

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

Marketingová strategie podniku

Bc. Petr Neckař

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petr Neckař

Ekonomika a management

Název práce

Marketingová strategie podniku

Název anglicky

Business marketing strategy

Cíle práce

Cílem práce je návrh marketingové strategie pro zvolený objekt zkoumání. Dílčí cíle – provést zhodnocení současného stavu a návrh doporučení ke zlepšení daného stavu.

Metodika

Využít metodu analýzy a syntézy. Dále využít specifické metody pro zpracování marketingové strategie např. analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, analýza zájmových skupin, portfoliová analýza, analýza matice výrobek/trh, SWOT analýzu, apod..

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

Harmonogram:

Cíl práce a metodika: Září 2023

Literární přehled: Listopad 2023

Vlastní řešení: Leden 2024

Návrh řešení: Březen 2024

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Marketing, strategie, metody analýzy, SWOT analýza, Porteruv model.

Doporučené zdroje informací

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

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

KORÁB, V. REŽŇÁKOVÁ, M. PETERKA, J. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P., KELLER, K L. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

ŠTŮSEK, J. Modely strategického myšlení v agribusinessu. Lanškroun, TG TISK s.r.o. 2008. ISBN 978-80-903680-8-8

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 28. 6. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie podniku" 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 31. 3. 2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Jaromírovi Štůskovi, CSc. za velmi cenné rady a odborné vedení při zpracovávání mé diplomové práce. Dále bych chtěl touto cestou poděkovat řediteli společnosti NEST 3D Design za poskytnuté informace, vzhled do praxe a ochotu zodpovídat mé dotazy.

Marketingová strategie podniku

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá marketingovou strategií vybraného podniku a návrhem zlepšujících opatření na základě analýzy jejího současného stavu. Zvoleným objektem zkoumání pro účely práce je společnost NEST 3D Design, která se zabývá zakázkovým 3D tiskem.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou na základě prostudování odborné literatury vysvětleny pojmy související s marketingem a analýzami později využitými v praktické části práce.

V praktické části práce je charakterizována zvolená společnost a její marketingová strategie. Dále jsou vypracovány analýzy vnějšího i vnitřního prostředí společnosti a jejího marketingového mixu na základě, kterých jsou poté stanoveny její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Pomocí provedených analýz a vyhodnocení jejich výsledků je stanoven současný stav marketingové strategie společnosti a navržena opatření vedoucí k jeho zlepšení. Navržená doporučení korespondují se specifickými možnostmi a vlastnostmi společnosti.

Klíčová slova: marketing, marketingová strategie, marketingový mix, prostředí podniku, PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza, 3D tisk

Marketing strategy of the company

Abstract

The diploma thesis deals with the marketing strategy of the selected company and the proposal of improvement measures based on the analysis of its current state. The chosen object of investigation for the purposes of the work is the company NEST 3D Design, which deals with custom 3D printing.

The work consists of a theoretical and a practical part. In the theoretical part, concepts related to marketing and analyzes later used in the practical part of the work are explained based on the study of professional literature.

In the practical part of the thesis, the chosen company and its marketing strategy are characterized. Furthermore, analyzes of the company's external and internal environment and its marketing mix are developed, based on which its strengths and weaknesses, opportunities and threats are determined.

Using the analyzes and evaluation of their results, the current state of the company's marketing strategy is determined and measures leading to its improvement are proposed. The proposed recommendations correspond to the specific possibilities and characteristics of the company.

Keywords: marketing, marketing strategy, marketing mix, company environment, PEST analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis, 3D print

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 Definice marketingu.....	14
3.2 Podnikové koncepce.....	15
3.2.1 Výrobní koncepce	15
3.2.2 Výrobní koncepce	16
3.2.3 Prodejní koncepce.....	16
3.2.4 Marketingová koncepce.....	17
3.2.5 Společenská marketingová koncepce	18
3.3 Strategický marketing	18
3.3.1 Vize, mise a cíle podniku.....	19
3.3.2 Strategický marketingový proces.....	20
3.4 Analýza prostředí podniku	22
3.4.1 Vnější prostředí.....	23
3.4.2 Vnitřní prostředí.....	26
3.5 SWOT analýza	27
3.6 Marketingový mix.....	28
3.6.1 Produkt.....	29
3.6.2 Cena	31
3.6.3 Distribuce.....	32
3.6.4 Propagace.....	33
3.7 Analýza trhu	35
3.7.1 Segmentace	36
3.7.2 Targeting	37
3.7.3 Positioning	37
4 Vlastní práce.....	38
4.1 Charakteristika společnosti	38
4.1.1 Předmět podnikání	38
4.1.2 Logo společnosti	38
4.1.3 Popis společnosti.....	39
4.1.4 Činnosti společnosti.....	39
4.1.5 Vybavení společnosti.....	40
4.2 Vize, mise a cíle společnosti	41
4.2.1 Vize	41

4.2.2	Mise	41
4.2.3	Cíle.....	41
4.3	Analýza vnějšího prostředí společnosti.....	41
4.3.1	PEST analýza makroprostředí společnosti	42
4.3.2	Porterův model 5 sil mikroprostředí společnosti	47
4.3.3	Vyhodnocení konkurence podle Porterova modelu 5 sil	53
4.4	Analýza vnitřního prostředí společnosti.....	54
4.4.1	Hmotné zdroje.....	54
4.4.2	Lidské zdroje.....	55
4.4.3	Nehmotné zdroje	56
4.5	Marketingový mix	56
4.5.1	Produkt.....	56
4.5.2	Cena	59
4.5.3	Distribuce.....	61
4.5.4	Propagace.....	61
4.6	SWOT analýza	61
4.6.1	Výběr marketingové strategie	66
5	Návrh marketingové strategie.....	68
5.1	Identifikace cílových segmentů.....	68
5.2	Primární a sekundární cíle strategie	69
5.3	Positioning.....	69
5.4	Jedinečný prodejní argument	70
5.5	Doporučení ke zlepšení	71
5.5.1	3D tištěné reklamní žetony do vozíků	71
5.5.2	3D tištěné vizitky	73
5.5.3	Vzdělávací semináře na školách	74
5.5.4	Účast na technických veletrzích	76
5.5.5	Vytvoření online galerie 3D produktů na webu.....	77
5.5.6	Propagace společnosti na online platformách.....	77
5.5.7	Implementování referenčního programu	78
5.5.8	Celkové shrnutí doporučených změn.....	79
6	Závěr.....	82
7	Seznam použitých zdrojů	84
7.1	Literární zdroje.....	84
7.2	Internetové zdroje.....	85

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vývojové etapy podnikových koncepcí v USA.....	15
Obrázek 2 - Vnější a vnitřní prostředí podniku	22
Obrázek 3 - přehled vlivů makroprostředí	24
Obrázek 4 - SWOT analýza	28
Obrázek 5 - Vrstvy produktu	30
Obrázek 6 - Životní cyklus produktu	31
Obrázek 7- Průběh segmentace, targetingu a positioningu.....	36
Obrázek 8 - Logo společnosti	38
Obrázek 9- 3D tisk sochy Radegast.....	39
Obrázek 10 - ukázka 3D tisk produktů	40
Obrázek 11 - ukázka 3D tiskárny sloužící k výrobě.....	40
Obrázek 12 - Ukázka připraveného modelu k tisku v programu Ultimaker Cura.....	55
Obrázek 13 - Příklad produktů společnosti vyrobených pomocí metody FDM.....	57
Obrázek 14 - Příklad produktů společnosti vyrobených pomocí metody SLA	58
Obrázek 15 - Reklamní žeton do nákupních vozíků.....	72
Obrázek 16 - 3D Vizitka.....	74

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	48
Tabulka 2 - Vyjednávací síla dodavatelů.....	49
Tabulka 3 - Vyjednávací síla zákazníků	50
Tabulka 4 - Hrozba substitučních produktů.....	51
Tabulka 5 - Konkurenční rivalita v odvětví 3D tisku	52
Tabulka 6 - Analýza silných stránek společnosti.....	62
Tabulka 7- Analýza slabých stránek společnosti	63
Tabulka 8 - Analýza příležitostí společnosti.....	64
Tabulka 9 - Analýza hrozeb společnosti.....	65
Tabulka 10 - SWOT analýza společnosti	66
Tabulka 11 - Návrh témat workshopů	75
Tabulka 12 - Náklady na účast na veletrhu pro společnost	76
Tabulka 13 - Shrnutí doporučených změn.....	80

Seznam grafů

Graf 1- Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2012 – 2023.....	43
Graf 2 - Vývoj míry inflace v ČR v letech 2012 - 2023	44
Graf 3 - Vývoj HDP v ČR v letech 2012 - 2023.....	45

1 Úvod

Marketing a činnosti s ním spojené, v dnešní době výrazně zaměřené na potřeby konkrétních zákazníků, nabývají na důležitosti, kdy správné provádění těchto aktivit společností zajišťuje jejich úspěšné působení na trhu. O to více je důležitý pro malé společnosti pohybující se ve stále konkurenčnějším odvětví, které je značně ovlivněno rychlým technologickým pokrokem. Takovýmto odvětvím je oblast 3D tisku, která neustále prochází dynamickým technologickým vývojem a značnou mírou inovací. Dané vlastnosti společností působícím v tomto odvětví umožňují velkou míru růstu a přináší zajímavé příležitosti k rozšiřování svých podnikatelských aktivit. Zároveň s sebou ale přináší i potřebu určité diference od ostatních producentů v odvětví a vytvoření výhodného konkurenčního postavení, které zajistí efektivní působení společnosti na trhu.

Tato diplomová práce se věnuje marketingové strategii malé společnosti NEST 3D Design, která krátce působí v oblasti 3D tisku. Společnost byla k účelům práce vybrána především kvůli jejímu působení v momentálně velmi populárním a atraktivním odvětví 3D tisku, poskytujícím široké spektrum příležitostí k růstu a kvůli možnosti praktické aplikace získaných poznatků v reálném prostředí.

V práci budou popsány faktory působící na společnost při vykonávání podnikatelských činností a analyzováno její prostředí. Dále bude provedena analýza stávající marketingové strategie společnosti s cílem odhalit oblasti, ve kterých je možné dojít k určitým zlepšením.

Na základě získaných znalostí a výsledků z vypracovaných analýz budou společnosti navrženy zlepšující opatření přímo zaměřené na její specifické potřeby, možnosti a potřeby cílového trhu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je návrh marketingové strategie pro zvolený objekt zkoumání. Zvoleným objektem pro účely práce je společnost NEST 3D Design, zabývající se zakázkovým 3D tiskem. Dílčím cílem teoretické části práce je vypracování literární rešerše na základě prostudované odborné literatury týkající se tématu práce.

Dílčími cíli praktické části práce k naplnění hlavního cíle jsou:

- charakteristika zvolené společnosti,
- analýza vnějšího prostředí společnosti,
- analýza vnitřního prostředí společnosti,
- vypracování marketingového mixu společnosti,
- nalezení silných a slabých stránek společnosti a jejich příležitostí a hrozeb.

Na základě vypracování dílčích cílů práce a výsledků z provedených analýz současného stavu jsou doporučena zlepšující opatření, která povedou ke zlepšení stavu společnosti a zvýšení její efektivity.

2.2 Metodika

Práce se skládá ze dvou částí, a to z první teoretické a druhé praktické části. Teoretická část práce je tvořena literární rešerší, která je vypracována na základě prostudování odborné literatury zabývající se marketingem, strategickým marketingem, prostředím podniků, marketingovým mixem a postupem tvorby situačních analýz. Tyto získané znalosti jsou poté využity při zpracování vlastní praktické části práce.

Druhá praktická část práce využívá metod analýzy a syntézy. Nejprve je provedena charakteristika vybrané společnosti. Následuje analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti NEST 3D Design.

Vnější makroprostředí společnosti je definováno na základě provedení PEST analýzy. Tato analýza se zabývá zhodnocením vnějších faktorů ovlivňující společnost při vykonávání

svých podnikatelských činností na trhu. Analýza zkoumá politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. Mikroprostředí společnosti je analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil, kdy každému z faktorů je přiřazeno hodnocení na bodové škále od 1 do 5 dle důležitosti rizika plynoucího pro společnost. Vnitřní prostředí je popsáno za pomoci deskripce a věnuje se hmotným, nehmotným a lidským zdrojům vybrané společnosti.

S využitím deskripce je také popsán marketingový mix společnosti, který zajišťuje poznání stávající marketingové strategie společnosti.

Poslední provedenou analýzou je SWOT analýza, která shrnuje veškeré vypracované poznatky z předešlých analýz. Pomocí těchto poznatků identifikuje silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

Za pomoci syntetické metody je na základě získaných poznatků z vypracovaných analýz sestavena marketingová strategie společnosti a definovány její marketingové cíle na základě kterých jsou doporučena zlepšující opatření pro zefektivnění aktivit společnosti.

3 Teoretická východiska

V první teoretické části práce jsou popsány základy marketingu a jeho podstata, které vychází ze studia odborné literatur tvořící určitý teoretický úvod do problematiky marketingu. Tyto znalosti budou poté dále sloužit k vypracování druhé praktické části diplomové práce, kde budou aplikovány na konkrétní vybranou společnost.

3.1 Definice marketingu

Definice pojmu marketing v dnešní době existuje nespočet, a to z několika úhlů pohledu. Všechny se ale shodují v tom, že jde o strategie řízení podniku zaměřené na splnění potřeb a přání zákazníků. Marketing tedy zahrnuje rozsáhlé spektrum činností, které podniku při jejich správném splnění zajistí dosažení svých předem stanovených obchodních cílů.

Jakubíková a Janeček (2023) ve své knize Strategický marketing říkají, že marketing spočívá v cílevědomém chování podniku na trhu, kdy je zákazník jakousi alfa a omegou celého podnikatelského procesu společnosti.

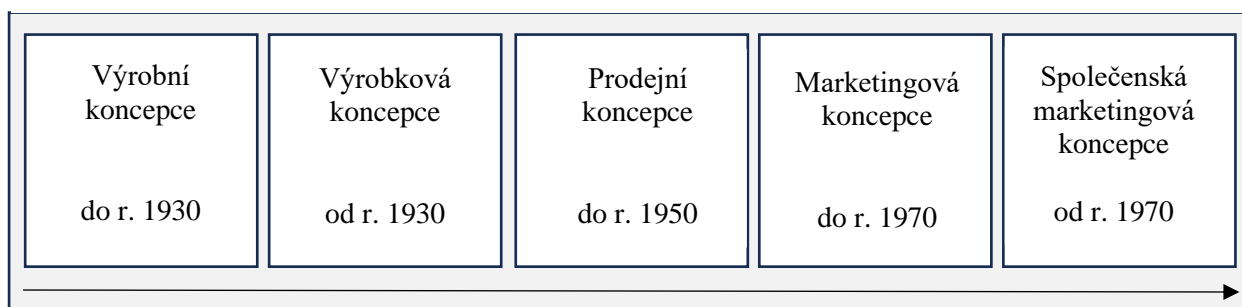
Jeden z nejuznávanějších odborníků, který se marketingem do hloubky zabývá, je univerzitní profesor Philip Kotler. Ten marketing spolu s Kevinem Lane Kellerem definuje takto: „*Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“ (Kotler, Keller, 2007)

Americká marketingová asociace uvádí, že marketing je souhrnem činností a procesů, které slouží ke komunikování myšlenek a nabídek, které následně zprostředkují směnu statků a služeb zajišťující uspokojení zákazníků, organizací a společnosti jako celku. (American Marketing Association, 2017)

3.2 Podnikové koncepce

Podnikové koncepce zahrnují konkrétní principy a myšlenky, kterých se podnik drží, aby dosahoval svých nastavených cílů a tvořil zisk. Volba správné podnikové koncepce vždy souvisí s typem statků nebo služeb, které podnik produkuje, na trhu, kam podnik se svými výrobky vystupuje a v neposlední řadě také na konkurenci. Není žádná univerzální podniková koncepce, která by byla vhodná pro všechny společnosti. Nejúspěšnější společnosti často kombinují více koncepcí dohromady tak, aby využívali svůj potenciál na maximum a byly dlouhodobě efektivní při svém působení na trhu. Před vytvořením marketingové koncepce se využívaly tři další podnikové koncepce, a to výrobní, výrobová a prodejní. (Kotler, Armstrong, 2004)

Obrázek 1 - Vývojové etapy podnikových koncepcí v USA



Zdroj: Jakubíková, Janeček, 2023

3.2.1 Výrobní koncepce

Tato koncepce patří k těm nejstarším, které se v podnikání používají. Hlavní myšlenkou této koncepce je, že spotřebitelé mají zájem o dostupné výrobky za nízkou cenu. Hlavní snahou při využití výrobní koncepce je efektivní nízkonákladová produkce a masová distribuce výrobků spotřebitelům. Marketingové činnosti při výrobní koncepci mají za úkol spotřebitele informovat o možnosti nákupu produktů za nízké ceny. Nevýhodou výrobní koncepce je především nezáměr o potřeby spotřebitelů, protože se podnik zaměřuje hlavně na své nízké náklady a tím i na levnou konečnou cenu svých produktů. Tato koncepce je vhodná především v odvětví, kde poptávka po produktu převyšuje jeho nabídku. Hojně se využívá například v automobilovém průmyslu, kdy automobilka vyrábí cenově dostupná vozidla v masovém měřítku. Výrobní koncepci využívali například Henry Ford ve své

automobilce a Československý podnikatel Tomáš Baťa při výrobě obuvi. (Jakubíková, Janeček, 2023)

3.2.2 Výrobní koncepce

Výrobní koncepce pracuje s myšlenkou, že spotřebitelé preferují kvalitní produkty, jejich dlouhodobou výdrž, spolehlivost a nemají problém si za takové produkty připlatit. Zjednodušeně u této koncepce platí, že podnik vyrábí kvalitní produkt za vyšší cenu, kterou je spotřebitel ochotný zaplatit, jelikož ví, že produkt je nejlepší na trhu a vyšší cena je opodstatněná jeho vlastnostmi. Marketingové činnosti se při výrobní koncepci zaměřují především na předání informací o produktu, jeho výhodách a vlastnostech spotřebitelům. Hlavní výhodou výrobní koncepce je vybudování silné a známé značky s dobrým jménem, které zaručí, že se spokojení spotřebitelé budou vracet a potenciálně nakupovat další produkty. Nevýhodou této koncepce jsou vyšší náklady při výrobě kvalitních produktů, které zákazníci nemusí vždy akceptovat. Příkladem společnosti využívající výrobní koncepci je například celosvětově známý Americký Apple, který dlouhodobě produkuje kvalitní mobilní telefony a počítače. (Kotler, Armstrong, 2004)

3.2.3 Prodejní koncepce

Prodejní koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelé nenakupují prodávané produkty společnosti v dostatečném množství bez její aktivní podpory pomocí marketingových nástrojů. Tato koncepce má tedy za úkol přesvědčit spotřebitele, aby učinili rozhodnutí k nákupu produktu. Cílem koncepce je prodat maximální množství již vyrobených produktů spotřebitelům bez ohledu na jejich přání a potřeby. Používá se především v situacích, kdy firma zavádí nový produkt na trh, a naopak také i v případě, že trh s produkty je již přesycený a tato koncepce zajistí, že se společnost odliší od konkurenčních výrobců. Nevýhodou prodejní koncepce je ignorování přání a potřeb spotřebitelů, určitá část spotřebitelů také může tyto taktiky prodeje považovat za otravné až nepříjemné a v neposlední řadě se prodejní koncepce soustředí spíše na krátkodobé prodeje, což znamená, že nebuduje dlouhodobé kladné vztahy se svými zákazníky. Příkladem společnosti, která využívá prodejní koncepci je například Avon, která k přímému prodeji svých produktů využívá síť svých prodejců. (Kotler, Keller, 2007)

3.2.4 Marketingová koncepce

Relativně mladou podnikatelskou koncepcí je právě marketingová. Tato koncepce narozdíl od těch předešlých klade důraz na přání a potřeby svých spotřebitelů. Vychází tedy z myšlenky, že společnost bude dosahovat svých stanovených cílů na základě uspokojení spotřebitele v případě, že to dokáže lépe než jeho konkurence. Hlavní výhodou marketingové koncepce je budování si kladných vztahů se svými spotřebiteli, kteří se při své spokojenosti budou vracet a podniku tak zajistí další zisk. Při marketingové koncepci je potřeba si prozkoumat trh a zjistit si tak potřeby a přání spotřebitelů. Dále je potřeba si trh rozdělit do určitých segmentů podle společných znaků a v neposlední řadě si podnik musí vybrat nejvhodnější segment trhu, který bude nejvíce odpovídat jeho produkci. Veškeré tyto potřebné aktivity jsou velmi riskantní, časově a finančně náročné, což tvoří hlavní nevýhody marketingové koncepce. (Kotler, Keller, 2007).

Marketingová koncepce se dělí na:

1) Spotřebitelsky orientovanou marketingovou koncepci

Spotřebitelsky orientovaná koncepce spočívá v tom, že podniky zkoumají potřeby trhu a nevyhází tak tedy produkčních schopností daného podniku. Produkované statky a služby jsou brány pouze jako prostředky sloužící k uspokojení potřeb na trhu, a ne jako konečná potřeba. (Jakubíková, Janeček, 2023)

2) Cílově orientovanou marketingovou koncepci

Hlavním cílem této koncepce je dosažení předem nastavených cílů podniku. Mezi tyto cíle se například řadí dosažení určitého obratu podniku, tržního zastoupení a v neposlední řadě vytvoření zisku. (Jakubíková, Janeček, 2023)

3) Integrovaný marketingový přístup

Tento přístup spočívá v propojení veškerých činností souvisejících s produkcí statků a služeb v podniku. Může se jednat tedy o činnosti spojené s vývojem produktu, jeho rozvojem a výzkumem, výrobou, marketingem, kontrolou atd. (Kotler, Armstrong, 2004)

3.2.5 Společenská marketingová koncepce

Koncepce společenského marketingu je nejmladší z uvedených podnikových koncepcí. Řeší aktuální problémy naší společnosti. Ať už etické, sociální či problémy spojené s životním prostředím a dlouhodobou udržitelností. Cílem této koncepce je zapracovat do podnikových činností vazby, které povedou ke zlepšení životní kvality a blaha společnosti jako celku. Největší výhodou společenské koncepce je vytvoření dobrého jména a image podniku, který se aktivně snaží zvýšit kvalitu života obyvatel a s tím spojený větší zisk, kterého takový podnik dlouhodobě dosahuje, či zvýšení spokojenosti zaměstnanců a spotřebitelů takto nastavených podniků. Nevýhodou společenské koncepce je fakt, že tato strategie vedení podniku je poměrně náročná a nákladná na implementaci obdobně jako při marketingové koncepci. Příkladem společnosti využívající společenské marketingové koncepce je Patagonia, která se věnuje výrobě funkčních oděvů. Tato společnost při výrobě svých produktů používá recyklované materiály a přispívá 1 % ze svých celkových tržeb na činnosti související s ochrannou životního prostředí. (Jakubíková, Janeček, 2023)

3.3 Strategický marketing

K pojmu marketing neoddělitelně patří pojem marketing management, který obsahuje proces marketingového řízení podniku. Marketingové řízení v podniku probíhá pomocí tvorby a implementace marketingových strategií. Tvorba a řízení marketingových strategií probíhá v úrovni vrcholného managementu v podniku. Vrcholný management tedy činní závažná strategická rozhodnutí, která poté určují směr, kterým se bude podnik ubírat. (Jakubíková, Janeček, 2023)

Strategické řízení podniku obsahuje 5 nejdůležitějších kroků:

1. určení základního předmětu podnikání (jaký produkt, poslání podniku),
2. nastavení cílů, kterých chce podnik dosáhnout,
3. formulování zvolené strategie,
4. implementace marketingové strategie,
5. kontrolování, hodnocení a následné zavedení případných zlepšujících opatření.

(Tichá, Hron, 2002)

Správné strategické řízení podniku přinese mnoho výhod, například rychlejší návratnost investovaných finančních prostředků a tvorbu zisku, lepší efektivitu a produktivitu práce a delší životní cyklus produktu.

3.3.1 Vize, mise a cíle podniku

Před stanovením marketingové strategie podniku je potřeba, aby vrcholový management určil, jaká je vize, mise a jakého cíle chce svým působením podnik dosáhnout. To podniku dovolí zvolit vhodnou marketingovou strategii pro dosažení cíleného stavu.

- Vize

Vize je souhrnem myšlenek a ideálů podniku, kterých by rád při svém úspěšném působení na trhu dosáhnul. Určuje tedy, jak podnik bude vypadat v budoucnu a jakých cílů bude chtít dosahovat. Mezi hlavní cíle vize patří stanovit směr, kterým se bude podnik ubírat a motivovat lidi k dodržování nastavených a neměnných podnikových myšlenek. Vize je stejná pro všechny osoby působící v podniku. Je tedy potřeba, aby ji všichni věřili a řídili se podle ní. Důležité je také, aby vize byla reálná a splnitelná a aby odpovídala skutečným možnostem podniku. (Foret a kol., 2005)

- Mise – poslání

Mise také definovaná jako poslání podniku má za úkol stanovit jaký je důvod vzniku podniku a čeho chce svým působením dosáhnout. Poslání podniku opět tvoří vrcholný management, který má za úkol, aby bylo reálné a smysluplné. (Kotler, Armstrong, 2004) Vlček (2002) říká, že posláním každého podniku je pomocí statků a služeb uspokojovat potřeby svých spotřebitelů a tím tvořit zisk.

- Cíle

Cíl podniku je požadovaný výsledek, kterého chce svým působením dosáhnout. Dosažení cílů se zjišťuje pomocí různých kvalitativních a kvantitativních ukazatelů. Cíle podniku se do určité míry odvíjejí od jeho poslání. Jejich stanovení má na starost vrcholový management podniku a musejí být přesně vymezené a proveditelné. (Kotler, Armstrong, 2004)

Synek a kolektiv (2002) dělí cíle podle těchto kritérií:

- podle jejich významu: primární a dílčí,
- podle velikosti: omezené a neomezené, minimalistické a maximalistické,
- z hlediska času: krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé, trvalé a dočasné,
- podle jejich obsahu: finanční, výkonové, technické, sociální a výsledkové.

Cíle podniku by se měly řídit jednoduchým pravidlem **SMART**:

- **Specific** – měly by být konkrétní a jasně specifikovány,
- **Measurable** – měly by být měřitelné, aby šlo zkontrolovat jejich plnění,
- **Agreed** – měly by být akceptované všemi v podniku,
- **Realistic** – měly by být realistické a skutečně dosažitelné,
- **Trackable** – měly by být sledovatelné a mít nastavený přesný časový rámec.

(Jakubíková, Janeček, 2023)

3.3.2 Strategický marketingový proces

Strategické řízení podniku je souhrnem činností prováděných vrcholným managementem podniku, jehož výsledkem je stanovení cílů, metodiky jejich dosahování, jejich realizace a následná kontrola. Proces strategického marketingového řízení dělíme do tří po sobě jdoucích fází, a to na plánování, realizaci a kontrolu. (Kotler, Keller, 2007)

3.3.2.1 Strategické plánování

Plánování už ze své podstaty je zaměřeno do budoucna. V podniku stanovuje, jakého stavu chce podnik dosáhnout a pomocí jakých akcí. Správně zvládnutý proces plánování podniku zajistí, že se neodchýlí od svých stanovených cílů a minimalizuje vznik různých chyb a omylů v průběhu jejich plnění. Důležitou částí strategického plánování je zkoumání konkurence, trhu, silných a slabých stránek podniku a v neposlední řadě také svých stávajících i budoucích spotřebitelů, jejich přání a potřeb. Konečným výstupem ze strategického plánování je strategický plán. Takový plán obsahuje výčet činností, které podnik musí plnit, aby efektivně dosáhl svých stanovených cílů. (Foret a kol., 2005)

3.3.2.2 Realizace

Fáze realizace následuje po plánování. Ve fázi plánování si podnik stanoví, jakých cílů chce dosahovat a pomocí jakých činností. Následná realizace má za úkol zajistit reálné uskutečnění naplánovaných činností na požadované úrovni. Důležitou roli ve fázi realizace má motivování zaměstnanců. Vedoucí pracovníci totiž musí zajistit příjemné pracovní prostředí pro své podřízené a také je účelně namotivovat k plnění stanovených cílů. Každý zaměstnanec musí v tomto procesu znát svou pravomoc a povinnosti. Stejně důležitá je i efektivní spolupráce a komunikace mezi všemi odděleními v podniku. Kvalitně a rychle provedená realizace činností totiž může podniku přinést konkurenční výhody a zlepšit mu tak postavení na trhu. (Kotler, Armstrong, 2004)

Fázi realizace lze v podniku vyjádřit podle pravidla **OSCAR**:

- **Objectives** = cíle,
- **Specialization** = specializace,
- **Coordination** = koordinace,
- **Authority** = pravomoc,
- **Responsibility** = zodpovědnost. (Jakubíková, Janeček, 2023)

3.3.2.3 Kontrola

Poslední fází marketingového procesu je kontrola. Ta má za úkol porovnat a ověřit skutečné výsledky s těmi plánovanými. Jde tedy o měření výsledků marketingových činností při jejich plnění. Četná a pravidelná kontrola může zamezit odchýlení se podniku od stanovené marketingové strategie a tím zajistit efektivní splnění nastavených cílů. (Kotler, Keller, 2007)

Jakubíková a Janeček dělí kontrolu na tři typy podle její působnosti:

- Preventivní kontrola – Tento typ kontroly má za úkol rozpoznat potenciální problémy ještě před zahájením plnění marketingových činností podniku. Zvyšuje tak tedy pravděpodobnost, že výsledky těchto činností budou dosahovat stanovených a plánovaných hodnot. Preventivní kontrola tedy sníží rizika spojené s prováděnými činnostmi a zvýší jejich efektivitu.

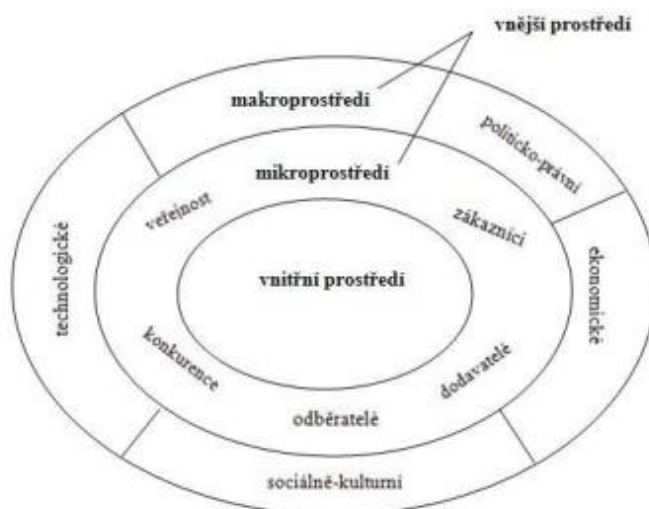
- Průběžná kontrola – Tato kontrola probíhá v průběhu plnění marketingových činností a operací. Ověřuje, zda plněné činnosti odpovídají stanoveným cílům a umožňuje podniku rychle reagovat na jakékoliv změny, ke kterým může na trhu dojít. To zajistí, že podnik je schopný své činnosti rychle adaptovat a měnit, tak aby dosahoval maximální efektivity.
- Kontrola zpětnou vazbou – Tento typ kontroly se zaměřuje na konečné výsledky činností a měl by být zařazen do každé prováděné marketingové strategie. Výsledky těchto kontrol mohou podniku posloužit i jako podklady k dalším významným rozhodnutím, jako jsou například zavádění nového produktu anebo při snižování cen svých produktů. (Jakubíková, Janeček, 2023)

3.4 Analýza prostředí podniku

Prostředí podniku je souhrn okolností, ve kterých podnik působí a je jimi ovlivňován, a to jak pozitivně, tak i negativně. Všechny tyto okolnosti působí na jeho počínání na trhu, a i na jeho budoucí stav. Prostředí okolo podniku se neustále mění a vyvíjí, proto je pro podnik existenčně důležité ho sledovat, předpovídat a aktivně se mu přizpůsobovat. Marketingové prostředí jako takové je velmi dynamické a podniku tak vytváří jak mnoho možností pro další rozvoj svého podnikání, tak také spousty rizik, kterým se musí věnovat a minimalizovat je. (Karlíček, 2013)

Kotler a Armstrong dělí prostředí, které na podnik působí na vnitřní a vnější.

Obrázek 2 - Vnější a vnitřní prostředí podniku



Zdroj: Jakubíková, Janeček, 2023

3.4.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí dělíme na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje vlivy a síly, které dále ovlivňují mikroprostředí veškerých subjektů, které působí na trhu. (Kotler, Armstrong, 2004)

3.4.1.1 Makroprostředí

Marketingové makroprostředí obsahuje vlivy a síly, které podnik svým působením nemůže jednoduše ovlivnit a změnit. Do makroprostředí podniku patří faktory politické, legislativní, demografické, sociokulturní, ekonomické, geografické, ekologické a technologické. Při posuzování makroprostředí je nutné začínat s analýzou globálních vlivů a postupně se blížit k lokálnímu prostředí, ve kterém podnik působí. (Kotler, Keller, 2007)

Ke zhodnocení vnějšího prostředí podniku se používá nástroj **PEST analýza**. Tato analýza určí faktory, které působí na činnosti podniku. Zkoumané faktory jsou politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Rozšířenou verzí této analýzy je takzvaná analýza PESTEL, které navíc k těmto faktorům zahrnuje i ekologické vlivy. Cílem takovéto analýzy makroprostředí je určení konkrétních faktorů, které působí na podnik a jeho činnosti.

- **Politicko-právní faktory** – Mezi tyto faktory řadíme legislativu a další nástroje vlády, které působí na podniky a musí se jimi řídit při vykonávání svých podnikatelských činností. Jsou to například politická stabilita, sociální politika, zákony, daňová politika, ochrana životního prostředí aj. (Jakubíková, Janeček, 2023)
- **Ekonomické faktory** – Do těchto faktorů spadají ekonomické ukazatele společnosti, které ovlivňují podnikatelské činnosti podniku, jako je HDP, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, úrokové sazby, inflace, kupní síla apod. (Sedláčková, Buchta, 2006)
- **Sociokulturní faktory** – Tyto faktory ovlivňující vnější prostředí podniku dělíme na sociální a kulturní. Důležité sociální faktory jsou například příjem, majetek, vzdělání, mobilita společnosti, životní styl aj. Ze strany kultury sem patří vlivy spojené s zvyky, postoji, jazykem, řečí těla atd. (Jakubíková, Janeček, 2023)

- **Technologické faktory** – Technologické faktory jsou důležitou součástí vnějších vlivů působících na podnik, jelikož zahrnují výzkum a vývoj nových objevů, technologické změny a pokroky a různé informační, komunikační, výrobní a dopravní technologie využívané v podniku. Všechny tyto změny umožňují podniku dosahovat lepších výsledků, zefektivnit práci, zvýšit produktivitu a udržet si konkurenceschopnost. V neposlední řadě tyto faktory umožňují automatizaci práce anebo alespoň její humanizaci a tím její zpříjemnění pro zaměstnance. (Synek a kol., 2002)

Obrázek 3 - přehled vlivů makroprostředí

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006

3.4.1.2 Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí podniku obsahuje faktory a vlivy působící na podnik, které svým působením na rozdíl od makroprostředí dokáže do značné míry svými činnostmi ovlivnit. Do mikroprostředí podniku patří dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, konkurence, veřejnost a samozřejmě také zákazníci. Analýzou svého mikroprostředí podnik získává informace ohledně hybných sil v odvětví, ve kterém působí a také informace o hrozících rizicích a příležitostech. (Jakubíková, Janeček, 2023)

Koudelka a Vávra podrobněji dělí marketingové mikroprostředí na vertikální a horizontální.

Do vertikálního prostředí řadí:

- Podnik
- Dodavatelé
- Obchodníky
- Zákazníky

V horizontálním prostředí zahrnují:

- Firmu
- Konkurenci
- Veřejnost (Koudelka, Vávra, 2007)

Dodavatelé

Dodavatelé jsou důležitou součástí každého podniku. Podnik od nich obstarává různé zdroje využívané při jeho podnikatelských činnostech. Můžou to být například dodavatelé energie, materiálů, pracovníků a technologie. Výběr vhodných dodavatelů je tedy pro podnik klíčový, protože zajistí efektivní produkci. Je potřeba, aby dodavatelé podniku dodávali kvalitní zdroje ve smluvený čas, v požadovaném množství a za přijatelné ceny. Takovéto dodávky pak podniku zaručí, že bude moci provozovat své činnosti s vysokou produktivitou a kvalitou. (Kotler, Keller, 2007)

Obchodníci

Obchodníci jsou mezičlánky, které distribuují statky a služby podniku zákazníkům. Tyto články tedy zprostředkovávají prodej koncovým zákazníkům. Je potřeba, aby se podnik zaměřoval i na potřeby a přání distributorů, protože ti často určují, které zboží se dostane

k prodeji zákazníkům. Při výběru vhodných distributorů je důležité zvážit jejich vlastnosti jako jsou například náklady, skladování, kvalita, přístup k zákazníkům aj. (Jakubíková, Janeček, 2023)

Zákazníci

Důležitým prvkem v mikroprostředí podniku jsou jeho zákazníci. Zákazníci totiž tvoří prostor pro odbyt podnikové produkce. Můžou to být jak jednotlivci, tak i právnické osoby a stát. Pro správné uspokojení zákazníku je potřeba pochopit jejich přání a potřeby, které se mohou často měnit. (Zamazalová, 2010)

Konkurence

Konkurencí jsou pro podnik společnosti, které na trhu produkují podobný, stejný nebo substituční produkt produktu daného podniku. Je důležité, aby podnik neustále sledoval a analyzoval aktivity konkurenčních podniků, aby jim zůstal konkurenceschopný. Důležité aspekty ke sledování jsou například použité strategie, cíle a silné a slabé stránky konkurenčních společností. Se znalostí těchto informací o konkurenci je schopen podnik nastavit efektivní strategii a udržet si před konkurencí určitý náskok. (Kotler, Armstrong, 2004)

3.4.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku neboli také interní prostředí se skládá z vlastních zdrojů podniku jako jsou například zdroje: finanční, lidské, materiálové a informační. Vlivy interního prostředí jsou tedy přímo řízeny a ovlivňovány podnikem. Pro podnik je nesmírně důležité, aby znal své zdroje, protože s těmito znalostmi poté dokáže plánovat a nastavovat efektivní strategii, které zajistí, že dosáhne svých nastavených cílů. (Kotler, Armstrong, 2004)

Metoda VRIO

K hodnocení vnitřního prostředí podniku se využívá metoda zvaná VRIO. Tento nástroj zkoumá vlastní zdroje podniku. Tyto zdroje dělí na hmotné (stroje a budovy sloužící k výrobě), lidské (personální zdroje), finanční (likvidita, rentabilita a kapitál podniku) a nehmotné (know-how, image podniku a znalosti). (Jakubíková, Janeček, 2023)

Tyto zdroje nástroj hodnotí podle následujících 4 znaků:

- **Value** (Hodnotnost) – Zda zdroj přináší nějakou hodnotu?
 - **Rareness** (Vzácnost) – Zda je zdroj unikátní?
 - **Imitability** (Napodobitelnost) – Zda je zdroj jednoduše napodobitelný konkurencí?
 - **Organization** (Využitelnost) – Zda je podnik schopný zdroj efektivně využít?
- (Jakubíková, Janeček, 2023)

Metoda VRIO tak tedy slouží ke zhodnocení zdrojů podniku a k zjištění konkurenčního potenciálu vůči ostatním producentům na trhu.

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nejpoužívanějších nástrojů využívaných pro zhodnocení jak vnitřních, tak i vnějších faktorů ovlivňující podnikatelské činnosti podniků. Tato analýza posuzuje silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. Cílem SWOT analýzy je poskytnout informace ohledně toho, co podnik dělá správně (silné stránky), kde má nedostatky (slabé stránky), jakých příležitostí by mohl využít ke svému růstu a jaké jsou jeho podnikatelská rizika. Tyto informace poté podnik využívá k úpravám a nastavování strategií, tak aby maximalizoval svou efektivitu. (Kotler, Keller, 2007)

Zkratka analýzy SWOT vychází z anglických slov:

- **S** – Strengths (silné stránky),
- **W** – Weaknesses (slabé stránky),
- **O** – Opportunities (příležitosti),
- **T** – Threats (hrozby). (Váchal, Vochozka, 2013)

Jakubíková s Janečkem (2023) doporučuje analýzy začínat zkoumáním příležitostí a hrozeb působících z vnějšího prostředí společnosti. Po podrobném vypracování těchto faktorů následuje analýza silných a slabých stránek, které pochází z vnitřního prostředí.

Obrázek 4 - SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, Janeček, 2023

3.6 Marketingový mix

Jakubíková s Janečkem za prvního autora, který se věnoval pojmu marketingový mix považuje amerického profesora na Harvard Business School Niela H. Bordena. Ten se ve svém článku věnoval marketingovému mixu. Později v roce 1960 publikoval dodnes používaný model 4P profesor marketingu Edmund Jerome McCarthy. (Jakubíková, Janeček, 2023)

Marketingový mix je souborem nástrojů, které podnik používá, aby co nejefektivněji dosahoval svých nastavených marketingových cílů. Tato používaná podoba marketingového mixu nese zkratku **4P**, která se skládá z těchto prvků:

- **P**roduct (produkt),
- **P**rice (cena),
- **P**lace (distribuce),
- **P**romotion (marketingová komunikace). (Kotler, Keller,2007)

Takovýto marketingový mix spojený s výběrem segmentu trhu a cílovým trhem podle Jakubíkové a Janečka (2023) tvoří marketingovou strategii podniku.

Tento koncept 4P je ze strany prodávajícího (producenta), což není vždy úplně vhodné a dostačující. Z tohoto důvodu existuje koncepce 4C, která uvedené P převádí na pohled ze strany kupujícího (zákazníka). (Kotler, 2000)

Koncepce **4C** se skládá z:

- Customer value (hodnota pro zákazníka),
- Cost to the customer (náklady pro zákazníka),
- Convenience (zákazníkovu pohodlí),
- Communication (komunikace). (Kotler, 2000)

Pro nejefektivnější praktické užívání je nejlepší kombinovat obě tyto koncepce marketingového mixu.

3.6.1 Produkt

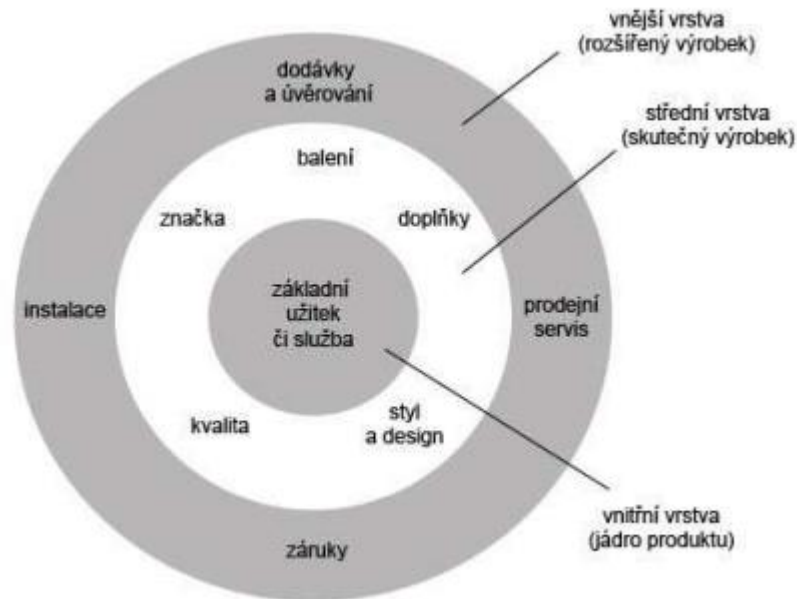
Za produkt v marketingovém mixu jsou považovány veškeré statky a služby, které podnik nabízí svým zákazníkům. Produkt má za úkol uspokojit přání a potřeby vyžadované zákazníkem. Jakubíková s Janečkem (2023) rozděluje tyto potřeby a přání na základní, praktická a emocionální.

Produkt se pro marketingové užití dělí do 3 základních vrstev na:

1. Základní produkt – Tzv. jádro produktu je základní užitek, který zákazník od produktu vyžaduje k uspokojení svých přání a potřeb.
2. Skutečný produkt – Do této druhé vrstvy produktu spadají vlastnosti, které zákazník od zakoupeného slibuje. Je to například design produktu, jeho kvalita, balení a značka.
3. Rozšířený produkt – Do poslední třetí vrstvy produktu řadíme různé dodatečné služby a výhody spojené s nákupem produktu. To může být poskytnutí záruky, instalace, dopravy, nákupu na splátky a servis. (Kotler, Keller, 2007)

Každá z těchto vrstev produktu zákazníkovi přinese další přidanou hodnotu. Rozhodnutí o nákupu ovšem vychází z jádra produktu, které uspokojí zákazníkův problém a nedostatek.

Obrázek 5 - Vrstvy produktu



Zdroj: Kotler, Keller, 2007

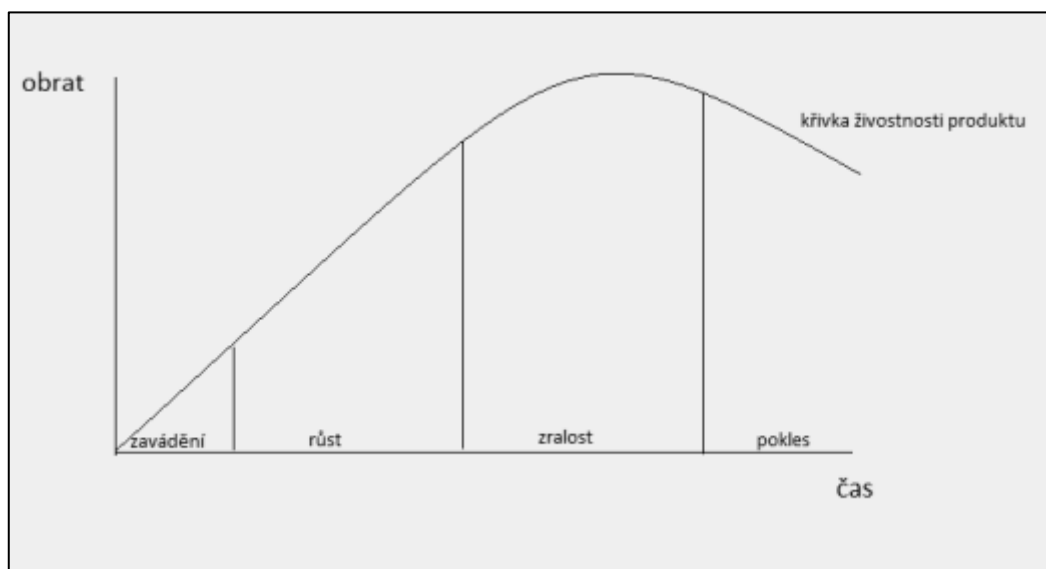
Produkt v průběhu svého působení na trhu standardně prochází čtyřmi fázemi. Každá fáze pro podnik přináší jiné příležitosti a rizika. Průběhem životního cyklu produktu se mění a vyvíjí i jeho konkurence, takže je potřeba neustále měnit a upravovat jeho marketingovou strategii, aby se zajistila co nejvyšší efektivita. (Jakubíková, Janeček, 2023)

Čtyři životní fáze produktu jsou:

1. Zavádění – První fáze je charakteristická vysokými náklady a nízkým ziskem. To je způsobené velkou finanční náročností výzkumu a vývoje produktu a seznamováním trhu s jeho vlastnostmi. Zákazníci se s produktem teprve seznamují a prodeje jsou nízké.
2. Růst – Druhá fáze se vyznačuje výrazným růstem prodeje produktu s čímž je spojen i růst zisku. Produkt se dostává do mysli více zákazníků a původní spokojení zákazníci uskutečňují opakované nákupy. V této fázi sílí konkurence a na trh přibývají podobné konkurenční výrobky.
3. Zralost – V této fázi dochází k pomalému snižování prodeje produktu a zmenšování zisku. Na trhu vzniká přebytek produktů a probíhá silný konkurenční boj mezi podniky.

4. Pokles – V poslední fázi dochází k výraznému snížení prodeje a tím i zisku. Podnik řeší, jak dál naložit s produktem. Může výrazně přepracovávat marketingovou strategii, aby si vytvořil dominantní postavení na trhu nebo od produktu upouští a své zdroje investuje do jiných činností. (Křikač, Jakubíková, 1995)

Obrázek 6 - Životní cyklus produktu



Zdroj: Jakubíková, Janeček, 2023

3.6.2 Cena

„Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění.“ (Jakubíková, Janeček, 2023)

Cena je tedy peněžní hodnota, kterou zákazník poskytuje podniku za nákup statků a služeb, které uspokojují jeho potřeby. Jako jediná z marketingového mixu pro podnik představuje příjem. Ostatní 3 složky mixu podniku generují náklady. Z tohoto důvodu se tak podniky snaží cenu svých produktů nastavovat co nejvyšší. Podnik ale musí zvažovat i to, že zvyšování ceny se bude projevovat na objemech prodeje. (Kotler, 2000)

Na podnik při stanovování cen působí jak externí, tak i interní faktory, které musí brát v potaz. Mezi faktory externí patří charakter poptávky, trhu, konkurence, elasticita nabídky a také samotní zákazníci. Interní faktory jsou především nastavené marketingové cíle,

kterých chce podnik dosáhnout, cenová politika podniku a náklady, které se podnik snaží pokrýt, aby dosáhl zisku. (Jakubíková, Janeček, 2023)

Metody stanovení cen

Stanovení správné úrovně ceny je pro podnik nesmírně důležité a řadí se mezi obtížné podnikatelské aktivity. Existuje mnoho způsobů a metod, jak stanovit cenu produktů. Mezi základní patří:

- Stanovení cen podle nákladů – Podnik zná své náklady a snaží se nastavit takovou cenu, která je pokryje a vytvoří mu zisk. Zákazníci ovšem neberou v potaz náklady spojené s produkcí a zajímá je hlavně cena konečná. Taková cena musí korelovat s hodnotou, kterou produkty zákazníkům poskytnou. Snahou podniku by mělo být své náklady co nejvíce minimalizovat při udržení požadovaných kvalit zákazníky.
- Stanovení cen podle hodnoty – Tento způsob stanovení cen se zaobírá hodnotou produktu, kterou vnímají jeho zákazníci. Podnik vnímá potřeby zákazníků a na jejich základě stanovuje cenu, která koresponduje s užitkem produktu.
- Stanovení cen podle konkurence – Tento způsob stanovení cen upouští od orientace se podle vlastních nákladů a hodnoty poskytované zákazníkům. Stanovení ceny probíhá podle cen konkurenčních producentů. Zvolená cena pak může být stejná, nižší nebo vyšší než cena konkurence. (Kotler, Armstrong, 2004)

3.6.3 Distribuce

Distribuce je proces, při kterém se statky a služby od producenta (podniku) dostávají k zákazníkům. Cílem tohoto procesu je snaha doručit produkty na nejvýhodnější místo pro zákazníka, v čase, ve kterém ho vyžadují, v požadovaném množství a kvalitě. (Jakubíková, Janeček, 2023)

Rozlišujeme dvě základní distribuční cesty, přes které se produkty dostávají od výrobců ke koncovým zákazníkům. První možností je cesta přímá, při které zboží putuje od výrobce přímo koncovému zákazníkovi. Druhou možností je nepřímá cesta, kdy mezi výrobcem a koncovým zákazníkem vystupují různé mezičlánky, které zprostředkovávají prodej. S využitím těchto mezičlánků podnikům vznikají určité přínosy, jako jsou například nižší

náklady na distribuci, ale také podnik s jejich využitím ztrácí kontakt se svými zákazníky, což může vést k horšímu poznávání jejich přání a potřeb a celkově k hůře cílenému marketingu. Nejčastěji využívané mezičlánky k prodeji statků a služeb jsou maloobchody a velkoobchody. (Karlíček, 2013)

3.6.4 Propagace

Posledním prvkem z marketingového mixu je propagace, také brána jako marketingová komunikace. Marketingová komunikace má za cíl obeznámit zákazníky s produktem, jeho vlastnosti, kvalitami a možnostmi nákupu. Podnik tedy na trh vysílá informace o svých produktech, a to v nejvhodnější formě pro jeho cílovou skupinu zákazníků. Cílem propagace je efektivně přesvědčit zákazníky k nákupu produktu a tím dosáhnout svých marketingových cílů. (Jakubíková, Janeček, 2023)

Marketingová komunikace se skládá nástrojů, které nazýváme marketingovým komunikačním mixem. Tento komunikační mix tvoří nástroje:

- Reklama,
- Podpora prodeje,
- PR – vztahy s veřejností,
- Osobní prodej,
- Přímý marketing. (Kotler, Armstrong, 2004)

Reklama

Dle Jakubíkové a Janečka (2023) je reklama jednou z nejdůležitějších složek marketingového komunikačního mixu. Jde o placenou formu neosobní komunikace podniku směrem k jeho zákazníkům. Reklama má za cíl oslovit, připomenout, informovat a přesvědčovat zákazníky k nákupu produktu. Největší výhodou reklamy je fakt, že dokáže oslovit velmi široké spektrum zákazníků. Za největší nevýhodu reklamy se dají považovat její vysoké náklady na provoz a to, že se jedná pouze o jednosměrnou komunikaci podniku k zákazníkům. Reklama nejčastěji využívá média jako je například televize, noviny, rádia, časopisy, billboardy, internet a další.

Podpora prodeje

Podpora prodeje má na rozdíl od reklamy za úkol přimět zákazníky k okamžitému provedení nákupu. Má tedy spíše krátkodobější charakter a slouží především ke zvýšení obratu podniku. Nejčastější formou podpory prodeje jsou například různé soutěže, množstevní slevy, kupony, vzorky, dárky a mnoho dalších motivačních prvků, které mají zákazníka přesvědčit k provedení požadované akce. Podpora prodeje volí jiné motivační prvky při působení na konečné zákazníky při přímé cestě a při působení na obchodní mezičlánky při cestě nepřímé. (Kotler, Armstrong, 2004)

Vztahy s veřejností (PR)

Vztahy s veřejností z anglického public relations (PR) je druh komunikace, která má za úkol budovat image podniku, zlepšovat vztahy s ostatními organizacemi a subjekty a udržovat kladný vztah s veřejností. Jejím primárním úkolem tedy není jako u reklamy snaha o maximalizaci prodeje produktů, ale o zlepšení postavení podniku v mysli veřejnosti. (Kotler, 2000)

PR je tvořeno souborem nástrojů, které se dají obsáhnout pojmem **PENCILS**:

- **P** – Publications (publikace) = výroční zprávy, podnikové noviny,
 - **E** – Events (veřejné akce) = sponzorování různých kulturních a sportovních akcí,
 - **N** – News (novinky) = pozitivní zprávy o podniku,
 - **C** – Community involvement (angažovanost pro komunitu) = snaha pomoci společnosti kolem podniku,
 - **I** – Identity media (podniková identita) = vizitky, papíry s hlavičkou podniku,
 - **L** – Lobbying (lobbování) = snaha prosadit pro podnik pozitivní legislativu,
 - **S** – Social responsibility (sociální odpovědnost) = budování dobrého jména podniku.
- (Kotler, 2000)

Osobní prodej

Osobní prodej je nástroj komunikačního mixu, při kterém dochází k osobnímu kontaktu mezi prodejcem a zákazníkem. Takovýto kontakt má za úkol informovat zákazníka a přesvědčit ho k nákupu produktu. Osobní prodej může probíhat formou schůzky a kontaktem z očí do očí, po telefonu anebo korespondenčně. Hlavním výhodou osobního prodeje je vytvoření si dlouhodobého dobrého vztahu se zákazníkem a možnost pozorovat jeho reakce, sbírat informace a účelně tak reagovat na jeho podněty. Nevýhodou tohoto nástroje jsou vysoké náklady na jeho využití. (Jakubíková, Janeček, 2023)

Přímý marketing

Přímý marketing je nástroj, který spočívá v přímém kontaktu se zákazníkem. Se zákazníkem se při takovémto kontaktu buduje pevný stálý vztah a je od něj vyžadována nějaká odpověď. Přímý marketing probíhá s využitím telefonu, pošty, internetu, ale i formou návštěvy zákazníka. V dnešní době se hojně využívá mobilní marketing, který spočívá v komunikaci se zákazníkem pomocí telefonu. Přímý prodej na rozdíl od ostatních komunikačních nástrojů umožňuje zaměření na zákazníka jako na individuální osobu a přizpůsobit mu tak nabídku produktu na míru. Hlavní výhodou je opět okamžitá reakce a budování vztahu se zákazníkem. (Kotler, Armstrong, 2004)

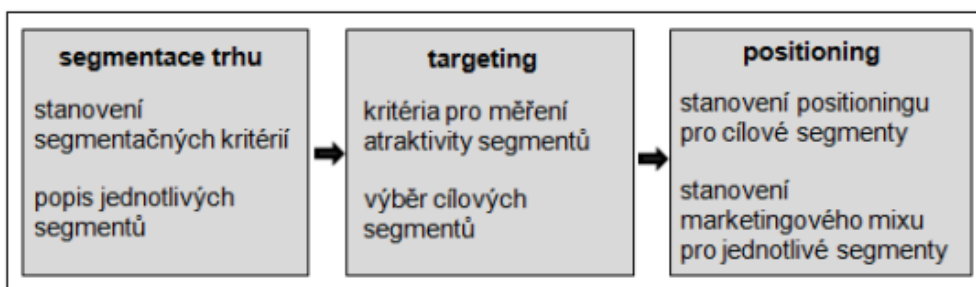
3.7 Analýza trhu

Hromadný marketing se v dnešní době využívá jen zřídka. Jeho myšlenkou bylo cílit na trh jako jeden velký celek. Dnešní zákazníci však mají individuální požadavky a potřeby, které se od ostatních zákazníků liší. Proto se aktuálně podniky zabývají spíše marketingem cíleným. Cílená marketingová strategie má za úkol rozčlenit trh na určité segmenty podle jejich vlastností, poté si ze segmentů vybrat ty pro podnik nejvýhodnější a v neposlední řadě komunikovat s vybraným segmentem zákazníků a odlišovat se od konkurenčních společností. (Kotler, 2007)

Cílený marketing se skládá ze tří činností:

- tržní segmentace,
- tržní targeting,
- tržní positioning. (Kotler, 2007)

Obrázek 7- Průběh segmentace, targetingu a positioningu



Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004

3.7.1 Segmentace

Proces segmentace je rozdělení trhu na určité menší homogenní skupiny zákazníků, které mají společné vlastnosti. Segmentační kritéria mohou být například demografické, behaviorální a geografické proměnné zákazníků. Tyto skupiny jsou poté nazývány segmenty. Podnik si na základě segmentace vybere jednu nebo více skupin zákazníků, které nejlépe odpovídají jeho požadavkům a nastaví další nástroje pro jejich efektivní uspokojení a vytvoření zisku. (Kotler, Armstrong, 2004)

Jakubíková a Janeček (2023) dělí segmentaci na dvě hlavní úrovně, a to na makrosegmentaci a mikrosegmentaci. Makrosegmentace se dělá mezi organizacemi a zákazníci jsou rozděleni podle geografických a demografických údajů. Mikrosegmentace probíhá na vnitřní úrovni v podniku a zabývá se rozdělením podle detailních charakteristik zákazníků. Takové charakteristiky mohou být například behaviorální údaje, které podniku dodají hluboké znalosti o nákupních procesech zákazníků. Takovéto skupiny zákazníků se poté stávají cílovými trhy podniku a podnik podle jejich potřeb stanovuje konkrétní marketingové strategie.

3.7.2 Targeting

Po segmentaci trhu do homogenních skupin následuje zacílení na vybrané tržní segmenty, které jsou pro podnik nejvýhodnější. Tento proces nazýváme targetingem a spočívá tedy ve výběru cílových segmentů pro podnik. Cílem targetingu je porovnat a vyhodnotit všechny tržní segmenty a vybrat pouze ty nejatraktivnější. Nejvhodnější segmenty se poté pro podnik stávají cílovými trhy, na které bude směřovat své podnikatelské činnosti. (Kotler, 2007)

V oblasti targetingu se rozlišují tři marketingové strategie působení na trh:

- Nediferencovaný marketing – Při této strategii podnik nerozlišuje rozdíly mezi tržními segmenty a vstupuje na trh s jednou stejnou nabídkou.
- Diferencovaný marketing – Při této strategii se podnik zaměřuje na více různých segmentů trhu najednou a každému svou nabídku individuálně podle jeho požadavků přizpůsobuje.
- Koncentrovaný marketing – Při koncentrované strategii se podnik soustředí na zajištění velké části tržního podílu ve vybraných segmentech. (Jakubíková, Janeček, 2023)

3.7.3 Positioning

Po zacílení podniku na vybrané atraktivní segmenty trhu následuje proces pozicování výrobku do mysli zákazníků, takzvaný positioning. Tento proces má za úkol ukotvit produkt a jeho výhody do mysli zákazníků a odlišit ho tak od konkurenčních produktů. Jako ukázkou positioningu je například možné zvolit situaci z automobilového prostředí, ve kterém platí, že automobilka Volvo je považována zákazníky za velmi bezpečnou a na druhou stranu výrobce automobilů BMW zaujímá pozici sportovních vozů. Positioning má tedy za úkol usnadnit zákazníkům nákupní proces, jelikož ví, co danou značku charakterizuje, zlepšit zapamatovatelnost značky a utvářet image značky. (Kotler, Armstrong, 2004)

4 Vlastní práce

Ve druhé praktické části diplomové práce budou nabyté teoretické znalosti z první části použity k analýze vybrané konkrétní společnosti. Vybranou společností pro účely diplomové práce je společnost NEST 3D Design.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost NEST 3D Design je provozována na základě živnostenského oprávnění jednoho ze dvou zaměstnanců společnosti.

4.1.1 Předmět podnikání

Dle živnostenského rejstříku:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činnosti: Výroba plastových a pryžových výrobků

Velkoobchod a maloobchod

Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce

Návrhářská, designéřská, aranžéřská činnost a modeling

Vznik oprávnění: 5. 12. 2023 na dobu neurčitou

4.1.2 Logo společnosti

Logo společnosti se skládá z počátečních písmen příjmení obou ze zakladatelů společnosti.

Dále je doplněno o symboly tří čar, které symbolizují hlavní činnosti společnosti, kterými jsou práce s 3D tiskem a 3D modely.

Obrázek 8 - Logo společnosti



Zdroj: Webové stránky společnosti, 2024

4.1.3 Popis společnosti

Společnost na trhu působí od konce minulého roku. Jedná se tedy o začínající malou společnost o dvou zaměstnancích. Společnost založili dva kamarádi, aktuálně studenti navazujícího inženýrského studia na Fakultě strojní Českého vysokého učení technického v Praze. Ti se na základě společného zájmu o 3D tisk rozhodli založit si společné podnikání v tomto oboru a věnovat se tak svému koníčku i na podnikatelské úrovni.

4.1.4 Činnosti společnosti

Společnost své podnikatelské činnosti realizuje především ve dvou hlavních oblastech:

1. 3D tisk – Zabývá se návrhy a konečným tiskem individuálních modelů pro konečné zákazníky.
2. 3D modely – Produkuje modely, prototypy, designy a mechanicky funkční komponenty pro využití v nejrůznějších odvětvích.

V minulosti společnost například dodávala sošky boha Radegasta pro pivovar Radegast, který je následně využíval jako dárkové předměty pro své klíčové zákazníky. Dále společnost zpracovala například 3D model výkovku využívaného ve strojírenském průmyslu.

Obrázek 9- 3D tisk sochy Radegast



Zdroj: Interní materiál společnosti, 2024

Společnost se také v minulosti zabývala vytvářením modelů nejrůznějších malých figurek, hraček a postaviček, které nacházejí své uplatnění u koncových zákazníků a jejich následným 3D tiskem.

Obrázek 10 - ukázka 3D tisk produktů

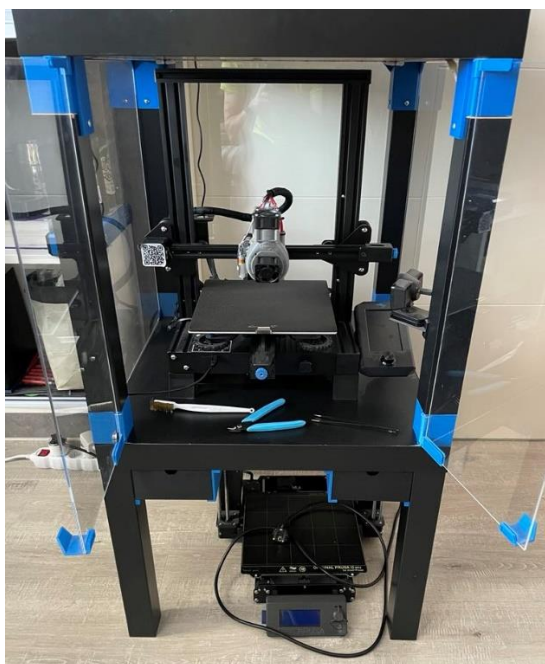


Zdroj: Interní materiál společnosti, 2024

4.1.5 Vybavení společnosti

Společnost v současné době disponuje pěti 3D tiskárnami a výpočetní technikou, která je nutná pro jejich provoz. Takovýto počet strojů je aktuálně dostačující k obslužení současného objemu produkce. Do budoucna ovšem společnost plánuje navýšení kapacit a s tím spojeným pořízením dalších tiskáren do výroby.

Obrázek 11 - ukázka 3D tiskárny sloužící k výrobě



Zdroj: Interní materiál společnosti, 2024

4.2 Vize, mise a cíle společnosti

4.2.1 Vize

Vizí společnosti je stát se na trhu uznávaným producentem 3D individuálních tiskových produktů, seznamovat širokou veřejnost s moderním způsobem výroby menších výrobků pomocí 3D tisku a tak zvyšovat povědomí a zájem ohledně 3D tisku.

4.2.2 Mise

Misí neboli také posláním podniku je poskytovat kvalitní služby 3D tisku svým zákazníkům s individuálním a proklientským jednáním. Dále společnost chce svým zákazníkům poskytovat unikátní výrobky, které jim zpříjemní život a které jejich konkurence klasickými způsoby výroby produkovat nedokáže nebo by jejich výroba byla neekonomická.

4.2.3 Cíle

Hlavním cílem společnosti je si nadále udržovat vstřícný přístup ke svým zákazníkům a neustále zvyšovat kvality svých poskytovaných služeb. Dále by také společnost v budoucnu ráda nabrala několik zaměstnanců a začala poskytovat servisní a montážní služby 3D tiskáren. Cílem společnosti na letošní rok je zvýšit objem svých zakázek o 50 % a dosáhnout tak svých maximálních produkčních kapacit. Společnost by také ráda dostala 3D tisk více do povědomí veřejnosti a usilovala tak o jeho zpopularizování.

4.3 Analýza vnějšího prostředí společnosti

V kapitole zkoumání vnějšího prostředí společnosti bude analyzováno makroprostředí a mikroprostředí vybrané společnosti. Analýza makroprostředí bude provedena na základě nástroje PEST analýzy a k analýze mikroprostředí bude využitý Porterův model pěti sil.

4.3.1 PEST analýza makroprostředí společnosti

Politické faktory

Politické faktory zásadně ovlivňují podnikatelské subjekty při vykonávání jejich podnikatelských činností. Vybraná společnost působí na základě živnostenského oprávnění. K provozování živnosti v České republice je zapotřebí splňovat několik kritérií, a to že živnostník musí být svéprávný a musí být bezúhonný. Dále je také potřeba splnit další požadavky, ale jelikož se v případě zvolené společnosti jedná o živnost volnou, tak stačí, aby subjekt splňoval pouze tyto dvě základní kritéria pro schválení své ohlašovací volné živnosti.

Společnost se při podnikání v České republice musí řídit řadou vyhlášek a zákonů:

- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění.

Dále se společnost musí řídit legislativou zabývající se 3D tiskem, která je v momentální době v České republice stále ve vývoji a neustále se mění. Mezi tyto zákony se řadí: autorský zákon, zákon o patentech, zákon o životním prostředí a zákon o ochraně osobních údajů.

Stát se snaží podnikatelským subjektům ulehčovat své působení pomocí elektronizace veřejné správy, která jim zásadně pomáhá s administrativními úkony, které je potřeba řešit na základě svých podnikatelských činností.

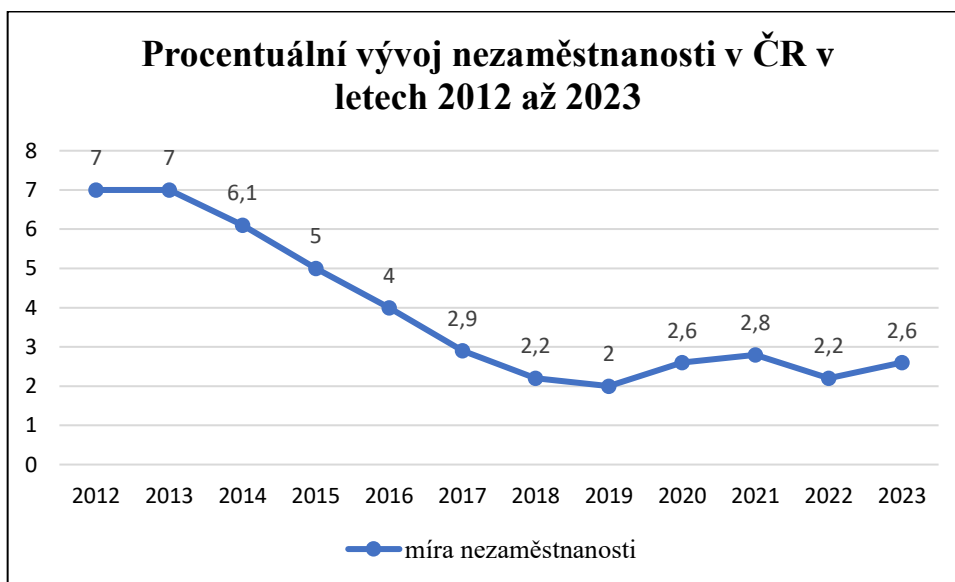
Je důležité, aby společnost sledovala legislativní změny a nařízení, aby se na ně stihla připravit a správně se jimi řídit.

Ekonomické faktory

Ekonomika České republiky stejně jako ta celosvětová byla silně ovlivněna nedávnou pandemií Covid-19, která na našem území propukla v letech 2020–2023. Po ukončení série lockdownů se ekonomika začíná vzpamatovávat a stabilně růst, což má pozitivní dopad na podnikatelské subjekty působící v České republice.

Mezi důležité makroekonomické faktory působící na společnost řadíme míru nezaměstnanosti v České republice, míru inflace a hrubý domácí produkt. Úroveň těchto ukazatelů nám poskytuje důležité informace o stavu ekonomiky České republiky.

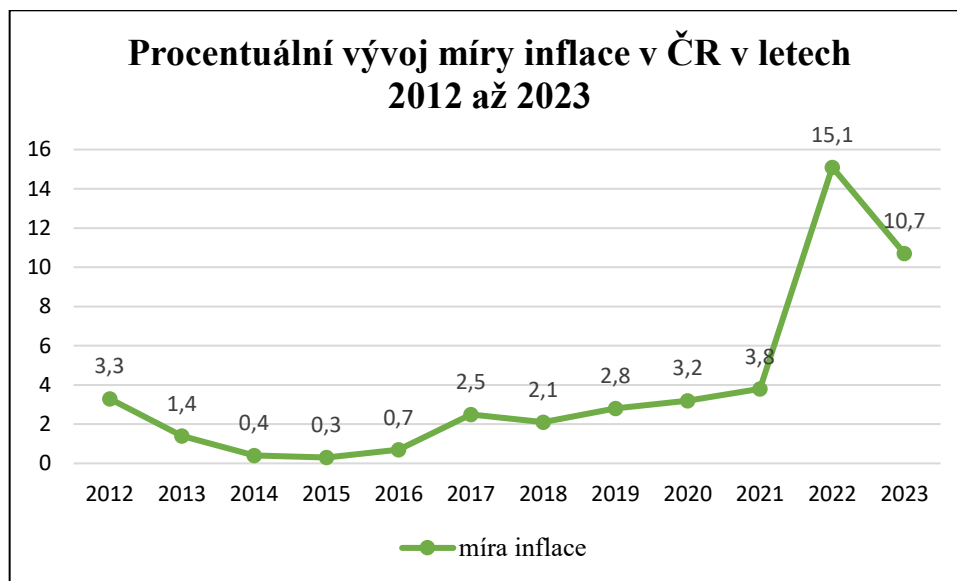
Graf 1- Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2012 – 2023



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2024

V grafu vývoje míry nezaměstnanosti v České republice lze vidět, že nezaměstnanost má klesající tendenci. Tento ukazatel značí rostoucí sílu ekonomiky České republiky a vznik nových pracovních míst. To pro podnikatele přináší větší náročnost při obsazování volných pracovních míst, jelikož je na trhu vyšší poptávka po kvalifikovaných uchazečích o práci než jejich nabídka. Zároveň tato situace pro podnikatele představuje vyšší mzdové náklady na zaměstnance, jelikož o ně sílí konkurenční boj. Mírný nárůst nezaměstnanosti za poslední roky má na svědomí pandemie Covid-19, která připravila spoustu občanů o pracovní místa a následný vojenský konflikt na Ukrajině, při kterém do České republiky před válkou uteklo velké množství válečných uprchlíků.

Graf 2 - Vývoj míry inflace v ČR v letech 2012 - 2023



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2024

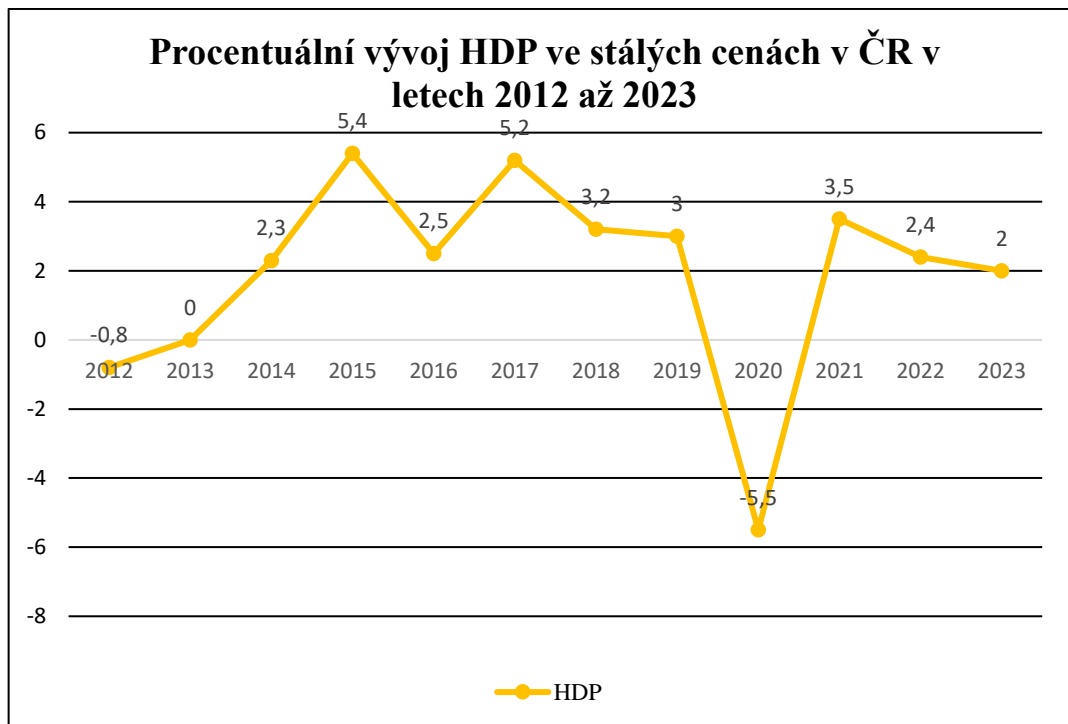
Míra inflace je důležitým ukazatelem ekonomiky státu. Vyjadřuje všeobecný růst cen statků a služeb a její vysoká míra vede k selhávání fungování trhu na území daného státu. V grafu č. 2 je vidět, že v roce 2022 došlo k výraznému zvýšení míry inflace v České republice. Hlavním důvodem tohoto prudkého zvýšení byla pandemie Covid-19. Tato pandemie přinesla mnoho opatření, které měly obrovský dopad na zpomalení celé ekonomiky. Dalším důvodem vysoké míry inflace je také aktuální válečný konflikt na Ukrajině. Česká republika aktuálně patří mezi státy s nejvyšší mírou inflace v Evropské unii.

Vysoká míra inflace má neblahé dopady na společnost. Mnohonásobně se zvyšují ceny vstupů, které využívá při svém podnikání. Jedná se například o zdražování energie potřebné k provozu tiskáren, zvyšování nájemného o míru inflace a zvyšování cen materiálu potřebného k výrobě. V budoucnu se budou muset vyrovnat také se zvyšováním mezd zaměstnanců.

Míra inflace v loňském a letošním roce klesá, a to především z důvodu, že Česká národní banka za účelem snížení inflace zvyšuje úrokové sazby. Dále inflaci pomáhají snižovat klesající ceny energií a posilující hodnota České koruny. Dle Ministerstva financí České republiky by míra inflace měla být v následujícím roce výrazně nižší než v roce předešlém,

ale stále by se měla pohybovat kolem 3 %. Tento fakt je pro společnost důležitý, jelikož by se díky nižší inflaci měla zvýšit spotřeba domácností a tím i poptávka po jejich službách.

Graf 3 - Vývoj HDP v ČR v letech 2012 - 2023



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2024

Hrubý domácí produkt je pro společnost hlavním ukazatelem výkonnosti ekonomiky státu, jelikož ovlivňuje kupní sílu obyvatelstva a s tím i spojenou poptávku po jeho produkovaných statcích a službách. Jak lze vidět z grafu, tak k výraznému poklesu HDP došlo v roce 2020, a to opět z důvodu pandemie Covid-19, kdy bylo zavedeno velké množství restrikcí, které vedly k utlumení ekonomiky. Obyvatelé nevěděli, co se bude v budoucnu dít a také se jim snížily příjmy, což vedlo k omezení jejich výdajů a tím i snížení poptávky. V následujících letech HDP negativně ovlivňovala vysoká inflace a energetická krize, které také vedli k poklesu HDP.

Ministerstvo financí České republiky pro následující rok 2024 předpovídá růst HDP o 1,9 %. To je pro společnost výhodná predikce, jelikož sílící ekonomika pro ni bude představovat více možností k rozšiřování svých činností a k tvorbě vyšších zisků.

Sociálně-kulturní faktory

Mezi zásadní sociální faktory společnosti patří počet obyvatel našeho státu, jelikož právě obyvatelé tvoří hlavní skupinu zákazníků společnosti. Dle Českého statistického úřadu v České republice ke dni 30. 9. 2023 žije 10 882 235 obyvatel (2023). Počet obyvatel v posledních letech rostl, což bylo způsobené především příchodem válečných uprchlíků. V následujících letech má postupně docházet k úbytku obyvatel z důvodu odchodu uprchlíků zpět do své vlasti.

Důležitým faktorem je také stárnutí populace, které se v průběhu času bude stále zvyšovat z důvodu zlepšování kvality života a zvyšování úrovně zdravotní péče. Stárnutí obyvatelstva přináší podniku potenciální příležitost se v budoucnu angažovat v oblasti zdravotnictví při 3D tisku různých zdravotních pomůcek. Může jít například o různé protézy a implantáty vyráběné pomocí 3D tisku.

Určitou roli může také sehrát stále populárnější urbanizace měst, která přináší velký prostor pro malosériovou výrobu 3D produktů. Dále také vzrůstající úroveň vzdělanosti obyvatelstva může vést k většímu počtu obyvatel, kteří se zajímají o budoucí využití 3D tisku a jeho praktickému využití v každodenním životě.

Technologické faktory

Technologické faktory hrají pro společnost zabývající se 3D tiskem naprosto klíčovou roli. Jedná se totiž o odvětví, které se neustále dynamicky vyvíjí a zdokonaluje. Je proto pro společnost důležité sledovat nové trendy a možnosti v oblasti 3D tisku.

Metody tisku, stejně jako jeho kvalita, se neustále posouvají dopředu. Přibývá více druhů materiálů, ze kterých je společnost schopna vyrábět své produkty. Vylepšují se i softwarové programy k obsluze a modelování 3D modelů, což vede ke snadnější obsluze tiskáren a menší časové náročnosti celého procesu výroby. Společnost také může využít umělé inteligence k vytváření individuálních modelů a tím získat větší množství prostředků pro další podnikatelské činnosti.

Rychlý vědecký a technický pokrok vede ke zdokonalování tiskáren a ke snižování jejich nákladů na pořízení a provoz. Dále také přispívá k možnostem výroby složitějších a

komplexnějších produktů se širokým spektrem užití. Společnost by tedy měla aktivně sledovat novinky a trendy v oblasti 3D tisku a přizpůsobovat se jim, aby si udržela konkurenceschopnost na trhu.

4.3.2 Porterův model 5 sil mikroprostředí společnosti

Porterova analýza se zabývá zkoumáním pěti důležitých sil působících na podnik z jeho vnějšího mikroprostředí. Cílem této analýzy je předpovědět, jakým způsobem se bude v budoucnu vyvíjet konkurenční prostředí na trhu a tím i odhadnout míru rizik, které z těchto faktorů budou pro společnost plynout. Model zkoumá mikroprostředí společnosti na základě pěti faktorů: hrozba vstupu nových konkurentů na trh, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla zákazníků, hrozba substitučních produktů a stávajících konkurence na trhu.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Odvětví 3D tisku se stále velmi dynamicky rozvíjí a na trh přiházejí nové vylepšené technologie, které zefektivňují procesy souvisejí s tiskem. Tyto faktory lákají nové potenciální konkurenty, kteří mohou na trh přijít s inovativními řešeními a nápady. Zábrany ve vstupu nových konkurentů jsou poměrně vysoké náklady na nákup a provoz tiskáren, těžko získatelné know-how a různé licence a patenty potřebné k tisku konkrétních produktů. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je z těchto důvodů tedy relativně nízká, avšak je potřeba, aby si společnost udržovala své stále spokojené zákazníky.

Rizika spojená se vstupem nových konkurentů na trh s 3D tiskem jsou vyjádřena v tabulce číslo 1. Tato rizika jsou poté hodnocena na škále od 1 do 5. Hodnota 1 značí nejnižší riziko a hodnota 5 riziko pro společnost nejvyšší. Rizika jsou sledována v aktuálním období a v budoucích třech letech.

Tabulka 1 - Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

1 = nejnižší, 5 = nejvyšší hodnocení		
Faktor	2024	2027
Finanční náročnost vstupu na trh 1 = nízká, 5 = vysoká	4	3
Potřeba vlastnit know-how, licence, apod. 1 = nízká, 5 = vysoká	4	4
Schopnost reagovat na vstup nových konkurentů 1 = nízká, 5 = vysoká	3	4
Přístup k materiálu, energiím, zaměstnancům 1 = snadný, 5 = obtížný	3	2
Vládní politika 1 = negativní, 5 = pozitivní	4	4
Diferenciace produktů, loajalita zákazníků 1 = nízká, 5 = vysoká	5	4
Přístup k distribučním cestám 1 = snadný, 5 = obtížný	2	3
Počet bodů celkem (maximum 35)	25	24
Průměrný počet bodů	3,57	3,43

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 1 vyplývá, že hrozba vstupu nových konkurentů na trh je spíše na nižší úrovni. V následujících třech letech se dá předpokládat nepatrné snížení této hodnoty. Společnost by si tak měla budovat svou zákaznickou základnu a nechat si patentovat své vlastní vynálezy, aby zamezila potenciálním konkurentům ve vstupu na trh.

Vyjednávací síla dodavatelů

Velká vyjednávací síla dodavatelům dává možnost zvyšovat ceny potřebného materiálu k výrobě a prodlužovat dodací lhůty. Tyto faktory poté ovlivňují výši vstupů pro společnost a snižují její zisk. Společnost by se měla snažit udržovat své silné postavení u dodavatelů a vytvářet s nimi dlouhodobé spolupráce. Dodavatelů s kvalitním materiálem k tisku na trhu v aktuální době není mnoho, což může vést ke zvýšení cen materiálu a k jeho nedostupnosti. Pro společnost je také důležité, aby její dodavatelé plnili své závazky v předem domluvené kvalitě a množství, jinak může být ohrožen jejich výroba.

Faktory ovlivňující vyjednávací síly dodavatelů jsou hodnoceny v následující tabulce č. 2 na škále od 1 do 5. Hodnota 1 odpovídá nejnižší vyjednávací síle a hodnota 5 síle nejvyšší.

Tabulka 2 - Vyjednávací síla dodavatelů

1 = nejnižší, 5 = nejvyšší hodnocení		
Faktor	2024	2027
Počet a význam dodavatelů 1 = velký, 5 = malý	3	2
Význam odběratelů pro dodavatele 1 = vysoký, 5 = malý	2	3
Hrozba vstupu nových dodavatelů 1 = nepravděpodobná, 5 = pravděpodobná	2	4
Existence substitutů 1 = velká, 5 = malá	3	3
Organizovanost pracovní síly v odvětví 1 = nízká, 5 = vysoká	2	3
Počet bodů celkem (maximum 25)	12	15
Průměrný počet bodů	2,4	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyjednávací síla dodavatelů využívaných společností je střední s hodnotou 2,4 bodu a v následujícím horizontu tří let se dá předpokládat, že jejich vyjednávací síla bude stále růst. To je způsobené především rostoucím počtem dodavatelů materiálu díky technologickému pokroku, který bude hrát v jejich prospěch. Společnost by proto měla se svými dodavateli uzavírat exkluzivní dohody a soustředit se na výrobu svých vlastních materiálů do budoucna.

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků hraje pro společnost důležitou roli, protože se v odvětví 3D tisku vyskytuje mnoho konkurenčních podniků a přechod zákazníků ke konkurenci pro ně není nijak nákladný. Velcí zákazníci odebírající větší množství produktů mají značnou moc nad společnostmi a mohou tak tedy po společnosti požadovat nižší ceny a rychlejší dodací lhůty.

Pro společnost jsou finančně výhodnější větší odběratelé před těmi menšími s jednorázovými nákupy, jelikož odebírají větší množství stejných produktů, a tak společnosti odpadají procesy spojené s vytvářením jednotlivých modelů, které jsou časově velmi náročné. To staví takovéto zákazníky do ještě silnější vyjednávací pozice než zákazníky individuální s menším odběrem. Dalším faktorem hrajícím ve prospěch zákazníků je dostupnost alternativních způsobů výroby požadovaných produktů. Alternativními způsoby může být například výroba produktů z kovu a dřeva.

Hodnocení vyjednávací síly zákazníků společnosti je bodováno v tabulce č. 3 za pomoci škály od 1 do 5 s tím, že hodnocení 1 vyznačuje nejnižší vyjednávací schopnosti a hodnocení 5 naopak vyjednávací schopnosti nejvyšší.

Tabulka 3 - Vyjednávací síla zákazníků

1 = nejnižší, 5 = nejvyšší hodnocení		
Faktor	2024	2027
Počet významných zákazníků 1 = hodně menších, 5 = méně větších	5	4
Význam statků a služeb pro zákazníka 1 = významný, 5 = nevýznamný	3	3
Náklady zákazníka při přechodu ke konkurenci 1 = vysoké, 5 = nízké	4	5
Hrozba zpětné integrace 1 = nepravděpodobná, 5 = pravděpodobná	2	3
Ziskovost zákazníka 1 = vysoká, 5 = nízká	3	2
Počet bodů celkem (maximum 25)	17	17
Průměrný počet bodů	3,4	3,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyjednávací síla zákazníků je pro společnost středně vysoká a v budoucích třech letech se nepočítá se žádnou výraznou změnou. Takováto síla zákazníků je především způsobena tím, že se na trhu s 3D tiskem vyskytuje poměrně velká konkurence a stále roste počet potencionálních zákazníků požadujících 3D tisk. Společnost by tak tedy měla udržovat vysokou kvalitu svých produktů a zákazníkům poskytovat komplexní služby.

Hrozba substitučních produktů

Hrozby spojené se substitučními produkty hrají na trhu 3D tisku velkou roli. Ačkoliv je 3D tisk novou a aktuálně populární metodou aditivní výroby, tak může být stále nahrazen tradičními metodami výroby, mezi které můžeme řadit například frézování, odlévání, vytesávání apod. 3D tisk má oproti těmto tradičním metodám výroby velkou výhodu v téměř nulové ztrátě materiálu při jeho produkci. Ovšem je potřeba, aby společnost počítala s tím, že tradiční výroba ji může připravit o značný podíl na trhu.

Hodnocení hrozeb substitučních produktů je zpracováno v tabulce č. 4 a je hodnoceno na škále od 1 do 5. Hodnota 1 značí nejnižší možnou hrozbu a hodnota 5 značí hrozbu nejvyšší.

Tabulka 4 - Hrozba substitučních produktů

1 = nejnižší, 5 = nejvyšší hodnocení		
Faktor	2024	2027
Počet substitučních produktů 1 = málo, 5 = mnoho	4	5
Konkurence v substitučních odvětvích 1 = malá, 5 = velká	3	3
Hrozba substitučních produktů v budoucnosti 1 = nepravděpodobné, 5 = pravděpodobné	3	4
Vývoj cen substitučních produktů 1 = zvyšování, 5 = snižování	2	2
Užitné vlastnosti substitučních produktů 1 = zhoršující se, 5 = zlepšující se	2	4
Počet bodů celkem (maximum 25)	14	18
Průměrný počet bodů	2,8	3,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota hrozeb substitučních produktů na trhu je vysoká a v následujících letech je možné, že dojde ještě k jejímu zvýšení. Je to způsobeno především rychlým vývojem alternativních způsobů výroby produktů. Důležitým faktorem je také to, že 3D tisk není kvůli svým křehkým a málo odolným vlastnostem úplně vhodný k výrobě mechanických částí a produktů, kde nabírají alternativní substituční produkty nespornou výhodu.

Stávající konkurenti na trhu

Velký počet konkurenčních společností v odvětví 3D tisku způsobuje vysokou míru cenové konkurence a tlaku na vývoj inovací. Společnost má snahu své produkty diferencovat od produktů konkurentů a poskytovat kvalitní komplexní služby, čímž si buduje svou zákaznickou základnu a zlepšuje si konkurenční postavení mezi ostatními podniky na trhu. Trh s 3D tiskem stále roste a společnosti tak nabízejí lukrativní příležitosti k růstu a expanzi vlastního podnikání. Zajímavou příležitostí mohou být různá partnerství a integrace mezi podniky vystupujícími v tomto odvětví.

Hodnocení soupeření se stávajícími konkurenčními podniky je zpracováno v následující tabulce č. 5 a kritéria jsou hodnoceny na škále od 1 do 5 s tím, že hodnocení 1 odpovídá nejnižší možné rivalitě a hodnota 5 rivalitě nejvyšší.

Tabulka 5 - Konkurenční rivalita v odvětví 3D tisku

1 = nejnižší, 5 = nejvyšší hodnocení		
Faktor	2024	2027
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost 1 = málo podobně silných, 5 = více podobně silných	3	4
Růst poptávky v odvětví 1 = rychlý růst, 5 = pomalý růst	4	4
Diferenciace statků a služeb na trhu 1 = nízká, 5 = vysoká	2	3
Diferenciace konkurenčních podniků 1 = nízká, 5 = vysoká	2	2
Šíře konkurenčních podniků 1 = omezená, 5 = široká	2	3
Náklady při odchodu z odvětví 1 = nízké, 5 = vysoké	3	3
Rozšiřování kapacit 1 = v malé míře, 5 = ve velké míře	3	4
Velikost fixních nákladů 1 = nízké, 5 = vysoké	3	2
Počet bodů celkem (maximum 35)	22	25
Průměrný počet bodů	2,75	3,125

Zdroj: Vlastní zpracování

Rivalita v odvětví mezi společnostmi nabývá vysoké úrovně a dá se předpokládat její zvýšení do budoucna. Společnost by tedy měla věnovat úsilí do inovačních procesů a diferencovat své produkty od konkurence, což ji zařídí konkurenční výhodu na trhu. Dále je vhodné, aby se společnost snažila co nejvíce snižovat své náklady a mohla tak tedy snížit cenu svých produktů. Důležité pro společnost bude také budování dlouhodobých kladných vztahů se svými zákazníky a poskytování komplexních služeb s vysokou kvalitou.

4.3.3 Vyhodnocení konkurence podle Porterova modelu 5 sil

Nejvyšším rizikem je pro společnost hrozba substitučních produktů, a to především z důvodů, že 3D tisk je levnou a aktuálně populární metodou výroby produktů, ale stále prochází důležitým vývojem a jeho vlastnosti v určitých oblastech použití nejsou srovnatelné s tradiční alternativní výrobou. Jedná se především o jeho nízkou mechanickou a teplotní odolnost, která není vhodná pro užití v náročném prostředí. Tento fakt může ovlivnit poptávku po 3D tištěných výrobcích a službách s ním spojeným. Technologický pokrok a soustavná inovace v oblasti 3D tisku ovšem bude do budoucna výhodou alternativních způsobů výroby snižovat.

Dalším vysokým rizikem je rivalitní boj mezi podniky působící na trhu s 3D produkty. V tomto odvětví se již v aktuální době vyskytuje větší množství společností zabývajících se stejnou nebo podobnou výrobou. Tato situace na trhu má za následek intenzivní cenové boje mezi producenty, což může vést až ke sníženým ziskům společnosti. Je tedy důležité, aby společnost odlišovala své výrobky a služby od těch konkurenčních a zajistila si tak svůj požadovaný podíl na trhu. Důležitým prvkem je také budování si skupiny loajálních zákazníků a kvalitní značky.

Vyjednávací síla dodavatelů je na střední úrovni. Společnost od dodavatelů nakupuje především materiál pro vlastní 3D tisk. Materiálu používanému k tisku se odborně říká filament. Filament je v dnešní době již široce dostupný, ale jeho výrobci a dodavatelé si udávají jeho cenu a nevytváří žádné podmínky k diskusi o její výši. Ačkoliv výrobců filamentu je velké množství, tak pouze někteří ho produkují v požadované kvalitě společnosti. Společnost nejčastěji odebírá filament od výrobců: Prusament, Plasty Mladeč a Aurapol. Do budoucna by bylo vhodné, aby si společnost byla schopná vyrábět vlastní materiály a komponenty potřebné k údržbě a chodu tiskáren.

Vyjednávací síla zákazníků je střední. To je ovlivněno především faktem, že společnost preferuje odběr většího množství stejných výrobků od velkých zákazníků, při kterém ji odpadá časově náročný proces modelování jednotlivých modelů sloužících jako předloha pro tisk. Tito zákazníci poté na společnost mohou vyvíjet cenový tlak a diktovat si podmínky vyhotovení produktů. V neprospěch společnosti hraje i fakt, že zákazníci si mohou vybírat ze širšího spektra výrobců zabývajících se 3D tiskem a přechod k jinému výrobcovi pro ně není

spojen s dalšími vyššími náklady. Z těchto důvodů je také pro společnost důležité diferencovat své výrobky a služby od ostatních výrobců a udržovat si skupiny svých loajálních zákazníků.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh s 3D tiskem je poměrně nízká, což je především způsobeno vysokými náklady na pořízení výrobních strojů a potřebou odborného know-how nutného k efektivnímu provozu tiskáren. Díky rychlému technologickému pokroku a růstu zájmu o 3D tisk se ovšem tyto bariéry pro vstup do odvětví s postupem času budou značně snižovat. Pro společnost je tedy důležité, aby si zajišťovala licence a patenty na své vynálezy a aby si vytvořila vlastní silnou značku, čímž znesnadní vstup na trh novým konkurenčním výrobcům a udrží si tak svůj tržní podíl.

4.4 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Do vnitřního prostředí společnosti spadají vlastní zdroje, které jsou přímo řízeny a ovlivňovány společností. Jejich znalost je klíčová pro nastavení správné strategie a dosahování nastavených cílů. Do této skupiny řadíme zdroje hmotné, lidské a nehmotné.

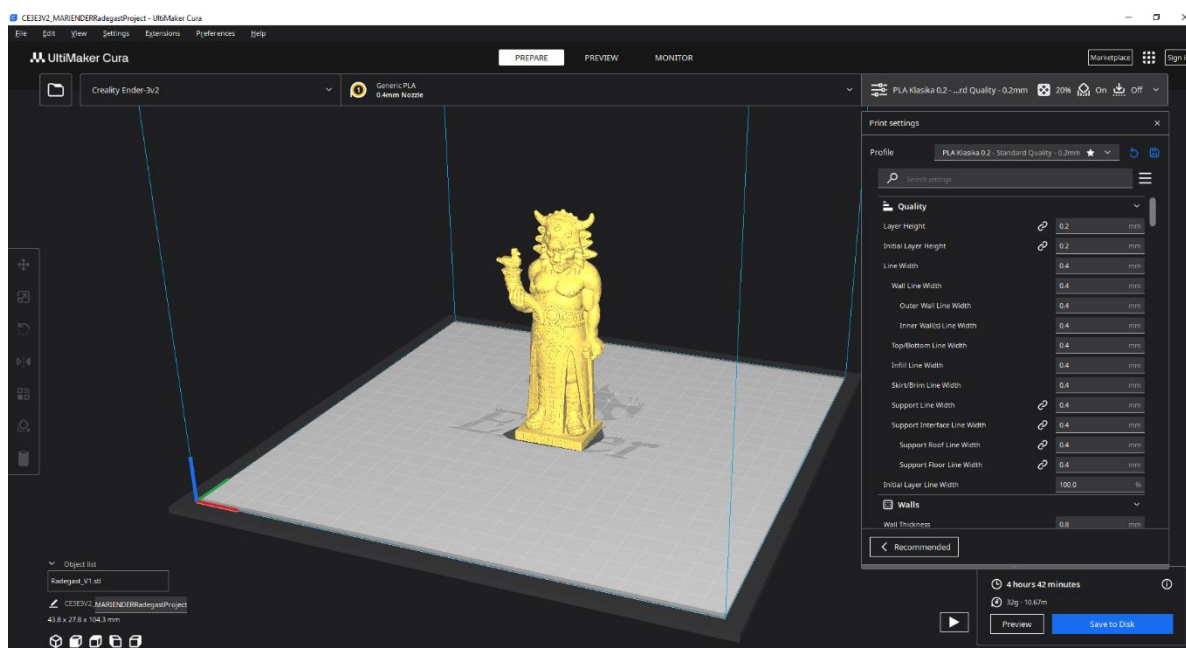
4.4.1 Hmotné zdroje

Společnost pro své podnikatelské činnosti využívá volné prostory v místě bydliště jednoho ze zaměstnanců. V prostorech se nachází pět 3D tiskáren, které společnost používá k tisku svých produktů. Dále jsou vybaveny nástroji pro úpravu výtisků a skladem potřebných filamentů k tisku. Mezi nástroje využívané k úpravě výtisků společnosti patří například různé kleště, pilníky, lepidla, spreje a chemikálie k čištění a vytvrzování produktů. Prostory jsou také vybaveny měřicími nástroji, které jsou využívány ke kontrole finálních výtisků.

Společnost také vlastní dva výkonné počítače, které slouží k navrhování 3D modelů, obsluze tiskáren a přípravě souborů sloužících k tisku. Každý z počítačů je vybaven speciální 3D myší, která pracovníkům umožňuje a výrazně usnadňuje práci s 3D softwarovými programy potřebnými k tvoření modelů. Každá z těchto počítačových pracovních stanic dále zahrnuje dva širokoúhlé počítačové monitory pro kvalitní a přehledné zobrazení obsluhovaných softwarových programů.

K modelování produktů společnost využívá počítačový softwarový program SolidWorks, který slouží k návrhu a vlastnímu vypracování 3D modelů. Takto vypracované modely jsou poté v programu Ultimaker Cura dopraveny a připraveny k samotnému tisku na podnikových 3D tiskárnách.

Obrázek 12 - Ukázka připraveného modelu k tisku v programu Ultimaker Cura



Zdroj: Interní materiál společnosti, 2024

Společnost své podnikatelské činnosti financuje výhradě ze svých vlastních zdrojů bez využití cizího kapitálu. K pořízování potřebných výrobních vstupů a k rozšiřování výrobních kapacit využívá vnitřní zdroje financování, mezi které patří především zisk z minulých období.

4.4.2 Lidské zdroje

Společnost je po celou dobu svého prozatímního krátkého působení na trhu řízena svými dvěma zaměstnanci, kteří se starají o její provoz a veškeré další procesy spojené s podnikáním. Oba zaměstnanci tak tedy společně zastupují pozice spojené s navrhováním modelů, 3D tiskem, administrativní správou, zákaznickým servisem a marketingovými činnostmi společnosti. Společnost do budoucna počítá s náborem nových zaměstnanců spojeným s rozšiřováním výrobních kapacit. Zaměstnanci společnosti musí disponovat hlubokými znalostmi 3D tiskových technologií, softwarových programů, vlastnostmi

jednotlivých materiálů a musejí mít odborné technické a analytické dovednosti potřebné k obsluze výrobních strojů.

4.4.3 Nehmotné zdroje

Do nehmotných zdrojů společnosti patří autorská práva a patenty spojené s vlastními 3D modely. Dále také odborné know-how a znalosti tiskových technologií, materiálů, ovládání specializovaných softwarových programů a technické dovednosti nutné k řešení a optimalizaci tiskových procesů.

Důležitou složku nehmotných zdrojů společnosti tvoří základna stálých, věrných zákazníků a dobré jméno společnosti, na kterém si při svém působení zakládá. Do nehmotných zdrojů také patří logo společnosti spojené s její pozitivní image na trhu.

4.5 Marketingový mix

Marketingový mix je souborem nástrojů, které společnost využívá k ovlivnění poptávky po svých produktech a službách u zákazníků. Společnost NEST 3D Design se zabývá 3D tiskem a vytvářením individuálních 3D modelů. V marketingové mixu bude použitý model 4P, který zahrnuje nástroje: produkt, cena, distribuce a propagace. Pomocí těchto marketingových aktivit společnost naplňuje své obchodní cíle a efektivně tak působí na trhu.

4.5.1 Produkt

Hlavní činností společnosti je zakázkový 3D tisk produktů. Společnost své produkty vyrábí pomocí dvou technologií tisku, přičemž každá poskytuje jiné vlastnosti hotových produktů a zajišťuje tak vhodný užitek pro konkrétního zákazníka a jeho potřeby.

První používanou tiskovou metodou pro výrobu produktů společnosti je takzvaná metoda FDM (Fused Deposition Modeling). Výroba produktů touto metodou probíhá postupným vrstvením roztaveného materiálu v tenkých vrstvách na sebe. Tento způsob tisku zajistí finálnímu produktu funkční mechanické vlastnosti. Hlavní výhodou této metody je její efektivní tisk, při kterém nevzniká téměř žádný odpadní materiál, což snižuje finanční nákladnost výroby. Dalším důležitým faktorem této metody je její schopnost škálování, kdy společnost může bez větších problémů měnit a upravovat finální velikost výtisku přesně

podle přání a potřeb zákazníka. Nevýhodou tisku produktů pomocí metody FDM je relativně nízká kvalita tisku s viditelnými vrstvami a nerovným finálním povrchem, což nemusí být vždy přijatelné všemi zákazníky.

Společnost při této metodě výroby nejčastěji využívá filament typu PLA a ASA. Filament PLA výrobku umožňuje jeho pohyblivé charakteristiky a zajišťuje jeho relativní finanční dostupnost. Jedná se o biologicky rozložitelný materiál, který je vyroben z přírodních produktů (převážně z kukuřičného škrobu), což zajišťuje jeho šetrnost k životnímu prostředí, kterou zákazníci díky momentálním světovým trendům upřednostňují. Produkty z tohoto materiálu jsou zdravotně nezávadné a společnost je tedy často využívá při výrobě různých pohyblivých hraček pro děti.

Filament ASA výrobkům poskytuje vysokou kvalitu a výdrž. Výrobky z tohoto materiálu jsou odolné vůči UV záření a jsou vhodné pro používání v nízkých i vysokých teplotách, a to i ve venkovních prostorech. Společnost je schopna podle přání zákazníka výrobky z tohoto filamentu speciálním postupem naleptání vyhladit, aby došlo k vizuálně lepšímu hladkému výsledku.

Obrázek 13 - Příklad produktů společnosti vyrobených pomocí metody FDM



Zdroj: Interní materiál společnosti, 2024

Na obrázku výše jsou příklady produktů společnosti vyrobené pomocí tiskové metody FDM. Společnost svým zákazníkům poskytuje výrobky, které nejčastěji nacházejí uplatnění jako různé hračky pro děti a klíčenky.

Druhou využívanou metodou tisku společnosti při výrobě je metoda SLA (stereolithografie). Výroba takovýchto produktů probíhá pomocí vytvrzování pryskyřice UV laserovými paprsky. Produkty vyrobené pomocí této technologie nabývají vysokých kvalit a ostrých i jemných detailů, které poté nacházejí uplatnění u zákazníků žádajících kvalitní, propracované a detailní designové produkty. Společnost tak často tiskne různé figurky a postavičky přímo podle individuálních přání a potřeb jednotlivých zákazníků.

Obrázek 14 - Příklad produktů společnosti vyrobených pomocí metody SLA



Zdroj: Interní materiál společnosti, 2024

Produkt společnosti tvoří na zakázku vyráběné 3D výtisky vytvářené na míru každému zákazníkovi zvlášť podle individuálních potřeb a přání s nejvyšší kvalitou. Nejčastěji se jedná o produkty sloužící jako hračky pro děti a personalizované designové prvky do domácnosti. Dále společnost nabízí služby spojené s 3D modelováním funkčních komponent a prototypů využívaných v automobilovém a strojírenském průmyslu.

4.5.2 Cena

Společnost při tvorbě cen svých produktů využívá nákladovou cenu, kdy prodejní cenu výrobků tvoří veškeré náklady spojené s výrobou, plus je k nim připočtena obchodní marže, která podniku zajistí dosažení zisku.

Náklady společnosti na výrobu tvoří výdaje na materiál, energie, pracovní sílu, amortizaci strojů, softwarové licence a marketingové činnosti. Veškeré tyto náklady společnost průběžně monitoruje a upravuje podle nich svou obchodní marži, která musí být dostatečně vysoká, aby tyto náklady pokryla a vytvořila zisk pro společnost.

Obchodní marže společnosti se liší zakázku od zakázky a ovlivňuje ji vztah s konkrétním zákazníkem a povaha vyráběných produktů. Obecně se dá říci, že se společnost snaží držet svou obchodní marži na úrovni 30 %. Mezi základní faktory vstupující do míry marže společnosti patří: typ vyráběných produktů, použité materiály a vzniklé výrobní náklady.

Typy produktů

- Sériová výroba: V rámci sériové výroby společnost realizuje nižší marži v rozmezí 10–20 %, kvůli nižší ceně produktů a větší konkurenci ostatních producentů na trhu.
- Zakázková výroba: U zakázkové výroby si společnost stanovuje marži 20-50 % díky složitosti a jedinečnosti vyráběných produktů.

Druh použitého materiálu:

- Vysoce kvalitní materiály: Výroba produktů z kvalitního materiálu ASA zajišťuje společnosti vyšší marži v rozmezí 20-50 %, jelikož je vyšší cena finálních produktů, která společnosti umožňuje realizovat větší zisk.
- Nízkonákladové materiály: Použití levnějších a méně kvalitních filamentů typu PLA je pro společnost spojena s nižší marží 10-20 %, jelikož nižší konečná cena výrobků z tohoto materiálu společnosti zajišťuje menší zisk.

Výrobní náklady:

- Vysoké výrobní náklady: Jsou spojeny se složitější výrobou zahrnující větší opotřebení strojů, časově a technicky náročné mechanické opracování finálních výrobků, využití spotřebních materiálů (barvy, laky) a větší množství spotřebované

energie pro společnost znamenají nižší obchodní marži, pohybující se v rozmezí 10-20 %.

- Nízké výrobní náklady: Produkty s jednodušší a levnější výrobou společnosti umožňují nastavení vyšší marže v rámci 20-50 %.

Příklady realizované obchodní marže u historicky odbavených zakázek společnosti:

- 3D tištěné malé figurky: 20%,
- 3D tištěné hračky: 30 %,
- 3D tištěné přívěsky na klíče: 10 %,
- 3D tištěné sošky: 50 %.

Ceny produktů jsou nastavovány individuálně a ovlivňuje je spousta faktorů. Není tak tedy možné stanovit jednotnou cenu pro všechny výrobky, ale každá zakázka se naceňuje samostatně podle konkrétních kritérií. Roli hraje použitá technologie tisku, kdy metoda SLA je dražší než FDM, protože jsou vyšší pořizovací náklady na tiskárnu i na použitý filament a takováto výroba zahrnuje složitější výrobní procesy s delší dobu tvrdnutí výrobku. Dalším faktorem je celková kvalita výtisku, jeho přesnost a detailní propracování. Cena se také odvíjí od kvality používaného materiálu a jeho požadovaných vlastností. Složitější produkty vyžadující náročnější modelování a vyšší spotřebu materiálu jsou dražší z důvodu větší časové náročnosti celého výrobního procesu. Cenu produktů také ovlivňuje množství vyráběných produktů, jelikož sériová výroba umožňuje tisk více kusů produktů najednou a odpadá při ní časově náročné modelování jednotlivých tiskových modelů.

Výše cen produktů je také ovlivňována cenovou politikou konkurenčních výrobců na trhu, kdy společnost ceny svých produktů porovnává s cenami konkurenčních výrobků a upravuje je tak, aby jejich výše byla pro zákazníky přijatelná a společnost si tak udržela konkurenceschopnost na trhu.

Cenu produktů společnosti výrazně ovlivnila energetická krize, která zasáhla Českou republiku v minulém roce, kdy byla společnost nucena skokově zvýšit cenu svých produktů, aby pokryla stoupající cenu vstupů výroby.

4.5.3 Distribuce

Společnost využívá přímé distribuce svých produktů koncovým zákazníkům bez jakýchkoliv mezičlánků, jelikož se jedná o zakázkovou výrobu vyžadující přímou komunikaci s konkrétním zákazníkem. Společnost umožňuje osobní odběr vyhotovených produktů v sídle společnosti v Praze. Dále také své produkty odesílá pomocí doručovacích společností. Doručení v tomto případě probíhá především s využitím služeb Zásilkovny a PPL. Společnost se při odesílání produktů zákazníkům zabývá pečlivým balením, aby při dopravě nedošlo k poškození křehkých výrobků.

4.5.4 Propagace

Společnost činností v oblasti její propagace nevěnuje příliš velkou pozornost. V rámci online propagace má založené firemní webové stránky: <https://nest-3d-design.com/>. Dále provozuje firemní profily na sociálních sítích Instagram a YouTube, na kterých ovšem nepřidává v aktuální době téměř žádné příspěvky. Off-line způsoby propagace společnost nevyužívá žádným způsobem z důvodu její malé velikosti a vysokých časových a finančních nákladů na jejich provoz. Společnost k rozšíření povědomí o své značce a produktech využívá především ústního doporučení svých zákazníků, kteří dále šíří kladné zkušenosti se svými známými a rodinou. Dále také společnost vyzívá své spokojené zákazníky k zanechání kladných referencí, které poté zveřejňuje na svých webových stránkách s fotkami finálních produktů pro lepší představivost potenciálních zákazníků o možnostech zakázkového tisku.

4.6 SWOT analýza

Z provedených analýz marketingového prostředí a analýzy marketingového mixu společnosti je sestavena SWOT analýza, která určuje důležité silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a potenciální budoucí hrozby.

Těmto faktorům v každé matici byla přidělena váha podle jejich důležitosti pro společnost, která vždy nabývala celkové hodnoty 1. Hodnocení silných stránek a příležitostí společnosti probíhalo pomocí udělování bodů podle kladného vlivu konkrétního faktoru na škále od 1

do 5, kdy hodnocení 5 značí nejlepší možný vliv faktoru. Hodnocení slabých stránek a hrozeb společnosti probíhalo za pomoci opačné záporné škály od -1 do -5, kdy bodové hodnocení -5 vyjadřuje nejhorší možný vliv daného faktoru pro společnost.

Silné stránky společnosti

- technická odbornost personálu,
- individuální a flexibilní výroba,
- nízké výrobní náklady,
- rychlost výroby,
- zákaznický servis,
- cena produktů.

Tabulka 6 - Analýza silných stránek společnosti

Silné stránky	Váha	Body	Skóre
Technická odbornost	0,2	4	0,8
Individuální výroba	0,3	5	1,5
Nízké výrobní náklady	0,1	4	0,4
Rychlost výroby	0,1	3	0,3
Zákaznický servis	0,05	3	0,15
Cena produktů	0,25	4	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Společnost nejvíce těží ze své individuální výroby, která je zajištěna díky 3D technologii tisku, kdy každý produkt může být upraven podle specifických přání a potřeb každého zákazníka na míru. Velkou výhodou 3D tisku jsou jeho nízké výrobní náklady, které zajistí, že vyráběné produkty jsou často výrazně levnější než produkty vyráběné tradičními metodami výroby. Další silnou stránkou společnosti jsou její odborně vzdělaní zaměstnanci, kteří mají velké množství zkušeností a znalostí v oblasti 3D tisku. Ti tak dokáží efektivně asistovat zákazníkům při sdělování svých konkrétních přání o vlastnostech produktů a zhmotňovat jejich představy do funkčních tiskových modelů. Společnost dále disponuje schopností vyrábět prototypy a malé série produktů s krátkou dobou dodání, což je atraktivní pro zákazníky vyhledávající rychlé řešení.

Slabé stránky společnosti

- omezené finanční zdroje,
- závislost na technologii,
- malá výrobní kapacita,
- malý počet zaměstnanců,
- nevyužívání sociálních sítí,
- omezený dosah.

Tabulka 7- Analýza slabých stránek společnosti

Slabé stránky	Váha	Body	Skóre
Omezené finanční zdroje	0,25	-5	-1,25
Závislost na technologii	0,1	-2	-0,2
Malá výrobní kapacita	0,2	-3	-0,6
Malý počet zaměstnanců	0,15	-4	-0,6
Nevyužívání sociálních sítí	0,1	-2	-0,2
Omezený dosah	0,2	-4	-0,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Nejvýznamnější slabou stránkou společnosti jsou její omezené finanční prostředky, které jsou způsobeny financováním společnosti pouze ze svých vlastních zdrojů bez využití cizího kapitálu. Tento fakt má za následek menší investice do výrobních strojů, což ovlivňuje celkovou výrobní kapacitu společnosti. Dále souvisí i s malým počtem zaměstnanců, jejichž vyšší počet si společnost v aktuální době nemůže z nedostatku finančních prostředků dovolit. Malý počet zaměstnanců ovlivňuje veškeré procesy ve společnosti, jelikož všechny činnosti spojené s podnikáním obstarávají sami pouze dva stávající pracovníci. Těm tak poté nezbyvá čas na ostatní doprovodné činnosti spojené například s marketingem a administrativou. Z tohoto důvodu společnost momentálně nepublikuje žádné nové příspěvky na své sociální síti, čímž se ochuzuje o nové potenciální zákazníky a celkově si snižuje svůj dosah a povědomí o značce. Slabou stránkou společnosti je také její silná závislost na jedné technologii. V aktuální době se jedná o velmi populární technologii výroby těšící se velké popularitě, ale v případě jakéhokoliv problému v tomto odvětví společnost přichází o veškeré své podnikatelské činnosti.

Příležitosti společnosti

- růst trhu,
- technologický pokrok,
- možnosti spolupráce,
- rozšíření služeb,
- online prodej produktů,
- snižování výrobních nákladů.

Tabulka 8 - Analýza příležitostí společnosti

Příležitosti	Váha	Body	Skóre
Růst trhu	0,3	5	1,5
Technologický pokrok	0,2	4	0,8
Možnosti spolupráce	0,05	3	0,15
Rozšíření služeb	0,2	3	0,6
Online prodej	0,1	2	0,2
Snižování výrobních nákladů	0,15	3	0,45

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Velkou příležitostí pro společnost hraje rostoucí trh s 3D tiskem. Díky intenzivnímu technologickému pokroku v oblasti tisku dochází ke vzniku velkého množství nových příležitostí pro uplatnění výrobků společnosti. Zásadní pro společnost může být využívání 3D produktů ve zdravotnictví jako forma různých protéz a kostních náhrad. Technický pokrok se sebou dále také přináší dokonalejší metody tisku s nižšími náklady a vylepšenými vlastnostmi využívaných filamentů zajišťující jeho široké praktické využití. Takto rostoucí trh společnosti přináší velké množství příležitostí pro její rozvoj a větší poptávku po produkováných výrobcích. Velkou příležitostí jsou také různé spolupráce s výzkumnými institucemi a univerzitami, které mohou do oblasti 3D tisku přilákat novou část vzdělané veřejnosti. Společnost do budoucna může také využít příležitosti rostoucího zájmu o 3D tisk a rozšířit tak své portfolio poskytovaných služeb o různé konzultace, servisní úkony a výukové kurzy, které by zajistily její větší diversifikaci podnikatelských činností. Příležitostí pro společnost je také možnost využití svých internetových stránek pro online prodej produktů, čímž by mohla oslovit i globální trh.

Hrozby pro společnost

- konkurence na trhu,
- vstup velkých společností na trh,
- intenzivní regulace,
- ekonomická recese,
- příliš rychlý technologický pokrok.

Tabulka 9 - Analýza hrozeb společnosti

Hrozby	Váha	Body	Skóre
Konkurence na trhu	0,3	-5	-1,5
Vstup velkých společností na trh	0,25	-4	-1
Regulace	0,2	-2	-0,4
Ekonomická recese	0,15	-3	-0,45
Příliš rychlý technologický pokrok	0,1	-2	-0,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Nejzávažnější hrozbou pro společnost jsou konkurenční podniky vystupující na trhu s 3D tiskem. Jejich vysoká koncentrace na trhu způsobuje intenzivní cenové soupeření mezi jednotlivými producenty, což může vést až k celkovému snížení ziskovosti společnosti. Konkurence společnost nutí neustále inovovat a vylepšovat své produkty, aby si udržela svou konkurenceschopnost na trhu. Vstup velkých podniků na trh pro společnost představuje významnou hrozbu, jelikož takovéto podniky disponují velkými finančními zdroji, které mohou využít pro své efektivní podnikání. Mohou si tak například dovolit nákladné propagační činnosti a nákup velkého množství kvalitních strojů, což povede k většímu zájmu zákazníků o jejich značku a ke snížení poptávce po produktech společnosti. Hrozbou pro společnost je také zavedení přísnější regulace v oblasti 3D tisku. Může se jednat o různé patentové a licenční omezení, která povedou k zamezení tisku veřejně dostupných modelů. Případná ekonomická recese může mít negativní dopad na poptávku po produktech společnosti, jelikož zákazníci budou omezovat své výdaje a společnost tak přijde o svůj odbyt. Příliš rychlý technologický pokrok může způsobit, že současné vybavení a výrobní stroje společnosti budou brzo zastaralé a společnost tak neudrží krok s intenzivním vývojem tiskové technologie, což způsobí její ztrátu konkurenceschopnosti na trhu.

Tabulka 10 - SWOT analýza společnosti

	Silné stránky	Váha	Body	Slabé stránky	Váha	Body
	Interní	Technická odbornost	0,2	4	Omezené finanční zdroje	0,25
Individuální výroba		0,3	5	Závislost na technologii	0,1	-2
Nízké výrobní náklady		0,1	4	Malá výrobní kapacita	0,2	-3
Rychlost výroby		0,1	3	Malý počet zaměstnanců	0,15	-4
Zákaznický servis		0,05	3	Nevyužívání sociálních sítí	0,1	-2
Cena produktů		0,25	4	Omezený dosah	0,2	-4
Celkem		4,15		Celkem	-3,65	
Externí		Příležitosti	Váha	Body	Hrozby	Váha
	Růst trhu	0,3	5	Konkurence na trhu	0,3	-5
	Technický pokrok	0,2	4	Vstup velkých společností na trh	0,25	-4
	Možnosti spolupráce	0,05	3	Regulace	0,2	-2
	Rozšíření služeb	0,2	3	Ekonomická recese	0,15	-3
	Online prodej	0,1	2	Příliš rychlý technologický pokrok	0,1	-2
	Snižování výrobních nákladů	0,15	3	-		
	Celkem	3,7		Celkem	-3,55	
	Součet interní			0,5		
	Součet externí			0,15		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

4.6.1 Výběr marketingové strategie

Výběr marketingové strategie proběhl na základě výsledků SWOT analýzy. Analýza přinesla zjištění, že silné stránky společnosti převyšují slabé stránky a příležitosti převažují hrozby. Na základě těchto zjištění byla zvolena vhodná marketingová strategie pro společnost.

Jedná se o ofenzivní SO strategii, která společnosti zajistí zaměření se na své silné stránky s využitím příležitostí poskytovaných dynamicky se vyvíjejícím trhem v oblasti 3D tisku. Silné stránky ve spojení s využitím příležitostí, které nabízí oblast 3D tisku pomohou společnosti překonat výzvy plynoucí ze svých slabých stránek a hrozeb trhu.

Společnost NEST 3D Design disponuje řadou silných stránek, které může dále efektivně využívat při svém působení. Jedná se především o schopnost individuální výroby produktů přesně podle přání zákazníků, technickou odbornost svých zaměstnanců a nízké výrobní náklady zajišťující konkurenceschopné ceny produkovaných výrobků. Kombinace těchto silných stránek s rostoucími příležitostmi odvětví společnosti zajistí úspěšné působení na trhu.

Následující navržená marketingová strategie s případnými doporučeními na zlepšení současného stavu bude vycházet z výše zmíněných silných stránek a příležitostí společnosti s cílem minimalizovat její slabé stránky a hrozby. Jejím základem bude stanovení zájmových segmentů a cílů strategie s určením jedinečného prodejního argumentu společnosti.

5 Návrh marketingové strategie

Návrh marketingové strategie pro společnost Nest 3D Design je hlavním cílem práce. Strategie vychází z teoretických znalostí nabytých v první části diplomové práce a z analýz společnosti provedených ve druhé praktické části. Navržené prvky marketingové strategie mají za úkol dosáhnout stanovených cílů společnosti a zefektivnit její podnikatelské působení na trhu.

Navržená marketingová strategie a doporučení jsou v souladu s aktuální nastavenou vizí a posláním společnosti. Cílem doporučených opatření je zvýšení povědomí o společnosti, jejich službách a produktech a seznámení široké veřejnosti s novou atraktivní metodou individuální výroby pomocí 3D tisku. Výsledkem naplnění doporučených opatření je zvýšení zájmu a poptávky po 3D produktech společnosti a oslovení dalších skupin potenciálních zákazníků na trhu.

5.1 Identifikace cílových segmentů

1. Výrobní podniky

Firmy zaměřené na výrobu mohou využít služeb spojených s 3D tiskem v rámci prototypování, vývoje produktů, testování konceptů, výroby různých náhradních dílů a nástrojů. 3D tisk jim v těchto případech může poskytnout flexibilní a cenově dostupnější metodu výroby, která jim zajistí snížení nákladů spojených s výrobními procesy.

2. Nadšenci 3D tisku

Jsou skupinou potenciálních zákazníků, kteří mohou vyhledávat služby spojené s 3D tiskem za účelem vlastní zábavy, koníčku a sebezdokonalování.

3. Vzdělávací instituce

Školy a různá výzkumná centra mohou využívat 3D modely a produkty ke vzdělávání studentů a výzkumným činnostem. 3D služby a produkty těmto institucím nabízí možnost vytváření vzdělávacích modelů využívaných při výuce, výrobu laboratorních pomůcek a příležitost provozování volnočasových kroužků pro studenty zvyšující jejich technické dovednosti a zájmy.

4. Koneční uživatelé

Koneční uživatelé se zájmem o individuální a personalizované produkty tvoří atraktivní skupinu potenciálních zákazníků společnost. 3D tisk jim poskytuje cenově dostupnou a flexibilní metodu výroby malých sérií produktů, kterou mohou využít například při zájmu o vlastní šperky, hračky a různé designové doplňky do domácnosti.

5.2 Primární a sekundární cíle strategie

Primární cíle:

- zvýšení povědomí o společnosti a jejich službách a produktech souvisejících s 3D tiskem,
- získávání nových zákazníků a udržování dobrých dlouhodobých vztahů se stávajícími zákazníky,
- získat 30 nových zákazníků v letošním roce,
- zvyšování tržeb a zisku společnosti,
- generování zájmu potenciálních zákazníků,
- uspořádat 3 vzdělávací semináře pro škole během roku.

Sekundární cíle:

- vzdělávání veřejnosti o vlastnostech a možnostech využití 3D tisku,
- zpopularizování 3D tisku,
- vytvoření silné značky v odvětví s dobrou image.

5.3 Positioning

Marketingová strategie má za úkol ukládat povědomí o společnosti Nest 3D Design do myslí zákazníků jako malou začínající společnost s velkou mírou odbornosti, a ještě lepším zákaznickým přístupem a kvalitou služeb. To je zajištěno intenzivním individuálním jednáním s každým zákazníkem a dotažením jeho přání do dokonalosti. Nejvyšší kvalita provedení produktů je zajištěna nejmodernějšími metodami 3D tisku a chutí přenést požadované myšlenky do finální tištěné podoby v ještě lepším provedení, než si zákazník dokázal sám představit. Nest 3D Design by v myslích zákazníků měl zaujmout pozici

společnosti poskytující kvalitní komplexní služby spojené s 3D tiskem a ochotným jednáním vedoucím k maximální spokojenosti zákazníků a překonáním jejich představ.

Positioning statement společnosti: Nest 3D Design – Vtiskneme Vaše jedinečné vize do reality.

5.4 Jedinečný prodejní argument

Z anglického unique selling proposition (USP) jde o soubor faktorů a vlastností, ve kterých společnost NEST 3D Design vyniká a díky kterým se odliší od konkurenčních výrobců na trhu. Tyto faktory jsou využity při návrhu zlepšení marketingové strategie společnosti.

Zákaznický servis

Společnost charakterizuje vynikající zákaznický přístup a podpora, kdy zaměstnanci věnují velké úsilí práci se zákazníky a sdělováním jejich jedinečných přání o konečné podobě produktů. Díky tomu často finální produkty překonávají samotné představy a přání zákazníků.

Kvalita

Společnost disponuje výrobními stroji nejnovějších technologií v oblasti 3D tisku a k výrobě svých produktů využívá špičkové materiály, což zajišťuje nejvyšší možnou kvalitu jejich nabízených produktů.

Rychlost

Velice zkušený a vzdělaný zaměstnanci společnosti disponující technickým know-how spojený s dostatečnou výrobní kapacitou společnosti zajišťují dodání a odbavení zakázek v rekordním čase.

Cena

NEST 3D Design je malou společností s minimem provozních procesů, což zajišťuje její nízké finanční náklady na provoz a umožňuje poskytování služeb s nejkonkurenceschopnější cenou na trhu s 3D tiskem.

Inovace

Společnost neustále sleduje nové trendy v dynamicky se rozvíjejícím odvětví 3D tisku, což zajišťuje její nejmodernější vybavenost a schopnost produkovat inovativní výrobky.

Udržitelnost

V rámci své výroby společnost využívá především přírodní recyklované materiály, což zajišťuje nízké ekologické zatížení životního prostředí.

Lokalita

Veškeré výrobní procesy společnosti probíhají v Praze, což urychluje dobu dodání zakázek a zefektivňuje důležitou komunikaci se zákazníky.

5.5 Doporučení ke zlepšení

Na základě provedené strategické analýzy společnosti NEST 3D Design a jejich výstupů jsou doporučeny následující zlepšující opatření. Tato doporučení vychází z předpokladu, že se jedná o malou začínající společnost s omezenými zdroji. Těmto vlastnostem společnosti byly uzpůsobeny navržená zlepšující opatření.

5.5.1 3D tištěné reklamní žetony do vozíků

Analýza slabých stránek společnosti odhalila nedostatek v oblasti omezeného dosahu společnosti, se kterým se pojí i malé povědomí široké veřejnosti o 3D tisku a službách s ním spojených. Vhodným nástrojem pro zviditelní společnosti a jejich služeb jsou 3D tištěné propagační žetony do nákupních vozíků. Společnost si takovýto reklamní předmět dokáže sama vyrobit a bez dalších nákladů ho distribuovat v nákupních centrech.

Jedna strana žetonu je označena logem společnosti a nápisem výrobní metody 3D tisk. Z druhé strany je vytištěná webová adresa stránek společnosti. Žeton je možné připevnit na klíče. Samotný žeton je funkční a má praktické využití.

Cenová nákladnost na jeden takovýto žeton je pro společnost necelé 2 Kč za kus. Doporučené množství k tisku je 500 ks žetonů, které budou následně rozdány potenciálním zákazníkům v obchodních domech v oblasti působení společnosti.

Celkový náklad vzniklý na tuto propagaci je pro společnost 1 000 Kč. Potenciální zákazníci se touto metodou propagace mohou dozvědět o samotné technologii výroby produktů pomocí 3D tisku a díky kontaktu jednoduše oslovit společnost s případnou poptávkou po jejich službách. Samotný tištěný žeton je pro představu vidět na obrázku č. 15 níže.

Obrázek 15 - Reklamní žeton do nákupních vozíků



Zdroj: Interní materiál společnosti, 2024

Nízká cena propagačních žetonů plynoucí z vlastní výroby společností a jejich přímá distribuce potenciálním zákazníkům povede k efektivní návratnosti této propagační aktivity. Společnost po implementování tohoto doporučení může měřit návratnost vynaložené investice do žetonů pomocí sledování zvýšení návštěvnosti svých webových stránek a prováděním dotazníkového šetření s příjemci žetonů. Na základě těchto výsledků a počtu nově získaných zákazníků se poté stanoví procentuální návratnost investice, podle které se vyhodnotí úspěšnost této marketingové kampaně.

5.5.2 3D tištěné vizitky

V důsledku vzrůstající konkurence producentů na trhu s 3D tištěnými výrobky a výhledem snižování zábran vstupu do odvětví, je potřeba, aby společnost udržovala dobré vztahy se svými stávajícími zákazníky, čímž si zajistí udržení svého tržního podílu a vytvoření své zákaznické základny. Na základě tohoto zjištění společnost ke každé dokončené objednávce může přidávat 3D tištěné vizitky s poděkováním zákazníkovi za využití jejich služeb s cílem podpořit opakované využití jejich služeb. Z analýz dále vyšlo najevo, že spokojení zákazníci často doporučují služby společnosti svým blízkým a známým, k čemuž mohou 3D vizitku využít.

3D vizitka z jedné strany obsahuje efektní prostorové logo společnosti a na straně druhé je poděkování zákazníkům za využití služeb společnosti s odkazem na webové stránky pro jednoduché dohledání kontaktu.

Náklady na výrobu 3D vizitky pro společnost je 5 Kč za jeden kus. Vhodným množstvím k výrobě je 300 kusů těchto 3D vizitek s celkovými náklady 1 500 Kč a jejich následné přidávání ke každé dokončené zakázce.

Tímto způsobem si společnost zajistí možné dlouhodobé vztahy se svými zákazníky a umožní jim efektně doporučovat své služby dalším potenciálním zákazníkům. To povede ke zvýšení povědomí o společnosti, jejích službách a zároveň i k získání nových potenciálních zákazníků. Vyhotovenou vizitku lze vidět na obrázku č. 16.

Obrázek 16 - 3D Vizitka



Zdroj: Interní materiál společnosti, 2024

5.5.3 Vzdělávací semináře na školách

Provedená analýza příležitostí společnosti přinesla poznání vhodných spoluprací se vzdělávacími a výzkumnými institucemi, které zajistí její další růst. Doporučeným opatřením pro společnost je tudíž spolupráce se vzdělávacími institucemi, kdy formou různých workshopů a prezentací vzbudí zájem o 3D tisk u studentů. Studenti tak osobně poznají zajímavou a stále relativně neznámou metodu výroby 3D tiskem a vzbudí to v nich zájem o technické obory. Studenti budou sdílet své zážitky z prezentací svým rodičům a blízkým, což zvýší celkové povědomí o odvětví 3D tisku, které může vést k nárůstu poptávkám po 3D produktech společnosti. Zaměstnancům společnosti takovéto osobní setkání se studenty přinese bližší poznání jejich přání a nápadů, což umožní adaptovat nabídku služeb podle žádaných aspektů potenciálních zákazníků.

Workshopy budou přizpůsobeny věku a znalostem studentů, kdy u mladších studentů bude zaměření spíše na zábavné a interaktivní činnosti spojené s poznáním 3D tisku. To může být například tisk malých hraček a figurek. U starších studentů bude zaměření spíše na

pokročilejší techniky a 3D modelování. V tabulce níže jsou navržena 4 témata workshopů s jejich obsahem. Při každé prezentaci budou mít studenti šanci si 3D tisk a tiskárny zblízka prohlédnout, osahat a vyzkouší si i tisk vlastních modelů.

Tabulka 11 - Návrh témat workshopů

Základy 3D tisku	Vytváření 3D modelů
Historie a vývoj 3D tisku	Seznámení s modelovacím softwarem
Druhy 3D tiskáren a materiálu	Praktická tvorba modelů
Postupný proces výroby produktů	Tipy a triky v 3D modelování
Pokročilý 3D tisk	Praktické využití 3D tisku
Práce s více materiálovými tiskárnami	Příklady použití 3D tisku v praxi
Mechanické úpravy finálních výrobků	Pracovní možnosti v odvětví
Tisk pohyblivých výrobků	Ukázka servisu tiskáren

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Náklady na tyto vzdělávací semináře se pro společnost budou lišit podle zaměření jejich náplně, délce semináře, počtu zúčastněných žáků a množství spotřebovaného materiálu. Jejich nákladnost se tak tedy bude pohybovat v rozmezí od 2 000 do 5 000 Kč.

Návratnost této investice bude zajištěna zvýšením povědomí o společnosti a její dobré image, budováním kladných vztahů s potenciálními budoucími zákazníky z řad studentů a jejich pedagogů a celkovým rozšířením povědomí o 3D tisku, které povede k nárůstu zakázek společnosti.

Po zrealizování několika testovacích seminářů, poznání zájmu škol o jejich začlenění do výuky a vyhodnocení míry návratnosti této investice pro společnost bude na základě těchto výsledků stanoven další postup. V případě že školy budou jevit zájem o podobné semináře si společnost bude za tyto vzdělávací aktivity účtovat poplatek, který dále zvýší jejich návratnost a vytvoří zisk.

5.5.4 Účast na technických veletrzích

Účastí na vhodných veletrzích bude společnost prezentovat svou značku a služby, což může vést ke generování nových zákazníků především z podnikatelské sféry. Firmy mohou využít 3D služby například k prototypování, vývoji produktů nebo výrobě různých náhradních dílů. Spolupráce s firmami je pro společnost lukrativní, jelikož většinou poptávají větší množství stejných produktů, při kterých společnosti odpadá časově náročné modelování a celková produkce je v tomto případně finančně výhodnější.

Společnost na veletrhu může v praxi prezentovat svou výrobu a seznámit tak dále veřejnost s 3D tiskem a jeho možnostmi. Vystavovat bude také své stroje a produkty čímž bude propagovat svou značku a služby. Návštěvníkům veletrhu budou zaměstnanci rozdávat reklamní předměty a brožury s popisem svých služeb a produktů. Dále návštěvníkům budou aktivně odpovídat na veškeré dotazy ohledně 3D tisku a budou sbírat kontakty potenciálních zákazníků. Výsledkem implementování tohoto opatření bude získání dlouhodobých výhodných B2B spoluprací.

Doporučeným veletrhem pro společnost je veletrh 3DEXPO 2024, který se koná od 8. do 11. 10. na Brněnském výstavišti. Tento veletrh je přímo zaměřen na 3D tisk a společnost tak tedy svou účastí osloví vhodný segment svých cílových zákazníků a naváže kontakty s ostatními firmami působícími v odvětví 3D tisku. Účast na veletrhu společnosti přinese zvýšení povědomí a představení svých produktů širokému spektru veřejnosti. Dále pomůže získat kontakty na potenciální zákazníky a může vést až k uzavření obchodů. Tímto bude zajištěna návratnost investice na účast na veletrhu.

Tabulka 12 - Náklady na účast na veletrhu pro společnost

Náklady	
Pronajmutí stánku	10 000 Kč
Doprava a ubytování	5 000 Kč
Spotřebovaný materiál	2 000 Kč
Reklamní předměty	1 000 Kč
Náklady celkem	18 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Konkrétní míra návratnosti investice pro společnost bude stanovena na základě změření výsledků účasti na veletrhu po jeho skončení. Důležitým měřítkem bude počet získaných hodnotných kontaktů na zákazníky, počet uzavřených obchodů a zvýšení návštěvnosti webových stránek společnosti.

5.5.5 Vytvoření online galerie 3D produktů na webu

Doporučené opatření mají za cíl zvýšit povědomí o 3D tisku a získat nové zákazníky pro společnost. Z provedených analýz vyšlo najevo, že noví zákazníci ze širokého spektra veřejnosti nemají znalost o veškerých vlastnostech 3D tisku a jeho možnostech využití v praxi. Vytvoření a pravidelné aktualizování galerie 3D tištěných produktů na webových stránkách společnosti tak tedy povede k lepšímu informování potenciálních zákazníků o schopnostech a možnostech tisku společnosti. Zákazníci, kteří neznají 3D tisk si nedokáží představit širokou škálu produktů, které lze vyrobit pomocí 3D tisku. Vedení galerie na stránkách společnosti tak může rozšířit jejich obzory o využití tiskových služeb společnosti, což povede k nárůstu zakázek.

V rámci galerie je společnosti dále doporučeno zveřejňovat aktuální seznam dostupných filamentů sloužících k výrobě poptávaných produktů. Zákazníci si tak budou moci vybrat přesnou barvu a typ materiálu, ze kterého si budou přát nechat vyrobit svůj individuální produkt na míru.

Společnost při správě svých webových stránek využívají služeb externího programátora, který je schopný na stránky implementovat online galerii produktů. Vytvoření této galerie mu zabere přibližně 2 hodiny a jeho hodinová sazba je 500 Kč. Následnou průběžnou aktualizaci a plnění galerie si již dokáží obstarat zaměstnanci společnosti sami. Celkový náklad na doporučení je tak tedy pro společnost 1 000 Kč. Tato investice poté povede ke zlepšení informovanosti zákazníků a tím ke zvýšení jejich objednávek a zisku společnosti.

5.5.6 Propagace společnosti na online platformách

Analýza odhalila nedostatečné využívání sociálních sítí společnosti, čímž se sama ochuzuje o důležitý dosah a kontakt se svými zákazníky. Z důvodu omezených finančních prostředků a faktu, že online propagace spojená s reklamou je velice nákladná je společnosti

doporučeno využívat své neplacené sociální sítě k publikaci zajímavého obsahu ohledně svých činností. Využití online platform společností přinese vyšší dosah a větší množství oslovených potenciálních zákazníků, což ve výsledku povede k nárůstu poptávky a zájmu po jejích službách.

Společnost může na svůj již existující Instagramový a YouTube účet publikovat krátká videa spojená s 3D tiskem. Mohlo by se například jednat o vizuálně atraktivní časosběrná videa z tisku produktů, díky kterým si zákazníci budou moci lépe představit celý proces tisku. Tyto platformy dále také umožňují komunikaci mezi zákazníky a společností pomocí komentářů u příspěvků. Touto formou jednoduché a rychlé komunikace by mohla společnost reagovat na vzniklé dotazy a otázky spojené s 3D tiskem.

Zajímavým využitím sociálních sítí pro společnost může být také vyhlašování různých soutěží. Mohlo by se jednat například o jednoduchý koncept soutěže, kdy sledující budou v komentářích pod příspěvkem společnosti odhadovat časovou délku konkrétního tisku. Sledující s nejpřesnějším odhadem poté bude odměněn možností nechat si vytisknout výrobek podle svých představ na náklady společnosti. Takovéto interaktivní zapojení sledujících zvýší jejich zájem o 3D tisk a pomůže díky aktivitě zviditelnit sociální sítě společnosti.

Využití neplacených sociálních sítí společností zaručí nízké náklady na online propagaci. Jedinou finanční investicí do tohoto opatření budou výrobní náklady spojené s tiskem produktu sloužícího jako odměna pro výherce soutěže. Hodnota vlastního tisku pro výherce soutěže bude nastavena na hranici 500 Kč.

5.5.7 Implementování referenčního programu

Zavedením referenčního programu společnost motivuje své stávající zákazníky k vytvoření dalších objednávek a také získává zákazníky nové pomocí doporučení. Jedná se tak tedy o funkční nástroj, který povede k celkovému nárůstu množství zakázek a k navýšení spokojenosti stávajících zákazníků. Tento referenční systém totiž poskytne odměny, jak stávajícím zákazníkům, tak i zákazníkům novým, kteří využijí doporučení.

Program bude nastaven tak, že zákazníci, kteří doporučí služby společnosti svým známým budou odměněni poukazem na slevu 100 Kč na jejich příští objednávku. Noví zákazníci, kteří využijí doporučujícího programu také obdrží dárkový poukaz 100 Kč na jejich první objednávku. Odměna tak tedy bude udělena jak doporučujícímu, tak i novému zákazníkovi, což bude stimulovat zájem stávajících zákazníků o doporučování služeb společnosti svým blízkým.

Doporučující zákazník získá svou odměnu až po připsání platby nového zákazníka a vytvoření jeho objednávky. Obdržené odměny nebudou moci být kombinovány se žádnými dalšími slevami a ani jakýmkoliv způsobem převedeny na hotovost. Stávající zákazník bude moci uplatnit slevový kód pouze na své budoucí objednávky.

Společnost bude o referenčním programu informovat na svých sociálních sítích a webových stránkách. Dále také bude svým stávajícím zákazníkům sdělovat možnost získání slevy na příští objednávku v případě doporučení služeb dalším zákazníkům.

Náklad na provozování referenčního programu bude pro společnost 200 Kč v případě úspěšného doporučení nového zákazníka a vytvoření jeho objednávky. Dá se předpokládat, že této akce využije přibližně 5 zákazníků měsíčně. Celkový náklad na provoz programu tak tedy bude 1 000 Kč za měsíc.

5.5.8 Celkové shrnutí doporučených změn

V následující tabulce č. 13 jsou uvedeny veškeré navržené změny s jejich plánovaným přínosem pro společnost, doporučeným termínem zavedení a celkovými náklady na jejich provoz.

Celková částka nákladů má spíše obrazný charakter, jelikož navržená opatření budou po implementování společností procházet intenzivní kontrolou a úpravou rozpočtů tak, aby byla zajištěna jejich maximální efektivita a rentabilita. Kontrola zavedených opatření by měla být prováděna alespoň jedenkrát za měsíc.

Tabulka 13 - Shrnutí doporučených změn

Aktivita	Cíl	Druh nákladů	Výše nákladů	Termín zavedení
Reklamní žetony do vozíků	Zvýšení povědomí o značce a zvýšení počtu zákazníků	Jednorázový	1 000 Kč	Květen 2024
3D vizitky	Udržování dobrých vztahů se zákazníky a zvýšení počtu zákazníků	Jednorázový	1 500 Kč	Květen 2024
Vzdělávací semináře	Zvýšení povědomí o značce, zvýšení počtu zákazníků a budování image	Jednorázový (testovací semináře), později pravidelně	Variabilní v rozmezí 2 000 - 5 000 Kč	Červen 2024
Účast na veletrzích	Zvýšení počtu zákazníků a budování značky	Jednorázový, později pravidelně	18 000 Kč	Říjen 2024
Implementace online galerie	Rozšíření povědomí o 3D tisku a zvýšení počtu zakázek	Jednorázový	1 000 Kč	Duben 2024
Online propagace	Zvýšení dosahu společnosti a její zviditelnění	Pravidelně (soutěž každý měsíc)	500 Kč měsíčně	Květen 2024
Referenční program	Zvýšení počtu zakázek, zisk nových zákazníků a zvýšení spokojenosti	Pravidelně (podle počtu doporučených zákazníků)	1 000 Kč	Květen 2024
Náklady celkem:				28 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Přínos plynoucí ze zavedení navržených opatření není možné stanovit před jejich samotným implementováním společností, jelikož navržená opatření mají spíše dlouhodobý charakter v rámci zvýšení povědomí o společnosti a nepromítají se přímo do jejich tržeb.

V případě návrhu provozování vzdělávacích seminářů nelze předem odhadnout zájem škol o tyto aktivity. Vyhodnocení úspěšnosti tak tedy bude probíhat na základě několika

testovacích seminářů, po kterých společnost bude vyhodnocovat jejich návratnost a zvažovat další konání.

Návrh využívání reklamních předmětů vychází z výrobních možností společnosti. Vlastní výroba propagačních žetonů do nákupních vozíků a 3D vizitek je pro společnost velmi výhodné řešení s nízkými finančními náklady, které zajistí vysokou rentabilitu navrženého opatření.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vypracování marketingové strategie společnosti NEST 3D Design, která se zabývá zakázkovým 3D tiskem a následné navržení zlepšujících opatření. Společnost podniká v rychle vyvíjejícím se odvětví s velkou mírou konkurence, což vyžaduje nepřetržitou potřebu zlepšování prováděných činností a diferenciaci od ostatních producentů na trhu, k čemuž slouží právě doporučená zlepšující opatření navržená v této práci. Návrhy na zlepšení marketingové strategie společnosti byly vypracovány na základě zhodnocení současného stavu a provedení řady analýz.

V první teoretické části práce byly na základě studia odborné literatury vymezeny základní východiska v rámci marketingu a s ním související problematikou. Definovány byly pojmy podnikových koncepcí, strategický marketing, marketingový mix a marketingové cíle. Dále byly podrobně popsány nástroje využívané k vypracování situační analýzy společnosti. Tyto znalosti a postupy tvorby analýz byly poté využity v praktické části práce při zjišťování současného stavu společnosti a návrhu zlepšujících opatření.

Ve druhé praktické části práce byla nejdříve charakterizována samotná společnost. Dále byly provedeny analýzy vnějšího i vnitřního prostředí společnosti a jejího marketingového mixu. Poznání a výsledky těchto analýz byly poté využity pro vypracování SWOT analýzy, která položila základy pro návrh marketingové strategie společnosti. Vyhodnocení analýz odhalilo převahu silných stránek společnosti nad stránkami slabými a příležitostí nad hrozbami pro společnost plynoucími z trhu. Z tohoto důvodu byla v rámci marketingové strategie navržena ofenzivní SO strategie, která má za úkol využít tržních příležitostí pomocí silných stránek společnosti.

Na základě vyhodnocení výsledků analýz provedených v praktické části práce byly navrženy zlepšující opatření marketingových činností společnosti. Navržená opatření mají za úkol zvýšit povědomí veřejnosti o 3D tisku a službách společnosti, získat nové zákazníky, udržovat kladné vztahy se zákazníky stávajícími a vytvořit silnou značku s dobrou image. Veškerá tato doporučení, v případě jejich implementování, společnosti zajistí vytvoření silného konkurenčního postavení na trhu a zlepšení celkové ekonomické situace.

Společnosti bylo doporučeno v rámci zlepšení současné situace využít svých produkčních schopností k výrobě vlastních reklamních předmětů. Tyto návrhy zahrnují výrobu reklamních žetonů do nákupních vozíků a 3D vizitek přidávaných k vyhotoveným objednávkám. Dále společnosti byla doporučena spolupráce se vzdělávacími a výzkumnými institucemi v rámci pořádání vzdělávacích seminářů v oblasti 3D tisku. Společnosti také bylo doporučeno účast na technických veletrzích, která zajistí oslovení důležitého spektra zákazníků z podnikatelské sféry. Tato skupina zákazníků totiž tvoří důležitý cílový segment společnosti zajišťující dlouhodobou rentabilní sériovou výrobu.

V online oblasti bylo společnosti doporučeno vytvoření galerie 3D zhotovených produktů na webových stránkách společnosti pro zlepšení informovanosti potenciálních zákazníků o širokých možnostech 3D tisku. Dále bylo doporučeno zlepšení využívání sociálních sítí společnosti k publikaci zajímavých videí a článků ohledně 3D tisku a pořádání pravidelných soutěží pro zákazníky. Posledním doporučením bylo vytvoření a zavedení referenčního programu odměňujícího stávající zákazníky za doporučování služeb společnosti novým zákazníkům.

Veškerá navržená doporučení byla přizpůsobena charakteristikám společnosti a jejím finančním možnostem. V rámci návrhů byl vytvořen obrazný rámec nákladů potřebných pro zavedení navržených opatření a jejich následný provoz. Možným rozšířením práce by bylo implementování navržených opatření společností do praxe, kdy by bylo možné vyhodnocovat jejich dopady a přínosy.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T. Marketing: základy a principy. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. Strategický marketing: strategie a trendy. 3. přepracované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládat nové trhy. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, P. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary: Marketing, 1. vyd., Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOUDELKA, J., VÁVRA, O. Marketing: principy a nástroje. Praha: VŠEM, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6.

KŘIKAČ, K., JAKUBÍKOVÁ, D. Základy marketingu. Plzeň: ZČU v Plzni, 1995. ISBN 80-7082-600-2.

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

SYNEK, M. A KOL. Podniková ekonomika. Praha: Beckovy ekonomické učebnice, 3. vyd., 2002. ISBN 80-7179-736-7.

TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. Praha: Katedra řízení, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VLČEK, R. Hodnota pro zákazníka. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-7261-068-6.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

7.2 Internetové zdroje

American Marketing Association. About AMA. 2022. Online. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. [cit. 2024-02-22]

Český statistický úřad, 2023. Online. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide. [cit. 2024-03-06].

Český statistický úřad, 2024. Online. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace. [cit. 2024-03-06].

Český statistický úřad, 2024. Online. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace. [cit. 2024-03-06].

Český statistický úřad, 2024. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-hrubeho-domaciho-produktu-v-cr-ve-stalych-cenach>. [cit. 2024-03-06].

Ministerstvo financí České republiky, 2023. Online. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-listopad-2023-53576>. [cit. 2024-03-06].

NEST 3D Design, 2024. Online. Dostupné z: <https://nest-3d-design.com/>. [cit. 2024-03-03].