



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH MARKETINGOVÉHO MIXU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL MARKETING MIX FOR SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jana Kvapílková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Jana Kvapilíková**
Vedoucí práce: **Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.**
Akademický rok: 2023/24
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingového mixu vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (dle potřeby práce)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je pomocí analýzy současného stavu vybrané společnosti nalézt nedostatky současného stavu marketingového mixu a na základě toho navrhnout vhodné úpravy pro zavedení nového zahraničního partnera.

Základní literární prameny:

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

KARLÍČEK, M. a kol. 2018. Základy marketingu. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-0-247-5869-5.

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

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-6978-3.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem na zlepšení marketingového mixu vybrané společnosti pro zavedení nového zahraničního dodavatele. Práce se rozděluje do tří částí. První část práce se věnuje teorii, která vysvětluje teoretické základy pro správné pochopení řešené problematiky. V další, analytické, části je práce zaměřená na bližší představení společnosti, obsahuje analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku a kvalitativní průzkum. Poslední návrhová část obsahuje návrhy na zlepšení marketingového mixu, který bude využit pro získání nového zahraničního partnera.

Klíčová slova

marketing, marketingový mix, B2B trh, Porterova analýza, PEST analýza, McKinsey 7S model, SWOT analýza

Abstract

This thesis deals with a proposal for improving the marketing mix of a selected company for the introduction of a new foreign supplier. The thesis is divided into three parts. The first part of the thesis is devoted to the theory, which explains the theoretical basis for a proper understanding of the problem addressed. The next, analytical, part of the thesis focuses on a closer introduction of the company, includes an analysis of the internal and external environment of the company and qualitative research. The last proposal part contains suggestions for improving the marketing mix that will be used to attract a new foreign partner.

Keywords

marketing, marketing mix, B2B market, Porter analysis, PEST analysis, McKinsey 7S model, SWOT analysis

Bibliografická citace

KVAPILÍKOVÁ, Jana. *Návrh marketingového mixu vybrané společnosti* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-04-03]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160598>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 3. 4. 2024

Bc. Jana Kvapilíková

}

autor

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala mému vedoucímu práce, Ing. Františkovi Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS., za jeho cenné rady, připomínky, trpělivost a věnovaný čas. Zároveň bych chtěla poděkovat vybrané společnosti XYZ za poskytnuté informace, které byly klíčové pro tuto diplomovou práci. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, přátelům a příteli za jejich podporu po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ..	13
1.1 Vymezení problému.....	13
1.2 Stanovení cíle.....	13
1.3 Metody a postupy zpracování.....	13
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	15
2.1 Základní pojmy.....	15
2.1.1 Marketing.....	15
2.1.2 Mezinárodní marketing.....	15
2.2 Vymezení marketingového prostředí.....	16
2.2.1 Makroprostředí.....	16
2.2.2 Mikroprostředí.....	18
2.3 Analýza obecného okolí podniku.....	19
2.3.1 PEST analýza.....	19
2.4 Analýza oborového okolí podniku.....	20
2.4.1 Porterova analýza.....	20
2.5 Analýza vnitřního prostředí podniku.....	21
2.5.1 McKinseyho model 7S.....	21
2.6 Souhrnná analýza podnikového prostředí.....	23
2.6.1 SWOT analýza.....	23
2.6.2 Vyhodnocení SWOT analýzy.....	24
2.7 Segmentace trhu.....	25
2.8 Marketingový mix.....	26
2.8.1 Produkt.....	27

2.8.1.1	Produkt a jeho úrovně.....	27
2.8.1.2	Služba.....	28
2.8.2	Cena.....	28
2.8.3	Distribuce.....	31
2.8.4	Propagace.....	31
2.8.5	Zaměstnanci (People).....	33
2.8.6	Partnerství (Partnership).....	34
2.8.7	Balení (Packaging).....	34
2.8.8	Programování (Programming).....	36
3	ANALYTICKÁ ČÁST.....	37
3.1	Charakteristika podniku.....	37
3.2	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	38
3.2.1	Strategie.....	38
3.2.2	Struktura.....	38
3.2.3	Systemy.....	39
3.2.4	Spolupracovníci.....	40
3.2.5	Styl.....	40
3.2.6	Schopnosti.....	40
3.2.7	Sdílené hodnoty.....	41
3.3	Marketingový mix.....	41
3.3.1	Produkt (product).....	41
3.3.2	Cena (price).....	41
3.3.3	Propagace (promotion).....	42
3.3.4	Místo (place).....	43
3.4	Segmentace trhu včetně popisu stavu vybraného dodavatele.....	45
3.4.1	Trh organizací.....	45

3.4.2	Popis nového zahraničního dodavatele.....	46
3.5	Analýza obecného okolí podniku.....	48
3.5.1	Politicko-právní faktory.....	48
3.5.2	Ekonomické faktory.....	48
3.5.3	Sociálně-kulturní faktory.....	51
3.5.4	Technologické faktory.....	51
3.6	Analýza oborového okolí podniku.....	52
3.6.1	Hrozba vzniku nových konkurentů.....	52
3.6.2	Síla/vliv dodavatelů.....	52
3.6.3	Síla/vliv odběratelů.....	52
3.6.4	Hrozba substitučních produktů.....	53
3.6.5	Rivalita mezi stávajícími konkurenty.....	53
3.6.6	Shrnutí výsledků Porterova modelu pěti sil.....	53
3.7	Výzkumná část práce.....	55
3.7.1	Předmět průzkumu, cíle průzkumu, centrální výzkumná otázka.....	55
3.7.2	Metoda sběru dat.....	55
3.7.3	Vzorek průzkumu.....	55
3.7.4	Zaměstnanecké struktura.....	56
3.7.5	Technika zisku dat.....	56
3.7.6	Sběr dat.....	57
3.7.7	Organizace dat.....	57
3.7.8	Zpracování dat.....	57
3.7.9	Rozhovory.....	57
3.8	Souhrnná analýza podnikového prostředí.....	60
3.8.1	Silné stránky (Strenghts).....	61
3.8.2	Slabé stránky (Weaknesses).....	61

3.8.3	Příležitosti (Opportunities).....	61
3.8.4	Hrozby (Threats).....	62
3.9	Diskuze dosažených výsledků.....	64
4	NÁVRHOVÁ ČÁST.....	66
4.1	Návrh 1 – Představení nového produktového katalogu.....	67
4.2	Návrh 2 – Workshop „Budoucnost vaření v nových technologiích“.....	68
4.3	Návrh 3 – „Vyměň starý za nový!“.....	69
4.4	Návrh 4 – Expanze na sociálních sítích.....	70
4.5	Návrh 5 – Systém odměn obchodníků při prodeji produktu novým zákazníkům.....	70
	ZÁVĚR.....	72
	SEZNAM LITERATURY.....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	75
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM GRAFŮ.....	77

ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma marketingový mix společnosti. Vzhledem k povaze dnešní uspěchané doby je tato problematika nedílnou součástí každé společnosti. Trh se neustále vyvíjí a také se mění i potřeby zákazníků. Proto je nutné být na změny na trhu připraven a neustále podnik a jeho technologie rozvíjet. Ovšem je čím dál složitější oslovit zákazníka a přesvědčit ho vybraný produkt koupit. Čím dál větší důraz se klade na optimalizaci, udržitelnost nebo automatizaci. A tímto směrem se snaží jít i popisovaná společnost pro kterou se v této práci navrhne zlepšení.

Diplomová práce se dělí do tří základních částí. V první, teoretické, části se definují základní teoretické pojmy, dále jsou popsány analýzy oborového a obecné okolí podniku, analýza vnitřního prostředí podniku a dále rozšířený marketingový mix společnosti. V další části jsou tyto teoretické nástroje a analýzy použity v praxi na vybranou společnost. U výzkumné části je proveden kvalitativní výzkum pomocí rozhovorů vedených ve společnosti. Následně je analytická část zakončena souhrnnou SWOT analýzou. Nakonec jsou v návrhové části vyobrazeny návrhy vedoucí ke zlepšení marketingového mixu pro zavedení nového dodavatele.

Vzhledem k osobním zkušenostem z prostředí firmy byla vybrána právě tato společnost. Cílem diplomové práce je připravit návrhy na zlepšení marketingového mixu za účelem zavedení nového zahraničního dodavatele.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Vymezení problému

Hlavním problémem této diplomové práce je zavedení nového dodavatele do vybrané společnosti, která se jmenuje XYZ spol. s r.o., její hlavní náplní je vybavování stravovacích provozů profesionálními gastronomickými technologiemi. Pro tento produkt ze zahraničí se rozhodli z důvodu nové technologie, která zatím není na českém trhu. Technologie, které se používají při přípravě a také servírování jdou neustále kupředu, a proto je dobré sledovat tento trh a objevovat nové technologie, které přináší ulehčení při přípravě pokrmů, ať se jedná o udržitelnost, zoptimalizování, zrychlení příprav nebo zautomatizování všedních procesů ve stravovacích provozech.

1.2 Stanovení cíle

Cílem diplomové práce je za pomoci teoretických nástrojů popsat a zhodnotit současný stav marketingového mixu společnosti a navrhnout vhodné modifikace, které povedou ke zlepšení a budou ideální pro zavedení nového dodavatele, který by pomohl najít nové příležitosti na místním trhu.

Samotný cíl se skládá z dílčích cílů:

- představení společnosti,
- analýza současného stavu podniku,
- analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku,
- analýza marketingového mixu,
- analýza dodavatele,
- tvorba dotazníkového šetření.

1.3 Metody a postupy zpracování

K vypracování této práce budou využity:

- teoretické poznatky z odborné literatury,
- osobní rozhovory, vnitřní pozorování chodu firmy,
- analýza trhu a zákazníka,

- analýza vnějšího prostředí,
 - PEST analýza
 - Porterův model pěti konkurenčních sil
- analýza vnitřního prostředí,
 - Marketingový mix
 - McKinseyho model 7S
- Souhrnná analýza podnikového prostředí
 - SWOT analýza
- kvalitativní průzkum ve vybrané společnosti.

2 TEORETICKÁ ČÁST

V této části diplomové práce budou vymezeny hlavní teoretické pojmy a analýzy potřebné k následnému pochopení v dalších částech této práce. Dále budou definovány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku, analýza oborového prostředí a další analýzy potřebné k využití v analytické části.

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Marketing

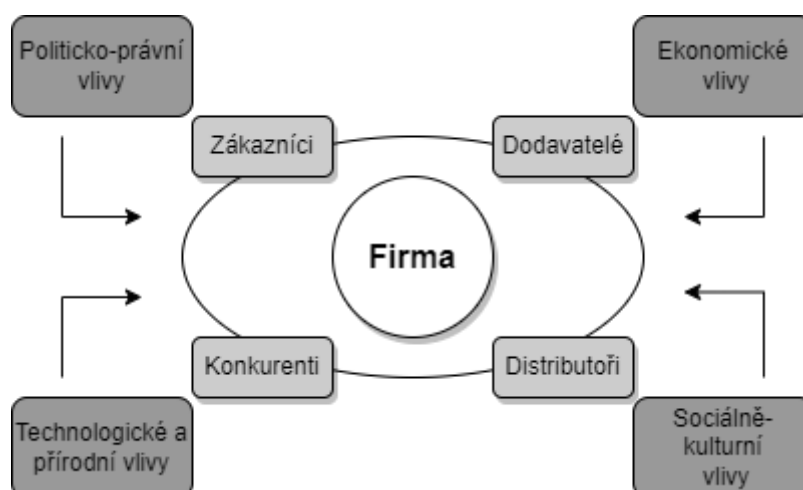
Dle Kotlera a Kellera se marketing zajímá o uspokojování a popis lidských potřeb. Nejvýstižněji a nejstručněji řečeno „*uspokojování potřeb ziskově*“ je jedna z definic marketingu. Pro tento proces směny je důležitá práce a také schopnosti. Lze rozlišovat různé pohledy marketingu, například tvrzení, že rolí marketingu je „*přinést vyšší životní standard*“ a následně „*Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.*“ (Kotler a Keller, 2013)

2.1.2 Mezinárodní marketing

Na rozdíl od domácího marketingu se mezinárodní marketing zaměřuje na uspokojování potřeb zákazníka a jejich přání na mezinárodních trzích. Mezinárodní marketingová strategie se zaměřuje na maximalizaci hodnoty pro firemní partnery prostřednictvím efektivního využití firemních zdrojů a identifikace podnikatelských příležitostí na globálních trzích. Lze jej pochopit jako tzv. filozofii podnikání a také jako určitou strategii firmy ve světovém měřítku. Má však svoje specifické vlastnosti a vedení firmy musí dát. Mezinárodní marketing se liší od domácího marketingu a vyžaduje specifické informace pro rozhodování o vhodné strategii pro úspěšné uplatnění firmy v mezinárodním prostředí. Internacionalizace podnikání přináší řadu faktorů, které musí firmy zohlednit při volbě marketingové strategie. Řadí se zde například sociálně-kulturní odlišnosti, existující globální marketingová síť, obchodněpolitické podmínky, legislativní zákony, upřednostňování tuzemských výrobků, jiná organizovanost zahraničních trhů, jazykové bariéry, odlišný životní styl a další faktory dle místních podmínek. (Machková, 2006)

2.2 Vymezení marketingového prostředí

Správná prognóza a znalost trhu je velmi důležitá pro definování klíčových faktorů, který ho ovlivňují. Pozitivní pohled na změny na trhu jsou pro firmy někdy obtížné, ale lze z nich vytěžit v průběhu času výhody, které pomohou dohnat například konkurenci. Níže na obrázku jsou uvedeny hlavní faktory, které firmu ovlivňují.



Obrázek 1 – Marketingové prostředí (Vlastní zpracování dle Karlíček, 2018)

Blíže uvedené faktory k firmě se nazývají marketingové mikroprostředí. Velmi úzce spolu souvisí. Jsou to zákazníci, konkurenti, dodavatelé a distributoři. Marketingové makroprostředí je komplexní soubor faktorů, které ovlivňují podnikání na daném trhu. Tento širší rámec zahrnuje politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a přírodní aspekty. Je důležité, aby firma tyto faktory zohlednila při plánování své marketingové strategie, protože mají významný vliv na úspěch a výkonnost podniku. (Karlíček, 2018)

2.2.1 Makroprostředí

Na společnost a její činnost působí zejména makroprostředí. Jsou to nepředvídatelné vlivy okolí působící proměnlivě a nelze je ovlivnit, jediná možnost je být připraven a okolnímu prostředí se přizpůsobovat. (Kozel, 2006)

Politicko-právní vlivy

Mezi politické či právní vlivy patří regulace či hranice a ty jsou pro některé omezením, ale také může být ochranou. Může totiž zvyšovat bariéru vstupu na daný trh a nebo být příležitostí pro jiné firmy. Největší regulace jsou na produkty poškozující zdraví, což

jsou alkoholické výrobky, tabákové výrobky, nebo produkty poškozující kvalitu životního prostředí. A ve snaze chránit své občany jsou tak poptávky po těchto produktech uměle snižovány. (Karlíček, 2018)

Do těchto faktorů se zahrnuje politická stabilita, vládní stabilita, vliv politických stran, vizová politika, zákony, fiskální politika, dohody o zamezení dvojího zdanění, sociální politika nebo např. členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních. (Jakubíková, 2013)

Ekonomické vlivy

K vlivům v oblasti ekonomie patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace či deflace, průměrné důchody, životní minima, sociální dávky, kupní síla. Tyto faktory ovlivňují koupěschopnost a nákupní zvyky spotřebitele. (Jakubíková, 2013)

Na pomezí mezi ekonomickým a legislativním prostředím se nachází daňová problematika. Velké změny přinesla v nedávné době finanční reforma spojená se změnami sazeb DPH. (Kozel, 2006)

Technologické a přírodní vlivy

Dopady technologického vývoje se snadno hodnotí z událostí v minulosti, ale jak je lze použít a aplikovat v současnosti je skoro nemožné. Držet krok s technologiemi je spojen s inovacemi na výrobu ale i s přidruženými službami. Pokud se správně odhadne technologický vývoj, tak může firmu získat oproti konkurenci značnou výhodu. Chybná prognóza technologického vývoje může mít za následek neúspěch firmy. Technologie se mohou lišit napříč geografickými trhy. V řadě odvětví se liší poptávka i přírodním prostředím. (Karlíček, 2018)

Klimatické podmínky jsou přímo úměrné úspěšnosti v zemědělství, a proto jsou významným faktorem. Důležitou úlohou jsou i ekologické požadavky a nároky na úsporu energií či surovin, jejich nedostatek a obnovitelnost (Kozel, 2006)

Sociálně-kulturní vlivy

Lze je rozdělit na dvě roviny faktorů. Jsou to kulturní faktory, které zahrnují spotřební zvyky, vnímání, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image, či chování žen a mužů. A mezi ty sociální faktory patří sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, vývoj životní úrovně, životní styl, mobilita obyvatel, úroveň vzdělání aj.

2.2.2 Mikroprostředí

Nutností mikroprostředí je analýza odvětví společnosti. Zda se jedná o velkou či malou společnost, v jaké životní fázi se nachází, jaké jsou vstupní či výstupní zábrany nebo vlivy spojené s kapitálem. Mikroprostředí představuje možnost společnosti ovlivnit okolnosti, situace a vlivy. (Jakubíková, 2013)

Mikroprostředí lze rozdělit do těchto složek:

- Podnik

Existence společnosti závisí na efektivním provozu vnitřních procesů. Všechny její oddělení musí spolupracovat, aby společnost úspěšně dosahovala svých cílů. Úspěšnost je odvozena od finanční stability, schopnosti adaptace na prostředí, dovednosti identifikovat potřeby zákazníků a nabízet produkty odpovídající požadavkům zákazníka. (Zamazalová, 2009)

- Konkurence

Nezbytností společnosti je pečlivá kontrola vývoje na trhu a poskytování zákazníkům přidanou hodnotu ve srovnání s konkurencí, aby se získala konkurenční výhoda. Sledování všech aktérů na trhu je rovněž klíčové k odhalení potenciálních hrozeb, a proto je důležité strategicky zvolit metody získávání informací o konkurenci. Každá společnost by měla mít jasné odpovědi na klíčové otázky:

Kdo patří mezi hlavní konkurenty? Jaké jsou konkurenční strategie? Které cíle mají konkurenti? Jaké mají silné a slabé stránky? Co lze očekávat jako reakce?

Mezi hlavní zdroje informací o konkurenci jsou zákazníci, veřejnost, veletrhy a výstavy nebo mystery shopping. (Zamazalová, 2009)

- **Dodavatelé**

Dodavatelé představují subjekty, které poskytují firmě zdroje pro následný prodej vlastních produktů. Tyto zdroje nemusí omezovat pouze konkrétní suroviny pro výrobu, ale mohou zahrnovat i služby poradenských firem. Společnost může čelit rizikům ze strany dodavatelů, například v případě, kdy dodavatel zvyšuje ceny na úkor společnosti nebo pokud je společnost závislá pouze na jediném dodavateli, kterým je, a tento dodavatel přestane dodávat z důvodu například nedostatku materiálu. (Karlíček, 2018)

- **Zákazníci (Spotřebitelé)**

Zákazníci představují konečnou fázi cyklu výrobku a služeb a jsou nezbytnou součástí pro existenci daného trhu. Společnost analyzuje charakteristické vlastnosti pro daný produkt. Mezi tyto vlastnosti patří kvalita, podpora a servis, důvěryhodnost prodávajícího a záruka. (Zamazalová, 2009)

2.3 Analýza obecného okolí podniku

K popisu obecného okolí podniku se využívá PEST analýza. Obecné okolí podniku zahrnuje politicko-právní prostředí, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí. Rozborem těchto prostředí lze získat trendy a slouží k prognóze, plánování a vývoji.

2.3.1 PEST analýza

- **Politicko-právní prostředí**

Firmy jsou ovlivňovány legislativními omezeními v podnikání, zejména prostřednictvím zákonů a vládních nařízení. Tato legislativa může být rovněž účinným nástrojem pro regulaci konkurenčního prostředí, vytvářejícího rovnocenné podmínky na trhu zboží a služeb. Dalším aspektem v politicko-právním kontextu je rostoucí význam veřejných zájmových skupin a stále větší důraz se klade na etiku a společenskou odpovědnost. (Kotler a kol., 2007)

- **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí je formováno kupní silou spotřebitelů, zejména s ohledem na jejich rozdílné příjmy. Spotřebitele lze rozčlenit do různých tříd v závislosti na výši

jejich příjmů. Horní třída disponuje vysokou kupní silou, což ji činí cílovou skupinou pro prodej luxusních a dražších produktů. Střední třída přistupuje k nákupům rozvážně, ale občas si dopřeje i kvalitnější zboží. Nižší třída se zaměřuje především na základní potřeby, jako jsou potraviny, oblečení a bytové potřeby. Dalším ekonomickým faktorem je také dynamika změn ve spotřebních zvyklostech. (Kotler a kol., 2007)

- Sociálně-kulturní prostředí

V této oblasti jsou zkoumány demografické faktory zahrnující počet obyvatel, hustotu osídlení, pohlaví, zaměstnání, věkovou strukturu, etnické složení obyvatelstva a sociální složení. Kulturu lze chápat jako soubor norem, hodnot, zvyků a předpokladů, které slouží k začlenění jednotlivce do společnosti. Hodnoty v kulturním prostředí lze rozdělit na primární a sekundární. Primární hodnoty jedince jsou formovány od jeho útlého věku prostřednictvím rodiny a nejbližších vztahů. Sekundární hodnoty se pak postupně vytvářejí prostřednictvím jeho začleňování do širšího sociálního okolí. (Zamazalová, 2009)

- Technologické prostředí

Nové objevy a technologie jsou obsaženy v technologickém prostředí, umožňují tak usnadnit společnosti život. Řadí se sem i menší inovace, zlepšení nabízených služeb nebo pokrok ve výrobě. Pomocí nových technologií lze posílit produktivita práce, snížit náklady a díky tomu zlepšit konkurenceschopnost výrobků či společnosti. (Kozel a kol., 2006)

2.4 Analýza oborového okolí podniku

2.4.1 Porterova analýza

Porterova analýza pěti sil (5F) slouží k strategickému a manažerskému pochopení prostředí, ve kterém podnik působí. Při analýze tohoto prostředí není postačující pouze zaměřit se na konkurenci, je třeba zohlednit i další čtyři síly, které doplňují kontext daného trhu. Tato pětice sil a jejich vzájemné interakce jsou obvykle specifické pro konkrétní odvětví. Struktura daného odvětví může vycházet z ekonomických a technických vlastností, které ovlivňují každou konkurenční sílu.

Jsou to tyto síly:

- **Hrozba vzniku nových konkurentů** – takoví konkurenti často představují schopnost získat na trhu své místo, což vytváří tlak na cenovou konkurenci a obvykle souvisí s výzvami spojenými se vstupem na trh
- **Síla/vliv dodavatelů** – vliv dodavatelů lze využít k účtování vyšších cen, omezení kvality služeb nebo lze přesouvat náklady na účastníky průmyslu
- **Síla/vliv odběratelů** – může nastat, že síla odběratelů je natolik velká, že vyvíjejí tlak na snížení cen, zvýšení kvality nebo stimulovat konkurenční boj na úkor ziskovosti průmyslu
- **Hrozba substitučních produktů** – zaměnění produktu jinými hraje stejnou roli jako produkt daného průmyslu
- **Rivalita mezi stávajícími konkurenty** – jsou to např. slevy, nové produkty, speciální balíčky, marketing (Porter, 2008)

2.5 Analýza vnitřního prostředí podniku

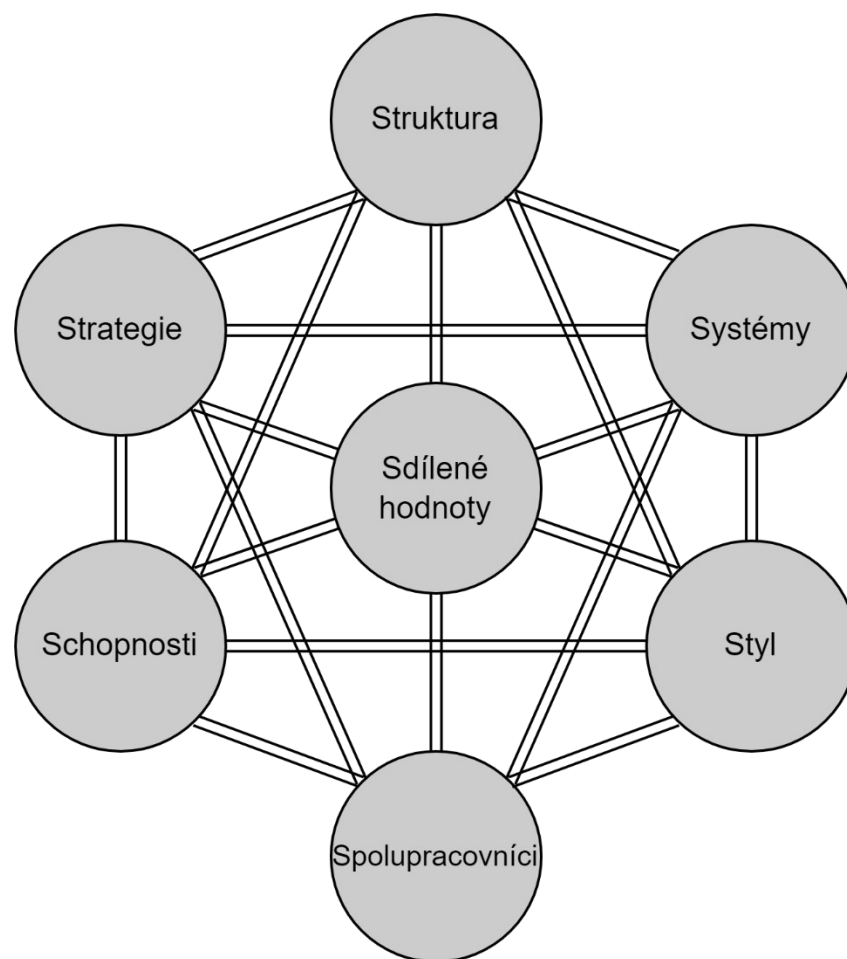
2.5.1 McKinseyho model 7S

Tento model poskytuje rozhodující faktory, v určení přímého vlivu na úspěšnost strategie. Zdůrazňuje faktory, které je nutné vnímat a jsou jimi strategické řízení, firemní kultura, zaměstnanci, struktura. Vnímání jako celku vzájemnými vztahy a vlivy. (Štědroň, 2018)

Model se zaměřuje na tyto pojmy:

- **Strategie** – vymezení cílů a způsob jejich dosažení, reakce na hrozby a příležitosti v oboru (Mallya, 2007)
- **Struktura** – organizační uskupení společnosti, způsob vedení,
- **Systémy** – metody formální a neformální, řízení každodenních aktivit, komunikační, kontrolní, inovační systémy, alokace zdrojů procesy, postupy, technologie (Mallya, 2007)
- **Spolupracovníci** – společenství jedinců ve společnosti a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, motivace, chování vůči firmě, kvantifikovatelné (odměny, zvyšování kvalifikace atd.) a nekvantifikovatelné (postoj a loajalita vůči firmě) aspekty (Mallya, 2007)

- **Styl** – způsob chování a činností společnosti, jak řeší problémy, lze rozlišit na formální a neformální stránku řízení, dominantní hodnoty a postoje, normy pevně zavedené za života organizace (Mallya, 2007)
- **Schopnosti** – profesionální vědomosti a kompetence uvnitř organizace, zkušenosti, příjem nových dovedností a znalostí (Mallya, 2007)
- **Sdílené hodnoty** – vize a poslání společnosti, kultura ve firmě, čeho chce firma dosáhnout a proč, umět se ztotožnit s hodnotami organizace (Mallya, 2007)



Obrázek 2 – McKinseyho model 7S (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.6 Souhrnná analýza podnikového prostředí

2.6.1 SWOT analýza

Patří mezi jednu nejznámější a nejvíce používanou analýzu prostředí. Jejím cílem je identifikace slabých a silných stránek. Také určení míry schopnosti současné strategie a vyrovnání se změnami nastávající na trhu. Zahrnuje informace z předešlých analýz trhu. (Zamazalová, 2009)

Strenghts – Silné stránky

Silné stránky společnosti představují interní faktory, které jí poskytují významnou pozici na trhu. Jsou to oblasti, v nichž společnost vyniká a které mohou být využity k vytvoření konkurenčních výhod. Při hodnocení silných stránek zkoumáme schopnosti, dovednosti, dostupné zdroje a celkový potenciál společnosti. (Blažková, 2007)

Weaknesses – Slabé stránky

Opakem silných jsou slabé stránky. Některé faktory společnosti, které mají nízkou úroveň nebo jsou v něčem slabí. Pokud má firma nedostatek silných stránek, může to vést ke neefektivnímu výkonu společnosti. Jedná se například o neexistenci technologií, neúměrnou finanční zátěž nebo nedostatečné schopnosti. (Blažková, 2007)

Opportunities – Příležitosti

Příležitosti představují možnosti, které umožňují v budoucnu společnosti růst a efektivněji využívat dostupné zdroje k dosažení stanovených cílů. Tyto možnosti zároveň poskytují společnosti výhodu ve srovnání s jejími konkurenty. Je však nezbytné, aby společnost tyto příležitosti nejprve identifikovala. Může se jednat o pozitivní změny v legislativě nebo o uvedení nových technologií na trh. (Blažková, 2007)

Threats – Hrozby

Hrozby představují určité překážky pro podnik ve formě neúspěchu či úpadku. Je důležité tyto hrozby sledovat a snažit se je eliminovat. Hrozby, které přicházejí mohou být vyvolány nepříznivým trendem či vývojem. V případě, že nedojde k defenzivní marketingové reakci, může organizace přijít o tržby a zisk. Organizace by měly pečlivě sledovat přicházející hrozby, aby je stihly včasné eliminovat. (Kotler, 2013)

2.6.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro zhodnocení analýzy SWOT lze použít analytickou techniku s názvem EFE matice (External Forces Evaluation), která hodnotí externí pozice organizace a její strategický záměr. Musí být zároveň shodná s chronologií strategického plánu.

Postup pro vytvoření matice EFE:

1. Sestavení tabulky příležitostí a hrozeb, které by mohly ovlivnit strategický záměr podniku.
2. Zajištění symetrie mezi identifikovanými příležitostmi a hrozbami.
3. Stanovení váhy (0,00-1,00) pro každý faktor na základě jeho významu pro úspěch v daném odvětví. Celková suma se rovná číslu 1,00.
4. Přidělení hodnocení každému faktoru podle jeho vlivu jsou na základě strategických rozhodnutí. Skóre vlivu se pohybuje od 1 do 4, přičemž 1 znamená nízký vliv, 2 střední, 3 nadprůměrný a 4 nejvyšší vliv.
5. Součin váhy a stupně vlivu u každého faktoru.
6. Výpočet celkové vážené hodnoty, která ukazuje citlivost strategického plánu na externí faktory. Nejvyšší citlivost je reprezentována hodnotou 4, naopak nejnižší citlivost je vyjádřena hodnotou 1.

Pomocí této matice lze zjistit, jestli je výhodnější pracovat s ověřenými trendy z minulosti nebo porovnávat různé strategické záměry s nejlepším výsledkem váženého průměru. (Fotr a kol., 2020)

Interní pozici organizace vyhodnocuje tzv. IFE matice (Internal Forces Evaluation), která má podobný postup jako EFE matice.

Postup pro vytvoření matice IFE:

1. Sestavení tabulky silných a slabých stránek, které by mohly ovlivnit strategický záměr podniku.
2. Zajištění symetrie mezi identifikovanými silnými a slabými stránkami.
3. Stanovení váhy (0,00-1,00) pro každý faktor na základě jeho významu pro úspěch v daném odvětví. Celková suma silných a slabých stránek se rovná číslu 1,00.

4. Přidělení hodnocení každému faktoru podle jeho vlivu jsou na základě strategických rozhodnutí. Skóre vlivu se pohybuje od 1 do 4, přičemž 1 znamená významná slabá stránka, hodnota 2 méně důležitá slabá stránka, hodnota 3 méně důležitá silná stránka a 4 významná silná stránka.
5. Součin váhy a stupně vlivu u každého faktoru.
6. Výpočet celkové vážené hodnoty, která ukazuje citlivost strategického plánu na interní faktory. Hodnota 4 reprezentuje silnou interní pozici s vysokou perspektivou splnění strategického záměru, naopak hodnota 1 představuje slabou interní pozici, což odhaluje malou připravenost pro realizaci strategického záměru. (Fotr a kol., 2020)

2.7 Segmentace trhu

Pro dosažení cíleného marketingu mohou firmy využívat segmentaci trhu. K tomu by měly projít šesti kroky procesu tržní segmentace, targetingu a positioningu. Tržní segmentace zahrnuje rozdělení trhu do skupin spotřebitelů s odlišnými potřebami, chováním a charakteristikami. Firma poté vytvoří různé způsoby segmentace trhu a identifikuje klíčové charakteristiky finálních segmentů. Tržní targetování slouží k vyhodnocení a výběru konkrétních segmentů, kam chce firma zaměřit své úsilí. Nakonec tržní positioning utváří konkurenční pozici produktu a vytváří detailní marketingový mix. (Kotler a kol., 2007)

Jestliže je koncový spotřebitel zákazník, mluvíme o spotřebitelském trhu. Pokud je ale koncovým zákazníkem další společnost, tak se jedná o trh organizací. Vzhledem k tomu, že na trhu organizací konečným zákazníkem je firma, tak naši zákazníci nejsou koncoví spotřebitelé. V trhu organizací lze identifikovat šest základních forem segmentace (Kozel, 2006):

- **Demografická** – V této segmentaci se snažíme dozvědět různá specifika organizací. Je kladen důraz na odvětví, velikost organizace, výrobní proces, platební morálku atd.
- **Geografická** – Další forma segmentace studuje geografická data. Mezi tyto data patří územní rozmístění organizací, také oblast koncentrace nebo vzdálenosti.

- **Časová** – Segmentace podle času klasifikuje trhy a nákupy podle toho, jak často daný zákazník odebírá zboží. Zahrnuje odběr častý., odběr s delší periodou, nepravidelný nebo zcela náhodný.
- **Věcná** – Hlavním významem produktu je základní surovina či produkt, vstupní technika, vstupní doplněk a příslušenství.
- **Spotřebitelská** – Segmentace v oblasti spotřebitele se rozumí, jaké jsou nákupní zvyklosti. Jak se nákup organizuje, uplatňuje se nákupní politika a řeší se dodavatelsko-odběratelské vztahy.
- **Orientace na vlastnosti výrobků** – Mezi vlastnosti výrobků je považována vnitřní kvalita výrobku což jsou technické parametry, normy. Soustředí se také na platební a dodací podmínky a dále na zajištění rizika. (Kozel, 2006)

2.8 Marketingový mix

Jde o soubor marketingových proměnných, kde firma měla mít klíčová rozhodnutí pro marketingovou strategii. Marketingový mix se skládá z několika prvků, které jsou na sobě závislé. Je tedy plně v rukou společnosti, jakým způsobem bude marketingový mix sestaven, aby byl dostatečně účinný. (Jakubíková, 2013)

Marketingový mix se skládá ze čtyř základních prvků.

1. Produkt (product)
2. Cena (price)
3. Distribuce (place)
4. Propagace (promotion)

Často je rozšířen o další 4 prvky. Tento model se nazývá 8P a je typický pro služby z důvodu vysokého podílu lidské práce.

5. Zaměstnanci (people)
6. Partnerství (partnership)
7. Balení (packaging)
8. Programování (programming) (Jakubíková, 2013)

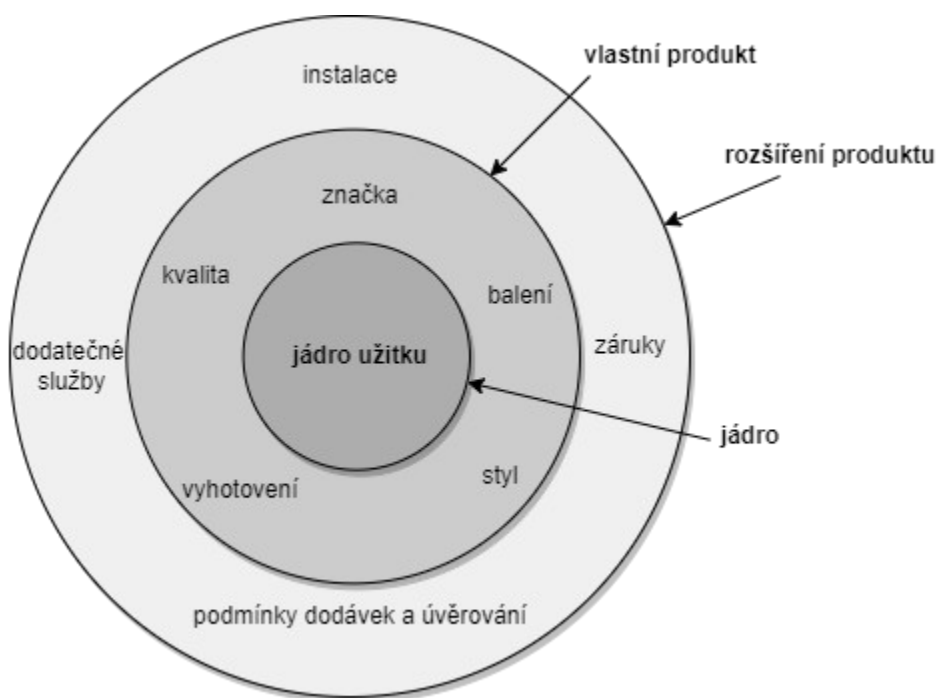
2.8.1 Produkt

Produkt lze považovat za nejen fyzické zboží, ale také jako služby, informace, myšlenky, zážitky a jejich kombinace. Produkt by měl být předmětem směny a je možné pracovat s jeho různými charakteristikami, kterými se odlišuje od konkurence. (Karlíček, 2018)

„Základem každého podnikání je produkt nebo nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby produkty či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil způsobem, který přiměje cílový trh, aby je preferoval, a dokonce za ně platil i vyšší cenu“ (Kotler, 2000, s.115)

2.8.1.1 Produkt a jeho úrovně

Produkt je tvořen z více úrovní a úzce souvisí s hodnotou pro zákazníka. Hmotný produkt je tvořen ze tří úrovní, které jsou vyobrazeny níže na obrázku č.2



Obrázek 3 – Produkt a jeho úrovně (Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2008)

Jádro produktu – Jedná se o řešení tužeb a problémů zákazníka, očekávání a nachází se v pocitové oblasti.

Vlastní produkt – Jinými slovy skutečný nebo reálný produkt je souhrnem charakteristik a vlastností, které požaduje zákazník, předmětem snahy konkurence jsou například kvalita, značka, design, obal, vyhotovení, jméno výrobce atd.

Rozšířený produkt – Pod rozšířeným produktem se rozumí extra služby spojené s výrobkem, jsou to výhody pro zákazníka a jedná se o servis, záruky, garance, odborné zaučení, poradenství, platby na splátky nebo leasing.

Přesun z nižší úrovně na vyšší má za důsledek větší užitek produktu pro zákazníka. Je to tedy důvod, proč si zákazník produkt vybral. Boj mezi konkurencemi se vyskytuje v rozšířených službách. Společnost díky těmto úrovním dokáže vyjádřit postoj k zákazníkům, řešit jejich potřeby a přání. Také uplatňuje své morální hodnoty a etiku společnosti. (Jakubíková, 2008)

2.8.1.2 Služba

„Je soubor hmotných a nehmotných prvků obsahující funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží nebo kombinace všech tří výstupů.“ (Pride a Ferell 1991)

Pojem služba se dělí na tři prvky:

- Materiální prvky – složky hmotné, umožňují poskytnout danou službu
- Smyslové požítky – vjemy smyslů, např. vůně, ticho, barvy, teplota
- Psychologické výhody nabídky – velice subjektivní a pro každého zákazníka jiné (Vašítková, 2014)

2.8.2 Cena

Jedním z nástrojů marketingového mixu je cena. Rozumí se tím to, co požadujeme za nabízený produkt. Jedná se o jediný prvek marketingového mixu, díky kterému firma vytváří nezbytné příjmy. Důležitá je ovšem i pro zákazníky, jelikož udává potřebné prostředky, které musí na pořízení produktu uvolnit. (Vysekalová, 2006)

Základní cenové strategie

Zvolení správné cenové strategie je klíčové a rozlišují se tři základní. První se nazývá Strategie vysoké ceny, druhá je Strategie dobré hodnoty a třetí je Ekonomická strategie. Využívá-li společnost Strategii vysokých cen, tak firma nabízí vysokou kvalitu produktů zákazníkům, kteří nejsou náchylní na vysokou cenu. Vysoké náklady spojené s výrobou, prodejem a distribucí jsou díky vysoké ceně pokryté. Firma však musí mít rovněž dostatek prostředků, aby své zákazníky informovala o kvalitě jejich produktů. Strategie dobré hodnoty označuje, že firma prodává kvalitní produkty, ale je zvolena

nižší cena. Tito zákazníci nejsou ochotni za kvalitu vynaložit vysokou cenu. Nevýhodu u této strategie je nízká zisková marže. Firmy jsou tak nuceny prodávat větší objem produktů za dostatečný zisk. Rozhodnou-li se firmy použít Ekonomickou strategii, tak jejich cílový segment jsou zákazníci, kteří se spokojí s nízkou kvalitou a požadují nízké ceny. Takovéto firmy musejí umět optimalizovat své náklady. Dosáhnou toho například využitím levnějších materiálů standardizací nebo omezení doprovodné služby. Předpokladem pro zisk je opět masová produkce. Na trhu je ovšem místo jak pro prémiové značky, tak pro značky spojené s nízkými náklady. Své místo na trhu mají také značky s dobrou kvalitou za racionální cenu. (Karlíček, 2018)

Stanovení ceny

Nákladově orientovaná metoda je mezi všemi metodami tvorby cen nejjednodušší. Spočívá v součtu nákladů produktu a požadované marže. Tato metoda je rychlá a nenáročná, avšak ignoruje poptávku, nevnímá konkurenci a nezohledňuje vnímání hodnot. V důsledku těchto faktorů může nákladově orientovaná metoda vést k cenám, které nejsou v souladu s tržní realitou a neoptimalizují zisk firmy.

Další možností je cena stanovená na základě konkurence. Lze ji srovnat s cenami zavedených produktů na trhu. Tato metoda má své opodstatnění, zvláště při vstupu na nový trh. Jsou zde ale jistá rizika. Patří sem zanedbávání vlastních faktorů, vedou se cenové války, což může mít dopad na negativní dopad na marže. Společnost, pokud se orientuje na ceny konkurence, může tak potlačit unikátní vlastnosti nabízených produktů a komparativních výhod produktu.

Cenotvorba by neměla být založena na jediné metodě, ale spíše na kombinaci přístupů, které zohledňují různé faktory. Ideální strategie zahrnuje analýzu nákladů, pochopení poptávky, vnímání hodnoty produktu ze strany zákazníků a důkladné zhodnocení cenové strategie konkurence. To umožňuje firmám najít optimální cenu, která maximalizuje zisky a posiluje jejich pozici na trhu.

Cena je pouze jedním z prvků marketingového mixu. Pro dosažení dlouhodobého úspěchu je nutné ji sladit s celkovou marketingovou strategií a zaměřit se na budování silné značky a trvalých vztahů se zákazníky. (Bartošová, 2011)

Cenové cíle

Hlavním východiskem v tvorbě cen jsou cíle cenové politiky. Jsou založeny na obecných strategických plánech společnosti i na cíle v oblasti marketingu.

Na základě obecné firemní strategie se vytvářejí strategie pro různé oblasti řízení, jako je výroba, finance, marketing a personální záležitosti. Tyto strategie jsou zaměřeny na dosažení obecných cílů firmy a jsou zpracovány do plánů, které obsahují časový harmonogram akcí, zodpovědnost za úkoly a rozpočet potřebných prostředků. Plán také stanovuje kontrolní body pro sledování průběhu. Schválením těchto plánů vzniká celkový firemní plán, který musí být v souladu s cíli společnosti. (Vysekalová, 2006)

Faktory ovlivňující cenu – interní a externí

Cena produktu se utváří pod vlivem komplexní souhry interních a externích faktorů, které působí na danou firmu.

Interní faktory:

- **Marketingové cíle:** Směřování firmy, definované cílovým trhem a strategií positioningu, ovlivňuje cenovou politiku.
- **Marketingový mix:** Cena úzce souvisí s ostatními prvky marketingového mixu (produkt, distribuce, propagace). Pro dosažení konzistentní strategie je nutná jejich vzájemná koordinace.
- **Náklady:** Představují spodní hranici ceny, za kterou je firma ochotna produkt prodávat.

Externí faktory:

- **Poptávka a povaha trhu:** Cena reaguje na elasticitu poptávky a celkové trendy na trhu.
- **Konkurence:** Cenová strategie firmy se odvíjí i od cenové politiky konkurentů v daném segmentu.
- **Další vnější faktory:** Ekonomické, politické a sociální faktory ovlivňují celkové prostředí, ve kterém firma operuje, a tudíž i její cenové možnosti.

Vzájemný vliv a dynamika těchto faktorů nutí firmy k neustálému sledování a vyhodnocování cenové strategie, ať už se jedná o zavádění nových produktů, reagování na změny trhu nebo udržení si konkurenceschopnosti. (Kotler a kol., 2007)

2.8.3 Distribuce

Distribuce znamená dodávání produktů zákazníkům, které mají určitou hodnotu ve správném čase, na určité místo a předem daným způsobem a také v co nejnižších nákladech. Při vhodném umístění a dostupnosti k produktu to představuje důležitou konkurenční výhodu. Když bude společnost nevhodně situovaná, tak se k ní nedostanou potencionální zákazníci a může to vést k zániku. (Karlíček, 2018)

Zákazník je ten, kdo za produkt platí a je tedy zdrojem firemního cashflow a peněžní hodnoty. Je zde kladen důraz na vytvoření kooperativního vztahu mezi zákazníkem a společností. Na rozdíl od ostatních složek marketingového mixu nelze měnit distribuci operativně. Jedná se o dlouhodobější plánování a rozhodování. Způsob jakým bude firma vybírat distribuci i distributora. Výrobci nejsou schopni uspokojit každého zákazníka a naopak zákazníci nejsou ochotni složitě vyhledávat pro každé zboží preferované informace o produktu spojené s podmínkami dodání. Jelikož distribuce představuje 30–50 % celkových nákladů zboží, je zde pozornost nízká ve srovnání s ostatními prvky marketingového mixu. Účinná distribuce je základem k marketingového úspěchu, bez které to nelze. (Jakubíková, 2013)

Distribuční cesty lze rozdělit na:

- Přímé – jedná se o dynamický, rapidně rozvíjející se způsob distribuce produktů a služeb přímo zákazníkům
- Nepřímé – jedná se o distribuční cesty do kterých jsou zapojeny i distribuční mezičlánky (obchodní agent, maloobchod, velkoobchod)

2.8.4 Propagace

Marketingovou komunikací neboli propagací se rozumí informování cílových skupin o produktech nebo službách vybrané společnosti. Vychází se z celkové marketingové strategie, tak jako ostatní nástroje marketingového mixu. Kampaň by měla také odpovídat zadaným komunikačním cílům. (Karlíček a kol., 2018)

Jako základní komunikační nástroje se používá:

- **Reklama**

Lze ji zařadit mezi nejdůležitější prostředek pro tvorbu značky, dokáže zvýšit povědomí o značce a mít vliv na asociace, které značka podněcuje. Její výhodou je velkoplošnost při oslovování cílových skupin. Lze ji rozlišit na televizní reklamu, tiskovou reklamu, reklamu ve společenských prostorách, rozhlasovou reklamu, online reklamu aj.

- **Osobní prodej**

Tímto nástrojem mnoha forem se může věnovat obchodním jednáním představitelů výroby a obchodu, zajišťování prodeje prodejci nebo např. prodej v maloobchodech. Při osobním prodeji dochází k osobní interakci mezi nakupujícím a prodávajícím. Tato interakce umožňuje zjistit potřeby druhé strany a podle toho zaměřit svou prodejní strategii. Při rozhodování o koupi a vytváření preferencí je osobní prodej nejefektivnější prostředek. (Vysekalová, 2006)

- **Podpora prodeje**

Zastává celou řadu nástrojů, které podporují okamžitý prodej. Zejména se jedná o přímé slevy, výhodná balení, slevové kupóny, akce a soutěže. Lze tak vyvolat okamžitý nárůst prodejnosti.

- **Práce s veřejností (Public relations)**

Jedná se o vybudování vztahu s médii a novináři. Jeho cílem je pozitivně ovlivnit veřejnost pomocí publicity. Roste díky tomu důvěryhodnost organizace a jejich produktů. Tato publicita není na rozdíl od reklamy placená.

- **Přímý marketing (Direct marketing)**

Vznikla jakožto levnější alternativa osobního prodeje. Prostřednictvím emailu se zákazníkovi pošle nabídka a firma tak nemusí posílat svého obchodního zástupce. Je to výrazně levnější, flexibilnější a rychlejší varianta. V dnešní době se ale může stát, že tyto emaily jsou přesměrovány do složek jako je SPAM nebo hromadné. Lze jej použít i při získávání nových zákazníků a slouží k posilování loajality zákazníků.

- **Sponzoring a event marketing**

Tyto nástroje mají spoustu společného, ale je mezi nimi jeden podstatný rozdíl. Event marketing organizuje různé události či akce přímo pro své zákazníky.

Organizátorem těchto akcí je přímo firma. Narozdíl od sponzoringu, kde firma sponzoruje nějakou kulturní nebo sportovní událost, ale danou událost neorganizuje. Za uvedení jména společnosti si účtuje třetí strana nějakou finanční či nefinanční podporu. (Karlíček, 2018)

2.8.5 Zaměstnanci (People)

V marketingovém mixu 8P hrají lidé klíčovou roli. Zahrnuje to všechny osoby zapojené do procesu marketingu a prodeje produktu nebo služby, a to jak uvnitř firmy, tak i mimo ni. Mezi ně patří:

- **Zaměstnanci:** Zaměstnanci jsou tváří značky v očích zákazníků. Jejich znalosti, dovednosti, přístup a chování přímo ovlivňují, jak zákazníci vnímají firmu a značku.
- **Partneři:** Spolupracují s celou řadou partnerů, jako jsou dodavatelé, distributoři a prodejci. Jejich efektivita a vztah ovlivňuje dostupnost a propagaci všech produktů a služeb.
- **Zákazníci:** Samozřejmě, samotní zákazníci tvoří základ kmene "lidí" v marketingu. Pochopení jejich potřeb, preferencí a chování je klíčové pro úspěšný marketing.

Vliv lidí na marketing

- **Zákaznická spokojenost:** Zaměstnanci a partneři, kteří poskytují vynikající služby zákazníkům, mohou zvýšit jejich spokojenost a loajalitu.
- **Značka zaměstnavatele:** Silná firemní kultura a pozitivní image jako zaměstnavatele mohou přilákat a udržet talentované pracovníky.
- **Budování vztahů:** Vytvoření silných vztahů se zákazníky, partnery a zaměstnanci je klíčové pro budování důvěry a dlouhodobého úspěchu.
- **Zapojení zaměstnanců:** Motivovaní a informovaní zaměstnanci mohou být skvělými ambasadory značky a pomoci s propagací.
- **Inovace:** Různorodý tým zaměstnanců s různými zkušenostmi a pohledy může přinést nové nápady a inovace do marketingových strategií.

2.8.6 Partnerství (Partnership)

Partnerství v marketingu představuje strategickou spolupráci mezi dvěma nebo více firmami, která má za cíl dosáhnout společných marketingových cílů. Tato spolupráce může zahrnovat sdílení zdrojů, odborných znalostí a marketingových aktivit.

Existuje mnoho různých typů marketingových partnerství, které se liší podle cílů, rozsahu a struktury spolupráce. Mezi nejčastější typy patří:

- **Spolupráce značek:** Dvě nebo více značek se spojí, aby společně propagovaly produkt nebo službu. To může být užitečné pro obě strany, protože jim to umožňuje oslovit širší publikum a sdílet náklady na marketing.
- **Sponzorství:** Firma sponzoruje událost, tým nebo organizaci výměnou za reklamu nebo jinou formu propagace. Sponzorství může firmě pomoci zvýšit povědomí o značce a budovat pozitivní image.
- **Affiliate marketing:** Firma platí partnerům (např. bloggerům nebo influencerům) za propagaci svých produktů nebo služeb. Affiliate marketing může být efektivním způsobem, jak oslovit nové zákazníky a zvýšit prodej.
- **Licencování:** Firma uděluje jiné firmě licenci k používání své značky, obchodní značky nebo technologie. To může firmě umožnit rozšířit svůj dosah a proniknout na nové trhy.
- **Společné podniky:** Dvě nebo více firem založí novou firmu, aby společně vyvíjely a prodávaly produkt nebo službu. Společné podniky mohou být užitečné pro sdílení nákladů a rizik a pro přístup k novým technologiím nebo know-how.

2.8.7 Balení (Packaging)

Balení produktů není jen o tom, aby se produkt dostal bezpečně z bodu A do bodu B. Je to komplexní oblast, která se řídí legislativními normami, požadavky výroby a očekáváními spotřebitelů. Hlavním úkolem obalu je samozřejmě ochrana produktu, ale to není zdaleka vše.

V České republice definuje obaly a upravuje nakládání s nimi zákon o obalech č. 477/2001 Sb. Obal, ale musí splňovat i další kritéria, aby byl funkční, efektivní a marketingově atraktivní.

Funkční kritéria pro balení dle EU:

- **Ochrana produktu:** Obal musí chránit produkt před poškozením během výroby, skladování, přepravy a prodeje.
- **Funkčnost v průběhu balicího procesu:** Obal musí usnadnit a zrychlit balicí proces.
- **Funkčnost v logistickém řetězci:** Obal musí být odolný a snadno manipulovatelný tak, aby nedošlo k poškození produktu během přepravy a skladování.
- **Příspěvek obalu k prezentaci a marketingu:** Obal by měl být atraktivní a poutavý, aby zaujal zákazníky a podpořil prodej produktu.
- **Přijatelnost pro zákazníka:** Obal by měl být snadno otevíratelný a uzavíratelný a měl by splňovat ergonomické požadavky.
- **Poskytnutí nezbytných informací:** Obal by měl obsahovat všechny nezbytné informace o produktu, jako je jeho název, složení, datum výroby a trvanlivosti, návod k použití a kontaktní údaje výrobce.
- **Zajištění bezpečnostních požadavků:** Obal by neměl obsahovat žádné škodlivé látky a měl by být vyroben z materiálů, které jsou bezpečné pro zdraví lidí a životní prostředí.
- **Uspokojení legislativních požadavků na balení:** Obal musí splňovat všechny požadavky platných legislativních norem.

Balení produktu je tak důležitou součástí marketingové strategie. Může ovlivnit vnímání produktu, zájem zákazníků a rozhodnutí o koupi. Proto je důležité, aby firmy věnovaly balení produktů dostatečnou pozornost a investovaly do kvalitních a inovativních řešení. (Vysekalová, 2011)

2.8.8 Programování (Programming)

Programování v marketingovém mixu 8P zahrnuje všechny aspekty informačních technologií (IT), které ovlivňují fungování firmy a její marketingové aktivity. Zahrnuje to jak hardware, tak i software, a také webové stránky a systémy pro správu dat.

Hardware zahrnuje všechna fyzická zařízení, která firma používá, jako jsou počítače, monitory, tiskárny, servery a síťové komponenty. Kvalitní hardware je nezbytný pro bezproblémové fungování všech firemních procesů, včetně marketingových aktivit.

Software zahrnuje programy a aplikace, které firma používá k řízení svých operací. To zahrnuje operační systémy, kancelářské programy, CRM systémy, ERP systémy a další. Kvalitní software může firmě zvýšit efektivitu, snížit náklady a zlepšit zákaznický servis.

Webové stránky jsou důležitým nástrojem pro marketing v dnešním digitálním světě. Dobře navržené a funkční webové stránky pomáhají firmě prezentovat se online, přilákat nové zákazníky a udržet stávající zákazníky.

Systémy pro správu dat (např. CRM systémy) firmám pomáhají sbírat, analyzovat a využívat data o zákaznících. Tato data mohou být použita k personalizaci marketingových kampaní, zlepšení zákaznického servisu a vývoji nových produktů a služeb. Výběr správných nástrojů a technologií je pro firmy klíčový. Správné IT může firmě pomoci dosáhnout jejích marketingových cílů a získat konkurenční výhodu.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části této práce je představena společnost a následně bude realizován kvalitativní výzkum pomocí procesů, které jsou vykonávány ve společnosti, dále pomocí vzájemných vztahů, osobních rozhovorů, popisu systému a další informace nezbytné pro chod společnosti. Vzhledem k nabízeným službám se díky dotazníku seznámíme s názorem zákazníků a na základě sesbíraných výsledků budou vytvořeny analýzy.

3.1 Charakteristika podniku

Společnost XYZ je rodinná brněnská firma, která byla založena v roce 1992. Sídlo společnosti se nachází v Brně v nedávno pořízeném areálu. Jedná se o společnost s ručením omezeným, která má dva jednatele. Pro tuto společnost aktuálně pracuje 27 zaměstnanců na HPP, společnost má i externí zaměstnance, kteří jsou OSVČ. Skládá se z obchodního, servisního, administrativního, fakturačního a zásobovacího oddělení. Firma disponuje e-shopem i pultovým prodejem náhradních dílů přímo v areálu.

Hlavním předmětem podnikání je komplexní řešení profesionálních gastronomických provozů. Jedná se také o dodávky kusových technologií a inventáře, jako jsou například konvektomaty, šokovací stroje, chladicí a mrazicí zařízení, kutry, salamandry, tunelové myčky, nerezový nábytek, chemické prostředky pro mycí stroje a náhradní díly. Samozřejmostí jsou prvotní specializované konzultace před samotným prodejem zákazníkům, vytvoření projektu na míru a následný záruční a pozáruční servis těchto výrobků.

V areálu společnosti je zařízeno zázemí pro chod firmy – skladovací, servisní a kancelářské prostory. Nachází se zde zařízený showroom, ve kterém si zákazníci mohou jednotlivé technologie před nákupem vyzkoušet a vychutnat si tak pokrmy z těchto technologií. Dále se v areálu nachází sklad náhradních dílů, který umožňuje díky zásobám technikům včasný servisní zákrok. Uvnitř hlavní budovy je pro servisní techniky zřízena dílna pro opravy nefunkčních technologií. V případě nutnosti lze zapůjčit v době opravy bazarový produkt, který společnost nabízí po dobu opravy zdarma. Vysloužilé technologie, které jsou v nových provezech nahrazeny novými jsou dále repasovány a nabízeny jako bazarové zboží s možností dalšího využití někde jinde.

3.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

K analyzování vnitřního prostředí podniku poslouží McKinseyho model 7S. Model se skládá ze 7 klíčových prvků, které při vzájemném souladu vedou k úspěšné efektivitě.

3.2.1 Strategie

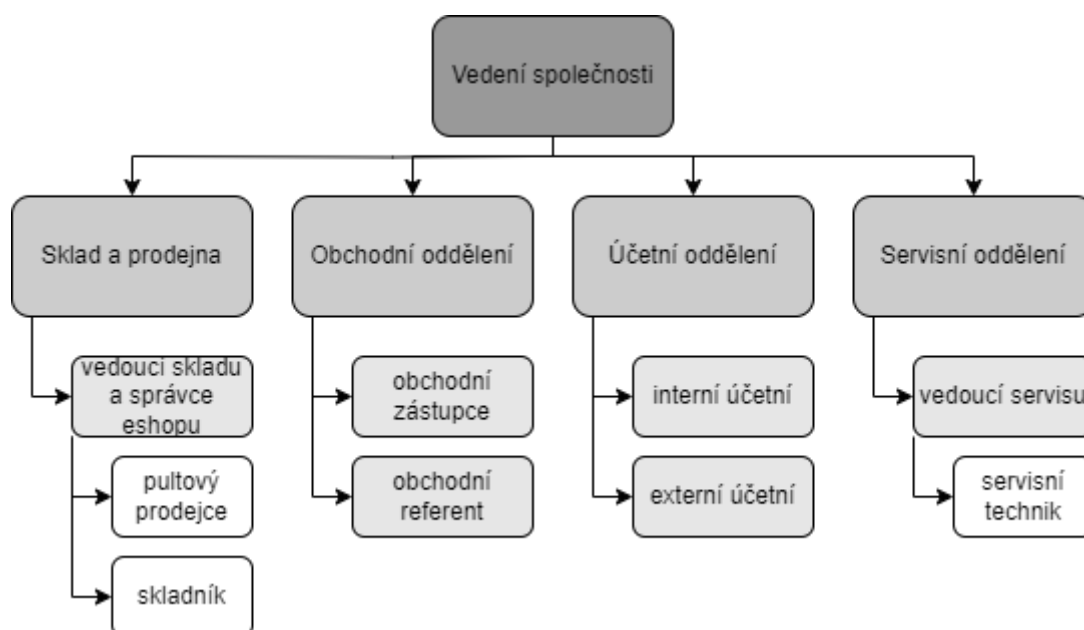
Hlavní strategií společnosti je nalezení vhodného řešení gastronomického celku, který se skládá ze vzhledové, funkční a konkurenceschopné stránky. Každý provoz je jiný a pro daného zákazníka vzniká řešení na míru. Společnost má konkurenční výhodu vzhledem k nabídce komplexního balíčku služeb spojených s podnikáním v gastronomické oblasti. Balíček zahrnuje poradenství, projektování kuchyní, financování, montáž a následný servis technologií. Společnost se neustále snaží rozšiřovat svoji nabídku produktů a jít tak s dobou v oblasti udržitelnosti a optimalizaci.

Misí pro tuto společnost je vytvoření vysněného projektu pro zákazníka a splnit jeho přání. Spokojenost zákazníka je důležitým prvkem pro spolupráci z dlouhodobého hlediska.

Na českém trhu společnost působí v oblasti B2B. Jedná se o společnosti veřejného i soukromého charakteru.

3.2.2 Struktura

Dohromady ve firmě pracuje 24 lidí. Ve vedení vybrané společnosti stojí 2 jednatelé, každý z nich má pravomoc rozhodovat samostatně. Společnost je rozdělena do 4 oddělení. Je to obchodní oddělení, účetní oddělení, servisní oddělení a prodejna se skladem náhradních dílů. Většina zaměstnanců mají hlavní pracovní poměr, někteří však jsou OSVČ a pracují pod záštitou společnosti.



Obrázek 4 – Grafické znázornění zaměstnanecké struktury (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.3 Systémy

V současné době společnost využívá jeden informační a účetní systém jménem Premier. Jedná se o systém se snadným a rychlým ovládáním, který se jednoduše implementuje do jakékoliv společnosti. S tímto systémem lze řešit všechny obchodní procesy, které jsou spojené s objednáváním, nákupy a prodejem. Všechny tyto procesy jsou propojené. Díky tomuto systému lze automaticky překlápět data z Nabídky do Přijaté objednávky až do Dodacího listu/Výdejky a jako poslední do Faktury. Systém nabízí přehledy, marketingové rozbory a kontrolní mechanismy pro optimalizaci nákupů. V oblasti ceníků nabízí neomezené množství cen a podmínek pro tvorbu slev.

V tomto systému jsou uloženy vnitrofiremní data a informace. Má plnou nákupní, distribuční a prodejní podporu.

Systém je propojen se servisním oddělením pomocí tabletů a vzdáleným přístupem přímo do systému, ve kterém vytváří doklady pro zákazníky.

Rozdělení systému do 9 podkategorií:

- účetnictví,
- odběratelé,
- dodavatelé,

- zakázky,
- evidence,
- mzdy,
- sklady,
- správce,
- aktuálně.

3.2.4 Spolupracovníci

Aktuálně je ve společnosti 24 zaměstnanců a jedná se o věkově mladý kolektiv. Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem jsou na dobré úrovni a je zde přátelská atmosféra. Zaměstnanci mohou využít jazykového kurzu přímo v zázemí firmy, kam každý týden dochází lektorka a individuálně se věnuje zaměstnancům.

Podle vedení je nejdůležitější spolupráce mezi odděleními a sdílení informací. Je to nezbytné pro správný chod společnosti. Tato oddělení jsou úzce provázána, a proto je nutná komunikace.

Každého půl roku společnost vymyslí nějaké teambuildingové akce, které jsou většinou spojeny s našimi zákazníky. Může se tak na výslednou práci podívat i tým, který má na starosti administrativní část. Tyto akce jsou zaměřeny na kolektiv jako celek, mezilidské vztahy, odpočinek a také zlepšení výkonnosti podniku.

3.2.5 Styl

Společnost má 2 jednatele a ti řídí společnost autoritativně. Každý týden je na začátku týdne porada, kde se seznámí zaměstnanci s nadcházejícími plány pro následující týden či 2 týdny dopředu, ale také se hodnotí dokončené práce minulého týdne. Jednatelé se setkávají se zaměstnanci a mají přehled o aktuálním dění na pracovišti i v terénu. Na rozdíl od servisního oddělení se všichni zaměstnanci zodpovídají přímo vedení společnosti. V čele servisního oddělení je vedoucí servisu a jemu se zodpovídají servisní technici.

3.2.6 Schopnosti

Všichni zaměstnanci by měli ovládat základní informační systém Premier, který byl popsán výše. Obchodní oddělení komunikuje se zahraničními dodavateli, a proto je nutná znalost anglického jazyka. Pro základní administrativní úkony je nutným předpokladem dovednost práce s Microsoft Word i Excel.

U servisního oddělení je nutné absolvování elektrikářských zkoušek, někteří z nich mají i plynářské zkoušky.

3.2.7 Sdílené hodnoty

Cílem společnosti není prodej výrobků za každou cenu, ale navržení optimálního řešení pro provoz a navázat tak dlouhodobý partnerský vztah. U výrobků si firma zakládá na kvalitě, záručním i pozáručním servisu výrobků. Další hodnotou je spokojenost zaměstnanců a zákazníků.

3.3 Marketingový mix

Tato kapitola analyzuje současný marketingový mix společnosti, který se skládá ze 4P – Produkt, cena, propagace a místo.

3.3.1 Produkt (product)

Mezi hlavní produkty této společnosti je komplexní řešení na vybavení stravovacích provozů, jako jsou například školní jídelny, restaurace, nemocniční zařízení, hotely, bary, pečovatelské domy, věznice atd.

Pro zakázky větších rozměrů je zapotřebí mít projekt. Může se jednat o zakázku veřejného charakteru nebo i soukromého. Společnost spolupracuje s ověřenými architekty, kteří vytvoří se zákazníkem projekt a pokračuje se na další fázi a to realizační. Obchodní zástupce vybere se zákazníkem technologii na míru a následně se vše realizuje. Po dodání všech technologií se do provozu nainstalují, provedou se revizní zkoušky a provoz je tak připraven k předání zákazníkovi. Pro zákazníka je držena záruční lhůta a servis technologií s tím spojený.

Hlavní produkty, které v profesionální kuchyni nesmí chybět jsou varná technologie, udržovací technologie, chladicí a mrazicí technologie, stroje na přípravu surovin a mycí technologie. Mezi další produkty patří například technologie zpracování odpadu, kterého je v gastronomii opravdu dost a současně se snaží vyhozené suroviny znovu využít ve formě energie.

3.3.2 Cena (price)

Cena prodáváného zboží je dána nákupní cenou, rabatem a marží. U každého dodavatele je sjednán jiný rabat, který má společnost za nakupované zboží.

Zároveň každý obchod a cenu sjednává obchodní zástupce a ten je zodpovědný za tvorbu ceny. Většinou se jedná o nákupní cenu plus marži. Nelze přesně určit procentní hodnotu, kterou má obchodník sjednanou se zákazníkem. Samozřejmě se musí pracovat i s variabilitou směnného kurzu, jelikož se zboží objednává ze zahraničí.

Dalším faktorem pro tvorbu ceny obchodníkem je cena u konkurence. Je to velmi variabilní a pokud chce obchodník konkurovat, musí mít lepší podmínky pro zákazníky.

3.3.3 Propagace (promotion)

K získání nových zákazníků je oblast propagace velmi důležitá. Ve společnosti se používá pro propagaci sociální sítě jako jsou Facebook, LinkedIn a Instagram. Dále firma provozuje i webové stránky. Společnost se zviditelňuje i na veletrzích a také pořádá vlastní festival.

- Sociální sítě

V dnešní době je prezentace na sociálních sítích opravdu klíčová. Společnost má zřízenou facebookovou stránku, kterou sleduje 294 sledujících a má jen 2 recenze. Na profilu se objevují příspěvky z nových projektů, které byly v poslední době realizovány. Je to zhruba 1x do měsíce. Stránky slouží i jako nabídka profesních příležitostí, které jsou ve společnosti aktuální. Stránka vznikla už v roce 2018, ale výraznému posunu se jí nedostalo. Interakce mezi zákazníky nebo dalšími společnostmi chybí. V průměru za poslední rok stránka nasbírala za jeden měsíc 20 kliků na „To se mi líbí“ a převážně se jedná o zaměstnance společnosti. Společnost také nemá aktivní žádné reklamy na facebookové stránky.

Další sociální síť, kam společnost přidává příspěvky je Instagram. Na tomto profilu se objevují fotky z instalací, společné firemní aktivity, workshopy vaření nebo počty instalovaných technologií. Na Instagramu je 493 sledujících. Na profilu je celkem 144 příspěvků. Co se týče aktivity účtu vzhledem k ostatním, je na tom nejlépe a aktivitu lze vidět. Bohužel žádné soutěžní příspěvky nebo snahy o zvýšení popularity chybí.

Společnost se dále prezentuje na síti LinkedIn, profesní sociální síť, která je zaměřena na oblast podnikání a B2B sektor. Je to důvěryhodnější síť a nejsou

zde fake účty. Tento profil společnosti má jen 43 sledujících. Na této síti se sdílí velice podobný obsah jako na facebookových stránkách. A zase zde není vidět atraktivnost pro sledující, protože v průměru na jednom příspěvku je 5 kliků na „To se mi líbí“.

- **Webové stránky**

Dnes se už člověk nesetká s firmou, co by neměla webové stránky. I tato firma má své webové stránky, na kterých informuje zákazníky o svých produktech. Její doména je názvespolečnosti.cz, bohužel možná návštěvníky odradí nezabezpečenost tohoto webu. Stránky jsou vytvořeny jen v českém jazyce. Na stránkách společnosti lze najít základní informace o společnosti, nabídku služeb, zaměstnance, showroom, kontakty a také e-shop s kavárenskými doplňky. Případně se zde přidávají novinky a aktuality o otevírací době. Nedostatkem těchto stránek je absence fotodokumentace již realizovaných projektů.

- **Festival**

Již druhým rokem firma uspořádala dvoudenní festival, na kterém zákazníci poznají nové technologie, seznámí se s nejnovějšími trendy a také ochutnají pokrmy připravené přímo v těchto technologiích.

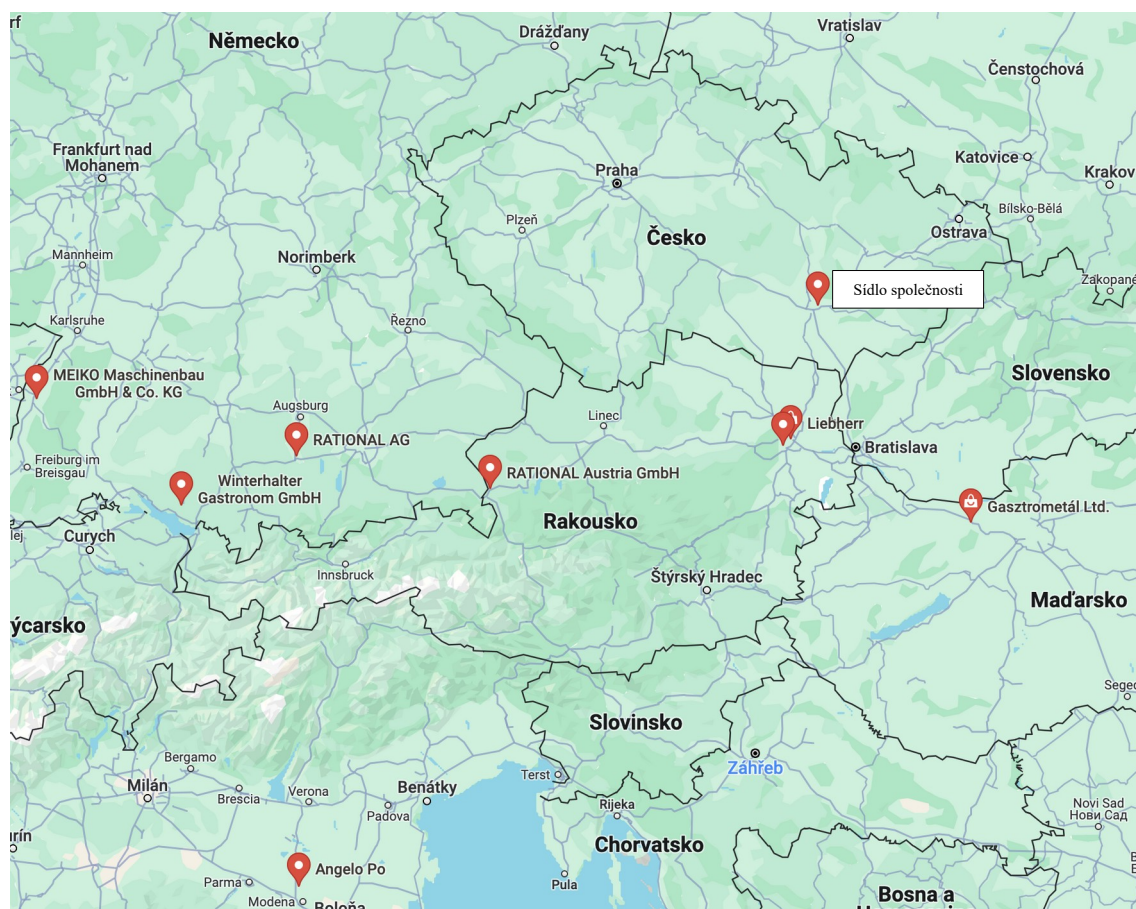
Tento festival se konal v multifunkčních prostorách společnosti Abzac, které jsou pro tento typ akcí přizpůsobeny. Programem tohoto festivalu jsou workshopy, semináře a přednášky, díky kterým zákazníci získají informace o dotačních programech, efektivnějším provozu nebo možnost snížení energetické náročnosti. Celou akci moderoval Petr Nárožný. Hostem tohoto festivalu byla finalistka soutěže Masterchef, dále baviči Nasty a En.dru a zahrála skupina Husák Quartet.

3.3.4 Místo (place)

Vybraná společnost je česká firma, která má sídlo v Brně. Zhruba polovina nabízených produktů pochází ze zahraničí. Partnery této společnosti jsou německá firma Rational AG, italská firma AngeloPo, německá firma Meiko, maďarská firma Gasztrometal, německá firma Winterhalter, rakouská firma Rieber GmbH, rakouská firma Liebherr.

Zbytek dodávaných výrobků je vyráběn českými firmami. Jsou to firmy: Holdmaker+ s.r.o., Vares Mnichovice a.s., Altese s.r.o., UNIS-JAKOS s.r.o., RM-Gastro s.r.o., A.T. Fornax s.r.o., MAVA spol.s r.o.

Při odsouhlasení nabídky zákazníkem se zboží objedná od daných dodavatelů. V případě, že se jedná o zahraniční dodavatele, musí obchodní referent objednat mezinárodní dopravní společnost, která zboží transportuje do skladu v Brně. Po obdržení všeho zboží do zázemí firmy se domluví termín montáže a zboží se firemním vozem transportuje na místo instalace.



Obrázek 5 – Mapa zahraničních dodavatelů (Zdroj: Google maps, 2024)

3.4 Segmentace trhu včetně popisu stavu vybraného dodavatele

3.4.1 Trh organizací

- **Demografická** – Tato společnost se zaměřuje na trh B2B. Předmětem podnikání jsou především obchod a služby. Řadí se do malých podniků z hlediska počtu zaměstnanců. Platební morálka podniku je vysoká, má dobrou historii včasného placení svých faktur a má silné finanční zdraví.
- **Geografická** – Společnost se nachází v Jihomoravském kraji ve městě Brně, nachází se blízko dálničnímu uzlu, díky kterému je dostupná svým obchodním partnerům. Většina zákazníků je z přílehlého okolí a velká koncentrace je v centru Brna. Město Brno patří mezi špičku v gastronomii a nachází se zde spousta kvalitních podniků.
- **Časová** – Aktuálně společnost zahrnuje všechny druhy odběratelů. Jedná se živnostníky, kteří odebírají často a pravidelně. Zejména se jedné o náhradní díly či čisticí prostředky. Disponuje také zákazníky, kteří mají odběr nepravidelný či zcela náhodný. Podle množství odběru si mohou uplatňovat slevy a jiné zvýhodněné nabídky.
- **Věcná** – Stěžejním produktem, který společnost nabízí jsou velké gastro technologické stroje a realizování komplexního projektu. Navazují na to i doplňkové služby spojené s montáží, údržbou či nájmem některých technologií.
- **Spotřebitelská** – Celý proces funguje následovně. Zákazník si domluví schůzku s obchodním zástupcem, ten zjistí potřebné informace o dispozici provozu a vyslechne si zákazníkovo představy. Obchodní zástupce odprezentuje projekt z projekčního oddělení. Vytvoří zákazníkovi nabídku na míru a v případě odsouhlasení si ji nechá potvrdit. Po potvrzení nabídky se čeká na úhradu zálohy a poté se podle projektu objednají vybrané technologie.
- **Orientace na vlastnosti výrobků** – Specifikace výrobku jsou dodávány zákazníkovi spolu s nabídkou, tudíž před schválením tohoto obchodu. Všechny dodávané výrobky od zahraničních partnerů disponují Prohlášením o shodě, jinak by nemohly být uvedeny na trh. Dále se v nabídce udává předpokládané datum dodání a následně i platební podmínky. U většiny zákazníků se požaduje uhrazení zálohy za dodávané technologie. Dodací lhůta se pohybuje okolo 4 týdnů.

3.4.2 Popis nového zahraničního dodavatele

Společnost našla na zahraničním veletrhu na vhodného dodavatele pro český trh a českou klientelu. Jedná se o švédskou společnost, která má sídlo ve stejnojmenné vesnici Getinge. Jmenuje se Getinge Storkök, v překladu to znamená „velká kuchyně“. Tato společnost je na švédském trhu již od roku 1967 a jejími partnery jsou převážně severské země, jako jsou Dánsko, Norsko a Finsko. Výjimkou je partner v Německu poblíž města Dortmund. Jedná se o technologii míchacího kotle, který dokáže provádět více úkonů s menší manuální námahou. Je velmi multifunkční, protože dokáže šlehat, vařit, chladit a mnoho dalšího. Například se dokáže i sám umýt.

Tento produkt společnosti Getinge Storkök je vhodný na velkovýrobu pokrmů například omáček, polévek, kaší a mnoho dalšího. Tento druh jídel je v České republice populární a našel by své zákazníky a ušetřil mnoho času a práce.

- Produkt

Hlavním produktem společnosti Getinge Storkök je multifunkční kotel. Tento kotel ovládá mnoho funkcí jako je inteligentní vaření, plnění vodou, míchání, chlazení, fermentování a lze ukládat do paměti kotle další programy. Zjednodušuje a hlavně zvyšuje efektivitu vaření. Kotel lze přizpůsobit verzi, výškou, objemem nádoby a pro každého zákazníka se dokáže naprogramovat. Multifunkční kotel je vyroben z kvalitní nerezové oceli s celosvařovanou nerezovou nádobou odolnou vůči kyselinám. V případě servisu kotle jsou všechny důležité součástky vloženy do sloupku kotle, kde je velmi snadný přístup. Celková hmotnost kotle se pohybuje od 350 kg. Kotel je nutné připojit do sítě 400 V a mají příkon od 15kW. Dále musí být připojen i na vodu. Tato technologie je vhodná pro velkoobjemové kuchyně v nemocnicích, pečovatelských domovech, školách, menzách atd.



Obrázek 6 – Multifunkční kotel Getinge (Zdroj: Getinge Storkok, 2024)

- **Cena**

Cena produktu se odvíjí od konfigurace každého produktu zvlášť. V ceně produktu není zahrnuto volitelné příslušenství ani doprava produktu do České republiky. Platební podmínky by byly předem na účet dodavatele a platba by probíhala v Eurech. V ceně by bylo i zaškolení servisních techniků pro údržbu těchto kotlů.

- **Distribuce**

Dovoz produktů by probíhal externí společností jako u ostatních zahraničních partnerů. Ze švédského města Getinge až do Brna je délka trasy přibližně 1200 km.

- **Propagace**

Komunikace se společností by probíhala v anglickém jazyce skrz obchodní zástupce vybrané společnosti a také s vedením společnosti.

3.5 Analýza obecného okolí podniku

Obecné okolí podniku analyzujeme pomocí PEST analýzy. Zabývá se politicko-právními, ekonomickými, sociálními a technologickými faktory. Jedná se o faktory vnější a firmou neovlivnitelné. Společnost se nachází v Jihomoravském kraji ve městě Brně, ve kterém je k 1.1.2023 celkem 396 101 obyvatel. Na trhu se nachází asi 7 dalších konkurenčních společností, které nabízejí obdobné služby. (ČSÚ, 2024)

3.5.1 Politicko-právní faktory

Česká republika je parlamentní republika. Výkonná moc je řízena prezidentem a vládou. Vláda je tvořena předsedou vlády, místopředsedou a ministry. V čele vlády je premiér Petr Fiala. Zákonodárnou moc tvoří dvoukomorový parlament a moc soudní. Prezident je hlavou státu a reprezentuje stát v zahraničí. V současné době je prezidentem Petr Pavel, který je volen na 5 let. Česká republika je součástí Evropské unie, NATO, OSN, OECD, Rady Evropy, MMF, Světové banky a Schengenského prostoru. Také je členem Visegrádské čtyřky, což je aliance 4 států: Česka, Slovenska, Polska a Maďarska.

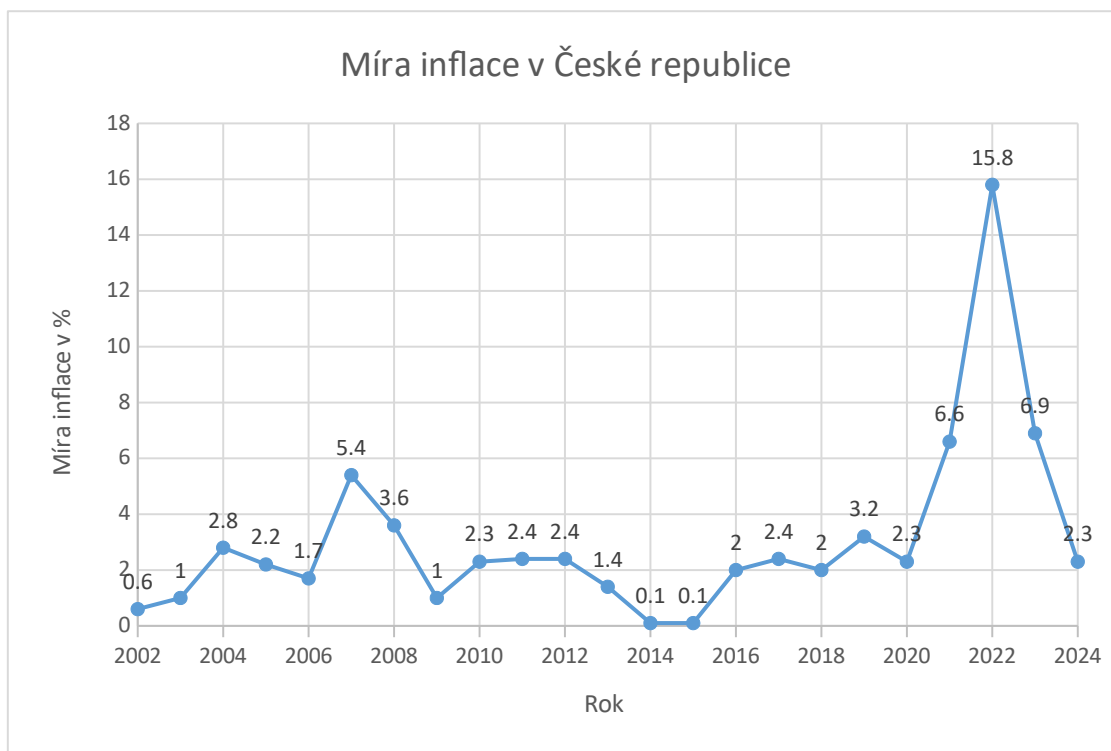
Současný systém daní v ČR vznikl v roce 1993 a dělí se na tři základní skupiny daní: přímé, nepřímé a ostatní. Vzhledem k tomu, že je Česká republika součástí Evropské unie má spoustu podepsaných smluv, které omezují dvojité zdanění. Jedná se ale i o smlouvy se státy mimo EU.

3.5.2 Ekonomické faktory

Z hlavních ekonomických faktorů je inflace, vyjadřuje růst cenové hladiny. V roce 2022 se míra inflace vyšplhala až k 15,8 %. Bylo to způsobeno z mnoha faktorů, jak globálních, tak i domácích. Rostly ceny energií a nerostných surovin na světových trzích, což se promítlo do české ekonomiky. Dále oslabila Koruna vůči Euru a to vedlo k podražení dovozu ze zemí eurozóny. Všechny příčiny se vzájemně prolínají a posilují. Tyto změny vedou ke zvýšení cen dodavatelů a společnost musí reagovat na změnu cen u většiny dodavatelů a také dopravců. Tento faktor je velice významný pro chod společnosti.

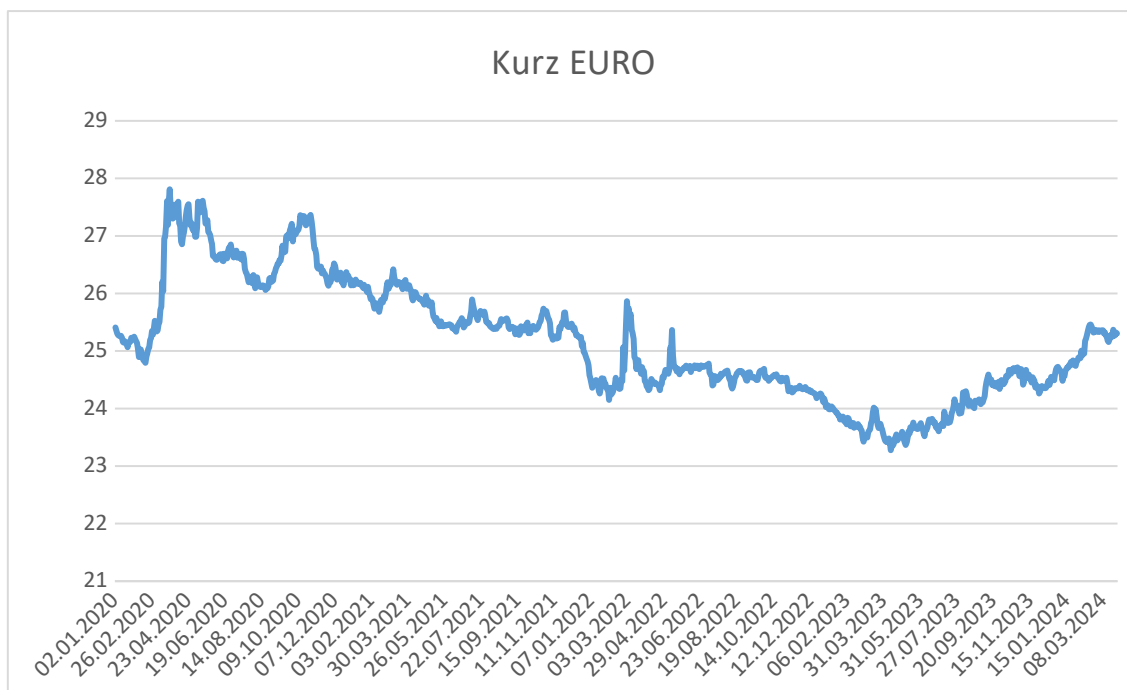
K březnu 2024 se inflace dostala ke 2 % cíli ČNB. Tento cíl odpovídá praxi centrálních bank vyspělých ekonomik.

Změna u daně z příjmu právnických osob se firmám zvyšuje z 19 % na 21 % pro zdaňovací období od 1.1.2024. Jedná se o jednu ze změn, která byla schválena v konsolidačním balíčku. Další změny se týkají v sazbách daně. Místo nynějších tří sazeb 21 %, 15 % a 10 % budou jen 2 sazby. Jedna základní 21 % a druhá snížená (12 %). V platnosti jsou od 1.1.2024.



Graf 1 – Míra inflace v České republice (Zdroj: ČNB, 2024)

Ke dni 28. 3. 2024 je aktuální kurz 25,305 EUR/CZK. Společnost z důvodu pohyblivého kurzu pracuje s vyššími hodnotami, aby zamezila ztrátě zisku na kurzu. Na grafu níže je zobrazen vývoj kurzu Eura v letech 2020–březen 2024.



Graf 2 - Kurz EURO (Zdroj: ČNB, 2024)

Další ekonomické ukazatele shrnuje tabulka uvedená níže. Je zde uveden meziroční nárůst či pokles daného ukazatele v procentech.

Tabulka 1 – Nejnovější ekonomické ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2024)

Ukazatel	Období	Meziroční růst/pokles (%)
Hrubý domácí produkt	4.čtvrtletí 2023	0,2 %
Index spotřebitelských cen	Březen 2024	2,0 %
Míra inflace	Březen 2024	7,1 %
Průměrná mzda (nominální)	4.čtvrtletí 2023	6,3 %
Průměrná mzda (reálná)	4.čtvrtletí 2023	-1,2 %
Zahraniční obchod se zbožím – dovoz	Únor 2024	4,9 %
Zahraniční obchod se zbožím – vývoz	Únor 2024	10,2 %
Index cen vývozu a dovozu – dovoz	Únor 2024	-1,1 %
Index cen vývozu a dovozu – vývoz	Únor 2024	1,6 %
Obecná míra nezaměstnanosti	Únor 2024	2,7 %

3.5.3 Sociálně-kulturní faktory

Jako sociální faktor jsou v B2B trhu majitelé společností, ředitelé institucí či manažeři. Rozhodujícím faktorem je cena. Nákup těchto technologií musí být pro zákazníka atraktivní a společnost si musí uvědomit, že zisk musí být úměrný vůči cenám konkurence. Zákazník v B2B sektoru se nerozhoduje sám a uvažuje o všech možných variantách.

Dle dosavadních zkušeností společnosti jsou nejlepší příležitostí vzdělání lidé či podnikající subjekty. Podnikání v oblasti gastronomie meziročně vzrostlo o 1,6 %.

Mezi faktory ovlivňující chod společnosti v České republice patří i životní úroveň jejich obyvatel. Ta se běžně hodnotí pomocí HDP (Hrubý domácí produkt), který v roce 2023 zaznamenal v ČR nárůst o 0,2 %, má rostoucí trend. Kromě HDP zahrnují sociální faktory i další aspekty, jako je vzdělání, náboženství, politické a ekonomické prostředí, ambice a hodnotový žebříček jednotlivců, struktura rodiny a míra ctižádostivosti. (ČSÚ, 2024)

3.5.4 Technologické faktory

Společnost již na trhu působí přes 30 let a za tu dobu navázala mnoho partnerství s českými i zahraničními výrobci. Je nutné držet krok s dobou a nabízet zákazníkům nejnovější trendy v oblasti gastrotechnologie.

Automatizace a modernizace v oblasti gastrotechnologií přispěje k rychlejší přípravě většího počtu porcí, snížení počtu zaměstnanců k obsluze strojů, snížení energetické náročnosti a zajištění nových technologických postupů.

Novou technologií nyní disponují servisní technici, kteří od letošního roku zaznamenávají servisní protokoly přímo do dotykových tabletů a nemusejí vypisovat tyto protokoly ručně. Je to přínosem i pro další zpracování při fakturaci těchto servisů. Tablety jsou propojeny s účetním a skladovým systémem a díky připojení k internetu jsou informace o skladových zásobách nebo provedených opravách aktuální.

3.6 Analýza oborového okolí podniku

Pro pochopení konkurenčního prostředí v daném prostředí oboru lze využít Porterův model pěti sil. Tento model analyzuje pět klíčových faktorů, které ovlivňují atraktivitu a ziskový potenciál odvětví. Firmy v daném oboru se snaží získat a udržet si konkurenční výhodu, která jim zajistí větší zisky a odolnost vůči konkurenci. Dvěma hlavními typy konkurenční výhody jsou nákladová výhoda a diferenciační výhoda. V nákladové výhodě firma dosahuje nižších nákladů na distribuci produktů ve srovnání s konkurencí. Umožňuje nabízet nižší ceny, vyšší zisky nebo investovat do marketingu a inovací. Další výhodou je diferenciační výhoda a tou se firma odlišuje od konkurence nabídkou produktů a služeb s jedinečnou hodnotou, kterou zákazníci vnímají jako atraktivnější.

3.6.1 Hrozba vzniku nových konkurentů

V této oblasti nevzniká mnoho nových konkurencí, avšak najdou se i výjimky. Nová konkurence může vzniknout přechodem z jiných odvětví anebo se jedná o nováčky v podnikání. Navázat však spolupráci se zahraničními dodavateli může být složité. Po svých partnerech chtějí většinou minimální odběr, vyškolené zaměstnance, servisování jejich výrobků apod. V tomto případě se jedná o výhodu pro společnost s dlouhodobými zkušenostmi, ověřenou značkou, zaběhlým cashflow, platební historií či sledovaným odběrem. Bariéru pro vznik nových konkurentů tvoří i vysoké investice do začínajícího podnikání, neznalost v oboru nebo množstevní ekonomie.

3.6.2 Síla/vliv dodavatelů

Společnosti velmi záleží na kvalitě prodáváných výrobků, proto si pečlivě vybírá své dodavatele. Většinou má společnost s dodavateli dlouhodobou spolupráci, a proto jí dodavatelé dokážou vytvořit speciální podmínky. Například se jedná o rezervaci zboží, urychlení dopravy, přednostní odběr nebo prodlouženou dobu splatnosti. Může se však stát, jako tomu bylo v loňském roce, že některé součástky či materiál jsou nedostupné, a proto cena na trhu roste. Ovlivnilo to dodací lhůty nebo dokonce nemohli kompletovat výrobky z důvodu absence čipů. Příčinou zvýšení cen za zboží byly vysoké ceny energií, pohonných hmot a nedostatek materiálu.

3.6.3 Síla/vliv odběratelů

Obchod mezi zákazníkem a společností záleží na tom, zda se jedná o stálého, občasného nebo nového zákazníka. Stálý zákazník má řadu výhod. Jednou výhodou je platba

fakturou, další výhodou je vytvoření speciální cenové nabídky při hromadném odběru nebo jiné slevové akce. Je logické hledat co nejvýhodnější nabídky, proto se obchodní zástupci snaží vyjít zákazníkovi vstříc a vytvořit pro něj nabídku na míru. Velkou roli hrají dobré vztahy se zákazníky či recenze od jiných zákazníků. Nový zákazník nejdříve poptá více dodavatelů a na základě ceny si vybere. Proto je vhodné nabízet i doplňkové služby spojené s nákupem u této společnosti.

3.6.4 Hrozba substitučních produktů

V ekonomii a obchodu je substitut náhražka. Vnímá se jako podobné nebo rovnocenné zboží. Technologie, které společnost nabízí jsou specifické a mají svoji cenu. Zákazníci mají různé požadavky. Pro někoho hraje velkou roli cena, a především proto substituční výrobky nabízí ve svém portfoliu také. Společnost se snaží vyhovět, jak jen to jde. Proto by společnost neměla být z pohledu substitutů ohrožena. Zákazníci jsou seznámeni s výhodami či nedostatky jednotlivých technologií a snaží se doporučit vhodné produkty a vyhovět požadavkům zákazníka. Všechny substituční produkty však společnost nenabízí a můžou se najít i varianty produktů, které jsou levnější a ne tak kvalitní. Pokud zákazník hledá nízkou cenu vždy si najde alternativu.

3.6.5 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Tato společnost se zaměřuje na český trh a místní zákazníky, proto jsou hlavními konkurenty převážně společnosti stejné velikosti. Celkem se zabývá gastrotechnologiemi kolem 7 konkurenčních firem z Jihomoravského kraje. Z důvodu ochrany soukromí společnosti nebudou konkurenční společnosti zmiňovány. Konkurenční boj mezi firmami se může projevovat v cenové, ale i necenové rovině. V praxi to znamená, že firmy neusilují za každou cenu získat zákazníka. Místo toho se můžou zaměřit na specifické segmenty trhu a menší konkurenty ponechat v klidu. Společnost se zaměřuje na specifické zakázky, například veřejné. V takových případech je důležitá podávaná nabídka a nikdy není jisté, zda nevyhraje konkurenční nabídka. Společnost má většinu zakázek z veřejného sektoru, lze se tak domnívat, že dokáže konkurovat ostatním nabídkám a vyhrávat veřejné zakázky. Výhodou jsou dobré vztahy s některými konkurenčními společnostmi, které si pomáhají.

3.6.6 Shrnutí výsledků Porterova modelu pěti sil

V následující tabulce jsou shrnuty rizika a příležitosti z Porterova modelu pěti sil.

Tabulka 2 – Shrnutí Porterova modelu pěti sil (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Charakteristika rizik	Charakteristika příležitostí
Noví konkurenti	Přechod z jiných odvětví	Kvalitní technologie, vysoké počáteční náklady, dlouholeté zkušenosti
Dodavatelé	Výpadek součástek či materiálu	Dlouhodobé partnerství
Odběratelé	Vysoké ceny výrobků	Věrnostní akce pro dlouhodobé zákazníky
Substituty	Nižší cena substitutů	Substituty zahrnuté v portfoliu
Stávající konkurence	Větší množství konkurenčních společností	Konkurenceschopnost, přátelské vztahy

U nové konkurence, která přechází z podobného nebo i jiného odvětví, může být riziko, protože už mají počáteční vklad do podnikání a mohou ohrozit společnost. Není však jednoduché získat zahraniční partnery s technologiemi, které vybraná společnost má již několik let. Tyto zkušenosti a dlouholeté partnerství s kvalitními výrobky jsou příležitostí pro společnost vůči novým konkurentům.

Jedním z dodavatelských rizik může nastat při výpadku součástek či materiálu. Mohli by se zastavit nebo opozdit dodávky zboží. V případě že se jedná o smluvní termíny, musela by společnost platit pokuty za pozdní dodání. Partnerství s dodavateli jsou dlouhodobá a vzhledem k vysokému odběru zboží od dodavatelů by to nemělo ohrozit tuto spolupráci.

Rizikem odběratelů u vybrané společnosti mohou být vysoké ceny za výrobky a mohli by se tak obrátit k jiným alternativám, ale v případě navázání spolupráce a zvolení si produktu v této společnosti získávají výhody spojené se servisem, následnými slevami či množstevní akce na zboží.

Substitutů ke zboží, které společnost nabízí, je málo. A většinou toto zboží je také v portfoliu firmy. Pokud se však objeví na trhu konkurenční produkt, nemá srovnatelné vlastnosti ani kvalitu.

3.7 Výzkumná část práce

3.7.1 Předmět průzkumu, cíle průzkumu, centrální výzkumná otázka

Cílem tohoto průzkumu je zpracovat relevantní informace pro zlepšení marketingového mixu ve společnosti. Jednat se bude o pohled vnitřní. Budou získány informace díky rozhovorům se stěžejními zaměstnanci.

Centrální výzkumnou otázku vyvodíme z tohoto cíle a její znění je takové:

Jak zlepšit marketingový mix vybrané společnosti z jejího vnitřního pohledu?

3.7.2 Metoda sběru dat

V průzkumu je použit kombinovaný přístup. Pro získání kvalitativních dat jsou využity semi-strukturované rozhovory, které jsou doplněny o sekundární data. Celý průzkum je rozdělen do dvou částí. V první části jsou provedeny individuální rozhovory s vybranými zaměstnanci společnosti. Tyto rozhovory jsou podpořeny sekundárními daty týkajícími se marketingového mixu společnosti. Ve druhé části jsou rozhovory zpracovány formou shrnující tabulky, která bude třídit získané poznatky podle důležitosti.

3.7.3 Vzorek průzkumu

Pro tento průzkum byl záměrně určen vzorek z každého oddělení. Vzhledem k mé pracovní zkušenosti a na základě informací o struktuře této společnosti byl vzorek vybrán. Vzorek zahrnuje klíčové zaměstnance z různých oddělení. Zvolen byl jednatel společnosti, 2 obchodní zástupci, zástupce administrativního oddělení, vedoucí servisního oddělení, vedoucí skladu. Jednatel společnosti zajišťuje chod celé společnosti a všechny důležité informace o marketingové a obchodní strategii zná. Jedná se o menší rodinnou firmu, a tudíž má informace i o svých zaměstnancích. Ostatní zaměstnanci byli zvoleni na základě vztahu k marketingovému mixu 4P. Obchodní zástupci znají produkty, které se zákazníkům nabízejí a znají také cenotvorbu. Dále se podílejí spolu s jednatelem na tvorbě marketingové strategie. Na místním trhu se pohybují delší dobu a také znají obchodní partnery. Jeden obchodní partner je také přes propagaci společnosti. Vedoucí skladu má na starost balení a skladování produktů, a proto byl zvolen do výzkumného vzorku. Dalším produktem neboli službou společnosti je servis výrobků. Jedná se o záruční ale také i pozáruční servis. Vedoucí servisního oddělení je vybrán z

důvodu znalosti produktů, zaměstnanců a také zákazníků. Procesy spojené s objednáváním, logistikou a reklamami zboží jdou přes administrativní oddělení, proto byl vybrán i zaměstnanec z tohoto oddělení.

Tabulka 3 – Vzorek průzkumu (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Oddělení	Pracovní pozice	Zodpovědnost	Marketingový mix
Respondent 1	Vedení společnosti	Jednatel	Vedení společnosti	8P
Respondent 2	Obchodní oddělení	Obchodní zástupce	Tvorba nabídek, cenotvorba, kvalita produktů	Produkt, cena, lidé
Respondent 3	Obchodní oddělení	Obchodní zástupce (marketing)	Tvorba nabídek, marketing společnosti	Produkt, propagace
Respondent 4	Back-office	Obchodní referent	Logistika, objednávky,	Lidé, cena
Respondent 5	Sklad	Vedoucí skladu	Příjem a výdej zboží, balení	Produkt, lidé
Respondent 6	Servisní oddělení	Vedoucí servisu	Servis výrobků	Lidé, produkt

3.7.4 Zaměstnanecké struktura

Pro výběr respondentů byla využita zaměstnanecká struktura společnosti. Desk research a osobní znalosti autorky práce umožnily získat informace o této struktuře. Tyto informace jsou důležité pro marketingový prvek „people“. Na základě těchto znalostí lze identifikovat oddělení, které je nejvhodnější kontaktovat s žádostí o účast v rozhovoru. Grafické znázornění je vyobrazeno v kapitole 3.2.2 *Struktura*.

3.7.5 Technika zisku dat

K zisku dat v průzkumu byla použita v první fázi metoda sběru sekundárních dat z prostředí společnosti. Tato sekundární data sloužila jako podpůrné dokumenty pro následné individuální rozhovory. Ve druhé fázi byly provedeny částečně strukturované rozhovory s vybranými zástupci oddělení. Dotazy, které byly pokládány, byly rozděleny

do osmi oblastí. Kromě těchto předem připravených otázek byly sepsány další dotazy týkající se marketingového mixu, které vyplynuly z průběhu rozhovorů. Tyto dotazy byly především zaměřeny na objasnění a získání doplňujících informací.

3.7.6 Sběr dat

V první části průzkumu byly získány sekundární data ze společnosti. Tato data zahrnovala firemní dokumenty, jako je organizační struktura, seznam zaměstnanců a jejich rolí, produktové katalogy, obchodní nabídky a interní předpisy. Tyto dokumenty poskytly podklady pro další rozhovory.

3.7.7 Organizace dat

V druhé části mého průzkumu jsem vybrala respondenty z klíčových oddělení společnosti a provedla s nimi polostrukturované rozhovory. Díky sekundárním datům jsem mohla rozhovory obohatit o praktické poznatky, názory a připomínky. Každý rozhovor byl individuální a probíhal v prosinci 2023. Termíny rozhovorů byly stanoveny na základě vzájemné dohody a časových možností jednotlivých respondentů.

3.7.8 Zpracování dat

Shromážděním sekundárních dat společnosti bylo výchozím bodem. Jednalo se o katalogy nabízených produktů, přístup do účetního systému, adresář firem, počet zaměstnanců, obchodní nabídky společnosti. Tyto data sloužily jako podklad pro rozhovory.

Druhá část zahrnovala tvorbu otázek, které se použily v rozhovorech s vybranými zaměstnanci. Na základě rozhovorů byly vytvořeny souhrnná tabulka dotazovaných zaměstnanců a díky tomu bylo možné vytvořit seznam hlavních prvků, jak zlepšit marketingový mix společnosti.

3.7.9 Rozhovory

V další části práce je zaměřeno na analýzu individuálních rozhovorů. Z těchto rozhovorů jsou vybrány slabé a silné stránky marketingového mixu. V závěru jsou shrnuty výsledky celého průzkumu. Rozhovory s klíčovými zástupci oddělení probíhaly bez problémů a trvaly přibližně 15 minut. Během těchto rozhovorů se respondenti podrobněji zabývali fungováním svého oddělení v souvislosti s marketingovým mixem a jeho zlepšováním. Na základě individuálních rozhovorů jsou následně vybrány prvky marketingového mixu pro vyhodnocení.

Tabulka 4 – Shrnutí marketingového mixu dle důležitosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

8P	Malá důležitost	Střední důležitost	Velká důležitost
Produkt			
- Kvalita			x
- Skladová zásoba	x		
- Životnost		x	
- Jedinečnost			x
Price (cena)			
- Konkurenceschopnost			x
- Aktualizace cen partnerů			x
Place (distribuce)			
- Význam na trhu			x
- Český trh (B2B)			x
- Zahraniční trh (B2B)	x		
Promotion (propagace)			
- Přímý prodej			x
- Obchodní zástupce			x
People (lidé)			
- Nedostatek zaměstnanců			x
- Teambuilding			x
Packaging (balení)			
- Ochranná funkce		x	
- Recyklovatelné balení		x	
Partnership (partneři)			
- Udržování dobrých vztahů			x
- Navazování nových kontaktů		x	

- Dlouhodobá spolupráce s partnery			x
Programování (programming)			
- Balíček služeb od projektu po montáž			x
- Časový horizont vyhotovení	x		

3.8 Souhrnná analýza podnikového prostředí

Pro souhrnnou analýzu podnikového prostředí byla zvolena SWOT analýza. Jednotlivé části pro zpracování SWOT analýzy jsou získány z předchozích analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Patří sem McKinseyho model 7S, PEST analýza, Porterův model pěti sil a kvalitativní průzkum pomocí individuálních rozhovorů. Jsou z nich vybrány silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby.

Tabulka 5 – SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)		Slabé stránky (Weaknesses)	
S1	Dlouholetost na trhu	W1	Málo proaktivní obchodníci
S2	Vyspělá a kvalitní technologie	W2	Nízké počty sledujících na soc. sítích
S3	Velké portfolio zboží	W3	Absence katalogu produktů na webu
S4	Kolegiální vztahy	W4	Nízký podíl marketingu
Příležitosti (Opportunities)		Hrozby (Threats)	
O1	Nové technologie	T1	Výpadek materiálu a zboží
O2	Komunikace se zákazníky (sociální sítě, zpětná vazba)	T2	Konkurenční společnosti
O3	Vytvoření katalogu pro nabízené technologie	T3	Mezinárodní ekonomické krize (válka, nemoci)
O4	Marketingová expanze	T4	Nedostatek pracovních sil

SWOT analýza vyhodnocuje vnitřní a vnější okolí podniku. Její zkratka je odvozena od anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Vnitřní okolí podniku se spojuje se silnými a slabými stránkami, vnější okolí podniku se spojuje s příležitostmi a hrozbami. (Jakubíková, 2013)

3.8.1 Silné stránky (Strenghts)

Silnou stránkou společnosti je dlouholetost na trhu a partnerské vztahy s dodavateli technologií. Společnost je na trhu přes 30 let a stále nabízí nejnovější technologie. Od partnerů se společnosti dostává vyspělé a kvalitní technologie. Samotní dodavatelé jsou na trhu také desítky let a doprovází se navzájem na trhu. Další silnou stránkou je velké portfolio zboží, díky němu může zacílit na více cenových kategorií zákazníků. Lze cílit na zákazníky kaváren, restaurací, barů ale také i na nemocnice, pečovatelské domy a hotely. Cítit se na pracovišti dobře a udržovat dobré kolegiální vztahy je další silnou stránkou společnosti. Pořádají se teambuildingové akce, vánoční večírky, narozeninové oslavy, výlety do přírody nebo kulturní akce.

3.8.2 Slabé stránky (Weaknesses)

Mezi slabé stránky společnosti patří nízká aktivita obchodníků, hledat nové klienty. Většina klientů je stálá a obchodníkům chybí tendence se rozvíjet. Dále společnosti chybí aktivní přístup k sociálním sítím, sice mají založené účty na třech různých sítích, ale reprezentativnost a atraktivnost pro zákazníky chybí. Ukazují to počty sledujících nebo kliknutí na „To se mi líbí“. Mezi slabou stránku společnosti patří absence katalogu produktů, které společnost nabízí. Pomohlo by to zákazníkovi přehledně porovnávat produkty mezi sebou. Společnost zaměstnává externí firmu pro marketingovou propagaci, ale výsledky této firmy nejsou bohužel viditelné a mělo by se přizpůsobit aktuálním trendům.

3.8.3 Příležitosti (Opportunities)

Společnost objevila na mezinárodním veletrhu v Itálii novou technologii, která by byla vhodnou příležitostí pro český trh. Jednalo by se o technologii, která by zjednodušila dosavadní dlouhé procesy vaření a snížilo by se množství obsluhy u těchto strojů. Další příležitostí by bylo zvýšit komunikaci se zákazníky na sociálních sítích a také by měla společnost potřebnou zpětnou vazbu na zlepšování od svých zákazníků. Aktualizace webových stránek katalogem nabízených produktů je příležitostí přehledně představit nabídku zboží. Obsahovali by kategorické členění výrobků, technické parametry, základní charakteristiky produktu a také obrázky produktů. Jako další příležitostí pro obchod s gastrotechnologiemi je marketingová expanze. Zaměřilo by se na tvorbu informativní reklamy a marketingové aktivity.

3.8.4 Hrozby (Threats)

Mezi hrozbu společnosti, která se v minulosti již stala, byl výpadek materiálu, a tudíž zboží od partnerských dodavatelů. Z důvodu války na Ukrajině byly některé materiály omezené a prodloužilo to dodací doby koncovým zákazníkům. Další hrozbou by mohly být konkurenční společnosti. Důležité je neustále kontrolovat trh a přidávat aktuální technologie. Vývoj jde neustále kupředu a je nutné tento trh sledovat. V případě neočekávaných krizí jako byla v minulých letech pandemie Covid-19 nebo aktuálně i válka na Ukrajině je dobré být připraven a mít na skladě některé produkty. Další hrozbou může být nedostatek zaměstnanců, především pracovních pozic v servisním oddělení.

Hodnocení SWOT analýzy

Následující kapitola se věnuje zhodnocení uvedených znaků v silných a slabých stránkách pomocí IFE matice a také zhodnotí znaky příležitostí a hrozeb pomocí EFE matice. Váhy použité v tabulce jsou stanoveny na základě konzultace s vedením společnosti.

Tabulka 6 – Hodnocení SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení SWOT analýzy			
S – Silné stránky	Váha	Body	Součin
S1 – dlouholetost na trhu	0,15	4	0,6
S2 – vyspělá a kvalitní technologie	0,2	4	0,8
S3 – velké portfolio zboží	0,13	3	0,39
S4 – kolegiální vztahy	0,08	4	0,32
W – Slabé stránky			
W1 – málo proaktivní obchodníci	0,3	1	0,3
W2 – nízké počty sledujících na sociálních sítích	0,02	2	0,04
W3 – absence katalogu produktů na webu	0,07	2	0,14
W4 – nízký podíl marketingu	0,05	1	0,05
Hodnocení analýzy vnitřního prostředí (matice IFE) = 2,64			

O – Příležitosti	Váha	Body	Součin
O1 – nové technologie	0,2	4	0,8
O2 – komunikace se zákazníky (sociální sítě, zpětná vazba)	0,1	2	0,2
O3 – vytvoření katalogu pro nabízené technologie	0,08	2	0,16
O4 – marketingová expanze	0,1	2	0,2
T – Hrozby			
T1 – výpadek materiálu a zboží	0,2	4	0,8
T2 – konkurenční společnosti	0,05	3	0,15
T3 – mezinárodní ekonomické krize (válka, nemoci)	0,14	2	0,28
T4 – nedostatek pracovních sil	0,13	3	0,39
Hodnocení analýzy vnějšího prostředí (matice EFE) = 2,98			

V tabulce č. 6 jsou vypočítány výsledky matice IFE a EFE. Pokud matice vnitřního prostředí IFE dosáhne hodnoty 4, je zde vysoká pravděpodobnost pro realizaci strategického záměru. Naopak hodnoty kolem 1 znamenají nízký předpoklad pro plnění strategického záměru. Druhá část tabulky zobrazuje výsledky matice EFE. Jestliže výsledky dosáhnou hodnoty 4, společnost je připravena využít příležitosti a čelit hrozbám. U vyhodnocení matice IFE vyšla hodnota 2,64, není příliš vysoká, ale stále lze předpokládat splnění strategického záměru. Při vyhodnocení matice EFE, analýzy vnějšího prostředí vyšla hodnota 2,98 velmi blízko se blíží hodnotě 3, což lze předpokládat, že se příležitosti využijí a také se minimalizuje riziko hrozeb.

3.9 Diskuze dosažených výsledků

V této části se rozeberou výsledky, které byly získány z vnitřního prostředí společnosti.

Centrální výzkumná otázka zní:

Jak zlepšit marketingový mix vybrané společnosti z jejího vnitřního pohledu?

Odpovědí na tuto otázku sloužil rozhovor s jednatelem společnosti a schéma, které bylo pro společnost vytvořené. Díky těmto postupům byli pro průzkum zvoleni tito respondenti. Za vedení společnosti byl vybrán jednatel, za servisní oddělení byl vybrán vedoucí servisu, za sklad byl vybrán vedoucí skladu, za obchodní oddělení byli vybráni dva obchodní zástupci a také jeden obchodní referent.

Aktuální situace ve firmě byla zjištěna pomocí rozhovorů se zaměstnanci. Dotazovala jsem se jich na jednotlivé prvky marketingového mixu. Společnost je na trhu již přes 30 let a nabízí velké množství gastrotechnologií. Jedná se o technologie většinou ze zahraničí a tito partneři s firmou spolupracují dlouhodobě. Na skladě se nevyskytují skladové zásoby velkých technologií, ale nachází se široká škála náhradních dílů na tyto produkty. Ceny se odvíjí od každého dodavatele zvlášť a záleží na odbytu jejich výrobků. Když se tedy splní určité množství, jsou pro ně ceny od dodavatelů zajímavější. Cenotvorba proto závisí na těchto splněných podmínkách a také pro každého zákazníka je úplně jiná. Každý obchodní zástupce si tedy určuje cenu, za kterou se produkt prodává. Na trhu se firma nenachází sama, ale díky certifikaci a partnerských vztahů u různých dodavatelů může konkurovat v servisních úkonech, které ostatní konkurenční firmy nemají. Hlavní propagací firmy je web a také každoroční festival, na kterém se firma prezentuje s technologiemi, které nabízí.

Slabé stránky marketingového mixu

- Nízké počty sledujících na sociálních sítích (Promotion)
- Nízký podíl marketingu (Promotion)
- Málo proaktivní obchodníci (People)
- Absence katalogu produktů na velké technologie (Product)

Slabou stránkou firmy je například nízký podíl marketingu, snaha o tvorbu obsahu na sociálních sítích není dostatečná. Bylo by vhodné se nad tímto pozastavit a naplánovat

např. harmonogram sdílení, případně vymyslet nějaké soutěže pro získání více sledujících. Obaly produktů, které se prodávají nemají žádnou designovou funkci, jen ochrannou funkci před poškozením. Co se týče obchodníků, tak ti mají své dlouhodobé zákazníky a určitě by bylo vhodné tuto klientelu rozšiřovat nejen udržovat. Další slabou stránkou je absence katalogu produktů, které firma nabízí, a proto by chtělo popřemýšlet o jeho zavedení.

Silné stránky marketingového mixu

- Mnoho dlouholetých obchodních partnerů (Partnership)
- Vyspělá a kvalitní technologie (Product)
- Fungující vztahy na pracovišti (People)
- Velké portfolio zboží (Product)

Mezi silné stránky společnosti lze tedy přizpůsobit ceny danému zákazníkovi na míru.

Cenové hladiny mohou být rozdílné. Mění se vzhledem k aktuální situaci na trhu.

Velké portfolio partnerů je také silnou stránkou společnosti, nejsou tedy závislí na jednom dodavateli a mohou porovnávat ceny. Rychlý servis technologií hraje roli při výběru servisního partnera a jelikož má firma množství skladových zásob, lze je opravit v rámci jednotek dnů. Vztahy mezi zaměstnanci jsou důležitým faktorem a v této firmě jsou fungující díky společným akcím, které vedení uspořádává každý půlrok. Balení výrobků či náhradních dílů do recyklovatelných materiálů pomáhá v udržitelném jednání

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato část práce diplomové práce se zaměřuje na návrhy na zlepšení marketingového mixu pro vybranou společnost při zavádění nového zahraničního dodavatele. Návrhy byly vytvořeny na základě informací získaných v analytické části. Konkrétní návrhy podporují uvedení nového produktu na trh.

Návrhy	Produkt	Cena	Distribuce	Propagace	Partnerství	Lidé	Balení	Programování
N1 – Produktový katalog	x		x	x				x
N2 – Workshop	x			x	x	x		
N3 – Výměna zboží				x	x	x		
N4 – Expanze na soc. sítích	x			x		x		x
N5 – Systém odměn obchodníků	x	x		x		x		
N6 – Garance vrácení produktu ve zkušebním režimu	x	x			x			
N7 – Ke koupi produktu balíček příslušenství se slevou 50 %	x	x					x	

Návrhy se zaměřují na charakteristiku podniku, aktuální marketingový mix, analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku, kvalitativní průzkum a SWOT analýzu. Tyto návrhy povedou k eliminaci slabých stránek a budou se snažit rozšířit podnikání.

4.1 Návrh 1 – Představení nového produktového katalogu

Účelem vytvoření produktového katalogu je zvýšit povědomí o prodávaných produktech a mít všechny produkty na jednom místě a aby bylo možné jednoduše najít požadovanou technologii.

Katalog by byl strukturován dle následujících kategorií produktů.

- Chlazení
 - Chladničky
 - Mrazničky
 - Chladicí/ Mrazicí boxy
 - Drobné technologie
- Nerezová technologie
- Mycí technologie
 - Granulové myčky
 - Korbové myčky
 - Myčky na černé nádoby
 - Pásové myčky
 - Podstolové myčky
 - Tunelové myčky
 - Dopravní systémy
- Příprava masa a zeleniny
- Varná technologie
 - Konvektomaty
 - Multifunkční pánve
 - Multifunkční kotle
 - Sporáky a grily
 - Stoličky
 - Varné stolní zařízení
- Výdejní technologie
- Vozíky
- Univerzální roboti
- Změkčovače vody

Každý produkt by měl mít vlastní fotografii, technické specifikace, stručný popis a uvedenou značku. Katalog by měl být vizuálně atraktivní a přehledný. Také by byl katalog online na webových stránkách, aby měli zákazníci možnost se nahlédnout do produktů společnosti. Na tvorbu online katalogu existuje mnoho nástrojů jako je například Adobe InDesign, Canva, Lucidpress, Publu nebo Issu. Některé nástroje jsou dokonce bezplatné např. FLIPHTML5.

4.2 Návrh 2 – Workshop „Budoucnost vaření v nových technologiích“

Z důvodu seznámení zákazníků s novým produktem by mohla společnost uspořádat workshop s vařením přímo v novém multifunkčním kotli a vyzkoušet si tuto technologii v provozu. Tento workshop by se konal v prostorách Abzac centra, které má technické zázemí a vleze se sem až 250 osob.

Workshop by byl určen pro nadšence do nových technologií a pro zákazníky společnosti. Registrace by probíhala potvrzením účasti do emailu. Maximální počet registrovaných bude 200 lidí.

Program:

- **Úvod:** Představení nové technologie ve velkoobjemovém vaření
- **Prezentace:** prezentace o trendech v oblasti vaření, budoucnost a příležitosti pro restaurátory a kuchaře
- **Diskuze:** Diskuze o prezentovaném produktu a zodpovězení otázek účastníků
- **Demonstrace:** Předvedení technologie v praxi
- **Workshop:** Účastníci si budou moci vyzkoušet technologii a ochutnat výsledný produkt
- **Závěr:** Shrnutí workshopu, předání kontaktu na obchodní zástupce a zodpovězení otázek

Tabulka 7 – Náklady 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady:	Cena celkem bez DPH
Pronájem prostor (1 den)	50 000 Kč
Potraviny (200Kč/os.)	40 000 Kč
Cateringové vybavení	10 000 Kč

Kuchař na celý den	3 500 Kč
Náklady celkem	105 500 Kč

4.3 Návrh 3 – „Vyměň starý za nový!“

Tato kampaň s názvem „Vyměň starý za nový!“ má zvýšit prodejnost nového zboží od zahraničního dodavatele a zároveň společnost nabízí výkup staré technologie. Tato strategie má být účinná tímto způsobem:

- Zvýšení prodeje – namotivuje zákazníky k nákupu nového produktu, který by si jinak nepořídili
- Získání zpět starých produktů – společnost produkty zrepasuje a znovu je prodá jiným zákazníkům jako bazarové zboží
- Zlepší vnímání značky – posílí se tím vnímání značky v zodpovědném ekologicky šetrném měřítku
- Vytvoření věrnosti zákazníků – zvýšení loajálnosti ke společnosti

Pro zákazníka se jedná o příležitost obměnit staré technologie za nové a nemusí se starat co se se starým zbožím stane.

Tato kampaň by se zveřejnila na sociálních sítích a vedla by na webové stránky, kde by se dozvěděli zákazníci více. Délka této akce by byla jeden měsíc. Odhadovaný počet kliknutí na akci je 3500 lidí za měsíc.

Tabulka 8 – Náklady 3 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady:	Cena celkem bez DPH
Placená reklama na 1 měsíc	15 000 Kč
Náklady celkem	15 000 Kč

4.4 Návrh 4 – Expanze na sociálních sítích

Sociální sítě jsou v současnosti důležitým kanálem pro marketingovou aktivitu. Společnost je na Facebooku, Instagramu i LinkedInu již od roku 2018, ale za tu dobu se moc nikam neposunula. Komunikace se zákazníky je velmi důležitá, a proto bych navrhovala spolupráci se známými kuchaři jako je např. Přemek Forejt, Jan Punčochář nebo Roman Paulus. Doporučuji proto navázat spolupráci se známou tváří, který má již dostatečný počet relevantních followerů.

Cena se liší podle počtu followerů a také v rámci úspěšnosti z jiných kampaní. V současné době se propagace na Instagramu v České republice pohybuje od 30 000 Kč a více za příspěvek. Navrhovala bych tedy vyčlenit 90 000 Kč na zhruba 3 příspěvky.

Tabulka 9 – Náklady 4 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady:	Cena celkem bez DPH
Příspěvek 3x	90 000 Kč
Náklady celkem	90 000 Kč

4.5 Návrh 5 – Systém odměn obchodníků při prodeji produktu novým zákazníkům

Z důvodu málo proaktivních obchodních zástupců bych navrhovala zavedení systému odměn při prodeji produktu novým zákazníkům. Například zvýšením provizí za prodej novému zákazníkovi nebo soutěží mezi obchodníky v jednom čtvrtletí.

Implementace efektivního systému obchodníků pro získávání nových zákazníků může firmě přinést značné zisky a náklady se firmě nezvýší, protože obchodník bude odměněn jen v případě proběhnutí obchodu a odměna není vyšší než zisk za daný obchod. Získávání nových zákazníků rozšiřuje klientskou základnu a posiluje pozici firmy na trhu.

Díky takovému systému akvizice zákazníků to povede k nárůstu prodeje a růstu tržeb. Dalším faktorem při oslovování potenciálních klientů se zvyšuje povědomí o značce a buduje se její reputace.

Vyžaduje to od obchodníků pečlivé plánování, investice a trvalé úsilí. Nicméně s promyšlenou strategií a správnými nástroji může tento systém firmě přinést značné zisky a zajistit její růst v dlouhodobém horizontu.

Tabulka 10 – Náklady 5 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady:	
Uzavřený obchod se zákazníkem	50 % provize ze zisku
Zisk společnosti	50 % ze zisku

ZÁVĚR

Tato diplomová práce je zaměřená na analýzu současného marketingového mixu vybraného podniku a následné navrhnutí marketingové strategie pro zlepšení marketingového mixu spojeným se zavedením nového dodavatele a představení nového produktu na trh. Práce je rozdělena do tří částí.

Teoretická část práce sloužila k vysvětlení definic a teoretických poznatků, které byly potřeba k vypracování práce. Nejdřív byl vymezen pojem marketing a jeho definice. Následovalo vymezení marketingového makroprostředí a mikroprostředí, které tvoří kompletní rámec, v němž se marketingové aktivity odehrávají. Dále byly shrnuty všechny potřebné analýzy a na závěr byla popsána SWOT analýza, která předchází analýzy slučuje.

V analytické části byly aplikovány teoretické poznatky a analýzy z předchozí části a díky nim byla vyhodnocena aktuální situace ve vybrané společnosti. Jako první byla charakterizována společnost. Poté byla provedena vnitřní analýza prostředí podniku a následoval popis současného marketingového mixu. Následně pokračuje kapitola věnující se segmentaci trhu organizace a popisem nového dodavatele. Dále byly vytvořeny analýzy obecného a oborového okolí podniku. Analýza PEST sloužila k analýze obecného okolí podniku a k analýze oborového okolí podniku byl využit Porterův model pěti sil. A v další kapitole byl proveden kvalitativní průzkum, který se opíral o strukturované rozhovory s vedením společnosti. Nakonec byly všechny předchozí analýzy shrnuty ve SWOT analýze.

Poslední návrhová část vychází z výsledků části analytické a obsahuje 5 návrhů jak zlepšit marketingový mix. Jako první návrh pro zlepšení propagace bylo představit nový produktový katalog. Druhý návrh se snaží přiblížit nový produkt zahraničního dodavatele na Workshopu s názvem „Budoucnost vaření v nových technologiích“. Ve třetím návrhu byla představena kampaň na vykoupení starého produktu za nový. A pátý návrh se zabývá systémem odměňování obchodníků.

SEZNAM LITERATURY

BARTOŠOVÁ, Hana a Petra KRAJNÍKOVÁ. *Základy marketingu: Studijní opory určené pro studenty kombinované formy studia*. Praha, 2011. Studijní opora. Vysoká škola regionálního rozvoje v Praze.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

Česká národní banka. Online. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/>. [cit. 2024-04-02].

Český statistický úřad. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>. [cit. 2024-04-04].

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Praxe manažera (Computer Press). Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3234-0.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

Getinge Storkök. Online. Dostupné z: <https://www.gsab.nu/> [cit. 2024-04-13].

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

KARLÍČEK, M. a kol. 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-0-247- 5869-5.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

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

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-x.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-x.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

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

PORTER, Michael E. The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 2008, 86.1: 25-40.

ŠTĚDRŇ, Bohumír; ČÁSLAVOVÁ, Eva; FORET, Miroslav; STŘÍTESKÝ, Václav a ŠÍMA, Jan. *Mezinárodní marketing*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-441-4.

URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Management studium (Alfa Nakladatelství). Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Interní systém společnosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Marketingové prostředí (Vlastní zpracování dle Karlíček, 2018).....	16
Obrázek 2 – McKinseyho model 7S (Zdroj: Vlastní zpracování).....	22
Obrázek 3 – Produkt a jeho úrovně (Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2008).....	27
Obrázek 4 – Grafické znázornění zaměstnanecké struktury (Zdroj: Vlastní zpracování)	39
Obrázek 5 – Mapa zahraničních dodavatelů (Zdroj: Google maps, 2024).....	44
Obrázek 6 – Multifunkční kotel Getinge (Zdroj: Getinge Storkok, 2024).....	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Nejnovější ekonomické ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad, 2024).....	50
Tabulka 2 – Shrnutí Porterova modelu pěti sil (Zdroj: Vlastní zpracování).....	54
Tabulka 3 – Vzorek průzkumu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	56
Tabulka 4 – Shrnutí marketingového mixu dle důležitosti (Zdroj: Vlastní zpracování).	58
Tabulka 5 – SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování).....	60
Tabulka 6 – Hodnocení SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	62
Tabulka 7 – Náklady 2 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	68
Tabulka 8 – Náklady 3 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	69
Tabulka 9 – Náklady 4 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	70
Tabulka 10 – Náklady 5 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	71

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Míra inflace v České republice (Zdroj: ČNB, 2024).....	49
Graf 2 - Kurz EURO (Zdroj: ČNB, 2024).....	50