

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Strategický marketingový plán pro uvedení
mobilních protipovodňových zábran na český trh**

Bc. Martin Procházka

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martin Procházka

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Strategický marketingový plán pro uvedení mobilních protipovodňových zábran na český trh

Název anglicky

Strategic marketing plan for launching mobile flood barriers on the Czech market

Cíle práce

Hlavní cíl práce je sestavení marketingového návrhu pro zavedení nového produktu na český trh. Je sestaven strategický marketingový plán. Tento plán by měl podniku napomoci k upevnění pozice nového produktu na trhu.

Metodika

V rámci práce bude vypracován strategický marketingový plán, zhotovený na základě analýzy a syntézy. Práce tedy zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku, následnou syntézu výsledků analýzy, sestavení marketingového návrhu pro zavedení nového produktu a sestavení strategického marketingového plánu.

Rámcová osnova: 1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární rešerše. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh doporučení. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Harmonogram:

Cíl práce a metodika: Září 2020

Literární přehled: Listopad 2020

Vlastní řešení: Leden 2021

Návrh řešení: Březen 2021

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Trh, marketing, strategie, nový produkt, protipovodňové zábrany

Doporučené zdroje informací

- FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, P., KELLER, K L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing : strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0.
- MCDONALD, M., DUNBAR, I. *Market segmentation : how to do it, how to profit from it*. Amsterdam ; Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 978-0-7506-5981-9.
- MCDONALD, M., WILSON, H. *Marketingový plán : příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
- PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategický marketingový plán pro uvedení mobilních protipovodňových zábran na český trh" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu práce doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za jeho rady a připomínky. Dále bych rád poděkoval společnosti Innovative Global Products Europe s.r.o. za poskytnutí informací. V neposlední řadě bych rád poděkoval mé rodině a nejblížeším za podporu během celého studia.

Strategický marketingový plán pro uvedení mobilních protipovodňových zábran na český trh

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na marketingovou strategii pro společnost Innovative Global Products Europe. Hlavním cílem práce je navrhnout strategický postup pro zavedení nové protipovodňové mobilní zábrany na český trh. Práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou část a praktickou část. Teoretická část vymezuje základní poznatky z marketingu, strategického marketingu a situační analýzy. Teoretická část slouží jako teoretické východisko pro praktickou část. Praktická část obsahuje charakteristiku podniku, rozbor produktu a situační analýzu. Po vypracování situační analýzy jsou výsledky použity pro sestavení marketingového mixu a strategického návrhu pro zavedení protipovodňové mobilní zábrany na český trh.

Klíčová slova: marketing, strategický marketing, strategie, marketingové řízení, situační analýza, PESTEL analýza, Porterova analýza pěti sil, analýza konkurenceschopnosti, SWOT analýza, povodeň, protipovodňové zábrany

Strategic marketing plan for launching mobile flood barriers on the Czech market

Abstract

The diploma thesis focuses on the marketing strategy for the company Innovative Global Products Europe. The main goal of this thesis is to propose a strategic procedure for the introduction of a new mobile flood barrier on the Czech market. The work is divided into two parts, the theoretical part, and the practical part. The theoretical part defines the basic knowledge of marketing, strategic marketing, and situation analysis. The theoretical part serves as a theoretical basis for the practical part. The practical part contains the characteristics of the company, product analysis and situation analysis. After the elaboration of the situation analysis, the results are used to compile a marketing mix and a strategic proposal for the introduction of a mobile flood barrier on the Czech market.

Keywords: marketing, strategic marketing, strategy, marketing management, situation analysis, PESTEL analysis, Porter's five forces analysis, competitiveness analysis, SWOT analysis, flood, flood barriers

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska	14
3.1	Marketing	14
3.2	Strategický marketing	15
3.2.1	Vize a Mise	15
3.2.2	Strategické marketingové řízení	17
3.2.3	Marketingové strategické plánování	18
3.2.4	Marketingový plán	18
3.2.5	Formulace strategie	19
3.3	Základní typologie strategií	19
3.3.1	Michael E. Porter	19
3.3.2	Igor H. Ansoff	21
3.4	Marketingový mix	22
3.4.1	Prvky marketingového mixu	23
3.4.2	Produkt	23
3.4.3	Cena	26
3.4.4	Distribuce	28
3.4.5	Marketingová komunikace	29
3.5	Proces STP	29
3.6	Situační analýza	30
3.6.1	Vnější prostředí	31
3.6.2	PESTEL analýza	34
3.6.3	Porterův model	36
3.6.4	Vnitřní prostředí	38
3.6.5	Analýza konkurenceschopnosti	39
3.6.6	SWOT analýza	39
4	Vlastní práce	41
4.1	Základní charakteristika Innovative Global Products Europe s.r.o.	41
4.1.1	Nabídka IGPE	41
4.2	Charakteristika produktu protipovodňové zábrany RAPID	42
4.2.1	RAPID DRY	43

4.2.2	RAPID H ₂ O	43
4.2.3	Kontejner pro bariéry RAPID	44
4.2.4	Identifikace cílových zákazníků	44
4.3	Analýza vnějšího prostředí.....	45
4.3.1	Analýza PESTEL.....	45
4.3.2	Porterův model	52
4.4	Analýza konkurenceschopnosti.....	58
4.4.1	Hlavní rivalové	59
4.4.2	Výstup analýzy konkurenceschopnosti	60
4.5	SWOT analýza	61
4.5.1	Analýza silných a slabých stránek.....	61
4.5.2	Analýza příležitostí a hrozeb	62
4.5.3	SWOT matice	63
5	Návrh marketingové strategie	66
5.1	Podnikové poslání a jeho vize.....	66
5.2	Návrh strategie a marketingového mixu	67
5.2.1	Rozčlenění cílových zákazníků	67
5.2.2	Produkt	68
5.2.3	Cena.....	68
5.2.4	Distribuce	70
5.2.5	Marketingová komunikace	70
5.3	Shrnutí návrhu.....	72
6	Závěr	73
7	Seznam použitých zdrojů.....	75
8	Přílohy	78

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Ansoffova matice.....	21
Obrázek 2 - schéma prostředí firmy	32
Obrázek 3 - Porterův model	37
Obrázek 4 - SWOT matice	40
Obrázek 5 - graf HDP	46
Obrázek 6 - graf kurz CZK/EUR.....	47
Obrázek 7 - graf kurz CZK/USD.....	48
Obrázek 8 - graf celkové inflace	48

Obrázek 9 - graf úrokové sazby (3M PRIBOR).....	49
Obrázek 10 - povodňová aktivita v červnu 2020.....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1 - ukazatel HDP	46
Tabulka 2 - kurz CZK/EUR	47
Tabulka 3 - kurz CZK/USD	48
Tabulka 4 - meziroční inflace.....	49
Tabulka 5 - konkurenční rivalita	53
Tabulka 6 - hrozba vstupu	54
Tabulka 7 - síla odběratelů	55
Tabulka 8 - síla dodavatelů.....	56
Tabulka 9 - hrozba substitutů	57
Tabulka 10 - výstup Porterovy analýzy.....	58
Tabulka 11 - analýza konkurenceschopnosti.....	60
Tabulka 12 - SW analýza	61
Tabulka 13 - OT analýza	62
Tabulka 14 - SWOT matice.....	63
Tabulka 15 - výpočet prodejní ceny	69
Tabulka 16 - porovnání pro určení prodejní ceny	70

Seznam příloh

Příloha 1 - kontejner pro RAPID zábrany	78
Příloha 2 - propagační leták RAPID H20.....	78

Seznam použitých zkratk

ČNB - Česká národní banka
 ČR - Česká republika
 HSZ - hasičské záchranné sbory
 IGPE - Innovative Global Products Europe

1 Úvod

V České republice jsou povodně největším rizikem přírodního typu. Ač je toto téma v ČR značně probírané, v současné době často ustupuje problematice sucha a nedostatku pitné vody. To však nemění nic na tom, že riziko povodní je téma, které je potřeba řešit, jelikož klimatické podmínky se mohou změnit během okamžiku.

V tomto ohledu vyvstává otázka, zda jsou hasičské sbory ČR připraveny a disponují prvotřídní technikou pro efektivní zvládnutí této hrozby. V současnosti se hojně využívají pytle plněné pískem, které jsou sice na první pohled nízkonákladovou variantou, ale díky jednorázovému použití a dalším technickým nedostatkům se nabízí otázka, zda nelze najít efektivnější řešení.

Společnost Innovative Global Products Europe s.r.o. chce na český trh přijít s inovativním řešením. Má v úmyslu představit kanadské mobilní protipovodňové bariéry. Pro dosažení svých cílů je zapotřebí, aby společnost využila potřebných marketingových postupů a nástrojů, jelikož v dnešní době se díky stupňujícímu konkurenčnímu tlaku napříč odvětvími téma „strategický marketing“ tlačí do popředí a správná volba strategie může rozhodnout, zda firma bude na trhu úspěšná či nikoliv. Práce si klade následující otázky: *Má společnost Innovative Global Products Europe s.r.o. šanci na úspěch? Jaké jsou překážky, které musí firma překonat? Jaká konkurence se v tomto odvětví vyskytuje?*

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je sestavení návrhu marketingové strategie k zavedení mobilních protipovodňových zábran na český trh.

K dosažení hlavního cíle bylo zapotřebí stanovit následující dílčí cíle:

- charakteristika profilu společnosti,
- provedení situační analýzy,
- identifikace případných možností společnosti.

2.2 Metodika

Teoretická část diplomové práce je sepsána na základě literární rešerše odborných publikací zabývajících se danou problematiku. V této části jsou vymezeny základní pojmy a jsou objasněna potřebná témata, která jsou úzce spojená s praktickou částí.

V praktické části je k dosažení vytyčených cílů využita metoda analýzy a syntézy. Zde je propojen konkrétní případ s teoretickými poznatky. Nejprve je rozepsán charakter podniku a je představena struktura a činnost společnosti. Poté je stručně charakterizován produkt, kterého se dané téma týká.

Následně je vyhotovena situační analýza podniku, která se skládá z dílčích analýz. Jako první je vyhotovena analýza vnějšího prostředí, které je rozděleno na makroprostředí a mikroprostředí. Z těchto dvou prostředí je nejprve uskutečněna analýza makroprostředí, k tomu je využita analýza PESTEL. Poté je vyhotovena analýza mikroprostředí, a to pomocí analýzy Porterového modelu pěti sil, což zahrnuje analýzu dosavadní i nové konkurence, dále analýzu zákazníků, dodavatelů a substitutů. Poté je provedena analýza vnitřního prostředí podniku, kde se využije analýza konkurenceschopnosti. Na základě využitých analýz a pomocí syntézy je

sestavena SWOT matice, kde jsou vyobrazeny jak slabé a silné stránky podniku, tak i příležitosti a hrozby dané společnosti. SWOT analýza poskytne potřebné výstupy do návrhové části.

V návrhové části jsou zvoleny strategie a jednotlivé postupy. Jsou navrženy strategie, které by mohly přinést potřebné výsledky. Navržené strategie vycházejí ze situační analýzy a z teoretických východisek, které jsou rozepsané v teoretické části. Je také sestaven marketingový mix pro nový produkt.

Ve vlastní práci jsou z velké části využita data sekundárního typu. Tato data vycházejí převážně z různých typů dokumentů jako například statistické údaje nebo odborné dokumenty týkající se dané problematiky. Data jsou také získávána prostřednictvím poskytnutých dokumentů od samotné společnosti. Data primárního charakteru jsou získávána z nestrukturovaného rozhovoru s jednatelem podniku a zaměstnanci. Cílem rozhovoru bylo zajistit informace o průběhu vývoje produktu, dále získání poznatků z prodeje v zahraničí a zaznamenání dosavadních zkušeností s produktem.

3 Teoretická východiska

V této části diplomové práce jsou objasněna základní teoretická východiska, která s problematikou této práce souvisejí. Dále jsou některé teoretické poznatky více rozepsány pro potřeby praktické části.

3.1 Marketing

První základní pojem, který je třeba si definovat, je samotný „Marketing“. Napříč literaturou se můžeme setkat s celou řadou definic marketingu. Dle Kotlera a Kellera (2013) se můžeme na definice podívat dvěma směry. Buď z pohledu společnosti nebo z pohledu managementu. Společenské definice vyjadřují, jak jednotlivci nebo celková společnost vnímá samotný marketing – zde je většinou vnímána pouze jedna část marketingu, a to prodej. Kdežto z pohledu managementu je marketing vnímán spíše jako umění a věda, kde prodej není nejdůležitější částí. (Kotler, Keller, 2013, str. 35)

Ze společenského hlediska je často používána další definice: „Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“

Lze tedy říct, že marketing je určitá schopnost vnímat svět z pohledu cílového zákazníka a k tomuto vnímání je třeba se přizpůsobit. (Jakubíková, 2013, str. 14)

V průběhu času se v oblasti marketingu vyvinuly určité přístupy (koncepty). Tyto koncepty lze považovat za určitý vývoj marketingu a díky nim sledovat historii samotného oboru. Jedná se například o „výrobní koncept“ (nejstarší pojetí), kde se předpokládá, že zákazníci upřednostňují levné a široce dostupné výrobky. (Kotler a Keller, 2013, str. 48) Dále jako příklad můžeme uvést novější koncept, a to „marketingový koncept“, kde cílem není najít ty pravé zákazníky pro své produkty, ale ty pravé výrobky pro své zákazníky. (Kotler, Keller, 2013, str. 49)

Dále můžeme zmínit například „holistický marketingový koncept“. Tento koncept zmiňují Kotler a Keller (2013) jako nejmodernější marketingový přístup ve 21. století. „Je založený na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti.“

3.2 Strategický marketing

Marketing je tedy rozhodující částí tvorby a realizace firemní strategie, která směřuje firmu ke splnění svých cílů. (Jakubíková, 2013, str. 51) Což znamená, že marketing jde ruku v ruce se všemi aktivitami, co organizace podniká. Je tedy nutné si správně stanovit cíle a celkovou strategii firmy.

Horáková (2003) zmiňuje strategický marketing jako jednu z vývojových fází marketingu (s řadou vývojových stupňů) uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. Strategický charakter nabývá v momentě, kdy se začne při plánování soustředit na budoucí potřeby zákazníků. Tedy má díky svým naplánovaným činnostem připravené výrobky k uspokojování budoucí potřeby zákazníků.

Strategický marketing jakožto pojem není jednoznačně obsahově vymezen. Přesto napříč odbornou literaturou lze identifikovat jeho znaky, jež jsou jednoznačně zaměřeny na budoucnost, na budoucí zákazníky, na budoucí potřeby a poptávku a na budoucí činnosti. (Jakubíková, 2013, str. 75)

3.2.1 Vize a Mise

Řetězec řízení se skládá z plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontroly. Výchozím bodem strategického řídicího procesu je vize. (Jakubíková, 2013, str. 18)

Vize

„Vize poskytují určitý směr rozvoje společnosti na dobu deseti až dvaceti let. Vize je méně konkrétní než poslání a je vizí v tom pravém slova smyslu.“ (Charvát, 2006, str. 28)

„Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“ (Jakubíková, 2013, str. 18)

„Vize podniku popisuje parametry oborů podnikání, a tak určuje obecnou představu o úloze oborů podnikání v podniku včetně rozsahu působení v nich. Definiuje nové horizonty oborů podnikání, což vytváří základ pro budoucí růst podniku.“ (Lošťáková, 2005, str. 20)

Vize říká, jak bude vypadat podnik v budoucnosti. Dobře formulovaná vize zahrnuje inovační náboj a utváří pozitivní pocity zainteresovaných, což jim může zlepšit samotnou motivaci. (Jakubíková, 2013, str. 19)

Dle Jakubíkové (2013) má vize tři základní cíle:

1. vyjasnit obecný směr,
2. motivovat lidi k vykročení správným směrem,
3. rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Mise (poslání firmy)

„Poslání firmy je vysvětlení smyslu, účelu podnikání a prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.“ (Jakubíková, 2013, str. 21)

„Firmy existují proto, aby něco zabezpečovaly, něco produkovaly. To, co produkují, realizují na trhu a inkasují za to peníze. Poslání neboli mise vyjadřuje, proč firma na trhu existuje.“ (Charvát, 2006, str. 26)

Poslání firmy prezentuje:

- smysl existence,
- vztah k ostatním subjektům na trhu,
- normy chování organizace jako celku,
- dlouhodobě uznávané hodnoty podniku.

(Jakubíková, 2013, str. 21)

Poslání podniku je formulované pouze obecně, zde se proto neobjeví konkrétní cíle, jde pouze o orientaci a postoje. Také pomůže organizaci k odlišení od ostatních podniků stejného typu a prezentuje užítky, kterými chce uspokojovat své potencionální zákazníky. Podnik tím zdůvodňuje právo své existence a definuje svou podnikovou filozofii zahrnující obecné cílové představy, které vyjadřují účel podnikání a základní hodnoty podniku. (Horáková, 2003, str. 23)

3.2.2 Strategické marketingové řízení

Strategické marketingové řízení je náplní strategického marketingu. Vychází z celkového strategického podnikového řízení. Úkolem je řídit a koordinovat jednotlivé marketingové činnosti a to tak, aby bylo dosaženo marketingových cílů a souběžně byly respektovány vlivy působení prostředí. (Jakubíková, 2013, str. 79)

Proces strategického marketingového řízení se skládá z:

- analýzy marketingových příležitostí,
- výzkumu a výběru cílových trhů,
- navrhování marketingových strategií,
- plánování marketingových programů,
- koordinování marketingových činností,
- provádění kontroly marketingového úsilí.

(Jakubíková, 2013, str. 79)

Také proces marketingového řízení lze rozdělit do třech dílčích fází:

- plánování (situační analýza, cíle, strategie, prováděcí program),
- realizace,
- kontrola.

(Jakubíková, 2013, str. 79)

3.2.3 Marketingové strategické plánování

Marketingové strategické plánování je součástí samotného strategického plánování firmy, avšak pracuje s marketingovými proměnnými, jako jsou vývoj trhu a tržní podíl. (Jakubíková, 2013, str. 80) Výsledkem tohoto procesu je marketingový plán. Jde o systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. (Tomek, Vávrová, 1999, str. 69)

Strategické marketingové plánování obsahuje několik kroků:

- situační analýzu a prognózování,
- stanovení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií,
- sestavení marketingových programů,
- sestavení rozpočtů,
- přezkoumání výsledků, revidování cílů, strategií a programů.

(Jakubíková. 2013, str. 80)

3.2.4 Marketingový plán

Marketingový plán je jeden ze základních dokumentů potřebných pro úspěšné řízení celého podniku. Předchází obvykle všem ostatním operativním plánům. (Jakubíková, 2013, str. 86)

Marketingový plán operuje na dvou úrovních, a to na úrovni strategické a taktické. Strategický marketingový plán předestírá cílové trhy a hodnotové

propozice firmy, a to na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí. Taktický marketingový plán poté pouze upřesňuje marketingové dílčí taktiky včetně vlastností produktů, podpory, merchandisingu, stanovení cen, prodejních kanálů a služeb.

(Kotler, Keller, 2013, str. 69)

Pro každý produkt musí být sestaven vlastní marketingový plán, který má logickou strukturu. Vyobrazuje návratnost investovaných finančních prostředků a času. (Jakubíková, 2013, str. 87)

3.2.5 Formulace strategie

Samotná formulace strategie je proces, který se opírá o určitá data. Jde o snahu najít takový model chování, který využije příležitosti z vnějšího prostředí, a to při vyhovujícím využití zdrojů z vnitřního prostředí, za účelem odlišení se od konkurence a maximalizace zisku. (Jakubíková, 2013, str. 172)

3.3 Základní typologie strategií

V teorii se objevuje velké množství různých přístupů, v rámci této práce je možné vyčlenit ty nejzákladnější přístupy.

3.3.1 Michael E. Porter

Základní strategie dle Portera lze dělit na tři jednotlivé strategie:

- strategie konkurenční výhody pomocí nízkých nákladů,
- strategie konkurenční výhody pomocí odlišnosti (diferenciace),
- strategie zaměření (focus).

(Mallya, 2007, str. 113)

Strategie nízkých nákladů

Podnik se snaží o dosažení nízkých nákladů souvisejících s produkcí a distribucí produktu, což pro podnik vytváří možnost stanovit nižší ceny než jeho konkurence. (Jakubíková, 2013, str. 175) Dle Portera (1995) je výhoda nízkých nákladů jedna z metod k dosažení konkurenční výhody, kterou podnik může získat a udržet, ale také uvádí, že je životně důležité klást důraz na náklady při uplatňování strategie diferenciaci, protože podnik s touto strategií musí udržovat výši nákladů blízkou svým konkurentům. Jako nevýhody u této strategie lze uvést: přílišné zaměření na náklady, až dojde k oslabení diferenciaci podniku či zanedbání jiných faktorů.

Strategie diferenciaci

Porter (1995) definuje jako další možnou cestu k dosažení konkurenční výhody strategii diferenciaci, což znamená, že podnik může být v něčem jedinečný pro zákazníka oproti konkurenci. Jinak řečeno, podnik klade důraz na určitou část marketingového mixu, a to na tu, která je hodnotná pro zákazníka. Může se jednat o cenu, dostupnost, kvalitu a jiné. (Jakubíková, 2013, str. 175) Nevýhody této strategie mohou být například: vysoké nároky na investici a technologii, nebo že se konkurence přizpůsobí, a tím se diferenciaci sníží.

Strategie zaměření

Cílem této strategie je těžit z úzkého zaměření v rámci trhu. Tedy zaměřit se na určitý specifický segment a pokusit se na něm konkurovat na základě nízké ceny či diferenciaci. Což znamená, že se zvolí určitý segment (např. podle konečného spotřebitele nebo distribučního kanálu a jiné) a zvolí se strategie na míru, která na zvolený užší segment přesně sedí. (Mallya, 2007, str. 117)

3.3.2 Igor H. Ansoff

Ansoffova matice (viz obrázek 1) a z ní odvozené strategie vycházejí ze dvou daných dimenzí:

- dimenze výrobku,
 - nový výrobek,
 - stávající výrobek,
- dimenze trhu,
 - nový trh,
 - stávající trh.

(Tomek, Vávrová, 2011, str. 166)

Trh \ Produkt	Současný	Nový
Současný	Penetrace trhu	Rozvoj výrobku
Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Obrázek 1 - Ansoffova matice
Zdroj: vlastní zpracování (Mallya, 2007, str. 120)

Penetrace trhu

Jde o snahu zvýšení prodeje existujícího výrobku na existujících trzích. Tato strategie je vhodná pro podnik, který chce rozšířit svůj produkt na stejném trhu bez vysokého rizika, že by ztratil podíl na současném trhu. Jde o tzv. „bezpečnou hru“. Lze u toho využít například: připomínající reklamy, snížení ceny (sleva) a jiné. (Mallya, 2007, str. 120)

Rozvoj trhu

Zde se vyskytuje již menší riziko, jde totiž o rozšíření stávajícího produktu na nový trh. Tuto strategii využijí podniky, které chtějí zvýšit svoje tržby vstupem na úplně nový trh. Důvodem může být právní omezení na původním trhu, složité vyvíjení nového produktu či vyčerpání existujícího trhu. (Mallya, 2007, str. 121)

Rozvoj výrobku

Strategie o rozvoj výrobku je více riziková. Jde o zavedení nového produktu na současné trhy, kde nahradí současný výrobek. Využijí ji podniky, které chtějí získat náskok nad konkurenty nebo získat z nového výrobku nějaké výhody. Tato strategie má vysoké nároky na výdaje týkající se vývoje a výzkumu. (Mallya, 2007, str. 121)

Diverzifikace

Tato strategie je poměrně riskantní, ale i poměrně účinná. Mluvíme v ní o novém výrobku na novém trhu. Zde podniky nemají žádné zkušenosti jak marketingové, tak ani výrobní, což vytváří značné riziko. Dochází k objevování nových podnikatelských příležitostí. (Horáková, 2003, str. 106)

3.4 Marketingový mix

Konkrétním a více praktickým nástrojem marketingového řízení je marketingový mix. Jde o souhrn a kombinaci různých marketingových proměnných, které jsou vzájemně propojeny a jsou utvořeny k tomu, aby výrobní program firmy byl co nejlépe potřebám cílového trhu. Sestavení marketingového mixu je zcela v rukách samotné společnosti. (Jakubíková, 2013, str. 190)

Marketingový mix lze chápat jako souhrn faktorů uvnitř podniku, které mají možnost ovlivňovat chování zákazníka. Tyto faktory musejí být kombinovány a harmonizovány, aby co nejlépe odpovídaly podmínkám trhu, na který podnik hodlá zacílit. Po splnění této podmínky mohou tyto faktory plnit svoji funkci a poskytnout synergický efekt. (Zamazalová, 2009, str. 39)

3.4.1 Prvky marketingového mixu

Základní prvky marketingového mixu, nebo zkráceně tzv. „4P“:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- marketingová komunikace (promotion).

(Kotler, Armstrong, 2004, str. 106)

V modernějších teoretických východiskách lze však nalézt fakt, že základní 4P v určitém úhlu pohledu nestačí. Například u služeb se používají další prvky jako lidé (people), balíčky služeb (packaging), tvorba programů (programming) a spolupráce (partnership). (Jakubíková, 2013, str. 191) V novějším pojetí se marketingový mix 4P nahrazuje za 4C, který se na situaci dívá z pohledu zákazníka. Tento koncept mluví o zákaznické hodnotě (customer value), zákaznických nákladech (cost to the customer), zákaznickém pohodlí (convenience) a o komunikaci (communication). (Bačuvčík a kol., 2015, str. 74)

Dle Majara (1996) je vytvoření marketingového mixu důležité proto, že:

- poskytuje základ pro rozložení finančních a lidských zdrojů,
- pomáhá při vymezování zodpovědnosti,
- umožňuje analyzovat pružnost,
- usnadňuje komunikaci.

(Majaro, 1996, cit. dle Jakubíkové, 2013, str. 194)

3.4.2 Produkt

Pod pojmem „produkt“ si lze představit nejen samotný fyzický výrobek, ale i službu, myšlenku, zážitek a jejich kombinaci za podmínky, že jsou předmětem směny. U produktů lze pracovat s poměrně širokou škálou charakteristik, které produkt odlišují od konkurence. Například: rozdíl v použitých materiálech, v kvalitě výroby, ve výkonu, ve spolehlivosti, v rozměru či množství, v designu a balení.

Rozdíly lze také najít v zárukách nebo v dalších doplňkových službách. Produkty se mohou lišit také v určitém funkčním benefitu, tedy v inovačním provedení, které pro zákazníka může být značným přínosem. (Karlíček a kol., 2018, str. 154)

Základem pro budování strategické pozice na trhu je většinou výrobek a k tomu potřebné výrobní strategie. Výrobek by měl utvářet skutečný užitek pro zákazníka a patřičně upoutat jeho pozornost na trhu. (Horáková, 2003, str. 73)

Životní cyklus produktu

V tržním prostředí produkty procházejí určitými etapami existence. Schéma životního cyklu produktu znázorňuje jeho pohyb jednotlivými etapami tržní existence. (Horáková, 2003, str. 75)

V tomto životním cyklu rozlišujeme čtyři základní fáze:

- zaváděcí fáze,
- růstová fáze,
- fáze zralosti,
- fáze úpadku.

„Cyklus životnosti produktu vypovídá o vývoji objemu prodeje a zisku během životnosti produktu, obvykle rozlišujeme pět základních fází.“

(Kotler, Armstrong, 2004, str. 463)

Kotler a Armstrong (2004) zmiňují pátou fázi, která se nachází před zaváděcí fází. Jde o fázi vývojovou, kde firma vyhledá a začne rozvíjet nápad na nový produkt. V tomto období je zisk z produktu takzvaně „nulový“ a náklady spojené s daným produktem začínají růst.

Z důvodu cíle této práce je nutné se zaměřit na zaváděcí fázi (popřípadě růstovou fází) a strategie s touto fází spojené. V zaváděcí fázi mluvíme o situaci, kdy jsou náklady relativně vysoké a zisky poměrně nízké, mohou být dokonce i nulové. (Kotler, Armstrong, 2004, str. 463) Důležité je správné uvedení produktu

na trh, jeho seznámení s cíleným trhem, uvědomění si svého výrobku v tržním prostředí a stimulace prodeje. Na trh se většinou uvede výrobek ve svém základním provedení a úsilí marketingu je soustředěno na vytvoření primární poptávky. (Horáková, 2003, str. 75)

Strategické přístupy ve fázi zavádění jsou:

- Strategie intenzivního marketingu,
 - vysoká cena a silná reklama (zde se využívá vysoká podpora prodeje, stanovuje se vysoká cena, snaha o maximalizaci zisku).
- Strategie výrobního proniknutí,
 - vysoká cena produktu a slabá reklama (kapacita trhu je ohraničena, marketingové náklady minimalizovány, převážně malá konkurence).
- Strategie širokého proniknutí,
 - nízká cena a silná reklama (nízká cena s relativně vysokými marketingovými náklady, získání maximálního tržního podílu, vyrovnání se konkurenci).
- Strategie pasivního marketingu,
 - nízká cena produktu a slabá reklama (nízká cena s nízkými marketingovými náklady, využití elasticity poptávky, proměnlivost cen, rozsáhlejší vliv konkurence).

(Jakubíková, 2013, str. 226)

Inovace produktu

Inovace je důležitá pro všechny podniky, které chtějí růst a zlepšovat své postavení na trhu. Samotná inovace může mít mnoho podob, od nového výrobku nebo služeb až po nové procesy podniku. (Jakubíková, 2013, str. 228)

Na základě tohoto faktu lze inovaci členit na:

- produktová inovace,
 - nové nebo významně upravené produkty,
- procesní inovace,

- nové formy procesu tvoření produktu či řízení firmy,
- marketingová inovace,
 - nové formy realizace marketingové strategie,
- organizační inovace,
 - změny v dělbě práce a řízení pracovníků uvnitř firmy.

(Tomek, Vávrová, 2011, str. 199)

Inovovaný produkt je takový produkt, který přináší zákazníkovi nějakou pozitivní změnu oproti stávajícím produktům. Jako příklad lze uvést vyšší hodnotu mezi celkovým užitekem a celkovými náklady vynaložené zákazníkem. (Jakubíková, 2013, str. 229)

3.4.3 Cena

„Cena je částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu. Je vyjádřením spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě.“ (Kotler, Armstrong, 2004, str. 483)

Jak již bylo zmíněno cena představuje další soubor možných nástrojů v rámci marketingového mixu. Už z původního výčtu je patrné, že cena v rámci mixu představuje pro podnik výnosy. Také určitým způsobem reflektuje hodnotu produktu zákazníka vůči užitku. Z toho plyne, že cena je jeden z nejdůležitějších faktorů souvisejících s rozhodnutím zákazníka o koupi.

Pro stanovení ceny se užívá mnoho metod. Nejčastěji se však užívají metody:

- metody orientované na náklady,
- metody orientované na poptávku,
- metody orientované na konkurenci.

Metoda orientovaná na náklady

Jedna z metod je stanovení ceny pomocí přírážky. Nejprve se stanoví výše nákladů a poté se od této hranice odvíjí cena, která je zastřešená poptávkou. Jde tedy o připočítání přírážkové ceny neboli marže k nákladům.

(Kotler, Armstrong, 2004, str. 498)

Další metodou, která je nákladově orientovaná, je stanovení ceny pomocí rentability. Jde o snahu stanovit cenu, při které příjmy nepřesáhnou náklady, nebo cenu, při které podnik dosahuje stanovené míry rentability.

(Kotler, Armstrong, 2004 str. 498)

Metoda orientovaná na poptávku

V této metodě se využívá cenová elasticita poptávky a vychází z ekonomické teorie nabídky a poptávky. Je nutné, aby podnik měl dostatečné informace o celkové struktuře poptávky a také věrnou představu o postoji zákazníka vůči produktu.

(Jakubíková, 2013, str. 280)

Metoda orientovaná na konkurenci

V tomto případě podnik dává menší pozornost poptávce a svým nákladům, jelikož svoji cenu určuje na základě ceny konkurence. Tento způsob je velice oblíbený, a to z toho důvodu, že se jedná o jeden z nejjednodušších způsobů stanovení ceny. (Kotler, Armstrong, 2004, str. 504)

Lze se také setkat s formou tzv. „obálkové metody“, kdy si hráči nevidí do karet. Jde o metodu, která se často využívá ve státních zakázkách. Smysl spočívá v tom, že jednotliví hráči soutěže odhadují, jakou cenu by dala konkurence a snaží se o co nejvýhodnější nabídku. (Kotler, Armstrong, 2004, str. 505)

Cenové strategie

Při vstupu na trh lze rozdělit cenové strategie na dvě možné:

- Strategie vysokých zaváděcích cen,
 - snaha o maximalizaci zisku a cílení se na určité segmenty, které jsou ochotny zaplatit vysokou cenu.

- Strategie nízkých zavádějících cen,
 - snaha o získání velkého tržního podílu a také snaha uspět vůči konkurenci.

(Jakubíková, 2013, str. 286)

3.4.4 Distribuce

Velká část výrobců využívá prostředníky k uplatňování svých produktů na trzích. Využívá tedy tzv. distribuční cesty. Distribuční cesta tvoří soubor různých nezávislých organizací, které se spolu s výrobcem podílejí na procesu zajištění dostupnosti produktu. (Kotler, Armstrong, 2004, str. 536) Tuto distribuční cestu lze dělit jednoduše na přímou, nepřímou anebo kombinaci obojího.

Přímé distribuční cesty

Jde o způsob, kdy výrobce nevyužívá distribuční mezičlánky. Tedy se úplně sám podílí na distribučním procesu. Výhodou toho přístupu je skutečnost, že firma nad svým produktem neztrácí kontrolu. Nevýhodou může být, že u některých druhů výrobků tento přístup není dostatečně efektivní či ekonomický.

(Karlíček a kol., 2018, str. 223)

Nepřímé distribuční cesty

V tomto případě se výrobce podílí na procesu distribuční cesty s dalšími organizacemi, které zde vystupují jako mezičlánky. V některých případech, jak již bylo zmíněno, se tento způsob může zdát efektivnější, a to z toho důvodu, že vybudování samostatné distribuční sítě může být pro výrobce zbytečně nákladné. Samozřejmě tento přístup obsahuje některá rizika, jeden z nejdůležitějších je, že samotný výrobce ztrácí přímý kontakt se zákazníkem, což může vytvořit komplikace.

(Karlíček a kol., 2018, str. 225)

3.4.5 Marketingová komunikace

Posledním prvkem základního marketingového mixu je „marketingová komunikace“. Tento prvek zahrnuje rozsáhlý soubor nástrojů, který lze v tomto ohledu uplatnit. Můžeme také hovořit o marketingovém komunikačním mixu:

„Marketingový komunikační mix je soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, který firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.“
(Kotler, Armstrong, 2004, str. 630)

Kotler a Armstrong (2004) zmiňují v rámci komunikace tyto nástroje:

- reklama,
- podpora prodeje,
- vztah s veřejností (neboli public relations „PR“)
- osobní prodej
- přímý marketing.

Tomek a Vávrová (2011) ještě zmiňují:

- sponzorství,
- product placement,
- veletrhy a výstavy.

3.5 Proces STP

Pro určení správné strategie je nutné znát na jaké zákazníky se podnik zaměřuje neboli na jakou část trhu má úsilí společnosti cílit. K tomu se v marketingu využívá tzv. proces STP. Tento proces lze rozdělit na tři části, které na sebe navazují. Mluvíme o segmentaci trhu (segmentation), cílení (targeting) a umístění na trhu (positioning).

„Segmentation“

Pod pojmem segmentace trhu rozumíme tzv. rozdělení trhu do homogenních skupin, které se navzájem liší určitými charakteristikami, potřebami a nákupním chováním. Správně zvoleným marketingovým mixem lze na tyto prvky působit. (Kotler, Armstrong, 2004, str. 325)

„Targeting“

Cílem „targetingu“, neboli výběru cílového trhu, je vyhodnocení atraktivity jednotlivých segmentů trhu a zvolení jednoho či více, ve kterých hodlá podnik operovat. (Kotler, Armstrong, 2004, str. 326)

„Targeting je proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů“ (Kotler, Armstrong, 2004, str. 326)

„Positioning“

Poslední fází je umístění produktu na trhu. Jedná se o proces, při kterém se podnik snaží vymezit, jak má být produkt (či značka) vnímána na cílovém trhu. (Karlíček a kol., 2018, str. 111) Toto vymezení musí být jasné, srozumitelné a je potřeba, aby zdůrazňovalo odlišnost produktu (nebo značky) od konkurence. (Kotler, Armstrong, 2004, str. 326)

3.6 Situační analýza

Sestavování všech zmíněných strategií, cílů, misí a vizí by se mělo opírat o vypracovanou situační analýzu. Z toho plyne, že situační analýza je prvním krokem marketingového strategického řízení. Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí a vnitřního prostředí. Smyslem situační analýzy je najít správný poměr mezi příležitostmi, které se nabízejí ve vnějším prostředí a možnostmi firmy, což zahrnuje vnitřní prostředí. (Jakubíková, 2013, str. 94)

Realizaci situační analýzy lze shrnout do těchto kroků:

- vypracování projektu situační analýzy,
- sběr informací,
- zpracování a analýza informací,
- interpretace výsledků,
- realizace.

(Jakubíková, 2013, str. 96)

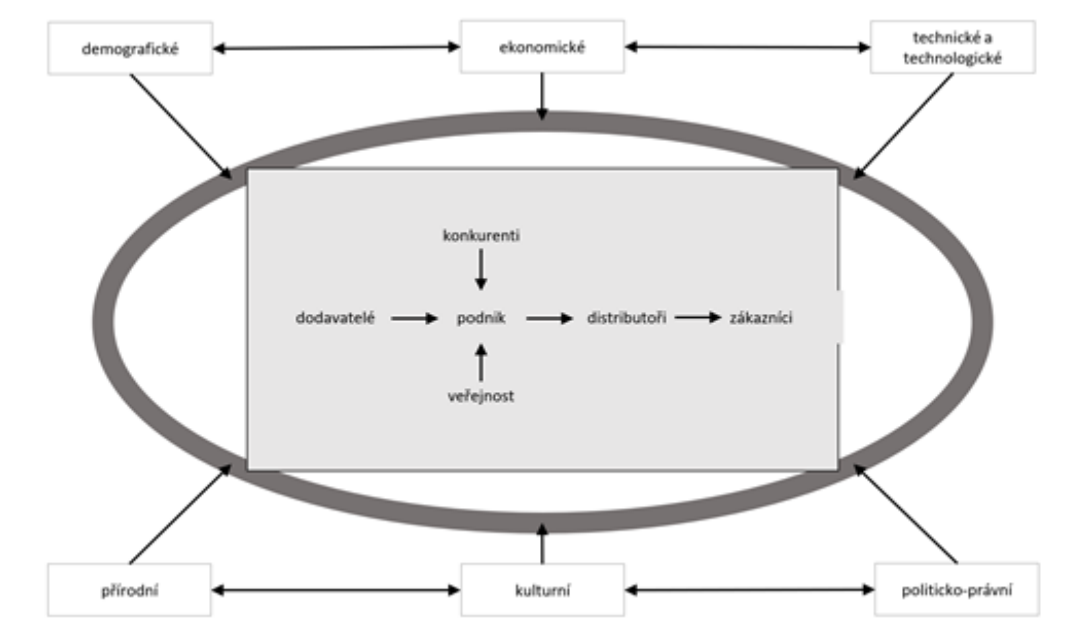
Situační analýza se provádí ve třech časových blocích:

- dosavadní vývoj, kde se zjišťuje pozice podniku v minulosti,
- současný stav, zde se jedná o aktuální pozici podniku,
- prognóza budoucího vývoje, tedy jakým směrem se chce podnik ubírat.

(Horáková, 2003, str. 39)

3.6.1 Vnější prostředí

Podnik je tzv. ekonomický organismus, který nemůže existovat samostatně. To znamená, že existuje v určitém prostředí, jenž na podnikový organismus působí a ovlivňuje jej. Přínos prostředí může být pozitivní či negativní. Má vliv na to, jaký výrobek bude podnik na trhu nabízet, na ceny, které lze pro daný výrobek nastavit, na distribuční cesty, nebo na styl komunikace se zákazníky. Pro podnik je tedy nutné, aby tyto vlivy odhalil a zmapoval, a mohl tím „včas“ reagovat a proměnit neúspěch v úspěch. (Horáková, 2003, str. 40) Rozdělení prostředí je uvedeno pro vizualizaci na obrázku (viz obrázek 2).



Obrázek 2 - schéma prostředí firmy
Zdroj: vlastní zpracování (Horáková, 2003, str. 41)

Vnější prostředí se dělí na dvě části, a to na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory, které působí na všechny aktivní účastníky trhu – v určitém rozsahu a síle působení. (Jakubíková, 2013, str. 98)

Makroprostředí

„Makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.“ (Jakubíková, 2013, str. 99)

Makroprostředí se tedy vesměs skládá z určitých nekontrolovatelných faktorů, které mají různé následky na užší okolí podniku. Utváří jej jakési klima, ve kterém podnik operuje a je nutné, aby se organizace k tomuto klimatu přizpůsobila. Tvoří jej faktory ekonomické, technologické, přírodní, ekologické, politické, právní, sociokulturní a demografické. Podnik by měl monitorovat současnou situaci těchto faktorů a odhadovat jejich budoucí vývoj. (Lošťáková, 2005, str. 65) K analýze tohoto prostředí lze využít PESTEL analýzy.

Mikroprostředí

„Mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“ (Jakubíková, 2013. str. 102)

Oproti makroprostředí v tomto mikrookolí může podnik svými činy a operacemi silně ovlivňovat jednotlivé účastníky. Nejprve je nutné analyzovat samotné odvětví (základní charakteristiky, tj. velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry apod.).

(Jakubíková, 2013. str. 102)

Do mikroprostředí lze zahrnout:

- partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce atd.),
- zákazníky,
- konkurenci,
- veřejnost, ta se dále dělí na:
 - finanční veřejnost,
 - vládní veřejnost,
 - místní veřejnost,
 - občanská sdružení a organizace,
 - všeobecnou veřejnost,
 - sdělovací prostředky,
 - vnitřní veřejnost (zaměstnance).

(Jakubíková, 2013, str. 102)

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které na dané odvětví působí a určitým způsobem ovlivňují činnosti samotného podniku.

(Jakubíková, 2013, str. 103)

3.6.2 PESTEL analýza

Pro analýzu makroprostředí se užívá analýza PEST, která rozebere prostředí na čtyři základní faktory: politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. PESTEL analýza je rozšířená verze PEST analýzy, a to o ekologické vlivy (faktory). (Jakubíková, 2013, str. 100) Na Business-to-you.com (2016) je toto rozšíření více rozčleněno na environmentální vlivy (faktory) a legislativní vlivy (faktory).

Politicko-právní faktor

Politický systém je rozsáhlý pojem, který je tvořen různými státními institucemi, nátlakovými skupinami a zákony. Ovlivňuje a vynucuje si chování různých organizací a jednotlivců v souladu s právem. (Lošťáková, 2005, str. 68)

Mezi politicko-právní faktory patří politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnost zájmových skupin, fiskální politika, sociální politika, zákony o ochraně životního prostředí, dohody o zamezení dvojího zdanění a jiné. (Jakubíková, 2013, str. 100) Nové zákony někdy přináší pro podnik nové příležitosti, ale naopak některé příležitosti i pohřbívají. (Kotler, Keller, str. 116)

Ekonomický faktor

Do těchto faktorů patří například vývoj HDP, jednotlivé fáze ekonomického cyklu, platební bilance státu, měnové kurzy, úrokové sazby, míra inflace, úrokové sazby a jiné ekonomické veličiny. (Jakubíková, 2013, str. 100)

Sociokulturní faktor

Jedná se o faktory, které jsou spojené s chováním spotřebitelů. Působí na dvou úrovních.

- Kulturní úroveň zahrnující zvyky, hodnoty, jazyk a chování jednotlivců.

- Sociální úroveň zahrnující sociální stratifikaci společnosti a její uspořádání, příjmy, vývoj životní úrovně, vzdělání aj.

(Jakubíková, 2013, str. 100)

Technologický faktor

Také nazývaný inovační faktor je podstatnou hybnou silou prostředí a v dnešní době je i celkem agresivní. Tento faktor představuje trendy ve výzkumu a vývoji. Jde o rychlost technologických změn ve všech možných oblastech. Tyto změny dopomáhají podnikům k lepším hospodářským výsledkům a zvyšují konkurenceschopnost. (Jakubíková, 2013, str. 101)

Tyto uvedené faktory tedy tvoří samotnou originální PEST analýzu. Pokud mluvíme o PESTEL analýze, musíme zahrnout další dva faktory:

Environmentální faktor

Environmentální faktor zahrnuje přírodní zdroje a klimatické podmínky. Celosvětový tlak na šetření přírodních zdrojů a snaha o zamezení devastace přírodního prostředí udává tzv. ekologický trend. Ten může poměrně zásadně ovlivnit okolí, ve kterém podniky operují. Manažeři si začínají více uvědomovat, že klimatické změny mohou mít značný dopad na činnosti podniku a je třeba zohlednit tuto problematiku. (Lošťáková, 2005, str. 69)

Legislativní faktor

Tyto faktory se lehce překrývají s politickými faktory. Zde jsou zahrnuty konkrétnější zákony, jako například diskriminační zákony, protimonopolní zákony, zákony o nezaměstnanosti, autorské a patentové zákony, zákony na ochranu spotřebitele aj. (Business-to-you, 2016)

Je vhodné zmínit i demografické faktory. Ty by měly být zahrnuty v sociokulturní složce PESTEL analýzy, ale Jakubíková (2013) uvádí, že tyto faktory jsou v této složce opomíjeny. Do demografických faktorů patří velikost populace,

hustota osídlení, délka života, porodnost, migrace obyvatel i charakter domácnosti a podobně.

Cílem celkové analýzy makroprostředí je vybrat si takové faktory, které jsou pro podnik důležité a mohou ovlivnit jeho operace. Také je třeba vynaložit maximální úsilí k identifikaci budoucího vývoje těchto faktorů. (Jakubíková, 2013, str. 101)

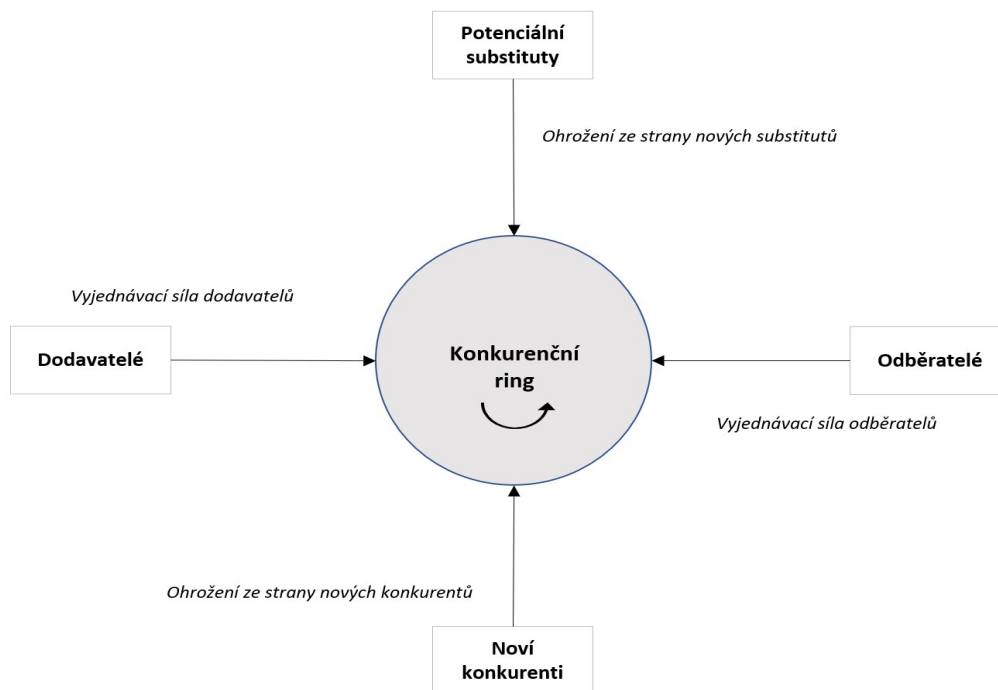
3.6.3 Porterův model

Analýza konkurence odvětví neboli „Porterův model“ říká, že stav konkurence závisí na působení pěti základních sil, neboť jejich společné působení rozhoduje o výnosnosti daného odvětví, jelikož ovlivňují ceny, náklady a investice. (Porter, 1995, str. 24)

Těchto pět základních sil, které Porter zmiňuje jsou (viz obrázek 3):

- hrozba od nových konkurentů,
- současné soupeření konkurentů v odvětví,
- hrozba ze strany substitutů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů.

(Jakubíková, 2013, str. 103)



Obrázek 3 - Porterův model
Zdroj: vlastní zpracování (Tomek, Vávrová, 2011, str. 71)

Nová konkurence

Tato hrozba má značný vliv na atraktivitu odvětví a také na jednání současných aktérů v daném odvětví. Zvolená taktika nových hráčů může výrazně ovlivnit ziskovost odvětví. Může se například jednat o nastavení nízké nákupní ceny, či vytvoření lepších platebních podmínek, nebo i dosažení nižších nákladů, a to díky progresivnější nové technologii. Pro vstup do odvětví je důležitá atraktivita odvětví, tedy možnost výhodného postavení na daném trhu. (Lošťáková, 2005, str. 81)

Současná konkurence

Stávající konkurence v odvětví působí na rivalitu a intenzitu soupeření na daném trhu. Konkurenci v odvětví ovlivňují tyto faktory:

- míra růstu v odvětví,
- počet a odlišnost konkurence,
- podíl fixních nákladů a nákladů na skladování,
- diferenciací výrobků,
- bariéry odchodu z odvětví.

(Lošťáková, 2005, str. 81)

Substituční riziko

Dle Portera (1995) je substituce proces, kde jeden výrobek nebo služba nahradí jiný výrobek nebo jinou službu. Mají přitom stejnou funkci, avšak jsou založeny na jiné technologii. Hrozba substituce určuje strop pro ceny v odvětví a zároveň výrazně ovlivňuje poptávku. Existence substitutů je významným důvodem, proč některé podniky upadají, a naopak neexistence substitutů je důvodem růstu určitého odvětví nebo růstu firem.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají vliv na ziskovost v odvětví skrze ceny a podmínky prodeje jejich produktů. Jejich vyjednávací síla se může zvýšit například díky vysoké dodavatelské koncentraci, což znamená, že kupující jsou více rozdrobeni než dodavatelé. Také mohou vyjednávací sílu získávat v případě, že za dodávané suroviny, materiály či výrobky neexistuje substitut. (Lošťáková, 2005, str. 81)

Vyjednávací síla odběratelů

Z obecného hlediska lze říci, že čím větší je vyjednávací síla kupujícího, o to větší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat. Vyjednávací síla odběratelů je závislá na několika faktorech. Jeden z faktorů je například počet kupujících anebo objem jejich nákupu. Jestliže je v odvětví menší koncentrace odběratelů, nebo pokud odebírají velký objem dodávek z odvětví, dochází k zostřování celkové konkurence v odvětví. Další faktor může být například potřeba odběratele zvýšit svoji ziskovost na nákupu, což vyvolává tlak na cenu a tím se zvyšuje konkurence v daném odvětví. (Lošťáková, 2005, str. 82)

3.6.4 Vnitřní prostředí

Velká část autorů „vnitřní prostředí“ zahrnuje do mikroprostředí. V takovém případě by mikroprostředí zahrnovalo:

- podnik (subjekt) sám,
- konkurenci,
- dodavatele,

- distribuční články,
- zákazníci.

(Charvát, 2006, str. 53)

Pokud tedy členíme prostředí podniku na vnější a vnitřní, tak podnik (subjekt) je předmětem zkoumání vnitřního prostředí. Tvoří jej zdroje podniku a schopnost tyto zdroje patřičně využívat. Jedná se o faktory, které lze podnikem přímo řídit a manažery ovlivňovat. (Jakubíková, 2013, str. 109)

3.6.5 Analýza konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost udává, jakou pozici má společnost na trhu. K tomuto určení dopomáhá hodnocení na základě konkurenční síly vůči zásadním rivalům. K porovnání se užívají faktory, které jsou klíčové k úspěchu. Nejprve je tedy potřeba vypracovat seznam faktorů, které se budou porovnávat a hodnotit vůči hlavním konkurentům. Konkurenty je třeba identifikovat a poté dojde k posouzení šetřeného podniku vůči konkurentům na základě zvolených faktorů. Jako poslední část se výsledky porovnání interpretují. (Horáková, 2003, str. 57)

3.6.6 SWOT analýza

Tato analýza propojuje pomocí sestavené matice vnější a vnitřní prostředí podniku a odhalí některé možné podněty pro zvolení potřebné strategie. Název SWOT vychází z anglických výrazů: strength (síla), weakness (slabost), opportunity (příležitost), threat (hrozba). SWOT analýza je souborem dvou analýz:

- Analýza O-T,
 - zde jde o rozbor vnějších činitelů a vymezuje příležitosti a hrozby podniku.

- Analýza S-W

- zde jde o rozbor vnitřních činitelů a vymezuje silné a slabé stránky podniku.

(Horáková, 2003, str. 46)

Provedení obou analýz a vyčlenění jednotlivých příležitostí, hrozeb a silných a slabých stránek podniku dopomůže k vytvoření matice, která přispěje ke generování strategických alternativ (viz obrázek 4).

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Kombinace SO (maxi-maxi)	Kombinace WO (mini-maxi)
Hrozby (T)	Kombinace ST (maxi-mini)	Kombinace WT (mini-mini)

Obrázek 4 - SWOT matice

Zdroj: vlastní zpracování (Jakubíková, 2013, str. 131)

- SO (maxi – maxi) - využití silných stránek podniku v příležitostech.
- WO (mini – maxi) - odstranění slabých stránek pomocí příležitostí.
- ST (maxi – mini) - využití silných stránek ke konfrontaci s hrozbami.
- WT (mini-mini) - využití obranné strategie k vyhnutí se hrozby a odstranění slabiny.

4 Vlastní práce

4.1 Základní charakteristika Innovative Global Products Europe s.r.o.

Název společnosti: Innovative Global Products Europe s.r.o. (dále jen IGPE)

Právní forma: Společnost s ručeným omezeným

IČO: 25101285

Sídlo společnosti: Praha 6, Nad lesíkem 2184/7

Den zápisu: 21. leden 1997

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- projektová činnost ve výstavbě.

Statutární orgán:

- Ing. Jiří Uher,
 - jednatel společnosti,
 - vznik funkce: 5. listopad 2015.

Základní kapitál: 130.000,- Kč – splaceno 100%

4.1.1 Nabídka IGPE

Mimo protipovodňových zábran, které jsou předmětem analýzy této práce, nabízí společnost i jiné produkty a služby:

- produkt Nedmag MgCl₂ TECH,
- produkt CANADER,
- výškové práce.

Nedmag MgCl₂ TECH

Tento produkt se využívá pro snížení prašnosti a stabilizaci nebezpečných komunikací a povrchů, a to díky navázání jemných prachových částic na větší

částice. Využití lze nalézt zejména na stavbách, na polních cestách, povrchových dolech, lomech, parkovištích, příjezdových cestách a jině.

CANADER

Tato studená asfaltová směs je z kvalitního drceného kameniva a pojiva ředěného asfaltem s modifikovanou aditivní přísadou. Tento mix lze použít na opravu komunikací.

Výškové práce

Společnost nabízí služební balíček s názvem „Výškové práce a rizikové činnosti“. Tento balíček zahrnuje montáž a servis stínící techniky, mytí fasád, pomocné montáže průmyslových objektů, instalace reklamních poutačů, montáže a výměnu fasádních skel, rizikové kácení stromů a instalaci zábran proti ptactvu.

4.2 Charakteristika produktu protipovodňové zábrany RAPID

Tato práce se zaměřuje na inovativní mobilní protipovodňové zábrany. Produkt má dvojí provedení „RAPID DRY“ a „RAPID H₂O“. Diverzifikace produktu se liší v několika aspektech, ať už hovoříme o vizuální stránce či samotném užití. Některé vlastnosti těchto bariér jsou však totožné, jde například o kostru (drátěnou klec), rozměry samostatné jednotky (1 x 1 x 1 m) nebo vaku (1 m³).

Produkt původně pochází z Kanady, odkud se rozšířil do USA, kde získal velkou přízeň, a to obzvláště forma RAPID H₂O. To upoutalo firmu IGPE, jež se dohodla na spolupráci se zahraničním výrobcem. Projekt byl zahájen v roce 2016 a účelem bylo zavést tyto protipovodňové zábrany na český trh, při finanční podpoře původního výrobce. Záměr vznikl z podnětu, že v ČR je povodeň jedna z nejvýznamnějších hrozeb přírodního původu.

Společnost vlastní na produkt RAPID průmyslový vzor pro ČR. Názvem „průmyslový vzor“ se rozumí vzhled výrobku, spočívající zejména v barvě, obrysu,

struktury, tvaru, materiálu nebo zdobení produktu. Jedná se tedy o vizuálně vnímanou vlastnost výrobku. Nejedná se o technickou či konstrukční podstatu. Výrobkem je průmyslově nebo řemeslně vyrobený prostorový nebo plošný předmět.

4.2.1 RAPID DRY

Bariéra RAPID DRY se skládá ze svařovaných galvanizovaných drátěných ocelových klecí a pytlových vaků. Toto provedení protipovodňové bariéry RAPID je navrženo tak, aby odolalo většímu tlaku vody a je proto plněno pískem. Každá klec je otevírací, a to za účelem snadného vyprázdnění a vyjmutí vaku. Dále jsou součástí každé bariéry spojovací dráty pro propojení dalších jednotek. Díky inovativnímu návržení, lze uvést tyto vlastnosti:

- poměrně snadná manipulace,
- rychlá instalace,
- snadná demontáž,
- nenáročné skladování,
- opakovaně použitelné.

Tyto bariéry lze využít jako:

- protipovodňovou ochranu měst a obcí,
- ochranu životně důležitých komunikací a infrastruktury,
- ochranu zdrojů energie nebo pitné vody,
- ochranu průmyslových areálů i soukromého majetku.

4.2.2 RAPID H₂O

Bariéra RAPID H₂O je naopak plněna vodou, což přináší tomuto typu bariéry výhody i nevýhody. Skládá se ze svařovaných galvanizovaných drátěných ocelových klecí a vaků vyrobených z odolného vícevrstevného materiálu na bázi polymerů. Vnější povrch vaků je opatřen UV stabilizací pro zajištění delší životnosti. Každá klec je otevírací, a to za účelem snadného vyprázdnění a vyjmutí vaku. Dále jsou součástí každé bariéry (jako to bylo u „RAPID DRY“) spojovací dráty pro propojení dalších jednotek. Protože tento typ je plněn vodou, nevydrží tak velký tlak vody jako

„RAPID DRY“, avšak jejich inovativní a specifické navržení jim propůjčuje vlastnosti jako:

- nízkou hmotnost,
- velice rychlou a snadnou instalaci,
- snadnou manipulaci a přepravu,
- velice jednoduchou demontáž,
- opakované použití,
- nenáročné skladování.

Díky svým vlastnostem nacházejí využití jako:

- protipovodňovou ochranu měst a obcí,
- ochranu životně důležitých komunikací a infrastruktury,
- ochranu zdrojů energie či pitné vody,
- dočasná protierozní opatření,
- ochranu průmyslových areálů i soukromého majetku,
- či dokonce lze tyto bariéry využít jako dočasné nádrže na vodu nebo jiné kapaliny.

4.2.3 Kontejner pro bariéry RAPID

Podnik chce dodávat jak samostatné jednotky bariér, tak chce nabízet i možnost koupit si sadu s kontejnerem. Kontejner má unikátní řešení pro snadné uskladnění bariér a to jak „RAPID DRY“ tak i „RAPID H₂O“. Kontejner je uzpůsoben pro skladování jak vaků, tak i drátěných klecí (kostra zábrany). Do kontejneru se vejde zhruba 300 m zábran. Lze jej otevřít ze všech stran, což umožňuje snadný přístup k obsahu. Součástí kontejneru je čerpadlo, hadice, hasicí přístroje, lékárnička pro první pomoc a osvětlení.

4.2.4 Identifikace cílových zákazníků

Primární skupinou, na které chce podnik cílit, jsou hasičské jednotky v ČR ve všech krajích. Hasičské útvary jsou primární složkou, která se zabývá hrozbou povodní, což je hlavní účel produktu „RAPID“. Hasičským sborům tyto inovativní

protipovodňové zábrany mohou velice usnadnit zásah v akci, a dokonce i celý proces zajištění hrozby urychlit.

Sekundární skupina, na kterou se podnik hodlá zaměřit jsou majitelé nemovitostí, kteří mohou být v potencionálním nebezpečí či v blízkosti možných povodní. Může se jednat o podniky, které jsou v blízkosti řek či vodních nádrží nebo lze uvažovat o občanech, kteří žijí v rizikové oblasti a mohli by produkt využít.

4.3 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí se využije analýzy PESTEL a Porterův model pěti sil. V rámci této kapitoly jsou jednotlivé analýzy rozepsány a výsledky použity v analýze příležitostí a hrozeb.

4.3.1 Analýza PESTEL

PESTEL analýza se využívá v rámci práce pro analýzu makroprostředí. Je to soubor faktorů, na které podnik nemá vliv, ale bezprostředně na firmu působí, což znamená, že se jim podnik musí přizpůsobit a dokázat na ně patřičně reagovat. V této kapitole je analýza PESTEL rozčleněna do pěti souborů, kde politicko-právní faktor a legislativní faktor jsou sloučeny v jednu oblast.

Politicko-právní a legislativní faktor

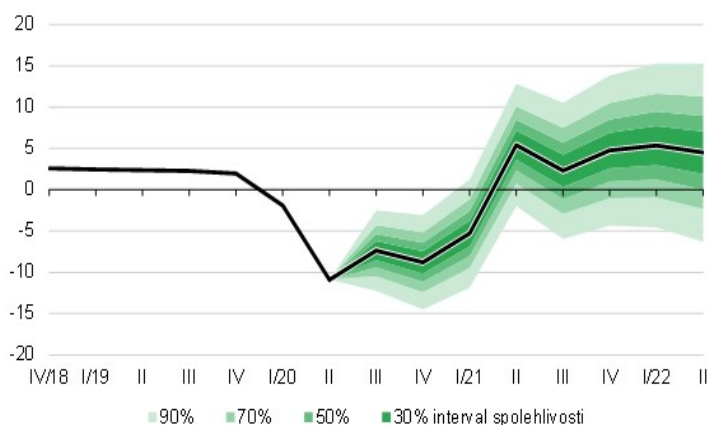
Podnik působí a hodlá dále působit na území ČR. Tedy nejenže je společnost vázaná k dodržování a respektování zákonů a legislativ vyhlášených v této zemi, ale také musí dodržovat daňovou povinnost vůči státu, ve kterém hodlá provozovat svoji činnost.

Nicméně největší vliv na současné politické dění má momentální situace ohledně epidemie COVID-19, která ovlivňuje veškeré podmínky, které se nastavují v rámci politických sfér. Tlak na státní rozpočet z důvodů různých podpůrných

činností z pozice státu je aktuálně nesmírně vysoký a ovlivňuje veškeré státní zakázky.

Ekonomický faktor

Jako hlavní ukazatel pro určování výkonnosti ekonomiky státu se užívá HDP (hrubý domácí produkt). Ekonomika ČR na konci zimy roku 2020 zaznamenala velký šok. Tento razantní pokles HDP v roce 2020 je možno vysvětlit v důsledku epidemie COVID-19, která v současnosti výrazně ovlivňuje veškeré dění jak v ČR, tak ve světě. Přesto je prognóza ČNB optimistická a počítá s poměrně značným nárůstem do roku 2021, kdy by se měla situace stabilizovat. Celá prognóza ČNB je vyobrazena na obrázku 5 a v tabulce 1.



Obrázek 5 - graf HDP

Zdroj: ČNB dostupné z [www: https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/](https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/)

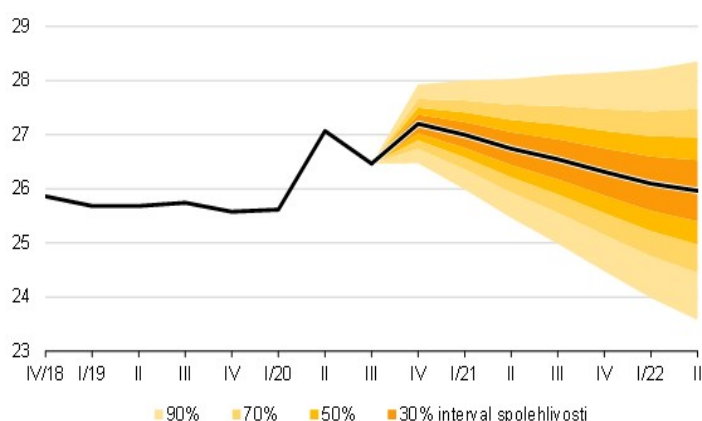
ukazatel	rok	ve výši
meziroční růst reálného HDP	2020	-7,20%
	2021	1,70%
	2022	4,20%

Tabulka 1 - ukazatel HDP

Zdroj: vlastní zpracování ČNB dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Díky tomu, že má společnost většinu svých dodavatelů ze zahraničí, je nutné se zaměřit i na vývoj měnového kurzu české koruny vůči euru. Dle obrázku 6 a tabulky 2 je patrné, že opět díky pandemické krizi došlo k oslabení koruny a kurz vystoupal nad 26 EUR/CZK. Na jaře roku 2020 se kurz dokonce pohyboval nad 27 EUR/CZK. Tato situace zvýhodnila vývoz do zahraničí,

což se společnosti netýká a spíše jí škodí. Nicméně prognóza ČNB naznačuje postupný pokles kurzu a vede spíše k opětovné stabilizaci. Kurz by se měl v roce 2022 pohybovat okolo 25,9 EUR/CZK, v tomto případě by se pro společnost situace zlepšovala, jelikož by se více zvýhodňoval import, tudíž by se zvýhodnil nákup od zahraničních dodavatelů.



Obrázek 6 - graf kurz CZK/EUR

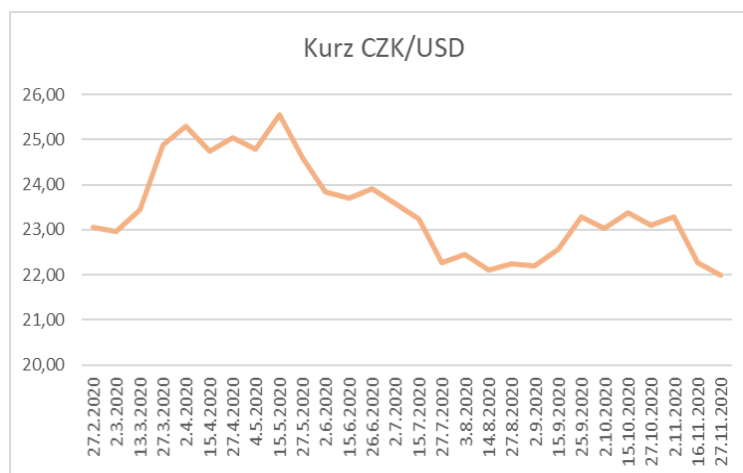
Zdroj: ČNB dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

ukazatel	rok	ve výši
kurz CZK/EUR	2020	26,6
	2021	26,6
	2022	25,9

Tabulka 2 - kurz CZK/EUR

Zdroj: vlastní zpracování ČNB dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Podnik nemá dodavatele pouze na území EU, ale také v oblasti Asie. Rovněž disponuje finanční pomocí od partnerské společnosti z USA. Je tedy nutné monitorovat i hodnotu kurzu amerického dolaru. Ten, jak je dle tabulky 3 a obrázku 7 patrné, zaznamenal na začátku roku 2020 růst. Což bylo z hlediska finanční podpory příznivé, avšak z pohledu dodavatelů nikoliv. Nicméně v polovině roku 2020 se kurz dostal na mnohem nižší hodnoty a stále má větší tendenci klesat, což by mělo pozitivní vliv na nákup v zahraničí.



Obrázek 7 - graf kurz CZK/USD

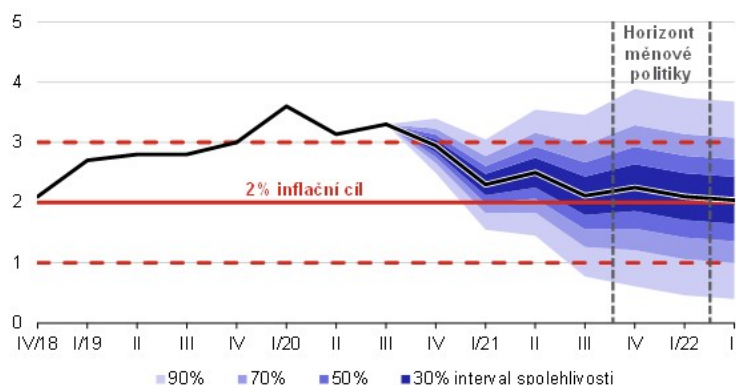
Zdroj: vlastní zpracování data dostupná z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/USD-americky-dolar/>

ukazatel	datum	ve výši
kurz CZK/USD	15.05.2020	25,55
	14.08.2020	22,11
	27.11.2020	21,99

Tabulka 3 - kurz CZK/USD

Zdroj: vlastní zpracování data dostupná z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/USD-americky-dolar/>

Jako další ukazatel pro ekonomický faktor je nutné uvést úroveň inflace (viz tabulka 4). Z grafu ČNB (viz obrázek 8) lze vyčíst, že předpověď míry inflace je spíše klesající, což by mělo dopomoci k tomu, že se ceny nebudou zvedat. Přesto je nutné podotknout, že pandemické dění je v dnešní době velice nepředvídatelné a nutí stát k přílišnému zadlužování. Je tedy otázkou, jak se v budoucnu může vývoj inflace změnit.



Obrázek 8 - graf celkové inflace

Zdroj: ČNB dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

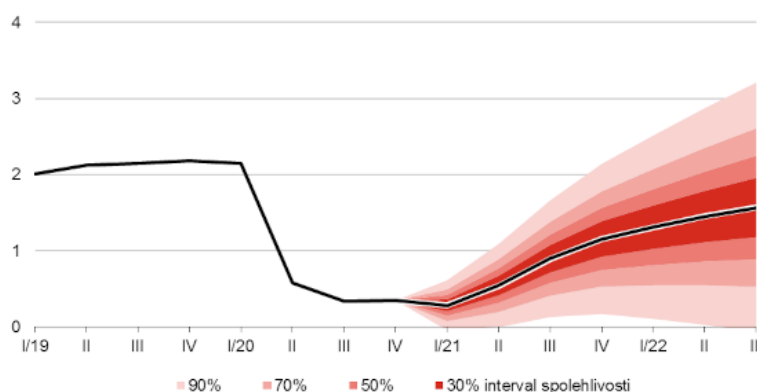
ukazatel	horizont	ve výši
meziroční celková inflace	4. čtvrtletí 2021	2,20%
	1. čtvrtletí 2022	2,10%

Tabulka 4 - meziroční inflace

Zdroj: vlastní zpracování ČNB dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Ekonomický šok, který ČR utrpěla, zrcadlí samotný státní rozpočet v deficitu. Celkové příjmy se k 1.12.2020 snížily o 21,8 % (-38,0 mld. Kč). Naopak tempo růstu výdajů státního rozpočtu vzrostlo na 19,1 %. Meziroční srovnání výdajů v samotném listopadu nejvíce ovlivnily vyšší transfery státního fondu dopravní infrastruktury, odvody do rozpočtu EU, dotace regionálnímu školství, platby zdravotního pojištění za státní pojištěnce, a hlavně pokračující opatření související s řešením epidemie COVID-19.

Další ukazatel, který je třeba sledovat, je hodnota úrokové sazby, jelikož společnost ke svému financování využívá z velké části úvěry. Z prognózy ČNB (viz obrázek 9) můžeme vyvodit, že míra úrokové sazby bude stoupat. Nicméně hodnoty jsou a stále budou nižší, než tomu bylo do roku 2020, což by pro společnost mohlo být aktuálně přínosem.



Obrázek 9 - graf úrokové sazby (3M PRIBOR)

Zdroj: ČNB dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Sociokulturní faktor

Rozloha ČR činí 78 866 km² a vodní plocha pokrývá 2 %. V ČR zhruba 20 % představují nížiny. Těchto 20 % je poměrně vysoce osídleno, a to převážně v oblasti

řek čili v oblastech s vysokým rizikem povodní. K rozmístění obyvatel se váže rozmístění celé infrastruktury a průmyslových oblastí ČR.

Technologický faktor

Velký důraz je v poslední době kladen na ekologický aspekt výroby. Veškeré technologie a různé výrobní procesy se přizpůsobují současnému ekologickému trendu. Jde zejména o to, aby výrobek byl šetrný k životnímu prostředí, materiál byl z obnovitelných zdrojů a celý výrobní proces měl na životní prostředí minimální dopady. Tento fakt vyvíjí tlak na výrobce a nutí je k optimalizaci jejich výroby.

Enviromentální faktor

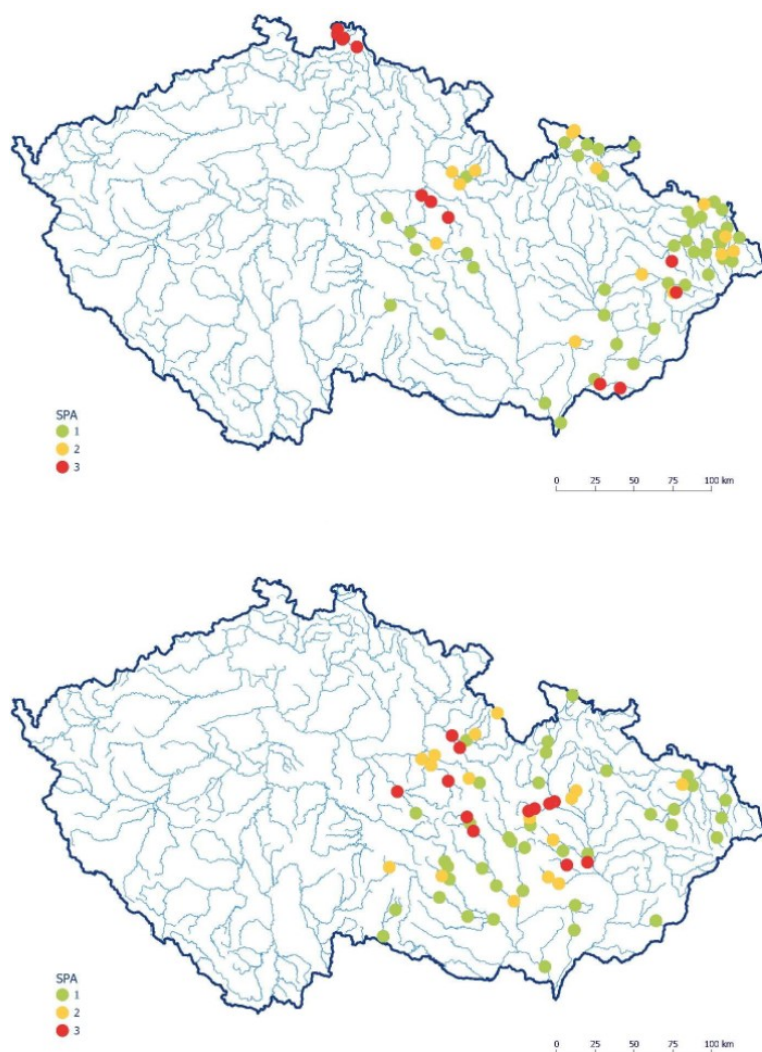
Povodně jsou v ČR jednou z největších katastrof přírodního původu a svými dopady převyšují jiné typy krizových situací. Jedny z největších povodní na území ČR nastaly na přelomu 19. a 20. století. Například povodně v období 1980-1988 způsobily ztrátu deseti životů a škody v průměru 500 mil. ročně.

Dle povodňového plánu ČR (Povodňový plán ČR, 2004) lze jev povodeň rozdělit na přirozené povodně a zvláštní povodně. Mezi přirozené povodně patří:

- zimní a jarní povodně (způsobené táním sněhové pokrývky),
- letní povodně (způsobené dlouhotrvajícími regionálními dešti),
- zimní povodně (způsobené ledovými jevy i při relativně menších průtocích).

Do kategorie „zvláštní“ se řadí povodně způsobené umělými vlivy. Což znamená, že tyto povodně mohou vzniknout na vodních dílech vzdouvajících vodu. Vlastníci nebo správci těchto vodních děl jsou povinni zajišťovat nad nimi odborný technickobezpečnostní dohled. Dle povodňového plánu ČR se ročně protrhne na území ČR zhruba 3 až 5 rybníků. Tyto protrhnutí nastávají převážně v důsledku nedostatečné kapacity přelivu a přelítí hráze.

Hrozba povodní v poslední době neměla v ČR hlavní téma. Důvodem absence je fakt, že ČR v minulých letech spíše sužovalo silné sucho a nedostatek zásob vody. Nicméně v létě roku 2020 se situace začala otáčet. Srážek začalo přibývat a některé oblasti byly postihnuty povodněmi. Celkově hrozba povodní stoupla (viz obrázek 10). Na konci léta srážek ubývat nepřestalo.



Obrázek 10 - povodňová aktivita v červnu 2020

Zdroj: ČHMÚ dostupné z (PDF): https://www.chmi.cz/files/portal/docs/aktuality/2020/Cerven_2020.pdf

4.3.2 Porterův model

Analýza pomocí Porterova modelu pěti sil se využívá pro zhodnocení vnějšího prostředí organizace, konkrétněji k analýze mikroprostředí. Tato analýza zahrnuje zhodnocení stávajících konkurentů a analýzu potencionálních konkurentů v daném odvětví. Také hodnotí substituty a jejich vliv. V neposlední řadě se zabývá i vyjednávací silou zákazníků a dodavatelů. Jde o komplexní analýzu, která rozebírá užší vnější prostředí podniku. K vyhodnocení této analýzy byla využita škála od 1 do 9, kde 1 představuje nejnižší možnou hrozbu a 9 nejvyšší možnou hrozbu.

Hlavními konkurenty pro společnost IGPE jsou JaP-Janica, GUMOTEX coating a JOHNNY SERVIS. Hlavními konkurenty jsou označeni z důvodu podobnosti produktu, který IGPE nabízí a též z důvodu jejich postavení v analyzovaném odvětví.

Jakožto další konkurenty můžeme dále jmenovat například PREFA Aluminiumprodukte, VIP-bazény nebo EKO-systém. Tyto konkurenty je nutné zahrnout v hodnocení současné konkurence z důvodu nabízení protipovodňových zábran, ale nejsou v této analýze považovány za hlavní, jelikož sice nabízejí protipovodňové zábrany, avšak jejich technické zpracování výrobku se nepodobá produktu, který je předmětem analýzy v této práci.

V rámci této kapitoly budou rozepsány jednotlivé síly, které v tomto modelu ovlivňují „konkurenční ring“. Závěrem jsou vyhodnoceny celkové výsledky, které jsou dále použity v následujících analýzách.

Současná konkurence

Konkurenční rivalita v odvětví (1 = nejnižší; 9 = nejvyšší)	Průměrné odhady	
	2020	2023
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost málo stejně silných = 1; hodně stejně silných = 9	6	7
Růst poptávky vysoký = 1; nízký = 9	7	8
Diferenciace výrobků vysoká = 1; nízká = 9	6	6
Podíl čistého jmění a prodeje (velikost FN) nízký = 1; vysoký = 9	5	6
Diferenciace konkurentů nízká = 1; vysoká = 9	4	4
Šíře konkurence omezená = 1; široká = 9	5	6
Charakter konkurence (postoj k etice) mírný = 1; agresivní = 9	4	5
Náklady potřebné pro odchod z odvětví nízké = 1; vysoké = 9	6	7
Celkem	43	49
Průměrné skóre	5,375	6,125

Tabulka 5 - konkurenční rivalita
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky o konkurenční rivalitě vychází, že hrozba z této strany je středně vysoká a v průběhu 3 let lze očekávat nárůst. Důvodem je, že poptávka v současnosti není vysoká a ani nelze očekávat (z důvodu aktuální situace) značný nárůst a může tedy v tomto ohledu dojít k celkovému zoslabení konkurence. K celkovému zoslabení konkurence může tato situace stran menší poptávky přispět i k tomu, že firmy působící v tomto odvětví budou spíše sahat po agresivnějších taktikách, jelikož si budou chtít udržet svoji pozici na trhu.

Nová konkurence

Hrozba vstupu do odvětví (1 = nejnižší; 9 = nejvyšší)	Průměrné odhady	
	2020	2023
Kapitálová náročnost u vstupu vysoká = 1; nízká = 9	2	2
Přístup k distribučním kanálům obtížný = 1; snadný = 9	4	4
Potřeba know-how, patentů, licencí atd. vysoká = 1; nízká = 9	2	2
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle obtížný = 1; snadný = 9	6	5
Vládní politika (přístup) negativní = 1; pozitivní = 9	5	5
Diferenciace výrobků, loajalita zákazníků vysoká = 1; nízká = 9	3	2
Schopnost konkurentů reagovat na nové konkurenty vysoká = 1; nízká = 9	5	5
Vývoj po vstupu ("cesta zpět") obtížný = 1; snadný = 9	6	5
Celkem	33	30
Průměrné skóre	4,125	3,750

Tabulka 6 - hrozba vstupu
Zdroj: vlastní zpracování

Z důvodu zvyšování hrozby současné konkurence je třeba klást důraz i na potencionální novou konkurenci, která by mohla vstoupit do odvětví a tím změnit konkurenční atmosféru. Nicméně díky obtížnému vstupu do odvětví z důvodu náročného vývoje produktu a poměrně vysokým prvotním nákladům je možné očekávat spíše menší hrozbu vstupu nového konkurenta do analyzovaného odvětví. Naznačuje to i fakt, že v současné situaci není růst poptávky pravděpodobný, což spíše přispívá k neatraktivnosti odvětví.

Dodavatelé

Vyjednávací síla odběratelů (1 = nejnižší; 9 = nejvyšší)	Průměrné odhady	
	2020	2023
Počet významných odběratelů mnoho = 1; málo = 9	9	9
Význam výrobku pro odběratele významný = 1; nevýznamný = 9	6	7
Náklady přechodu ke konkurenci vysoké = 1; nízké = 9	3	2
Hrozba integrace nepravděpodobná = 1; pravděpodobná = 9	2	2
Ziskovost zákazníka vysoká = 1; nízká = 9	4	6
Celkem	24	26
Průměrné skóre	4,800	5,200

Tabulka 7 - síla odběratelů
Zdroj: vlastní zpracování

Vyjednávací síla dodavatelů ovlivňuje ceny dodávaných surovin, materiálu a polotovarů a ovlivňuje i různé dodací podmínky. Síla vlivu dodavatelů v odvětví působí na konkurenční prostředí různými způsoby a dokáže při vysoké vyjednávací pozici zvýšit náklady organizace a tím zhoršit jejich pozici. V analyzovaném odvětví jsou dodavatelé poměrně v dobré vyjednávací pozici, nicméně lze je celkem snadno nahradit jinými dodavateli. Bohužel zde existuje snadná možnost vstupu dodavatelů do odvětví. Nicméně pro dodavatele cíloví zákazníci nejsou nikterak hodnotní.

Odběratelé

Vyjednávací síla dodavatelů (1 = nejnižší; 9 = nejvyšší)	Průměrné odhady	
	2020	2023
Počet a význam dodavatelů mnoho = 1; málo = 9	5	5
Existence substitutů - hrozba pro dodavatele velká hrozba = 1; malá hrozba = 9	3	3
Vstup dodavatelů do odvětví nepravděpodobné = 1; pravděpodobné = 9	6	6
Význam odběratelů pro dodavatele významný = 1; nevýznamný = 9	7	8
Organizovanost pracovní síly nízká = 1; vysoká = 9	6	6
Celkem	27	28
Průměrné skóre	5,400	5,600

Tabulka 8 - síla dodavatelů
Zdroj: vlastní zpracování

Odběratelé neboli zákazníci jsou pro firmu životně důležití a díky jejich silnému postavení je nutné si s nimi udržovat kladné vztahy. Nicméně díky charakteru odvětví a faktu, že státní rozpočet bude ve vysokém deficitu, je patrné, že ziskovost odběratelů se v rámci let sníží, což poměrně přidá na vyjednávací síle odběratelů. V rámci tří let lze očekávat, že vyjednávací síla zákazníků poměrně vzroste, tuto skutečnost i umocňuje situace kolem pandemie, protože velká část výdajů se vynaloží na boj proti pandemii a hrozba ze strany povodní bude spíše upozaděna. Proto je i možné předpokládat, že u odběratelů nevznikne potřeba ke koupi produktu, a význam produktu se tedy pro ně bude snižovat.

Substitut

Hrozba substitutů (1 = nejnižší; 9 = nejvyšší)	Průměrné odhady	
	2020	2023
Množství substitutů málo = 1; mnoho = 9	1	1
Konkurence v odvětví substitutů nízká = 1; vysoká = 9	6	6
Substituty v budoucnu nízké = 1; vysoké = 9	2	2
Vývoj cen substitutů zvyšování = 1; snižování = 9	7	6
Užité vlastnosti substitutů zhoršování = 1; zlepšování = 9	4	4
Celkem	20	19
Průměrné skóre	4,000	3,800

Tabulka 9 - hrozba substitutů
Zdroj: vlastní zpracování

Čím je snazší existující produkt nahradit substituty, tím méně atraktivní odvětví je. Hrozba ze strany substitutů není v tomto odvětví vysoká, a naopak se přiklání k nižším hodnotám než ostatní hrozby. Jak je dle tabulky patrné, za produkt, který nabízí IGPE, není snadné určit jasný substitut. Dalo by se pod určitým úhlem pohledu říct, že případný substitut mobilních protipovodňových zábran jsou pytle s pískem. Pytle s pískem jsou momentálně nejčastěji používané k ochraně proti povodním. Díky své levné pořizovací ceně mohou mít i konkurenční výhodu proti mobilním zábranám. Nevýhody pytlů písku tkví v jednorázovém použití, tedy při častém zásahu proti povodním nemusí být nejlevnější variantou. Lze také očekávat, že cena pytlů s pískem bude stoupat.

Celkový výstup

Výstupy z Porterovy analýzy odvětví	2020	2023	Výstup
	Konkurenční rivalita	5,375	6,125
Hrozba vstupů do odvětví	4,125	3,750	Příležitost
Vyjednávací síla odběratelů	4,800	5,200	Hrozba
Vyjednávací síla dodavatelů	5,400	5,600	Hrozba
Hrozba vstupu substitutů	4,000	3,800	Příležitost

Tabulka 10 - výstup Porterovy analýzy
Zdroj: vlastní zpracování

Celkový výstup analýzy Porterového modelu pěti sil je vyobrazen v tabulce. Současná konkurenční rivalita je poměrně vysoká a je možné předpokládat její nárůst, a to z důvodu nerostoucí poptávky. Současná pandemická situace není pro firmy snadná a udržení se v chodu bude pro každého obtížné. V tomto ohledu představuje stávající konkurence pro podnik hrozbu. Pokles konkurenčního tlaku lze očekávat v oblastech vstupu nových konkurentů do odvětví a hrozby substitutu. Pokles tohoto tlaku z pohledu substitutů vychází z předpokladu, že ceny za pytle s pískem budou stoupat a svůj charakter levné varianty budou ztrácet. Zde by nástup kvalitnější varianty z hlediska lepších funkcí byl pro zákazníka přínosem.

4.4 Analýza konkurenceschopnosti

Analýza konkurenceschopnosti slouží k hodnocení pozice podniku vůči jeho hlavním konkurentům. Hodnocení je prováděno v oblastech, které jsou v odvětví považovány za klíčové k úspěchu. Tyto klíčové faktory jsou vymezeny z charakteristiky odvětví a na základě současného stavu.

4.4.1 Hlavní rivalové

Rival A

Společnost Jap-Janica s.r.o. funguje od roku 1994. Původně byly její hlavní činnosti dodávky a montáže venkovních bran a vrat pro privátní i průmyslové využití. Nicméně od roku 2011 se firma začala specializovat na protipovodňové opatření a tímto směrem se ubírá dodnes. V roce 2017 si společnost založila e-shop, kde prodává své jednodušší produkty.

Rival B

Společnost GUMOTEX funguje od roku 1950 jakožto výrobce ochranných oděvů. V roce 1991 byl GUMOTEX převeden na akciovou společnost. V roce 2019 došlo k rozdělení odštěpením a následně byly sloučeny odštěpené části jmění s nástupnickými společnostmi GUMOTEX Automotive Břeclav, s.r.o.; GUMOTEX coating, s.r.o. a GUMOTEX Automotive Most, s.r.o.

V současnosti nabízí GUMOTEX coating s.r.o. skupinu výrobků pro záchranné systémy (GUMOTEX Rescue systems). V této nabídce výrobků poskytuje i mobilní protipovodňové zábrany.

Rival C

Společnost JOHNNY SERVIS s.r.o. byla založena roku 1996 a zabývala se pronájemem mobilních toalet a mobilním oplocením. Nicméně od roku 2011 začala s dodáváním protipovodňových zábran kanadské výroby Tiger Dam. Tyto protipovodňové zábrany hojně propaguje a pravidelně pořádá předváděcí akce.

4.4.2 Výstup analýzy konkurenceschopnosti

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Podnik	Rival A	Rival B	Rival C
Kvalita výrobku	0,13	4	4	4	3
Technologické přednosti	0,13	5	5	4	4
Výrobní schopnosti	0,10	2	4	4	3
Dostupnost surovin	0,06	4	4	4	4
Finanční situace	0,11	1	3	4	3
Marketing	0,09	2	4	4	3
Vztahy se zákazníkem	0,15	2	4	4	4
Nákladová pozice	0,11	4	2	5	3
Schopnost cenového boje	0,12	2	4	4	4
Součet vah					
Vážené skóre konkurenční síly	1,00	2,88	3,80	4,11	3,46

Tabulka 11 - analýza konkurenceschopnosti
Zdroj: vlastní zpracování

K hodnocení konkurenceschopnosti se využila škála hodnocení od 1 do 5, kde 1 představuje velmi špatné a 5 velmi dobré. Následně byla rozvrhnutá váha mezi klíčové faktory úspěchu podle významu pro dané odvětví. Z výsledku analýzy konkurenceschopnosti vychází, že podnik není v dobrém postavení vůči své konkurenci. Za důvod takového postavení lze označit skutečnost, že analyzovaný podnik je v tomto odvětví nový, a vůči stávající konkurenci bude mít v určitých aspektech nevýhodu. Nejvíce ztrácí ve faktorech jako jsou marketing, vztahy se zákazníkem, schopnost cenového souboje a v celkové finanční situaci. Nicméně v některých klíčových faktorech tolik nezaostává. Například ve faktoru, který se týká nákladové pozice, kdy se rozhodl svoji výrobu realizovat formou „outsourcingu“ a nechává si dodavateli vyrábět jednotlivé části produktu, které se posléze v ČR zkompletují. Tento způsob ho zbavuje vysokých fixních nákladů, ale také mu dává nevýhodu kontroly nad výrobou.

Celkově z analýzy plyne, že je potřeba, aby se podnik zaměřil na slabě hodnocené klíčové faktory úspěchu a pokusil se o jejich zkvalitnění. Avšak určitě by

zlepšování těchto faktorů nemělo zhoršit stav současných dobře hodnocených faktorů.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza se skládá z analýzy silných a slabých stránek a z analýzy příležitostí a hrozeb. Analýza SW (strength & weakness) využívá data z vnitřního prostředí podniku, kdežto analýza OT (opportunity & threat) využívá data z vnějšího prostředí podniku. Výstup SWOT analýzy je SWOT matice, která poslouží jako základ k návrhové části.

4.5.1 Analýza silných a slabých stránek

Faktory	Váha	Hodnocení						Hodnota faktoru
		-3	-2	-1	1	2	3	
Kvalita produktu	0,12						X	0,36
Inovace produktu	0,13						X	0,39
Know-how	0,11						X	0,33
Outsourcing výroby	0,07				X			0,07
Sortiment	0,05			X				-0,05
Image firmy	0,10		X					-0,2
Vztahy se zákazníky	0,11			X				-0,11
Efektivnost prezentace	0,06				X			0,06
Nákladová situace	0,08					X		0,16
Efektivita prodeje	0,07		X					-0,14
Finanční pozice	0,10	X						-0,3
	1,00							

Tabulka 12 - SW analýza
Zdroj: vlastní zpracování

K hodnocení silných a slabých stránek byla využita stupnice, která se pohybovala od -3 až po 3, kde -3 je stav faktoru velmi špatný a 3 je stav faktoru velice dobrý. Dále jsou k faktorům přiřazeny váhy, které určují důležitost faktoru. Z analýzy silných a slabých stránek vyšlo, že nejvíce slabé faktory jsou finanční pozice podniku, efektivita prodeje, image firmy a vztahy se zákazníky. Nejsilnější

faktory jsou inovační vlastnosti produktu (funkční přednosti produktu), kvalita produktu (užitý materiál pro výrobu), know-how (technické navržení produktu) a nízkonákladová situace podniku. Výsledky této analýzy jsou dále použity k sestavení SWOT matice.

4.5.2 Analýza příležitostí a hrozeb

Příležitosti	Význam		
	Velký	Střední	Malý
Zvyšování srážek (možný růst poptávky)	X		
Zaostalost stávajících technologií	X		
Hustota obyvatelstva v povodí řek		X	
Malá hrozba ze strany substitutů		X	
Malá pravděpodobnost nové konkurence			X
Vývoj úrokové sazby	X		
Vývoj kurzu (CZK/USD)		X	
Vývoj kurzu (CZK/EUR)		X	
Horzby	Význam		
	Velký	Střední	Malý
Silná konkurence	X		
Nerostoucí poptávka	X		
Nejistota v ekonomické stabilitě (pandemie)	X		
Hojné využívání pytlů s pískem (nízkonákladové)		X	
Vývoj inflace			X
Vývoj HDP		X	
Státní rozpočet v deficitu	X		

Tabulka 13 - OT analýza
Zdroj: vlastní zpracování

Ke zpracování analýzy příležitostí a hrozeb bylo využito hodnocení na základě významu pro společnost IGPE. Hodnotilo se, zda má faktor význam velký, střední či malý. Z faktorů charakteru příležitostí vyšlo, že největší význam pro IGPE mají faktory typu narůstání srážek v poslední době (možný nárůst poptávky), zaostalost používaných technologií odběrateli a aktuální vývoj úrokové sazby. Jako nejvýznamnější hrozby pro firmu byly určeny silná konkurence v daném odvětví, aktuálně nerostoucí poptávka, nejistota vývoje ekonomiky a deficit státního rozpočtu.

Výsledky z analýzy příležitostí a hrozeb jsou následně využity k sestavení SWOT matice.

4.5.3 SWOT matice

SWOT matice		Silné stránky				Slabé stránky			
		Kvalita produktu	Technologie (inovace) produktu	Know-how	Nízkonákladová situace	Image firmy	Vztahy se zákazníky	Efektivita prodeje (nízké tržby)	Finanční situace
Příležitosti	Zvyšování srážek (možný růst poptávky)						X		
	Zaostalost stávajících technologií		X						
	Vývoj úrokové sazby							X	
Hrozby	Silná konkurence	X	X	X		X			
	Nerostoucí poptávka v odvětví						X		
	Nejistota v ekonomické stabilitě (pandemie)				X				
	Státní rozpočet v deficitu						X		

Tabulka 14 - SWOT matice
Zdroj: vlastní zpracování

Návrhy typu strategie SO (využití silných stránek podniku v příležitostech)

Hojné používání pytlů s pískem s sebou nese technické nevýhody typu horší odolnosti proti tlaku vody, jednorázovou aplikaci nebo horší přemísťování dle potřeby. Technickou zaostalost v tomto ohledu lze využít díky tomu, že produkt, který IGPE nabízí, má technicky vyspělejší použití, a tedy užitek pro odběratele může být větší než s pytlí písku.

Návrhy typu strategie WO (odstranění slabých stránek pomocí příležitostí)

1. Díky aktuálnímu stoupání srážek a zvyšování hrozby povodní na českém území je možné počítat s pravděpodobným nárůstem poptávky. Této příležitosti lze

využít k odstranění slabé stránky, která má charakter neefektivního prodeje. Se správně nastaveným marketingovým mixem lze tuto slabou stránku zlepšit, nebo dokonce i eliminovat.

2. Aktuální stav úrokové sazby je mnohem nižší, než v předchozích letech a prognózovaný vývoj ČNB sice poukazuje na růst, nicméně do roku 2022 by úroková sazba měla být menší než v roce 2019. To by mohlo zlepšit situaci ohledně finanční situace a potlačit tuto slabou stránku. Jelikož pokud podnik získá velkou zakázku, je možné využít výhodného úvěru k realizaci.

Návrhy typu strategie ST (využití silných stránek ke konfrontaci s hrozbami)

1. Je pravdou, že velkou hrozbou v tomto odvětví pro IGPE je poměrně silná konkurence, která má výrazně lepší postavení vůči IGPE. Zásadou silných stránek podniku se lze pokusit tuto hrozbu potlačit. Díky kvalitě, technickým výhodám a know-how (technické navržení pro výrobu) je se správně nastaveným marketingovým mixem možné oponovat této konkurenci.

2. Dnešní nejistota v ekonomice díky epidemii COVID-19 je poměrně značná a celkový vývoj je těžké v současnosti předvídat. Pro podnik to nemusí představovat tak velkou hrozbu jako pro ostatní podniky. Je možné prosperovat ze své nákladové situace, kdy podnik má velice nízké náklady na provoz firmy, přečkat tuto krizi a po stabilizaci využít oslabení ostatních konkurentů.

Návrhy typu strategie WT (využití obrany k vyhnutí se hrozbě a odstranění slabiny)

1. Díky tomu, že je podnik v tomto odvětví nový, image firmy je ve srovnání s ostatními konkurenty ve špatném stavu. Pro zkvalitnění konkurenceschopnosti se nabízí možnost zlepšit tvář podniku. Vymezení image firmy v rámci trhu by mohlo zlepšit celkové postavení podniku.

2. Situace ohledně aktuálně nerostoucí poptávky velice zostřuje konkurenční boj v rámci odvětví. Pro zmírnění dopadu této hrozby je možné využít vztahu se zákazníky, který je aktuálně v horším stavu oproti konkurenci. Jestliže by se povedlo

zlepšit tyto vztahy, je pravděpodobné, že v případě potřeby by se odběratelé obrátili spíše na IGPE než na konkurenci.

3. Zásadou epidemie a ekonomického šoku je patrné, že státní rozpočet je a bude v deficitu. Stát se zavázal k podpoře jednotlivých podnikatelů z důvodu zamezení jejich činnosti a je jasné, že k zadlužování státu tak muselo dojít. Tento fakt ovlivní celou státní infrastrukturu. Například nákup vybavení pro hasičské jednotky nebude pro veřejný sektor důležitý na rozdíl od nákupu vybavení do zdravotnictví (tedy pokles poptávky). Zde se opět nabízí možnost se zaměřit na zlepšování vztahů se zákazníky.

5 Návrh marketingové strategie

Tato část práce vychází z výsledků vlastní práce a z teoretických východisek. Návrh má i napomout ke zlepšení konkurenční pozice podniku, ale hlavně jde o marketingový návrh pro zavedení mobilních protipovodňových zábran značky RAPID na český trh. Tento návrh je pouze možnou cestou, kterou by se mohl podnik IGPE vydat a zlepšit tím svou pozici na trhu působení.

5.1 Podnikové poslaní a jeho vize

Každá strategie vychází z cílů, které si podnik stanoví a tyto cíle vycházejí z definice smyslu podnikání dané firmy, z představy podniku, kam vlastně směřuje a kde se v budoucnu chce firma nacházet. Proto je nutné před stanovením cílů a před sestavením strategie definovat misi a vizi, kterou podnik má.

Vedení podniku si tedy musí položit otázku: „*Co jsme a proč existujeme?*“ Zodpovězení této otázky není jednoduché, ale každá organizace, která chce správně uchopit své řízení a určit správnou strategii, by to měla mít definováno a každá jednotka v podniku by si to měla uvědomovat. Odpověď na tuto otázku je: „*Jsme odborníci v oblasti nových a nápaditých řešení v různých oblastech a smyslem naší existence je dodávat na trh nová řešení problémů a situací.*“ Touto myšlenkou by se měla ubírat prezentace firmy směrem ke svému okolí.

Další důležitou otázku, kterou si podnik musí položit je: „*Kam se chceme v budoucnu dostat a čeho chceme dosáhnout?*“ Tato otázka definuje jednotlivé cíle, které si podnik chce stanovit a je třeba si uvědomovat, kam vlastně firma směřuje. Odpověď na tuto otázku je: „*Naším snažením je získat dobrou pověst na českém trhu v různorodých oblastech, převážně v průmyslu a ve veřejném sektoru. Naším snažením je být prvotřídním dodavatelem nových technologicky revolučních produktů na českém a posléze i na středoevropském trhu.*“

5.2 Návrh strategie a marketingového mixu

Následující návrhy vycházejí z výsledků předchozích analýz, kterými jsou analýza PESTEL, analýza Porterového modelu pěti sil, analýza konkurenceschopnosti a SWOT analýza. Také tento strategický návrh respektuje výše definovanou misi a vizi.

Výsledky situační analýzy poukázaly na to, že společnost v odvětví nemá příliš dobrou konkurenční pozici v porovnání s jejími konkurenty. Také je důležité brát v potaz faktor epidemie COVID-19, který přináší do ČR velkou nestabilitu a dokáže během malého okamžiku změnit situaci. Nemluvě o tom, že díky této situaci se téma hrozby povodní dostává na druhou kolej. Nicméně SWOT analýza nastínila některé možnosti, které by mohly IGPE napomoci se v budoucnu vyhnout některým hrozbám, využít některé příležitosti nebo odstranit slabiny, které jsou pro společnost přítěží a zhoršují její konkurenceschopnost.

Společnosti se nabízí možnost využít své nákladové pozice, tlačit své nízké náklady do popředí a díky tomu nastavovat nižší ceny oproti konkurenci. Svým způsobem lze říct, že podnik může získat svojí konkurenční výhodu strategií „nízkých nákladů“. Avšak je zapotřebí, aby se snažil i o svou diverzifikaci oproti konkurenci a snažil se najít i v tomto ohledu konkurenční výhodu. Například nabízením určitých služeb k doplnění nabízeného produktu.

5.2.1 Rozčlenění cílových zákazníků

Segmentace cílových zákazníků v tomto případě nebude úplně jednoznačná. Je třeba podrobněji rozebrat cílové skupiny, na které by chtěla společnost cílit. Výše bylo definováno, že se chce podnik tímto produktem zaměřit převážně na hasičské záchranné sbory ČR (dále jen HZS). Tuto zákaznickou skupinu je možné rozčlenit na jednotlivé kraje a v rámci těchto krajů zmapovat oblasti, kde je hrozba povodní pravděpodobnou a HZS spadající do této oblasti výjezdu evidovat do jednotlivých skupin.

Další skupina, na kterou chce podnik cílit svůj produkt, jsou vlastníci nemovitostí, které by mohla povodeň v budoucnu poškodit. Tuto skupinu s návazností na rozčlenění HZS lze podobným způsobem vyselektovat do jednotlivých krajů a rizikových míst.

5.2.2 Produkt

Jak bylo rozepsáno výše, produkt se dělí na dvě provedení (RAPID DRY a RAPID H₂O), kde tyto dvě varianty nacházejí uplatnění v různých situacích. Jako součást produktu nabízí společnost IGPE kontejner, který je určený k efektivnímu a snadnému skladování. Dále nabízí doplňkový obsah pro využití v akci.

Jako součást produktu by podnik mohl nabízet školení v montáži produktu a následně jeho demontáž. Jelikož jeden z důvodů, proč je pro odběratele v tomto odvětví náročné přecházet k novému dodavateli je fakt, že školení svých pracovníků, aby efektivně dokázali produkt použít v akci, je poměrně nákladné a časově náročné. Kdyby v rámci nákupu nabízeli bezplatné školení, mohli by proces přechodu zjednodušit.

Pokud se na produkt značky RAPID podíváme z pohledu životního cyklu, je v současnosti ve fázi zavádění. V této fázi se nabízí několik možných strategií, kterých se podnik může držet. Nicméně pro IGPE je nejlepší varianta strategie „širokého proniknutí“. V tomto přístupu se nastaví nízká cena a poměrně silné marketingové komunikační nástroje. Tato možnost se zdá nejlepší kvůli silné konkurenci a v současnosti stagnující poptávce.

5.2.3 Cena

Situace ohledně silné konkurence v odvětví nedovolí podniku s cenou operovat ve velkém rozsahu. U tohoto produktu se jedná o vstup na trh a díky charakteru konkurence, kterou toto odvětví disponuje, se nabízí jako nejlepší možná strategie nízká zaváděcí cena.

Pro určení ceny by se mohlo využít kombinace dvou metod. První metodou by bylo „určení ceny podle nákladů“. Zde dojde k vypočítání nákladů na jednotku a k této ceně se přiřadí marže. Pro doplnění této metody by se využila metoda, která se orientuje podle cen konkurence, takže by tato metoda fungovala jako cenový strop. Díky těmto metodám by se podnik snažil nastavit nízkou cenu, která by vyhovovala zvolené strategii.

V tabulce (viz tabulka 15) je znázorněný výpočet ceny, který se tvoří na základě metody nákladově orientované s přírážkou. Výše přírážky se určuje na základě porovnání cen s konkurencí. Příklad porovnání cen s technickými rozdíly vůči konkurenci je uvedeno ve druhé tabulce (viz tabulka 15), v tabulce je i zohledněn v současnosti nejvíce používaný pytel plněný pískem. Cílem tohoto porovnání bylo nalézt optimální výši prodejní ceny, která se bude nacházet na středu mezi cenou pytle s pískem a cenou gumových vaků konkurence.

Varianta Dry	
Náklady na jednu jednotku (1x1x1m)	Částky
Výroba drátěné jednotky + doprava + režijní náklady	1 250,00 Kč
Výroba vaků + doprava + režijní náklady	450,00 Kč
Celkem	1 700,00 Kč
Přirážka	1 700,00 Kč
Prodejní cena za jednotku (1x1x1m)	3 400,00 Kč
Varianta H₂O	
Náklady na jednu jednotku (1x1x1m)	Částky
Výroba drátěné jednotky + doprava + režijní náklady	1 250,00 Kč
Výroba vaků + doprava + režijní náklady	2 000,00 Kč
Celkem	3 250,00 Kč
Přirážka	3 250,00 Kč
Prodejní cena za jednotku (1x1x1m)	6 500,00 Kč

Tabulka 15 - výpočet prodejní ceny
Zdroj: vlastní zpracování

Porovnání cen a efektivit stavby protipovodňové bariéry 100 x 1 x 1 m s konkurencí					
Typ produktu	Pytle s pískem jednokomorové	Pytle s pískem dvoukomorové	Gumové vaky "konkurence"	Bariéra PRO-BARRIER (1x1x1m)	Bariéra RAPID H2O (1x1x1m)
Rozměry hráze	100 x 1 x 1 m				
Počet pytlů / jednotek na 100 m	6000	6000	20 x 5 m	1 paleta 5 m (20 palet)	1 paleta 5 m (20 palet)
Cena za 1 m	600,00 Kč	1 020,00 Kč	10 300,00 Kč	3 400,00 Kč	6 500,00 Kč
Cena pytlů/bariéry bez plniva	60 000,00 Kč	102 000,00 Kč	1 030 000,00 Kč	340 000,00 Kč	650 000,00 Kč
Plnivo	pásek	pásek	čistá voda bez mechanických částic	lokální materiál (štěrk, pásek, zemina)	voda bez ohledu na kvalitu
Cena za 1 m ³ plniva	350,00 Kč	350,00 Kč	0,00 Kč	350,00 Kč	0,00 Kč
Cena plniva	35 000,00 Kč	35 000,00 Kč	0,00 Kč	35 000,00 Kč	0,00 Kč
Celková cena materiálu (bariéry a plniva)	95 000,00 Kč	137 000,00 Kč	1 030 000,00 Kč	375 000,00 Kč	650 000,00 Kč
Celková doba plnění a stavby bariéry v hodinách	115 hodin	115 hodin	14 hodin	2 hodin	2 hodin
Počet osob	4	4	4	4	4
Technika	3 plničky	3 plničky	čerpadlo	1 – 2 nakladače (Bobcat/UNC)	čerpadlo
Opakované použitelné	ne	ne	ano	ano	ano
Poznámky	Dochází k ucpávání plničky.	Dochází k ucpávání plničky.	Pouze do výšky 0,8 m. Při lineární stavbě nutná kotvení pomocí popruhů nebo lan a několika pevných staticky stabilních bodů v zemi.	Pro plnění i vyprázdnění je zapotřebí nakladače, lineární stavbu lze zesilovat přidáním žeber, bariéry jsou otevírací – lze vyprázdnit nakladačem s podkopem – není nutné zvedat.	Pouze do výšky 0,75 m, lineární stavbu lze zesilovat přidáním žeber, pro plnění lze použít povodňovou vodu, snadný transport, instalace i vypouštění.

Tabulka 16 - porovnání pro určení prodejní ceny
Zdroj: vlastní zpracování

5.2.4 Distribuce

Jelikož jsou vztahy se zákazníky v tomto ohledu jedním z klíčových faktorů, je patrné, že distribuce formou přímé cesty by měla být pro podnik jasnou volbou, protože při nepřímé distribuci ztrácí výrobce přehled o svých zákaznících a vztah se tím neposiluje. Ani strategii nízké zaváděcí ceny by nepřímá forma distribuce nepomohla, jelikož by přidání distribučního mezičlánku mohlo zapříčinit nárůst ceny.

5.2.5 Marketingová komunikace

Z výsledku analýz je jasné, že image firmy není v současné době oproti konkurenci v dobrém stavu a je nutné se na tento aspekt zaměřit. Důležitý faktor „vztah se zákazníky“ bude rovněž vyžadovat výrazné a efektivní sestavení komunikačních nástrojů. Při volbě zaváděcí strategie „širokého proniknutí“ bude volba těchto nástrojů velice důležitá. Nicméně v celkové prezentaci je nutné klást

důraz na technické zpracování produktu, které je unikátní a nevídané. Pro organizaci IGPE je možné navrhnout následující komunikační nástroje:

Přímý marketing

Zde jde o přímé oslovení zákazníků a získání okamžité zpětné vazby. Tento komunikační nástroj má různé aplikace. V tomto případě je třeba jednotlivé zákazníky oslovovat a zjišťovat jejich požadavky a potřeby. Tento kontakt by mohl mít za cíl vyhotovení cenové nabídky s technickými detaily, která by měla vyhovovat danému zákazníkovi. Tento styl komunikace by mohl dopomoci ke zlepšení vztahu s jednotlivými zákazníky a firma by si z těchto jednání mohla odebrat cenná data.

Osobní prodej

Osobní prodej je nástrojem, ve kterém tkví podstata přímého osobního kontaktu se zákazníky, který má za cíl realizaci prodejní transakce. V tomto ohledu tento komunikační nástroj může používat se sekundární skupinou. Ačkoliv lze říct, že je s HZS tento nástroj v určitém směru použitelný, jelikož bez osobního kontaktu tuto skupinu zákazníků pravděpodobně tak efektivně neosloví.

Veletrhy a výstavy

Jde o velice významný nástroj, který dává možnost odběratelům nahlédnout do kultury firmy, a tedy poznat tvář samotného podniku. Pro firmu tento nástroj představuje často snadný kontakt se zákazníky, kde se zodpoví důležité otázky například ohledně ceny nebo technických možností produktu.

Vztah s veřejností

K tomuto komunikačnímu nástroji by firma IGPE měla přistupovat obezřetně. V tomto nástroji jde o komunikaci s veřejností a jako takový určitým způsobem formuje tvář samotné firmy. Podnik se může například angažovat v různých charitativních akcích týkajících se obětí povodní. Ukázat svému okolí, že mu záleží na blahu společnosti a hodlá nabídnout nejefektivnější řešení pro HZS ČR, aby se obětem předcházelo.

Předváděcí akce

Tento alternativní unikátní nástroj komunikace lze využít ve spolupráci s HZS. Je zapotřebí vzbudit zájem HZS o produkt a nabídnout předváděcí akci, kde by mohlo například dojít k zaujmutí města či představenstva kraje. Tyto akce jsou velice účinné, co se tohoto odvětví týče. Důkazem účinnosti může být fakt, že většina hlavních konkurentů, které IGPE v tomto ohledu má, jsou v předváděcích akcích zběhlí a pořádají je s HZS pravidelně.

Webové stránky a prezentace na internetu

Prezentace skrz webové stránky a celková prezentace je jeden z nejmodernějších nástrojů, který firmy mohou využívat. Prezentují zde svůj sortiment (popřípadě ceny) a dokáží zde snadno ukázat, o jakou společnost jde a jaký mají svůj podnikatelský záměr. Viditelnost na internetu může být pro IGPE velice užitečná a firma by tomuto nástroji mohla dát patřičnou pozornost. Důležitosti tohoto nástroje napovídá opět fakt, že většina konkurence je snadno dohledatelná na internetu a skrz své stránky prezentují úzkou spolupráci s HZS. Podnik IGPE by mohl na svých stránkách informovat o svých akcích s HZS, svých činnostech v rámci charitativních akcí a také by zde mohl prezentovat certifikáty ze zahraničí, které produkt značky RAPID získal (např. certifikát proti hurikánům).

5.3 Shrnutí návrhu

Pro podnik bude těžké vydobýt si svoji pozici na trhu, avšak není to naprosto nemožné. Návrhy, které v této části byly popsány a představeny, jsou pouze možnosti a doporučení, které firma může i nemusí využít. Bohužel dnešní situace není jednoduchá a v budoucnu nelze počítat, že se situace brzy stabilizuje. Pro podnik je výhodné si držet co nejnižší náklady a snažit se prorazit nízkou cenou a zároveň klást důraz na technickou vyspělost produktu a tvář firmy.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá zavedením nového produktu společnosti Innovative Global Products Europe s.r.o. na český trh. Cílem práce bylo sestavit marketingový strategický návrh pro konstrukci marketingového mixu a zvolení optimálního strategického přístupu.

V první, teoretické části práce, byly představeny základní pojmy týkající se samotného marketingu, strategického marketingu, marketingového mixu a situační analýzy. Z této části vychází praktická část, která se zabývá hlavním cílem diplomové práce.

V rámci praktické části byl charakterizován podnik a rozebrán produkt. Dále byla vyhotovena situační analýza, která se skládala z PESTEL analýzy, Porterové analýzy pěti sil, analýzy konkurenceschopnosti, analýzy silných a slabých stránek, analýzy příležitostí a hrozeb a SWOT matice.

Po vyhotovení situační analýzy byl navrhnout strategický přístup, který byl založen jak na zmíněné analýze, tak i na vizi a misi samotné společnosti. Následně byl vytvořen marketingový mix, který by mohl napomoci firmě k úspěšnému zavedení nového produktu na trh.

V úvodu práce byly definovány otázky: *Má společnost Innovative Global Products Europe s.r.o. šanci na úspěch? Jaké jsou překážky, které musí firma překonat? Jaká konkurence se v tomto odvětví vyskytuje?*

Díky zpracování praktické části lze nalézt odpovědi na výše zmíněné otázky. Na základně výsledků užitých analýz nemá v současnosti společnost Innovative Global Products Europe s.r.o. nejlepší pozici vůči svým konkurentům. Vstup na nový trh s novým produktem bude pro firmu poměrně velkou výzvou, ale se správným přístupem by mohla svojí pozici na trhu zlepšit. Pro firmu se nabízí možnost využít své nízkonákladové pozice, tlačit nízké náklady do popředí a díky tomu nastavovat

nižší ceny oproti konkurenci. Firma by pro svůj nový produkt mohla využít strategii „širokého proniknutí“, kdy by nastavila nízkou cenu oproti konkurenci a soustředila se na komunikaci se zákazníkem s navrženými nástroji marketingové komunikace. V návrhové části bylo na základě zjištěných poznatků také doporučeno, aby se firma zkusila více soustředit na zlepšení své image, jelikož oproti konkurenci v tomto ohledu zaostává. Existuje i možnost k produktu nabízet doplňkové služby tykající se například školení hasičských jednotek v užívání samotného produktu. Vše výše uvedené je pouhý návrh, jenž je společnosti nabízen jako možná cesta, které se může držet či se jí inspirovat pro dosažení lepších výsledků.

7 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

BAČUVČÍK, R. a kol. *Teorie a praxe v marketingové komunikaci*. Zlín: VeRBuM, 2015, ISBN 978-80-87500-68-2

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 978-80-247-6663-8

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8

KARLÍČEK, M., a kol. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN 978-80-271-0954-8

KOTLER, P., ARMSTRONG G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 978-80-247-0513-2

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, ISBN 978-80-247-8570-7

LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytvoření tržní příležitosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, ISBN 80-84619-94-0

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-6716-1

MCDONALD, M., DUNBAR, I. *Market segmentation: how to do it, how to profit from it*. Amsterdam; Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2004, ISBN 978-1-118-43267-9

PORTER, M. E. *Konkurenční výhody*. Praha: Victoria Publishing, 1995 ISBN 80-85605-21-0

SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán*. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN978-80-247-7076-5

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2002, ISBN 978-80-213-0922-7

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, ISBN 978-80-7431-042-3

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013, ISBN 978-80-247-8682-7

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-6689-8

Internetové zdroje:

B2U, Business-to-you, *Scanning the Environment: PESTEL Analysis* [online] 2016.09.18. [cit. 2020-08-15]. Dostupné z WWW: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

ČHMÚ, Český hydrometeorologický ústav, *Povodně na území České republiky v červnu 2020* [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z WWW: https://www.chmi.cz/files/portal/docs/aktuality/2020/Cerven_2020.pdf

ČNB, Česká národní banka, *Prognóza ČNB – listopad 2020* [online]. [cit. 2021-01-28]. Dostupné z WWW: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

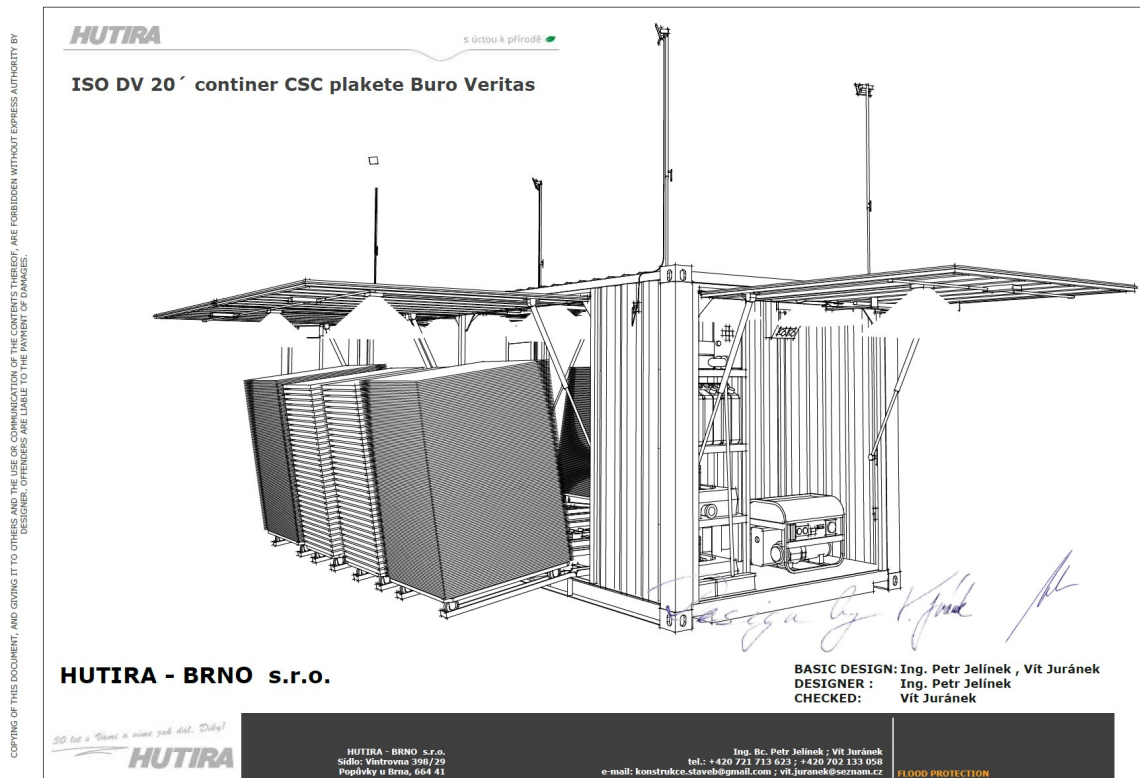
IGPE, Innovative Global Products Europe [online]. Dostupné z WWW: <https://igpe.cz/>

Kurzycz, *USD americký dolar, historie kurzů měn* [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z WWW: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/USD-americky-dolar/>

Ochrana přírody a krajiny České republiky, *Základní geografické údaje o České republice* [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z WWW: http://www.cittadella.cz/europarc/index.php?p=index&site=zakladni_udaje_cz

Povodňový plán České republiky, [online] 2004.06.15. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z WWW: http://dppcr.cz/html_pub/

8 Přílohy



Příloha 1 - kontejner pro RAPID zábrany
 Zdroj: IGPE

RAPID H₂O

Mobilní protipovodňové bariéry

Bariéra se skládá ze svařovaných galvanizovaných drátěných klecí a vaků vyrobených z odolného vícevrstevného materiálu.

- + Plněné vodou
- + Rychlá instalace
- + Snadná manipulace
- + Opakovaně použitelné
- + Snadné vypuštění a demontáž
- + Nenáročná na skladování
- + Skvělý poměr výkon/cena

Protipovodňová ochrana měst a obcí	Ochrana životně důležitých komunikací a infrastruktury	Ochrana zdrojů energie nebo pitné vody	Ochrana veřejného i soukromého majetku při havarijních situacích
------------------------------------	--	--	--

+420 739 672 339

Innovative Global Products Europe s.r.o., Ned Leskem 2184/1, 166 00 Praha 6, IČ: 25101286, DIČ: CZ25101286 | info@igpe.cz | www.igpe.cz

Příloha 2 - propagační leták RAPID H2O
 Zdroj: IGPE

RAPID H₂O

Mobilní protipovodňové bariéry

Protipovodňová ochrana

Bariéry RAPID H₂O jsou ideálním řešením ochrany života a majetku před povodní.

Zvýšeným rizikem povodní je ohroženo množství jak komerčních, tak rezidenčních lokalit, kde míru a rozsah rizika ovlivňuje celá řada faktorů. V mnoha případech jsou lokality, které byly dříve považovány

za bezpečné vystaveny novým okolnostem. Většinou je k dispozici pouze minimum času na přijetí konkrétních opatření na ochranu života a majetku.

Protipovodňové bariéry RAPID H₂O je možné skladovat u kterékoli organizace civilní ochrany, hasičského záchranného sboru nebo například městskými firmami, zodpovědnými za úklid a údržbu města. V takovém případě je možné instalovat protipovodňové bariéry v řádu minut až hodin a efektivně reagovat na přicházející hrozby a flexibilně se jim bránit.

Aktuální změny klimatu přinášejí výrazně zvýšené riziko povodní: vodní živel může kdykoliv během okamžiku zničit roky vaši práce a znehodnotit finanční prostředky investované do obnovy nebo rozšíření vašeho majetku.

+420 739 672 339

Innovative Global Products Europe s.r.o., Ned Leskem 2184/1, 166 00 Praha 6, IČ: 25101286, DIČ: CZ25101286 | info@igpe.cz | www.igpe.cz