

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Zdeňka Vávrová

**Koncepce zvýšení zisku firmy zabývající se úpravami
pitné vody**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Ing. Mgr. Daniel Toth Dr.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Zdeňka Vávrová

**Concept increasing profit companies engaged in drinking
water treatment plants**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Mgr. Daniel Toth Dr.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Zdeňka Vávrová

Poděkování

Velice ráda bych poděkovala mému vedoucímu práce Ing. Mgr. Danielu Tothovi Dr., který mi byl velkou pomocí a oporou při vypracování mé diplomové práce. Ing. Mgr. Daniel Toth Dr. byl velkým přínosem mé práce.

Anotace

Diplomová práce se bude zaměřovat na tematiku zvýšení zisku ve společnosti a na marketing a management ve společnosti. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy z oblasti marketingu, managementu a ekonomie, které jsou důležité pro společnost a zvýšení zisku společnosti. V praktické části diplomové práce je uvedena ukázková společnost, která se snaží zvýšit svůj zisk.

Klíčová slova

Analýza, filtrace, marketing, prodej, služba, společnost, trh, výrobek, výzkum, zisk.

Annotation

This thesis will focus on the theme of increasing profits in the company and on marketing and management company. The theoretical part explains the concepts of marketing, management and economics that are important for the company and increase profits. In the practical part of the thesis is a sample company that is seeking to increase its profits.

Keywords

Analysis, company, filtration, market, marketing, product, profit, research, sale, service.

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MARKETING	10
1.1 Obecný význam marketingu	10
1.1.1 Potřeba a přání	11
1.1.2 Výrobky a služby	12
1.2 Podstata a cíle marketingového řízení	13
2 MARKETINGOVÉ KONCEPCE	15
2.1 Marketingové koncepce	15
2.2 Proces marketingového řízení.....	19
3 ANALÝZA PODNIKU	24
3.1 SWOT analýza.....	24
3.2 PEST analýza.....	26
3.3 Metoda SPACE.....	26
3.4 Metoda VRIO.....	28
3.5 BCG metoda	28
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	31
4.1 Marketingový výzkum trhu	31
4.2 Průběh a prameny výzkumu	33
4.3 Metody získávání informací dotazováním	34
4.4 Mystery shopping.....	35
5 VÝROBKOVÁ POLITIKA	37
5.1 Výrobek obecně.....	37
5.2 Kvalita a provedení výrobku	39
5.3 Značka	40
5.4 Design	42
5.5 Balení	44
6 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY MARKETINGU	46
6.1 Reklama.....	46
6.2 Osobní prodej.....	49
6.3 Public Relations	50
6.4 Přímý marketing	52
7 VÝSLEDEK ČINNOSTI SPOLEČNOST	54

7.1	Výnosy a zisky.....	54
8	MANAGEMENT ZMĚN	58
8.1	Základní pojmy	58
8.2	Změny strategických cílů.....	60
8.3	Tvorba a realizace strategií	61
	PRAKTICKÁ ČÁST	62
9	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	62
9.1	Základní informace	62
9.1.1	Úvěrová společnost.....	64
9.1.2	Dodavatelé	64
9.2	Produkty společnost GHI	65
10	VÝVOJ SPOLEČNOSTI	68
10.1	Vývoj společnosti 9/2014 – 2/2015.....	68
10.2	Vývoj společnosti 3/2015 – 8/2015.....	68
11	ANALÝZA SPOLEČNOST.....	70
11.1	SWOT analýza.....	70
11.2	Dotazník zákaznické spokojenosti	70
11.2.1	Výsledky dotazníků v období 9/2014 - 2/2015.....	71
11.2.2	Výsledky dotazníků v období 3/2015 – 8/2015	72
12	ZVÝŠENÍ ZISKU	74
12.1	Výsledky společnost 9/2015 – nyní	74
12.2	Ukončení fungování společnosti	74
13	NÁVRH ZLEPŠENÍ.....	76
13.1	Návrhy zlepšení pro zvýšení zisků	76
13.2	Budoucí vývoj společnosti.....	77
	ZÁVĚR.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Tato diplomová práce bude o tom, jak zvýšit zisk ve společnosti zabývající se úpravami pitné vody. V teoretické části diplomové práce budou rozebrána podstata marketingu a také marketingové nástroje, které se používají při řízení společnosti. Dále v teoretické části budou popsány některé z marketingových metod, které se používají např. pro zjištění slabých a silných stránek společnosti, či hrozeb a příležitostí. Důležitým pojmem pro tuto diplomovou práci je marketing obecně a jeho pojmy, které se používají ve společnosti. Dále budou v teoretické části této diplomové práce zmíněny komunikační kanály marketingu a také výrobková politika, tedy informace o výrobku, jeho obalu a designu. Téma zvýšení zisku je velmi složité a obsáhlé téma, které se nedá snáze charakterizovat, neexistuje přesný návod, jak zvýšit zisk ve společnosti.

V praktické části této diplomové práce bude uveden příklad, který bude znázorněn na společnost GHI. Společnost GHI je akciovou společností, která se zabývá prodejem filtračních systémů pitné vody. Filtrační systémy pitné vody jsou ekologicky nezávadné a prospěšné pro zdravý životní styl. Pisatelka by dále ráda uvedla v praktické části možné výsledky společnosti GHI a také zlepšení stavu společnosti, aby mohla zvýšit své zisky a tím se stát číslem jedna ve svém oboru. Pokud nastane výrazné zlepšení společnosti, tak je více možností, jak by si dále mohla společnost GHI rozvíjet, jedním ze způsobu je expanze do ostatních zemí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

1.1 Obecný význam marketingu

Vymezit marketing jednou větou je velice složité. Marketing se snaží najít rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Nejdůležitějším bodem marketingu je zákazník. „Marketing lze tedy pojímat jakou soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka.“¹ Jedním z velmi důležitých bodů podniků je orientace na uspokojení zákaznickových přání a potřeb. Dalším neméně významným bodem podniku je realizace zisku. Pokud chce podnik prosperovat, musí se umět přizpůsobit podmínkám fungování trhu. Dále také podnik musí rychle reagovat na vztahy mezi nabídkou a poptávkou. K tomu, aby se podnik rychle přizpůsobil měnícím se vztahům mezi nabídkou, a poptávkou slouží marketingové principy, metody a nástroje. „Podstatu marketingu vystihuje řada definic, které mají většinou tyto společné prvky:

- jde o integrovaný komplex činností, komplexní proces, nikoliv jen fragmentovaný soubor dílčích činností,
- vychází z pochopení problémů zákazníka a nabízí řešení těchto problémů,
- marketing jako proces začíná odhadem potřeb a utvářením představy o produktech, které by je mohly uspokojit, a končí jejich plným uspokojením,
- spokojenost zákazníka se promítá do prodeje se ziskem, který je atributem úspěšného podnikání,
- marketing je spojen se směnou.“²

¹ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 3. ISBN 80-7179-577-1.

² Tamtéž, s. 3.

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“³

Obrázek 1: Základy marketingové koncepce



1.1.1 Potřeba a přání

Marketing je založen na základní koncepci, kterou je lidská potřeba. Lidská potřeba se může definovat jako pocit nedostatku, nebo také rozpor mezi požadovaným stavem a současným stavem. Potřebu můžeme definovat klasifikovat jako vrozenou či naučenou, materiální či nemateriální, ekonomickou a neekonomickou, konečnou a výrobní. Lidské potřeby zahrnují základní fyzické potřeby, kterými jsou například ošacení, strava, pocit tepla a bezpečí, sociální potřeby – pocit sounáležitosti. Fyzické potřeby nebyly objeveny specialisty na marketing, ale jsou přirozenou součástí lidí.

Přání je formou promítání lidských potřeb. Přání ovlivňují kulturní a osobní charakteristika. Přání jsou také ovlivňována společností, ve které lidé žijí, a jsou dána předměty, které upokojují tyto potřeby. Většinou mají lidé neomezená přání, ale zdroje ke splnění jsou omezené. Lidé se tedy volí výrobky či služby, které jim za jejich

³ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 30. ISBN 80-247-0513-3.

finanční zdroje poskytnou větší uspokojení. Pokud jsou přání podložena náležitou kupní silou, tak mohou formulovat poptávku. „Spotřebitelé vnímají výrobky jako soubor užitků či přínosů a vybírají si takové výrobky, které jim za jejich peníze poskytnou nejlepší soubor těchto užitků či přínosů.“⁴

1.1.2 Výrobky a služby

Lidé uspokojují své touhy a potřeby prostřednictvím produktů či služeb. Produkt je možné charakterizovat jako statek, který je možné nabídnout na trh. Nabídnutý produkt uspokojí tužby a přání zákazníka. Produkt není pouze fyzický předmět. Produktem je možné nazývat i statek, který může uspokojit potřebu. Produkt tedy zahrnuje výrobek i službu. Výrobek je fyzický produkt, který vznikl v procesu výroby. Naopak služba má obvykle nehmotnou povahu a je uskutečňována realizací určitých činností. Službou získá nabyvatel určitou výhodu, např. seskok padákem. Služby tedy šířejí produkty zahrnující i prvky, jako jsou osoby, místa, zkušenosti, informace. Prodejci mohou prezentovat, vytvářet a nabízet zkušenosti či zážitky, které jsou spojené s určitými značkami. Takovým příkladem je Legoland, Disneyland. Produkt znamená více než určitou vlastnost zboží či hlavní rysy služby. Produkt v sobě obsahuje i význam značky pro spotřebitele. „Například Coca-Cola je něčím víc než pouhým nealkoholickým nápojem, stala se symbolem Ameriky s bohatou tradicí i významem. Rovněž Nike je něco víc než jen obuv – důležité je to, co zákazníkovi přináší, kam až se v takové obuvi může dostat. Firma je známá zaměřením na vrcholový sport, slavné atlety a postojem „Just do it“ – „Prostě to udělej!“⁵

Služby je také možné charakterizovat dle čtyř specifík známých jako 4 I (intangibility, inconsistency, inseparability, inventory):

- nehmotnost – zákazník nemůže před koupí vše ověřit, vyzkoušet, osahat či ochutnat. Nákupem služby zůstává vždy nákup něčeho nehmotného.

⁴ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 31. ISBN 80-247-0513-3.

⁵ Tamtéž, s. 33.

- nestálost – nemusí být stabilní kvalita služby z důvodu, že služba je z určité míry závislá na lidech a lidé mají rozdílné schopnosti;
- neoddělitelnost – ve většině případů nelze oddělit službu od místa zprostředkování služby;
- neskladovatelnost – zákazník nemůže trvale službu rezervovat a také odebírat ze skladu.

1.2 Podstata a cíle marketingového řízení

Marketingové řízení lze chápat jako celkovou aktivitu (vedení marketingových činností, koordinace a kooperace dílčích opatření do jednotného systému marketingového řízení), která vede k dosažení cílů a odpovědnost za vynaložení marketingového úsilí, které vede k dosažení cílů organizace. „Marketingové řízení je proces vedoucí při uvažování vnitřních podmínek i zdrojů (zdroje a jejich alokace mezi funkční oblasti marketingu jsou základním rámcem pro řízení, to musím být prováděno v hranicích limitovaných zdroji) a vnějších příležitostí ke stanovení a dosažení marketingových cílů.“⁶ Podstatné jsou cíle z důvodu, že určují marketingové hodnoty podniku a způsob jejich naplnění. Po stanovení cílů je možné provádět rozhodnutí, která jsou důvodem pro vyjednávání, východiskem a podnětem k aktivitě či výkonnosti. Řízení je v odpovědnosti přenesení marketingové koncepce do aktivní podnikové praxe (zapojení všech podnikových funkčních aktivit do rozlišení a uspokojení požadavků zákazníka se ziskovým výsledkem). Je-li marketingové řízení chápáno v celkovém pojetí, lze tedy konstatovat, že je ve všech úsecích činností a není možné je vnímat pouze jako určitý hodně specifický úkon, který se týká jen jednoho pracoviště. Velká chyba by byla, kdyby se rozhodovalo bez pochopení marketingové koncepce, jen z hlediska ostatních oblastí podniku. „Podstata marketingového řízení spočívá:

- v uspořádaném souboru poznatků a informací,
- zpracovaném formou návodu pro marketingové jednání a rozhodování,
- vedoucí k dosažení podnikových a marketingových cílů,

⁶ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 10. ISBN 80-7179-577-1.

- při efektivním využití zdrojů v podniku disponibilních pro marketingové aktivity.“⁷

Marketingové řízení musí včas zachytit důležité změny na trhu. Změny se mohou týkat potřeb spotřebitelů bezprostředně či zprostředkovaně, například cenové politiky, přítomnosti výrobku i služby na trhu. Dále marketingové řízení musí být schopno vytvořit kladnou pověst podniku, jeho výrobků a služeb, dále aktivně ovlivnit rozhodování zákazníků, umět získat i udržet zákazníky. Je tedy nezbytné postihnout krátký i dlouhý časový úsek činností podniku, což je předpoklad dynamické podnikové stability.

⁷ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 11. ISBN 80-7179-577-1.

2 MARKETINGOVÉ KONCEPCE

2.1 Marketingové koncepce

Marketingové řízení je možné chápat jako aktivitu, která vede k dosažení směny na cílovém trhu. Marketingové řízení si klade otázky, jako je například – Jakou koncepcí by se měla společnost řídit? Jakou váhu by měl mít zájem firmy, zákazníků nebo společnosti? V praxi často dojde ke konfliktům těchto zájmů. Při marketingových aktivitách společností je možné využít jednu z těchto koncepcí: výrobní, výrobkovou, prodejní, marketingovou a společenský marketing.

Výrobní koncepce je jednou z nejstarších koncepcí marketingu, objevila se na začátku 20. století v USA. Podle této koncepce upřednostňují zákazníci levnější a dostupnější výrobky dostupné na nenasyceném trhu. Tato manažerská koncepce může být úspěšná, když poptávka po službě či výrobku je vyšší než nabídka a vedoucí hledají možnosti zvýšení výroby, nebo když jsou náklady na výrobu vysoké a je tedy nutné zvýšit produktivitu práce. Tato koncepce je tedy více zaměřena na potřeby výrobce, nikoliv zákazníka. „Filozofie Henry Forda byla založena na snaze o snížení nákladů. Firma Ford zdokonalila výrobu slavného modelu T tak, že automobil si mohlo dovolit koupit mnohem více zákazníků. Henry Ford často žertoval, že nabízí zákazníkům automobil jakékoliv barvy, pokud bude černý.“⁸ „Po nějaké době se Fordova strategie přestala vyplácet. Ačkoli byly jeho vozy levné, zákazníci je nepovažovali za příliš atraktivní. Ve snaze snížit ceny si společnost přestala uvědomovat, že její zákazníci mohou chtít i něco jiného – a to levné atraktivní vozy. Mezera, kterou Ford na trhu zanechal, dala vzniknout novým příležitostem, které jeho rival General Motors neváhal využít.“⁹ Společnost Texas Instruments se několik let snažila o zvýšení výroby a snížení cen. Díky tomuto přístupu získala společnost na americkém trhu kalkulaček největší podíl trhu. O stejný systém se společnost pokusila na trhu digitálních hodinek, kde byla ale neúspěšná. Velká zainteresovanost výroby a distribuce znamenala neúspěch

⁸ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 48. ISBN 80-247-0513-3.

⁹ KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 48. ISBN 80-247-1545-7.

z důvodu, že zákazníci chtěli nejenom nízkou cenu, ale také atraktivní design, který firma nepřinesla.

Výrobová koncepce vychází z toho, že zákazník dává přednost vysoce kvalitním výrobkům, provozní spolehlivosti a produktům, které jsou zajímavé a moderní. U této koncepce je důležité, aby se firma soustředila na soustavnou inovaci výrobků, zlepšení parametrů a vlastností. Některé firmy jsou přesvědčeni, že pokud vyrobí lepší svíčku než konkurence, tak bude větší poptávka po svíčkách společnosti. Kupující chtějí vyřešit svůj problém s tím, že nemají doma dostatek náhradních svíček při výpadu elektrického proudu. Avšak svíčky nemusí být jediným řešením. Místo svíček je možné pořídit svítilny, lucerny či baterky či jiné nástroje na svícení při výpadku elektrického proudu. I když svíčka bude hezky vonět a nebude mít krásný vzhled, balení a přijatelnou cenu, tak se nebude příliš prodávat. Je nutné také svíčku dodávat do vhodných distribučních sítí, aby byl projeven zájem u takových zákazníků, kteří ho potřebují. „Výrobová koncepce vede k jistému druhu zaslepenosti či krátkozrakosti. Manažeři, kteří řídí vlakovou dopravu, si často neuvědomují, že zákazníci nutně nevyžadují dopravu právě vlakem, ale prostě potřebují jakkoli vyřešit svůj problém s dopravou. Manažeři zapomínají, že existují i jiné dopravní prostředky.“¹⁰

„Prodejní koncepce vychází z předpokladu, že zákazník je spíše pasivní, a proto musí být k nákupu více či méně donucen. Úspěch firmy podle této koncepce závisí primárně na prodejní a propagační činnosti. Tato logika může být oprávněná v případech, kdy zákazník produkt sám běžně nevyhledává, jako je tomu např. u pojištění. Smysluplná může být rovněž v případech, kdy se firma chce zbavit svých existujících zásob. V ostatních případech je ale velmi riziková.“¹¹ Prodejní koncepce je celkem riziková z důvodu, že je postavena na tom, že firma raději preferuje častější jednorázové transakce, než aby budovali dlouhodobé a vzájemně výhodné vztahy se zákazníky. Tato koncepce vychází z toho, že pokud se podaří zákazníka přemluvit, je nakonec s výrobkem spokojen. Pokud se zákazníkům produkt nelíbí, je možné, že zapomenou na dřívější zklamání a výrobek koupí znovu. Avšak tyto náležitosti

¹⁰ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 49. ISBN 80-247-0513-3.

¹¹ KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013, s. 24. ISBN 978-80-247-4208-3.

neodpovídají klasickému chování kupujících. Některé informace nasvědčují tomu, že pokud byl již jednou zákazník zklamaný, tak si již produkt znovu nekoupí. Mezi další důležité výsledky výzkumu patří to, že když je zákazník spokojený, tak tuto informaci sdělí v průměru třem potencionálním zákazníkům. Avšak nespokojený zákazník sdělí své nespokojení v průměru dalším 10 lidem.

Marketingová koncepce znamená, že firma může dosáhnout stanovených cílů při správném odhadu přání a potřeb zákazníka na určitém trhu a dokáže je splnit lépe než konkurence. „Marketingová koncepce je orientována směrem k zákazníkovi. Jak poznamenává Herb Helleher, generální ředitel společnosti Southwest Airlines: „*My nemáme marketingové oddělení, my máme oddělení pro zákazníky.*“¹² Počátkem marketingové koncepce je seznámení a vymezení trhu, poté se firma musí obrátit na potřeby zákazníka. Poté je možná koordinovat marketingové aktivity dotýkající se zákazníka. Tuto koncepci si osvojilo několik úspěšných společností, například: Procter & Gamble, Disney, Wal-Mart, Marriott, Nordstrom, Dell Computer nebo již zmiňované Southwest Airlines. Hlavním cílem těchto společností je spokojený zákazník. „Strategie vysoce úspěšné zásilkové firmy L. L. Bean byla založena rovněž na této koncepci. V roce 1912 ve svých prvních reklamách uvedla společnost následující poznámku: „Nepovažujeme obchod za uskutečněný, dokud zákazník zboží neobdrží, nevyzkouší a dokud není spokojen. Děkujeme všem, že nám vracejí výrobky, s nimiž nejsou zcela spokojeni. Ze všeho nejméně si přejeme nespokojené zákazníky!“¹³

Koncepce společenského marketingu je také založena na myšlence uspokojení přání a potřeb zákazníka lépe a účinněji než konkurence. Nejen, že zohledňuje dlouhodobé zájmy spotřebitelů, ale také dlouhodobé zájmy společnosti. Tato koncepce patří mezi nejnovější koncepce marketingu. „Společenský marketing si klade otázku, zda tradiční marketingová koncepce je vyhovující v době, kdy čelíme vážným problémům v oblasti životního prostředí, kdy hrozí nebezpečí, že brzy budou čerpány významné energetické

¹² KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 50. ISBN 80-247-0513-3.

¹³ Tamtéž, s. 51.

zdroje, kdy se zvyšuje počet obyvatel naší planety, narůstají hospodářské problémy světa a sociální aspekty jsou často opomíjeny.“¹⁴

Tabulka 1: Porovnání jednotlivých koncepcí¹⁵

Název koncepce	Produkt	Cena	Podpora prodeje	Distribuce	Cíl	Reakce zákazníka
Výrobní	Homogenní nebo minimálně diferencovaný produkt průměrné (obecně očekávané) kvality	Nízká cena (spotřebitelem očekávaná)	Minimální (nediferencovaná) nebo žádná podpora prodeje	Masová nediferencovaná distribuce (distribuční kanál: výrobce-maloobchod-zákazník)	Dotat zákazníkovi produkt v očekávané kvalitě za přiměřenou (nízkou) cenu	Zákazník koupí opakuje. Nerozlišuje však výrobce ale pouze cenu (kvalita je společensky určená a očekávaná)
Výrobníková	Produkt excelentních vlastností na vysoké technické úrovni mnohdy převyšující potřeby zákazníka	Cena odpovídající kvalitě produktu (vyšší kvalita = vyšší cena)	Především servis a doplňkové služby	Specializované prodejny, distribuční kanál bývá dlouhý: výrobce-velkoobchod-zprostředkovatel-maloobchod-zákazník	Dotat zákazníkovi produkt obzvláště dobrých kvalit (bez ohledu na cenu)	Jedná se většinou o jednorázový nákup, kdy zákazník pečlivě vybírá dodavatele
Prodejní	Kvalitativně průměrný či podprůměrný produkt	Vzhledem ke kvalitě produktu vysoká cena	Masivní podpora prodeje (osobní prodej, bonusy, slevy a další)	Nejčastěji osobní prodej, v rámci distribučního kanálu bývá přímo před zákazníkem především osobní prodejce	Prodat zákazníkovi produkt, který neuspokojuje ani jeho potřebu a tudíž ani jeho přání	Zákazník koupí produkt jednou. Podruhé již většinou na nabídku nereaguje
Marketingová	Produkt odpovídající potřebám a především požadavkům zákazníka	Tržní cena odpovídající hodnotě produktu pro zákazníka cílového segmentu	Odpovídá povaze výrobku a splňuje očekávání zákazníka	Odpovídá především povaze produktu, povaze a lokalitě trhu. Využívá veškerých možných distribučních kanálů a jejich variací	Poznat potřeby a požadavky zákazníka a tyto uspokojit lépe než konkurence	Firma se snaží se zákazníkem navázat dlouhodobé oboustranné výhodné vztahy. Snaha o opakování nákupní situace
Sociálně-marketingová	Produkt odpovídající potřebám a především požadavkům zákazníka	Tržní cena odpovídající hodnotě produktu pro zákazníka cílového segmentu	Odpovídá povaze výrobku a splňuje očekávání zákazníka	Odpovídá především povaze produktu, povaze a lokalitě trhu. Využívá veškerých možných distribučních kanálů a jejich variací	Poznat potřeby a požadavky zákazníka a tyto uspokojit lépe než konkurence při dodržení dlouhodobých zájmů společnosti	Firma se snaží se zákazníkem navázat dlouhodobé oboustranné výhodné vztahy. Snaha o opakování nákupní situace

¹⁴ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 53. ISBN 80-247-0513-3.

¹⁵ VOCHOZKA, M. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Obrázek 2: Vývojové etapy podnikatelských koncepcí v USA¹⁶



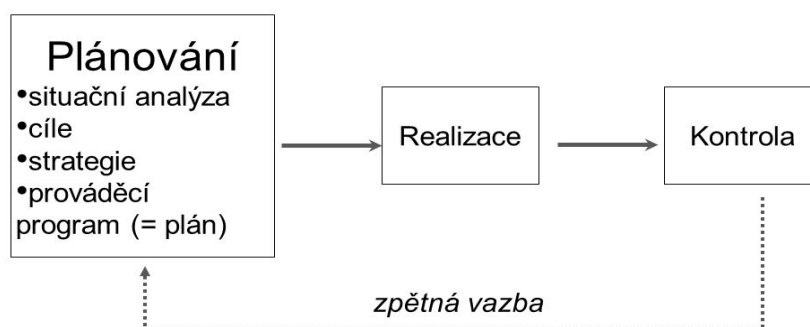
2.2 Proces marketingového řízení

„Marketingové řízení představuje kontinuální proces, který probíhá ve třech po sobě následujících etapách:

- plánování;
- realizace;
- kontrola.“¹⁷

Obrázek 3: Proces marketingového řízení

proces marketingového řízení



¹⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008, s. 17.

ISBN 978-80-247-2690-8.

¹⁷ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 14. ISBN 80-7179-577-1.

Plánování je první etapa marketingového řízení a je to schopnost vytvořit, udržet a rozvíjet vztahy mezi cíli podniku, které vycházejí z poslání společnosti. Proces plánování hodnotí určité situace v podniku, např. poznávání trhu a konkurenčních společností, analyzování poptávky, stanovení cílů a sestavení plánovacího dokumentu. Plánovací dokument je plán sloužící pro základy marketingového řízení podniku. „Plánovací proces zahrnuje tyto základní kroky:

- marketingovou situační analýzu,
- stanovení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií,
- sestavení marketingového plánu.“¹⁸

Marketingová situační analýza je prvním krokem plánovacího procesu a znamená systematicky a důkladně, kriticky a nestranně zkoumat a posuzovat vnitřní situaci společnosti a postavení společnosti ve vnějším prostředí. Situační analýza je zkoumána ve třech časových obdobích:

- minulý stav,
- současný stav,
- možnost budoucího vývoje (tedy odhad budoucího vývoje).

Výsledkem dobře provedené analýzy jsou znalosti okolností, které ovlivňují uspokojení potřeb trhu. Je umožněno porovnat vnitřní marketingové kvality v celkovou podnikovou činnost, pomáhají společnosti určit místo, v němž bude fungovat.

Pro získání slabých a silných stránek společnosti a vnějších příležitostí s ohroženími se využívá SWOT analýza. SWOT analýzu lze vytvořit jako samostatný krok v podnikovém marketingovém procesu. Většina společností tuto analýzu umísťuje na konec situační analýzy z důvodu, že hodnotí velice důležité silné stránky a velice slabé stránky podniku ve spojitosti s příležitostmi a velkými hrozbami.

¹⁸ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 16. ISBN 80-7179-577-1.

Dalším krokem plánovací etapy je stanovit marketingové cíle. Tato etapa navazuje na provedenou situační analýzu. „Marketingové cíle jsou druhotné, odvozené od primárních celopodnikových cílů pro funkční oblast marketingu.“¹⁹ Marketingové cíle určují konkrétní úkoly, které se stanoví pro určité časové období. Marketingové cíle neobsahují instrukce k jejich dosažení. „Mezi klíčová pravidla pro definování marketingových cílů patří:

- jejich stanovení na základě poznanych potřeb zákazníků,
- jasné a konkrétní vymezení,
- srozumitelnost, dosažitelnost a akceptovatelnost,
- kvantifikovatelnou a měřitelnost,
- vzájemná souladnost a hierarchické uspořádání.

Marketingové cíle formulované v plánu představují konkrétní číselné údaje, které vyjadřují budoucí faktické výkony. Odpovídají na otázky:

- co – o který konkrétní hmotný nebo nehmotný užitek se jedná.
- kolik – kusy, metry, koruny, atd., vyjadřující např. tržní podíly, výši prodejů apod.,
- pro koho – konkrétní cílové trhy nebo tržní segmenty, jejichž potřeby chce podnik uspokojovat,
- kdy – časové období, pro které je úkol stanoven.“²⁰

Třetím krokem je formulace marketingových strategií a představují základní schéma, které vede k naplnění marketingových a podnikových cílů. „Konkrétními veličinami, ke kterým se strategie váží, jsou tedy nástroje marketingového mixu.“²¹ Marketingové strategie jsou spojeny se všemi kroky marketingového řízení. Nejdříve jsou v plánovací etapě odhadnuty a formulovány, čímž se vytvoří základní předpoklad pro jejich uskutečnění, ke kterému dojde v druhé etapě procesu – realizační etapa.

¹⁹ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 17. ISBN 80-7179-577-1.

²⁰ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 18. ISBN 80-7179-577-1.

²¹ Tamtéž, s. 19.

Posledním, tedy čtvrtým krokem je sestavení marketingového plánu. Nejdříve je nutné určit objekty, které naplní marketingové úkoly. Management tedy na základě hodnocení podnikových aktivit identifikují oblasti podnikání – tzv. strategické podnikatelské jednotky – SPJ (Strategic Business Units – SBU). Pro zdokonalení plánovacího procesu je nutná analýza podnikatelského portfolia, která zkoumá postavení výrobku, porovnává pozice a jejich budoucí postavení v podnikatelském prostoru podniku. V analýze podnikatelského portfolia se nejčastěji využívá BCG model nebo GE model.

Druhou etapou marketingového řízení je realizace. Realizace je postavena na faktické realizaci plánu a vytvoření marketingové organizace. Realizační etapa je spojena s vypracováním dokumentů, tedy časovým harmonogramem a určení odpovědnosti za vykonání jednotlivých plánů. Realizace strategií za určitých podmínek závisí na organizačním zabezpečení realizačních činností. Zda se podnik rozhodně zavést marketingové zásady do činností prostřednictvím marketingových struktur, tak musí vzít v úvahu např. velikost firmy, dlouhodobé cíle podniku, odvětví či obor podnikání apod. Marketingový útvar a jeho vytvoření by mělo vycházet z koncepce řízení. Společnosti považují důležitost oblastí podniku rozdílně. A tyto rozdílnosti by se měli odrážet na organizačním uspořádání. Nemusí se vycházet či kopírovat zahraniční či domácí vzory či vycházet z určitého schématu, ale je nutné respektovat určité podmínky. „Marketingová organizace není neměnná, musí být připravená reagovat na změny prostředí, které ji obklopuje. Existují čtyři základní typy organizačních struktur:

- organizační uspořádání podle hlavních funkcí,
- organizační uspořádání podle výrobků (případně podle značek),
- organizační uspořádání podle trhů (segmentů trhu),
- organizační uspořádání podle teritorií.“²²

Poslední etapou je etapa kontrolní, která má za úkol sledovat a posuzovat marketingové úsilí podniku. Hlavním důvodem je vyhodnocení, že využívané strategie jsou nejlepší možností pro dosažení cílů. Je tedy nezbytné sledovat a kontrolovat

²² BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 27. ISBN 80-7179-577-1.

výchozí předpoklady a zaměření se na realizaci úkolů, které jsou stanoveny plánem. Kontrola výkonnosti je založena na srovnání výkonnostních standardů, které jsou vyjádřeny v měřitelných jednotkách, s aktuálním výkonem. „Pro hodnocení strategické výkonnosti (marketingového úsilí) se používá řada analytických postupů. Mezi základní patří:

- analýza prodejů,
- analýza nákladů,
- analýza ziskovosti.“²³

²³ Tamtéž, s. 30.

3 ANALÝZA PODNIKU

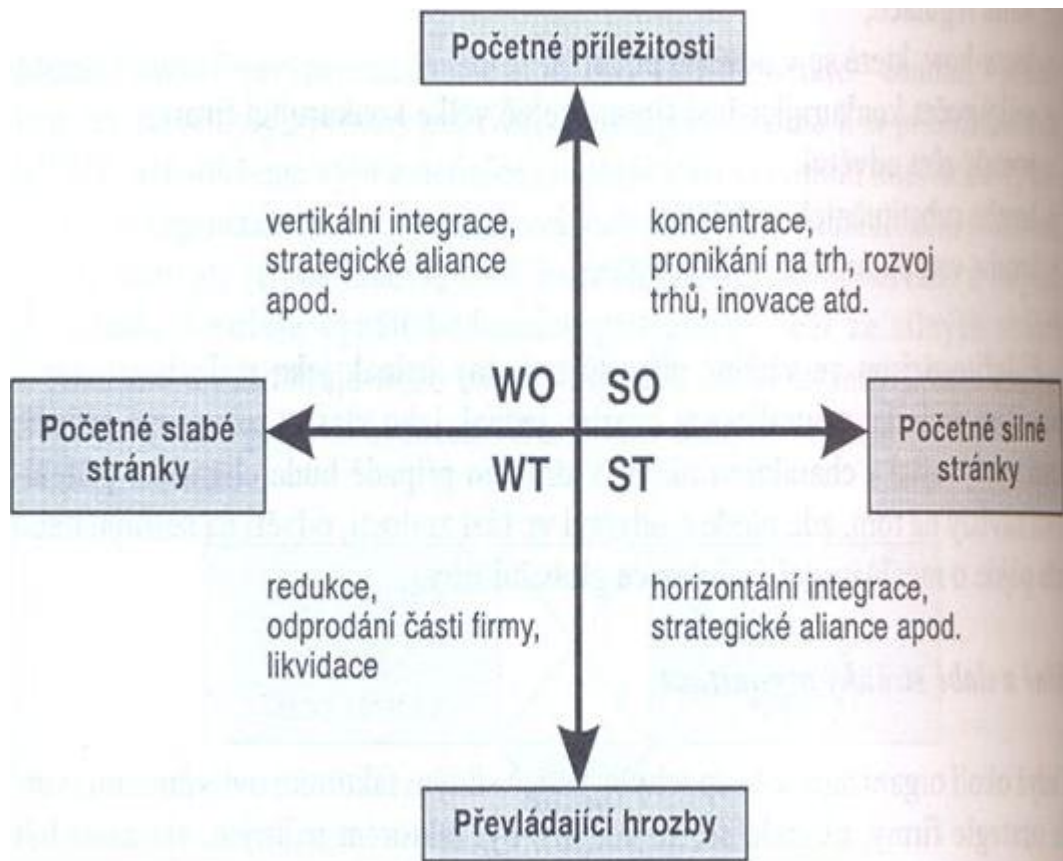
3.1 SWOT analýza

Na modely S-C-P (structure – conduct – performance), které byly vytvořeny pro strategickou tvorbu, navazuje analýza SWOT. „Chceme-li si přiblížit metodu SWOT, pak můžeme vyjít z definice strategie jako vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová, nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.“²⁴ SWOT analýza je kombinací silných stránek podniku (strengths), slabých stránek podniku (weaknesses), příležitostí okolí (opportunities), hrozeb okolí (threats). Nejčastější hrozby, které jsou odvozeny z Porterových pěti sil (stávající konkurence, nová konkurence, vliv odběratelů, vliv dodavatelů, substituční produkty): pomalejší růst odvětví, možnost vstupu nového výrobce, velký počet konkurenčních firem. „Silné stránky lze spatřovat v kvalitním managementu, dostatečných zdrojích, ve strategickém spojení, využívání špičkových technologií, novém technickém parku apod. Slabé stránky spočívají např. v nekvalitních lidských zdrojích, nízké jakosti výrobků a služeb, problematickém image apod. Příležitosti lze charakterizovat slabou konkurencí, tržními možnostmi a stabilním trhem, stabilním politickým prostředím, dobrými mezinárodními podmínkami apod. Hrozby jsou dané silnou konkurencí, nestabilním trhem, zaostávající legislativou, diskriminačními opatřeními, ekonomickou kriminalitou atd.“²⁵

²⁴ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005, s. 428. ISBN 80-7261-029-5.

²⁵ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 114. ISBN 978-80-86723-76-1.

Obrázek 4: Využití analýzy SWOT při koncipování strategií²⁶



- „přístup S – O – využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí;
- přístup W – O – snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí;
- přístup S – T – využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb;
- přístup W – T – snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace.“²⁷

²⁶ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005, s. 430. ISBN 80-7261-029-5.

²⁷ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005, s. 431. ISBN 80-7261-029-5.

3.2 PEST analýza

PEST analýza je analýzou politických, ekonomických, sociálně kulturních a technologických faktorů vnějšího prostředí. Cíl PEST analýzy je odpovědět na tři otázky:

1. Které z faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější?

PEST analýza je dělena do čtyř skupin faktorů:

- politické faktory – daňová politika, ochrana podnikání, ochrana spotřebitele;
- ekonomické faktory – vývoj HDP, kupní síla, vývoj cen energií a surovin;
- sociálně kulturní faktory – demografická struktura, péče o zdraví, životní úroveň;
- technologické faktory – znalostní bariéry, rozvoj inovační činnosti, stupeň zastarávání.

„Analýza umožňuje identifikovat klíčové trendy a dává o nich ucelený přehled. Umožňuje posoudit z časového hlediska vliv změn na vývoj významnosti sledovaných faktorů a vliv na vnější působení. To znamená, že identifikuje, jak změny mohou ovlivnit podnik a z druhé strany jak na tyto změny efektivně reagovat.“²⁸

3.3 Metoda SPACE

Mezi další metodu, která má spojit výsledky analýzy vnějšího i vnitřního prostředí do jednoho celku a tím představit podnikatelskou strategii. „Vnější prostředí je vyjádřeno prostřednictvím dvou agregovaných kritérií, a to

²⁸ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 113. ISBN 978-80-86723-76-1.

- stability prostředí, která je ovlivňována takovými faktory, jako jsou technologické změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, bariéry vstupu do odvětví, tlak substitučních produktů, značná cenová elasticita poptávky apod.;
- atraktivnost odvětví, kterou ovlivňují takové faktory, jako je růstový potenciál trhu, kapitálová náročnost, využití kapacit, technologické know-how apod.“²⁹

„Vnější prostředí je vyjádřeno také dvěma kritérii:

- konkurenční výhodou dané organizace, jež je podmíněna takovými faktory, jako je faktický podíl na trhu, životní cyklus výrobku, věrnost zákazníků, rychlost zavádění nových výrobků apod.;
- finanční silou podniku, která je dána takovými ukazateli, jako je likvidita, návratnost investic, míra zadluženosti, podnikatelské riziko, úspory z rozsahu apod.“³⁰

Při spojení kritérií vnitřního i vnějšího prostředí vzniknou čtyři postavení strategického chování. Mezi první patří agresivní postavení – atraktivní a celkově stabilní odvětví, ve kterém má společnost konkurenční výhodu a může ji chránit. Kritickým bodem je vstup nových konkurenčních osob či společností. Toto postavení zvyšuje podíl na trhu a sběr zdrojů na výrobky, které je možné nazvat konkurenčně schopnými. Druhým postavením je konkurenční. Pro konkurenční postavení je typické atraktivní a celkově nestabilní prostředí s konkurenční výhodou. Kritickým bodem je finanční síla organizace. V tomto postavení by si společnost měla najít cesty, jak zlepšit finanční postavení nebo spojení s jinou finančně stabilní organizací. Dalším typem postavení je konzervativní, které je spojené se stabilním odvětví, které má nízkou míru růstu a finanční stabilitu. Kritický faktor v tomto postavení je konkurenční schopnost výrobků. V tomto případě by společnost měla chránit své nejlepší výrobky, vytvořit nové nebo najít nové možnosti, jak proniknout do žádanějších odvětví a snížit náklady. Posledním postavením je defenzivní, pro které je typické neatraktivní odvětví, ve

²⁹ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005, s. 431. ISBN 80-7261-029-5.

³⁰ Tamtéž, s. 431.

kterých společnosti chybí konkurenceschopné výrobky či služby, ale také finanční prostředky. Mezi kritický faktor patří konkurenceschopnost. V tomto případě by měla společnost redukovat náklady, omezovat investování a zvážit odchod z odvětví.

3.4 Metoda VRIO

Metoda VRIO je základní metodický prostředek modelu R-C-P. „Název metody VRIO je odvozen od počátečních písmen faktorů, resp. otázek, podle nichž je účinnost jednotlivých zdrojů posuzována:

- V – value (hodnota, hodnotnost zdroje). Je zdroj schopen pomoci využít příležitostí a neutralizovat hrozby?
- R – rareness (vzácnost, výjimečnost zdroje). Kolik konkurenčních firem tento zdroj vlastní:
- I – iritability (napodobitelnost zdroje). Bude pro firmy, které tento zdroj nevlastní, nákladné ho napodobit?
- O – organization (organizace). Má firma takovou organizační strukturu, aby mohla zdroje využít?³¹

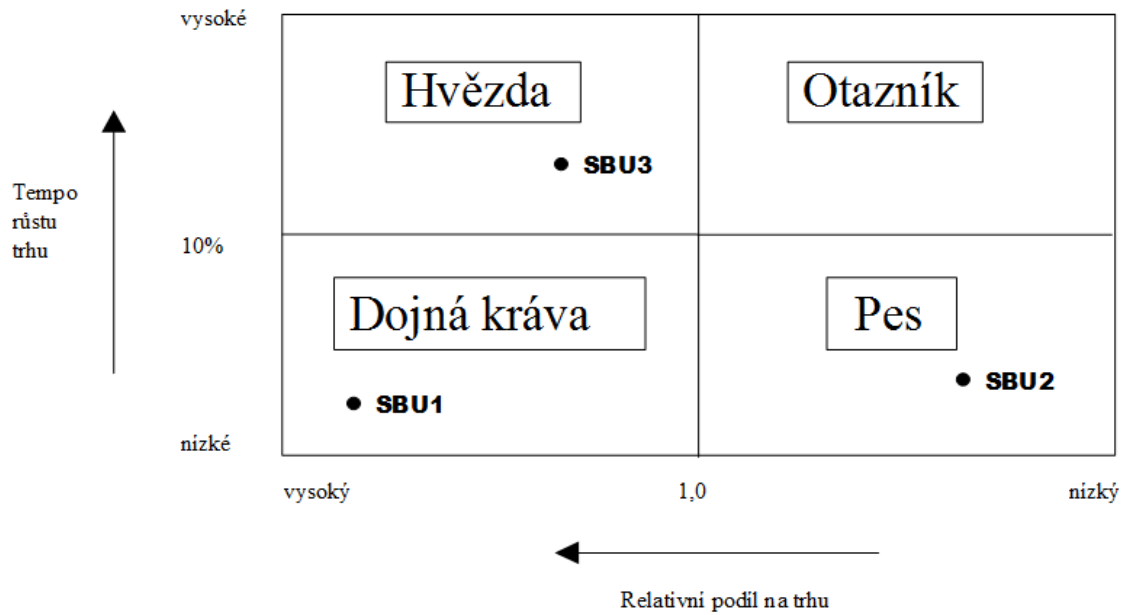
Všechny zdroje jsou posuzovány podle výše zmíněných základních kritérií a otázek. Za velkou konkurenční výhodu lze považovat zdroj, který vyhovuje všem čtyřem požadavkům. Důležité je, že jsou zdroje hodnotné pouze v případě, že snižují náklady, zvyšují příjmy, neničí příležitosti a neutralizuje hrozby.

3.5 BCG metoda

Tuto metodu předložila konzultační společnost Boston Consulting Group v maticové formě. Tato metoda obsahuje dvě základní kritéria – růst trhu (dynamiku růstu trhu) a relativní podíl na daném trhu. Výhodou této matice je srozumitelnost a přehlednost. Nedostatek je spatřován v omezení klasifikace jen ve dvou hlediscích a to vysoké a nízké.

³¹ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005, s. 434. ISBN 80-7261-029-5.

Obrázek 5: BCG matice



„Psi“ kvadrant obsahuje produkty, u nichž relativní podíl na trhu (tržní pozice) je nízký a růst trhu je rovněž nízký. Nejde o perspektivní skupinu produktů a nemá smysl investovat do zlepšení pozice trhu. Setrvávání na těchto produktech není perspektivní.

„Otazníky“ obsahují produkty s nízkým relativním podílem na trhu s vysokým tempem růstu trhu. Otazníkem je jestli bude možné vývoj udržet. Jde zejména o nové produkty, které pro vybudování postavení na trhu vyžadují značné finanční zdroje a náklady na manažery, konstruktéry a marketing.

„Dojné krávy“ mají vysoký relativní podíl na trhu s nízkým tempem růstu trhu. Produkují pro podnik velké finanční prostředky (hlavní zdroje výnosů a zisků) a už není pro podnik výhodné prodej finančně podporovat. Pro podnik je výhodné věnovat se sklizení zisků a zachování podílu na trhu. Získané prostředky je možné realizovat ve prospěch „hvězd“ a „otazníků“.

„Hvězdy“ jsou produkty s vysokým relativním podílem na trhu a vysokým tempem růstu trhu. Jde o úspěšné produkty a podnik by se měl snažit udržet je v dané pozici a dále je rozvíjet. Vyžaduje to zvýšené náklady na reklamu a distribuci.“³²

³² ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 114. ISBN 978-80-86723-76-1.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

4.1 Marketingový výzkum trhu

„Firma Bayer například chce zjistit, jaký druh reklamy na její nový lék proti bolesti Aleve bude nejúčinnější, společnost Toshiba potřebuje odhadnout, kolik lidí a jaký druh zákazníků si bude kupovat její nejnovější, superrychlý notebook. V takových situacích není marketingové vyhledávání informací schopno dodat požadované informace. Manažeři proto potřebují marketingový výzkum. Jeho cílem je systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací, které jsou potřebné pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů.“³³

Marketingový výzkum trhu může mít více druhů, například podle délky sledování subjektů, výzkumy jedno- a vícetematické, výzkumy pro různý časový horizont, výzkumy pro různé komodity a mnoho dalších. Jedním z druhů výzkumů je výzkum dle délky sledování subjektů, který dělíme na jednorázový a longitudinální. Jako jednorázový výzkum může označit ten, pro který je vybrán vždy nový vzorek, z něhož se získávají informace. Pro tento výzkum je také důležité, aby se daný vzorek určitý čas nevyskytoval v jakémkoli jiném výzkumu. Zmíněný postup je z důvodu, aby se informace získávaly od neovlivněných subjektů jiných výzkumem. Jednorázový výzkum se může realizovat telefonicky, on-line, face to face nebo také přes poštu. Pokud je předmětem jednorázového výzkumu aktuální problém, jedná se tedy o výzkum ad hoc.

Jako longitudinální výzkum označujeme takový, který v delším časovém období sleduje či dotazuje jednotlivý subjekt. Tento výzkum sleduje dlouhodobé změny spotřebního či jiného chování, např. vývoj spotřeby registrovaných partnerství apod. Tento výzkum se nejčastěji využívá v sociologii a často je spojován se slovem panel. Panelem můžeme nazvat soubor vybraných jednotek, od nichž jsou získávány informace po delší časový úsek, pravidelně a většinou se stejným zaměřením. Tyto informace jsou v porovnání s jednorázovým výzkumem mnohem levnější. Avšak

³³ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 227. ISBN 80-247-0513-3.

informace od vzorků z panelu jsou zkreslené z důvodu, že pravidelně dotazované osoby se vzdalují od normálu a jsou svým způsobem chápány jako odborníci. „Člověk, který je součástí panelu a je pravidelně dotazován, např. na to, zda si všiml nových výrobků na trhu, jaké má nákupní úmysly v nejbližším období apod., vnímá věci ze svého okolí jinými očima, sleduje výrobky na pultech atd., vzdaluje se tak od běžného spotřebitele a informace od něho získané zkreslují skutečnost. Tento jev se nazývá panelový efekt. Jedinou skutečně důslednou obranou proti tomuto efektu je obměna subjektů v panelu. Mezi základní druhy panelů patří:

- domácnosti, popř. vybrané domácnosti (např. s vysokoškolským vzděláním přednosty domácnosti),
- jednotlivci, vybrané segmenty jednotlivců (např. učitelů),
- prodejny, speciální prodejny (např. lékárny).³⁴

Zvláštním druhem panelu jsou tzv. panely statistiky rodinných účtů. V tomto případě domácnosti zapisují své příjmy a výdaje. I tyto údaje zkresluje spontánní výdajů. Dlouhodobé zapisování příjmů a výdajů vede ke kontrolování rozpočtu a tím vzdaluje spotřebitele od normálního spotřebitele. Normální spotřebitel, tedy ten, který si nezapíše své příjmy a výdaje nakupuje více spontánně.

Jedno- a vícetematické výzkumy se konají ve více tazatelích i k více tématům. Vícetematické výzkumy se také nazývají termínem omnibus. V tomto případě se jedná o dotazování, při kterém je v jednom dotazníku více otázek na různá témata, která jsou ale zaměřena na více cílových skupin. Výhodou vícetematického výzkumu je, že zákazník odpoví na několik otázek a zákazník není sledován po delší dobu. Dalším typem vícetematického výzkumu je opakovaný výzkum určitého jevu (např. jak často zákazník kupuje Coca-Colu) a tyto výsledky prodává výzkumná kancelář společností, které o to mají zájem. S tímto výzkumem také souvisí pojem exkluzivita, která je typickým příkladem pro výzkumy od jednoho zadavatele. Datové výstupy exkluzivního výzkumu nesmí být dány třetí osobě, což znamená, že zákazník žádá po výzkumné kanceláři, aby pracovala výhradně pro něj, tedy exkluzivně pro něho.

³⁴ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 55. ISBN 80-7179-577-1.

Mezi další druh výzkumu patří výzkum pro různý časový horizont. Tento výzkum se dělí jako krátkodobý (operativní) a dlouhodobý (prognostický). Dalším typem je výzkum pro různé komodity. Tento výzkum se dělí do skupin: služby, předměty dlouhodobé spotřeby, produkty výrobní povahy, ostatní produkty spotřební povahy. Dalším velkou skupinou je kvantitativní a kvalitativní výzkum – výzkum dle charakteru problému.

4.2 Průběh a prameny výzkumu

„Základní fází výzkumu trhu je příprava projektu, v němž musí být jasně definován:

- cíl výzkumu, tj. problém a jeho základní charakter – zda jde o problém kvantitativní či kvalitativní problém,
- metodický přístup
 - jaké sekundární podklady jsou dostupné,
 - jakými metodami se budou analyzovat,
 - jaký bude hlavní výstup z analýzy sekundárních dat,
 - jaké primární podklady se budou v rámci výzkumu shromažďovat, jakými technikami (individuální interview, FG, ale i např. data mining apod.),
 - jak velký bude vzorek, jakou technikou se bude vybírat, screening (cílová skupina),
 - místo výzkumu – kde se bude výzkum (výběr vzorku) realizovat,
- základní výstupy výzkumu – schéma základních informací, podoba reportu (print, elektrická podoba apod.), v jakém jazyce, způsob prezentace,
- technické, finanční a personální zajištění výzkumu (kvalifikace pracovníků, jejich počet, externí spolupracovníci), jaké úkoly má zadavatel (vzorky, koncepty apod.),
- časový harmonogram – příprava, terén, kontrola, analýza, report, prezentace.“³⁵

³⁵ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 60. ISBN 80-7179-577-1.

Materiály, které se využívají k výzkumu je možné rozdělit do různých skupin – interní a externí, sekundární a primární, vyčerpávající a výběrové. Interní materiály mají většinou nulové nebo minimální náklady spojené s jejich získáváním a snadná dostupnost. Nevýhoda těchto podkladů je způsob jejich sběru a ukládání. Může být změněn pracovním zaměřením. Zaměření může skrýt nebo ztížit skutečný stav materiálů.

Primární a sekundární materiály se od sebe liší původem svého vzniku. Sekundární materiály jsou takové, které byly sebrány či zpracované za jiným účelem či s jiným cílem, než ke kterému jsou zpracovány v daném výzkumu. Výhodou sekundárních materiálů je, že již existují a jsou levnější než primární materiály. Nevýhodou je jejich další využití. Jsou již jednou využity k původnímu výzkumu a cílem neodpovídají danému, sekundárnímu využití. Primární podklady jsou určeny k danému cíli a na jejichž základě lze nalézt odpovědi na určené otázky. Primární dokumenty jsou většinou dražší než sekundární dokumenty.

4.3 Metody získávání informací dotazováním

Dotazování je nejdéle a zřejmě nejvíce využívanou metodou získávání informací ve výzkumu trhu. Dotazování se koná více způsoby, např. písemně, ústně, on-line, telefonicky nebo kombinovaně. Ústní dotazování, tzv. face-to-face je prováděno prostřednictvím tazatele či tazatelů, kteří předčítají dotazník a poté zapíše odpovědi. Odpovědi se zaznamenávají formou:

- tištěného dotazníku (tzv. paper-pencil),
- notebooku (CAPI),
- audiozáznamu (velmi výjimečně).

Výhodou tohoto druhu výzkumu trhu je velká návratnost zodpovězených dotazníků, postupná gradace otázek – tazatel pokládá otázky postupně, aby mohly mít otázky určité pořadí. Nevýhodou tohoto dotazování je vyšší cena a nutnost tazatelů. Další formou dotazování je písemné dotazování. V této formě dotazování je doručen dotazník poštou nebo také osobně, např. zástupcem agentury. Výhodou písemného dotazování je nízká cena. Nevýhody tohoto dotazování je nízká návratnost dotazníků. Další nevýhodou je

nutnost seznamu adres, na které se dotazníky pošlou – anonymní dotazování není validní.

Dalším způsobem dotazování je telefonické, tzv. CATI. V tomto dotazování se jedná o kombinaci použití telefonu a PC s určitým programem. Výhodou tohoto dotazování je jeho rychlost a výborná dostupnost jedinců a také velké možnost průběžné kontroly. Mezi další způsob dotazování patří on-line výzkum. On-line výzkum se provádí pomocí internetu. Výhodou on-line dotazování je rychlost a variabilita. Nevýhodou je omezenost na určitý segment a také nutnost připojení k internetu a také přístup k PC. Posledním způsobem dotazování je kombinované. V tomto případě se jedná o kombinaci předešlých výzkumů.

Aby bylo možné dotazování, tak je nutné nejdříve zaměření na určitý problém a poté vytvoření samotného dotazníku. Otázky mohou mít různou formu. Prvním formou jsou otevřené otázky, které nenabízejí žádnou formu odpovědi, dotazovaný volně odpoví. V případě otevřených otázek je nutná určitá paměť dotazovaného a určitá verbální schopnost. Dalšími jsou uzavřené otázky, které nabízejí již předem určené odpovědi, např. ano, ne, nevím, apod. Dalším možností je přímý dotaz, který se týká přímo určité podstaty věci a není zde přílišný atak na paměť. Posledním druhem otázek v dotazníku je nepřímý dotaz. Nepřímé dotazy jsou kladeny zvláštní formulací, aby zastírali svou hlavní podstatu.

4.4 Mystery shopping

Mystery shopping patří mezi kvalitativní druh výzkumu trhu. Neexistuje pro něj v České republice jednoznačné označení. Dříve se označoval Mystery shopping jako zákaznický test. V tomto případě se jedná o výzkum, kdy tazatel vystupuje v roli zákazníka a tím předstírá zájem o zboží či služby. Jedná se o postup, který se delší dobu používal v různých hospodářských, státních i jiných organizacích. Cílem Mystery shoppingu tedy je pomoci institucím, které mají stanoveny určité postupy a zásady k zákazníkovi, kontrolovat dodržování těchto postupů a porovnávat s konkurencí. Mystery shopping vykonávají pověřeni a speciálně proškolení pracovníci. „V rámci výzkumu trhu má Mystery shopping specifické znaky, kterými se odlišuje od jiných postupů. Především se jedná o to, že zkoumaný subjekt si v daném okamžiku není

vědom, že je „zkoumán“, což by mohlo za určitých okolností zpochybnit výsledky studie. Je proto nezbytné, aby výzkumce, který převezme takovou zakázku, postupoval velmi pečlivě a svědomitě podle zásad a v duchu mezinárodního Kodexu ESOMARu³⁶ pro praxi výzkumu trhu a sociálního výzkumu a podle předpisů o ochraně osobních dat.“³⁷

³⁶ Kodex ESOMAR je mezinárodní kodex výzkumu trhu a sociálního výzkumu.

³⁷ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 70. ISBN 80-7179-577-1.

5 VÝROBKOVÁ POLITIKA

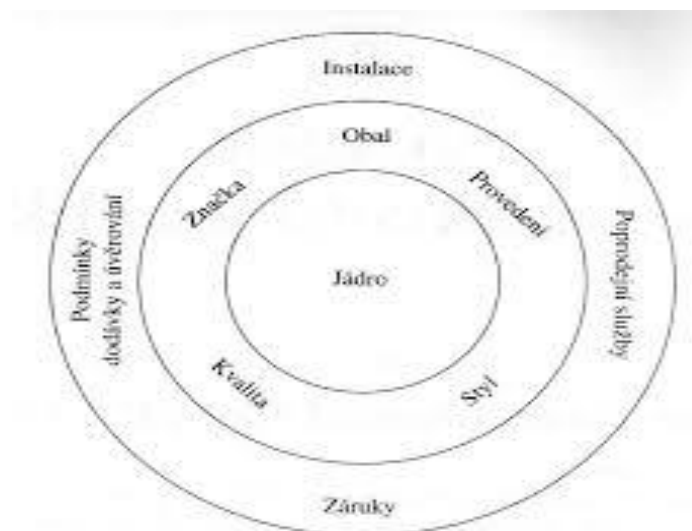
5.1 Výrobek obecně

Pod pojmem výrobek je možné zařadit služby, statky, myšlenky, které jsou v rámci směny na trhu a slouží k uspokojení lidské potřeby. 5 úrovní výrobku:

- základní užitek,
- obecně použitelný výrobek,
- očekávaný produkt,
- rozšířený produkt,
- potencionální produkt.

Výrobek má dále svou strukturu, která se skládá z jádra, obalu a instalace.

Obrázek 6: Struktura komplexního výrobku



Souhrn základních fyzikálních i chemických charakteristik představuje jádro. Tyto charakteristiky jsou objektivně měřitelné a také zajišťují základní funkci produktu. Druhá vrstva vnímána jako vnímatelný, resp. zhmotněný produkt a vrchní vrstvu tvoří služby. Na nynějších vyspělejších trzích je trendem, že se kupující rozhoduje dle vnější vrstvy a tím tedy jádro výrobku ustupuje do pozadí.

Výrobky můžeme rozdělit do dvou druhů dle zákazníků, kteří je využívají. Výrobky dělíme na spotřební a průmyslové. Spotřební výrobky zákazník používá pro svou potřebu. Spotřební výrobky je možné ještě rozdělit na rychloobrátkové, zboží dlouhodobé spotřeby a na speciální výrobky. Tyto výrobky se liší hlavně v tom, jakým způsobem je nakupují zákazníci a jaký přístup marketingu se při jejich prodeji využívá. Rychloobrátkové zboží je zbožím denní potřeby, tedy zákazníci toto zboží často a pravidelně nakupují. Kvůli nákupu rychloobrátkového zboží nejsou zákazníci ochotni vynaložit velké úsilí. Za rychloobrátkové zboží můžeme považovat mýdlo, noviny, rychlé občerstvení. Toto zboží má většinou nízkou cenu a obchodníci ho umisťují do nejvíce možných počtů lokalit, aby zákazníkům umožnili snadnější přístup.

Dalším druhem spotřebního výrobku je zboží dlouhodobé spotřeby. U tohoto zboží zákazníci porovnávají kvalitu, styl, cenu i životnost. Mezi zboží dlouhodobé spotřeby patří například nábytek, automobily, oděv nebo také hotelové služby. Zboží dlouhodobé spotřeby je k dispozici v menším množství než rychloobrátkové zboží, avšak zákazníkům se dostává v průběhu nákupu podstatně vyšší péče.

Speciální výrobky jsou značkovým zbožím či výrobky s nevšedními parametry. Společnost vyrobí speciální výrobek, zákazníci jsou ochotni vynaložit i delší cestu za výrobkem, aby ho mohli koupit.

Dalším druhem výrobků jsou průmyslové výrobky, které jsou určeny pro následné další zpracování či pro další podnikatelskou aktivitu. „Základní rozdíl mezi spotřebními a průmyslovými výrobky spočívá v účelu, k jakému jsou nakupovány. Zakoupí-li zákazník sekačku na trávu, aby si upravil trávník v okolí svého domu, jde o spotřební výrobek. Zakoupí-li však sekačku na trávu pro svou farmu, jde o průmyslový výrobek.“³⁸ Průmyslové výrobky se dělí do třech skupin – materiály a součásti, kapitalizovatelné položky a dodávky a služby. Mezi materiály a služby můžeme zařadit zemědělské plodiny (ovoce, zelenina, oves, dobytek) a přírodní či živočišné produkty (ryby, železná ruda, ropa). Materiály zpracovávané ve výrobě se skládají z dále zpracovávaných materiálů (cement, příze, železo) a součásti zahrnují součásti

³⁸ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 390. ISBN 80-247-0513-3.

(pneumatiky, odlitky). Kapitalizovatelné položky jsou průmyslové výrobky, které zákazník dále využívá ve výrobě či podnikání včetně přídavných zařízení či instalací. Instalace jsou složeny z nákupů nemovitostí (kanceláře, továrny) a instalovaných zařízení či dalšího vybavení (výtahy, generátory, velké počítačové systémy). Přídavná zařízení jsou přenosná nářadí, kancelářské vybavení. Kratší životnost mají přídavná zařízení a jejich účelem je napomáhat výrobním operacím. Třetí skupina jsou dodávky a služby. Provozovací látky (mazadla, papír), pomocné látky či nástroje (hřebíky, barvy) jsou představeny dodávkou. Pomocné a provozovací látky jsou rychloobrátkovým zbožím, které jsou nakupovány bez velkého úsilí. Do obchodních služeb patří údržba a opravárenské služby a také poradenské služby.

5.2 Kvalita a provedení výrobku

V případě kvality výrobku se jedná o jeden z důležitých marketingových nástrojů v oblasti positioningu. Jako kvalitní výrobek můžeme vidět takový výrobek, který řádně plní stanovené funkční parametry. V tomto případě hovoříme o trvanlivosti, přesnosti, spolehlivosti a snadného používání. Kvalita má dvě dimenze: úroveň kvality a konzistentnost.

„Vůz značky Rolls-Royce poskytuje vyšší kvalitu než Chevrolet. Jízda je pohodlnější, automobil lze lépe ovládat, jeho životnost je delší. Firmy zřídka nabízejí pouze tu nejvyšší kvalitu – jen málo zákazníků si může dovolit zakoupit takové výrobky jako automobil Rolls-Royce, ledničku Sub Zero či hodinky Rolex. Firmy volí tu kvalitu, kterou spotřebitelé na cílovém trhu požadují a kterou zde nabízí konkurence.

Kromě úrovně kvality rozlišujeme i její tzv. konzistentnost (všestrannost). V tomto smyslu kvalitou rozumíme i stupeň poruchovosti výrobku nebo způsob, kterým je výrobek o určité úrovni kvality dodáván. Všechny firmy usilují o vysokou konzistentnost kvality (o kvalitu ve všech směrech). Z toho pohledu může být Chevrolet stejně kvalitním automobilem jako Rolls-Royce. Ačkoliv Chevrolet nemá takové

vlastnosti jako Rolls-Royce, z hlediska konzistence se může zákazníkovi dostat právě takové kvality, jakou očekává a za jakou zaplatí.“³⁹

Výrobek může společnost dodávat s různými doplňky. Výchozí bod je model, který může být vylepšený pomocí vybavení určitými doplňky. Doplňky je možné brát jako konkurenční nástroj, kterým se firmy odlišují od ostatních konkurenčních výrobků. Pokud společnost uvede žádaný doplněk na trh jako první, její konkurenceschopnost se zvýší. Společnost identifikuje potřebu nových doplňků skrze pravidelné oslovení zákazníků, kteří výrobek používají. Společnost se stálých zákazníků ptá, jak jsou s výrobkem spokojeni a které případné doplňky by nejvíce využili.

5.3 Značka

Značka je jedním z identifikátorů výrobku s firmou. Značka umožňuje vystoupit z anonymity a učinit se originálním. Dlouhodobé používání je jedním z předpokladů pro fungování značky. „Z tohoto hlediska je možné považovat za jisté, ale zdaleka ne jediné měřítko její úspěšnosti to, jak přešla do jazyka, nebo se dokonce stala obecným pojmenováním určitého produktu (lux, maggi, šampaňské, jak, karma atd.).“⁴⁰ Mezi základní funkce značky patří identifikace, komunikace a ochrana – v právním smyslu. „Značka bývá vyjádřena kombinací různých prvků:

- verbální vyjádření (jméno) je jejím základem (např. Nivea),
- grafické a barevné vyjádření tvoří zpravidla nedílnou součást značky.

Obvykle je i využití dalších prvků, zejména:

- loga (viz např. automobily),
- sloganu (Always Coca Cola),
- představitelé (kovboj – Marlboro),
- melodie (popěvek – jingle – Playboy).“⁴¹

³⁹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 394. ISBN 80-247-0513-3.

⁴⁰ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 141. ISBN 80-7179-577-1.

⁴¹ Tamtéž, s. 141.

Při výběru značky, jména musí být respektovány určité požadavky. Nejdříve je třeba ověřit, zda je značka volná v zemi, resp. v zemích, kde se bude výrobek prodávat. Značka také musí vyvolávat pozitiva a vyjadřovat druh činnosti firmy (např. Tesla). Samozřejmostí je, aby značka byla snadno vyslovitelná a také snadno zapamatovatelná a tím by měla volba padnout spíše na krátká jména. Pokud má značka za úkol i odlišení od konkurence, musí být také originální. Mezi výhodu značky také patří kompatibilita značek, které společnost používá. „ Zřetelně je snaha o kompatibilitu vidět u osobních automobilů, např.:

- Opel – Astra, Corsa, Vectra,
- Seat – Toledo, Ibiza, Cordoba,
- Škoda – Favorit, Forman, Felicie, Fabia.

Nalezneme ovšem i elegantnější příklady. Calvin Klein prodává parfémů Eternity (věčnost), Obsession (posedlost), Escape (únik). I tato jména mají cosi společného – jsou abstraktní a velmi expresivní.“⁴² Další podmínkou či charakteristikou značky je, aby ani v cizích zemích značky nezněla vulgárně či nevyvolávala negativní pocity, např. Regata od společnosti Fiat ve švédštině znamená dračice. Dalším příkladem, který může vyvolávat negativní pocity je česká značka ETA, ve Španělsku je to teroristická skupina.

Existují tři základní strategie, jaké používají firmy pro označování svých výrobků:

- individuální značku výrobku,
- všeobecnou značku rodinnou (slunečnickovou, deštníkovou, zastřešující),
- individuální značku rodinnou.

„Použití individuální značky výrobku znamená, že každý výrobek firmy má své vlastní jméno. Tato praxe je typická např. pro firmu Procter&Gamble (Pampers, Always, Mr. Proper, Ariel). Její hlavní výhodou je, že jasně identifikuje jednotlivé výrobky podniku a umožňuje tak diferencované oslovení různých segmentů. Nevýhodou však jsou vysoké náklady na komunikaci, zejména reklamu. Všeobecná

⁴² BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 142. ISBN 80-7179-577-1.

značka rodinná představuje opak, to znamená, že tato značka přikrývá všechny výrobky firmy, popř. určité výrobkové skupiny jako jakýsi pomyslný deštník, či slunečník (Michelin, Electrolux, Vitana, Hamé). Tento systém je výhodný zejména ekonomicky (opak předcházejícího způsobu) a dále proto, že umožňuje přenést pozitivní zkušenosti spotřebitele s jedním výrobkem na ostatní výrobky firmy. V případě negativních zkušeností pochopitelně tento princip funguje také a výhoda se tak stává nevýhodou. Určitým úskalím slunečnickové značky je nebezpečí příliš rozptýleného působení, které může ředit smysl značky. Doporučit lze tento způsob tehdy, pokud je sortiment firmy konzistentní, tj. tehdy, pokud výrobky firmy mají něco společného, např. se týkají stejné oblasti potřeb (zařízení pro domácnost) a vyznačují se stejnou relací ceny a užitné hodnoty. Škodlivé by toto značení bylo v případě vzájemně rozporných výrobků, např. levných a prestižních, nebo emocionálně konfliktních (potraviny pro děti a krmení pro zvířata). Kompromis mezi prvními dvěma strategiemi představuje individuální značka rodinná, kterou si lze představit tak, že výrobek k příjmení (obvykle jméno firmy) dostává i jakési křestní jméno (Braun Sixtant). Kreativnějším způsobem vyjádření tohoto typu značky je odvozování (Nestlé – Nescafé, Dior – Diorella, Diorissimo, Dioressance, Miss Dior). Zcela specifické a v současné době spíše experimentálně ověřované využití značky představuje způsob označovaný jako Cohort Marketing. Spočívá v překrytí původních značek (Toyota, Matsushita, Panasonic apod.)

- různých výrobků (automobil, chladnička, počítač, pivo apod.),
- novou umělou značkou (WiLL),
- pro oslovení specifického segmentu spotřebitelů (mladí, bohatí, kteří chtějí být „in“).⁴³

5.4 Design

Slovo design pochází z anglického jazyka a má spoustu výrazů, např. návrh, nákres, záměr. Design se také používá ve smyslu jako označení vzhledu či tvaru určitého objektu.

⁴³ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 143. ISBN 80-7179-577-1.

Technologie moderního marketingu využívá design ve třech souvislostech:

- design výrobku,
- design architektury,
- design firmy.

Nejznámější je design výrobku. Tento pojem může být využíván jak u spotřebních výrobků (nádobí, osobní automobily), nebo i u různých přístrojů a zařízení. „Podstatu výrobkového designu lze definovat jako maximální sladění 4 prvků, a to funkčnosti, estetiky, elegance a ergonomie.“⁴⁴ Design nevyjadřuje pouze výtvarný faktor, ale také významný nástroj firmy, kterým může firma ovlivňovat nejen svou úspěšnost, ale také úspěšnost svých výrobků. Design také umí zvýraznit identitu firmy a tím umožní snížení výdajů na reklamu. Design výrobku by měl také sdělit spotřebiteli základní funkci a způsob použití výrobku. V tomto smyslu lze považovat design za určitý návod k použití, může tedy spotřebiteli napovědět, jakým způsobem např. výrobek uchopit nebo jako výrobek zapnout do elektriky apod. V rámci designu může také výrobek vyjadřovat příslušnost k firmě nebo i země původu výrobku. Design dále může utvářet pozitivní psychické a sociální vazby, tedy vyvolat emocionální vztahy spotřebitele k výrobku a také je výrobek schopen do určité míry kultivovat člověka. „Jak by tedy měl moderní design vypadat, aby plnil funkce, kterých je teoreticky schopen? Použijme pro odpověď následující zásady, jejichž autorem je D. Ramse, šéfdesigner firmy Braun.

Desatero dobrého designu:

1. Je inovativní.
2. Zvyšuje užitečnost výrobku.
3. Je estetický
4. Respektuje logiku – funkce určuje tvar.
5. Je estetický.
6. Je nevtíravý.
7. Je poctivý, trvalý.

⁴⁴ Tamtéž, s. 146.

8. Je konzistentní
9. Je ekologický.
10. Je minimální.⁴⁵

5.5 Balení

Pod slovem balení si můžeme představit návrh designu a výrobu obalového materiálu pro určitý výrobek. Známe až tři vrstvy balení výrobku – vlastní obal výrobku (např. flakonek, ve kterém je uložen parfém), dodatečný obal, který se před použitím výrobku znehodnotí (krabička, ve které je uložen flakonek parfému) a přepravní balení, které slouží pro identifikaci a přepravu výrobku (krabice či fólie, které obsahují krabičky s flakonky parfému). Dále pod pojem balení můžeme zahrnout označení výrobku, tzn. informaci, která je vytištěna na obalu výrobku či uvnitř tohoto výrobku.

Je také možné rozlišit čtyři typy obalů:

- přepravní – používají se k přepravě či skladování (bedny, palety apod.),
- spotřebitelské – zajišťují prodej výrobků (lahve, kelímky apod.),
- obchodní – umožní dodávku obchodníkovi nebo prezentaci zboží v prostoru prodeje (krabice, kartony apod.),
- servisní – jsou nabízeny obchodníkem pro snazší prodej a lepší hygienu (sáčky na ovoce či zeleninu, tácky na zákusky apod.).

„Obal musí být schopen podat spotřebiteli určité informace, např. o složení, původu výrobku, způsobu jeho použití, době výroby a použitelnosti. Tyto náležitosti jsou upraveny legislativně, v současné době je určují především právní normy uvedené v následujícím přehledu:

- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, ve znění pozdějších předpisů,

⁴⁵ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 147. ISBN 80-7179-577-1.

- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška Ministerstva zemědělství č. 332/1997 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků,
- vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 298/1997 Sb., o zdravotní nezávadnosti a označování přidaných látek.⁴⁶

⁴⁶ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 149. ISBN 80-7179-577-1.

6 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY MARKETINGU

6.1 Reklama

„Reklama je schopna ovlivnit vysoký počet geograficky rozptýlených zákazníků s nízkými náklady na kontakt, dále umožňuje prodávajícímu podle potřeby opakovat jeho sdělení. Televizní reklama zasáhne obrovské množství lidí. Více než 131 milionů Američanů sleduje Super Bowl, 72 milionů lidí se dívalo na poslední ceremonii udělování Oscarů apod. „Chceme-li oslovit skutečně široké publikum, musíte využít televizního vysílání,“ uvádí řídicí pracovník z oboru reklamy. Dodává: „Ať už kdokoliv nabízí cokoli, musí si urychleně získat pozornost. To se týká nového výrobku, nové reklamní akce, nového filmu. Televizní vysílání – to je prostě ta nejlepší výstava ve městě!“⁴⁷

Reklamu je možné definovat jako určitou neosobní formu komunikace společnosti se spotřebiteli prostřednictvím některých médií. Pokud má být reklama úspěšná, tak musí být prováděna odborníky. Odborníci mohou být ze společnosti nebo i externí a všichni musí využívat všech poznatků, které jsou relevantní a pomohou ji působit na správný úsek trhu. Dále musí být schopna překonat bariéry, které mohou být racionálního nebo psychologického charakteru.

„Vím, že polovina prostředků, které vynakládám na reklamu, vyhazuji oknem, pouze nevím, která je to polovina. Výrok, který prý vyslovil Henry Ford, lord Leverhulme a mnoho dalších.“⁴⁸

Reklamu je možné nejčastěji rozdělit na výrobkovou a institucionální. Společnost se snaží dosáhnout relativního monopolu tím, že odliší vlastní produkt od produktů konkurence stejného typu. Odlišení může společnost provádět prostřednictvím odlišného vzhledu, diferenciovaným tvarem. Také je dobré zdůraznit všechny přednosti a výhody produktu, které zákazník získá koupí produktu a to vše má za úkol výrobková

⁴⁷ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, s. 637. ISBN 80-247-0513-3.

⁴⁸ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 224. ISBN 80-7179-577-1.

reklama. Avšak některé organizace, spolky, nadace a humanitární společnosti nemohou využít výrobové reklamy z důvodu, že jejich produkty jim nedávají možnost odlišit se od konkurenčních produktů a společností. V tomto případě si i některé společnosti pomáhají tak, že se snaží o rozdílnost vlastní firmy od ostatních institucí se stejným charakteristickým produktem. O tuto rozdílnost se snaží institucionální reklamy.

Z důvodu velkého vlivu na nezanedbatelný okruh spotřebitelů, který reklama má, je nutno ji i tak v určitých oblastech regulovat. Tato regulace se hlavně týká reklamy na tabákové výrobky, alkohol, léky a léčivé prostředky a také reklamy pro děti. Tato regulace se opírá o tři základní pilíře – veřejné právo, soukromé právo a o samoregulaci. Do oblasti veřejného práva v České republice v případě regulace patří především trestní zákon, zákon o rozhlasovém a televizním vysílání aj., avšak hlavním je zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a jeho novela, která je platná od 1. 7. 2002. V případě soukromého práva se jedná především obchodní zákoník, autorský zákoník a další. I přesto, že je v právním systému České republiky mnoho způsobů, jak je možné vynucovat dodržování principů a zásad, není možné ale regulovat morálku, etiku či dobrý vkus. Toto má za úkol samoregulace, který funguje na principu dobrovolné dohody dodržování určitých činností určitou profesní skupinou, v tomto případě se jedná přímo o reklamní průmysl. Z tohoto důvodu vznikla v roce 1994 Rada pro reklamu, která má za cíl důrazně pečovat o etiku v reklamě. Pro instituci Rada pro reklamu je důležitý Kodex etické reklamní praxe a hlavní činností je rozhodovat o stížnostech na reklamu, pro něž vypracovává podklady Arbitrážní komise.

„Reklamní kampaň je charakterizována jako systematický plánovitý proces prezentace reklamních sdělení, která mají být předána spotřebiteli prostřednictvím vybraných médií. Její struktura pak může obsahovat různý počet etap podle toho, čemu pracovníci agentur dávají přednost – detailnějšímu členění celého procesu, nebo spíše komplexnímu pohledu. V každém případě však musí plán obsahovat:

- specifikaci cílů reklamní kampaně,
- stanovení jejího rozpočtu,
- vypracování obsahu sdělení,
- výběr médií,

- hodnocené reklamní kampaně.⁴⁹

Prvním krokem pro vytvoření reklamní kampaně je stanovení cílů, které musí vycházet ze situační analýzy zaměřené na hodnocení spotřebitelů a konkurence. Je nutné také zhodnotit, zda cílem reklamy bude informovat, přesvědčovat nebo připomínat. Úkolem informativní reklamy je seznámení spotřebitele s novým produktem, který je na trhu. Dalším druhem reklamy je přesvědčovací reklama, která se používá, pokud výrobek již zaujal své místo na trhu a nyní své místo upevnil nebo získal větší podíl trhu. Další je připomínací reklama, která má za úkol připomenout existenci výrobku a udržet ho v povědomí spotřebitele.

Dalším krokem je určit celkový rozpočet, a to je faktor, který může do jisté míry determinovat trvání a rozsah reklamní kampaně. K určení výše rozpočtu lze dojít více způsoby. Nejlepším způsobem je stanovení podle předem definovaných cílů. Další metodou jak určit rozpočet je určité procento z objemu prodeje nebo obratu.

Vypracování sdělení je nejdůležitější etapou, která vychází z hlavní myšlenky (big idea), která má za úkol upoutat pozornost cílové skupiny a přimět ji jednat v zájmu společnosti. Tato sdělení se skládají z informativních prvků i z přesvědčujících a ty se pak mohou zkombinovat do určitého apelu. Apely mohou být racionální a emocionální.

Poté následuje výběr média či médií. V tomto kroku jde hlavně o rozhodnutí, kam a jak reklamu umístit, aby bylo přístupné požadovanému segmentu zákazníků. Toto rozhodnutí závisí na více faktorech, např. na charakteru výrobku, obsahu sdělení apod. Každý druh určité média má své výhody i nevýhody a tyto výhody a nevýhody musí agentura respektovat. „Zajímavé je např. srovnání výhod a negativních stránek u televize, která je považována za jedno z nejefektivnějších médií. Mezi její klady patří především vysoká sledovanost, jejímž důsledkem jsou relativně nízké náklady na jednu osobu, která viděla daný spot. V důsledku toho, že divák vnímá obraz i zvuk a že televize má také možnost vyjádřit děj, může na něho působit velice emocionálně a působení reklamy se zvyšuje. Za zápor se považují především vysoké náklady na výrobu a

⁴⁹ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 227. ISBN 80-7179-577-1.

odvysílání televizního spotu, dále i nižší adresnost z hlediska cílových segmentů.⁵⁰ Dalším mínusem televizní reklamy je přeladování (zapping) v době, když se na obrazovce objeví blok reklam.

Hodnocení reklamy přichází po ukončení reklamní kampaně. Toto hodnocení je jak z komerčního hlediska, tak i z hlediska komunikačního efektu. Hodnocení je vytvořeno dle určitých kritérií a ukazatelů, které jsou odlišné dle toho, jaké médium hodnotíme.

6.2 Osobní prodej

Osobní prodej je nejúčinnějším nástrojem v určitých nákupních stádiích. Osobní prodej je významná složka marketingové komunikace zahrnující komunikaci mezi kupujícím a prodávajícím. Osobní prodej se uskutečňuje přímým kontaktem, ale s rozvojem informačních a telekomunikačních technologií také skrze ně. Je také představován přímým kontaktem a také pěstováním osobních vztahů mezi dvěma a více osobami, který má za cíl prodej výrobku či služby a také vytváření dlouhodobých pozitivních vztahů. Dlouhodobě pozitivní vztahy mají význam pro vytvoření image, která je žádoucí pro společnost. Osobní prodej má význam hlavně tak, kde se prodávají výrobky, které potřebují podrobnější vysvětlení funkcí či vysvětlení údržby.

Proces tohoto prodeje začíná vyhledáním nových zákazníků a jejich posouzením. Společnost tedy posuzuje, kdo by mohl být jejím zákazníkem a poté připravuje jednání. Získání největšího možného množství informací je výsledkem jednání. Poté přichází na řadu vlastní obchodní jednání a tím dochází postupně k uzavření prodeje. Po uzavření prodeje nastupuje fáze poprodejního kontaktu (follow-up) . Tímto se prodejce zavazuje, že bude udržovat kontakt se zákazníkem, dále dotazovat se na spokojenost a poskytovat mu následný servis.

„Samostatným prvkem v této oblasti je přímý prodej, který je podle mezinárodních kodexů definován jako „marketing spotřebního zboží a služeb přímo u spotřebitelů nebo u jiných osob, v domácnostech, na pracovišti spotřebitelů a na jiných místech než ve stálých obchodních provozovnách, mimo obchodní síť, obvykle za pomoci vysvětlení a

⁵⁰ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 229. ISBN 80-7179-577-1.

předvedení zboží nebo služeb přímým prodejcem.“⁵¹ V přímém prodeji prodejci nakupují zboží přímo u výrobce a prodejci zboží zákazníkovi přímo doručí a dále jim také poskytnou další služby, např. předvedení výrobku či vyřízení případné reklamace. Přímým prodejem se obchodník či společnost vyhne nákladům na reklamy.

6.3 Public Relations

Public Relation můžeme volně přeložit jako vztahy s veřejností či práce s veřejností. „Definice této složky marketingové komunikace podle Public Relations Society of America říká, že: „Public Relations v pluralistické společnosti přispívají k vzájemnému porozumění mezi skupinami a institucemi a tím pomáhají v rozhodování a účinnějším jednání. Public Relations umožňují sladovat soukromé a veřejné zájmy a slouží čteným institucím. Aby dosáhly svých cílů, musí tyto instituce rozvinout dobré vztahy s nejrůznějšími cílovými skupinami: spolupracovníky, zákazníky, novináři, jinými společnostmi a společnostmi jako celkem.“⁵² Činnosti, které je možné nazvat jako Public Relations si nekladou za cíl podpořit prodej určitých produktů. Public Relations se liší od reklamy – reklama je přímo adresovaná a nabízí konkrétní produkt a Public Relations nevytvářejí žádnou nabídku ke koupi ani informacemi nenabádají ke koupi produktu. Vztah reklamy a Public Relations je složitější. Obě patří do marketingové komunikace a mají více společného, např. využití stejných médií, pracují s určitými skupinami a přispívají k vytvoření a posílení image společnosti. Mají i něco rozdílného – reklama je řízená marketingovým oddělením společnosti a Public Relations jsou funkcí top managementu. Dále reklama cílí na určitý produkt či služby, ale Public Relations se zabývají celkovým podnikem a jeho prezentací. V krátkém či středně dlouhém období působí reklama, za to Public Relations působí spíše v dlouhodobém měřítku. S časovým hlediskem je spojený i výsledek reklamy a Public Relations – reklama přináší výsledky skoro ihned, ale Public Relations až po delším čase.

S pojmem Public Relations také souvisí pojem publicita, s nímž jsou Public Relations ztotožňovány. Publicitu je možné charakterizovat jako neplacenou neosobní i

⁵¹ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 233. ISBN 80-7179-577-1.

⁵² BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 234. ISBN 80-7179-577-1.

osobní prezentaci spotřebitelů, např. dopisy čtenářů, reakce posluchačů, ústní sdělení aj.). Většinou se jedná o spontánní reakci zákazníků na spolehlivost výrobku, kvalitu výrobku či chování pracovníků společnosti. Publicita může být pozitivní i negativní. Pozitivní publicita je, když jsou reakce zákazníků kladné. A v opačném případě, pokud jsou reakce zákazníků záporné, tak se jedná o negativní publicitu. O tom, zda je pozitivní publicita účinná svědčí tzv. skrytá reklama. Skrytá reklama je placená a předstírá svým vzhledem pozitivní publicitu.

„Mezi hlavní nástroje Public Relations patří:

- zprávy předávané přímo médiím,
- tiskové konference a vztahy s tiskem,
- organizování zvláštních akcí (special events, eventmarketing),
- vydávání podnikových publikací a firemní literatury (výroční zprávy, podnikový časopis a noviny aj.),
- sponzoring a
- lobbování.

Zprávy určené přímo médiím – jejich smyslem je poskytnout médiím zajímavé informace o firmě, jejich výrobcích, pracovnících aj. V médiích se občas objeví volný prostor, který může zajímavá informace o některém subjektu vhodně vyplnit. Vyššího účinku podnik dosáhne, jestliže mezi ním a zvoleným médiem existují určité vztahy mediální spolupráce. Tisková konference je jedním z nejdůležitějších nástrojů Public Relations, který slouží k informování sdělovacích prostředků, a zároveň prostředkem k navázání a prohlubování vztahů s tiskem (Press Relations). Její svolání musí být posuzováno především z hlediska prospěšnosti pro sdělovací prostředky, pokud jim nemá firma co říci, pak je lépe ji nepořádat. Tisková konference by měla být pořádána pouze tehdy, jestliže zde novináři získají informace, které nemohou získat jinou cestou, nebo obdrží-li více informací, mají možnost se setkat s odpovědnými pracovníky, kteří jim zodpoví všechny relevantní dotazy, mohou se na vlastní oči přesvědčit o situaci v podniku, mohou hovořit s jeho pracovníky apod.⁵³

⁵³ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 236. ISBN 80-7179-577-1.

6.4 Přímý marketing

„Přímý marketing je založen na přesném zacílení skupin zákazníků, segmentovaných podle nejrůznějších kritérií, a osobním spojení s individuálním zákazníkem. Umožňuje výbornou měřitelnost odezvy na vyslané sdělení i budování dlouhotrvajících vztahů se zákazníky. Navíc je přímý marketing ukrytý před zraky konkurence, což je vždycky nezanedbatelná výhoda.“⁵⁴ Přímý marketing je potřeba naplánovat a do značné míry i předvídat reakce zákazníků. Za nevýhodu lze považovat vytvoření, správu a aktualizaci databáze klientů. Pro ulehčení práce s databází je možné použít CRM, ve kterém se ukládají a aktualizují všechny údaje o klientech, např. adresa, telefonní číslo, údaje o zákaznických preferencích a mnoho dalších údajů. „Jinou známou překážkou je zákonné nařízení o nakládání s osobními údaji vyžadující výslovný souhlas adresáta se zasláním nabídky. Mezi nástroje přímého marketingu patří rozesílka (mailing, direkt mail), a to jako poštou, tak e-mailem nebo pomocí SMS zpráv, dále katalogový prodej, telemarketing, reklama s přímou odezvou (např. teleshopping) a stále rostoucí řada možností on-line marketingu.“⁵⁵

Dříve bylo pod pojmem přímý marketing označováno zasílání produktů od výrobce až ke spotřebiteli. Později se přímým marketingem označovala činnost, která byla řešena přes poštu, a jednalo se o zasílání katalogů nebo přímo produktů. „Direct Marketing Association definuje přímý marketing jako „interaktivní marketingový systém, který používá jedno, nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce v jakémkoli místě. Podle Mezinárodního kodexu pravidel etiky v přímém marketingu zahrnuje přímý marketing „veškerou komunikační činnost směřující k nabízení zboží či služeb nebo k přenosu obchodních nabídek v katalogu, novinách nebo v časopisech formou inzerátu nebo v jiné tištěné formě, poštou, televizí,

⁵⁴ PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 95. ISBN 978-80-247-3622-8.

⁵⁵ BOHÁČEK, J. *Výzvy marketingu v současné krizi*. 1. vyd. Praha: Adart, 2013, s. 85. ISBN 978-80-904645-7-5.

videotextem, telefaxem nebo přes jiná média s cílem informovat spotřebitele a obchodní
zákazníky a vyvolat jejich odpověď.⁵⁶

⁵⁶ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, s. 239. ISBN 80-7179-577-1.

7 VÝSLEDEK ČINNOSTI SPOLEČNOST

7.1 Výnosy a zisky

„Výsledkem činnosti podniku jsou výrobky nebo služby. Peněžním oceněním souboru realizovaných výrobků a služeb za určité období jsou výnosy podniku, a to bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Tím se výnosy odlišují od peněžních příjmů.“⁵⁷ Mezi hlavní výnosy podniku patří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby (T) jsou závislé na objemu prodeje výrobků q , cenách jednotlivých výrobků p a sortimentní skladbě prodeje:

$$T = \sum p * q$$

Pokud chce podnik maximalizovat své tržby, tak se bude snažit zvětšovat i množství druhů výrobků i jejich cenu a nalézt takovou strukturu prodeje, která může zajistit maximální tržby. Je nutné vědět, že v tržním hospodářství vytváří ceny trh (pro společnost jsou vnějším parametrem) a podnik (pokud není v monopolním postavení) nemůže svým objemem prodávaných výrobků nijak ovlivnit. Vztahy mezi poptávkou a nabídkou určuje poptávková a nabídková funkce.

Ve výsledovce neboli ve výkazu zisků a ztrát jsou uvedeny výnosy podniku za určité období (měsíc, rok). Jako i náklady, tak i výnosy jsou uvedeny ve třech skupinách a to provozní výnosy, finanční výnosy a mimořádné výnosy. Hospodářský výsledek společnosti za určité období tvoří rozdíl mezi výnosy a náklady společnosti. V případě, že jsou výnosy (V) vyšší než náklady (N), tak tento stav označujeme jako zisk. Pokud je opačný stav, tedy náklady jsou vyšší než výnosy, jedná se o ztrátu.

$$\begin{array}{l} V - N = Z \begin{array}{l} \nearrow \\ \searrow \end{array} \\ \begin{array}{l} V > N = \text{zisk} \\ N > V = \text{ztráta} \end{array} \end{array}$$

⁵⁷ SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3 vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 43. ISBN 80-7179-736-7.

„Zisk je základním motivem podnikání a tím i hlavním kritériem pro rozhodování. Zisk je hlavním zdrojem samofinancování (tj. zdrojem hrazení výdajů vlastními příjmy, většinou ziskem a odpisy) a důležitou součástí mnoha poměrových ukazatelů (např. rentability).“⁵⁸ Dále je nutné rozlišit účetní zisk, který zjistíme z účetnictví, poté daňový zisk, který se vypočte úpravou účetního zisku, která vychází z daňových zákonů. A poslední je ekonomický zisk, který získáme po odečtení veškerých nákladů od výnosů. Jako základ pro podnikatelské rozhodování slouží ekonomický zisk.

Účetní zisk vyčteme z výkazu zisku a ztrát. Stejně jako výnosy a náklady je zisk dělen do tří základních oblastí a tím je tedy odvozen provozní zisk, zisk z finančních operací a mimořádný zisk. Pokud je společnost zaměřena na výrobu, tak pro její fungování má význam provozní zisk, který je rozdíl provozních výnosů a provozních nákladů. Pokud je společnost více zadlužená, tak musí také zahrnout úroky, tedy finanční náklady.

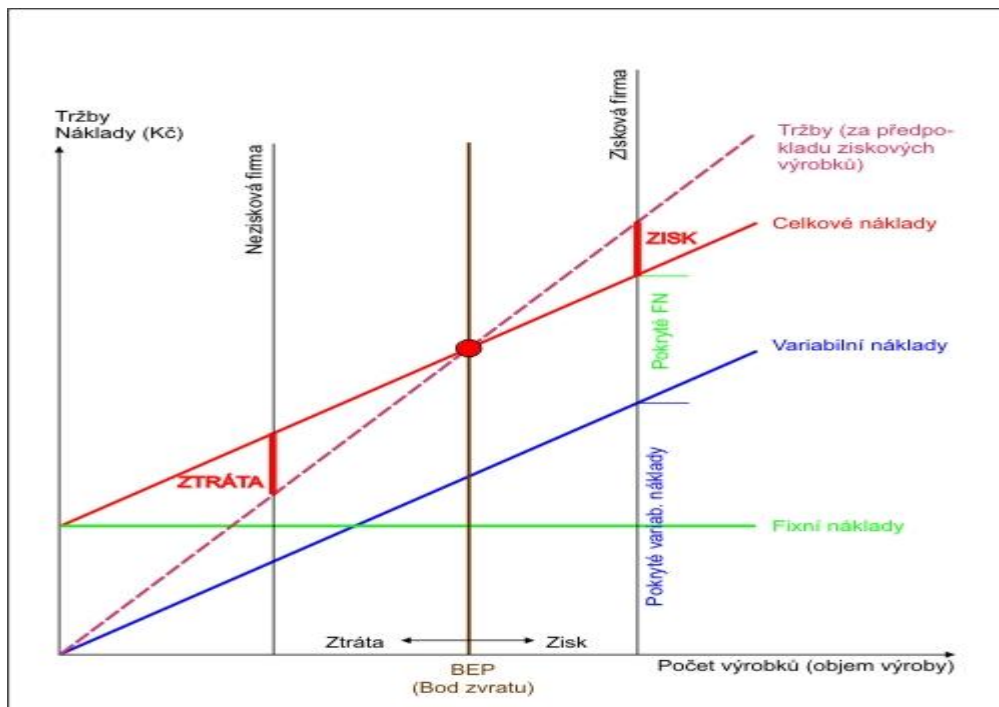
Tržby jsou hlavním zdrojem výnosů. Z rovnice $Z = T - N$ je známo, že zisk je rostoucí s růstem výnosů a se snižováním nákladů. Rovnici je tedy možné konkretizovat za pomoci rovnic pro výpočet tržeb a nákladů ($T = pq$, $N = F + nq$), spojením tedy získáme:

$$Z = pq - (F + nq)$$

Tato funkce je hlavní pro více ekonomických výpočtů, které jsou základními pro různé manažerské či podnikatelské rozhodování. Tento stav označujeme jako analýzu bodu zvratu (break even point analysis) nebo případně jako analýzu nákladů, objemu zisku (cost-volume-profit analysis).

⁵⁸ SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3 vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 43. ISBN 80-7179-736-7.

Obrázek 7: Analýza bodu zvratu



Z výše uvedeného obrázku vyplývá, vztah mezi veličinami. „Osa x je osou, na které vynášíme objemy výroby (v naturálních jednotkách nebo v Kč), osa y zachycuje tržby, náklady a zisk, vše v Kč“.⁵⁹ Bod zvratu je označováno jako průsečík přímky tržeb a přímky nákladů. Po úpravě rovnice $Z = pq - (F + nq)$ můžeme vyjádřit bod zvratu:

$$q (BZ) = F/(p-b)$$

Rozdíl mezi variabilními náklady na jednotku objemu výroby n a cenou p nazýváme příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku. Jedná se o částku, která zůstane z ceny výrobků po uhrazení variabilních nákladů. Pro řadu manažerských rozhodování je tento ukazatel důležitým nástrojem. „Je základním ukazatelem v kalkulacích neúplných nákladů (metoda direkt casting), slouží při rozhodování o struktuře výroby (např. je používán jako parametr účelové funkce v lineárním programování), je na něm založeno rozhodování o tom, zda určitá součást, nářadí apod. se má vyrobit v podniku, nebo nakoupit, je podkladem pro stanovení minimální prodejní ceny atd. V podnikové

⁵⁹ SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3 vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 44. ISBN 80-7179-736-7.

praxi je příspěvek na úhradu často nahrazován (aproximován) méně přesným ukazatelem nazvaným hrubé rozpětí, což je rozdíl mezi cenou a jednicovými náklady (v praxi se výrobkově zjišťují jednicové, nikoli variabilní náklady).“⁶⁰

Dle níže uvedené rovnice můžeme odvodit, že jestli má společnost dosáhnout zisku, tak musí překročit bod zvratu. Zda je určen objem zisku, pak nový objem výroby objevíme rozšířením rovnice o výši požadovaného zisku Z^+ :

$$q (BZ + Z^+) = (F + Z^+) / (p - b)$$

⁶⁰ Tamtéž, s. 45.

8 MANAGEMENT ZMĚN

8.1 Základní pojmy

Základními pojmy managementu změn jsou pojmy management a změna. „Management nejobecněji lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.“⁶¹ ⁶² Dále je možné charakterizovat i dle jiných knižních titulů. „Změna/inovace pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi. Podle objektu, jehož se změny týkají, rozlišujeme změny věcné, které se orientují buď na výrobky (služby), nebo na technologie (prvky a postupy výroby), a změny řízení, které se týkají přístupů managementu (např. organizování, motivování, komunikace apod.).“⁶³

Druhým pojmem je pojem změna, což je označení pro měřitelný či viditelný rozdíl ve stavu či vlastnosti. „Změny můžeme rozdělit na:

- kvantitativní,
- kvalitativní.“⁶⁴

Dalším významným pojmem je spojení obou pojmů dohromady, tedy spojit pojmy management a změna. Management změn zahrnuje změny, které se týkají výrobků a služeb, změny v technice a technologiích a také změny ve vlastním managementu.

„Současné přístupy managementu, zvláště pak organizační uspořádání, formy motivace, kontrolní činnosti atd., se však často opírají o východiska a postupy, které jsou známy z taylorovského období managementu, tzn. z prvních desetiletí dvacátého století. Těmto přístupům jsou v současnosti vytýkány různé nedostatky. Mezi

⁶¹ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2010, s. 17. ISBN 80-7261-029-5.

⁶² Z angl. „to manage“ – řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, zvládnout, uspět, dosáhnout.

⁶³ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2010, s. 316. ISBN 80-7261-029-5.

⁶⁴ ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 14. ISBN 978-80-86723-94-5.

rozhodující z nich patří nedostatečná pružnost a adaptabilita dosavadních organizačních struktur na změny, které determinují chování firem – vývoj na trzích, chování konkurence, rozvoj vědy a techniky, změny v politicko-ekonomickém vývoji atd.“⁶⁵

Nedostatky řízení mohou mít tyto příčiny:

- organizace jedná na úkor hospodárnost celku,
- špatná koordinace různých útvarů v rámci společnosti,
- nikdo neodpovídá za rozhodující činnosti, které mají rozhodující vliv na celkové výsledky společnosti.

„Strategický management změn slouží k tvorbě strategií. Ideální model neexistuje. Zvláště nemusí být vymezeno, na jak dlouhé časové období má být strategie vytvořena. Proto strategický management změn můžeme chápat i jako dynamický proces tvorby strategických směru.

Deset chápání (desatero) strategického managementu změn a pohled na něj

Strategický management změn:

- je procesem koncepční tvorby, implementace i změn strategií,
- vychází ze sdílených hodnot, podnikové kultury a znalostních kompetencí,
- určuje základní parametry rozvoje podnikání, včetně ekonomických a jiných přínosů při efektivním využívání zdrojů,
- vymezuje směr konkurenční výhody a využívání podnikatelských příležitostí.
- je zaměřen do budoucnosti a determinován dlouhodobými cíli,
- podstatně ovlivňuje procesy na taktické a operativní úrovni podniku,
- vytváří integrující pohled na rozhodování o základních činnostech podniku,
- vymezuje logický rámec pro využívání a koordinaci manažerských funkcí,
- umožňuje překonávat nejistotu v postupných krocích do budoucnosti,
- vytváří předpoklady pro soulad aktivit podniku se změnami vnějšího a vnitřního prostředí.⁶⁶

⁶⁵ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2010, s. 315. ISBN 80-7261-029-5.

8.2 Změny strategických cílů

Strategické cíle se mohou měnit v důsledku vnitřních i vnějších změn podniku. Proto se musí také měnit strategické směry. Když bychom neměnili strategii, tak se dostaneme časem do pásma kritických odchylek až k hranici nepřijatelných odchylek. V tomto případě selhává strategie a také strategický management neplní svou úlohu. Abychom se pohybovali v pásmu běžných a přijatelných odchylek, je nutné přizpůsobit strategické směry měnícím se podmínkám. Poté strategie přináší výsledky a tedy strategický management změn plní svou úlohu.

„Impulsy k změně, důvody zájmu managementu o změnu mohou být dvojí:

- vlastní iniciativa vedená snahou připravit změnu, jejíž realizace by znamenala určitý žádoucí pozitivní přínos pro organizaci; v tomto případě je iniciativa vyvolávající změnu na straně organizace a souvisí s proaktivní (proinovační) politikou organizace. Přístupy k změnám vyvolaným „z vlastní iniciativy organizace“ mohou mít také dvojí charakter:
 - spontánní změny, jde o změny iniciované jednotlivými pracovníky nebo pracovními skupinami, které jsou vyvolány reakcí na nedostatky či problémy obvykle z okruhu jejich pracoviště a mohou mít povahu zlepšení pracovních či technologických problémů, zlepšení kvality dané operace, úspornosti materiálu, energie, zvýšení bezpečnosti práce, omezení environmentálních účinků apod.,
 - programové změny, jde o přípravu a realizaci změn, které iniciuje top management a které mohou mít charakter výzkumných a vývojových projektů, inovačních či reengineeringových programů, popř. vyhlášení tematických (obvykle průlomových) zlepšovacích úkolů.
- Vnější podněty mimo organizaci vyvolávají potřebu zabývat se určitou změnou; v tomto případě je organizace vnějšími okolnostmi donucena reagovat na změny

⁶⁶ ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 45. ISBN 978-80-86723-94-5.

ve vnějším okolí (u zákazníků, konkurentů, na novou situaci na trh atd.), hovoříme o reaktivní politice organizace.“⁶⁷

8.3 Tvorba a realizace strategií

Vnější prostředí či okolí společnosti se analyzuje v rámci tvorby strategií. U tvorby strategie se často využívá SWOT analýza, která je rozšířenou metodou pro systémovou analýzu, která spočívá v porovnání slabých a silných stránek a příležitostí s hrozbami. „Tato metoda je proto adekvátní pro využití k strategickým úvahám, protože se zaměřuje z jedné strany na potlačení slabých stránek a hrozeb a z druhé strany naopak na využití silných stránek a příležitostí.

Tvorba strategie souvisí s:

- přípravou variant možných strategií,
- výběrem optimální strategie.“⁶⁸

⁶⁷ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2010, s. 326. ISBN 80-7261-029-5.

⁶⁸ ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 52. ISBN 978-80-86723-94-5.

PRAKTICKÁ ČÁST

9 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

9.1 Základní informace

Společnost GHI je akciová společnost založená 1. 9. 2014 dvěma společníky. První společník se jmenuje Petr a pochází z Ostravy. Petr je ve společnosti na pozici předsedy představenstva a je také většinovým vlastníkem společnosti. Druhým společníkem je Václav. Václav je ve společnosti na pozici jednatele společnosti a také na pozici obchodního ředitele. Sídlo společnosti se nachází v Ostravě, kde má Petr svou druhou společnost zabývající se účetnictvím. Kanceláře společnosti GHI se nachází na Praze 7 v Holešovicích. V prostorách kanceláří je jednací místnost, kancelář asistentky společnosti, kancelář obchodního ředitele, call centrum a sklad společnosti. Tyto všechny kanceláře spojuje prostorná chodba, ve které je také kuchyňská linka. V kuchyňské lince jsou zabudované firemní produkty, které se prezentují klientům.

Základní kapitál společnosti je ve výši 2 000 000 Kč, kterou hradili oba společníci. Petr uhradil částku 1 200 000 Kč a Václav uhradil zbytek základního kapitálu, tedy 800 000 Kč. Další výdaje jsou rozepsané níže:

- právní služby 43 250 Kč;
- vybavení kanceláří nábytkem 86 729 Kč;
- firemní logo 125 000 Kč;
- firemní katalogy, prospekty 253 000 Kč;
- elektronika (PC, telefony, tiskárna) 100 000 Kč;
- kancelářské potřeby (psací potřeby, obálky, šanony, ...) 25 486 Kč;
- návrh www stránek společnosti a roční pronájem 123 000 Kč;
- inzerce volných pracovních míst na internetu: 50 000 Kč;
- filtrační systémy 350 000 Kč;
- vybavení pro obchodní zástupce 25 682 Kč;
- přívod vody do společnosti 19 750 Kč;
- návrh a stavba kuchyňské linky 24 528 Kč;

- měsíční platby společnosti (pronájem, služby): 25 000 Kč
- celkem: 1 251 425 Kč.

Celkové náklady na založení a první měsíc fungování společnosti byli ve výši 1 251 425 Kč bez základního kapitálu. První měsíc společnost fungovala pouze částečně. První měsíc asistentka společnosti zadala inzerát na obchodní zástupce a operátory do call centra. Po odezvě více zájemců o práci se konali pohovory. Operátory do call centra vybírala asistentka společnosti a obchodní zástupce vybíral obchodní zástupce. Společnosti hledala 5 operátorů do call centra a minimálně 10 obchodních zástupců ze všech částí České republiky. Pohovory se konaly v kancelářích společnosti v Praze. Dále bylo možné uskutečnit pohovor na obchodní zástupce v okolí Teplic a Litoměřic, kde bydlel obchodní ředitel. Operátoři na call centrum byli vybráni v září, aby mohli začít pracovat od 1.10. Po výběru operátorů začal obchodní ředitel s výběrem obchodních zástupců. Obchodní zástupci byli vybráni z těchto částí České republiky: Praha, Litoměřice, Náchod, Hradec Králové, Nové Strašecí, Plzeň. Celkem bylo vybráno 10 obchodních zástupců, kteří pracovali na zprostředkovatelskou smlouvu pro společnost GHI od 1.10.

První pracovní den bylo v prostorách společnosti školení pro operátory i obchodní zástupce. Školení probíhalo tři dny. Obsahem školení bylo představení společnosti, prezentace produktů společnosti, vysvětlení práce obchodních zástupců i operátorů, ukázky fungování filtračních systémů a chemické rozbory vody před filtrací a po filtraci. Všichni obchodní zástupci přebrali od asistentky předváděcí kufr, který obsahoval firemní dokumenty potřebné k prodeji filtračních systémů, rozbory vody a také zkušební filtr, kterým mohli přefiltrovat vodu přímo u klientů v domácnosti. Firemní dokumenty obsažené v předváděcím kufru byly kupní smlouvy, předávací protokoly, úvěrové smlouvy od externí společnosti poskytující nebankovní úvěry a firemní blok na poznámky. Všechno vybavení, které obchodní zástupce převezme, je evidováno na předávacím protokolu, který sepíše asistentka společnosti s obchodním zástupcem. Všechny předávací protokoly musí být evidované ve složce obchodního zástupce, ve které jsou nejen předávací protokoly, ale také zprostředkovatelská smlouva, kopie výpisu z obchodního rejstříku, všechny kupní smlouvy obchodního zástupce a také vystavené faktury od společnosti GHI pro obchodního zástupce.

9.1.1 Úvěrová společnost

Společnost GHI spolupracuje se společností XYZ, která poskytuje nebankovní úvěry fyzickým i podnikatelským osobám. Společnost XYZ má se společností GHI sepsanou zprostředkovatelskou smlouvu. Obchodní zástupci vyplní potřebné údaje do úvěrové smlouvy a poté zavolá na zákaznickou linku společnosti, kde sdělí osobní údaje zákazníka. Po sdělení těchto údajů se obchodní zástupce dozví, zda byl zákazníkovi úvěr schválen. Při neschválení úvěru je možné zboží zaplatit hotově nebo převodem na účet z vlastních zdrojů. Pokud je úvěr schválený, tak je zboží předáno zákazníkovi a objednaná instalace zboží. Po dokončení žádosti o úvěr se zákazníkovi nechá jedna kopie úvěrové smlouvy, všeobecné pojistné podmínky a kontakty na zákaznickou linku společnosti XYZ, další kopie zůstane obchodnímu zástupci, další zůstane společnosti GHI a poslední kopie se odešle do společnosti XYZ i se souhlasem se zpracováním osobních údajů. Po přijetí všech dokumentů je vystavena faktura společnosti GHI na 7,5 % z částky poskytnutého úvěru. Faktura je splatná do 15 dnů od data vystavení.

9.1.2 Dodavatelé

Dodavateli společnosti jsou společnosti, které vyrábějí filtrační systémy a jejich součásti. Mezi další dodavatele také patří instalátorská společnost. Tato instalátorská společnost pomáhá u zákazníků s instalací filtračních systémů, výměnou vložek a s jejich případnou opravou. Největším dodavatelem společnosti GHI je společnost WATER, která prodává filtrační systémy společností, které je pak dále distribuují koncovým zákazníkům. Společnost WATER má se společností GHI smlouvu, ve které jsou uvedené ceny produktů, které společnost GHI odebírání. Společnost WATER dodává společnost GHI tyto produkty:

- polyfosfátový filtr;
- uhlíkový filtr;
- pračkový filtr;
- sprchovou filtrační hlavici;
- filtr na vodovodní kohoutek.

Mezi dalšího významného dodavatel společnosti GHI patří společnost WATFIL. Společnost WATFIL dodává společnost GHI více druhů změkčovačů vody, náhradní vyměnitelné vložky do uhlíkového filtru a náhradní sypkou směs do pračkového a polyfosfátového filtru. Společnost GHI má také další dodavatele, kteří dodávají reverzní osmózy, výdejníky pitné vody a UV lampy. Neméně významným dodavatelem je instalatérská společnost INST. Společnost INST dodává společnosti GHI služby v podobě montáží filtračních systémů a konzultací vhodných propojení filtračních systémů.

9.2 Produkty společnost GHI

Mezi hlavní produkt společnosti patří výdejník vody pro společnosti i domácnosti. Výdejníky vody jsou filtrační systémy, které jsou napojeny přímo na vodovodní potrubí. Tyto výdejníky nepotřebují vyměňovat žádné barely. Výdejník se pouze zapojí do elektřiny a propojí s přívodem vody a ihned může fungovat. Pro společnosti i domácnosti to znamená, že nemusí vyměňovat barely a předem je objednávat. Výdejník vody vytvoří filtrovanou vodu horkou i studenou. Horká voda je v teplotě 80°C, takže je možné zalít vodou kávu a nemusí se čekat na rychlovarnou konvici, až se voda ohřeje. Jelikož je voda přefiltrovaná, tak neobsahuje žádné mikroby ani pevné části.

Obrázek 8: Výdejník pitné vody



Dalšími produkty společnosti jsou sestavy filtrů. Prvním typem filtru odstraní z vody pevné části, jako je např. písek, rez a nerozpuštěné látky. Druhý typ filtru je změkčovač vody, další typ filtru je mineralizování vody, poté zbavení zápachu, zbavení zákalu a v neposlední řadě zbavení dusičnanů a chloru. Zákazníci si mohou vybrat, jaké typy filtrů chtějí. Je možné nainstalovat od jednoho filtru až po sestavu více filtrů. Obchodní zástupci samozřejmě navrhnou zákazníkovi sestavu, která je nejvíce vhodná pro typ vody v jeho domácnosti. Zákazník si může vybrat také velikost obalu a druh filtrační náplně – polyfosfátová drť, uhlíkový filtr, 10 mikronový filtr, změkčovací filtr a mineralizační filtr. Sestavu lze také doplnit UV lampou či reverzní osmózou, která již obsahuje UV lampu.

Obrázek 9: Ukázka velikosti filtrů a sestava filtrů



Dalším produktem společnosti GHI jsou pračkové filtry, filtrace na vodovodní kohoutek a duální vodovodní kohoutky. Duální vodovodní kohoutky vydávají filtrovanou i nefiltrovanou vodu, není tedy potřeba montovat další kohoutek a měnit rozvody vody. Pračkový filtr se jednoduše připojí na přívod vody do pračky a změkčuje vodu, není potřeba používat velké množství pracích prostředků. V pračkovém filtru je polyfosfátová drť, která vodu změkčí. Filtrace na vodovodní kohoutek je na stejném principu jako pračkový filtr.

Obrázek 10: Pračkový filtr, filtrační kohoutek, filtr na vodovod



10 VÝVOJ SPOLEČNOSTI

10.1 Vývoj společnosti 9/2014 – 2/2015

Společnost GHI v prvním půl roce svého fungování celkově prosperovala. Společnost měla v průměru každý měsíc výdělek 350 000 Kč za prodeje filtračních systémů. Z výdělku společnost hradila každý měsíc tyto částky:

- mzdy zaměstnanců a povinné odvody 168 000 Kč,
- nájemné kancelářských prostor 20 000 Kč,
- účetní služby 5 500 Kč,
- mobilní služby 3 500 Kč,
- ostatní měsíční výdaje 35 000 Kč.

Z výše uvedených čísel vyplývá, že společnost GHI má čistý měsíční zisk 118 000 Kč. V prvním pololetí fungování ve svém oboru se firma dostala mezi tři hlavní prodejce filtračních systémů v České republice. Společnost GHI byla velmi úspěšnou a díky tomu si mohla dovolit pronajmout ještě další dvě kanceláře ve stejném patře, ihned vedle současných kanceláří. Call centrum se přestěhovalo do většího prostoru a také společnost najala dalších 5 operátorů a 5 obchodních zástupců. Obchodní zástupci byli z různých míst České republiky. Jedna kancelář, která se nově pronajala, sloužila i pro obchodní zástupce, aby si tam mohli vyřídit administrativu související s jejich prací a případně si vzít i nové dokumenty. Pokud obchodní zástupci prodali všechno zboží, tak bylo možné ho znovu získat od asistentky společnosti. V tuto dobu bylo ve společnosti 15 obchodních zástupců a 10 operátorů na call centru. V lednu 2015 byla ve společnosti GHI celofiremní setkání, tzv. staff meeting. Na staff meetingu se nejdříve řeknou výsledky společnosti, jak tedy společnost prosperovala v předchozím období. Dále se vyhlásí nejlepší operátor předchozího období a také prodejce předchozího období.

10.2 Vývoj společnosti 3/2015 – 8/2015

Společnost v dalším období již méně prosperovala, průměrný měsíční zisk společnosti GHI nižší, než v předchozím období. V tomto období se společnost začala měnit, začalo se jednat o změně vedení. Současný jednatel společnosti by chtěl odkoupit

celý podíl od předsedy představenstva. Tento podíl je ve výši 1 200 000 Kč, který by měl uhradit jednatel společnosti předsedovi představenstvu. Jednatel společnosti odkoupil celý podíl společnosti od předsedy představenstva v dubnu 2015 a od té doby byl celkovým vlastníkem společnosti Václav. Pan Petr již ve společnosti nefiguroval. Po přepisu celého podílu přišel do společnosti pan Radek, který se stal jednatelem společnosti a pomocníkem nynějšího předsedy představenstva p. Václava. Po změně vedení odešlo 6 obchodních zástupců a 3 operátoři. Poté byl staff meeting, na kterém se všichni zaměstnanci dozvěděli novinky ve společnosti. Jednou z novinek byla změna prodeje filtračních systémů a zavedení nového úvěrového produktu. Jednalo se o produkt, který vytvořila společnost GHI a jmenoval se GHI úvěr. GHI úvěr poskytne společnost GHI klientům, kteří nemohou zaplatit zboží v hotovosti, nebo nebyl schválen úvěr od společnosti XYZ. Tato služba pro klienty znamená, že klient získá filtrační systém od společnosti GHI a nemusí ho uhradit hotově či převodem na účet celkově. Klient bude mít produkt na splátky, které bude hradit společnosti GHI, takže poskytovatelem úvěru je společnost GHI.

11 ANALÝZA SPOLEČNOST

11.1 SWOT analýza

SWOT analýza je spojení silných a slabých stránek společnosti a dále hrozeb a příležitostí. SWOT analýza společnosti GHI:

- silné stránky: ekologické produkty, spolupráce s konkurencí, malá konkurence,
- slabé stránky: nově zavedená společnost, nedostatečné finanční prostředky, závislost na dodavateli,
- hrozby: chemické rozборы filtrované vody z přístrojů od společnosti GHI, změny v legislativě, zvýšení cen,
- příležitosti: nové produkty, jednotný firemní systém, stále rostoucí trend.

11.2 Dotazník zákaznické spokojenosti

Otázky v dotazníku pro zákazníky společnosti:

1. Pohlaví
 - a. žena
 - b. muž
2. Setkali jste se poprvé s filtračním systémem?
 - a. ano
 - b. ne
3. Kolik měsíčně hradíte za balené nápoje?
 - a. do 100 Kč
 - b. nad 100 Kč
4. Máte doma filtrační systém?
 - a. ano
 - b. ne
5. Porovnání společnosti GHI s konkurencí.
 - a. GHI je nejlepší ve svém oboru
 - b. GHI je nejhorší ve svém oboru
6. Doporučili by jste filtrační systémy společnosti GHI známým?

- a. ano
- b. ne

11.2.1 Výsledky dotazníků v období 9/2014 - 2/2015

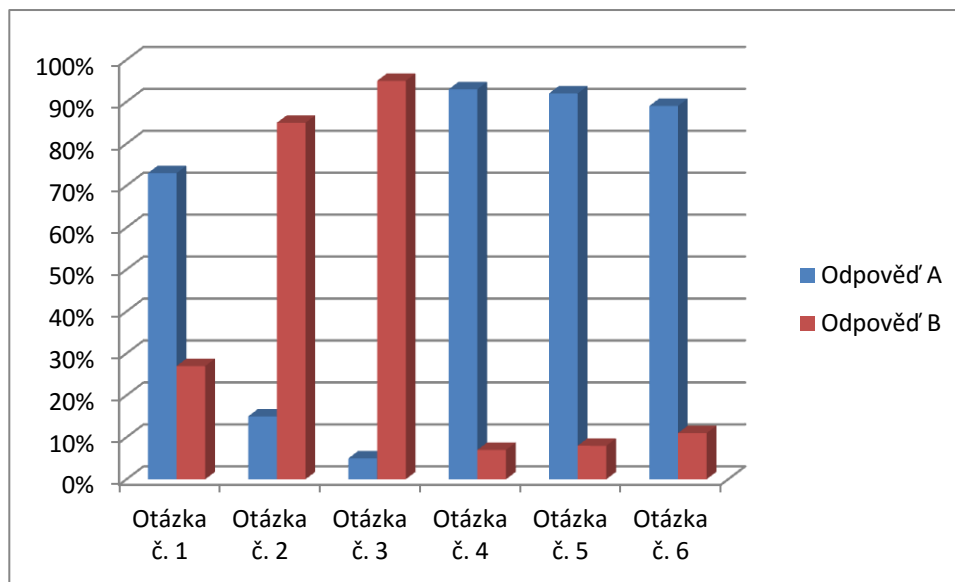
V období 9/2014 – 2/2015 odpovědělo 100 respondentů na dotazník. Ze 100 osob bylo 73 žen a 27 mužů. 15 osob se poprvé setkala s filtračním systémem, takže 85 osob již mělo z dřívější doby zkušenosti s filtračním systémem. Celkem 5 osob měsíčně hradí do 100 Kč za balené nápoje, ostatních 95 osob hradí za balené nápoje více než 100 Kč. 93 osob již má doma filtrační systém a zbylých 7 osob nemá doma filtrační systém. 92 osob potvrdilo, že společnost GHI je lepší než konkurence a ostatních 8 osob si myslí, že je společnost GHI horší než konkurence. Poslední otázka dotazníku se týkala toho, zda by doporučili filtrační systémy známým, 89 osob na tuto otázku odpovědělo kladně a 11 osob záporně. Pisatelka tohoto dotazníku chtěla nastínit jaké má veřejnost pomyšlení o filtračních systémech a jak se toto všechno mění.

Výsledky dotazníku:

Tabulka: Výsledky dotazníků v období 9/2014 – 2/2015

	Odpověď A	Odpověď B
Otázka č. 1	73%	27%
Otázka č. 2	15%	85%
Otázka č. 3	5%	95%
Otázka č. 4	93%	7%
Otázka č. 5	92%	8%
Otázka č. 6	89%	11%

Graf: Výsledky dotazníků v období 9/2014 – 2/2015 v grafickém znázornění



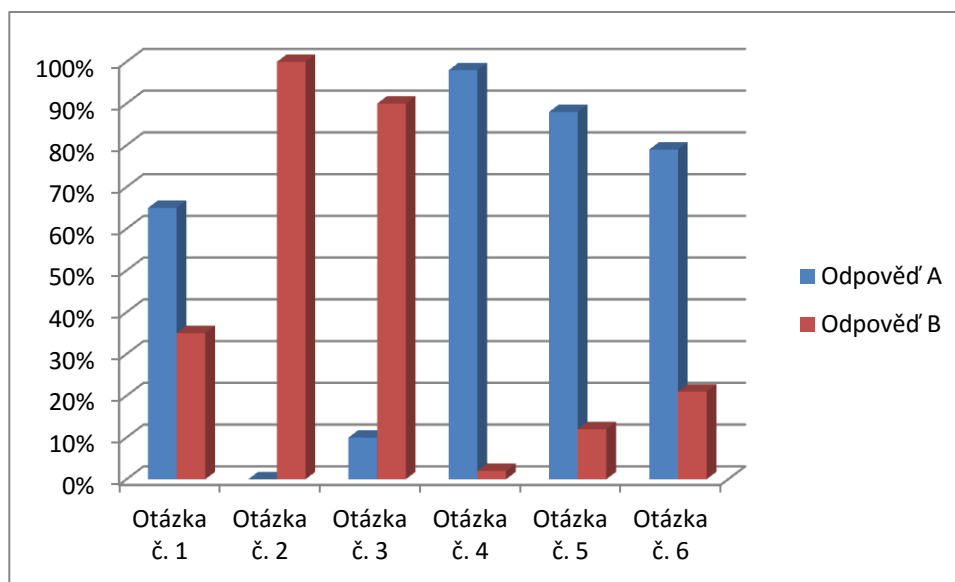
11.2.2 Výsledky dotazníků v období 3/2015 – 8/2015

V tomto období odpovědělo na dotazník také 100 respondentů. Tak jako v předešlém dotazníku, tak i nyní je možné pozorovat názory zákazníků na filtrační systémy. Při porovnání odpovědí je možné zjistit změnu názorů klientů oproti předešlému stavu.

Tabulka: Výsledky dotazníků v období 3/2015 – 8/2015

	Odpověď A	Odpověď B
Otázka č. 1	65%	35%
Otázka č. 2	0%	100%
Otázka č. 3	10%	90%
Otázka č. 4	98%	2%
Otázka č. 5	88%	12%
Otázka č. 6	79%	21%

Graf: Výsledky dotazníků v období 3/2015 – 8/2015 v grafickém znázornění



12 ZVÝŠENÍ ZISKU

12.1 Výsledky společnost 9/2015 – nyní

Poté, co do společnosti přišel pan Radek jako jednatel společnosti a odešlo více operátorů a obchodních zaměstnanců, tak společnost již neprosperovala. Společnosti klesali v období od září 2015 zisky. Společnost se stále snažila, aby udržela svůj vyšší zisk. Po odchodu pana Pavla ze společnosti již nebylo tolik financí na udržení velkých zásob ve společnosti. Pokud měl zákazník zájem o filtrační systém, který nebyl na skladě společnosti, tak bylo nutné filtrační systém objednat a dovést na sídlo společnosti GHI, kde se filtrační systém naskladnil. Po naskladnění filtračního systému ve společnosti je možné objednat montáž u zákazníka a dovést filtrační systém k zákazníkovi a vše namontovat. Pokud měl dodavatel filtrační systém ihned na skladě, tak celý proces od objednání, přes naskladnění až po dodávku zákazníkovi trval týden až čtrnáct dní. Tato doba byla dlouhá pro potencionální zákazníky a z toho důvodu si zboží objednali u konkurence. Tato situace se často opakovala a společnost již začala být v mínusu. I přes to, že jeden měsíc se společnosti výrazně vedlo, vydělala přes 500 000 Kč, tak i přes to společnost musela ukončit spolupráci s více obchodními zástupci i s operátory call centra. Na call centru zůstal jeden operátor, který navolával schůzky pro tři obchodní zástupce. V tomto stavu je nejlepší ukončit provoz společnosti nebo změnit styl prodeje a propagace produktů.

12.2 Ukončení fungování společnosti

Společnost GHI dokázala fungovat s jedním operátorem na call centru a se třemi obchodními zástupci dva měsíce. Po tyto dva měsíce společnost GHI měla vyšší výdaje než zisky a z toho důvodu nemohla plnit své povinnosti vůči ostatním, kterým platila, ať už se jednalo o zaměstnance nebo o dodavatele filtračních systémů nebo pronajímateli kancelářských místností v Praze. Na společnost GHI byl vyhlášen insolvenční návrh od dodavatelů, kterým společnost nehradila faktury a vyúčtování. Po vyhlášení insolventního návrhu společnost již neprodávala své produkty a nijak se neprezentovala na trhu. Insolvenční návrh na společnost GHI podala společnost, která pronajímala kancelářské prostory společnosti. K insolvenčnímu návrhu se připojilo 6 dalších

věřitelů, kteří si nárokovali své peníze. Společnost, která podala insolvenční návrh měla od soudu nařízeno, aby zaplatila 50 000 Kč na výdaje insolvenčního správce. Tyto finanční prostředky by byli využiti v situaci, kdy by společnost GHI neměla žádné finanční prostředky a tudíž by nemohla zaplatit výdaje insolvenčního správce. Společnost, která pronajímala společnosti GHI prostory neuhradila soudem nařízené poplatky a tím zanikl insolvenční návrh a společnosti GHI byla zcela očištěna.

Po vyhlášení insolvenčního návrhu na společnost GHI se předseda představenstva, p. Václav rozhodl, že si založí novou firmu, ve které využije nakoupených filtračních systémů. Pan Václav si založil společnost, která zprostředkovává dodání služeb zákazníkům, např. zprostředkuje kutilské služby, stavbu domu nebo také tvorbu internetových stránek. Pan Václav si vytvořil své vlastní webové stránky, na kterých nabízí všechny služby, které může zprostředkovat. Dodavatel těchto služeb, tedy společnost, která službu provede, uhradí nové společnosti pana Václava poplatek za to, že bude uveden jako dodavatel na webových stránkách pana Václava. Společnost GHI nezanikla, ale nevykazuje žádné zisky ani ztráty, pouze existuje v obchodním rejstříku.

13 NÁVRH ZLEPŠENÍ

13.1 Návrhy zlepšení pro zvýšení zisků

Návrhem na zlepšení pro společnost GHI a zvýšení jeho zisků je nejdříve snížení provozních nákladů, tedy snížit počet pracovníků, tedy obchodních zástupců a operátorů. Na začátku by bylo vhodné, aby společnost využívala tři operátory a měla maximálně 6 obchodních zástupců, kteří budou souměrně rozděleni po území České republiky. Po snížení počtu obchodních zástupců i operátorů na call centru se sníží náklady na zaměstnance a spolupracovníky společnosti GHI.

Dalším zlepšením na zvýšení zisků ve společnosti je větší propagace produktů společnosti GHI. Lepší propagaci je možné provést více ukázkami klientům v prezentační kuchyni v sídle společnosti nebo také ukázkami produktů společnosti na různých místech, např. v obchodních domech, na ekologických či technických výstavách nebo také na potravinových festivalech a podobných akcích, které se týkají techniky, ekologie a potravin.

Dalším možným zvýšením zisku ve společnosti GHI je nalezení nového investora, který by poskytl větší finanční obnos. Finance od investora by si využily na inovaci produktů a na lepší propagaci, např. v podobě reklamy nebo v lepší proškolení obchodních zástupců a operátorů. Proškolení obchodních zástupců i operátorů by mělo obsahovat jako technické údaje produktů, případně i porovnání s konkurencí a jejich výrobky. Po společném školení by bylo samostatné školení operátorů na komunikační schopnosti. Každý operátor by poté měl mít jeden zkušební den tzv. v terénu, kde by viděl práci obchodního zástupce. Telefonní operátor lépe pochopí práci svého přiděleného obchodního zástupce a bude svědomitěji navolávat schůzky.

Mezi další možnost zvýšení zisku patří částečná změna oboru podnikání. Společnost GHI může přidat ke svému podnikatelskému záměru prodávat filtrace pitné vody, ještě další záměr, který souvisí se současným podnikatelským záměrem. Novým podnikatelským záměrem společnosti GHI by mělo být vypracovávání posudků na stav vody u zákazníka – tj, zda je voda pitná či užitková. Společnost GHI by si udělala licenci na poskytování měření kvality pitné vody a mohla by snáze nabízet a

prezentovat filtrace pitné vody. Zákazník by si objednal společnost GHI na měření kvality vody a poté, co by společnost zjistila všechny požadované údaje, tak by navrhla zákazníkovi řešení na míru pro jeho typ a kvalitu vody.

13.2 Budoucí vývoj společnosti

Při prvním úspěšném roce na trhu společnost GHI zvýší počet svých obchodních zástupců celkem na 40 a počet operátorů se zvýší na 20. Poté se společnost může rozhodnout expandovat do jiného státu.

Pokud se společnosti povede a dostane se na vrchol, tak se již na vrcholu v oboru filtrací pitné vody udrží. Po udržení své pozice číslo jedna na trhu v České republice se společnost GHI může pokusit o expanzi do ostatních zemí Evropy, potažmo celého světa. Jako první země, na kterou padla taktická volba pro expanzi je Slovensko. Do této země se společnost GHI expandovat z důvodu nejmenšího rozdílu v zákonech i v jazyku.

Po vyřešení všech právních a ostatních záležitostí si společnost GHI založila pobočku v Bratislavě, tedy v hlavním městě Slovenska. Na pobočce je stálých 20 obchodních zástupců a 15 operátorů na call centru. Poté na slovenské pobočce je asistentka slovenské pobočky, která zajišťuje administrativní chod slovenské kanceláře a také chod call centra pro navolávání schůzek. Hlavní pobočkou pro Českou i Slovenskou republiku zůstává česká pobočka v Praze.

Po zaškolení všech obchodních zástupců a operátorů na Slovensku je možné expandovat do další země a tou je Velká Británie. Expanze do Velké Británie již bude složitější z důvodu zcela rozdílného jazyka a rozdílných zákonů pro tuto problematiku. Než se otevřou dvě pobočky ve Velké Británii, tak česká pobočka řeší všechny administrativní, právní a ostatní věci, aby se co nejdříve mohlo expandovat. Ve Velké Británii se budou otvírat dvě pobočky. První pobočka bude v Londýně a druhá pobočka bude v Liverpoolu.

ZÁVĚR

Závěrem této práce bude celkové zhodnocení návrhů uvedených v této práci. V této diplomové práci byl nastíněn hlavní problém společnost GHI, ve které se v krátké době po založení vyměnilo celé vedení, a odešel ze společnosti hlavní investor, který celou dobu společnosti GHI hradil veškeré výdaje, např. platby za pronájem, platby za mobilní a internetové služby, stavbu prezentační kuchyňské linky, mzdy zaměstnanců a povinné odvody na zdravotní a sociální pojištění. Po odchodu hlavního investora ze společnosti GHI chvíli společnost prosperovala, ale poté již docházeli finance a společnosti a obchodním zástupcům se nedařilo nabízet a prodávat filtrační systémy a z toho důvodu se snížil zisk.

Po výměně vedení ve společnosti GHI se změnilo hodně věcí. A pokud se změnilo vedení, tak se měla změnit i image společnosti, její marketing i například management, v případě společnosti GHI by se jednalo o asistentku společnosti. Při výměně vedení a po výměně managementu či vytvoření nové pozice managementu by bylo potřeba omezit počty obchodních zástupců a operátorů, kteří budou aktivní ve společnosti.

Společnost GHI by měla vypracovat nejen novou SWOT analýzu, ale také i přístup k ostatním analýzám, které pomáhají společnosti dostat se zpět na vrchol mezi jedničky na trhu v segmentu filtrací pitné vody. Také by společnost GHI měla aktualizovat informace o svých konkurentech na trhu, na kterém podniká. Konkurenční trh se mění každý den, a proto je nutné aktualizovat informace o konkurenci – např. informace o produktech (stávající i nové), změna image konkurentů, nové možnosti výroby či distribuce služeb a výrobků aj.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1545-7.

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

VOCHOZKA, M. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

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

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

BOHÁČEK, J. *Výzvy marketingu v současné krizi*. 1. vyd. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-904645-7-5.

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

OLEJ, M. *Jak získávat klienty a zákazníky*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0423-8.

ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.

ŠTĚDRŇ, B., BUDIŠ, P., ŠTĚDRŇ, B. *Marketing a nová ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-146-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

MOTIWALA, A. *The dictionary of marketing*. Guajarat: IKON Marketing Consultants, 2008. ISBN 978-1-4357-0512-8.

ZARRELLA, D. *The Social Media Marketing Book*. Sebastopolo: O'Reilly Media, 2009. ISBN 978-0-596-80660-6.

Seznam použitých internetových zdrojů

<http://mam.ihned.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základy marketingové koncepce.....	11
Obrázek 2: Vývojové etapy podnikatelských koncepcí v USA.....	19
Obrázek 3: Proces marketingového řízení.....	19
Obrázek 4: Využití analýzy SWOT při koncipování strategií.....	25
Obrázek 5: BCG matice.....	29
Obrázek 6: Struktura komplexního výrobku.....	37
Obrázek 7: Analýza bodu zvratu.....	56
Obrázek 8: Výdejník pitné vody.....	65
Obrázek 9: Ukázka velikosti filtrů a sestava filtrů.....	66
Obrázek 10: Pračkový filtr, filtrační kohoutek a filtr na vodovod.....	67

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání jednotlivých koncepcí.....	18
Tabulka 2: Výsledky dotazníků v období 9/2014 - 2/2015.....	71
Tabulka 3: Výsledky dotazníků v období 3/2015 - 8/2015.....	72

Seznam grafů

Graf 1: Výsledky dotazníků v období 9/2014 - 2/2015.....72

Graf 2: Výsledky dotazníků v období 3/2015 - 8/2015.....73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník

Chyba! Záznam není definován.

Otázky v dotazníku pro zákazníky společnosti:

1. Pohlaví
 - a. žena
 - b. muž
2. Setkali jste se poprvé s filtračním systémem?
 - a. ano
 - b. ne
3. Kolik měsíčně hradíte za balené nápoje?
 - a. do 100 Kč
 - b. nad 100 Kč
4. Máte doma filtrační systém?
 - a. ano
 - b. ne
5. Porovnání společnosti GHI s konkurencí.
 - a. GHI je nejlepší ve svém oboru
 - b. GHI je nejhorší ve svém oboru
6. Doporučili by jste filtrační systémy společnosti GHI známým?
 - a. ano
 - b. ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Zdeňka Vávrová

Obor: EHS

Forma studia: kombinované

Název práce: Koncepce zvýšení zisku firmy zabývající se úpravami pitné vody

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Daniel Toth Dr.