XYZ s.r.o.....	30
2.2	Historie společnosti	31
2.3	Analýza současného marketingového mixu	32
2.3.1	Produkt	32
2.3.2	Cena	35
2.3.3	Distribuce.....	35
2.3.4	Komunikace	36
2.4	Analýza vnitřního prostředí.....	37
2.4.1	Fyzické zdroje.....	37
2.4.2	Lidské zdroje.....	38
2.4.3	Finanční zdroje	40
2.4.4	Nehmotné zdroje	41
2.5	Analýza mikroprostředí.....	42
2.5.1	Dodavatelé	42
2.5.2	Zákazníci	43
2.5.3	Konkurence	46
2.5.4	Substituční výrobky.....	49
2.5.5	Veřejnost	49
2.6	Analýza makroprostředí prostředí	49
2.6.1	Politicko-právní faktory	50
2.6.2	Ekonomické faktory	50
2.6.3	Sociokulturní faktory	51
2.6.4	Technologické faktory.....	51
2.7	SWOT analýza	52
3	Návrh marketingového plánu společnosti XYZ s.r.o.	54
3.1	Vize společnosti	54
3.2	Poslání společnosti	54
3.3	Executive summary, celkové shrnutí.....	54
3.4	Situační analýza, SWOT analýza	55
3.5	Marketingové cíle, problémy	55
3.6	Marketingová strategie	55
3.6.1	Vymezení cílového trhu	56
3.6.2	Produktová strategie.....	56

3.6.3	Cenová strategie.....	57
3.6.4	Distribuční strategie	58
3.6.5	Komunikační strategie	58
3.7	Programy činností	59
3.8	Rozpočet	61
3.9	Kontrola.....	62
	Závěr	63
	Seznam literatury	66
	Seznam obrázků a tabulek.....	69
	Seznam příloh	70

Seznam použitých zkratk a symbolů

a.s.	akciová společnost
B2B	Business To Business
B2C	Business To Customer
CRM	Customer Relationship Management
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ERP	Enterprise Resource Planning
GDPR	General Data Protection Regulation
GPRS	General Packet Radio Service
GPS	Global Positioning System
GSM	Global System for Mobile Communications
HDP	Hrubý domácí produkt
HW	Hardware
IOT	Internet of Things
IT	Information Technology
NOZ	Nový občanský zákoník
SQL	Structured Query Language
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SÚS	Správa a údržba silnic
SW	Software
UX	User eXperience
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

Úvod

Téma závěrečné práce věnující se marketingovému plánování a jeho výstupu v podobě marketingového plánu bylo zvoleno na základě autorovy praktické zkušenosti v rámci povinné praxe absolvované v průběhu studia. Tato zkušenost totiž reálně ukázala, že v dnešní době stále existují malé a středně velké společnosti, kde úplně chybí marketingové řízení, plánování a ucelený přístup k řízení chodu společnosti. Aby společnosti v současném velmi konkurenčním prostředí mohly fungovat a udržet svou činnost, musí na tyto činnosti vynakládat velké úsilí a prostředky. Proto absence těchto procesů může mít významný vliv na jejich úspěšnost a konkurenční výhodu. Marketingové plánování dnes již není standardem pouze u velkých společností působících na trhu koncových spotřebitelů, ale mělo by být součástí každé organizace, a to i z řad společností působících na trhu organizací. Právě ty totiž častokrát nepřikládají dostatečnou váhu strategickým řídicím procesům zaměřeným na zákazníky a jejich potřeby.

Výše zmíněná zkušenost vzešla ze společnosti působící na B2B trhu ve velmi specifickém a dynamickém odvětví informačních technologií. Přesněji se společnost specializuje na oblast GPS telematických a IoT řešení, což velmi jednoduše znamená, že se zabývá sběrem a využitím dat ze stacionárních a pohyblivých objektů. K tomuto účelu nabízí komplexní řešení skládající se ze softwaru, hardwaru a služeb. Záměrně nebyl doposud uveden název společnosti, a to z důvodu žádosti jejího vedení o nepublikování. Společnost je proto v práci nazývána jako XYZ s.r.o. a její pravý název bude autorem uveden až v rámci případné obhajoby práce.

Tato bakalářská práce si klade za cíl zanalyzovat stávající marketingové aktivity společnosti XYZ s.r.o. a následně navrhnout marketingový plán ke zvýšení její konkurenceschopnosti na trhu.

Za účelem naplnění cíle práce je definována struktura v podobě tří hlavních částí. Nejprve jsou vymezena teoretická východiska na základě odborných zdrojů týkajících se především marketingu, marketingového procesu, řízení, plánování a tvorby marketingového plánu. Tyto zdroje byly autorem pečlivě vybírány, prostudovány, porovnávány a hodnoceny. Druhá část je věnována představení společnosti a situační analýze, která se zabývá marketingovým mixem, vnitřním

prostředím, mikroprostředím a makroprostředím společnosti. V této části je využito několika analýz vycházejících převážně ze sekundárních zdrojů, především z interních dat společnosti a externích hodnověrných dat týkajících se makroekonomických faktorů. Dále je v této části také využito závěrů z primárního výzkumu v podobě fiktivního nákupu u nejvýznamnějších konkurentů. Závěrečnou část tvoří autorův návrh marketingového plánu pro potřeby společnosti XYZ s.r.o., vycházející z jeho typické struktury, která byla definována v teoretických východiscích. Tento návrh byl vytvořen na základě vyhodnocení provedených analýz z druhé části práce tak, aby respektoval možnosti společnosti XYZ s.r.o. a mohl být tak reálným přínosem pro praxi.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Marketing a marketingový proces

V první řadě je důležité si obecně definovat, co to je marketing a jaký je marketingový proces. Marketing se zabývá problematikou, jakým způsobem maximálně uspokojit potřeby zákazníků současně při ziskovosti společnosti. Nejedná se tudíž jen například o reklamu a prodej samotný, ale jde o komplexní proces, který ovlivňuje chování jednotlivců i společností. Ti ho využívají z důvodu, aby pochopili a definovali nároky cílových spotřebitelů, tudíž potenciálních anebo stálých zákazníků, ať už z řad koncových spotřebitelů či organizací. Následně těmto skupinám přizpůsobili svou nabídku přesně na míru a tím si zajistili úspěch, věrnost a loajalitu. Celý marketingový proces propojuje všechny marketingové aktivity a skládá se z:

- 1) analýzy marketingového prostředí a příležitostí,
- 2) vymezení cílového trhu,
- 3) definování či přizpůsobení marketingového mixu,
- 4) aplikace marketingové strategie (Kotler a kol., 2007).

Přizpůsobením a zasazením marketingového procesu do širšího kontextu společnosti se zabývá **marketingové plánování**, které je nástrojem marketingového řízení.

1.2 Marketingové prostředí

Firma jako taková nemůže fungovat jako ekonomický organismus osamoceně, ale působí v nějakém prostředí, které jí obklopuje a které se zároveň kontinuálně mění a vyvíjí (Horáková, 2003). Při marketingovém plánování je prvotně důležité toto prostředí analyzovat a pochopit (Kotler a kol., 2007). Pod pojmem prostředí si lze představit soubor faktorů a okolností, které mohou ovlivňovat firmu jak kladným způsobem, tak ale i záporným. A to jak v současnosti, tak mohou mít primárně vliv i na budoucnost. Prostředí se dělí na vnitřní a vnější marketingové prostředí. U vnějšího prostředí se rozlišují dva stupně, a to mikroprostředí a makroprostředí (Jakubíková, 2008).

1.2.1 Vnitřní prostředí

Předtím, než společnost začne analyzovat okolní svět, by se měla zaměřit na prostředí uvnitř společnosti. Ve vnitřním prostředí se obvykle vymezují faktory, které může společnost přímo ovlivnit. Jedná se zejména o zdroje a schopnosti firmy, které mají primární vliv na její fungování. Jakubíková (2008) tyto zdroje firmy dělí na:

- **Fyzické zdroje** – technologické zázemí, prostory
- **Lidské zdroje** – organizační struktura, počet pracovníků, sociální klima a inovační prostředí
- **Finanční zdroje** – kapitál, rentabilita, likvidita
- **Nehmotné zdroje** – know-how, licence, patenty, technologie

1.2.2 Vnější prostředí

Na rozdíl od vnitřního prostředí se vnější prostředí skládá ze dvou úrovní, a to z mikroprostředí a makroprostředí.

Mikroprostředí se řadí do první úrovně a spadají sem vlivy, které se nacházejí ve vnějším prostředí, ale firma je může ovlivnit a mají významný vliv při uspokojování potřeb a přání zákazníků. Kromě společnosti samotné sem dle Jakubíkové (2008) a Kotlera a kol. (2007) spadají **dodavatelé**, **obchodníci** (distributoři), **zákazníci**, **konkurence** a **veřejnost**. Jedním z modelů, který se zaměřuje na mikroprostředí, je **Porterův model pěti sil**. Tento model analyzuje vliv a rizika jednotlivých složek na podnik, konkurenční prostředí a trh. Kromě dodavatelů, zákazníků a stálé konkurence, což je totožné s tím, co uvádí i Jakubíková (2008) a Kotler a kol. (2007), se Porter zabývá navíc **potenciálními konkurenty** a **substitučními výrobky** (Magretta, 2012).

Makroprostředí na rozdíl od mikroprostředí zahrnuje okolnosti ze širšího okolí podniku. Jedná se o faktory, které společnost svým chováním obvykle nemůže téměř vůbec ovlivnit (Jakubíková, 2008). Horáková (2003) zastává stejný názor jako Jakubíková a dodává, že na každou společnost se tyto podmínky vztahují trochu odlišným způsobem, záleží, čím se společnost zabývá. Vlivy makroprostředí zkoumá **PEST analýza**. Jsou to vlivy **politicko-právní**, **ekonomické**, **sociokulturní** a **technologické**. Úkolem společnosti je při analýze všech těchto

faktorů vybrat jen ty nejpodstatnější, které mohou mít vliv na její působení a budoucí vývoj (Jakubíková, 2008).

1.3 Trh

Druhou částí marketingového procesu je definování cílového trhu. Trh lze chápat více způsoby. V marketingovém pojetí se pod pojmem trh nacházejí stávající a potenciální kupující výrobků a služeb. Trhy se dělí na **trhy spotřebitelské**, kam patří koncoví zákazníci, a **trhy organizací**, kam se řadí všechny organizace, které využívají nakupované výrobky či služby pro další výrobu, prodej či pro vlastní užitek při podnikání. Jejich charakteristickým rysem je menší počet větších odběratelů (Jakubíková, 2008). Kotler a Keller (2003) vedle hromadného marketingu, který je znám hlavně z dob minulých a jeho princip je nabídnout stejné zboží všem, řadí cílový (cílený) marketing, což znamená, že firma vybere pro ni nejlepší části trhu neboli segmenty trhu, a na ty se zaměří a přizpůsobí jim marketingový mix.

1.3.1 Segmentace trhu

Při segmentaci trhu dochází k rozdělení trhu na homogenní skupiny spotřebitelů, které uvnitř sdílejí určité vlastnosti či potřeby. Skupiny mezi sebou jsou ale naopak heterogenní, tudíž rozdílné, a na každou takovou skupinu spotřebitelů je potřebné použít jiný či upravený marketingový mix (Kotler a kol., 2007; Jakubíková, 2008).

Segmentace se rozlišuje dle toho, zda se jedná o segmentaci na spotřebitelských trzích či na trzích organizací. Pro potřeby této práce je důležitá segmentace na trzích organizací neboli B2B trzích, kde jsou firmy segmentovány dle specifických proměnných. Jedná se o demografické charakteristiky, geografické charakteristiky, nákupní přístupy, situační faktory, provozní proměnné a osobní charakteristiky. Zajímavým a pro tuto práci podstatným poznatkem je, že podle Kotlera a kol. (2007) většina marketérů věří v to, že pouze **užitek** a **nákupní chování** jsou nejlepší východiska pro segmentaci B2B trhů.

1.3.2 Targeting

Následně, co společnost identifikuje tržní segmenty, je musí vyhodnotit a rozhodnout se, na které z těchto segmentů se zaměří a stanou se jejími cílovými trhy, a naopak na které se zaměřovat nebude. Společnost by si měla uvědomit, v jakých segmentech může využít svoje silné stránky, jak a čím se může odlišit

a jestli dokáže v takových segmentech mít nějakou výhodu oproti současné či potenciální konkurenci. Pro případný úspěch je také důležitá vstupní pozice, zejména zda se jedná o začínající nebo již zaběhlou společnost, a také podíl na trhu (Kotler, Armstrong, 2006). Společnost by si měla následně definovat, kdo jsou typičtí představitelé daných segmentů a utvořit si jejich profil neboli popis typického zákazníka. Kotler a kol. (2007) a Jakubíková (2008) se shodují, že následně má společnost na výběr ze tří možností, jak bude daný segment či segmenty obsluhovat:

- **Nediferencovaný marketing** – firmy neberou ohledy na segmenty a ke všem přistupují s jednotnou nabídkou
- **Diferencovaný marketing** – firmy tvoří několik nabídek pro několik různých segmentů
- **Koncentrovaný marketing** – firmy si vyberou jeden nebo několik málo tržních segmentů a na ty se následně zaměří a přizpůsobí jim svou nabídku

1.3.3 Positioning

Na základě segmentace a targetingu přichází na řadu definovat pozici produktu, jinak řečeno to, jak zákazníci daný produkt vnímají oproti konkurenci. Pokud se tato psychologická záležitost povede, firma může získat u zákazníků konkurenční výhodu (Jakubíková, 2008).

1.3.4 Charakteristika B2B trhu

B2B (Business To Business) trh je jinými slovy trh organizací, které nakupují výrobky či služby pro následné použití ve vlastní výrobě nebo při poskytování služeb (Fill, McKee, 2012). Spadají sem také organizace, které zboží či služby nakupují za účelem zisku z následného prodeje či pronájmu (Kotler a kol., 2007). Společnost, kterou se tato práce zabývá, na takovém trhu operuje.

Trh B2C (Business To Customer) a B2B mají společnou vlastnost, a to, že zákazníci rozhodují o koupi na základě svých potřeb (Ellis, 2011; Kotler a kol., 2007). V mnoha aspektech se tyto trhy ale výrazně liší. Trh B2B je velmi rozsáhlý a generují se na něm daleko větší tržby než na spotřebitelském trhu. Firmy zde obvykle spolupracují s méně zákazníky, ale tito zákazníci mají mnohem větší kupní sílu. Liší se také nákupní proces, který je obvykle mnohem složitější a podílí se na něm více článků.

Dnes je již zcela běžné, že ve společnostech je specializované nákupní oddělení, které má na starosti vyjednávání a realizaci jednotlivých obchodů. Těchto nákupů se často účastní i technologičtí experti. Vyjednávání mohou trvat řádově i měsíce, pokud se jedná o velký a složitý nákup, například o nákup technologického systému. Na druhé straně u prodávajícího musí být dobře školení obchodní zástupci, kteří dokáží s nákupčími jednat na stejně profesionální úrovni. Na základě toho může vzniknout předpoklad pro úspěšný obchod. Z toho také vychází, že oproti spotřebitelským obchodům jsou tyto B2B obchody velmi často založeny na **dobrych a dlouhodobých vztazích**, na **vzájemné závislosti organizací** a také na **důvěře** (Kotler a kol., 2007). Glynn a Woodside (2012) dodávají ve své publikaci, že nejdůležitějším prvkem na trhu B2B je **odlišení se od konkurence a přizpůsobení nabídky jednotlivým zákazníkům**. S tím souhlasí i Kotler a Armstrong (2006) a navíc upozorňují na fakt, že v dnešní době se pro zjednodušení obchodů, zkvalitnění vztahů a služeb, k celkové efektivitě obchodů a udržení zákazníka hojně využívají elektronické systémy, online aplikace, webové stránky a další možnosti internetu. Dnes je totiž trendem vzájemná propojitelnost, firmy proto nabízejí už nejen informace o produktech na webových stránkách, ale také poskytují objednávkové systémy, systémy pro zákaznickou podporu či automatickou výměnu dat (technologických, logistických, fakturačních, platebních).

CRM

Na trhu B2B se velmi zakládá na dobrých a dlouhodobých vztazích, na individualizaci a vzájemné propojitelnosti. Pro firmy jsou proto velmi důležitá přehledná a organizovaná data o jednotlivých zákaznících, zvaná také jako kontaktní body (Kotler, Armstrong, 2006). Na základě toho vznikl marketingový koncept řízení vztahů se zákazníky neboli CRM (Customer Relationship Management). CRM je přístup, interaktivní proces, který integruje lidi, procesy a technologie tak, aby se maximalizovaly vztahy se zákazníky. Ke koordinaci všech těchto složek se nejčastěji využívá internet a speciální software od různých firem, který pracuje se zákaznickými informacemi, analyzuje je a následně je využívá pro marketingové plánování. Mezi nejznámější software patří například SAP, Oracle či Microsoft dynamics 365.

Zavedení CRM může firmám přinést mnoho benefitů, jimiž jsou například (Goldenberg, 2008):

- **Lepší obchodní a marketingové informace** – jména zákazníků, jejich velikost, zázemí, potřeby, konkurenční pozice, nákupčí, procesy, smlouvy
- **Zlepšení produktivity** – efektivnější cílení na trhy, individualizování nabídky, přímé zadávání objednávek, fakturace, statistiky
- **Vylepšená péče o zákazníky** – nižší administrativní nároky, schopnost monitorovat a analyzovat míru poskytnutých služeb, rychlejší reakce na potřeby zákazníků a řešení případných problémů

Pokud je CRM správně využíváno a nastaveno, poskytuje relevantní, rychlé a komplexní informace o firemních zákaznících, které následně napomohou k identifikování klíčových zákazníků, k lepšímu cílení a porozumění, přizpůsobení výrobků, budování vztahů, poskytování kvalitnějších služeb, ale hlavně k tvorbě dobrých a účinných marketingových rozhodnutí. Kombinace těchto faktorů dopomáhá k budování konkurenční výhody (Kotler, Armstrong, 2006).

Služby na B2B trhu

V posledních letech lze pozorovat velký rozmach v oblasti služeb na B2B trhu. Konkurence ve všech odvětvích roste, výrobky jsou složitější, technologie modernější, a to vede v celkový nárůst poskytování a využívání služeb (Lošťáková, 2017).

„Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem“ (Kotler a kol., 2007, str. 710).

Mnoho firem se specializuje jen a pouze na poskytování služeb, ty následně využívají i speciální, rozšířený marketingový mix služeb. Ale i ostatní firmy nabízející produkty k nim častokrát musí anebo chtějí nabízet určitý podíl doplňkových služeb. Pomocí nich se lze diferencovat od konkurence, která nabízí stejný či podobný produkt. Na opačné straně B2B trhu, odběratelé často využívají služeb z důvodu, že se chtějí primárně věnovat jen svému oboru podnikání anebo z důvodu úspory nákladů, které by museli vydat na vlastní zajištění daných úkolů, například servisu složitých technologií (Lošťáková, 2017).

Důležitým faktorem je ale kvalita poskytovaných služeb. Tomuto aspektu by se firma měla věnovat. Záleží na ní totiž spokojenost a loajálnost zákazníků. Ti, kteří na ní mají zásadní vliv, jsou zaměstnanci, kteří služby poskytují. Měla by se jim proto věnovat pozornost a péče, například v podobě kvalitního vzdělávání, školení, benefitů či motivace (Kotler a kol., 2007).

Leasing, trend 21. století

Na trzích B2B je možné nejen pozorovat růst využívání a poskytování služeb, ale také specifický a vzrůstající trend v oblasti pořizování produktů či služeb. Tohoto trendu si všimli i Kotler a Armstrong (2006) a je důležité se o něm zmínit i pro účely této práce. Společnosti již nenakupují přímo do vlastnictví prostory, stroje, vybavení a další prostředky pro jejich podnikání, ale využívají pronájmu. Mohou využívat různé zprostředkovatele, například leasingové společnosti, nebo si pronajímat přímo od výrobce či dodavatele. Srpová (2011) uvádí, že mezi nejčastější formy tohoto druhu alternativního financování patří operativní leasing, finanční leasing nebo také prodej a zpětný leasing. Běžnou praxí je dnes pronájem IT vybavení, automobilů, výrobních strojů, výrobních prostor, dokonce i personálu. Pro firmy to má mnoho výhod. Nemusejí dávat velkou jednorázovou investici na počátku, ale rozloží své náklady v průběhu let a mají tak více disponibilního kapitálu, s kterým mohou dále nakládat. Dalšími aspekty jsou daňové výhody a také to, že firmy tímto způsobem získávají průběžně nejnovější vybavení a techniku včetně již zmíněných doplňkových služeb bez nutnosti velké jednorázové kapitálové investice. Tento systém má výhody i pro opačnou stranu, tedy pro dodavatele. Ten má zajištěný jistý stálý příjem v průběhu let. Může navíc těžit i ze zmíněných doplňkových služeb, které jsou častokrát součástí nabídky pronájmu a které by v případě jednorázového nákupu nemusel odběratel využít. Po skončení leasingové smlouvy má nájemce možnost předmět vrátit, odkoupit či obnovit leasingový kontrakt s novými podmínkami.

1.4 Marketingový mix

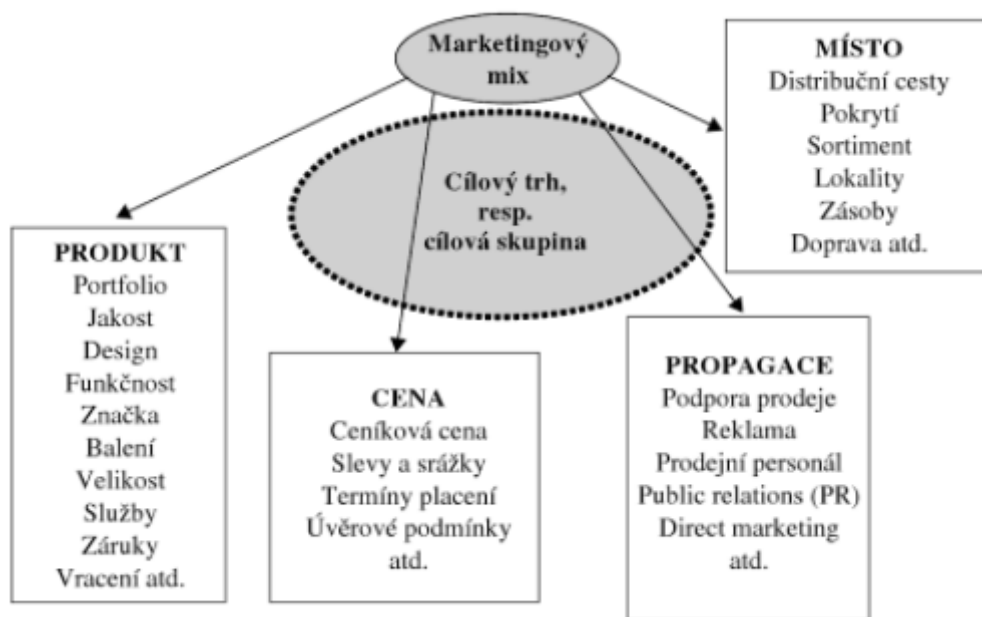
Další součástí marketingového procesu je koncipování marketingového mixu, případná analýza stávajícího a návrh nového. Jakubíková (2008) společně s McDonaldem a Wilsonem (2012) dokonce tvrdí, že marketingový mix společně s definováním cílových trhů utvářejí marketingovou strategii firmy. Proto je nutné

pro účely této práce a sestavení marketingového plánu definovat, co je obsahem marketingového mixu.

Marketingový mix je jedním z hlavních prvků marketingu, jedná se o soubor **marketingových taktických nástrojů**, které mají za cíl vzbudit po určitém výrobku či službě poptávku. V základní podobě se z pohledu prodávajícího skládá ze **4P**, v průběhu let se objevily i další koncepty podoby marketingového mixu, například zákaznický pohled 4C nebo rozšířený základní marketingový mix 5P či 7P (Kotler, Armstrong, 2006). Záleží na společnosti, který koncept zvolí a usoudí, že pro ni bude nejučinnější.

Složení základního marketingového mixu 4P:

- **Product** – produkt (produktová politika)
- **Price** – cena (cenová politika)
- **Place** – umístění (distribuční politika)
- **Promotion** – marketingová komunikace (komunikační politika)



Zdroj: Hanzelková (2009), str. 27

Obr. 1 Složení marketingového mixu

1.4.1 Produkt

Pod produktem se nacházejí všechny produkty a služby, které firma nabízí svým zákazníkům k použití či spotřebě. Produktová politika se zabývá analýzou a definováním produktů, které firma bude nabízet zákazníkům. Snaží se o to, aby zákazníkům na cílovém trhu byl produkt k užítku a uspokojoval jejich individuální potřeby a přání, ale zároveň se odlišil od konkurence a zákazník za něj byl ochoten zaplatit požadovanou cenu (Kotler a kol., 2007). Produkt se často dělí na několik úrovní, v tomto směru se literatura mírně liší. Dle Jakubíkové (2008) se jedná obvykle o tři základní vrstvy produktu: **jádro**, **reálný produkt** a **rozšířený produkt**. Pod jádrem si lze představit užitek, kterým produkt řeší určitý problém zákazníka. Ve druhé vrstvě jsou již zákazníkem vyžadované specifické vlastnosti produktu. Pod poslední vrstvou lze najít rozšíření, nejčastěji v podobě různých služeb, které zákazníkovi přinesou dodatečný užitek.

1.4.2 Cena

Obvykle se jedná o sumu peněz, za kterou si zákazník může daný výrobek či službu pořídit (Kotler a kol., 2007). Cena velmi ovlivňuje ostatní nástroje marketingového mixu, ale na rozdíl od nich je jediným nástrojem, který podniku přináší nějaký příjem. Na stanovení ceny mají vliv různé faktory, jak **externího** typu, kde se jedná například o charakter trhu, konkurenci, poptávku, tak **interního** typu, kde hrají velkou roli náklady, cíle firmy či například firemní politika. Ve výsledku ale cena musí vždy být přijatelná pro zákazníka tak, aby byl ochoten jí zaplatit. Pro stanovení ceny existují různé metody. Mezi základní patří metody **nákladově orientované**, **poptávkově orientované** a **konkurenčně orientované** (Jakubíková, 2008). Na B2B se ceny stanovují častokrát velmi individuálně a každý zákazník může mít jiné podmínky.

1.4.3 Distribuce

Pod distribucí se ukrývá cesta výrobku od firmy k zákazníkovi. Jak se stává produkt zákazníkovi dostupným, v případě služeb jde o to, aby služba byla poskytnuta dle stanovených místních a časových podmínek. Firma se může rozhodnout, jestli se svými zákazníky bude spolupracovat **napřímo**, což je na B2B zcela běžné, anebo využije nějaké **mezičlánky** (Jakubíková, 2008).

1.4.4 Komunikace

Zahrnuje aktivity, které mají seznámit zákazníka s výrobkem či společností za účelem následného pořízení produktu (Kotler a kol., 2007). Na trhu B2B je marketingová komunikace opět specifická oproti komunikaci na trhu spotřebitelském, často nazývaná jako komunikace s institucionálním zákazníkem. Využívají se taktéž nástroje komunikačního mixu, ale v jiných specifických formách (Jakubíková, 2008).

Tab. 1 Nástroje komunikace s institucionálním zákazníkem

Komunikační nástroj	Konkrétní forma nástroje
osobní prodej	osobní jednání, telefonický prodej
přímý marketing	písemný, elektronický
podpora prodeje	výstavy a veletrhy, soutěže, zákaznické motivační programy
reklama	podniková, produktová
public relations	tiskové zprávy a případové studie, komunikace s oborovými názorovými autoritami obchodně společenské akce

Zdroj: Horáková (2000), str. 117

Na rozdíl od spotřebitelského trhu je na B2B trhu například reklama daleko méně důležitá, naopak nejvýznamnějším nástrojem je zde **osobní prodej**, který zajišťují obchodní zástupci. Ti obvykle nesou odpovědnost za to, jestli obchod bude uskutečněn či nikoli. Velkou roli v marketingové komunikaci firem má také **podpora prodeje** v podobě účasti na různých speciálně zaměřených veletrzích a výstavách, kde se firmy mohou dostat do povědomí potenciálních partnerů i získat kontakty pro uzavření nových obchodů. K oslovení se také neméně využívá **přímý marketing**, dnes hlavně v podobě online komunikace či telemarketingu (Přikrylová, Jahodová, 2010).

1.5 Marketingové strategie

Mezi hlavní body marketingového plánování patří volba marketingové strategie. Je to uspořádaný postup, logika, jak dosáhnout marketingových cílů. Zvolená strategie se promítá do marketingového mixu. Strategie popisuje přístup, prostředky,

případně časový plán a jak cílů dosáhnout. Nejedná se však o detailní popis realizace či taktiku (McDonald, Wilson, 2012). Přístupy k tomu, jak by marketingová strategie měla vypadat jsou poměrně odlišné a těžce uchopitelné, tudíž nelze předepsat obecný vzor, může to být dokonce kombinace několika různých strategií. Při určení strategie záleží na mnoha faktorech, které společnost ovlivňují, ať už se jedná například o aktuální situaci společnosti, cílový trh či například vliv prostředí. Nejznámější strategie definovali **Ansoff**, **Kotler** a **Porter** (Hanzelková, 2009).

1.5.1 Ansoffova matice

Tab. 2 Ansoffova matice

Produkty	Trhy	Stávající	Nové
Stávající		tržní penetrace	rozvoj trhu
Nové		rozvoj produktu	diverzifikace

Zdroj: Jakubíková (2008), str. 137

Tato matice je příkladem strategií zaměřených na trh a obsahuje 4 různé strategie (Jakubíková, 2008):

- **Strategie proniknutí na trh (tržní penetrace)** – pomocí využití tržního potenciálu produktu se usiluje o zvýšení užití produktů stávajícími zákazníky, oslovení zákazníků konkurence a přilákání úplně nových zákazníků, kteří s produktem dosud nemají zkušenost.
- **Strategie rozvoje trhu** – tato strategie se zaměřuje na nalezení nových trhů pro současné produkty, například pomocí diferenciací produktů, reklamou nebo regionálního, národního a mezinárodního rozšíření.
- **Strategie rozvoje produktu** – pro současné trhy se snaží přijít s novými produkty, funkcionalitami či inovacemi.
- **Strategie diverzifikace** – novými produkty se snaží oslovit úplně nové trhy. Může se jednat o diverzifikaci horizontální, kdy se stávající výrobní program rozšíří o produkty, které vycházejí ze stejných surovin a technologií, nebo o diverzifikaci vertikální, kdy se prohloubí program ve směru prodeje dosavadních produktů, směrem k výrobním prostředkům a surovinám, či o

laterální diverzifikaci, kde jde o vstup do úplně nových, odlišných oblastí produktů a trhů.

1.5.2 Kotlerovy marketingové strategie

Druhým přístupem jsou strategie zaměřené na tržní pozici. Tyto strategie definovali Kotler a kol. (2007) následovně:

- **Strategie tržního vůdce** – největší tržní podíl v odvětví, určuje obvykle ceny, uvádí nové produkty mezi prvními, dobré distribuční pokrytí, vysoké výdaje na reklamu a ostatní konkurenti o něm dobře vědí. Snaží se udržet vedoucí pozici, rozšiřovat portfolio, oslovovat nové trhy a celkově růst.
- **Strategie vyzyvatele** – velké firmy, které jsou se svou tržní pozicí za lídrem. Mohou se pomocí nižších nákladů, inovace, odlišné jakosti snažit zaútočit na vůdce, získat jeho zákazníky, převzít vedoucí pozici.
- **Strategie následovatele** – druhou možností firem stojících za vůdcem je zvolit přístup spolupráce a nechat současný stav, pak se z nich stávají následovatelé lídra trhu. Mohou mít vůdce za vzor, následovat či napodobit jeho přístup a mohou tím ušetřit značné investice do vývoje a oslovení nových trhů.
- **Strategie mikrosegmentáře** – jedná se o obsazování tržních výklenků. Zpravidla jde o menší firmy, které se nesnaží o pokrytí velkých segmentů, ale naopak se snaží vytěžit právě na mezerách, které vůdci a ostatní firmy v odvětví nepokrývají, a tak dosáhnout konkurenční výhody a zisků.

1.5.3 Konkurenční strategie dle Portera

Typickým opakem strategií zaměřených na trh jsou strategie zaměřené na konkurenci. S takovým přístupem přišel právě Porter, který rozpracoval tři typy konkurenčních strategií (Jakubíková, 2008).

- **Nákladové vůdcovství** – konkurenční výhoda je založena na nižší ceně výrobků a služeb z důvodu nižších vstupních nákladů oproti konkurenci.
- **Diferenciace** – klade důraz na odlišení výrobku dle přání zákazníka.

- **Koncentrace** – zaměření na určitý tržní segment (výklenek), získat o segmentu hluboké znalosti, odlišit se a specializovat, a tím získat výhodu oproti konkurenci.

1.6 Marketingové plánování

Všemi fázemi marketingového procesu se zabývá marketingové plánování. Kotler a kol. (2007), Westwood (2002), McDonald a Wilson (2012) se shodují, že žádná firma v moderním světě nemůže dlouhodobě přežít na trhu bez toho, aniž by plánovala svou budoucnost. **Marketingové plánování je součástí podnikového strategického plánování, mnohdy ho překrývá, či se jedná o jeden totožný proces.** K tomu se přiklání i Jakubíková (2008) ve své publikaci a dodává, že často se lze setkat s jednotným pojmem „**strategické marketingové plánování**“. Marketingové plánování je proces, kdy se společnosti snaží optimálně naplánovat využití svých zdrojů tak, aby dosáhly svých marketingových cílů. Tento proces je mnohdy velmi složitý, komplexní a u každé společnosti odlišný. Kotler (2007) navíc dodává, že toto plánování by nemělo být standardem pouze u velkých podniků, ale všech společností bez ohledu na velikost a strukturu dané jednotky.

Výsledkem marketingového plánování je dokument, nazývaný se marketingový plán, který je obvykle v písemné nebo elektronické podobě. Může být sestaven pro celou podnikovou jednotku, ale také pouze pro divizi, značku, produkt či službu. Záleží na každé společnosti, kolik marketingových plánů si vytvoří, pro jaké účely a jak bude finální dokument rozsáhlý a detailní (Westwood, 2002).

1.7 Struktura marketingového plánu

Výstupem marketingového plánování je sestavení marketingového plánu. Struktura marketingového plánu se dle jednotlivých autorů mírně liší. Základních 8 bodů definoval například ve své publikaci Kotler a kol. (2007), tyto body tvoří pilíře marketingového plánu a lze je najít v různé podobě u většiny autorů. Jedná se o:

1. **Executive summary, celkové shrnutí**
2. **Situační analýza**
3. **Analýza SWOT**
4. **Marketingové cíle, problémy**

5. Marketingová strategie

6. Programy činností

7. Rozpočet

8. Kontrola

Jakubíková (2008) navíc zastává názor, není to však podmínkou, že v úvodu dokumentu by se měly navíc uvádět základní údaje jako je: **jméno a stručná charakteristika společnosti, vize a poslání společnosti**, pokud se jedná o souhrnný marketingový plán pro celou podnikovou jednotku.

• Vize

„Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti.“
(Jakubíková, 2008, str.20)

Shrnuje základní neměnné principy, priority, cíle a plány firmy. Je jasně formulovaná, dobře komunikovatelná a realistická. Měla by určovat obecný směr, motivovat a koordinovat úsilí lidí či být i trochu vizionářská.

• Poslání firmy

Na rozdíl od vize je poslání firmy, jinak řečeno mise, spíše specifikum toho, čím se firma zabývá, čeho si přeje dosáhnout a jaký je vlastně smysl existence takové firmy (Kotler, Armstrong, 2006). Měla by zodpovědět, kdo jsou firemní zákazníci, kde firma působí, jaká je její filozofie, zda má nějakou konkurenční výhodu a jakými produkty uspokojuje přání a potřeby zákazníků (Jakubíková 2008). Pokud firma své poslání nedefinovala na začátku existence anebo například nikdy marketingově neplánovala a neprovedla situační analýzu, může odpověď a definování mise vzejít až při tvorbě marketingového plánu.

1.7.1 Executive summary, celkové shrnutí

Při tvorbě marketingového plánu je tato část po vizi a misi vždy první a měla by sloužit jako **přehled a celkové shrnutí** pro manažery. V této části by se měly kromě ústředních bodů plánu objevit hlavní cíle společnosti a případná doporučení, které vzešla z analýz a z poznatků zjištěných při tvorbě samotného marketingového plánu (Westwood, 1999).

1.7.2 Situační analýza

V druhé části plánu se provádí situační analýza společnosti, často nazývaná také jako marketingový audit (Kotler, Keller, 2013). Tato analýza se zabývá hlavně situací uvnitř a kolem firmy neboli **marketingovým prostředím**, které bylo definováno v kapitole 1.2. Je to komplexní přístup ke zjištění všech souvislostí, které mohou mít vliv na fungování podniku a slouží jako podklad k následné tvorbě marketingové strategie. Důležitý faktor představuje rozhodnutí, jak hluboká analýza bude (Jakubíková, 2008; Horáková, 2003).

1.7.3 Analýza SWOT

Cílem SWOT analýzy je na základě předešlé situační analýzy identifikovat **silné a slabé stránky** vycházející z vnitřního prostředí společnosti ve srovnání s konkurencí. Kromě toho definuje také **příležitosti a hrozby**, jimž musí společnost čelit, a které vycházejí naopak z vnějšího prostředí. Na základě provedené analýzy může společnost zjistit, na jaký segment se má zaměřit a v čem je její konkurenční výhoda (Westwood, 2002). Kotler a kol. (2007) podotýkají, že v této analýze by se měly objevit jen podstatné a kritické faktory, které opravdu mohou mít vliv na úspěch podniku. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) dodávají, že firmy by se měly snažit podpořit silné stránky, omezit slabé, využít příležitostí a vyhnout se hrozbám.

Tab. 3 SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.	Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.	Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Zdroj: Jakubíková (2008), str. 103

1.7.4 Marketingové cíle, problémy

Na základě situační a SWOT analýzy manažeři firem musí určit cíle, kterých by firma měla dosáhnout. Tento krok je často velmi klíčový. Dle Jakubíkové (2008) a Hanzelkové (2009) se jedná hlavně o **cíle v oblasti prodeje, tržního podílu a zisku**, ale mohou se zde objevit i **individuální cíle** dle potřeb firmy, jako je například uvedení nového produktu na trh, akvizice nových klientů, zvýšení povědomí o firmě, rozšíření distribuční sítě nebo nastavení jiné cenové politiky. Marketingových cílů může být jen několik, ale za to by měly být jasně definované, srozumitelné, reálně dosažitelné a měly by vycházet z potřeb zákazníků. Kotler a kol. (2007) dodává, že by se zde měly zvážit a neopomenout i případné **problémy**, které by z předchozích analýz mohly vyplynout.

1.7.5 Marketingová strategie

Po stanovení marketingových cílů je důležité v této části marketingového plánu zvolit vhodnou marketingovou strategii tak, aby bylo možné stanovených cílů dosáhnout. Prvotně by se zde měli vymezit **cíloví zákazníci**. Následně by se strategie měla promítnout detailněji v podobě definování nového marketingového mixu a jeho složek. Tudíž jaká bude **strategie v oblasti produktu, ceny, komunikace a distribuce** (Westwood, 2002).

1.7.6 Programy činností

Tato část marketingového plánu přechází ze strategické do taktické roviny. Zde je prostor pro definování, jak konkrétně se marketingových cílů chce dosáhnout. Jedná se o detailnější rozpracování marketingové strategie do **přesněji definovaných úkolů a aktivit** (Jakubíková, 2008; Westwood, 2002).

Dle Kotlera a kol. (2007) a Jakubíkové (2008) je důležité si odpovědět na otázky:

- **Jaká aktivita se bude dělat?**
- **Jaký je cíl té aktivity?**
- **Kdo je odpovědnou osobou?**
- **Jaký je časový rozsah?**

V případě, že společnost určuje marketingový rozpočet na základě předem známých aktivit, se zde může objevit také přesný rozpis nákladů.

1.7.7 Rozpočet

V předposlední části marketingového plánu by se mělo promítnout očekávané **finanční zabezpečení marketingu**. Především způsob, jakým společnost vytvoří rozpočet. Mezi nejběžnější metodu se řadí určení rozpočtu **procentem z obrátu společnosti** (Hanzelková, 2009). Každá společnost by měla mít za cíl, aby marketingový plán byl efektivní, tudíž ziskový, a aby marketingové cíle a plánované aktivity byly vůči stanovenému rozpočtu realizovatelné. Určení prvotního rozpočtu či případné jeho změny by mělo vždy schválit vedení společnosti (Kotler, Armstrong, 2006).

1.7.8 Kontrola

Závěrečná část marketingového plánu obsahuje definování kontrolních mechanismů, na jejichž základě se vyhodnocuje, zda se nastavený plán plní či nikoli. Kontrola obvykle probíhá průběžně, aby bylo možné reagovat na případné nenaplněné cíle či problémy a stanovit nápravné kroky (Kotler a kol., 2007).

1.8 Mystery shopping

Mystery shopping, jinak známý také jako fiktivní nákup, se řadí mezi primární marketingový výzkum a nejčastěji se využívá jako metoda výzkumu pro zjištění standardu vlastních prodejních služeb. Obvykle jsou předem nastavena kritéria, které se následně posuzují a vyhodnocují na základě zkušenosti předem určeného fiktivního zákazníka. Zákazník může být buď najatý společností, například lze využít služeb specializované agentury anebo může být přímo zaměstnancem společnosti. Tuto metodu lze ale také využít k **analýze nabídky a kvality služeb konkurence** jako doplněk analýzy mikroprostředí. Pokud není známá například přesná nabídka zboží a služeb nebo není uváděna přesná cena, což je častokrát u společností na trhu B2B běžnou praxí, fiktivní poptávka může být právě způsobem, jak potřebné informace o konkurenci získat. Společnost si tak může následně udělat reálnou představu o tom, co konkurence skutečně nabízí a za jaké ceny. Na základě porovnání získaných nabídek a jejich vyhodnocení může společnost zjistit, jak si oproti své konkurenci stojí a zda má nějakou konkurenční výhodu či naopak. Může to být také částečným impulzem pro vedení společnosti, jakou strategii následně zvolit. To totiž často trpí určitou slepotou a má tendenci své konkurenty podceňovat (Bohutínská, 2009).

1.9 Vybrané finanční ukazatele

V rámci analýzy vnitřního prostředí společnosti je jednou ze součástí zhodnocení finančních zdrojů společnosti. Pro účely zhodnocení byly vybrány tři základní ukazatele finanční analýzy podniku. Jeden rozdílový ukazatel, a to **čistý pracovní kapitál**, a dva poměrové ukazatele, kde se jedná o **rentabilitu** a **likviditu** dané účetní jednotky.

1.9.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Tento ukazatel se řadí mezi ukazatele rozdílové a vyjadřuje, jaké prostředky má podnik případně volné po uhrazení krátkodobých závazků a může je následně využít k podnikání neboli jaká část dlouhodobých zdrojů kryje oběžná aktiva. K jeho výpočtu se používá vzorec (1). Velikost je velmi závislá na oboru podnikání a není možné jasně definovat, jak velký by ČPK měl přesně být, rozhodující je, zda je ČPK kladný anebo záporný. Pokud by byl záporný, nulový či velmi nízký, společnost by neměla dostatek kapitálu na svůj provoz. Pokud je naopak ČPK příliš vysoký, může to znamenat zbytečné náklady na zajištění financování z vlastních nebo dlouhodobých cizích zdrojů (Růčková, 2015).

$$\text{ČPK} = \text{OBĚŽNÁ AKTIVA} - \text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY} \quad (1)$$

1.9.2 Rentabilita

Z ukazatelů rentability lze vyčíst, jak dokáže podnik zhodnotit vložený kapitál a patří mezi nejsledovanější ukazatele finanční analýzy. Hodnotí se poměr zisku k vloženému kapitálu v různých podobách (Růčková, 2015). Pro základní zhodnocení je v této práci použit ukazatel rentability **ROA** viz (2), který je podílem zisku a celkových aktiv a ukazuje v procentech schopnost využití aktiv podniku, bohužel bez ohledu na to, jaké je jejich financování.

$$ROA = \frac{EBIT}{\Sigma AKTIV} \quad (2)$$

1.9.3 Likvidita

Opět existuje více ukazatelů likvidity, pro základní zhodnocení lze využít ukazatel **běžné likvidity** viz (3), který ukazuje, jak pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky neboli zda a v jaké výši je firma schopna uspokojit své věřitele. Firma je

likvidní, pokud oběžná aktiva přesahují částku krátkodobých závazků. Čím je tento ukazatel vyšší, tím lépe (Růčková, 2015).

$$BĚŽNÁ LIKVIDITA = \frac{OBĚŽNÁ AKTIVA}{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY} \quad (3)$$

2 Představení vybrané společnosti a situační analýza

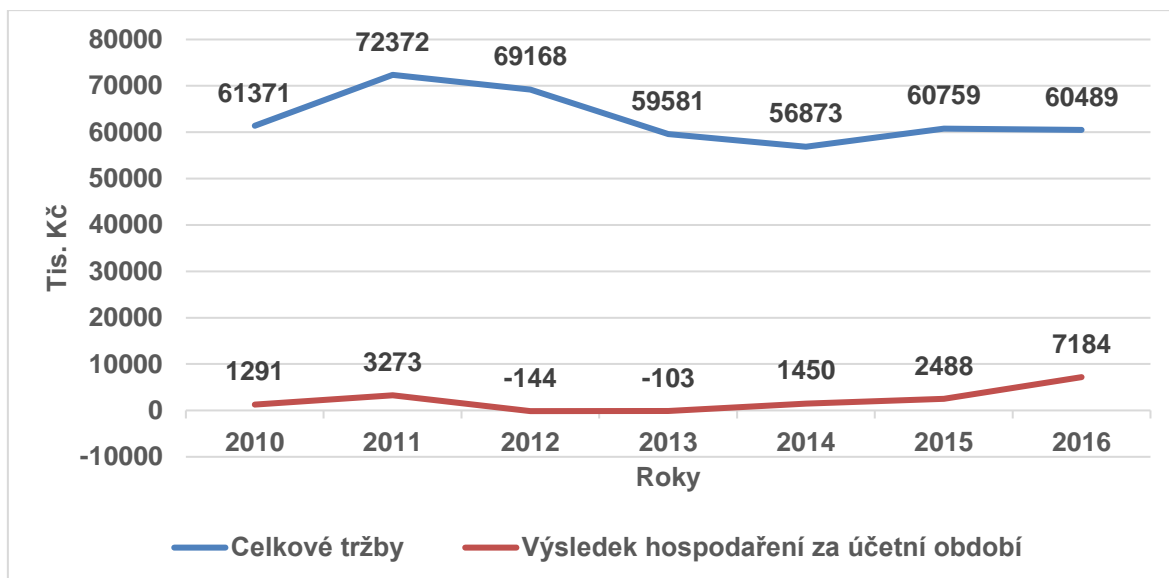
Druhá část bakalářské práce má za cíl představit vybranou společnost, zhodnotit její stávající marketingový mix a provést celkovou situační analýzu společnosti, tudíž analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Všechny tyto části jsou podkladem pro závěrečnou kapitolu v podobě návrhu marketingového plánu.

2.1 Charakteristika společnosti XYZ s.r.o.

Společnost XYZ s.r.o je česká technologická a IT firma, zabývající se již více než 20 let vývojem a implementací hardwarových a softwarových řešení, založených na bázi GPS¹ technologie a nově také IoT² technologiích. Tato řešení, často nazývaná také jako telematická řešení, jelikož se jedná o využití telekomunikačních technologií a informatiky, společnost využívá převážně k sledování stacionárních pohyblivých objektů, ke generování elektronické knihy jízd, sběru informací o sledovaných objektech, implementaci navigačních systémů a například i k plánování dopravy. Společnost XYZ s.r.o. působí na trhu B2B. Spolupracuje jak s malými, tak velkými organizacemi a dodává jim produkty a služby, které sice neslouží pro získání zisku z dalšího prodeje, ale slouží k hladkému, lepšímu a ziskovějšímu zajištění provozu jejich podnikání. Nabízí svým zákazníkům nejen hotová řešení, ale také řešení přímo na míru (od analýzy, přes vývoj, až po implementaci a následnou podporu). Společnost působí převážně v České republice a na Slovensku. Několik zákazníků lze také najít v Rumunsku a Bulharsku.

¹ GPS = Globální Polohovací Systém pro určování geografické polohy

² IoT (Internet věcí) = síť fyzických zařízení, které jsou připojeny k síti a navzájem spolu komunikují a vyměňují si data



Zdroj: Interní data společnosti

Obr. 2 Ekonomické výsledky za uplynulých 7 let

Ekonomické výsledky v podobě celkových tržeb z prodeje zboží, výrobků a služeb a současně výsledky hospodaření za jednotlivá účetní období za uplynulých 7 let zobrazuje přiložený graf výše. Z tohoto grafu lze pozorovat, že společnost dosahuje relativně stabilních výsledků bez velkých výkyvů.

Za dobu působení autora ve společnosti bylo zjištěno, že i přes svou dlouholetou praxi v oboru společnost neklade **žádný důraz na marketingové řízení, nemá marketingové oddělení**, a dokonce ani žádného člověka, který by se marketingem speciálně zabýval. Vše probíhá na **operativní úrovni**. Společnost také nemá definovanou ani obecnou misi a vizi podniku.

2.2 Historie společnosti

Pro představu o postupném vývoji společnosti několik faktů z historie. XYZ s.r.o. byla založena čtyřmi společníky a následně zapsána do obchodního rejstříku 4.5.1994 jako společnost s ručením omezeným. Svůj první produkt uvedla na trh roku 1998, kdy se jednalo o offline monitoring vozidel pomocí GPS Recorderu. V roce 2000 firma přišla s novým řešením využívajícím rádiovou síť a také s novým hardwarem používaným ve sledovaných vozidlech. V roce 2003 nastal další přelomový okamžik, kdy společnost začala ve svých produktech využívat

GSM/GPRS³ síť. To otevřelo úplně nové možnosti pro další rozvoj produktů, aplikací a možného využití dat. V roce 2007 firma spustila první webovou aplikaci pro sledování vozidel. Od roku 2008 společnost nadále zdokonalovala své produkty a vytvářela nové moduly a aplikace dle různých oborových využití. Od roku 2016 se společnost také začala okrajově zabývat novým odvětvím, a to internetem věcí. Aktuálně společnost vlastní tři společníci se základním splaceným kapitálem 312 000 Kč.

2.3 Analýza současného marketingového mixu

2.3.1 Produkt

Jak již bylo zmíněno, společnost se zabývá vývojem a nabídkou **hardwaru**, ale především **softwaru** v oblasti GPS telematických a okrajově také IoT řešení. K těmto řešením nabízí také **služby**, například v podobě instalace u zákazníka, servisu, školení, správy objektů či vzdálené podpory.

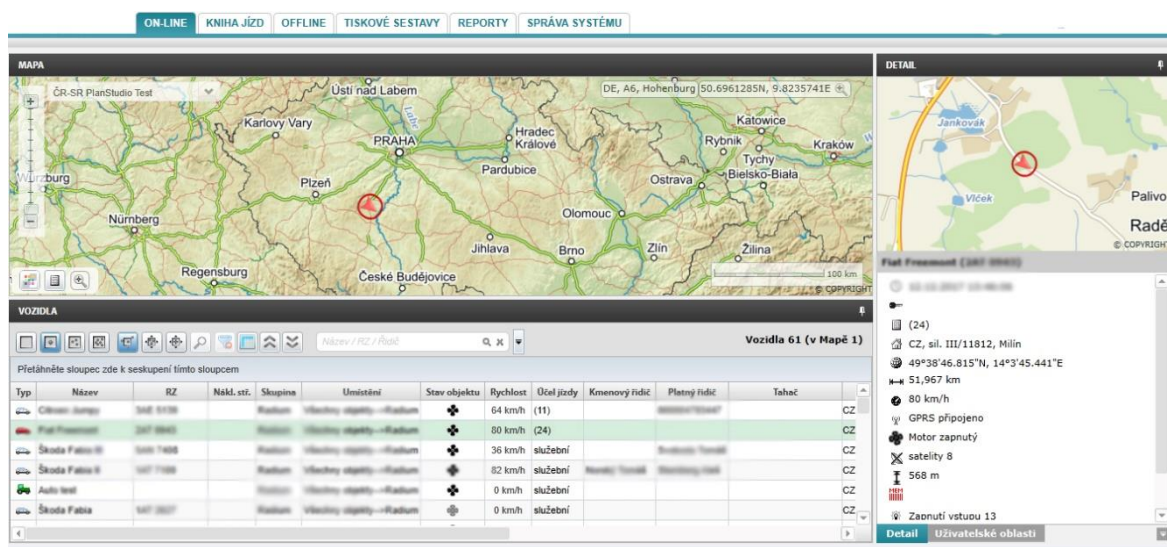
Software

Dříve společnost každou aplikaci, které měla obvykle společný základ, ale lišila se ve specifických funkcích, nazývala dle jejího využití. Tudíž existovalo několik různých aplikací s různými názvy, ale v mnoha případech se funkce překrývaly. Od konce roku 2016 se společnost rozhodla pro zákazníky orientaci v produktech zjednodušit a ucelit a nyní nabízí pouze jeden online systém. Název systému je opatřen ochrannou známkou a je modulární, tudíž pro specifické obory zákazníků existují různé funkce. Souběžně k aktuální online verzi řešení u některých dlouhodobých zákazníků lze najít ještě offline aplikaci, která již není v nabídce společnosti. Společnost k této verzi již poskytuje pouze zákaznickou podporu. Toto je jeden z problémů, který společnosti přiděluje starosti, jelikož musí udržovat dva různé systémy.

V základní verzi softwaru je samozřejmostí realtime sledování objektů (jedná se o sledování vozidel, osob a ostatních objektů v reálném čase na mapových základech), zobrazení souřadnic, trasy, rychlosti a informací ze zapojených čidel a senzorů na objektech. Dalším základním prvkem je tvorba knihy jízd. Na základě provedených jízd se automaticky zaznamenává elektronická kniha jízd, s údaji

³ GSM/GPRS –síť a systém pro mobilní komunikaci a přenos dat

o čase začátku a konci jízdy, místního označení, záznamu rychlosti apod. Každá provedená jízda se zaznamenává automaticky a sama se ukládá. Jde následně upravovat či verifikovat. Nedílnou součástí musí být také monitoring provozních hmot, kde je možnost zadání tankování řidičem či implementace externích dat od poskytovatelů provozních hmot. Kromě provozních hmot se dají zaznamenávat i další provozní náklady sledovaného vozidla. Na základě toho a pomocí palivových sond lze sledovat stav paliva, případné úbytky a například také sledovat průměrnou spotřebu objektů. Veškeré zaznamenané údaje o pohybu a událostech se dají také zpětně přehrávat a kontrolovat v dalším speciálním modulu. Data se mohou ze systému reportovat, tisknout či exportovat do externích systémů pomocí speciálních sestav, reportů a statistik.



Obr. 3 Ukázka softwaru společnosti

Dle oboru podnikání zákazníci mohou využít nepřeberné množství doplňkových modulů a funkcí, v každém oboru zákazník požaduje obvykle něco specifického. Mezi rozšířené a hojně využívané funkce patří například monitoring činnosti nástaveb. Tu využívají složitější technická vozidla, které potřebují sledovat funkci různého příslušenství, například se jedná o záchranné vozy, vozy údržby silnic a dálnic nebo technické služby. Plánovací modul zase zajišťuje naplánování nejrychlejší optimální trasy k požadovanému cíli. Rezervační modul pomáhá naplánovat využití jednotlivých vozidel či objektů. Zákazníci mohou také využít modulu pro bezdrátové sledování a záznam pozice kontejnerů a přívěsů, což je dobrým pomocníkem například pro logistické firmy. Mezi nejnovější moduly patří

modul určený speciálně pro zimní období, kdy lze sledovat ošetření silnic a množství použitého posypového materiálu. Společnost se také dlouhou dobu zabývá speciálními funkcemi jako je například vyhodnocování stylu jízdy řidiče z dostupných dat. Toto je opravdu hlavní základ funkcí, které systém společnosti XYZ s.r.o. nabízí.

Hardware

Společnost ke svému softwaru také vyvíjí svůj primární hardware, což je vozidlová sledovací jednotka, která je primární prvkem při sledování vozidel. Tyto jednotky si XYZ s.r.o. nechává vyrábět společností Smart-Con v České republice, což je velmi unikátní, konkurence obvykle volí dodavatele z Číny. Bohužel to je na úkor vyšších nákladů. Společnost jednotky vyhodnotila jako kvalitnější produkt oproti konkurenci, to potvrzují i dlouhodobí uživatelé, kteří od konkurence přešli. Tato informace je samozřejmě velmi spekulativní a žádné odborné testování jednotlivých konkurenčních zařízení neproběhlo. K vozidlovým jednotkám lze připojit či s nimi bezdrátově spojit velké množství příslušenství, od čidel, sond, identifikačních čteček, identifikačních čipů, až po například speciální tablety, které slouží pro komunikaci s online aplikací. Mimo hardware pro sledování vozidel společnost nabízí a využívá přenosné osobní trackery⁴ pro sledování osob. V poslední době ale spíše preferuje data z mobilních telefonů. Mobilní telefony společnost nenabízí, ale dokáže využít data z běžně dostupných mobilních telefonů třetích stran. Společnost se také zabývá testováním speciálních senzorů, které fungují pomocí sítě SIGFOX (IoT), ty zatím ale nejsou v oficiální nabídce pro zákazníky.

Služby

Společnost kromě doprogramování speciálních požadavků a individuálních řešení nabízí také ke svému systému kompletní implementaci k zákazníkovi. A to včetně propojení do ostatních firemních systémů, které využívají data, například do ERP⁵ systémů. Samozřejmostí je také zaškolení personálu, správa objektů, montáž hardware, případná demontáž a zákaznická podpora.

Společnost dříve celý software i hardware prodávala jednorázově. Zákazník následně platil pouze za případný servis a dodatečné požadavky. Dalším krokem,

⁴ Trackery = osobní sledovací zařízení

⁵ ERP = celopodnikový řídicí informační systém

kterým se vydala i konkurence, byl přechod k měsíčním poplatkům za využívání softwaru, ale hardware si zákazníci musí stále zakoupit.

2.3.2 Cena

Společnost si zakládá především na kvalitě svých produktů, hlavně na kvalitě hardwaru, tudíž nevyužívá nejlevnějších dodavatelů a nesnaží se konkurovat nejnižšími cenami. Z provedeného mystery shoppingu, který je blíže popsán v části 2.5.3 věnující se konkurenci, vyplynulo, že cena základního hardwaru (který představuje vozidlová jednotka) je oproti některým konkurentům vyšší až o 60 %. Cena u hardwaru je tedy spíše nákladově orientovaná. V těchto nákladech jsou promítnuty náklady na vývoj, výrobu a obchodní marže. Hardware si aktuálně zákazníci musí zakoupit a jeho cena je vždy dle platného ceníku. Oproti tomu cena poskytovaného softwaru se platí měsíčně v podobě paušální částky. Zde se rozlišuje, jakou variantu a moduly zákazník využívá.

Pokud se jedná o zakázkové řešení na míru, zde se cena odvíjí od požadavků a náročnosti práce. Při tvorbě softwaru se nepoužívá běžná pracovní hodina, ale jednotka man-day neboli práce člověka na 1 den. Tato jednotka má danou taxu a je následně promítnuta do individuální ceny za specifické řešení, které zákazník požaduje.

2.3.3 Distribuce

Společnost nevyužívá pro distribuci svého produktu žádných oficiálních mezičlánků. Dokud společnost prodávala pouze základní a univerzální hardware a software v offline verzi s velmi omezenými funkcemi na počátku rozvoje využití GPS technologie pro sledování objektů, využívala i rozsáhlou síť smluvních distributorů. S rostoucí náročností řešení, novými technologiemi, přechodem do online prostředí a vlivem dalších faktorů postupně tuto spolupráci ukončila a nyní celý proces, včetně doplňkových služeb, zajišťuje společnost vlastními silami. Uzavření obchodů probíhá pouze přes obchodní zástupce. Společnost spolupracuje pouze s jedním slovenským partnerem, který je částečně i zainteresovaný ve společnosti v podobě čtvrtinového vlastnického podílu. Ten se stará o slovenské, maďarské a rumunské zákazníky. Tento partner poskytuje především služby, jako je montáž hardwaru a servis. Díky svým kontaktům také napomáhá se získáním nových zákazníků.

2.3.4 Komunikace

Komunikační mix na trhu organizací je odlišný od toho spotřebitelského. Společnost XYZ s.r.o. dává největší váhu na osobní prodej. Obchodní zástupci jsou průběžně edukováni o všech nových funkcionalitách softwaru i hardwaru tak, aby mohli se zákazníky jednat na odborné úrovni. Školení nových funkcí probíhá vždy na začátku každého měsíce společně s vývojářským týmem, který se snaží obchodní zástupce zaškolit. Od obchodníků není požadováno, aby byli techničtí odborníci, ale měli by mít velmi dobrou základní znalost systému. Bohužel se ukázalo, že ne vždy takové povědomí bylo ve společnosti běžnou praxí, proto se aktuálně vedení společnosti tento problém snaží řešit. Při řešení konkrétních specifických zakázek se jednání účastní i projektoví manažeři, technický vedoucí či odborníci z řad vývojářů.

Přímý marketing je aplikován v podobě elektronické komunikace se zákazníkem. Mezi hlavní online nástroj patří webové stránky. Ty jsou bohužel staré několik let a jejich obsah není aktuální. Dále se jedná o komunikaci se stávajícími zákazníky na telefonické či emailové bázi. Akvizice nových zákazníků pomocí přímého marketingu je také zastoupena, ale ve velmi omezeném rozsahu, například v podobě zaslání nabídky na základě výběrového řízení. Proběhly pokusy o kontaktování potenciálních zákazníků pomocí telefonických rozhovorů, ale tato kampaň nebyla příliš úspěšná. Respektive nepřinesla žádné nové zákazníky, protože k této aktivitě byla využita externí agentura, která neměla dobré povědomí o produktu z důvodu jeho náročnosti a složitosti a nedokázala se zákazníky jednat na takové úrovni, kterou by očekávali. Většina zákazníků osloví společnost sama, například na základě doporučení či na základě vlastního průzkumu nabízených řešení. Ve společnosti byl zaveden CRM systém, který obsahuje speciální modul určený pro elektronické marketingové kampaně a celkovou správu marketingu. Systém obsahuje i možnost tvorby marketingového plánu, bohužel tento modul zatím není využíván.

Podpora prodeje je další oblastí, ve které společnost nevynakládá přílišné úsilí. Za poslední dva roky se účastnila pouze jednoho veletrhu a byla partnerem akce nazvané jako technologická snídane. Na této akci měla společnost s dalšími partnery prezentovat svůj systém pro velmi úzký okruh potenciálních zákazníků. Tato akce byla bohužel nakonec zrušena a nekonala se.

Po stránce reklamy, společnost v tomto směru provádí několik aktivit. Společnost má připravené prezentační materiály, jak tištěné, v podobě produktových listů, vizitek a roll-upů, tak převážně elektronické, kam spadají například powerpointové prezentace či prezentační videa. Tyto materiály společnost využívá převážně při přímých prezentacích systému potenciálním zákazníkům. Některé jsou také dostupné na sociálních kanálech Youtube a Facebook, které společnost založila na jaře 2017, ale bohužel mají velmi malý počet sledujících uživatelů a neprobíhá na nich skoro žádná aktivita. Podobně neaktivní je společnost i na další sociální platformě pro spojení odborníků, a to na LinkedIn. Mezi drobné reklamní prvky patří také například polep služebních vozidel, kde je logo a název společnosti. Určitou formou reklamy jsou také profily na google.com a mapy.cz, kde lze společnost vyhledat mezi firmami. Lze ji také nalézt v mapách a dohledat kontakty či obecné informace.

Poslední bodem komunikačního mixu jsou vztahy s veřejností neboli public relations. Společnost se tímto druhem komunikace nezabývá. Nevydává tiskové zprávy a ani se nijak veřejně neprezentuje, nevyužívá ani možnosti sponzoringu.

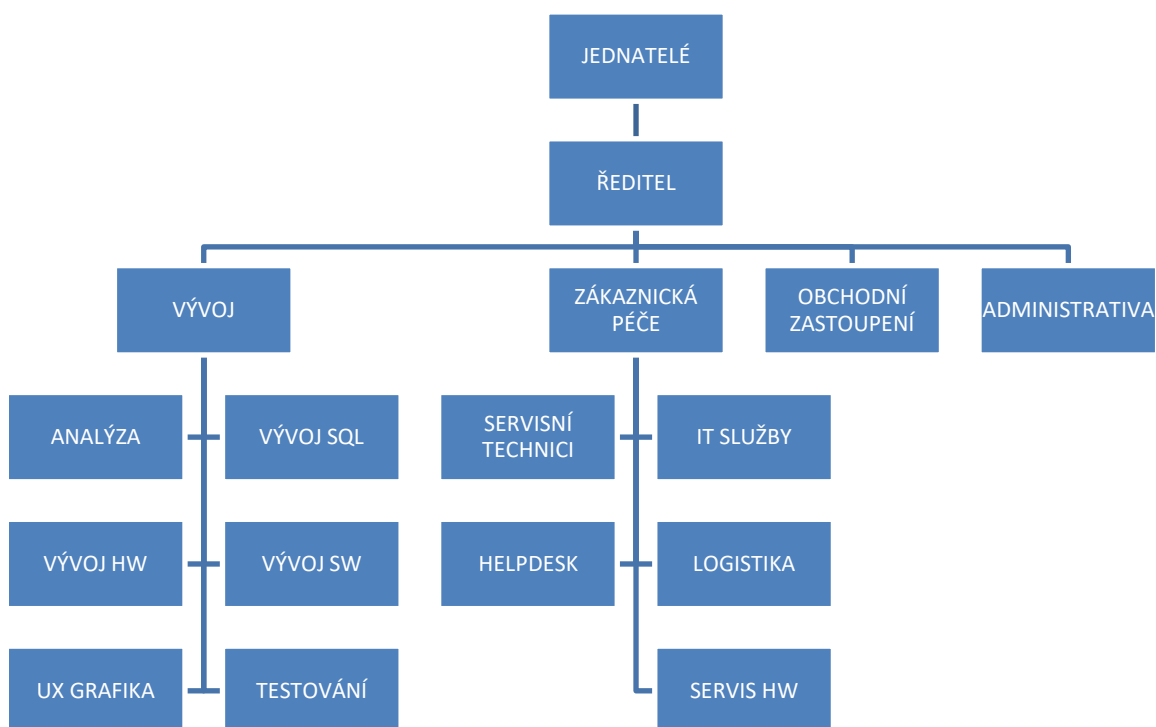
2.4 Analýza vnitřního prostředí

2.4.1 Fyzické zdroje

Centrála společnosti XYZ s.r.o. se nachází v Praze. V Pardubicích, Jablonci nad Nisou a Brně se dále nacházejí menší pobočky, které slouží hlavně jako strategická místa pro servisní techniky. Společnost nevlastní žádnou budovu. Prostory, kde sídlí, si pronajímá a zařídila je vlastním vybavením. Centrála v Praze se v současné době potýká s problémem nedostatečné kapacity, jelikož počet zaměstnanců se neustále zvětšuje a prostory jsou již téměř maximálně využity. Společnost dále disponuje majetkem v podobě vozového parku sedmi automobilů. Jedná se o dva vozy Škoda Fabia, Škoda Octavia, Škoda Rapid, Fiat Freemont a dva vozy Ford Torneo. Mezi velmi důležitý majetek patří osobní počítače a notebooky programátorů, servery, dataprojektory, montážní prostředky, nářadí, vybavení servisních techniků a speciální diagnostické vybavení. Společnost se snaží neustále své fyzické zdroje obměňovat tak, aby byly vhodné a aktuální pro potřeby zaměstnanců a pro bezproblémový chod celé společnosti.

2.4.2 Lidské zdroje

Společnost aktuálně zaměstnává cca 50 zaměstnanců, kromě toho také dle potřeby spolupracuje s různými externími odborníky. Největším počtem jsou zastoupeni programátoři, analytici, testeři, IT specialisté, montážní technici a obchodní zástupci. Z důvodu postupného růstu společnosti bylo nutné pro hladký chod definovat organizační strukturu a stanovit nejen vedoucí pozice jednotlivých oddělení, ale také rozdělit odpovědnosti za dílčí úkoly a nastavit interní procesy.



Obr. 4 Organizační struktura společnosti XYZ s.r.o.

Z organizační struktury je patrné, že ve společnosti úplně chybí marketingové oddělení či oddělení zabývající se lidskými zdroji. Tyto funkce doposud zastávají operativně zaměstnanci obchodního oddělení či administrativní pracovníci. Pro někoho, kdo se běžně nepohybuje v prostředí takto zaměřených společností, může být problém si představit, co se odehrává v jednotlivých částech firmy a jaký je jejich primární úkol. Ke stručné charakteristice slouží příložená tabulka na další straně.

Tab. 4 Stručné představení činnosti jednotlivých částí firmy

Část společnosti	Funkce
ANALÝZA	Odborníci, zabývající se analýzou před vývojem softwaru či hardwaru. Tvoří zadání pro vývoj a obvykle odhadují náročnost práce.
VÝVOJ SQL	Tvorba a správa databází, které veškerý software využívá.
VÝVOJ HW	Definování technických parametrů, konstrukce, funkcionality prvků všech hardwarových zařízení.
VÝVOJ SW	Tvorba softwarových řešení programátory na základě analýz.
UX GRAFIKA	Návrh a tvorba uživatelského prostředí aplikací.
TESTOVÁNÍ	Testování softwaru pro odladění chyb a problémů. Odtud přicházejí podněty zpět vývoji.
SERVISNÍ TECHNICI	Výjezdy k zákazníkům, montáž a demontáž hardwaru, servis, údržba.
IT SLUŽBY	Provoz a údržba interních systémů a databází, správa a servis uživatelských instalací softwaru, implementace nových verzí, vzdálená podpora zákazníků.
HELPDESK	Zákaznická podpora, řešení servisních požadavků, poradenství s ovládáním systému, nastavením apod.
LOGISTIKA	Správa skladu a doručení veškerého zboží mezi pobočkami a směrem k zákazníkům.
SERVIS HW	Diagnostika a opravy hardwaru.
OBCHODNÍ ZASTOUPENÍ	Komunikace se stávajícími zákazníky, akvizice nových zákazníků, tvorba cenových nabídek na základě poskytnutých analýz, vyjednávání s nákupčími a případné zajištění a uskutečnění obchodního případu, správa CRM.
ADMINISTRATIVA	Účetnictví, fakturace, veškerá administrativa spojená s chodem společnosti.

Všichni pracovníci mají kvalitní zázemí pro svou práci v jednotlivých kancelářských prostorech. Sociální klima ve firmě je velmi příjemné, panuje obvykle velmi přátelská a uvolněná atmosféra. Pro stmelení kolektivu se často využívají různé teambuildingové akce, například společné cyklovýlety, squashové turnaje a závody na motokárách. I přesto, že se jedná o relativně malou firmu, je zaměstnancům poskytováno kvalitní vzdělávání v podobě různých odborných kurzů k novým technologiím a každotýdenní lekce anglického jazyka. Kromě standardních benefitů, jako je 5 týdnů dovolené či příspěvek na stravování, zaměstnanci (hlavně

z řad programátorů) oceňují možnost práce z domova. Není podmínkou, že by museli být fyzicky přítomni ve firmě a měli přesně stanovenou pracovní dobu, musí se pouze účastnit firemních porad nebo být na příjmu v dohodnutý čas. Pro obchodní zástupce a mobilní servisní pracovníky je samozřejmostí služební vůz, který mohou navíc využívat dle podmínek stanovených v zákonu o dani z příjmu i pro soukromé účely. Vedení společnosti si svých zaměstnanců váží a ví, že jsou klíčoví pro firemní úspěch. Dle přílohy poslední dostupné účetní závěrky činily náklady na zaměstnance za rok 2016 částku 20 332 tis. Kč včetně zdravotního a sociálního pojištění.

2.4.3 Finanční zdroje

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Na základě vzorce (1) v teoretické části byl z účetní závěrky společnosti vypočítán čistý pracovní kapitál společnosti.

$$\check{C}PK = 32432 - 8008$$

$$\check{C}PK = 24424$$

Zdroj: Účetní závěrka společnosti k 31.12.2016, viz příloha 2

Výsledná hodnota **24 424 tis. Kč** je kladná, tudíž společnost má dostatek finančních prostředků na svůj provoz a krytí krátkodobých závazků. Tento výsledek je poměrně vysoký a může být spojen s vyššími náklady na vlastní kapitál, jelikož společnost využívá minimálně dlouhodobých cizích zdrojů.

Rentabilita

Na základě vzorce (2) z vybraných finančních ukazatelů v teoretické části byl vypočítán ukazatel rentability ROA.

$$ROA = \frac{7685}{34628}$$

$$ROA = 0,22$$

Zdroj: Účetní závěrka společnosti k 31.12.2016, viz příloha 2

Výsledek **22 %** je velmi dobrý, ukazuje že firma je velmi rentabilní a dokáže tak využívat svá aktiva.

Likvidita

Pro poslední výpočet byl využit vzorec (3) pro zjištění běžné likvidity společnosti.

$$BĚŽNÁ LIKVIDITA = \frac{32432}{8008}$$

$$BĚŽNÁ LIKVIDITA = 4,05$$

Zdroj: účetní závěrka společnosti k 31.12.2016, viz příloha 2

Protože oběžná aktiva jsou větší než krátkodobé závazky, vyšla kladná hodnota **4,05**. Značí to, že společnost je velmi likvidní.

2.4.4 Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje se řadí například know-how, licence, patenty či různé technologie. V tomto směru je firma XYZ s.r.o. velmi silná, jelikož v oboru svého podnikání působí již mnoho let a má zavedené a stabilní jméno, vlastní pět ochranných známek na své současné či minulé produkty. Navíc také přišla s mnoho novinkami, které později následovala i konkurence. Tím vším si osvojila jedinečné know-how ve svém oboru. Toto know-how se snaží díky svým odborníkům neustále rozvíjet, posouvat kupředu a přicházet s novými inovacemi. Oproti většině konkurentů má také výhodu v tom, že pracuje nejen na vývoji vlastního softwaru a všech jeho modulů, ale také na vývoji hardwaru a vzájemné konektivitě. Což je velmi unikátní a dává této společnosti značnou konkurenční výhodu. Díky této skutečnosti si může společnost dovolit poskytnout daleko více individuálních a speciálních řešení pro své zákazníky. Firma navíc vyvíjí i vlastní diagnostické a servisní nástroje. Tyto nástroje byly a jsou konkurencí zneužívány. Již několikrát firma kvůli tomu vedla se svými konkurenty různé spory a musela kvůli těmto událostem dělat i různá preventivní opatření. Společnost k zaznamenání svého know-how využívá dvě interní sítě, jedna slouží k řízení vývoje a druhá plní funkci dokumentového serveru a zároveň skladu zdrojových kódů. Společnost se snaží jít neustále kupředu, a proto se věnuje i novým technologiím, tudíž už se nezabývá pouze produkty založenými hlavně na bázi GPS technologie, ale soustředí se také na testování a implementaci nově přicházejících technologických řešení na bázi internetu věcí. Společnost dlouhodobě spolupracuje s kvalitními partnery, kteří jsou garancí kvality. Je například certifikovaným partnerem společnosti Microsoft a dlouhou řadu let patřila k významným partnerům společnosti T-mobile. Firma se

také může pyšnit velmi zajímavým portfoliem zákazníků ve velmi specifických odvětvích, kteří již oborem svého působení deklarují, že musí využívat kvalitní a profesionální produkty (zde jsou na mysli například záchranné služby či správy a údržby silnic).

2.5 Analýza mikroprostředí

Do analýzy mikroprostředí společnosti nebyli zařazeni obchodníci ve smyslu obchodních článků (distributorů). Ty byly popsány při analýze marketingového mixu v části týkající se distribuce 2.3.3.

2.5.1 Dodavatelé

Jelikož společnost se nezabývá primárně obchodem či pře-prodejem zboží, okruh dodavatelů je proto jen velmi úzký. Mimo malé dodavatele, například kancelářských potřeb, spojovacího materiálu apod., stojí za zmínku 5 hlavních dodavatelů:

- **AI-maps** – dodavatel speciálních softwarových řešení pro práci s mapou
- **Microsoft** – dodavatel databázových řešení a CRM systému
- **Smart-Con** – dodavatel hardwaru
- **Sygic** – dodavatel mapových podkladů
- **T-mobile** – dodavatel SIM karet používaných v GPS jednotkách

S těmito hlavními dodavateli probíhá velmi úzká spolupráce. Objednávky jsou ale nepravidelné, dle potřeby a obchodních případů. Mezi dodavatele lze případně zařadit i poskytovatele finančních služeb, což je Komerční banka.

Vliv dodavatelů

Fakt, že společnost spolupracuje jen z velmi malým spektrem dodavatelů, je také spojen se specifičností daného oboru, kdy je velmi těžké najít schopného dodavatele s dostatečným know-how. Jelikož společnost XYZ s.r.o. i většina jejích konkurentů se zabývá vývojem vlastního softwaru, největší vliv mají na společnosti dodavatelé hardwaru. Většina konkurence volí dodavatele hardwaru z Číny. Naopak společnost XYZ s.r.o. využívá českého dodavatele Smart-Con, který ale není přímo závislý svou činností na výrobě hardwaru pro GPS telematická řešení, a tento hardware vyrábí přímo na zakázku dle vývoje společnosti XYZ s.r.o., a to se velmi odráží v následné ceně produktu. Pokud společnost nutně potřebuje

jednorázový softwarový vývoj specifické funkcionality externími odborníky, je opět velmi náročné najít specialisty, kteří mají dostatečné know-how. Pokud se společnosti takového dodavatele vůbec podaří sehnat, obvykle si tito specialisté také uvědomují, o jak specifické služby se jedná a mohou si klást podmínky. Z toho vyplývá, že dodavatelé na trhu GPS telematických řešení jsou velmi silní a mají na trh velký vliv, hlavně co se týče cenové politiky.

2.5.2 Zákazníci

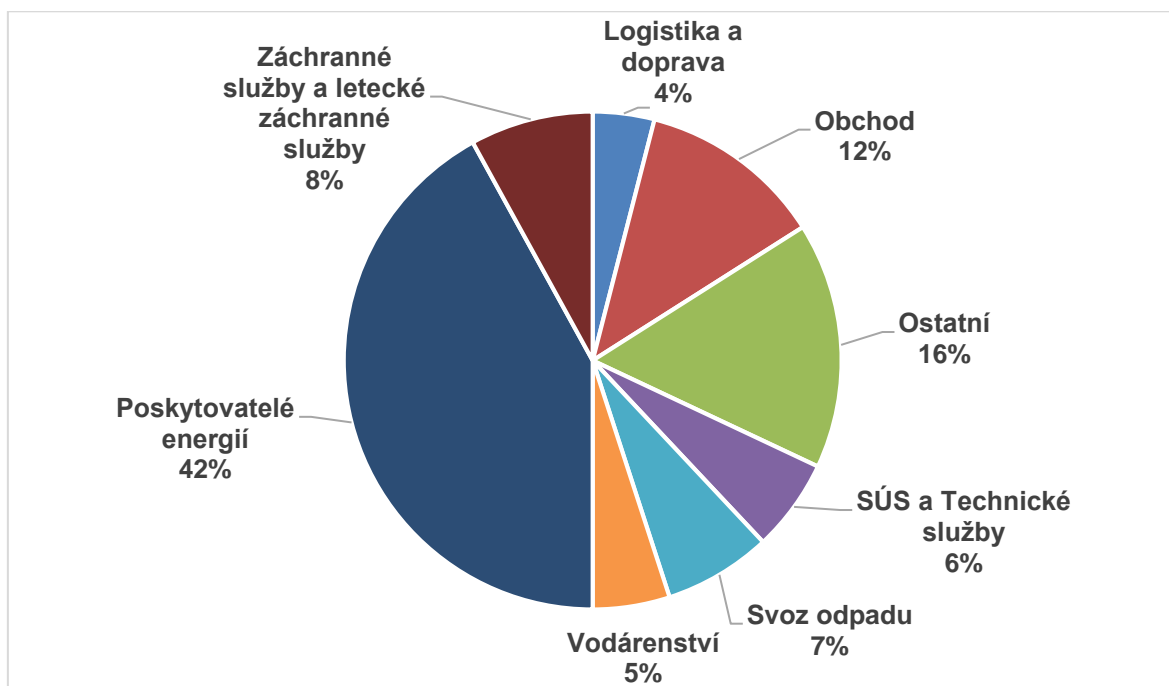
Tuzemský trh je primárním trhem společnosti, na kterém operuje. Druhým největším trhem je trh slovenský. Velmi málo zákazníků je následně i v Rumunsku a Bulharsku, ale zde se jedná o velmi malé procento zákazníků, řádově o jednotky. Zákazníci jsou z řad organizací, od malých až po velké nadnárodní společnosti. Obvykle se jedná o společnosti s větším počtem objektů, které potřebují dané objekty z různých důvodů vzdáleně spravovat, ať už se jedná o vozidla, osoby či jiné objekty, mezi které patří nejčastěji například vrtulníky, kontejnery a přívěsy. Společnost má aktuálně cca **385 aktivních obchodních vztahů** a sleduje téměř **33 000 objektů**.

Jelikož počet zákazníků je poměrně vysoký, společnost byla nucena učinit rozhodnutí ve formě pořízení CRM systému pro jejich správu. Zvolila proto řešení od společnosti Microsoft, kam přenesla detailní informace o všech zákaznících, včetně smluv, vzájemné komunikace, licenčních podmínek a servisních podmínek. K CRM navíc implementovala také tzv. servisní modul, kde mohou zákazníci hlásit své požadavky na správu vozového parku, servis, montáž, demontáž, údržbu, radu či nahlásit jakýkoli jiný problém, který se jim při používání produktů vyskytl.

Úplně **základními uživateli** systému, který společnost nabízí, jsou zákazníci, kteří mají povinnost (anebo sami chtějí) vést knihu jízd. Ať už z finančních důvodů (slev na dani, kontroly výdajů při využití služebních vozidel) či bezpečnosti práce, ale nechtějí se spoléhat na papírovou knihu jízd, ale využít mnohem přesnější, automatické a pohodlnější řešení. Tito zákazníci nejčastěji provozují nějakou obchodní činnost nebo působí v jiných nejrůznějších odvětvích. Společnou charakteristikou je, že obvykle vlastní určitou flotilu služebních vozidel a nemají na systém velké požadavky.

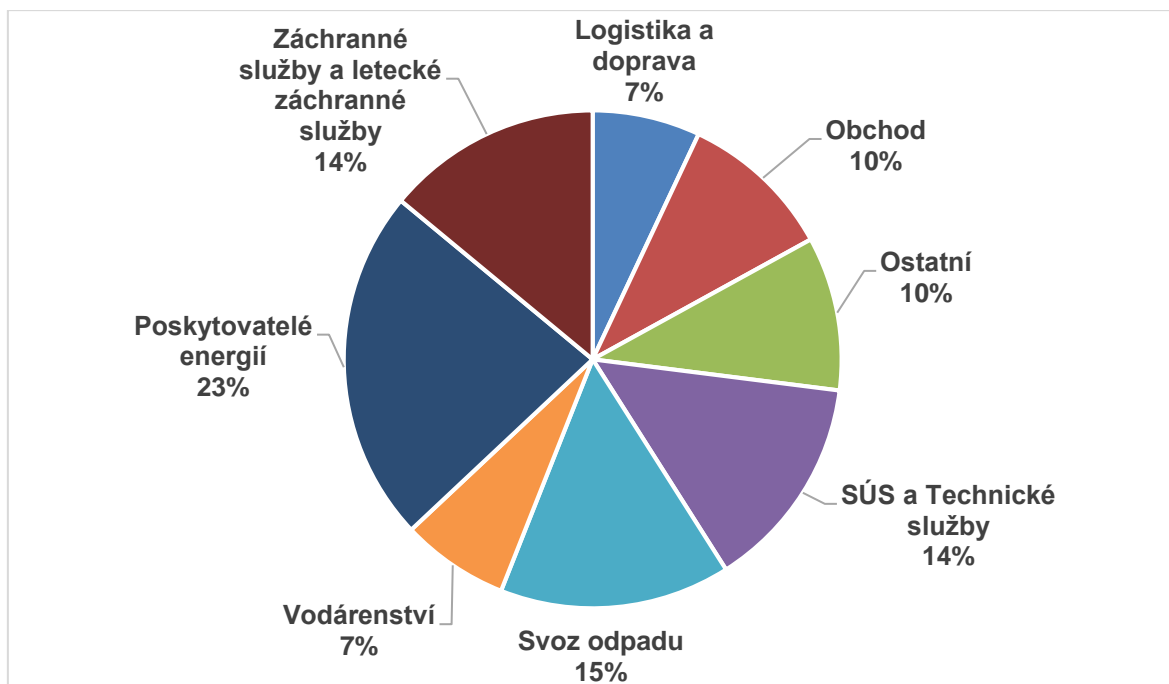
Naopak mezi **náročnějšími zákazníky** se řadí ti, kteří od systému očekávají specifické funkce a bezpodmínečně ho potřebují ke své činnosti anebo jim systém jejich činnost významně usnadňuje. Nejčastější obory činností využívající systém jsou:

- **Logistické a dopravní společnosti**
- **Poskytovatelé energií**
- **Správa a údržba silnic a technické služby**
- **Společnosti pro svoz a třídění odpadu**
- **Vodárenské společnosti**
- **Záchranné služby a letecké záchranné služby**



Zdroj: Interní data společnosti

Obr. 5 Procentuální zastoupení zákazníků na obratu společnosti dle jednotlivých oborů za období 2008–2017 (listopad 2017)



Zdroj: Interní data společnosti

Obr. 6 Procentuální zastoupení zákazníků na obratu společnosti dle jednotlivých oborů za období 2016–2017 (listopad 2017)

Dle dostupných dat z interního účetního systému a ze systému CRM a jak částečně vyplývá i z příložených grafů, lze dlouhodobě pozorovat a **klesající podíl na obratu společnosti od uživatelů se základními požadavky na systém**, kteří nejčastěji přechází z důvodu ceny ke konkurenci. **Velký rozvoj** naopak přichází v oblasti speciálních řešení pro **záchranné služby, technické služby a svoz odpadu**.

Vliv zákazníků

Společnost se věnuje více segmentům a má poměrně velký počet odběratelů. V každém segmentu se nachází velké a významné české společnosti, především v segmentu poskytovatelů energií, kteří z dlouhodobého hlediska také tvoří největší část příjmů společnosti. Tento segment je pro společnost velmi důležitý, co se týká udržení stávajících zákazníků. Tito zákazníci si samozřejmě uvědomují svou velikost, která se odráží v jejich vyjednávací síle. Neustále vyvíjí tlak na snížení cen, zvedají nároky na kvalitu, rychlost, funkčnost a hrozí přechodem ke konkurenci. Konkurenti se naopak tyto významné zákazníky snaží získat, a proto častokrát akceptují a slibují nespílitelné nároky a snižují cenu z důvodu, že takto velcí zákazníci zajišťují dlouhodobý vysoký finanční příjem a finanční stabilitu. Na druhou

stranu výhodou společnosti XYZ s.r.o. je i složitost poskytovaného řešení u nejvýznamnějších zákazníků s mnoho speciálními funkcemi, které byly vytvořeny na míru. Z toho důvodu nemohou změnit dodavatele ze dne na den, navíc systém ke svému oboru podnikání nutně potřebují a neobejdou se bez něho.

2.5.3 Konkurence

Stávající konkurence

Společnost XYZ s.r.o. se primárně věnuje GPS telematickým řešením, proto se jí nejvíce dotýká konkurence z této oblasti. V tomto segmentu nenajdeme velké množství konkurentů, maximálně desítky. Společnost za dobu svého působení na trhu svou úhlavní konkurenci zná a průběžně ji sleduje. Setkává se s ní také často u výběrových řízení potenciálních zákazníků a musí s touto konkurencí bojovat o udržení těch současných. Společnost aktuálně vede v potaz **deset nejvýznamnějších současných konkurentů**.

Tab. 5 Přehled vybraných konkurenčních společností

Konkurenční společnost	Název poskytovaného řešení
All4car s.r.o.	TAVL Czech
CCS Česká společnost pro platební karty s.r.o.	CCS Carnet
Ecofleet CZ s.r.o.	Ecofleet SeeMe, Satelitnisdovani.cz
Eurosat CS, spol. s r.o.	Auto-GPS
TLV s.r.o.	GPS Dozor
GX SOLUTIONS BOHEMIA, s. r. o.	GX FLEET
LEVEL, s.r.o.	Positrex
Tango, spol. s r.o.	Lokátory.cz
PRINCIP a.s.	Webdispečink
T-CARS SYSTEM s.r.o.	T-cars

Zdroj: interní data společnosti

Neexistují žádné oficiální statistiky o tom, jaký má kdo tržní podíl čistě na trhu poskytování GPS telematických řešení. Jako kritérium pro zhodnocení velikosti jednotlivých subjektů z ekonomického hlediska byl zvolen **čistý obrat za účetní**

období 2015. Rok 2015 byl zvolen z důvodu, že u tří z deseti společností nejsou dostupná data za rok 2016.

Tab. 6 Srovnání s konkurencí dle čistého obratu za účetní období

Pořadí	Společnost	Čistý obrat v celých tis. Kč za rok 2015
1	CCS Česká společnost pro platební karty s.r.o.	11 053 153
2	Eurosat CS, spol. s r.o.	180 167
3	PRINCIP a.s.	165 443
4	XYZ s.r.o.	61 190
5	GX SOLUTIONS BOHEMIA, s. r. o.	34 546
6	T-CARS SYSTEM s.r.o.	34 106
7	LEVEL, s.r.o.	28 441
8	Ecofleet CZ s.r.o.	21 747
9	Tango, spol. s r.o.	20 032
10	TLV s.r.o.	16 775
11	All4car s.r.o.	3 844

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů jednotlivých subjektů dostupných na www.or.justice.cz

Z možného srovnání lze zjistit, že společnost XYZ s.r.o. je dle čistého obratu **čtvrtou nejvýznamnější společností**. Mnoho konkurentů se ale nezabývá primárně pouze nabídkou stejných produktů a služeb, ale jejich pole působnosti je daleko širší. Toto srovnání proto není bohužel pro společnost úplně relevantní, protože to nevyovídá o faktické situaci na poli poskytování GPS telematických řešení a nelze z tohoto srovnání vyčíst, jak velkou část na tomto obratu tvoří poskytování stejného či podobného řešení. Například společnost CCS, která je dle obratu jednoznačným lídrem, se zaměřuje primárně na poskytování tankovacích karet a služeb s nimi spojených, a tudíž tato činnost generuje převážnou část obratu. Naopak poskytování GPS telematických služeb je činnost pouze doplňkovou. Dalším důležitým faktem je, že velké procento konkurence se zaměřuje na nabídku standardizovaného, univerzálního řešení, kdy vyvíjí určitý software, který odpovídá požadavkům většiny běžných zákazníků (k tomu nabízí standardizovaný hardware). V případě nějakých zvláštních požadavků již častokrát nastává problém, například z důvodu, že daná konkurence svůj hardware sama nevyvíjí, a tudíž ho neumí přizpůsobit. Častokrát také nemá ani dostatečnou

kapacitu odborníků na úpravu a tvorbu speciálního softwarového řešení nebo nemá dostatečné know-how na daný specifický požadavek.

Mystery shopping stávající konkurence

Pro účely společnosti, a současně jako vhodné doplnění této práce, byl pro doplňující srovnání s konkurencí proveden v prosinci 2016 primární průzkum, mystery shopping, za **účelem analýzy poskytovaných služeb a srovnání cen**. V rámci tohoto mystery shoppingu bylo u výše zmíněných konkurentů poptáno řešení pro 30 vozidel. Průzkum se zaměřil na šest základních a sedm rozšířených funkcionalit, které jsou popsány v příloze č. 1 této práce a jsou zákazníky nejčastěji požadovány. Následně proběhla analýza a vyhodnocení obdržených nabídek.

Z důvodu citlivosti dat a přání společnosti XYZ s.r.o. zde nemohou být přesná data publikována, pouze jejich závěry. Z průzkumu vzešlo, že základní požadavky by splnilo 8 z 10 konkurenčních společností, přičemž zbylým dvěma chyběla pouze jedna funkcionalita. Všechny požadavky by dokázaly splnit pouze tři společnosti. Ostatní společnosti na tom nebyly o moc hůře, průměrně dokázaly splnit 10 z 13 celkových požadavků. Z porovnaných cen se ukázalo, že ceny za využívání online systému jsou velmi podobné a pohybují se u všech společností v rozmezí od 155-200 Kč za sledovaný objekt za 1 měsíc. Větší rozdíl cen byl však u cen používaného hardwaru, kde základní jednotky konkurentů jsou výrazně levnější než jednotky společnosti XYZ s.r.o., některé až o 60 %.

Závěr z tohoto průzkumu je, že **nejběžnější požadavky většiny zákazníků umí dnes bez problému nabídnout i konkurence**, dokonce za výhodnější cenu, pokud se jedná o standardizované, necustomizované řešení.

Nová konkurence

Kromě současné konkurence, která je pro společnost stěžejní a nabízí stejně technologicky vyspělá řešení, existuje i nová potenciální konkurence. Mezi tu se řadí například mobilní operátoři, kteří čím dál tím více rozšiřují své portfolio produktů a služeb. S jednoduchým telematickým řešením pro osoby a automobily aktuálně přicházejí na trh společnosti T-mobile, O2 i Vodafone. Tyto řešení mobilních operátorů mají být určena pro nenáročného uživatele, nabízejí pouze velmi základní funkcionalitu bez jakékoli individualizace, ale jejich nespornou výhodou je obvykle

nízká cena, která vnáší tlak na snižování cen všech poskytovatelů na trhu GPS telematickými systémy.

2.5.4 Substituční výrobky

K funkci všech nabízených systémů na trhu je důležité využití dat z globálních družicových polohových systémů. Zde existuje více poskytovatelů, podstata této technologie se ale nemění. Kromě nejrozšířenějšího amerického GPS existují ruský poskytovatel GLONASS či evropský systém GALILEO. Nejmodernější systémy pro přesnost dnes využívají kombinaci všech tří poskytovatelů (Rao, 2010). Objevují se technologie a sítě, které spíše rozšiřují dosavadní výrobky na bázi funkce globálních polohových systémů. Je to především z důvodu přicházející éry autonomních objektů, kdy pouze globální polohové systémy pro přesnost a bezpečnost nestačí. Sice se hovoří dokonce i o jejich úplném nahrazení, kdy se využijí chytré sítě, mobilní sítě, Wi-Fi či rádiové a televizní vysílání. To by mohlo přinést výrazné změny a nové konkurenty, vše je ale zatím ve fázi výzkumu. Tím se zabývá například laboratoř Aspin <http://aspin.ucr.edu/> (Javůrek, 2016).

2.5.5 Veřejnost

Na každou společnost může být také kladena pozornost z řad veřejnosti, ať už z obecné, tak například v podobě spotřebitelských hnutí či vlády (Jakubíková, 2008). Společnost XYZ s.r.o. není primárně předmětem takové pozornosti, ale jsou jím zákazníci, kterým dodává své produkty a služby. Typickým příkladem jsou například záchranné či technické služby. Jakmile by nastal nějaký problém s funkčností systému, který by se zásadně promítl do fungování těchto subjektů, pozornost by se mohla přenést právě na společnost XYZ s.r.o., která stojí v pozadí, a to by mohlo kromě vysokých smluvních pokut také poškodit její dobrou pověst a ovlivnit její případnou budoucnost.

2.6 Analýza makroprostředí

K analýze vnějšího prostředí, které firma nemůže svým chováním ovlivnit, byla použita základní PEST analýza, zabývající se převážně faktory v České republice, jelikož společnost XYZ s.r.o. má sídlo na území ČR a podniká dle české legislativy.

2.6.1 Politicko-právní faktory

Společnost se musí řídit veškerou legislativou k podnikání v České republice. Důležité je zmínit hlavní faktory, které se jí ať už v minulosti či současnosti dotknuly či se v budoucnosti mohou dotknout. Obecnou a významnou událostí bylo uvedení v platnost nový občanský zákoník (NOZ) a zákon o obchodních korporacích (ZOK) od 1.ledna 2014, které tak nahradily původní občanský a obchodní zákoník. Tyto zákony se v mnoha směrech dotýkají i působení společnosti s ručením omezeným, například v úpravě zakladatelských smluv, základního kapitálu a vkladů, práv a povinností jednatele a společníků, nakládání s podíly ve společnosti apod. (TOGOTO, 2013). Dalším důležitým zákonem, který ovlivňuje jak přímo společnost, jelikož vlastní služební vozy, tak hlavně zákazníky, je zákon o daních z příjmu. Pokud si zákazník chce upravit základ daně, vlastní více než tři vozidla a neuplatňuje paušální odpočet, musí vykazovat výdaje pomocí evidence nákladů spojených s vozidlem (knihou jízd), ať už v papírové či elektronické podobě. Papírová podoba se ale často potýká s problémem prokázání správnosti uvedených údajů, v tomto směru se upřednostňuje speciální software (Soukupová, 2008). Pokud by nastala v tomto případě nějaká změna a nebyla motivace zákazníků vést evidenci nákladů spojených s provozem vozidla, společnost XYZ s.r.o. by mohla přijít o určitou část svých zákazníků, kteří využívají její systém právě a pouze za tímto účelem. Druhým faktorem, který velmi ovlivňuje, co musí poskytovaný systém společnosti umět nabídnout, je nařízení vlády č. 168/2002 Sb., které se týká povinných přestávek při řízení vozidla z důvodu bezpečnosti práce (Bezpečnost práce info, 2017)

Společnost působí na trhu organizací a provádí veškeré platby pomocí bankovního převodu, proto se na ní nevztahuje povinnost o elektronické evidenci tržeb (Etržby, 2017). Jelikož společnost pracuje ve velkém množství s různými daty o uživatelích systému, pravděpodobně se na ní ale bude vztahovat obecné nařízení o ochraně osobních údajů GDPR v evropském prostoru, které vstoupí v platnost 25. května 2018 (GDPR, 2017).

2.6.2 Ekonomické faktory

S rostoucí výkonností ekonomiky, o které vypovídá dle ČSÚ i meziroční růst HDP ve 3. čtvrtletí roku 2017 o 5 % (ČSÚ, 2017a), a také s klesající nezaměstnaností,

kde odhad pro 3. čtvrtletí 2017 je rekordních 2,8 % (ČSÚ, 2017b), společnost XYZ s.r.o. pozoruje, že od zákazníků roste poptávka po kvalitních produktech za nejlepší přijatelnou cenu, ale vstupy se naopak zdražují. Jedná se hlavně o cenu práce. Hlavně na poli programátorů a všeobecně IT specialistů je velký nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a požadovaná mzda v tomto oboru neustále roste. Dle predikce ministerstva financí se kladný vývoj ekonomiky předpokládá i v posledním čtvrtletí roku 2017 a také v celém roce 2018. Také se předpokládá růst inflace na 2,4 %, to by se mohlo dotknout cen produktů a služeb společnosti (Ministerstvo financí ČR, 2017).

2.6.3 Sociokulturní faktory

Nedostatek kvalifikovaného personálu je způsoben i větší fluktuací pracovníků a celkovou situací na trhu práce. Nejen, že po odbornících je daleko větší poptávka než dříve (Žák, Zajíc, 2017), ale i zaměstnanci dnes mají daleko větší nároky, očekávají příjemné pracovní prostředí, benefity a jedno celoživotní zaměstnání již není trendem. Naopak získávání různých zkušeností, ideálně i zahraničních, je aktuálně to, co zaměstnanci chtějí, a tudíž je pro společnosti velmi obtížné si kvalifikované zaměstnance udržet. Zákazníci zase očekávají jednoduchost řešení, snadnou dostupnost, kompatibilitu a hlavně mobilitu. Pokud IT firma dnes vytváří nějaký software, dříve či později narazí na poptávku od zákazníků po verzi pro mobilní zařízení. Navíc s rostoucím výkonem a technologickým pokrokem, uspěchanou dobou kolem nás, roste i potřeba rychlosti používaných systémů, ale také rychlosti dodání řešení. To vše přináší větší a větší nároky na společnost, která se těmto trendům musí přizpůsobovat a být více a více produktivní, pokud chce být konkurenceschopná.

2.6.4 Technologické faktory

It odvětví a veškeré technologie jsou dnes neuvěřitelně dynamické odvětví, kde jakékoli zaváhání může znamenat velmi rychlý obrat, i negativní, v dalším působení společnosti. Využití technologie GPS, což je primární oblast, kterou se společnost XYZ s.r.o. zabývá, se neustále rozrůstá a využívá k novým činnostem. Například Hájková (2017) uvádí, že některé pojišťovny v ČR začínají využívat telematická řešení ke sledování řidičů a jejich jízdního stylu a na základě toho následně upravují ceny povinného ručení. Navíc vznikají úplně nové technologie, které stávající

technologii GPS buďto doplňují anebo mohou úplně nahradit, více v 2.5.4 Substituční výrobky. Trendem je vzájemná propojitelnost a komunikace veškerých zařízení, sběr velkého množství informací, jejich následné využití pro větší efektivitu, a v neposlední řadě také automatizace. Jedná se o tzv. čtvrtou průmyslovou revoluci. Pro společnost je pravděpodobně největší hrozbou to, že základní funkce, které nabízí ve svém systému, začínají implementovat výrobci sledovaných objektů do svých produktů přímo z výroby, jedná se převážně o osobní a nákladní automobily (ŠKODA AUTO, 2017). Navíc složitost automobilů je čím dál tím větší a instalace externího zařízení je víc a víc problémová a obtížná, protože výrobci se snaží udržet absolutní kontrolu nad celým vozem a nepodporují nezávislé řešení třetích stran. Další skutečnost, která může přinést určité komplikace, jsou homologační nároky a velká odpovědnost za jakýkoli zásah do vozidel. Nový segment IoT, kterým se společnost zabývá, je teprve na relativním počátku a nabízí nepřehledné množství potenciálního využití a inovace, tyto technologie nejsou ale dlouhodobě používány a není známo, jaké případné problémy mohou při jejich využívání nastat a jaký mohou mít případný dopad. Kromě využití v dopravě lze nalézt i velké potenciální uplatnění ve městech, která chtějí moderní technologie využívat pro zkvalitnění života, zvýšení efektivity provozu, zlepšení životního prostředí. Tyto projekty se nazývají jako SmartCities (SmartPrague, 2017).

2.7 SWOT analýza

Na základě provedené analýzy marketingového mixu, analýzy vnitřního prostředí, mikroprostředí a makroprostředí byly nejvýznamnější zjištění v podobě silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb shrnuty pomocí SWOT analýzy - Tab. 7 na další straně.

Tab. 7 SWOT analýza společnosti XYZ s.r.o. vycházející ze situační analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Zaběhlá společnost – 23 let zkušeností • Jedinečné know-how, ochranné známky na produkty • Kontrola nad celým systémem, vlastní servisní zázemí • Vlastní vývoj softwaru i hardwaru, možnost tvorby zákaznických požadavků na míru • Kvalitní základna odborníků, jasně definovaná organizační struktura • Finanční stabilita vyplývající ze základní finanční analýzy • Vlastní servisní nástroje • Rozvinuté interní systémy pro vývoj, správu souborů a CRM pro práci se zákazníky • Dobré a dlouhodobé vztahy s dodavateli • Vlastní zákaznická aplikace pro zákazníky • Kvalitní hardware od českého dodavatele 	<ul style="list-style-type: none"> • Společnost se nevěnuje marketingovému plánování, chybí marketingové oddělení • Chybějící vize a mise společnosti • Malé kapacity prostor na centrále v Praze • Zneužití hardwaru a servisních nástrojů konkurencí • Chybějící alternativa dodavatelů • Chybějící síť distributorů • Pouze základní využití CRM systému • Vyšší cena základního hardwaru oproti konkurenci • Odchod základních uživatelů ke konkurenci • Nedostatky obchodních zástupců ve znalosti produktu • Zastaralé webové stránky • Nedostatečná podpora prodeje a přímý marketing • Neaktivita na existujících sociálních sítích společnosti • Nedostatečná komunikace s veřejností a okolím firmy
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s pojišťovny a nabídka modulu pro vyhodnocování stylu jízdy řidiče • Internet věcí (IoT) • Zákazníci požadující customizaci řešení • Ekonomický růst, zvýšení poptávky po produktech • Vznik a rozvoj nových technologií kompatibilních s GPS • Rostoucí poptávka po doplňkových službách • Poptávka po mobilních platformách • Poptávka po pronájmu kompletního řešení za daný měsíční poplatek • Odborné veletrhy • Projekty chytrých měst (Smart cities) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementace řešení, které společnost nabízí, přímo výrobcí automobilů • Konkurence v podobě mobilních operátorů • U všech poboček hrozba zdražení nájemného z důvodu situace na trhu nemovitostí • Pozornost médií a veřejnosti při nefunkčnosti systému a dopadu na klíčové zákazníky • Dopady nařízení o ochraně osobních údajů GDPR • Zvyšující se cena práce • Rostoucí inflace • Nedostatek kvalitních programátorů na trhu práce a fluktuace zaměstnanců • Homologační podmínky produktů

3 Návrh marketingového plánu společnosti XYZ s.r.o.

Na základě situační analýzy v kapitole 2 byl v třetí části práce autorem vytvořen návrh marketingového plánu na období **2018–2020** včetně definování vize a poslání společnosti.

3.1 Vize společnosti

Rozvíjet naše know-how a vypracovat si pozici jedničky mezi poskytovateli oborových a zákaznických řešení v oblasti GPS telematických systémů. Rozvinout vývoj a využití technologií IoT a nabízet tak kompletní, efektivní a jedinečné řešení pro naše zákazníky včetně doplňkových služeb. To vše při kontinuálním zlepšování kvality našeho systému a udržení kontroly nad všemi jeho součástmi.

3.2 Poslání společnosti

Jsme přední dodavatel telematických a IoT řešení. Chceme poskytovat kvalitní, moderní, efektivní a spolehlivá řešení pro sledování a správu objektů. Náš systém neustále inovujeme a přicházíme s možnostmi, které jsou významným přínosem pro naše zákazníky a jejich obory činností. Celý systém máme pod kontrolou a soustředíme se na speciální oborová řešení, vždy se tak snažíme splnit zákaznická přání a individuální požadavky.

3.3 Executive summary, celkové shrnutí

Prostředí na trhu GPS telematických systémů je velmi konkurenční a vyhovět běžným zákazníkům umí bezproblémově všichni konkurenti. Navíc do odvětví přicházejí i společnosti z řad mobilních operátorů, a dokonce některé základní funkcionality začínají implementovat i sami výrobci automobilů. Mezi nejvýznamnější silné stránky společnosti patří **vysoká kvalita poskytovaných řešení**, velmi specifická a **významní oborová řešení**, zakázková řešení na míru a **know-how v oborových řešeních**. Společnost také pomalu začala testovat nové prvky technologie IoT, která by mohla být velkým přínosem a konkurenční výhodou. Společnost by proto měla další možnosti využití analyzovat, pustit se do vývoje a implementace komplexního řešení i na bázi IoT a tím následně oslovit stávající i nové zákazníky jak ze současných, tak z nových segmentů trhu. Nejen tyto faktory vedly k tomu vydat se **strategií diferenciací a rozvoje produktu**, přičemž se speciálně zaměřit na **vybrané rostoucí segmenty zákazníků** z řad **záchranných**

služeb, svozu odpadu a technických služeb. Kromě stávajících trhů by měla být provedena analýza možností vstupu na **západní trhy**.

Byly definovány dva finanční cíle, v podobě **meziročního 7 % růstu tržeb a snížení nákladů na hardware o 5 %**. Současně byl definován jeden hlavní obecný cíl, a to **vytvořit marketingové oddělení**, které se bude věnovat marketingovému plánování, řízení a činnostem s tím spojeným. Pro marketingové plánování by společnost měla využít především již **existující CRM systém**, který tyto možnosti nabízí. Rozpočet by měl být vytvořen **procentem z obrátu**. Celkové naplnění by mělo být kontrolováno průběžně, čtvrtletně by měly být uskutečněny schůze a celý plán bude revidován po uplynutí 1 roku.

3.4 Situační analýza, SWOT analýza

Situační analýzou a SWOT analýzou se zabývá druhá kapitola této práce.

3.5 Marketingové cíle, problémy

Finanční cíle:

- Zvýšit každoročně tržby minimálně o 7 %.
- Snížit náklady na současný hardware o 5 %.

Obecné cíle:

- Vytvořit marketingové oddělení, najmout či vyhradit personál, který se této činnosti bude věnovat.

Obecné problémy:

- Cenový tlak konkurence, odliv základních zákazníků, nově vstupující konkurenti.

3.6 Marketingová strategie

Na základě analýzy bylo zjištěno, že společnost XYZ s.r.o. se dle obrátu neřadí mezi vůdce trhu, ale že mezi hlavní silné stránky společnosti patří vlastní vývoj softwaru i hardwaru a možnost customizace řešení. Navíc byla také zjištěna neschopnost cenové konkurence v oblasti nabízeného hardwaru. Tyto skutečnosti byly hlavním impulsem pro to, vydat se cestou **strategie diferenciaci a rozvoje produktu**. To znamená zaměřit se na odlišení nabízených produktů a služeb pro významné

a velké zákazníky se specifickými potřebami, kteří budou ochotni investovat náklady do případného vývoje specifického řešení.

3.6.1 Vymezení cílového trhu

Rozvíjet nadále aktivity na aktuálních trzích (Česká republika, Slovensko, Rumunsko, Bulharsko) a analyzovat možnosti na západních trzích, především v Německu. Soustředit se na zákazníky z řad organizací, kteří pro obor své činnosti mají potřebu spravovat pohyblivé či stacionární objekty, požadují **speciální zakázkové řešení na míru, vysokou kvalitu a uvítají nové technologie**, které dnešní doba nabízí. Kromě poskytovatelů energií, kteří jsou stále nejvýznamnějšími zákazníky, se zaměřit především na tři rozvíjející se obory:

- **Záchranné služby**
- **Technické služby**
- **Svoz odpadu**

S rozvojem využití technologie IoT oslovit všechny stávající zákazníky s novými možnostmi, tím získat nové objednávky a posílit jejich vazbu ke společnosti. Oslovit také nové zákazníky v oblasti **dopravy a logistiky, energetiky, odpadového hospodářství, vodohospodářství** a zapojit se do projektů „**chytrých měst**“, které tyto technologie chtějí využívat za účelem zvyšování kvality života a správy věcí veřejných. Jak bylo zjištěno z PEST analýzy, jistý potenciál by mohl být i u zákazníků z řad pojišťoven.

3.6.2 Produktová strategie

Pokračovat v nastaveném směru, tudíž v oblasti softwaru zachovat jeden modulární systém, který bude doplňován o nové moduly se specifickými funkcionalitami, ať už dle obecného trendu či dle specifických zákaznických potřeb. Navíc existující systém **rozšířit o možnost nových funkcionalit na bázi IoT** a odlišit se tak od konkurence, která GPS a IoT technologie zatím nepropojuje. V neposlední řadě převést všechny zbývající zákazníky, kteří ještě používají offline verzi softwaru, do online prostředí. Soustředit se hlavně na nabídku zakázkových speciálních řešení, a tím si udržet exkluzivitu a zároveň prohlubovat know-how v jednotlivých oborech. Celý systém musí být také responzivní a dostupný pro mobilní zařízení.

V oblasti **hardwaru** zachovat nastavené nároky na **nejvyšší kvalitu** i za předpokladu vyšší ceny, revidovat a optimalizovat požadavky na hardware, tím případně docílit snížení nákladů. Na základě provedené analýzy dále rozšířit nabídku hardwaru o produkty IoT, zejména o senzory a akční členy.

Kontinuálně zvyšovat kvalitu a podíl nabízených služeb zákazníkům, především klást důraz na kvalitu a rychlost služeb zákaznického servisu, využít k tomu systém CRM, rozvíjet zákaznický portál a implementovat do něj objednávkový a fakturační modul. Nabídnout zákazníkům **pronájem celého kompletního systému**, včetně hardwaru. Do tohoto pronájmu případně rozložit i náklady na vývoj specifických funkcionalit. Tím vším zatraktivnit nabídku a oprostít zákazníky od velké počáteční jednorázové investice, která je častým blokem při získání nových zákazníků.

3.6.3 Cenová strategie

Jelikož se společnost zaměřuje především na kvalitu svých produktů a jedinečnost nabízeného řešení, pokračovat v **nákladově orientované strategii určení ceny**. Současně by však společnost měla také zhodnotit kupní sílu jednotlivých zákazníků na B2B trhu a nabídku individuálně přizpůsobit dle poptávky. Cena by tak měla odpovídat jedinečnosti nabídky a speciálním úpravám na přání, neměla by klesnout pod cenu nákladů, ale zároveň musí být v mezích, které je zákazník ochoten zaplatit. Individualizace nabídek by měla být úkolem primárně pro obchodní zástupce a vedení společnosti, na základě podkladů vývojových analytiků zabývajících se náročností zakázky. Nově také nacenit pronájem kompletního řešení, včetně hardwaru, který si doposud zákazníci museli odkoupit.

Začít uplatňovat **slevy** pro stálé a věrné zákazníky, jak na hardware, tak na případný dodatečný vývoj softwaru, například v podobě 10% slevy, a tím je motivovat k potenciálnímu rozvoji stávajícího řešení a novým objednávkám. Nabídnout slevu pronájmu systému či pouze servisních služeb v případě uzavření dlouhodobých smluv a zajistit tak dlouhodobý příjem finančních prostředků.

Při uvedení nabídky nových modulů a hardwaru postupovat stejně, a to nákladově orientovanou cenou takovou, aby pokryla návratnost investic do vývoje, současně však zohlednit jedinečnost řešení, poptávku a kupní sílu zákazníků.

3.6.4 Distribuční strategie

Z důvodu minulé zkušenosti s následkem rozvázání spolupráce s veškerými standardními distributory, dále také specifického a velmi individualizovaného řešení, udržet celý řetězec **pod vlastní kontrolou** bez využití mezičlánků. Zaměřit se na perfektně nastavené procesy a tok informací uvnitř společnosti tak, aby všechna oddělení byla schopna zajistit maximální hodnotu pro zákazníka. V situacích, kdy jednání neprobíhá přímo u zákazníka, volit pro jednání o případných obchodech takové místo, aby vypovídalo o exkluzivitě řešení a profesionalitě společnosti. Toto souvisí i s potřebou vyhledání nového a moderního zázemí společnosti s vhodnými jednacími prostory. Dalším stěžejním bodem z pohledu distribuce je vyvinout maximální úsilí pro zrychlení dodávky řešení, především v analytické a vývojové části procesu, která se často pohybuje i v řádu několika měsíců, a v následné zákaznické podpoře. Udržovat dlouhodobou a ověřenou spolupráci se slovenským partnerem, který zajišťuje kromě vývoje všechny činnosti pro východní trhy.

3.6.5 Komunikační strategie

Pomocí komunikačního mixu udělat maximum pro to, aby se společnost diverzifikovala od konkurence, dle vymezené obecné strategie. Za tímto účelem využít nové prvky komunikačního mixu a také se zaměřit na nedostatky, které vyplynuly z provedené analýzy. Osobní prodej je na B2B trhu stěžejní, společnost by v tomto směru měla zapracovat na vzdělávání obchodních zástupců a na kontrole jejich znalostí, aby mohli odvádět svou práci na 100 %. Měli by být schopni zákazníkům vysvětlit, jaké jsou hlavní výhody řešení společnosti XYZ s.r.o. a proč právě jejich nabízené řešení je to pravé. Také by měli umět pracovat s individuální nabídkou ceny a odhadnout, jakou cenu nastavit dle konkrétní situace, zákazníka a například podmínek výběrového řízení. V oblasti přímého marketingu se zaměřit hlavně na nové webové stránky, kde by se **společnost měla prezentovat jako specialista na oborová a zakázková řešení** pro oslovení nových zákazníků z rostoucích segmentů, především zákazníků z řad organizací operujících v oblasti svozu odpadu a technických služeb. V ideálním případě tyto potenciální zákazníky také kontaktovat telefonicky a podpořit je emailovým představením nabízeného řešení a možnostmi, které společnost nabízí a všemi případnými benefity. V oblasti podpory prodeje se zaměřit na účast na specializovaných veletrzích, zabývajících

se technologiemi GPS a IoT, ale také na oborových veletrzích, které jsou určeny například pro společnosti na svoz odpadu či technické služby. Kromě veletrhů se také zaměřit na ukázkou reálných řešení v praxi, například v podobě uspořádání exkurze pro potenciální zákazníky u nejvýznamnějších zákazníků z oboru, kteří využívají řešení společnosti. V oblasti reklamy pokračovat nastaveným směrem. Především se veškerou reklamou snažit přiblížit a vysvětlit, co společnost nabízí, jaké jsou hlavní výhody řešení pro zákazníky a proč by si zákazník měl takové řešení pořídit. Primárně důležité je vyjádřit a vyzdvihnout odlišnosti a výhody oproti konkurenci. Vhodným nástrojem jsou například prezentační videa či poskytování kvalitní a funkční demo verze systému. V oblasti sociálních sítí se zaměřit především na síť LinkedIn, kde se dají spíše získat zákazníci z trhu organizací, lze tam také navázat spojení s případnými odborníky či novými potenciálními zaměstnanci. Ostatní sítě společnost může využít jako obecný informační kanál pro zvýšení povědomí zákazníků, ale měla by se jim aktivně věnovat. V opačném případě by bylo vhodné spíše tyto kanály přestat využívat úplně, pokud na nich společnost bude neaktivní. V oblasti Public Relations pomocí nových webových stránek publikovat takzvané případové studie, na kterých společnost popíše implementaci řešení u vybraných zákazníků včetně vyjmenování přínosů a finančních úspor.

3.7 Programy činností

Na základě cílů a doporučené strategie byly navrženy následující aktivity. Byly uvedeny pouze nové doporučené aktivity, které by měly napomoci k dosažení cílů společnosti, udržitelnému růstu a zkvalitnění služeb. Ty lze nalézt v tabulce č.8. Většina navržených aktivit lze provést v rámci společnosti vlastními silami, ostatní závisí z velké části na nabídce externích dodavatelů, důkladných analýzách či například aktuální nabídce na trhu. To, které aktivity společnost v daných letech opravdu realizuje, také záleží na stanoveném rozpočtu, kterému se věnuje následující subkapitola 3.8.

Tab. 8 Doporučené aktivity pro naplnění marketingových cílů

Aktivita / Problém	Cíl	Odpovědnost	Doporučený časový horizont
Vyhledání dodavatele, analýza a implementace opatření pro nařízení GDPR	Splnění nařízení o ochraně osobních údajů	Ředitel společnosti, externí dodavatel	Do 25.5.2018
Utvoření marketingového oddělení, 2 pracovníci	Marketingové řízení a plánování společnosti	Ředitel společnosti, administrativní podpora	Do 1 roku
Analýza rozvoje využití a nabídky IoT technologií	Podklad pro vývoj nových modulů a funkcionalit	Vývoj, marketingové oddělení	Do 1 roku
Analýza procesů zákaznické podpory a zlepšení služeb	Zvýšení kvality služeb a zákaznické spokojenosti	Zákaznická podpora	Do 1 roku
Pronájem celého řešení včetně HW	Zatraktivnění nabídky zákazníkům, zajištění stabilnějšího příjmu finančních prostředků	Obchodní oddělení, marketingové oddělení	Do 1 roku
Revize požadavků na primární HW, vozidlovou jednotku	Snížení nákladů	Vývoj HW	Do 1 roku
Definování slev a slevových podmínek pro zákazníky	Zatraktivnění nabídky, udržení zákazníků, motivace k opakovanému nákupu	Marketingové a obchodní oddělení	Do 1 roku
Analýza segmentu pojišťoven	Nový segment zákazníků	Marketingové oddělení, obchodní oddělení	Do 1 roku
Vytvoření nových webových stránek	Oslovení nových zákazníků	Marketingové oddělení	Do 1 roku
Nové prostory centrály společnosti	Navýšení kapacit	Ředitel společnosti	Do 2 let
Do servisního zákaznického systému implementovat fakturační a objednávkový modul	Zlepšení a zjednodušení zákaznických služeb	Ředitel společnosti, It oddělení, externí dodavatel	Do 2 let
Analýza podmínek na západních trzích, především Německo	Průzkum potenciálního růstu a vstupu na nový trh	Marketingové oddělení	Do 2 let
Vývoj IoT softwaru a hardwaru, implementace do stávajícího řešení	Diverzifikace, oslovení nových zákazníků, nabídka nových funkcionalit	Vývoj	Do 3 let
Vzdělávání obchodních zástupců	Zlepšení kvalifikace a odbornosti a vědomostí o produktu	Vedoucí obchodního oddělení	Průběžně

Aktivita / Problém	Cíl	Odpovědnost	Doporučený časový horizont
Telefonická a emailová kampaň	Oslovení nových zákazníků ze specifických segmentů	Obchodní oddělení	Průběžně
Identifikace potenciálních veletrhů a účast na těchto veletrzích	Propagace společnosti, oslovení nových zákazníků	Marketingové oddělení, obchodní oddělení	Průběžně
Tvorba prezentačních videí	Představení řešení zákazníkům zajímavou formou	Marketingové oddělení	Průběžně doplňovat dle nových funkcionalit
Správa sociálních sítí	Prezentace společnosti, navázání nových kontaktů	Marketingové oddělení	Průběžně
Tvorba případových studií	Zvýšit atraktivitu řešení na reálných případech	Marketingové oddělení	Průběžně

3.8 Rozpočet

Doposud společnost fungovala na bázi **libovolné alokace nákladů**, to znamená, že se neřídila dle žádné analýzy či strategie a rozpočet neplánovala. Ze strany společnosti autorovi také nebyla poskytnuta data o nákladech a jejich přesném využití z minulých let. Společnost vynakládala prostředky na operativní úrovni na základě volných finančních prostředků a aktuálního prodeje (ten je velmi závislý na velkých zakázkách v jednotlivých letech).

Prvotní rozpočet na marketingové aktivity by dle autora společnost měla nastavit v podobě **10 % z obrátu za rok 2017**, který při tvorbě této práce ještě není znám. Následně by XYZ s.r.o. měla pro řízení rozpočtu využít **marketingový modul v CRM**, který má společnost dostupný. Tento modul je pro to speciálně určený, lze tam celý marketingový plán přenést, včetně plánování veškerých jednotlivých aktivit, kontroly rozpočtu, proinvestovaných nákladů a vyhodnocování kampaní. Následně na základě průběžné situace, lze marketingový plán upravovat dle dostupných financí, potřeb a příležitostí, což je dnes běžnou praxí v takto dynamických oborech jako je IT. Podle úspěšnosti by společnost měla následně zvážit, zda byl tento přístup ke stanovení rozpočtu úspěšný, případně upravit procentuální výši či zvolit jinou metodu stanovení rozpočtu.

3.9 Kontrola

Kontrola by měla být prováděna průběžně. Díky nástrojům, statistikám, grafickému znázornění je pro tuto činnost vhodným nástrojem také systém CRM, který umí marketingový modul propojit s těmi ostatními, takže lze například porovnávat tržby, akvizici nových zákazníků, zastoupení jednotlivých odvětví zákazníků či zákaznickou spokojenost z propojeného modulu. Pomocí tohoto systému porovnávat dosavadní situaci s naplněním jednotlivých cílů a plnění jednotlivých aktivit. V případě problémů by měla proběhnout konfrontace s odpovědnými osobami a plán upravit či zajistit nápravná opatření. Čtvrtletně by se měly konat schůze, kde by se měl zhodnotit průběh. Velká aktualizace plánu by měla proběhnout na **roční bázi** včetně **nového rozpočtování**.

Závěr

Tato bakalářská práce si vzala za cíl zanalyzovat stávající marketingové aktivity společnosti působící v oblasti GPS monitoringu a IoT řešení a následně navrhnout marketingový plán ke zvýšení její konkurenceschopnosti na trhu. K tomuto účelu byla práce rozdělena na tři nosné části, a to na teoretickou část, analytickou část a část věnující se návrhu.

První část práce je věnována teoretickým východiskům práce, které vycházejí převážně z českých a zahraničních odborných zdrojů. V první řadě byl představen obecně účel marketingu a jeho využití v podniku. Následně byly rozebrány jednotlivé složky marketingového procesu a jejich vztah k marketingovému plánování. Jako první částí marketingového procesu bylo představeno marketingové prostředí a jeho struktura, prvky a možnosti analýzy. Další část se věnuje teoretickému základu trhu, segmentaci, targetingu a positioningu. Zde nebyly opomenuty ani specifika B2B trhu a také zde byl představen koncept řízení vztahů se zákazníky CRM a jeho benefity. Byl nastíněn i trend využití služeb a leasingu na trhu organizací. Následuje část představující jednotlivé složky marketingového mixu 4P. V návaznosti na marketingový mix byly také definovány marketingové strategie včetně uvedení nejznámějších přístupů od Ansoffa, Kotlera a Portera. Tím byl uzavřen popis marketingového procesu a přišlo na řadu představení marketingového plánování a jeho účel v organizacích. Výsledku marketingového plánování v podobě marketingového plánu se věnuje hned následující subkapitola. Ta zobrazuje strukturu plánu v podobě základních osmi částí, které musí marketingový plán obsahovat. Jednotlivé části plánu byly dále blíže specifikovány. V rámci teoretické části byl navíc také zmíněn typ marketingového výzkumu v podobě fiktivního nákupu a jeho možné využití při analýze konkurence. V závěru teoretických východisek lze nalézt základní finanční ukazatele, které bylo nutné vymezit pro následné použití v rámci vnitřní analýzy podniku.

Druhá kapitola práce se již věnuje představení vybraného podniku a situační analýze. V první řadě byla ve stručnosti charakterizována společnost, která je předmětem této bakalářské práce. Byl zde uveden také vhlad do historie společnosti a nejzásadnějších událostí za dob jejího působení. Nebyl opomenut ani aktuální stav vztahu společnosti k marketingovému plánování a řízení. Následující část se

věnuje analýze dosavadního marketingového mixu společnosti. V této části bylo detailně představeno řešení, které společnost nabízí, včetně doplňkových služeb. Také zde byla charakterizována a zhodnocena cenová politika, distribuce a komunikace. Majetku společnosti, lidským zdrojům, finančním zdrojům a nehmotným zdrojům společnosti se následně věnuje analýza vnitřního prostředí. Následuje analýza vnějšího prostředí, kde byli v rámci mikroprostředí analyzováni dodavatelé, zákazníci, stávající a nová konkurence, substituční výrobky a také veřejnost. Byl zhodnocen i vliv jednotlivých složek pomocí Porterovy analýzy pěti sil. Také zde byly prezentovány výstupy z provedeného fiktivního nákupu u konkurenčních společností. Poslední část druhé kapitoly se věnuje analýze makroprostředí. Zde byla použita PEST analýza pro zhodnocení politicko-právních, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů. K celkovému shrnutí situační analýzy byla využita SWOT analýza.

Třetí kapitola se již věnuje návrhu marketingového plánu. Byla dodržena struktura dle teoretického základu, včetně vymezení časového rámce návrhu plánu, a to na období 2018-2020 na základě dostupných dat a zjištění. Nově byla definována vize a poslání společnosti. V úvodu práce lze dle běžných zvyklostí také nalézt celkové manažerské shrnutí návrhu marketingového plánu (executive summary). Na základě zjištěných silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb, byly stanoveny marketingové cíle a problémy. Dále byla navržena obecná marketingová strategie, která se odrazila i ve vymezení cílového trhu a strategiích týkajících se marketingového mixu. Byly také doporučeny detailní aktivity pro naplnění daných cílů, způsob stanovení rozpočtu a kontrola plnění plánu.

Mezi hlavní závěry práce lze zařadit zjištění, že společnost je velmi silná v kvalitě svého produktu a v zakázkových oborových řešeních, kde vlastní velmi významné zákazníky. Naproti tomu z důvodu vyšší ceny hardwaru může jen velmi těžko konkurovat ostatním společnostem, které dokáží nabídnout stejné základní funkcionality a postupně společnosti XYZ s.r.o. přebírají zákazníky z řad běžných základních uživatelů systémů. Společnost by se proto měla především zaměřit na odlišení svého řešení a nabídku zakázkových řešení pro specifické segmenty zákazníků. Mezi tyto segmenty, které jsou na vzestupu, se řadí například zákazníci z řad záchranných služeb, svozu odpadu či technických služeb. Velký potenciál je

také v implementaci nových funkcionalit založených na technologii IoT, které by mohly nabízené řešení společnosti úplně odlišit od konkurence. Pomocí nich by společnost mohla získat zásadní konkurenční výhodu. Nejen že by díky propojení GPS a IoT technologii v jednom systému získala nové zákazníky, ale tyto funkce by ocenili i již stávající zákazníci z obsluženého trhu. Tento krok by také napomohl k celkovému růstu společnosti. Na druhou stranu IT prostředí je velmi dynamické a pro případný růst se společnost musí umět vypořádat s řadou problémů. Mezi hlavní patří nedostatek kvalifikovaného personálu, omezená kapacita prostor centrály společnosti či různé makroekonomické aspekty, například nařízení pro ochranu osobních údajů GPDR. Mezi nejzásadnější doporučení lze zařadit vytvoření marketingového oddělení, které se bude ve spolupráci s vedením společnosti soustředit na marketingové plánování a řízení. Jako pomocný nástroj pro tento proces lze využít již existující CRM systém od společnosti Microsoft, který tyto možnosti nabízí.

Tato práce vznikala za kontinuální spolupráce se společností XYZ s.r.o., autor práce proto věří, že by mohla být pro společnost praktickým přínosem. Vybrané téma je velmi obsáhlé a bylo pojato na určité hladině podrobnosti za účelem zpracování závěrečné práce, tudíž je určitě velký prostor, jak dané téma dále rozvíjet a jednotlivé části detailněji prohlubovat, především co se týče operativní úrovně marketingového plánu.

Seznam literatury

Bezpečnost práce info: *Kniha jízd: Jak ji správně vést a jak by měla vypadat?* [online]. 2017 [cit. 2017-11-28]. Dostupné z: <http://www.bezpecnostprace.info/item/kniha-jizd-jak-ji-spravne-vest-a-jak-by-mela-vypadat>

BOHUTÍNSKÁ, Jana. *Prověřte si fiktivním nákupem vlastní lidi, konkurenci i dodavatele.* In: Podnikatel.cz [online]. 2009 [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/otestujte-si-fiktivnim-nakupem-vlastni-lidi/>

ČSÚ: *HDP, národní účty* [online]. 2017a [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

ČSÚ: *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2017b [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

ELLIS, Nick. *Business-to-business marketing: relationships, networks and strategies.* Oxford: Oxford University Press, c2011. ISBN 978-0-19-955168-2.

Etržby: *Kdo a jaké tržby eviduje* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/kdo-a-jake-trzby-eviduje>

GDPRf: *Co je GDPR?* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

GLYNN, Mark S. a Arch G. WOODSIDE. *Business-to-business marketing management strategies, cases, and solutions.* Bingley, U.K: Emerald, 2012. ISBN 978-1-78052-577-8.

GOLDENBERG, Barton J. *CRM in real time: empowering customer relationships.* Medford, N.J: CyberAge Books, c2008. ISBN 978-0-910965-80-4.

HÁJKOVÁ, Monika. *Novinky z pojišťoven. Povinné ručení podle nájezdu a aplikace na hlášení škod* [online]. [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/pojisteni/327767-novinky-z-pojistoven-povinne-ruceni-podle-najezdu-a-aplikace-na-hlaseni-skod>

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi.* Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

HORÁKOVÁ, Iveta. *Strategie firemní komunikace.* Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-859-4399-3.

CHRIS FILL & SCOT MCKEE. *Business marketing face to face the theory and practice of B2B*. Oxford: Goodfellow Publishers, 2012. ISBN 978-1-906884-55-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JAVŮREK, Karel. *Navigace se v budoucnosti obejde i bez GPS*. In: VTM [online]. [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <https://vtm.zive.cz/clanky/navigace-se-vbudoucnosti-obejde-i-bez-gps/sc-870-a-184736/default.aspx>

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knižovna světového managementu. ISBN 978-80-726-1251-2.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.

Ministerstvo financí ČR: *Makroekonomická predikce – listopad 2017* [online]. 2017 [cit. 2017-11-22]. ISSN 1804- 7971. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-listopad-2017-30152>

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

RAO., G S. *Global navigation satellite systems: with essentials of satellite communications*. New Delhi: Tata McGraw Hill, 2010. ISBN 978-0-0-70-70029-1.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 5. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing a.s, 2015. ISBN 978-80-247-9930-8.

Smart Prague: *Projekty* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <https://smartprague.eu/projekty>

SOUKUPOVÁ, Klára. *Kniha jízd přispívá k větší průkaznosti výdajů*. In: Podnikatel.cz [online]. 2008 [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/knihou-jizd-k-prukaznosti-vydaju/>

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠKODA AUTO: *Care connect* [online]. 2017 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/skoda-connect-care-connect>

TOGOTO. *TOP TEN: 10 nejdůležitějších změn u společností s ručením omezeným*. In: [Zakonyvkapse.cz](http://zakonyvkapse.cz) [online]. 2013 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://zakonyvkapse.cz/top-ten-10-nejdulezitejsich-zmen-u-spolecnosti-s-rucenim-omezenym/>

WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Přeložil Jiří VEJDĚLEK. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-542-4.

WESTWOOD, John. *The marketing plan: a step-by-step guide*. 3. ed. London: Kogan Page, 2002. ISBN 978-0-7494-3748-0.

ŽÁK, Čestmír a David ZAJÍC. *Na trhu práce zoufale chybí IT odborníci*. In: lhned.cz [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: https://ictrevue.ihned.cz/c3-65656020-0ICT00_d-65656020-na-trhu-prace-zoufale-chybi-it-odbornici

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Složení marketingového mixu	18
Obr. 2 Ekonomické výsledky za uplynulých 7 let.....	31
Obr. 3 Ukázka softwaru společnosti	33
Obr. 4 Organizační struktura společnosti XYZ s.r.o.	38
Obr. 5 Procentuální zastoupení zákazníků na obratu společnosti dle jednotlivých oborů za období 2008–2017 (listopad 2017).....	44
Obr. 6 Procentuální zastoupení zákazníků na obratu společnosti dle jednotlivých oborů za období 2016–2017 (listopad 2017).....	45

Seznam tabulek

Tab. 1 Nástroje komunikace s institucionálním zákazníkem	20
Tab. 2 Ansoffova matice.....	21
Tab. 3 SWOT analýza	25
Tab. 4 Stručné představení činnosti jednotlivých částí firmy	39
Tab. 5 Přehled vybraných konkurenčních společností	46
Tab. 6 Srovnání s konkurencí dle čistého obratu za účetní období	47
Tab. 7 SWOT analýza společnosti XYZ s.r.o. vycházející ze situační analýzy	53
Tab. 8 Doporučené aktivity pro naplnění marketingových cílů	60

Seznam příloh

Příloha č. 1 Kritéria hodnocení konkurence.....	71
Příloha č. 2 Účetní závěrka společnosti k 31.12.2016.....	72

Příloha č. 1 Kritéria hodnocení konkurence

Požadovaný počet sledovaných objektů: 30

Základní požadavky:

- Webové řešení systému
- Možnost vést knihu jízd
- Online sledování polohy objektů v reálném čase
- Zpětná analýza trasy vozidla
- Identifikace řidiče a účelu jízdy
- Sledování stavů vozidla

Požadavky na rozšířené funkcionality:

- Zadávání nákladových středisek
- Evidence vozidel bez GPS
- Evidence nákladů na vozidlo
- Evidence a upozornění na servisní intervaly a STK
- Cestovní příkazy a cestovní náhrady
- Rezervační systém pro sdílená vozidla
- Možnost exportu do ERP systému

+ Cenová nabídka dodaného řešení

Příloha č. 2 Účetní závěrka společnosti k 31.12.2016

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

ke dni **31.12.2016**
(v celých tisících Kč)

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

Rok	Měsíc	IČ
2016		

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	52 153	-17 525	34 628	30 050
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	19 216	-17 217	1 999	4 945
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5.	4	15 096	-14 515	581	4 513
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5				
B.I.2.	Ocenitelná práva	6	14 139	-13 558	581	4 403
B.I.2.1.	Software	7	14 139	-13 558	581	4 403
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B.I.3.	Goodwill	9				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	957	-957		110
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek	11				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14	4 120	-2 702	1 418	412
B.II.1.	Pozemky a stavby	15	85	-1	84	
B.II.1.1.	Pozemky	16				
B.II.1.2.	Stavby	17	85	-1	84	
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	4 035	-2 701	1 334	412
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	24				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	27				20
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	30				20

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	37	32 740	-308	32 432	25 029
C.I.	Zásoby Součet I.1. až I.5.	38	6 720		6 720	5 908
C.I.1.	Materiál	39				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40				
C.I.3.	Výrobky a zboží	41	6 720		6 720	5 908
C.I.3.1.	Výrobky	42				
C.I.3.2.	Zboží	43	6 720		6 720	5 908
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky Součet II.1. až II.2.	46	16 695	-308	16 387	16 367
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47	383		383	
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	52	383		383	
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56	383		383	
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	16 312	-308	16 004	16 367
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	12 077	-308	11 769	16 031
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	60				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	4 235		4 235	336
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	3		3	3
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	58		58	333
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67	4 174		4 174	

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.III.	Krátkodobý finanční majetek Součet III.1. až III.2.	68				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70				
C.IV.	Peněžní prostředky Součet IV.1. až IV.2.	71	9 325		9 325	2 754
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	2		2	12
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	9 323		9 323	2 742
D.	Časové rozlišení aktiv Součet D.1. až D.3.	74	197		197	76
D.1.	Náklady příštích období	75				76
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D.3.	Příjmy příštích období	77	197		197	

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	78	34 628	30 050
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.VI.	79	26 000	19 562
A.I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	80	312	312
A.I.1.	Základní kapitál	81	312	312
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	82		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	83		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy Součet II.1. až II.2.	84		
A.II.1.	Ážio	85		
A.II.2.	Kapitálové fondy	86		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	87		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	88		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	89		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	90		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	91		
A.III.	Fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	92		
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	93		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	94		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) Součet IV.1. až IV.3.	95	18 504	16 762
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	96	18 504	16 762
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	97		
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	98		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	99	7 184	2 488
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	101	8 597	10 457
B.	Rezervy Součet B.1. až B.4.	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106		

Označení	PASIVA		čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
C.	Závazky	Součet C.I. až C.II.	107	8 597	10 457
C.I.	Dlouhodobé závazky	Součet I.1. až I.9.	108	589	113
C.I.1.	Vydané dluhopisy		109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy		111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím		112		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů		114		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		115		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		116		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv		117		
C.I.8.	Odložený daňový závazek		118		
C.I.9.	Závazky - ostatní		119	589	113
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům		120		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní		121		
C.I.9.3.	Jiné závazky		122	589	113
C.II.	Krátkodobé závazky	Součet II.1. až II.8.	123	8 008	10 344
C.II.1.	Vydané dluhopisy		124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy		126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím		127		1 681
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy		128		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů		129	3 802	4 938
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě		130		
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		131		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv		132		
C.II.8.	Závazky ostatní		133	4 206	3 725
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům		134	80	569
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci		135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům		136	960	930
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		137	617	571
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace		138	2 174	1 388
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní		139	7	58
C.II.8.7.	Jiné závazky		140	368	209

Označení	PASIVA		čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
D.	Časové rozlišení pasiv	Součet D.1. až D.2.	141	31	31
D.1.	Výdaje příštích období		142		
D.2.	Výnosy příštích období		143	31	31

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2016		

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	43 921	36 709
II.	Tržby za prodej zboží	2	16 568	24 050
A.	Výkonová spotřeba Součet A.1. až A.3.	3	32 149	33 429
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	10 483	13 056
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	2 540	1 826
A. 3.	Služby	6	19 126	18 547
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady Součet D.1. až D.2.	9	20 332	19 722
D. 1.	Mzdové náklady	10	15 105	14 737
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	5 227	4 985
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	5 160	4 918
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	67	67
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti Součet E.1. až E.3.	14	4 629	4 326
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	4 413	4 271
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	4 413	4 271
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	216	55
III.	Ostatní provozní výnosy Součet III.1. až III.3.	20	4 612	259
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	334	59
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	4 278	200
F.	Ostatní provozní náklady Součet F.1. až F.5.	24	306	267
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	24	
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F. 3.	Daně a poplatky	27	47	70
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	235	197
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	30	7 685	3 274

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období		
			běžném 1	minulém 2	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	Součet IV.1. až IV.2.	31	1 401	
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		32	1 401	
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů		33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		34	20	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	Součet V.1. až V.2.	35		
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	Součet VI.1. až VI.2.	39		
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		40		
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	Součet J.1. až J.2.	43	18	114
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		44		
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		45	18	114
VII.	Ostatní finanční výnosy		46	25	172
K.	Ostatní finanční náklady		47	155	216
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	1 233	-158
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	* (ř. 30) + * (ř. 48)	49	8 918	3 116
L.	Daň z příjmů	Součet L.1. až L.2.	50	1 734	628
L. 1.	Daň z příjmů splatná		51	1 734	628
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	** (ř. 49) - L.	53	7 184	2 488
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	** (ř. 53) - M.	55	7 184	2 488
*	Čistý obrat za účetní období	I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	66 527	61 190

Sestaveno dne: 23.06.2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení	Pozn.:	

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Lukáš Paták		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Návrh marketingového plánu společnosti poskytující GPS telematické a IoT řešení		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Helena Cetlová		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	77		
POČET OBRÁZKŮ	6		
POČET TABULEK	8		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato práce se zabývá tématem návrhu marketingového plánu. Autor si klade za cíl zanalyzovat stávající marketingové aktivity ve společnosti poskytující GPS telematické a IoT řešení a následně navrhnout marketingový plán ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Toto téma vzniklo na základě absolvování půlroční odborné praxe v rámci studia.</p> <p>Autor v první části práce vymezuje teoretická východiska. V druhé části je charakterizována společnost a provedena situační analýza. Ta se soustředí na vnitřní a vnější prostředí společnosti a marketingový mix. Závěry situační analýzy jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy. Třetí část se věnuje samotnému návrhu marketingového plánu do roku, který byl sestaven dle teoreticky vymezené standardní struktury.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Marketingový plán, situační analýza, GPS, IoT,		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Lukáš Paták		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Marketing plan proposal for GPS and IoT solution provider		
SUPERVISOR	Ing. Helena Cetlová		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	77		
NUMBER OF PICTURES	6		
NUMBER OF TABLES	8		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis is dealing with topic of marketing planning. The purpose is to analyse current marketing activities in company which provides GPS telematic and IoT solution and consequently suggest marketing plan to increase its competitiveness. This topic is based on author's internship during studies.</p> <p>Firstly is defined theoretical base for this thesis. In the second part is company characterization followed by situation analysis which consists of internal, external and marketing mix analysis. Findings are summarized in SWOT analysis. The last part is focused on marketing plan. This plan is designed according to ordinary structure.</p>		
KEY WORDS	Marketing plan, situation analysis, GPS, IoT		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			