

Česká zemědělská univerzita v Praze

Technická fakulta

Katedra využití strojů



Diplomová práce

Návrh marketingové strategie pro vybranou firmu

Bc. Radim Kvirenc

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Technická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Radim Kvirenc

Obchod a podnikání s technikou

Název práce

Návrh marketingové strategie pro vybranou firmu

Název anglicky

Proposal of marketing strategy for selected company

Cíle práce

Cílem je navrhnout vhodnou marketingovou strategii pro zvolenou společnost.

Metodika

1. Úvod a cíl práce
2. Literární rešerše
3. Metodika práce
4. Vlastní práce
5. Závěr

Doporučený rozsah práce

50 – 60

Klíčová slova

marketing, produkt, strategie

Doporučené zdroje informací

KOTLER, P. – KELLER, K L. – JUPPA, T. – MACHEK, M. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 9781292092621.

KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 0-13-145757-8.

KOTLER, P. *Marketing management : analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-85605-08-2.

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

KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P. – TRÍAS DE BES MINGOT, F. *Inovativní marketing : jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0921-.

Předběžný termín obhajoby

2020/2021 LS – TF

Vedoucí práce

Ing. Miroslav Mimra, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra využití strojů

Elektronicky schváleno dne 29. 1. 2020

doc. Ing. Petr Šařec, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2020

doc. Ing. Jiří Mašek, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 01. 10. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Návrh marketingové strategie pro vybranou firmu“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.04.2021

Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Ing. Miroslavu Mimrovi, MBA, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi poskytoval v průběhu vypracování této práce.

Dále děkuji společnosti Jasněna Vláhová s.r.o. za poskytnutí odborných informací a podkladů.

Zároveň bych rád poděkoval své rodině za podporu ve studiu.

Návrh marketingové strategie pro vybranou firmu

Abstrakt

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie pro vybranou firmu.

Vlastní práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou, které jsou dále členěny do několika podkapitol. V literární rešerši je proveden teoretický rozbor problematiky marketingu a strategického marketingu. Jsou zde popsány jednotlivé etapy strategického marketingového procesu. V kapitole metodika práce jsou uvedeny metody, které jsou následně prakticky využity.

V praktické části je proveden návrh marketingové strategie pro firmu Jasněna Vláhová s.r.o., která působí na hodinářském a šperkařském trhu. Jsou zde provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, zpracována SWOT analýza, formulovány cíle a strategie a navržen marketingový plán včetně ekonomických účinků.

V závěru práce jsou shrnuty výsledky a doporučení plynoucí z vlastní praktické části práce.

Klíčová slova: marketing, strategický marketing, marketingová strategie, marketingový proces, marketingová analýza, marketingový plán

Proposal of marketing strategy for selected company

Abstract

The aim of the diploma thesis is to propose a marketing strategy for a selected company.

The work itself is divided into two parts – theoretical and practical part, which are further divided into several other chapters. The literary research theoretically describes the issues of marketing and strategic marketing. There are described the various stages of the strategic marketing process. The chapter on the methodology of the work presents methods that are then used in the practical part.

The practical part focuses on the proposal of a marketing strategy for the company Jasněna Vláhová s.r.o., which is active in the field of the watch and jewellery. Analyses of the external and internal environment are performed, a SWOT analysis is prepared, goals and strategies are formulated, and a marketing plan, including economic effects, is proposed.

At the end of the work are summarized the results and recommendations arising from the practical part of the work.

Keywords: marketing, strategic marketing, marketing strategy, marketing process, marketing analysis, marketing plan

OBSAH

1	ÚVOD A CÍL PRÁCE	1
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	3
2.1	Marketing	3
2.1.1	Definice marketingu	3
2.1.2	Marketing management	4
2.1.2.1	Koncepce marketingového řízení	4
2.2	Strategický marketing	7
2.2.1	Strategický řídicí proces	8
2.2.2	Strategický marketingový proces	9
2.3	Marketingové plánování	11
2.3.1	Marketingová situační analýza	13
2.3.2	Stanovení marketingových cílů	16
2.3.3	Formulování marketingových strategií	17
2.3.3.1	Marketingová strategie	18
2.3.3.2	Marketingový mix	19
2.3.4	Sestavení marketingového plánu	20
2.4	Realizace marketingové strategie	23
2.5	Marketingová kontrola	25
2.5.1	Hodnocení marketingu	26
2.5.2	Marketingový audit	26
2.6	Hodnocení tržní výkonnosti podniku	27
3	METODIKA PRÁCE	29
3.1	Temples – analýza změn vnějšího prostředí	29
3.2	Porterova analýza (5F)	30
3.3	Audit silných a slabých stránek podniku – analýza vnitřního prostředí	31
3.4	SWOT analýza	31
3.5	Metoda BCG	33
3.6	Ostatní použité metody	35
4	VLASTNÍ PRÁCE	36
4.1	Představení společnosti Jasněna Vláhová s.r.o.	36
4.1.1	Poslání a vize společnosti	37
4.1.2	Charakteristika vnějšího podnikatelského prostředí	37
4.1.3	Charakteristika vnitřních podmínek společnosti	38
4.1.4	Charakteristika hlavních činností společnosti	39
4.2	Marketingová situační analýza	40
4.2.1	Analýza marketingového mixu	40
4.2.1.1	Produkt	40
4.2.1.2	Cena	43
4.2.1.3	Distribuce	44
4.2.1.4	Propagace a komunikace	44

4.2.2	Analýza vnějšího prostředí	46
4.2.2.1	Ekonomika	46
4.2.2.2	Analýza regionu	50
4.2.2.3	Analýza odvětví	51
4.2.2.4	Porterova analýza odvětví	52
4.2.2.5	Analýza prodejů na trzích	55
4.2.2.6	Závislost na rozhodujících dodavatelích	56
4.2.2.7	Ostatní zdroje rozvoje podnikání	56
4.2.3	Analýza vnitřního prostředí	57
4.2.3.1	Analýza zdrojů a kompetencí	57
4.2.3.2	Analýza portfolia produktů – BCG	59
4.2.3.3	Analýza dodání objednávek a míra reklamací	60
4.2.3.4	Hodnocení tržní pozice na rozhodujících trzích nebo v distribučních cestách	61
4.2.4	Metoda TEMPLES – analýza změn vnějšího prostředí	61
4.2.5	Audit silných a slabých stránek společnosti (12M)	63
4.2.6	SWOT analýza	67
4.3	Stanovení marketingových cílů a formulování strategie	69
4.3.1	Stanovení marketingových záměrů a cílů	69
4.3.2	Formulování marketingových strategií	69
4.4	Plán konkrétních opatření	72
4.5	Ekonomické hledisko	77
4.5.1	Celkové shrnutí výsledků ekonomického hlediska	85
5	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM TABULEK	94

1 ÚVOD A CÍL PRÁCE

Úspěšné společnosti jsou silně marketingově zaměřené, jejich marketing je založený na vztazích se zákazníky. Základem moderního marketingového myšlení je vytváření hodnot pro zákazníka a uspokojení jeho potřeb a přání. Marketing je rozhodující součástí firemní strategie směřující k naplnění cílů. Marketingové strategie se zaměřují na cílové trhy a jejich dosažení nejúčinnějším způsobem, prezentují prostředky a metody pomocí nichž bude cílů dosaženo. Součástí marketingové strategie je dobře sestavený marketingový plán, který nám pomůže nastavit marketingové úsilí správným směrem.

Hlavním cílem práce je návrh marketingové strategie pro společnost Jasněna Vláhová s.r.o. Tohoto cíle je dosaženo pomocí dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem je provedení literární rešerše týkající se problematiky strategického plánování a marketingu.

Druhým dílčím cílem je navržení vhodné metodiky pro návrh marketingové strategie.

Třetím dílčím cílem je provedení analýzy stavu společnosti a na základě zjištěných výsledků navržení vhodného marketingového plánu.

Čtvrtým dílčím cílem je ekonomické zhodnocení navržené marketingové strategie.

Marketingová strategie je navrhována pro firmu Jasněna Vláhová s.r.o. se sídlem v Příbyslavi u Nového Města nad Metují. Jedná se o rodinnou hodinářskou a šperkařskou firmu s téměř třicetiletou tradicí na trhu. Stojí za několika úspěšnými značkami, které prodává zejména na českém trhu a na zahraničních trzích v rámci Evropy. Jedná se o „zdravě uvažující“ firmu, která je nakloněna moderním marketingovým metodám a zakládá si na spokojenosti svých zaměstnanců a zákazníků. Předpokladem pro další rozvoj společnosti je především růst celkové poptávky, kterou určují dlouhodobí velkoobchodní klienti a jejich koncoví maloobchodní zákazníci. Vizí společnosti je udržení vedoucí pozice na českém a slovenském trhu, získání nových obchodních příležitostí a rozšiřování sítě svých obchodních partnerů, zejména na zahraničních trzích. Ve firmě Jasněna Vláhová s.r.o. pracuji na pozici manažera pro zahraniční obchod již 6 let. V práci využívám zkušenosti a poznatky, které jsem během této doby získal.

V úvodní „teoretické“ části práce je popsán marketing a strategický marketing. Literární rešerše je zpracována na základě poznatků studia odborné literatury, které jsou následně využity ve vlastní části diplomové práce.

V praktické části práce jsou uplatněny poznatky získané během vlastní praxe ve společnosti. Hlavním úkolem je provést analýzy a zhodnotit všechny současné aktivity, kterými se firma zabývá, na základě výsledků analýz stanovit marketingové cíle, zformulovat marketingovou strategii a sestavit marketingový plán. Při vlastním zpracování jsou využity metody, které jsou uvedeny v části věnované metodice práce. Jedná se o analýzy vnějšího (TEMPLES) a vnitřního prostředí (12M), Porterovu analýzu, analýzu BCG a SWOT analýzu. V závěrečné fázi vlastní práce jsou zhodnoceny účinky návrhu, shrnuty výsledky a doporučení a navržen směr, kterým by se společnost měla ubírat pro dosažení stanovených cílů.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Tato kapitola teoretické části práce se zabývá zpracováním poznatků získaných studiem odborných publikací uvedených v seznamu použitých zdrojů. Je zde proveden rozbor literatury týkající se problematiky marketingu a strategického marketingu.

2.1 Marketing

Mnoho lidí si pod pojmem marketing představuje pouze prodej a reklamu. Reklama i prodej jsou sice součástí marketingu, ale marketing je mnohem víc. Na rozdíl od prodeje, ke kterému dochází až po výrobě produktu, marketing začíná ještě před jeho výrobou. V dnešní době je nutné marketing chápat v novém významu – jako uspokojování potřeb zákazníka. Vychází z lidských potřeb, přání a tužeb a měl by tyto potřeby předvídat. Je založen na vztazích se zákazníky. Na jeho základě by měl být zákazník tak dobře poznán a pochopen, aby se mu výrobek nebo služba hodila a byl připraven je kupovat. Cílem marketingu je vyhledávat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty, udržet si stávající zákazníky uspokojením jejich potřeb a současně vytvářet zisk. Vytváření hodnoty pro zákazníka a uspokojení jeho potřeb a přání představuje skutečný základ moderního marketingového myšlení a praxe. [1]

2.1.1 Definice marketingu

V odborné literatuře je marketing definován různými způsoby. Pro porovnání jsou níže uvedeny některé z těchto definic.

Snad nejjednodušší definicí marketingu je podle Philipa Kotlera následující: „Marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé.“ [1]

Kotler dále definuje marketing jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot“. [1]

Hanzelková ve své publikaci uvádí, že „marketing je manažerským procesem, který umožňuje zjišťování, předvídání a uspokojování požadavků spotřebitelů rentabilním způsobem“. [2]

Podle Foreta je marketing „souhrn postupů a nástrojů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěchu a dosažení cílů na trhu“. [3]

Patrick De Pelsmacker a spol. vymezuje pojem marketing jako „proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací“. [4]

Vymezení pojmu marketing není jednoznačné, neboť neustálým vývojem a rozvoje tržního mechanismu dochází k upřesňování a doplňování obsahu tohoto pojmu. Pro pochopení podstaty marketingu vyjdeme z toho, že v jeho obsahu dominují dva základní znaky: [5]

- potřeba nebo užitek spotřebitele (uživatele, zákazníka) jako základ filozofie a koncepce přístupu
- způsob efektivního podnikání (řízení) jako předpoklad úspěšnosti na trhu

2.1.2 Marketing management

Marketing management (marketingové řízení) je definován jako nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly. Jeho smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které umožňují podnikům a dalším subjektům dosáhnout stanovených cílů. [1]

Marketing management nastupuje tehdy, když alespoň jedna ze stran potenciální transakce přemýšlí o prostředcích, kterými by dosáhla žádoucí reakce ostatních stran. Je to věda a umění zvolit cílové trhy a vybudovat s nimi ziskové vztahy. [6] To znamená získávání, udržení a rozvoje zákazníků pomocí vytváření, dodávání a komunikace vyšší zákaznické hodnoty. Mezi nezbytné úkoly pro úspěšný marketing management patří přípravy marketingových strategií a plánů, zjišťování marketingových informací, propojení se zákazníky, budování silných značek, příprava tržních nabídek, poskytování a komunikování hodnoty a dosahování úspěšného dlouhodobého růstu. [7] Zahrnuje i řízení poptávky, což znamená řízení vztahů se zákazníky. [1]

2.1.2.1 Koncepce marketingového řízení

Všechny firmy využívají marketing, ale uplatňují ho různými způsoby – od standardních marketingových přístupů až po moderní marketingové koncepce. Marketingové řízení je popisováno jako vědomé úsilí dosahovat žádoucích výsledků směny na cílových trzích. [1] Jaká filozofie by však měla toto marketingové úsilí řídit? Otázkou je, jak velký význam by měl být

příkládán zájmům organizace, zákazníka a společnosti, jelikož v praxi často dochází k jejich konfliktu.

Existuje pět koncepcí, podle nichž by organizace měly vést svou marketingovou aktivitu. Jejich popis je uveden níže: [1], [8]

- výrobní
- výrobková
- prodejní
- marketingová
- koncepce společenského marketingu

Výrobní koncepce

Výrobní koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelé upřednostňují levné a široce dostupné výrobky. Jedná se o jednu z nejstarších prodejních filosofí. Hlavním cílem managementu musí být vysoká míra efektivnosti výroby a širokého rozsahu distribuce a prodej za nízké ceny.

Výrobková koncepce

Koncepce vychází z toho, že spotřebitelé upřednostňují výrobky, které nabízejí vysokou kvalitu, výkon a jsou zajímavé a moderní. Takto orientované organizace se soustřeďují na výrobu kvalitních výrobků a na jejich neustálé zlepšování a inovaci. Podpora prodeje se provádí pouze omezeně.

Prodejní koncepce

Prodejní koncepce je dalším častým přístupem mnoha firem vůči trhu. Předpokládá, že zákazníci kupují výrobky zejména na základě rozsáhlé prodejní a reklamní kampaně. Tato koncepce je obvykle využívána u výrobků a služeb, které nejsou zákazníky příliš nevyhledávány, jako jsou například encyklopedie, pojištění, hrobky apod. Vzhledem k tomu, že organizace nabízí zboží, o kterém zákazníci běžně nepřemýšlí, musí vyvíjet agresivní prodejní a propagační úsilí. K dosažení cílů je důležité správné určení a uspokojení potřeb a přání zákazníků. Většina firem praktikuje tuto koncepci v momentě, kdy má nadbytečné kapacity a jejím cílem je prodat vyráběné produkty.

Marketingová koncepce [1], [6], [7]

Marketingová koncepce je často zaměňována s koncepcí prodejní. Hlavním rozdílem mezi nimi je, že prodejní koncept je zaměřen na potřeby firmy, zatímco marketingový je orientován na potřeby zákazníka. Klíčem k dosahování stanovených cílů je správné odhadnutí potřeb a požadavků zákazníka na cílovém trhu a jejich uspokojení efektivněji a účinněji než

konkurence. Znamená zaměření veškerého úsilí organizace na spokojenost zákazníků a na určitý zisk. Zisku je dosahováno budováním dlouhodobých vztahů se zákazníky. Společnosti, které vyznávají marketingový koncept, často dosahují nadprůměrných výsledků. Mezi firmy využívající marketingovou koncepci se řadí mnoho úspěšných a známých světových společností, jako IKEA, Procter & Gamble, Toyota a další.

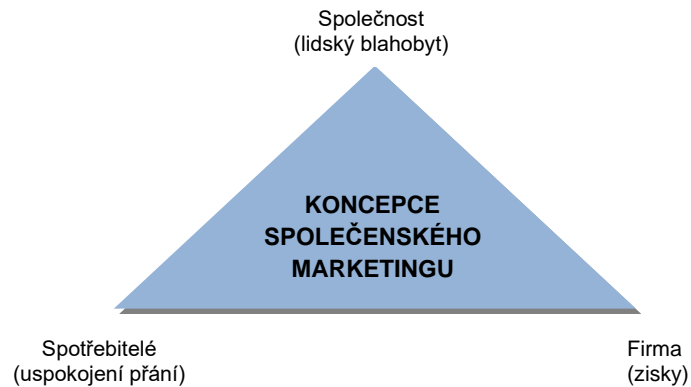
Hlavní pilíře marketingové koncepce:

- ***Soustředění se na trh*** – není možné, aby firma působila na každém trhu a uspokojovala každou potřebu nebo dobře fungovala v rámci jednoho širokého trhu. Nejlepší je, když firmy definují svůj cílový trh a připravují pro něj marketingové programy.
- ***Orientace na zákazníka*** – firemní prodej přichází od dvou skupin zákazníků – nových a stálých. Je vždy nákladnější přilákat nového zákazníka než si běžné zákazníky udržet. Na druhé straně je udržení zákazníka složitější než jeho přilákání. Věrný zákazník může znamenat podstatnou sumu příjmů po delší časové období. Spokojenost zákazníka je nejlepším ukazatelem budoucích zisků firmy.
- ***Koordinovaný marketing*** – všechna oddělení by měla spolupracovat na uspokojování přání a potřeb zákazníků jako jeden „systém“. Marketingové funkce musí být koordinovány z hlediska zákazníka, celkové úsilí systému vedeno přáním zákazníka, nikoliv jednotlivých oddělení.
- ***Ziskovost*** – v případě soukromých firem je hlavním cílem zisk. Zisku je dosahováno budováním dlouhodobých vztahů se zákazníky, které jsou založeny na vytváření hodnoty pro zákazníka a na uspokojení jeho potřeb a přání.

Koncepce společenského marketingu

Společenský marketing je nejnovější z pěti uvedených koncepcí. Je také založen na myšlence, že firma musí uspokojovat potřeby zákazníka lépe a účinněji než konkurence. Zohledňuje však nejen dlouhodobé zájmy spotřebitelů, ale i dlouhodobé zájmy společnosti. [1]

Společenský marketing si klade otázku, zda je tradiční marketingová koncepce vyhovující v době, kdy společnost čelí vážným problémům v oblasti životního prostředí. Podle koncepce společenského marketingu přehlíží čistě marketingová koncepce konflikty mezi krátkodobými přáními zákazníka a jeho dlouhodobým blahobytem. [6]



Obrázek 1: Tři pilíře koncepce společenského marketingu [6]

Jak je patrné z obr. 1, koncepce společenského marketingu zastává stanovisko, že je důležité udržovat při stanovení marketingové politiky rovnováhu mezi ziskem podniku, požadavkem na spokojenost zákazníků a zájmy společnosti jako celku.

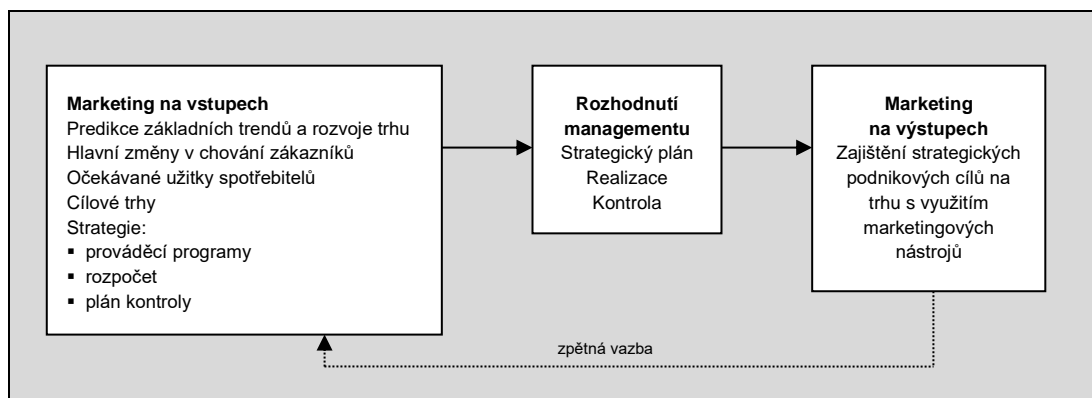
2.2 Strategický marketing

Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. [9] Strategického charakteru nabývá marketing tehdy, kdy se při plánování budoucích činností soustředí na vymezení potenciálních zákazníků a na specifikaci jejich potřeb. Bere však v úvahu více než současné okolnosti. Přípravuje marketingové manažery na změny prostředí, učí je rozpoznávat výrazné příležitosti a kritická rizika a reagovat na tyto změny dříve než konkurence. Strategický marketing je spojován zejména s rozhodovacími procesy na úrovni vrcholového managementu podniku. Strategické myšlení by však mělo být součástí všech úrovní managementu. [10]

Strategický marketing plně soustředěn na zákazníka, vede organizační jednotky ke studiu a porozumění jeho potřeb a přání, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. Je spojován s hledáním konkurenční výhody. Konkurenční výhoda a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro volbu a formulování vhodných marketingových strategií. Je kladen značný důraz zejména na plánovací etapu, shromažďování a analyzování informací, které jsou potřebné pro sestavování strategických podnikových plánů a strategických marketingových plánů. [9]

Strategický marketing lze charakterizovat jako proces, spojený zejména: [9]

- s vypracováním
 - analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku,
 - analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku,
 - analýz faktorů konkurence (včetně prognózování budoucích trendů vývoje),
- s participací na vytvoření souboru cílů podniku a na formulování podnikových strategií pro jejich dosažení,
- se stanovením marketingových cílů,
- s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů,
- s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů,
- s komplexním řízením marketingového procesu.



Obrázek 2: Strategický marketing jako součást marketingového procesu [10]

2.2.1 Strategický řídicí proces

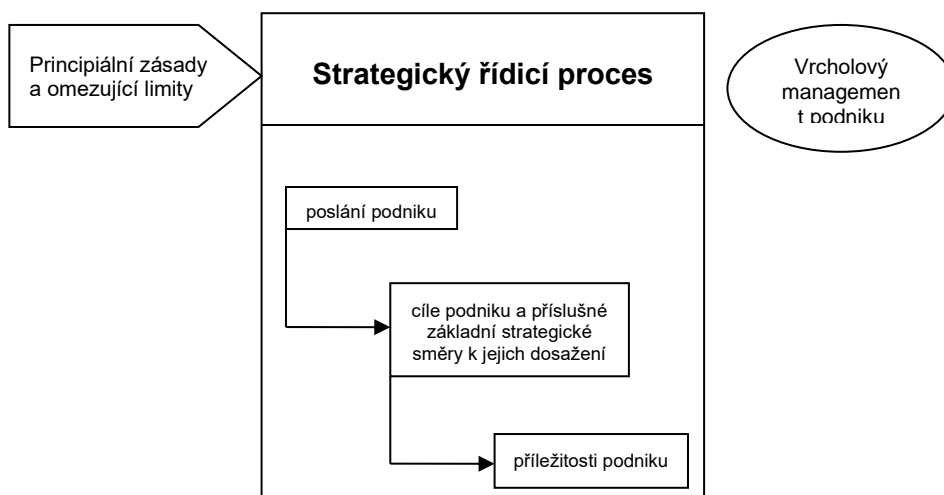
Strategický řídicí proces je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování a realizaci plánu podniku. Jeho úkolem je dlouhodobé usměrňování činností podniku k naplnění jeho poslání a zajištění cílů. Zahrnuje klíčová rozhodnutí a kroky prováděné vedením podniku s cílem vytvoření perspektivy podniku jako celku a vyvinutí komplexní dlouhodobé strategie pro přežití a hospodářský růst. [9]

Jedná se o komplexní proces, který přesahuje marketing. V jeho rámci vrcholový management určuje úlohu marketingu a jeho postavení v řízení organizace. Od strategického řídicího procesu se odvíjí strategický marketingový proces. Mezi těmito dvěma procesy existují vzájemné souvislosti a vazby. Marketing předvídá základní trendy trhu a změny v chování zákazníků

a ovlivňuje tak rozhodování top managementu. Získané informace jsou základem nejen pro marketingový proces, ale i pro strategický řídicí proces (viz obr. 3). [9]

Základní činnosti řídicího procesu: [9]

- Definování poslání podniku
- Specifikace cílů a nástin strategií
- Identifikace příležitostí podniku

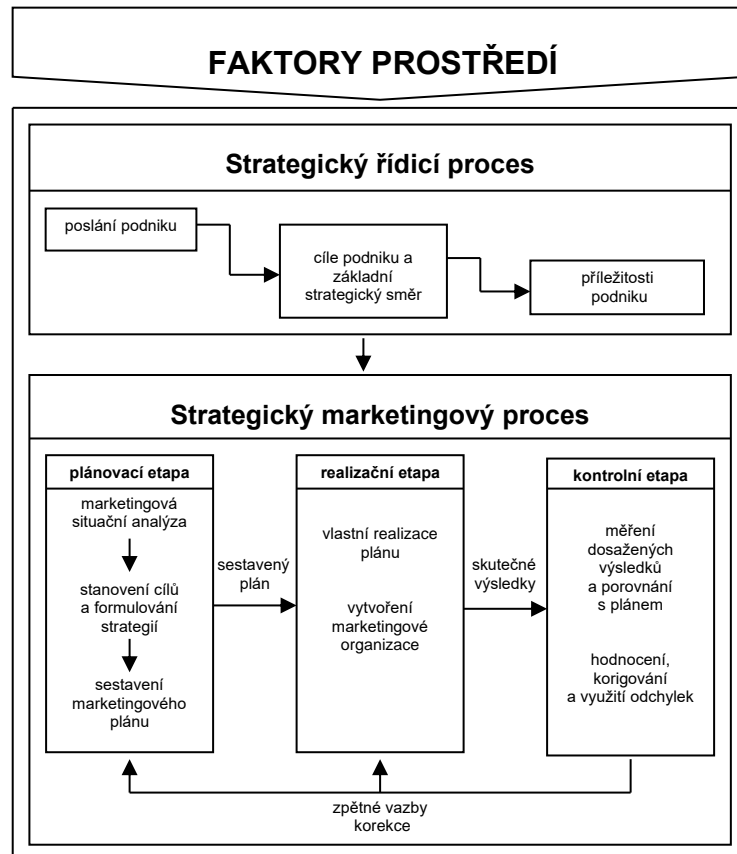


Obrázek 3: Strategický řídicí proces [9]

2.2.2 Strategický marketingový proces

Mezi strategickým řídicím a strategickým marketingovým procesem je nezbytné systémové propojení (viz obr. 4). Strategický marketingový proces respektuje cíle a omezení plynoucí ze strategického řídicího procesu a vychází ze základních rozhodnutí, která byla v rámci procesu na úrovni vrcholového řízení provedena. Prezентuje strategické marketingové řízení. [9]

Proces strategického marketingového řízení je zjednodušeně označován jako systém AOSTC (analysis, objectives, strategies, tactics, control). Skládá se z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce a firmy. [10]

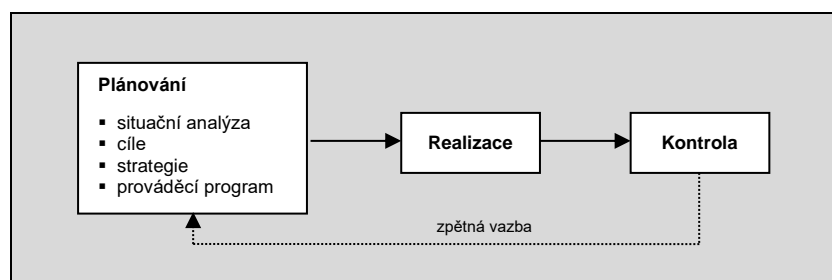


Obrázek 4: Podstata strategického marketingového procesu [9]

Strategický marketingový proces probíhá ve třech hlavních etapách: [9]

- plánování
- realizace
- kontrola

Plánování, realizace a kontrola jsou základními činnostmi všech manažerů. Jednotlivé etapy se uskutečňují ve specifickém kontextu, návaznostech a propojeních. Jejich sled nelze měnit. V rámci marketingového procesu jsou chápány jako celek, který obsahuje jak zpětné vazby, tak kontrolní mechanismy. Z obr. 5 je také patrné, že marketingový proces je nepřetržitý. [9]



Obrázek 5: Proces marketingového řízení [10]

2.3 Marketingové plánování

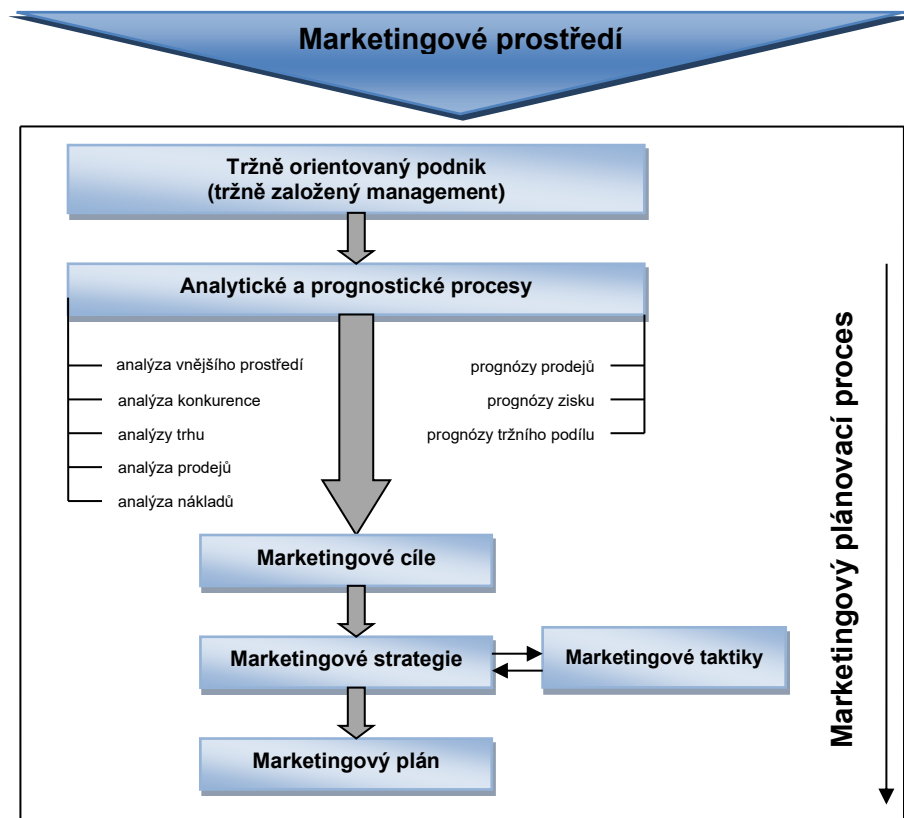
Rozlišují se tři základní úrovně, ve kterých se plánování uskutečňuje – *strategické, taktické a operativní plánování*:

- **Strategické plánování** je nejširším pohledem na marketingové konání v nejdelším časovém období. Vyznačuje se vysokou komplexností a vyžaduje tvůrčí myšlení. Vedoucí roli zde hraje vrcholový management. Podle Kotlera je strategické plánování řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst. [11]
- **Taktické plánování** je rozsahem menší (počtem výrobků i časovým rozsahem). Týká se především výrobků obsažených v ročních portfoliových maticích. Odpovědnost zde přebírá střední management. [9]
- **Operativní plánování** se soustřeďuje na nejkratší časový úsek (týdny, případně měsíce) a je rozsahově nejužší. Úkolem je dosažení bezprostředních podnikových cílů – umístění určitého množství určitých výrobků na určitém trhu v běžném časovém období. Tvoří podklad pro přímé řízení marketingových aktivit na nejnižší úrovni. Odpovědnost zde přebírají operativní manažeři, kteří jsou nejbližší k zákazníkovi. [9]

Marketingové plánování

Marketingové plánování je součástí strategického plánování firmy, představuje podstatnou část podnikového plánování. Je první etapou marketingového procesu. V rámci marketingového plánování je proveden výběr a formulování strategie a jsou stanoveny základní úkoly pro realizační etapu. Představuje hodnocení konkrétní situace, poznání trhu a konkurence, analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení funkčního marketingového plánu, který slouží jako základ marketingového řízení podniku. Vyžaduje spolehlivé informace o dosavadním vývoji a současném stavu, které zároveň dovolující i odhad budoucích příležitostí. [9]

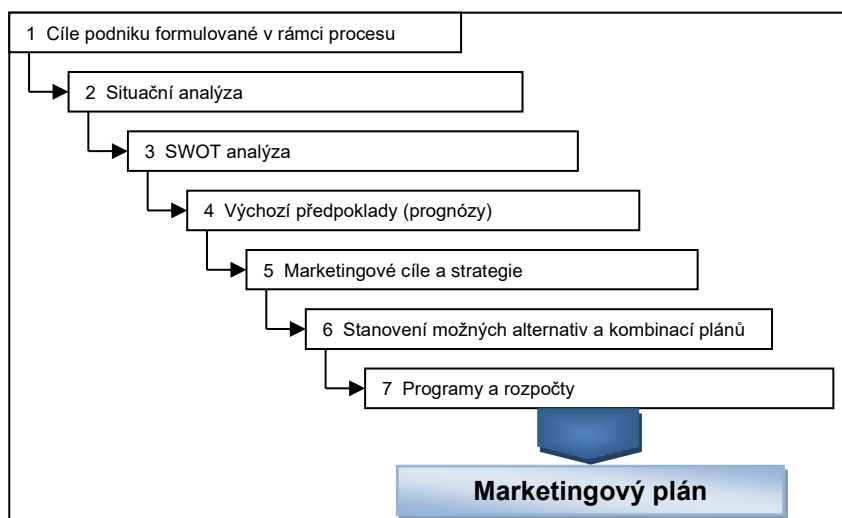
Marketingové plánování je součástí plánovací hierarchie – neuskutečňuje se v izolaci na jedné podnikové úrovni, ale je podporováno plánováním a činnostmi celé organizace. Jeho počátek je na úrovni strategického podnikového plánu, který respektuje politiku organizace, identifikuje podnikové cíle a příležitosti. Další kroky navazují a vedou k řetězci: marketingová situační analýza – marketingové cíle – marketingové strategie – marketingové plány. Podrobný proces marketingového plánování je znázorněn na obr. 6. [9]



Obrázek 6: Marketingové plánování [9]

Plánovací etapa je proces zahrnující kroky v následujícím pořadí (podrobně na obr. 7): [9]

- Marketingová situační analýza
- Stanovení marketingových cílů
- Formulování marketingových strategií
- Sestavení marketingového plánu



Obrázek 7: Marketingový plánovací proces [9]

Marketingové plánování patří k nejsložitějším marketingovým úkolům. Je důležité sladění zdrojů a schopností podniku s příležitostmi trhu tak, aby to odpovídalo podnikovým cílům a jeho poslání. [9]

2.3.1 Marketingová situační analýza

Plánovací proces začíná provedením marketingové situační analýzy. Marketingová situační analýza (marketingový audit) je prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu. Zkoumá vnitřní situaci organizace především vzhledem k trhům a konkurenci a zkoumá komplexně vztah faktorů vnějšího prostředí na organizaci. [9]

Představuje dva typy analýzy – *interní a externí*: [9]

- **Interní podmínky** jsou do určité míry z pozice podniku ovlivnitelné a kontrolovatelné. Vypovídají o vnitřní situaci, která je podložena významnými firemními schopnostmi (vynikající výrobek, vrcholná technologie, vhodnější služby, značka lépe rozpoznatelná a zapamatovatelná) a specifickými zdroji nebo je ovlivněna vnitřními nedostatky a chybami.
- **Externí podmínky** jsou z pozice podniku neovlivnitelné a nekontrolovatelné. Silně ovlivňují podnikovou situaci. Mění atraktivnost tržních příležitostí, působí na intenzitu ohrožení, pomáhají identifikovat situace, které mohou nastat v prostředí a spoluvytvářejí řadu specifických situací.

Analýza se uskutečňuje ve třech časových horizontech: [9]

- ***dosavadní vývoj*** (kde se podnik nacházel v minulosti),
- ***současný stav*** (pozice podniku v současnosti) – zahrnuje analýzu prodeje, analýzu trhu, analýzu nákladů, analýzu konkurence, analýzu faktorů vnějšího prostředí,
- ***odhad možného budoucího vývoje*** (kam chce podnik dospět v budoucnosti) – prognóza tržního potenciálu, tržní podílu, prodeje a zisku.

Na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje situační analýza usnadňuje formulování budoucí tržní pozice podniku. Marketingoví manažeři ji zpracovávají, aby získali informace potřebné k navržení nových strategií nebo ke změně existující strategie. Výsledky vyplývající z provedené analýzy jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů. Aby byla situační

analýza účinná, musí pokrývat všechny základní marketingové aktivity podniku, musí být komplexní. [9]

Výsledky provedené analýzy podniku umožní: [9]

- pochopit, jaká je jeho vnitřní situace (vhodnost organizační struktury, schopnosti a zdroje, úroveň marketingového systému, náklady a zisky spojené s marketingem, účinnost marketingového mixu atd.),
- pochopit, v jakém je vztahu k prostředí (vliv makroekonomických faktorů, schopnost čelit tlakům prostředí, trhy – jejich velikost, struktura a umístění, tržní potenciál, trendy vývoje, konkurenční postavení na trhu),
- pochopit, rozpoznat a identifikovat:
 - vnitřní podnikové silné a slabé stránky,
 - vnější příležitosti a ohrožení pro podnik,
 - vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením a posoudit možnosti jejich využití ve vzájemných souvislostech.

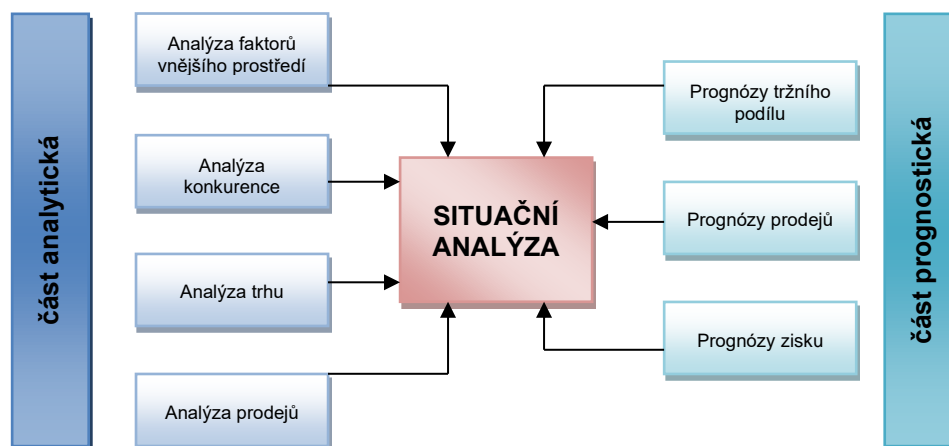
Situační analýzu lze dělit na dvě základní části podle obr. 8: [9]

1. část analytickou:

- Analýza faktorů vnějšího prostředí – ekonomické, demografické, sociální a kulturní, technické a technologické, politicko-legislativní a přírodní faktory
- Analýza konkurence – charakteristika a rozměr konkurence, její silné a slabé stránky, marketingové strategie, identifikace výrobků, se kterými konkurence na trh přichází
- Analýza trhu – celkem a podle jednotlivých tržních segmentů (rozměr, struktura a požadavky trhu, názory, postoje a chování zákazníků, vývojové trendy trhu)
- Analýza prodejů – celkem i podle výrobních řad, teritorií, distribučních cest, vývoj prodejů a zisku

2. část prognostickou:

- *Prognózy tržního podílu*
- *Prognózy prodejů*
- *Prognózy zisku*



Obrázek 8: Marketingová situační analýza [9]

Postup při zpracování marketingové situační analýzy lze dělit do tří fází: [10]

1. **Informační část** – dochází ke sběru informací a jejich hodnocení, obsahuje:
 - a) hodnocení vnějších faktorů (EFE – *external factors evaluation*) – vnějšího prostředí firmy (makroprostředí i mikroprostředí),
 - b) hodnocení vnitřních faktorů (IFE – *internal factors evaluation*) – vnitřního prostředí firmy),
 - c) matici konkurenčního profilu (CPM – *competition profile matrix*).
2. **Porovnávací část** – generuje možné strategie při využití některé z těchto metod:
 - a) matice SWOT,
 - b) matice SPACE (hodnotí se dvě externí a dvě interní dimenze z hlediska vlivu na firmu a její cíle),
 - c) matice BCG – Boston Consulting Group,
 - d) interní-externí matice (vychází z hodnot získaných pomocí analýzy externích a interních faktorů).
3. **Rozhodovací část** – objektivní hodnocení zvažované strategie (například maticí kvantitativního strategického plánování) a doporučení případných změn.

2.3.2 Stanovení marketingových cílů

Plánovací proces začíná provedením marketingové situační analýzy. Po jejím provedení pokračuje plánovací etapa dalším krokem, kterým je stanovení marketingových cílů. Je to výsledek pečlivě a podrobně provedených rozborů činnosti podniku i činnosti jednotlivých útvarů. Po prostudování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnost stanoví cíle, které by ráda splnila během období, pro něž je plán určen. [9]

Marketingové cíle jsou velmi úzce svázány s cíli základními – podnikovými, které vyjadřují úkoly podniku jako celku. Podnikové cíle jsou primární, jsou východiskem pro určení cílů marketingových, které jsou cíli odvozenými (druhotnými) a pomáhají cíle primární zajišťovat. Marketingové cíle představují konkrétní marketingové záměry a soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a podnik předpokládá, že budou splněny během určitého časového období. Vycházejí z provedené situační analýzy. Vyjadřují konkrétní úkoly a musí být zabezpečeny personálním a finančním plánem. Jsou součástí marketingových plánů. Měly by být členěny hierarchicky na cíle pro obory podnikání a následně na cíle pro konkrétní marketingové nástroje. [10]

Marketingové cíle by měly být: [9]

1. stanovené na základě poznání potřeb zákazníků,
2. identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení,
3. přesně, jasně a konkrétně vymezené (kterých výrobků a segmentů trhů se cíle týkají),
4. vhodné (musí zapadat do souboru základních cílů podniku),
5. srozumitelné (zřetelné a pochopitelné pro všechny podnikové úrovně),
6. měřitelné v určitých časových etapách,
7. reálné (dosažitelné),
8. akceptovatelné (soulad cílů s prioritami podniku),
9. vzájemně sladěné, sdílené a podnětné (sdílené cíle usměřují chování všech pracovníků ke skutečnému plnění, podněcují jejich aktivitu a iniciativu).
10. hierarchicky uspořádané (respektování výchozích podnikových cílů a následné odvození specifických marketingových cílů).

2.3.3 Formulování marketingových strategií

Cíle naznačují, čeho chce firma dosáhnout, strategie představuje postup, jak toho dosáhnout. Každá firma musí vypracovat vlastní strategii dosažení svých cílů. Dosažené cíle jsou kritériem, pomocí kterého lze měřit úspěch či neúspěch užitých strategií. [7]

Lze formulovat mnoho typů strategií. Formulování marketingových strategií začíná už definováním poslání organizace. Marketingové strategie určují základní směry postupu, které vedou ke splnění cílových úkolů. Představují základní rámec, uvnitř kterého podniky uskutečňují nejlepší volbu postupu k dosažení cílových trhů a jejich uspokojení výrobky. Ukazují, do kterých výrobků a trhů vložit podnikové zdroje a úsilí. Říkají, které výrobky nebo služby zvolit pro konkurování s ostatními rivaly trhu a jak s nimi konkurovat. Prezentují i prostředky a potupy, pomocí kterých bude vytyčených cílů dosaženo. [9]

Strategie podniku neformuluje ani neuskutečňuje jeden člověk. V podnicích s dobrým řízením a fungujícím marketingem to jsou „strategické podnikové týmy“, které jsou zastoupeny jednotlivé oblasti. Dobře formulovaná strategie a její bezchybná realizace je důkazem existence schopného managementu (formulování strategií a jejich realizace patří mezi základními manažerské funkce). Dobře řídit marketingovou činnost organizace znamená dobře vybírat a dobře řídit strategie. Úspěch závisí na porozumění, načasování, pečlivosti a aktivitě, s jakou jsou strategie vytvářeny a realizovány. [9]

Výběr strategií a jejich následná realizace je jedním z nejsložitějších kroků marketingového procesu. Prezentuje zejména rozhodování o marketingovém mixu a alokaci zdrojů v příslušném prostředí a časovém horizontu. Představuje transformaci marketingových cílů do tržních aktivit podniku, dlouhodobě ovlivní jeho vývoj i způsob řešení běžných provozních záležitostí. [9]

Základní postup při formulování strategií: [9]

- 1) respektování poslání podniku a sledování základního podnikového strategického směru,
- 2) dobrá znalost výsledků situační analýzy,
- 3) respektování primárních i odvozených cílů, pro něž jsou strategie voleny.

Vyjádření marketingové strategie má tři části: [10]

- 1) popis cílového trhu, plánovaného positioningu produktu a cílů v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku na prvních pár let,
- 2) nastínění plánované ceny, distribuce a marketingový rozpočet na první rok,
- 3) plánované dlouhodobé tržby, cíle v oblasti zisku a strategii marketingového mixu.

2.3.3.1 Marketingová strategie

Všechny tři kroky marketingového procesu, tj. plánování, realizace a kontrola, jsou svázány s marketingovými strategiemi. Výběr strategie probíhá v rámci marketingového plánování, kdy musí být v první řadě strategie formulována. Pro úspěšnou realizaci strategie je nezbytné stanovení marketingových cílů a žádoucích výsledků, volba optimálních postupů pro dosažení těchto cílů a schopnost řídit realizaci správným směrem. Společnost by měla své úsilí zaměřit na ty tržní segmenty, ve kterých může z konkurenčního hlediska nejlépe uspět. Volba nejlepší strategie a její bezchybná realizace je obrazem dobré práce marketingového manažera. [9]

Marketingová strategie specifikuje cílový trh a k němu se vztahující marketingový mix. Cílovým trhem je poměrně homogenní skupina zákazníků, na něž bude společnost působit. Strategie se vztahují k marketingovým nástrojům – k jednotlivým elementům marketingového mixu (strategie výrobní, cenové, distribuční a komunikační). Marketingový mix jsou kontrolovatelné proměnné, které firma shromáždí, aby uspokojila cílovou skupinu zákazníků. Každá strategie se může promítat do každého z nástrojů marketingového mixu a každý nástroj bude mít vlastní roli v celkové strategii. [9]

Marketingové strategie se obvykle dělí do dvou skupin: [10]

- strategie zaměřené na trh
- strategie zaměřené na konkurenci

Podniky většinou při výběru strategie pro konkrétní použití kombinují dvě či více třídících hledisek.

Marketingové strategie lze podle Horákové uspořádat do šesti třídících hledisek: [9]

- Na základě trendů trhu:
 - růstové
 - udržovací
 - ústupové
- Na přístupu segmentům k trhu:
 - ofenzivní (útočné, proaktivní)
 - defenzivní (obránné, reaktivní)
- Na základě chování k vnějšimu okolí (ke konkurenci):
 - kooperační
 - konfrontační (konfliktní)

- Na základě rozlišení specifických skupin zákazníků vyznačujících se jedinečnými potřebami a nákupním chováním:
 - hromadného (masového) trhu
 - velkých segmentů
 - sousedních (přilehlých) segmentů
 - multisegmentů
 - tržních mezer
 - přizpůsobení se potřebám zákazníků
- Na základě cyklu životnosti trhu:
 - vhodné pro vstupy na nové trhy (strategie pro trhy ve fázi zavádění)
 - vhodné pro rostoucí trhy (strategie pro trhy, na kterých dochází k růstu)
 - vhodné pro zralé (nasycené trhy) a pro trhy klesající
- Na základě šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu lze přijmout:
 - parciální strategickou koncepci
 - integrální strategickou koncepci

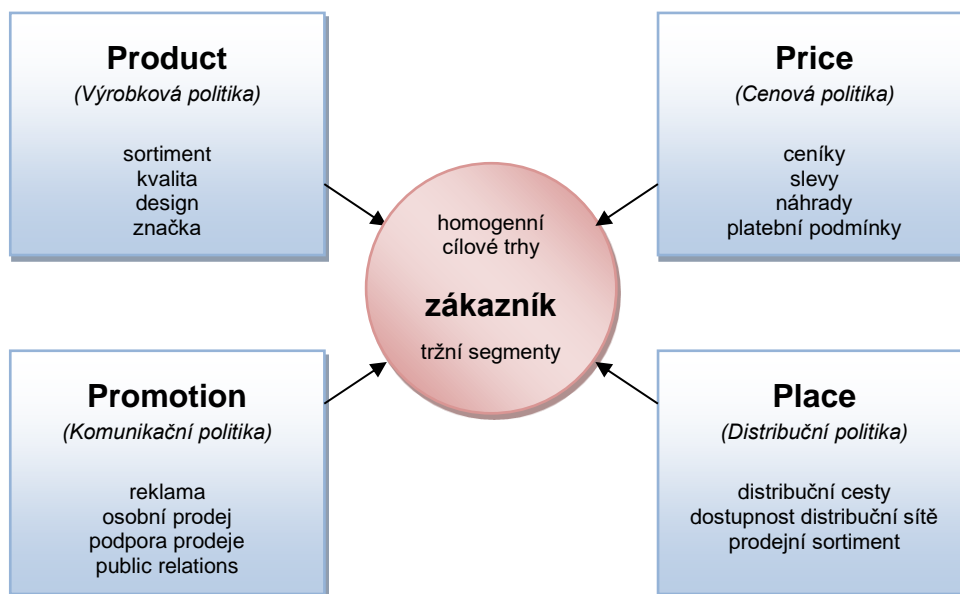
2.3.3.2 Marketingový mix

Marketingové strategie jsou zaměřeny na cílové trhy a jejich dosažení nejúčinnějším způsobem. Podnik potřebuje znát, kterými nástroji lze spolehlivě těchto cílových trhů dosáhnout. Proto klíčem pro strategické manažerské uvažování v dobře fungujících organizacích jsou právě nástroje marketingového mixu. Dobře zvolená strategie říká, jak bude podnik používat konkrétní marketingové nástroje na určitém trhu. Proto je logické, že se strategie vztahují k marketingovým nástrojům – k jednotlivým elementům marketingového mixu. [9]

Marketingový mix je soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které by měly být nastaveny tak, aby produkce firmy byla co nejbližší přáním cílového zákazníka. Představuje operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení. Marketingový mix tvoří vše, čím firma může ovlivnit poptávku po své nabídce. Základem jsou taktické marketingové nástroje – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které společnost využívá k dosažení svých cílů na cílovém trhu. Sestavení účinného marketingového mixu je plně v rukou firmy. Tyto nástroje jsou známy jako 4P a umožňují firmě upravit nabídku podle přání zákazníků (viz tab. 1). [9] Čtyři hlavní oblasti tvoří základní podobu marketingového mixu, můžeme se však často setkat s rozšířeným marketingovým mixem. U služeb je páté P věnováno lidem (people) a vlastním zaměstnancům organizace. Další varianty jsou například u sociálního marketingu (tři nová P – personál, prezentace, proces. [12], [13])

U základní podoby marketingového mixu (viz obr. 9) lze nástroje třídit do čtyř skupin (4P): [9]

- Produkt (Product)
- Cena (Price)
- Místo (Place)
- Propagace (Promotion)



Obrázek 9: 4P marketingového mixu [1]

Prostor pro volbu a formulování strategie	Základní strategické komponenty přicházející v úvahu
Výrobek	Funkční rysy, rozměr, objem, barva, kvalita, design, značka, obal, servis, pověst výrobku, výrobce
Cena	Tvorba ceny, platební podmínky, úvěrové podmínky, slevy, srážky, platební lhůty
Distribuce	Distribuční cesty, distribuční mezičlánky, služby poskytované zákazníkům
Propagace	Propagace, podpora prodeje, merchandising, publicita, public relations, osobní prodej

Tabulka 1: Základní strategické komponenty marketingového mixu [9]

2.3.4 Sestavení marketingového plánu

Marketingový plán patří k základním dokumentům potřebným pro úspěšné řízení celého podniku. Je to písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků

tam dospěje. Měl by prezentovat to nejlepší, čeho může podnik dosáhnout ve složitém prostředí, kde operuje. Obvykle předchází finančnímu plánu, plánu výroby, popřípadě personálnímu plánu. Marketingový plán musí odpovídat zvolené obchodní a marketingové politice a musí vycházet ze strategie celého podniku. Navazuje na marketingový výzkum, jehož kvalitní zpracování je základem pro úspěšnost marketingového a obchodního plánu [9], [14]

Funguje na dvou úrovních: [10]

- **Strategický marketingový plán** – jeho vypracování je vyvrcholením marketingového plánovacího procesu. Předestírá cílové trhy a hodnotové propozice firmy zvolené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí. V období dlouhodobého plánu může být zpracováno několik strategických plánů.

Dobry strategicky plan musi byt:

- snadno pochopitelný,
- přesný a detailní,
- přizpůsobitelný změnám,
- zahrnovat všechny důležité faktory,
- jasně identifikovat úkoly.

- **Taktický marketingový plán** – konkretizuje marketingové taktiky včetně vlastností výrobků, podpory, merchandisingu, stanovení cen, prodejních kanálů a služeb. [7]

Marketingový plán vychází z výsledků situační analýzy. Měl by využívat předností podniku a snažit se minimalizovat účinek slabých stránek. Spojuje schopnosti a dovednosti podniku s požadavky a přáními jeho zákazníků. Činnosti, které podnik umí dělat a dělá lépe než konkurenti, budou základem plánu. Musí být racionální a funkční, to znamená usměrňovat činnosti způsobem, který povede k dosažení cílů podniku v náročných a stále se měnících tržních podmínkách. Vhodnou kombinací nástrojů marketingového mixu je možné docílit uspokojení zákazníka a současně dosáhnout i záměrů podniku. [10]

Každý marketingový plán by měl obsahovat: [9], [10]

- situační analýzu,
- marketingové záměry a cíle,
- marketingovou strategii,
- plán marketingových opatření,
- kontrolní nástroje marketingu.

Marketingový plán: [9]

➤ Má být:

- jasný a výstižný,
- snadný ke čtení,
- pro každý výrobek – trh.

➤ Objasňuje:

- jak použít marketingové zdroje k dosažení marketingových cílů.

➤ Zahrnuje:

- pouze klíčové informace (podrobnosti a další údaje, shromážděné v průběhu sestavování, patří do příloh). Nejvyšší představitel firmy potřebuje znát cíle, strategii a náklady na realizaci předloženého plánu.

➤ Obsahuje:

- Titulní list (například marketingový plán, název podniku, sídlo podniku, sestavený pro období, odpovědný pracovník)
- Přehledný obsah
- Úvodní část, která charakterizuje:
 - situaci, za které je plán sestavován,
 - účel a použití plánu,
 - prostředí, ve kterém podnik, pro který je plán sestavován, operuje,
 - stručnou charakteristiku podniku, který plán předkládá,
 - klíčové výrobky a trhy.
- Stručné závěry situační analýzy (většinou výsledky SWOT analýzy)
- Marketingové cíle (kterých chce podnik dosáhnout v časovém období)
- Marketingové strategie
- Marketingové taktiky
- Klíčové předpoklady
- Prováděcí programy (operativní plány)
- Potřebné zdroje
- Rozpočet obsahující marketingové příjmy a výdaje

Sestavený plán je třeba prezentovat, seznámit s ním realizátory. Podmínky a situace v prostředí, kde je plán realizován, se budou pravděpodobně měnit, a proto musí být plán pravidelně revidován a aktualizován. Realizační programy představují konkrétní dokumenty (projekty, operativní plány), které zahrnují všechny aspekty marketingové strategie. Každému oddělení, pracovníkovi i členům managementu ukládají odpovědnost a časový úsek pro provedení úkolů. Pro marketingový plán musí být navržen reálný rozpočet, kde se uvažují příjmy z prodeje a marketingové výdaje. Návrh rozpočtu je předkládán vrcholovému managementu podniku a po schválení se stává finančním základem marketingového plánu. [9]

2.4 Realizace marketingové strategie

Realizace marketingové strategie následuje po fázi strategického a taktického plánování. Příprava či plánování kvalitní strategie jsou pouhým počátkem úspěšného marketingového výrobku nebo služby. Naplánovat dobrou strategii je často jednodušší než ji realizovat v praxi. Vytvoření dobrého marketingového plánu je pouze první polovinou dosažení tržního úspěchu, druhou polovinou je jeho úspěšná realizace. Realizační etapa znamená uvedení marketingového plánu efektivním způsobem do praxe za účelem dosažení stanovených cílů. Podnik musí začít určený produkt vyrábět, dát mu cenu, distribuovat jej a propagovat. Do akce se zapojují všechny podnikové útvary.

Marketingová implementace představuje soubor aktivit, při kterých se marketingové plány stávají skutečností. Je to proces proměny marketingové strategie v marketingovou akci. [1]

Implementace se skládá z pěti klíčových prvků: [6]

1. **Program činnosti** – klíčové úlohy a rozhodnutí přiřazuje je konkrétním lidem a vytváří časový plán
2. **Organizační struktura** – definuje úlohy a úkoly a koordinuje činnosti
3. **Systémy rozhodování a odměňování** – řídí plánování, rozpočtování a odměňování firmy
4. **Plánování lidských zdrojů** – získání, podpora a udržení dobrých zaměstnanců
5. **Podniková kultura** – usměrňuje chování lidí ve společnosti

Všechny tyto prvky musejí být využity k podpoře firemní strategie. Na všech úrovních musejí pracovat lidé s potřebnou kvalifikací, motivací a nezbytnými osobními vlastnostmi.

Realizační etapa jako celek zahrnuje: [9]

➤ **Faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů**

Realizace marketingových plánů a strategií vyžaduje řadu každodenních rutinních úkonů a operací. K plnění úkolů zaměřených na dosažení marketingových cílů dochází zejména prostřednictvím konkrétních prováděcích programů.

Faktická realizace marketingového plánu:

- Vlastní realizace
- Kooperace
- Koordinace
- Vhodná a dostatečná motivace
- Stanovení odpovědnosti
- Dobrá komunikace

Proces faktické realizace předpokládá vypracování příslušných dokumentů, zejména:

- časové harmonogramy provedení jednotlivých činností
- konkrétní stanovení odpovědnosti za správné provedení a dokončení každé činnosti

➤ **Vytvoření patřičné marketingové organizace, v rámci které je možné plán provést**

Firma musí zřídit marketingové oddělení, které je schopno realizovat marketingové strategie a plány a z velké části přebírá odpovědnost za jejich implementaci. Marketingový útvar hraje podstatnou roli při řízení a koordinaci marketingových aktivit s celkovou politikou podniku. V malých společnostech se zabývá marketingem zpravidla pouze jeden pracovník, v jehož kompetenci je marketingový výzkum, řízení prodejních aktivit, zajišťování reklamy, služby zákazníkům i další činnosti. Ve velkých společnostech pracuje v marketingových odděleních mnoho specialistů.

Nejčastější typy organizací:

- **funkční** – nejběžnější, marketingové funkce řídí samostatní manažeři, kteří jsou podřízeni vedoucímu marketingu
- **výrobová** – v podnicích s širokým sortimentem výrobků, je založena na výrobové specializaci (výrobky jsou rozděleny do skupin),
- **teritoriální (geografická)** – geografické určení produkce, pracovníci zodpovědní za prodejní aktivity pracují přímo v příslušném teritoriu,
- další typy – organizace vycházející z tržní struktury nebo smíšená organizace (například struktura podle výrobku a trhu).

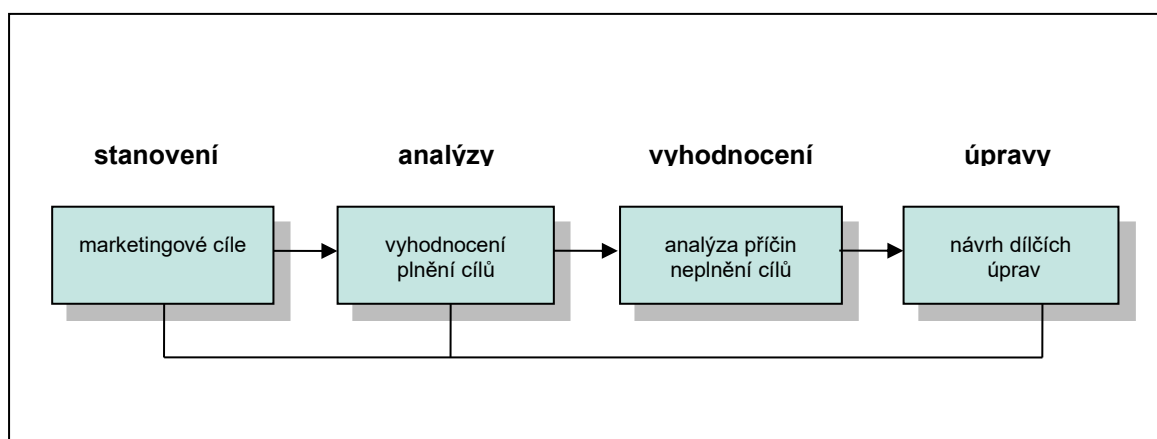
2.5 Marketingová kontrola

Kontrolní etapa je třetí a závěrečnou fází marketingového procesu, kompletně sleduje a vyhodnocuje výsledky marketingového úsilí podniku. Týká se všech činností, které firma uskuteční k naplnění svých cílů. Je fází zcela nezbytnou pro úspěšné marketingové fungování podniku. Kontrolní a hodnotící systémy musí být dobře zařazeny mezi ostatní prvky procesu řízení. Úspěšné podniky sledují ohlasy trhu, provádějí audity a hodnocení výsledků a uskutečňují korekce za účelem je zlepšení vlastní výkonnosti. [9]

Marketingová kontrola [1]

Jedná se o proces vyhodnocování dosažených výsledků při realizaci marketingových strategií a plánů (viz obr. 10) umožňující případné úpravy strategie, které zajistí skutečné dosažení plánovaných cílů. [1]

- **Operativní kontrola** – zahrnuje srovnání skutečných výsledků s ročním plánem, sleduje tržby a zisky a určuje rentabilitu výrobků, jednotlivých oblastí, tržních segmentů a distribučních cest.
- **Strategická kontrola** – zajišťuje soulad marketingových cílů, strategií a systémů společnosti se současným i očekávaným marketingovým prostředím. Sleduje reakci firemní strategie na obchodní příležitosti. Nástrojem strategické kontroly je marketingový audit.



Obrázek 10: Kontrolní proces [6]

Klíčové prvky kontroly marketingové výkonnosti: [9]

- respektované standardy marketingové výkonnosti (úroveň očekávaných výkonů),
- vyhodnocená výkonnost (porovnání skutečných výsledků s předpokládaným výkonem),
- korekce – změny při nedosažení standardů výkonnosti, systém je třeba reformovat).

2.5.1 Hodnocení marketingu

Hlavním úkolem hodnocení marketingu je analyzovat úspěšnost dosažení jednotlivých cílů a celkového marketingového úsilí firmy. Hlavními kritérii pro hodnocení jsou cílové trhy, prodejní teritoria, prodejní zástupci, distribuční cesty, typy produktů a jednotlivé prvky dílčích marketingových mixů (například efektivnost reklamy, podpory prodeje apod.).

Pro hodnocení marketingu se používají: [10]

- **Analýza prodeje** – jejím cílem je odhalit rozdíl mezi skutečným a požadovaným prodejem a zjistit příčiny případného nesouladu. Jsou porovnávány nejen plánované a skutečné objemy prodejů výrobků a výrobních řad, ale například i prodeje v rozdílných regionech, tržních segmentech, uskutečňované rozdílnými distribučními mezičlánky, rozdílnými prodejci týdně, měsíčně, čtvrtletně, ročně apod.
- **Analýza tržního podílu** – jejím cílem je porovnat výsledky vlastního prodeje podniku s výsledky konkurence. Tržní podíl je možné sledovat na makroúrovni i ve vztahu k určitým konkurentům v odvětví (relativní tržní podíl).
- **Analýza nákladů a rentability marketingu** – hodnotí náklady a rentabilitu jednotlivých marketingových činností a části plánu. Analýza je podkladem pro rozhodování o dalším postupu u jednotlivých výrobků a výrobních řad, skupin zákazníků, typu zakázek aj.

Každá z analýz má specifické cíle a jejich výsledky lze posuzovat individuálně i souhrnně. Pomocí analýzy firma například zjistí, které produkty, zařízení či distribuční cesty jsou neefektivní a může je včas vyloučit.

2.5.2 Marketingový audit

Marketingový audit je nástrojem strategické kontroly. Je to systematické, nezávislé, jasné a pravidelné hodnocení firemního prostředí, firemních cílů, strategií a aktivit. Cílem je určit jak problémové oblasti, tak příležitosti a navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení marketingové výkonnosti firmy. [1]

- **Externí audit** – provádějí ho zkušení a objektivní specialisté, nejsou zaměstnanci firmy.
- **Interní audit** – je vypracován v rámci firmy a vychází z firemního informačního a kontrolního systému. Oddělení, které ho provádí, je přímo podřízeno vedení. [10]

Firmy by měly svůj přístup k jednotlivým trhům periodicky v pravidelných intervalech. V praxi mnoha firem je však většinou audit realizován až tehdy, když se objeví problémy. [10]

Marketingový audit by měl být: [10]

- **Komplexní** – pokrýt všechny hlavní činnosti
- **Systematický** – postupovat od analýzy prostředí, analýzy marketingového systému k analýze jednotlivých marketingových činností
- **Nezávislý** – provedení externími konzultanty
- **Periodický** – provádění v určitých časových intervalech

Šest hlavních složek marketingového auditu: [10]

1. Audit marketingového prostředí
2. Audit marketingové strategie
3. Audit marketingové organizace
4. Audit marketingových systémů
5. Audit marketingové produktivity
6. Audit marketingových funkcí

2.6 Hodnocení tržní výkonnosti podniku

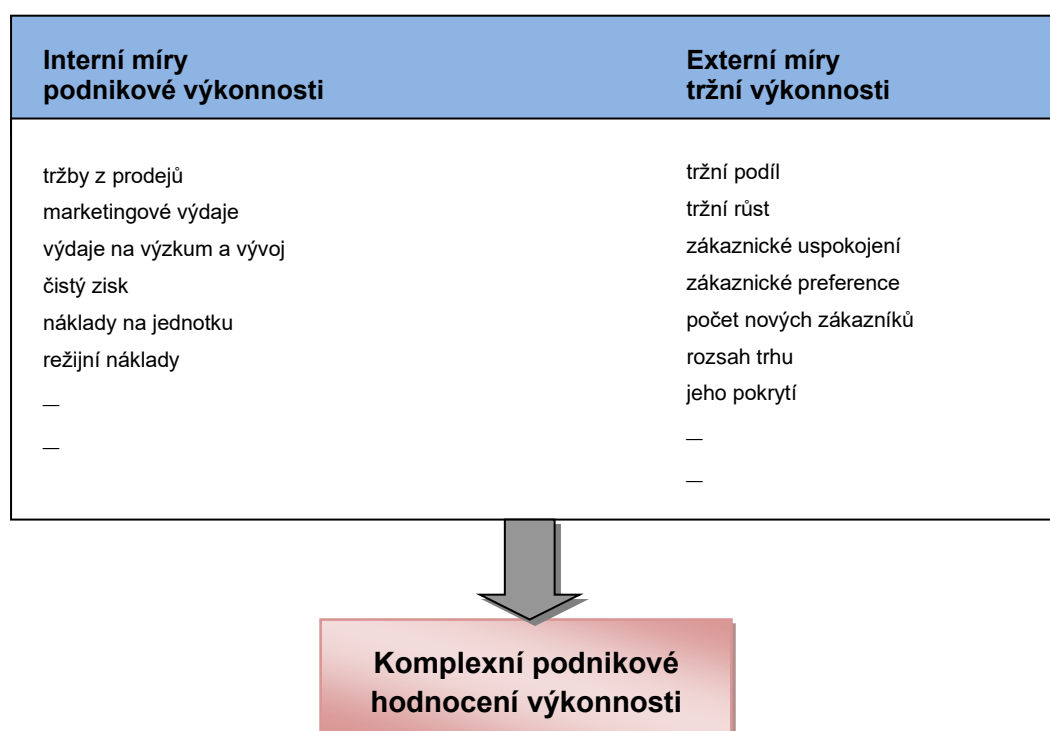
Při posuzování výkonnosti podniky hodnotí měřitelná kritéria (viz obr. 11 a 12): [9]

- **Interní míry podnikové výkonnosti** – měřitelná finanční kritéria (tržby z prodejů, režijní náklady, marketingové výdaje, čistý zisk atd.)
- **Externí míry tržní výkonnosti** – sledující výkonnost tržní orientace podniku (například podíl na trhu, tržní růst, zákaznické uspokojení, počet nových či věrných zákazníků, počet nespokojených zákazníků, míra poruchovosti výrobku, opožděné dodávky)



Obrázek 11: Tržní výkonnost podniku [9]

Čistě finanční způsoby měření nejsou samy o sobě dostatečné. Je třeba zohlednit stále významnější faktor, tím je uspokojení zákazníků. Podniky, pro které jsou spokojení zákazníci prioritou, dosahují z dlouhodobého hlediska vyšších zisků. [9]



Obrázek 12: Komplexní hodnocení podnikové výkonnosti [9]

3 METODIKA PRÁCE

V této kapitole jsou popsány metody, které jsou následně využité v praktické části. Teoretický rozbor metod je zpracován na základě odborné literatury uvedené v závěru celé práce.

V úvodu praktické části práce je představena společnost Jasněna Vláhová s.r.o. a její charakteristika. V rámci této části je provedena analýza marketingového mixu (4P). Součástí práce je marketingová situační analýza, zahrnující analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy.

V rámci analýzy vnějšího prostředí je použita Porterova analýza odvětví a metoda TEMPLES, která shrnuje dílčí výsledky analýz vnějšího prostředí. Pro analýzu vnitřního prostředí jsou použity metody 12M (Audit silných a slabých stránek podniku), pro analýzu portfolia produktů je použita metoda BCG. Metoda 12M shrnuje výstupy dílčích analýz vnitřního prostředí.

Výsledky vnějších a vnitřních analýz jsou shrnuty pomocí matice SWOT. Na základě výsledků analýz dojde k formulování marketingové strategie a následnému navržení marketingového plánu konkrétních opatření. Bude se jednat o vlastní návrh, avšak realizace navrhovaných opatření bude záviset na posouzení a rozhodnutí vedení společnosti.

3.1 Temples – analýza změn vnějšího prostředí

TEMPLES analýza vychází z faktorů, které se mění v oblastech technologie, ekonomiky, trhů, politiky, legislativy, životního prostředí a společnosti. Pomáhá zamyslet se nad tím, jaké jsou problémy a příležitosti mající vliv na fungování podniku. Zároveň také může pomoci při rozhodování, zda existuje potřeba změny a dává návod, co lze v těchto oblastech změnit, případně využít. K tomuto účelu je možné použít mnemonické formuláře. [15], [16]

TEMPLES jsou faktory vnějšího prostředí ovlivňující chování podniku, podnik je může jen minimálně ovlivňovat. Hlavní cíle jsou identifikovat nové příležitosti a šance, identifikovat nebezpečí a problémy a rozhodnout, zda existuje potřeba změny. [15]

Faktory TEMPLES jsou obsaženy v názvu: [15], [17]

T – Technology (Technologie)

L – Law (Legislativa)

E – Economy (Ekonomika)

E – Environment (Životní prostředí)

M – Markets (Trhy)

S – Society (Společnost)

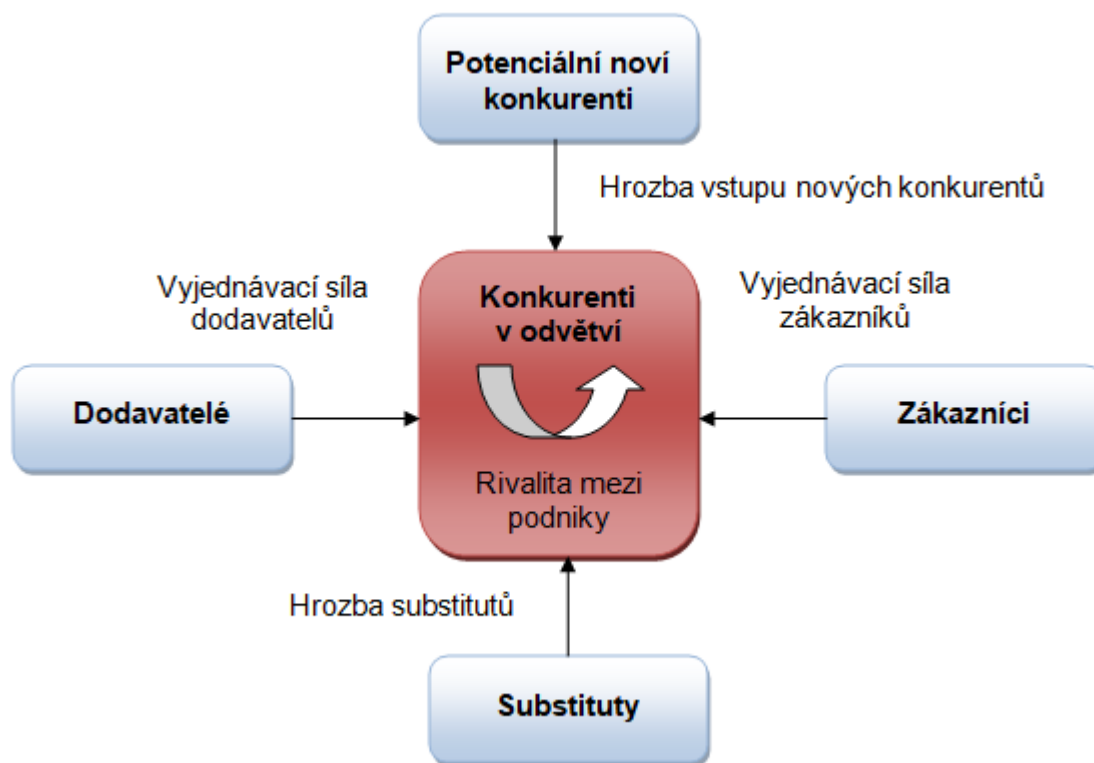
P – Politics (Politika)

3.2 Porterova analýza (5F)

Porterova analýza, jejímž autorem je Michael E. Porter, je analýzou odvětví a jeho rizik. Pracuje s pěti prvky (pěti konkurenčními silami), jejichž střet ukazuje budoucí ziskovost daného odvětví. Každá z těchto sil mění v čase v závislosti na měnících se podmínkách v odvětví. Podle Portera síla jejich společného působení určuje potenciál konečného zisku. Analýza slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v daném odvětví. Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace na základě odhadu možného chování subjektů a objektů působících na daném trhu a hrozícího rizika pro podnik z jejich strany. Cílem je najít v daném odvětví vhodné postavení pro obranu proti konkurenčním silám nebo jejich působení využít ve svůj prospěch. [18], [19]

Základní analyzované faktory 5F jsou podle obr. 13: [19]

1. Vyjednávací síla zákazníků
2. Vyjednávací síla dodavatelů
3. Hrozba vstupu nových konkurentů
4. Hrozba substitutů
5. Rivalita společností působících na daném trhu



Obrázek 13: Porterův model pěti sil [19]

3.3 Audit silných a slabých stránek podniku – analýza vnitřního prostředí

Metoda 12M (vnitřní audit) nám pomáhá analyzovat vnitřní prostředí firmy. Níže uvedených 12M reprezentuje faktory vztahující se k důležitým oblastem určujícím efektivitu organizace. Tyto faktory podnik může racionálně ovlivňovat. [15]

Faktory 12M (oblasti k posouzení): [15], [17]

- Market reputation – Reputace na trhu
- Mental agility – Duševní čilost
- Management
- Monitoring – Monitorování
- Motivation – Motivace
- Movement – Distribuce
- Manpower – Lidské zdroje
- Machines – Technologické zařízení
- Materials – Materiály
- Morale – Morálka
- Money – Finance
- Mores – Zvyky a neformální normy

Cíle 12M: [15]

- zdůraznit důležité vlastnosti výrobků nebo služeb,
- vyzdvihnout své výhody oproti konkurentům,
- identifikovat výhody pro zákazníky.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Představuje nástroj pro monitorování vnitřního a vnějšího marketingového prostředí. Je součástí situační analýzy, podniky ji většinou umísťují na její závěr. Celkově zhodnocuje klíčové silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a ohrožení. [9], [10]

SWOT je zkratka – jsou to začáteční písmena příslušných anglických termínů: [9]

- **analýza vnitřního prostředí:**
 - Strengths – silné stránky
 - Weaknesses – slabé stránky

- **analýza vnějšího prostředí:**
 - Opportunities – příležitosti
 - Threats – ohrožení

SWOT analýza se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Nalezení faktorů (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby)
2. Sestavení SWOT matice
3. Vyhodnocení
4. Výběr strategie (při volbě strategie hledáme vzájemné působení mezi kvadranty)

SWOT matice [20]

- Umožňuje přehledné shrnutí výsledků analýzy vnějšího (TEMPLES) a vnitřního prostředí podniku (vnitřního auditu 12M).
- Sestavení SWOT matice strategií zahrnuje dle obr. 14 vytvoření čtyř výše uvedených seznamů (slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení). Jednotlivé seznamy pak obvykle zahrnují řadu položek, které seřadíme podle jejich důležitosti (ze strategického hlediska) a přiřazujeme jim priority, podle důležitosti z hlediska dalšího rozvoje podniku.
 - **SO strategie** (ofenzivní strategie) – využívají silné stránky podniku ve prospěch příležitosti. Kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií se však vyskytuje v reálném životě zřídka, proto tento kvadrant vymezuje spíše žádoucí stav, tj. ke kterému podnik směřuje.
 - **WO strategie** (strategie spojení) – jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí.
 - **ST strategie** (defenzivní strategie) – za pomoci silných stránek minimalizovat hrozby. Jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením.
 - **WT strategie** (strategie úniku/likvidace) – minimalizace dopadů hrozeb na slabý podnik. Jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

Při volbě SWOT strategie hledáme vzájemné působení mezi kvadranty. Výsledkem je volba optimální strategie. Znamená to posouzení vlivů přicházejících z vnějšího a vnitřního prostředí firmy a mající podobu stávajících silných a slabých stránek a budoucích příležitostí a hrozeb. Tyto faktory je třeba rozlišovat podle jejich významnosti pro chod firmy. [21]

SWOT	Slabé stránky (W) <ul style="list-style-type: none"> ▪ podceňování marketingu ▪ zastaralá technologie 	Silné stránky (S) <ul style="list-style-type: none"> ▪ kompetentní management ▪ vlastní finanční zdroje aj. 	
	Příležitosti (O) <ul style="list-style-type: none"> ▪ rychlý růst trhu ▪ chyby konkurence atd. 	WO strategie hledání (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie využití (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
	Ohrožení (T) <ul style="list-style-type: none"> ▪ silná konkurence ▪ diskriminační opatření atd. 	WT strategie vyhýbání (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie konfrontace (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Obrázek 14: SWOT matice [20]

Úkolem SWOT analýzy je výrazné označení zásadních faktorů, které budou mít pro podnik klíčový význam, pomohou předvídat budoucí marketingovou politiku, významným způsobem ovlivní budoucí marketingové aktivity a usměrní formulování marketingových strategických záměrů. Teprve po dokončení analýzy a odhadu vnitřní a vnější situace lze formulovat realizovatelné strategie nebo strategický směr. Dobrá marketingová strategie by měla být založena na silných stránkách podniku a využívat příležitostí. [9]

3.5 Metoda BCG

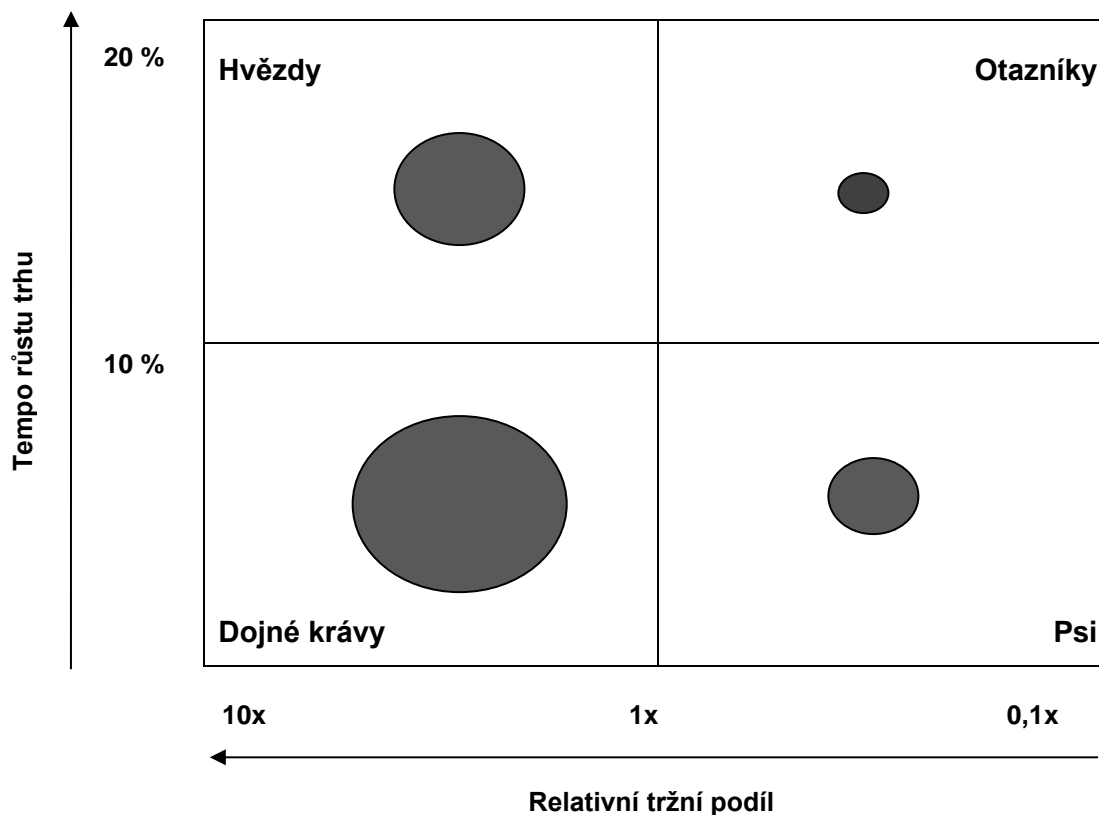
Metoda BCG (Boston Consulting Group) je nejznámější metodou portfolio analýzy. Tento model je založen na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je velmi těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním podílem na trhu. Tyto dva faktory jsou považovány BCG za faktory strategické úspěšnosti. [10]

V rámci BCG uspořádá společnost všechny své aktivity do matice růst-podíl (viz obr. 15). Na svislé ose je znázorněno tempo růstu v % (roční očekávaný růst trhu), které závisí na přírůstku tržeb u výrobků. Růst trhu představuje na ose měřítko atraktivity trhu. [9]

Horizontální osa znázorňuje relativní tržní podíl, který je vyjádřený poměrem tržeb podniku k tržbám největšího konkurenta v odvětví (případně ke třem největším konkurentům). Relativní tržní podíl slouží jako ukazatel pozice a konkurenceschopnosti společnosti na daném trhu. [9]

V matici BCG rozlišujeme čtyři typy strategických podnikatelských jednotek: [6], [22], [23]

1. **Otazníky** – podnikatelské jednotky s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu, které vyžadují velkou finanční podporu, aby si udržely svůj podíl, případně se staly hvězdami.
2. **Hvězdy** – produkty či oblasti podnikání s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu, které často potřebují značné investice k financování rychlého růstu.
3. **Dojné krávy** – produkty či oblasti podnikání s vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu a zavedené a úspěšné jednotky, které přinášejí prostředky, z nichž společnost platí své účty a podporuje ostatní podnikatelské jednotky, které vyžadují investice.
4. **Bídní psi** – produkty či oblasti podnikání s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu, které mohou vynášet dost peněz na to, aby se udržely, ale neslibují velké výnosy.



Obrázek 15: Matice BCG [10]

3.6 Ostatní použité metody

V této části jsou uvedeny vzorce, které jsou použity v kap. 4.2.3.3 (Analýza dodání objednávek a míra reklamací) a 4.5 (Ekonomické hledisko).

Výpočet míry reklamací

$$MR = \frac{PRP}{CPP} \cdot 100 \quad [\%] \quad (1)$$

kde: MR – míra reklamací

PRP – počet reklamovaných produktů [ks.]

CPP – celkový počet produktů [ks.]

Výpočet průměrné ceny opravy

$$CO = HM \cdot DOP + CNS \quad [\text{Kč}] \quad (2)$$

kde: CO – cena opravy

HM – průměrná hodinová mzda [Kč/h]

DOP – průměrná doba opravy jednoho produktu [h]

CNS – průměrná cena náhradní součástky [Kč]

4 VLASTNÍ PRÁCE

Tato část práce je zaměřena na analýzy vnějšího a vnitřního podnikatelského prostředí společnosti Jasněna Vláhová s.r.o. a následné formulování strategie, sestavení marketingového plánu a zhodnocení ekonomických účinků navržených opatření.

4.1 Představení společnosti Jasněna Vláhová s.r.o.

Společnost: Jasněna Vláhová s.r.o.
Právní forma: Společnost s ručením omezeným
Sídlo: Příbyslav 77,
549 01 Nové Město nad Metují



Obrázek 16: Sídlo firmy Jasněna Vláhová s.r.o. [24]

Společnost Jasněna Vláhová s.r.o. je rodinná hodinářská a šperkařská firma se sídlem v Novém Městě nad Metují (viz obr. 16), která vznikla v roce 1992 a na trhu působí již 29 let. Stojí hned za několika úspěšnými značkami a dodává produkty do téměř dvou tisíc obchodů v celé Evropě.

Mezi hlavní cíle společnosti se řadí penetrace nových trhů, a to zejména těch zahraničních, modernizace pracovního prostředí, a dále pak získání nových pracovních sil tak, aby byla pokryta narůstající poptávka po produktech společnosti na stávajících trzích.

Předpokladem pro další rozvoj společnosti je především růst celkové poptávky, kterou určují dlouhodobí velkoobchodní klienti a jejich koncoví maloobchodní zákazníci. Jelikož se firma zabývá prodejem specifického zboží, může být poptávka zejména v krizových obdobích velmi nízká. Naopak v dobách ekonomické prosperity je poptávka v porovnání s jinými odvětvími vysoká. Dalšími předpoklady jsou zachování stávající ceny či její mírný nárůst a zároveň dobrá kvalita výroby, která je outsourcovaná zejména na specializované hodinářské výrobce v Asii. Důležitým předpokladem je také rozšíření portfolia produktů o nové kolekce, které mohou oslovit potenciální zákazníky, či o inovativní produkty v atraktivních designech.

4.1.1 Poslání a vize společnosti

Posláním společnosti je, aby její hodinky, hodiny, budíky a šperky běžní lidé našli ve svém nejbližším hodinářství, a to za co nejnižší cenu a v co nejlepší kvalitě. Zároveň se také snaží zajistit co nejlepší služby v rámci prodeje a poprodejního servisu.

Vizí společnosti je udržení vedoucí pozice na tuzemském trhu, získání nových obchodních příležitostí a rozšiřování sítě svých obchodních partnerů, zejména na zahraničních trzích.

4.1.2 Charakteristika vnějšího podnikatelského prostředí

Společnost Jasněna Vláhová s.r.o. má sídlo v obci Přibyslav u Nového Města nad Metují a na hodinářském a šperkařském trhu je již od roku 1992. Působí v silnějším konkurenčním prostředí, má však vedoucí pozici na trhu v České republice a na Slovensku.

Má stále klíčové dodavatele pro všechny kategorie svého portfolia, kteří jí díky dlouholetým spolupracím garantují dobrou kvalitu dodávaného zboží, smlouvenou cenu výroby, dodací lhůty, dobré obchodní jednání nebo vstřícná řešení v případě výroby vadné série. Společnost má také několik menších nestálých dodavatelů. Pokud objeví nový a inovativní produkt (např. na největších pravidelných světových veletrzích), který je pro její trhy dostatečně zajímavý, navrhne si vlastní design, a poté ho zadá tomuto novému dodavateli do výroby. Pokud se tento produkt i dodavatel společnosti osvědčí, bývá s ním zpravidla navázána delší spolupráce.

Společnost má rovněž stále odběratele, většinou z České republiky, a mnoho z nich je již od samého začátku v roce 1992. Rozšířila svou zákaznickou síť také do zahraničí, zejména do Slovenska, Polska, Německa a dalších více než 15 zemí po celém světě. Tito stálí odběratelé se vracejí zejména pro dobrou kvalitu a nízkou cenu produktů (dlouholeté motto společnosti je „Nejlepší poměr ceny a kvality“), pro rychlé dodání (zpravidla do 1 dne) a pro velmi dobrou úroveň služeb.

Další analýzy vnějšího prostředí jsou podrobně zpracovány v kapitole 4.2.2 Marketingová situační analýza – Analýza vnějšího prostředí.

4.1.3 Charakteristika vnitřních podmínek společnosti

Společnost Jasněna Vláhová s.r.o. je rodinná hodinářská a šperkařská firma, která vznikla v roce 1992 a na trhu tak působí již 29 let. Stojí hned za několika úspěšnými značkami a dodává produkty do téměř dvou tisíc obchodů v celé Evropě.

V hodinářském oboru získala zakladatelka společnosti Jasněna Vláhová mnoho zkušeností již dříve. Historie její firmy sahá až do 70. let 20. století, kdy začala pracovat pro slavnou československou hodinářskou společnost Prim. Postupně zde postoupila až na pozici vedoucí prodeje, získala tak cenné dodavatelské kontakty a poznala osobně všechny zákazníky. Toto pak zužitkovala při založení vlastního podnikání v roce 1992.

Společnost Jasněna Vláhová s.r.o. se ve své hodinářské sekci orientuje takřka výhradně na kvarzové produkty, dále pak na poskytování součástek k nim a dalšího příslušenství. Celkově tvoří hodinářské sekce zhruba dvě třetiny zásob. [24]

Od roku 1995 má společnost také úspěšnou šperkařskou sekci, dnes dosahující asi třetiny celkových zásob. [24] Ačkoliv své produkty přímo nevyrábí (výroba je formou outsourcingu na zejména asijské specializované výrobní továrny), přesto si design všech svých produktů vytváří sama. To nabízí společnosti možnost reagovat na aktuální trendy v hodinářském a šperkařském odvětví nebo vytvářet své originální produkty a být tak stále atraktivnější pro své klienty. Také svým zákazníkům může navrhnout produkty na míru podle jejich požadavků.

Vedení firmy je otevřené novým nápadům, požadavkům a názorům svých zaměstnanců. Na návrhu nových produktů se podílí nejen tým designérů a vedení, ale i jednotliví obchodní zástupci. Na pravidelných meetingách se pak ze vzájemné diskuze vyberou pro výrobu takové produkty, které pak většinou bývají skutečně na trhu úspěšné. Tyto zpětné vazby jsou pro společnost důležité a naslouchání zaměstnancům je nedílnou součástí běžného pracovního dne.

Produktové portfolio společnosti se stále rozrůstá o nové zboží, které je představováno na firemních prodejních výstavách. Naopak k vyřazení produktu z portfolia dojde, pokud se jeho zásoby vyprodají a vedení firmy usoudí, že měl delší než předpokládanou obrátku (např. 1 rok od jeho naskladnění). U produktů, které dosahují na trhu lepších prodejů, společnost opětovně zadává jejich výrobu, dokud minimální očekávané prodeje splňují.

U některých dobře prodejných či nových produktů může být dodací lhůta delší. Je to způsobeno tím, že v době jejich prodeje jsou stále ještě ve výrobě. Zákazník pak toto zboží obdrží mnohdy

i s několikaměsíčním zpožděním. Na tuto skutečnost bývají zákazníci upozorněni již při prodeji obchodním zástupcem, na online prodejní B2B platformě a e-shopu pro koncové zákazníky.

Míra reklamací je obecně pod 5 %, je tedy v pořádku a považuje se za udržitelnou. U vadných sérií se společnost snaží svým zákazníkům vyjít co nejvíce vstříc, popřípadě rovnou takové zboží stahuje zpět od klientů. [24]

Kapacita skladů je v současné době omezená, neboť má firma příliš velké portfolio produktů a mnoho méně prodejného zboží tak zabírá místo, které by mohlo být využito mnohem lépe.

4.1.4 Charakteristika hlavních činností společnosti

Společnost provádí tyto činnosti:

- prodejní služby – prodej probíhá buď skrze obchodního zástupce přímo u odběratele, samotným zákazníkem přes prodejní webovou B2B platformu JVD Store nebo zasíláním informací o nových produktech formou pravidelných newsletterů a katalogů,
- reklamační servis – zpracování reklamací v rámci zákonem stanovených norem,
- pozáruční servis – bezplatné i placené opravy jakýchkoliv hodinářských produktů včetně historických hodin,
- služby zákaznické podpory – poskytování informací o produktech, novinkách, akcích apod., technická podpora při potížích např. s prodejní webovou B2B platformou JVD Store,
- služby podpory prodeje – poskytování katalogů, letáků, výstavních stojanů na produkty, plakáty dle požadavků a přání klienta včetně designerských služeb,
- zakázkovou výrobu produktů s vlastním logem zákazníka.

Pozn.: Zkratky B2C a B2B jsou běžně používány mezi profesionály v obchodě i marketingu a mezi manažery prakticky ve všech oborech: [25]

- B2C znamená obchodní vztah a komunikaci firmy s koncovými zákazníky (anglicky business-to-customer)
- B2B znamená obchodní vztahy a komunikaci firem mezi sebou (anglicky business-to-business)

4.2 Marketingová situační analýza

4.2.1 Analýza marketingového mixu

4.2.1.1 Produkt

Portfolio firemních produktů je rozmanité a početně obsáhlé, v porovnání s konkurencí je nabídka mnohdy i několikanásobně větší. Společnost se snaží nabídnout každému klientovi produkt, který ho osloví – od malých dětí po zákazníky důchodového věku, od konzervativních až po ty, kteří hledají jen designově zajímavé výrobky.

Firemními produkty jsou zboží a služby rozdělené do dvou hlavních skupin:

- hodinářské
- šperkařské

V současnosti jsou prodávány především odběratelům, kteří je dále prodávají koncovým zákazníkům. Jsou určeny zejména pro každodenní použití, na společenské události (hodinky, šperky) či do domácnosti (hodiny, budíky). Před zavedením každého produktu se odhadují potřebné zásoby jako očekávané prodeje na základě zkušeností obchodních zástupců, vedení společnosti a nákupního oddělení.

Hlavní obchodní značka společnosti Jasněna Vláhová s.r.o. je JVD (Jasněna Vláhová Design). Její logo je zobrazeno na obr. 17. Tato značka byla založena na úplném začátku v roce 1993 společně se svou druhou značkou Lacerta. Později začala firma zakládat další značky, ještě v průběhu 90. let např. Seaplane a JVD Kids. Nejnovější značky jsou Sunday Rose (2016), Touches (2018) a Architect (2018). Společnost je také výhradním distributorem pro ČR a SR několika světových značek – kukačky Hönes a Trenkle nebo luxusní pánské hodinky Zeno Watch Basel.



Obrázek 17: Logo značky JVD [24]

Mezi služby patří zejména opravy hodinářských a šperkařských výrobků nebo navrhování produktů na míru pro zákazníka s jeho vlastním designem či reklamních materiálů.

Portfolio produktů

Hodinářské:

- **Hodinky – kolekce:**

- JVD – hlavní a nejrozšířenější kolekce pánských a dámských hodinek, v níž jsou základní modely zejména pro konzervativnější zákazníky, ale také mnoho elegantní hodinek
- JVD Kids – velmi úspěšná kolekce hodinek pro děti, společnost se v této kolekci řídí mottem „Děti dětem“ a většinu designů tak navrhovaly děti z prvních tříd místní základní školy při exkurzích, kdy poté dostaly za odměnu hodinky dle vlastního výběru, i díky tomu je kolekce jednou z nejúspěšnějších
- Lacerta – luxusní a elegantní dámské hodinky se švýcarskými strojky Ronda
- Sunday Rose – nejúspěšnější kolekce dámských hodinek s přírodními motivy
- Touches – dámské minimalistické hodinky
- Architect – pánské minimalistické hodinky
- Seaplane – pánské masivní celokovové hodinky s chronografem
- Zeno Watch Basel – distribuce světové značky, luxusní a elegantní pánské hodinky se švýcarskými strojky

- **Hodiny – kolekce:**

- Basic – plastové, cenově velmi dostupné hodiny v mnoha barvách
- A la Campagne – dřevěné hodiny s klasickým designem, v této kolekci jsou nástěnné, kyvadlové a stolní hodiny, určené pro konzervativní prostory
- Wood – dřevěné hodiny s moderním designem, v této kolekci jsou nástěnné, kyvadlové a stolní hodiny
- Glass – skleněné hodiny
- Metal – kovové hodiny
- RC – rádiem řízené hodiny, které se každý den pomocí příjmu signálu DCF77 samy nastaví na nejpřesnější atomový čas
- Design – velmi úspěšná kolekce „paprskových“ hodin, mají větší průměry (40–80 cm), určené pro designové interiéry a moderní byty
- JVD Kids – dětské hodiny, určené od 5–15 let
- Digital – digitální hodiny, určené pro kanceláře
- Kukačky Hönes a Trenkle – distribuce světové značky, ručně vyráběné kukačky v německém Schwarzwaldu

- **Budíky**
 - Analog – ručkové budíky
 - Digital – digitální budíky
 - RC – rádiem řízené budíky
 - JVD Kids – dětské budíky
 - Stopwatch & Timer – stopky a kuchyňské minutky
- **Ostatní**
 - řemínky k hodinkám
 - baterie
 - příslušenství k hodinám a hodinkám (strojky, ručky apod.)

Šperkařské:

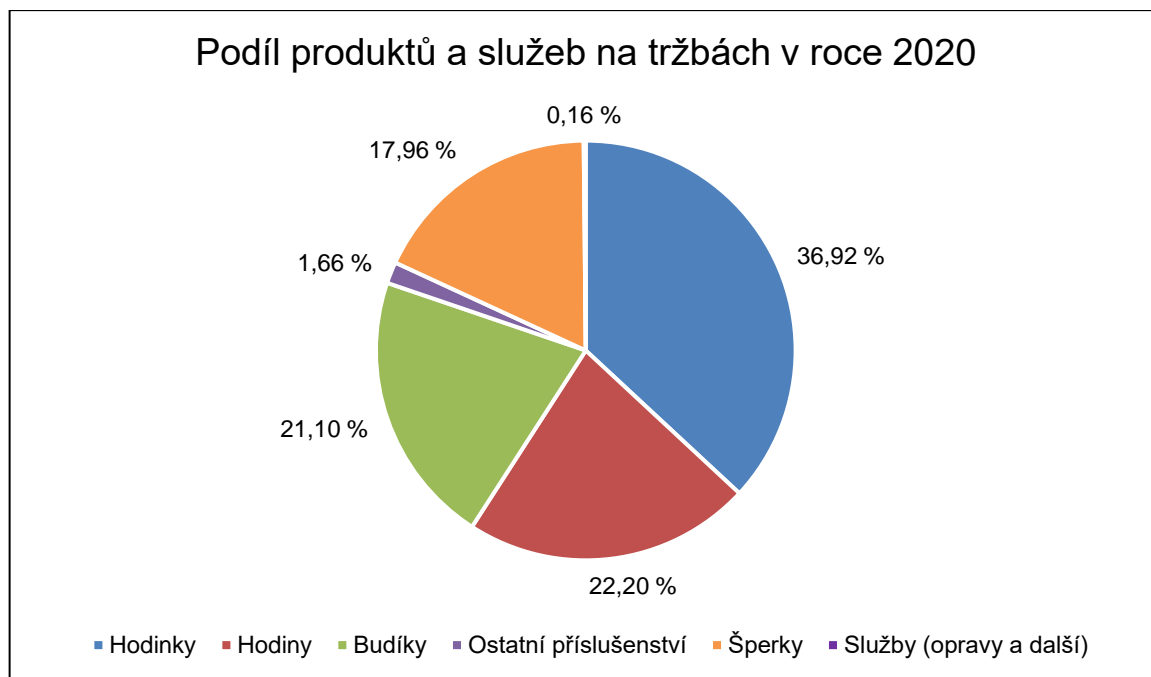
- Stříbro (95 % kolekce) – dámské šperky: sety, náušnice, přívěsky, prsteny, řetízky, náramky a další stříbrné šperky
- Ocel (5 % kolekce) – dámské a pánské šperky z nerezové chirurgické oceli

Každá značka má své balení, které je přesně navrhnuté tak, aby danou kolekci co nejvíce podpořilo. Hodinky jsou dodávány společně s krabičkou a dárkovou taškou. Např. kolekce dámských hodinek Sunday Rose (s přírodními motivy) mají také balení sladěné do podobných barev a vzorů. K minimalistickým hodinkám Touches a Architect lze dokoupit snadno vyměnitelné řemínky, a proto jsou i jejich krabičky navrženy tak, aby do nich bylo možné umístit hodinky i řemínek vedle sebe. Dále také společnost nabízí speciální dárkové krabičky, do kterých lze umístit najednou hodinky, náhradní řemínek a šperky – náušnice, prsten a řetízek.

Objednávky pro velkoobchodní klienty jsou baleny do krabic, které si společnost nechává na zakázku vyrábět od místních výrobců obalů. Jako výplň jsou používány kartonová vlna, staré tiskoviny a výplňové chipsy, které dodává jiný místní dodavatel.

Objednávky koncových maloobchodních zákazníků (hlavně objednávky z e-shopu) jsou baleny do speciálních krabic s potiskem loga JVD, je do nich přibalena karta s osobním poděkováním majitelky Jasněny Vláhové a drobné dárkové předměty.

V průběhu let 2017 až 2020 nedošlo dle vedení podniku k výrazné proměně podílu jednotlivých skupin produktů a služeb na tržbách. Je to dáno poměrně stálou nabídkou zboží i poptávkou zákazníků. Trend prodeje je u většiny těchto skupin meziročně vzrůstající. Podíl produktů a služeb na tržbách v roce 2020 je možné vidět na obr. 18. [24]



Obrázek 18: Graf podílu produktů a služeb na tržbách v roce 2020 [24]

4.2.1.2 Cena

Prodejní cena se stanovuje podle nákupní ceny a přidané marže, která je vždy přibližně stejná. Nákupní cena závisí zejména na výrobních nákladech v továrnách, kde je výroba outsourcována, a nákladech na dopravu – především lodní a leteckou. U speciálních kolekcí je cena kalkulována individuálně a zahrnují se do ní i náklady spojené s jejich propagací. Velkoobchodní cena bez DPH obsahuje kromě nákladů také marži. Doporučená maloobchodní cena s DPH je pak navýšena o další marži oproti velkoobchodní ceně. Velkoobchodní prodej nad maloobchodním výrazně převažuje.

Společnost nabízí svým klíčovým velkoobchodním zákazníkům také motivační slevu, která je vždy individuálně dohodnuta s daným klientem a je určena zejména výší objednávek. Pokud je tento limit objednávky zákazníkem splněn, získává nárok na danou slevu. Slevy na vlastních prodejních výstavách v sídle firmy nejsou běžně poskytovány, zákazníci však na nich mají možnost dostat se do slosování, ve kterém mohou získat výraznou slevu na svou objednávku nebo ji obdržet zcela zdarma a jsou tak motivováni k většímu nákupu.

Platební podmínky nabízí společnost standardní. Při první objednávce je vyžadována platba předem. Při platbě na fakturu je splatnost 30 dní. Při větších objednávkách či zakázkách na míru pro klienta, kdy je potřeba zadat výroba, je po zákazníkovi vyžadována částečná platba předem.

4.2.1.3 Distribuce

Distribuce je k zákazníkům zajišťována zejména přepravními službami Česká pošta, GLS, GEIS či Dachser. Zákazníci mají také možnost osobního odběru na firemních prodejnách v Novém Městě nad Metují a Náchodě.

Pro český, slovenský, polský a německý trh je zvolena selektivní distribuční strategie, kdy jsou produkty dodávány do specializovaných maloobchodních prodejen hodinářství a klenotnictví (zde jsou mezičlánkem obchodní zástupci) a do kvalitních specializovaných e-shopů.

Pro ostatní zahraniční trhy je zvolena cesta přes distributory, kteří pak zboží dodávají do dalších úzce specializovaných maloobchodních prodejen nebo do e-shopů pro koncové zákazníky.

4.2.1.4 Propagace a komunikace

V případě velkoobchodních B2B zákazníků probíhá komunikace se společností hlavně přes obchodní zástupce či zákaznickou podporu telefonicky nebo formou emailu. Maloobchodní koncoví zákazníci komunikují se společností zejména přes zákaznickou podporu, rovněž telefonicky nebo emailem. Dále slouží ke sdělení důležitých informací firemní e-shop „vlahova.cz“, kde se zákazník může podívat, jaké produkty, služby a obchodní podmínky společnost nabízí, nebo si prohlédnout reálné fotografie produktů.

Nástroje propagačního komunikačního mixu, které společnost využívá:

- **Osobní prodej** – společnost využívá pro prodej zejména obchodní zástupce, kteří si domluví se zákazníkem schůzku a poté u něj prodej uskutečňují osobně na prodejně. Výhodou je úzký vztah klienta a obchodního zástupce, který od něj dostává okamžitou zpětnou vazbu a může lépe reagovat na požadavky klienta.
- **Event marketing** – od konce 90. let společnost pořádá pravidelné prodejní akce pro své zákazníky v sídle v Novém Městě nad Metují. Hlavní prodejní výstava se koná každé září. Po výstavě následuje hodinářský bál (s vystoupením známé kapely, ohňostrojem a dalšími doprovodnými programy) jako poděkování zákazníkům za spolupráci. V roce 2019 uspořádala společnost svůj první pop-up store v Praze, kde se mohli koncoví zákazníci sejit s jejími ambasadory (přední čeští influenceři) a pokřtít jimi zaštitěné novinky v limitované edici. Společnost se také účastní na akcích svých ambasadorek (koncerty atd.), kde pořádá doprovodné programy a potenciální zákazníci zde mají možnost nakoupit.

- **Komunikace v prodejním místě** – probíhá zejména prostřednictvím vlastních prodejen v Novém Městě nad Metují a v Náchodě, na výstavách a po domluvě v sídle firmy.
- **Výstavy a veletrhy** – společnost pořádá vlastní prodejní výstavy. V roce 2018 se také zúčastnila mezinárodního veletrhu v Lipsku. Při pravidelných prodejních výstavách jsou pozvaní zákazníci přímo v sídle firmy, kde se o ně stará personál. Zákazníci si mohou vybrat z kvalitní cateringové nabídky a využít doprovodné aktivity pořádané firmou (vyhlídkové lety, návštěvy zámků v okolí a další). Cílem je, aby se zákazník cítil co nejvíce komfortně a následně učinil větší objednávku.
- **Reklama** – dříve společnost tento nástroj příliš nevyužívala. Poslední roky však reklamu značně využívá, zejména na internetu, konkrétně tyto její formy:
 - email marketing – newslettery,
 - reklama na sociálních sítích – zejména Instagram a Facebook,
 - reklama ve vyhledávací síti,
 - inzerce v obsahové síti,
 - affiliate marketing – spolupráce s ambasadory, kteří své fanoušky (potenciální zákazníky) za pomoci propagace přivedou na firemní e-shop a zde si poté objednají.
- **Podpora prodeje** – k posílení prodeje využívá společnost konkrétně těchto nástrojů:
 - vlastní prodejní B2B platforma JVD Store, kde si mohou veškeré produkty prohlédnout a objednat sami zákazníci. Mohou si zde kdykoliv objednat zboží, které momentálně potřebují.
 - vlastní časopis JVD News vydávaný jednou ročně měsíc před hlavní prodejní výstavou v září, jsou v něm představeny všechny novinky, program výstavy a další zajímavosti. Jeho cílem je vzbudit u stávajících a potenciálních maloobchodních a velkoobchodních zákazníků větší zájem o nové produkty a motivaci k osobní účasti na výstavě.
 - speciální soutěže – ve spolupráci s ambasadory připravuje společnost soutěže na sociálních sítích. Cílem je přivést co nejvíce zákazníků na firemní účet na sociální síti a odtud na e-shop, kde si klient zboží zakoupí.
 - věrnostní programy (u objednávek z e-shopu – po objednání zákazníci obdrží slevu na svou příští objednávku)
 - kupóny a slevy
- **Public relations**

4.2.2 Analýza vnějšího prostředí

Objektivní faktory vycházejí z vnějšího prostředí, ve kterém se společnost nachází a které ji ovlivňuje. V následujících kapitolách bude provedena analýza vnějšího prostředí.

4.2.2.1 Ekonomika

Světová ekonomika [26], [27], [28]

Současná světová situace se držela do roku 2020 na nejvyšší úrovni od dob krize na finančních trzích v roce 2008. Za poslední období lze však sledovat, že ekonomika začala stagnovat, a to zejména v důsledku koronavirové krize. Např. v USA sice ve třetím čtvrtletí roku 2020 vykázala ekonomika rekordní vzestup (toto lze pozorovat na HDP, kde byl zaznamenán nárůst o 7,4 %), což ale také může být následkem fiskální podpory, kterou ekonomice kvůli pandemii Covid-19 poskytla vláda. I přes vývoj vakcíny případů nákazy na začátku roku 2021 stále přibývalo. Z tohoto důvodů ekonomové výrazně zhoršili výhled vývoje americké ekonomiky na další období. Také např. růst HDP Číny ve třetím čtvrtletí zrychlil na 4,9 %. I přes to, že v prvním čtvrtletí čínská ekonomika klesla o 6,8 %, kvůli rozsáhlým opatřením proti šíření nákazy, se stala taktéž první velkou ekonomikou, která se navrátila k růstu.

Pro předmět podnikání je důležitý především vývoj na trhu (pro využití nabízených produktů). Dlouhodobý vývoj zavádění automatizované výroby představuje příznivý vývoj pro společnost, jelikož bude docházet ke snižování nákladů na množstevní výrobu. Světová ekonomika se drží stále na dobré úrovni, což je příznivé. K hrozbě by mohlo dojít až tehdy, pokud by se nepodařilo dostat pandemii koronaviru pod kontrolu a muselo by dojít k úplnému zastavení výroby. Tento stav by ohrozil dodávky výrobků či náhradních dílů a společnost by nebyla schopna vyřizovat objednávky včas.

Výstup z analýzy vlivu světové ekonomiky:

- růst světového HDP – příznivé
- světový trend rozvoje automatizace – příznivé
- pandemie Covid-19 – nepříznivé

Evropská unie [29]

Ekonomika Evropské unie se poslední dobou odvíjela podle vystoupení Británie z EU. Zásadní otázkou zůstává, jaké bude rozhodnutí ohledně možnosti volného obchodu mezi členskými státy EU a Británií. Ke konci roku 2020 došlo k dohodě o obchodu mezi EU a Británií. Tato

dohoda je podložena ustanoveními zajišťujícími rovné podmínky a dodržování základních práv. Např. EU a Velká Británie jsou hlavními obchodními partnery, proto se tyto strany dohodly na vytvoření zóny volného obchodu bez cel a kvót na výrobky, spolupráci v oblasti regulace a cel a rovných podmínkách pro otevřenou a spravedlivou soutěž. Takový režim však nikdy plně nenahradí úroveň, která byla za členství Británie v EU.

Evropská unie poskytuje možnost získání finanční podpory ve formě dotací. Je možné čerpat z mnoha dotačních programů financování. Dotace mohou znamenat také hrozbu v případě, že společnost na některý z programů nedosáhne a získá jej konkurence (poskytne jí konkurenční výhodu).

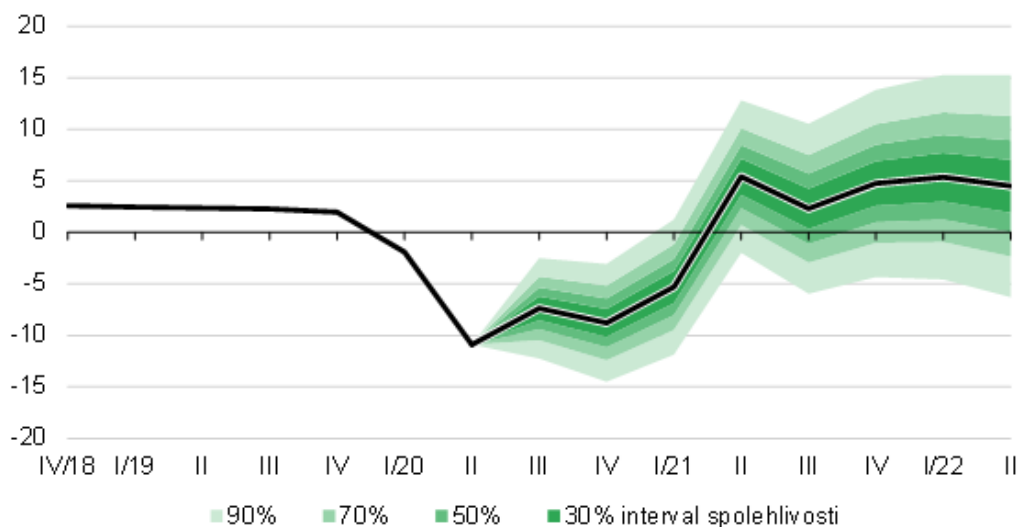
Výstup z analýzy vlivu evropské ekonomiky:

- volný obchod mezi UK a EU – příznivé
- možnost čerpání dotací – příznivé / nepříznivé

Národní prostředí

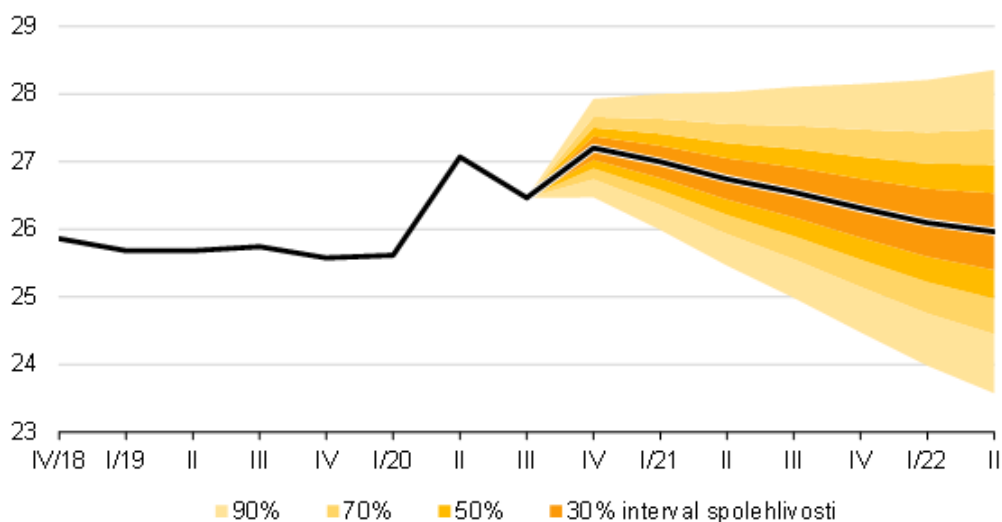
Makroekonomika národního prostředí byla rozdělena do následujících částí – HDP, měnový kurz CZK/EUR, inflace, mzdy a daňový systém ČR:

- HDP [30], [31] – je ukazatel celkové výkonnosti ekonomiky daného státu. Ekonomika v České republice oproti minulému roku klesla o 5 %, tudíž HDP klesl ve třetím čtvrtletí o 5 %. Negativní mezeroční vývoj má za následek pokles domácí poptávky. Na obr. 19 je znázorněn vývoj HDP a predikce jeho vývoje.



Obrázek 19: Graf vývoje HDP a predikce jeho vývoje [30]

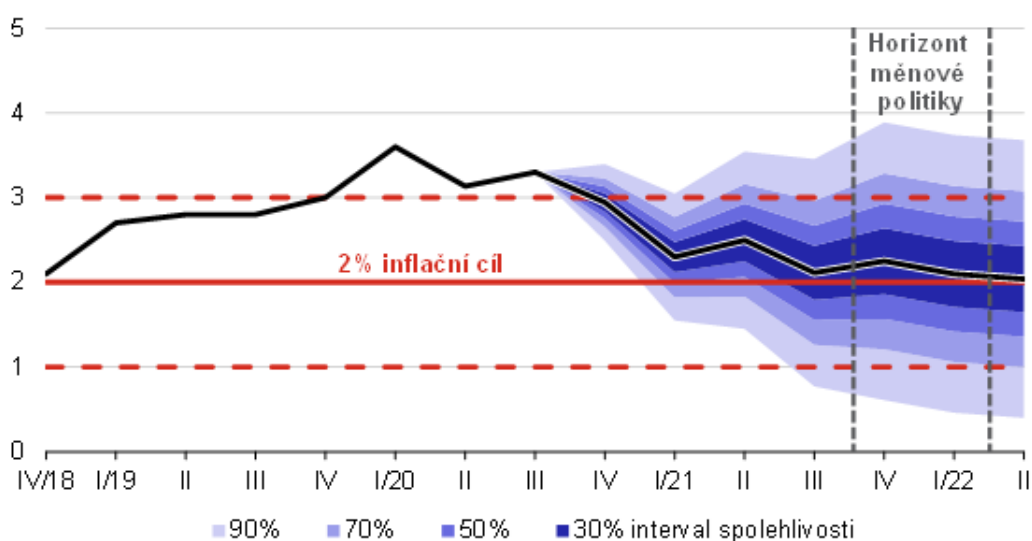
- Měnové kurzy [30], [32] – měnový kurz je pro tuto společnost důležitý, jelikož se podílí na mezinárodním obchodu (import/export). Z grafu uvedeného níže je zřejmé, že měnový kurz CZK/EUR je poměrně stabilní. Aktuální hodnota kurzu CZK/EUR je 25,58 Kč/EUR. Na obr. 20 je znázorněna prognóza kurzu CZK/EUR.



Obrázek 20: Graf prognózy kurzu CZK/EUR [30]

- Inflace [30], [33] – meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v červnu 2020 o 3,3 %. Tento vývoj byl ovlivněn zejména zvýšením cen v oddíle alkoholické nápoje a tabák.

Průměrná roční míra inflace v roce 2019 dosáhla v září hodnoty 2,9 %. Hodnoty ze září 2020 činí 3,3 %. Na obr. 21 je znázorněn vývoj inflace a predikce jejího vývoje.



Obrázek 21: Graf vývoje inflace a predikce jejího vývoje [30]

- Mzdy [34] – ve 3. čtvrtletí 2020 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda 35 402 Kč, což je o 1 716 Kč více než ve stejném období roku 2019. Meziroční nárůst průměrné mzdy byl ve 3. čtvrtletí za rok 2020 o 5,1 % a v roce 2019 byl dokonce o 6,7 %. Tento vývoj mezd je pro zaměstnavatele nepříznivý, jelikož způsobuje zvýšené požadavky na mzdy svým zaměstnancům.
- Daňový systém ČR [35] – v současnosti se vývoj výběru daní v ČR zásadně mění, a to zejména v oblasti podnikání a činnosti společnosti. Daň z příjmu právnických osob, která dlouhodobě zůstávala na konstantní úrovni 19 %, by se měla s rokem 2021 snížit na úroveň 15 %. S novým rokem 2021 také přichází zrušení superhrubé mzdy, což by mělo lidem ušetřit peníze. Takové snížení daní by mohlo vést k zadlužování státu a lze očekávat, že po volbách do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR v říjnu 2021 může dojít k opětovnému růstu daní, aby se státní dluh snížil.

Nedošlo ke změně daně z přidané hodnoty, jež v případě společnosti činí 21 %, protože společnost (z hlediska předmětu svého podnikání) bude obchodovat výhradně s položkami podléhající této sazbě daně.

Problémy, které způsobovalo zavedení elektronické evidence tržeb, se odsunuly o dva roky. Od nového roku 2021 platí až do 31. prosince 2022 odklad povinnosti evidovat tržby. Odklad se týká všech čtyř vln EET, tržby je však možné i nadále evidovat elektronicky dobrovolně. S EET budou společnosti muset do budoucna počítat a mají čas se na změnu připravit.

Výstup z analýzy vlivu národního prostředí:

- HDP – pokles v následujícím období – nepříznivé
- Měnové kurzy – ponížení hodnoty české koruny vůči euru, růst kurzu měny – příznivé
- Inflace – pro následující roky předpokládán pokles tempa růstu inflace – příznivé
- Mzdy – pro následující roky předpokládán nárůst nominální mzdy – nepříznivé (zvýšené náklady, možný odliv zaměstnanců)
- Daňový systém ČR – očekávaný růst daní po volbách do PSP ČR v říjnu 2021 – nepříznivé

4.2.2.2 Analýza regionu

Společnost Jasněna Vláhová s.r.o. působí zejména v rámci trhu České republiky a států EU. Sídlo firmy se nachází v okrese Náchod v Přibyslavi u Nového Města nad Metují, od kterého je vzdáleno 4 km, a je situováno blízko k hranicím s Polskem (10 km od hraničního přechodu v Náchodě). S dalšími městy v ČR je propojena díky husté síti komunikací. Novým Městem nad Metují prochází silnice první třídy I/14 a železniční trať. V roce 2024 by mělo dojít k dokončení úseku dálnice D11 směrem na Polsko, což zlepší i dostupnost společnosti.

Nové Město nad Metují je spádovým střediskem Novoměstského regionu. Počtem obyvatel (9 436 obyvatel k 1. 1. 2019) se řadí mezi menší až středně velká města v rámci ČR. Je městem s průmyslovou tradicí (strojírenství, polygrafie, textilnictví, potravinářství a částečně chemický průmysl, zpracování potravinářských produktů, výroba textilu a strojírenské techniky; tradičními obory jsou hodinářská výroba, výroba kosmetiky a barev, tiskařská výroba) a rozvinutým zemědělským zázemím. Největším zaměstnavatelem zaměstnávajícím nad 500 pracovníků je firma Ammann Czech Republic a.s. Dalšími významnými podniky jsou firma Hronovský s.r.o., Detecha a.s. a další.

Nové Město nad Metují dlouhodobě vykazuje nižší hodnoty nezaměstnanosti než Česká republika jako celek. K nízké nezaměstnanosti přispívá nejen vysokým množstvím společností v oblasti, ale také dobrou dostupností automobilového závodu Škoda Auto a.s. – Kvasiny.

Vyučení v oboru hodinář zajišťuje jediná škola v ČR, a to Střední škola průmyslová, technická a automobilní v Jihlavě, která nabízí tříletý učební obor hodinář (oficiálně jemný mechanik). Jihlava je vzdálena od Nového Města nad Metují 150 km.

Výstup z analýzy regionu:

- Mzda – meziroční nárůst mezd – nepříznivé
- Nezaměstnanost – nízká díky vysokému množství firem (málo potenciálních uchazečů o místo) – nepříznivé
- Spojení regionu a infrastruktura – příznivé
- Instituce vzdělání v oboru – momentálně žádná instituce (pouze v Jihlavě), je však možné obnovení oboru hodinář v Novém Městě nad Metují – nepříznivé

4.2.2.3 Analýza odvětví

Společnost se pohybuje ve specifickém odvětví, které může vykazovat zvláštní znaky oproti jiným odvětvím. Taktéž chování subjektů v tomto odvětví je poměrně rozdílné, protože se jedná o silně úzké odvětví.

Zařazení do klasifikace CZNACE [36]

Činnosti společnosti jsou zařazeny dle CZ–NACE a jsou jim přiřazeny následující označení:

- G46480: Velkoobchod s hodinami, hodinkami a klenoty
- G47770: Maloobchod s hodinami, hodinkami a klenoty
- G46150: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení s nábytkem, železářským zbožím a potřebami převážně pro domácnost
- S95250: Opravy hodin, hodinek a klenotnických výrobků
- C26520: Výroba časoměrných přístrojů
- H49410: Silniční nákladní doprava

Analýza hybných sil v odvětví

Mezi hybné síly v odvětví se řadí možnost automatizace výroby, zaměření se na služby zákazníkům, inovace objednávkového systému a diferenciací výrobků.

- Automatizace výroby: Společnost by v budoucnu mohla dosáhnout na snížení výrobních nákladů, pokud by byla zavedena automatizace výroby jednotlivých komponentů hodinářského průmyslu. Tato změna by mohla rovněž urychlit dobu dodání a vylepšit zákaznický servis.
- Služby zákazníkům: Společnost se nyní zaměřuje nejen na prodej, ale i na záruční a pozáruční servis. V této době je společnost závislá na zahraniční výrobě, tudíž je možné, že si zákazník na zvolený produkt v případě výroby na zakázku počká až tři měsíce. Tyto dodací lhůty mohou zákazníka odradit.
- Inovace objednávkového systému: Po stránce online nakupování společnost v určité míře zaostává. Oproti konkurenci je zde značná nevýhoda v systému objednávek. Současný systém umožňuje objednat poslední naskladněný kus více zákazníkům, aniž by se na daný výrobek vytvořila rezervace při jeho vložení do nákupního košíku, tudíž si další zákazník může tento samý výrobek během procesu vybírání zakoupit.

- Diferenciace výrobků: Společnost se zaměřuje jak na výrobky běžně dostupné, tak i na zakázkovou výrobu. Při zakázkové výrobě společně s klientem přeformuluje jeho představu o výrobku tak, aby bylo možné jej vyrobit. Při této komunikaci je schopna splnit většinu přání a požadavků zákazníků. Tímto se společnost zaměřuje i na jiný segment zákazníků a dochází zde k diferenciaci oproti klasické výrobě.

4.2.2.4 Porterova analýza odvětví

Hodinářský a šperkařský trh v České republice

Díky tradici hodinářského průmyslu se v Novém Městě nad Metují a jeho okolí nachází většina významných českých hodinářských velkoobchodů nebo výrobců – kromě společnosti Jasněna Vláhová s.r.o. například firmy Továrna na čas s.r.o. a Nový Elton a.s., jehož hodinky PRIM se zde vyrábí již od roku 1949. Firma Elton není přímou konkurencí, jelikož je zaměřena na luxusní a ručně vyráběné hodinky a tím i na jinou klientelu. V blízkém Náchodě sídlí firma 4PM s.r.o., která distribuuje známé světové značky na český trh. Hodinářská tradice v regionu má příznivý dopad, jelikož jsou zde odborníci v oboru a oblast přitahuje potenciální zákazníci.

Na českém trhu existují také dvě největší sítě klenotnictví – Aurum a Presence. Obě tyto společnosti se zaměřují především na prodej nejznámějších světových značek hodinek a šperků.

V tab. 2–7 je provedena Porterova analýza 5 sil pomocí bodového hodnocení – 1 bod = nejnižší, 9 bodů = nejvyšší. Body byly přiděleny na základě vlastního odhadu vycházejícího z několikaleté praxe na manažerské pozici ve společnosti.

KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ		Průměrné odhady / rok	
		2021	2024
1.A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	7	8
1.B	Diferenciace výrobků / služeb	7	9
1.C	Diferenciace konkurentů	6	6
1.D	Charakter konkurence	5	6
1.E	Šíře konkurence	7	9
1.F	Růst odvětví	5	6
Celkem (z max. 54 bodů)		37	44
Průměrné skóre		6,2	7,4

Tabulka 2: Konkurenční rivalita v odvětví – Porter

HROZBA VSTUPŮ DO ODVĚTVÍ		Průměrné odhady / rok	
		2021	2024
1.A	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	8	6
1.B	Přístup k dodavatelům, pracovní síle, distribučním kanálům	7	9
1.C	Diferenciace výrobků / služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů	7	8
1.D	Vývoj po případném vstupu do odvětví	5	6
1.E	Vládní politika (dotace, licence)	3	3
1.F	Schopnost existujících konkurentů snižovat náklady a zlepšovat služby po vstupu nových konkurentů	4	5
1.G	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how ...	5	4
1.H	Úspory z rozsahu	5	5
Celkem (z max. 72 bodů)		44	46
Průměrné skóre		5,5	5,8

Tabulka 3: Hrozba vstupů do odvětví – Porter

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ		Průměrné odhady / rok	
		2021	2024
1.A	Počet významných zákazníků / odběratelů	8	8
1.B	Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci	6	8
1.C	Ziskovost zákazníka	3	3
1.D	Význam výrobku / služby pro zákazníka	7	8
1.E	Hrozba zpětné integrace	2	2
Celkem (z max. 45 bodů)		26	29
Průměrné skóre		5,2	5,8

Tabulka 4: Vyjednávací síla zákazníků – Porter

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ		Průměrné odhady / rok	
		2021	2024
1.A	Počet a významných dodavatelů	7	7
1.B	Existence substitutů – hrozba dodavatelů	8	7
1.C	Význam odběratelů pro dodavatele	8	6
1.D	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví	4	5
1.E	Organizovanost pracovní síly v odvětví	3	3
Celkem (z max. 45 bodů)		30	28
Průměrné skóre		6,0	5,6

Tabulka 5: Vyjednávací síla dodavatelů – Porter

HROZBA SUBSTITUTŮ		Průměrné odhady / rok	
		2021	2024
1.A	Existence substitutů na trhu	6	7
1.B	Konkurence v odvětví substitutů	6	7
1.C	Hrozba vzniku nových substitutů	7	7
1.D	Vývoj cen substitutů	3	3
1.E	Užité vlastnosti substitutů	3	4
Celkem (z max. 45 bodů)		25	28
Průměrné skóre		5,0	5,6

Tabulka 6: Hrozba substitutů – Porter

Z hodnot uvedených v tab. 2 lze říci, že se společnost nachází v silnějším konkurenčním prostředí, ale díky kvalitě svých výrobků a přístupu k zákazníkům si stále udržuje svou prestiž a důvěru svých odběratelů. Také na trhu s výrobky na míru nejsou všichni konkurenti schopni splnit požadavky zákazníků dle jejich představ, tak jako právě společnost Jasněna Vláhová s.r.o. Na český trh však v důsledku globalizace přichází ze zahraničí i noví velcí konkurenti a velké e-shopy, kteří na zde budují svou klientelu a tím se stávají pro společnost hrozbou.

Z tab. 3 vyplývá, že vstup do odvětví je kvůli vysokým vstupním nákladům a rostoucí konkurenci velmi náročný. Také zajištění výrobních prostor a kvalifikované pracovní síly v daném odvětví je velice obtížné. Hrozba příchodu nových hodinářských a šperkařských firem na trh nelze zcela vyloučit, nepředpokládá se však již masivní nárůst.

Na základě hodnot uvedených v tab. 4 lze konstatovat, že konkurenti v odvětví hodinářství nemají příliš prostoru na pokles ceny, i zde se však občas vyskytuje trend stlačování cen. Konkurenční boj případně spočívá nejen v ceně, ale také kvalitě výrobků, záručních i pozáručních služeb, rychlosti dodání a reakci na zákaznickovy požadavky.

Vyjednávací síla dodavatelů závisí na odebíraném množství. Z tab. 5 vyplývá, že společnost má v současnosti několik hlavních dodavatelů, které si nemůže dovolit ztratit. Na trhu se objevuje i mnoho jejich konkurentů, což vědí i samotní dodavatelé a nárůst cen výroby je tak pozvolný.

Z hodnot uvedených v tab. 6 lze vyčíst, že hrozba substitutů je v současné době středně vysoká. Výrobky nelze přímo nahradit, jelikož si společnost sama vytváří vlastní design, který ji specifikuje, a v tomto ohledu jsou originální. Produkty však lze napodobit, neboť dodavatelé vyrábí i pro jiné konkurenty a na trhu se objevují podobné produkty. Proto společnost dbá především na dodržení dobré výrobní kvality a výhodnou prodejní cenu pro zákazníka.

PARAMETR	2021	2024	SÍLA
Konkurenční rivalita v odvětví	6,2	7,4	Mírná hrozba
Hrozba vstupů do odvětví	5,5	5,8	Neutrální
Vyjednávací síla zákazníků	5,2	5,8	Neutrální
Vyjednávací síla dodavatelů	6,0	5,6	Mírná hrozba
Hrozba substitutů	5,0	5,6	Neutrální

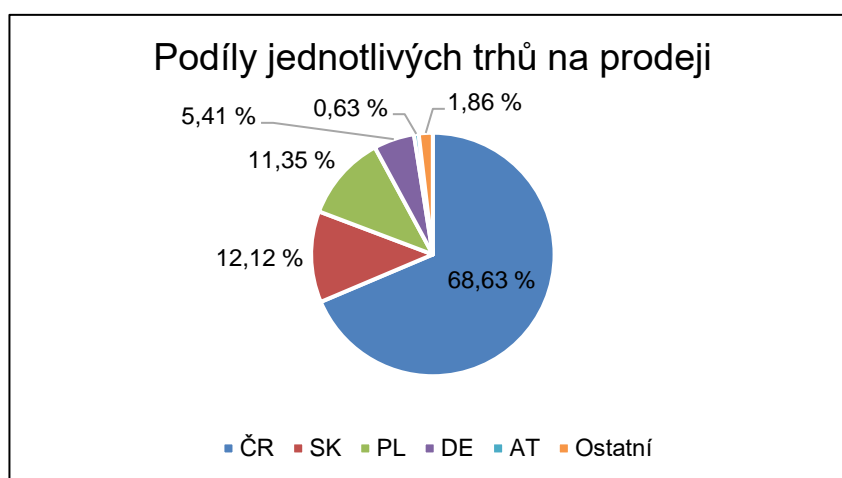
Tabulka 7: Výstupní tabulka – Porter

Společnost Jasněna Vláhová s.r.o. působí v silnějším konkurenčním prostředí, největší riziko představuje konkurenční rivalita a vyjednávací síla dodavatelů. Firma se tedy musí zaměřit na oblast zákazníků a dodavatelů. Jako příležitost se jeví nízká hrozba substitutů. Společnost by se tedy měla zaměřit více na vytváření většího množství vlastního designu a tím se odlišit od konkurence. Možností je aplikace takového prvku i na běžně dostupné výrobky.

4.2.2.5 Analýza prodejů na trzích

Společnost prodává své produkty na trzích v rámci EU – klíčovým trhem je český, následuje slovenský, polský a německý (viz obr. 22). Dodává také do dalších zemí jako např. Rakousko, Itálie, Francie, Belgie, Nizozemí, Finsko, Dánsko, Slovinsko, Řecko, Maďarsko a Lotyšsko.

Na českém a slovenském trhu se společnost za téměř 30 let ustálila na vedoucí pozici. Cílem je udržet si ji do dalších let a tyto trhy dále dobývat. Mnohem větší potenciál však mají další zahraniční trhy, neboť tam může svými produkty, zejména jejich kvalitou a cenou, konkurovat zahraničním společnostem. Musí si však hledat vhodné a spolehlivé distribuční partnery.



Obrázek 22: Graf podílů jednotlivých trhů na prodeji [24]

4.2.2.6 Závislost na rozhodujících dodavatelích

Společnost má 5 hlavních dodavatelů, kteří dodávají:

- plastové hodiny a budíky
- dřevěné hodiny
- hodinky značky JVD
- dětské hodinky
- stříbrné šperky

Od těchto dodavatelů má společnost Jasněna Vláhová s.r.o. přes 80 % celkové nabídky svých produktů, mezi které patří i ty nejprodejnější. Společnost je tak na nich poměrně závislá a jsou pro ni těžce nahraditelní. [24]

Všichni tito dodavatelé jsou velké podniky vyrábějící také pro další společnosti na jiných trzích, které dělají podobnou činnost jako firma Jasněna Vláhová s.r.o. Pokud by došlo k prudkému zvýšení ceny výroby ze strany výrobce, byly by nutností zvýšení prodejních cen postiženy také všechny ostatní společnosti, které od něj odebírají, což by v podstatě znamenalo zvýšení cen těchto produktů na světovém trhu. Společnost by i tak nadále zůstala konkurenceschopnou.

Zbýlých zhruba 20 % nabídky dodávají další menší výrobci, na kterých společnost není tolik závislá, někteří dodavatelé nabízejí velmi podobné výrobky a jsou tak vzájemně nahraditelní. Společnost hledá další potenciální dodavatele na světových veletrzích nabízející takové výrobky, které na evropském trhu zatím nejsou a mají potenciál být na nich úspěšné. [24]

4.2.2.7 Ostatní zdroje rozvoje podnikání

Společnost Jasněna Vláhová s.r.o. se stále snaží vyvíjet a inovovat design svého zboží tak, aby byl stále atraktivnější pro klientelu. Jelikož v současnosti fakticky žádné produkty nevyrábí a všechny jsou zadávány do výroby formou outsourcingu na dodavatelské továrny v Asii, je na dodavateli, aby při výrobě dbal na přesné splnění všech platných norem. Všechny výrobky jsou poté označeny ještě značkou CE, tedy certifikátem o shodě, který vyjadřuje, že výrobek splňuje technické požadavky stanovené ve všech nařízeních vlády (které se na něj vztahují a které toto označení stanovují nebo umožňují) a že byl při posouzení jeho shody dodržen stanovený postup.

U stříbrných šperků je potřeba opatřit je puncovní značkou, kterou může orazit na šperk pouze puncovní úřad. V některých zemích jsou puncovní zákony přísnější než v ČR (např. Slovensko nebo Rakousko) a na šperku musí být opatřena ještě jedna puncovní značka splňující zákonnou

povinnost pro danou zemi. Společnost má pouze stříbrné šperky o vysoké ryzosti AG 925/1000, což znamená, že v 1 000 g šperku je nejméně 925 g ryziho stříbra. Společnost využívá služeb puncovního úřadu v Červeném Kostelci, který je pro ni nejbliže.

4.2.3 Analýza vnitřního prostředí

4.2.3.1 Analýza zdrojů a kompetencí

Personální zdroje

Ve společnosti pracuje celkem 42 zaměstnanců – 26 interních (62 %) a 16 externích (38 %). Jejich věková struktura se pohybuje od 22 do 72 let a průměrný věk zaměstnanců je takřka ideálních 43 let. Rozdělení pracovníků podle oddělení je: majitelka – 1, management – 3, účetnictví – 1, fakturace – 2, marketing – 1, grafika – 1, zahraniční obchod – 3, šperky – 2, zákaznická podpora – 1, expedice – 6, sklad – 1, reklamační servis – 4, obchodní zástupci – 11, fotograf – 2, copywriter – 1, překladatel – 2. [24]

Jelikož byl v Novém Městě nad Metují velmi dlouho otevřen výuční obor hodinář, žije v okolí mnoho vyučených specialistů, kteří jsou pro servis hodinářského velkoobchodu velice důležití. Tento obor byl v Novém Městě koncem 90. let uzavřen, avšak objevují se zprávy, že by měl být v následujícím roce opět obnoven. To by mohlo být pro společnost velkým přínosem, ať už z pohledu zachování současného chodu servisu či pokud by se rozhodla založit vlastní výrobu.

Zaměstnanci společnosti Jasněna Vláhová s.r.o. jsou velmi loajální, ochotni pracovat a učit se novým technologiím a postupům, díky kterým se společnost modernizuje a zefektivňuje.

Kapitálové zdroje – vlastní kapitál [37]

Základní kapitál společnosti činí 100 tis. Kč a je plně splacen. Jediným společníkem je paní Jasněna Vláhová. Společnost vytvořila rezervní fond ve výši 10 % základního kapitálu. V poslední účetní uzávěrce měl vlastní kapitál v roce 2019 hodnotu 28 515 tis. Kč.

Kapitálové zdroje – cizí zdroje [37]

Dlouhodobé závazky představuje závazek z obchodních vztahů za dodávku zboží k 31.12.2021.

Krátkodobé závazky – k 31.12.2019 neměla společnost závazky s dobou splatnosti delší než 5 let. Závazky k podnikům ve skupině a závazky, k nimž bylo zřízeno zástavní právo nebo záruka ve prospěch věřitele společnost nemá.

Závazky k úvěrovým institucím – společnost má uzavřeny úvěrové smlouvy s Československou obchodní bankou, a.s., a to úvěr revolvingový (k 31.12.2019 byl 17 000 tis. Kč) a kontokorentní.

Rezervy – společnost vytváří rezervy pro případné ztráty a rizika.

Ostatní zdroje

Zákazníci mají poměrně vysokou loajalitu, jsou se spoluprací spokojeni a produkty společnosti doporučují dalším potenciálním zákazníkům.

Konkurenční výhoda

Největší konkurenční výhodou jsou kvalitní produkty při zachování nízké ceny, která je tak dostupná velkému počtu zákazníků. Další výhodou je dobrá marže poskytnutá obchodním partnerům. Klienti jsou tak se ziskem spokojeni a motivováni prodávat přednostně produkty od společnosti Jasněna Vláhová s.r.o. Jelikož je i doporučená maloobchodní cena pro mnoho koncových zákazníků nadále nízká, stává se, že obchodníci cenu produktu dále navýší. Zákazník má o něj však stále zájem a obchodník tím dosahuje ještě vyššího zisku.

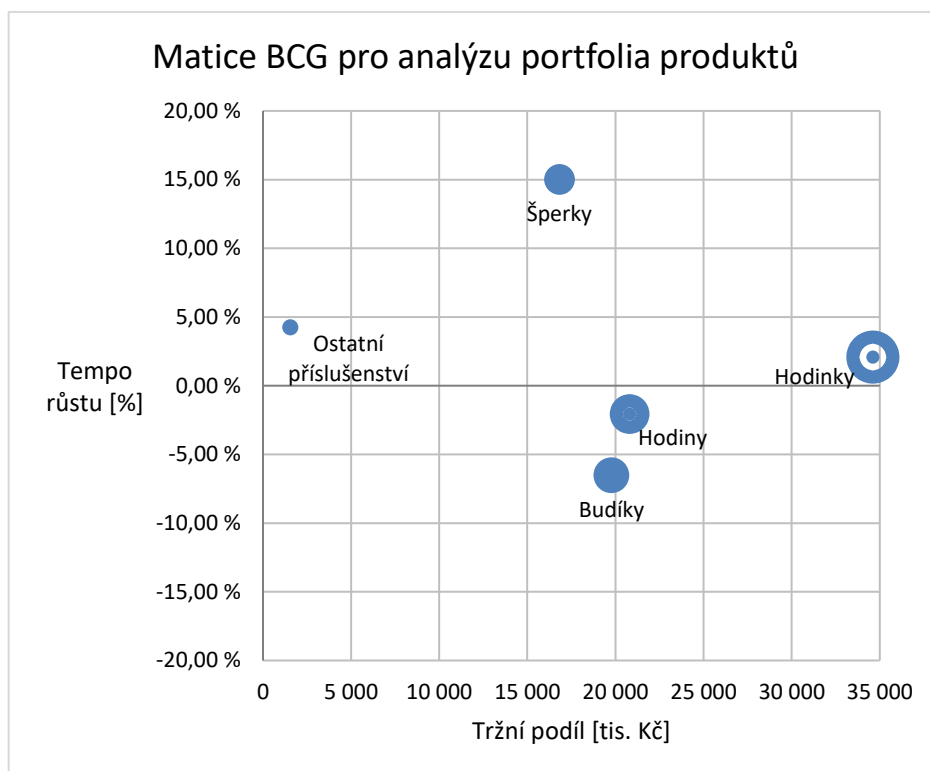
Další významnou výhodou společnosti je dlouholetá spolupráce s mnoha zákazníky, osobní vztahy s majitelkou a úzké vztahy s obchodními zástupci, kteří zákazníkům poskytují individuální osobní přístup, a navíc pro ni pracují již mnoho let. To je pro klienta také dobrou vizitkou stálosti a stability společnosti.

Společnost Jasněna Vláhová s.r.o. pořádá každoroční několikadenní prodejní výstavy přímo v sídle v Novém Městě nad Metují, z nichž hlavní se koná v září. Na výstavě prezentuje své výrobky a novinky a zároveň se svým klientům snaží během těchto dní poskytnout co největší komfort – zákazníci si mohou vybrat z kvalitní cateringové nabídky a využít aktivit pořádaných společností (vyhlídkové lety, návštěvy zámků v okolí a další). Na závěr hlavní výstavy v září se koná tradiční hodinářský bál s mnoha doprovodnými programy (např. vystoupení známého interpreta či ohňostroj), kde je hlavním posláním slavnostní zakončení a poděkování zákazníkům za jejich spolupráci. Mnozí zákazníci se tak na tyto dny těší dlouhou dobu dopředu a každý rok rádi přijíždějí z velké vzdálenosti i několika set kilometrů.

Další konkurenční výhodou je podíl reklamací pouze pod 5 %. V případě reklamace se společnost snaží zákazníkovi nabídnout mu co nejlepší řešení tak, aby byl spokojen. [24]

4.2.3.2 Analýza portfolia produktů – BCG

Pro analýzu produktového portfolia byla použita metoda BCG matice, data vycházejí z tempa meziročního růstu prodaných kusů v rámci jednotlivých produktových skupin v závislosti na jejich celkovém tržním podílu v tis. Kč. Díky této přehledné grafické metodě na obr. 23 je umožněno rozpoznat sílu těchto produktových skupin a jejich budoucí potenciál.



Obrázek 23: Matice BCG – portfolio produktů společnosti Jasněna Vláhová s.r.o. [24]

- 1) **Otazníky – šperky**: produkty s malým tržním podílem, ale velkým potenciálem růstu – pro ještě větší prosazení na trhu potřebují silnou marketingovou podporu (např. reklama, prezentace na veletrzích).
- 2) **Hvězdy – hodinky**: produkty s vysokým tržním podílem a potenciálem růstu – jsou to produkty, které jsou na trhu již známé, ale přesto mají potenciál dalšího růstu.
- 3) **Dojné krávy – hodiny a budíky**: produkty s velkým tržním podílem, ale bez dalšího většího potenciálu k růstu – produkty, které jsou známé a nepotřebují marketingovou podporu. Tato skupina také generuje největší podíl zisku společnosti.
- 4) **Bídní psi – ostatní příslušenství**: produkty, které mají malou pozici na trhu a nemají potenciál to změnit.

4.2.3.3 Analýza dodání objednávek a míra reklamací

Průměrná dodací lhůta

Jelikož má společnost v době vytvoření zákaznické objednávky zboží většinou skladem, a navíc garantuje při objednávkách do 12:00 odeslání v tentýž den, bývá doručení českým klientům zpravidla do 1 dne a zahraničním 2–5 dní (podle dodací lhůty přepravní služby). U některého zboží, zejména novinek, může být doba dodání delší (až 3 měsíce), neboť mohou být tyto produkty v době prodeje stále ve výrobě. S tím jsou však klienti vždy dopředu obeznámeni.

Podíl chybných dodávek

Podíl chybných dodávek nelze přesně stanovit, při takto velkém množství zásilek se může na expedici vyskytnout chyba či záměna dodávaného zboží pro různé klienty, a i samotní zákazníci při kontrole dodávky tuto chybu mnohdy neobjeví. Odhadem se podíl chybných dodávek pohybuje v rozmezí 1–2 %. [24]

Dodací přesnost

Společnost je spolehlivá, své zakázky se snaží plnit vždy co nejrychleji a nejpřesněji. Nepřijímá takové objednávky, o kterých ví, že je nelze včas splnit. Nemá efektivní rezervační systém a občas může nastat situace, že si více klientů objedná stejné zboží, avšak dodáno je pouze jednomu z nich. S takovými situacemi již zákazníci počítají a společnost jim v takovém případě zpravidla nabídne alternativní produkt, pokud je takový skladem.

Míra prodlení

Při přijetí objednávky společnost klientovi oznámí, za jakou dobu je možné zakázku splnit, obvykle v řádu několika dní. Pokud je některý objednaný produkt momentálně nedostupný, je zákazníkovi sdělen přibližný termín jeho dodání. Nejprve je klientům doručena objednávka bez tohoto produktu, jakmile dojde k jeho naskladnění, je ihned dodatečně odeslán zákazníkovi. Doba dodání je tak vždy dodržena i se započítáním časové rezervy pro případné chyby.

Podíl reklamací [24]

Míru reklamací v případě společnosti Jasněna Vláhová s.r.o. nelze přesně určit, lze ji však přibližně odvodit. Při celkovém počtu asi 16 000 dodávek je 3 500 částečně reklamovaných, tj. 21,88 %. Avšak v každé dodávce není většinou pouze 1 ks. zboží, průměrná zakázka obsahuje zhruba 25 ks. Celkový počet dodaných produktů je tedy přibližně 400 000 ks.

Jelikož je z těchto reklamovaných dodávek pouze malá část určena k reklamaci, je skutečný podíl reklamací výrazně nižší. Pokud by byly v reklamovaných dodávkách průměrně 5 z 25 ks. vadných, při počtu 3 500 reklamovaných dodávek by vycházel celkový počet reklamovaných produktů zhruba na 17 500 ks.

$$MR = \frac{17\,500}{400\,000} \cdot 100\% = 4,375\%$$

Míra reklamací je vypočtena dle vzorce 1 uvedeného v Metodice práce (kap. 3.6).

Obecně je považována míra reklamací u produktů společnosti pod 5 %, je tedy v pořádku a pro firmu znamená dlouhodobě udržitelnou. U vadných sérií se snaží svým zákazníkům vyjít co nejvíce vstříc, případně rovnou takové zboží stahuje zpět od klientů.

4.2.3.4 Hodnocení tržní pozice na rozhodujících trzích nebo v distribučních cestách

Postavení na trhu má společnost velmi dobré. V ČR a SR je v pozici tržního vůdce a má velmi širokou a loajální klientskou základnu. Díky tomu může snáze zavádět nové produkty na trh a realizovat své marketingové strategie, zároveň má také mnoho příležitostí.

Na polském, německém a rakouském trhu má pozici středně velkého následovatele, neboť jde o trhy, na které začala pronikat až kolem roku 2010 a postupně zde rozšiřuje síť klientů.

Nejmladšími trhy jsou ostatní státy EU, které začala společnost penetrovat teprve po roce 2015 a zvolila cestu přes distributory. Díky zpětné vazbě od těchto partnerů a jejich meziročně narůstajícím objednávkám lze pozorovat, že růst společnosti na těchto trzích je poměrně rychlý. Na některých trzích začíná zaujímat z původní pozice troškaře až malého následovatele postupně postavení středně velkého následovatele.

4.2.4 Metoda TEMPLES – analýza změn vnějšího prostředí

Pomocí metody TEMPLES lze: [15]

- identifikovat nové příležitosti a šance
- identifikovat hrozby a problémy
- rozhodnout, zda existuje potřeba změny

Pro účely metody TEMPLES je využito mnemonických formulářů v tab. 8.

Co se mění v oblastech:	Jaké jsou pravděpodobné hrozby a příležitosti mající dopad na firmu JASNĚNA VLÁHOVÁ s.r.o. ve:			
	střednědobém horizontu		dlouhodobém horizontu	
	hrozby	příležitosti	hrozby	příležitosti
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> - narůstající využívání internetu jako globálního prodejního nástroje (zejména pro zahraniční konkurenty) 	<ul style="list-style-type: none"> - rozvoj moderních technologií výroby - moderní systémy pro automatizaci firemních procesů - rozvoj prodejních SW nástrojů - nabídka online služeb - komunikace se zákazníky online 	<ul style="list-style-type: none"> - stárnutí technologického zařízení - velmi rychlý vývoj trendů v oblasti technologií 	<ul style="list-style-type: none"> - online prodej - zvyšování kvality zpracování produktů - novinky technologického rozvoje - školení a vzdělávání zaměstnanců
Ekonomika	<ul style="list-style-type: none"> - pandemie Covid-19 - pokles české ekonomiky a HDP 	<ul style="list-style-type: none"> - růst světové ekonomiky a HDP 	<ul style="list-style-type: none"> - trend stlačování prodejních cen - nárůst cen výroby - nárůst nominální mzdy - nízká nezaměstnanost 	<ul style="list-style-type: none"> - oslabování české koruny vůči Euro i americkému dolaru a tím nižší cena výroby - předpokl. pokles růstu inflace
Trhy	<ul style="list-style-type: none"> - úbytek mnoha prodejců, zejména maloobchodních - narůstající podíl velkých zahraničních konkurentů na trhu - měnící se podmínky na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - nové trendy v odvětví módy a luxusního zboží - rychle rostoucí online prodej - vzestup e-shopů potenciálních online distributorů 	<ul style="list-style-type: none"> - narůstající konkurence - ohrožení budoucnosti klasického velkoobchodu (v důsledku stlačování cen a úbytku kamen. maloobchodu) 	<ul style="list-style-type: none"> - vedoucí pozice na trhu v Česku a na Slovensku - vstup na nové a rozšíření se na stávajících zahraničních trzích v EU - rozšíření nabídky služeb
Politika	<ul style="list-style-type: none"> - omezování firemních činností v důsledku pandemie Covid-19 	<ul style="list-style-type: none"> - kompenzace za omezení firemních činností kvůli pandemii Covid-19 	<ul style="list-style-type: none"> - politická rozhodnutí - případné zavedení Eura 	<ul style="list-style-type: none"> - využití výhod daňové politiky - využití státních dotací
Legislativa	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké odvody za zaměstnance - vliv nových legislativních změn v oblasti obchodu - předpisy ČR a EU 	<ul style="list-style-type: none"> - zajištění kvalifikace zaměstnanců pro odborné činnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - označování elektrozařízení uváděných na trh - zpětný odběr elektrozařízení a poplatku za ekolog. likvidaci 	<ul style="list-style-type: none"> - vzdělávací projekty, plánování
Životní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká spotřeba pohonných hmot (negativní vliv na životní prostředí) 	<ul style="list-style-type: none"> - minimalizace zbytečných služebních jízd - využití místního ubytování při služeb. cestách 	<ul style="list-style-type: none"> - doprava zboží z výroby na sklad firmy: letecká (negativní vliv na životní prostředí) 	<ul style="list-style-type: none"> - postupná obnova vozového parku - ekolog. likvidace elektroodpadu - doprava zboží z výroby na sklad: námořní a vlaková
Společnost	<ul style="list-style-type: none"> - stoupající kriminalita 	<ul style="list-style-type: none"> - zabezpečení majetku - pojištění 	<ul style="list-style-type: none"> - kvalita života v rámci prac. procesu 	<ul style="list-style-type: none"> - personální politika

Tabulka 8: Analýza TEMPLES

4.2.5 Audit silných a slabých stránek společnosti (12M)

Pomocí interního auditu vnitřního prostředí společnosti lze: [15]

- zdůraznit důležité vlastnosti výrobků nebo služeb
- vyzdvihnout své výhody oproti konkurentům
- identifikovat výhody pro zákazníky

V tab. 9 je provedena analýza vnitřního prostředí 12M vztahující se k důležitým oblastem a určující efektivitu organizace.

Co se mění v oblastech:	Jaké jsou pravděpodobné hrozby a příležitosti mající dopad na firmu JASNĚNA VLÁHOVÁ s.r.o. ve:			
	střednědobém horizontu		dlouhodobém horizontu	
	hrozby	příležitosti	hrozby	příležitosti
Reputace na trhu	<ul style="list-style-type: none"> - zboží není vždy skladem - mnohdy dlouhé čekání na zboží, které není skladem 	<ul style="list-style-type: none"> - spolehlivost, rychlé jednání a dodání - kompletní servis - dobrá kvalita práce - vlastní prodejní výstavy - péče o zákazníky, dárky - slevy pro klíčové zákazníky - diverzita produkt. portfolia - nové produkty a kolekce - vlastní firemní časopis s novinkami JVD NEWS - stálé zkvalitňování zákaznického servisu 	<ul style="list-style-type: none"> - většina zákazníků jsou maloobchodní prodejny, které postupně ubývají (stárnoucí majitelé maloobchodů a vliv pandemie Covid-19) 	<ul style="list-style-type: none"> - využití dobrých referencí k získání nových klientů - vedoucí pozice v ČR a SR - počet zákazníků - získávání nových klíč. zákazníků - účast na veletrzích a získání nových zákazníků ze zahraničí - rychlejší přesun prodeje do online prostoru (B2C, B2B) - získávání lukrativních zakázek - poskytování dalších služeb
Finance	<ul style="list-style-type: none"> - vymáhání pohledávek - vysoké náklady na zavádění nových výrobků - pokles tržeb v důsledku pandemie Covid-19 	<ul style="list-style-type: none"> - hledání nových možností v úspoře nákladů - zálohování plateb větších zakázek - efektivní plánování pracovních výjezdů 	<ul style="list-style-type: none"> - příliš mnoho zásob zboží na skladě - nárůst mezd 	<ul style="list-style-type: none"> - snížení starých neprodejných zásob prodejem s výraznou slevou - nalezení optimálního účetního systému
Lidské zdroje	<ul style="list-style-type: none"> - využití pracovní síly - nestanovené přesné kompetence zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - systém efektivního plánování práce - optimální věková struktura zaměstnanců - efektivní rozdělení pracovních kompetencí 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečné znalosti a práce s novými programy a technologiemi 	<ul style="list-style-type: none"> - včasný výběr a kvalifikační rozvoj nových zaměstnanců - posilování znalostí nových programů a technologií - posilování jazykové výuky zaměstnanců

Co se mění v oblastech:	Jaké jsou pravděpodobné hrozby a příležitosti mající dopad na firmu JASNĚNA VLÁHOVÁ s.r.o. ve:			
	střednědobém horizontu		dlouhodobém horizontu	
	hrozby	příležitosti	hrozby	příležitosti
Technologie a technologické zařízení	<ul style="list-style-type: none"> - výkonnější PC vybavení pro rychle narůstající požadavky na software (grafika) - potřeba nového software kvůli rychlému vývoji - neefektivní balicí linka 	<ul style="list-style-type: none"> - online prodejní platforma pro zákazníky JVD Store - maximální využití všech strojů a přístrojů - automatizace firemních procesů 	<ul style="list-style-type: none"> - stárnutí strojů, přístrojů a počítačového vybavení - rostoucí náklady na IT služby - slabá inovace produktů a produkt. portfolia 	<ul style="list-style-type: none"> - rozšíření online prodejní platformy pro zákazníky JVD Store (více funkcí a jazyků) - vlastní výroba (částečná) - postupná obměna strojů, přístrojů a PC vybavení
Materiály	<ul style="list-style-type: none"> - ztráty rekl. servisu - zastaralé a neprodejné zboží na skladě 	<ul style="list-style-type: none"> - zefektivnění reklamačního servisu 	<ul style="list-style-type: none"> - spolupráce jen s několika hlavními dodavateli 	<ul style="list-style-type: none"> - zmapování trhu dodavatelů a nalezení alternat. výrobců
Duševní čilost	<ul style="list-style-type: none"> - flexibilita zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - týmová spolupráce - účast zaměstnanců na chodu firmy 	<ul style="list-style-type: none"> - péče o duševní hygienu zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšování kvality života v rámci pracovního procesu
Management	<ul style="list-style-type: none"> - organizace práce 	<ul style="list-style-type: none"> - systém efektivního plánování - teambuildingy 	<ul style="list-style-type: none"> - úroveň manažerských schopností 	<ul style="list-style-type: none"> - školení, odborné semináře, zahraniční stáže
Morálka	<ul style="list-style-type: none"> - pracovní výkonnost zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - účinná motivace zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci 	<ul style="list-style-type: none"> - více motivačních prostředků pro klíč. zaměstnance
Monitorování	<ul style="list-style-type: none"> - kontrola výrobní kvality - kontrola kvality práce 	<ul style="list-style-type: none"> - vybudování účinného kontrolního systému 	<ul style="list-style-type: none"> - kvalifikační rozvoj zaměstnanců - kontrola zákazníků při dodržování obch. podmínek 	<ul style="list-style-type: none"> - odborné semináře a školení zaměřené na rozvoj zaměstnanců
Motivace	<ul style="list-style-type: none"> - snižování motivačních podnětů zaměstnanců - styly vedení 	<ul style="list-style-type: none"> - hledání nových motivačních forem - využívání moderních benefitů pro zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> - odchod klíčových zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - účinná motivace zaměstnanců - přilákání nových zaměstnanců
Distribuce	<ul style="list-style-type: none"> - vozový park - zdržení výroby produktů (důsledek pandemie Covid-19) a následné zpoždění dodání zboží zákazníkům 	<ul style="list-style-type: none"> - systém pravidelné kontroly a údržby vozového parku - široká distribuční síť obch. zástupců a odběratelů - reklamy na soc. sítích Facebook, Instagram - spolupráce s influencery 	<ul style="list-style-type: none"> - absence skladového a nákupního systému, dochází k prodlevám u naskladnění zboží - stárnutí vozového parku - nedostatečné skladové prostory 	<ul style="list-style-type: none"> - postupná obměna vozového parku - vlastní síť maloobchodů - zvětšení, popř. vystavení nových skladových prostor s dostatečným naddimenzováním pro předpokládaný růst firmy
Ostatní	<ul style="list-style-type: none"> - odpady z prac. procesu - sledování trendů na trhu a jejich vyhodnocování 	<ul style="list-style-type: none"> - větší informovanost klíčových zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> - uspokojení svým postavením na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - zaměření se na prodej nejvíce profitabilních produktů

Tabulka 9: Analýza 12M

Sumarizace analýz vnějšího a vnitřního prostředí (shrnutí analýzy TEMPLES a 12M):

Výsledky analýzy TEMPLES a interního auditu vnitřního prostředí společnosti (12M) jsou shrnuty do tab. 10 s názvem „Sumarizace analýz vnějšího a vnitřního prostředí“. Zpracování této tabulky výrazně usnadní vytvoření matice SWOT.

Analýza	Identifikované hrozby	Odhalené příležitosti
Externí audit vnějšího prostředí (TEMPLES)	<ul style="list-style-type: none">- nárůst konkurentů, zejména velkých zahraničních- stlačování cen konkurencí- nárůst cen výroby- využívání internetu jako globálního prodejního nástroje velkými zahraničními konkurenty- úbytek maloobchodních odběratelů- pandemie Covid-19 a s ní související omezení firemních činností- stárnutí technologického zařízení	<ul style="list-style-type: none">- využívání vedoucí pozice na trhu v ČR a SR a dobrých referencí ke zvyšování prodeje- vstup na nové a rozšíření se na stávajících zahraničních trzích v EU- zaměření se na zvýšení prodeje velkým online distributorům a e-shopům- sledování nových trendů v odvětví módy a luxusního zboží a větší přizpůsobení nabídky zákazníkům- zavedení systémů pro automatizaci firemních procesů- využívání moderních technologií ve výrobě- udržování dobré kvality zpracování produktů a diverzifikace produktového portfolia- rozšíření nabídky poskytovaných služeb- zmapování trhu s dodavateli a nalezení alternativních- využívání státních dotací a kompenzačních programů spojených s omezeními kvůli pandemii Covid-19

Analýza	Identifikované hrozby	Odhalené příležitosti
Interní audit vnitřního prostředí (12M)	<ul style="list-style-type: none"> - zboží není vždy skladem, zákazníci na něj mnohdy dlouho čekají - absence skladového a nákupního systému, dochází k prodlevám u naskladnění zboží - nedostatečné skladové prostory - příliš mnoho zboží skladem, které časem zastarává a stává se neprodejným - pokles tržeb v důsledku pandemie Covid-19 - ztráty v reklamačním servisu - spolupráce s několika hlavními dodavateli - pracovní výkonnost a flexibilita zaměstnanců - nestanovené přesné kompetence a organizace práce - odchod klíčových zaměstnanců - potřeba nového software a technického vybavení zvládající narůstající požadavky na výkon - slabá inovace produktů a produktového portfolia - neefektivní balicí linka 	<ul style="list-style-type: none"> - spolehlivost, rychlé jednání a dodání zboží - kompletní servis a péče o zákazníka, dárky a slevy - vlastní prodejní výstavy s doprovodným programem pro zákazníky a firemním plesem - účast na významných veletrzích a získání nových, zejména velkých, zákazníků ze zahraničí - větší přesun komunikace a prodeje do online prostoru - online prodejní platforma JVD Store pro B2B zákazníky, její rozšiřování a zdokonalování - hledání nových možností v úspoře nákladů - zefektivnění reklamačního servisu - snížení neprodejných zásob prodejem se slevou - prodej nejvíce profitabilních produktů - zvětšení, popř. vystavení nových skladových prostor - síť vlastních maloobchodů - systém efektivního plánování, týmová spolupráce, motivace zaměstnanců a aktivní účast na chodu firmy - školení, zvýšení počtu kvalifikovaných zaměstnanců - účinný kontrolní systém

Tabulka 10: Sumarizace analýz vnějšího a vnitřního prostředí (shrnutí TEMPLES a 12M)

4.2.6 SWOT analýza

<h1 style="text-align: center;">SWOT</h1>	<h3 style="text-align: center;">Slabé stránky (W)</h3> <ul style="list-style-type: none"> - zboží není vždy skladem, zákazníci mnohdy dlouho čekají - absence skladového a nákupního systému, dochází k prodlevám naskladnění zboží - nedostatečné skladové prostory - příliš mnoho zboží skladem, které časem zastarává a stává se neprodejným - nestanovené přesné kompetence a organizace práce - slabá inovace produktů a produkt. portfolia - ztráty v reklamačním servisu - neefektivní balicí linka 	<h3 style="text-align: center;">Silné stránky (S)</h3> <ul style="list-style-type: none"> - využívání vedoucí pozice na trhu v ČR a SR a dobrých referencí ke zvyšování prodejů - dobrá kvalita zpracování produktů a diverzifikace produktového portfolia - spolehlivost, rychlé jednání a dodání zboží - kompletní servis a péče o zákazníka, dárky a slevy - vlastní prodejní výstavy s doprovodným programem - online prodejní platforma JVD Store pro B2B zákazníky, její rozšiřování a zdokonalování
	<h3 style="text-align: center;">Příležitosti (O)</h3> <ul style="list-style-type: none"> - vstup na nové a rozšíření se na stávajících zahraničních trzích - zaměření se na zvýšení prodeje velkým online distributorům a e-shopům - sledování nových trendů v odvětví a přizpůsobení nabídky zákazníkům - systémy pro automatizaci firemních procesů - využívání moderních technologií ve výrobě - rozšíření nabídky poskyt. služeb - zmapování trhu s dodavateli a nalezení alternativ výroby - využívání státních dotací a kompenzačních programů spojených s omezeními kvůli pandemii Covid-19 - účast na významných veletrzích a získání nových velkých zákazníků ze zahraničí - větší a rychlejší přesun komunikace a prodeje do online prostoru - hledání nových možností v úspoře nákladů - zefektivnění reklamačního servisu - snížení neprodejných zásob prodejem s výraznou slevou - prodej nejvíce profitabilních produktů - zvětšení, popř. vystavení nových skladových prostor s vhodným naddimenzováním - síť vlastních maloobchodů - systém efektivního plánování, týmová spolupráce, motivace zaměstnanců a aktivní účast na chodu firmy - školení, zvýšení počtu kvalifikovaných zaměstnanců - účinný kontrolní systém 	<h3 style="text-align: center;">WO strategie (překonání slabé stránky využitím příležitosti)</h3> <ul style="list-style-type: none"> - zefektivněním reklamačního servisu a stanovením interních norem pro reklamaci zboží docílit minimalizace ztrát v reklamačním servisu - zavedením efektivního systému skladování a nákupu a zvětšením skladových prostor snížit či odstranit prodlevy dodávek zboží zákazníkům a zvýšit frekvenci objednávek - zavedením efektivního systému skladování získávat pravidelný přehled o nejméně prodejných produktech, které poté prodávat se slevou a snižovat tak objem „mrtvého skladu“, zároveň se zaměřit na zvýšení prodeje nejvíce profitabilních produktů pro generování co největšího zisku - zvětšením či vystavením nových skladových prostor, zavedením efektivního systému skladování, systému pro automatizaci firemních procesů a reorganizací pracovišť zlepšit organizaci práce a nalézt nové možnosti v úspoře nákladů - využitím moderních technologií, sledování nových trendů v odvětví, většího přizpůsobení nabídky zákazníkům a posílit inovace produktů a získávat nové zákazníky

<h1>SWOT</h1>	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	<ul style="list-style-type: none"> - zboží není vždy skladem, zákazníci mnohdy dlouho čekají - absence skladového a nákupního systému, dochází k prodlevám naskladnění zboží - nedostatečné skladové prostory - příliš mnoho zboží skladem, které časem zastarává a stává se neprodejným - nestanovené přesné kompetence a organizace práce - slabá inovace produktů a produkt. portfolia - ztráty v reklamačním servisu - neefektivní balicí linka 	<ul style="list-style-type: none"> - využívání vedoucí pozice na trhu v ČR a SR a dobrých referencí ke zvyšování prodejů - dobrá kvalita zpracování produktů a diverzifikace produktového portfolia - spolehlivost, rychlé jednání a dodání zboží - kompletní servis a péče o zákazníka, dárky a slevy - vlastní prodejní výstavy s doprovodným programem - online prodejní platforma JVD Store pro B2B zákazníky, její rozšiřování a zdokonalování
Ohrožení (T)	WT strategie	ST strategie
<ul style="list-style-type: none"> - narůst konkurentů, zejména velkých zahraničních - stlačování cen konkurencí - nárůst cen výroby - využívání internetu jako globálního prodejního nástroje zejména velkými zahraničními konkurenty - úbytek maloobchodních odběratelů - pandemie Covid-19 a s ní související omezení firemních činností - stárnutí technologického zařízení - pokles tržeb v důsledku pandemie Covid-19 - spolupráce s několika hlavními dodavateli - pracovní výkonnost a flexibilita zaměstnanců - odchod klíčových zaměstnanců - potřeba nového software a technického vybavení pro narůstající požadavky na výkon 	(minimalizace slabé stránky a vyhnout se ohrožení)	(využití silné stránky k odvrácení ohrožení)
	<ul style="list-style-type: none"> - výrazným zlevněním velkého množství neprodejného a mnohdy zastaralého zboží zvýšit jeho prodej a snížit tím objem „mrtvého skladu“ - prodejem velkého množství zlevněného neprodejného zboží čelit stále narůstající konkurentům a jejich tendenci stlačování cen - zlepšením organizace práce, stanovením přesných kompetencí a zavedením systému kontroly a motivačního systému zlepšit pracovní výkonnost a motivaci zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - podporou ubývajících maloobchodních zákazníků a jejich konkurenceschopnosti je udržet na trhu co nejdéle, propagovat přes ně své produkty, minimalizovat ekonomické dopady pandemie Covid-19 a ohrožení ze strany konkurence - pořádáním vlastních prodejních výstav s doprovodným programem pro zákazníky, firemním plesem a dárky k objednávkám, kvalitním jednáním, dodáním a slevami pro klíčové zákazníky se udržet před konkurencí

Tabulka 11: SWOT analýza

Na základě výsledků SWOT analýzy uvedených v tab. 11 lze společnosti Jasněna Vláhová s.r.o. doporučit zaměřit se na jednotlivé strategie, které jsou blíže popsány v následujících částech diplomové práce.

Sumarizace výsledků SWOT analýzy:

Nejsilnější stránky společnosti jsou podle vypracované SWOT analýzy vedoucí pozice na trhu v ČR a SR, dobré reference od zákazníků, kvalita a diverzifikace produktů, kompletní servis a péče o zákazníka, vlastní prodejní výstavy a online prodejní platforma pro B2B zákazníky.

Mezi *nejslabší stránky* patří absence skladového a nákupního systému, prodlevy naskladnění zboží, příliš méně obrátkového zboží, ztráty v reklamačním servisu a neefektivní balicí linka.

Největší příležitosti společnosti Jasněna Vláhová s.r.o. jsou vstup a rozšíření se na zahraničních trzích, účast na významných veletrzích, přesun do online prostoru a zvýšení prodeje online prodejcem, úspory nákladů zefektivněním reklamačního servisu a zavedení skladového a nákupního systému. K *největším hrozbám* se řadí zejména narůst velkých zahraničních konkurentů, stlačování prodejních cen konkurencí, nárůst cen výroby, úbytek maloobchodních prodejců a neovlivnitelné hrozby, jako např. pandemie Covid-19.

4.3 Stanovení marketingových cílů a formulování strategie

Po provedených analýzách jsou v následující části diplomové práce stanoveny záměry a cíle společnosti Jasněna Vláhová s.r.o. a na jejich základě zvolena vhodná strategie, která je v rámci provedeného návrhu specifikována.

4.3.1 Stanovení marketingových záměrů a cílů

Společnost Jasněna Vláhová s.r.o. lze v současné době považovat za úspěšnou a prosperující. Jejím cílem je udržení a posílení pozice na stávajících hodinářských a šperkařských trzích, expanze na nové zahraniční trhy a generování vyšších zisků s minimalizací zbytečných nákladů.

4.3.2 Formulování marketingových strategií

SO strategie

Strategie SO využívá silných stránek podniku ve prospěch příležitosti. Díky tomu, že má společnost vedoucí pozici na trhu, dobré reference od zákazníků, velké množství produktů skladem a jejich kvalita je v cenové kategorii nadstandardní, a dále poskytuje kompletní servis a péči o zákazníka včetně slev pro ty klíčové, má ideální předpoklad pro rozšiřování se na všech stávajících trzích a také pro vstup na úplně nové zahraniční trhy, zejména v rámci Evropy. Vhodnou příležitostí by mohla být účast na významných evropských veletrzích, kde je vysoká koncentrace návštěvníků ze všech zemí EU a které jsou ideálním místem pro získávání nových velkých zákazníků napříč celou Evropou.

S využitím těchto silných stránek a dalších, jako je například dlouhodobé sledování nových trendů v odvětví módy a luxusního zboží, může společnost více přizpůsobovat nabídku svým

zákazníkům a rychleji se přesouvat od klasického prodeje do neustále se rozrůstajícího online prostoru, jehož význam je navíc pandemií Covid-19 značně urychlen. Společnost by tuto příležitost měla využít a investovat do zdokonalení svého firemního e-shopu, propagace na sociálních sítích a tím získávat nové koncové B2C zákazníky. V rámci B2B sektoru by měla v tomto ohledu zejména rozšířit svou online prodejní platformu JVD Store o další pro klienty užitečné funkce a dosáhnout tak zvýšení prodejů v online prostoru.

ST strategie

Úkolem této strategie je využití silných stránek k odvrácení ohrožení. Většinu klientely společnosti tvoří maloobchodní prodejci, kteří stále více ubývají z trhu. To je způsobeno také neustále narůstajícím internetovým prodejem, nyní navíc urychleným v důsledku nástupu pandemie Covid-19, kvůli které byla také činnost těchto obchodů výrazně omezena. Společnost by měla co nejvíce podpořit tyto odběratele a poskytnout jim dobré obchodní podmínky, propagační materiály a snažit se o jejich udržení na trhu co nejdéle pomocí zvýšení jejich konkurenceschopnosti, např. různými krátkými školeními od obchodních zástupců nebo marketingovými kampaněmi motivující koncové zákazníky k nákupu v kamenných obchodech.

Dále se také může společnost udržet před konkurencí pořádáním vlastních prodejních výstav včetně doprovodných programů pro zákazníky, zejména firemním hodinářským VIP plesem a dárky k objednávkám, také kvalitním a spolehlivým jednáním proškolených obchodních zástupců, rychlým dodáním zboží a slevami pro klíčové zákazníky.

WO strategie

Tato strategie se zaměřuje na překonání slabých stránek společnosti využitím příležitosti. Firma by mohla ušetřit minimalizací zbytečných ztrát v reklamačním servisu jeho zefektivněním, a to pomocí stanovení interní normy předpisujících minimální hranici pro marži reklamovaného zboží, pod kterou nemá smysl vadný produkt opravovat.

Další slabou stránkou společnosti je, že občas dojde k vyprodání zboží na skladě dříve, než je opět naskladněno. Tím jsou způsobeny prodlevy dodávek zboží zákazníkům, kteří tak po dobu čekání na něj mají nižší frekvenci objednávek. Společnost by měla zavést systém efektivního skladování a nákupu, který bude včas varovat o potřebě naskladnění konkrétních produktů na základě analýzy obratu skladu, stanovení sezónních indexů a plánování objednávek. Dále by bylo vhodné zvětšit stávající či vystavět nové skladové prostory, jelikož je jejich současná velikost již nedostatečná.

Zavedením těchto systémů by rovněž společnost získala větší a pravidelný přehled o méně obrátkových produktech tvořících nemalou část zboží na skladě, které by pak mohla zlevnit a jejich prodejem postupně snižovat objem tohoto „mrtvého skladu“. Měla by se však vyvarovat výrazného zlevňování, aby si na takové slevy zákazníci příliš nezvykli. Zavedením těchto systémů by získala zároveň přehled o nejvíce profitabilních produktech a mohla se zaměřit na jejich propagaci a zvýšení prodeje pro generování vyššího zisku.

Nové možnosti v úspoře nákladů by také mohla společnost najít v zavedení jak výše zmíněných systémů, tak i systému pro automatizaci firemních procesů. Rozšířením stávající balicí linky, zvětšením či vystavením nových skladových prostor s dostatečným naddimenzováním pro předpokládaný růst společnosti a kompletní reorganizací pracovišť by se také zlepšila celková organizace práce.

V neposlední řadě by bylo dobré více investovat do inovací, vyvíjet tak pro zákazníky zajímavější produkty a tím zvýšit jejich počet a celkový objem prodeje. Za tímto účelem je možné využít různé moderní technologie a sledovat nové trendy v odvětví tak, aby mohla být nabídka zákazníkům více přizpůsobena.

WT strategie

Při této strategii se společnost snaží minimalizovat své slabé stránky a vyhnout se tak ohrožení. Jedním z jejích hlavních problémů je velký objem „mrtvého skladu“, tedy méně obrátkového a mnohdy zastaralého zboží. Tento objem by společnost mohla postupně snižovat zlevňováním těchto produktů a tím zvýšit jejich prodej. To by však neměla provádět plošně, ale postupně a vždy jen u části produktů tak, aby nedošlo k přesycení trhu a zákazníci si příliš nezvykli.

Zároveň by společnost tímto krokem a následným prodejem zlevněných méně obrátkových produktů mohla čelit stále narůstajícím konkurentům a tendenci stlačování cen.

Dále by měla společnost zlepšit organizaci práce, stanovit přesné kompetence zaměstnanců a nastavit systém kontroly a motivační systém tak, aby docílila zvýšení pracovní výkonnosti, morálky a motivace pracovníků a zabránila odchodu klíčových zaměstnanců.

Volba nejvhodnější strategie:

Na základě vypracování SWOT analýzy jsou pro další zpracování práce zvoleny strategie SO a WO. V následující části práce je věnována pozornost využití silných stránek ve prospěch příležitostí a překonání slabých stránek společnosti využitím příležitostí.

4.4 Plán konkrétních opatření

Vzhledem k tomu, že společnost Jasněna Vláhová s.r.o. v současné době prosperuje a má vedoucí pozici na českém a slovenském trhu, nečelí tak přímým hrozbám ze strany konkurentů a její blízká budoucnost není přímo ohrožena. Proto je pro ni vhodnou strategií zaměřením se na získávání dalších zákazníků, zejména zahraničních, a minimalizaci zbytečných nákladů, aby zvýšila své zisky. Měla by se tak více orientovat na prezentaci na významných zahraničních veletrzích, zdokonalení a rozvoj svých online prodejních platforem pro zákazníky, zefektivnění reklamačního servisu, zavedení efektivního nákupního a skladovacího systému a rozšíření stávající balicí linky.

V době pandemie Covid-19 se ukázal význam internetového prodeje. Mnoho maloobchodů bylo nuceno uzavřít svůj provoz a firmu „podržel“ právě prodej prostřednictvím velkoobchodů a jejich e-shopů. Proto je vhodné se tímto směrem více orientovat a podpořit aktivity související s internetovým prodejem a získáváním zákazníků z řad velkoobchodů a e-shopů.

1) Veletrh Inhorgenta Mnichov v roce 2022

Jelikož chce společnost rozšířit své působení na zahraničních trzích a potřebuje oslovit nové zákazníky, a to zejména velkoobchody a e-shopy, lze doporučit účast na zahraničním veletrhu. Jako nejvhodnější připadají v úvahu veletrhy v německém Lipsku a Mnichově a dále švýcarské Basileji a Ženevě. Vzhledem k nákladům, velikosti a významu v hodinářském a šperkařském odvětví je doporučena účast na veletrhu Inhorgenta Mnichov v únoru 2022.

Za účelem dosažení požadovaných cílů a co největšího úspěchu společnosti na tomto veletrhu je navrženo realizovat tato konkrétní opatření:

- revitalizace veletržního stánku, který má již společnost hotový k dispozici z účasti na veletrhu v Lipsku v roce 2018
- včasná rezervace výstavní plochy (lepší umístění stánku a cenově výhodnější podmínky)
- zajištění vhodného personálu s důrazem na znalost německého (případně anglického) jazyka a schopnost kvalitně reprezentovat společnost a prezentovat její produkty
- zajištění reklamního materiálu pro zákazníky v němčině a angličtině (produktové katalogy a ceníky, časopis JVD NEWS a další prospekty, vizitky, drobné dárkové předměty apod.)
- zajištění reklamy na veletrhu (reklama nebo článek ve veletržním magazínu a jiných prospektech, billboardy, poutače, reklamní spot vysílaný na obrazovce ve stánku, online reklama apod.)

- zajištění technické stránky stánku (výběr vhodné firmy pro montáž a demontáž stánku, dopravu a uskladnění materiálu)
- zajištění veškerých přístupů (vstupní karty pro stavitele a vystavovatele, parkovací karty)
- zajištění vhodného ubytování v blízkosti veletrhu a dobré cenové relaci
- kvalitní příprava prezentace stánku (vhodný výběr, množství a rozmístění vystavovaného zboží s ohledem na oslovení nových potenciálních zákazníků z různých zemí) a catering
- vybavení pro podporu prodeje (tablety s prodejní aplikací JVD Store a scannery, notebooky, TV obrazovka, objednávkové listy apod.)
- využití dotace z programu Marketing od agentury CzechInvest na podporu společností pro vstup a rozšíření se na nových zahraničních trzích (pokrytí 50 % nákladů spojených s účastí na veletrhu) [38]

2) Rozvoj prodejních online platforem pro B2C a B2B zákazníky

Společnost má již své vlastní platformy pro prodej zákazníkům v online prostoru – pro koncové B2C zákazníky je e-shop vlahova.cz a pro velkoobchodní B2B zákazníky webová platforma JVD Store, která je zároveň vyvinuta i jako aplikace pro tablety a slouží zejména jako prodejní nástroj pro obchodní zástupce. Obě tyto platformy (e-shop a JVD Store) byly vytvořeny a v současné době jsou dále vyvíjeny dvěma menšími externími IT firmami.

E-shop „vlahova.cz“ (B2C) [39]

Společnosti lze navrhnout rozšíření e-shopu o další funkce, avšak IT firma, která se o jeho vývoj stará, není již časově a v rámci plnění požadavků dostatečně flexibilní. Lze proto doporučit obrátit se na firmu Shoptet a.s., která je již několik let vedoucí na českém trhu a nejzkušenější v oblasti e-shopových řešení a provozování e-shopů. Vytvoření takovéto platformy a přidávání nových funkcí do ní je poměrně jednoduché a automatizované. Společnost Shoptet navíc poskytuje všechny služby „na klíč“ a v přijatelné cenové relaci, proto lze navrhnout znovuvytvoření e-shopu a jeho další vývoj touto firmou. Je také doporučeno ponechat stávající funkce a zavést nové, které e-shop zákazníkům zpřehlední, ztraktivní, a především je motivují k vytvoření více objednávek.

Lze doporučit zavedení zejména těchto nových funkcí:

- varianty produktů
- filtry výrobců a značek
- parametrické filtry a konfigurátor – např. volba s/bez gravírování

- hodnocení produktů a obchodu
- sady produktů
- hlídací pes
- propojení se sociálními sítěmi, srovnávači a službami ostatních webů (Facebook, Instagram, Google, Heureka, Seznam a další)
- rozšířená objednávka (související zboží, „Do dopravy zdarma zbývá ... Kč“ v košíku)
- opuštěný košík (připomenutí zákazníkovi, že má v košíku nedokončenou objednávku)
- věrnostní slevy
- top nejprodávanější produkty
- dárky k objednávce a produktům
- rozšířené funkce platby a dopravy
- hromadné a personalizované rozesílání newsletterů

Jelikož má společnost Jasněna Vláhová s.r.o. na skladě více než 5 000 různých druhů aktivních produktů, přichází v úvahu pořízení pouze nejvyššího tarifu „Enterprise“. V tomto řešení jsou již obsaženy všechny tyto nově požadované funkce oproti stávajícímu e-shopu. Pokud by byla v budoucnu potřeba zavedení dalších funkcí a doplňků, nabízí Shoptet také možnost vyvinout je přímo na míru pro zákazníka.

Webová platforma a aplikace „JVD Store“ (B2B) [39]

U platformy JVD Store se také nabízí řešení jejího celého přenesení pod společnost Shoptet, které již v rámci navrhovaného programu „Enterprise“ poskytuje řešení „Velkoobchod“ pro prodej velkoobchodním B2B zákazníkům. Toto řešení však obsahuje velmi málo pro společnost užitečných funkcí, které by tuto platformu mohly efektivně rozšířit. Z tohoto důvodu by bylo potřeba vyvíjet přímo na míru další funkce, ze kterých již stávající JVD Store mnohé obsahuje, a znamenalo by to další finanční náklady.

Shoptet také nenabízí aplikaci pro tablety, která slouží jako prodejní nástroj obchodním zástupcům a kterou má společnost Jasněna Vláhová s.r.o. zároveň s webovou platformou již vyrobenou „na klíč“ u menší externí IT firmy.

Z těchto důvodů je doporučeno zůstat u spolupráce s touto IT firmou a rozšířit webovou platformu zejména o nové funkce pro zákazníky s cílem zvýšit celkový objem objednávek a poskytnout jim možnost automaticky generovaných služeb, čímž se ušetří čas zaměstnanců.

Doporučení:

- více jazykových variant (čeština, slovenština, angličtina, němčina, polština a další – i pro zákazníky z jiných zemí)
- varianty produktů
- filtry značek a parametrů
- hlídací pes
- oblíbené produkty zákazníka
- dárky k objednávce a produktům
- možnost přepnout zobrazení individuálních cen a slev pro zákazníka, velkoobchodních a doporučených maloobchodních cen
- funkce „Distributor“ pro velkoobchody: Velkoobchodní odběratelé mohou platformu JVD Store poskytovat dále svým vlastním zákazníkům s možností nastavení individuálních cen pro každého z nich. Tito jejich klienti si v JVD Store mohou sami vytvářet objednávky, které pak obdrží tento velkoobchod i společnost Jasněna Vláhová s.r.o., odkud budou objednávky zasílány, avšak fakturace bude souhrnně na účet daného velkoobchodního zákazníka. Touto podporou prodeje velkoobchodů se tak zvýší i jejich celkový odběr u společnosti.
- přehled všech svých faktur včetně stavu jejich úhrady a upozornění na nezaplacené faktury po splatnosti pro zákazníka i pro obchodního zástupce, který s klientem komunikuje
- přehled všech svých objednávek včetně stavu jejich vykrytí
- možnost automatického vygenerování faktur přímo zákazníkem
- rozšířené funkce platby a dopravy (více způsobů platby, dodání na různé prodejny apod.)
- materiály ke stažení (propagační materiály, návody, důležité informace apod.)

3) Reklamační servis – stanovení minimální hranice marže reklamovaného zboží

Společnost má oddělení reklamačního servisu, kde pracují 3 vyučené hodinářky, které zejména opravují reklamované výrobky, vyměňují baterie u hodinek a provádějí další odborné úkony. U zboží, které zákazník reklamuje, je vždy nejprve snaha o jeho opravu. Pouze u výrobků, u nichž není taková oprava proveditelná, dojde k výměně zboží za nový kus nebo vrácení peněz.

Doporučuje se stanovení interní normy předpisující minimální hranici ceny reklamovaného zboží, pod kterou již není výhodné vadný produkt opravovat. Zároveň se ušetří čas hodinářek, které se mohou věnovat jiným činnostem (např. v expedici, při naskladnění zboží apod.).

4) Nákupní a skladový systém [40]

Ve společnosti není přímo nákupní oddělení a nemá profesionální nákupní a skladový systém. Občas nastane situace, že si dva zákazníci objednájí shodný produkt, který je na skladě pouze v jednom kuse. Dále se může stát, že zboží skladem dochází, ale vedení není včas upozorněno na nutnost jeho opětovného nákupu, aby nedošlo k úplnému vyprodání. To způsobí prodlevy v dodávkách zákazníkům. Ti pak na zboží musí čekat, přičemž ho sami nemohou prodat a tím také klesá frekvence a objem jejich objednávek.

Návrh zavedení nákupního a skladového systému, který bude splňovat tyto požadavky:

- automatické upozornění na potřebu opětovného objednání konkrétního zboží k určitému datu podle jeho obrátkovosti
- okamžitý přehled o obrátkovosti a minimálních stavech
- kontrola kompletnosti dodávky a ceny
- rychlý a detailní přehled o aktuálně objednaných položkách
- přehled a hodnocení dodavatelů
- návaznost na ostatní systémy společnosti

Nákupní a skladový systém bývá běžně součástí ERP systémů (Enterprise Resource Planning System), což je komplexní řešení, které zastrešuje integraci všech hlavních podnikových procesů. Na českém trhu je těchto systémů k dispozici několik. Lze doporučit implementaci systému ABRA Gen, který všechny výše uvedené požadavky splňuje a je sesterským systémem k účetnímu ABRA FlexiBee, který společnost již několik let využívá, tudíž na sebe budou oba systémy velmi dobře navazovat. ABRA Gen je i díky desítkám dalších modulů a rozsáhlým možnostem vývoje na míru schopen zajistit přehled o celé firmě na jednom místě. Skrze něj lze efektivně spravovat a řídit chod společnosti, od organizace obchodní činnosti přes řízení zásob, výrobu, poskytování služeb až po vedení účetnictví, reporting a podporu rozhodování.

5) Rozšíření balicí linky

Společnost má v expedici balicí linku, která obsahuje kvalitní automatický páskovací stroj a stroj na výrobu kartonové vlny. Kvůli nedostatku použitého a nepotřebného kartonu však chybí tyto výplně v množství potřebném na pokrytí všech objednávek. Společnost řeší tento problém nákupem pytlů s výplňovými chipsy, které jsou však finančně a prostorově poměrně nákladné. Případně jako výplň občas využívá staré noviny, které nejsou dostatečné z pohledu funkce ochrany a reprezentace.

Je proto navrženo rozšíření balicí linky o stroj na výrobu vzduchových polštářků. Je to varianta cenově přijatelná, velmi rychlá z hlediska výroby objemu výplně a poskytuje dobrou ochranu zboží při transportu. Jedná se také o reprezentativní a prostorově velmi úsporné řešení, neboť jsou vzduchové polštářky skladovány v rolích v nenafouknutém stavu.

Při pořízení tohoto stroje je společnosti doporučeno obrátit se na některou z lokálních firem, se kterou již ohledně obalů spolupracuje. Může si tak u ní vyjednat výhodnější cenu a zároveň ušetřit náklady na dopravu dodávek rolí se vzduchovými polštářky.

4.5 Ekonomické hledisko

V této části práce jsou spočítány ekonomické účinky plynoucí ze zavedení jednotlivých řešení navržených v plánu konkrétních opatření. Pro návrhy na rozšíření prodejních online platform, zefektivnění reklamačního servisu, zavedení nákupního a skladovacího systému a rozšíření balicí linky nebyla k dispozici poskytnuta přesná data, proto jsou tato konkrétní řešení zpracována obecněji.

Vedení společnosti zaujal zejména návrh účasti na veletrhu v Mnichově, ke kterému také poskytla nejvíce dat.

1) Veletrh Inhorgenta Mnichov v roce 2022 [41], [42], [43]

Ekonomický přínos účasti na veletrhu Mnichov je kalkulován na základě předpokládaných nákladů a výnosů, které lze odvodit z veletrhu v Lipsku, kde firma vystavovala v roce 2018.

V Mnichově je celkem 6 hal, z nichž je čistě na hodinářské odvětví specializovaná hlavní hala A1, kde vystavují velké a známé světové společnosti v oboru. Tato hala je také první, kterou návštěvníci veletrhu procházejí a díky tomu je zde i mnohem větší pravděpodobnost získat nové zákazníky. Proto by se v této hale měla společnost Jasněna Vláhová s.r.o. také prezentovat.

Cena výstavní plochy je v hlavní hale při včasné rezervaci 237 €/m² (6 160 Kč) a firemní stánek bude o velikosti 88 m² (11 x 8 m). S celkovou výstavní plochou se pak také pojí další poplatky, které jsou v tab. 12 již zahrnuty v ceně plochy. Stánek má firma již hotový a potřebuje ho pouze revitalizovat. Další důležitou položkou pro úspěšnou účast na veletrhu je technické zajištění, zejména doprava stánku, předem připravené technické vybavení od veletrhu, montáž, demontáž, uskladnění a přístupy do veletrhu. Do přípravy prezentace se zahrnuje personál,

kteřý bude vybírat a připravovat produkty, a dále catering. Náklady na vystavující personál jsou zejména průměrné mzdové náklady, diety v zahraničí (v Německu činí 45 €/den, tj. 1 165 Kč) a prémie. Také je nutné zajištění vhodného ubytování. Do nákladů na dopravu jsou započteny palivové výdaje a placené parkování. Shrnutí předpokládaných nákladů je zobrazeno v tab. 12.

Předpokládané náklady Mnichov	Náklad [Kč]
Cena výstavní plochy	475 000
Revitalizace veletržního stánku	20 000
Technické zajištění stánku	170 000
Příprava prezentace	30 000
Personál	120 000
Ubytování	40 000
Doprava	10 000
Reklamní materiál pro zákazníky	45 000
Reklama na veletrhu	25 000
CELKEM	935 000
Dotace od CzechInvest	-467 500
CELKEM s dotací	467 500

Tabulka 12: Předpokládané náklady na veletrh v Mnichově

Pro bližší určení předpokládaných nákladů je možné vycházet z výsledků veletrhu v Lipsku z roku 2018. Jelikož jsou oba veletrhy různě velké, je potřeba je nejprve vzájemně porovnat, aby se výsledný předpoklad výnosů veletrhu v Mnichově blížil co nejvíce skutečnosti. Toto porovnání obou veletrhů je provedeno v tab. 13 a 14.

Rok	Vystavovatelé		Návštěvníci	
	Lipsko	Mnichov	Lipsko	Mnichov
2017	83	974	1 532	27 600
2018	91	1 026	1 282	27 100
2019	87	1 052	1 331	27 200
2020	50	1 055	940	25 800

Tabulka 13: Porovnání počtu vystavovatelů a návštěvníků – Mnichov a Lipsko [41], [42]

Podíl zahraničních vystavovatelů je na veletrhu v Lipsku pouze okolo 9 %, zatímco v Mnichově 45 %, tj. 5x větší. Ještě větší rozdíl je v porovnání podílu zahraničních návštěvníků – veletrh v Lipsku navštěvuje 1,7 % z celkového počtu, kdežto v Mnichově až 34 % a má tedy 20x větší podíl zahraničních návštěvníků oproti Lipsku. Mnichovský veletrh je tak zaměřený výrazně více na mezinárodní účast a také v porovnání absolutních čísel návštěvníků je Mnichov více než 20x větším veletrhem.

Položka	Lipsko 2018 [Kč]	Mnichov 2022 předpoklad [Kč]
Náklady	510 000	467 500
Tržby (na místě)	300 000	500 000
Tržby (po 1 roce)	500 000	1 250 000
Zisk z tržeb	400 000	700 000
Zisk celkem	- 110 000	232 500
Nových velkoobchodů	0	2
Nových maloobchodů	10	25

Tabulka 14: Předpoklad výsledků veletrhu v Mnichově na základě výsledků z Lipska

Předpokládané výsledky veletrhu v Mnichově 2022	Na místě [Kč]	Po půl roce [Kč]	Po roce [Kč]	Po 2 letech [Kč]
Náklady	467 500	467 500	467 500	467 500
Tržby	500 000	1 125 000	1 750 000	3 000 000
Zisk z tržeb	200 000	450 000	700 000	1 200 000
Zisk celkem	- 267 500	- 17 500	232 500	732 500

Tabulka 15: Prognóza předpokládaných výsledků – veletrh v Mnichově

Z tab. 15 vyplývá, že se investice do veletrhu v Mnichově navrátí již zhruba po půl roce. Na základě těchto výpočtů lze navrhnout opakovanou účast na tomto veletrhu ideálně každý rok nebo minimálně jednou za dva roky.

2) Rozvoj prodejních online platform pro B2C a B2B zákazníky

V následujících odstavcích je provedena prognóza ekonomických účinků pro rozšíření firemního B2C e-shopu vlahova.cz a webové platformy JVD Store pro B2B zákazníky.

E-shop „vlahova.cz“ (B2C) [44]

Cena pořízení nejvyššího tarifu od firmy Shoptet „Enterprise“ činí 3 540 Kč měsíčně. Vzhledem k tomu, že by společnost tento e-shop provozovala pod Shoptetem minimálně několik let, může využít 15% slevu při sjednání této služby na 2 roky, tj. 3 009 Kč/měsíc. Další náklady spojené s rozšířením e-shopu a jeho následným provozem jsou uvedeny v tab. 16.

Předpokládané náklady	Počet hodin	Hodinová sazba [Kč]	Jednorázový náklad [Kč]	Měsíční náklad [Kč]
Shoptet – tarif Enterprise (v ceně konzultace a následná IT podpora)	-	-	-	3 009
Příprava vzhledu a nastavení nového e-shopu	40	200	8 000	-
Propojení s účetním systémem a naplnění obsahu e-shopu	8	200	1 600	-
Kontrola a opravy	32	200	6 400	-
Správa e-shopu	20	200	-	4 000
Celkem	-	-	16 000	7 009

Tabulka 16: Předpokládané náklady na rozšíření e-shopu [44]

Další náklady jsou spojeny se správou e-shopu a vkládáním obsahu do něj, jako např. vytváření produktových fotografií, copywriting, překlady. Tyto náklady však souvisí více s propagací produktů než se samotným e-shopem a jeho provozem, také nebudou pravidelné, ale pouze několikrát do roka, proto se nedá určit jejich přesná výše.

Nelze zjistit konkrétní přínos pro společnost plynoucí z rozšíření a zdokonalení e-shopu, neboť se výsledky projeví až po delší době. Je doporučeno e-shop vhodně podpořit také propagací firmy a produktů, tím se výrazně zvýší jeho návštěvnost a následné prodeje.

Webová platforma a aplikace „JVD Store“ (B2B) [45]

Náklady na rozšíření a zdokonalení online prodejní platformy pro velkoobchodní B2B klienty byly stanoveny na základě odhadu časové náročnosti práce na jednotlivých požadavcích externí IT firmou, která již dříve tuto platformu pro společnost vytvořila. Jak je patrné z tab. 17, měly by být celkové náklady jednorázově 92 000 Kč, a poté měsíčně 4 000 Kč na správu platformy.

Předpokládané náklady	Počet hodin	Hodinová sazba [Kč]	Jednorázový náklad [Kč]	Měsíční náklad [Kč]
Konzultace	4	750	3 000	-
Přidání více jazykových variant	4	750	3 000	-
Přidání filtrů a variant produktů	16	750	12 000	-
Přidání funkce hlídací pes, materiály ke stažení a oblíbené produkty zákazníka	12	750	9 000	-
Přidání funkce přepnutí zobrazení cen	4	750	3 000	-
Přidání funkce „Distributor“	40	750	30 000	-
Přidání přehledu objednávek, faktur a funkce generování faktur zákazníkem	24	750	18 000	-
Rozšířené funkce platby a dopravy	8	750	6 000	-
Technický pracovník – kontrola, testování a počáteční administrace	40	200	8 000	-
Technický pracovník – správa	20	200	-	4 000
Celkem			92 000	4 000

Tabulka 17: Předpokládané náklady na rozšíření webové platformy JVD Store [45]

Mezi další náklady na platformu JVD Store patří převážně ty, které jsou spojené s administrací a vkládáním obsahu, obdobně jako v případě e-shopu uvedeného výše. Díky tomu, že má společnost svůj vlastní server, na kterém již tuto platformu provozuje, nebudou jí vznikat další náklady spojené s provozem této platformy.

Nelze přesně vyčíslit ekonomický přínos pro společnost, který po rozšíření a zdokonalení platformy JVD Store nastane, jelikož se výsledný efekt projeví až po určitém čase jejího provozu. Stejně jako v případě e-shopu, je doporučeno i tuto platformu podpořit vhodnou B2B

propagací, např. pomocí newsletterů nebo využitím obchodních zástupců ke krátkému proškolení klientů ohledně práce s JVD Store a vysvětlení klíčových výhod pro ně. Tím se zvýší motivace zákazníků navštěvovat tuto platformu, vytvářet si přes ní objednávky a zvýšit tak společnosti celkové prodeje. Tento efekt bude nejsilnější zejména u vzdálených zákazníků, které nemohou obchodní zástupci navštěvovat s takovou frekvencí, např. zahraniční klienty.

3) Reklamační servis – stanovení minimální hranice marže reklamovaného zboží

Náklady na opravu reklamovaného zboží jsou odvozené od průměrné doby potřebné na opravu jednoho produktu, průměrné mzdy opravující hodinářky a průměrné ceny náhradní součástky. Hodinářky stráví opravou produktů většinu pracovního dne, přibližně 5 z celkových 8 hodin. Za tuto dobu vyřídí opravu v průměru asi 15 reklamovaných produktů, doba opravy jednoho tak v přepočtu trvá 20 minut. Průměrné náklady na mzdy činí zhruba 200 Kč/hod. a cena náhradních součástek se pohybuje kolem 5 Kč/ks. Pro výpočet na určení produktů, které se již nevyplatí z ekonomického hlediska opravovat, je použit výpočet pro cenu opravy:

$$CO = 200 \cdot 0,33 + 5 = 71 \text{ Kč}$$

Cena opravy je vypočtena dle vzorce 2 uvedeného v Metodice práce (kap. 3.6).

Průměrná cena opravy činí 71 Kč. Pokud by se společnost zabývala opravou produktu s marží pod touto hodnotou, stala by se tato oprava ztrátovou, a to bez ohledu na konečnou úspěšnost této opravy. Lze proto společnosti navrhnout, aby uvedla interní normu pro minimální hranici marže produktů, pod kterou se již opravami nebude zabývat, a to na 71 Kč.

Jelikož produkty s touto nebo nižší marží tvoří až polovinu produktového portfolia, ušetří tím hodinářky zhruba polovinu svého stávajícího času určeného pro opravy, tj. 2,5 hodiny každý den, u všech 3 pracovníků dohromady pak celkem 7,5 hodiny, což odpovídá bezmála denní pracovní době běžného zaměstnance, která se tímto opatřením ušetří. Tento získaný čas mohou využít hodinářky např. na pomoc zejména v expedici, kde při neustálém nárůstu objednávek společnost nebude muset najímat nové pracovníky a tím ušetří na mzdových nákladech.

4) Nákupní a skladový systém [40]

Cena za pořízení nového systému se dělí na dvě části: licence a implementace. Dále společnost zvolí u licence jednorázovou variantu pořízení řešení „on premise“ (tj. provoz na vlastním hardwaru zákazníka). V závislosti na počtu uživatelů a komplexnosti celého řešení se celková

cena za nasazení systému do firmy pohybuje v rozmezí stovek tisíc až jednotek milionů korun. Obvykle se cena licence pohybuje okolo 15 až 35 tisíc korun za uživatele v závislosti na rozsahu modulů. Cena implementace se standardně pohybuje mezi 100–200 % z celkové ceny licence. Celkové náklady na pořízení tohoto systému by tak podle tab. 18 měly být 350 000 Kč.

Předpokládané náklady	Cena [Kč]	Obsah
Licence – pořízení software	125 000	5 x licence (25 000 Kč)
Implementace – instalace	175 000	instalace, nasazení systému, zakázkové úpravy, převod dat z původního systému, zvýšená podpora uživatelů po náběhu do ostrého provozu
Implementace – proškolení zaměstnanců	50 000	dva dvoudenní školení v sídle společnosti až pro 10 zaměstnanců (instruktoři, ubytování, strava, diety)
Celkem	350 000	

Tabulka 18: Předpokládané náklady – nákupní a skladovací systém [40]

Není přesně možné určit, za jak dlouho od zavedení tohoto systému nastane ekonomický přínos pro společnost, neboť se pozitivní výsledky ušetřených nákladů projeví až po čase. Výhody však pro ni budou plynout i z jiných hledisek – např. zvýšení spokojenosti zákazníků, kteří budou dostávat téměř vždy všechno své objednané zboží a včas bez delších prodlev. Pro management společnosti bude přínosem kvalitní a rychlý přehled o skladovém hospodářství a při nákupním procesu jeho zjednodušení a časová úspora.

5) Rozšíření balicí linky [46], [47]

V současné době společnost používá v expedici při balení objednávek jako výplňové materiály staré tiskoviny a kartonovou vlnu vyrobenou z nepotřebných kartonů. Kvůli nedostatku těchto nepotřebných kartonů používá také výplňové chipsy. Jelikož počet objednávek neustále stoupá, musí nakupovat více těchto výplňových materiálů. Nyní odebírá výplňové chipsy od firmy Servisbal měsíčně po 20 pytlích při ceně 410 Kč/ks a jeden pytel obsahuje 0,5 m³ výplňového materiálu (viz tab. 19).

Od lokální firmy TART, se kterou společnost již delší dobu spolupracuje, jí byla poskytnuta nabídka na pronájem stroje na výrobu vzduchových polštářků a dodávání rolí s nenafouknutými polštářky. Při odběru nad 24 kusů rolí by pronájem činil 25 Kč/měsíc, jinak 500 Kč/měsíc. Servis stroje je již zahrnutý ceně. Jedna role o délce 1 800 m stojí 3 650 Kč a obsahuje při plně nafaouknutém stavu 11,25 m³ výplňového materiálu (viz tab. 20).

Období	Objem [m ³]	Kusů	Cena [Kč]	Doprava [Kč]	Celkem [Kč]
Měsíčně	10	20	8 200	250	8 450
Ročně	120	240	98 400	3 000	101 400
5 let	600	1 200	492 000	15 000	507 000

Tabulka 19: Odběry od firmy Servisbal

Období	Objem [m ³]	Kusů	Cena [Kč]	Stroj [Kč]	Celkem [Kč]
Měsíčně	10	0,9	3 285	25	3 310
Ročně	120	10,7	39 055	300	39 355
5 let	600	53,3	194 545	1 500	196 045

Tabulka 20: Odběry od firmy TART

Odběr	SERVISBAL	TART	Rozdíl [Kč]
Měsíčně	8 450	3 310	5 140
Ročně	101 400	39 355	62 045
5 let	507 000	196 045	310 955

Tabulka 21: Porovnání nabídek firmy Servisbal a TART

Z porovnání v tab. 21 vyplývá, že rozšířením balicí linky o stroj na výrobu vzduchových polštářků ušetří společnost ročně 62 045 Kč a v horizontu 5 let až 310 955 Kč. Pokud by však nedosáhla na odběr 24 rolí za rok, zvýšil by se v dalším roce pronájem stroje z 25 Kč na 500 Kč/měsíc, roční náklady by tak stouply o 5 700 Kč. Přesto by i v této situaci ušetřila ročně 56 345 Kč a během 5 let celkem 282 455 Kč. Je navrženo využívat tento způsob výroby výplní jako primární, omezit výplně kartonovou vlnou a zcela vyřadit staré tiskoviny z důvodu jejich nedostatečné ochranné a reprezentativní funkce. Tím se zvýší odběr rolí se vzduchovými polštářky a společnost opět dosáhne na lepší cenu pronájmu stroje.

Z hlediska skladování výplňových materiálů i zde společnost výrazně ušetří. Pytle s chipsy by při odběru 20 ks. zabíraly 10 m³, zatímco role se vzduchovými polštářky ve vyfouknutém stavu při jejich odběru 24 ks. pouze 0,44 m³. Celkem se tedy ušetří 9,56 m³ skladovacího prostoru.

4.5.1 Celkové shrnutí výsledků ekonomického hlediska

Navržené opatření	Položka	Doba [roky]			
		0,5	1	2	5
Veletrh Inhorgenta Mnichov 2022	Náklady [Kč]	467 500	467 500	467 500	467 500
	Výnosy [Kč]	450 000	700 000	1 200 000	2 700 000
	Zisk [Kč]	- 17 500	232 500	732 500	2 232 500
Rozvoj e-shopu pro B2C zákazníky „vlahova.cz“	Náklady [Kč]	58 054	100 108	184 216	436 540
	Výnosy [Kč]	-	-	-	-
	Zisk [Kč]	-	-	-	-
Rozvoj online platformy a aplikace pro B2B zákazníky „JVD Store“	Náklady [Kč]	116 000	140 000	188 000	332 000
	Výnosy [Kč]	-	-	-	-
	Zisk [Kč]	-	-	-	-
Reklamační servis – stanovení minimální hranice marže zboží na reklamaci	Náklady [Kč]	0	0	0	0
	Výnosy [Kč]	168 750	337 500	675 000	1 687 500
	Zisk [Kč]	168 750	337 500	675 000	1 687 500
Nákupní a skladový systém	Náklady [Kč]	350 000	350 000	350 000	350 000
	Výnosy [Kč]	-	-	-	-
	Zisk [Kč]	-	-	-	-
Rozšíření balicí linky	Náklady [Kč]	3 310	39 355	78 710	196 045
	Výnosy [Kč]	8 450	101 400	202 800	507 000
	Zisk [Kč]	5 140	62 045	124 090	310 955
CELKEM	Náklady [Kč]	994 864	1 096 963	1 268 426	1 782 085
	Výnosy [Kč]	627 200	1 138 900	2 077 800	4 894 500
	Zisk [Kč]	- 367 664	41 937	809 374	3 112 415

Tabulka 22: Celkové shrnutí výsledků ekonomického hlediska

V tab. 22 je zobrazeno celkové shrnutí očekávaných nákladů, výnosů a zisků před zdaněním plynoucích z návrhů konkrétních opatření v následujících pěti letech. Je patrné, že celkové náklady na navržená opatření budou v prvním roce 994 864 Kč.

Jelikož je možné očekávané výnosy odhadnout pouze u návrhů opatření účasti na veletrhu v Mnichově 2022, stanovení normy reklamačního servisu a rozšíření balicí linky, jsou v tabulce uvedeny výnosy a zisk pouze u těchto třech návrhů. U ostatních návrhů nelze očekávané výnosy a zisk přesně odhadnout, proto jsou u nich uvedeny pouze očekávané náklady.

Pokud společnost zrealizuje všechna navržená opatření, bude zisk již v prvním roce 41 937 Kč i bez uvážení výnosů z opatření, u kterých nelze výnosy a zisk odhadnout. Lze se však očekávat, že i tato opatření přinesou v následujících letech zisk.

5 ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce byl návrh marketingové strategie pro společnost Jasněna Vláhová s.r.o. se sídlem v Příbyslavi u Nového Města nad Metují. Jedná se o stabilní rodinnou hodinářskou a šperkařskou firmu, která si dobře uvědomuje, že kvalitní marketing je nedílnou součástí firemní strategie. Je nakloněna moderním marketingovým metodám, zakládá si na spokojenosti svých zákazníků, poskytuje kompletní servis a péči, neustále zdokonaluje své výrobky a navrhuje nové designové řady odpovídající aktuálním trendům. Dlouhodobě spolupracuje s řadou velkoobchodů i maloobchodů, snaží se získávat nové obchodní příležitosti a rozšiřovat síť v tuzemsku i na zahraničních trzích, zejména v rámci Evropy.

K efektivnímu dosažení cílových trhů je potřeba dobrá marketingová strategie a efektivní používání nástrojů marketingového mixu. Marketingová strategie je zaměřena na cílové trhy společnosti a jejich dosažení nejúčinnějším způsobem. Její součástí je marketingový plán, který pomůže nastavit marketingové úsilí společnosti správným směrem.

Pro dosažení cíle bylo nutné nejprve prostudování odborné literatury. V teoretické části práce byla zpracována problematika marketingu a strategického marketingu a popsány metody marketingové situační analýzy sloužící pro sestavování vhodné marketingové strategie.

V praktické části diplomové práce byla charakterizována společnost Jasněna Vláhová s.r.o., poté byla provedena marketingová situační analýza, jejíž součástí byly analýza marketingového mixu a analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti.

V rámci vnějšího prostředí byla provedena analýza odvětví a hybných sil. Z následné Porterovy analýzy vyplynulo, že největší hrozbu představuje konkurence. Poté byla použita metoda TEMPLES zabývající se technologickými, ekonomickými, tržními, politickými, legislativními, enviromentálními a sociálními faktory a shrnující dílčí výsledky analýz vnějšího prostředí.

Pro analýzu vnitřního prostředí byla použita analýza portfolia produktů BCG, díky které byla zjištěna síla produktových skupin a jejich potenciál. Následně byl vypracován Audit silných a slabých stránek podniku 12M, který shrnul výstupy dílčích analýz vnitřního prostředí.

Z výsledků vnějších a vnitřních analýz byly vyhodnoceny silné a slabé stránky společnosti a identifikovány její příležitosti a hrozby. Shrnutí těchto ukazatelů bylo provedeno pomocí matice SWOT, na jejímž základě byla po konzultaci s vedením společnosti stanovena strategie,

kterou by se měla ubírat. Jedná se o strategie SO (využití silných stránek pro ve prospěch příležitosti) a WO (překonání slabých stránek využitím příležitosti). Následně byl sestaven marketingový plán s konkrétními návrhy a doporučeními, který využívá předností podniku a snaží se minimalizovat účinek slabých stránek. Jedná o autorovy vlastní návrhy vycházející z několikaleté praxe na manažerské pozici ve společnosti Jasněna Vláhová s.r.o. Dále bude záležet na rozhodnutí jejího managementu, zda konkrétní návrhy aplikuje v praxi a případně je bude korigovat podle vývoje na trhu.

První návrh marketingového plánu spočívá v účasti na mezinárodním veletrhu Inhorgenta v Mnichově v únoru 2022, díky kterému společnost dosáhne rozšíření svého působení na zahraničních trzích a zisku nových zákazníků, zejména z řad velkoobchodů a e-shopů. Dalším přínosem bude zvýšení prestiže a povědomí o společnosti v zahraničí a tím také do budoucna zisk dalších potenciálních zákazníků.

Dále je v práci rozpracován návrh opatření v oblasti zdokonalení vlastních prodejních online platform pro B2B a B2C zákazníky, neboť je objem internetového prodeje neustále rostoucí. Zejména v době pandemie Covid-19 se ukázal jeho význam, a to prostřednictvím velkoobchodů a jejich e-shopů. Realizace tohoto návrhu by měla společnosti přinést hlavně více zákazníků, menší závislost na obchodních zástupcích, větší povědomí o společnosti, snížení skladových zásob, lepší komunikaci s prodejci a časovou úsporu zaměstnanců.

Třetí návrh spočívá ve zefektivnění reklamačního servisu, kde bylo navrženo stanovení normy pro minimální hranici marže reklamovaného zboží, pod kterou nemá smysl vadný produkt opravovat. Tento návrh pomůže do budoucna předcházet zbytečným ztrátám a zároveň bude ušetřen čas pracovníků, kteří mohou být efektivněji využiti.

Dalším návrhem bylo zavedení efektivního nákupního a skladovacího systému ABRA Gen, který zlepší řízení zásob a na základě včasného varování bude předcházet jejich nežádoucímu vyprodání. To může společnosti přinést zejména větší spokojenost zákazníků, kvalitní a rychlý přehled o skladovém hospodářství a zjednodušení a časovou úsporu při nákupním procesu.

Jako poslední bylo navrženo úsporné opatření v expedici v podobě rozšíření balicí linky o stroj na výrobu výplní (vzduchových polštářků), který zefektivní stávající systém balení. Přínosem tohoto návrhu by pro společnost byla hlavně úspora nákladů, času pracovníků a skladovacího prostoru, dále pak zvýšení ochrany zboží při přepravě a reprezentativnější způsob balení.

Pokud by společnost realizovala všechna navržená opatření, dosáhne zisku již po prvním roce. Ekonomické hledisko konkrétních návrhů je prezentováno kapitole 4.5. Samotný veletrh v Mnichově bude ziskový již zhruba po půl roce, proto lze doporučit opakovaní účasti na tomto veletrhu minimálně jednou za dva roky. Vhodnou příležitostí by také mohla být účast na dalších významných evropských veletrzích, kde je vysoká koncentrace návštěvníků ze všech zemí EU, například v Ženevě.

V souvislosti s rostoucím významem internetového prodeje lze společnosti doporučit více se tímto směrem orientovat – zejména podpořit online prodej a aktivity pro získávání nových zákazníků z řad velkoobchodů a e-shopů.

Seznam použité literatury

1. **KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary.** *Marketing*. 6. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. str. 856. ISBN 80-247-0513-3.
2. **HANZELKOVÁ, Alena, a další.** *Strategický marketing - teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2009. str. 170. ISBN 978-80-7400-120-8.
3. **FORET, Miroslav, PROCHÁZKA, Petr a URBÁNEK, Tomáš.** *Marketing - základy a principy*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. str. 200. ISBN 80-7226-888-0.
4. **DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie a VAN DEN BERGH, Joeri.** *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2001. str. 600. ISBN 80-247-0254-1.
5. **HES, Aleš, a další.** *Obchodní nauka*. 4. vydání. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2002. str. 284. ISBN 80-213-0751-X.
6. **KOTLER, Philip, a další.** *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. str. 1048. ISBN 978-80-247-1545-2.
7. **KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane.** *Marketing Management*. 14. vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. str. 816. ISBN 978-80-247-4150-5.
8. **SYNEK, Miloslav, a další.** *Ekonomika a řízení podniku*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. str. 446. ISBN 80-7079-496-8.
9. **HORÁKOVÁ, Helena.** *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. str. 204. ISBN 80-247-0047-1.
10. **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. str. 368. ISBN 978-80-247-4670-8.
11. **KOTLER, Philip.** *Marketing management*. 7. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1991. str. 789. ISBN 80-85605-08-2.
12. **FORET, Miroslav.** *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno : Computer Press, 2011. str. 486. ISBN 978-80-251-3432-0.
13. —. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2000. str. 200. ISBN 80-7226-292-9.
14. **HAVLÍČEK, Karel a KAŠÍK, Milan.** *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vydání. Praha : Management Press, NT Publishing, 2005. str. 171. ISBN 80-7261-120-8.
15. **PALÁN, J. F., a další.** *Řízení podnikových změn*. 1. vydání. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003. ISBN 80-213-0893-1.
16. —. *Moderní řízení podniku*. 1. vydání. Praha : Dashöfer, 2001. ISBN 80-86229-11-4.
17. **PALÁN, J. F.** Formování základů strategického myšlení. [Online] 2003. [cit. 2021-03-01] Dostupné z: http://is.bivs.cz/el/6110/zima2011/B104BAS/prezentace_Formovani_zakladu_strategickeho_mysleni_EDMAN_%2003_Palan_2003.pdf.
18. **MANAGEMENT MANIA.** Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). *Managementmania.com*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.

19. **PORTER, Michael E.** *Competitive strategy - techniques for analyzing industries and competitors - with a new introduction*. 1. vydání. New York : Free Press, 1998. str. 396. ISBN 978-0-684-84148-9.
20. **TICHÁ, Ivana a HRON, Jan.** *Strategické řízení*. 1. vydání. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003. str. 243. ISBN 80-213-0922-9.
21. **JANEČKOVÁ, Lidmila a VAŠTÍKOVÁ, Miroslava.** *Marketing služeb*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2001. str. 180. ISBN 80-7169-995-0.
22. **SVĚTLÍK, Jaroslav.** *Marketing - cesta k trhu*. 1. vydání. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. str. 340. ISBN 80-86898-48-2.
23. **VEBER, Jaromír, a další.** *Základy - moderní manažerské přístupy - výkonost a prosperita*. 2. vydání. Praha : Management Press, 2009. str. 734. ISBN 978-80-7261-200-0.
24. **JASNĚNA VLÁHOVÁ.** Jasněna Vláhová. *Interní zdroj*. Nové Město nad Metují : autor neznámý, 2021.
25. **JANOUC, Viktor.** *Internetový marketing*. 2. vydání. Brno : Computer Press, 2014. str. 376. ISBN 978-80-251-4311-7.
26. **INVESTIČNÍWEB.CZ.** Zpřesněná zpráva potvrdila růst americké ekonomiky ve třetím čtvrtletí o 33,1 %. *Investicniweb.cz*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/ekonomika-politika/zpresnena-zprava-potvrdila-rust-americke-ekonomiky-ve-tretim-ctvrtleti-o-331>.
27. —. Růst čínské ekonomiky ve třetím čtvrtletí zrychlil na 4,9 %. *Investicniweb.cz*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.investicniweb.cz/ekonomika-politika/rust-cinske-ekonomiky-ve-tretim-ctvrtleti-zrychlil-na-49>.
28. **ŽUROVEC, Michal.** Ekonomika se letos propadne o 6,6 %. Příští rok poroste o 3,9 %. *Ministerstvo financí ČR*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/ekonomika-se-letos-propadne-o-66-pristi-39434>.
29. **MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR.** Hrozba no-deal brexitu zažehnána. Prozatímní provádění dohody o obchodu a spolupráci mezi EU a Velkou Británií začne na Nový rok. *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/o-brexitu/hrozba-no-deal-brexitu-zazehnana-prozatimni-provadeni-dohody-o-obchodu-a-spolupraci-mezi-eu-a-velkou-britanii-zacne-na-novy-rok--258693/>.
30. **ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA.** Prognóza ČNB – zima 2021. *Česká národní banka*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>.
31. **KURZY.CZ.** HDP 2021, vývoj HDP v ČR. *Kurzy.cz*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2009>.
32. —. Kurz Eura, Euro EUR, aktuální kurzy koruny a měn. *Kurzy.cz*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/>.
33. —. Míra inflace v ČR v září 2020 - Průměrná roční míra inflace v České republice v roce 2019 byla 2,8 %. *Kurzy.cz*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/561851-mira-inflace-v-cr-v-zari-2020-prumerna-rocni-mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2019-byla-2-8/>.
34. —. Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2021. *Kurzy.cz*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?imakroGraphFrom=1.1.2014>.

35. **ŽUROVEC, Michal.** Přehled nejdůležitějších změn v gesci Ministerstva financí pro rok 2021. *Ministerstvo financí ČR*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/prehled-nejdulezitejsich-zmen-v-gesci-mi-40144>.
36. **ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.** Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). *Český statistický úřad*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace.
37. **JASNĚNA VLÁHOVÁ.** Sbírnka listin firmy Jasněna Vláhová. *Justice.cz*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=115082>.
38. **CZECHINVEST.** Program Marketing. *CzechInvest*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Marketing>.
39. **SHOPTET.** Rozšiřující doplňky. *Shoptet.cz*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/cenik-dopluku/>.
40. **ABRA SOFTWARE.** ERP systém ABRA Gen. *ABRA*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.abra.eu/erp-system-abra-gen/>.
41. **AUMA.** Inhorgenta Munich. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: https://www.auma.de/en/exhibit/find-your-exhibitions/exhibition-dates?tfid=munich_inhorgenta-munich_206679.
42. —. Midora Leipzig. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: https://www.auma.de/en/exhibit/find-your-exhibitions/exhibition-dates?tfid=leipzig_midora-leipzig_200014.
43. **MESSE MÜNCHEN.** Prices & Application. *Inhorgenta Munich*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.inhorgenta.com/en/services/exhibitors/prices-application/>.
44. **SHOPTET.** Ceník. *Shoptet.cz*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/cenik/>.
45. **MALÝ, Martin.** Flashcomp. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://flashcomp.cz/>.
46. **SERVISBAL OBALY.** Tělíška fixační Flo-Pak Green pytel 500 l. *Eobaly.cz*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.eobaly.cz/teliska-fixacni-flo-pak-green-pytel-500-l>.
47. **TART.** Fólie Fill Air Cyclone - Extreme 200 x 130mm, návin 1280 m. *Tartshop.cz*. [Online] [cit. 2021-03-01] Dostupné z: <https://www.tartshop.cz/folie-fill-air-cyclone-extreme-200-x-130mm-navin-1280-m-g27216.html>.
48. **FORET, Miroslav, a další.** *Vystavujeme na veletrhu*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2002. str. 110. ISBN 80-7226-645-4.
49. **VYSEKALOVÁ, Jitka, HRUBALOVÁ, Monika a GIRGAŠOVÁ, Jana.** *Veletrhy a výstavy - Efektivní prezentace pro úspěšný prodej*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. str. 160. ISBN 80-247-0894-9.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři pilíře koncepce společenského marketingu [6].....	7
Obrázek 2: Strategický marketing jako součást marketingového procesu [10]	8
Obrázek 3: Strategický řídicí proces [9].....	9
Obrázek 4: Podstata strategického marketingového procesu [9]	10
Obrázek 5: Proces marketingového řízení [10]	10
Obrázek 6: Marketingové plánování [9].....	12
Obrázek 7: Marketingový plánovací proces [9]	12
Obrázek 8: Marketingová situační analýza [9].....	15
Obrázek 9: 4P marketingového mixu [1]	20
Obrázek 10: Kontrolní proces [6].....	25
Obrázek 11: Tržní výkonnost podniku [9]	28
Obrázek 12: Komplexní hodnocení podnikové výkonnosti [9].....	28
Obrázek 13: Porterův model pěti sil [19]	30
Obrázek 14: SWOT matice [20].....	33
Obrázek 15: Matice BCG [10]	34
Obrázek 16: Sídlo firmy Jasněna Vláhová s.r.o. [24].....	36
Obrázek 17: Logo značky JVD [24].....	40
Obrázek 18: Graf podílů produktů a služeb na tržbách v roce 2020 [24]	43
Obrázek 19: Graf vývoje HDP a predikce jeho vývoje [30]	47
Obrázek 20: Graf prognózy kurzu CZK/EUR [30]	48
Obrázek 21: Graf vývoje inflace a predikce jejího vývoje [30]	48
Obrázek 22: Graf podílů jednotlivých trhů na prodeji [24].....	55
Obrázek 23: Matice BCG – portfolio produktů společnosti Jasněna Vláhová s.r.o. [24]	59

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní strategické komponenty marketingového mixu [9].....	20
Tabulka 2: Konkurenční rivalita v odvětví – Porter	52
Tabulka 3: Hrozba vstupů do odvětví – Porter.....	53
Tabulka 4: Vyjednávací síla zákazníků – Porter	53
Tabulka 5: Vyjednávací síla dodavatelů – Porter	53
Tabulka 6: Hrozba substitutů – Porter	54
Tabulka 7: Výstupní tabulka – Porter.....	55
Tabulka 8: Analýza TEMPLES.....	62
Tabulka 9: Analýza 12M	64
Tabulka 10: Sumarizace analýz vnějšího a vnitřního prostředí (shrnutí TEMPLES a 12M)...	66
Tabulka 11: SWOT analýza	68
Tabulka 12: Předpokládané náklady na veletrh v Mnichově	78
Tabulka 13: Porovnání počtu vystavovatelů a návštěvníků – Mnichov a Lipsko [41], [42]....	78
Tabulka 14: Předpoklad výsledků veletrhu v Mnichově na základě výsledků z Lipska.....	79
Tabulka 15: Prognóza předpokládaných výsledků – veletrh v Mnichově.....	79
Tabulka 16: Předpokládané náklady na rozšíření e-shopu [44]	80
Tabulka 17: Předpokládané náklady na rozšíření webové platformy JVD Store [45]	81
Tabulka 18: Předpokládané náklady – nákupní a skladovací systém [40]	83
Tabulka 19: Odběry od firmy Servisbal	84
Tabulka 20: Odběry od firmy TART.....	84
Tabulka 21: Porovnání nabídek firmy Servisbal a TART.....	84
Tabulka 22: Celkové shrnutí výsledků ekonomického hlediska	85