



Marketingový plán pro vybraný podnik s využitím inovativního marketingu

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Marketing a mezinárodní obchod

Autor práce:

Bc. Zuzana Nešverová

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání diplomové práce

Marketingový plán pro vybraný podnik s využitím inovativního marketingu

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana Nešverová**
Osobní číslo: E20000240
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Specializace: Marketing a mezinárodní obchod
Zadávající katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska pro marketingové plánování a inovativní marketing.
2. Charakteristika podniku.
3. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí.
4. Identifikace cílových segmentů.
5. Návrh marketingového plánu.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- DĚDKOVÁ, Jaroslava, 2020. *Inovativní marketing jako zdroj konkurenceschopnosti*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-522-9.
- MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 7. vydání. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0014-8.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2016. *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-09248-5.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Mairead BRADY, Malcolm GOODMAN a Torben HANSEN, 2016. *Marketing management*. 3rd edition. NY: Person. ISBN 978-1-292-09323-9.
- SMITH, Peter a Ze ZOOK, 2020. *Marketing communications: integrating online and offline, customer engagement and digital technologies*. Seventh edition. NY: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-9864-1.
- PROQUEST, 2021 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: MgA. Evelína Vaněčková, marketingový a obchodní zástupce

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

14. června 2022

Bc. Zuzana Nešverová

Anotace

Tato diplomová práce se zaměřuje na tvorbu marketingové plánu pro firmu XYZ podnikající v oblasti sklářství na rok 2023. V první části je čtenář seznámen s teoretickými východisky pojmů marketing, inovativní marketing, marketingové plánování a jeho jednotlivé části. Po seznámení se s problematikou tématu je čtenáři představena firma, pro niž je následně vytvořen marketingový plán. Získaná data z provedených analýz slouží jako podklad ke stanovení marketingových strategií s využitím inovativních prvků aplikovaných na marketingový mix.

Klíčová slova

Marketing, Marketingový mix, Inovativní marketing, Marketingová strategie, SWOT analýza

Annotation

The thesis focuses on creating a marketing plan for the year 2023 regarding the company XYZ, which is engaged in the glass industry. The first part introduces the theoretical background of the concepts of marketing, innovative marketing, marketing planning, and its parts. Afterwards, the thesis introduces the company itself. Subsequently, the marketing plan for the company is created. The data obtained from the performed analyses serve as a basis for determining marketing strategies using innovative elements applied to the marketing mix.

Keywords

Marketing, Marketing mix, Innovative marketing, Marketing strategy, SWOT analysis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí této práce, paní doc. PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D., která poskytla spoustu cenných rad, konzultací, a především svůj čas během zpracování této diplomové práce. Dále spolupracující firmě a paní konzultantce MgA. Evelíně Vaněčkové za přijetí spolupráce a poskytnutí důležitých informací pro vyhotovení diplomové práce. A v poslední řadě bych ráda poděkovala mé rodině a blízkým, kteří mě plně podporovali během celého studia.

Obsah

Seznam ilustrací.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod.....	16
1 Teoretická východiska pro marketingové plánování a inovativní marketing	17
1.1 Marketing a jeho nástroje.....	17
1.2 Inovativní marketing.....	18
1.3 Marketingové plánování	20
2 Tvorba marketingového plánu	23
2.1 Situační analýza	23
2.1.1 Vnější prostředí	25
2.1.2 Vnitřní prostředí	29
2.2 SWOT analýza.....	30
2.3 Marketingové cíle	31
2.4 Marketingové strategie	32
2.4.1 Produktová strategie	34
2.4.2 Cenová strategie	37
2.4.3 Distribuční strategie.....	38
2.4.4 Komunikační strategie.....	40
2.5 Akční programy	45
2.6 Rozpočet	46
2.7 Kontrola	46
3 Charakteristika vybrané společnosti	47
3.1 Historie a základní informace o společnosti	47
3.2 Poslání a vize společnosti	48
3.3 Divize.....	48

3.3.1	Divize XY	48
3.3.2	Divize XYZ	49
3.4	Portfolio firmy Firma XYZ, s. r. o.	49
3.4.1	Skleněné ozdoby	49
3.4.2	Bytové doplňky	52
3.5	Partneři.....	52
4	Marketingový plán	54
4.1	Situační analýza	54
4.1.1	Analýza vnějšího prostředí	54
4.1.2	Analýza vnitřního prostředí	70
4.2	Analýza marketingového mixu.....	72
4.2.1	Analýza produktu	73
4.2.2	Analýza ceny	73
4.2.3	Analýza distribuce.....	74
4.2.4	Analýza propagace	74
4.3	SWOT analýza.....	78
4.4	Marketingové cíle	81
4.5	Návrh marketingových strategií s využitím inovativních nástrojů.....	82
4.6	Akční programy	84
4.7	Rozpočet	86
4.8	Kontrola	86
	Závěr.....	87
	Seznam použité literatury	89
	Seznam příloh	98

Seznam ilustrací

<i>Obrázek 1: Tři roviny inovativního marketingu</i>	19
<i>Obrázek 2: Situační analýza.....</i>	24
<i>Obrázek 3: Porterův model 5 sil</i>	27
<i>Obrázek 4: SWOT matice</i>	30
<i>Obrázek 5: Životní cyklus výrobku</i>	35
<i>Obrázek 6: Distribuční kanály</i>	39
<i>Obrázek 7: Kreativní koutek v prodejně</i>	50
<i>Obrázek 8: Vývoj meziroční inflace.....</i>	57
<i>Obrázek 9: Podíl tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb na celku</i>	59
<i>Obrázek 10: Obyvatelstvo podle pohlaví.....</i>	60
<i>Obrázek 11: Obyvatelstvo podle věkových skupin</i>	61
<i>Obrázek 12: Věková pyramida 2021</i>	61
<i>Obrázek 13: Největší exportéři dekorativního skla</i>	70
<i>Obrázek 14: SWOT analýza</i>	79
<i>Obrázek 15: Vánoční ozdoby Zlatý příběh.....</i>	99
<i>Obrázek 16: Vánoční ozdoby Šťastné a veselé</i>	99
<i>Obrázek 17: Prodej ozdob v kamenném obchodě</i>	100

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Marketingový plán</i>	22
<i>Tabulka 2: Ansoffova matice</i>	32
<i>Tabulka 3: Základní informace o firmě.....</i>	48
<i>Tabulka 4: Hrubý domácí produkt</i>	57
<i>Tabulka 5: Míra obecné nezaměstnanosti.....</i>	58
<i>Tabulka 6: Průměrné hrubé měsíční mzdy.....</i>	59
<i>Tabulka 7:VRIO analýza</i>	71

Seznam zkratek

4C	řešení potřeb zákazníka, náklady vzniklé zákazníkovi, dostupnost řešení, komunikace
4P	produkt, cena, distribuce, propagace
5C	podnik, zákazníci, konkurence, spolupracující firmy, osoby, makroekonomické faktory vnějšího prostředí
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
PESTLE	politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické
PPC	Pay per click (platba za klik)
PRSA	Public Relations Society of America
QR	quick response (rychlá odezva)
SMART	specifický, měřitelný, reálný, termínovaný
SWOT	Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti, Hrozby
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organizace Spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu)
VRIO	Value, Rareness, Imitability and Organization (hodnota, vzácnost, napodobitelnost, uspořádání zdrojů)
WOM	Word-of-mouth (hovorově šeptanda)

Úvod

Tématem diplomové práce je vyhotovení marketingového plánu pro vybranou firmu, která podniká v oblasti sklářství, konkrétně v odvětví výroby skleněných ozdob a prodeje bytových doplňků. Dnešní doba se nese v duchu inovací, nových technologií a materiálů. Zároveň je spousta trhů ohrožována přílivem méně kvalitních a levných výrobků z asijských zemí. Obzvláště pro tradiční odvětví jako je sklářství je velmi těžké držet s touto dobou krok, a aby byla firma na tomto trhu úspěšná, je potřeba aby přicházela i zde s inovacemi nejen ve výrobním procesu, ale také ve všech činnostech podniku.

Důvodem navázání spolupráce s danou firmou bylo pomoci udržet sklářskou tradici v České republice, ale zároveň zlepšit i tržní pozici Firmy XYZ. Jelikož se v odvětví pohybuje méně konkurentů, ale zato velmi silných, je potřeba přijít s něčím novým, co ostatní nemají. Cílem diplomové práce je podrobit firmu analýze vnějšího a vnitřního prostředí a následně vyhotovit SWOT analýzu, s jejíž pomocí bude možno identifikovat mezery na trhu a v jejím marketingovém mixu, což poslouží pro aplikaci inovativních nástrojů.

Pro pochopení celého tématu je čtenář v první části seznámen s důležitými pojmy v oblasti marketingu jako je marketingový mix, způsoby aplikace inovativního marketingu a průběh marketingového plánování, které je následně detailně popsáno v další kapitole. Poté, co čtenář získá dostatečné znalosti, je na řadě již seznámení se s firmou a jejím portfoliem v oblasti sklářství a prodeje bytových doplňků. Po informacích o podniku následuje situační analýza rozdělená na faktory mající vliv na ekonomickou činnost firmy zvenčí a faktory působící uvnitř. Na základě těchto výsledků je vyhotovena SWOT analýza zkoumající silné a slabé stránky podniku a zároveň jsou zjištěny příležitosti a hrozby plynoucí z trhu. Aby bylo možné vyhotovit marketingové strategie na následující rok, je nutné popsat jednotlivé části marketingového mixu firmy. Ze získaných informací a vymezených podnikových cílů jsou následně vytvořeny marketingové strategie a návrhy pro jednotlivé části marketingového mixu. Na závěr celé práce jsou popsány akční programy pro jednotlivé strategie a stanoven rozpočet na vytvořené marketingové aktivity pro rok 2023.

1 Teoretická východiska pro marketingové plánování a inovativní marketing

Tato kapitola bude věnována pojmům a oblastem, které se v průběhu diplomové práce objevují a jsou důležité k uchopení celé problematiky marketingového plánu aplikovaného na konkrétní podnik.

1.1 Marketing a jeho nástroje

V dnešní vyspělé době se lidé setkávají s nepřehledným množstvím definic pojmu marketing. V roce 2007 Americká marketingová asociace definovala marketing jako: „*aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.*“. Kotler a Armstrong (2016) ve své publikaci uvádějí poněkud stručnější definici, která říká, že marketing je proces, s jehož pomocí firmy vytvářejí hodnotu pro zákazníka a budují s nimi silné vztahy, aby na oplátku získali hodnotu od nich. Kromě této definice vytvořil Kotler a spol. (2016) ještě jednu, jež zohledňuje společnost jako takovou. Z jejich definice je patrné, že marketing není jen procesem jednoho subjektu, ale je procesem celé společnosti a těží z toho jak jednotlivci, tak i celé skupiny za pomoci vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb mezi sebou, čímž získají to, co je předmětem jejich potřeb a chůt. S těmito definicemi se ztotožňuje i citát od J. H. Gitomera (1998), podle kterého je spokojenost zákazníků k ničemu, naopak jejich věrnost je k nezaplacení.

Na základě těchto definic je možno odvodit, že právě zákazník je jeden z hlavních článků celého procesu podniku. Pokud by byla veřejnost tázána, co si pod pojmem marketing představí, tak s velkou pravděpodobností to budou věci a činnosti, které má dennodenně před očima, jako je prodej a reklama v různých podobách. Právě tyto dvě činnosti jsou součástí většího celku, kterým je marketingový mix.

Marketingový mix

Marketingový mix, s jehož pomocí se stanovuje co, jak a komu bude firma nabízet, má počátky v polovině 20. století. Postupem času se vyvíjel a vytvářel si své nové rozšiřující varianty (Managementmania 2016a).

Zcela původní marketingový mix má podobu 4P. Tyto takzvané P představují Product, Price, Place a Promotion. V překladu to znamená produkt, cenu, místo, a propagaci.

- 1) Produkt – na produkt je pohlíženo z různých hledisek nebo můžeme říci i nástrojů například z pohledu rozmanitosti, kvality, designu, značky, obalu a dalších,
- 2) Cena – zde se vytváří cenová politika podniku a využívají se nástroje jako jsou slevy, příspěvky, platební lhůty atd,
- 3) Místo – u místa může být položena otázka: „*Jakým způsobem dostaneme náš výrobek k finálnímu zákazníkovi?*“. Bude to provedeno na přímo, nebo se využije různých mezičlánků a jiných distribučních cest?
- 4) Propagace – kromě způsobu distribuce je nutné zajistit u zákazníka povědomí o firemním výrobku či značce, aby se docílilo toho, že si právě vybere tento podnik oproti konkurenci. S tím může napomoci propagace, při které je využívání nástrojů přímých a nepřímých (Kotler a Armstrong 2016).

Metoda 4P představuje pouze pohled firmy na celý tento proces. Kotler a Armstrong (2016) ve své publikaci čtenáře seznamují s pohledem zákazníka a jeho 4C jako protipól k známé metodě 4P. Metoda 4C zahrnuje Customer solution (řešení potřeb zákazníka), Cost (náklady vzniklé zákazníkovi), Convenience (dostupnost řešení), Communication (komunikace). Varianty, které posléze vznikaly pouze rozšiřují základ o další proměnné, a to 6P, 7P až 8P. Metoda 8P se rozšířila o People (lidé), Processes (procesy), Physical evidence (fyzická evidence) a Productivity & Quality (Produktivita a kvalita) (Managementmania 2016a).

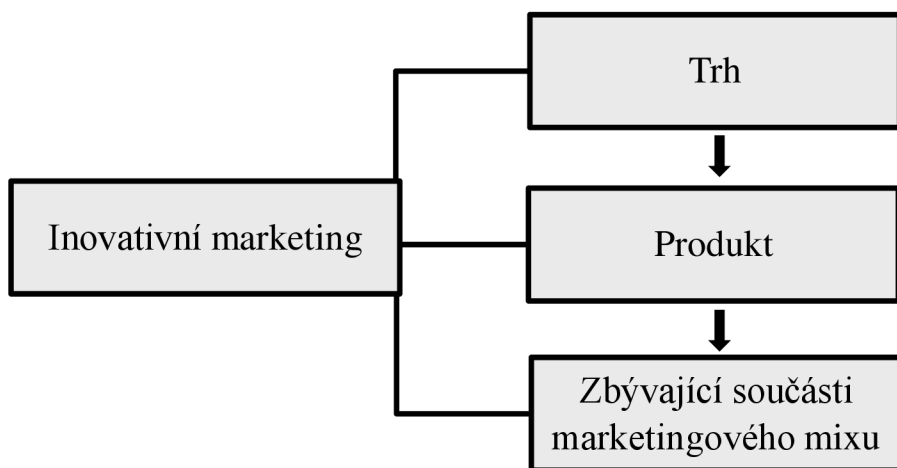
1.2 Inovativní marketing

Lze říci, že inovativní marketing je takovým rozšířením klasického marketingu a podle Dědkové (2020) má úzké spojení s inovačním procesem. Úkolem marketingu je na jedné straně nalezení tržního signálu, kde lze aplikovat inovaci a na druhé straně je to schopnost tento přetransformovaný tržní signál uvést úspěšně na trh a udržet se. Kotler a Trias de Bes (2005, s. 104) definují inovativní marketing jako proces, ve kterém je určitý sled pracovních úkonů aplikovaný již na existujících výrobcích, službách či dokonce předmětu podnikání. To přináší možné uspokojení nových potřeb, objevení nových oblastí využití, situací nebo nalezení nové cílové skupiny spotřebitelů.

Autoři Ungerman a Dědková (2017) rozšiřují myšlenku inovativního marketingu, jako procesu aplikovaného na stávající produkty a služby, o přání stávajících a potencionálních zákazníků.

K aplikaci inovativního marketingu se na počátku zvolí výrobek nebo služba. K podpoře tvořivého myšlení, jež úzce souvisí s inovacemi, se musí začít s konkrétní věcí a postupně se dopracovat až k věci obecné. Pokud je již rozhodnuto o výrobku či službě, je na místě se přesunout na proces, který lze rozčlenit na tři fáze:

- 1) Fáze první – volba oblasti zájmu v marketingovém procesu: zde se proces může pohybovat ve třech rovinách, a to v rovině trhu, produktu a zbývajících součástí marketingového mixu viz Obrázek 1.



Obrázek 1: Tři roviny inovativního marketingu

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera a Triase (2005)

Úkolem marketéra je zvolení pouze jedné z výše zmíněných rovin a vytvoření mezery, jež dává prostor pro aplikaci nebo vytvoření inovace.

- 2) Fáze druhá – „marketingová mezera“: podstatou této fáze je myslet jiným způsobem než normálně neboli dívat se na věci jinýma očima. Někdy se tento pojem nazývá kreativní myšlení. Právě toto uvažování by mělo pomoci s vytvořením žádoucí marketingové mezery definující inovativní marketing.

Se zapojením kreativity při vytváření marketingové mezery pomáhá 6 operací, které se dají aplikovat jak na rovinu trh, tak i na rovinu produktu a marketingového mixu. Na závěr druhé fáze opět dochází k vybrání pouze jedné z operací (Kotler a Trias de Bes 2005).

- Nahrazení
- Přehánění
- Převrácení
- Odstranění
- Kombinování
- Změna pořadí

3) Fáze třetí – propojení nových myšlenek s původními: na počátku třetí fáze je stimul vytvořený za pomoci kreativního myšlení, aplikovaného na některou z výše uvedených operací, s jehož pomocí je možno zaplnit vzniklou mezeru. Aby se dala určit hodnota tohoto podnětu, musí se provést analýza. Jsou známy tři metody sloužící k vyhodnocení. První metodou je analýza kroků nákupního procesu, vyvolaného vymyšleným podnětem. Druhá metoda představuje vymezení prvků užitečnosti a dalších pozitivních aspektů spojených se stimulem. Třetí a poslední metoda spočívá ve vymezení oblasti využití vymyšleného stimulu (Kotler a Trias de Bes 2005).

1.3 Marketingové plánování

Jednoduchá definice marketingového plánování říká, že je to proces, během něhož dochází k užití zdrojů podle určitého plánu tak, aby se dosáhlo stanovených marketingových cílů. Podstata marketingového plánování tedy tkví v logických sekvencích a sériích činností s jejichž pomocí dochází k sestavení již zmíněných plánů vedoucích k dosažení marketingových cílů (McDonald a Wilson, 2011).

Marketingové plánování by mělo být podle Jakubíkové (2013) součástí celkového strategického podnikového řízení. Na rozdíl od podnikatelského plánu, který nabízí široký přehled o poslání, cílech, strategii a alokaci zdrojů celé organizace, marketingový plán je sestavován v omezenějším rozsahu. Tento plán slouží k dokumentaci toho, jak bude prostřednictvím specifických marketingových strategií a taktik dosaženo strategických cílů organizace, přičemž se stále klade důraz na zákazníka (Koller, Armstrong, 2016).

Dle Kotlera a Kellera (2016) je marketingový plán centrálním nástrojem pro řízení a koordinaci marketingového úsilí. Dle jejich názoru funguje na dvou úrovních, a to strategické a taktické. Strategický marketingový plán stanoví cílové trhy a na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí je schopen pomoci firmě s nabídkou produktů tak, aby naplnila očekávání zákazníků a vytvořila určitou vnímanou hodnotu. Na druhou stranu taktický marketingový plán specifikuje marketingové aktivity, včetně vlastností produktu, propagace, merchandisingu, cen, prodejních kanálů a služeb.

V praxi se člověk setkává s krátkodobými, střednědobými a dlouhodobými plány. Marketingový plán je zpravidla krátkodobý v délce jednoho roku, ale v některých případech mohou být i na delší dobu. Jestli se firma zaměří na konkrétní výrobek, výrobovou řadu či značku, to si určí sama. Ve většině případech si společnosti volí pouze jednu variantu z výše uvedených. Důvodem může být hlubší proniknutí do problematiky a menší nákladnost, nebo snížení rizika neúspěchu (Jakubíková, 2013).

Celé marketingové plánování přináší nepřeborné množství pozitivních efektů na firmu a je tedy nejen užitečné pro celek jako takový, ale i pro jednotlivce zapojené do marketingových procesů. McDonald a Wilson (2011) uvádí jako příklad pozitivních efektů, zjištěných pomocí marketingového plánu, identifikaci vznikajících příležitostí a hrozeb, nalezení a specifikace udržitelné konkurenční výhody, zapojení všech úrovní managementu do plánovacího procesu či připravenost na změny. Podle těchto autorů je marketingový plán užitečný pro pracovníky v marketingu, managementu firmy, a i ostatní zaměstnance. S pomocí marketingového plánu je firma schopna zajistit a správně alokovat zdroje v rámci jednotlivých činností a v neposlední řadě díky tomuto plánu může stanovit cíle a strategie.

Kotler a Keller (2016) vytvořili 5 základních prvků, které by měl marketingový plán obsahovat:

- Celkové shrnutí
- Situační analýza
- Marketingová strategie
- Finanční prognóza
- Kontrola

Autorka Zamazalová a kol. (2010) ve své publikaci uvedli lehce odlišnou podobu marketingového plánu. Tak jako u Kotlera a Kellera, i zde se vychází z celkového shrnutí následovaného situační analýzou. Pod třetím bodem je provedena analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb s analýzou souvislostí. Čtvrtý bod tohoto marketingového plánu představují marketingové cíle a po nich následuje marketingová strategie. Ta se dále člení na 4 poddružené strategie jako je produktová, cenová, distribuční a komunikační strategie. Šestý bod v sobě skrývá akční programy. V sedmém bodu je vytvořen rozpočet všech marketingových aktivit spojených s tímto plánem a posledním bodem je důležitá kontrola, s jejíž pomocí je možno ověřit úspěšnost tohoto marketingového plánu viz Tabulka 1.

Tabulka 1: Marketingový plán

Marketingový plán pro rok XXXX	
Jméno firmy	
Stručná charakteristika firmy	
Vize firmy	
Poslání firmy	
1.	Celkové shrnutí
2.	Situační analýza
3.	Analýza SWOT a analýza souvislosti
4.	Marketingové cíle
5.	Marketingová strategie
5.1	Produktová strategie
5.2	Cenová strategie
5.3	Distribuční strategie
5.4	Komunikační strategie
6.	Akční programy
7.	Rozpočet
8.	Kontrola

Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubikové (2013)

V následující kapitole jsou pak detailně popsány jednotlivé části výše znázorněného marketingového plánu.

2 Tvorba marketingového plánu

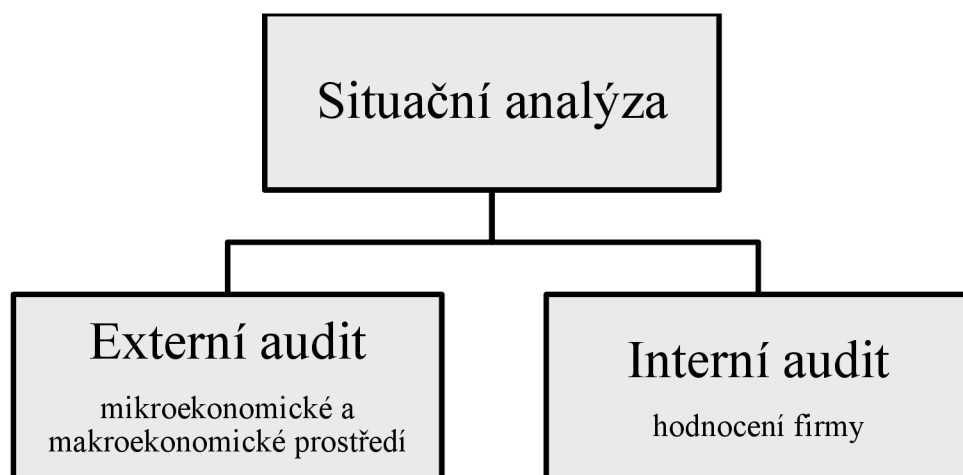
Tato kapitola rozebírá jednotlivé části marketingového plánu, znázorněného v předešlé kapitole. Prvním krokem je sestavení situační analýzy, v návaznosti na vnější a vnitřní prostředí, poskytující podklad pro další kroky. Následuje SWOT analýza aplikovaná na informace získané ze situační analýzy. Dále jsou stanoveny marketingové cíle a marketingová strategie, členící se dále na produktovou, cenovou, distribuční a komunikační strategii. Poté se uvedou akční programy. Předposledním bodem celého plánu je rozpočet, a nakonec proběhne provedení kontroly.

2.1 Situační analýza

Na počátku všech činností v podniku je vždy sběr informací, s jehož pomocí se získá dostatečný přehled o různých faktorech, které ovlivňují fungování jednotlivých firem. Podle McDonalda a Wilsona (2011) by se situační analýza dala také nazvat jako marketingový audit, nebo jak autorka Blažková (2007) uvádí ve své knize, pojem komplexní analýza. Tato činnost pohlíží na aktivitu vnitřního a vnějšího okolí podniku ve třech časových liniích, a to minulosti, přítomnosti a budoucnosti (Blažková, 2007).

Svět se nachází v době, kdy obchodní prostředí je velmi dynamickou a turbulentní oblastí, to má za následek i kratší životnosti výrobků všech podniků. Firma by se tedy měla snažit o pravidelnou aktualizaci nejen své marketingové strategie, ale i dalších činností. Aby se mohly takovéto aktualizace úspěšně provádět, je pro firmu žádoucí provést situační analýzu, díky které bude schopna nalézt chyby ve své dosavadní strategii a napravit je (Dům financí, 2021).

Analýza marketingové prostředí se provádí ve dvou rovinách. První rovinu představuje vnější prostředí. Tato rovina není zcela ovlivnitelná, jelikož do ní vstupuje mnoho proměnných, jež jsou mimo dosah podniku. Druhou rovinu zastupuje interní prostředí firmy, které je ovlivnitelné a společnost si s ním nakládá podle svého uvážení viz Obrázek 2.



Obrázek 2: Situční analýza

Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové (2013)

Při situační analýze se využívá metody 5C a pokud firma také operuje na zahraničních trzích, tak je využíváno 7C. Metoda 5C obsahuje:

- Company – je důležité identifikovat udržitelnou konkurenční výhodu. Může to být ve formě hodnoty značky, úspor z rozsahu, technologického rozvoje a jiných,
- Collaborators – subjekty, které umožňují nebo zvyšují schopnost společnosti poskytovat konkrétní zboží nebo službu,
- Customers – zákazníky lze rozdělit do 3 základních skupin, a to na celkový oslovitelný trh, dostupný obslužitelný trh a obslužitelný trh,
- Competitors – konkurence se nachází ve stejném odvětví jako operuje vybraný podnik,
- Context – představuje makroekonomické prostředí ovlivňující společnost, kdy kontrola tohoto prostředí firmou není možná. Kontext je nejčastěji analyzován pomocí analýzy PESTEL (CFI, 2022a).

U 7C má tato metoda podobu:

- Company – zahrnuje podnik a spolupracující firmy a osoby (collaborators),
- Customers – zákazníci,
- Competitors – konkurenti,
- Context – makroekonomické faktory,
- Country – národní specifika,
- Cost – náklady,
- Change – změny a jejich rychlost (managementmania, 2016b),

2.1.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí se může dále rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Pod mikroprostředím si lze představit soubor různých stran (konkurenti, zákazníci, místní komunita, zájmové skupiny apod.), které působí v blízkosti firmy a jsou do určité míry ovlivnitelné. Naproti tomu makroprostředí označuje okolnosti, vlivy a situace, jež jsou téměř zcela neovlivnitelné a pro změnu by muselo být vynaloženo velkého úsilí nejednoho podniku (Ekomikon, 2022).

Analýza makroprostředí

V rámci analýzy makroprostředí se zkoumají vlivy neovlivnitelné členící se na demografické, přírodní, politické, sociokulturní, ekonomické a technologické. Těchto vlivů může být více, ale toto je výčet těch, na které podnik s velkou pravděpodobností může narazit (Foret, 2011).

Hojně využívaným nástrojem při hodnocení vývoje makroprostředí, je PEST analýza nebo jinak PESTLE. Je to v podstatě to samé, jen PESTLE je analýza rozšířená o legislativní a ekologické vlivy. Základními vlivy, nutnými pro zhodnocení makroprostředí, jsou politické, ekonomické, sociální a technologické (PESTLE Analysis, 2022).

- Politické a právní faktory – tyto faktory určují, do jaké míry může vláda ovlivnit ekonomiku nebo určité odvětví. Vláda může například uložit novou daň nebo clo, kvůli kterému by se mohly změnit celé finanční struktury organizací. Příkladem takového politického faktoru aplikovaného vládou v daném fiskálním roce je daňová politika, fiskální politika, obchodní tarify a jiné. Podle Karlička a kol. (2018) jsou trhy regulovány různě, někdy více a jindy méně. Pro firmy to samozřejmě neznamena pouze zápornou situaci. Naopak regulace může být v některých případech žádoucí, a to z důvodu bariér pro vstup na trh. Tím se zvyšuje ochrana malých a středních firem, které by po vstupu velké firmy na trh mohly strádat či zcela trh opustit,
- Ekonomické faktory – jsou faktory poukazující na výkonnost ekonomiky, přímo ovlivňují společnost a mají rezonující dlouhodobé účinky. Například růst míry inflace ovlivňuje způsob, jakým společnosti oceňují své produkty a služby,

a tím i kupní sílu spotřebitele, což má za následek změny v modelech poptávky/nabídky pro různé ekonomiky. Ekonomické faktory zahrnují míru inflace, úrokové sazby, směnné kurzy, vzorce ekonomického růstu atd. (PESTLE Analysis, 2022),

- Sociálně-kulturní faktory – faktory související s kulturními a demografickými trendy společnosti. Lze říci, že pomáhají určit spotřebitelské chování. Ty, které je třeba vzít v úvahu, jsou kulturní aspekty a vnímání, povědomí o zdraví, míra růstu populace, věkové rozložení nebo kariérní postoje (CFI, 2022b),
- Technologické faktory – týkají se inovací v oblasti technologií, které mohou příznivě nebo nepříznivě ovlivnit fungování průmyslu a trhu. Technologické faktory představuje výzkumná a vývojová činnost, automatizace, technologické pobídky či rychlost změn v technologii (CFI, 2022b),
- Legislativní faktory – je na ně pohlíženo z vnější i vnitřní stránky, jelikož neexistují pouze zákony ovlivňující podnikatelské prostředí v určité zemi, ale existují také určité zásady, které si společnosti udržují pro sebe. Právní analýza bere v úvahu oba tyto úhly pohledu a následně navrhuje strategie podle těchto právních předpisů. Například bezpečnostní normy, pracovní zákony a jiné,
- Environmentální faktory – poskytují informace o ekologických dopadech na podnikání. Tento aspekt PESTLE je zásadní pro určitá odvětví, zejména pro zemědělství, průmysl, cestovní ruch atd. Faktory podnikové environmentální analýzy zahrnují klima, počasí, geografickou polohu a mimo jiné globální změny klimatu (PESTLE Analysis, 2022).

Výše byly zmíněny různé faktory ovlivňující firmu z různých pohledů. Úkolem podniku je vybrat pouze ty faktory související s naší činností a vnímáme je jako důležité. Jako stěžejní se podle Jakubíkové (2013) jeví, aby ti, co sestavují tuto analýzu, projevíli maximální úsilí v identifikaci budoucího vývoje a tím snížili riziko nečekaných nepříznivých situací.

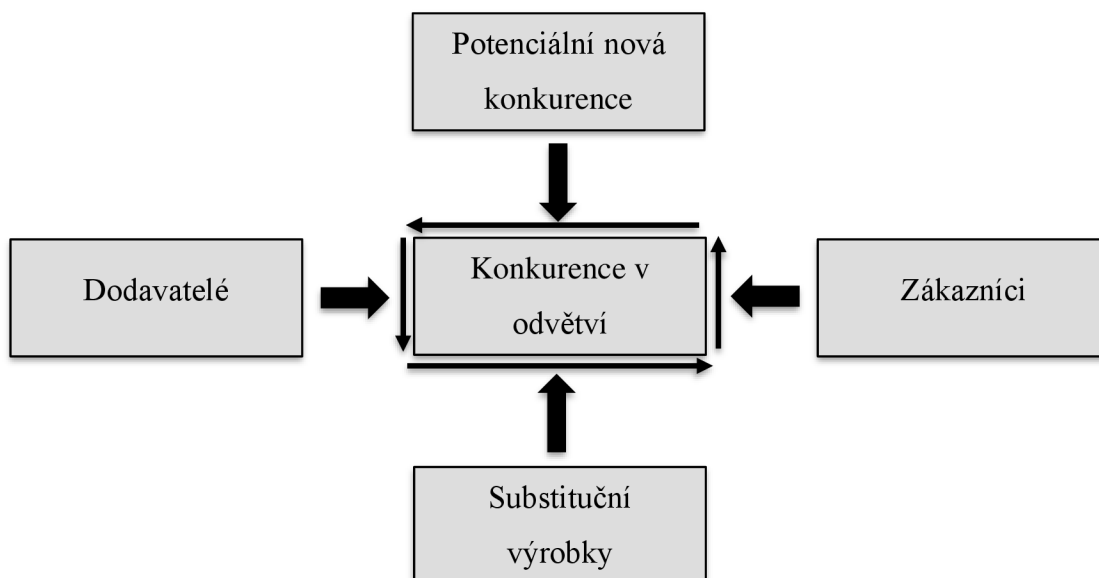
Analýza mikroprostředí

Zde je řeč o prostředí na úrovni trhu, ve kterém firma operuje. Do toho zapadá řada různých článků od zaměstnanců, přes zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost až po konkurenty (Foret, 2011). Předtím než firma začne

zkoumat jednotlivé články, měla by podle Jakubíkové (2013) nejprve analyzovat odvětví trhu jako takové. Pod tím si lze představit velikost, růst trhu, fáze životního cyklu nároky na kapitál, bariery spojené s trhem a další.

Koudelka a Vávra (2007) rozčlenili toto prostředí na dva druhy. Prvním druhem je vertikální marketingové mikroprostředí sdružující pod sebou dodavatele, firmy, obchodníky a zákazníky. Druhé mikroprostředí se nazývá horizontální a pod tímto pojmem se nachází konkurence, firma a veřejnost.

Při analýze tohoto prostředí se nejčastěji objevuje Porterova analýza pěti sil. Je to model identifikující a analyzující pět konkurenčních sil, s jejichž pomocí se formuje každé odvětví. Součástí toho modelu je odhalení slabých a silných stránek daného odvětví. Analýza pěti sil je často zmiňována v návaznosti na podnikovou strategii, kde je snaha identifikovat strukturu odvětví tak, aby se tato strategie dala vytvořit. Jednotlivé faktory ovlivňující prostředí představují potenciální konkurenti, konkurence v odvětví, substituční výrobky, odběratelé a dodavatelé viz Obrázek 3.



Obrázek 3: Porterův model 5 sil

Zdroj: vlastní zpracování dle Managementmania (2016)

- 1) Konkurence v odvětví – první z pěti sil se týká počtu konkurentů a jejich možnosti ovlivňovat zákazníky. Čím větší je počet konkurentů se stejnými produkty a službami, tím menší je tržní síla firmy. Dodavatelé a kupující si zvolí konkurenci v případě, pokud je schopna nabídnout lepší nabídku nebo nižší ceny. V opačném případě, při absenci dostatečného množství konkurentů, získává firma větší tržní

silu a umožňuje jí to účtovat si vyšší ceny a nastavovat podmínky obchodů tak, aby dosáhla vyšších prodejů a zisků,

- 2) Potenciální konkurence – podnik je také ovlivněn silou a velikostí nových subjektů vstupujících na jeho trh. Pokud do odvětví nastoupí konkurent, jenž tomu nemusel věnovat tolik času a peněz, tak se může stát, že pozice zavedené společnosti bude výrazně oslabena. Odvětví se silnými překážkami vstupu je ideální pro stávající firmy v tomto odvětví, protože společnost je schopna účtovat si vyšší ceny a vyjednávat pro sebe lepší podmínky,
- 3) Dodavatelé – další faktor v modelu pěti sil řeší, jak snadno mohou dodavatelé měnit náklady na vstupy. Je to ovlivněno počtem dodavatelů nabízejících klíčové vstupy výrobků nebo služeb, dále jejich unikátností a kolik by společnost stál přechod k jinému dodavateli. Menší počet dodavatelů v odvětví má za následek větší závislost firmy na nich. Tím dodavatel získá větší moc a může zvýšit vstupní náklady a prosadit si další výhody v obchodu. Opačný efekt nastane v situaci, kdy je na trhu dodavatelů více než dostatek. To umožňuje firmě zvolit si nejvhodnějšího a nejlevnějšího dodavatele, s jehož pomocí se dojde k případnému zvýšení zisků firmy,
- 4) Zákazníci – úroveň výkonu podniku je determinována počtem zákazníků, jak významnou roli hraje každý z nich a kolik by společnost stálo nalezení nových zákazníků nebo trhů pro svou produkci. Menší a výkonnější klientská základna znamená, že každý zákazník má větší sílu vyjednávat za nižší ceny a lepší nabídky. Společnosti, která má mnoho menších, nezávislých zákazníků, bude snazší účtovat vyšší ceny za účelem zvýšení ziskovosti,
- 5) Substituční výrobky – poslední z pěti sil se zaměřuje na substituční výrobky. Hrozbu představuje zboží a služby, jež jsou schopny nahradit to, co je nabízeno firmou. Podnik s produkcí a službami, pro které neexistují žádné blízké substituty, bude mít větší tržní sílu než podnik, kde jsou k dispozici blízké substituty, jelikož zákazníci budou mít možnost vzdát se nákupu produktu naší společnosti a odejít jinam (Investopedia, 2020a).

Kromě již zmíněných 5 sil se na trhu nachází ještě jedna skupina s relativně velkým vlivem na podnik, a to je veřejnost. Kotler, Jain a Maesincee (2007) definují veřejnost jako kteroukoliv skupinu projevující zájem o úspěch firmy v podobě dosažení cílů. Někdy může docházet i k přímému vlivu na tyto cíle a jejich dosažení ze strany veřejnosti.

Podle Jakubíkové (2013) se nejčastěji veřejnost dělí na obecnou veřejnost, místní komunitu a občanské iniciativy, a jako poslední jsou spotřebitelská hnutí a vláda.

2.1.2 Vnitřní prostředí

Oproti vnějšímu prostředí je toto tvořeno složkami, které bývají podnikem řízeny a ovlivňovány. Jedná se zde o zdroje firmy a schopnosti tyto zdroje racionálně použít. Mezi základní zdroje podniku patří fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje. Cílem analýzy vnitřního prostředí by pro společnost mělo být porozumění procesu produktu s přihlédnutím ke zdrojům využitých na tuto činnost. S pomocí této analýzy se identifikují silné a slabé stránky firmy (Jakubíková, 2013).

Metoda využívaná při analýze vnitřního prostředí se nazývá VRIO. Je akronymem pro čtyři otázky zaměřující se na hodnotu (value), vzácnost (rarity), napodobitelnost (imitability) a organizaci (organization), tedy kritéria používaná k hodnocení zdrojů a schopností organizace. U hodnoty je záhodno si položit otázku, zdali je společnost schopna nabídnout zdroj, který zákazníkům přidává hodnotu, nebo jestli umí využít naskytnutých příležitostí. Pokud je firmě odpověď ne, tak s velkou pravděpodobností se nachází v konkurenční nevýhodě a potřebuje přehodnotit své zdroje a schopnosti k odhalení té správné hodnoty. Se vzácností vyvstává otázka, jestli má firma pod kontrolou vzácné zdroje nebo schopnosti, případně vlastní něco, co je těžké najít. Na napodobitelnost by si firma měla položit otázku: „Jak složité je zdroj napodobit?“ a u organizace je nutnost ověření podpory stávajícího uspořádání v podniku a využitelnosti zdrojů (Managementmania, 2020).

Přestože je rámec VRIO užitečný pro pochopení konkurenční pozice podniku a poskytování strategických informací, má také určitá omezení. Neustálá změna podnikatelského prostředí ztěžuje udržení dlouhodobé konkurenční výhody. Pro nové a malé podniky může být obtížnější aplikovat rámec VRIO z důvodu nerozvinutých zdrojů a schopnosti vytvořit trvalou konkurenční výhodu. Jelikož VRIO představuje výhradně interní analýzu, tak je potřeba ji doplnit o další metody zaplňující vzniklé mezery. Příkladem je SWOT analýza popsaná v další podkapitole (Clearpoint Strategy, 2022).

2.2 SWOT analýza

Podle Kotlera a Armstronga (2016) by měla společnost s pomocí vnější analýzy identifikovat své trhy a marketingové prostředí, aby našla atraktivní příležitosti a objevila hrozby. Zároveň v rámci vnitřní analýzy je potřeba rozpoznat silné a slabé stránky společnosti, díky kterým se zvolí nejlépe využitelná příležitost. Zkratka SWOT znamená silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby viz Obrázek 4.

Interní	Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	Hrozby
	Pozitivní	Negativní

Obrázek 4: SWOT matice

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera a Kellera (2016)

- 1) Silné stránky – věci, které vaše organizace dělá obzvlášť dobře nebo způsobem, který nás odlišuje od konkurence.
- 2) Slabé stránky – jsou nedílnou součástí organizace. Brání organizaci ve výkonu na její optimální úrovni a představují oblasti, kde se podnik potřebuje zlepšit, aby zůstal konkurenceschopný.
- 3) Příležitosti – pocházejí ze situací dějících se mimo organizaci a vyžadují neustálý dohled kvůli případným dopadům do budoucna. Mohou vzniknout z vývoje na trhu, nebo z technologie, kterou používáme. Schopnost odhalit a využít příležitosti je velmi důležitá a může výrazně změnit šance organizace konkurovat a zaujmout vedoucí postavení na trhu.
- 4) Hrozby – cokoli, co může negativně ovlivnit podnikání zvenčí. Například problémy s dodavatelským řetězcem, měnící se požadavky trhu nebo nedostatek pracovní síly. Je nadmíru důležité předvídat hrozby a podnikat proti nim opatření včas (Mindtools, 2021).

Cílem SWOT analýzy je sladit silné stránky společnosti s příležitostmi, a přitom eliminovat nebo překonat slabé stránky a minimalizovat hrozby (Kotler, Armstrong, 2016).

2.3 Marketingové cíle

Jakubíková (2013) ve své publikaci uvádí, že marketingový cíl vychází ze strategických cílů firmy a tvoří soubor úkolů, jež se vztahují k produktům a trhům. Marketingový cíl je také chápán jako cíl, který obchodníkovi poskytuje jasnou představu o tom, co je podstatné a co je zbytečné (Marketing91, 2021a). Jakmile společnost provede SWOT analýzu, může přistoupit k vypracování konkrétních cílů pro plánovací období. Tato fáze procesu

se nazývá formulace cíle. Cíle by měly být specifické s ohledem na velikost a čas, jako například „do dvou let chceme být jedničkou nebo dvojkou na našem trhu“. Je důležité si ale uvědomit, že cíle nejsou strategie, protože to občas může připadat stejné (Kotler a Keller, 2016). Podle Krutiše (2021) se k dosažení cílů stanovují marketingové strategie, a aby se tyto strategie naplnily, tak se využívá takzvaných marketingových taktik.

Často se říká, že cíl bez plánu je jen přání, ale plán bez cíle je stejně neúplný. K posunutí podnikání vpřed je potřeba obojího: cíle, jež jsou dobře definované a formulované plány, které firmu k tomu dovedou (Impact, 2022).

Podle Kotlera a Kellera (2016) by marketingové cíle měly splňovat 4 kritéria:

- 1) Je nutné, aby byly seřazeny hierarchicky, to znamená od nejdůležitějších po ty nejméně důležité.
- 2) Cíle musí být kvantitativní nebo jinak řečeno měřitelné, kdykoliv je to možné. Příkladem je stanovení cíle zvýšení návratnosti investic. Jde o velmi neurčitý cíl, a proto je lepší zvolit formulaci, kde se zmíní i míra zvýšení návratnosti investic a doba, do které se tento cíl má uskutečnit (zvýšit ROI na 15 procent do dvou let).
- 3) Cíle by měly být realistické a měly by vyplynout z analýzy příležitostí a silných stránek firmy s pomocí metody SWOT, nikoli ze zbožných přání.
- 4) Cíle musí být konzistentní.

Výše zmíněná kritéria jsou totožná či představují metodu SMART. Tato metoda je akronymem využitelným pro kontrolu správnosti a použitelnosti cíle. Aby byly cíle jasné

a dosažitelné, tak by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a v neposlední řadě časově ohraničené (MindTools, 2020).

2.4 Marketingové strategie

Definici marketingové strategie ve své publikaci uvedli Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 678) jako: „Marketingovou logiku, s jejíž pomocí hodlá podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů.“ Je nutné říci, že marketingová strategie neobsahuje popis jednotlivých událostí, které následují dále. Pouze se zabývá prostředky s jejichž pomocí se dosahuje stanovených cílů, časovým plánem a vhodným rozmístěním zdrojů (McDonald a Wilson, 2011).

Marketingová strategie obsahuje hodnotu firmy sdělující zákazníkům, proč by si měl spotřebitel koupit produkt nebo využít službu. Dále je v marketingové strategii zmíněno klíčové sdělení značky či údaje o demografických informacích o cílových zákaznících a další prvcích. Důkladná marketingová strategie by měla pokrývat „čtyři P“ marketingu – produkt, cenu, místo a propagaci (Barone, 2021).

Barone (2021) ve svém článku dále říká, že marketingové strategie by v ideálním případě měly mít delší životnost než jednotlivé marketingové plány, protože obsahují hodnotové návrhy a další klíčové prvky firemní značky, které se obecně dlouhodobě nemění.

Existují dva přístupy s jejichž pomocí jsou vytvářeny marketingové strategie podniku. První přístup se nazývá parciální a zahrnuje pouze určitý kus strategického rozhodování. Příkladem je orientace na konkurenci nebo na výrobek-trh (Jakubíková, 2013). Při zvolení parciálního přístupu zaměřeného na trh je využita takzvaná Ansoffova matice viz Tabulka 2.

Tabulka 2: Ansoffova matice

	Stávající trhy	Nové trhy
Stávající produkty	Tržní penetrace	Rozvoj trhu
Nové produkty	Rozvoj produktu	Diverzifikace

Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové (2013)

Při tržní penetraci je využito tržního potenciálu se stávajícím produktem za pomoci zvýšení marketingového úsilí v podobě:

- zvýšení míry užití produktu u stávajících zákazníků,
- přebrání zákazníků od konkurence,
- získání nových zákazníků nepoužívajících daný typ produktu.

U rozvoje trhu se jedná o nalezení nových trhů při využití současných produktů, kde je snaha o:

- rozšíření na trhy v úrovni regionální, národní nebo mezinárodní,
- získání nových tržních segmentů na základě vyhotovení produktů se speciální úpravou produktu pro konkrétní cílovou skupinu.

Rozvoj produktu staví na již existujících trzích. Jsou zde vyvíjeny nové produkty nebo tyto produkty projdou inovačním procesem. S diverzifikací se pojí, oproti ostatním, největší riziko. Firma vstupuje na nové trhy s novými produkty, službami nebo jinými nabídkami. To je nejrizikovější, protože se jedná o netestovaný produkt na trhu, se kterým nemáte žádné zkušenosti (Indeed, 2021). Jakubíková (2013) zmiňuje 3 typy diverzifikace:

- horizontální diverzifikace – stávající výrobní program je rozšířen o produkty věcně související,
- vertikální diverzifikace – zaměření na výrobky z různého stupně provozního řetězce (např. prodej surovin či výrobních prostředků),
- laterální diverzifikace – vstoupení na nové trhy se zcela novými výrobky.

Kromě Ansoffovy matice se dále zmiňují Kotlerovy typy strategií, které jsou čtyři. První strategie představuje tržního vůdce, kdy firma má snahu rozšířit celkový trh s ohledem na udržení a nejlépe i zvýšení vlastního tržního podílu. Druhou strategií je tržní vyzyvatel útočící, za pomoci politiky nízkých cen nebo nabídkou nejlepších produktů, na tržního vůdce nebo menší podniky za účelem vlastního vyššího tržního podílu. Třetí strategie neboli strategie následovatele cílí na udržení své pozice díky přizpůsobování se tržnímu vůdci. Strategie tržních mezer je poslední strategie, která je využívána menšími

podniky a spočívá v získávání trhu v oblastech, kde je vyžadováno speciálního přístupu, jež je pro velké firmy ne zcela atraktivní (Jakubíková, 2013).

Druhý přístup představují integrované strategie spočívající v utřídění marketingových strategií, vycházejících z firemního strategického plánování a jeho úkolů. Jedním z představitelů tohoto přístupu je Becker, jež definoval 4 základní strategie, a to:

- strategie tržního pole – nalezení nejvhodnější kombinace určitého výrobku a trhu,
- strategie stimulování trhu – jaký druh a způsob působení bude zvolen pro konkrétní trh,
- strategie tržní parcelace – určení stupňů diferenciací,
- strategie tržního areálu – stanovení, na jaké územní úrovni se bude firma pohybovat (Jakubíková, 2013).

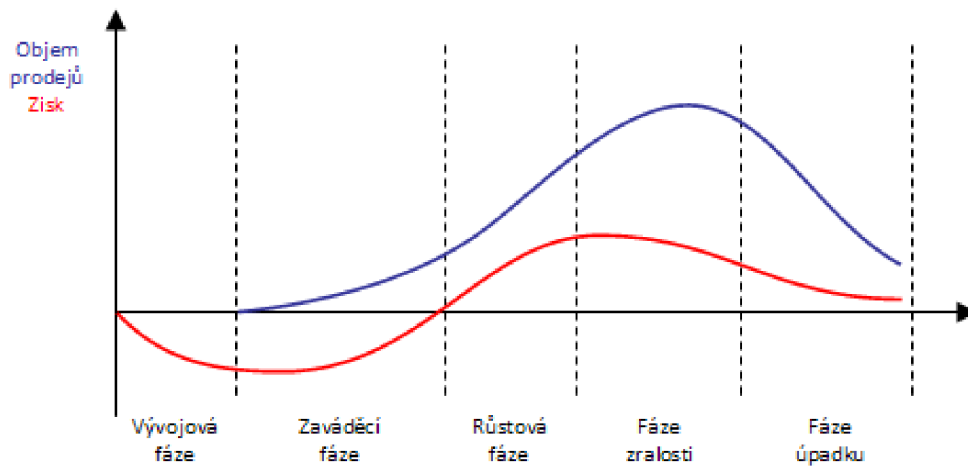
Za zmínku, ve způsobu pojetí integrovaného přístupu, také stojí autoři Haedrich a Tomczak, které cituje ve své knize Jakubíková (2013). Tito autoři definovali čtyři základní strategické stupně mající mezi sebou určité vztahy:

- strategie pozice – určení, jaké pozice chce podnik dosáhnout v rámci trhu,
- strategie stylu – proces zvolení tržní role,
- strategie substance – cílení na konkrétní tržní strategickou výhodu,
- strategie jištění – zajištění výskytu na zvoleném trhu.

Výše zmíněné strategie byly spíše cílené na trh, ale existují i strategie tvořené na jednotlivé prvky marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, komunikace), které byly popsány v kapitole 1.

2.4.1 Produktová strategie

Je známo, že marketingové prostředí je velmi dynamické a výjimkou není ani produkt jako takový, jež má svůj životní cyklus v podobě viz Obrázek 5.



Obrázek 5: Životní cyklus výrobku

Zdroj: ManagementMania, Životní cyklus výrobku nebo služby (2018)

Vývojová fáze

Vývojová fáze produktu je fáze výzkumu před uvedením produktu na trh. Jedná se o životně důležitý krok, který má v životním cyklu výrobku své místo, přestože se v této fázi oproti ostatním hromadí náklady bez odpovídajících příjmů. Stručně řečeno, používá se k určení životaschopnosti produktu, potvrzení, kdy by měl jít výrobek na trh a jak přistupovat k jeho oficiálnímu uvedení na trh (Bplans, 2022).

Zaváděcí fáze

Situace, kdy je produkt poprvé uveden na trh. Firma se snaží vytvořit nebo vstoupit na trh s konkrétním výrobkem a vybudovat povědomí v myslích všech zúčastněných stran. Pracuje se tedy na získání cílového trhu. Následuje důležitá činnost, a to provedení analýzy trhu, aby se porozumělo konkurenčnímu prostředí a ideálně bylo dosaženo několika prvních prodejů (Bplans, 2022). V této fázi lze využít několika strategií, jež nám pomohou získat potenciální zákazníky a pozici na trhu:

- 1) Strategie intenzivního nástupu – někdy se uvádí rapid skimming. Zde je snaha o vysokou podporu prodeje a dosažení maximálního zisku v podobě zvolení vysoké ceny.
- 2) Strategie pomalého nástupu (slow skimming) – firma se zaměřuje na místa trhu, kde se nachází méně konkurence. Strategie spočívá v minimalizaci marketingových nákladů na reklamu, ale stanovení vysoké ceny za produkt. Aby tato strategie byla účinná, musí se jednat o technologicky vynikající výrobky.

- 3) Strategie rychlého proniknutí (rapid penetration) – při vysokém vynaložení prostředků je produktu stanovena relativně nízká cena. Cílem je maximalizace tržního podílu a získání dlouhodobého zisku do budoucna.
- 4) Strategie pomalého proniknutí (slow penetration) – je zde nejen nízká cena produktu, ale i nízké výdaje na marketingovou komunikaci (Blažková, 2007).

Růstová fáze

Nastává situace, kdy byl produkt zákazníky přijat a firma se nyní zaměřuje na zvyšování tržního podílu. Lze říci, že poptávka a tržby vzájemně rostou, ale to samé se dá říci i o konkurenci, která přibývá a sílí (Bplans, 2022).

Firma má podle Jakubíkové (2013) několik možností, jak upevňovat nebo zvyšovat svoji pozici na trhu, například:

- modernizace produktu,
- zkvalitnění produktu,
- rozšíření nebo úprava produktu,
- vstup do nových tržních segmentů,
- využití nových distribučních kanálů.

Fáze zralosti

Firma se stává efektivnější, výrobní náklady se snižují a chyby vznikající ve výrobním procesu mizí. Zároveň je firma schopna lépe alokovat zdroje na marketingové činnosti. I když je počínání firmy efektivní, míra růstu zpomaluje. Přestože firma již neroste tolik v objemu, tak v této fázi bývá zpravidla nejziskovější (Bplans, 2022).

Blažková (2007) zde definuje několik strategií s jejichž pomocí může firma oddálit riziko úpadku životního cyklu produktu a ochránit tržní podíl:

- dodatečné zdokonalení výrobku,
- získání většího podílu na trhu s pomocí zvýšení počtu uživatelů,
- pozměnění marketingového mixu.

Fáze úpadku

Životní cyklus produktu je v této fázi spojen s klesajícími příjmy v důsledku nasycení trhu, vysokého množství konkurence a měnících se potřeb zákazníků. Je nutné při této fázi zvážit náklady a přínosy spojené s každou možností uvedenou níže:

- ukončení výroby daného produktu,
- prodání práv na výrobu produktu jinému podniku,
- nalezení nových inovačních možností využití produktu,
- vstoupení na zcela nové trhy (Bplans, 2022).

Jakubíková (2013) uvádí možné strategie, kterými se firma může řídit, aby se vyhnula poslední možnosti, jako je ukončení prodeje výrobku nebo činnosti na daném trhu:

- 1) Firma může za pomoci zvýšení investic dosáhnout dominantního postavení na trhu.
- 2) Firma na základě selekce a vyřazení neefektivních zákaznických skupin sníží své investice a tím i náklady.
- 3) Usilování firmy o udržení nynějších produktů bez jakékoliv úpravy a omezení marketingové podpory.
- 4) Firma zvolí takzvanou sklizeň, při které dochází k dosažení největšího možného zisku během silného snižování některých nákladů.
- 5) Poslední možností je úplné vyřazení produktu z prodeje a s ušetřenými zdroji může operovat v jiných produktových oblastech.

2.4.2 Cenová strategie

Podniky musí propojit cenu se skutečnou a vnímanou hodnotou produktu, také musí vzít v úvahu náklady na dodávku, sezónní slevy či ceny konkurentů. V některých případech mohou zvolit politiku vysoké ceny pro imitaci luxusního. Nebo naopak mohou snížit cenu tak, aby byl produkt dostupný pro více spotřebitelů (Investopedia, 2022).

Aby firma zvolila správnou cenu, tak využívá různých metod zde uvedených, aby s jejich pomocí dosáhla očekávaných tržeb:

- 1) Nákladově orientovaná cena – snaha o stanovení ceny s jejíž pomocí jsou pokryty náklady na všechny fáze výrobku. Vyčíslují se tedy náklady na vývoj, výrobu a distribuci výrobků.
- 2) Poptávkově orientovaná cena – cena je tvořena odhadovaným množstvím prodeje za pomoci změny cen v návaznosti na představy zákazníků.
- 3) Konkurenčně orientovaná cena – stanovení cen podle konkurence nabízející stejné či podobné produkty.

- 4) Hodnotově orientovaná cena – již z názvu této strategie lze poznat, že se jedná o cenu tvořenou dle vnímané hodnoty zákazníkem.
- 5) Cena podle marketingových cílů firmy – vychází se z marketingových cílů firmy, jako je nejčastěji maximalizace zisku nebo maximalizace objemu prodeje. Od toho se odvíjí snižování a zvyšování cen produktů (Foret, 2011).

2.4.3 Distribuční strategie

Distribuční strategie slouží k dodání produktů, zboží a služeb zákazníkům nebo koncovým uživatelům. Zajištěním snadného a efektivního způsobu doručení zboží může firmě zajistit věrné a dlouhodobé zákazníky. Podniky musí zvážit, která distribuční strategie je pro ně a zákazníka nejlepší, přičemž by měla být nákladově efektivní a měla by zvyšovat celkovou ziskovost (Indeed, 2021).

Existují dva typy distribučních strategií, označující se jako přímé a nepřímé. V závislosti na produktu nebo službě tyto dvě strategie nabízejí společnosti různé výhody a úspory nákladů.

Strategie přímé distribuce

Přímá distribuce spočívá v prodeji a dodávání produktů přímo spotřebitelům bez použití jiných stran a subjektů. Často je nezbytné vlastnit sklad pro skladování produktů a mít vlastní proces dodání, který je dostane k zákazníkům (Indeed 2021).

Jakubíková (2013) zmiňuje, že výhodou této cesty je úzký kontakt firmy se zákazníkem, budování vztahu mezi nimi, sdílení informací a následné zpětné vazby od jednoho k druhému, což firmě zajistí možnost okamžité reakce na potřeby a přání zákazníků. K přímému prodeji se v dnešní době hojně využívá internetu, mobilu, televize, katalogů a dalších způsobů.

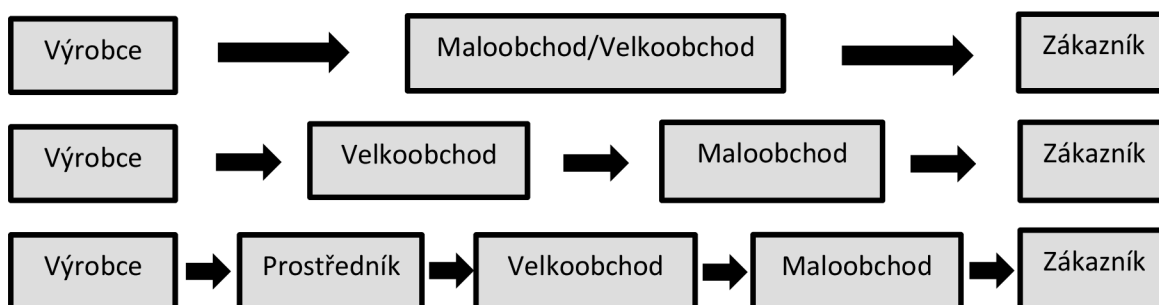
Strategie nepřímé distribuce

U nepřímé distribuce využívají výrobci mezičlánků v podobě zprostředkovatelských podniků a subjektů, které jim pomohou logisticky dostat produkty k zákazníkům. Outsourcing tohoto typu je velmi užitečný pro velké množství rutinních produktů a může vyrábějící firmě ušetřit náklady a čas (Indeed 2021).

Nepřímá distribuční strategie není pouze jedna, ale má více podob se zapojením různých mezičlánků. Jakubíková (2013) člení nepřímé distribuční strategie na:

- jednoúrovňová cesta se začleněním maloobchodu, velkoobchodu, zásilkové obchodu nebo internetového obchodu,
- dvouúrovňová cesta se zařazením velkoobchodu a maloobchodu,
- tříúrovňová cesta se začleněním prostředníka, velkoobchodu a maloobchodu.

Obrázek č. 6 zobrazuje pro přehlednost výše zmíněné distribuční kanály.



Obrázek 6: Distribuční kanály

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera et al (2007)

Nebo na to lze pohlížet podle stránek Indeed (2021) takto:

- 1) Exkluzivní distribuční strategie – využití několika prodejních míst, aby byla vytvořena určitá úroveň exkluzivity pro položku nebo značku, jako je luxusní zboží nebo exotická vozidla.
- 2) Intenzivní distribuční strategie – snaha o průnik na trh prodejem zboží co největšímu počtu prodejních míst, kteří následně osloví zákazníky. Nejčastěji se jedná o cenově dostupné běžné položky typu tyčinky, výrobky pro domácnost a nápoje.
- 3) Selektivní distribuční strategie – selektivní distribuce je kombinací exkluzivní a intenzivní distribuce a poskytuje více míst, kde můžete být produkt prodán, a přitom je stále možnost si vybrat, ve kterých obchodech nebo partnerstvích se bude produkt prodávat.
- 4) Duální distribuční strategie – tato metoda kombinuje přímou a selektivní distribuční strategie pro růst tržního vlivu a také udržení přímého prodeje se zákazníky.
- 5) Reverzní distribuční strategie – nepříliš častá strategie, kdy položka proudí od zákazníka zpět do společnosti, za účelem recyklace nebo renovace zboží.

2.4.4 Komunikační strategie

Komunikace již v dnešní době nepředstavuje pouze výměnu informací mezi dvěma a více stranami. Naopak je to činnost, která se přes různé kanály, platformy a v různých podobách snaží vytvořit novou hodnotu s jejíž pomocí chce přesvědčit zákazníka o koupi (Jakubíková, 2013). Kotler a Keller (2016, s. 630) uvádějí ve své publikaci definici marketingové komunikace následovně: „*Marketingová komunikace je prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upozorňovat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobcích a jejich značkách. Je prostředkem, s jehož pomocí může společnost vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztahy.*“ Aby firma vybuďovala dobré vztahy se zákazníky, tak musí pro to musí udělat více než jen vyvinout dobrý produkt, nastavit pro něj atraktivní cenu a nějakým způsobem ho zpřístupnit cílovým zákazníkům. Podnik také musí zákazníkům sdělovat svoji hodnotu, a to, co sděluje, by nemělo být ponecháno náhodě (Kotler a Armstrong, 2016).

S předáním hodnoty pomáhají komunikační strategie, kterým se někdy říká komunikační mix. Tento mix se skládá ze specifické směsi nástrojů reklamy, vztahů s veřejností, osobního prodeje, podpory prodeje a přímého marketingu (Kotler a Armstrong, 2016). I když firma může využívat sebevíce nástrojů, tak je důležité, aby si uvědomila, že zákazník chce jednotnou, dobře definovanou zákaznickou zkušenost napříč všemi kanály (Smith a ZOOK, 2020).

Reklama

Jde o základ v komunikačním mixu. Při této aktivitě je využíváno placených medií, která nebývají zcela levná. Firma si reklamu může vytvářet sama, nebo dojde k oslovení reklamní agentury, případně proběhne kombinace obojího (Jakubíková, 2013). Účelem reklamy je do značné míry povzbudit spotřebitele, aby si koupili vaši značku. S reklamou je firma schopna oslovit geograficky rozptýlené kupující. S její pomocí je možné vytvořit dlouhodobou image produktu nebo podnítit rychlý prodej a nákup (Kotler a Keller, 2016).

Podle stránek DSM (2019) existují dva základní typy reklam, a to:

- nadlinková komunikace – využívá se, když je kladen důraz na propagaci masových médií s cílem oslovit velké publikum, například rádio, televize, noviny, časopisy a billboardy,
- podlinková komunikace – zaměřené na oslovení malého, cíleného publika s využitím brožur, e-mailů, letáků, sponzorství a dalších.

Vztahy s veřejností

Vztahy s veřejností neboli Public relation, jsou důležitou součástí komunikačního mixu. Pomáhají při budování silné image značky a díky tomu může značka pomalu uvolňovat informace, čímž je schopna udržet pozornost veřejnosti nedotčenou (Marketing91, 2021b). Organizace PRSA, tedy Public Relations Society of America (2022) vytvořila definici pojmu Public relation, jež se používá dodnes, ve znění: *„Public relations je strategický komunikační proces, který buduje vzájemně výhodné vztahy mezi organizací a jejich veřejností.“* Vztahy s veřejností jsou založeny na ovlivňování, zapojování a budování vztahu s klíčovými zainteresovanými stranami napříč mnoha sférami, aby se utvářelo a formovalo veřejné vnímání organizace (PRSA, 2022).

Pro přehlednost vznikl systém PENCILS, kde se pod každým písmenem skrývají různé aktivity spojených se vztahy s veřejností.

- P (publications) – výroční zprávy, časopisy pro zákazníky, zaměstnance a jiné,
- E (Events) – kulturní, sportovní, charitativní akce, výstavy, veletrhy apod.,
- N (News) – tiskové zprávy obsahující důležité informace o podniku,
- C (Community Involvement Activities) – investice do sektoru veřejných služeb, jako je školství, sport, kultura, ekologie a charitativní činnosti,
- I (Identity media) – vytvoření a použití jednotné korporátní identity při komunikaci ve všech kanálech,
- L (Lobbying activity) – lobbing cílů společnosti, krizová a regulační opatření,
- S (Social Responsible Activities) – aktivity v oblasti společenské odpovědnosti, tudíž v ekonomickém, sociálním a environmentálním směru (Marketingové noviny, 2006).

Osobní prodej

Osobní prodej je druhou nejčastější metodou, jak sdělit výhody vašich produktů koncovému zákazníkovi a přeměnit ho z potenciálního zákazníka na stálého zákazníka. To je důvod, proč se mnoho špičkových společností, dokonce i malých podniků v dnešní době zaměřuje na osobní prodej (Marketing91, 2021b). Prodejce se snaží přesvědčit zákazníka

o koupi produktu. Jedná se o propagační metodu, při které prodejce využívá své dovednosti a schopnosti ve snaze uskutečnit prodej (The Economic Times, 2022).

Osobní prodej zahrnuje interakce a zapojení mezi prodejci a jednotlivými zákazníky prostřednictvím komunikace tváří v tvář, po telefonu, prostřednictvím e-mailu, videochatu, online konferencí nebo sociálních sítí (Kotler a Armstrong, 2016).

Podpora prodeje

Tato metoda spočívá v krátkodobých pobídkách k podpoře nákupu nebo prodeje produktu či služby (Kotler a Armstrong, 2016). Existuje mnoho různých způsobů provádění podpory prodeje a existuje mnoho různých tipů a taktik v závislosti na sektoru, ve kterém se nacházíte (Marketing91, 2021b).

Firma může využít nepřeberného množství metod podpory prodeje, ale mezi jedny z nejčastějších patří kupony, vzorky zdarma, dárky, cenově výhodná balení, věrnostní karty, soutěže, ochutnávky nebo refundace (Jakubíková, 2013). Kromě podpory prodeje zaměřené na koncového zákazníka se firma může zaměřit i na své zprostředkovatele, kterým lze poskytnout vzorky, slevy, speciální nabídky, zaškolení personálu, výstavní zařízení či večírky (Foret, 2011).

Přímý marketing

Přímý marketing představuje jakýkoliv marketing opírající se o přímou komunikaci nebo distribuci jednotlivým spotřebitelům. V přímém marketingu se firmy snaží vyhýbat komunikaci prostřednictvím třetí strany, například masmédií. Do hojně používaných komunikačních kanálů patří pošta, e-mail, sociální sítě a textové kampaně. Přímý marketing si svůj název získal z podstaty eliminace prostředníka, jako jsou reklamní média a nahrazením ho vlastní činností (Investopedia, 2020b).

S využitím přímého marketingu je firma schopna získat okamžitou odezvu od zákazníka a umožňuje jí to vybudovat si s ním vztah. Pro prodejce představuje tato metoda levnou, efektivní a rychlou alternativu k dosažení jejich trhů. Kromě těchto vlastností je také velmi flexibilní. S pomocí přímého marketingu mohou marketéři dělat průběžné úpravy cen a programů, nebo dokonce vytvořit na míru dělané osobní nabídky (Kotler a Armstrong, 2016).

V publikaci od Kotlera a Kellera (2016) je těchto pět nástrojů ještě rozšířeno o interaktivní a word-of-mouth marketing.

Interaktivní marketing

Interaktivní marketing se soustředí na akce jednotlivých zákazníků a potenciálních zákazníků. Zahrnuje marketingové iniciativy, které jsou spouštěny chováním a preferencemi zákazníků. Z tohoto důvodu jde o významný posun od tradičních marketingových snah založených na kampaních. Interaktivní marketingová strategie zaměřená na zákazníka zahrnuje reakci na akce zákazníků a snahu splnit jejich očekávání a požadavky. Obchodníci mohou komunikovat se zákazníky prostřednictvím dynamického obsahu, jako je vizuální vyprávění příběhů, personalizovaný obsah, vrstvené informace a obousměrná interakce (NG Data, 2016).

Mezi populární techniky patří podle webu ConnectionModel (2021):

- 1) Soutěže a dárky – je známo, že zákazníci milují slevy a soutěže, jelikož účast a zadání je rychlé a jednoduché. V dnešní době, za pomoci takzvaných „hashtagů“, se lidé mohou účastnit nejrůznějších soutěží na sociálních sítích a nestojí je to ani moc sil.
- 2) Kvízy – dalším způsobem, jak podpořit interakci se spotřebiteli, jsou kvízy. Některé weby a platformy sociálních médií mají kvízy a konečný výsledek dává zákazníkům lepší přehled o jejich výběru produktů a výběru produktů ostatními uživateli.
- 3) E-mailový marketing – firma může e-mailem odeslat zprávy připravené k odeslání, když dojde ke konkrétní spouštěcí události, například zákazník opustí nákupní košík nebo odejde ze stránek, kde strávil určitý čas. Firma tím dá najevo, že si ho s ohledem na její podnikání váží.

- 4) Ankety a průzkumy – jedním ze způsobů, jak mohou společnosti zlepšit zákaznickou zkušenost, je požádat o zpětnou vazbu v průběhu prodejního procesu. Průzkumy poskytují značkám cenná data o procesech a užitečnosti produktů. Také dávají zákazníkům najevo, že společnosti záleží na názoru.
- 5) Personalizovaný obsah – zobrazení správného typu obsahu zákazníkovi, které ve správný čas může přinést firmě výborné výsledky. Když se například zákazníkovi zobrazí instruktážní video ve fázi výzkumu, tak se to neseťká s takovým úspěchem, jako pro zákazníka, který se nachází ve fázi prvního použití vašeho produktu, a pro něhož to může být neocenitelné.

Word-of-mouth marketing

Někdy se tento typ marketingu označuje pouze zkratkou WOM a představuje situaci, kdy se zájem spotřebitele o produkt nebo službu společnosti odráží v jejich každodenních dialozích. Jde vlastně o bezplatnou reklamu tvořenou ze zkušeností zákazníků. Obvykle to bývá v situaci, kdy zkušenost přesahuje pozitivně či negativně to, co očekávali. Ústní marketing lze podporovat prostřednictvím různých propagačních aktivit vytvořených společnostmi nebo prostřednictvím příležitostí povzbudit komunikaci mezi spotřebiteli a spotřebiteli a obchodníky. Výhodou, ale i nevýhodou tohoto typu marketingu je jeho tendence ke kaskádovým interakcím. To znamená, že když jedna osoba sdělí něco druhé, ta to většinou předá třetí, a tak to jde dál, až se to rozšíří mezi různě velký okruh lidí. V souvislosti s WOM marketingem se používá inovativních typů marketingu, jako je buzz, virální a emoční marketing nebo sociální sítě (Investopedia, 2021).

Sociální sítě

Jak už z názvu napovídá, jde o marketing využívající sociální sítě. Tyto platformy jsou skvělé k budování značky společnosti, zvýšení prodeje a zvýšení návštěvnosti webových stránek. Výhodou je i následná analýza dat, která firmám umožňuje sledovat úspěšnost jejich kampaní. Je známo, že čím lépe podnik na těchto sítích zacílí na konkrétní segment, tím více efektivní to bude (Hayes, 2022). Níže je popsáno 4 hojně využívaných sociálních sítí.

- a) Facebook – je to platforma, která pomáhá lidem efektivněji komunikovat se svými přáteli, rodinou a kolegy v práci. Firemní stránka na Facebooku je jedním z nejúčinnějších způsobů, jak může firma komunikovat se spotřebitelem, protože na ní lze odkazovat na jiné webové stránky, a dokonce i inzerovat na samotném

Facebooku. To vše může vést ke zvýšení sdílení informací a zvýšení prodeje. Je nutné ale počítat i s druhou možností, jelikož uživatelé mají možnost zveřejňovat negativní komentáře nebo obsah na svých vlastních profilech nebo dokonce na stránce daného podniku (Al-Hadban et al., 2014).

- b) Instagram – jedná se o aplikaci, která uživatelům umožňuje sdílet své fotografie a videa se svými sledujícími. Instagram může společnosti pomoci propagovat její produkty nebo služby skrze fotografie nebo videa. Předností této platformy je funkce známá jako „hash tagy“. S jejich pomocí je snazší označení relevantních fotografií a videí k produktům firmy podle určitého tématu a tím i lepší zacílení na konkrétní segment zákazníků. Kromě toho Instagram má funkci známou jako přímé zprávy. Tato funkce poskytuje osobnější způsob komunikace a interakce pro uživatele s firmou (Lim a Yazdanifard, 2014).
- c) Tik Tok – tato platforma je označena jako nejrychleji rostoucí platforma sociálních médií všech dob. Uživatelé mohou vytvořit a nahrát video obsahující různé prvky. Videá jsou často krátká, kolem 15 sekund, ačkoli mohou mít délku i 10 minut. Globální značky již uznaly důležitost TikToku jako marketingového nástroje, s jehož pomocí může firma zaujmout mladší publikum, podpořit obsah vytvářený uživateli a navázat partnerství s relevantními influencery. Jako u předchozího, cílení na segment je možné za pomoci takzvaných „hash tagů“ (Battisby, 2021)
- d) Pinterest – platforma sociálních médií, na které uživatelé zkoumají, sdílejí a ukládají vizuální obsah, který považují za inspirativní, užitečný nebo zábavný. Uživatelé přidávají nebo připínají svůj vybraný obsah na nástěnky se společným tématem tak, aby byl přehledný a ostatní uživatelé mohli objevovat nový obsah související s jejich zájmy. Firmy pod svým účtem mají přístup k Pinterest Analytics a dalším funkcím včetně vizuálního vyhledávacího nástroje, nativního přehrávače videa a možnosti spouštět Pinterest reklamy (Pinterest, 2022).

2.5 Akční programy

Akční programy představují pro firmu aktivity a úkoly vycházející z marketingových strategií a mixu s jejichž pomocí se dosahuje stanovených podnikatelských cílů (Jakubíková, 2013). V jiných publikacích je možné se také setkat s pojmy prováděcí či realizační program, nebo dokonce operativní plán (Blažková, 2007). Přestože se názvy liší, význam a obsah mají stále stejný.

Podle Blažkové (2007) se vybraný úkol deleguje na konkrétního zaměstnance nebo oddělení

2.6 Rozpočet

Tato část marketingového plánu se věnuje podpůrnému marketingovému rozpočtu, který v podstatě představuje předpokládaný výkaz zisků a ztrát. Obsahem takového podpůrného rozpočtu jsou očekávané výnosy a očekávané náklady na výrobu, distribuci a marketing. Rozdílem výnosů a nákladů na jednotlivé úkony získá firma hodnotu předpokládaného zisku. Tento předběžný rozpočet se stává základem pro nákup materiálu, plánování výroby, personální plánování a marketingové operace (Kotler a Armstrong 2016). Podle Jakubíkové (2013) bývají předběžné rozpočty tvořeny na kratší dobu z důvodu větší přehlednosti a kontroly. Zároveň to firmě umožňuje rychlejší reakci v případě nedostatků.

2.7 Kontrola

Kontrola je posledním článkem marketingového plánu. V této části nesmí chybět popis jednotlivých úkonů prováděných při realizaci kontroly. Kromě popisu činností je nutné určení a též popis časového intervalu v jakém bude kontrola probíhat. Zároveň umožňuje vedení firmy kontrolovat výsledky implementace a případně odhalit produkty, které nenaplnují předem stanovené cíle podniku. Při kontrole se využívá měřítek návratnosti marketingových investic (Kotler a Armstrong 2016).

3 Charakteristika vybrané společnosti

Pro praktickou část této diplomové práce byla navázána spolupráce s Firmou X, která si pro zachování anonymity nepřeje být jmenována. Konkrétně tedy s jejich divizí a samostatnou společností. Tato kapitola se přímo zabývá představením společnosti, poskytnutím základních informací o firmě a jejích nabízených produktech a službách. Veškeré číselné údaje firmy, kromě základního kapitálu jsou upraveny koeficientem.

3.1 Historie a základní informace o společnosti

Společnost datuje své počátky do roku 1990, kdy se v té době jmenovala jinak a fungovala jako státní podnik. Až do roku 2002 tato firma s pěti výrobními závody vyvážela své skleněné ozdoby do celého světa za pomoci prostředníků a exportních agentů. V roce 2002 přešla do vlastnictví Firmy X, a tím se stala čistě českou rodinnou firmou. Kromě změny vlastnictví došlo i k centralizaci výroby a z pěti výrobních jednotek se počet snížil na dvě. Hlavní výrobní závod se v nynější době nachází v Jičíně a roku 2015 prošel celkovou rekonstrukcí k získání větší výrobní kapacity, zásob a logistických prostorů. Dalším pozitivním přínosem této rekonstrukce je nižší vliv na životní prostředí. V současné době se firma snaží snížit využívání prostředníků, a naopak se soustředí na budování vlastních kamenných prodejen. Kromě prodeje v kamenné obchodě umožňují zákazníkům nákup přes jejich e-shop (Firma X, 2022).

Jak již bylo zmíněno výše, Firma X je společnost s ručením omezeným. Do roku 2015 byl základní kapitál ve výši 200 000, poté se navýšil na 1 000 000,- Kč. Původní jednatel společnosti působil na této pozici do roku 2019 a v současné době je společníkem firmy mající 100% obchodní podíl. Roli jednatele společnosti převzala od roku 2019 nová osoba (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022).

Firma X se především zabývá designem, technologií výroby, výrobou skleněných vánočních ozdob a obchodem s biopalivy, které následně prodává v tuzemsku či vyváží do zahraničí. Konkrétně je předmětem podnikání dle výpisu z obchodního rejstříku toto:

- a) Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
- b) Distribuce pohonných hmot
- c) Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona

Pro přehlednost jsou všechny údaje o firmě čerpané z obchodního rejstříku uvedené v Tabulce 3.

Tabulka 3: Základní informace o firmě

Obchodní firma	Firma X
Sídlo	V Liberci
Identifikační číslo	pro anonymitu nezveřejněno
Datum zápisu	29. května 2002
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Jednatel	pro anonymitu nezveřejněno
Společník	pro anonymitu nezveřejněno
Základní kapitál	1 000 000,- Kč
Předmět podnikání	Distribuce pohonných hmot, Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona

Zdroj: vlastní zpracování dle výpisu z obchodního rejstříku (2022)

3.2 Poslání a vize společnosti

Posláním firmy je udržet tradiční řemeslo sklářství, posouvat ho dál a inspirovat s ním lidi po celém světě. Jejich vize spočívá ve spatření sebe sama jako předního výrobce skleněných ozdob, jež svou originalitou nemají konkurenci.

3.3 Divize

Firma X se člení na dvě divize, které se věnují rozdílnému oboru podnikání. Tvorba marketingového plánu je později aplikována na druhou zmíněnou divizi.

3.3.1 Divize XY

První divizí Firmy X je divize XY. Tato se zabývá obchodem s biopalivy, odpady na bázi suroviny a dalšími chemickými výrobky. Založena byla roku 2009 se zaměřením na poradenství ve výše zmíněné oblasti. Kromě poradenství je předmětem podnikání velkoobchod se surovinami potřebnými pro výrobu biopaliv v ČR a EU a k tomu nákup a prodej surovin na výrobu krmiv pro hospodářská zvířata, bioplynové stanice a pohonné hmoty. Z předchozích informací tedy vyplývá, že hlavními zákazníky budou výrobci

různých biopaliv, elektrárny, distributoři minerálních olejů a společnosti podnikající v zemědělství (Firma X, 2022).

3.3.2 Divize XYZ

Společnost s ručením omezeným XYZ vznikla roku 2019 zápisem do obchodního rejstříku. Základní kapitál je zde ve výši 100 000,- Kč, kdy jednatelem je stejná osoba, jako u Firmy X. Jediným společníkem firmy je pak první zmíněná divize Firma XY (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2022). Jedná se o malou firmu, která má celkem do 50 zaměstnanců. V následujících podkapitolách je popsána činnost Firmy XYZ, s. r. o. a její partneri. Poté následuje již vyhotovení marketingového plánu.

3.4 Portfolio firmy Firma XYZ, s. r. o.

Vše začalo výrobou skleněných ozdob, které jsou do dnes hlavním produktem firmy. V poslední době společnost rozšiřuje nabídku o bytové doplňky a textil od partnerů, které nabízí nejen v kamenném obchodě, ale také na svém e-shopu.

3.4.1 Skleněné ozdoby

Hlavní činností společnosti Firmy XYZ, s. r. o. je výroba skleněných ozdob. Zákazník má na výběr z velkého množství tvarů a barev. V Jičíně se foukají koule, rakety, olivy, špice, srdce, zvonky, hvězdy, figurky, auta, vláčky či dokonce zvířata. Také u barev se meze nekladou. Kromě stále nabídky nabízí firma výrobu na přání zákazníka. Další možností je využití malé dílničky v kamenném obchodě, kde zákazník může popsat či pokreslit podle sebe zakoupenou kouličku viz Obrázek 7.



Obrázek 7: Kreativní koutek v prodejně
Zdroj: vlastní zpracování

Zákazník si může zakoupit jednotlivé skleněné ozdoby nebo celé sady. Kromě stálých výrobků se tvoří i nové kolekce, jež nenahrazují ty původní, ale spíše rozšiřují portfolio firmy. Níže je uvedený popis současných kolekcí, které jsou k dispozici na e-shopu i v kamenném obchodě.

Kolekce

- 1) Jmelí & Cesmína: hlavním motivem, jak už název napovídá, jsou větve cesmíny, jmelí a jehličnanů. Při tvorbě této kolekce bylo využito bílé, červené a zelené.
- 2) Retro: ozdoby navracející vzpomínky z dětství, tak se dá definovat tato kolekce. S využitím pastelových tónů a rozsáhlé barevné škály pomůže zákazníkům zavzpomínat na veselé a barevné stromečky, které ve své době byly velkým hitem.
- 3) Zlatý příběh: zlaté, bílé a černé tóny. To jsou barvy kolekce snažící se docílit čistého a minimalistického designu. Jedno slovo vystihuje tuto kolekci, a to jedinečnost.
- 4) Mrazivá něžnost: inspirací pro tuto kolekci byly ledové kresby na oknech, jež vznikají při velkých mrazech. Ruku v ruce s tím jde i zvolení odstínů barev, jako je stříbrná, šedá a čirá. Za pomoci kamínků je pak docíleno 3D efektu, který dodává strukturu vánočním ozdobám a zákazník má pocit, jako by opravdu držel v ruce led.
- 5) Verry merry: většina lidí si Vánoce a vánoční výzdobu spojí s barvou zelenou, bílou a červenou. A o tom přesně je tato kolekce, nejen že zákazník zde najde tyto

barevné kombinace, ale také se mu nabízí klasické vzory, symboly, tvary a předměty, jako je například šiška, dáreček, zvoneček, sněhulák a mnoho dalších. S touto kolekcí se zákazník nemusí bát o vytvoření té pravé vánoční nálady.

- 6) Zázrak přírody: mezi zákazníky se najdou jistě tací, kteří raději volí místo výrazných barev něco jemnějšího, co jde ruku v ruce s přírodou. Pro tento segment byla vytvořena kolekce s názvem Zázrak přírody. V hlavní roli jsou zde odstíny béžové, krémové, měděné anebo hnědé s nádechem modré.
- 7) Dotek elegance: barvami podobné kolekci Zlatý příběh, ale s tím rozdílem, že zde dominují motivy s pruhy, tečkami a jemnými malůvkami.
- 8) Navždy: kolekce s tradicí, tak by se tato kolekce dala nazvat. Zákazník si může vybrat z různých tvarů v barvách červené, zlaté a stříbrné. Nejenže to jsou barvy, které k Vánocům neodmyslitelně patří, ale zároveň působí velmi elegantně a střídmě. S touto kolekcí zákazník nikdy neudělá krok vedle.
- 9) Malované perníčky: kolekce k nakousnutí. Ve spoustě domácností je pečení perníčků na Vánoce tradicí a proč si je tedy nepověsit i na vánoční stromeček.
- 10) Provence: už z názvu vypovídá, že s touto kolekcí si bude zákazník připadat jako na francouzském venkově. Motivы levandule a využití barev fialové, bílé a zelené, dělají z této kolekce unikát, který jen tak někdo nemá.
- 11) Svatební dekorace: proč využívat skleněných ozdob jen o Vánocích? Kolekce Svatební dekorace myslí i na ty největší detaily při svatbách. Na živo i na fotkách vypadá naprosto skvěle. V nabídce jsou různé svícný, skleněná srdce, ptáčci a jiné ozdoby (Firma XYZ, 2022).

Proces výroby skleněných ozdob

Celý proces tvorby skleněných ozdob začíná foukáním. Sklo je zahřáto na požadovanou teplotu a následně je foukáno do požadovaného tvaru s použitím forem či volně bez. Zkušený foukač je odhadem schopen vyfouknout až desítky ozdob za den. Po foukání přichází na řadu stříbření. To spočívá v aplikaci stříbřitého roztoku, s jehož pomocí se dosáhne zrcadlového efektu. Po doschnutí této vrstvy následuje smáčení ozdob v podkladové barvě sloužící jako základ pro následné malování. Když jsou ozdoby zcela suché, mohou se malířky a malíři pustit do zdobení ozdob barvami různých odstínů, třpytivými posypy, kamínky nebo peříčky. Finální fází je pak kompletace a balení (Firma XYZ, 2022).

3.4.2 Bytové doplňky

Pod ostatní sortiment společnosti Firmy XYZ spadají bytové doplňky. Zde se již nejedná o vlastní výrobu, ale je zde navázána spolupráce s předními evropskými a světovými výrobci. Celkem firma spolupracuje s 24 výrobci nejrůznějšího zboží. Například Bloomingville sídlící v Dánsku se zaměřuje na produkty se severským nádechem, takže příznivci životního stylu Hygge si přijdou na své. Dalším z partnerů je Räder, jde o německého výrobce dřevěných a porcelánových doplňků do domácnosti. Za zmínku také stojí firma Brooklyn Candles z New Yorku zaměřující se na výrobu vonných svíček ze sójového vosku a zakládající si na 100% veganském cruelty-free konceptu s použitím recyklovatelných materiálů (Firma XYZ, 2022).

Na e-shopových stránkách je nabízeno vybavení do kuchyně a jídelny, dekorativní osvětlení, bytový textil, nástěnné dekorace, pěstování a péče o rostliny, věci pro děti, nebo dokonce i balení dárků. Je dobré zmínit, že nabídka na e-shopu a v kamenném obchodě je totožná (Firma XYZ, 2022).

3.5 Partneri

Celkem má firma na 25 partnerů z různých odvětví a institucí, se kterými spolupracuje. Níže je stručně popsáno 5 z nich.

a) Westwing

Westwing představuje takový časopis/katalog s možností nakupování zboží vyobrazeného na jednotlivých stránkách. Oproti klasickému obchodu s bytovými doplňky je tento zcela sezónní a každý den inspiruje nejnovějšími trendy, tématy, příběhy, značkami a produkty ze světa Home & Living. Zaměstnanci vybírají výrobky od značek z celého světa a zákazník přes tento obchod může získat výrobek, který zatím nemusí být v dané zemi normálně dostupný. Westwing má celkem 11 poboček ve světě a mezi nimi je i Česká republika (Westwing, 2022).

b) Škoda

Jedná se o předního výrobce automobilů v České republice situovaného v Mladé Boleslavi. ŠKODA AUTO, a. s. spadá pod koncern Volkswagen,

jež sídlí v Německu. Je těžko uvěřitelné, že ze závodu na jízdní kola se vyklube značka automobilů žádaná po celém světě. Tato firma je sama partnerem mnoha firem a různých akcí, kromě partnerství má samozřejmě i vlastní akce (Škoda auto, 2022).

c) Grandhotel Pupp

Grandhotel Pupp má dlouholetou tradici a patří k nejznámějším hotelům v České republice. Počátky tohoto hotelu sahají do minulosti o více jak 300 let. Sice na svých počátcích to nebyl hotel tak, jak ho všichni znají, ale jednalo se o sál a později sály, které sloužily k zábavě a konání různých významných akcí. Tento hotel nabízí velmi speciální atmosféru, která láká filmaře k natáčení filmů v tomto místě. Jeho vnitřní a vnější prostory se objevily v bezpočtu českých i zahraničních filmů. Mezi nejznámější zahraniční filmy bezpochyby „bondovka“ Casino Royale, anebo Poslední prázdniny (Pupp, 2022).

d) Velvyslanectví České republiky v Berlíně

Jelikož firma Firma XYZ prodává své výrobky do zahraničí a jednou ze zemí je právě Německo, tak úzká spolupráce s Velvyslanectvím České republiky v Berlíně je důležitá. Velvyslanectví ČR v Berlíně zaštituje pomoc českým podnikatelským subjektům k proniknutí na německý trh. Jednou z činností této pomoci je sledování a zprostředkování trendů a příležitostí v jednotlivých sektorech německé ekonomiky. Velvyslanectví České republiky v Berlíně se snaží o aktivní podporu vstupu českých firem na německý trh (Ministerstvo zahraničních věcí, 2022).

e) Galerie hlavního města Prahy

Tato instituce sbírá předměty z 19. až 21. století a v dnešní době má její sbírka velikost kolem 16 000 exponátů. V budově Galerie hlavního města Prahy se konají tematické výstavy, doprovodné programy a různé formy edukačních akcí. Kromě této činnosti se galerie také věnuje ediční činnosti, během které vznikají katalogy věnované krátkodobým výstavním projektům, stálým sbírkám, monografiím významných umělců či prezentacím svých výstavních prostor. Na tvorbě těchto katalogů spolupracuje s předními odborníky a umělci (Galerie hlavního města Prahy, 2022).

4 Marketingový plán

Tato kapitola již aplikuje kroky marketingového plánu z teoretické části na firmu XYZ, s.r.o. Bude provedena situační analýza, během které se analyzuje vnější a vnitřní prostředí podniku, tudíž věci ovlivňující jeho postavení a chod. K pochopení marketingových činností vybraného podniku bude také potřeba rozebrat jejich současný marketingový mix a sestavení SWOT analýzy, tak aby se po zjištění současných strategií daly vytvořit nové, jež berou ohled na stanovené marketingové cíle a rozpočet. Veškeré číselné údaje poskytnuté firmou jsou upraveny o dohodnutý koeficient, který kvůli citlivost dat zde nebude uveden.

4.1 Situační analýza

Aby firma byla schopna správně stanovit své marketingové strategie, potřebuje k tomu informace o současné situaci jak zvenčí, tak i zevnitř. Za pomoci nástrojů, jako je PESTLE analýza a Porterova analýza 5 sil bude získán pohled na její vnější prostředí. A při analýze vnitřního prostředí za pomoci VRIO metody bude zhodnocena organizace, její zdroje, konkurenční potenciál a případné zlepšení firmy.

4.1.1 Analýza vnějšího prostředí

V této podkapitole je s pomocí PESTLE analýzy a Porterovy analýzy 5 sil rozebráno vnější prostředí firmy členící se na makroprostředí a mikroprostředí.

Analýza makroprostředí

PESTLE analýza zkoumá, jaké všechny faktory mohou ovlivňovat podnikatelskou činnost firmy XYZ, s. r. o. Tyto faktory samozřejmě nepůsobí pouze na vybraný podnik, ale působí i na další podnikatelské subjekty nacházející se ve stejném odvětví, a především na stejném trhu.

a) Politické faktory

Podle dostupných informací z knihy Politický systém a politické strany České republiky od autorů Hušek a Smolík (2019) je Česká republika demokratickým státem, s parlamentní politikou a vícestranným systémem. To znamená, že se moc rozděluje na výkonnou, zákonodárnou a soudní. U zákonodárné moci se nachází parlament, který je v případě

České republiky dvoukomorový. Tyto dvě komory představuje Poslanecká sněmovna a Senát. Volby do Poslanecké sněmovny probíhají každé 4 roky. U Senátu je mandát na 6 let, ale jednou za 2 roky se volí do jedné třetiny Senátu. Výkonnou moc zastupuje vláda, jež vydává nařízení a navrhuje zákony, které postupuje Poslanecké sněmovně ke schválení. Dalším článkem výkonné moci, a hlavně hlavou státu je prezident volený každých 5 let v přímé volbě. V současné době je prezidentem Miloš Zeman. Dále zde jsou ministerstva, v jejichž čele stojí jednotliví členové vlády, takzvaní ministři. Celkem má Česká republika 14 ministerstev. Odvětví sklářství spadá hlavně pod Ministerstvo průmyslu a obchodu, kde také vznikla vyhláška k tomuto odvětví, jež je popsána v legislativních faktorech. K podpoře výrobců pracujících se sklem a keramikou vznikla Asociace sklářského a keramického průmyslu ČR. Smyslem této asociace je podpora, prosazování a obhajování zájmů jejích členů vůči orgánům státní správy a Evropské unie. Přínosem pro menší výrobce skla může být jejich schopnost zajištění kolektivního vyjednávání a smluv na vyšší úrovni a tím i zvýšení konkurenceschopnosti (ASKPCR, 2022).

Daňovou problematiku v zemi upravují daňové zákony, ve kterých dochází oproti jiným zákonům k častějším novelizacím. Zásadním zákonem pro chod firmy je Zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. a Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., jelikož Firma XYZ, s. r. o. je plátcem DPH. Zákon o dani z příjmu udává způsob a míru zdanění příjmů vyplývajících z veškerých činností podniku. Důležitým milníkem v oblasti daní je zrušení superhrubé mzdy od 1. ledna 2021. Pro zaměstnavatele to znamená změnu výpočtu daně z příjmu zaměstnanců, kdy místo superhrubé mzdy, obsahující hrubou mzdu a odvody sociálního a zdravotního pojištění, využije pouze hrubou mzdu. Na druhou stranu Zákon o dani z přidané hodnoty udává sazbu daně, způsob výpočtu, termín odevzdání příznání DPH a hlášení. Na skleněné ozdoby je uvaleno DPH ve výši základní sazby, a to 21 % (Marková 2020).

O tom, že sklářství má v české republice tradici není pochyb. Vždyť první zmínky o tomto řemesle a jeho dochované výrobky na území ČR se datují už na přelom 12. a 13. století (Glassimo, 2021). Díky této tradici je Česká republika předním výrobcem sklářských výrobků po celém světě a je po nich velká poptávka. Proto byl na přelomu roku 2021/2022 proveden zápis na Seznam nemateriálních statků tradiční lidové kultury České republiky z iniciativy Muzea skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou. Tento zápis je důležitým krokem

k zařazení této lidové tradice na seznam nehmotného kulturního dědictví UNESCO. Proces zařazení probíhá zhruba rok, během kterého je posuzována hodnota tohoto umění. To znamená, že zápisu se tradiční výroba skla dočká nejdříve v první polovině roku 2023 (Odbor 31300, 2021).

Politická stabilita byla negativně ovlivněna od roku 2019 resp. 2020 pandemií koronaviru, která v České republice zažívá od začátku roku 2022 útlum a dalo by se říci, že v současné chvíli i celkové vypuštění této pandemie, kromě zdravotnických zařízení, kde některá nařízení musí být stále dodržována (Rada Evropské unie, 2022). Další ohrožení politické stability přišlo krátce po Ruské invazi na Ukrajinu v únoru roku 2022. Tato událost negativně ovlivňuje nejen politickou situaci ve státě, ale především ekonomickou (Tyleček, 2022). Problematika invaze na Ukrajinu a její ekonomické dopady jsou zmíněny níže u ekonomických faktorů.

b) Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňují míru dopadů na podnik v krátkodobém a dlouhodobém horizontu. Kromě toho také určují výkonnost ekonomiky daného státu nebo mají vliv na spotřebitelské chování občanů.

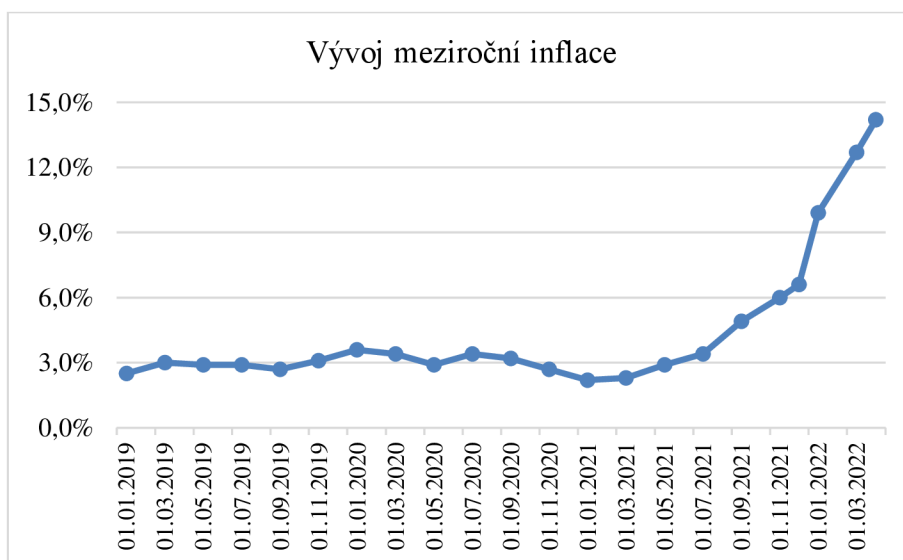
Prvním z ekonomických faktorů je hrubý domácí produkt, který říká, jak velká míra celkové ekonomické činnosti se na daném území nachází. Míra celkové ekonomické činnosti je v Tabulce 4 uvedena v milionech Kč. Kromě toho, je i zde uvedena % meziroční změna tohoto ukazatele. Jelikož se jedná o firmu sídlí v Liberci, tak není od věci uvést i výši HDP v Libereckém kraji.

Tabulka 4: Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt			
Rok	v mil. Kč	% změna	HDP v Libereckém kraji v mil. Kč
2016	4 796 873	2,5	150 877
2017	5 110 743	5,2	161 773
2018	5 409 665	3,2	166 838
2019	5 790 348	3,0	175 911
2020	5 694 387	-5,8	171 558
2021	6 120 632	3,3	není k dispozici

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2022)

Dalším velmi důležitým ekonomickým faktorem je inflace. Vývoj meziroční inflace v České republice byl do července roku 2021 relativně stálý, kdy se hodnoty růstu cen zboží a služeb, které spotřebovává průměrná česká domácnost, pohybovaly v rozmezí od 2 % do 3,7 %. Prudký růst cen zboží a služeb je zaznamenán od srpna roku 2021. Velký skok představuje hlavně přelom roků 2021 a 2022, kdy z 6,6 % poskočil růst cen na 9,9 % a i do této chvíle stále roste. Podle posledních dat se míra meziroční inflace nachází na úrovni 14,2 %, to znamená o 14,2 % vyšší ceny v porovnání se stejným měsícem v roce 2021 viz Obrázek 8.



Obrázek 8: Vývoj meziroční inflace

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2022)

Třetím faktorem je nezaměstnanost. Nezaměstnanost lze považovat za takový dvousečný meč. Nezaměstnanost na jednu stranu působí na spotřební výdaje domácností, jež mohou mít negativní i pozitivní dopady na prodej výrobků firmy v podobě nízkých či vysokých tržeb. Na druhé straně je pak nábor nových zaměstnanců do firmy a zvýšení pracovního kapitálu. Pokud máme větší nezaměstnanost, tak domácnosti méně utrácí z důvodu jejich finanční situace, což může firmě přitížit, ale zároveň při vyšší nezaměstnanosti se otvírají nové možnosti pro získání kvalitních zaměstnanců díky širokému výběru.

Roky 2018 až 2020 byly velmi stabilní, kdy míra obecné nezaměstnanosti, takzvaně podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním, byla okolo 2 %. V roce se dostala na stejné hodnoty jako roku 2017. U Libereckého kraje roste nezaměstnanost od roku 2019, kdy dosahovala minima v hodnotách 1,8 %. Nyní má Liberecký kraj, v porovnání s českou mírou nezaměstnanosti, velmi vysoké hodnoty, a to 3,9 %.

Tabulka 5: Míra obecné nezaměstnanosti

Obecná míra nezaměstnanosti v %		
Roky	ČR	Liberecký kraj
2017	2,9 %	3,7 %
2018	2,2 %	1,9 %
2019	2,0 %	1,8 %
2020	2,0 %	2,9 %
2021	2,9 %	3,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2022)

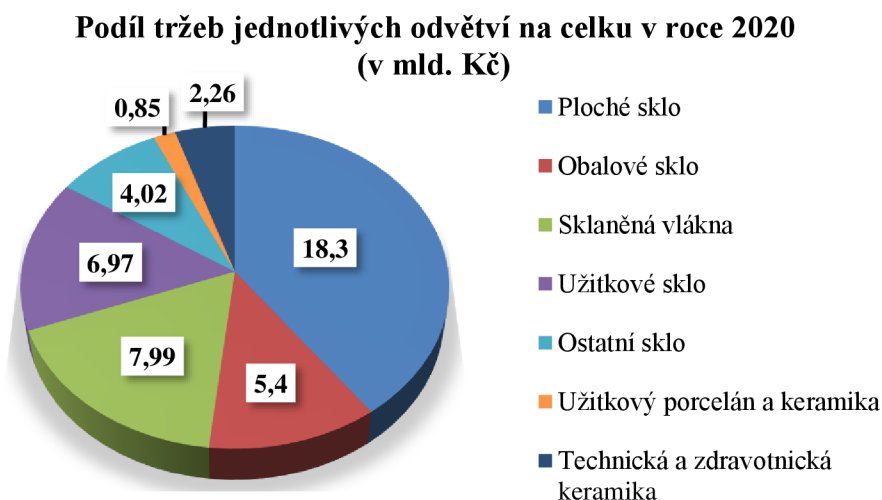
V politických faktorech byla zmínka o zrušení superhrubé mzdy a nahrazení klasickou hrubou mzdou při výpočtu daně z příjmu, proto je dobré uvést průměrnou hrubou mzdou jako další ekonomický faktor. Čím více lidé vydělají, tím více jsou ochotni utrácet své peníze za zboží a služby vyšší kvality. To jednoduše znamená větší tržby pro firmu XYZ. Je veřejně známo, že průměrná hrubá mzda se liší kraj od kraje, proto je níže v Tabulce 6 uvedena průměrná hrubá mzda v ČR a Libereckém kraji pro porovnání rozdílů.

Tabulka 6: Průměrné hrubé měsíční mzdy

Průměrné hrubé měsíční mzdy		
Roky	ČR	Liberecký kraj
2017	28 704 Kč	26 628 Kč
2018	31 006 Kč	28 870 Kč
2019	33 228 Kč	31 071 Kč
2020	34 119 Kč	31 780 Kč
2021	36 162 Kč	33 599 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2022)

Toto byl výčet těch nejzákladnějších obecných ekonomických faktorů ovlivňující podnik zvenčí. Jelikož firma podniká v oblasti zpracovatelského průmyslu, konkrétně sklářství, tak je vhodné uvést ekonomický vývoj daného odvětví. Podle výroční zprávy sklářského a keramického průmyslu ČR z roku 2020 dosahovaly tržby zpracovatelského průmyslu 3 841,68 mld. Kč to je oproti roku 2019 snížení o 6,83 %, jelikož tržby roku 2019 byly 4 123,50 mld. Kč. Konkrétně sklářský průmysl spadající pod ostatní zpracovatelský průmysl měl tržby 50,96 mld. Kč, to představuje 1,3% podíl na celkových tržbách. Firma XYZ se specializuje především na odvětví užitkového skla, konkrétně pak dekorativního skla (Výroční zpráva sklářského a keramického průmyslu ČR, 2020). Ukázka podílu jednotlivých odvětví ve sklářském a keramickém průmyslu za rok 2020 je uvedena v Obrázku 9.



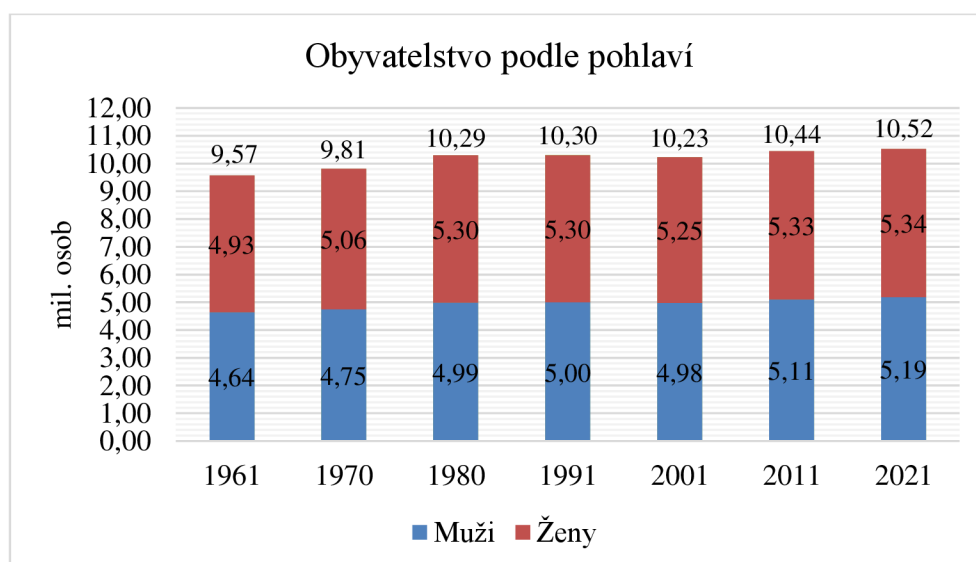
Obrázek 9: Podíl tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb na celku

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy sklářského a keramického průmyslu ČR (2020)

c) Sociální faktory

Tyto faktory úzce souvisí se zaměstnaností a nezaměstnaností v dané zemi. Proto jsou zde rozebrány jednotlivé prvky obyvatelstva a jeho struktury podle věku, pohlaví, počtu obyvatel, životního stylu atd.

Česká republika se rozkládá na ploše 78 866 km² a s 10 708 981 obyvateli (rok 2020) je 12. nejlidnatějším státem Evropy (Worldometer, 2022). Data jsou již 2 roky stará a během této doby proběhlo v květnu 2021 sčítání lidu, kde bylo zjištěno, že populace v České republice je nyní okolo 10 524 167 (Český statistický úřad, 2021). Příčin poklesu obyvatel může být mnoho, ale tím hlavním je bezpochyby koronavirová pandemie, jež zvyšovala počty úmrtí ve všech zemích světa (Český statistický úřad, 2021). Data, která budou uvedena níže jsou z roku 2021, kdy proběhlo oficiální sčítání lidu.

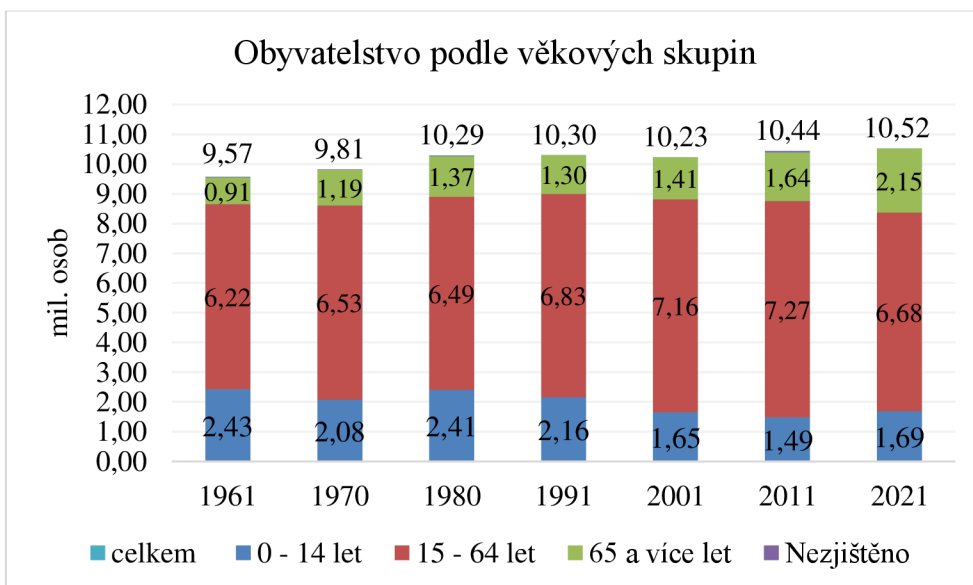


Obrázek 10: Obyvatelstvo podle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2022)

Z Obrázku 10 je možné vyčíst, že od propadu v roce 2001 má obyvatelstvo rostoucí tendenci. Už od roku 1961, kdy statistický úřad přešel ze sčítání obyvatel přítomných na obyvatele bydlící, je vidět většího počtu žen oproti mužům.

Důležitou informací pro firmy jsou data k věkovému složení obyvatelstva, jelikož jsme v době, kdy dochází ke stárnutí obyvatel v poměru k narozeným dětem. Odhaduje se, že během druhé poloviny 21. století budou senioři převyšovat počet dětí 2,5krát. Věková struktura a její vývoj od roku 1961 je znázorněna níže v Obrázku 11.

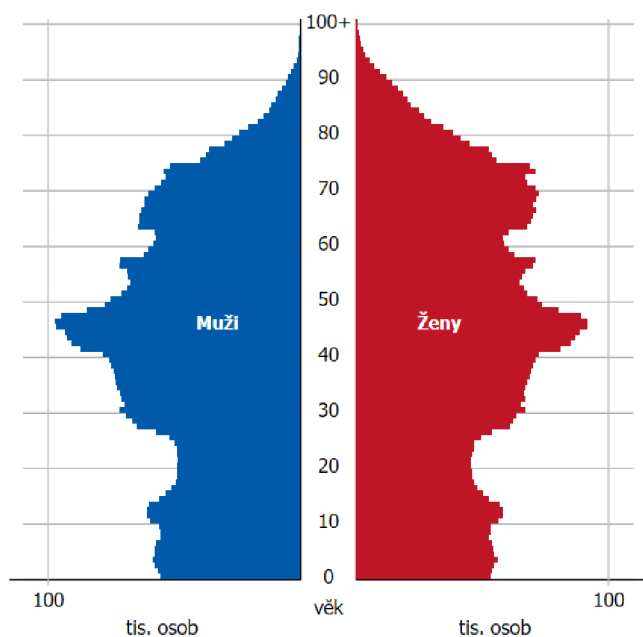


Obrázek 11: Obyvatelstvo podle věkových skupin

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2022)

Z grafu je možné vyčíst, že se počet osob nad 65 let za posledních 10 let téměř zdvojnásobil a jak již bylo uvedeno dříve, tyto hodnoty oproti ostatním porostou rychlejším tempem.

K přehlednost věkových rozdílů u mužů a žen v ČR je zde ještě vyobrazena věková pyramida ke dni Sčítání 2021, viz Obrázek 12.



Obrázek 12: Věková pyramida 2021

Zdroj: Český statistický úřad. Věková pyramida, kde dni Sčítání (2021)

d) Technologické faktory

Bez technologického pokroku by firmy nebyly schopny se udržet v takovém dynamickém prostředí, jako je nyní. Podniky musí stále inovovat své technologie, výrobky a přístupy. Výroba společnosti Firma XYZ prošla poslední modernizací v roce 2015, kdy cílem modernizace výrobní linky bylo zvýšení výrobní kapacity a zároveň snížení dopadu na životní prostředí (Firma XYZ, 2022). Tato modernizace úzce souvisí s environmentálními faktory. Dnešní doba je doba internetu a kdo není na internetu jako by nebyl. Proto je důležité, aby firma šla s dobou a využívala populárních sociálních sítí například Facebook, Instagram, Twitter nebo LinkedIn. Kromě sociálních sítí je dnešním trendem prodej svých výrobků přes e-shop. Tento způsob prodeje byl i podpořen pandemickou situací, kterou svět prochází od přelomu roku 2019/2020.

e) Legislativní faktory

Jak už bylo zmíněno v teoretické části, na legální faktory je pohlíženo z vnějšku i vnitřku. Tudiž se musí brát v úvahu legislativní rámec, kterým se firma jako taková musí řídit a také její vlastní vnitřní předpisy lišící se oproti jiným firmám v odvětví.

Jelikož se jedná o společnost s ručením omezeným, tak ta je v prvé řadě upravena Zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., jež vešel v platnost 1. 1. 2014 a definuje pojem společnost s ručením omezeným či informuje o právech a povinnostech této obchodní společnosti, jako například způsob založení, vnitřní struktura orgánů nebo způsob zrušení firmy (Zákony pro lidi, 2021).

Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. je dalším velmi důležitým pramenem práva podle kterého se řídí všechny obchodní společnosti neboli právnické osoby a další subjekty. S jeho pomocí firmy určují rozsah a způsob vedení svého účetnictví. Kromě těchto dvou základních informací se dále podnik dozví, co všechno potřebuje ke zveřejňování účetních informací a za jakých podmínek poskytuje své účetní záznamy pro potřeby státu (Zákony pro lidi, 2022a).

Firma by nebyla schopna fungovat bez svých zaměstnanců. Pro vytvoření harmonického vztahu je tedy zapotřebí stanovení jasných pravidel, práv a povinností mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tento problém řeší Zákoník práce 262/2006 Sb. (Zákony pro lidi, 2022b). Ruku v ruce jde s tímto Zákoníkem práce také Bezpečnost a ochrana zdraví

při práci. Ta představuje souhrn opatření v podobě zákonů, vyhlášek a vládních nařízení s jejichž pomocí se eliminují případné vznikly rizik na pracovišti. Tyto opatření se vztahují jak na zaměstnance, tak i na ostatní osoby pohybující se ve firmě, například klienti, zákazníci, dodavatelé, odběratelé apod (BOZP, 2022).

Kromě základní legislativy se firma samozřejmě musí řídit mnoha zákony, vyhláškami a nařízeními, bez kterých by nemohla fungovat, nebo při nedodržení by se mohla dostat do problémů. Jakožto firma podnikající ve sklářském odvětví spadá se svojí činností pod Ministerstvo průmyslu a obchodu, jež vydalo vyhlášku č. 379/2000 Sb., kterou se stanoví podmínky pro určování jednotlivých druhů křišťálového skla, jejich vlastností a způsoby označování výrobků křišťálového skla (Burel 2006).

f) Environmentální faktory

Jak bylo zmíněno u technologických faktorů, výroba společnosti Firma XYZ prošla modernizací v roce 2015 s jejíž pomocí se podařilo snížit vliv na životní prostředí. Jednou ze základních surovin při výrobě skleněných ozdob je písek, který lze označit jako přírodní zdroj. V době, kdy se hodně mluví o klimatických změnách a znečišťování planety je proto potřeba, aby firma nakládala s tímto materiálem uvážlivě a aby její činnost neovlivňovala příliš negativně prostředí. Roku 2019 představila Evropská komise Zelenou dohodu pro Evropu, která má za úkol transformovat Evropskou unii na moderní a konkurenceschopnou ekonomiku, jež využívá své zdroje uvážlivě bez vedlejších negativ (Evropská komise, 2019).

Z hlediska umístění České republiky je podnikání zde ideální. Nejenže se nachází v mírném pásu, a tím pádem zde nejsou žádné větší teplotní výkyvy, ale také poloha v centru Evropy představuje výhodu jak pro dovoz, ale i vývoz vstupů a výstupů firmy.

Koncem února zahájilo Rusko invazi na Ukrajinu. Mnoho států se rozhodlo pro restriktive uvalené na Ruský stát, a to mělo za následek odštěpení zemí Evropy od dodávek plynu. Plyn je jedním ze základních zdrojů energie, a tak tato situace negativně ovlivňuje náklady v podobě růstu cen pro firmy i občany zemí. Důvodem je odkázanost Evropy na dovozech zemního plynu z jiných států jako je Rusko, USA nebo Katar (Hošek, 2022). Další nedostatkovou komoditou, díky této situaci, je pšenice. Sice největšími odběrateli pšenice je Indonésie, Turecko, Egypt, Čína nebo Itálie, ale i přesto se snížení vývozu

pšenice negativně promítne, v menším měřítku, do cen potravin v České republice (Švihlíková, 2022).

Analýza mikroprostředí

Je důležité, aby podnik sledoval, co se děje uvnitř jeho trhu a zároveň měl přehled o svojí tržní pozici. K tomuto slouží takzvaná Porterova analýza 5 sil zkoumající 5 sil působících na podnik.

a) Dodavatelé

Jakožto firma zabývající se výrobou skleněných ozdob a zároveň prodejcem bytových doplňků, které nepochází z dílny této firmy, má dodavatele různého charakteru. Na jedné straně stojí dodavatele surovin pro výrobu ozdob a na druhé straně stojí dodavatelé již hotových výrobků, které firma XYZ, s. r. o. přeprodává.

V jedné z předchozích kapitol byl popsán výrobní proces skleněných ozdob firmy XYZ. Celý jejich proces se skládá z několika kroků, kdy na každý potřebují jinou surovinu, a proto také mají několik dodavatelů. Sklo potřebné pro foukání jim dodává firma Schott DE. Jde o přední světovou firmu zaměřující se na speciální skla, sklokeramiky a další pokrokové materiály. Na trhu už je více než 130 let (Schott DE, 2022). Po vyfouknutí následuje stříbření a pro tento krok je jejich dodavatelem společnost s ručením omezeným Synergia Pro. Je českou firmou zabývající se konkrétně výrobou stříbřících roztoků s vysokou účinností, nízkou spotřebou a odolnou vrstvou stříbra (Synergia Pro, 2022). Po tomto kroku je na řadě smáčení a malování. Barvy si nechávají dodávat od podniku Kaiser Lacke. Je to německá firma pohybující se ve svém oboru více než 90 let. Vyvíjí dekorativní barvy na sklo se snadným použitím, ale vždy šité na míru podle konkrétních potřeb a požadavků svých zákazníků (Kaiser Lacke, 2022). Během celého procesu je potřeba kyslíku, nejen k dostatečnému nahřátí skla, ale také k sušení ozdob po jednotlivých fázích. Kyslíkové bomby si Firma XYZ odebírá od společnosti Reissner Gase, s. r. o. zaměřující se celkově na technické, potravinářské a zvláštní plyny (Reissner Gase, 2022).

Dodavatelů bytových doplňků má podnik celkem 25. Mezi největší patří Räder, Garden Trading, Bloomingville či Stewo a Haws. První jmenovaný je německý dodavatel specializující se na doplňky do kuchyně, obytných prostor a pracoven. Anglická společnost

Garden Trading, která je druhým největším dodavatelem, se zaměřuje opět na všechny možné bytové doplňky, ale hlavním výrobkem jsou doplňky a nářadí na zahradu. Třetí a velmi žádaný dodavatel je Bloomingville. Jedná se o Dánskou značku inspirující se designem severských zemí, který aplikuje na všechny své výrobky do celé domácnosti. Předposledním populárním dodavatelem je švýcarská značka Stewo podnikající v oblasti balicích papírů a dárkových tašek. Právě neotřelý a unikátní design dělá tuto značku velmi žádanou, a proto je jedním z největších dodavatelů pro firmu XYZ. Anglická značka Haws je posledním velkým dodavatelem výrobků pro vybranou firmu. Tato značka se čistě specializuje na kropicí konvičky, jež si svým kvalitním zpracováním a ikonickým tvarem získali mnoho zákazníků po celém světě (Firma XYZ, 2022).

b) Zákazníci

Firma se snaží cílit především na střední a vyšší třídu zákazníků. Data z návštěvnosti obchodu bohužel nejsou k dispozici. Jelikož je primárně využíván e-shop této firmy, tak následující statistiky jsou z návštěvnosti webových stránek podniku. Podle získaných dat z metrik webu jsou nejpočetnější skupinou zákazníků Češi, za nimi Slováci a pak Francouzi. V České republice je nejvíce návštěvníků webu z Hlavního města Prahy. Překvapivě potenciálních zákazníků z Libereckého kraje tolik není. Důvod, který se nabízí je dostupnost kamenného obchodu, kam si zákazník může dojít osobně a prohlédnout si nebo vyzkoušet jednotlivé výrobky. Mezi další početnější skupinu návštěvníků webu jsou lidé z jižní Moravy a středních Čech. Nejméně návštěvníku pak pochází z Plzeňského kraje. Vezme-li se v potaz celkový počet návštěvníků webu firmy XYZ ze všech zemí, tak nejvíce jich je v rozmezí věku 25-34 let a poté následuje věková skupina 35-44 let. Nejmenší zastoupení mají lidé ve věku 18-24 let. V případě pohlaví se ve většině případů podívá na web spíše žena nežli muž. Návštěvnic z celého světa je kolem 83 % a návštěvníku jen necelých 17 %.

Na základě těchto informací by se dala sestavit persóna obchodu Firma XYZ. Jedná se o 34letou ženu pracující v ekonomickém odvětví, zájímavá se o bytové doplňky v jemných tónech od firem beroucích v potaz udržitelnost a kvalitu.

Kromě hlavních internetových stránek má firma ještě jednu, kde se zaměřuje na outlet zboží a výrobků. Důvodem je vysoká návštěvnost a nákup v sekci výprodej. Přestože to není hlavní cílový segment, tak zákazníci s nižší kupní silou mají v nákupech

také své místo. Dokázání, že se jedná o nižší třídu je téměř nemožné a lze pouze spekulovat. Jediná informace dokládající tuto skutečnost je, že webová stránka outletu má denní návštěvnost od potenciálních zákazníků v jednotkách nebo desítkách. Když se to přepočítá na měsíc, tak návštěvnost může být kolem 500 lidí.

c) Konkurence uvnitř odvětví

Jako u dodavatelů, tak i tady je vhodné rozdělit konkurenci na dvě odvětví. Prvním odvětvím jsou skleněné ozdoby, které si firma přímo vyrábí a druhým odvětvím jsou bytové dekorace, jež jsou přeprodávány od dodavatelů popsaných výše.

Odvětví skleněných osob nemá v České republice tolik firem, tudíž je tento trh spíše menší. V této sekci je uvedeno pět nejvýznamnějších konkurentů, kteří ovlivňují chod firmy XYZ, s. r. o. nejvíce.

- Vánoční ozdoby Dvůr Králové nad Labem – Důležitou firmou a možná i největším konkurentem na trhu skleněných ozdob jsou Vánoční ozdoby Dvůr Králové nad Labem spolupracující s vývozní společností ORNEX, s. r. o. S jejich pomocí je firma Vánoční ozdoby Dvůr Králové nad Labem schopna vyvážet přibližně 87 % jejich výroby a pouze 13 % je následně prodáno na domácím trhu. Založena byla valnou hromadou roku 1931. Kromě toho, že je tato firma s 50-99 zaměstnanci největším výrobcem ručně vyráběných a malovaných skleněných vánočních ozdob v České republice, tak je zároveň jedním z největších v celé Evropské unii (Vánoční ozdoby, 2022).
- HAN Design, s. r. o. – Svoji cestu tato firma započala v roce 1991 pod jménem HAN spol. s r.o. Ve svých počátcích dokonce spolupracovala s Družstvem Umělecké Výroby ve Dvoře Králové nad Labem. Jedná se o menší firmu, která má 10-19 zaměstnanců. V nynější chvíli má společnost svoji stálou prodejnu v Jičíně, kde mimochodem má i výrobní halu Firma XYZ, s. r. o. Rok 2020 přinesl velké změny uvnitř firmy. S příchodem nové majitelky přišla radikální změna v podobě změny názvu firmy, na již zmíněný HAN Design, ale kromě toho se změnilo logo a vzhled celé komunikace (HAN Design, 2022).
- OZDOBA CZ, s. r. o. – Třetím konkurentem je společnost OZDOBA CZ, s. r. o. Jedná se o rodinnou firmu, u které začal tradici jejich pradědeček v roce 1930. Dodnes se snaží dodržet postupy, které zavedl, tak aby byla tradice zachována. S tím jim pomáhá 20-24 zaměstnanců. Svoji výrobu a prodejnu mají ve Dvoře

Králové nad Labem. Kromě toho také spravují e-shop s dodáním až domů. Specialitou této firmy je tvorba ozdob v podobě Fabergeho vejce. S tímto výrobkem cílí spíše na vyšší třídu klientely, jelikož cena vejce se pohybuje od 2 500,- Kč až po 3 500,- Kč (OZDOBA CZ, 2022).

- Irisa, výrobní družstvo – Čtvrtou konkurencí pro podnik Firma XYZ je Irisa, výrobní družstvo sídlící ve Vsetíně. Družstvo se zaměřuje celkem na tři odvětví. První závod založený v roce 1954 je závod na vánoční ozdoby. Jako tomu je u Vánočních ozdob z Dvora Králové nad Labem, tak i tato firma patří mezi největší vývozce českých vánočních ozdob do celého světa. Druhý závod se zaměřuje na lisování plastů pro automobilový průmysl a třetí závod se specializuje na výrobu kartonových obalů širokého rozsahu pro různá využití (Irisa, 2022).
- Koulier – Jde o posledního a také nejmladšího konkurenta, který se pro změnu nenachází na severu Čech. Tato společnost sídlí na Vysočině v obci Mrákotín, konkrétně v části nazývané Oflenda. Založena byla minulého roku 2021 a spadá pod akciovou společnost AS-Real. Přestože je tato firma mladá, tak navazuje na tradice dochované od předků, jež zde hospodařili od 17. století. Jejich posláním je zachování tradičního českého řemesla a zatažení mladších generací do této krásné a unikátní tradice. Kromě přímého prodeje firma spolupracuje se zámkem Loučeň a s drogistickým řetězcem Rossmann. Díky této spolupráci naleznou zákazníci jejich výrobky po celé České republice v jednotlivých pobočkách Rossmann drogerie (Koulier, 2022).

Druhé odvětví, ve kterém se společnost Firma XYZ pohybuje je odvětví s bytovými doplňky. Jelikož se jedná prodej výrobků od jiných výrobců, tak zde je větší a těžší konkurence kvůli podobnosti nabídky. Buď firma musí mít exkluzivně nasmlouvané některé výrobce tak, aby je neměl nikdo jiný, anebo musí nabízet lepší služby než konkurence. Po této úvodní části opět následuje výpis největších konkurentů na tomto trhu.

- Bonami.cz, a. s. – Jde o internetový obchod prodávající bytové vybavení a doplňky od různých výrobců. Tato firma se zaměřuje nejen na již zmíněné bytové doplňky, ale také na nábytek jako takový. Kromě prodeje výrobku ještě nabízí nadstandardní služby jako je návrh interiéru, kde vám designer na základě poskytnutých informací a dohody vytvoří kompletní návrh interiéru. Další službou je živý asistent,

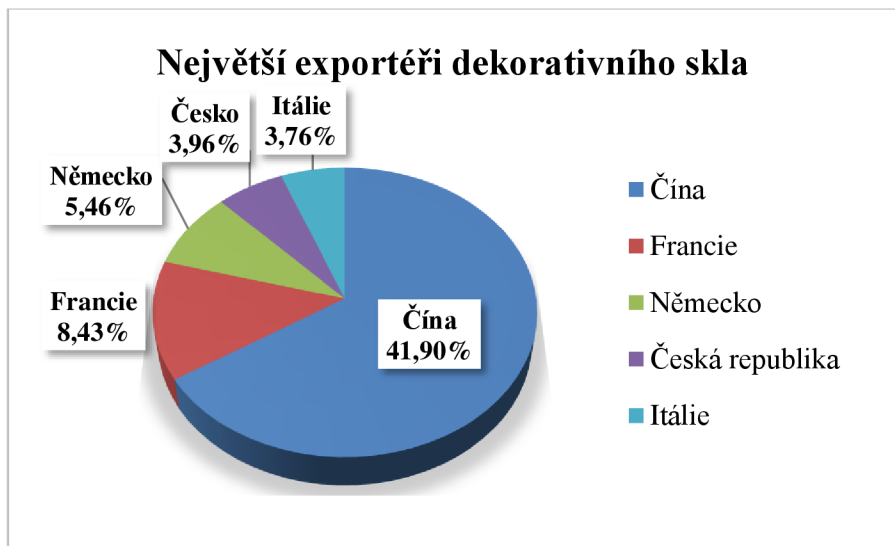
u kterého jde o zaměstnance, jež se spojí se zákazníkem přes videochat a je schopný nejen zodpovědět jakékoliv dotazy, ale také odprezentovat a ukázat produkt přímo v prodejně. Kromě výdeje zboží z vlastních poboček sídlících v Praze a Brně má firma Bonami také vlastní kurýrní služby, takže zákazníkovi doveze svůj nákup až domů. Bezkonkurenční službou je pak čištění textilního, koženého i koženkového čalounění. Stačí, aby si zákazník tuto službu koupil a zaměstnanec firmy dorazí v dohodnutý den na vyčištění jeho nábytku, hlavně pohovek a doplňků k nim (Bonami.cz, 2022).

- Bellarose – Obchod prodávající bytové doplňky ve skandinávském stylu. Kromě e-shopu je tento obchod vedený také jako blog s inspiracemi a radami na správné zařazení bytu. Firma Bella Rose je vidět nejen na Facebooku, ale také na Instagramu, kde pravidelně přidává příspěvky pro inspiraci. U distribuce využívá především zprostředkovatelů dopravy. Firma jako taková nemá svůj vlastní kamenný obchod a umožňuje pouze osobní odběr ve skladu (Bellarose, 2022).
- Deejada – Jde o internetový obchod, který využívá pouze dopravců pro dodání zboží klientovi. Zákazník tedy nenajde žádný kamenný obchod ani veřejně přístupný sklad, kam by si mohl dojít na prohlídku zboží. Paní majitelka kromě předprodeje bytových doplňků některé sama vyrábí, například věnce na jakékoliv období. Hlavním mottem tohoto e-shopu je osobní přístup, který věnují každému zákazníkovi. I tento internetový obchod využívá sociálních sítí pro komunikaci se zákazníky. Největší aktivitu projevuje hlavně na Instagramu, kde přidává příspěvky jednou za 2-3 dny. Na jedné straně byla zvýšena pozornost na Instagram, ale na druhé straně to způsobilo úbytek aktivity na jejich Facebookovém profilu, kde byl poslední příspěvek přidán na konci května (Deejada.cz, 2022).
- MILKY – Jedná se poměrně o nový e-shop založený roku 2017. Jako předchozí zmíněný, tak i tento se zaměřuje hlavně na severský styl, který je v poslední době velmi populární. Tento e-shop také nemá vlastní kamennou prodejnu a operuje pouze s různými dopravci, jako je DPD, Zásilkovna, nebo pro slovenský trh UPS. Kromě svého e-shopu také spravuje vlastní sociální síť, kde je více aktivní než předchozí konkurence (MILKY, 2022).

- La Almara – Internetový obchod spadající pod firmu Benast, s. r. o., kde se věnují jak maloobchodu, tak i velkoobchodu. Sortiment zákazníkovi přiblíží Francii, jež je proslulá svým stylem provence, takže motivy levandule a jemné tóny zde nesmí chybět. Kromě stylu provence nabízí obchod La Almara také bytové doplňky ve vintage stylu. Pro zákazníky si pravidelně připravuje články do svého blogu a pro uživatele sociálních sítí se nachází na Facebooku, Instagramu, ale také na Pinterestu (La Almara, 2022).
- LaHome, s. r. o. – Nabídka od bytových doplňků, přes lampy a lustry až po módu. To je firma LaHome, s. r. o. Kromě nabídky sortimentu klasickému zákazníkovi má i tato firma svůj velkoobchod a spolupracuje s jinými firmami a e-shopy. Jejich bytové doplňky se soustředí hlavně na vintage a provence styl, ale i přesto zde nalezneme zboží inspirované jinými styly. Opět jako ostatní i LaHome využívá svých sociálních sítí k propagaci zboží. Činnost na jedné platformě jde ruku v ruce s platformou druhou. Oproti další konkurenci ale spravuje i svůj YouTube účet, kde natáčí prezentační a krátká videa svého zboží (LaHome, 2022).

d) Noví konkurenti

Jelikož sklářské odvětví je typické především pro severní Čechy a jedná se o obor s tradicí, tak na českém trhu se nenajde mnoho nových konkurentů. Pro mnoho potenciálních konkurentů může být největší bariérou pro vstup nedostatek mistrů sklářů. Tvorba kvalitních skleněných ozdob není možná bez praxe, obzvlášť pokud se firma chce odlišit od ostatních. Pokud se na novou konkurenci pohledné ve světovém měřítku, tak mezi nové konkurenty se mohou jediné řadit výrobci ze zemí jako je Čína, Francie, Německa viz Obrázek 13. Kvalitou pak může jediné konkurovat Německo nebo Francie. Podle interních informací firmy se ale dekorativní sklo z Číny nezaměřuje tolik na kvalitu jako na kvantitu.



Obrázek 13: Největší exportéři dekorativního skla
Zdroj: vlastní zpracování dle OEC (2020)

e) Substituty

Proti tomuto unikátnímu umělecky zpracovanému sklu stojí substituty v podobě plastových ozdob, které se nejvíce vyrábějí v Číně. Díky nízké ceně a menší rozbitnosti se pak těší velké popularitě mnoha zákazníků. Dalším substitutem ke skleněným ozdobám mohou být ty, jež jsou vyráběné ze slámy. Tyto ozdoby jsou stejně jako ty skleněné spojené s tradicí v Česku. Výhodou těchto ozdob je, že je menší šance okopírování ze strany výrobců v asijských zemích.

4.1.2 Analýza vnitřního prostředí

Ke zhodnocení vnitřního prostředí je využita VRIO metoda s jejíž pomocí jsou rozebrány jednotlivé zdroje podniku dělící se na fyzické, lidské, finanční a nehmotné viz podkapitola 2.1.2. Následně jsou podrobeny otázkám zaměřující se na hodnotu, vzácnost, napodobitelnost a využitelnost. Díky položení těchto otázek je možné zhodnotit konkurenční pozici firmy.

Tabulka 7: VRIO analýza

	Zdroje	Tvoří hodnotu?	Jsou vzácné?	Jsou těžce napodobitelné ?	Jsou organizačně využitelné?	Konkurenční pozice
Fyzické	Technologické vybavení	ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná výhoda
	Výrobní kapacita	ANO	NE	NE	ANO	Shoda
	Výrobní infrastruktura	ANO	NE	NE	ANO	Shoda
	Skladové plochy	ANO	NE	NE	ANO	Shoda
Lidské	Specializovaní zaměstnanci	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
	Počet a struktura	ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
	Motivace pracovníků	ANO	NE	NE	ANO	Shoda
	Proaktivní prostředí	ANO	NE	NE	ANO	Shoda
Finanční	Finanční situace	ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná výhoda
	Vlastní kapitál	ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná výhoda
Nehmotné	Know-how	ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná výhoda
	Firemní značka	ANO	NE	NE	ANO	Shoda
	Goodwill	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: vlastní zpracování dle Managementmania (2020)

Shrnutí zdrojů podniku

U fyzických zdrojů podniku je na tom vybraná společnost ve většině případů stejně jako její konkurenti, jelikož sklářské odvětví je v České republice menší, a tak všichni mají stejné možnosti. Jediné technologické vybavení patří mezi vzácnější zdroje, které nemá firma shodné s konkurenty, a to z tohoto zdroje dělá dočasnou konkurenční výhodu, dokud si jej nepořídí další. U lidských zdrojů je to specifitější, protože mezi lidské zdroje

podniku patří hlavně skláři a umělkyně tvořící nádherné malby na ozdoby. Také tomu odpovídají výsledky analýzy, kde u specializovaných zaměstnanců získává firma trvalou konkurenční výhodu. U počtu a struktury zaměstnanců dosahuje pro tuto chvíli dočasné konkurenční výhody. Motivace zaměstnanců a proaktivní přístup firmy a zaměstnanců je shodný s konkurenty, proto by bylo dobré se více zaměřit na tuto část, kde je možnost posunutí na dočasnou či trvalou konkurenční výhodu. S finančními zdroji má firma dočasnou konkurenční výhodu, jelikož její finanční situace, s ohledem na nedávné události v podobě pandemie, není špatná. V roce 2021 měla firma na svoji velikost obrát kolem 23,3 milionů Kč. Dá se to vztáhnout i na současnou situaci, kdy rostou ceny energií a výroba se následně zdražuje. Přesto nebyl firmou zaznamenán větší pokles příjmů. Z nehmotných zdrojů vychází nejlépe goodwill, jakožto trvalá konkurenční výhoda. Důvodem je tradice této firmy na trhu se skleněnými ozdobami a postupem let by se mohla tato pozice jen upevňovat. Dočasnou konkurenční výhodu má podnik u svého know-how, kde díky své každoroční tvorbě nových originálních ozdob dosahuje nejen na hodnotu, ale také na vzácnost. Problémem je v tomto případě napodobitelnost ze strany asijských výrobců, kteří motivy a tvary snadno okopírují a aplikují na plast. Sice se již nejedná o kvalitní výrobek, ale na první pohled to laik nepozná. Firemní značka se shoduje s dalšími v odvětví. Po průzkumu konkurence se došlo ke zjištění, že většina internetových prodejců bytových doplňků má téměř totožnou inspiraci, a i způsob prezentace na sociálních sítích je shodný. Hojně se využívá jemných tónů a při propagaci konkrétního výrobku sází na minimalistické a harmonické zátiší díky kterému vynikne daný nabízený produkt. Nabídka a prezentace firmy jde s trendem dnešní doby, kdy je největší zájem o výrobky laděné do severského, vintage a provence stylu. Zde je potřeba se odlišit tak, aby si zákazník při zmínce stylu, bytového doplňku nebo doplňkové služby vybavil právě vybranou firmu.

4.2 Analýza marketingového mixu

Kapitola analyzuje základní části marketingového mixu neboli 4P a popisuje jednotlivé nástroje, které v současné době firma Firma XYZ využívá. Na základě této analýzy bude pak snazší odhalení silných a slabých stránek, jež se aplikují do SWOT analýzy.

4.2.1 Analýza produktu

Předběžná analýza produktů firmy byla již provedena v podkapitole s názvem Portfolio firmy. V této části bude navázáno na již uvedené informace a budou rozšířeny o interní informace poskytnuté k zahrnutí do této diplomové práce.

Jak bylo zmíněno, tak hlavním produktem firmy jsou její skleněné ozdoby různých tvarů a barev. Kromě základních tvarů, jako jsou koule, rakety, olivy, špice, srdce, zvonky, hvězdy, figurky, auta, vláčky nebo zvířata, umožňuje podnik výrobu na zakázku podle přání zákazníka. Všechny tyto skleněné ozdoby si může zákazník pořídit separátně nebo v sadě. Představitosti a kombinacím se meze nekladou. V současné době má firma v prodeji 11 tematických kolekcí. Pro letošní rok navázala firma XYZ spolupráci s českou firmou a vznikla nová kolekce pro Vánoce 2022. Do budoucna jsou již připraveny nové a zajímavé kolekce. Ukázka skleněných ozdob se nachází v příloze A.

Firma XYZ se od svých počátků potýká s velkou sezónností, proto svoji nabídku rozšířila o bytové doplňky, které se u nich dělí na tři základní kategorie. První kategorií je kuchyně a stolování, kde si zákazník může vybrat z věcí jako je nádobí, prkénka, prostírání nebo utěrky a ubrusky. U druhé kategorie jde o doplňky k úklidu a organizaci. Jsou to především různé úložné a dekorativní košíky či krabice, plánovače s kalendáři apod. Třetí kategorie cílí na věci pro zahrady a květiny. Velmi populární a originální jsou konvičky značky Haws. Na péči o květiny ale nestačí pouze konvičky, proto jsou v nabídce také vázy, květináče a různé dekorace hodící se k zapíchnutí do květináče nebo na zahradu. Pokud by někomu chybělo i správné náčiní, tak se vůbec nemusí bát, jelikož i na toto firma myslí, nabízí totiž vkusný set zahradních nástrojů. Po osvědčení a dostatečných tržbách z těchto produktových řad by se firma ráda zaměřila na rozšiřování současného portfolia o produkty k dalším příležitostem. Pro odlišení od konkurence se zaměstnanci Firmy XYZ snaží pravidelně hledat nové značky, ať už ze zahraničí nebo z ČR, jež se na českém trhu ještě nenachází.

4.2.2 Analýza ceny

Firma XYZ se neřídí podle klasických metod stanovení ceny. Využívá vlastního kalkulačního vzorce, u kterého si nepřeje, aby byl zcela zveřejněn. Základem pro tvorbu finální ceny jsou výrobní náklady, k tomu je cena transformována za pomoci kombinace

strategií a zároveň výsledná cena zohledňuje situace na trhu se skleněnými ozdobami a bytovými doplňky nebo cílovou skupinu. Proměnných, které ovlivňují cenu výrobku je mnoho. U zboží pak bývá cena stanovena jako základní velkoobchodní cena + marže. Firma má také výprodejové a outlet věci, u kterých poskytuje slevu.

4.2.3 Analýza distribuce

Firma XYZ působí na trzích v USA, Německu, Francii a Slovensku. Pro americký trh má vlastní e-shop se skladem umístěným v dané zemi tak, aby tam nebyly tak vysoké náklady. U svých divizí v Německu, Francii a na Slovensku mají pouze jazykovou mutaci jejich hlavního e-shopu. Následně se veškeré výrobky a zboží odesílá z centrálního skladu umístěného v České republice. Pro další evropské země poskytuje prodej svých výrobků přes prostředníka, kterým je společnost Amazon.

Pokud se vynechá e-shop pro americký trh, tak Firma má pro Evropu dva typy e-shopů. První e-shop, ten hlavní, slouží k inspiracím z blogu, prodeji aktuálních bytových doplňků a současných kolekcí skleněných ozdob. Druhý e-shop se specializuje na outlet. Sem se přesouvají ozdoby a dekorace, které nejsou již trendy, jsou starší, nebo jich je méně. Prodej těchto ozdob a dekorací je za nižší cenu.

Kromě prodeje na internetu může zákazník pořídit ozdoby a dekorace v kamenném obchodě, kde si může vyzvednout své i online objednávky. Výhoda kamenného obchodu tkví v možnosti ukázky a odprezentování daného produktu. Podle různých výzkumů je prokázáno, že zaměstnanec v obchodě pomáhá s přesvědčením zákazníka o finální koupi, jelikož je schopen ihned odpovědět na jeho případné dotazy. To firmě celkově přidává na hodnotě.

4.2.4 Analýza propagace

Propagace může probíhat jak v online, tak i v offline prostředí. Co je to propagace a co do ní spadá je definováno v podkapitole 1.1. Marketing a jeho nástroje. Níže jsou popsány všechny nástroje online i offline propagace, které Firma XYZ využívá při komunikaci se zákazníkem a případnými partnery.

Prvním analyzovaným prostředím je online prostředí, kde se to v základu třídí jako offline komunikační mix, ale přidávají se zde nástroje, které se lze nalézt právě pouze v online prostředí.

- **Online reklama**

U svých počátků firma využila pro komunikaci služeb agentury a po získání kvalifikovaných zaměstnanců si začala svůj komunikační mix tvořit sama. Dále společnost využívá klasických nástrojů online reklamy a těmi jsou PPC kampaně přes systémy Google a Sklik. Facebook je později popsán níže u sociálních sítí. Kromě PPC reklamy umísťuje firma své nativní bannerové reklamy na vhodné webové stránky související s místem trhu. Nevýhodou tohoto způsobu reklamy může být bannerová slepota, kdy se z důvodu přesycení reklam na internetu zákazníci záměrně vyhýbají pohledu do stran, kde se nachází reklamy, anebo rychle vytěsní vzpomínku na ně. Brandové kampaně jsou dalším nástrojem použitým při komunikaci se zákazníkem. Tento typ reklamy je využit celoročně.

- **Online podpora prodeje**

U online podpory prodeje využívá Firma XYZ takzvaného cross-sellingu, kdy při nákupu se v košíku objeví nabídka věcí, které by se zákazníkovi mohli hodit. Byl zde nalezen nedostatek v podobě irelevantní dodatkové nabídky produktů. V případě, že si zvolím jakýkoliv bytový doplněk, tak se mi místo přidružených produktů ukáže produkt nesouvisející. Tato podoba cross-sellingu je neúčinná, jelikož ve většině případů nepobídne zákazníka ke koupi dalšího produktu, pokud se mu nehodí. Jde hlavně o mimosezónní zboží, kdy zákazník ke konvičce nepotřebuje krabičku na vánoční ozdobu nebo vánoční závěsné háčky na ozdoby.

V dnešní době vhodným nástrojem podpory prodeje je věrnostní program, ten se dá praktikovat nejen online, ale i offline. U Firmy XYZ spočívá ve sbírání bodů po provedené registraci do jejich věrnostního klubu. Za každých 10 Kč získá věrný zákazník 1 bod a následně tyto body může využít jako slevu při dalších nákupech. Při podpoře prodeje i na zahraniční trhy využívá firma Marketplace marketingu přes světové prodejní stránky. Kromě těchto zahraničních webů spolupracuje i s českými prodejními portály a srovnávači cen. Tyto srovnávače cen mají výhodu v tom, že potenciální zákazník může porovnat produkty Firmy XYZ a jejich konkurentů. Spousta firem využívá slevových dnů k podpoře svého prodeje, firma XYZ není výjimkou. Mezi nejznámější nákupní dny se řadí Dny Marianne a Ona Dnes.

- **Online public relation**

Pro vztahy s veřejností jsou nejznámějším nástrojem tiskové zprávy, firemní noviny a časopisy. Je to skvělý nástroj k poskytnutí bližších informací o firmě, a tedy vytvoření silnějšího pouta mezi zákazníkem a firmou. Nedostatek firmy u tohoto nástroje je vidět v neaktuálnosti informací. Poslední tiskoviny, zveřejněné na webových stránkách firmy, jsou z roku 2019 a nyní se nacházíme v polovině roku 2022. Pokud potenciální zákazník nesleduje jinou platformu, tak to může působit jako by firma nebyla aktivní, anebo to může zasít lehkou nedůvěru ovlivňující svým způsobem spotřebitelské rozhodování. Pro sdílení nápadů a inspirací spravuje podnik i svůj blog, který lze nalézt pod odkazem na jejich webových stránkách. Zároveň je v blogu možnost prokliku na nákup přes vybrané produkty. Aby kvalita poskytovaných služeb v oblasti vztahů s veřejností byla na vysoké úrovni, je nutné mít i sekci s často kladenými dotazy s možností telefonického nebo e-mailového dotazu v případě nenalezení odpovědi. Velkým plusem je zde členění odpovědí podle nákupního procesu.

- **Online přímý marketing**

Online přímý marketing je téměř totožný s offline verzí. Pouze je zde využito kanálů, které umožňují přímé propojení se zákazníkem. Prvním takovým kanálem je e-mail marketing na bázi vytvoření dialogu s klientem. Pro e-mailing využívá firma konkrétní platformy nabízející tyto služby. S e-mailingem souvisí i newsletter informující zákazníka o novinkách a firemních akcích. I tento nástroj je využit Firmou XYZ.

- **Linkbuilding**

Firma XYZ využívá i takzvaného linkbuildingu, s jehož pomocí si zlepšuje viditelnost svého webu ve vyhledávačích jako je Google a Seznam. Když to firma dělá správně, tak si tímto způsobem zvyšuje tržby a návštěvnost pocházející z přirozených výsledků vyhledávání.

- **Sociální sítě**

Sociální sítě jsou specifickým nástrojem online komunikace a zapadají do všech výše zmíněných kategorií. Nejpoužívanější světovou sítí je bezesporu Facebook. S jeho pomocí je snadné cílit na konkrétní segment lidí a pro marketingové potřeby je zde i snadný sběr informací. Po analýze facebookové stránky společnosti jsem došla k závěru, že aktivita je dostatečná a příspěvky jsou sdíleny v relativně pravidelných intervalech tak, aby veškeré informace byly aktuální. Velkým plusem je i práce s novým rozšířením z dílny společnosti Meta. Kdy při zveřejnění fotografie lze kliknout na konkrétní produkt a uživatele to nasměruje přímo k nákupu zboží. Kromě této možnosti také správce jejich stránky přidává u každého příspěvku odkaz na webové stránky nebo blog tak, aby vyvolal další

aktivitu ze strany potenciálního zákazníka. Jediný nedostatek je v nedostatečné propojenosti sociálních sítí Facebook a Instagram. Zde by bylo záhodno se odkazovat z Instagramu na Facebookovou stránku a opačně. Firma XYZ má největší aktivitu na svém instagramovém účtu, kde přidává spoustu zajímavých příspěvků a snaží se navázat komunikaci se zákazníkem přes takzvané stories. Pro zvýšení zapojení potenciálních zákazníků umožňuje každý týden v určitém dni pokládání otázek, na které pak odpoví daný zaměstnanec nacházející se na prodejně. Třetí využívanou platformou je Pinterest, tato síť slouží především ke sdílení inspirací a nápadů. Díky jejich pravidelné aktivitě má firma měsíční počet zobrazení kolem 190 tisíc. Zároveň jednotlivé příspěvky mají i odkaz na web společnosti. Se změnou doby přišly i nové nástroje komunikace. Dobrým příkladem je influencer marketing, při kterém jsou navazovány spolupráce s influencery, rozhovory s nimi a tvorba soutěží pro stávající a nové zákazníky sledující danou osobu. Během svého působení na trhu již Firma XYZ navázala spolupráci s několika zajímavými influencery, kteří nebudou zmíněni pro zachování anonymity. Kromě influencerů jsou tu také blogeři a blogerky fungující na podobné bázi. Ve spoustě případů je v dnešní době bloger influencerem. Výše zmíněné nástroje umožňují ještě jeden typ nástroje komunikačního mixu, a to je Word of Mouth, hovorově je to v překladu šeptanda. Jde v podstatě o předávání informací o firmě od jednoho zákazníka k druhému. Velkou výhodou pro firmu jsou nulové náklady na tuto komunikaci, jelikož si žije svým vlastním životem. Je ale potřeba vybudovat dobré jméno za pomoci jiných nástrojů tak, aby naopak firma nebyla touto metodou poškozena.

Výše byly popsány jednotlivé nástroje online marketingu využívané firmou pro komunikaci se zákazníky a veřejností na internetu. Aby byla firma úspěšná, je potřeba kombinovat online prostředí s offline prostředím, proto následuje výčet nástrojů využívaných při komunikaci mimo internet.

- **Offline reklama**

Při offline reklamě se využívá hlavně masmédií různých typů. Nejvíce viditelnou reklamou je ta v televizi. Proto firma již využila tento způsob marketingové komunikace v minulosti tak, aby se dostala do podvědomí zákazníků zajímajících se o tradici. Další médium pro zprostředkování komunikace je tištěná inzerce. Firma XYZ spolupracuje s několika vydavateli magazínů a časopisů, které i úzce souvisí s akcemi jakou jsou Dny Marianne nebo slevové akce magazínu Ona Dnes. Výhodou této tištěné reklamy je možnost vložit do článku inspiraci, jako tomu je u online komunikace přes sociální sítě a blogy.

K tomuto typu reklamy ještě patří letáčky tvořené při spolupráci s jinými firmami. Posledním nástrojem offline reklamy používaným Firmou XYZ jsou rádia. Nejznámější a nejposlouchanější rádia v ČR jsou Impuls, Contact a Evropa 2. Proto je vhodné čas od času využít právě toto médium. Je důležité si dát ale pozor na to, že rádia jsou většinou poslouchána při jiných aktivitách, a to snižuje pozornost posluchače.

- **Offline public relations**

U vztahů s veřejností bohužel nemá firma žádné tiskoviny, které by mohla zákazníkovi poskytnout například s nákupem. V tomto ohledu vidím potenciál pro rozvoj dodatkových služeb. Čemu se ale firma věnuje, tak to jsou veřejné akce. Podnik je součástí projektu Křišťálové údolí, kde se každý rok pravidelně pořádají akce pro veřejnost, které mají sloužit k poznání řemesla sklářství a předání této krásné tradice dalším generacím.

- **Offline podpora prodeje**

Jak už bylo popsáno výše, tak Firma XYZ má v oblasti sklářství tradici a podporuje svůj prodej za pomoci různých výstav. Například byla navázána spolupráce s muzei, vybranými zámky, a kromě toho se i společnost účastní různých tematických veletrhů.

- **Osobní prodej**

Posledním a velmi důležitým nástrojem komunikace se zákazníkem v reálném životě je osobní prodej. Aby firma byla zákazníkovi blíže a zlepšila poskytované služby, tak v prosinci minulého roku otevřela svůj kamenný obchod, kde jsou vystaveny jak výrobky společnosti, tak i zboží od různých dodavatelů. Celý dojem podtrhuje krásné designové prostředí s profesionálně vyškoleným a milým personálem, jež pomůže zákazníkovi odpovědět na jakékoliv dotazy.

4.3 SWOT analýza

V této podkapitole budou všechny zjištěné informace o firmě aplikovány do SWOT analýzy, která umožní souhrnně a objektivně popsat silné a slabé stránky podniku, a k tomu poskytne pohled na příležitosti a hrozby podnikání ve sklářském průmyslu a prodeji bytových doplňků.



Obrázek 14: SWOT analýza
Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Největší silnou stránkou podniku je bezesporu znalost a tradice v oboru. Tu podtrhují zkušenosti zaměstnanci, kterých je na tomto trhu pomálu. Za pomoci zkušených zaměstnanců je firma schopna držet, a dokonce i zvyšovat kvalitu svých nabízených produktů, tak aby uspokojila potřeby svého vybraného segmentu zákazníků a navýšila jeho základnu o nové zákazníky. Jednou z velkých předností firmy je její rychlá přizpůsobivost na změny trhu a potřeby zákazníků. To umožňuje firmě být v dočasné či trvalé konkurenční výhodě. Jak už bylo zmíněno, tak firma je součástí projektu Křišťálové údolí. S prodejnou nacházející se v oblasti známé pro sklářství je to zcela ideální startovní umístění.

Slabé stránky

Slabou stránkou už od počátků fungování firmy je sezónnost vyráběných produktů. Jakožto firma zaměřující se primárně na sklářství, měla tržby převážně koncem podzimu a v zimním období, naopak další měsíce byly již náročnější. I přes kroky podniknuté k minimalizování tohoto rozdílu je zde stále kus cesty. Jelikož se podnik zabývá sklářským průmyslem, tak celá výroba a následná cenotvorba se odvíjí od cen energií a surovin. Poslední nalezenou slabou stránkou je nižší propojenost sociálních sítí. Ať už jde o Facebook nebo Instagram, tak firma zde odkazuje především na svoje webové stránky,

ale nikde není odkaz z Instagramu na Facebook a opačně. Například je možné sdílet fotografii z nové kolekce a uvést odkaz na facebookovou stránku, kde zákazník najde další informace o produktu nebo zajímavosti vztažené k tomu.

Příležitosti

Při průzkumu konkurence bylo zjištěno, že většina operuje pouze přes svůj e-shop, kde k dodání zboží využívá různých dopravců. Příležitostí pro firmu je otevření dalších poboček v místech s největší koncentrací návštěvníků přes webové stránky. Je dobré zde vzít v potaz i segment zákazníků, na který se firma zaměřuje. Je důležité vybrat město s vyšší životní úrovní a vyššími mzdami a zároveň mající strategické distribuční umístění. Skleněné ozdoby jsou unikátem ve světě a není moc zemí, které by je vyráběly. Proto je zde příležitost zvýšit export i do dalších zemí. Samozřejmě je důležité zvolit státy s tradicí ve zdobení svých domovů do vánoční atmosféry. Jsme v době, kdy se dovážené produkty zdražují a jejich kvalita klesá. To je jedním z důvodů, proč začíná růst zájem o kvalitní české výrobky. Týká se to hlavně generace ve věku od 24 do 44 let. Pro firmu je důležité, aby šla s trendy, a tak pravidelné rozšiřování produktového portfolia je velkou příležitostí pro získání většího podílu na trhu.

Hrozby

V současné době je pro většinu firem největší existenční hrozbou růst cen energií a surovin. Tento růst tlačí na zvyšování nákladů firem, a to může dokonce vést až ke krachu těch slabých. Obzvláště průmysl trpí ze všech trhů nejvíce. Vhodné je tedy zaměřit se na dodatkové služby, které pomohou firmě se udržet na trhu díky přidané hodnotě. Kromě růstu cen je na trhu se skleněnými ozdobami a s bytovými doplňky silná konkurence, to neustále ohrožuje současnou pozici popisované firmy. V oblasti bytových doplňků je Firma XYZ relativní nováček a s tím jde i menší povědomí o značce na různých platformách oproti konkurenci, která má za delší dobu působnosti již vybudované jméno na trhu. Pokud to nejsou firmy na českém trhu, které ohrožují vybranou firmu, tak je to potom příval nekvalitních výrobků z Asie. Spousta lidí, obzvláště ti z nižší třídy si raději pořídí levnější plastovou kopii, než aby si pořídili umělecký kousek s tradicí. Po růstu cen a poklesu reálné mzdy se snižuje kupní síla zákazníků. To může negativně ovlivnit tržby firmy v podobě poklesu nákupů.

4.4 Marketingové cíle

Marketingové cíle jdou ruku v ruce s cíli podnikovými. Je také důležité, aby tyto cíle byly aplikovatelné na princip SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené cíle).

- 1) Pro rok 2022 i 2023 má Firma XYZ cíl navýšit obrát o zhruba 30–40 %. Takže by se ráda dostala ze současných 23,3 mil Kč za rok na nejlépe 32,7 mil za rok 2022 a v dalším roce ještě dále.
- 2) Největší problém, kterému Firma XYZ čelí je velká sezónnost. Jakožto firma začínající se skleněnými ozdobami trpěla tím, že největší tržby byly v podzimních měsících a také prosinec a leden. To se podařilo lehce minimalizovat se začátkem prodeje bytových doplňků, ale stále je zde velký rozdíl. Proto cílem pro roky 2022 a 2023 je eliminace sezónnosti za pomoci kamenného obchodu, který se otevřel zákazníkům před Vánoci minulého roku. V návaznosti na kamenný obchod firma si stanovila cíl na navýšení návštěvnosti a tržeb za pomoci konání různých akcí, eventů, workshopů a prezentací.
- 3) Jako třetí cíl, který navazuje na předchozí snížení sezónnosti je otevření nových kamenných obchodů i v jiných městech, tak aby byla společnost zákazníkům blíže.
- 4) Cílovým segmentem firmy je střední a vyšší třída. V letech 2022 a 2023 by ráda prohloubila svoji orientaci na tyto segmenty zákazníků. K tomu chce využít lepší kvalitu produktů a zlepšení již poskytovaných služeb či případné rozšíření, tak aby byl zákazník spokojen.
- 5) Po interní analýze provedené firmou XYZ bylo zjištěno, že některé typy zboží a služeb nemají tak úspěšné prodeje jako ostatní. Proto je pro tento a následující rok snaha zlepšit prodej těchto skupin zboží tak, aby se nabídka mohla rozšířit o nové portfolio bytových doplňků.

4.5 Návrh marketingových strategií s využitím inovativních nástrojů

Při tvorbě marketingových strategií bude využito i inovativních nástrojů. Na základě přání firmy XYZ nebudou vytvořeny marketingové strategie na produkt, cenu a distribuci. Pouze bude uvedeno doporučení, čemu věnovat pozornost na základě výše provedených analýz. Marketingové strategie se aplikují pouze na komunikaci, kde se využijí některé inovativní nástroje jdoucí s trendy dnešní doby.

a) Produkt

Jak už bylo zmíněno v úvodu, tak pro produkt nebude vytvořena konkrétní marketingová strategie. Po analýze vnějšího a vnitřního prostředí je vhodné využít inovativních tvarů a barev jdoucích s trendy následujících let. Obal je také součástí produktu, tady je prostor pro využití různých nových kompostovatelných materiálů s jejichž pomocí se firma projeví jako přátelská vůči životnímu prostředí.

b) Cena

Kvůli vlastnímu kalkulačnímu vzorci beroucímu v potaz všechny proměnné tady není prostor na novou cenovou strategii. Po průzkumu způsobu plateb za produkty vyšlo najevo, že firma nemá možnost platby přes kryptoměnu, konkrétně Bitcoin. Nabízí se to jako inovativní způsob platby, který už využívají některé firmy na celkovém českém trhu.

c) Distribuce

Firma XYZ využívá nejvhodnějších metod distribuce zohledňujících velikost firmy, rozmístění po světě a zaměření na určitý segment zákazníků. Inovativním nástrojem v oblasti distribuce je e-aukce. Zde by se mohl vytvořit unikátní výrobek ze sklářské dílny, dalo by se říci i taková limitovaná edice, která by se umístila na tyto internetové aukční weby. To by mohlo přitáhnout nové zákazníky ze střední a vyšší třídy žijících v jiných zemích.

d) Komunikace

Strategie 1: První navrhovanou strategií v oblasti komunikace je obnovení tiskových zpráv. Tento nástroj byl pozastaven roku 2019 a na potenciální zákazníky to může působit dojmem, že firma prochází nějakými těžkostmi. Proto je na místě začít třeba s výročními

zprávami v podobě ohlédnutí se za rokem 20xx, kde se na začátek může vložit poděkování všem zúčastněným stranám. Pak lze popsat, co se za pomoci zákazníků podařilo dosáhnout, nebo jakých akcí se Firma XYZ účastnila. A na konci je možné umístit sekci s informacemi o novinkách na následující rok, například na jakých akcích firma bude, že jsou přichystány nové kolekce, a všechny tyto informace by byly zmíněné okrajově tak, aby se pak mohl zákazník nasměrovat na sociální sítě, kde najde doplňující informace v průběhu roku.

Strategie 2: Další navrhovanou strategií je využití nástroje v oblasti vztahů se zákazníky. Zde by se mohlo cílit na stávající zákazníky, kteří ještě nejsou zcela loajální. Dnešní doba rostoucích cen a zvyšování konkurence má za následek snižování spotřebitelských nákupů. Podle výzkumů jsou pro firmy loajální zákazníci zásadní, jelikož firmu podrží i v těžkých časech. Na základě těchto informací by šlo rozšířit věrnostní program o další aktivity ze strany podniku. První aktivitou je zasílání PF kartiček před Vánoci se slevovým kódem ve výši 10-15 % pro věrné zákazníky, kteří udělali během daného roku alespoň jeden nákup. Nebo možnost získání dárku po nasbírání určitého počtu bodů ve věrnostním programu. To by mohlo přitáhnout další zákazníky k založení členství.

Výše zmíněné strategie patří mezi ty klasičtější. Aby se firma odlišila od konkurence, tak je potřeba využít nástrojů a nápadů s inovativní myšlenkou.

Strategie 3: První takovou strategií je zapojení osob s handicapem do výrobního a prodejního procesu. Je mnoho talentovaných umělců, kteří i přes svoji životní zkoušku jsou schopni vytvářet nádherné malby. První varianta je zaměřená na výrobu skleněných ozdob, kde by spolupráce probíhala formou vytvoření nové kolekce čistě z rukou těchto úžasných lidí. K tomu by šlo připojit i cenovou strategii v podobě posílání části z ceny na vybraný spolek nebo organizaci pomáhající těmto lidem zapojit se do běžného života a poskytnout jim samostatnost. Druhá varianta je na bytové doplňky od dodavatelů, které firma prodává. V České republice se jistě nacházejí handicapovaní lidé, kteří se věnují výrobě bytových doplňků a firma by tedy mohla navázat s nimi spoluprací a prodávat jejich výrobky. Další možnost je zřízení vlastní výroby se zaměstnáním těchto lidí a mít tedy vlastní výrobu na bytové doplňky. Opět zde lze aplikovat stejnou cenovou politiku jako u první varianty.

Strategie 4: Druhá inovativní strategie využívá Engagement marketingu. Spočívá v zapojení zákazníků do vývoje výrobku nebo služby. Sledující sociálních sítí firmy by dostali prostor na vytvoření návrhu nové ozdoby, která by mohla jít ještě ten rok do prodeje před Vánoci. Dá se říci, že by to byl takový „dárek“ od firmy. Zákazníci sledující sociální sítě firmy by mohli slovně popsat nebo přímo vytvořit grafický návrh ozdoby. Po určitém časovém úseku by se soutěž uzavřela a všechny návrhy by byly postoupeny vytvořené komisi, ideálně složené z více zaměstnanců na různých pozicích. Úkolem komise by bylo rozhodnout o 5 až 10 finalistech (odvívá se od počtu návrhů) na základě různých parametrů a zálibení. Po této fázi by pak finální slovo dostali zákazníci, kteří by vybrali ozdobu jdoucí následně do výroby.

Strategie 5: Poslední strategií pro rok 2023 s využitím inovativního prvku je akce s názvem „Najdi kouli“. Tato akce spadá do guerilla marketingu a její podstatou je rozmístění malých uzavíratelných ozdob obsahujících kupon po různých lokalitách vybraných Firmou XYZ. Následně by se vylepily plakáty, kde by firma oznamovala, že se hledají ozdoby a přes QR kód by se „soutěžící“ dostal na facebookovou stránku firmy a následně přes odkaz ve facebookovém příspěvku na Instagram. Na Facebooku by se nacházela první indicie k nalezení lokality těchto ozdob a na Instagramu by se pak zveřejnily fotografie s jejich umístěním. Obsahem kuponu je výměna této plastové kouličky za skleněnou na prodejně podle vlastního výběru soutěžícího. Samozřejmě je zde prostor pro omezení ze strany firmy na pouze vybrané ozdoby, například ve stejné cenové relaci, nebo stejné kolekci. Tato strategie umožňuje propojit všechny platformy na kterých firma operuje, a tak již potenciální zákazník bude vědět, kde firmu najde a nebo ji začne na základně této akce sledovat.

4.6 Akční programy

Akční program je aplikován pouze na navržené komunikační strategie.

- U znovuspuštění vydávání tiskových zpráv bude prvním krokem pověření zodpovědné osoby a delegace veškerých úkonů s tím spojených na ní. Následně vedení firmy poskytne zodpovědné osobě informace, u kterých souhlasí se zveřejněním. Časový horizont pro tuto strategie je ve své podstatě celoroční a vydání finální výroční zprávy, která by byla ohlédnutím na předchozí rok, by proběhlo v lednu či únoru následujícího roku.

- Pro zvýšení loajálnosti svých zákazníků je nutné mít nejdříve databázi, kde budou informace o zákaznících ve věrnostním klubu, kterým se na základě této databáze budou posílat PF kartičky s poděkováním a slevou 10-15 % na příští nákup nejen ozdob, ale i bytových doplňků s platností 1/2 roku. Zavedení odměn formou dárku za určitý počet bodů by mohlo začít od ledna 2023 a tyto odměňové služby věrnostního klubu by platily na následující roky.
- U strategie se zapojením handicapovaných osob by navazování spolupráce a hledání vhodných umělců probíhalo v rozmezí ledna až března 2023. Následoval by vývoj kolekce a někdy během léta, přelom měsíce června a července by bylo vhodné informovat zákazníky, že se něco chystá. V měsíci září toho roku by kolekce byla představena veřejnosti a šla na trh tak, aby měl zákazník s dostatečným předstihem možnost tuto speciální kolekci zakoupit. Tento akční plán jde aplikovat jak na skleněné ozdoby, tak i na zboží bytových doplňků.
- Čtvrtý akční program popisuje fáze u zapojení zákazníka do vývoje výrobku nebo služby. U těchto strategií je vhodné začínat hned z kraje roku, kdy lidé ještě vstřebávají vánoční atmosféru. Soutěž by se začala v únoru a ukončení by bylo na konci března. Pak by komise měla maximálně 2 měsíce na posouzení návrhů a vybrání 5-10 variant, které se postoupí k rozhodnutí zákazníkovi. Vyhlášení vítěze by proběhlo v období června tak, aby mohla jít vítězná ozdoba do vývoje a následně výroby.
- Poslední strategie je uzpůsobena pěknému a teplejšímu počasí. Proto by se zahájení této akce směřovalo na druhou polovinu roku. Vhodný by byl konec září a začátek října. Nejedná se o nákladnou marketingovou kampaň, a proto by přípravy nezabraly tolik času. Jde hlavně o vybrání lokality, nakoupení určitého počtu uzavíratelných plastových ozdob, vyhotovení kuponu na kvalitnější papír a zmínění této akce na sociálních sítích předtím, než budou rozvěšeny letáky na nástěnné tabule.

4.7 Rozpočet

Pro anonymitu nákladů na marketingový mix Firmy XYZ je celkový rozpočet na všechny marketingové aktivity pro rok 2023 proveden pouze odhadem na základě předchozích let a je navýšen o 15–20 % kvůli navrženým strategiím nacházejícím se v kapitolách výše. Rozpočet by se stanovil ve výši 617 500 Kč. Zahrnoval by nejen současné marketingové aktivity, ale byl by rozšířen také o ty nové plánované.

4.8 Kontrola

Jelikož jsou všechny strategie navržené tak, aby probíhaly během celého roku, bude nutné kontrolu provést až na konci prosince a začátku nového roku, kdy budou k dispozici údaje o tržbách všech měsíců a bude vidět i návštěvnost všech platforem. Kontrolu návštěvnosti a reakcí na příspěvek je možné sledovat před skončením zapojení zákazníků, a tak případně zvýšit snahu o propagaci ještě před koncem celé akce. Kontrolu provede ekonomické oddělení firmy mající přístup ke všem metrikám a finančním údajům potřebným ke zhodnocení úspěšnosti kampaní.

Závěr

Obsahem a cílem této diplomové práce bylo vytvořit marketingový plán pro Firmu XYZ nacházející se v Libereckém kraji a podnikající v odvětví sklářství. Firma už od začátku svého podnikání čelí sezónnosti svých produktů a snaží se různými způsoby eliminovat tento problém. Jedním z řešení, které firma aplikovala na snížení sezónnosti bylo rozšíření své působnosti o prodej zboží, konkrétně prodej bytových doplňků pro celoroční využití.

V první části diplomové práce byly popsány základní pojmy jako je marketing, inovativní marketing, marketingový mix a marketingové plánování, do kterého spadá marketingový plán složený z dílčích částí. Druhá část se již věnovala popisu firmy a zpracování jednotlivých analýz sloužících jako podklad vytvoření návrhů nových strategií. Za pomoci PESTLE analýzy zkoumající makroprostředí podniku bylo zjištěno, že ekonomické prostředí začíná být pro firmy méně vlídné. V dnešní době se celý svět vzpamatovává z pandemie onemocnění covid. Touto dlouhotrvající situací byly negativně ovlivněny podnikatelské subjekty, které nebyly schopny fungovat na 100 %, a mnoho menších firem z různých oborů bylo nuceno svoji činnost dokonce ukončit. Aby toho pro ně nebylo málo, tak vzápětí přišla další rána v podobě válečného konfliktu na Ukrajině ovlivňující rostoucí ceny základních komodit. Kromě ekonomických faktorů se firmy dostávají do nejistoty i díky stárnutí populace. Tento jev má za následek snižování počtu ekonomicky aktivních a pracovně schopných obyvatel. Kromě těchto zásadních vnějších faktorů má Firma XYZ vnitřní faktory ovlivňující její postavení na trhu. Pro potřeby získání informací o vnitřním prostředí byla provedena VRIO analýza a rozbor současného marketingového mixu firmy. Na základě těchto získaných informací z vnějšího a vnitřního prostředí byly kromě silných a slabých stránek podniku popsány také příležitosti a hrozby přicházející z trhu.

Jelikož se jedná o relativně malý trh a Firma XYZ má v tomto odvětví tradici, tak silných stránek je více nežli těch slabých. Největší nedostatky byly nalezeny v neúplnosti některých marketingových nástrojů komunikace. Jde především o nízkou propojenost sociálních sítí a ve špatně použitém nástroji nemající chtěný efekt. Firma se musí zaměřit především na obranu či dokonce eliminaci hrozeb spojených se současnou situací a typem odvětví, kdy je většina výrobků padělána a v horší kvalitě za nižší cenu dovážena z asijských zemí na českých a světový trh.

Po SWOT analýze a zohlednění firemních cílů byly vytvořeny strategie na části marketingového mixu s aplikací inovativních nástrojů, kdy na žádost ze strany firmy to bylo zaměřeno především na komunikaci. Aby mohly být tyto strategie aplikovány, bylo potřeba pro ně vytvořit akční plány s časovým harmonogramem a stanovit rozpočet, do kterého by se firma měla vejít se všemi činnostmi, které v současné chvíli má.

Seznam použité literatury

AL-HADBAN, Nora, Hadeel AL-GHAMDI, Thekra AL-HASSOUN a Prof HAMDI, 2014. The Effectiveness of Facebook as a Marketing Tool: Saudi Arabia case study. *International Journal of Management & Information Technology* [online]. 10: 1815–1827 [cit. 2022-06-01]. ISSN 2278-5612. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/331080292_The_Effectiveness_of_Facebook_as_a_Marketing_Tool_Saudi_Arabia_case_study

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017. *Definitions of Marketing* [online]. Chicago: AMA. [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definitionof-Marketing.aspx>

ANON, 2022. *Politika* [online]. CZinfo.ORG [cit. 2022-05-31]. Dostupné z: <http://www.czinfo.org/doku.php?id=politika>

ASKPCR, 2020. *Výroční zpráva sklářského a keramického průmyslu 2020* [online]. Praha: Asociace sklářského a keramického průmyslu [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: https://askpcr.cz/file/1107901efcbc47e90db327ab9a9cdf7/1957/VZ2020_SKLOAKERA MIKA_ASKPCR_CZ_07122021.pdf

ASKPCR, 2022. *Kdo jsme? Co děláme?* [online]. Praha: Asociace sklářského a keramického průmyslu [cit. 2022-05-31]. Dostupné z: <https://askpcr.cz/>

BATTISBY, Alison, 2021. *An In-Depth Look at Marketing on TikTok* [online]. Digital Marketing Institute [cit. 2022-06-11]. Dostupné z: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/an-in-depth-look-at-marketing-on-tiktok>

BELLAROSE, 2020. *O nás* [online]. Brno: Bella Rose [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://www.bellarose.cz/o-nas/>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-6724-6.

BOZP, 2022. *Co je BOZP?* [online]. Praha: CRDR spol. s r.o. [cit. 2022-05-31]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/bozp/>

BPLANS, 2022. *What is a Product Life Cycle? How it Affects Your Business Explained* [online]. Eugene: Palo Alto Software Inc. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://articles.bplans.com/what-is-a-product-life-cycle/>

BUREL, Jiří, 2006. *Legislativa v oblasti sklářského průmyslu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2022-05-31]. Dostupné z:

<https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/sklarsky-prumysl/legislativa-v-oblasti-sklarskeho-prumyslu--7900/>

CLEARPOINT STRATEGY, 2022. *Explaining The VRIO Framework (With A Real-Life Example)* [online]. Arlington: Clearpoint Startegy. [cit. 2022-02-17]. Dostupné z:

<https://www.clearpointstrategy.com/vrio-framework/>

CORPORATE FINANCE INSTITUTE, 2015a. *5C Analysis: A marketing framework for analyzing a company's operating environment* [online]. Vancouver: CFI Education Inc.

[cit. 2022-01-20]. Dostupné z:

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/5c-analysis-marketing/>

CORPORATE FINANCE INSTITUTE, 2015b. *PESTEL Analysis: Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal factors* [online]. Vancouver: CFI Education Inc.

[cit. 2022-02-08]. Dostupné z:

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/pestel-analysis/>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2022. *Vývoj na evropském trhu se zemním plynem* [online].

Česká národní banka [cit. 2022-06-03]. Dostupné z:

https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Vyvoj-na-evropskem-trhu-se-zemnim-plynem/

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. *Výsledky Sčítání 2021* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-06-01]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vysledky-prvni>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2022. *Statistiky* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>

DĚDKOVÁ, Jaroslava, 2020. *Inovativní marketing jako zdroj konkurenceschopnosti*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-522-9.

DEEJADA, 2022. *O paní Lidušce* [online]. Praha: Deejada.cz [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://www.deejada.cz/informace-o-nas/o-pani-lidusce/>

DSM, 2019. *What is Above the line and Below the line Advertising?* [online]. Digital School of Marketing [cit. 2022-03-05]. Dostupné z

<https://digitalschoolofmarketing.co.za/blog/what-is-above-the-line-and-below-the-line-advertising/>

DŮM FINANCIÍ, 2021. *Co je to marketingový audit a proč je pro vás zásadní?* [online]. Praha: FINFOCUS, s.r.o. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z <https://dumfinanci.cz/clanky/komercni-sdeleni/2820-co-je-marketingovy-audit-proc-je-pro-vas-zasadni/>

DULÍNEK, Jakub, 2022. *Česká výroba skla se možná dočká zápisu na seznam UNESCO* [online]. Praha: Czech Design Mag [cit. 2022-05-30]. Dostupné z: <https://czechdesignmag.cz/2022/01/ceska-vyroba-skla-se-mozna-docka-zapisu-na-seznam-unesco/>

EKOMIKON, 2022. *Marketingové prostředí* [online]. Ekomikon. [cit. 2022-02-16]. Dostupné z: <https://www.ekonomikon.cz/marketing/prostredi/>

EVROPSKÁ KOMISE, 2019. *Zelená dohoda pro Evropu*. [online]. Evropská komise [cit. 2022-06-03]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_cs

FORET, Miroslav, 2011. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-3763-5.

FIRMA XYZ, 2022. *Dekorace a české skleněné vánoční ozdoby* [online]. Liberec: Firma XYZ s.r.o. [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <https://www.decor-by-glassor.cz/>

FIRMA X, 2022. *Historie* [online]. Liberec: Firma X, s.r.o. [cit. 2022-05-25]. Dostupné z: <http://www.glassor.eu/cs/glassor-decoration/spolecnost/>

GALERIE HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY, 2022. *Historie, vize a mise* [online]. Praha: Galerie hlavního města Prahy [cit. 2022-06-03]. Dostupné z: <https://www.ghmp.cz/historie-vize-mise/>

GITOMER, Jeffrey H., 1998. *Customer Satisfaction is Worthless, Customer Loyalty is Priceless: How to Make Customers Love You, Keep Them Coming Back and Tell Everyone They Know*. Portland: Bard Press. ISBN 1-885167-30-X.

GLASSIMO, 2022. *Historie českého skla* [online]. Praha: Galerie Glassimo [cit. 2022-05-30]. Dostupné z: <https://cz.glassimo.eu/historie-ceskeho-skla/>

- HAN DESIGN, 2022. *O nás* [online]. Jičín: HAN Design, s.r.o. [cit. 2022-06-05].
Dostupné z: <https://www.han-design.cz/>
- HUŠEK, Petr a Josef SMOLÍK, 2019. *Politický systém a politické strany České republiky* [online]. Brno: Mendelova univerzita v Brně [cit. 2022-06-05]. ISBN 978-80-7509-665-4.
Dostupné
z: https://www.researchgate.net/publication/334646437_Politicky_system_a_politicke_strany_Ceske_republiky
- IMPACT, 2022. *How To Set Marketing Goals Based on Business Goals* [online]. New Haven: Impact [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.impactplus.com/blog/how-to-set-marketing-goals-based-on-business-goals>
- INDEED EDITORIAL TEAM, 2021. *Distribution Strategy: Definition and Examples* [online]. Austin: Indeed [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/distribution-strategy>
- INVESTOPEDIA, 2020a. *Porter's 5 Forces* [online]. New York: Investopedia [cit. 2022-02-16]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- INVESTOPEDIA, 2020b. *Direct Marketing* [online]. New York: Investopedia [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/d/direct-marketing.asp>
- INVESTOPEDIA, 2021. *Word-of-Mouth Marketing (WOM Marketing)* [online]. New York: Investopedia [cit. 2022-03-06]. Dostupné z:
<https://www.investopedia.com/terms/w/word-of-mouth-marketing.asp>
- INVESTOPEDIA, 2022. *The 4 Ps* [online]. New York: Investopedia [cit. 2022-03-02].
Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/f/four-ps.asp>
- IRISA, 2022. *Vánoční ozdoby* [online]. Vsetín: Irida, výrobní družstvo [cit. 2022-06-05].
Dostupné z: <https://www.irisa.cz/>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KAISER, 2022. *Glass* [online]. Nürnberg: Kaiser Lacke GmbH [cit. 2022-06-06].
Dostupné z: <https://www.kaiser-lacke.de/en/glass/glass-lacquers-consistency>

- KARLÍČEK Miroslav a kol, 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0954-8.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2016. *Principles of marketing*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-09248-5.
- KOTLER, Philip a Fernando TRIAS DE BES, 2005. *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-247-0921-X.
- KOTLER, Philip, Dipak C. JAIN a Suvit MAESINCEEE, 2007. *Marketing v pohybu: Nový přístup k zisku, růstu a obnově*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-161-4.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Mairead BRADY, Malcolm GOODMAN a Torben HANSEN, 2016. *Marketing management*. 3rd edition. NY: Person. ISBN 978-1-292-09323-9.
- KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary Armstrong, 2007. *Moderní marketing*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA, 2007. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-19-6.
- KOULIER, 2022. *O nás* [online]. Mrákotín: AS-Real, a. s. [cit. 2022-06-05]. Dostupné z: <https://koulier.cz/>
- KRUTIŠ, Michal, 2021. *Marketingová strategie vs taktika vs cíl vs plán* [online]. Michal Krutiš. [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.krutis.com/marketingova-strategie-taktika-cil-plan/>
- LA ALMARA, 2022. *O nás* [online]. Přítoky: Benast, s. r. o. [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://www.laalmara.cz/o-nas>
- LAHOME, 2022. *LaHome* [online]. Týmákov: LaHome, s. r. o. [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://lahome.cz/>
- LIM, Sook a Assoc. Prof. Dr. Rashad YAZDANIFARD, 2014. *How Instagram can be used as a tool in social networking marketing* [online]. Berlin: ResearchGate GmbH [cit. 2022-06-11]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/265377226_How_Instagram_can_be_used_as_a_tool_in_social_networking_marketing

MANAGEMENTMANIA, 2016a. *Marketingový mix* [online]. Managementmania. [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-marketing-mix>

MANAGEMENTMANIA, 2016b. *Situační analýza 7C* [online]. Managementmania. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza-7c>

MANAGEMENTMANIA, 2018. *VRIO analýza* [online]. Managementmania. [cit. 2022-02-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>

MANAGEMENTMANIA, 2020. *Životní cyklus výrobku nebo služby* [online]. Managementmania. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>

MARKETING91, 2021a. *Marketing Goals – Definition, List of Goals and Examples* [online]. New York: Marketing91. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/marketing-goals/>

MARKETING91, 2021b. *What is communications mix and its role in Marketing?* [online]. New York: Marketing91. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/communications-mix/>

MARKETINGOVÉ NOVINY, 2006. *Využívate všechny možnosti PR?* [online]. Praha: Marketingové noviny. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_4709/

MARKOVÁ, Hana, 2020. *Daňové zákony: úplná znění platná k 1.1.2020: nejprodávanejší daňové zákony v ČR*. 31. vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-1333-0.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 7. vydání. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0014-8.

MILKY, 2022. *Home design by MILKY* [online]. MILKY [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://www.milky.cz/>

MINDTOOLS, 2020. *SMART Goals: How to Make Your Goals Achievable* [online]. England: Mind Tools. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>

MINDTOOLS, 2021. *SWOT Analysis: Understanding Your Business, Informing Your Strategy* [online]. England: Mind Tools. [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ, 2022. *Velvyslanectví České republiky v Berlíně* [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí. [cit. 2022-06-03]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/berlin/cz/obchod_a_ekonomika/cile_a_poslani_oeu.html

ODBOR 31300, 2021. *Nominace ruční výroby skla do seznamu UNESCO* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2022-06-02]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/sklarsky-prumysl/nominace-rucni-vyroby-skla-do-seznamu-unesco--266008/>

OECD, 2020. *Interior Decorative Glassware* [online]. Boston: Datawheel [cit. 2022-06-05]. Dostupné z: <https://oec.world/en/profile/hs/interior-decorative-glassware>

OZDOBA, 2022. *O nás* [online]. Dvůr Králové nad Labem: OZDOBA CZ s. r. o. [cit. 2022-06-05]. Dostupné z: <https://ozdoba.cz/o-nas/>

PESTLE ANALYSIS, 2022. *What is PESTLE Analysis? An Important Business Analysis Tool* [online]. PESTLE Analysis [cit. 2022-02-16]. Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

PINTEREST, 2022. *Pinterest Business: Marketing na Pinterestu* [online]. Pinterest [cit. 2022-06-11]. Dostupné z: <https://business.pinterest.com/cs/>

PROQUEST, 2021 *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

PRSA, 2022. *About Public Relations* [online]. New York: Public Relations Society of America, Inc. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>

PUPP, 2022. *O hotelu* [online]. Karlovy Vary: GRANDHOTEL PUPP [cit. 2022-06-03]. Dostupné z: <https://www.pupp.cz/o-hotelu>

RADA EVROPSKÉ UNIE, 2022. *Časová osa – opatření Rady týkající se onemocnění COVID-19* [online]. Evropská unie [cit. 2022-05-30]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/coronavirus/timeline/>

REISSNER GASE, 2022. *Úvod* [online]. Zdice: Riessner Gase s.r.o [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://www.riessner.cz/>

- SCHOTT, 2022. *Industrie & Energie* [online]. Mainz: SCHOTT AG [cit. 2022-06-06].
Dostupné z: <https://www.schott.com/de-de/maerkte/industrie-und-energie>
- SMITH, Peter a Ze ZOOK, 2020. *Marketing communications: integrating online and offline, customer engagement and digital technologies*. Seventh edition. NY: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-9864-1.
- SYNERGIA PRO, 2022. *O nás* [online]. Hořiněves: Synergia Pro, s. r. o. [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://synergiapro.cz/>
- ŠKODA AUTO, 2022. *Základní údaje* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s. [cit. 2022-06-03]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/zakladni-udaje>
- ŠVIHLÍKOVÁ, Ilona, 2022. *Co se bude dít s cenami pšenice?* [online]. !Argument [cit. 2022-06-03]. Dostupné z: <http://casopisargument.cz/?p=41162>
- THE ECONOMIC TIMES, 2022. *Definition of 'Personal Selling'* [online]. Mumbai: Bennett, Coleman & Co. Ltd. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/personal-selling/>
- TYLEČEK, Jiří, 2022. *Invaze na Ukrajinu – tržní dopady (24.2.2022)* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o. [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/636457-invaze-na-ukrajinu-trzni-dopady-24-2-2022/>
- UNGERMAN, Otakar a Jaroslava DĚDKOVÁ, 2017. *Innovative Marketing in the Context of Industrie 4.0. Liberec Economic Forum 2017*. Liberec: Technical University of Liberec, s. 162-170. ISBN: 978-80-7494-349-2.
- VÁNOČNÍ OZDOBY, 2022. *Historie* [online]. Dvůr Králové nad Labem: Vánoční ozdoby Dvůr Králové nad Labem [cit. 2022-06-05]. Dostupné z: <https://vanocniozdoby.cz/historie/>
- VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- WESTWING, 2022. *Westwing company* [online]. Munich: Westwing Group SE [cit. 2022-06-03]. Dostupné z: <https://www.westwing.com/home/>
- WORLDMETER, 2022. *European Countries by Population (2022)* [online]. Worldometer [cit. 2022-06-01]. Dostupné z: <https://www.worldometers.info/population/countries-in-europe-by-population/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol, 2010. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZÁKONY PRO LIDI, 2021. *90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích* [online].

Zákony pro lidi [cit. 2022-05-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90/>

ZÁKONY PRO LIDI, 2022a. *563/1991 Sb. Zákon o účetnictví* [online]. Zákony pro lidi [cit. 2022-05-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563/>

ZÁKONY PRO LIDI, 2022b. *262/2006 Sb. Zákoník práce* [online]. Zákony pro lidi [cit. 2022-05-31]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/>

Seznam příloh

Příloha A

Příloha B

Příloha A – Ukázka ozdob Firmy XYZ



Obrázek 15: Vánoční ozdoby Zlatý příběh
Zdroj: vlastní zpracování dle Firmy XYZ (2021)



Obrázek 16: Vánoční ozdoby Šťastné a veselé
Zdroj: vlastní zpracování dle Firmy XYZ (2021)

Příloha B – Prodej ozdob v kamenném obchodě



Obrázek 17: Prodej ozdob v kamenném obchodě
Zdroj: vlastní zpracování