

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketingová strategie podniku**

**Ivana Šiftová**

**© 2020 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ivana Šiftová

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Marketingová strategie podniku**

Název anglicky

**Marketing Strategy of a Company**

---

### Cíle práce

Cílem práce je návrh opatření pro zajištění rozvoje a směřování společnosti Klaus Timber v silném konkurenčním prostředí.

Dílčím cílem je zjištění slabých a silných stránek stávající marketingové strategie.

### Metodika

Práce bude rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části bude zpracovaná literární rešerše zaměřená na vysvětlení pojmů marketing a marketingové strategie, marketingový mix a situační analýza.

Praktická část bude zaměřena na charakteristiku vybraného podniku, analýzu stávající marketingové strategie se zaměřením na silné a slabé stránky.

Při analýze budou použity analytické a syntetické metody, SWOT analýza, situační analýza, Porterův model pěti sil, PEST analýza, BCG model a syntetické myšlení.

**Doporučený rozsah práce**

60-70

**Klíčová slova**

marketing, marketingová strategie, marketingový informační systém, PEST analýza, SWOT analýza, Portero-  
rova analýza 5 sil, BCG matice

---

**Doporučené zdroje informací**

BARČÍK, T. Strategický marketing. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 110 s. ISBN 978-80-905247-7-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN  
978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. a kolektiv. Moderní Marketingový výzkum. Praha: Grada, 2005. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

NĚMEC, R. Marketingový mix – jeho rozbor, možností využití a problémy. (online) 2018. Dostupné z:  
<https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

---

**Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2020

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 30.3. 2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své diplomové práce, Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc., za vedení mé práce, konzultace a věcné i praktické připomínky k mé práci.

## **SOUHRN**

Tato diplomová práce se zabývá otázkou marketingu a komunikace ve společnosti Klaus Timber a.s., Kladrubce a možnostmi jejího vylepšení a zefektivnění.

Hlavním cílem této diplomové práce je deskripce současné situace vybrané společnosti, podložená analýzou marketingové strategie s navržením nových souvislostí podstatných pro tvorbu nové marketingové strategie nebo její úpravu. Dílčím cílem je pomocí marketingových nástrojů odhalit slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti společnosti a navrhnou taková doporučení, která zajistí trvalý růst společnosti.

Teoretická část je zpracována formou literární rešerše, zaměřuje se na vysvětlení pojmů souvisejících s marketingovými nástroji a problematikou marketingových koncepcí, způsobů formulování cílů a dalších nezbytných východisek. Další kapitoly jsou věnovány jednotlivým analýzám, které by měly tvořit jádro marketingové strategie, především marketingový mix, marketingový výzkum, situační analýza, PESTEL analýza, Porterův model pěti sil.

V praktické části je nejprve představena vybraná společnost s následným vypracováním analýz marketingového prostředí. Získané výstupy představují sumarizaci prostřednictvím SWOT matice a na jejím základě validována uplatněná strategie. Samotná analýza představuje ucelený soubor poznatků, které mohou do určité míry determinovat úspěšnost podnikatelského záměru a to včetně stanovení návrhů a doporučení pro přijetí příslušných úprav v rámci stávající marketingové strategie.

Klíčová slova:

Marketing, marketingová strategie, marketingová koncepce, PESTEL analýza, SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil, BCG matice

## **SUMMARY**

This diploma thesis deals with question of marketing and communication in the Klaus Timber Kladrubce joint stock company and possibilities of its improvement and increasing efficiency.

The main object of this thesis is a description of present situation of this company based on marketing strategy analysis with suggestion of new connections essential for production of a new marketing strategy or its modification. The partial object is to reveal the weak and strong points, company threats and opportunities by marketing instruments. Recommendations that ensure constant company expansion should be suggested.

The theoretic part is made as a literary search, it is focused on expression explanation connected with marketing instruments and problems of marketing concepts, ways of object defining and other necessary possibilities. Further chapters are about individual analysis, that should form marketing strategy core, especially marketing mix, marketing research, situational analysis, PESTEL analysis, Porter model of five forces.

In the practical part there is first introduced the chosen company with marketing environment analysis processing. The obtained outputs present the summary by the SWAT matrix and on its base the used strategy is validated. The analysis itself presents the self-contained complex of information that can determine in some measure the business plan successfulness. It is including suggestions determination and recommendation for getting relevant adaptations in the framework of present marketing strategy.

Key words:

Marketing, Marketing strategy, marketing information system, PEST analysis, SWOT analysis, Porter's five forces analysis, BCG matrix

# Obsah

Obsah .....	8
1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika .....	12
3. Teoretická východiska .....	13
3.1 Marketing a jeho podstata .....	13
3.1.1 Marketingové koncepce a jejich vývoj .....	13
3.1.2 Odlišné pohledy na marketingovou koncepci.....	15
3.2 Marketingová strategie.....	17
3.2.1 Cíle strategie .....	17
3.2.2 Formulace strategie.....	17
3.3 Segmentace, targeting, positioning .....	18
3.4 Marketingový mix.....	19
3.5 Marketingový výzkum .....	24
3.6 Situační analýza .....	28
3.6.1 Nástroje marketingové situační analýzy .....	33
3.6.2 Analýza vnitřního prostředí .....	35
3.6.3 Porterova analýza pěti sil.....	37
3.6.4 PESTLE analýza .....	43
3.6.5 SWOT analýza.....	45
3.6.6 BCG matice – analýza portfolia.....	48
4. Vlastní analýza.....	54
4.1 Informace o společnosti a konkurenčním prostředí .....	54
4.2 Marketingová a komerční komunikace firmy .....	57
4.2.1 Marketingový mix.....	60



4.2.2	Komunikační mix .....	66
4.3	Analýza současné marketingové situace firmy .....	73
4.3.1	PESTLE Analýza .....	73
4.3.2	Porterova analýza pěti sil .....	82
4.3.3	Model BCG .....	88
4.3.4	SWOT Analýza .....	89
5.	Výsledky a diskuze .....	92
5.1	Zhodnocení marketingové strategie a doporučení .....	92
5.1.1	Produktová politika .....	92
5.1.2	Cenová politika .....	93
5.1.3	Distribuční politika .....	94
5.1.4	Komunikační politika .....	94
6.	Závěr .....	96
7.	Seznam použitých zdrojů .....	98
7.1	Odborná literatura .....	98
7.2	Internetové odkazy .....	101
8.	Přílohy .....	103
8.1	Příloha č.1 - Leták štípaného dříví a drcené kůry .....	103
9.	Seznam obrázků .....	104
10.	Seznam grafů .....	105
11.	Seznam tabulek .....	106

# 1. Úvod

Marketingová strategie představuje důležitou součást strategického plánování každé společnosti. Dobře vytvořená strategie, podpořená analýzou dosavadních výsledků firmy a celkové situace na trhu, umožňuje předložit jasnou vizi vývoje firmy a jejího působení ve zvoleném časovém období. Pro zakladatele nové společnosti je nezbytné vytvořit marketingovou strategii zejména k usnadnění vstupu do konkurenčního prostředí trhu a k zajištění potřebných zdrojů v počátcích existence této společnosti. Součástí strategie je určení typů marketingové komunikace, pomocí které společnost oslovuje své současné i potenciální zákazníky. Konkurenční trh se neustále mění, a proto je nezbytné uzpůsobovat marketingovou strategii novým cílům a potřebám.

V následující práci bude pozornost zaměřena na marketingovou komunikaci rodinné firmy Klaus Timber a.s. (dále jen Klaus Timber). Podnik se zaměřuje na výrobu EURO palet a dalších atypických produktů, které se vyváží do mnoha států Evropy. Společnost se na českém trhu pohybuje již více než 20 let, a její vize a strategie doposud směřovala společnost k rozvoji. Současné změny v technologických možnostech výroby i ve společenskopolitických okolnostech však mohou negativně ovlivnit zájem zákazníků o nabízené produkty i logistické možnosti společnosti. Analýza současné situace, v jaké se společnost na trhu nachází, může spolu s analýzou marketingové strategie pomoci odhalit slabé stránky současného marketingového plánu a navrhnout opatření, která by pomohla podpořit další rozvoj společnosti.

Výroba palet a dalšího dřevěného zboží si žádá především dostatečné množství dřeva a prostory, v nichž se dřevo zpracovává. Pro splnění současných standardů výroby však není důležité pouze zabezpečení dostatečného množství dřeva, ale také zachování ekologických norem a ekonomických standardů. Marketingová strategie proto musí zohlednit také měnící se nároky zákazníků na ekologicky šetrné produkty, nelze přehlédnout nové platné mezinárodní normy a zákony. Ve strategii je zahrnuta také analýza současného konkurenčního prostředí včetně možných nově založených společností, které budou zaměřeny na podobnou nabídku. Důvod pro volbu právě této společnosti spočívá v osobní zkušenosti s procesem výroby a distribuce v této společnosti,

a vědomí nutnosti provést důkladnější analýzu, v níž by byly navrženy nové možnosti podniku a směry rozvoje.

Pro pochopení problematiky marketingové strategie je nezbytné provést literární rešerši, objasňující podstatu tvorby a využití strategických výstupů. První část práce je zaměřena na objasnění pojmů marketing a marketingová strategie a způsoby formulování cílů a postupů této strategie. Další kapitoly jsou věnovány jednotlivým analýzám, které by měly tvořit jádro marketingové strategie, především marketingový mix, marketingový výzkum a situační analýza. Popsané analýzy budou využity při tvorbě návrhu marketingové strategie výše popsané společnosti.

Analytická část sestává z revize dostupných interních zpráv společnosti Klaus Timber, obsahující informace o jejich dosavadním působení. Jedná se zejména o roční závěrečné zprávy, v nichž je uveden nástin marketingové strategie, platné pro současné období. Osobní rozhovor s majitelem společnosti dokreslil poznatky získané z dostupných materiálů a výročních zpráv. Tyto informace jsou využity k sestavení specifických typů analýz, například SWOT analýzy či analýzy pěti sil, které nabídnou přehledný souhrn současné situace, v níž se společnost nachází. Výsledná diskuse obsahuje zhodnocení této situace a určité návrhy na postupy vedoucí ke zlepšení situace a jejich implementaci.

## **2. Cíl práce a metodika**

Hlavní cíl práce spočívá v podrobné deskripci současné situace společnosti Klaus Timber. Podložené analýzou marketingové strategie na základě dostupných materiálů, na jejímž základu budou navrženy nové souvislosti podstatné pro tvorbu nové marketingové strategie.

Sekundární cíl práce spočívá v analýze dostupných materiálů a v odhalení silných a slabých stránek společnosti.

Hlavním metodologickým postupem je analýza primárních a sekundárních dat, která jsou dostupná ve výročních zprávách. Obsahem těchto dat jsou především informace o objemu a způsobu výroby, základní identifikační údaje zahrnující počet pracovníků, jejich fluktuaci a způsob spolupráce, a také uvedení do finanční situace společnosti. Získaná data jsou zpracována do SWOT matice a následně využita v dalších analytických postupech. V případě, že data z dostupných dokumentů nebudou pro vytvoření analýz dostačující, doplňující informace budou zjištěny rozhovorem s majitelem společnosti nebo jiným vedoucím pracovníkem.

### 3. Teoretická východiska

#### 3.1 Marketing a jeho podstata

Moderní marketing již nelze chápat jako strategii zaměřenou na prodej a reklamu vybraných produktů, ale spíše jako strategii zaměřenou na zákazníka a jeho potřeby. Marketing začíná ještě před výrobou samotného produktu, neboť „*manažeri vypracovávají projekt, který je založen na důkladné analýze potřeb zákazníků, jejich intenzity a rozsahu, a následně rozhodli, zda se naskýtá zisková příležitost*“ (Kotler a kol, s. 38). Marketing je založen na vztazích se zákazníky, které jsou budovány jako dlouhodobé a podporované mnoha způsoby.

Marketing může mít několik podob. Vztahový marketing je tvořen s cílem „*vybudovat vzájemně výhodné vztahy s klíčově důležitými stranami- zákazníky, dodavateli, distributory a dalšími strategickými partnery*“ (Jakubíková, 2008, s. 17). Dále může být rozeznán integrovaný marketing, který znamená „*spojení jednotlivých marketingových aktivit do celistvých marketingových programů tak, aby vytvářely, sdělovaly a poskytovaly hodnotu zaměstnancům*“ (Jakubíková, 2008, s. 17). Interní marketing se zaměřuje na dodržování marketingových zásad a společensky odpovědný marketing je založen na chápání širších zájmů a etický, ekologický, právní i společenský kontext marketingových aktivit a programů. Stále více se také prosazuje sdílený marketing, který „*podporuje řešení problémů určité cílové skupiny ve společnosti*“ (Jakubíková, 2008, s. 17).

##### 3.1.1 Marketingové koncepce a jejich vývoj

V odborné literatuře se lze setkat s mnoha vymezeními marketingu. Marketingový koncept vyjadřuje „*obchodní filozofii, dle které je úspěšné dosažení organizačních cílů založeno na určení potřeb zákazníka a jejich plnění efektivněji, než jak to dělá konkurence*“ (Clemente, 2004, s. 113). Marketingová koncepce spočívá na čtyřech hlavních pilířích: „*na soustředění se na trh, orientaci na zákazníka, koordinovaném marketingu a výnosnosti. Východním bodem marketingového směnného procesu je poznání potřeb či přání zákazníků a poptávky*“ (Jakubíková, 2008, s. 41).

Marketingové či podnikatelské koncepce se v časovém rozmezí vyvíjejí. Za historicky nejstarší koncepci lze považovat **výrobní koncepci** vycházející z předpokladu, že zákazníci preferují levné a široce dostupné produkty. Tento předpoklad platí tehdy, převyšuje-li poptávka nabídku. Protože je výrobek v nedostatku, firma se především snaží zvýšit počet těchto vyrobených prostředků a tím zvýšit jejich dostupnost. Využití této koncepce je oprávněné také v případě, že jsou výrobní náklady na produkci tohoto zboží příliš vysoké (Karlíček a kol., 2018). V současnosti se tato koncepce využívá pouze omezeně a na některých trzích.

Druhý typ koncepce se nazývá **produktová koncepce**, a vychází z předpokladu, že zákazníci preferují produkty nejvyšší kvality. Podstata této koncepce spočívá v neustálém zdokonalování vyrobených produktů, tedy v dodávání inovativních prvků či ve zvyšování výkonnosti. Manažeři zastávající tuto koncepci se zaměřují na zdokonalování produktu, který si teprve následně najde svého zákazníka. Upřednostnění výrobku před zaměřením na zákazníka a jeho potřeby je však krátkozraké, neboť každý produkt vlivem času zastarává, zatímco potřeby zákazníka i nadále přetrvávají. Zákazníci navíc kupují produkty nikoliv pro ně samotné, ale pro hodnoty, které pro ně dané produkty představují, či které díky nim získají. Tuto hodnotu jim však mohou nabídnout i méně kvalitní produkty (Karlíček a kol., 2018).

Třetí koncepce, nazvaná **prodejní koncepce**, vnímá zákazníka jako pasivního konzumenta, který musí být k nákupu více či méně donucen. Pokud manažeři zastávají tuto koncepci, zakládají úspěch firmy primárně na prodejní a propagační činnosti. Musí přesvědčit zákazníka, aby si koupil zboží, které běžně nevyhledává. Tato strategie je uplatněna v případech, kdy se společnost potřebuje zbavit nadbytečných produktů, nebo v případě dlouhotrvajících produktů, například pojištění. Pokud však tato strategie vnímá zákazníka jako pasivního příjemce, nedokáže přesně vyhodnotit jeho potřeby, a nezajistí tak pro zákazníka dlouhodobou atraktivitu produktu (Karlíček a kol., 2018).

Čtvrtá koncepce se již nazývá **marketingová koncepce**, a spočívá na změně pojetí úspěchu společnosti. Úspěch má být založen na rozpoznávání potřeb zákazníků a jejich nejoptimálnějším uspokojení. Nezáleží tedy na kvalitě či množství produktu, ale na vytváření hodnoty pro zákazníky. Nejprve je nezbytné zjistit obsah poptávky, a poté vytvořit produkty, které zákazníci sami ocení. Podstata marketingové koncepce je někdy spatřována v tržní orientaci, která spočívá ve „*firémní kultuře, zaměřené na identifikaci*

*potřeb a přání cílových zákazníků*“ (Karlíček, 2018, s. 26). Výchozí bod celé koncepce zde tvoří marketingový směnný proces, založený na rozpoznání následujících typů potřeb: (Jakubíková, 2008, s. 42)

- Deklarované potřeby, které zákazník vědomě prohlašuje.
- Reálné potřeby, které si zákazník může či nemusí uvědomovat.
- Nevyřčené potřeby, které zákazník mlčky očekává a považuje je za samozřejmost.
- Potřeby potěšení, spočívající v hodnotě, kterou produkt pro zákazníka má.
- Utajené potřeby, které často nebývají uvědomělé.

### **3.1.2 Odlišné pohledy na marketingovou koncepci**

Pohled na marketing se vyvíjí v závislosti na několika faktorech. Jedním z nejdůležitějších faktorů je politickoeconomický vývoj společnosti, který klade důraz na různé aspekty marketingu. Koncem 80. a začátkem 90. let odborní autoři publikující o marketingu předpokládali, že marketingový koncept je nedílnou součástí společnosti, a představuje důležitý aspekt strategické pozice společnosti. Marketingová strategie byla výrazně orientována na proces implementace tržních principů ve společnosti. V rané fázi studia tržní orientace bylo v literatuře rozvinuto pět perspektiv tržní orientace, přičemž každý z nich zaujal odlišný přístup k definičním hranicím a konceptualizaci jevu. První perspektivu tvořila Perspektiva rozhodování, dále Perspektiva tržního zpravodajství, Kulturně založená behaviorální perspektiva, Strategická perspektiva a Perspektiva orientace na zákazníka (Hult a Ketchen, 2017). Právě poslední typ strategie se nejvíce podobá současnému pojetí marketingu, jehož tvůrci jsou zaměřeni především na vztahy se zákazníky.

Počátkem nového tisíciletí byla přidána také Perspektiva strategického zaměření tržní orientace, která naznačuje, že „úroveň tržní orientace v obchodní jednotce je míra, v níž obchodní jednotka získává a používá informace od zákazníků, rozvíjí strategii, která uspokojí potřeby zákazníků a implementuje tuto strategii tím, že v následujících letech se koncepce orientace na zákazníka i nadále prohlubovala, a od čistě tržně orientované strategie bylo upouštěno. Tvůrci marketingových strategií ve svých plánech zmiňovali zejména užší zaměření na „perspektivu zákaznické orientace“ na trhu, na zjištění potřeb zákazníků a na jejich budoucí zájmy. Orientace na zákazníka může být vymezena jako

„soubor přesvědčení, který klade zákazníka na první místo, aniž by však byly vyloučeny názory všech ostatních zúčastněných stran, jako jsou vlastníci, vedoucí pracovníci a zaměstnanci. Rozvoj vztahů se zákazníky je udržován za účelem rozvoje dlouhodobě výnosného podniku“ (Hult a Ketchen, 2017).

V posledních letech se začal pojem tržní orientace vymezovat jako synonymum pro zákaznické vztahy. Mnohé strategické koncepce byly založeny na výzkumech zákaznických preferencí, a také způsob výroby se obrátil. Namísto výroby určitých produktů, pro něž se následně musel nalézt odbyt, se produkty začaly vyrábět na základě skutečného zájmu spotřebitelů. Současný výzkum předpokládá, že marketing obecně zahrnuje životně důležité obchodní činnosti a že ve většině, ne-li ve všech, životaschopných organizacích vytvářejících příjmy existuje strategický „koncept“ marketingu spojujících zájmy spotřebitelů s tržní orientací (Hult a Ketchen, 2017).



## 3.2 Marketingová strategie

### 3.2.1 Cíle strategie

Strategický plán společnosti pomáhá zorientovat se v probíhajících změnách a představuje nástroj, jakým společnosti dosahují svého úspěchu. Barčík (2013, s. 51) vymezuje cíl marketingového plánu jako „*definici současné situace podniku, budoucí nasměrování a určení metod, díky nimž se tam chce dostat. Plán by neměl být příliš obecný, ale ani příliš podrobný.*“ Kotler a kol. (2007, s. 112) definuje marketingovou strategii jako „*marketingovou logiku, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů. Ukazuje, jak strategie pro cílové trhy a positioning staví na rozdílových výhodách společnosti. Měla by se také věnovat tržním segmentům, na které se společnost zaměří. Ty se liší svými potřebami a požadavky, reakcemi na marketing a rentabilitou.*“ Společnost by měla své úsilí zaměřit na ty tržní segmenty, ve kterých se může z konkurenčního hlediska nejlépe uplatnit. Pro každý z nich by měla vypracovávat samostatnou marketingovou strategii.

### 3.2.2 Formulace strategie

K vytvoření kvalitní marketingové strategie je nezbytné především dodržet specifický postup její formulace. McDonald (2012, s. 67) zdůrazňuje, že jednotlivé body marketingového strategického plánu by měly být následující:

- Definice poslání společnosti.
- Finanční plán společnosti, založený na důkladné finanční analýze předchozích časových období.
- Vytvoření přehledu o změnách na trhu a jeho požadavcích.
- Identifikace klíčových segmentů a provedení SWOT analýzy pro každý segment.
- Vypracovávání krátkého stanoviska o klíčových bodech, které budou v plánovacím období řešeny.
- Sumarizace SWOT analýzy použitím pacifických analytických nástrojů vedoucí k vymezení důležitých vztahů mezi klíčovými produkty a trhy.
- Vytvoření předpokladů.

- Utvoření cílů a strategie.
- Sumarizace požadavků na zdroje pro plánovací období ve formě rozpočtu.

Příprava marketingové strategie má také svá specifika. Její tvůrci musí přijmout strategická marketingová rozhodnutí, která ovlivní další působení společnosti. První strategické rozhodnutí spočívá „v plánování, jaký bude cílový trh, tedy jaký bude souhrn zákazníků, kterým bude daný produkt či služby nabízeny. Některé podniky využívají masový marketing, v němž typy koncových zákazníků nerozdělují, jiné společnosti naopak dávají přednost cílenému nebo segmentovému marketingu“ (Jakubíková, 2008, s. 130). Proces výběru cílového trhu probíhá pomocí segmentace, targetingu a positioningu, v němž se také odráží tvorba marketingového mixu. Mezi další důležitá rozhodnutí patří volba způsobu stimulace trhu, určení pozice vůči konkurenci a rozhodnutí o eventuálních aliancích s konkurenty.

### **3.3 Segmentace, targeting, positioning**

Pomocí segmentace určitá společnost identifikuje a popisuje konkrétní tržní segmenty. „Firma, která využívá marketing segmentu, dává najevo uvědomění, že se kupující ve svých potřebách, představách a nákupním chování liší. Taková firma se snaží určit široké segmenty, jež tvoří trh, a přizpůsobit svou nabídku, aby lépe odpovídala potřebám některého z nich“ (Kotler, 2007, s. 459). Tržní segmentace se obvykle provádí na základě „parametrů geografických, demografických, psychografických, behaviorálních či hodnotových, například ziskovosti či vnitřních hodnot“ (Barčík, 2013, s. 55). Základní výhoda segmentace spočívá v její konzistenci s Paretovým pravidlem, které říká, že relativně malý počet zákazníků kupuje nepoměrně větší část produktů. Segmentace umožňuje vznik konkurenčních výhod oproti ostatním společnostem na trhu. Vedoucí firmě umožní, aby si vytvořila bariéry před vstupem konkurence“ (Jakubíková, 2008, s. 134).

Zacílení, neboli targeting firmě pomáhá rozhodnout, kterým segmentům se bude věnovat. V praxi to znamená určení profilů těchto segmentů dle potřeb koncových zákazníků. Firmy obsluhují segmentované trhy dle potřeb koncových zákazníků. Firmy obsluhují segmentované trhy pomocí jedné ze čtyř následujících strategií (Jakubíková, 2008, s. 135 – 136; Barčík, 2013, s. 55 - 56):

- Pokud se společnost rozhodne pro jednotnou segmentační strategii, nezohledňuje odlišnosti mezi jednotlivými segmenty a přichází na trh s jednotnou nabídkou. Tento způsob se nazývá nediferencovaný marketing.
- V jiných případech se společnost rozhodne pro diferencovanou segmentační strategii, v níž se soustředí na více cílových segmentů, každému z nich pak přizpůsobuje svou nabídku. Aplikuje tedy diferencovaný marketing.
- Aplikace koncentrace na vybraný segment či mikrosegment znamená, že společnost se zaměřuje na nabídku jednoho nebo více produktů určenou jednomu segmentu nebo mikrosegmentu. Tento typ strategie je vhodnější zejména pro menší společnosti, a nazývá se koncentrovaný marketing.
- Strategie koncentrace na jednoho každého člověka nebo jednu společnost pak dané firmě nabízí vydefinovat tržní segment s takovou přesností, aby její produkty a služby přesně splnily jedinečná přání každého člověka nebo společnosti. Zvolená strategie se nazývá marketing šitý na míru.

Po fázi zacílení následuje fáze vymezení pozice produktu, čili positioning. Tento termín vymezuje způsob, jakým bude vybraný výrobek umístěn na trhu. Je nutné se rozhodnout pro správnou formu marketingového mixu. Nejefektivnější výběr marketingového mixu danému podniku zajistí zvýhodněné postavení na cílovém trhu, jakož i obrovskou výhodu vůči konkurenci.

### **3.4 Marketingový mix**

Kotler a Armstrong (2004, str. 105) vymezují marketingový mix následujícím způsobem: *„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“* Zamazalová (2010, s. 39) definuje marketingový mix jako souhrn vnitřních činitelů podniku (soubor nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele. Mezi tyto nástroje patří především produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion), přičemž nástroje musí být vzájemně kombinovány a harmonizovány takovým způsobem, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám, tedy trhu.

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu (či v případě demarketingu ji snížila). Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných:

**Produkt** označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání (Němec, 2018). Produkt nemusí mít pouze hmotnou povahu, produktem mohou být zkušenosti, události, místa, vlastnictví, organizace, informace nebo ideje. Přesnou definicí produktu lze určit jako „cokoliv, co lze nabídnout na trhu, co si dokáže získat pozornost zákazníka, co slouží ke spotřebě a co uspokojí určité přání“ (Hálek, 2018, s. 12).

**Cena** je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru. (Němec, 2018) Cena je určena především mírou poptávky. Požadavky se stávají poptávkou v případě, jsou – li podloženy kupní silou a ochotou poskytovat požadovanou protihodnotu (Hálek, 2018, s. 14). Cena představuje jediný prvek marketingového mixu, který představuje pro firmu zdroj příjmů. V obecné rovině je možnost ovlivňování cen dána tržní strukturou, v níž se každý jednotlivý výrobce u prodejce momentálně nachází. Cenová politika musí být podřízena celkové firemní strategii. Při její formulaci a praktickém provádění musí příslušní odborníci řešit mnohé konkrétní problémy (Hálek, 2018, s. 31).

Z hlediska marketingového řízení vyniká cena mimořádnou flexibilitou, neboť její zvýšení či snížení může být provedeno dle potřeb společnosti i reakcí trhu. K základním způsobům stanovení ceny patří následující postupy:

- ***Cena založená na nákladech představuje nejobvyklejší způsob tvorby ceny.*** Cena se v takovém případě stanoví přidáním standardní marže k výrobním nákladům produktu. Marže je dle autorů definována jako „*rozdíl mezi prodejní cenou a náklady jako procentní podíl prodejní ceny nebo nákladů*“ (Kotler a kol., 2007). Pomocí kalkulačních postupů se vyčíslují náklady na výrobu a distribuci produktu. Jakubíková (2008) shrnuje, že náklady určují pouze dolní hranici ceny, avšak horní hranice je řízena poptávkou. Reakce trhu bude taková, že pokud produkt překročí určitou cenovou hranici, nebude již prodejný. Jedním z hlavních

důvodů pro používání těchto postupů je jejich jednoduchost a relativně snadná dostupnost podkladových údajů pro její výpočet.

- ***Cena na základě poptávky*** (poptávkově orientovaná cena) – vychází z odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výše ceny a zejména z toho, jaký vliv bude mít změna ceny na velikost poptávky. Kotler a kol. (2007) zmiňují strategii tzv. každodenních nízkých cen (EDLP – everyday low pricing), která je založená na stálých nízkých cenách zboží. Nízké ceny zvyšují poptávku po tomto druhu zboží i v případě, že toto zboží zákazník nepotřebuje.
- ***Cena na základě cen konkurence*** (konkurenčně orientovaná cena) je využívána v případě, že společnost nabízí srovnatelné produkty s konkurencí. Jednou z možností je využití tzv. obálkové metody, která dle Kotlera a kol. (2007) představuje další způsob stanovování cen na základě porovnání s konkurencí. Tato metoda je často používána převážně na B2B trhu. Princip metody je vymezen jako podání nabídky potenciálním prodávajícím v uzavřených obálkách, přičemž obchod je uzavřen s tím prodávajícím, který nabídne nejlepší cenu. Společnost v tomto případě zakládá svou nabídku na předpokladu nabídky konkurence. Autoři zmiňují také různé druhy aukcí. Tento způsob se užívá zejména při vstupu na nové zahraniční trhy.
- ***Cena podle marketingových cílů firmy*** se určuje podle cílů, kterých chce společnost na trhu dosáhnout, a co chce získat. Pokud si společnost stanoví potřebu maximalizovat objem prodeje a podíl na trhu, bude spíše nastavovat nižší, všeobecně akceptovatelnou hladinu. Chce-li však především maximalizovat zisk, bude naopak ceny zvyšovat až na možné maximum. Dalším marketingovým cílem může být likvidace konkurence (Foret a kol., 2003). V případě, že společnost je vedena cílem posílení image firmy a jejich produktů, vymezení prestiže bude vyjádřena také vysokou, prestižní cenou.
- ***Cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem*** je do značné míry opřena o znalost hodnoty, kterou zákazník připisuje produktu. Obvykle se zde využívá výsledků marketingového výzkumu, v němž se zákazníci vyjadřují k důležitosti a oblíbenosti určitých produktů. Cena je stanovena takovým způsobem, aby maximálně odpovídala výši hodnoty, jakou produkt pro zákazníka představuje. Tímto způsobem je usilováno především spokojenosti zákazníka (Kotler a kol., 2007).

**Místo** neboli distribuce uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy (Němec, 2018). V marketingovém pojetí se celý proces distribuce chápe komplexněji nežli jako pouhý pohyb zboží z místa na místo. Fyzická distribuce tvoří pouze první z celkem tří kroků: (Kotler a kol., 2007)

- **Fyzická distribuce**, jež zahrnuje přepravu zboží, jeho skladování a řízení zásob takovým způsobem, aby prodejci byli schopni vždy uspokojit požadavky poptávky.
- **Změna vlastnických vztahů**, kdy směna umožňuje kupujícím užívat předměty nebo služby, které potřebují nebo chtějí mít.
- **Doprovodné a podpůrné činnosti**, k nimž patří služby zahrnující především organizaci marketingového výzkumu, zajišťování propagace zboží, poradenskou činnost, poskytování úvěrů, pojišťování přepravovaných produktů atd.

Jak uvádí Čáslavová (2003, s. 110) „*povaha distribučních cest záleží především na druhu produktu, na typu organizace, která s ním obchoduje, na zákazníkovi a dalších faktorech. Podstatné pro určení distribučních cest je, zda je produkt hmotný nebo nehmotný.*“

Z obecného hlediska lze distribuci dělit na *přímou* a *nepřímou*. Přímá distribuce se obejde bez zprostředkujících mezičlánků, distributor se dostává do bezprostředního kontaktu nejen s výrobcem, ale také s konečným zákazníkem. Jedná se zejména o prodej výrobním podnikem zákazníkovi či přímé dodávky do prodejny jiného podniku (maloobchodu). Naopak při nepřímé distribuci mezi zákazníka, distributora a výrobce jeden nebo více zprostředkujících mezičlánků. Mezi nepřímý prodej lze zahrnout prodej prostřednictvím velkoobchodu, kdy výrobce dodává zboží do velkoobchodu, ve kterém nakupují maloobchodní podnikatelé, jež dále prodávají zboží spotřebitelům (Bartošová, Krajníková, 2011).

**Propagace** určuje, jakým způsobem se spotřebitelé o produktu dozvědí. Informace mohou získat buď formou přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje, nebo formou nepřímou (Němec, 2018).

Obecnou funkci propagace shrnuje nejznámější a nejčastěji používaný systém AIDA, který objasňuje, co marketingová komunikace sleduje a čeho má být její pomocí docíleno. AIDA vyjadřuje posloupnost myšlení, rozhodování a způsob jednání zákazníků: (Foret a kol., 2003)

- A – Attention (upoutání pozornosti zákazníků k produktu či službě)
- I – Interest (navození zájmu o produkt či službu za pomoci propagace)
- D – Desire (vzbuzení touhy, stimulace úmyslu koupit produkt či službu)
- A – Action (vlastní nákup a spotřeba produktu či služby)

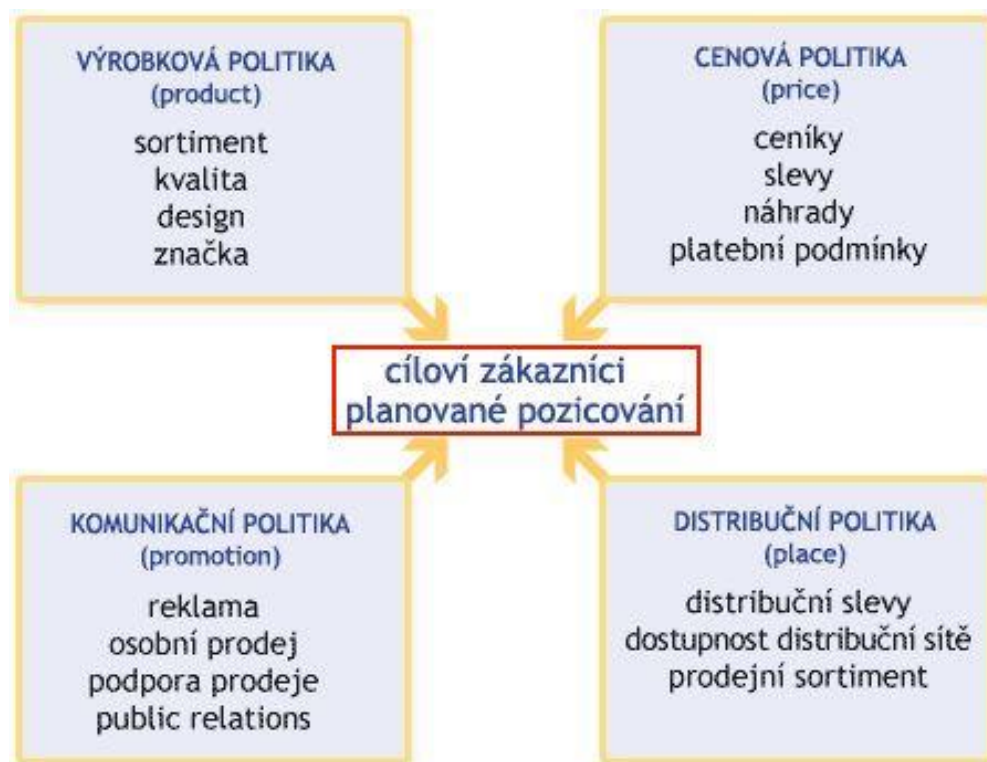
Reklama představuje nejznámější nástroj propagace. Podobně jako prodej patří do marketingu, přičemž její využití podléhá specifickému časovému rozvrhu i jednotlivým fázím marketingové strategie. Prostřednictvím propagace jsou zákazníkům, obchodním partnerům (stakeholders) i klíčovým členům veřejnosti sdělovány informace o nových i zavedených produktech, jejich cenách i místech prodeje. Při této činnosti, která se také označuje jako *komunikační mix*, resp. *marketingová komunikace*, se v současnosti používají kromě již zmíněné reklamy také další nástroje, jako je podpora prodeje, public relations (vztahy s veřejností), osobní prodej a direct marketing (Kotler, 2007).

Při tvorbě a rozvoji reklamy mohou být rozlišeny tři základní formy reklamy, které se odvíjejí od časového aspektu a od životního cyklu výrobku: (Foret a kol., 2003)

- Zaváděcí reklama plní na trhu zejména informační funkci. Tvůrci se zaměřují na její uvedení především na počátku existence produktu. Jejím hlavním cílem je představení produktu potenciálním zákazníkům a vytvoření primární poptávky. Zároveň také tento typ reklamy informuje zákazníky o základních vlastnostech produktu, jeho kladech, dostupnosti nebo ceně.
- Přesvědčovací reklama tvoří další stupeň, který se využívá zejména při zjištění silného konkurenčního prostředí. Je tvořena za účelem přesvědčit zákazníka, aby si uvědomil přednosti určitého produktu a při koupi preferoval právě tento produkt před ostatními výrobky stejného charakteru. Obvykle je za tímto účelem využívána srovnávací reklama, například televizní spoty. Využívá se zejména ve stádiu růstu, kdy zákazníci již produkt znají.

- Připomínající reklama se uplatňuje ve stadiu zralosti produktu. Reklama připomíná zákazníkovi výrobek nebo službu, kterou již dobře zná a upozorňuje ho na to, že jeho oblíbený výrobek stále existuje. V reklamě může být také zmínka o nové a vylepšené verzi výrobku.

Obrázek 1: Marketingový mix



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Kotler, Keller (2016)

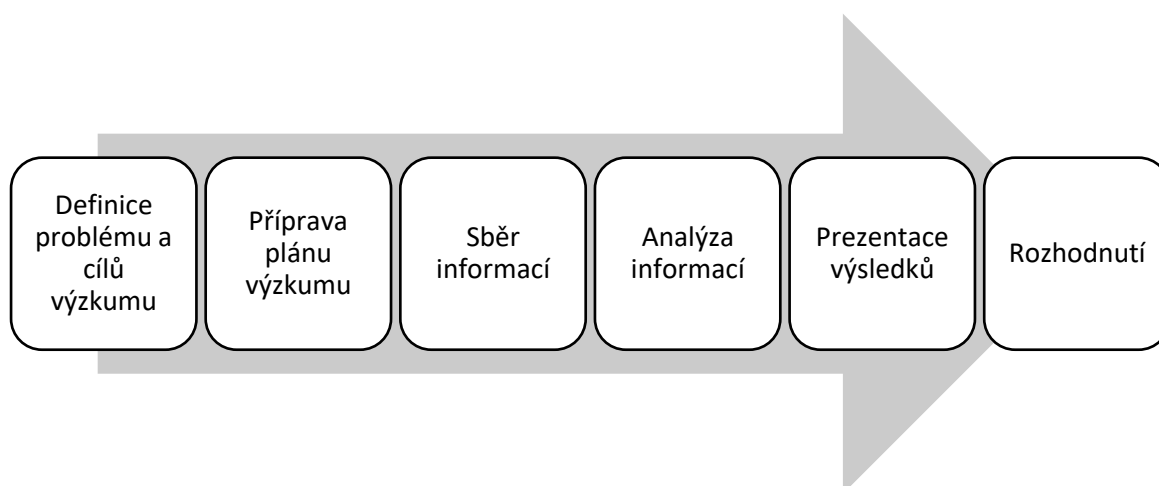
### 3.5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum reprezentuje proces systematicky pojatého získávání, analyzování a vyhodnocování informací, které následně tvoří východisko k přijetí rozhodnutí o výsledné podobě marketingové strategie (Karlíček, 2018, s. 84). Aplikace výzkumu tedy vždy vychází z určité konkrétní potřeby informačního zabezpečení, od čehož se odvíjí definice problému a cílů výzkumu, včetně volby adekvátních výzkumných nástrojů (Kotler, Keller, 2016).



Hlavní podstatu marketingového výzkumu lze tedy vymezit v získávání a vyhodnocování informací o všech skutečnostech relevantních k učinění rozhodnutí o podobě marketingu uplatňovaného v rámci podnikatelského subjektu. Definování řešeného problému předjímá stanovení cílů výzkumu a na to navazující přípravu plánu výzkumu (viz obr. č. 1). Zadání nesmí být příliš široké ani příliš úzké.

Obrázek 2: Efektivní proces marketingového výzkumu



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Kotler, Keller (2016)

Před začátkem výzkumu se obecně doporučuje přesně stanovit požadovaný účel a charakter výsledku (např. informace o podnikatelském prostředí, zodpovězení konkrétní otázky, nalezení řešení problému atp.). V rámci marketingové strategie představuje nejběžnější formu výzkumu kombinace situační analýzy (k porozumění tržnímu prostředí) a dotazování či rozhovoru (k porozumění především zákazníkům a případným dalším zainteresovaným subjektům). *„Marketingový výzkum pomáhá porozumět trhu a spotřebitelům, inspiruje k tvorbě lepších a nových služeb a produktů na trhu a je skryt v každém manažerském rozhodování, které je podpořeno racionálními argumenty. Každá organizace, jež chce v proměnlivém prostředí uspět, musí umět svým zákazníkům naslouchat.“* (Tahal 2017, s. 15).

Příprava plánu vychází z určení zdroje informací, které ponесou povahu primárního nebo sekundárního výzkumu. Při určení metody výzkumu se zpravidla využívá pěti hlavních způsobů (Kotler, Keller, 2007):

- Výzkum pozorováním.
- Výzkum formou „focus group“.
- Výzkum dotazováním.
- Behaviorální výzkum.
- Výzkum formou experimentu.

Primární výzkum vychází z vlastní realizace předmětným podnikem (respektive pověřeným výzkumníkem / marketingovým pracovníkem), zatímco sekundární čerpá z již nashromážděných dat, ať už samotným podnikem nebo z vnějších zdrojů. Z hlediska výhodnosti bývá primární výzkum většinou desetinásobně nákladnější oproti sekundárnímu, který by tak měl být vždy zvážen jako první možnost (Karlíček, 2018, s. 88).

Podle způsobu sběru dat jsou odlišovány výzkumy kvalitativní a kvantitativní. Cíl kvalitativního výzkumu tvoří pochopení chování zákazníků, jejich postojů a preferencí, rozkrytí motivačních sil k nákupu, asociací s produktem apod. Nejčastěji aplikovanou metodu představuje diskuze nebo rozhovor (Tahal, 2017, s. 43).

Kvantitativní výzkum umožňuje statistické zpracování a vyhodnocení výstupů, které sestávají z analýzy zastoupení (v absolutním nebo relativním vyjádření) jevu nebo postoje v cílové skupině, z níž jsou vybráni respondenti jako výzkumný vzorek. Užívají se metody pozorování, experimentu a dotazování. Pozorování bývá uskutečněno ke zkoumání chování zákazníka v jeho přirozeném prostředí. Výzkumník nezasahuje do jednání respondenta, čímž je dosaženo objektivity výzkumu. Lze uplatnit pozorování skryté nebo neskryté, zúčastněné nebo nezúčastněné. Výzkumník předem určuje množinu jevů, které mají být sledovány, metody pozorování a způsob záznamu chování respondenta (Foret, Stávková, 2003, s. 47).

V rámci experimentu jsou z respondentů vytvořeny dvě skupiny – experimentální a kontrolní. Testován je vliv určité změny na chování zákazníků (např. změna parametrů výrobku). Respondenti jsou v experimentální skupině změně vystaveni, zatímco v kontrolní nikoliv, čímž je dosaženo eliminace případných rušivých faktorů, ovlivňujících výsledek experimentu a zkreslujících výsledek (Tahal, 2017, s. 32-33).

Dotazování je nejběžněji užívanou kvantitativní metodou sběru dat s technikami online dotazníku, telefonických odpovědí nebo osobního záznamu odpovědí při setkání výzkumníka s respondenty. Data získaná z dotazování často tvoří doprovodné informační zabezpečení k situační analýze, a to ve vztahu k vybraným subjektům, zejména k zákazníkům současným a potenciálním. (Foret, Stávková, 2003, s. 32).

Pro jakoukoliv uplatněnou metodu získávání informací platí problém úplnosti šetření. V praxi nelze provést vyčerpávající šetření, které by zajistilo získání odpovědí od všech jedinců z množiny vytvořeného základního souboru. Příčina se nachází u nákladnosti takového hypotetického výzkumu a zároveň od zajištění všech odpovědí, kdy nelze donutit jedince k účasti na výzkumu při jejich neochotě. Z těchto důvodů je třeba základní soubor zúžit a vytvořit tzv. výběrový soubor, k čemuž se užívá metod (Karlíček, 2018, s. 94):

- Náhodný výběr.
- Záměrný výběr.
- Panel respondentů.

Při uplatnění kvantitativního výzkumu se užívá zejména náhodný výběr, zatímco u výzkumu kvalitativního především výběr záměrný. Náhodný výběr sestavuje množinu respondentů podle náhody. Každý potenciální respondent musí disponovat potenciálem stejné šance výběru k výzkumu. K tomu se uplatňuje např. losování nebo výběr každého n-tého člena základního souboru. Výsledky užitého náhodného výběru lze vztáhnout na celou populaci (základní soubor), protože takto utvořený výzkumný soubor populaci věrně reprezentuje (Foret, Stávková, 2003, s. 52-56).

Záměrný výběr vychází z určení respondentů dle předem stanovených kritérií, čímž je eliminována role náhody v procesu. Možnosti tvoří zejména kvótní výběr nebo výběr typologický. Kvótní výběr tvoří výběrový soubor na základě sociodemografických parametrů s určitou proporčností skupin. Typologický výběr zahrnuje vybrané respondenty skupiny obyvatelstva (např. studující, důchodce, ženy v domácnosti) a slouží k analýze jednotlivých tržních segmentů (Foret, Stávková, 2003, s. 52-56).

Panel respondentů by měla tvořit stálá skupina respondentů, na kterých se opakovaně šetření uplatňuje. Jde zejména o zkoumání vývoje určeného jevu v čase. Zde se ovšem vyskytuje negativní efekt v potenciálním panelovém zkreslení, kdy odpovědi respondentů mohou být ovlivněny jejich účastí na výzkumu. Proto by měl být výzkumný panel obměňován s vyhnutím se poklesu kvality výzkumu (např. automatizovaným vyplňováním dotazníků s klesající pečlivostí, získání odbornosti v oblasti výzkumu, zkreslení výstupů samotným vědomím účasti v panelu atp.) (Tahal, 2017, s. 71-73).

Během marketingového výzkumu, ať už je uplatňován jakoukoliv metodou nebo nástrojem by se měl výzkumník vyhnout především tzv. „výběrové chybě“. Tedy výběru takových respondentů, kteří dostatečně nereprezentují základní soubor. Obecně pak platí, že čím větší výběrový soubor, tím vyšší vypovídací schopnost získaných informací.

Důležitost správné volby respondentů se vztahuje na všechny případné skupiny zájmových skupin podniku, ať už se jedná o odběratele (jako nejčastější předmět marketingového výzkumu), zaměstnance nebo další skupiny. Při výběru respondentů a tvorbě jejich množiny uplatněné ve výzkumu by měl výzkumník položit a zodpovědět soubor tří vzájemně propojených otázek (Kotler, Keller, 2016):

- Koho se budeme dotazovat?
- Kolika lidí bychom se měli dotazovat?
- Jak bychom měli respondenty vybírat?

V rámci celého procesu marketingového výzkumu pak tvoří nejnákladnější a nejnáročnější fázi samotný sběr dat, který nesmí být podceňen. Vytvoření báze dat umožňuje extrahovat nejdůležitější poznatky a testovat rozličné výzkumné otázky, hypotézy nebo teorie. Prostřednictvím příslušných nástrojů je pak zajištěna korespondence výzkumných zjištění s přijatými návrhy a doporučeními pro marketingový vývoj podniku (Kotler, Keller, 2016).

### **3.6 Situační analýza**

Podnikatelské prostředí sestává z komplexního působení mnoha faktorů, které více či méně ovlivňují podnikatelský subjekt v těchto podmínkách se nacházející. Kotler (2007, s. 129) chápe podnikatelské prostředí jako synonymum pro prostředí marketingové, ve kterém

se vyskytují činitele a síly podmiňující schopnost podniku vyvinout a udržovat úspěšné vztahy se zákazníky. Protože se marketingové prostředí velmi často mění a formuje stále nové příležitosti a hrozby, je stěžejním úkolem marketingu tyto faktory analyzovat, identifikovat jejich působení a navrhnout chování firmy pro zajištění budoucí prosperity.

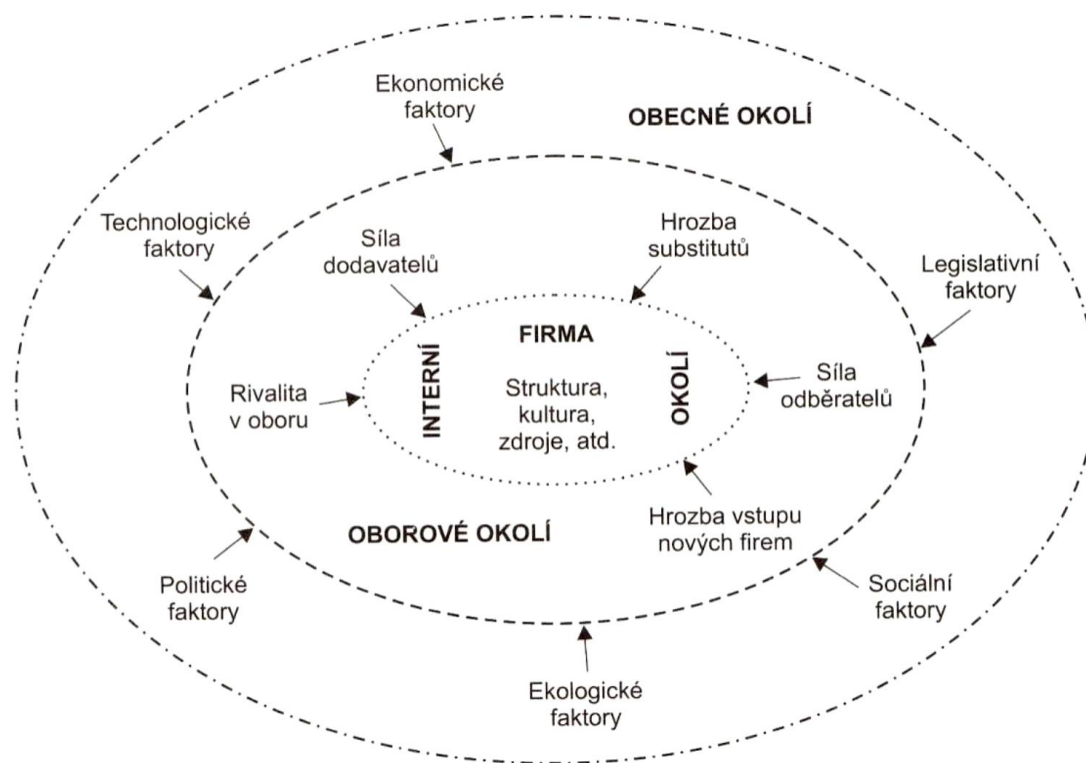
Hlavní cíl situační analýzy se tudíž nachází v nalezení správného poměru mezi využitím příležitostí prostřednictvím vynaložení disponibilních schopností a zdrojů podniku. Situační analýza je „*všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.*“ (Jakubíková, 2013, s. 94).

Karlíček a Král (2011, s. 12) hovoří o situační analýze jako nezbytném východisku pro jakékoliv marketingové potřeby, přičemž je nutné zaměřit se nejenom na současné působení faktorů na trhu, ale především na odhad trendů v podobě formování budoucí reality. Pouze na odhadu budoucího vývoje lze stavět strategické úvahy a pracovat s příležitostmi a hrozbami vznikajícími v tržním prostředí.

Z výstupů situační analýzy jsou vyvozovány marketingové a komunikační cíle, včetně způsobu jejich dosažení (Baines a kol., 2017, s. 402-403). Běžně se pracuje s odlišením dvou úrovní podnikatelského prostředí, a to mikroprostředím (oborové okolí) a makroprostředím (obecné okolí). Součástí mikroprostředí tvoří podnik se svými vnitřními podmínkami (organizační struktura, kultura, zdroje atd.) a odvětví, ve kterém se vyskytují další tržní subjekty (odběratelé, dodavatelé, konkurenti atd.). Makroprostředí pak sestává z působení faktorů ekonomických, technologických, sociálních, politických, legislativních (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 18).

Makroprostředí představuje nejširší rozměr podnikatelského prostředí, kde působí síly nerozdílně na jednotlivé podnikatelské subjekty. Jedná se o např. komplexní soubor podmínek podnikání, které musí být respektovány všemi subjekty na určitém území pro možnost realizace podnikatelské činnosti. Přitom jde o relativně nejnáročnější oblast k analýze v důsledku nastíněné komplexnosti působení faktorů (Stadler, 2000, s. 139).

Obrázek 3: Strukturace podnikatelského (marketingového) prostředí



Zdroj: Mallya (2007, s. 40)

Oborové okolí (mikroprostředí) je z hlediska výkonu analýzy pro předmětný podnik známé ve formě souboru navázaných vztahů, ať už kooperativních (se spolupracujícími subjekty) nebo kompetitivních (se soupeřícími subjekty – konkurenty). Podstata této úrovně se nachází v uplatnění konkurenčního souboje o vztahy na trhu. Podnik vstupuje do střetu s dalšími subjekty, které usilují o navázání vztahu s odběrateli, kterým by prodaly nabízenou produkci a tím zajistily tržby (Stadler, 2000, s. 139).

V rámci oborového okolí tvoří dominantní zájem určit působení sil v ohledu na vyjednávací sílu odběratelů, dodavatelů a působení konkurentů. Relevantní prvky ovšem tvoří rovněž případný vliv dalších subjektů nebo vlivů pocházejících z odvětví. Pro marketing je typické zhodnocení i tzv. marketingových zprostředkovatelů, kteří dopomáhají propagovat, prodávat nebo distribuovat produkci (např. marketingové agentury, finanční zprostředkovatelé, distribuční agentury apod.) (Jakubíková, 2013, s. 94).

Předmět analýzy odvětví tvoří získání všech informací potřebných k návrhu nebo validaci marketingové strategie, případně ke změně strategie aktuální, a to ve vztahu k určení segmentace nabídky, odhadu budoucí poptávky, kapacity odbytu a dalších faktorů. Někdy se užívá zkratky „5C“, která sestává z analýzy (Jakubíková, 2013, s. 94-97):

- „Company“ – předmětný podnik.
- „Collaborators“ – spolupracující podniky a jednotlivci.
- „Competitors“ – konkurenti.
- „Customers“ – zákazníci.
- „Context / Climate“ – faktory prostředí (alternativně faktory makroprostředí).

Strukturace podnikatelského prostředí sama o sobě předjímá přijetí určitých typů strategií. Největší operační pole působnosti má podnik v rámci podmínek interních, kde lze nejsnadněji přijmout a zavést změny (např. modifikace vyráběného produktu, rozšíření pracovních sil, změna designu obalu, komunikačního působení atd.) (Karlíček, 2018, s. 38).

V rámci odvětví by mělo být úsilí směřováno k uplatnění strategií proaktivních, cílících na aktivní formování tržního prostředí pro dobro předmětného podnikatelského subjektu a v souladu s jeho zájmy. Podnik ovlivňuje zákazníky, vyjednává výhodnější podmínky s dodavateli a soupeří s konkurenty, a to v díkci určité zastřešující strategie podmiňující veškeré podnikové aktivity (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 18).

Obecné okolí (makroprostředí) oproti tomu poskytuje výrazně omezenější možnosti podnikových aktivit. Tato skutečnost vyplývá z vymezené podstaty makroprostředí, které je samotným podnikem neovlivnitelné (např. zavedení určité legislativní úpravy zavazuje podnik k podřízení se této úpravě nebo opuštění trhu, zvýšení daňových sazeb rovněž povínuje podnik k zajištění patřičných úhrad nebo podstoupení sankčních opatření atp.). Vůči podmínkám obecného okolí tak podnik uplatňuje dominantně strategie reaktivní v reakci na daná opatření a působení směrdatných faktorů. Cílem je přizpůsobit se novým formovaným podmínkám. Existují ovšem výjimky, a to např. v podobě lobbingu, který mohou uplatnit kapitálově velmi silné společnosti (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 18).

Hlavní hodnota analýzy podnikatelského prostředí ve vazbě na všechny definované části se pak nachází v predikční schopnosti a odhadu dynamiky vývoje jednotlivých faktorů. „Okolí podniku je jedním z nejzávažnějších faktorů, které musí brát podnik, respektive jeho vedení, v úvahu při jakémkoliv rozhodování. Toto okolí je třeba chápat především v jeho dynamice a snažit se dohlédnout na změny, které zde střednědobě i dlouhodobě nastanou.“ (Synek, Kislíngrová, 2010, s. 14).

Tabulka 1: Soubor základních vlivů na podnik, působících z prostředí

MARKETINGOVÉ MIKROPROSTŘEDÍ		MAKROPROSTŘEDÍ
Vnitřní prostředí podniku	Blízké prostředí podniku	Vzdálené prostředí podniku
Vrcholový management	Odběratelé a dodavatelé	Politické prostředí
Vnitropodnikové útvary	Poskytovatelé služeb	Právní prostředí
Podpůrné servisní procesy	Konkurenční podniky	Demografické prostředí
Smíšené organizace	Substituční produkty	Ekonomické prostředí
	Finanční instituce	Přírodní podmínky
	Vládní organizace	Technologické podmínky
	Občanské iniciativy	Kulturně-sociální podmínky
	Místní samospráva	
	Zaměstnanci podniku	

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Kašík, Havlíček (2015, s. 42)

Uvedené odlišení jednotlivých vrstev podnikatelského prostředí samozřejmě neznačí jejich izolované posuzování. Právě naopak by měl výzkumník vždy reflektovat vazby mezi například faktory demografickými (velikost populace, věková struktura, vzdělanost apod.) a ekonomickými, které podmiňují kupní sílu spotřebitelů a jejich preference ohledně produkce. Jakubíková (2013, s. 94-97) člení marketingovou situační analýzu do tří navzájem propojených fází:

- Fáze 1: informační – sběr a vyhodnocení informací z vnějšího a vnitřního prostředí.
- Fáze 2: porovnávací – vzájemné srovnání informací, např. SWOT nebo BCG maticí.
- Fáze 3: rozhodovací – formulace a zhodnocení zvažovaných marketingových strategií.



Definované fáze odpovídají již vymezenému procesu marketingového výzkumu. Výzkumník nejprve identifikuje soubor základních vlivů na podnik, působících z prostředí (viz tab. č. 1), zpracovává tyto informace a na jejich základě přijímá marketingové rozhodnutí v podobě jednotlivých opatření. (Kašík, Havlíček, 2015, s. 42)

Při výkonu analýzy poskytuje zásadní ulehčení práce, pokud podnik disponuje zázemím informačního systému, jehož prostřednictvím jsou kontinuálně vyhodnocovány faktory podnikatelského prostředí a zaznamenávány informace o spolupracujících a konkurujících subjektech. Zapojení informačních systémů do podnikové praxe je současně dlouhodobě uplatňovaným trendem pro veškeré podnikatelské subjekty, které se mají adaptovat na nově se formující podmínky tržních střetů (Sodomka, Klčová, 2010, s. 43).

### **3.6.1 Nástroje marketingové situační analýzy**

Vykonávat situační analýzu znamená získávat a vyhodnocovat velké množství dat, které je následně třeba utřídit a interpretovat. Cennou pomůckou k tomu poskytují různorodé nástroje pro výkon situační analýzy, které poskytují výzkumníkovi řád a jasně dané principy ve vztahu k příslušným oblastem podnikatelského prostředí. V propojení s vymezeným souborem základních vlivů na podnik se běžně aplikují nástroje provázané s charakterem analyzovaného prostředí a zájmovými skupinami (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017):

- Analýza vnitřního prostředí pro posouzení interních podmínek podniku.
- Porterova analýza pěti sil k analýze odvětví a subjektů:
  - Odběratelé
  - Dodavatelé
  - Konkurenti
- PEST analýza a její variace pro analýzu makroprostředí.
- SWOT analýza jako sumarizační nástroj ke zhodnocení výstupů analýz.
- Doplnkové specifické nástroje marketingové situační analýzy.

Vnitřní prostředí je analyzováno obecně k posouzení disponibilních zdrojů a schopností podniku, které mohou být využity jako východisko k formulaci marketingové strategie. Už na této úrovni ovšem dochází k částečnému napojení na mikroprostředí v podobě určitých subjektů (např. dodavatelé zajišťující výrobní vstupy, věřitelé financující realizaci podnikatelského záměru atd.).

Mikroprostředí se běžně pojí s identifikací a posouzením vlivu jednotlivých subjektů zde působících, což umožňuje Porterova analýza pěti sil. Možný doplněk Porterovy analýzy představuje zapojení veřejnosti v podobě subjektů, které ovlivňují kupní rozhodování odběratelů, i když nemusejí být sami o sobě mezi odběratele řazení. Zároveň sem spadají zájmové skupiny nějakým způsobem ovlivňující dosahování podnikatelských cílů. Jedná se o obecnou veřejnost, občanské iniciativy, média, místní komunity, spotřebitelská hnutí, vládu a vládní reprezentaci atd. (Kotler, 2007).

K analýze vnějšího prostředí (makroprostředí) se nejčastěji využívá PEST analýzy a jejich četných variací, které se zaměřují na určení a odhad vývoje směrodatných faktorů. Výstup tvoří faktory nejobecněji působící na celé podnikatelské prostředí a veškeré podnikatelské subjekty zde podnikající (Baines a kol., 2017, s. 402-403). Kromě této „základní“ trojice analytických nástrojů situační analýzy lze uplatnit další analýzy pomocí (Jakubíková, 2013):

- BCG matice – spadá do kategorie nástrojů pro analýzu portfolia s hodnocením produktů dle tržního růstu a relativního tržního podílu.
- ABC metoda – rozčleňuje skupiny prvků podniku na ty nejvíce a nejméně ziskové.
- Benchmarking – slouží ke srovnáváním výsledků podniku vůči konkurentům.
- Analýza tržních mezer – určuje tržní výklenky s absentující nabídkou.
- Ohmaeho strategická matice – posuzuje atraktivitu trhu vůči silným stránkám podniku.
- Souřadnicové sítě – pomáhá alokaci zdrojů vedoucí k maximalizaci zisku.
- Matice EFE, IFE, IF, SPACE – posuzují vlivy prostředí na podnik a jeho cíle.

Výstupy uskutečněných analýz (vnitřní analýza, Porterova analýza pěti sil, PEST analýza) se povětšinou sumarizují ve SWOT matici, která slouží navíc jako návodný aparát k přijetí určitého typu strategických opatření. Ve vlastním zpracování budou uplatněny vymezené nástroje situační analýzy s rozšířením o BCG matici jako nástroj doprovodný.

### 3.6.2 Analýza vnitřního prostředí

Při analýze vnitřního prostředí je zásadní určit, jaké zdroje má podnik k dispozici a současně faktory, které ovlivňují dosažení stanovených cílů. „*Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy (materiálové, finanční, lidské), management, zaměstnanci firmy, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etik, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být firmou přímo řízeny a manažery ovlivňovány.*“ (Jakubíková, 2013).

Cílem analýzy vnitřního prostředí je podpořit tvorbou konkurenční výhody na trhu prostřednictvím odhalení firemních zdrojů a schopností, které jsou využitelné ke zlepšení prosperity. Nejedná se přitom výhradně o marketingově vztažené faktory, ale celé vnitřní prostředí podniku včetně vědy, výzkumu, výroby, financování, nákupu atd.

Konkrétně předmět zájmu tvoří know-how, technologické zázemí, spokojenost zaměstnanců, rentabilita podniku, likvidita, vlastnictví licencí, vybudovaná prodejní infrastruktura, databáze odběratelů apod. Obecně se definují základní oblasti analýzy (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 42), ke kterým jsou stanoveny marketingově orientované otázky k zodpovězení (Baines a kol., 2017, s. 402-403):

- Hmotné zdroje – budovy, strojní vybavení, samostatné movité věci, pozemky, dopravní prostředky, hmotné investice, sklady atd.
- Lidské zdroje – zaměstnanci s přínosy vkladu, výkonnosti, invence, angažovanosti atd.
  - Jsou dostupní lidé kvalifikovaní a znalí v oblasti marketingové komunikace?
- Finanční zdroje – financování podnikatelského záměru a souvisejících aktivit.
  - Jaké prostředky jsou dostupné k investicím do marketingové komunikace?
- Nehmotné zdroje – software, licence, patenty, práva k nehmotnému a duševnímu vlastnictví, průmyslové vzory, výsledky výzkumu a vývoje, hodnota značky.
- Technologické zdroje – technologie užívané pro tvorbu produktu, procesy, systémy.
  - Jsou dostupné správné systémy a procesy, které budou podporovat marketingovou komunikaci?

Uvedené faktory jsou často definovány jako nepřímé (z hlediska nepřímého působení na odběratele – při nákupu produkce si kupující nemusí být vědom, jakými technologiemi byl vytvořen a jakou disponuje podnik kapitálovou strukturou apod.). Přímé faktory pak odpovídají jednotlivým prvkům marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, propagace), jichž si je odběratel přímo vědom při nákupu (určitého produktu v určitém prostředí za určitou cenu a s určitou propagací, komunikací).

Samotná konkurenceschopnost podniku a jeho úspěch na trhu ovšem nezávisí na pouhém držení zdrojů. Klíčová je schopnost umět zdroje adekvátně využít a zužitkovat. K tomuto účelu se využívá často jako doplněk analýzy vnitřního prostředí metoda VRIO, kterou se hodnotí zdroje dle čtyř metrik (Tyll, 2014, s. 32):

- Value – přínos hodnoty: za hodnotné jsou považovány ty zdroje, které tvoří hodnotu pro zákazníka i podnik a při nákladové efektivnosti umožňují využívat příležitosti.
- Rareness – vzácnost, jedinečnost: zdroj, který nenaplnuje podstatu vzácnosti, nepředstavuje konkurenční výhodu pro podnik.
- Inimitability – nenapodobitelnost: tvorba nenapodobitelné produkce (v ohledu na všechny aspekty výroby a prodeje), která nese unikátnost nabídky na trhu.
- Organization – organizovanost: schopnost podniku využívat zdroje v kontextu přijetí odpovídající organizační struktury a stimulace efektivnosti (motivace, odměňování, reporting atp.).

Sumarizačním posouzením definovaných kategorií schopností by měl podnik v ideálním případě identifikovat distinktivní kompetenci v podobě silné stránky, nenapodobitelné konkurenty. Zmíněná silná stránka pak navazuje na SWOT matici jako sumarizační nástroj formující konkrétní charakter strategií (David, 2011, s. 125).

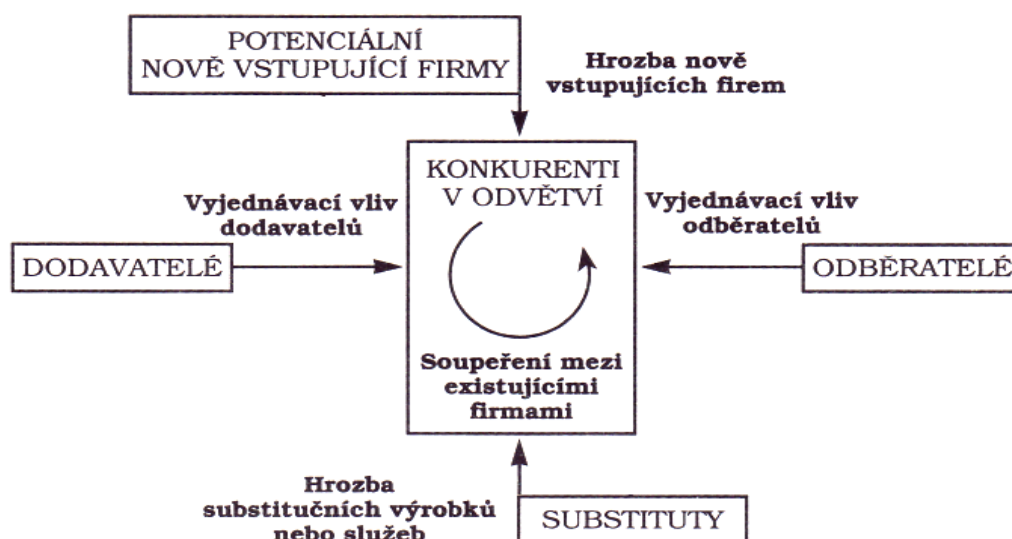
Vnitřní prostředím se tedy rozumí veškeré vazby, vztahy a prvky organizace. K dosažení efektivního naplnění stanovených cílů musí jednotlivé prvky výstavby podniku (útvary, oddělení) vzájemně spolupracovat a vykazovat synergii, při které je podnik více než sumou jednotlivých částí (Kozel a kol., 2011, s. 43).

Baines a kol. (2017, s. 11-12) uvádějí, že správně uchopený marketing se nesmí zaměřovat pouze vně organizace, ale je nezbytné zajistit orientaci i dovnitř organizace na dotčené subjekty, nejčastěji zaměstnance (např. v podobě interního marketingu).

### 3.6.3 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil představuje nejužívanější nástroj k analýze odvětví (konkurenčního prostředí). Poskytuje pevně danou strukturu odvětví (viz obr. č. 3) a umožňuje určit, jak odvětví funguje a jakým způsobem je distribuována vytvářená hodnota mezi tržními subjekty. Tyto subjekty tvoří konkurenti nově vstupující do odvětví, současní konkurenti v odvětví, odběratelé, dodavatelé, substituční výrobky a služby (Magretta, 2012, s. 42-45).

Obrázek 4: Porterova analýza pěti sil



Zdroj: Porter (1994, s. 38)

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví čerpá zejména ze dvou faktorů, a to bariér vstupu do odvětví a reakčního chování konkurentů. Bariéry vstupu tvoří zejména dosažené úspory z rozsahu (zlevňování výroby navyšováním objemu produkce), vytvořené know-how současných konkurentů, loajalita odběratelů k již podnikajícím konkurentům, nákladové výhody (držené a chráněné současnými konkurenty ve vazbě na know-how), omezený přístup k distribučním kanálům, omezení vstupu nových konkurentů prostřednictvím státních a legislativních zásahů. Důležitý faktor tvoří i transakční náklady, nezbytné v případě změny vztahu odběratele s jedním podnikem za druhý (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 51-53).

Nejatraktivnější odvětví ke vstupu tvoří na základě vyhodnocení hrozby vstupu nových konkurentů takové, kde jsou vysoké vstupní bariéry a nízké bariéry výstupní. V takovém odvětví povětšinou působí méně podniků (čímž je nižší celková míra konkurence) a v případě neúspěchu není problém pro nového konkurenta tento trh opustit.

Nejméně atraktivní odvětví pak na druhou stranu tvoří takové, které má nízké vstupní náklady a výstupní náklady vysoké. Do takového odvětví může vstupovat mnoho konkurentů (s vysokou mírou konkurence) při obtížném uplatňování exit strategie (výstup z odvětví). Může tak docházet k nežádané situaci nadvýroby (v důsledku nízkých prodejů snižovaných konkurenční nabídkou) a nízkých výnosů pro podnik (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 51-53).

Čím méně času a investic je potřebných pro vstup nového konkurenta do odvětví, tím více mohou být ohroženi konkurenti stávající, v jejichž zájmu je tak zvyšovat bariéry vstupu nových konkurentů. Uchování současného rozložení sil umožňuje zachovat tržní podíl a tím i generované příjmy dosavadních konkurentů.

Tabulka 2: Oblasti ohrožení v rámci konkurentů potenciálních a stávajících

Působení sil	Oblasti ohrožení
Vstup nových konkurentů	Dosažení úspor z rozsahu produkce
	Významná diferenciacie produktu na trhu
	Kapitálová náročnost podnikatelské činnosti
	Přechodové náklady na změnu poskytovatele produktů
	Omezený přístup k distribučním kanálům
	Vládní politika
Současní konkurenti na trhu	Soupeření na strategické úrovni
	Vysoké překážky výstupu z odvětví
	Uplatnění nástrojů cenové konkurence
	Pomalý růst odvětví z hlediska generovaných tržeb

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Porter (1994, s. 4-29)

Dle prizmatu Porterovy analýzy pěti sil se tedy na trhu vyskytují síly v podobě hrozeb, respektive oblastí ohrožení působící na předmětný podnik. Smyslem je identifikace oblastí ohrožení ve vztahu k jednotlivým subjektům, působícím v rámci odvětví (viz tab. č. 2). Tato ohrožení má podnik následně při tvorbě strategie reflektovat a nalézt nejvhodnější pozici předmětného podniku vůči analyzovaným subjektům ve vymezených rolích od konkurentů až po odběratele a dodavatele (Porter, 1994, s. 4-29).

Předmět hodnocení současných konkurentů na trhu tvoří celková konkurenční síla, která determinuje rozložení sil v odvětví, dynamiku růstu odvětví, bariery obchodu mezi subjekty (např. ve formě pře prodejců výrobních technologií dalším konkurentům), míru diferenciací, výši fixních nákladů atd. (Magretta, 2012, s. 55).

Jeden z klíčových faktorů k posouzení ve vazbě na současné konkurenty tvoří uplatnění cenových nebo necenových forem konkurence. Zejména užití cenových nástrojů konkurenčních střetů přináší riziko dlouhodobých vysokých nákladů vynaložených na vzájemné soupeření, avšak s nejistými výsledky generovanými na straně příjmů. Jedná se obecně o nejničivější formu soupeření, která může být na trhu uplatněna.

Čím více obsahuje odvětví silných konkurentů, tím méně je vstup do odvětví atraktivní. Pokud navíc zasáhne odvětví stagnace nebo zmenšování, pak se zvyšuje rivalita mezi účastníky, protože navýšení zisku lze docílit pouze na úkor konkurenta. Klíčovou otázkou v rámci analýzy tvoří, jak zlepšit pozici podniku vůči konkurentům. Relativně nízká rivalita mezi konkurenty v odvětví umožňuje navyšovat ceny a celkově budovat výhodnější podmínky, které zajišťují vyšší prodeje a zisky. Oproti tomu vysoká rivalita konkurentů vykazuje tlak na snižování cen a poskytnutí co nejvýhodnějších podmínek odběratelům (kteří samozřejmě upřednostňují dodavatele výrobků a služeb na základě posouzené výhodnosti), a to až na úkor celkové výnosnosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

Vyjednávací síla odběratelů je hodnocena jako vysoká, pokud odběratelé vykazují schopnost působit na cenový pokles v odvětví nebo na růst kvality produktu. Vyjednávací sílu navyšuje koncentrace odběratelů (sdružení do větších celků), nakupujících významné množství produktů, standardizace, nízká diferenciací a vysoká informovanost spotřebitelů. Vliv vykazují i zmíněné transakční náklady, jejichž hodnota ovlivňuje loajalitu odběratelů

– při nízkých transakčních nákladech je změna dodavatele produktů relativně snadná a nízkonákladová (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 43).

V případě vysoké nebo rostoucí vyjednávací síly odběratelů se odvětví stává neatraktivním pro vstup nových konkurentů. Zisky mohou být sníženy působením odběratelů na celkovou výhodnost podmínek, kterou jsou schopni ovlivnit. Řešení tvoří orientace na tu část odběratelů, která má nižší vyjednávací sílu než předmětný podnik nebo vytvoření nabídky, kterou nelze odmítnout. Zásadní otázku pro zpracování analýzy tvoří – jak je možné snížit vyjednávací sílu odběratelů?

Úsilí by při analýze mělo být směřováno k odhalení procesu rozhodování odběratelů o nákupu (motivace, postoje, informační zabezpečení atp.), vztahu k daným produktům a předvídání chování a reakcí na případné změny (např. produktu, ceny nebo propagace). Při důsledné analýze odběratelů je podnik schopen provést účinnou segmentaci a vytvořit adekvátní marketingový mix (Jakubíková, 2013, s. 109).

Tabulka 3: Oblasti ohrožení v rámci odběratelů, dodavatelů a substitutů

Působení sil	Oblasti ohrožení
Odběratelé	Vysoká míra koncentrace odběratelů zvyšující vyjednávací sílu
	Produkt zastupuje významný podíl na nákladech odběratelů
	Standardní a nediferencovaný charakter produktu
	Vysoké informační zabezpečení odběratelů o produkci
	Nedůležitost produktů z hlediska poskytované kvality
Dodavatelé	Odběratel disponuje relativně nízkým význam pro dodavatele
	Na trhu neexistuje mnoho substitutů
	Produkt představuje pro odběratele velmi významný vstup
	Produkt dosahuje vysoké míry diferenciac
Substituty	Cena a dostupnost substitutů pro cílovou skupinu

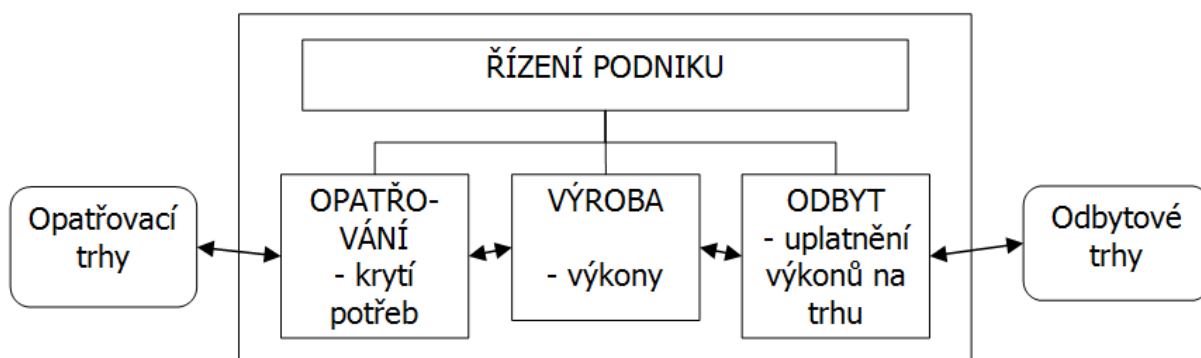
Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Porter (1994, s. 4-29)



Vyjednávací síla dodavatelů může být uchopena jako převrácení vyjednávací síly odběratelů v rámci odběratelsko-dodavatelského řetězce. Předmětný podnik z jednoho hlediska tvoří dodavatele pro své zákazníky (trh výrobků a služeb) a z druhého hlediska vystupuje sám jako odběratel (trh výrobních vstupů). Uplatňují se tak velmi podobné zájmy v získání vysoké kvality produktů za odpovídající cenu (podnik jako součást odběratelsko-dodavatelského řetězce je zachycen na obr. č. 4).

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů se uplatňuje, pokud disponují dodavatelé schopností zvyšovat cenu nebo snižovat kvalitu (včetně celkového množství dodávek), což vede ke snižování atraktivity trhu. Děje se tak, když dodavatelé poskytují unikátní produkt vysoké důležitosti pro odběratele (za nemožnosti odběratelů integrovat výrobu těchto vstupů do vlastní podnikatelské činnosti). Řešení se naskýtá u budování dobrých vztahů s dodavateli a vytvoření sítě dodavatelů. Klíčovou otázkou k zodpovězení při analýze dodavatelů tvoří – jak můžeme snížit vyjednávací sílu dodavatelů?

Obrázek 5: Pozice podniku v rámci odběratelsko-dodavatelského řetězce



Zdroj: Synek (2007)

Samotná schopnost ovlivnit cenu dodávané produkce závisí především na celkovém množství dodavatelů, kteří jsou na trhu schopni zajistit klíčové vstupy. Čím méně vhodných dodavatelů se na trhu nachází, tím více je odebírající podnik na těchto dodavatelích závislý a tím větší je jejich vyjednávací síla. Oproti tomu při velkém množství dodavatelů jsou tyto subjekty tlačeny ke konkurenčnímu souboji s úsilím nabídnout co nejvýhodnější podmínky vztahu. Roli hrají i transakční náklady (náklady na změnu vztahu) – při nízkých vyjednávací síla dodavatelů klesá, zatímco při vysokých roste (Sedláčková, Buchta, 2006).

Kromě uvedených faktorů hraje roli i schopnost dodávek velkých objemů, podíl dodávek na celkových nákladech odběratele, významnost odběratelů pro dodavatelské společnosti, spolehlivost, včasnost dodávek, technologická a inovační úroveň, certifikace atd. Mezi dodavatele se řadí i přepravci a obchodní mezičlánky (Jakubíková, 2013, s. 109)

Hrozba substitučních produktů se váže na existenci alternativ na trhu s uspokojením totožné potřeby z hlediska spotřebitele. Hrozba se vyhodnocuje srovnávacím způsobem, kdy se na trhu nachází tím vyšší hrozba substitutů, čím vyšší je jejich kvalita a nižší cena při nízkých transakčních nákladech a nízké diferenciaci (Sedláčková, Buchta, 2006). Potenciálně vysoká hrozba substituční nahraditelnosti produktů významně snižuje atraktivitu trhu. Řešení se nachází u zlepšení produktu (např. prostřednictvím výrobních technologií). Klíčovou otázkou tvoří – čím můžeme snížit hrozbu substitutů?

Tabulka 4: Porterovy konkurenční strategie

	Výkonová výhoda	Nákladová výhoda
Celkový trh	Strategie diferenciacie (vůdcovství v kvalitě)	Agresivní cenová strategie
Dílčí trh	Specializace výrobek – segment	Strategie nízké ceny

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Meffert (1996, s. 123)

Na výstupy Porterovy analýzy pěti sil navazuje určení konkurenční strategie (viz tab. č. 4), která vychází ze zaměření na celkový / dílčí trh a budování výkonové nebo nákladové výhody. Podnik by se tak měl zaměřit buď na kvalitu, nebo cenu. „*Strategické soupeření podle Portera znamená vybrat si odlišnou cestu, než si vybrali druzí. Místo toho, aby firmy usilovaly o to být nejlepší, mohou a měly by se snažit dosáhnout jedinečnosti... ...Důraz je, jinými slovy, kladen na vytváření mimořádné hodnoty pro vybrané zákazníky, nikoli na napodobování soupeřů a vyrovnávání se jejich nabídkám. Protože zákazníci mají skutečné možnosti výběru, cena je jen jednou konkurenční proměnnou.*“ (Magretta, 2012, s. 38).

Vedoucí pozice v nákladech je získána snížením jednotkových nákladů pod úroveň konkurentů (pomocí zdokonalení technologií, zvýšení kvalifikace zaměstnanců apod.). Diferenciace vyplývá z poskytnutí jedinečné hodnoty odběratelům oproti konkurenčním nabídkám (vysoká kvalita produktu, efektivní marketing, budování image, zaměření na inovace atp.). V rámci zaměření na dílčí trh je pak hledán tržní výklenek (úzká cílová skupina), v němž se využívá opět výhody výkonové nebo nákladové (Meffert, 1996, s. 124).

Uvedené strategie jsou významně konkurenčně profilované, avšak se zapojením i ostatních představených sil. Důležitost jednotlivých pěti faktorů pak závisí na charakteru odvětví a současně se nejedná o konstantní stav. Důležitost se může dynamicky vyvíjet, a proto je třeba při analýze předjímat i možný budoucí vývoj (Karlíček, 2018, s. 51).

### **3.6.4 PESTLE analýza**

K analýze makroprostředí je nejběžněji aplikována PEST analýza, která poskytuje určení vlivu faktorů politických („Political“), ekonomických („Economical“), sociálních („Social“) a technologických („Technological“) na podnikatelské prostředí jako celek (Jakubíková, 2013, s. 82). Určené faktory se vztahují k působení trendů s potenciálem významně změnit podmínky podnikání v rámci jednotlivých odvětví (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 41).

Představený základní rozsah PEST analýzy byl postupně rozvíjen do více alternativních pojetí. V jádru se ovšem jedná pouze o kosmetické změny s uchováním výchozích principů a kategorií. U dalších variant tak lze zpravidla hovořit o pouhém přerozdělení nebo sloučení jednotlivých kategorií (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 41):

- SLEPT („spal“) – sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické faktory.
- STEER („řídít“) – rozšíření o faktory ekologické a regulativní.
- PESTLE („tlouct“) – faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální.
- STEEPLE („zašpičatělá věž“) – obohacení PEST o vzdělání a demografické vlivy.

PEST analýza poskytuje z dosud představených nástrojů nejkompexnější vyhodnocení. Identifikované směrodatné faktory působí na celé podnikatelské prostředí a skrze odvětví se vliv dostává až na úroveň předmětného podniku s působením na vytvořenou síť vztahů. *„Všichni sledují své vlastní cíle (zaměstnanci co nejvyšší mzdy, zákazníci nízké ceny, dodavatelé vysoké ceny, investoři co nejvyšší úroky a vrácení svého vkladu, stát a obce maximální daně a vytváření zaměstnanosti atd.). Všichni však mají společný zájem na dlouhodobé existenci firmy.“* (Synek, 2007, s. 60).

Rozsah zpracování PEST analýzy může být velmi široký, protože jsou vykázány tendence k nadměře identifikovaných směrodatných faktorů. Hlavní hodnota analýzy se ovšem nenaskýtá v rozsahu, ale v obsahu s žádoucím výběrem 3 – 4 nejvýznamnějších faktorů (uváděných v podobě „zlatých zrnků“) jako východiska k formulaci strategie a odhadu formování budoucí reality podnikatelského prostředí (Bartes, 2012).

Faktory nejsou na sobě nezávislé a nesmí být opomenuto zohlednění provázaného ovlivňování (např. technologická změna ovlivní kvalitu nabízených produktů a tím se promění i poptávka na trhu a zájmy odběratelů). Správně uplatněná PEST analýza by měla přinést zodpovězení otázek (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 178):

- Které z vnějších faktorů ovlivní organizaci?
- Jaké možné účinky mohou mít tyto faktory na předmětný podnik?
- Které z faktorů budou v blízké době pro podnik nejvýznamnější?

V rámci praktického uplatnění bude využita PESTLE analýza s posouzením vlivu faktorů politických, ekonomických, sociokulturních, technologických, legislativních, ekologických. Mezi politické faktory spadá stabilita politického prostředí, sociální a daňová politika, členství země v politicko-hospodářských uskupeních, regulace podnikatelského prostředí, přístup k rozvoji podnikání a dotační politice, regulace importu a exportu, ochrana spotřebitelů, zájmy společnosti atd. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16-17).

Ekonomické faktory mají postihnout hospodářské podmínky a vývoj země. Faktory tvoří hospodářský růst (hrubý domácí produkt), inflace, nezaměstnanost, dostupnost výrobních faktorů, měnový a devizový vývoj a další (Synek, Kislingerová, 2010, s. 18-19).

Sociokulturní faktory sestávají z demografických charakteristik, podmínek na trhu práce, dostupnosti pracovní síly. U působení kultury jsou vyhodnocovány hodnoty, zájmy, životní styl. Význačný marketingový význam má rovněž trvalost klíčových kulturních hodnot a případný výskyt subkultur uvnitř kultur dominantních (Kotler, Keller, 2007).

Technologické faktory obsahují nové technologie, tempo změn inovační aktivity, výzkum a vývoj, celkový stav technologické vybavenosti, investice do modernizace atp. Legislativní faktory vycházejí z právní úpravy, která se dotýká realizace podnikatelského záměru formou obchodního práva, daňových a regulačních zákonů a jiných. V tomto ohledu je vhodné rozlišovat úpravu státní a komunální (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16-17).

Ekologické faktory souvisejí s celkovou společenskou odpovědností podnikatelského subjektu a vztah k aspektům přírody (využití energií, míra znečištění atp.). Ekologické faktory užitě v propagaci představují trend v působení na odběratele (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

### **3.6.5 SWOT analýza**

Při zpracování analýzy podnikatelského prostředí vzniká zpravidla velké množství výstupů, které je vhodné nějakým způsobem utřídit, a navíc vyhodnotit jejich důležitost pro zpracování výsledného návrhu, který by z dílčích výstupů vycházel a využíval je jako podklad tvorby nebo zhodnocení marketingové strategie. Nejběžněji se pro tyto účely aplikuje SWOT matice, organicky provázána s jednotlivými částmi podnikatelského prostředí.

Tabulka 5: SWOT analýza a strategie z ní vyplývající

SWOT ANALÝZA		ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	
		SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	PŘÍLEŽITOSTI	<p><b>STRATEGIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Maximalizace silných stránek</li> <li>•Maximalizace příležitostí</li> </ul>	<p><b>STRATEGIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Minimalizace slabých stránek</li> <li>•Maximalizace příležitostí</li> </ul>
	HROZBY	<p><b>STRATEGIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Maximalizace silných stránek</li> <li>•Minimalizace hrozeb</li> </ul>	<p><b>STRATEGIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Minimalizace slabých stránek</li> <li>•Minimalizace hrozeb</li> </ul>

Zdroj: Solomon a kol. (2006, s. 102)

Maticе SWOT se člení na čtyři kvadranty (viz tab. č. 5), které odpovídají povaze takto rozřazených faktorů. Silné a slabé stránky vycházejí z vnitřních podmínek (tedy z analýzy vnitřního prostředí) a jsou dány do souvislosti s podmínkami trhu (např. zájmy odběratelů nebo směřování konkurentů). Podnik identifikuje, v čem se nacházejí jeho přednosti v pojetí stránek silných a nedostatky v pojetí stránek slabých (Baines a kol., 2017, s. 177). Za silné stránky jsou obecně považovány ty faktory, které přinášejí určité výhody podniku i odběratelům. Slabé stránky reprezentují faktory, které naopak předmětný podnik neuskutečňuje v dobré míře a ostatní subjekty na trhu (konkurenti) dosahují lepších výsledků. Posuzované faktory by vždy měly vykazovat vztah ke kritickým faktorům úspěchu a být brány jako relativní – posuzované ve vztahu (nejčastěji ke konkurentům) a takto vyhodnocovány (Kotler, 2007, s. 98-99).

Příležitosti a hrozby se vztahují na vnější prostředí podniku, tedy odvětví a makroprostředí. Závisí zde na způsobu, jakým jsou dané faktory uchopeny, tedy příležitost se stává příležitostí, až když je s ní takto prostřednictvím vyhodnocení pracováno. Jako příležitosti se uvádějí faktory, které působí na potenciální růst poptávky produktu, poskytnutí prostředků k vyšší úrovni uspokojení odběratelů a obecně všechny faktory, které mohou podpořit úspěch podniku na trhu (Kotler, Keller, 2007, s. 90-91).

Hrozby oproti tomu zastupují faktory potenciálně působící na pokles poptávky, zapříčinění nespokojenosti odběratelů atp. V případě příležitostí a hrozeb se ovšem uplatňuje totožný nárok na práci pouze s nejvýznamnějšími faktory, jejichž vliv na podnik je nejvíce pravděpodobný a nejvíce vlivný (Jakubíková, 2013, s. 100-101). Správný marketér by měl být schopen prostřednictvím SWOT analýzy uvedené faktory identifikovat a jejich prostřednictvím zhodnotit současný stav podniku a formulovat nové cíle, strategie. Samotné strategie ze SWOT analýzy vycházející se pak člení do čtyř kategorií, předjímajících podstatu strategického směřování (Tomek, 2001, s. 77):

- Strategie Mini-Mini: cílem dostat podnik z krizového vývoje.
- Strategie Mini-Maxi: cílem využít alespoň část příležitostí na trhu.
- Strategie Maxi-Mini: cílem využít silné stránky pro vypořádání se hrozbami.
- Strategie Maxi-Maxi: cílem expandovat a rozšiřovat se o nové zákazníky.

Při strategii Mini-Mini v podniku převažují slabé stránky z vnitřních podmínek a současně významně působí hrozby z prostředí vnějšího. Podnik za takových podmínek bojuje o přežití, což determinuje navazující strategická opatření (hledání nových zakázek, nových cílových skupin k oslovení, vyjednávání s bankami pro získání kapitálových prostředků, zeštíhlování podniku, racionalizace výroby atp.).

Při strategii Mini-Maxi se podnik potýká s významným působením slabých stránek, avšak ve vnějším prostředí se nacházejí příležitosti k využití. Nabízí se tak potenciál růstu odbytu, využití nové poptávky, nových zákazníků. Využití těchto příležitostí ovšem brzdí právě stránky slabé (např. nízká kvalita výrobků, nedostatečná výrobní kapacita, nevhodně nastavený marketing apod.), se kterými je třeba se vypořádat. Podnik by měl zapracovat na určených slabých stránkách, směřovat k jejich zlepšení, aby byl schopen využít alespoň část potenciálních příležitostí.

Strategie Maxi-Mini vychází z dominance silných stránek v rámci vnitřních podmínek podniku, avšak z vnějšího prostředí významně působí hrozby. Za těchto okolností by mělo být uplatněno navazující hledání vhodných příležitostí, jak se vypořádat s hrozbami a umocnit silné stránky podniku (Tomek, 2001, s. 77).

Strategie Maxi-Maxi představuje pomyslný ideální stav, při kterém podnik dominuje silnými stránkami, a navíc vnější prostředí nabízí mnoho příležitostí k rozvoji. Nejen, že se tak podnik nachází aktuálně v dobré situaci, ale navíc se naskýtá prostor k uplatnění expanzivní strategie mířící na získání nových zákazníků, navýšení podílu na trhu a růstu tržeb.

### **3.6.6 BCG matice – analýza portfolia**

Portfolio obecně značí soubor produktů a oblastí podnikání, které dohromady utváří aktivity podniku. Smyslem analýzy portfolia je zhodnotit perspektivu nejen produktů, ale také strategických podnikatelských jednotek, pokud je má podnik vytvořené jako samostatné, povětšinou centrále podřízené celky s vlastním cílem, misí i posláním.

Matice BCG tvoří nejčastěji aplikovanou variantu analýzy portfolia, vytvořenou Boston Consulting Group. Měřítko tvoří relativní tržní podíl vypovídající o pozici předmětného podniku na daném trhu a tempo růstu trhu jako zhodnocení atraktivity trhu. Prostřednictvím výše tržního podílu a tempa růstu jsou pak produkty (nebo alternativně strategické podnikatelské jednotky) začleněny do jedné ze čtyř kategorií (viz tab. č. 6).

U každé ze stanovených kategorií je určen způsob, jak by s nimi měl podnik pro své dobro naložit. Z tohoto hlediska představuje nejméně žádoucí pozici kategorie psů, kteří vykazují nízký podíl na trhu a zároveň nízké tempo růstu. V případě zařazení produktů do této kategorie není pro podnik generována perspektiva, i když budoucí zisk nelze zcela vyloučit (na základě zrychlení tempa růstu trhu nebo zvýšení tržního podílu). Doporučení tvoří omezit tyto produkty v nabídce či je zcela z nabídky eliminovat (Kotler, 2007, s. 101).



Tabulka 6: BCG matice

Analýza portfolia		→	
		Nízký relativní tržní podíl	Vysoký relativní tržní podíl
↑	Vysoké tempo růstu trhu	Otazníky	Hvězdy
	Nízké tempo růstu trhu	Psi	Dojné krávy

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Kotler (2007, s. 101)

Nejvíce žádoucí kategorií zastupují hvězdy, které vykazují vysoký relativní tržní podíl při vysokém tempu růstu trhu. Hvězdy jsou dominantou na atraktivním trhu, avšak na druhou stranu vytvářejí vysoké nároky na investiční aktivity. Při snížení tržního podílu se z hvězd mohou stát dojné krávy (Jakubíková, 2013, s. 135).

Dojné krávy jsou produkty charakteristické vysokým podílem na trhu jen pomalu rostoucím nebo stagnujícím. Jedná se už podle názvu o zásadní produkty podniku generující vysoký příjem, z kterého podnik těží (dojí). Cílem je udržet podíl na trhu a výhodu oproti hvězdám tvoří nízké nároky na investice. Na druhou stranu vykazují v souladu s životním cyklem každého produktu pouze omezenou životnost (Jakubíková, 2013, s. 135). Otazníky jsou nejvíce spekulativní kategorií. Aktuálně disponují nízkým relativním podílem, avšak na rychle rostoucím trhu. Postavení na trhu tímto není jisté a současně jsou vyžadovány investice pro udržení pozice a zajištění přesunu otazníku do kategorie hvězd. V praxi se nejčastěji jedná o nové produkty na trhu s vysokým potenciálem, který může a nemusí být podnikem zdárně využit (Kotler, 2007, s. 101).

Uvedené kategorie samozřejmě nepředstavují fixní veličiny a v průběhu času se může umístění produktů v BCG matici měnit, a to zejména vlivem zmíněného životního cyklu produktu. Většina produktů běžně začíná jako otazník a při dobrém řízení podnikem se stává hvězdou. Se zpomalováním růstu trhu se hvězda přesouvá do kategorie dojné krávy a na konci životního cyklu se mění ve psy s navazující eliminací z nabídky. Před podnikem tak stojí výzva budovat portfolio a optimalizovat postavení jednotlivých produktů v jeho rámci se čtyřmi základními strategiemi: rozvíjet, udržovat, těžit, zbavit se (Jakubíková, 2013, s. 135).

Tabulka 7: Životní cyklus produktu s charakteristikou jednotlivých fází

	Fáze zavádění	Růstová fáze	Fáze zralosti	Fáze úpadku
Objem prodeje	Nízký	Rychle rostoucí	Maximální	Klesající
Náklady / zákazník	Vysoké	Průměrné	Nízké	Nízké
Ziskovost	Ztráta	Rostoucí	Vysoká	Klesající
Typ zákazníka	Inovátor	Novátor	Běžný	Opožděný
Konkurence	Nízká	Rostoucí	Stabilní	Klesající
Marketingové cíle	Vývoj, testy	Podíl na trhu	Udržení podílu	Snížení výdajů
Výrobní politika	Základní produkt	Výrobní řada + služby	Diverzifikace značek, modelů	Redukce nabídky
Cenová politika	Nákladové ceny	Zaváděcí ceny	Konkurenční	Snížení cen
Distribuční politika	Selektivní	Intenzivní	Maximalizace	Minimalizace
Reklama	Budování známosti	Udržování známosti	Odlišení od substitutů	Udržení věrných
Podpora prodeje	Silná podpora, vyzkoušení	Snížení podpory	Zvýšení podpory	Minimalizace podpory

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Kotler, Armstrong (2004, s. 472-473)

Lee a Carter (2012, s. 299-300) definují v souvislosti životního cyklu produktu a BCG matice jako vhodnou strategii pro dojně krávy udržovat objem prodeje, bránit tržní pozici a používat takto získané prostředky na investování do vývoje nových produktů (otazníků). Psi by měli být staženi z trhu a ponecháni pouze v případě silného potenciálu budoucího nalezení vhodného tržního výklenku pro jejich uplatnění. Otazníky jsou řešeny selektivně, buď budovat prodej, nebo se jich zbavit, případně najít tržní výklenek.

V celkovém náhledu na budované portfolio je třeba se vyhnout zahrnutí příliš vysokého množství psů nebo otazníků, které jsou z vymezené podstaty riskantní. Příliš mnoho dojných krav zase na druhou stranu může způsobit nedostatek nových produktů v budoucnosti (v souladu s vysloveným požadavkem pestré skladby portfolia jako ideálu).

Optimálně by v portfoliu mělo být umístěno více hvězd, podporovaných několika dojnými krávami a doprovodně zařazeno několik psů a otazníků (Lee a Carter, 2012, s. 299-300). Volba podniku ohledně skladby portfolia představuje náročnou veličinu ke zvážení, přičemž do výsledku zasahuje dominantní orientace podniku. Podnik v tomto ohledu může vycházet ze tří možností orientace (Tomek, Vávrová, 2001):

- Orientace na obor / odvětví.
- Instrumentální orientace.
- Orientace na životní cyklus produktu.

Orientace na odvětví vychází z definování nástrojů využitelných a přínosných v kontextu charakteristik daného odvětví (např. design obalového materiálu produktu). Instrumentální orientace vychází z výrobku a jeho vlastností, přičemž odpovídá tradičnímu pojetí marketingového mixu (produkt, cena, propagace, distribuce). Orientace na životní cyklus produktu reflektuje v rozhodování o marketingu měnící se chování spotřebitelů v závislosti na životnosti výrobku, chování konkurentů apod. (Tomek, Vávrová, 2001). Na základě skladby portfolia (dle představené BCG matice) a fáze životního cyklu se tak uplatňuje volba ohledně marketingového mixu, který by měl být sestaven odlišně v každé fázi života produktu. Modifikace marketingového mixu podle těchto fází tvoří klíčový předpoklad k sestavení úspěšné marketingové strategie. Vodítka k učinění takového rozhodnutí poskytuje doporučení ohledně volby marketingového mixu (Tomek, Vávrová, 2001, s. 166):

- Fáze zavádění – nabídka základní formy produktu, umístění na výstavách, zvyšování propagačního úsilí, prozatím omezená distribuční síť, uplatnění vysoké (pionýrské) nebo nízké ceny.
- Fáze růstu – konkurenti přistupují k imitaci produktu, podnik vylepšuje produkt a nabízí jeho varianty, roste význam služeb zákazníkům, ceny klesají, výdaje na reklamu klesají relativně k dosaženému obratu.
- Fáze zralosti – vzniká boj o podíl na trhu, zesiluje se diferenciací výrobku, rozšiřují se varianty výrobku, tendence diferenciací cen ke snižování.
- Fáze úpadku – změny produktu neprobíhají a propagační působení je redukováno.

Dle představeného propojení fází jednotlivých produktů v portfoliu s marketingovým mixem je evidentní, že jádro při uvedení na trh tvoří soustředění se na produkt a distribuci s postupným růstem významu ceny. Při dosažení zralosti se podnik zaměřuje na specifické cílové skupiny a využívá se diference výrobku s cílem udržet pozici na trhu se ziskem nových odběratelů. Ve fázi zralosti je zásadní správně uplatněná modifikace marketingového mixu s udržení zájmu zákazníků a získání nových. Podle Kotlera, Kellera (2007) by se měli marketingoví pracovníci zaměřit na zodpovězení přesně formulovaných otázek (viz tab. č. 8).

Tabulka 8: Otázky vztažené na marketingový mix při uplatnění produktu na trhu

Prvek mixu	Otázka
Cena	Přiláká snížení ceny nové zákazníky?
	Měly by se snížit ceny nebo zavést slevy?
	Není výhodnější zvýšit cenu jako manifestaci jakosti produktu?
Distribuce	Může podnik získat větší podporu u současných odbytových míst?
	Může podnik proniknout na jiná odbytistě?
	Může být produkt zaveden do nové distribuční sítě?
Reklama	Je vhodné přistoupit ke zvýšení výdajů na reklamu?
	Má se změnit obsah reklamy nebo její umístění?
	Měl by být modifikován mediální mix?
	Je třeba upravit načasování, frekvenci a rozsah reklamního působení?
Podpora prodeje	Měl by podnik vystupňovat podporu prodeje?
	Které prvky podpory prodeje by měly být zapojeny / posíleny (motivační kupóny, poskytování slev, záruk, propagačních dárků, soutěží atd.)?
Osobní prodej	Má být zvýšen počet a kvalifikace obchodních zástupců?
	Je třeba změnit odborné zaměření obchodních zástupců?
	Měla by se modifikovat prodejní teritoria?
	Je třeba upravit motivaci obchodních zástupců?
	Je možné zdokonalit prodej pomocí zapojení nových kanálů?
Služby	Lze urychlit dodávky, rozšířit technické služby nebo zvýšit úvěr?

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Kotler (2001, s. 303-316)

Posouzením produktů v rámci představené analýzy portfolia formou BCG matice a provázáním výsledků s cyklem životního produktu jsou zodpovězeny klíčové otázky, které předjímají formulaci marketingové strategie s příslušným uzpůsobením marketingového mixu na míru plánovaných potřeb podniku.

## **4. Vlastní analýza**

Předmět této kapitoly tvoří aplikace konceptů, metod a přístupů (představených v rámci zpracování části teoretické) v praktických podmínkách konkrétního podnikatelského subjektu. Nejprve je v nezbytném rozsahu představen zvolený podnik s jeho zasazením do kontextu odvětví a konkurenčního prostředí. Analyzována je současná podoba uplatňování marketingového a komunikačního mixu.

Následně je vypracována analýza současné marketingové situace podniku s aplikací nástrojů STEPLE analýzy, Porterovy analýzy pěti sil, BCG matice, analýzy vnitřního prostředí a SWOT analýzy k sumarizaci hlavních zjištění a formulaci strategií. Na základě získaných výstupů dílčích analýz je zhodnocena dosavadní marketingová strategie v ohledu na skladbu marketingového mixu (produktová, cenová, distribuční, komunikační politika) a navržena doporučení pro zlepšení uplatnění marketingu do budoucna.

### **4.1 Informace o společnosti a konkurenčním prostředí**

Předmětný podnik Klaus Timber a.s. byl založen v roce 1998, kdy se Marcel Klaus rozhodnul po návratu z Německa (a dvouleté práce u pásu v rybárně) založit vlastní podnik. Inspiraci přináší podnikání jeho známého, který prodává vlastnoručně opracované řezivo ze dřeva do zahraničí. Vhodné prostory jsou nalezeny v bývalém areálu zemědělského družstva v Kladrubcích, kde jsou realizovány s výpomocí rodiny a přátel nezbytné úpravy a pořízeno investiční vybavení v podobě hranolovací a rozmítací pily (Klaus Timber, 2020, online).

Dne 28. června 1998 je po půl roce příprav spuštěn provoz a spolu se třemi spolupracovníky zahájena výroba paletového přířezu pro německý trh. Podnikatelský záměr v této podobě je realizován až do roku 1999, kdy podnik přechází od produkce řeziva k výrobě palet (kvůli nevýhodnosti a obtížnosti prodeje velkých zbytků dřeva horší kvality).

V počátku tisíciletí dochází k prvním rozsáhlým úpravám v podobě rekonstrukce areálu. Budují se šatny, sociální zázemí, jídelna i reprezentativní kancelář. Spuštěn je první kotel na dřevní odpad a obsazuje se místo prvního kancelářského pracovníka. V roce 2002 eskalují problémy s externími dopravci a jako řešení je zakoupen první kamion, který vystupuje v zásadní roli reprezentace společnosti jako dopravně soběstačné a předjímá budoucí rozvoj vlastního vozového parku (Klaus Timber, 2020, online).

V roce 2003 je automatizován výrobní proces a zakoupen poloautomat Atica na výrobu palet, dovezený z Itálie. „V reakci na tlak zákazníků, kteří požadují sušší, tepelně ošetřené palety certifikované IPPC, jsou zakoupeny první sušárny KOVOS. Suší se rovnou celé palety, nikoliv řezivo, což je v té době méně běžné. V tomto roce také vzniká společnost FA Klaus s. r. o. Během roku 2004 je postavena první administrativní budova. Přibývají kancelářští pracovníci a vyvíjí se určitá zaměstnanecká struktura.“ (Klaus Timber, 2020, online).

V roce 2004 začíná budování areálu v Dražkově a je uskutečněna významná investiční výstavba tohoto provozu. V roce 2007 vzniká akciová společnost Klaus Timber, a.s., ato z důvodu větší důvěryhodnosti pro bankovní sektor. Do této akciové společnosti postupně fúzí dosavadní subjekty (v podobě firmy i fyzické osoby) a je zefektivněna administrativní správa. Základní identifikaci společnosti tvoří (Justice, 2020, online):

Obchodní firma:	KLAUS Timber a.s.
Datum vzniku a zápisu:	31. srpna 2007
Spisová značka:	B 1332 vedená u Krajského soudu v Plzni
Sídlo:	Kladrubce 1, p. Kasejovice, PSČ 33544
Identifikační číslo:	27989313
Základní kapitál:	62 000 000,- Kč (splaceno: 62 000 000,- Kč)
Právní forma:	Akciová společnost

Roku 2008 je uskutečněna dosud největší investice v dokončení výstavby velké výrobní haly v Kladrubcích. Pořízena je automatická paletovací linka CAPE, zásadně posouvající vývoj celé společnosti. Rovněž je zahájen provoz ve Dvorci se zřízením skladu a sušárny, což pokrývá celý výrobní cyklus – pořez, tlučení palet, paletovací linka, sušárenská kapacita, vozový park (o výrobním cyklu lze hovořit jako o konkurenční výhodě).

V rámci rozvoje získává společnost certifikaci PEFC pro využívání jehličnatého řeziva z lesů obhospodařovaných trvale udržitelným způsobem a certifikaci ISO 9001 pro fungování výrobního procesu dle mezinárodně uznávané normy QMS (systém řízení kvality). Spolu s tvorbou nového loga se tyto události významně promítají do komunikačního působení podniku se zdůrazněním dosavadních úspěchů (zejména v návaznosti na webovou prezentaci společnosti jako hlavní komunikační kanál). Z dalších významných událostí definujících budovanou pozici podniku v rámci odvětví lze zmínit (Klaus Timber, 2020, online):

- První účast společnosti na obalářském veletrhu FachPack v Norimberku v Německu.
- Spuštění výrobního systému ABRA pro řízení a optimalizaci výroby (online řízení na základě čárových kódů).
- Rozšíření výrobních technologií v Kladrubcích o dva roboty a přestavba centra pro zakracování a zpracování odpadu.
- Vybudování druhé administrativní budovy v Kladrubcích.
- Uvedení do provozu nové paletovací linky v rekonstruované hale ve Dvorci.
- Obdržení nejvyššího ratingu AAA finanční stability od společnosti Bisnode.
- K 20. výročí založení společnosti dokončen areál v Kladrubcích a zahájení budování nových výrobních hal ve Dvorci.
- Investiční výstavba ve Dvorci v podobě nového výrobního areálu na zelené louce, umístění moderní paletovací linky a nového ekologického kotle.



Předmět podnikání dle zápisu v rejstříku sestává z provádění staveb, jejich změn a odstraňování; činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; silniční motorová doprava nákladní; prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (Justice, 2020, online).

K dnešnímu dni disponuje společnost třemi členy statutárního orgánu a třemi členy dozorčí rady. Emitováno je 116 kusů kmenových akcií na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 500 000,- Kč, 38 kusů ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč a 8 kusů ve jmenovité hodnotě 25 000,- Kč (Justice, 2020, online).

Expanze podnikatelského záměru se zakládá zejména na orientaci na velkospotřebitele euro palet a specializovaných atypických dřevěných obalů. Jedná se o postupný přechod od původního obchodu v menším rozsahu, zaměřeného na standardní dřevěné palety. Při vstupu na trh nebyla vytvořena strategie a dnešní strategické směřování představuje spíše výsledek evolučního vývoje než jednorázového rámcového nastavení.

## **4.2 Marketingová a komerční komunikace firmy**

Působení předmětného podniku v rámci marketingové a komerční komunikace vychází z přijatého strategického směřování. Strategie přitom v pojetí podniku nepředstavuje přesně daný plán postupu k dosažení žádoucích cílů, ale soubor jednotlivých bodů filosofie společnosti, která je zároveň využívána jako propagační artikl. Strategická východiska společnosti v tomto ohledu tvoří (Klaus Timber 2020, online):

- Náš zákazník, náš pán.
- Pracovní nasazení a důslednost.
- Investice do rozvoje.
- Kvalitní management.
- Optimismus, odvaha a nadšení.

Zásada prozákaznické orientace reflektuje tuzemskou tradici vybudovanou už Baťovským systémem řízení. Aplikace v Klaus Timber znamená neodmítat zákazníky a snažit se jim maximálně vyhovět nabídkou a kompletním servisem, pokud je to jen trochu v silách podniku. Zásada je uplatněna od počátku existence obchodní a výrobní činnosti v podobě priority budování kvalitních odběratelsko-dodavatelských vztahů.

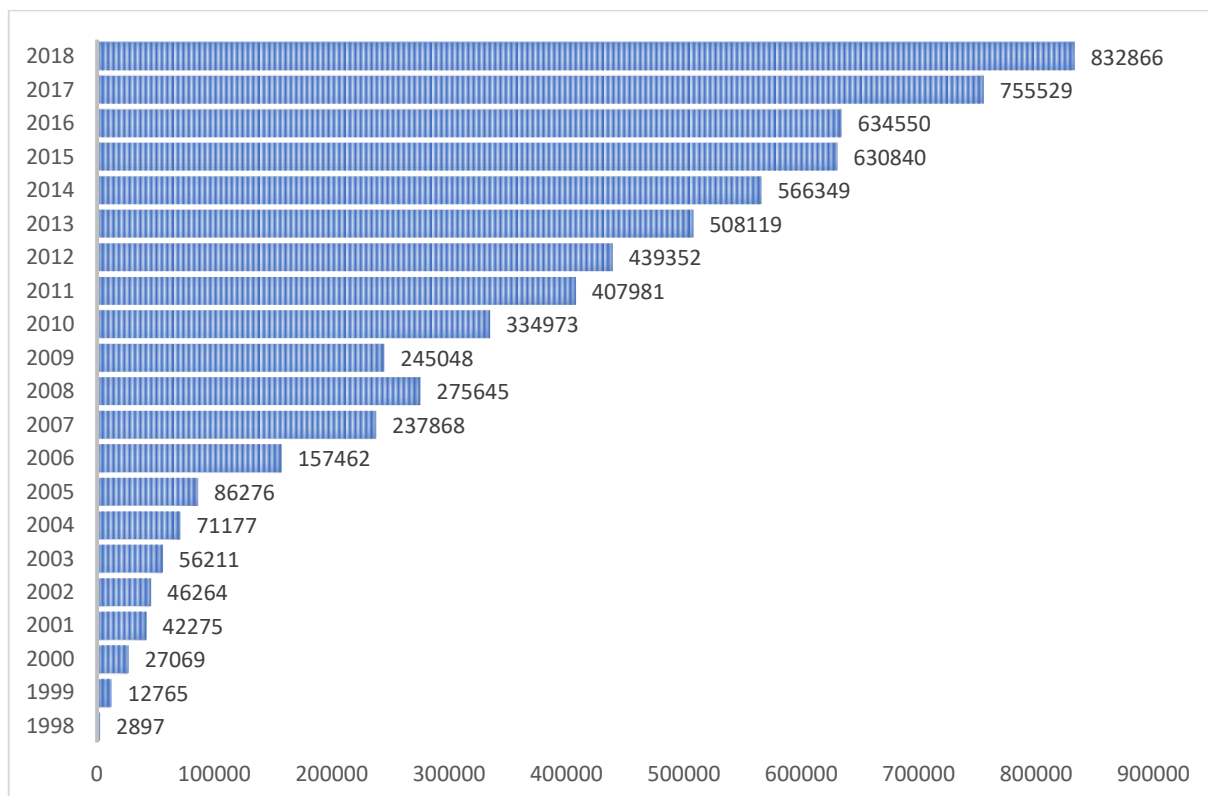
Pracovní nasazení a důslednost se váže na výrobu i obchod a prostupuje celou společností od nejvyšších pozic v rámci organizační struktury po pozice nejnižší. Pracovní nasazení přímo determinuje výslednou kvalitu produkce a zdůrazněna je důslednost v oblastech řízení, kontroly a vykonávání (Klaus Timber 2020, online).

Investice do rozvoje jsou spojeny s celou historií firmy na trhu. Kontinuálně je uplatňována maximalizace investic do nových technologií a rozvoje výrobních areálů, což umožňuje zvyšovat objem a kvalitu výroby.

Kvalitní management pak tvoří v jistém smyslu předpoklad úspěchu na trhu (a východisko řízení společnosti), propojený s optimismem, odvahou a nadšením pro rozvoj podnikatelské činnosti. *„Jedním z nejdůležitějších pilířů jsou lidé z vedení a správy společnosti. S nasbíranými zkušenostmi, vysokou loajalitou, vlastním nadšením a velmi nízkou migrací se stali hlavním motorem firmy. Věřit svým cílům a strategiím, nebát se nových výzev a nenechat se zastrašit škaredými predikcemi okolí. A mít v hlavě záměr na několik let dopředu s různými variantami.“* (Klaus Timber 2020, online).

Navzdory citované proklamaci jsou ovšem predikce vytvářeny, a to ve vztahu k situaci v rámci odvětví a postavení vůči konkurentům. Těžiště zájmu pak stojí v zajištění informovanosti o aktuálních trendech uplatňujících se ve zpracování dřeva a obecně trendech vztažených na nové nároky odběratelů. Stejně tak podnik zajišťuje správu informací o dodavatelích dřeva a dalších subjektech, které mohou ovlivnit podnikatelskou činnost.

Graf 1: Vývoj obratu Klaus Timber 1998-2018 (v tisících Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Klaus Timber (2020, online)

Znázorněný vývoj obratu společnosti (viz graf č. 1) reprezentuje zmíněnou expanzivní strategii, která vede k rozšiřování působnosti podniku. Od založení je dosahováno téměř nepřetržitému růstu obratu, kdy je obzvláště markantní rozdíl mezi prvním rokem působení na trhu 1998 (obrat 2 897 tis. Kč) a rokem 2018 (832 866 tis. Kč), k němuž jsou datována prozatím nejaktuálnější dostupná data.

### 4.2.1 Marketingový mix

Produkt předmětného podniku (v pojetí tzv. jádra produktu) tvoří výroba a prodej palet a dřevěných obalů. Specializace je zaměřena na výrobu atypických dřevěných palet, europalet a dalších dřevěných obalů s IPPC certifikací. Celkovou produktovou nabídku lze rozčlenit na šest kategorií (Klaus Timber 2020, online):

- Palety IPPC sušené
- Palety IPPC sušené s velkoplošným materiálem
- Palety EPAL/EUR
- Dřevěné přepravní bedny
- Víka
- Speciální úpravy a vypálené znaky

Palety jsou vyráběny na míru podle požadavků zákazníků s významným akcentem věnovaným uzavřenému výrobnímu cyklu jako hlavní konkurenční výhodě předmětného podniku. Podnik má díky vybudovanému cyklu pod kontrolou veškeré činnosti v rámci výroby od přípravy řeziva až po výslednou expedici vytvořeného produktu zákazníkovi, což mimo jiné poskytuje i garanci včasného dodání na místo určení. Kategorie IPPC palet sušených značí jednorázové atypické dřevěné palety s certifikací. Varianta sušených IPPC palet s velkoplošným materiálem se odlišuje v eliminaci mezer v paletě s materiálem v kombinaci dřeva, dřevotřískových desek, překližek a dalších materiálů, ze kterých je produkt vyroben. I v této variantě je produkt zhotoven na zakázku dle specifických požadavků zákazníka (Klaus Timber 2020, online).

Palety EPAL/EUR představují segment normované produkce v podobě sušených europalet, opět certifikovaných IPPC. Dřevěné a přepravní bedny jsou pak nabízeny ke kustomizaci odběrateli na základě požadovaných vlastností dle rozměrů, nosnosti, užitého materiálu nebo kombinací uvedených charakteristik.

Částečně doplňkový charakter výroby pak představuje výroba vík a speciálních úprav. Úpravy jsou realizovány opět na přání zákazníka ve formě vypálení znaků, páskování, ořezání rohů, výroby papírových štítků a dalších úprav. Vypálené znaky jsou nabízeny formou taxativně vymezených možností výběru v podobě: vypálené znaky, speciální páskování, přesahy palet, náběhy na spodních prknech, styčnicková deska, fólie na horním

deklů, přídávky na fixaci výrobku, papírové štítky, vyfrézované rohy, ořezané rohy, barevné značení, speciální štosování (Klaus Timber 2020, online).

Veškerá produkce podniku podléhá přísné kontrole kvality, realizované ve všech fázích výroby i navazující expedice. Už v rámci samotných výrobních zdrojů se uskutečňují kontroly vstupních surovin, na jejichž kvalitě závisí výsledné užité hodnoty nabízených výrobků. Pro tyto účely je zaveden proces přejímky vstupních surovin, proces kontroly produktu ve fázích výroby a kontrola kvality při expedici. Pohyb a doba skladovaných artiklů je sledována a řízena s využitím zavedeného elektronického systému.

Obrázek 6: Prezentace hlavních vlastností produktu (výhod pro odběratele)



Zdroj: Klaus Timber (2020, online)

Významnou část produktu tvoří image výrobce v podobě na trhu dlouhodobě zavedeného subjektu, který si zakládá na uplatňování zmíněné filozofie prozákaznické orientace a kladení důrazu na kvalitu produkce. Lze tak hovořit o zásadním vlivu idejí, které jsou rovněž využívány v komunikačním působení pro vymezení pozice podniku na trhu a odlišení se od konkurenčních subjektů (Klaus Timber 2020, online).

Další faktor marketingového mixu – cena, se odvíjí od charakteru nabízeného produktu v souladu s definovaným akcentem kvality a výroby na míru.

## **Marketingový mix – cenová politika**

Cena se odvíjí od charakteru nabízeného produktu v souladu s definovaným akcentem kvality a výroby na míru. Ceny za produkty nejsou zveřejněny v souladu s dominantním charakterem zakázkové výroby, jejíž konečná cena závisí na specifických požadavcích zákazníků. Výsledná cena tak podléhá kalkulaci na základě definovaných požadavků. Cena závisí na uplatněné technologii výroby a velikosti výrobní série (Klaus Timber, 2020, online):

- Malé výrobní série – atypické palety vyráběné ručním vzduchovým nářadím.
- Větší výrobní série – atypické palety vyráběné poloautomatickými stroji.
- Palety velkých objemů – výroba na plnoautomatické lince pro výrobu palet.

Na samotný výrobní proces navazuje soubor finálních úprav (rovněž dle zadaných specifik zakázkové výroby) se sušením, hoblováním barvením a následné přípravě pro expedici. Cenová nabídka pro odběratele je učiněna na základě zpracované specifikace (dané technickým výkresem) a kalkulací nákladů materiálových, procesních, na lidské zdroje a dalších. Podnik rovněž nabízí zpracování kalkulace dle požadovaných nákladů (tedy cena tvoří zásadní kritérium objednávky, od níž se odvozují možnosti produktu) s posuzovanými nároky na nosnost, odolnost, kvalitu a další parametry výrobku.

Cenová politika vychází z vymezené strategie uspokojení zákazníků s nabídkou nejvhodnějších produktů. Tvorba ceny pak kombinuje cenotvorbu na základě poptávky, marketingových cílů a vnímané hodnoty produktu zákazníkem. Informace získávané o vývoji trhu umožňují určit cenové rozpětí vhodné pro aktuální vývoj poptávky (s navazující konkretizací dle parametrů konkrétních produktů požadovaných zákazníkem v rámci zakázky). Marketingové cíle pak udávají aktuální zájmy, které ovlivňují výslednou cenu (např. zájem o maximalizaci prodeje s tlakem na nižší cenu nebo zájem o maximalizaci zisku s tlakem na vyšší cenu). Proces cenotvorby pak zastrešuje charakter zakázkové výroby se snahou posoudit vnímanou hodnotu produktu zákazníkem k určení ceny odpovídající hodnotě přisuzované zákazníkem (v dikci uvedeného primárního zájmu o spokojenost zákazníka).

Obrázek 7: Ceník drcené kůry s uvedením kontaktů pro objednání

**DRCENÁ  
KŮRA**

(Pozn. 1 prm = 1 prostorový metr = 1000 litrů)

**Volně ložená (cena za 1 prm)**  
**490 Kč bez DPH**

**Bližší informace a objednávky:**  
Jan Klůs ☎ 774 429 189 @ jan.klus@klaustimber.cz

KLAUS Timber a.s. | Dražkov 67, 336 01 Blovice | e-mail: klaustimber@klaustimber.cz | www.klaustimber.cz

Zdroj: Klaus Timber (2020, online)

Tabulka 9: Ceník štípaného dřeva (uveden v rámci informačního letáku)

Sortiment	Zabaleno na paletě	Volně ložené v kontejneru
Štípané dřevo měkké (smrk a borovice)	Cena za cca 1,6 prm + balení	15 prm (cena za 1 prm)
	1 250 Kč bez DPH	750 Kč bez DPH
Štípané dřevo listnaté (mix bříza, osika atd.)	1 650 Kč bez DPH	1 000 Kč bez DPH
Štípané dřevo tvrdé (dub)	1 810 Kč bez DPH	1 100 Kč bez DPH
Štípané dřevo tvrdé (buk)	1 890 Kč bez DPH	1 150 Kč bez DPH

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Klaus Timber (2020, online)

Přesné stanovení cen a jejich zveřejnění se váže výhradně na vybrané kategorie produktů, a to drcenou kůru (viz obr. č. 7) a štípané dřevo (viz tab. č. 9). Jedná se přitom o doprovodnou produkci v zaměření na vedlejší výrobu. Ceník obou kategorií produktů je vyveden v podobě letáku (viz příloha č. 1) s uvedením kontaktů pro bližší informace o produktu a možnosti přímé objednávky (Klaus Timber, 2020, online).

Ceny za štípané dřevo a drcenou kůru jsou stanoveny s orientací na běžné ceny na trhu – konkurenční zaměření. Cena za štípané dřevo je pak odlišena dle dodávky s nižší cenou za dřevo volně ložené v kontejneru a vyšší cenou za dřevo zabalené na paletě. Sortimentní odlišení dle použitého dřeva pak odpovídá celkové produktové nabídce podniku se zpracováním dřevin smrku, borovice, břízy, osiky, dubu a buku (tedy se zastoupením měkkých, tvrdých a listnatých dřevin).

### Marketingový mix – distribuční politika

Distribuce produktů představuje jednu z budovaných konkurenčních výhod pro odběratele se zajištěním dodávek na míru potřeb. Společnost má k dispozici vlastní flotilu kamionů, kterou je hotová zakázka dopravena na místo určení (dle specifikace objednatele). Uplatněna jsou přitom kritéria rychlosti, flexibility a spolehlivosti. Externí dopravci nejsou využíváni.

Obrázek 8: Flotila kamionů společnosti (propagace parametrů distribuce)



Zdroj: Klaus Timber (2020, online)



Aktuálně disponuje podnik celkovým počtem 35 kamionů. „*Díky tomu jsme schopni velmi pružně reagovat na vaši poptávku a zboží dovezeme včas na místo přesně podle vašeho přání. Vlastní logistika nám zajišťuje nezávislost na externích dopravcích, a proto jsme oproti konkurenci efektivnější, co se týče dodacích lhůt, flexibility a spolehlivosti. Kamiony uvezou průměrně 1000 ks palet, v případě, že se jedná o atypickou paletu, nebo až 750 ks v případě europalety. Vždy záleží na rozměru palety.*“ (Klaus Timber, 2020, online).

Ročně najede flotila společnosti 3 miliony kilometrů v průměru s ročními tržbami o objemu 92,3 milionů Kč. Doprava je zajišťována výhradně pro vlastní produkty (tedy palety a dřevěné obaly) se zajištěním distribuce po celé České republice a ze zahraničí do Německa, Rakouska, Nizozemska a dalších zemí Evropy (v návaznosti na expanzi podnikatelského záměru do nových odbytišť v zemích Evropské unie).

Distribuce vlastní kamionovou přepravou podléhá pečlivému plánování se zohledněním vytiženosti a nákladů jednotlivých doprav, avšak s hlavním cílem zajistit co nejrychlejší a nejkvalitnější dodání v rámci nadstandardního zákaznického servisu. Rozšiřování přepravních kapacit tvoří dlouhodobě definovanou strategii.

Stálé rozšiřování přepravních kapacit slouží k poskytnutí maximální flexibility uspokojování potřeb zákazníků. Jedná se o úzké propojení s vybudovaným technickým zázemím, kdy společnost užíváním moderních výrobních technologií (zejména výrobních linek) dokáže vyrobit větší počet palet než konkurenční podniky, čímž je mířeno na vyhovění těm nejnáročnějším zákazníkům. Rychlost výroby překračující možnosti konkurentů doprovází právě přijatá forma distribuce s rovněž rychlým dodáním na místo určení.

Z hlediska kategorizace tedy sestává distribuce z přímé formy, kdy není využíváno zprostředkujících mezičlánků a uplatňuje se přímé spojení mezi prodávajícím a kupujícím. Nevyužívání mezičlánků poskytuje výhodu v nižších přepravních nákladech a vlastní správy v intencích vymezených skutečností.

## **Marketingový mix – propagační politika**

Propagační politika sestává ze všech faktorů komunikace, které slouží k informování spotřebitelů o existenci samotného produktu a výjimečnosti nabídky oproti konkurenci. Klaus Timber užívá komunikaci založenou na (v teoretické části definovaném) procesu AIDA s úsilím upoutat pozornost zákazníků (atraktivní formou sdělení se zdůrazněním klíčových slov), navodit zájem, stimulovat k navázání odběratelsko-dodavatelského vztahu a v poslední řadě učinit vlastní nákup, čímž je celý proces završen.

Už během představení předmětného podniku, marketingové strategie a předcházejících prvků marketingového mixu byly vymezeny některé faktory, které spadají do propagační politiky (především v podobě propagace konkurenčních výhod). V pojetí podniku pak lze hovořit o integrovaném působení marketingu se vzájemným sladěním poskytovaného sdělení v prostředí užívaných komunikačních kanálů.

Propagační mix sestává ze souboru tradičních nástrojů, běžně uplatňovaných v průmyslu (webová prezentace, účast na veletrzích apod.), přičemž způsob komunikace podniku lze charakterizovat jako konzervativní a výrazně pro-zákaznický orientovaný. Jednotlivé aspekty propagační politiky včetně využívaných komunikačních kanálů, formulace sdělení a dalších náležitosti jsou představeny v následující kapitole věnující se komunikačnímu mixu předmětného podniku Klaus Timber.

### **4.2.2 Komunikační mix**

Komunikace společnosti se zákazníky probíhá prostřednictvím obchodního oddělení, přičemž s významnými zákazníky jedná osobně předseda představenstva. V odběratelsko-dodavatelském řetězci je uplatňováno úsilí o nalezení co nejvýhodnějších obchodních podmínek a doby splatnosti pro obě strany vztahu.

Jako důležitý faktor komunikace je využívána prezentace nabídky podniku (včetně prezentace samotného subjektu) na dřevařských veletrzích a výstavách (v České republice i zahraničí, zejména v Německu). Pokud má odběratel zájem dozvědět se informace o společnosti a jejím provozu nad rámec oficiálně poskytovaných sdělení, umožňuje podnik prohlídky provozu výroby a všech provozoven.

Obrázek 9: Logo společnosti a jeho vývoj



Zdroj: Klaus Timber (2020, online)

Propagace ovšem rovněž překračuje definovaný rozměr odběratelsko-dodavatelských vztahů se zaměřením na širokou veřejnost. V regionu působení Klaus Timber rozvíjí spolupráci na kulturních a sportovních akcích, včetně pořádání vlastního reprezentačního plesu pro nejvýznamnější zájmové skupiny podniku (odběratele, dodavatele, zaměstnance, přátele, známé a příznivce podniku z ranku široké veřejnosti). Soubor podporovaných akcí se přitom neustále rozšiřuje v dle trendu budovat význam podniku nad rámec samotné podnikatelské činnosti a rozvíjet společenskou odpovědnost (Klaus Timber, 2020, online).

V komunikačním působení je zaměřena pozornost na jednoduchost a srozumitelnost komunikace s užitím stručných sloganů a loga reprezentujícím nabízenou produkci. Logo sestává z listu a kmene stromu, které se postupně transformovalo v nynější podobu korespondující s trendem minimalismu (viz obr. č. 9).

Aktuální logo reprezentuje namísto vstupní suroviny (dřeva) výsledný produkt – palety s užíváním kombinace oranžové a šedé barvy. Logo je užíváno k propagačním účelům i označení produkce. V barvách společnosti jsou vyvedeny propagační a dárkové předměty, pracovní oblečení zaměstnanců a další vybavení provozoven (Klaus Timber, 2020, online).

Pro celkovou komunikační aktivitu je typické zaměření na prezentaci silných stránek podniku a výhod pro odběratele. Komunikovány jsou tak konkrétní výhody potenciálního vztahu pro odběratele (dlouhodobá existence podniku na trhu s vybudovanou tradicí, držba certifikací, kvalita produktu atp.). V rámci propagačního působení jsou zdůrazněny čtyři konkurenční výhody (Klaus Timber 2020, online):

- Na trhu od roku 1998.
- Rychlé dodání a kvalitní servis.
- Certifikace IPPC, ISO.
- Vlastní doprava.

Jádro komunikačního působení tvoří webová prezentace společnosti, kde jsou soustředěny veškeré informace o charakteru podnikání a nabízené produkci. Webová stránka nabízí jednotlivé záložky věnované zvoleným oblastem realizace podnikatelského záměru v podobě informování o (Klaus Timber, 2020, online):

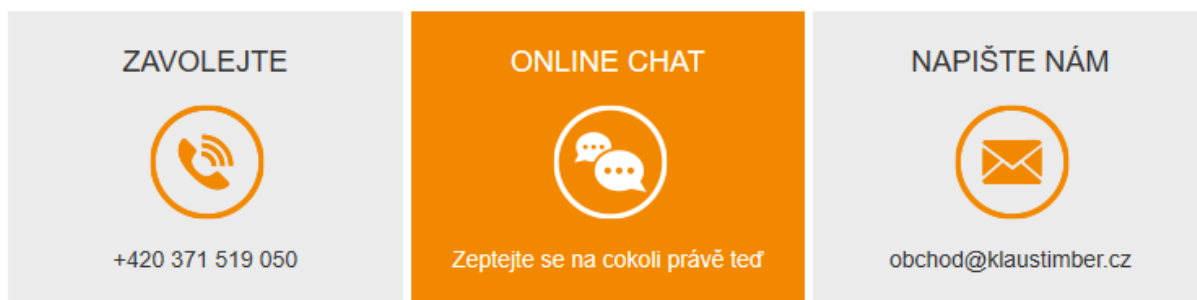
- Palety a dřevěné obaly – specifikace nabídky produktů.
- Logistika – informace o způsobu distribuce produktů a vlastním vozovém parku.
- Společnost – informace o podniku, jeho historickém vývoji a dosažených úspěchů.
- Kontakt – poskytnutí kontaktů pro možnost navázání komunikace.

Webová prezentace je uvedena sdělením řadicím Klaus Timber do kategorie největšího českého výrobce dřevěných palet, na což navazuje informování o nově vybudovaném areálu a využívání moderních technologií ve výrobě pro výslednou vysokou kvalitu výrobků. Na úvodní sdělení navazuje informační panel, který sestává ze tří oblastí opět se vztahujících na budované konkurenční výhody na trhu (Klaus Timber, 2020, online):

- Palety na míru – charakteristika produktu na míru požadavkům zákazníka.
- Kontrola kvalita – vyslovení garance nejvyšší možné kvality s uvedením certifikací.
- Rychlost a spolehlivost – určení priority v rychlé dopravě prostřednictvím vlastní kamionové dopravy, zajišťující pružné reakce na aktuální potřeby odběratelů.

Obzvláštní pozornost je věnovaná získaným certifikacím, které jsou umístěny pod informačním panelem, a navíc v samostatné kapitole pod záložkou společnost. Uvedeny jsou nejvýznamnější certifikace, které společnost během své činnosti získala a v záložce společnost pak vyjmenovány certifikace veškeré držené.

Obrázek 10: Nabídka komunikačních kanálů



Zdroj: Klaus Timber (2020, online)

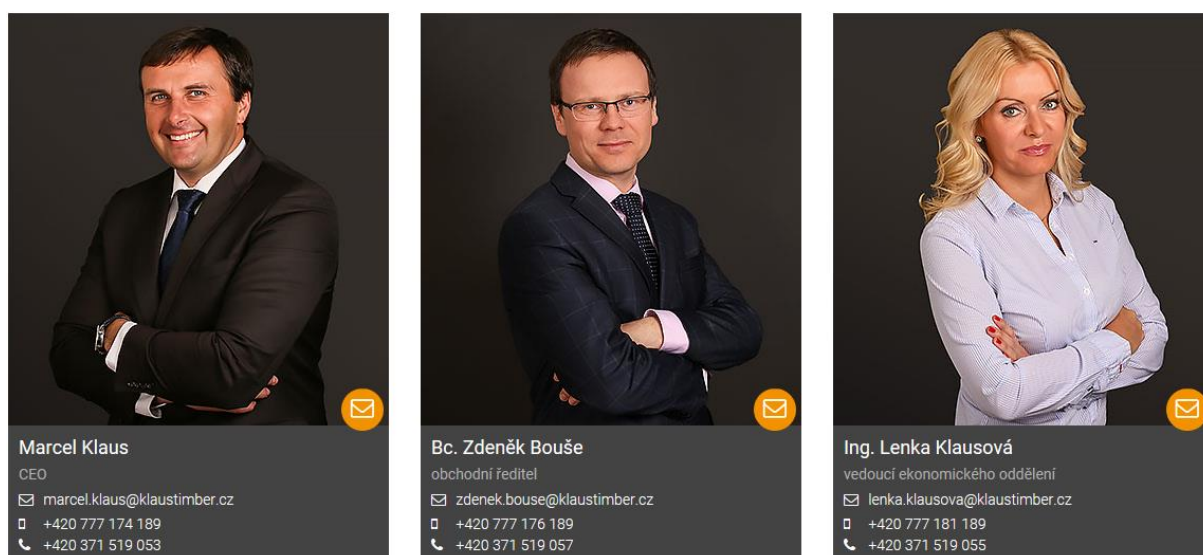
Dále tvoří obsah webové prezentace představení uceleného procesu výroby, typů vyráběných palet a výrobního spotu (spustitelného bezprostředně ze stránky webu) ukazujícího vlastní proces výroby palet s video exkurzí výrobními halami včetně ukázání několika druhů paletovacích robotů a výrobních linek (Klaus Timber, 2020, online).

Další informace sestávají z aktuálních událostí (společné bruslení členů podniku na Košutce, účast na veletrhu obalového materiálu a techniky FachPack v Norimberku v Německu, účast na Česko-rakouském podnikatelském fóru). Následuje představení historie společnosti včetně doplňkových materiálů a formou mapy vyznačené země, do kterých předmětný podnik vyváží svou produkci (Klaus Timber, 2020, online).

Pro zahájení komunikace s podnikem jsou nabídnuty tři komunikační kanály (viz obr. č. 10) ve formě telefonického kontaktu, e-mailové adresy a možnosti zahájit online chat. V záložce kontakty jsou pak poskytnuty adresáře navázané na jednotlivá oddělení: recepce, management, obchodní oddělení, ekonomické oddělení, logistika, personální oddělení a PR, údržba, oddělení kvality a IS, stavební úsek, výrobní oddělení (Klaus Timber, 2020, online).

Kontakty jsou odlišeny i ve vazbě na provozovny (Kladrubce, Dražkov, Dvorec) a s fotografií jsou uvedeni členové nejvyššího vedení podniku. Uvedené informační zázemí a přesné zveřejnění kontaktů včetně identifikačních údajů se nachází v souladu se strategií otevřené komunikace a transparentnosti. „Jednou z našich hlavních deviz je transparentnost. Zakládáme si na otevřenosti a komunikaci s veřejností. Pravidelně aktualizujeme naše webové stránky, kde jsou dohledatelné veškeré informace o dění v naší společnosti. Uveřejňujeme příspěvky v různých médiích. Probíhá pravidelná kontrola dodržování závazných předpisů – např. BOZP – a také audit, který prověřuje správnost vedení účetní agendy a finančních výkazů a jehož výsledky zveřejňujeme.“ (Klaus Timber, 2019, s. 26).

Obrázek 11: Prezentace vedení společnosti a uvedení kontaktů v prostředí webové prezentace



Zdroj: Klaus Timber (2020, online)

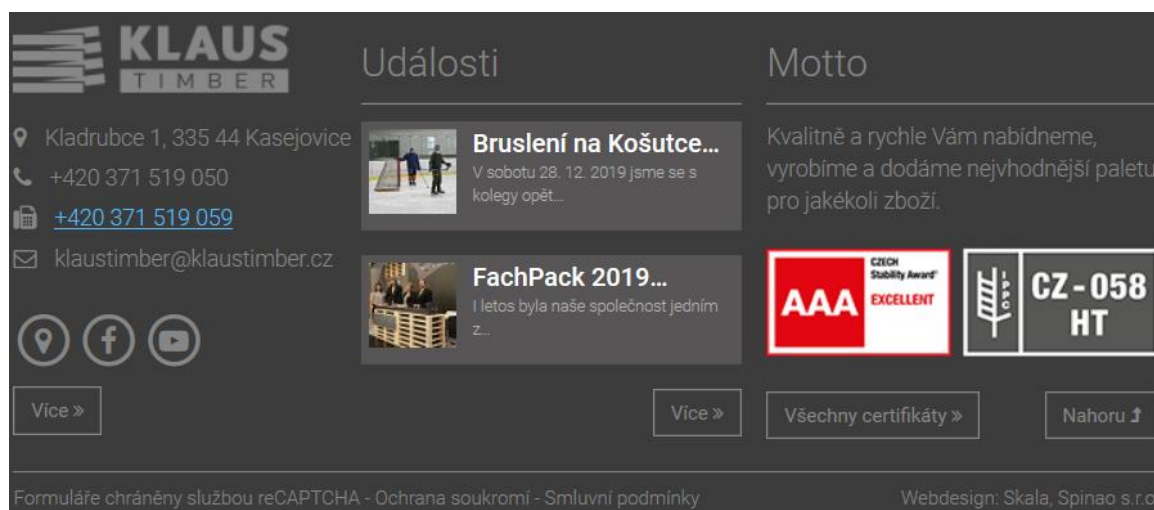
V rámci záložky palety a dřevěné obaly jsou zevrubně představeny produkty v daných kategoriích včetně opětovného uvedení výhod pro zákazníky. V záložce logistika je představena vlastní doprava prostřednictvím dvou typů kamionů a nadnárodním rozsahem dodávek. Záložka společnost pak obsahuje informace o podniku v sestavě:

- O nás (představení historie podniku, výroby, obratu, filosofie, fotogalerie).
- Statistika (základní statistické údaje a přehledy o obratu, prodejkách, počtu pracovníků).
- Dokumenty (výroční zprávy, prezentační katalogy, certifikáty, ostatní dokumenty).
- Události (dokumentace aktuálních událostí ze života společnosti, včetně fotografií).

- Pracovní příležitosti (aktuální nabídky volných pracovních míst s jejich specifikací).
- Drobný prodej (nabídka drobného prodeje produktů společnosti – dřeviny, kůra).
- Historie společnosti (podrobný přehled historických milníků vývoje podnikání).
- Blog (informace a zajímavosti z oboru podnikání – vznik palet, certifikace atp.).

Webovou prezentaci podniku lze celkově vyhodnotit jako informačně bohatou, zpracovanou v souladu s avizovanou otevřeností firmy, která si zakládá na transparentnosti podnikání. V souladu s aktuálními trendy slouží web i jako rozcestí s uvedením odkazů (viz obr. č. 12) na další informační zdroje, a to v podobě prezentace na sociální síti Facebook a Youtube.

Obrázek 12: Odkazy na související stránky – spodní strana webové prezentace



Zdroj: Klaus Timber (2020, online)

Sociální síť Facebook slouží k četnému informování o aktuálním dění v podniku (např. účasti na veletrzích, konání dnů otevřených dveří apod.). Frekvence přidávání příspěvků je vysoká s častým doprovodem fotografickými materiály. Zatímco v prostředí sítě Facebook je komunikace vedena spíše v neformálním duchu, videa prezentovaná na síti Youtube sestávají z formálních spotů (představení podniku, mapa úspěchu Klaus Timber apod.) s celkovým počtem dvanácti videí během pěti let existence účtu.

Kromě uvedených informačních kanálů Klaus Timber široce využívá relevantní weby pro vytvoření profilů (např. zlaté stránky, e-dřevo, živé firmy) a spolupracuje s informačními weby (např. czechtop100, euro.cz). Rovněž se vyskytuje ochota ředitele společnosti poskytovat rozhovory (např. pro periodikum Deník.cz), čímž je celkově zajištěn dostatek informací, které si mohou zájmové subjekty vyhledat o společnosti na webu.

Značná péče je rovněž věnována listinným dokumentům ve formě především výročních zpráv a prezentačním katalogům. Zaměření těchto tiskovin je obdobné jako u vymezených prvků komunikace v prostředí webové prezentace. V prezentačních katalogích je ještě více prohloubeno sdělení mající informovat potenciální zájemce o konkurenčních výhodách předmětného podniku: *„Dokážeme dodat paletu pro jakýkoliv Váš výrobek. Jsme připraveni pomoci Vám s výběrem nejvhodnějšího dřevěného obalu pro přepravovaný druh zboží s ohledem na požadovanou odolnost, nosnost a kvalitu. Pokud si nebudete jisti, vyrobíme Vám vzorek, který si můžete vyzkoušet. Na základě odsouhlasené specifikace Vám zpracujeme cenovou nabídku.“* (Klaus Timber, 2019b, s. 4).

Část komunikačního působení je zaměřena i na zaměstnance s poukázáním na široké investiční aktivity do vzdělávání pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace. Podnik usiluje o rozvíjení schopností a dovedností v zastřešení konceptuálním přístupem k rozvoji lidských zdrojů v souladu s aktuálními trendy. Na celou veřejnost je pak směřováno zmínění pomoci k rozvoji společenského života v regionu formou podpory různých projektů a akcí, místních spolků, školských zařízení a místního domova pro mládež (Klaus Timber, 2019, s. 26).

Obrázek 13: Placená reklama ve vyhledávači Google

**Reklama** · [www.klaustimber.cz/](http://www.klaustimber.cz/) ▾ 371 519 050

## **KLAUS Timber a.s. | Rychlé dodání, kvalitní servis**

Dle přesné specifikace přepravovaného zboží Vám dodáme vhodnou paletu, dekl či bednu. Vlastní logistika nám zajišťuje nezávislost na externích dopravcích a tak vše dodáme včas. Rychlost a spolehlivost. Na trhu přes 20 let. Největší výrobce palet. ISO 9001, IPPC, PEFC.

Zdroj: Google (2020, online)



Vzhledem k zásadní důležitosti webové prezentace jako jádra veškeré komunikace, užívá podnik placenou reklamu ve vyhledávači Google (viz obr. č. 13) s navedením vyhledávajícího na webovou prezentaci při zadání definovaných klíčových slov.

### **4.3 Analýza současné marketingové situace firmy**

Zpracování analýzy současné marketingové situace předmětného podniku navazuje na představený postup analýzy podnikatelského prostředí. V následujících podkapitolách jsou určeny zásadní faktory působící na podnik ze všech vrstev prostředí s aplikací příslušných nástrojů definovaných v teoretické části.

#### **4.3.1 PESTLE Analýza**

Makroprostředí podniku (obecné okolí) je analyzováno prostřednictvím analýzy PESTLE (jako variaci výchozí PEST analýzy) s identifikací a posouzením působení faktorů politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a environmentálních, a to ve vztahu k charakteru uplatňovaného podnikatelského záměru předmětného podniku.

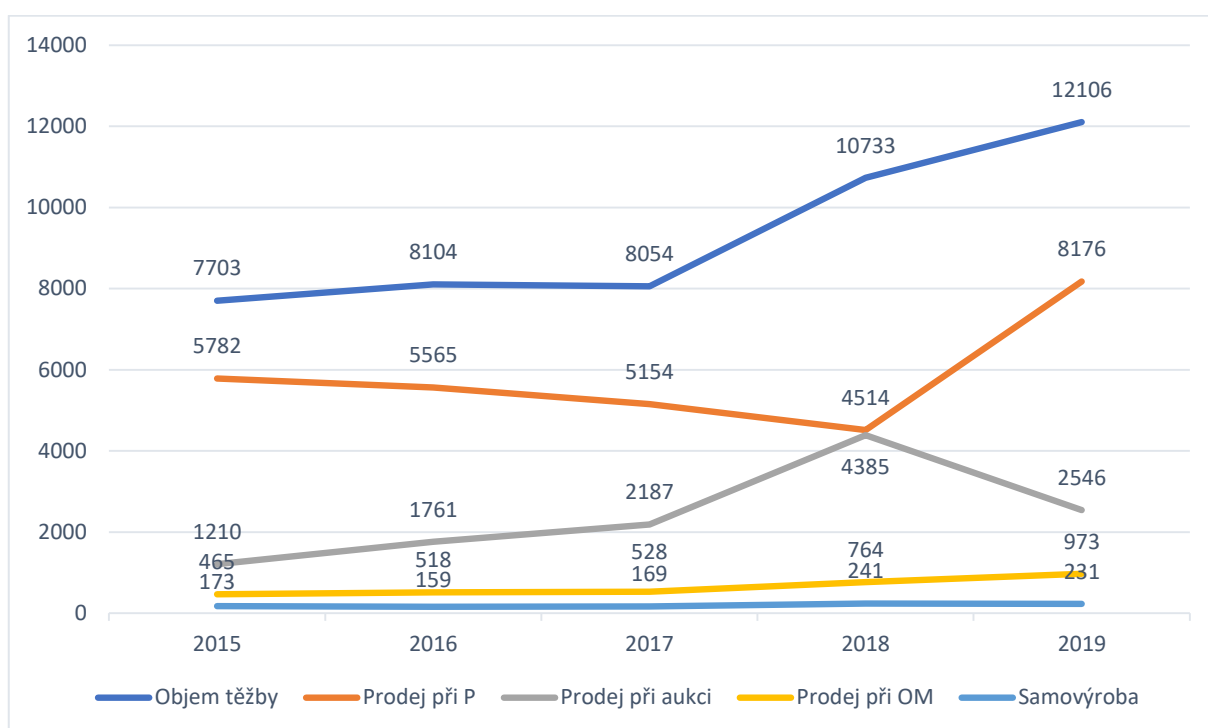
#### **PESTLE analýza – politické faktory**

Z politické oblasti představuje důležitý faktor aktuální politika Lesů ČR ohledně nastavení množství a cen dříví. Lesy ČR poskytují základní vstupní surovinu předmětného podniku v podobě řeziva a dřevní kulatiny. V případě růstu cen a snížení dostupnosti těchto vstupů dochází k negativnímu vlivu na realizaci podnikatelského záměru Klaus Timber. Aktuální podmínky ovšem směřují k příznivému vývoji s obecně panujícím nadbytkem dříví na trhu, což vynucuje snižování jeho prodejní ceny (a tím snižování nákladů podniku na opatření výrobních surovin) (Lesy ČR, 2020, online).

Pro předmětný podnik se dokonce nachází příležitost k rozvoji v podobě potenciální schopnosti využít při výrobě kalamitní dříví, které je spojeno s nízkými pořizovacími náklady. Případný problém ovšem tvoří obecně nízká kvalita těchto dřevin, které v dosavadních podmínkách omezuje jeho využití pro výrobu obalových materiálů.

Získávání vstupních surovin se pak realizuje v souladu s vymezenými podmínkami společenské odpovědnosti podniku s využíváním výhradně certifikovaného dřeva. „Společnost KLAUS Timber a.s. používá pouze certifikované jehličnaté řezivo PEFC z lesů obhospodařovaných trvale udržitelným způsobem. Klademe vysoké nároky na ochranu životního prostředí. Zvláštní pozornost věnujeme udržitelnosti lesního hospodářství, dlouhodobě odpovědnému a sociálně uvědomělému hospodaření. Splňujeme nejvyšší požadavky na šetrné zacházení s přírodními zdroji a tím pomáháme našemu životnímu prostředí a zároveň dalším generacím.“ (Klaus Timber, 2019b, s. 32).

Graf 2: Vývoj objemu těžby a prodeje dříví (v tisících m<sup>3</sup>)



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Lesy ČR (2020, online)

Z hlediska objemu realizované těžby dřeva se běžně vyprodukuje 7 000 – 8 000 tis. m<sup>3</sup> dřeva. V důsledku nepříznivých vlivů klimatických změn na stav lesních porostů bylo ovšem vytěženo za rok 2018 cca. 10 733 m<sup>3</sup> dřeva a predikce zpracované pro další roky (do roku 2024) rovněž hovoří o zvýšené produkci (viz graf č. 2).

Současná politická situace je determinována programovým prohlášením vlády, dle kterého byly určeny priority v důchodové reformě, digitálním Česku, hájení zájmů ČR ve sjednocující se Evropě, reformě státu směrem k vyrovnanému rozpočtu, posílení bezpečnosti společně se zvyšováním výdajů na obranu. Investiční činnost je směřována

zejména do oblasti strategických výstaveb (dálnice, elektrárny). Celkově lze hovořit o stabilní politické situaci se zájmem o podporu a rozvoj podnikání na území s podporou podnikatelských subjektů a vytvářením příznivé infrastruktury k podnikání (Eurydice, 2020, online).

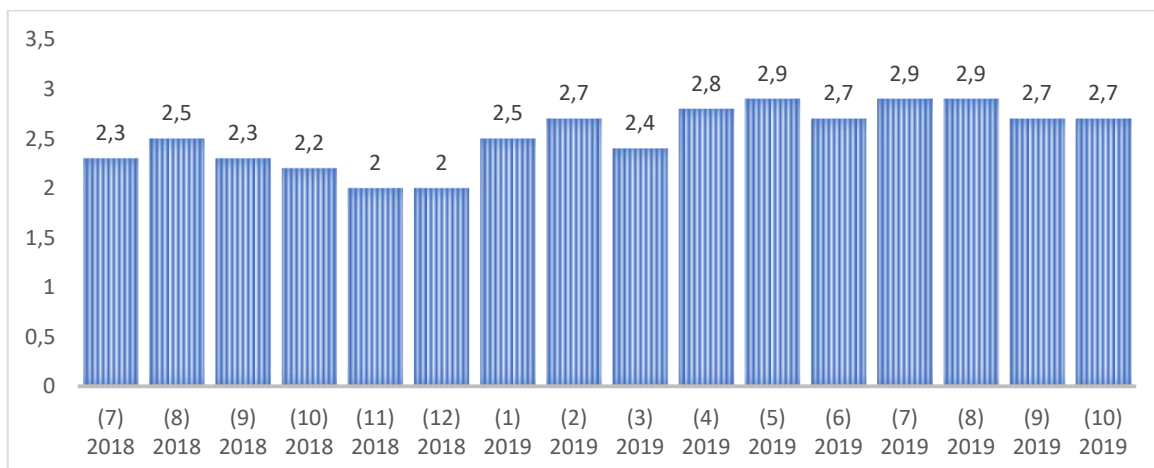
V důsledku expanze hospodářství není dosud přístupováno k restriktivním opatřením. Podpora podnikání sestává i z dlouhodobé programové priority snižování byrokratické zátěže. *„V minulém roce strávila taková firma 233 hodin papírováním a plněním dalších byrokratických povinností. Jedná se o zlepšení o 7 hodin vůči loňskému roku. Česká firma nyní vynaloží na účely byrokracie a papírování 226 hodin.“* (MPO, 2020, online).

V návaznosti na významnou proexportní aktivitu předmětného podniku je vhodné zmínit i politickou situaci v Německu, které vykazuje roli hlavního zahraničního odbytiště. Německá politická scéna sice vykazuje krátkodobé nestability (dané spory mezi vládními stranami), avšak lze hovořit o celkové stabilitě s významnou podporou evropské integrace a tím i mezinárodního obchodu s významnou pozicí České republiky jako zavedeného obchodního partnera se snahou vytvářet výhodné podmínky pro vzájemné obchodování.

### **PESTLE analýza – ekonomické faktory**

Významný vývoj v rámci ekonomických faktorů vykazuje inflace, u které je predikován vyšší růst než plánovaný vlivem celkového vývoje hospodářství s charakterem inflace progresivní. *„Přestože ČNB usiluje o to, aby se budoucí inflace vždy nacházela na 2% cíli, skutečná inflace se od této hodnoty odchyluje v důsledku nepředvídatelných šoků. I když měnová politika na tyto šoky reaguje a snaží se o to, aby bylo v budoucnu bodového inflačního cíle dosaženo, není schopna inflaci okamžitě navrátit k 2% cíli. Tuto nejistotu zachycuje toleranční pásmo o šíři jednoho procentního bodu oběma směry.“* (ČNB, 2020, online).

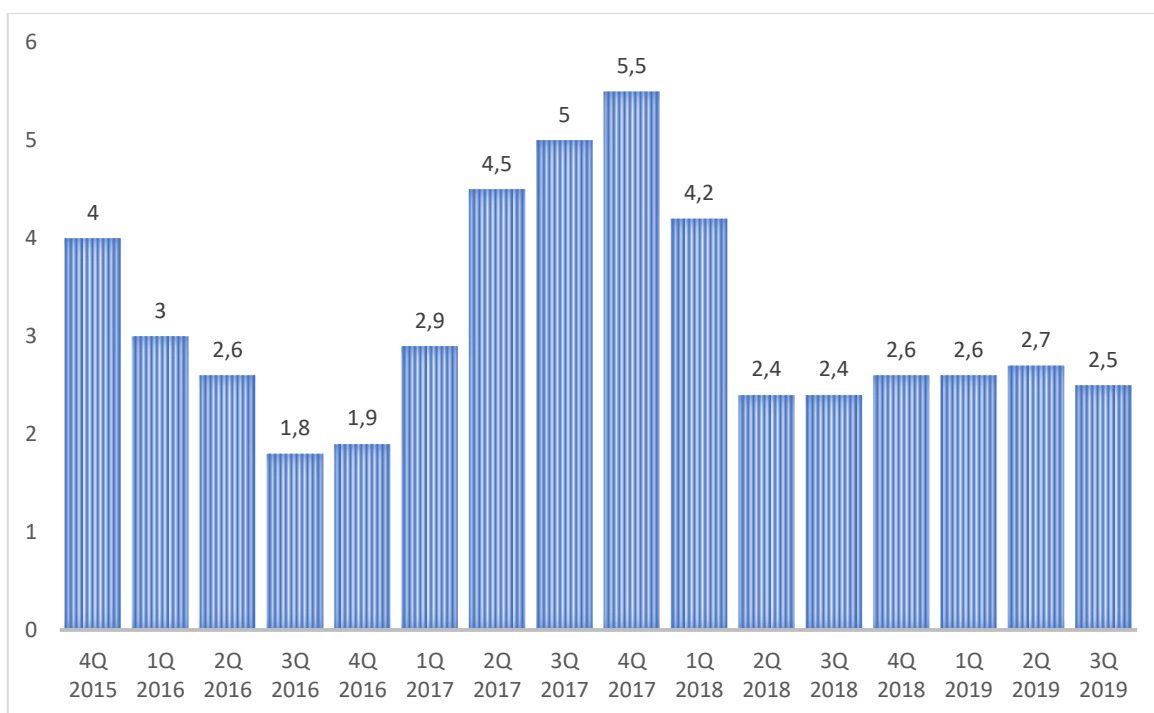
Graf 3: Meziroční inflace



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Kurzy (2020, online)

Současné ekonomické podmínky České republiky jsou do značné míry definovány vývojem hrubého domácího produktu jako hlavního makroekonomického ukazatele, měřícího výkonnost hospodářství. Z tohoto hlediska se nachází tuzemská ekonomika ve fázi růstu s průměrným meziročním tempem 2,5 %. Patrné je ovšem snižování dynamiky růstu, které může předznamenávat nevyhnutelný propad hospodářství, predikovaný momentálně ke zhruba polovině dvacátých let (Kurzy, 2020, online).

Graf 4: Vývoj čtvrtletního růstu hrubého domácího produktu (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Kurzy (2020, online)

Do roku 2021 je ovšem Českou národní bankou vyslovena predikce meziročního růstu reálného hrubého domácího produktu s hodnotou 2,3 % pro rok 2020 a hodnotou 2,8 % pro rok 2021. Příznivé ekonomické podmínky budou vykonávat tlak na růst produkce, včetně potřeby obalových materiálů a jejich dopravy (ČNB, 2020, online).

V rámci mezinárodních vztahů se s vysokou pravděpodobností posílí pozice Německa jako hlavního „tahouna“ tuzemské ekonomiky. I když lze hovořit o zpomalujícím se tempu růstu výkonu německé ekonomiky, pro Klaus Timber se bude nadále jednat o klíčového obchodního partnera s předpokladem rozvoje vzájemného obchodu.

Jistou hrozbu přináší měnový vývoj, jehož vliv je dán zmíněnou závislostí podniku na zahraničním odbytu. Zahraniční odběratelé Klaus Timber mají samozřejmě cenu stanovenou v euru, přičemž vývoj měnového kurzu ovlivňuje postavení společnosti na zahraničních trzích v důsledku zdražování produkce, čímž se stává hůře prodejnou. Proti zájmům podniku tak působí aktuální posilování koruny. Za poslední rok česká koruna posílila vůči euro z 25,8 na 25,4435 s minimem k lednu 2020 o hodnotě 24,795 (Patria, 2020, online):

- Aktuální hodnota: 25,2579 (korun za euro)
- Změna ceny od 52 týd. max: -0,6904
- Změna ceny od 52 týd. min: 0,5151
- Roční max: 25,4435
- Roční min: 24,7735
- Rozdíl cena vs. 30denní SMA: 0,2111
- Rozdíl cena vs. 60denní SMA: 0,0922
- Rozdíl cena vs. 200denní SMA: -0,2510

Růst zahraniční cenové úrovně (zejména v Německu) by ovšem na Klaus Timber zapůsobil pozitivně v relativním zlevnění dodávané produkce a upřednostnění zahraničních dodavatelů před domácími. Aktuální vývoj ovšem směřuje spíše k navazujícímu posilování koruny vůči euru i do dalších let (Patria, 2020, online).

Pro poslední roky je pro tuzemské podmínky signifikantní snižování nezaměstnanosti až na dlouholetá minima. Za poslední roky se jedná v průměru o míru nezaměstnanosti pohybující se v intervalu 2 – 3 %. *„Ekonomická situace se mění, vrchol konjunktury je již pár měsíců za námi. Změna ovšem není nijak dramatická, a proto bude ještě chvíli trvat, než se změní poměry na trhu práce. Při zpomalování růstu ekonomiky bude nejdříve ubývat nabízených pracovních míst, než se začne případně zvyšovat nezaměstnanost.“* (Kurzy, 2020, online).

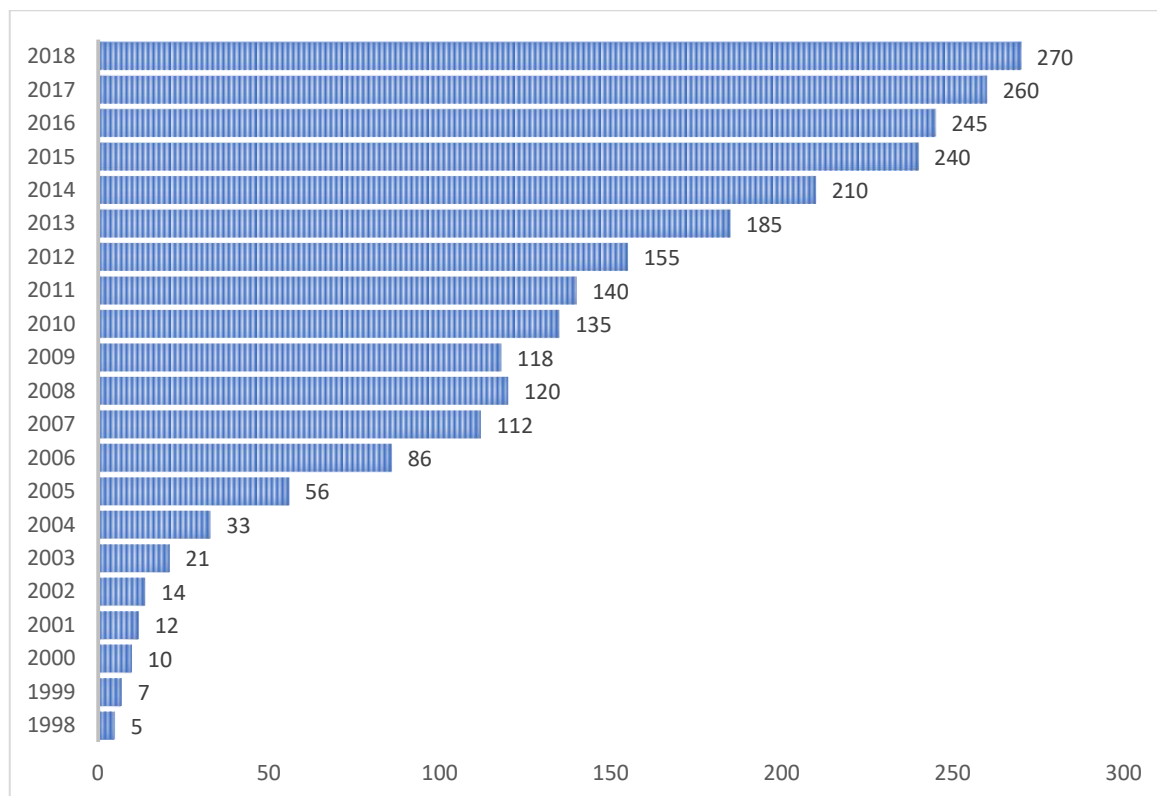
Pro podnikatelské subjekty znamená nízká nezaměstnanost potenciální problém dostupnosti lidských zdrojů, jejichž využívání v rámci uskutečňování podnikatelského záměru současně přináší vyšší náklady, zvyšované omezenou dostupností volných kapacit na trhu práce. Tyto podmínky se následně promítají do růstu celkových nákladů, zvyšujících konečné ceny pro spotřebitele na trhu (Kurzy, 2020, online).

Ve 3. čtvrtletí roku 2019 vzrostla průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství proti totožnému období předchozího roku o 6,9 %. Reálný růst tvořil 4,0 % s mediánem mezd 29 549 Kč (Kurzy, 2020, online). V rámci vymezeného zájmu podniku Klaus Timber o poskytování výhodných podmínek zaměstnaneckého vztahu pro své pracovníky se pak jedná o kvantifikovanou hrozbu růstu nákladů na personální zázemí.

### **PESTLE analýza – sociální faktory**

Klaus Timber se zaměřuje na podnikání v segmentu B2B trhů, tedy trhu podniků, které řeší problém bezpečné přepravy svých produktů se zajištěním patřičných obalových materiálů. Demografické faktory vztahované na obyvatelstvo tak nejsou pro předmětný podnik relevantní, protože nesouvisí se zajištěním odbytu na trhu.

Graf 5: Vývoj průměrného počtu pracovníků společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Klaus Timber (2019, s. 26)

Důležitý faktor ovšem tvoří zájem Klaus Timber o zaměstnanost v regionu, kde se nachází sídlo společnosti. V případě obsazování volných pracovních pozic spolupracuje podnik s úřadem práce jako hlavním zdrojem zaměstnanců. Každý takto nabídnutý uchazeč o zaměstnání je následně veden v evidenci pro případné uvolnění pracovního místa odpovídajícího specifickým charakteristikám uchazeče.

Péče o zaměstnance sestává z budování silné firemní kultury a zájmu o maximální spokojenost lidských zdrojů, což přináší vyšší efektivitu pracovních výkonů (včetně již vymezených poskytování růstu kvalifikace, školení a seminářů). Ve vztahu k zaměstnancům se přitom uplatňuje sociální program společnosti, který se váže na poskytování podpory kulturním a sportovním akcím v lokalitě, čímž je budována pozitivní image podniku u veřejnosti. Veřejná image přitom tvoří jeden z definovaných klíčových faktorů marketingové strategie s uplatňováním kvalitní komunikace s veřejností.

Uplatnění sociální koncepce odpovídá současným nárokům na společenskou odpovědnost i požadavkům pracovníků. Usilováno je o sladění osobního a pracovního života, zvyšování kompetencí k celkovému růstu hodnoty člověka na trhu práce.

### **PESTLE analýza – technologické faktory**

Technologické faktory vystupují pro předmětný podnik jako zásadně důležité. Právě v rozvoji technologií je sledován potenciál kontinuálního meziročního růstu podniku ve formě racionalizace výroby a organizace (Deník, 2015, online). Snaha o neustálý rozvoj nových technologií a jejich zapojování do výroby je definována jako jedna z dimenzí žádoucího strategického rozvoje.

Rukodělná výroba přepravních materiálů představuje pouze jednu z dílčích částí výrob s rozšiřováním zastoupení automatizovaných strojů (automatických linek) pro urychlení a usnadnění výrobního procesu. Investiční výstavba Klaus Timber se ovšem nevztahuje výhradně na výrobní stroje, ale jedná se o celkové výrobní komplexy v podobě již vymezených modernizací výrobních hal.

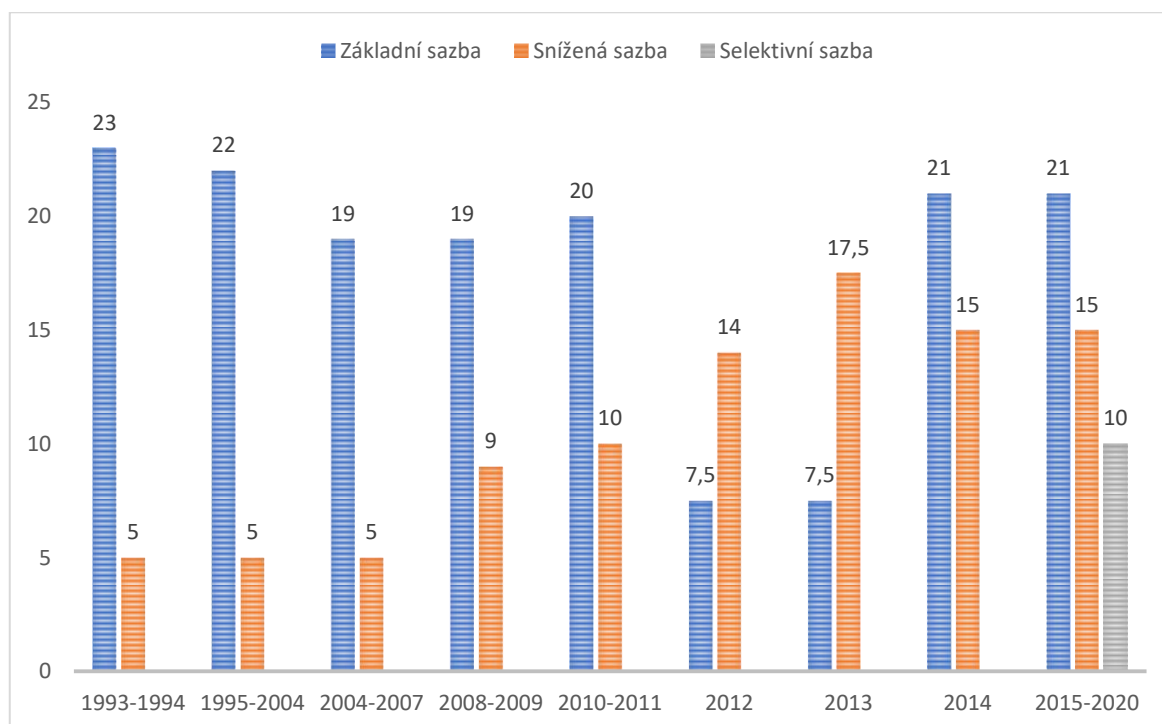
Kromě technologického rozvoje na úrovni nových strojních zařízení reflektuje podnik i rozvoj nových přístupů k chemickému ošetření dřeva, zejména proti hnilobě. Nové metody chemického a povrchového ošetření jsou uchopeny jako výhoda prezentovaná konečným odběratelům s udržováním pozice inovátora na trhu. Zavádění nových postupů do výroby umožňuje zvyšovat výslednou kvalitu nabízené produkce na trhu. Pokud se na trhu vyskytne nová technologie poskytující výhodnější zpracování vstupních materiálů, ať už na úrovni samotné výroby nebo ošetření, Klaus Timber ji včas zaznamená a v případě vyhodnocení přínosnosti implementuje do výroby.

### **PESTLE analýza – legislativní faktory**

Jako podnik působící v podmínkách České republiky je Klaus Timber zavázán dodržovat aktuální legislativní úpravu podnikání determinující, a to v podobě zejména stanovených daňových odvodů. Z tohoto hlediska zůstává dlouhodobě fixní sazba daně pro právnické osoby o hodnotě 19 %.



Graf 6: Vývoj sazby daně z přidané hodnoty (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Kurzy (2020, online)

Kromě daně z příjmu fyzických osob se na produkci vztahuje rovněž daň z přidané hodnoty, která vykazuje dlouhodobě rostoucí trend. Aktuálně jsou uplatněny tři sazby daně (základní, snížená a selektivní sazba) zdražující výslednou produkci pro odběratele (viz graf č. 6). Zdanění přitom představuje legislativní úpravu, přičemž podnik nemá na výběr než dané zdanění přijmout s operačním prostorem výhradně u zvážení projevu daně do výsledné ceny pro spotřebitele. V souvislosti s aktuálním vývojem pak lze predikovat udržení relativně vysokého zdanění tuzemského podnikání.

### PESTLE analýza – environmentální faktory

Environmentální faktory dnes obecně nabývají na významu u všech společností a jejich postoj k ekologii výrazně ovlivňuje vnímání značky na trhu. V tomto ohledu se uplatňuje zejména propojení s lesnickým sektorem, který vystupuje v roli dodavatele vstupních surovin. Zde působí klimatické změny ve formě vysokého vláhového deficitu oslabujícího odolnost jehličnatých porostů prakticky na celém území České republiky a rovněž přemnožení kůrovce, který ohrožuje dřeviny (Lesy ČR, 2020, online).

Klaus Timber působí v rámci uvedených negativních vlivů jako podnik uvědomělý s přijetím odpovědnosti za environmentální dopad své činnosti, přičemž jsou uplatňovány systematické aktivity k podpoře ekologického nakládání se vstupními surovinami v souladu s dlouhodobou udržitelností (Klaus Timber, 2019, s. 26).

Podnikem je proklamováno aktivní zapojení do uplatňování požadavků spotřebitelského řetězce lesních produktů. *„Uvědomujeme si svou roli v rámci dřevozpracujícího průmyslu i v rámci celé společnosti, přijímáme svůj díl zodpovědnosti za její chod. Svou činností ovlivňujeme vývoj na trhu a snažíme se být příkladným zaměstnavatelem a podnikatelským subjektem. Stojíme si za svými názory a postoji a v rámci možností je prosazujeme, a to například na pravidelných setkáních Sdružení dřevozpracujících podniků. Uplatňujeme a udržujeme všechny požadavky spotřebitelského řetězce lesních produktů v rámci pravidel PEFC v souladu s dokumentem CFCS 2002-2013. Podporujeme trvale udržitelné hospodaření v lesích a odbornou manipulaci se dřevem.“* (Klaus Timber, 2019, s. 26).

Společnost usiluje o naplňování současných a budoucích požadavků environmentálních opatření, včetně legislativy s minimalizací dopadů na přírodu a okolí. Svou proaktivitou buduje image environmentálně výrazně se angažujícího subjektu, který zohledňuje dopad činnosti na všech úrovních od zpracování vstupních materiálů pro výsledné předání produkce koncovým odběratelům (Klaus Timber, 2020, online).

#### **4.3.2 Porterova analýza pěti sil**

Zařazením spadá Klaus Timber do dřevozpracujícího průmyslu, což přesně vymezuje odvětví působení včetně dotčených dílčích trhů. Pro analýzu jednotlivých sil působících z mikroprostředí je uplatněna představená Porterova analýza pěti sil zaměřená na posouzení hrozby vstupu nových konkurentů na trh, současné konkurenční vlivy, vyjednávací sílu odběratelů, dodavatelů a vliv substitutů.

## **Porterova analýza pěti sil – hrozba vstupu nových konkurentů**

Vstup nových konkurentů do odvětví není omezen vlivem výrazných bariér. Samotná výroba dřevěných obalových materiálů netvoří předmět legislativního omezení a vykazuje pouze nízké nároky na kapitálové vstupy a pořízení výchozích technologií. V souladu s vymezenou fází růstu hospodářství obecně roste poptávka po dřevěných obalech s celkově převažující poptávkou na trhu nad nabídkou.

Tímto způsobem mohou být motivovány nové podnikatelské subjekty ke vstupu do odvětví nebo případně motivovány subjekty na trhu stávající pro rozvoj dosavadní produkce s úsilím navýšit tržní podíl. V případě očekávaného pokračování posilování koruny pak navíc roste potenciální konkurence na zahraničních trzích.

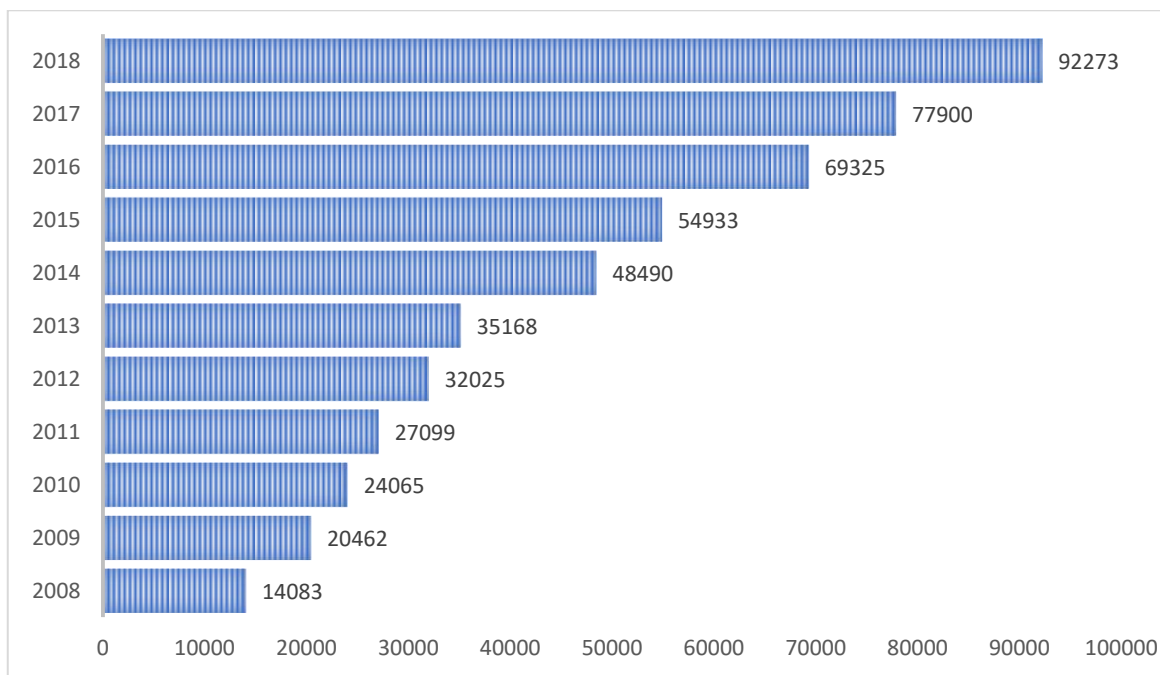
Celkově tak lze hovořit o nízkých bariérách proti vstupu nových konkurentů s indikací faktorů rozvoj konkurence stimuluje. Klaus Timber ovšem může stavět opatření proti vstupu dalších konkurentů na vybudovaných konkurenčních výhodách v dodávkách vysoce kvalitních produktů za odběrateli oceňovaného zákaznického servisu a zajištění včasných dodávek prostřednictvím vlastního vozového parku (Klaus Timber, 2020, online).

## **Porterova analýza pěti sil – hrozba současných konkurentů na trhu**

Klaus Timber dle vlastního zhodnocení tvoří největšího tuzemského producenta palet a dřevěných obalů, což odpovídá vybudovanému tržnímu podílu a realizovanému objemu produkce pro odběratele v rámci tuzemska i zahraničí. I tak se ovšem na současných trzích nachází relativně vysoký počet konkurentů rozličné velikosti poskytujících rovněž produkci dřevěných obalových materiálů. Z hlediska geografické blízkosti pak lze definovat za hlavní konkurenty společnost Šůs V+M spol. s r.o. a Dřevovýroba Herout s.r.o.

Šůs V+M spol. s r.o. je soukromou firmou vzniklou v roce 1993 privatizací státního podniku. Aktuálně se produkce orientuje dvěma směry, a to strojírenská výroba se zaměřením na střední a těžší konstrukční celky, truhlářská výroba s produkcí palet a přepravních beden dle požadavků zákazníka. Dřevovýroba sestává z výroby palet, obalových beden, dřevěných obalů a zakázkové výroby ze dřeva (SUSVM, 2020, online).

Graf 7: Tržby z provozu kamionů (v tisících Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Klaus Timber (2019, s. 35)

Podnik tedy disponuje výhodou výroby obalových materiálů rovněž z kovu, přičemž zaměření Klaus Timber je užší ve specializaci výhradně na obaly dřevěné. Šūs V+M se ovšem orientuje výhradně na tuzemské odběratele, přičemž hlavní konkurenční výhodou tvoří nabídka nižší ceny oproti Klaus Timber. V komparaci s předmětným podnikem je rovněž nižší využití automatizace ve výrobě, což omezuje celkovou produkční schopnost (SUSVM, 2020, online).

Dřevovýroba Herout s.r.o. byla založena v roce 1999 a se základním kapitálem o hodnotě 100 000 Kč se jedná spíše o konkurenta menší velikosti. Předmět výroby tvoří dřevěné obaly, bedny a řezivo. Podobně jako u Šūs V+M je využito spíše menšího zastoupení automatizace výroby s dominantním ručním zpracováním výrobků. Působení odpovídá tuzemskému i zahraničnímu zaměření (Rejstřík firem, 2020, online).

Klaus Timber vyhodnocuje konkurenční působení za řízené, a to prostřednictvím bezkonkurenčního zákaznického servisu a flexibility v uspokojování potřeb zákazníků. „Od své konkurence se odlišujeme tím, že vyrábíme atypické palety ve velkých objemech a hlavně dbáme na servis vůči zákazníkům. Snažíme se vyjít jim maximálně vstříc. Dnes přijde zákazník a řekne: „Příští týden chci třicet kamionů jednorázových palet.“ A příští týden je má na dvoře. V Čechách patříme k největším výrobcům.“ (Deník, 2015, online).

Další konkurenční výhodu tvoří rozvoj technologií s oporou zejména v plně automatizovaných vysokorychlostních linkách, které umožňují zajistit rychlou produkci palet o velkém objemu (včetně rostoucího využití dopravy – viz graf č. 7). Zákazníkům je nabídnuto široké portfolio přepravních obalů, které není schopen poskytnout žádný podnik z dosavadních konkurentů. Konkurenti se zaměřují především na omezené portfolio produktů.

### **Porterova analýza pěti sil – hrozba vyjednávací síly odběratelů**

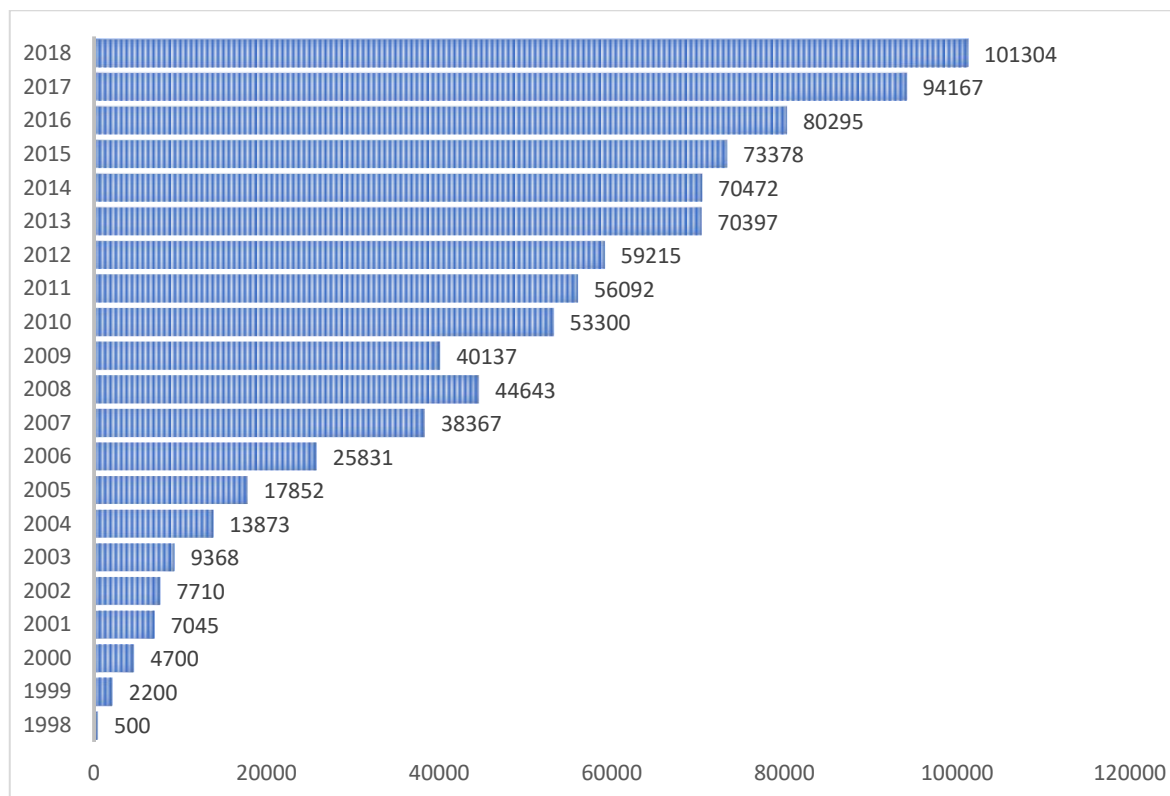
Fungování společnosti je založeno na budování dobrých vztahů se zákazníky s udržováním dlouhodobých prodejů na základě doprovodných služeb na míru a dodržování stanovených smluvních podmínek, výhodných pro obě strany. Odběratelé nejsou koncentrovaní, Klaus Timber disponuje širokou základnou zákazníků rozdílné velikosti dle podílu na celkovém odbytu (Klaus Timber, 2020, online).

Z celkového objemu prodejů tvoří 70 % vývoz do Německa. V otázce rozvoje podnikání do dalších zemí je ovšem společnost spíše opatrná. *„Dneska se nám daří nabízet produkty ve Francii, Rakousku, okrajově i ve Švýcarsku. Vzdálenější země nejsou moc reálné hlavně kvůli vyšším nákladům na dopravu.“* (Deník, 2015, online).

Za faktor vymezující potenciální okruh odběratelů jsou tak brány možnosti dopravy s vypočítanou ekonomikou na zajištění distribuce. Marketingové působení na zákazníky tímto spočívá zejména v navazování vztahů v tuzemském prostředí a v blízkosti sousedících státech v dobrém dosahu kamionové dopravy (Klaus Timber, 2020, online).

Odběratele lze členit do dvou kategorií, a to odběratele palet a obalových materiálů (v pozici hlavních odběratelů, na kterých závisí významný podíl realizovaného hospodářského výsledku) a drobných odběratelů, kterým je nabízena zejména vedlejší a doplňková produkce v podobě řeziva, štípaného dřeva a drcené kůry.

Graf 8: Objem prodaného řeziva v paletách (m<sup>3</sup>)



Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Klaus Timber (2019, s. 36)

Expanzivní strategie se ovšem uplatňuje v rámci celého sortimentu nabídky, o čemž svědčí významný růst objemu prodeje i prodaného řeziva v paletách (viz graf č. 8). Pro odběratele napříč všemi produkty jsou uplatněny inovace, které mají jít vstříc aktuálním a budoucím nárokům na kvalitu produkce. Prosazování inovačních aktivit a rozvojových investice je samozřejmě kromě poptávky taženo i zájmem o budování konkurenceschopnosti v souladu s vymezenými konkurenčními podmínkami na trhu.

Inovační aktivity jsou ve společnosti zaměřeny v posledních letech zejména na implementaci nových metod ochrany dřeva před hnilobou a škůdci, včetně zavádění nových technologických postupů ke snižování nákladů, což se opět kladně projevuje na posouzení výhodnosti odběratelsko-dodavatelského vztahu.

### **Porterova analýza pěti sil – hrozba vyjednávací síly dodavatelů**

Nejvyšší vyjednávací sílu z kategorie dodavatelů vykazují dodavatelé pořezového dřeva a řeziva. Jejich cenová nabídka těchto výrobních vstupů přímo ovlivňuje náklady společnosti a tím i výslednou nabídku pro odběratele. Klaus Timber dbá na kvalitní

dodavatelské vztahy a pro své dodavatele koná různé aktivity od společných obědů přes prohlídky provozoven až po reprezentativní plesy. Hlavní soubor základních surovin tvoří dřevní kulatina, dřevo, řezivo, hřebíky, energie a další vstupy nezbytné pro vlastní výrobu.

Síť dodavatelů ovšem není stálá a Klaus Timber navazuje spolupráci dle zvážení výhodnosti nabídky. Vyhodnocení se zakládá především na nabízené ceně. Při případné nevýhodnosti nabízených cen tuzemských dodavatelů se společnost orientuje i na dodavatele zahraniční se vzájemným porovnáním nabídek. Velký vliv na cenu vstupů mají pak Lesy ČR (viz analýza politických faktorů v rámci PESTEL analýzy).

Kromě ceny tvoří důležitou vlastnost kvalita dřeva, kdy v případě nedosažení požadovaných nároků neváhá předmětný podnik přistoupit k reklamačnímu řízení. Obecně je pak uplatňována politika nespoléhat se na jednoho dodavatele a raději rozkládat portfolio na více dodavatelů (s častým využitím krátkodobých smluv namísto dlouhodobých).

### **Porterova analýza pěti sil – vliv substitutů**

Substituty se váží na celkovou kategorii obalových materiálů. V rámci reálných substitučních vlivů na trhu se uplatňuje především vliv užitých vstupních surovin, kdy lze vytvořit obalový materiál ze dřeva, kovu, plastu nebo papíru. Právě tyto tři alternativy (z hlediska odběratelů) tvoří hlavní substituty s odlišením na základě užitných vlastností.

Kovové obaly představuje nejvýznamnější substitut, u kterých se uplatňuje výhoda vyšší bytelnosti a bezpečnosti. Na druhou stranu pro odběratele vyvstává nevýhoda vyšších nákladů na kovovýrobu a rovněž vyšší váhy (navyšující náklady na přepravu). Kovové obaly přitom nejsou ze strany Klaus a Timber brány jako ohrožující podnikatelský záměr, a to z důvodu vyšší ceny a zmíněné váhy. Plastové a papírové obaly rovněž nepřinášejí ohrožení kvůli nízké bezpečnosti a nízké nosnosti.

### 4.3.3 Model BCG

Nabídka Klaus Timber je specifická ve vysokém množství nabízených produktů v rámci kategorie. Celkem tvoří nabídku více než 200 palet a jiných obalových produktů, typizovaných i netypizovaných. Ve všech těchto produktových kategoriích vykazuje společnost vysoký relativní tržní podíl, kdy se odlišuje především tempo růstu.

Tabulka 10: BCG model pro produkty Klaus Timber

Analýza portfolia		→	
		Nízký relativní tržní podíl	Vysoký relativní tržní podíl
↑	Vysoké tempo růstu	Otazníky	Hvězdy: palety a dřevěné obaly
	Nízké tempo růstu trhu	Psi	Dojné krávy: provoz kamionů, štípané dřevo, drcená kůra

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě Klaus Timber (2020, online)

Palety a dřevěné obaly tvoří stěžejní kategorii produktů, která i po dlouhém zavedení na trh vykazuje vysoké tempo růstu determinující i vysoký růst celkových tržeb podniku. Lze tak vyslovit zařazení do kategorie hvězd s očekávaným postupným přechodem do kategorie dojných krav (viz tab. č. 10). Mezi dojné krávy pak patří provoz kamionů a drobné produkty v podobě štípaného dřeva a drcené kůry. Ve vztahu BCG matice a životního cyklu produkce lze hovořit o pohybu na pomezí růstové fáze (dané zejména rychle rostoucím objemem prodeje) a fáze zralosti s vysokou ziskovostí.

Tabulka 11: BCG model pro komunikační aktivity v B2B marketingu

Analýza B2B marketingu		→	
		Minimální využití nástroje	Hojné využití nástroje
↑	Využívání roste	Otazníky	Hvězdy: podpora prodeje, sociální síť, sponzoring
	Využívání klesá	Psi: PPC, outdoor, ATL reklama, telemarketing, direct marketing, reklama na internetu, copywriting	Dojné krávy: webové stránky, tištěné propagační materiály, SEO, veletrhy, výstavy, eventy, e-mail marketing

Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě B2B Monitor (2020, online)



Kromě sestavení BCG matice pro produkty Klaus Timber lze ještě sestavit matici pro jednotlivé komunikační aktivity v B2B marketingu. Na základě analýz roste využívání zejména podpory prodeje, sponzoringu a sociálních sítí (trendy, které se stávají stálicemi v B2B marketingu) při poklesu využívání (avšak s dosavadní vysokou mírou využití) webových stránek, tištěných propagačních materiálů, veletrhů, výstav a dalších (viz tab. č. 11). V této kategorii dojných krav lze hovořit o dosažení pozice aktuálně budovaného standardu v B2B marketingu (B2B Monitor, 2020, online).

Opouštěné nástroje v podobě psů naopak tvoří outdoorová reklama (např. billboardy a venkovní plakáty), jiná reklama na internetu, telemarketing, direct mailing a copywriting. Obecně pak dominuje využívání webových stránek a sociálních sítí. Jádrem komunikace tvoří pravidelné vytváření a komunikace zajímavého obsahu (B2B Monitor, 2020, online).

#### **4.3.4 SWOT Analýza**

Zpracované analýzy poskytují některé cenné výstupy pro zhodnocení dosavadní marketingové strategie předmětného podniku. S použitím SWOT matice je celkový soubor získaných poznatků rozříděn do jednotlivých kvadrantů představených v části teoretické s obsahem výhradně klíčových faktorů podmiňujících marketingovou strategii.

Silné stránky sestávají z určených hlavních deviz nabídky na trhu v komparaci s nabídkami konkurenčními. Klaus Timber nabízí široký výběr produktů na míru potřeb zákazníka s důrazem kladeným na vysokou kvalitu a zákaznický servis, včetně vlastní distribuce a prezentování poutavého příběhu rozvoje firmy.

Slabé stránky se vztahují spíše na dílčí faktory než zásadní nedostatky, a to především příliš obecného zaměření komunikace s vysokou mírou formálnosti až strojenosti. Potenciálním odběratelům nejsou poskytovány informace o ceně (kromě drobného, doplňkového sortimentu) a některé komunikační kanály nejsou využívány v míře, v jaké by bylo vhodné vzhledem k jejich atraktivitě z hlediska marketingového působení.

Příležitosti se nacházejí u využití klíčových faktorů a trendů rozvoje podnikatelského prostředí. V mnoha ohledech se ovšem jedná o rozšiřování současných opatření, již implementovaných v podniku než zavádění zcela nových a dosud neobsažených faktorů rozvoje. Příležitosti se tak nacházejí v pokračujícím zavádění nových technologií

do výroby, využití růstu poptávky po dřevěných obalech v marketingovém působení s větším zaměřením na tuzemské odběratele při rozšíření podpory prodeje jako výrazně co do významu rostoucím nástroji B2B marketingu. Možnost tvoří i zaměření na drobné odběratele a podporu potenciálních zákazníků k oslovení podniku s poptávkou prostřednictvím nabízených komunikačních kanálů.

Tabulka 12: SWOT matice

Silné stránky	Slabé stránky
Rozsáhlá nabídka palet a dřevěných obalů	Obecně a repetitivně zaměřená komunikace
Vysoká výrobní kapacita a kvalita produktů	Zejména strojená forma komunikace
Vysoká úroveň zákaznického servisu	Chybějící informování o ceně
Vlastní doprava formou kamionové flotily	Některé komunikační kanály (zejména Youtube) pouze částečně využívané
Vybudovaná pozice na trhu s příběhem	
Příležitosti	Hrozby
Implementace nových technologií	Posilování koruny ovlivňující negativně odbyt na zahraničních trzích
Růst poptávky po dřevěných obalech	
Větší zaměření na tuzemské odběratele	Rozvoj papírových a plastových obalů
Rozšíření podpory prodeje	Růst cen výrobních vstupů
Posílení personálního marketingu	Vstup nových konkurentů do odvětví
Zaměření i na drobné odběratele	Zhoršená dostupnost vstupních surovin
Stimulace odběratelů k oslovení s poptávkou	

Zdroj: Autor na základě vlastního zpracování

Hrozby se nacházejí zejména u faktorů spojených s makroprostředím. Je třeba zohlednit trend posilování koruny, který může negativně dopadnout na odbyt v prostředí zahraničních trhů. Rovněž nelze zcela odmítnout potenciální rozvoj papírových a plastových obalů. Růst poptávky po obalových materiálech může podnítit vstup nových konkurentů do odvětví. Na straně výrobních vstupů je pak vhodné věnovat ohled potenciálnímu růstu cen výrobních surovin za celkově zhoršené dostupnosti těchto surovin. Ze zpracované SWOT matice tímto vyplývá vhodnost přijetí strategie využití silných stránek a příležitosti pro upozadění stránek slabých a minimalizace působení hrozeb.

## **5. Výsledky a diskuze**

### **5.1 Zhodnocení marketingové strategie a doporučení**

Na základě výstupů dílčích analýz a jejich zhodnocení formou SWOT matice lze hovořit o validaci dosavadní marketingové strategie. Definované poslání řešit problémy svých zákazníků v oblasti obalových materiálů předjímá charakter uspokojované potřeby na trhu. Vymezené tři hlavní cílové skupiny zákazníků (zákazníci dlouhodobí, nároční a výrobní podniky požadující atypické palety) postihují značnou část relevantní poptávky. Geografické vymezení trhu pak odpovídá dosahu vlastní dopravy se splněním nároku na ekonomickou efektivnost provozu.

Stanovené dlouhodobé strategické cíle ve zvyšování přidané hodnoty produkce, maximální automatizaci výroby a zlepšování personálního zázemí koresponduje s identifikovanými technologickými, sociálními trendy v makroprostředí a současně se zájmy odběratelů a jádrem budování konkurenční výhody.

Flexibilita uspokojování potřeb zákazníků a budování dobrého jména na trhu jsou legitimními cíli s podporou v unikátnosti představeného uzavřeného výrobního cyklu s vysokou mírou autonomie předmětného podniku. Konkurenceschopnost společnosti se obecně zakládá na kvalitě, množství a rychlém servisu (daném vybudovaným vozovým parkem) s širokým portfoliem produktů. Tyto výhody dokáže podnik marketingově zpracovat a založit na nich jasné sdělení, srozumitelné pro široké cílové skupiny. Obecně tak lze vyslovit doporučení pokračovat v uplatňování marketingové strategie dle současné formulace s případným zavedením doporučení, dále navázaných na jednotlivé prvky marketingového mixu.

#### **5.1.1 Produktová politika**

Zařazení produktů do kategorie hvězd a dojných krav poskytuje jistá vodítka při provázání této kategorizace s životním cyklem produktu. Pro hvězdy (palety a dřevěné obaly) tak lze vyslovit doporučení pokračovat v investiční aktivitě do rozvoje nových technologií a propagaci produktů na trhu. Dlouhodobě rychle rostoucí objem prodeje odpovídá marketingovému cíli zvyšovat podíl na trhu s vhodným uplatněním výrobní politiky

diverzifikace značek a modelů, včetně rozvoje výrobních řad a doprovodných služeb. Zároveň by měl být kladen důraz na odlišení produkce od konkurenčních nabídek.

Obalový materiál jako takový přitom disponuje spíše omezenými možnostmi diverzifikace např. prostřednictvím designu obalových materiálů. V kategorii dojných krav (řezivo, štípané dřevo a další drobné produkty) by měl být udržován objem prodeje, bráněna tržní pozice a zisky využity na investování do vývoje nových produktů (otazníků) v podobě nového segmentu nabídky.

Revidovány by měly být vztahy s dodavateli v zamezení hrozby zhoršení dostupnosti vstupních surovin a zdražení výrobních vstupů. Vytvářená databáze dodavatelů může být využita k vytvoření plánu odběrů a posloužit jako podklad k zavedení dlouhodobých smluv pro strategicky důležité vstupní suroviny, čímž by byla zajištěna dostupnost i určité cenové relace s imunizací podniku vůči cenovým výkyvům.

### **5.1.2 Cenová politika**

Cenová politika se nachází v souladu se zakázkovým charakterem výroby a žádoucí je její udržení pro generování vysoké ziskovosti na zákazníka, avšak s ohledem na konkurenční nabídky. Zejména identifikovaný vývoj měnového kurzu v neprospěch podniku může ovlivnit objem odbytu na zahraničních trzích, pročež lze pro tyto případy doporučit kontinuální monitoring a vyhodnocování tržního vývoje s případným přijetím konkurenční cenotvorby.

V zaměření na segment drobných prodejů je vhodné uvádění cen za jednotku produkce (viz příloha č. 1) s vhodností určit alespoň orientační cenové kategorie pro hlavní kategorie produktů (palety a dřevěné obalové materiály). Takové opatření by zvýšilo informovanost potenciálních odběratelů a mohlo by přispět jako stimulace k rozhodnutí o navázání odběratelského vztahu s předmětným podnikem.

### **5.1.3 Distribuční politika**

Distribuční politika představuje jednu z klíčových deviz organizace na trhu a měla by být udržena v současné podobě v trendu postupného rozvoje vozového parku. Distribuce zároveň poskytuje vhodné využití výhody k většímu zaměření na tuzemské odběratele, kteří mohou čerpat výhodu rychlých dodávek za současného udržení efektivnosti ekonomického provozu podnikem do kratších vzdáleností.

### **5.1.4 Komunikační politika**

Nastavená komunikační strategie (oslovení potenciálních zákazníků, péče o zákazníky dlouhodobé, prezentace na výstavách a veletrzích tuzemských i zahraničních, podpora prodeje, aktivity pracovníků obchodního oddělení a další nástroje) odpovídá aktuálním tržním realitám, kdy lze doporučit uplatnění zejména dílčích opatření v podobě:

- Revize komunikačního působení s konkretizací sdělení a snížení nadměry informací.
- Vyšší míra diverzifikace nabídky vůči konkurentům současným i potencionálním.
- Vymezení se vůči papírovým a plastovým obalům (komparace výhod a nevýhod).
- Větší míra orientace na tuzemské odběratele, včetně odběratelů drobných.
- Aktivizace návštěvníků webových stránek a sociálních sítí k vznesení dotazu.
- Větší zapojení personálního marketingu do celkového propagačního působení.

Společnost vykazuje tendence k nadprodukcí informací, které ovšem ve více případech obsahují pouze opakující se sdělení. Zdůrazňování takto definovaných konkurenčních výhod je samozřejmě v pořádku, na příjemce sdělení ovšem může působit dojmem, že při obeznámení s webovou stránkou, sociálními sítěmi, výročními zprávami a produktovým katalogem se dozvídá jinou formou stále stejný obsah. Vhodné opatření tvoří revize komunikace s redukcí duplicit a vyšší konkrétností sdělení na základě zájmů odběratelů (např. v podobě orientační doby dodání produktu, ceny za určité produktové kategorie atp.).

Vhodné je rozšíření působení na webových stránkách společnosti a sociálních sítích (jako definovaného aktuálního trendu B2B marketingu) se stimulací zahájení komunikace potenciálním zákazníkem. Vyšší míra diverzifikace nabídky vůči konkurentům může být propojena s vymezením se vůči substitutům na trhu, a to papírovým a plastovým

obalům, ideálně prostřednictvím vypracování komparace výhod a nevýhod daných obalových materiálů, včetně nákladů.

Uvedené faktory mohou být zapojeny do větší orientace na tuzemské zákazníky s poukázáním na pozici největšího producenta palet a obalových materiálů v České republice. Kromě orientace vyslovených doporučení na odběratele by měl být rozšířen i personální marketing v důsledku růstu potřeb lidských zdrojů s prezentací hlavních výhod vztahu s podnikem.

## 6. Závěr

Je neoddiskutovatelné, že právě strategický plán společnosti představuje nástroj, jakým společnosti dosahují svého úspěchu na konkurenčním trhu. Dobře nebo chybně zvolená marketingová strategie bývá klíčovým faktorem rozvoje nebo úpadku společnosti. Vysoce konkurenční prostředí a ekonomická situace nutí firmy zamýšlet se nad budoucími investicemi, hledat nové příležitosti, neustále zlepšovat své produkty, služby dle požadavků a přání zákazníka. Vybraná společnost Klaus Timber a.s., má dlouhodobě stanoveny strategické cíle ve zvyšování přidané hodnoty produkce, maximální automatizace je jádrem budování konkurenční výhody. Konkurenceschopnost je založena na kvalitě, množství, rychlém servisu (dané vybaveným vozovým parkem) s širokým portfoliem produktů. Tyto výhody dokáže firma uplatnit v jasném sdělení široké skupině zákazníků.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat aktuální marketingovou strategii pomocí marketingových nástrojů, odhalit silné a slabé stránky, rovněž identifikovat nové tržní příležitosti a možnosti a na základě zjištěných poznatků navrhnout úpravy nebo dílčí opatření, která by i nadále směřovala společnost k rozvoji. Hlavním metodologickým postupem byla analýza primárních a sekundárních dat dostupných ve výročních zprávách.

Teoretická část práce zaměřila svoji pozornost na vymezení základních pojmů, týkající se problematiky marketingové strategie, marketingového mixu, marketingové komunikace a samotné koncepce marketingu. Prostor byl rovněž věnován vymezení marketingového prostředí, jednotlivým analytickým nástrojům (interní analýza, Porterova analýza pěti sil, PESTEL analýza, BCG matice, SWOT analýza).

V praktické části byl nejprve představen podnikatelský subjekt a jeho konkurenční rivalové, následně byly vypracovány analýzy marketingového prostředí, jejichž poznatky mohou determinovat úspěšnost podnikatelského subjektu. Získané poznatky byly sumarizovány prostřednictvím SWOT matice a na jejich základě validována doporučení pro přijetí určitých úprav v rámci současné marketingové strategie s ohledem na prvky marketingového mixu.



### **Navrhovaná doporučení:**

- Rostoucí objem prodeje nabízí možnost uplatnění výrokové politiky, diverzifikace značek obalového materiálu, rozvoj výrokových řad. Zároveň by měl být kladen důraz na odlišení se od konkurenčních nabídek
- Revidovány by měly být vztahy s dodavateli vstupních surovin tak, aby byla odvrácena hrozba zhoršení dostupnosti těchto surovin nebo vyšší pořizovací ceny
- Účelnost by splnila vytvořená databáze dodavatelů, která by mohla sloužit k plánování nákupů vstupních surovin
- Na základě přehledů o objemu prodeje budovat těsnější obchodní vztahy se strategickými partnery pro dosažení určité imunity vůči cenovým výkyvům
- V segmentu drobných prodeje by bylo vhodné uvádět alespoň orientační ceny produktů tak, aby se maximálně zvýšila informovanost pro potenciální menší zákazníky
- V oblasti distribuce za současného udržení efektivnosti dopravy je doporučeno se zaměřit i na tuzemské odběratele
- V oblasti komunikační strategie lze doporučit dílčí opatření, zejména snížení nadměry informací s duplicitním sdělením
- Aktivizovat návštěvnost webových stránek a sociálních sítí k vznesení dotazu
- Ve větší míře zapojit personální marketing do celkového propagačního působení s důrazem výhodnosti vztahu zaměstnanců s podnikem
- Zaměřit se na vyšší míru diverzifikace nabídky vůči konkurentům, může být propojeno i s vymezením se vůči substitutům na trhu a to papírových a plastových obalům vypracováním komparace výhod a nevýhod daných obalových materiálů

Na základě zjištěných skutečností a vlastního zpracování lze považovat stanovený cíl za naplněný, návrh doporučení za přínosný pro podnikatelský subjekt. Navrhovaná doporučení budou předložena vedení společnosti Klaus Timber k prostudování a bude diskutována možnost jejich implementace. V tomto je možno spatřovat praktický přínos této diplomové práce.

## 7. Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Odborná literatura

BAINES, Paul, Chris FILL a Sara ROSENGREN. Marketing. B.m.: Oxford University Press, 2017. ISBN 978-0-19-874853-3.

BARČÍK, T. Strategický marketing. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 110 s. ISBN 978-80-905247-7-4.

BARTES, František. Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku. Ostrava: Key Publishing, 2012. Monografie. ISBN 978-80-7418-113-9.

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, a.s., 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

DAVID, Fred R. Strategic management: concepts and cases. 13th ed. Harlow: Pearson, c2011. ISBN 978-0-273-75599-9.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0385-8.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HULT, G. T. M., KETCHEN, D. J. Disruptive marketing strategy. AMS Review, Vol. 7/2010, Issue 1 – 2, s. 20 - 25

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

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

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3. aktualizované vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress. ISBN 978-80-7408-100-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15 global edition. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09262-1.

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

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní Marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2005. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

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

LEE, Keifer a CARTER, Steve. *Global marketing management: changes, new challenges, and strategies*. 3. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0-19-960970-3.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MEFFERT, Heribert. Marketing & management. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-329-4.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. [1. vyd.]. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. Marketing: očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1273-X.

STADLER, Susanne. Strategický management: nástroje, aplikace. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000, 258 s. ISBN 80-210-2304-x.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.

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

TOMEK, Jan. Základy strategického marketingu. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 2001. ISBN 80-7082-821-8.

TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2010. 528 s. ISBN 978-80-7400-115-

4

## 7.2 Internetové odkazy

B2B MONITOR. Komunikační a marketingové aktivity v B2B marketingu. [online]. 2020. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <<http://www.b2bmonitor.cz>>.

BARTOŠOVÁ, H., KRAJNÍKOVÁ, P. Základy Marketingu. (online) Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. Dostupné z: [http://files.vsrr.webnode.cz/200000021-d1627d2414/SO%20-%20Z%C3%A1klady%20marketingu%20\(Barto%C5%A1ov%C3%A1%2C%20Krajn%C3%ADkov%C3%A1\).pdf](http://files.vsrr.webnode.cz/200000021-d1627d2414/SO%20-%20Z%C3%A1klady%20marketingu%20(Barto%C5%A1ov%C3%A1%2C%20Krajn%C3%ADkov%C3%A1).pdf)

ČNB. Prognóza ČNB z února 2020. [online]. 2020. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <<https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>>.

DENÍK. Rozhovor s ředitelem společnosti Klaus Timber. [online]. 2015. [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <<https://www.denik.cz/ekonomika/reditel-spolecnosti-klaus-timber-firmu-jsem-zalozil-z-mladicke-nerozvaznosti-20151015.html>>.

EURYDICE. Politická a ekonomická situace České republiky. [online]. 2020. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <[https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs)>.

GOOGLE. Vyhledávání dotazu „Klaus Timber“. [online]. 2020. [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <[https://www.google.cz/?gws\\_rd=ssl](https://www.google.cz/?gws_rd=ssl)>.

JUSTICE. Klaus Timber – Úplný výpis. [online]. 2020. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=713904&typ=PLATNY>>.

KLAUS TIMBER. Prezentační katalog. [online]. 2019b. [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <<https://www.klaustimber.cz/prezentacni-katalog-2019>>.

KLAUS TIMBER. Výroční zpráva společnosti. [online]. 2019. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=713904>>.

KLAUS TIMBER. Webová prezentace společnosti. [online]. 2020. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <<https://www.klaustimber.cz/>>.

KURZY. Vývoj makroekonomických ukazatelů – HDP, nezaměstnanost, inflace. [online]. 2020. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <<https://www.kurzy.cz/>>.

LESY ČR. Strategii rozvoje Lesů České republiky od 1. září 2019 do 31. prosince 2024. [online]. 2020. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <<https://lesy.cz/wp-content/uploads/2020/01/Strategie-rozvoje-stav-06-01-2020.pdf>>.

MPO. Regulace podnikání a snižování administrativní zátěže. [online]. 2020. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <<https://www.mpo.cz/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/cr-si-polepsila-v-indexu-byrokracie-oproti-minulemu-roku--249320/>>.

NĚMEC, R. Marketingový mix – jeho rozbor, možností využití a problémy. (online) 2018. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

PATRIA. Vývoj měnového kurzu – koruna, euro. [online]. 2020. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <<https://www.patria.cz/kurzy/online/detail.html>>.

REJSTŘÍK FIREM. Dřevovýroba Herout. [online]. 2020. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <<https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25229001/drevovyroba-herout-sro/>>.

SUSVM. Představení společnosti a nabízených produktů. [online]. 2020. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <<https://www.susvm.cz/>>.

## 8. Přílohy

### 8.1 Příloha č.1 - Leták štípaného dříví a drcené kůry



# KLAUS TIMBER

## ŠTÍPANÉ DŘEVO

Informujte se o možnosti odvozu dřeva naším autem s hydraulickou rukou.



Sortiment	Zabaleno na paletě (cena za cca 1,6 prm + balení)	Volně ložené v kontejneru 15 prm (cena za 1 prm)
Štípané dřevo měkké (smrk a borovice)	1 250 Kč bez DPH	750 Kč bez DPH
Štípané dřevo listnaté (mix bříza, osika, atd.)	1 650 Kč bez DPH	1 000 Kč bez DPH
Štípané dřevo tvrdé (dub)	1 810 Kč bez DPH	1 100 Kč bez DPH
Štípané dřevo tvrdé (buk)	1 890 Kč bez DPH	1 150 Kč bez DPH

## DRCENÁ KŮRA

(Pozn. 1 prm = 1 prostorový metr = 1000 litrů)



Volně ložená (cena za 1 prm)

**490 Kč bez DPH**

**Bližší informace a objednávky:**

Jan Klůs ☎ 774 429 189 @ jan.klus@klaustimber.cz

KLAUS Timber a.s. | Dražkov 67, 336 01 Blovice | e-mail: klaustimber@klaustimber.cz | www.klaustimber.cz

## 9. Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingový mix .....	24
Obrázek 2: Efektivní proces marketingového výzkumu.....	25
Obrázek 3: Strukturace podnikatelského (marketingového) prostředí .....	30
Obrázek 4: Porterova analýza pěti sil .....	37
Obrázek 5: Pozice podniku v rámci odběratelsko-dodavatelského řetězce .....	41
Obrázek 6: Prezentace hlavních vlastností produktu (výhod pro odběratele) .....	61
Obrázek 7: Ceník drcené kůry s uvedením kontaktů pro objednání.....	63
Obrázek 8: Flotila kamionů společnosti (propagace parametrů distribuce) .....	64
Obrázek 9: Logo společnosti a jeho vývoj.....	67
Obrázek 10: Nabídka komunikačních kanálů .....	69
Obrázek 11: Prezentace vedení společnosti a uvedení kontaktů v prostředí webové prezentace .....	70
Obrázek 12: Odkazy na související stránky – spodní strana webové prezentace .....	71
Obrázek 13: Placená reklama ve vyhledávači Google.....	72



## 10. Seznam grafů

Graf 1: Vývoj obratu Klaus Timber 1998-2018 (v tisících Kč) .....	59
Graf 2: Vývoj objemu těžby a prodeje dříví (v tisících m <sup>3</sup> ).....	74
Graf 3: Meziroční inflace.....	76
Graf 4: Vývoj čtvrtletního růstu hrubého domácího produktu (v %) .....	76
Graf 5: Vývoj průměrného počtu pracovníků společnosti.....	79
Graf 6: Vývoj sazby daně z přidané hodnoty (v %) .....	81
Graf 7: Tržby z provozu kamionů (v tisících Kč).....	84
Graf 8: Objem prodaného řeziva v paletách (m <sup>3</sup> ).....	86

## 11. Seznam tabulek

Tabulka 1: Soubor základních vlivů na podnik, působících z prostředí.....	32
Tabulka 2: Oblasti ohrožení v rámci konkurentů potenciálních a stávajících.....	38
Tabulka 3: Oblasti ohrožení v rámci odběratelů, dodavatelů a substitutů.....	40
Tabulka 4: Porterovy konkurenční strategie.....	42
Tabulka 5: SWOT analýza a strategie z ní vyplývající.....	46
Tabulka 6: BCG matice.....	49
Tabulka 7: Životní cyklus produktu s charakteristikou jednotlivých fází.....	50
Tabulka 8: Otázky vztahené na marketingový mix při uplatnění produktu na trhu.....	52
Tabulka 9: Ceník štípaného dřeva (uveden v rámci informačního letáku).....	63
Tabulka 10: BCG model pro produkty Klaus Timber.....	88
Tabulka 11: BCG model pro komunikační aktivity v B2B marketingu.....	88
Tabulka 12: SWOT matice.....	90