MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA

OLOMOUC

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015 Richard Janalík

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

Ústav managementu a marketingu

Richard Janalík

Řízení prodejní politiky

Proceedings of Sales Policy

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková, MBA

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

Olomouc 25. 3. 2015 Richard Janalík

Moravská vysoká škola Olomouc
Akademický rok: **2013/2014**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Richard JANALÍK**
Osobní číslo:	**M12095**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Řízení prodejní politiky**
Téma anglicky:	**Proceedings of Sales Policy**
Zadávající katedra:	**Ústav managementu a marketingu**

Zásady pro vypracování:

Úvod, stanovení cílů práce Teoretická část - přehled poznatků z literatury Metodika - metody a techniky zpracování Praktická část - aplikace, dosažené výsledky a jejich zhodnocení Závěr Praktická část bude vztažena k mé praxi v Juta a.s., kde pracuji jako obchodní ředitel. Bakalářská práce bude zpracována dle zásad pro zpracování bakalářských prací platných na MVŠO pro akademický rok 2014/2015.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

JOBBER, D.,LANCASTERE,G. Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-722-6533-4
PRAŽSKÁ, L., Obchodní podnikání: Retail management. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-726-1059-7.
KOEGEL, Timothy J. Špičková prezentace: jak zaujmout a přesvědčit posluchače. Vyd. 1., Brno: Computer Press, 2009, 180 s. ISBN 978-802-5120-088.
KOTLER, Philip,KELLER,K.L.,Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
FILIPOVÁ, A., Umění prodávat. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 206 s. ISBN 978-80-247-3511-5.
SINGER, Blair. ABC Jak vytvořit obchodní organizaci obchodního týmu, který je vždy úspěšný a vítězný: zásady obchodního kodexu a konání, bez kterých se žádná obchodní organizace neobejde. Praha: Pragma, 2010, 162 s.,ISBN 978-80-7349-247-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Renáta PAVLÍČKOVÁ, MBA**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2015**

Podpis studenta: ..... Datum: 12.6.2014

Podpis vedoucího práce: Pavlíčková Datum: 14.4.2014

Mgr. et Mgr. Michaela VANĚČKOVÁ, Ph.D.
prorektorka

Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s. L.S.

PhDr. Jan ZÁVODNÝ POSPÍŠIL, Ph.D.
manažer ústavu

V Olomouci dne 14. dubna 2014

Obsah

ÚVOD 3

I. TEORETICKÁ ČÁST 4

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ 4

1.1 Obchodní politika 4

1.2 Úloha řízení prodejní politiky 4

1.3 Akciová společnost 5

2 MARKETING A MARKETINGOVÝ MIX 6

2.1 Podstata marketingu 6

2.2 Koncepce marketingu 7

2.3 Moderní trendy v orientaci marketingu 9

2.4 Marketingový mix 10

3 SEGMENTACE TRHU 19

4 MARKETINGOVÁ STRATEGIE, METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY 21

4.1 Strategie 21

4.2 Analýza 21

5 METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE 23

II. PRAKTICKÁ ČÁST 24

6 SPOLEČNOST JUTA A.S. 24

6.1 JUTA a.s., závod 10, Olomouc 27

6.2 Prodejní politika závodu 10 29

6.2.1 Marketingová a prodejní koncepce 29

6.2.2 Postavení firmy na trhu 30

7 MARKETINGOVÝ MIX 32

7.1 Produkt 32

7.1.1 Životnost motouzů 33

7.2 Cena 34

7.3 Distribuce 34

7.4 Marketingová komunikace závodu 35

8 SEGMENTACE TRHU 37
8.1 Zemědělství 37
8.2 Výroba lan 38
8.3 Energetika 38
8.4 Ruční balení – vázací účely 39
8.5 Ostatní 39
9 ANALÝZA VYBRANÝCH PRODEJNÍCH ČINNOSTÍ ZÁVODU 10 40
9.1 SWOT analýza závodu 10 40
9.2 Analýza 5F- Porterův model pěti konkurenčních sil 42
9.3 Analýza prodejních výsledků závodu za posledních 5 let 46
9.3.1 Produktová analýza- životnost motouzů 46
9.3.2 Srovnávací analýza prodejních cen zemědělských motouzů v ČR 47
9.3.3 Analýza tržeb z prodeje 48
10 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO ŘÍZENÍ PRODEJNÍ POLITIKY ZÁVODU 10 53
ZÁVĚR 58
ANOTACE 59
LITERATURA A PRAMENY 61
SEZNAM ZKRATEK 63
SEZNAM OBRÁZKŮ 64
SEZNAM TABULEK 65
SEZNAM GRAFŮ 66
SEZNAM PŘÍLOH 67

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je řízení prodejní politiky ve společnosti JUTA a.s., závodu 10 Olomouc. Jeho prostředí, přesněji jeho obchodní oddělení důvěrně znám, 15 let jsem členem prodejního týmu závodu a od začátku roku 2014 toto obchodní oddělení řídím.

Cílem této bakalářské práce bude provedení analýzy současného řízení prodejní politiky společnosti Juta a.s., závodu 10 a navržení doporučení ke zlepšení této prodejní politiky ve vztahu k dalšímu směřování prodejních aktivit a pro celkové zvýšení efektivity prodeje. Dílčími cíli budou doporučení pro cenovou strategii, výrobkovou strategii, propagační strategii a distribuční strategii.

Řízení prodejní politiky je velmi širokým tématem, jedním z velkých úskalí při zpracování této práce bylo rozhodnutí, které oblasti v řízení prodeje bude nutno v práci vynechat. Řízení a organizace prodejního týmu, nábor nových pracovníků, motivace prodejního týmu, prodejní techniky, taktiky, kontrola prodeje, vyhledávání nových zákazníků, to je jen krátký výčet témat, které jsem byl nucen zcela či zčásti pominout, i přes jejich nespornou důležitost a význam. Naopak nebylo možné se vyhnout vymezení marketingu, jeho zásadnímu významu pro úspěšnost společnosti na trhu, jednotlivým prvkům marketingového mixu, segmentaci trhu a některým metodám strategické analýzy.

Práce je rozčleněna do dvou základních částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou v úvodní kapitole vymezeny pojmy řízení prodejní politiky, úloha řízení prodeje, akciová společnost. Ve druhé kapitole je pojednáno o marketingu, jeho poslání, podstatě, jednotlivých koncepcích, marketingovém mixu a jeho jednotlivým složkám. Třetí kapitola pak definuje segmentaci trhu. Ve čtvrté kapitole je věnována pozornost metodám strategické analýzy, pátá kapitola shrnuje metodiku práce. Praktická část navazuje na teoretická východiska v souladu s kapitolami v teoretické části a také je rozdělena na dvě části, analytickou a návrhovou část. V analytické části je zkoumáno vnitřní a vnější prostředí firmy. Návrhová část obsahuje doporučení, nápravná opatření a formuluje vlastní strategii. Závěrečná kapitola shrnuje a hodnotí výsledky analýz a návrhů jednotlivých strategií.

I. Teoretická část

1 Vymezení základních pojmů

1.1 Obchodní politika

S pojmem obchodí politika se lze v odborné literatuře setkat téměř výhradně ve spojení se státní či zahraniční politikou, daleko méně pak ve spojení s organizacemi a jejich řízením. Slovníky cizích slov obecně definují politiku (mimo jiné významy) jako péči o záležitosti nějakého oboru a jejich řízení, v případě prodejní politiky lze pojmu rozumět jako péči v řízení prodejních činností, s využíváním jednotlivých prvků marketingového řízení a marketingového mixu.

1.2 Úloha řízení prodejní politiky

S narůstající profesionalizací prodeje vrůstá i tlak na profesionalizaci řízení prodeje. Základními úkoly vedoucího prodeje jsou plánování, organizování a řízení. Prvořadým úkolem vedoucího dříve bylo postarat se, aby pracovníci prodeje prodávali dostatečná množství výrobků. V mnoha společnostech se však dnes preferuje zisk před prodaným množstvím. Jobber a Lancaster k výše zmíněným úkolům dále přidávají tyto: [1]

- určování cílů a plánů pro pracovníky prodeje,
- provádění prognóz trhu a sestavení rozpočtu,
- organizování pracovníků prodeje, určení jejich počtu a rozmístění v terénu,
- vybírání nových pracovníků, přijímat jejich školení,
- motivování pracovníků,
- hodnocení a řízení pracovníků.

Nejdůležitějším úkolem ředitele prodeje je ovšem zabezpečit, aby prodej přispíval co nejefektivněji k plnění a dosahování firemních cílů a plánů. Vedoucí prodeje tedy musí být zároveň účetním, plánovačem, manažerem řídícím podřízené a znalcem trhů.[2]

[1] Srov. JOBBER, D. a LANCASTER, G., *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*, s. 9.

[2] Srov. tamtéž, s. 9.

Jedním z typů organizací, pro něž je řízení prodejních činností klíčové, je tzn. akciová společnost.

1.3 Akciová společnost

Akciovou společností se nazývá taková organizace, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií s danou jmenovitou hodnotou. Takto ji definuje zákon o obchodních korporacích, počínaje § 243-551. Akciová společnost vznikla v 17. století jako forma vlastnictví velkých obchodních a průmyslových podniků[3].

Jedná se o takzvanou kapitálovou společnost. S držením akcií jsou spojena tři základní práva akcionářů. Má právo na podíl ze zisku (dividendy), má tolik hlasů na valné hromadě společnosti, kolik akcií drží. Důležitým právem akcionáře je i právo na podíl na likvidačním zůstatku v případě likvidace společnosti. Přesné postavení akcionářů, jejich práva a závazky určují stanovy společnosti. Akciová společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář za závazky akciové společnosti neručí.

Akciová společnost umožňuje shromáždit kapitál různých vlastníků a pomocí tohoto vlastního kapitálu uskutečnit podnikatelský záměr. Majitelé akciové společnosti se mění prodejem a nákupem akcií. Založení akciové společnosti je závislé na zákonech dané země, kde je společnost zakládána. Obvykle je nutné sepsat zakladatelskou smlouvu (více zakladatelů) nebo zakladatelskou listinu (jeden zakladatel). Dalším důležitým dokumentem jsou stanovy.

Akciová společnost má tři základní orgány: [4]

- ***valná hromada-*** jedná se o nejvyšší orgán akciové společnosti. Představuje shromáždění všech akcionářů. Rozhoduje nejenom o založení společnosti, ale i o stanovách společnosti, volí orgány společnosti, schvalují rozdělení zisku a účetní závěrku. Každý z akcionářů má daný počet hlasů podle počtu vlastněných akcií,
- ***představenstvo-*** je statutárním orgánem společnosti, který řídí společnost a jedná jejím jménem, zabezpečuje obchodní vedení. Má nejméně tři členy a rozhoduje většinou hlasů, volí se na 5 let,
- ***dozorčí rada-*** jde o orgán, který kontroluje hospodaření společnosti, má dovoleno kontrolovat účetnictví i všechny další doklady společnosti. Členové jsou voleni valnou

[3] Srov. Obchodní zákoník a další zákony, podle stavu k 1. 1. 2013, s. 47.

[4] Srov. Akciová společnost [cit. 03-07-2015]. Dostupné na WWW: <http://www.akciovaspolecnost.com/>.

hromadou. Dozorčí rada musí mít minimálně 3 členy a její počet musí být dělitelný třemi. Dvě třetiny členů jsou voleni valnou hromadou a zbytek zaměstnanci a je volena na nejvýše 5 let.[5]

2 Marketing a marketingový mix

Definic marketingu existuje v odborné literatuře celá řada. Podle Kotlera a Kellera jde o společenský a manažerský proces, který je založen na vztazích se zákazníky, díky marketingu uspokojujeme potřeby zákazníků, ale současně vytváříme i zisk, jedá se o proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání a uspokojování potřeb zákazníků. Cílem prodejního nebo marketingového oddělní je nejen udržet si stávající zákazníky, ale i aktivně vyhledávat nové. Mulačová a Mulač charakterizují marketing jako filozofii přístupu k podnikání, které je orientováno na uspokojení potřeb zákazníka, jehož prostřednictvím je zajištěna dlouhodobá prosperita organizace.[6]

2.1 Podstata marketingu

Přístup k roli marketigu se v čase mění, na podnikové úrovni se dnes již marketing nechápe jako oddělená organizační jednotka, ale stává se centralizačním prvkem řízení, který dále integruje další složky podniku do synergického efektu, do holistického- celostního marketingu. Základními složkami jsou vztahový marketing, interní marketing, integrovaný marketing a společensky odpovědný marketing. [7]

- ***Integrovaný marketing*** je založen na předpokladu, že jednotlivé dílčí marketingové aktivity jsou koordinovány s cílem dosáhnout synergického efektu jejich vzájemného působení. Podle Kotlera a Kellera musí být integrovaná i veškerá komunikace společnosti což znamená volbu takových sdělení, která se navzájem doplňují a posilují. [8]
- ***Vztahový marketing*** je, jak již název napovídá, založen na silných, trvalých a důvěryhodných vazbách s klíčovými partnery, jimiž jsou nejen zákazníci, ale i dodavatelé, vlastní zaměstnanci a distribuční firmy.

[5] Srov. *Zákon o obchodních korporacích 2014.* s. 36-76.

[6] Srov. MULAČOVÁ, V. a MULAČ, P., *Obchodní podnikání ve 21. století*, s. 245.

[7] Srov. KOTLER, P. a KELLER, K. L., *Marketing management*, s. 59.

[8] Srov. tamtéž, s. 51.

- ***Interní marketing*** se zaměřuje na vnitřní prostředí organizace s cílem přimět vedoucí i výkonné pracovníky uvažovat z hlediska zákazníka a tímto pohledem koordinovat aktivity jednotlivých úseků i jejich pracovníků.
- ***Společensky zodpovědný marketing*** je aplikován do etických, ekologických a sociálních aktivit organizace tak, že tyto aspekty jsou brány v potaz při uskutečňování těchto aktivit společností.
- ***Holistický marketing*** je založen na vývoji designu, implementaci marketingových programů, jednotlivých procesů, aktivit v jejich šíři a vzájemné provázanosti. Na všem záleží, proto je nezbytný široký a integrovaný pohled na věc. Základnimi komponentami holistického marketingu jsou interní marketing, integrovaný marketing a společensky odpovědný marketing s vazbami, které ukazuje obr. 1.

Obr. 1 - Holistický marketing

Zdroj: MULAČOVÁ, V. a MULAČ, P., *Obchodní podnikání ve 21. století*, s. 246.

2.2 Koncepce marketingu

Při sledování vývoje obchodní praxe Jobber a Lancaster uvádějí tři stadia koncepce marketingu:[9]

- orientace na výrobu, orientace na prodej,
- orientace na marketing.

[9] Srov. JOBBER, D. a LANCASTER, G., *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*, s. 9.

Kotler a Keller tento základní koncept dále doplňují o holistický marketingový koncept a po výrobním konceptu uvádějí výrobkovou orientaci. [10]

1. Orientace na výrobu

Charakteristickým rysem této koncepce, vymezené obdobím 1900-1920, bylo zaměření firmy na hromadnou výrobu produktu či služby. Ostatní funkce, jako prodej, finance, zaměstnanci se staly druhořadými. Hlavními představiteli výrobní koncepce byli Henry. Ford a u nás Tomáš Baťa. Heslem této koncepce bylo: „*Čím levnější výrobek, tím lépe se prodá"*. Ford zavedl pásovou výrobu, která umožnila masovou výrobu při nízkých nákladech a následně vyvolala také masovou spotřebu. Na konkrétní potřeby zákazníka ovšem nebyl brán příliš ohled. Do dnešních ekonomických podmínek, kdy potenciální nabídka obvykle převyšuje poptávku, se již tato koncepce nehodí.

2. Orientace na prodej

Společnost, zaměřená na prodej, směřuje hlavní úsilí k prodejní funkci. Primární otázka již nezní, jak vyrábět, ale jak zajistit výrobkům prodej. Po masovémm rozšíření technik hromadné výroby ve dvacátých a třicátých letech 20. Století zejména v USA a západní Evropě, spojené s růstem konkurence se mnoho firem přestalo orientovat na výrobu a zaměřilo se na rozvoj prodejních technik. Základní myšlenkou koncepce je názor, že zákazník se nesmí nechat jen tak, s vlasními nápady, protože se pak bude zdráhat či váhat něco nakoupit. Právě v tomto obdobívznikly dle Jobbera a Lancastera mnohé z takzvaných „tvrdých prodejních technik“.[11] Prodejní koncepce se z pohledu marketingového mixu zaměřuje na jeho propagační složku (komunikační mix). I v dnešní době mnoho firem využívá orientaci na prodej, podmínky se ovšem dost změnily, zákazníci mají mnohem lepší přístup k informacím a jsou i daleko lépe chráněni zákony.

3. Orientace na marketing

Marketingová koncepce se zaměřením na zákazníka se objevila někdy v polovině 50. let 20. století, určitým způsobem se ale důležitost zákazníka uznávala snad v celé historii

---

[10] Srov. tamtéž JOBBER, D. a LANCASTER, G., *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*, s. 9.

[11] Srov. tamtéž, s. 10.

obchodování. Spotřebitelé či zákazníci jsou bráni jako partneři, kteří mají své potřeby, své názory a své postoje a hodnoty a ty je třeba zohledňovat a respektovat.

Základem této koncepce je rozpoznávat a naplňovat potřeby a požadavky zákazníků (například pomocí průzkumu trhu) a přizpůsobovat jim výrobní program podniku. Marketingová koncepce vyuužívá všechny nástroje marketingového mixu. Organizace volí marketingovou koncepci tehdy, když nejlépe odpovídá jeho produktům, strategii, stávající konkurenci i očekáváním zákazníků. V opačném případě volí jiný marketingový koncept.[12]

2.3 Moderní trendy v orientaci marketingu

V oblasti moderních trendů marketingu se stále více uplatňuje význam vztahů a mění se i způsob kontaktování mezi odběrateli a dodavateli. Roste tedy význam marketingu zaměřrného na vztahy a tzn. obráceného marketingu.

1. Vztahový marketing

Marketing zaměřený na vztahy znamená, že marketingové úsilí firmy musí být soustředěno na řadu kontaktů se zákazníky během delšího období, spíše než aby bylo založeno pouze na jednorázových transakcích. To ovšem vyžauje zapojení i pracovníků z nemarketingových oddělení. Tato koncepce vychází z hypotézy-myšlenky, že organizace musí být navrženy tak, aby byly neustále schopny zachycovat změny na trzích.

2. Obrácený marketing

Podle této koncepce zní definice marketingu takto: „ Marketing znamená vytvořit, udržovat a prohlubovat dlouhodobé vztahy se zákazníky při vykazování zisku tak, že jsou splněny cíle zúčastněných stran. Dosahuje se toho vzájemnou výměnou slibů.“[13]

K obrácenému marketingu dochází tam, kde kupující přebírají iniciativu a sami kontaktují prodejce. Často se týká výrobních situací využívajících principu sladěné dodávky s výrobou. V současnosti platí, že trend obráceného marketingu nabírá na síle-inenzitě, odběratelé se stávají profesionálnějšími a v nákupních situacích sladěné výroby a dodávky je tato

[12] Srov. Managementmania.com, *Prodejní koncepce* [cit. 03-07-2015]. Dostupné na WWW: <https://managementmania.com/cs/prodejni-koncepce >.

[13] JOBBER, D. a LANCASTER, G., *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*, s. 152.

profesionalita již nezbytností. V této oblasti se obrácený marketing prolíná se vztahovým marketingem. [14]

2.4 Marketingový mix

Nejdůležitějším úkolem v rámci firemního marketingového programu jsou rozhodnutí, která se týkají regulovatelných proměnných trhu. Jsou to dle Jobbera a Lancastera rozhodnutí o cenách, výrobcích, propagaci a distribuci. Dohromady tvořící marketingový mix. Spolu se segmentací a stanvením cílů se jedná o ústřední pojem moderní marketingové praxe. [15]

McCarthy první definoval marketingový mix jako soubor kontrolovatelných taktických marketingových nástrojů - výrobkové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit vlastní nabídku podle přání zákazníků a slouží k dosažení marketingových cílů organizace. Základními čtyřmi prvky marketingového mixu, označovanými jako „4P", jsou tyto čtyři: [16]

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

Takto chápané marketingvé nástroje však představují pohled z pozice výrobce na to, jak efektivně ovlivnit zákazníka. Z pohledu spotřebitele, který očekává výhody, se obvykle v odborné literatuře uvádí 4"C" Roberta Lauterborna z roku 1990. Customer value (hodnota pro zákazníka), Cost of the customer (náklady zákazníka), Convenience (pohodlí zákazníka), Communication (komunikace). V pojetí holistického marketinguje bývají uváděny další 4"P", lidé- procesy-programy-výkon (viz obr. 2).[17]

Hlavní myšlenkou mixu „4C" je začít nejprve přemýšlet o „C" z pohledu zákazníka při tvorbě marketingové strategie a pak teprve o 4„P" z pohledu firmy. [18]

---

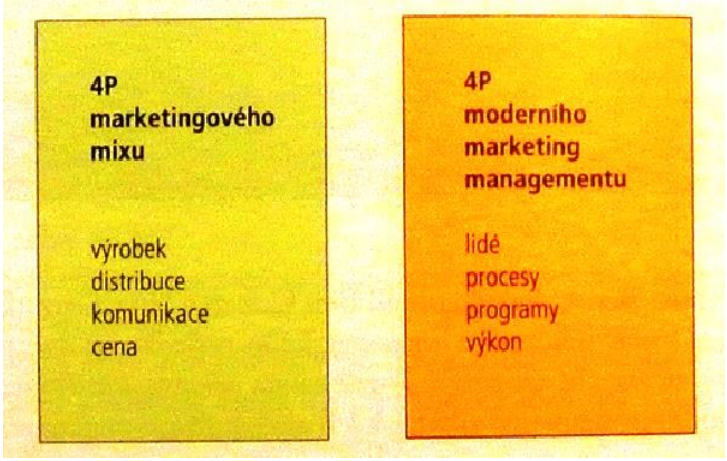
[14] Srov. JOBBER, D. a LANCASTER, G., *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*, s. 152.

[15] Srov. tamtéž, s. 13.

[16] Srov. MULAČOVÁ, V. a MULAČ, P., *Obchodní podnikání ve 21. století*, s. 246.

[17] Srov. KOTLER, P. a KELLER, K. L., *Marketing management,* s. 56.

[18] Srov. PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H., *Moderní marketingová komunikace*, s. 17.



Obr. 2 - Vývoj marketingového mixu

Zdroj: KOTLER, P. a KELLER, K. L., *Marketing management,* s. 56.

Je důležité zdůraznit, že musí být respektovány vzájemné vazby mezi jednotlivými prvky mixu a musí se aplikovat v optimálních kombinacích. Vysoká úroveň jednoho prvku marketingového mixu nemůže dosáhnout požadovaných výsledků, pokud na ostatní prvky není brán zřetel a jejich úroveň je nedostatečná. Vhodným kombinováním těchto prvků lze ovšem vyvinout jedinečnou strategii.

- ***Produkt***

Za produkt lze chápat jako jakýkoliv statek, který může být nabídnut na trzích, aby uspokojil potřebu, touhu nebo přání spotřebitele. Jinak řečeno vše, co můžeme trhu nabídnout a prodat. Není omezen pouze na fyzické předměty - produktem se nazývá jakýkoliv statek, který je schopen uspokojit potřebu, tedy nejen hmotné statky, ale i služby a nehmotné statky.[19] Oproti hmotnému zboží produkty představují i služby, jimiž rozumíme aktivity či užitky nabízené k prodeji, které mají v podstatě nehmotnou povahu. Nelze k nim převádět vlastnické právo. Jedná se například o služby hotelů, bank, aerolinií, zpracování daňových přiznání nebo opravárenské služby pro domácnost. Šířeji definované produkty zahrnují další prvky, jako jsou osoby, místa, zkušenosti organizace, informace či myšlenky. Úkolem prodeje je pak prezentovat výhody těchto produktů a jejich užitek, vyvolat o nich v zákazníkovi konkrétní představu.[20]

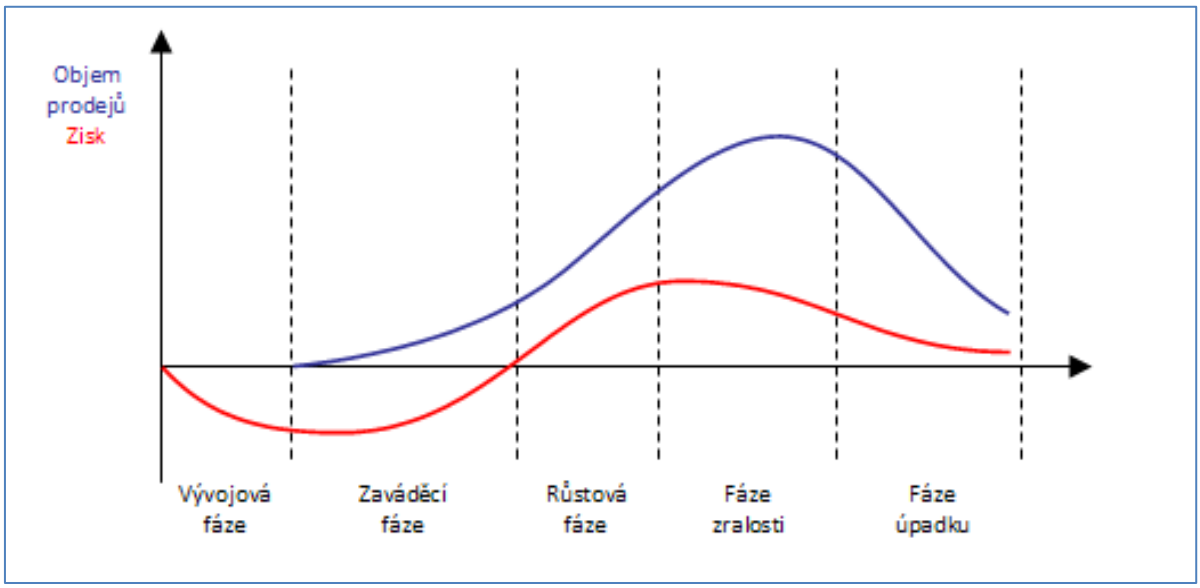
[19] Srov. MULAČOVÁ, V. a MULAČ, P., *Obchodní podnikání ve 21. století*, s. 247.

[20] Srov. FILIPOVÁ, A., *Umění prodávat*, s. 130.

- ***Životní cyklus výrobku***

Důležitým podkladem pro zpracování marketingových strategií podniku je sledování životnosti výrobků, vyhodnocení jejich životního cyklu. Životnost výrobku je doba, po kterou je výrobek schopen se na trhu udržet a být efektivně prodáván. Tato životnost se vyjadřuje pomocí již zmíněného životního cyklu, který vystihuje závislost mezi objemem prodeje výrobku a časem.

Životní cyklus výrobku se zpravidla člení na čtyři etapy ne nepodobné životním cyklům lidí. Je důležité, aby výrobci sledovali vývoj cyklu tržní životnosti a správně reagovali na změny, k nimž během času dochází. Je také potřeba odhadnout dobu, kdy se musí začít pracovat na inovacích či na úplně novém výrobku a mít tak něco, co v budoucnu nahradí stávající výrobek a umožní tak včas zastavit jeho nerentabilní výrobu.[21]



Obr. 3 - Křivka životního cyklu výrobku

Zdroj: Managementmania.com, *Životní cyklus výrobku* [cit. 03-07-2015]. Dostupné na WWW: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>.

[21] Srov. JOBBER, D. a LANCASTER, G., *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*, s. 15.

Jednotlivá stádia životního cyklu bývají charakterizována takto:

I. stadium - zavádění na trh

Prodej v tomto stadiu roste relativně pomalu, podnikatelské riziko je vysoké. Je nuté přesvědčit distributory, aby produkt nabízeli a propagovali. Zákaznici se musí nějak o výrobku dozvědět, je třeba jim vysvětlit, proč by jej měli kupovat. Je také potřeba ukázat, jak výrobek používat a případně změnit jejich dosavadní zvyky. V tomto stadiu je zisk nulový, firma může vykazovat značé ztráty z titulu vysokých nákladů na zavádění výrobku.

II. stadium- růst objemu prodeje

V této fázi se již výrobek na trhu uchytil a poptávka a objem prodeje se začínají narůstat rychlým tempem. Účinnost propagace se začíná projevovat mnohem výrazněji. Současně ale v této fázi životního cyklu výrobku začínají na trh pronikat obdobné konkurenční výrobky, které jsou přilákány nadějí na dosažení velkých zisků. Ke změnám ceny v této fázi obvykle nedochází, pokud přeci jen ano, tak se zvyšují nebo snižují pouze v závislosti na zvětšující se poptávce na trhu. Objem výroby dále narůstá.

III. stadium- zralost

Je to fáze, kdy již dochází ke stagnaci tempa růstu objemu prodej i zisku. Trh je výrobkem nasycen a nachází stále méně nových zákazníků, ale ti stávající jej kupují opakovaně. Vysoká ziskovost láká nové konkurenty ke vstupu na trh. I díky tomu začínají zisky pomalu klesat.

IV. stadium- pokles, zánik

Prodeje setrvale klesají, zisky se ztenčují, zákazníci ztrácejí o produkt zájem. Distributoři se začínají zbavovat zásob výrobku v očekávání dalších poklesů.

Ne vždy ale produkty vykazují takový typický cyklus. Kotler a Keller dále uvádějí 3 nejčastěji se objevující alternativy: [22]

I. ***varianta růst-pokles-dospělost***- tržby nejprve rychle rostou, poté následuje částečný úpadek do setrvalého stavu,

II. ***varianta cyklus***- ***opakovaný cyklus***- vystihuje např. prodej léků. Nejprve agresivní propagace výrobku vzbudí zájem a nárůst prodejů v prvním cyklu. Později dochází k poklesu, další komunikační kampaň vytvoří druhou vlnu, ta je obvykle kratší,

[22] Srov. KOTLER, P. a KELLER, K. L., *Marketing management,* s. 348.

III. ***ve vlnách se opakující cyklus***- v tomto případě prodej prochází několika opakovanými cykly, povzbuzené objevením nových využitelných vlastností a uživatelů nových výrobků. Příkladem může být nylonové vlákno.

- ***Cena***

Cena vyjadřuje směnnou hodnotu statku, protihodnotu potřebnou pro jeho získání. Obvykle bývá vyjádřena peněžní částkou za jednotku množství. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který generuje organizacím příjmy, ostatní prvky pak vytváří náklady. Současně se jedná o nejpružnější prvek marketingového mixu, protože cenu lze relativně rychle změnit a přizpůsobovat se tak novým podmínkám na trhu. Pro obchodníky cena znamená základní nástroj pro komunikaci se zákazníkem.[23]

- ***stanovení ceny***- při rozhodování o ceně je třeba stanovit cenový záměr, cenovou hladinu, určit úvěrovou politiku, systém pro poskytování slev a stanovit postup pro změny v cenách. Vhodně zvolený mix se může stát významnou konkurenční výhodou.[24] Pro správné stanovení cen je třeba získat celou řadu informací a zvážit několik faktorů. Vedoucí prodeje by pak měli znát různé koncepce a postupy pro stanovování cen produktů, za něž nesou zodpovědnost.[25]
- ***firemní cíle***- organizace musí stanovit cíle, jaké chce v rámci celkových finančních a marketingových plánů cenami dosáhnout. Například si může stanovit za cíl rychlý návrat vloženého kapitálu a tento aspekt promítne do do stanovení cen pro jednotlivé produkty.
- ***marketingové cíle***- firma se může například rozhodnout pro strategii proniknutí na trh. Ta je založena na upoutání pozornosti za pomoci nízkých cen a intenzivní propagace. Opačnou strategií je sbírání smetany z trhu. Počáteční cena je stanovena velmi vysoko, produkt je podpořen vysokými náklady na propagaci a smetana, tedy zisk se realizuje ještě před snížením cen. Příkladem mohou být firmy Samsung a Apple s novými řadami špičkových mobilních telefonů.

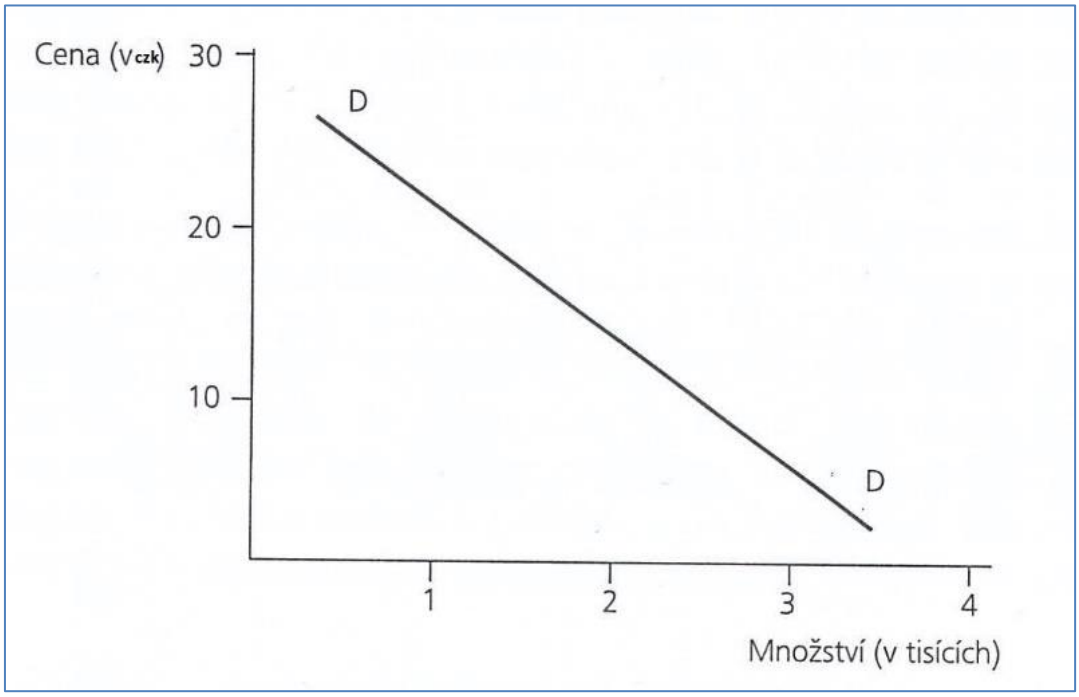
---

[23] Srov. MULAČOVÁ, V. a MULAČ, P., *Obchodní podnikání ve 21. století*, s. 248.

[24] Srov. FILIPOVÁ, A., *Umění prodávat*, s. 56.

[25] Srov. JOBBER, D. a LANCASTER, G., *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*, s. 17.

- ***význam poptávky***- poptávka po produktu obvykle stanovuje horní limit pro stanovení ceny. Zjednodušeně lze účtovat za produkt pouze tolik, kolik trh unese. Často využívanou koncepcí, pomáhající k určení ceny, je známá křivka poptávky po produktu. Ta znázorňuje základní vztah mezi poptávaným množstvím a cenou jak ukazuje obr. č. 4. Při nízkých cenách je obecně poptávka vysoká, s rostoucí cenou pak klesá. Lze také vyhodnotit elasticitu poptávky- citlivost poptávky na změnu ceny.



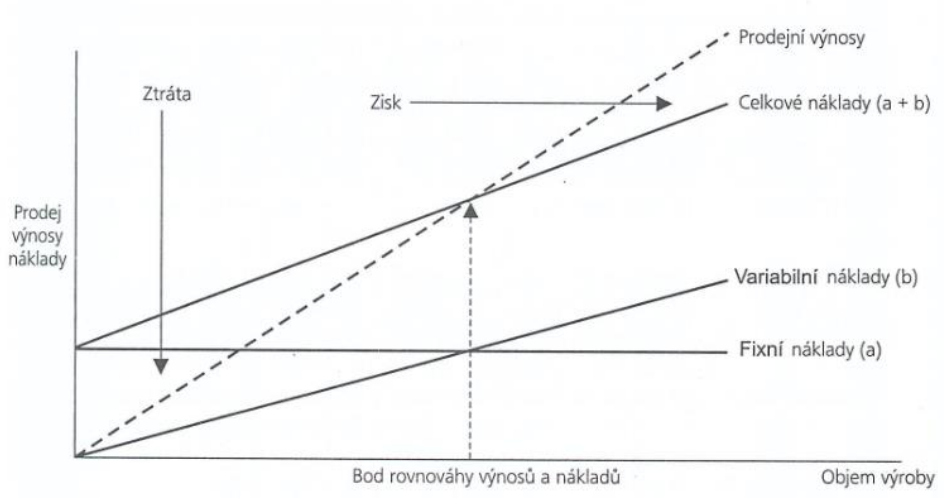
Obr. 4 - Poptávková křivka

Zdroj: JOBBER, D. a LANCASTER, G., *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*, s. 18.

- ***význam nákladů***- pokud poptávka stanovuje horní limit ceny, pak náklady určují spodní práh. Pro zajištění ziskovosti organizace je nezbytné, aby ceny v dlouhodobém horizontu pokrývaly celkové náklady firmy a ještě generovaly požadovaný zisk. Při stanovování cen by vždy měly být zváženy celkové náklady, rozlišené na variabilní a fixní a obchodní přirážku. Toto jednoduché rozdělení dalo vzniknout metodě analýzy rovnováhy výnosů a nákladů, které schematicky ukazuje graf č. 1. Do grafu jsou zachyceny fixní, variabilní, celkové nákla s křivkou výnosů z prodeje. V průsečíku křivky výnosů a křivky nákladů leží bod rovnováhy,

bod kde nemá firma ani zisk ani není ve ztrátě. Graf lze dále využít pro znázornění změn v cenách či nákladech a jeho vliv na bod rovnováhy (zvratu).

Graf 1 - Graf rovnováhy výnosů a nákladů



Zdroj: JOBBER, D., LANCASTER, G., *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*, s. 19.

- ***Význam konkurence***- jen málo firem si může dovolit stanovovat ceny bez ohledu na ceny konkurentů. Krátkodobé taktické změny v cenách jsou častým nástrojem a reakcí na obdobné kroky konkurence. Rozhodování o snížení cen by mělo být velmi opatrné s ohledem na složitost pozdějšího zvýšení cen.[26]

- ***Distribuce***

Umístění produktu na trhu je dle Mulačové a Mulače proces, prostřednictvím kterého se produkt dostává od výrobce k uživateli. Nejedná se pouze o fyzické přemístění zboží, ale i tok informací, peněžních prostředků a změn vlastnických vztahů. Může probíhat bezprostředně mezi výrobcem a spotřebitelem, obvyklejší je však větší počet mezičlánků, na spotřebních trzích konečných uživatelů je pak nezastupitelná role velko a maloobchodů. Distribuční cesty lze popsat podle počtu úrovní, které obsahují. Každý prostředník, který

[26] Srov. JOBBER, D. a LANCASTER, G. *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*, s. 18.

provádí určité funkce v rámci distribuce, představuje určitou úroveň distribuční cesty, jejíž nutnou součástí je též výrobce a konečný spotřebitel. Počet spotřebitelů pak určuje délku distribuční cesty, které se dále rozdělují na: [27]

- přímé distribuční cesty,
- nepřímé distribuční cesty.

Rozhodování o distribučních cestách je další důležitou součástí marketingového mixu a patří mezi zásadní rozhodovací problémy, kterými se management firmy zabývá.

- ***Marketingová komunikace***

Tato složka marketingového mixu má nejpřímější vliv na prodej. Poté, co firma vyrobila samotný výrobek, stanovila jeho cenu a zvolila vhodnou distribuční cestu, musí ještě zabezpečit, aby se o tomto výrobku dozvěděla široká veřejnost. Toho cíle dosáhne zejména komunikací se zákazníkem.[28]

Jedná se o konkrétní kombinaci prvků komunikační strategie, zahrnující v sobě takové nástroje jako jsou reklama, public relations, podpora prodeje a osobní prodej. Hlavní nástroje marketingového mixu jsou dle Přikryové a Jahodové tyto.[29]

- ***osobní prodej***- lze jej definovat jako prezentaci výrobku či služby při osobní komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem. Jedná se o přímou, oboustranou formu komunikace, která má za cíl prodat produkt, vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy a posilovat image produktu i firmy,
- ***neosobní formy komunikace***- zahrnuje podporu prodeje, reklamu, přímý marketing, vztahy s veřejností,

[27] Srov. MULAČOVÁ, V. a MULAČ, P., *Obchodní podnikání ve 21. století*, s. 248.

[28] Srov. FORET, M., *Marketingová komunikace,* s. 223.

[29] Srov. PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H., *Moderní marketingová komunikace*, s. 42-43.

- ***reklama***- jedná se o jednosměrnou komunikaci se zákazníkem, obvykle velmi nákladnou formu neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb nebo myšlenek realizovanou či zadávanou podnikatelskými a jinými subjekty s cílem zvýšit prodeje výrobku či služby,
- ***podpora prodeje***- krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupu nebo prodeje výrobku či služby v době, kdy reklama přestane hrát vůdčí roli v komunkačním procesu,
- ***přímý marketing***- původně byl chápán pouze jako přímé zasílání zboží od výrobce ke spotřebiteli, v současné době, hlavně díky rozvoji nových forem komunikace, lze za přímý marketing označit všechny tržní aktivity, sloužící k adresnému i neadresnému kontaktu s cílovou skupinou zákazníků,
- ***vztahy s veřejností***- anglicky public relations (PR), jsou snahy firmy o vybudování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snaha o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o firmě mohou šířit.[30]

[30] Srov. KOTLER, P. a KELLER, K. L., *Marketing management,* s. 88.

3 Segmentace trhu

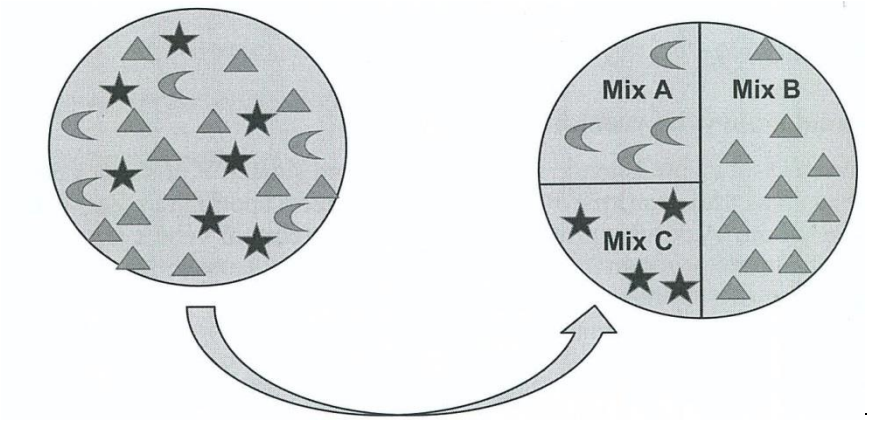
Segmentace trhu je jednou z metod marketingového řízení, konkrétně analýzy trhu. Cílem je poznat strukturu daného trhu, na který chce firma umístit svůj výrobek nebo službu.[31]

I když se zákazník při rozhodování o nákupu chová individuálně, je ovlivňován spoustou různých vnějších i vnitřních podnětů, musí výrobci a obchodníci své zákazníky sdružovat do různých skupin a pro uspokojení všech jejich potřeb různě zacílit své marketingové aktivity.

Podle Kotlera a Kellera slouží proces segmentace k rozčlenění spotřebitelů do různých homogenních skupin, které se liší charakteristikami, nákupním chováním, svými potřebami a proto je na ně možno odlišně působit. Organizace by se měla zaměřit pouze ty segmenty trhu, které je dlouhodobě schopna efektivně obsluhovat a dosahovat při tom přijatelného zisku v souladu se zvolenou strategií.

Segmentace trhu obvykle zahrnuje následující kroky: [32]

- ***průzkum trhu***- vytváří se segmentační kritéria,
- ***profilování segmentů***- zákazníci jsou rozdělováni podle segmentačních kritérií do relativně homogenních skupin (viz obr. 6),
- ***výběr cílového segmentu (targeting)***- organizace si zvolí pouze ten segment nebo ty segmenty trhu, na kterých pro ni má smysl operovat.



Obr. 5 - Segmentace trhu

Zdroj: Srov. MULAČOVÁ, V. a MULAČ, P., *Obchodní podnikání ve 21. století*, s. 240.

[31] Srov. Managementmania.com, *Segmentace trhu* [cit. 03-09-2015]. Dostupné na WWW:

< https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>.

[32] Srov. KOTLER, P. a KELLER, K. L., *Marketing management,* s. 252.

V praxi se pomocí segmentace přizpůsobují marketingové aktivity organizace různým segmentům- skupinám zákazníků, aby tyto skupiny mohly být co nejefektivněji obslouženy. Existuje celá řada kritérií segmentace, zde jsou uvedena nejčastější vymezení: [33]

- ***geografická***- zákazníci jsou rozděleni podle geografického rozmístění, podle kontinentů, zemí nebo regionů apod.,
- ***demografická***- zákazníci se dělí na základě věku, pohlaví, etnika, náboženství, rodinného stavu apod.,
- ***socioekonomická***- vzdělání, socioekonomický status, povolání, příjem, postavení apod.
- ***psychologická***- zákazníci se dělí podle různých psychologických profilů (zájmy, postoje, hodnoty apod.),
- ***nákupní chování***- frekvence a rozsah nákupů, loajalita k dodavateli, postoj k riziku apod.

[33] Srov. Managementmania.com, *Segmentace trhu* [cit. 03-09-2015]. Dostupné na WWW: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>.

4 Marketingová strategie, metody strategické analýzy

Podle Kotlera a Kellera jsou dobře promyšlené kreativní strategie a plány klíčovým prvkem marketingového procesu, podle nichž lze řídit marketingové aktivity. Vývoj té správné marketingové strategie vyžaduje rovnováhu mezi flexibilitou a disciplínou. Firmy se musí jádra strategie stále držet, ale musí ji v průběhu času i vylepšovat a současně vyvíjet individuální strategie pro celé portfolio výrobků a služeb organizace.[34]

4.1 Strategie

Fotr uvádí, že strategie je vyjádřením základních záměrů, které chce firma dosáhnout v dlouhém časovém horizontu v oblasti marketingu tak, aby pomocí marketingových činností naplnila nadřazené strategické obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody. V praxi je strategie obvykle vyjádřena soustavou dlouhodobých cílů, kterých chce firma dosáhnout a postupy, kterými hodlá vytyčené cíle realizovat. [35]

4.2 Analýza

Analýza je metoda, která pomocí rozčlenění či rozboru složitějších celků nebo skutečností tvoří jednodušší, sroumitelnější části. Jde o rozbor vlastností, vztahů, faktů postupující od celku k částem. Opačným postupem je syntéza, při které se postupuje od části k celku.[36]

- ***Analýza 5F***

Analýzu „5F“ navrhl a zpracoval americký profesor z Harvardovy univerzity Michael E. Porter. Tento model umožňuje popsat a správně pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace. Odvětví je zde chápáno jednak jako souhrn oblastí, v nichž je organizace aktivně činná nebo jako konkrétní trh, na němž daná organizace působí.

[34] Srov. KOTLER, P. a KELLER, K. L., *Marketing managemen,* s. 65.

[35] Srov. FOTR, J., *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*, s. 22.

[36] Srov. Managementmania.com, *Analýza* [cit. 03-09-2015]. Dostupné na WWW: <https://managementmania.com/cs/analyza >.

Každá z pěti konkurenčních sil pak ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví.[37]

Obr. 6 - Model konkurenčních sil M. E. Portera

Zdroj: Managementmania.com, *Model konkurenčních sil,* [cit. 03-09-2015]. Dostupné na WWW: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.

- ***SWOT analýza***

Za autora SWOT analýzy je označován Albert Humhrey, který ji se svým týmem použil při vědeckém výzkumu selhávání podnikového plánování v 60 - 70. letech 20. stol. na Standfordově univerzitě v USA. Je analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Název této analýzy je složen z prvních písmen anglických slovíček strengths- silné stránky, weaknesses- slabé stránky, opportunities- příležitosti a threats- hrozby. Silné a slabé stránky jsou interními faktory, které se týkají dané firmy a sama je také může ovlivnit, naopak příležitosti a hrozby jsou externími faktory, které se týkají okolí firmy, a firma je tedy nemůže přímo ovlivňovat. Může jich ale využít v případě příležitostí nebo jim musí čelit v případě hrozeb. SWOT analýza zcela jistě patří k základním a nejdůležitějším strategickým nástrojům aplikovaných při analýze a plánování. I v současné době je hojně využívána při strategickém, dlouhodobém plánování a pro monitorování vnitřního a vnějšího marketingového prostředí.[38]

[37] Srov. KOTLER, P. a KELLER, K. L., *Marketing management*, s. 270.

[38] Srov. tamtéž, s. 80.

5 Metodika bakalářské práce

Bakalářská práce je rozčleněna na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Každá z nich je pak členěna na jednotlivé kapitoly a podkapitoly. V teoretické části práce jsou vymezeny pojmy týkajících se marketingu, strategie metody strategické analýzy, marketingový mixu. Všechny zdroje, které byly použity a z nichž bylo čerpáno, jsou uvedeny v přehledu literatury.

Praktická část práce je rozdělena na analytickou a návrhovou část. V analytické části je využíváno standardních metod pro analýzu konkurenčních sil a SWOT analýzu. Návrhová část pak bude obsahovat doporučení pro jednotlivé strategie v rámci obchodní politiky a to produktovou strategii, cenovou strategii, distribuční strategii a propagační strategii a v závěru poté dojde ke shrnutí výsledků vyplývajících z této práce.

V této bakalářské práci budou použity standardní vědecko-výzkumné metody jako deskripce, analýza, dedukce, indukce, syntéza a komparace. Metodou deskripce bude formulován současný stav řízení prodejní politiky společnosti, analyzován bude marketingový mix, konkurenční prostředí, prodejní ceny, komparací budou vyhodnoceny konkurenční nabídky, syntéza bude použita na zpracování souhrnů a závěrečných doporučení.