

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Návrh marketingového plánu podniku**

**Renata Dočekalová**

© 2022 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Renata Dočekalová

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

**Návrh marketingového plánu podniku**

Název anglicky

**The Proposal of marketing plan in company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout konkrétní marketingový plán vybrané společnosti na jeden kalendářní rok.

Pro potřeby naplnění hlavního cíle jsou stanoveny následující dílčí cíle:

Teoreticky posoudit pojmy z oblasti marketingových analýz, marketingového plánování, marketingového výzkumu, a to z pohledu současných dostupných poznatků a názorů.

Analyzovat současný stav marketingového plánování ve vybrané společnosti s cílem zjistit problémové oblasti v procesu plánování.

### Metodika

Teoretická část práce bude zaměřena na vysvětlení pojmů souvisejících s procesem marketingového plánování.

Formou literární rešerše odborných publikací a internetových zdrojů bude teoreticky posouzen postup tvorby marketingového plánu od situačních analýz po implementaci plánu do praxe.

V praktické části budou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace a zpracování souhrnné SWOT analýzy.

Podstatnou částí praktické kapitoly bude realizace vlastního primárního výzkumu kvantitativní metodou dotazníkového šetření

Metodou syntézy pak bude provedeno zobecnění výsledků analýz a marketingového výzkumu. Na základě získaných poznatků bude sestaven marketingový plán včetně finančního rozpočtu a časového harmonogramu jeho realizace.



**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Marketing, Marketingový plán, Strategický marketing, Situační analýza, Marketingový mix, SWOT analýza, Marketingový výzkum

---

**Doporučené zdroje informací**

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.  
FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.  
HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.  
KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh marketingového plánu podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Zdeňkovi Bednarčíkovi, MBA, Ph.D., a to nejen za průběžně poskytované cenné rady a připomínky, jež mi pomohly k úspěšnému vypracování této diplomové práce, ale děkuji i za trpělivost a ochotu, kterou projevoval v průběhu naší vzájemné komunikace. Dále děkuji majiteli vybraného podniku za jeho aktivní přístup při získávání potřebných informací a stejně tak děkuji i celé společnosti XYZ, s.r.o. za poskytnutí možnosti tvorby marketingového plánu právě na ni.

# Návrh marketingového plánu podniku

## Abstrakt

Cílem diplomové práce je vytvoření marketingového plánu pro vybranou společnost na jeden kalendářní rok. Práce je složena ze tří hlavních částí. Teoretické, praktické a návrhové části. Teoretická východiska jsou formulována z obecných poznatků, získaných z literárních zdrojů a pojednávají o marketingu a převážně o marketingovém plánování.

Praktická část se zaměřuje na krátké představení společnosti a následné analytické zhodnocení situace vně a uvnitř podniku. Dále je, pro detailnější poznání zákazníka, realizováno a vyhodnoceno dotazníkové šetření. Veškeré poznatky, získané z analýz, jsou shrnuty do SWOT matice, dále konfrontační matice, na základě které jsou stanoveny marketingové cíle vytvářeného plánu.

Návrhová část, a také nejdůležitější část celé práce, detailně popisuje jednotlivé marketingové aktivity, které by měla firma, k naplnění svých cílů, realizovat. Akční programy jsou následně doplněny o časový harmonogram, rozpočet a způsob kontroly výsledků.

Závěr práce pojednává a zjištěných skutečnostech a převážně o přínosech, které firma zařazením marketingového plánu, do svého podnikání, získá.

**Klíčová slova:** marketing, marketingové plánování, marketingový plán, marketingový mix, situační analýza, marketingové cíle, marketingová strategie, marketingový výzkum

# The Proposal of marketing plan in company

## **Abstract**

The thesis aims to create a marketing plan for a chosen company. The work is composed of three main parts. Theoretical, practical and proposal part. Theoretical backgrounds are formulated from general knowledge, obtained from literary sources and deal with marketing and predominantly marketing planning.

The practical part focuses on the short presentation of the company and the subsequent analytical assessment of the situation outside and inside the business. Furthermore, for more detailed knowledge of the customer, a questionnaire investigation is carried out and evaluated. All findings, obtained from the analyses, are summarized in the SWOT matrix, as well as a confrontational matrix, on the basis of which the marketing aims of the created plan are set.

The proposal part, and also the most important part of the entire work, details the individual marketing activities that the company should carry out to meet its aims. The action programmes are then supplemented with a timetable, a budget and a way to control the results.

The conclusion of the work discusses and established facts and mostly the benefits that the company gains by including the marketing plan in its business.

**Keywords:** marketing, marketing planning, marketing plan, marketing mix, situational analysis, marketing aims, marketing strategy, marketing research



# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Strategický marketing.....	13
3.2 Marketingové plánování.....	14
3.2.1 Typy a styly plánování .....	16
3.2.2 Proces marketingového plánování .....	17
3.3 Význam a struktura marketingového plánu .....	19
3.3.1 Význam marketingového plánu .....	19
3.3.2 Obsah marketingového plánu .....	21
3.3.3 Struktura marketingového plánu .....	22
3.4 Celkové shrnutí .....	23
3.5 Situační analýza .....	23
3.5.1 Vnější prostředí firmy .....	25
3.5.2 Vnitřní prostředí firmy .....	32
3.6 SWOT analýza .....	33
3.7 Marketingové cíle.....	36
3.8 Marketingový mix.....	38
3.8.1 Produkt .....	41
3.8.2 Cena.....	43
3.8.3 Distribuce.....	44
3.8.4 Komunikace .....	45
3.9 Akční programy .....	50
3.10 Rozpočet .....	51
3.11 Kontrola.....	52
<b>4 Praktická část.....</b>	<b>53</b>
4.1 Charakteristika podniku.....	53
4.1.1 Základní údaje.....	53
4.1.2 Poslání, vize, cíle .....	54
4.1.3 Předmět podnikání .....	55
4.2 Situační analýza .....	56
4.2.1 Vnější prostředí.....	56
4.2.2 Vnitřní prostředí.....	75

4.3	Vyhodnocení primárního výzkumu.....	77
4.3.1	Metodika výzkumu.....	78
4.3.2	Výsledky.....	78
4.4	SWOT analýza.....	90
4.4.1	Konfrontační matice.....	91
<b>5</b>	<b>Interpretace výsledků a návrhy opatření.....</b>	<b>93</b>
5.1	Shrnutí výsledků z analýz a výzkumů.....	93
5.1.1	Silné stránky.....	93
5.1.2	Slabé stránky.....	94
5.1.3	Příležitosti.....	95
5.1.4	Hrozby.....	96
5.1.5	Zhodnocení.....	97
5.1.6	Marketingové cíle.....	98
5.2	Návrhy opatření.....	98
5.2.1	Harmonogram, rozpočet.....	110
5.2.2	Tržby.....	113
5.2.3	Kontrola.....	113
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>114</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>116</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>I</b>

# 1 Úvod

Marketingové plánování je v dnešní době nepostradatelnou součástí úspěšné firmy. I přes tento významný fakt, však existuje na trhu stále velké množství firem, převážně malých či středních, které opomíjejí důležitost a potřebu marketingového plánu. Pro tyto firmy může být marketingový plán časově či finančně náročnou záležitostí, a proto jej do své činnosti mnohdy vůbec nezahrnují. Marketingový plán přitom představuje jeden z nejzákladnějších dokumentů, které jsou nezbytné pro správné a úspěšné řízení podniku.

Tento dokument totiž vychází z marketingové strategie, jež je ve vzájemném souladu se strategií firmy. Firma tak dokáže při správném plánování plnit celopodnikovou marketingovou strategii, která zároveň směřuje k naplňování firemních cílů. Pomocí marketingového plánu je firma schopna analyzovat prostředí, ve kterém se nachází a najít tak případné mezery, které se vyskytují v její marketingové činnosti. Analytická část marketingového plánu, ale firmě umožňuje zjištění i mnohých dalších užitečných údajů. Například detailní přehled o stávající konkurenci, který firmě zobrazí pohled na momentální sílu významných konkurentů. Nebo také poznání vlastního zákazníka a získání informací o jeho přáních a o tom, jak je uspokojit. Získané údaje, z analytické části marketingového plánu, pak firmě poskytují podklad pro volbu vhodných marketingových aktivit, kterými by předešla svou konkurenci nebo se jí alespoň vyrovnala.

Nicméně mnoho firem, starajících se o své marketingové plánování, se potýká s problémem jeho špatného sestavování a následného řízení. Již špatně sestavený marketingový plán může firmě způsobit nemalé problémy v podobě ztráty finančních prostředků, ale i času. Z tohoto důvodu by měla být každá moderní společnost schopna správně sestavit svůj marketingový plán a následně dbát na jeho řádnou implementaci a kontrolu.

Tato diplomová práce se zabývá právě oblastí marketingového plánu. Základním definováním této problematiky, vysvětlením jeho důležitosti ve firmě a nejvíce pak i jeho celkovým praktickým zpracováním.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout konkrétní marketingový plán vybrané společnosti na jeden kalendářní rok.

Pro potřeby naplnění hlavního cíle jsou stanoveny následující dílčí cíle:

- 1) Teoreticky posoudit pojmy z oblasti marketingových analýz, marketingového plánování, marketingového výzkumu, a to z pohledu současných dostupných poznatků a názorů.
- 2) Analyzovat současný stav marketingového plánování ve vybrané společnosti s cílem zjistit problémové oblasti v procesu plánování.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část práce je zaměřena na vysvětlení pojmů souvisejících s procesem marketingového plánování. Na základě literární rešerše odborné literatury jsou definovány základní pojmy, jako jsou strategický marketing, marketingové plánování, marketingový plán nebo také význam a struktura marketingového plánu. Nadále také dochází, v teoretické části práce, k teoretickému posouzení postupu tvorby marketingového plánu, od situačních analýz až po implementaci plánu do praxe a výběru kontroly.

Praktická část se stává z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Podstatnou součástí praktické kapitoly je pak realizace vlastního primárního výzkumu, kvantitativní metodou dotazníkového šetření. Metoda výběru respondentů je prostým náhodným výběrem bez vracení a forma dotazníkového šetření je elektronická. Neopomenutelným prvkem, který dopomáhá k sestavení praktické části práce, je hloubkový rozhovor s majitelem vybrané společnosti.

Metodou syntézy je následně provedeno zobecnění výsledků z analýz a marketingového výzkumu. Na základě získaných poznatků je sestavena SWOT matice, dále konfrontační matice, která slouží jako podklad pro sestavení jednotlivých akčních plánů, v návrhové části práce, včetně finančního rozpočtu a časového harmonogramu jejich realizace.

### 3 Teoretická východiska

Kapitola, teoretická východiska, se zabývá definováním a vysvětlením pojmu marketingového plánování, významu marketingového plánu a detailním popisem jednotlivých kroků marketingového plánu, které budou následně prakticky zpracovány ve druhé hlavní části této práce.

#### 3.1 Strategický marketing

*„Marketing má od svého počátku zcela jednoznačně strategické komponenty“<sup>1</sup> Marketing jako takový se dle autorů, jako jsou Hindls, Holman nebo Hronová, stává strategickým v jedné ze svých vývojových fází. Tato konkrétní fáze je zaměřena převážně na budoucí tvorbu konkurence schopného marketingu. Strategický marketing totiž nezahrnuje jen současné okolnosti, nýbrž i ty budoucí a snaží se rozpoznávat příležitosti a rizika na daném trhu, na které se snaží reagovat dříve než konkurence. *“Strategického charakteru nabývá marketing v okamžiku, kdy se při plánování budoucích činností soustředí na vymezené potenciálních zákazníků a na specifikace jejich potřeb.”<sup>2</sup>**

Jiní významní autoři jej zase chápou jako *„proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalosti makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“<sup>3</sup>* Tato definice vysvětluje strategický marketing jako firemní proces, který je zaměřen na analýzu trhů, včetně prognózování budoucích trendů vývoje, a na snahu využít silné stránky podniku při marketingovém plánování.

Strategický marketing lze tedy jednoduše popsat jako část marketingu, která primárně hledí vpřed. Ale proč je v nynější době pro podnik tak důležitý? Společně s vývojem trhu se musel postupem času vyvíjet i marketing, který se stal v řízení firmy nedílnou součástí. A

---

<sup>1</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 75.

<sup>2</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 74.

<sup>3</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 66.

stejně tak, jako je marketing součástí řízení firmy, stal se strategický marketing velmi významným komponentem ve strategickém řízení. Strategický marketing totiž hraje ve strategickém plánování, a následně řízení, významnou roli. Zajišťuje sběr a analýzu informací o trzích a konkurenci, které napomáhají při přípravě strategického plánu. Každá firma si pak svůj plán tvoří na základě své současné situace, prostředků, cílů či preferencí. V současné době již firmám nestačí zabývat se jen všedními problémy, ale je důležité, aby hleděly vpřed a věnovaly se strategickým úvahám, které jim mohou v budoucnu zajistit jistý náskok. V opačném případě to na firmu může mít z dlouhodobého hlediska neblahý dopad. Ve strategickém marketingu je potřeba provádět několik analýz a prognóz, které podnik připraví na budoucí vnitřní i okolní vývoj. Horáková proto podrobně definuje strategický marketing jako „*proces, spojený zejména s vypracováním analýz faktorů vnitřních stránek podmínek a stránek podniku, analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku, analýz faktorů konkurence, s participací na vytvoření souboru cílů podniku a na formulování podnikových strategií pro jejich dosažení, se stanovením marketingových cílů, s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů, s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů a s komplexním řízením marketingového procesu.*“<sup>4</sup>

Pojem strategický marketing tedy není přesně vymezen, avšak spojují ho charakteristické znaky, jimiž jsou pohled do budoucna, sledování příštího vývoje trhu, konkurence, ale i vlastního vnitřního prostředí. Nadále stanovení firemních a marketingových cílů, rozpoznání příležitostí a rizik a v neposlední řadě vytváření marketingových plánů, které firmě efektivněji napomáhají splnit své cíle.

### **3.2 Marketingové plánování**

„*Osou marketingového systému řízení se stalo marketingové plánování. Je součástí strategického plánování firmy.*“<sup>5</sup>Marketingové plánování vždy vychází z celkových plánů

---

<sup>4</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1. Str. 15.

<sup>5</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 80.

podniku a jedná se o „sérii činností, které vedou ke stanovení marketingových cílů a k formulaci plánu pro jejich dosažení.“<sup>6</sup>

Nadále je důležité podotknout, že se marketingové plánování odehrává na třech základních úrovních, a to strategické, taktické a operativní. Strategická úroveň zahrnuje také pojem „strategické marketingové plánování“ jež je výsledkem provázanosti strategického podnikového plánování a strategického marketingového plánování. „Většina strategického plánování pracuje s marketingovými proměnnými – tržím podílem, vývojem trhu, růstem – a někdy není jednoduché rozlišit strategické a marketingového plánování. Některé firmy proto své strategické plánování označují jako „strategické marketingové plánování.“<sup>7</sup> Pro jednoduché rozlišení Jakubíková vysvětluje následovně:

- „Podnikové strategické plánování = proces zaměřený na rozvoj podnikové strategie.
- Strategické marketingové plánování = proces sloužící formulaci strategií pro obory podnikání a subjekty trhu.“<sup>8</sup>

Z uvedeného vysvětlení je zřejmé, že marketingové strategické plánování není pouze aktivním komponentem k dosažení cílů strategického podnikového plánování, nýbrž je jeho jádrem. Proto je zaměření se na marketingové plánování a sestavení efektivního marketingového plánu velmi důležitým podnikovým aspektem ve vytváření konkurenceschopnosti a dosažení budoucích cílů.

I přes významnost marketingového plánování, existuje na trhu stále mnoho malých a středních podniků, kteří marketingovému plánování nepřikládají na důležitosti. Zatímco „mezinárodní a velké firmy věnují marketingovému plánování spolu se strategií velkou pozornost. U řady drobných podnikatelů a manažerů malých firem je však situace neuspokojivá. Někteří pokládají marketingové plánování za ztrátu času a energie, které raději věnují řešení každodenních provozních problémů.“<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8. Str. 42.

<sup>7</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 107.

<sup>8</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 81.

<sup>9</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6. Str. 191.

### 3.2.1 Typy a styly plánování

Jak již bylo zmíněno „*východiskem pro realizaci marketingové činnosti firmy je marketingové plánování. To je zaměřené do budoucnosti a určuje, čeho má být dosaženo, jakým způsobem, s jakým rozpočtem a kým.*“<sup>10</sup> Avšak marketingové plánování lze členit dle různých typů a stylů provedení. Například z hlediska plánování podle času, na základě metodiky, podnikových úrovní (například v rámci koncernu, divize, korporace) a další.

Z hlediska časového jsou rozlišovány plány krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Krátkodobé jsou plány operativními, které jsou zpravidla zpracovávány v rámci jednoho roku. „*Tento plán slouží k určování aktuálních úkolů podniku a k řízení jeho každodenních aktivit. Vedení podniku tento plán využívá k řízení běžného provozu a ke koordinaci výrobních a marketingových aktivit, sledování příjmů a výdajů, spotřeby a využívání surovin a finančních prostředků k řízení lidských zdrojů.*“<sup>11</sup> Střednědobý plán se vztahuje k časovému horizontu jednoho do tří let. Jedná se o taktický plán, který firmě převážně zajišťuje možnost pružné reakce při nečekaných vnitřních či vnějších změnách v marketingovém prostředí podniku. Plánování strategické vytváří plán dlouhodobý. Tedy plán, který zahrnuje jedno a více desetiletí. Tyto plány vycházejí z podnikové vize a jeho dlouhodobých cílů, proto jsou realizovány s ohledem na faktory a síly, které na podnik působí v dlouhém období. V některých publikacích se lze setkat pouze s hlavním rozdělením na plánování, které vytváří taktický a strategický plán. V tomto případě rozdělení se strategický plán tvoří po období tří až pěti let, zatímco taktický plán pokrývá časové rozmezí jednoho roku. Je nutné brát v úvahu, že strategický plán bývá, kvůli výše uvedenému rozdělení, často zaměňován s plánem dlouhodobým. Avšak „*V období dlouhodobého plánu může být vypracováno několik strategických plánů.*“<sup>12</sup> Rozdíl mezi strategickým a taktickým plánem nejlépe vysvětluje následující definice „*Strategický marketingový plán předestírá cílové trhy a hodnotové propozice firmy zvolené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí. Taktický marketingový plán pak konkretizuje*

---

<sup>10</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6. Str. 191.

<sup>11</sup> FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6. Str. 34.

<sup>12</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 86.



*marketingové taktiky včetně vlastností výrobků, podpory, merchandisingu, stanovení cen, prodejních kanálů a služeb.*<sup>13</sup> Klíčovou podstatou této definice je, že strategický marketingové plánování obsahuje plán, který je zaměřen na výběr optimální strategie, která firmě dopomáhá naplňovat podnikové cíle. Zatímco operativní plán je souborem konkrétních kroků, dle kterých je, k naplnění strategie, nezbytné postupovat.

Dalším velkým rozdělením jsou plány z hlediska metodiky. Existují tři typy metodického plánování, jimž jsou centralizované, decentralizované a kombinované. Centralizované plánování neboli plánování shora „*vychází z předpokladu, že pracovní úkoly je třeba lidem přidělovat.*“<sup>14</sup> V případě centralizovaného plánování vydává veškeré úkoly, rozhoduje o změnách a určuje hlavní cíle podnikání pouze vedení podniku. Decentralizované plánování je pak úplným opakem. Decentralizované plánování je možné realizovat pouze v menších či specializovaných podnicích, jelikož podporuje myšlenku, že jsou všichni zaměstnanci vůči podniku loajální a je v jejich zájmu blaho firmy. V této formě plánování je proto možné plánovat zdola, kdy si své výrobní a prodejní cíle určují sami zaměstnanci a vedení tyto cíle pouze schvaluje. Optimální kombinací pro některé společnosti může být třetí možnost plánování kombinovaného, které spojuje výhody z o dříve uvedených metod.

### **3.2.2 Proces marketingového plánování**

Strategické marketingové plánování je tedy jakousi sérií činností, které ústí k formulaci marketingových cílů a vytvoření konkrétního marketingového plánu, který dopomůže k jejich dosažení. Veškeré cíle a kroky marketingového plánování jsou však spjaty s konkrétní firmou, a proto je důležité, aby byl každý jednotlivý plán unikátem vytvářeným pro danou společnost. Nadále je nutné brát při plánování v úvahu faktor času a vývoj trhu, a proto by plánování v podniku mělo být vnímáno dynamicky a aktivně.

Proces marketingového plánování je možné dle Horákové dělit do tří etap. Plánovací, realizační a kontrolní. Každá z jednotlivých etap následně obsahuje podbody, kterými je nutno jednotlivě projít. První z etap je plánování, které „*představuje hodnocení konkrétní*

---

<sup>13</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 69.

<sup>14</sup> FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6. Str. 34.

*situace, poznání trhu a konkurence, analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení funkčního dokumentu – plánu.*“<sup>15</sup> Hlavním úkolem etapy plánování je sladit zdroje a schopnosti podniku s tržními příležitostmi, tak aby veškeré kroky, určené k realizaci, korespondovaly s podnikovými cíli. Následující etapou je realizace, která již postupuje dle vyhotoveného plánu. Jedná se o vlastní realizaci plánu, která předpokládá, že odpovědné osoby znají detailně uskutečňované operace a že jsou marketingové činnosti dobře provázány s aktivitami dalších útvarů podniku. Třetí a poslední etapou je kontrolní proces, kde dochází k porovnání skutečných výsledků, kterých firma dosáhla s původním plánem. Kontrolní etapa je klíčová pro zjištění, zda byly plány realizovány a v jaké míře úspěšnosti. Podnik tak získává zpětnou vazbu, díky které zjišťuje případné příčiny nesouladu mezi plánem a reálnými výsledky. V případě potřeby může díky těmto informacím následně reagovat a vytvořit případná opatření k odstranění těchto odchylek.

Toto vysvětlení marketingového procesu plánování není však jediné. Například Jurášková tento postup popisuje stručněji. „*Celý proces plánování vypadá následovně: strategický podnikový plán -> marketingová situační analýza -> marketingové cíle -> marketingová strategie -> marketingový plán.*“<sup>16</sup>

Z výše uvedených definic je tedy zřejmé, že proces marketingového plánování zahrnuje jednotlivé kroky, které se ani u rozdílných autorů nemění. Jsou jimi například vytvoření marketingové situační analýzy, stanovení cílů nebo tvorba a volba vhodné marketingové strategie. Tyto dvě vysvětlení jsou sice velmi přehledné, avšak nepopisují celý proces detailněji. Pro lepší porozumění celé problematice je vhodné uvedení McDonalдова a Wilsonova deseti-krokového procesu strategického marketingového plánování. Tito dva autoři celý proces rozdělují do čtyř základních fází, které dohromady obsahují deset dílčích kroků.

- „*Fáze jedna (určení cílů) – obsahuje kroky jako posláním a firemní cíle*

---

<sup>15</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1. Str. 35.

<sup>16</sup> JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7. Str. 158.

- *Fáze dvě (zhodnocení situace) – vytvoření marketingového auditu, přehledu o trhu a realizaci, následné zpracování SWOT analýzy*
- *Fáze tři (formulace strategie) – formulace předpokladů, marketingových cílů a vhodné strategie, dále definování očekávaných výsledků a identifikování alternativních plánů a mixů*
- *Fáze čtyři (monitorování a přerozdělení zdrojů) – zahrnuje rozpočet a detailní implementační program pro první rok“<sup>17</sup>*

### **3.3 Význam a struktura marketingového plánu**

Výsledkem marketingového plánování je marketingový plán. Je jeho hlavním nástrojem a uvádí, kde si podnik přeje v budoucnosti být a jakými prostředky k tomu dospěje. „*Jedná se o dokument, který shrnuje plánované marketingové aktivity pro danou značku na určité období (typicky na jeden rok).*“<sup>18</sup> Jinak řečeno je marketingový plán prostředkem pro řízení a koordinování kroků, vedoucích ke splnění marketingových cílů. Jeho nedílnou součástí je provázanost s plány ostatních oddělení podniku. Jestliže marketingový plán počítá s ročním prodejem konkrétního objemu produktu, musí tento objem zařadit do svých plánů i zbývající firemní oddělení. „*Bez potřebné úrovně podpory napříč organizací a příslušných prostředků nemůže uspět žádný marketingový plán*“<sup>19</sup>

#### **3.3.1 Význam marketingového plánu**

Jak již bylo zmíněno, mezinárodní a velké podniky tráví s plánováním mnoho času, zatímco většina malých a středních podniků svůj marketingový plán nevytvořilo do dnes. Malé podniky reagují na tržní změnu flexibilněji a rychleji, nežli ty velké, a proto nepokládají za důležité plánovat a sepisovat své budoucí marketingové kroky na jeden rok dopředu, natož na déle. Opak je ovšem pravdou. Hlavním významem vytvořeného marketingového plánu je nemožnost se postupem času odchýlit od svých původních

---

<sup>17</sup> MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8. Str. 60.

<sup>18</sup> KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5. Str. 237.

<sup>19</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 88.

záměrů. Marketingový plán představuje východisko pro realizaci marketingových činností. Pokud tedy není marketingový plán řádně sestaven a krok po kroku uskutečněn, lze se od marketingových cílů snadno odchýlit. „Každá firma potřebuje plánovat. Je důležité mít vše v písemné formě, protože pak je větší šance, že se plánu bude opravdu držet a že stanovené cíle splní.“<sup>20</sup>

Další výhodou sestaveného marketingového plánu je možnost rychlé reakce na tržní změny. Příkladem může být vznik nové konkurenční firmy na trhu, která nabízí levnější výrobky či služby. Pokud má v tomto případě firma vytvořený marketingový plán, pak zná své zákazníky a jejich potřeby a může tak předejít jejich přechodu ke konkurenční firmě. „Vždy je však mít třeba na paměti, že implementace plánu je pouze nástrojem marketingového řízení a ne jeho cílem.“<sup>21</sup> Jinak řečeno, pokud se ve vnitřním či vnějším marketingovém prostředí změni kterýkoli z faktorů, je potřeba na tuto skutečnost náležitě reagovat. Počínaje od realizace konkrétních kroků k nápravě vzniklé situace až po samotnou úpravu marketingového plánu.

Z všeobecného hlediska napomáhá plán firmě identifikovat konkurenční výhody, načež je firma schopna stanovit své marketingové cíle a strategii. Stanovit svůj rozpočet a zjistit finanční náklady, nutné k realizaci strategie, jejíž plnění je následně revidováno pomocí kontrolní fáze, která prokáže, zda firma postupovala dle zadaných postupů, a jak úspěšná byla. Jak tvrdí Blažková „plán napomáhá firmě zvýšit zisk a obrát. Firma si ujasní, na které segmenty se bude zaměřovat, a vytvoří si příslušné marketingové strategie. Díky komplexní analýze si ujasní, jaké jsou její silné a slabé stránky, jaké příležitosti lze využít a jakým hrozbám je třeba čelit.“<sup>22</sup> Z uvedené definice je tedy jasné, že další významnou výhodou tvorby marketingového plánu je šetření firemních financí a zároveň možnost zlepšení obchodních výsledků společnosti. „Nicméně, i když může strategický

---

<sup>20</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. Str. 16.

<sup>21</sup> FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6. Str. 33.

<sup>22</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. Str. 17.

*marketingový plán přinést mnoho benefitů, je především zaměřen na konkurenční výhodu – to znamená její vytvoření, vybudování, chránění a udržování.*“<sup>23</sup>

### 3.3.2 Obsah marketingového plánu

Aby byl tento písemný dokument co nejrealističtější, je dobré brát při jeho tvorbě ohled na zákazníky a konkurenci. *„Nejčastěji uváděnými nedostatky marketingových plánů podle marketingových ředitelů jsou nedostatek reálnosti, chybějící analýza konkurence a příliš krátkodobý výhled.*“<sup>24</sup> Aby byl marketingový plán co nejefektivnější, musí dodržovat jistá pravidla.

Dle Horákové musí marketingový plán být:

- *„Jasný a výstižný;*
- *snadný ke čtení;*
- *vyžadován pro každý tržní prostor pro výrobek;*
- *musí objasňovat jak použít marketingové zdroje k dosažení marketingových cílů;*
- *předpokládat segmentaci trhu;*
- *prognózování velikosti trhu a tržního podílu;*
- *identifikace tržní pozice*
- *a zahrnovat pouze klíčové informace.*“<sup>25</sup>

Marketingový plán ve své psané formě by měl nadále dodržovat jistý rozsah. *„Neměl by být rozsáhlý, ale ani příliš stručný.*“<sup>26</sup> Každý firma si svůj plán tvoří sice dle svých preferencí, avšak délka a struktura většiny *„marketingových plánů pokrývá roční výhled na cca 5-50 stránkách.*“<sup>27</sup> V neposlední řadě je velmi důležitým pravidlem realizace všech aktivit plánu. Jestliže nejsou uskutečněny nebo je pro firmu nemožné jednotlivé aktivity realizovat, ztrácí tím tvorba plán svůj význam.

---

<sup>23</sup> MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8. Str. 51.

<sup>24</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 88.

<sup>25</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1. Str. 149.

<sup>26</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. Str. 189.

<sup>27</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 86.

### 3.3.3 Struktura marketingového plánu

„Marketingový plán si můžeme představit jako „cestovní mapu“ našeho podnikání. Z úvodní analýzy výchozího stavu se dozvídáme „kde se nacházíme a jak na tom jsme“, zatímco zvolenou marketingovou strategií si stanovujeme „to, kam chceme dospět“.“<sup>28</sup> Proto by každý marketingový plán měl mít jasnou a logickou strukturu.

Kotler obsah marketingového plánu rozděluje do osmi základních částí. „Executive summary, současná marketingová situace, analýza SWOT, cíle a problémy, marketingová strategie, programy činnosti, rozpočty a kontrolní mechanismy.“<sup>29</sup>

- Executive summary obsahuje stručné shrnutí plánu, které je určeno pro vedení podniku.
- Současná marketingová situace, neboli také situační analýza je souhrnem dat, získaných z vnitřního a vnějšího okolí podniku. Tyto data jsou základem pro následnou tvorbu SWOT analýzy.
- SWOT analýza představuje rozbor silných a slabých stránek společnosti. Zároveň slouží podniku jako nástroj ke zhodnocení tržních rizik a příležitostí.
- Čtvrtá část marketingového plánu je zaměřena na stanovení cílů společnosti v oblasti tržeb a zjištění problémů, které budou splnění těchto cílů ovlivňovat.
- Marketingová strategie je orientována na sestavení vhodných strategií pro konkrétní podnik, s ohledem na dřívější kroky. A následný výběr nejrelevantnější strategie, dle které bude firma v následujícím roce postupovat.
- Programy činnosti lze jednoduše popsat jako určení konkrétních činností a zvolení osob, které budou tyto činnosti provádět. Následuje vytyčení toho, kdy budou jednotlivé činnosti realizovány a kolik budou stát.
- Rozpočty představují předběžné vyobrazení očekávaných zisků a ztrát.
- Poslední částí jsou kontrolní mechanismy, které slouží k monitorování postupů při vykonávání plánu.

---

<sup>28</sup> FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6. Str. 33.

<sup>29</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 109.

Foret a spol. strukturu marketingového plánu rozvinuli a dva další kroky. Konkrétně dle těchto autorů má marketingový plán obsahovat „*úvod, přehled aktuální marketingové situace, rozbor příležitostí a očekávání v makroprostředí, souhrn situace na trhu, situace v distribuci, situace v konkurenci, profil zákazníka, finanční a marketingové cíle, předpokládané náklady a výsledky a kontrolu plnění plánu.*“<sup>30</sup>

Části, ze kterých by měl být výsledný marketingový plán tvořen, se sice dle různých autorů nepatrně liší, avšak jejich charakter zůstává ve své podstatě stejný. Strukturu marketingového plánu popisuje nejrozsáhleji docentka Dagmar Jakubíková, která obsah plánu rozděluje do dvanácti částí. Autorka popisuje „*celkové shrnutí situační analýzy, SWOT analýzu, marketingové cíle, marketingové strategie, produkty a služby, distribuci, cenovou a kontraktační politiku komunikační mix, akční programy, rozpočet a kontrolu.*“

<sup>31</sup> Z důvodu obsáhlosti bude, pro účely této diplomové práce, využita struktura formulovaná právě touto autorkou.

### **3.4 Celkové shrnutí**

„*Marketingový plán by měl začínat obsahem a executive summary.*“<sup>32</sup> Executive summary si lze vysvětlit jako stručný přehled veškerých hlavních cílů, zvolené strategie a také ústředních doporučení, vycházejících z marketingového plánu. Tento stručný přehled napomáhá vedení podniku k rychlé identifikaci nejdůležitějších bodů plánu.

### **3.5 Situační analýza**

Prvním krokem marketingového plánovacího procesu je situační analýza podniku neboli také marketingový audit. Ten lze interpretovat jako „*systematické posouzení všech externích a interních faktorů, které ovlivňovaly obchodní výkon společnosti ve stanoveném*

---

<sup>30</sup> FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6. Str. 35.

<sup>31</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 87.

<sup>32</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 87.

období.“<sup>33</sup> Jedná se tedy o na jedné straně zkoumání vnitřní situace podniku, zahrnující například analýzu prodejů, ziskovosti nebo také distribučních cest. Na druhé straně se pak situační analýza zaměřuje na externí prostředí podniku, tedy na prostředí, ve kterém se podnik nachází. To zahrnuje převážně průzkum konkurence a trhu jako takového.

Analýza externího a interního prostředí podniku není neorientovaná pouze na přítomnost, ale analyzuje jednotlivé faktory i s ohledem na minulost a budoucí predikce. Jak Kozel tedy uvádí situační analýza „*systematicky a důkladně zkoumá marketingové situace subjektu trhu a jeho postavení v daném prostředí ve třech časových horizontech – dosavadní vývoj, současný stav, odhad možného budoucího vývoje.*“<sup>34</sup>

Smyslem tvorby situační analýzy je kritické zhodnocení působnosti externích a interních faktorů podniku. Neboli toho, jak jednotlivé složky z vnitřního a vnějšího okolí podniku, ovlivňují jeho výkon. Na základě těchto zjištění je následně podnik schopen nalézt správný poměr mezi příležitostmi z vnějšího prostředí a schopností firmy na ně reagovat, za podmínky bere-li firma v úvahu své zdroje, kterými disponuje. Dalo by se říct, že je situační analýza také důležitým prvkem, díky kterému dokáže firmy chápat stav, ve kterém se momentálně nachází. Proto nevyhnutelným přínosem tvorby analýzy, jako prvního kroku marketingového plánování, je získání podkladů pro následné stanovení marketingových cílů a strategií, které vycházejí z momentálního zjištěného stavu. „*Výsledky provedené analýzy určují firemní schopnosti i jedinečnosti a slouží jako podklad pro stanovení marketingových cílů, určení marketingových strategií a k vyhotovení marketingových plánů.*“<sup>35</sup>

Prvním krokem tvorby situační analýzy bývá analýza prostředí firmy. Tu lze chápat jako jakýsi soubor vlivů, které působí na podnik a rozhodují o současném, ale i zároveň příštím

---

<sup>33</sup> MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8. Str. 61.

<sup>34</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X. Str. 38.

<sup>35</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X. Str. 38.



vývoji organizace. „Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém podnik působí, dle pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat.“<sup>36</sup> Nejznámějším a také nejvyužívanějším dělením tohoto prostředí společnosti je členění, podle významných marketingových autorit Kotlera a Armstronga, na prostředí vnější a vnitřní.

### 3.5.1 Vnější prostředí firmy

Pokud společnost zkoumá podmínky a faktory, které podnik obklopují, lze tak hovořit o vnější či externí analýze marketingového prostředí. Vnější marketingové prostředí lze obecně rozdělit na dvě hlavní části. Makroprostředí a mikroprostředí.

#### Makroprostředí

Makroprostředí se zabývá šetřením vlivů, které „firmu ovlivňují zvenčí a přímo i nepřímo působí na všechny její aktivity.“<sup>37</sup> Tento druh vlivů ale nemůže firma ve většině případů ovlivnit. Pokud ano, tak jen stěží. Patří mezi ně faktory demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní.

Jako velmi často používaný hodnotící systém makroprostředí je využívána analýza PEST. Její název vznikl odvozením od počátečních písmen zkoumaných faktorů. Konkrétně od politických faktorů, ekonomických, sociálních a technologických. Avšak PEST schází dva velmi důležité faktory. Proto se v nynější době je možné setkat s rozšířenou verzí PESTLE, jež zahrnuje také vlivy legislativní, označují písmenko L. A rovněž faktor životního prostředí, z anglického environmental, jehož význam zaznamenává v moderní době rostoucí trend. „Hlavním cílem PESTLE analýzy je identifikace několika klíčových faktorů, které budou mít pravděpodobně významný vliv na samotnou organizaci a odvětví, ve kterém se nachází.“<sup>38</sup> Avšak každá firma si svou analýzu vytváří dle svých primárních

---

<sup>36</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. Str. 53.

<sup>37</sup> FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6. Str. 46.

<sup>38</sup> ALLEN, Melanie. *Analysing the Organisational Environment*. UK: Select Knowledge Limited, 2001. Expert (Grada). ISBN 0-7446-0296-3. Str. 54.

potřeb, a tak je zásadou, že si podnik ze všech faktorů makroprostředí vybírá pouze ty, které jsou pro něj důležité.

Politické a právní prostředí významně ovlivňuje veškeré existující firmy a organizace na trhu. Pomocí zákonů a předpisů jsou firmy ovlivňovány, ale také omezovány ve svém běžném provozu. Politicko-právní prostředí nelze však chápat pouze jako nutná vnější omezení, ale jako pomocný prvek, který firmám napomáhá k utváření zdravé konkurenční a finanční sféry, ve které mohou všechny organizace společně fungovat. „*Správná míra regulace může podpořit konkurenční prostředí a zajistit rovné podmínky trhu zboží a služeb. Proto vlády vytváří veřejnou politiku, která podnikání řídí – stanoví zákony a nařízení, která omezují podnikání pro dobro celé společnosti.*“<sup>39</sup> Hlavními třemi důvody, proč byla obchodní legislativa založena, jsou ochrana firem před konkurencí, ochrana spotřebitelů před nečestnými záměry firem a posledním důvodem je snaha ochránit společnost před neomezeným působením podniků.

Ekonomické faktory mají vliv na nákupní zvyky spotřebitelů a celkovou tuzemskou i zahraniční kupní sílu. Poněvadž množství prodaných produktů a služeb v tuzemsku, je ovlivněno ekonomickými faktory v naší zemi, ale i těmi zahraničními. Jsou tedy obecně sledovány hlavní trendy a chování spotřebitelů mezi individuálními trhy, ale i v rámci jejich sfér. „*V rámci ekonomického prostředí by měly být analyzovány například hospodářská politika vlády, zejména její zahraničněobchodní politika, kurzová politika, politika ve vztahu k zahraničním investorům a základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj.*“<sup>40</sup>

„*Vlivy sociálně-kulturního prostředí výrazně ovlivňují celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Především se jedná o podobu poptávky, postoj k výrobkům, k reklamě,*

---

<sup>39</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 154.

<sup>40</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9. Str. 28.

*firmě nebo třeba motivaci ke spotřebě.*“<sup>41</sup> Kulturní prostředí je možné chápat jako okolí, ve kterém jedinec vyrůstá. Ovlivňuje jeho postoje, preference, celkové vnímání a dokonce i chování. Pro firmu je dobré tyto kulturní faktory znát, jelikož ovlivňují cílového spotřebitele a každý jedinec bude na marketingové aktivity, realizované firmou, reagovat odlišně. Z tohoto důvodu je s kulturními vlivy spojováno i ovlivnění z hlediska sociálního, které v sobě zahrnuje prvky demografické. Dle Kotlera je demografie „*studium lidské populace z hlediska velikosti, hustoty, rozmístění, věku, pohlaví, rasy, zaměstnání a dalších statistických údajů.*“<sup>42</sup> Je-li podnik schopen rozpoznat výše uvedené faktory u své cílové skupiny, je schopen relativně přesněji vytvořit efektivnější marketingový plán.

Technologické faktory reprezentují nové trendy ve vývoji a výzkumu. Příkladem takovýchto inovací může být komunikační technologie, informační nebo výrobní. V organizaci mohou technologické faktory napomáhat ke zvyšování konkurenceschopnosti, ale i výrazně usnadňují práci v podniku a zlepšují výsledky hospodaření. „*Nové objevy a technologie mohou změnit konkurenční prostředí v odvětví, např. tím, že se díky nim změní způsob výroby, vzniknou noví konkurenti z nových odvětví.*“<sup>43</sup> Pokud ale firma pravidelně inovuje své technologické prostředí, získává naopak podstatnou výhodu nad konkurencí. Jak tvrdí Kotler s Armstrongem „*technologický pokrok je možná nejvýznamnější silou, ovlivňující dnešní marketingové strategie.*“<sup>44</sup> Tvrzení, zmiňovaných autorů, je opodstatněno skutečností, že vývoj technologický faktorů nabírá v současnosti velmi rychlé tempo.

Poslední faktorem, který PESTLE analýza zkoumá, je faktor přírodní. „*Přírodní prostředí zahrnuje přírodní zdroje, které jsou využívány jako vstupy nebo které jsou marketingovými*

---

<sup>41</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X. Str. 24.

<sup>42</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 135.

<sup>43</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. Str. 55.

<sup>44</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management.* [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 80.

aktivitami ovlivněny.“<sup>45</sup> I přírodní faktor zaznamenává v současné době rostoucí trend, jelikož zájem o životní prostředí je v dnešní době velmi diskutovanou záležitostí a nadále bude. Globální problémy, jakou jsou oteplování země nebo znečištění vody a ovzduší, řeší celý svět. Proto je zapotřebí, aby jimi zabývali i společnosti. Ochrana životního prostředí se stala pro firmy nedílnou součástí jejich fungování a marketéři tak musejí brát v potaz čtyři reálná fakta, jako jsou nedostatečné množství surovin, rostoucí ceny energií, zvyšující se znečištění a existence vládní politiky pro ochranu životního prostředí.

### **Mikroprostředí**

Druhou částí marketingového vnějšího prostředí je tak zvané mikroprostředí. Poznání mikroprostředí, tedy blízkého prostředí podniku, je pro organizaci velmi významné. Zahrnuje totiž prvky, které jsou ve velmi úzkém vztahu s podnikem a mají tak přímý vliv na jeho fungování. *„I když je mikroprostředí do jisté míry ovlivnitelné a kontrolovatelné (podnik ho může ovlivnit a kontrolovat daleko snadněji než makroprostředí). Přesto i mikroprostředí diktuje řadu parametrů, které je nezbytné uvažovat a zahrnout do marketingových plánů.“*<sup>46</sup> Nejvýznamnějším parametrem je potom pro firmu budování dlouhodobých vztahů se svými zákazníky. Úzké okolí podniku ale nezahrnuje pouze vztahy se zákazníky, nýbrž řeší i stávající či potenciální budoucí konkurencí nebo firmami, které se zabývají produkcí substitučních výrobků a služeb. Další neodmyslitelnou záležitostí v analýze mikroprostředí je identifikace chování dodavatelů a odběratelů. Těchto pět faktorů zachycuje Porterův model pěti sil, který je definován jako *„analytický nástroj, který analyzuje pět konkurenčních sil a pomáhá obchodníkům a obchodním manažerům podívat se na „rovnováhu sil“ na trhu, která je mezi různými organizacemi na globální úrovni, a také napomáhá určovat odvětvové silné a slabé stránky.“*<sup>47</sup> Analýza pěti sil tedy informuje podnik, jak by mohl lépe využívat své možnosti a zároveň zabraňuje případným chybám, kterých by se mohl podnik dopustit a byly by tak s velkou pravděpodobností využity konkurencí v jejich prospěch.

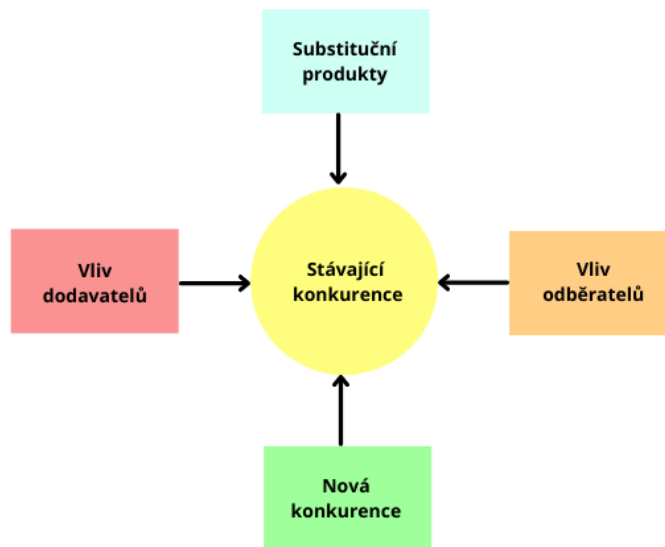
---

<sup>45</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 148.

<sup>46</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1. Str. 42.

<sup>47</sup> PERERA, Reshan. *Understanding Porter's Five Forces Analysis*. Srí Lanka: Nerdynaut, 2020. Expert (Grada). ISBN 979-8627600376. Str. 1.

Obrázek 1: Porterův model 5 sil



Zdroj: vlastní zpracování

Prvním faktorem, jež posuzuje Porterova analýza, je vyjednávací síla **dodavatelů**. „Dodavatelé jsou firmy, organizace i jednotlivci, kteří firmám poskytují zdroje potřebné pro výrobu a produkci služeb.“<sup>48</sup> Dodavatele lze řadit dle několika možných kategorií, dle druhu vztahu, který mají s firmou. Existují dodavatelé vstupů do výroby, kteří zajišťují různé druhy materiálů, energií, technologií nebo také informací. Vnější okolí podniku nadále zahrnuje i dodavatele ostatních zdrojů nebo poskytovatele služeb, jako jsou pojišťovny, právní kanceláře nebo banky. Poskytovatelů zdrojů má kolem sebe každý podnik více než jednoho a pro firmu tak představují jeden z klíčových prvků jejího úspěchu či neúspěchu. Z tohoto důvodu je důležité, aby firma věnovala zvýšenou pozornost při jejich výběru, který je prováděn na základě předem stanovených kritérií.

Nejdůležitějším prvkem celého mikroprostředí jsou pro firmu **zákazníci**. Firemním cílem je těmto zákazníkům sloužit a vytvářet s nimi silné, dlouhodobé vztahy. Existuje pět typů rozdělení trhu, jak na zákazníky nahlížet. Záleží jen na preferencích konkrétní organizace, zda se zaměří na uspokojení jednoho typů zákazníků, několika či všech. Prvním typem je

<sup>48</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 104.

trh, který je složen ze zákazníků, kupujících zboží a služby pro osobní spotřebu. Tento typ trhu je nazýváme trh spotřebitelský a skládá se především z jednotlivců a domácností. Obchodní trhy jsou naprostým opakem trhu spotřebitelského. Trh obchodních mezičlánků nakoupené zboží a služby opětovně prodává, za účelem dosažení zisku. V průmyslovém trhu zákazníci nakupují zboží a služby pro své firemní účely. Tedy pro jejich využití ve vlastním výrobním procesu a „*trh státních zakázek je tvořen vládními institucemi, které kupují zboží a služby s cílem vyprodukovat veřejnou službu nebo přesunout zboží a služby k potřebným lidem.*“<sup>49</sup> Posledním je trh mezinárodní, který je složen ze zahraničních kupujících. Každá firma by měla své zákazníky co nejlépe poznat a snažit se jim, na základě získaných informací, co nejlépe vyhovět. Avšak největším problémem faktoru zákazníků je ten, že nelze s jistotou předvídat jejich nákupní chování. Ze strany zákazníků mohou tedy nastat i hrozby. Jak ve své knize tvrdí J. Magretta „*pokud máte silné kupce, využijí svůj vliv ke snížení ceny. Mohou také usilovat o vložení větší hodnoty do produktu či služby. V obou těchto případech bude však ziskovost v odvětví nižší, protože si zákazníci přisvojí více hodnoty.*“<sup>50</sup>

Čtvrtým a velmi významným faktorem mikroprostředí podniku je **konkurence**. Michael Porter ve svém modelu rozlišuje tři typy konkurence:

- Konkurence substitutů. Substituty lze chápat jako výrobky či služby, které jsou snadno zaměnitelné. Jsou tedy přímými konkurenty společnosti a „*hrozba náhradních produktů může změnit konkurenční prostředí, ve kterém firma působí.*“<sup>51</sup> Je-li substituční produkt výrazně levnější, kvalitnější nebo disponuje lepšími vlastnostmi, mohou zákazníci začít nakupovat jej a firma tím ztrácí zisk. Z dlouhodobého hlediska může dojít až k úplné ztrátě zákazníka, což má na firmu velmi neblahý dopad.
  
- Nově vstupující konkurenti přicházejí do odvětví s cílem získat část tržního podílu. Zvyšují kapacitu tržního odvětví a při dobré prosperitě v odvětví zůstávají a stávají se

---

<sup>49</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 133.

<sup>50</sup> MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard business review press, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-1-4221-6059-6. Str. 41.

<sup>51</sup> GRIFFITHS, Alan. *Economics for Business and Management*. Second edition published. Harlow: Pearson Education Limited, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-0-273-71367-8. Str. 621.

z nich stálí konkurenti. Zda noví konkurenti do odvětví vstoupí, závisí převážně na bariérách vstupu. Nejatraktivnějšími segmenty jsou, pro nově vstupující, takové, které mají vysoké bariéry vstupu a nízké bariéry odchodu. Znamená to, že se stává velmi zřídka, když do odvětví vstoupí nová konkurence, a pokud chce firma naopak z odvětví vystoupit, překonává pouze nízké bariéry. Existují i odvětví, která mají bariéry vstupu i výstupu společně buďto vysoké či nízké. Nejhorší možnou verzí jsou však „*nízké bariéry vstupu a vysoké bariéry odchodu. Zde firmy proudí do odvětví v dobrých časech, ale v průběhu času špatných nemohou lehce odejít.*“<sup>52</sup> Vzniká zde tak až neúměrná rivalita v důsledku nadměrného množství firem v odvětví, jež ústí ke stlačování cen a tím i zisků.

- Nejznámějším druhem konkurence je ta stávající. Moderní trh zaznamenává vysoký nárůst konkurence, a tak se občas stává, že mají spotřebitelé problém s odlišením upřednostňovaného výrobku od toho konkurenčního. Míra konkurenční hrozby je ovlivněna především bariérami vstupů a odchodů z odvětví. Avšak pokud se podnik nevyvíjí společně s konkurencí, tedy nenabízí svým zákazníkům lepší či levnější služby, může si tím, postupem času, způsobit svou osobní záhubu. „*Marketingový koncept uvádí, že aby byla společnost úspěšná, musí poskytovat větší hodnotu a spokojenost zákazníků než její konkurenti. Obchodníci tedy musí udělat více, než se jen přizpůsobit potřebám cílových spotřebitelů. Musí také získat strategickou výhodu tím, že své nabídky postaví silně proti nabídkám konkurentů v myslích spotřebitelů.*“<sup>53</sup>

Posledním faktorem, který na podnik působí ve velmi úzkém vztahu, je **veřejnost**. Faktor veřejnosti sice není zahrnut do Porterova modelu pěti sil, avšak neměl by být marketéry opomíjen. Veřejnost je charakterizována jako „*jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně má na něj vliv.*“<sup>54</sup> Existuje několik takovýchto typů veřejností. Finanční instituce, mediální veřejnost, vládní

---

<sup>52</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 270.

<sup>53</sup> KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. 14th edition. USA: Pearson Prentice Hall, 2011. Expert (Grada). ISBN 0-13-216712-3. Str. 68.

<sup>54</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 134.

instituce, činnosti občanů, místní komunity, široká veřejnost a samotní zaměstnanci. Firma ke své existenci tuto veřejnost potřebuje, ať už se jedná o vyžádání půjčky u finančních institucí, posílení marketingu pomocí médií nebo zjištění názoru od široké veřejnosti. Proto by připravované marketingové plány neměly přehlížet ani tento druh vnějšího faktoru.

### 3.5.2 Vnitřní prostředí firmy

„Na analýzu faktorů vnějšího prostředí navazuje analýza vnitřního prostředí, analýza schopností a zdrojů firmy.“<sup>55</sup> Mnoho autorů, jako jsou například Kotler, Boučková a další, zařazují vnitřní prostředí podniku do mikroprostředí. Někdy je celé prostředí, které bylo výše klasifikováno jako vnější a vnitřní, rozděleno na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. V tomto stylu chápání je opět vnitřní prostředí zobrazeno pod mikroprostředím. Jak uvádí Horáková vztah mezi vnitřním prostředím a mikroprostředím je takový, že „mikroprostředí je to nejbezprostřednější okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem.“<sup>56</sup> Důvodem, proč je interní prostředí často zahrnováno do mikroprostředí, je vzájemná přímá vazba těchto dvou článků.

Je tedy zřejmé, že vnímání rozdělení prostředí okolo a vně podniku se v mnoha směrech liší. Avšak podstata analýzy interní situace podniku zůstává stejná. Cílem této analýzy je zkoumat vnitřní faktory podniku, které jej bezprostředně ovlivňují. Tedy identifikovat své zdroje a posoudit schopnosti firmy, jak s nimi umí nakládat. Hlavním výsledným výstupem této analýzy je zjištění silných a slabých stránek podniku. Celý analytický proces musí firma realizovat tak, aby byla schopna navrhnout „*takovou strategii, která bude nejen účinná vůči vnějšímu prostředí, ale také realizovatelná a udržitelná s ohledem na možnosti firmy, je zapotřebí analyzovat vnitřní zdroje organizace a schopnosti společnosti. K základním metodám analýzy vnitřních zdrojů a schopností patří analýza zdrojů podniku a analýza hodnotového řetězce.*“<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 109.

<sup>56</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1. Str. 42.

<sup>57</sup> VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1. Str. 348.



**Analýza zdrojů** spočívá v hodnocení čtyř základních druhů zdrojů, u kterých sleduje efektivitu jejich využití, flexibilitu a vyváženost. Efektivitu ve využití stávajících zdrojů může firma zkoumat pomocí různých poměrových ukazatelů, které následně srovná s konkurenčními firmami. Flexibilitou se rozumí to, jak rychle je zdroj schopen měnit svůj základní způsob využití či své charakteristické vlastnosti. Jako příklad si lze uvést schopnost se učit u lidského zdroje. A konečnou vyváženost zdrojů lze chápat jako nutnou rovnováhu mezi podnikovými zdroji. Nemělo by se tedy v podniku stát, že jeden ze zdrojů bude v převaze, zatímco ostatních je značný nedostatek. Hodnocenými zdroji jsou pak zdroje fyzické (budovy, stroje,...), nehmotné (licence, know-how), lidské (zaměstnanci, jejich dovednosti) a finanční (hotovost, vlastní kapitál).

Hodnotový řetězec je charakterizován jako „soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat výrobek firmy.“<sup>58</sup> **Analýza hodnotového řetězce** je prováděna z důvodu poznání činností zobrazených v hodnotovém řetězci. Zjištění způsobu, jakým jsou realizovány a vyhodnocení strategické schopnosti podniku. Je analyzováno převážně pět základních činností podniku, jako jsou: oblast vstupní logistiky, výrobní proces, výstupní logistika, marketing s prodejem a péče o zákazníka.

### 3.6 SWOT analýza

„Jedná se o jednoduchý přístup, který posuzuje vnitřní a vnější okolí příslušného podniku. SWOT je zkratkou pro čtyři kategorie faktorů okolí - silné stránky (Strong), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Silné a slabé stránky jsou spojeny s vnitřním okolím, zatímco příležitosti a hrozby s okolím vnějším.“<sup>59</sup>(str. 15 podnik a jeho okolí jak přežít...Dvořáček) SWOT analýza je jedním z nejpoužívanějších strategických nástrojů moderní doby. Používají ho například „průmysl, obchod a charitativní a dobrovolné organizace. Ve vysokoškolském vzdělávání je SWOT často v osnovách obchodních studií a kurzů školení strategie.“<sup>60</sup> A mnoho dalších. Cílem tvorby

---

<sup>58</sup> VOCHOZKA, Marek a Petr MULÁČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1. Str. 349.

<sup>59</sup> DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3. Str. 15.

<sup>60</sup> SASBY, Alan. *SWOT Analysis*. 1th edition. England: Leadership Library, 2016. ISBN 978-0-9932504-2-2. Str. 3.

této analýzy je identifikace současné firemní strategie a zhodnocení jejích nedostatků a předností. Avšak, jak již bylo zmíněno, SWOT analýza nahlíží i na vnější prostředí podniku, a to s hlavním cílem zkoumat, do jaké míry se současná firemní strategie dokáže vyrovnávat se změnami v okolním prostředí. Z odborného hlediska se tyto dvě části rozdělují na analýzu OT (týkající se makro a mikroprostředí společnosti) a analýzu SW (zahrnující vnitřní prostředí podniku). Výslednou hodnotou analýz SW a OT je SWOT matice, která manažerům předkládá informace pro formulování další strategie, která podniku pomáhá k efektivnějšímu fungování a rychlejšímu rozvoji.

Obrázek 2: vzor SWOT matice

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	Silné stránky Strengths	Slabé stránky Weaknesses
Vnější vlivy	Příležitosti Opportunities	Hrozby Threats

Zdroj: vlastní zpracování

*Při tvorbě SWOT matice dochází v praxi občas „k problémům při zařazení jednotlivých faktorů do správně kategorie.“*<sup>61</sup> Pro marketéry je důležité si uvědomit, že i přesto, že někdy může být zařazení faktorů do správných kategorií matoucí, je vhodné se při tvorbě matice držet pravidla ovlivnitelnosti faktorů. Respektive silné a slabé stránky vycházejí z analyzování faktorů vnitřního prostředí podniku, které jsou podnikem přímo ovlivnitelné, zatímco příležitosti a hrozby jsou výsledkem zkoumání vnějšího prostředí, jenž podnik nemůže přímo ovlivnit.

<sup>61</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. Str. 157.

**Příležitosti a ohrožení** výrazným způsobem ovlivňují vnitřní strukturu podniku a jeho procesy. Pro podnik není snadné vyhodnocovat a zpracovávat výsledky vycházející z ovlivnění podniku vnějšími faktory, jelikož ony sami nejsou podnikem téměř vůbec ovlivnitelné. Firma je však schopna tyto faktory identifikovat, zhodnotit a následně vytvářet strategie, za pomoci kterých se snaží o regulaci dopadů vnějších vlivů na firmu či naopak o efektivnější využití potenciálních příležitostí.

- *„Příležitosti představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů.“<sup>62</sup>* Jednoduše je možné příležitosti chápat jako situace, kdy je podnik zvýhodněn oproti konkurenci a získává šanci jednat. Typickými příležitostmi mohou být módní trendy, změny v kupní síle (tuzemské i zahraniční) nebo právní změny a jiné.
- Ohrožení jsou naprostým opakem příležitostí. Jedná se o vznik nepříznivé situace v okolí podniku, kdy firma musí pro své fungování překonávat vzniklé překážky. Sílicí konkurence a přechod zákazníků, snižující se bariéry vstupu do odvětví a další. Protože se jedná o opačnou situaci, příležitostí na trhu, mají hrozby stejný charakter. Tedy co v jednom časovém období může být pro podnik příležitostí, může se stát v budoucnu hrozbou.

**Silné a slabé stránky** podniku lze identifikovat pomocí analýzy interního prostředí podniku. Posouzení vnitřních prvků podniku, získání informací a nakládání s výslednými poznatky je pro společnost snažší, jelikož se jedná o prvky, které jsou firmou přímo ovlivnitelné. A tak je firma může snáze regulovat, nahradit, změnit a jiné.

- *„Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňující jeho prosperitu.“<sup>63</sup>* Nejvýznamnější silné stránky jsou takové, které nemohou konkurenční firmy snadno převzít či okopírovat. U takovýchto silných stránek vzniká velká pravděpodobnost, že budou firmě poskytovat konkurenční výhodu z dlouhodobého hlediska. A proto jsou pro organizaci velmi cenné. Do takovýchto

---

<sup>62</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1. Str. 44.

<sup>63</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1. Str. 42.

silných stránek lze řadit vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, nízké výrobní náklady, vysoká kvalita výrobků, dobrá finanční situace a jiné.

- Slabé stránky jsou opět nepříznivým opakem stránek silných. Tyto nechtěné jevy podniku nepřispívají a brání mu ve vykonávání činností efektivně a naplno. Slabé stránky lze snadno charakterizovat jako činnosti, které firma nevykonává dobře nebo ve kterých oproti konkurenci zaostává. Manažeři by se proto ve svých strategiích měli snažit tyto škodlivé stránky podniku odstranit nebo alespoň zmírnit jejich dopady. Mezi slabé stránky může firma řadit například velmi nízkou úroveň marketingové komunikace, vysokou zadluženost společnosti nebo zastaralé technologie, kterými podnik disponuje.

V průběhu určení, jednotlivých silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb, je nezbytné mít na paměti, že ne každý z faktorů nese pro podnik stejnou váhu. Například *„faktory externího prostředí jednotlivě nebo v určité kombinaci a s rozdílnou silou působení mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku.“*<sup>64</sup> Z definice tedy vyplývá, že některé z faktorů mohou mít na organizaci jen mírný negativní či pozitivní dopad. Jiné zas až téměř destruktivní nebo prospěšný natolik, že firmě významně zvedne pozici na trhu. V praxi proto probíhá tvorba SWOT matice následujícím způsobem. Prvním krokem je vytipování faktorů v rámci jednotlivých čtyř kategorií a následné umístění faktorů do příslušné kategorie. Poté se každému z faktorů připíše váha, jakou pro podnik má, a nakolik přednostně by se s ním měl podnik zabývat. Posledním krokem je navržení nových strategických opatření na základě získaných informací.

### **3.7 Marketingové cíle**

Po dokončení SWOT analýzy je následným krokem marketingového plánování formulace marketingových cílů pro dané období. Marketingové cíle jsou sestavovány na základě informací a podkladů získaných z vyhotovené SWOT analýzy. Marketingové cíle musejí také přijímat filozofii samotné společnosti a vycházet tak z cílů podnikových, respektive

---

<sup>64</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1. Str. 45.

tvorit jejich součást. „Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.“<sup>65</sup> Pro podnikatelské jednotky mají správně stanovené cíle velký význam. Představují pro ně jeden ze základních orientačních prvků, dle kterých se celé následující období řídí. Hlavní výhodou marketingových cílů je možnost sledování prosperity firmy. Na základě vyhodnocování plnění cílů, může firma usoudit, jak byla v daném období úspěšná a díky těmto zjištěním je schopna stanovovat opatření pro případná zlepšení na další časové období.

Cíle se obvykle vytvářejí pro konkrétní marketingové nástroje nebo v souvislosti s jednotlivými obory podnikání. Jejich tvorba s sebou obnáší držení se jasných osnov toho, jak by konkrétní cíl měl vypadat. Kotler nastiňuje čtyři kritéria, která musí každý správně stanovený cíl obsahovat:

1. „Musí být hierarchicky seřazeny od nejdůležitějších k nejméně důležitým;
2. Cíle by měly být kvantifikovatelné;
3. Cíle by měly být realistické;
4. Cíle musí být konzistentní.“<sup>66</sup>

Avšak nejznámějším a nepoužívanějším pravidlem, při tvorbě firemních a marketingových cílů, je pravidlo SMART. Toto pravidlo obsahuje pět zásad, dle kterých se firmy, při tvorbě svých cílů, již dlouhodobě řídí. Výhodou modelu SMART je skutečnost, že stanovené cíle jsou přesně definované a snadno pochopitelné pro každého marketingového pracovníka. Tedy s takto formulovanými cíli, nevzniká velká pravděpodobnost, že by se pracovníci, při jejich plnění, odchýlili od původního záměru. Model SMART je složen z počátečních písmen kritérií, jež má patřičný cíl obsahovat. Těmito podmínkami jsou:

- Specific (Specifické) – Cíle by měly být přesně specifikovány. Aby nedošlo k jejich špatnému pochopení, musí být každý cíl přesně konkretizován a definován.

---

<sup>65</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). Str. 157.

<sup>66</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 82.

- Measurable (Měřitelné) – Správně nastavené cíle by mělo být možné vyjádřit konkrétní hodnotou. Pokud bude firma v průběhu nebo na konci období, a taktéž na konci plnění daného marketingového plánu. Mělo by být možné procentuálně změřit, na kolik byl daný cíl splněn. Jak tvrdí ve své knize Peter Knight, hodnota cíle „*nemusí být nutně vyjádřena finančně, ale pokud jde vyjádřit i tímto způsobem, určitě zvažte možnost připojit příslušná čísla.*“<sup>67</sup>
- Achievable (Realizovatelné) – Každý cíl musí být formulován na základě zdrojů a možností, kterými je firma schopna disponovat. Pokud firma měla v minulých letech jistý statický průměrný roční obrat či průměrný roční prodej výrobků, není reálné, aby jako cíl na příští období stanovila například čtyřikrát tak větší roční prodeje. V této podmínce musí společnost brát vždy ohled převážně na limitovaný počet užívaných zdrojů a taktéž zákazníků.
- Relevant (Důležité) – Plnění každého cíle by mělo být pro firmu určitým způsobem zajímavé a motivující. Pokud tomu tak není, může se snadno stát, že organizace ztratí chuť k jeho plnění.
- Time bound (Časové ohraničené) – Aby se nestávalo, že plnění každého z cílů bude firma donekonečna odkládat, měl by mít každý jednotlivý cíl přiřazený termín plnění. Tedy jasně daný okamžik, do kterého se má naplnit.

### 3.8 Marketingový mix

Marketingový mix tvoří velmi důležitou součást tvorby marketingových plánů. Jak tvrdí Kotler „*marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.*“<sup>68</sup> Marketingový mix tak

---

<sup>67</sup> KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1999-3. Str. 35.

<sup>68</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 70.

nepředstavuje pro firmy pouze nástroj, pomocí něhož si společnost určuje svou marketingovou strategii, ale je díky němu schopna plnit i své marketingové a podnikové cíle. Po provedení situační analýzy, firma zhodnotí prostředí, ve kterém se nachází, a ze získaných výsledných informací zvolí vhodnou taktiku, která zahrnuje správné rozložení jednotlivých prvků marketingového mixu. Tedy zvolí správné rozložení svých financí a úsilí jednotlivě do konkrétních prvků mixu 4P. „*Při sestavování marketingového mixu je vždy nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých prvků. Úspěch na trhu totiž závisí na jejich celkovém správném poměru, namixování či kombinaci s ohledem na cílové zákazníky.*“<sup>69</sup>

Marketingový mix se obecně stává ze čtyř primárních složek, jimiž jsou dle původního anglického znění Product, Price, Place a Promotion.

- Product (Výrobek) – Zahrnující samotný produkt, ale také jeho kvalitu, rozmanitost, vlastnosti, design, značku, služby a další.
- Price (Cena) – Cenu představuje cena produktu a služeb. Zároveň i různé slevy, platební podmínky, dobu splatnosti nebo také rabaty.
- Place (Místo) – Představuje celý proces, jak se produkt dostane ke spotřebiteli. To znamená distribuční kanály, sortiment, doprava, lokality, pokrytí a zásoby.
- Promotion (Reklama) – Promotion je marketingovou komunikací společnosti. Jinak řečeno to, jak firma oslovuje své zákazníky. Jsou zde obsaženy hlavní nástroje marketingové komunikace, jimiž jsou podpora prodeje, reklama, osobní prodej, public relations a přímý marketing.

---

<sup>69</sup> FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky* [online]. Třetí aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011 [cit. 2021-9-30]. ISBN 9788026602606. Dostupné z: <https://iimce.cz/wp-content/uploads/2017/09/Marketing-pro-zacatecniky-2011.pdf> . Str. 97.

Obrázek 3: Model 4P



Zdroj: vlastní zpracování

Koncept marketingového mixu je využíván již po desítky let, od doby jeho založení Edmundem Jerome McCarthym, avšak „s rozvojem marketingu je v současnosti možné setkat se také s různými modifikacemi marketingového mixu. Kotler například aktuálně používá marketingový mix v podobě tzv. 7P, přidáním prvků – politics (politicko-společenké rozhodnutí), public opinion (veřejné mínění), people (lidské zdroje).“<sup>70</sup> Zároveň tyto čtyři standardy, základní formy marketingového mixu, tedy 4P, jsou využívány při nahlédnutí na trh z hlediska firmy. Avšak marketingový mix 4P má i opačný úhel pohledu. Úhel, který popisuje nahlížení na trh zákazníkem. Tento koncept je nazýván mixem 4C a je složen z:

- Customer value (hodnota) – Je chápána jako hodnota, kterou má produkt či služba pro zákazníka.
- Costs (náklady) – Jsou zde zahrnuty náklady za pořízení produktu či služby, ale i náklady a energie spojené s jeho pořízením.
- Convenience (pohodlí) – Jak snadné je produkt získat.
- Communication (komunikace) – Jak zákazník vnímá jednotlivá marketingová sdělení, které mu firma předává.

---

<sup>70</sup> SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5. Str. 198.



Obrázek 4: Model 4C



Zdroj: vlastní zpracování

Model čtyř C byl vytvořen, jelikož se koncept 4P setkával s názory, že je pro marketéry nedostačující, z důvodu jeho jednostranného pohledu na trh. A to, pouze z pohledu firmy. Nicméně, je dobré si uvědomit, že každý dobrý marketér by již ve své podstatě měl přemýšlet a vytvářet marketingové činnosti v duálním vnímání. Měl by tedy, ještě před stanovením určitých názorů a činností, zahrnout do řešení problémů, jak pohled firemní, tak i pohled zákazníka. Proto jak píše ve své knize Zamazalová „*při správném chápání marketingové podnikatelské filozofie je označení „C“ vcelku zbytečné, neboť zákaznický přístup a vnímání všech aktivit podnikatele právě očima zákazníka je podstatou marketingu.*“<sup>71</sup>

### 3.8.1 Produkt

Prvním, z výše zmiňovaného konceptu 4P, je „produkt“. Jedná se o prvotní složku celého konceptu, která je chápána jako „*cokoli, co slouží k uspokojení určité lidské potřeby anebo splnění určitého přání.*“<sup>72</sup> Nepředstavují ho tedy čistě fyzické, hmatatelné předměty, ale také například služby, osoby či organizace nebo například myšlenky.

<sup>71</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4. Str. 41.

<sup>72</sup> FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6. Str 93.

Základním úkolem produktu je tedy upoutat pozornost zákazníka aby si jej koupil a následně uspokojil jeho potřeby, touhy či přání. Avšak spotřebiteli není nabízen pouze užitek, který mu bude produkt skýtat, ale i jeho vedlejší vlastnosti. Pomocí těchto vlastností se od sebe, produkty nabízené na trhu, odlišují a pro každého zákazníka tak mají diferenciovanou hodnotu. Z tohoto důvodu je nutné, při marketingovém plánování, brát v úvahu několik vrstev produktu.

V původním znění se lze setkat se třemi základními vrstvami, jimiž jsou jádro, reálný produkt a rozšířený produkt. Jádro produktu, také nazýváno jako základní produkt, obsahuje primární přínosy, které bude spotřebitel z produktu mít. Jinak řečeno prvky, obsažené v jádru, jsou důvodem, proč si zákazník produkt pořizuje. Jedná se tedy o základní vlastnosti produktu, díky kterým spotřebitel produkt na trhu nalezne a snaží se vyřešit svůj problém s jejich pomocí. Názorným příkladem může být spotřebitelova potřeba žízně. V tomto případě se spotřebitel snaží vyřešit svůj problém nalezením některého z nealkoholických nápojů, který by jeho problém vyřešil.

Avšak jednotlivé produkty na trhu se od sebe odlišují, například chutí, složením či vzhledem. Zde je nutné začít uvažovat na druhé úrovni produktu, nazývané vlastní či reálný produkt, která „*má až pět charakteristik: úroveň kvality, funkce výrobku, či služby, design, název značky a balení.*“<sup>73</sup> Reálným produktem rozumíme jakési rozšíření základních schopností produktů, a také jako vlastnosti, díky kterým se od sebe jednotlivé produkty na trhu odlišují.

Třetí vrstva produktu je tvořena takzvaným rozšířeným produktem. Rozšířený produkt lze chápat jako soubor faktorů, které výrobek nadhodnocují a pokud jsou tyto faktory k výrobku přiřazeny, jsou zákazníkem vnímány jako výhoda. „*K rozšiřujícím faktorům patří záruky, úvěry a platební podmínky, pomoc při instalaci produktů, image uživatele*

---

<sup>73</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452. Str. 616.

*produktu, poradenství a technická podpora, opravy, údržba a poprodejní servis, rozvoz zboží do bytu zákazníka atd.*“<sup>74</sup>

V základní podobě obsahuje složení produktu tedy tři hlavní úrovně, dle kterých je, z marketingového hlediska, na produkt nahlíženo. V pojetí Kotlera bylo však chápání jednotlivých úrovní produktu inovováno a rozšířeno o dvě další vrstvy. Očekávaný výrobek a potenciální výrobek. Očekávaný výrobek je v novém konceptu třetí vrstvou, která zahrnuje sadu „*vlastností a podmínek, jež kupující obvykle očekávají, když podobný výrobek kupují.*“<sup>75</sup> Potenciální výrobek je pak popisován jako pátá úroveň, která zahrnuje „*všechna možná rozšíření a transformace, kterými by výrobek nebo nabídka mohly v budoucnu projít.*“<sup>76</sup> Společně, s těmito dalšími vrstvami, vnímáme pohled na produkt jako pětiúrovňovou skladbu, která tvoří jeden celek. V moderní době je toto chápání známo také pod názvem „hierarchie hodnoty produktu pro zákazníka“ nebo také Kotlerovým cibulovým model produktu.

### **3.8.2 Cena**

Nedílnou součást marketingového mixu tvoří nadále cena. Cena je velmi úzce spojena se samotným produktem, jelikož jeho hodnota je určována právě cenou. „*V nejužším slova smyslu je cena peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu. V širším smyslu je cena souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.*“<sup>77</sup> Mimo jiné je cena jedním z dalších významných atributů, pomocí něhož lze dosáhnout konkurenční výhody a zároveň určuje pozici podniku v tržním prostředí. Tato skutečnost platí a bude platit i nadále, avšak, ve vyspělejších zemích, oproti minulosti, její význam při současném nákupním rozhodování o něco poklesl.

---

<sup>74</sup> FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6. Str. 96.

<sup>75</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 365.

<sup>76</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 65.

<sup>77</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452. Str. 748.

Z marketingového hlediska je pro správné určení ceny nejdříve nutné pochopit vzájemný vztah mezi tím, jak jsou mezi sebou kvalita produktu a cena vnímány. Zákazník cenu chápe jako celkový náklad, který je spojen s pořízením produktu, a proto by stanovená peněžní částka měla odpovídat také vnímané kvalitě produktu. Tento psychologický jev popisuje ve své knize také Karlíček, který uvádí, že „*lidé mají tendenci předpokládat, že dražší produkty obecně vykazují vyšší kvalitu a naopak levnější produkty kvalitu nižší. Pokud lidé nemají přesné informace o kvalitě produktu, je pro ně indikátorem kvality cena. Jinak řečeno, cena determinuje očekávanou kvalitu.*“<sup>78</sup> Cena však musí být podnikem stanovena tak, aby byl zákazník ochoten za ni produkt směnit, protože právě pomocí ceny je podnik schopen ovlivnit tržní poptávku. Aneb „*cena, stanovená v rámci podnikové cenové tvorby musí dělat výrobek prodejným.*“<sup>79</sup>

### 3.8.3 Distribuce

Třetím a neméně důležitým nástrojem marketingového mixu je distribuce. Distribuce se zabývá otázkou toho, jak výrobek či službu k zákazníkovi co neefektivněji dostat a umožnit mu tak jeho bezproblémovou spotřebu či užití, pomocí zvážení a výběru možných způsobů doručení produktu z místa jeho vzniku k zákazníkovi a jeho umístění na trhu. Jak tedy uvádí ve své knize Blažková, distribuce se vesměs zabývá „*nalezením nejvhodnější cesty doručení výrobku ke spotřebitelům.*“<sup>80</sup>

Ono doručení výrobku ke spotřebitelům je možné provádět prostřednictvím přímých či nepřímých distribučních cest neboli kanálů. Přímou distribuci používají společnosti, které při své distribuci nevyužívají žádné mezičlánky, jako jsou třetí osoby či různí prostředníci. Dochází tak k přímému kontaktu společnosti s konečným zákazníkem. Pokud firma preferuje využití přímé distribuční cesty, nese s sebou tato volba výhodu v podobě nižších

---

<sup>78</sup> KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5. Str. 177.

<sup>79</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1. Str. 73.

<sup>80</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. Str. 122.

nákladů. Nevýhoda se zde však objevuje v podobě zodpovědnosti, kterou firma nese za veškerá rizika spojená se zprostředkováním obchodu.

Výrobců, kteří prodávají své výrobky konečným zákazníkům napřímo, je dnes již však jen velmi málo. Ve většině případů se tak lze setkat spíše s výrobcí, kteří využívají distribučních systémů, a tím i nepřímých distribučních cest. Pro pochopení jsou tyto distribuční systémy definovány jako „ *vzájemně propojené organizace, jež se účastní procesu výroby výrobku nebo služby pro spotřebu nebo použití konečným spotřebitelem nebo firmou.*“<sup>81</sup> Tedy jsou jimi všechny možné mezičlánky, kterými musí produkt projít, ještě než se dostane ke konečnému zákazníkovi. Společnost tedy zde neprodává své produkty přímo kupující, ale využívá distribučních mezičlánků, jako jsou velkoobchody, maloobchody, obchodních zástupců a jiných. To, že zde neexistuje přímý kontakt se zákazníkem, je ale z marketingového pohledu velkou nevýhodou. Podnik jen velmi těžko poznává svého zákazníka a tvoří pro něj marketing. Navíc nemá kontrolu nad odeslaným produktem a marketingovými činnostmi distribučních mezičlánků. Pokud si tedy firma vybere prodávat svůj produkt pomocí nepřímé distribuční cesty, musí velmi pečlivě volit své distribuční mezičlánky. Nepřímá distribuce však pro firmy skýtá i mnoho výhod. Například to, že firma nemusí vlastnit sklady, a tím i sníží svoje náklady nebo také to, že prostředníci mívají obvykle více zkušeností a obsáhlejší seznamy kontaktů, tudíž si firma nemusí budovat vlastní distribuční síť a šetří svůj čas.

### **3.8.4 Komunikace**

Jedním z nástrojů marketingového mixu je také marketingová komunikace. „*Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, s jehož pomocí naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.*“<sup>82</sup> Jedná se tedy o jakýsi cílený přenos informací od firmy k vybraným zákazníkům, který má za úkol zvyšovat prodeje a utvářet povědomí o značce. Zajímavým poznatkem je, že bez ostatních tří nástrojů marketingového mix (produktu, ceny a distribuce) podnikání provozovat nelze.

---

<sup>81</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 958.

<sup>82</sup> KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5. Str. 10.

Bez komunikace však ano. Tím ale na její důležitosti při marketingovém plánování neklesá, naopak. V dnešní době, kdy se trh rozvíjí rychlým způsobem, je téměř povinností firmy, aby realizovala své marketingové plánování v oblasti komunikace. Tedy za podmínky, že chce udržet krok s konkurencí a z dlouhodobého hlediska na trhu přežít. Z toho vyplývá, že nejefektivnějších prodejů firma docílí, pokud vytvoří, takový marketingový mix, který dbá o všechny čtyři články mixu a postaví je do vzájemného souladu.

Marketingová komunikace využívá celou řadu nástrojů, jak oslovit zákazníka, získat jeho pozornost a přimět ho k nákupu produktu. Jsou rozeznávány tradiční formy, jako jsou reklama; podpora prodeje; přímý marketing; osobní prodej a public relations. Tyto nástroje budou blíže specifikovány níže. Dnešní svět se ale neustále vyvíjí a mění, a proto vznikají i nové formy marketingové komunikace. Těmito formami jsou například guerilla marketing; produkt placement nebo virální marketing na sociálních sítích. Nové formy se od tradičních odlišují v zásadě tím, že doba, kdy je mohou marketeři při svém plánování využít není jednoznačně specifikována. Jinak řečeno, to co funguje dnes, nemusí fungovat za deset let. Vhodnou kombinaci tradičních a nových forem volí marketingoví specialisté tak, aby byl výsledný mix v souladu s cílovými segmenty zákazníků, poselstvím firmy a cíly konkrétní kampaně, pro kterou je konkrétní mix utvářen. *„Takové rozhodnutí se musí opírat o znalost nejvhodnějšího média mixu pro danou cílovou skupinu, poselství a cíl kampaně.“*<sup>83</sup>

## **Reklama**

Reklamu lze popsat jako určitou placenou formu prezentace, za pomoci využití komunikačních médií, která si dává za hlavní cíl podpořit podnikatelskou činnost převážně tím, že vyhledá a osloví ty správné sorty zákazníků a přesvědčí je ke koupi či užití produktu. *„Podle využívaného média se rozlišuje televizní reklama, rozhlasová reklama,*

---

<sup>83</sup> FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0.* 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6. Str. 9.

*tisková reklama, venkovní reklama, reklama v kinech, tzv. product placement a online reklama.*“<sup>84</sup>

Úkolem reklamy je přesvědčit zákazníka o koupi produktu pomocí zapojení všech prvků, které působí na lidské smysly. V tiskové reklamě tedy využívá různé fonty písma, barvy či poutavých titulků. V rádiu nebo televizní reklamě zas mohou marketéři využít například zvukových doprovodných jevů. Její velkou výhodou je, že může poměrně rychle oslovit rozsáhlé publikum potenciálních zákazníků různých věkových skupin. Proto je reklama pravděpodobně nejvýznamnějším nástrojem pro vytváření povědomí o značce, a také pro posilování image, kterým zároveň ovlivňuje postoje a názory veřejnosti na značku. V souvislosti s masovými médii a oslovení širokého publika je tak reklama v marketingové komunikaci jen velmi těžko nahraditelná. Velkou nevýhodou reklamy je, ale její neosobní přístup a komunikace pouze jedním směrem (od firmy k zákazníkovi) bez zpětné vazby.

### **Podpora prodeje**

Dalším možným nástrojem komunikačního mixu je podpora prodeje. Podpora prodeje je vnímána jako doplňkovou činností reklamy, která má za úkol stimulovat zákazníky tak, aby daný produkt zakoupili okamžitě. „*Zatímco reklama nabízí důvod ke koupi, podpora prodeje poskytuje podnět.*“<sup>85</sup> Což znamená, že je podpora prodeje složena z několika možných prostředků, které krátkodobě podněcují zákazníka k dřívější koupi produktu nebo k tomu, aby zákazník koupil produkt ve větším množství. Oproti reklamě tedy podpora prodeje nevytváří dlouhodobé preference zákazníků ke konkrétnímu produktu či značce, ale zaměřuje se spíše na rychlou a intenzivní odezvu. Zmiňovanými prostředky mohou pak být různé slevy; kupony; vzorky; ochutnávky; nabídky vrácení peněz nebo také možnost delší záruky.

### **Osobní prodej**

Osobní prodej, jak již název napovídá, využívá přímého osobního kontaktu, který společnosti pomáhá, lépe poznat své zákazníky a jejich potřeby. „*Osobní kontakt umožňuje*

---

<sup>84</sup> KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu. 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5. Str. 197.

<sup>85</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management.* [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 559.

*lépe poznat potřeby druhé strany a podle toho zaměřit prodejní argumentaci. Při osobním prodeji získáváme informace o prodejních možnostech či o konkurenci, které umožňují optimalizovat vlastní prodej.*“<sup>86</sup> Díky svému bezprostřednímu kontaktu se zákazníkem, se tak osobní prodej stává jedinečnou součástí komunikačního mixu, která je schopna, oproti ostatním komunikačním nástrojům, ovlivnit a přesvědčit zákazníka mnohem účinněji a uspokojovat potřeby každého zákazníky individuálně.

Osobní prodej je velmi často využíván v případech, kdy se firma snaží změnit zvyklosti zákazníků, jejich preference nebo také jejich postoje vůči značce. Problém v osobním prodeji však nastává ve výběru vhodného, kvalifikovaného obchodního zástupce, který bude navenek reprezentovat společnost. Obchodní zástupce by měl být schopný detailně poznat potenciálního zákazníka a snažit se mu, bez vyvíjení nadměrného tlaku, sdělit informace o prezentovaném produktu a seznámit zákazníky s jeho užitím. V neposlední řadě představuje osobní prodej pro firmu poměrně nákladnou finanční položku. Jelikož je osobní prodej schopen zacílit pouze na vyhraněný zákaznický segment a malé skupiny cílových zákazníků, vyplývají z toho relativně vysoké náklady na jednoho nově získaného zákazníka.

### **Přímý marketing**

Znám také pod názvem direct marketing, je dle Kotlera charakterizován jako „*přímá komunikace s pečlivě vybranými individuálními zákazníky, s cílem získat okamžitou odezvu.*“<sup>87</sup> Původ přímého marketingu je takový, že byl zpočátku vyvinut jako, finančně méně náročná, alternativa osobního prodeje. V direct marketingu totiž nejde o bezprostřední osobní kontakt obchodního zástupce se zákazníkem, ale o oslovení zákazníka firmou pomocí různých prostředků, jako jsou telefony; prospekty a katalogy zasílané poštou; e-maily a jiné, což firmě výrazně snižuje náklady.

Výhodami direct marketingu jsou opět přesné zacílení na konkrétní skupinu zákazníků, nižší nákladovost, okamžité získání zpětné vazby a možnost vytvářet velice specifické

---

<sup>86</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8. Str. 21.

<sup>87</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 928.



marketingové nabídky na základě potřeb úzkého okruhu zákazníků nebo dokonce individuálně každému zvlášť. Vzhledem k tomu, že přímý marketing cílí na přesně vymezenou skupinu zákazníků, je jeho velkou nevýhodou nemožnost zasáhnout širší okolí veřejnosti.

### **Public relations**

Public relations neboli práci s veřejností lze podle Kotlera charakterizovat jako „*Budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami získáváním příznivé publicity, budováním dobrého „image firmy“ a odvracením či vyvracením fám, informací a událostí, které staví společnost do nepříznivého světla.*“<sup>88</sup> Jeho hlavním cílem je tedy, dle zmíněné definice, získávat dobrou pověst firmy a upevňovat vztahy s širokou veřejností, která by mohla ovlivnit firemní marketingové záměry a dopomoci k jejich dosažení. Od ostatních komunikačních nástrojů se tedy public relations v zásadě liší právě svým hlavním cílem. Zatímco ostatní nástroje komunikačního mixu dbají převážně na podporu prodeje produktu, public relations se stará spíše o pověst firmy, o dobré vztahy s klíčovými skupinami veřejnosti a zaujetí zákazníků.

Marketingová aktivita, ve formě public relations, je sice velmi efektivní, avšak její hlavní nevýhodou je její finanční náročnost. Využívá totiž nástroje, jako jsou tisková prohlášení; lobování a poradenství; publicita produktů nebo také firemní sdělení, a proto je také jejich využití doporučováno pouze krátkodobě. Vzájemné vztahy však firma neřeší jen na jedné rovině, tedy s vnějším okolím, ale i uvnitř firmy. Pomocí interní komunikace se firma snaží o dlouhodobě prospěšnou firemní kulturu, která se udává jednotným směrem. Nejčastěji v tomto případě využívá firemních nástěnek, školení, časopisů a jiných prostředků.

### **Online marketing**

*Online marketing se již neřadí mezi tradiční nástroje marketingové komunikace, nýbrž spíše do nových trendů. „Internetový marketing je způsob, jakým lze dosáhnout požadovaných marketingových cílů prostřednictvím Internetu, a zahrnuje, podobně jako klasický marketing, celou řadu aktivit spojených s ovlivňováním, přesvědčováním a*

---

<sup>88</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 810.

*udržováním vztahů se zákazníky.*“<sup>89</sup> Online nebo také internetový marketing je, oproti tradičním formám marketingové komunikace, poměrně novým nástrojem a jeho význam v posledních letech získává na důležitosti. V dnešní době by se již dalo říct, že firma, která do svého komunikačního mixu nezahrnuje propagaci pomocí nástrojů online prostředí, přichází o mnohé a dostává se, oproti své konkurenci, daleko do pozadí.

Marketing na internetu zahrnuje širokou škálu propagačních nástrojů, počínaje od samotných webových stránek společnosti, po placené reklamy ve vyhledávacích sítích a na sociálních sítích. Mezi nesporné výhody online marketingu patří převážně levné a rychlé oslovení potenciálních cílových skupin, na které lze v online prostředí velmi přesně zacílit. Další velkou výhodou je možnost snadného získávání, měření a vyhodnocování výsledků jednotlivých marketingových kampaní.

### **3.9 Akční programy**

Nedílnou součástí marketingového plánu by měl být, společně s rozpočtem a kontrolou, také akční program. Tvorba akčních programů následuje po stanovení marketingové strategie a je možné je jednoduše specifikovat jako soupis konkrétních marketingových činností, které má firma za úkol v daném období realizovat. Tato věta ale vystihuje charakteristiku akčního plánu jen z části. Dobrý akční plán se musí odrážet v marketingových cílech a být tvořen tak, aby jeho jednotlivé kroky vedly ke splnění těchto cílů. Pro shrnutí jsou akční plány sestavovány na základě detailního rozpracování marketingového mixu a strategie, jenž si dává za cíl určit konkrétní marketingové aktivity, které povedou ke splnění marketingových cílů. Jednotlivé otázky, které by akční plán měl zodpovídat a firma by se měla dle nich, při sestavování onoho plánu řídit, sepsala jednoduše ve své knize Blažková. Akční plán by tedy podle této autorky měl odpovídat na otázky:

- *„Co se bude vyrábět?*
- *Kdo úkol provede?*
- *Kdo je za úkol zodpovědný?*

---

<sup>89</sup> JANOUCHEK, Viktor. Internetový marketing. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7. Str. 20.

- *Do kdy se úkol provede?*
- *Kolik to bude stát?*<sup>90</sup>

### 3.10 Rozpočet

Dalším krokem marketingového plánu je rozpočet. Podklad pro navržení tohoto rozpočtu tvoří právě marketingové akční programy, které určují konkrétní činnosti a lze dle nich stanovit jejich přibližnou hodnotu, následně vyobrazenou právě v tomto rozpočtu. Rozpočet marketingových plánů „*představuje stanovení očekávaných podnikových a marketingových nákladů spolu s očekávanými tržbami, které vynaložíme či získáme během plánovaného období.*“<sup>91</sup> Jeho hlavním úkolem je ukázat firmě, zda je realizace marketingového plánu smysluplná a finančně výhodná. Dochází k případům, kdy se, i na první pohled ideální marketingový plán, stává, po sestavení rozpočtu, neefektivním a nerentabilním. V takovém to případě je nutné vrátit se v plánování o krok zpět a pokusit se o předělání akčních programů tak, aby byly pro firmu prospěšné.

Při navrhování marketingového rozpočtu je nutné brát ohled na celkový firemní rozpočet, neboť musejí být ve vzájemném souladu. Vycházejí z rozpočtu podniku a stanoví, kolik je možné uvolnit na marketingové aktivity. Samotné sestavování se odráží z rozpočtů minulých let a zohledňuje (bere v úvahu) nové tržní trendy, výkyvy či předpokládané změny.

V praxi existují převážně čtyři metody, jak stanovovat marketingový rozpočet. Hojně využívaným přístupem je metoda zůstatkového rozpočtu, při které „*organizace vychází z hodnocení svých finančních možností a dává do rozpočtu „tolik kolik může“, co podle jejího názoru „zbude“ po zaplacení všech ostatních nákladů.*“<sup>92</sup> Druhou metodou je metoda procentuálního podílu z obrátu. Pokud firma používá tuto metodu, peněžní částka, vkládána do marketingového rozpočtu, je určována na základě procentuálního podílu z prodejů předešlého období. Následuje metoda konkurenční parity. Tato metoda, jak již název napovídá, se zaměřuje na stanovení rozpočtu, jenž je ve stejné či alespoň podobné

---

<sup>90</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. Str. 196.

<sup>91</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. Str. 191.

<sup>92</sup> VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5865-7. Str. 107.

výši, jako má konkurence. Metoda, při které je pro firmu nejdůležitější splnění marketingových cílů a určení optimálních nákladů, které jsou pro dosažení těchto cílů nezbytné, se jmenuje metoda orientovaná na cíle. Je také poslední ze zmiňovaných metod.

### 3.11 Kontrola

Ještě předtím, než proběhne samotná realizace marketingového plánu, je nutné stanovit systém kontroly plnění plánu. Proces kontroly slouží ke zjištění informací o tom, jak postupuje plnění marketingových cílů, jak se firmě daří při jejich dosahování, a také především ve kterých oblastech v průběhu plnění cílů firma pokulhává. „*Kontrolní proces srovnává dosažené výsledky marketingových činností s plánovanými cíli, zjišťuje rozdíly, odchylky od standardních veličin, které mohou být buď pozitivní (dosažené výsledky jsou lepší, než bylo naplánováno) nebo negativní (nedosáhli jsme naplánovaných výsledků).*“<sup>93</sup> V kontrolním procesu nejsou však zjišťována pouze případné odchylky, ale i příčina jejich vzniku a možnost nalezení řešení k jejich odstranění. V případě radikálnějšího řešení odstranění nežádoucích odchylek, firma přehodnotí a stanoví nové marketingové cíle.

Kontrolní proces musí vyčleňovat objekt kontroly a osoby, které budou za kontrolu zodpovídat. Dále také termíny či intervaly, ve kterých bude kontrola probíhat. V průběhu kontroly je sledována účinnost marketingové strategie, efektivnost rozvržených marketingových aktivit, plnění marketingových cílů a marketingového plánu jako takového.

---

<sup>93</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. Str. 215.

## 4 Praktická část

Praktická část diplomové práce se zabývá krátkým shrnutím základních informací o společnosti. Její původ, charakteristika a jiné. Na tuto kapitolu navazuje analytická část, která se stává z analýzy vnitřní prostředí podniku a vnějšího. Neopomenutelnou součástí je pak tvorba dotazníkového šetření, které přidá detailnější informace o stávajícím zákazníkovi společnosti. Závěr této kapitoly je tvořen shrnutím veškerých získaných údajů z analýz, do SWOT matice. U prvků SWOT matice jsou dále sledovány vzájemné vazby v konfrontační matici. Ta podniku sdělí, kterými o které vlivy by se měl, při své činnosti, zajímat nejpřednostněji.

### 4.1 Charakteristika podniku

Pro účely diplomové práce byla vybrána organizační jednotka XYZ, s.r.o. Uvedený název je pouze ilustrační a přesné jméno společnosti nebude tak, dle přání majitele, v této práci zmiňováno. V kapitolách níže jsou uvedeny základní údaje o společnosti, její historie, cíle, portfolio a celkové seznámení s touto firmou.

#### 4.1.1 Základní údaje

Sídlo společnosti:	jižní okraj Prahy
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Statutární orgán:	Jednatel
Rok vzniku:	1992
Počet zaměstnanců:	méně než 30

Firma XYZ, s.r.o. je výrobní společností, která působí na českém trhu již přes 30 let. Jedná se o velmi malou společnost, s ne více jak třiceti zaměstnanci, která se zabývá převážně obráběním kovových materiálů. Není součástí žádného holdingu či koncernu a vlastní pouze jednu pobočku v celé České republice, která sídlí na jižním okraji Prahy.

Jedná se o rodinnou společnost, která se snaží udržet si svou tradici. Historie společnosti sahá do roku 1992, kdy se poprvé objevila na českém trhu a její zakladatelem byl právě jeden ze členů rodiny. Podmětem pro založení firmy byly zakladatelovo znalosti v odvětví kovovýroby, které získal z předchozích zaměstnání, a které se nyní předávají z generace na

generaci. Postupem času firmu zdědilo následující pokolení, tedy její vedení je dodnes složeno pouze ze členů rodiny, a s tímto trendem se plánuje pokračovat i nadále. Hierarchie společnosti se tak stává ze členů rodiny ve vedení, kteří se starají o veškeré vedení výroby, ekonomické a účetní operace a mnoho dalších. Dále z podpůrných zaměstnanců, kteří obstarávají samotnou výrobu a dbají na její správný chod.

#### **4.1.2 Poslání, vize, cíle**

Po rozhovoru s majitelem společnosti své poslání firma popisuje následovně: *„Smyslem existence naší firmy je nabídnout zákazníkovi kvalitní produkt, na který budeme moct být hrdí, že nese jméno naší značky. Poskytovat čistou a precizní práci, ke které se budou naši zákazníci rádi vracet a plnit veškerá přání, která by našim nakupujícím zpohodlnila proces nákupu v naší společnosti.“*

Hlavním cílem firmy je zajištění její dlouhodobě udržitelné, konkurenceschopné existence. Pokračovat v rodinné tradici a fungování společnosti po další generace. Jako další významný cíl si firma dává za úkol se postupem času rozvíjet, stávat se větší a vyspělejší a zároveň si zvyšovat svou část tržního podílu. Neopomenutelný cíl je pro firmu také péče o stávající zákazníky, které si chce firma udržet a zároveň získávat nové. Jako doprovodný cíl si dává za úkol zvyšovat svůj každoroční obrat.

V souvislosti s plněním podnikových cílů, se firma oproti dřívějším dobám pomalu, ale jistě rozrůstá, i když ne natolik progresivně, jak by se představovala. Tato skutečnost je, z mého pohledu, možná odůvodnit právě absencí marketingového plánu a obecně kterýkoliv plánovaných marketingových aktivit, na které si firma dodnes nevyhranila samostatné oddělení nebo alespoň kvalifikované kompetentní osoby, jež by se staraly o záležitosti firmy v této sféře. Existence a správné plnění marketingového plánu samozřejmě firmě nezajistí okamžité splnění jejích podnikových cílů, avšak může jim k tomu dopomoci.

Vize, jako jistá představa budoucnosti toho, jakým směrem by se firma měla udávat a jak si jí rodina v budoucnu představuje, byla specifikována jako: *„Rozvoj firmy ve formě*

*nákupu nových obráběcích strojů, rozšíření výrobní haly, zařazení nových technologií do procesu výroby. Ale převážně získání zakázek na nových trzích a intenzivnější rozšíření povědomí o značce v pozitivním duchu.*“ Na základě zmíněného výroku je tedy zřejmé, že se firma v budoucnu bude snažit o rozvinutí se na trzích stávajícím, ale i na těch nových. A zároveň se, pomocí pozitivních ohlasů, dostávat hlouběji do povědomí spotřebitelů.

#### **4.1.3 Předmět podnikání**

Hlavní předmětem činnosti společnosti, po celou dobu její životnosti, je zejména zakázková výroba v oblasti kovoobrábění. Tedy výroba přesných i složitých dílů z oceli, neželezných kovů a občas i technických plastů. Ke své práci využívá CNC obráběcích strojů, které dovedou upravit různé druhy a směsi kovových materiálů, tak aby z počátečního kovu vznikl výrobek, jež si zákazník přeje. Předmět podnikání společnosti XYZ, s.r.o. je velmi specifický tím, že ze základu funguje jako poskytovatel služeb, ale v konečném výsledku vyrábí pro své zákazníky konkrétní výrobky, které si objednají. Velmi podstatnou informací je, že firma svůj obchod uskutečňuje v oblasti B2B trhů, a tak svou činnost zaměřuje na jednotlivé externí zákazníky, kterými jsou převážně přímí finální výrobci strojírenských zařízení a strojů.

Celkový proces nákupu výrobků společnosti XYZ, s.r.o. vypadá tak, že si odběratelské společnosti firmu XYZ, s.r.o. na trhu najdou a přichází vzájemné seznámení obou společností. Ověřování kvality výrobku, rychlost distribuce a jiné. Jelikož služba, kterou firma XYZ, s.r.o. poskytuje, je na trhu velmi ojedinělá, jsou i výsledné výrobky firmy, pro odběratelské společnosti, finančně náročnější. Z tohoto důvodu se vzájemné poznávání firem, v podobě uskutečňování menších objednávek ze strany odběratele, může pohybovat i v rádech měsíců, než se odběratelské společnosti naplno přesvědčí o kvalitě služeb a uskuteční větší objednávky.

Proces výroby začíná u nákupu určitého druhu kovu, který je v dané zakázce zadán. Kovy mají různé příměsi, a tím se liší i jejich specifické vlastnosti (trvanlivost, pružnost, pevnost, odolnost vůči vnějším vlivům a jiné). Výsledné výrobky jsou totiž využívány například ve stavebním průmyslu na potrubí nebo v dopravním průmyslu, jako součástky

do vlakových souprav či do letadel. Proto je vždy před opracováním velmi důležité dbát na objednání správných druhů kovových materiálů. Následně se zakoupený materiál, pod dohledem kvalifikovaného pracovníka, obrábí na CNC strojích, pomocí třískového obrábění, dle předem stanovených norem a rozměrů, které jsou v přání zákazníka.

Pro jistotu a ověření správnosti a přesnosti zadaných rozměrů, kterými má finální výrobek disponovat, lze následně přeměřit výrobek na souřadnicovém měřicím centru Mitutoyo, který firma vlastní. Toto měřicí centrum má schopnost změřit míry výrobku na setiny milimetrů přesně a společně s certifikátem tak lze zákazníkovi doložit kontrolu přesnosti měř konečného výrobku.

## **4.2 Situační analýza**

Situační analýza je prvním krokem k tvorbě marketingového plánu. Jejím úkolem je detailní popis vnějšího a vnitřního prostředí podniku, který slouží jako základ pro vytváření konkrétních akčních plánů. Vnější prostředí je analyzováno na dvou úrovních, a to na úrovni makroprostředí (využívá analýzu PEST) a mikroprostředí (analyzováno pomocí Porterovi analýzy 5 sil). Nedílnou součástí situační analýzy je následně analýza vnitřního prostředí samotného podniku.

Zjištěné informace z těchto analýz budou tvořit základ pro sestavení SWOT matice, jež firmě vyobrazuje její silné a slabé stránky podniku, a také příležitosti a hrozby, které ji na trhu čekají.

### **4.2.1 Vnější prostředí**

Pro důkladný popis makroprostředí slouží PEST analýza, v novější verzi také známa jako PESTLE. Mikroprostředí je následně definováno pomocí Porterovi analýzy pěti sil, která podniku detailně vyobrazuje situaci, týkající se odběratelů, dodavatelů a konkurence.

#### **PEST analýza**

V souvislosti s vnějším prostředím je první analýzou PEST analýza, která pojednává o makroekonomických činitelích, které může firma jen stěží ovlivnit. V jednotlivých krocích



postupně rozebírá politické faktory; ekonomické; sociální; technologické; legislativní a ekologické.

#### a) Politicko-právní faktory

Prvními faktory PEST analýzy jsou politicko-legislativní. Mezi ně lze řadit různé zákony, vyhlášky a normy, kterým daný podnik podléhá. Tyto „pravidla“ jsou stanovována orgány vnějšího okolí podniku a firma je při svém podnikání musí mít detailně nastudované a musí se jimi řídit. Valná většina z nich se mění každým rokem, a z toho důvodu musí firma sledovat jejich aktuální podobu a pečlivě ji dodržovat. Jejich nedodržování by následně mohlo mít neblahý dopad na firmu jako celek.

Jedním z takovýchto zákonů, pod které společnost XYZ, s.r.o. spadá je 90/2012 Sb. **Zákon o obchodních korporacích**. Zkoumaná firma je společností s ručením omezeným, a tak, jako každá firma spadající, podle obecného členění, do obchodních korporací, podléhá uvedenému zákoníku. Nové změny, jež byly uvedeny v platnost od 1. 1. 2021, jsou, dle portálu pohoda, popisovány následovně. „*Ve společenské smlouvě u společnosti s ručením omezeným je možné s podílem spojit právo jmenovat jednatele. Tomu právu také odpovídá právo dané osoby jednatele odvolat. Zároveň bude možné vytvořit podíl, s ním nebude spojeno hlasovací právo.*“ Jelikož je zvolená společnost XYZ, s.r.o. rodinnou firmou, je v nynější době s hlasovacími právy a určenými jednatelem spokojena. Pro případné budoucí potřeby je však dobré znát i nepatrné změny tohoto zákoníku.<sup>94</sup>

Finanční sektor firmy se nadále řídí **zákonem o dani z přidané hodnoty**. Společnost XYZ, s. r. o. je klasickým plátcem DPH, jejíž podnikání podléhá základní sazbě 21 %. Zákon o DPH však v roce 2021 prošel několika úpravami. Nejpodstatnější pro společnost XYZ, s.r.o. je pravděpodobně novela, která vyšla v platnost od 1. 10. 2021 a pojednává o zrušení limitů hodnoty prodaného zboží na dálku. Pokud by firma hledala nové obchodní partnery v zahraničních zemích a tito partneři by byly soukromé osoby z jiných členských států EU (konkrétně osoby, které nejsou povinnými plátcem daně), musela by si firma dávat pozor na hodnotu prodaného zboží, které prodává těmto partnerům. „*V návaznosti na*

---

<sup>94</sup> Novela zákona o obchodních korporacích. *Portal.pohoda.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/legislativa-pro-podnikatele/novela-zakona-o-obchodnich-korporacich/>

změnu směrnice EU byly v rámci novely zákona o DPH od 1. 10. 2021 zrušeny limity pro jednotlivé členské státy a nahradil je nový limit, který je pro všechny členské státy stejný.<sup>95</sup> Tento limit je stanoven na 10 000 EUR za kalendářní rok a při jeho překročení by byla firma XYZ, s.r.o. nucena se zaregistrovat v daném zahraničním státu jako plátce daně z přidané hodnoty.

Dalším velmi významným zákonem je **zákoník práce**. Zákon č. 262/2006 Sb., v zákoníku práce, podléhá každoročně různým změnám. Tyto změny lze registrovat převážně v částech, jako jsou každoroční úprava minimální výše mezd; srážky z příjmů; dohody o pracovním poměru; o pracovní době; o délce dovolené a jiné. A jak je tomu neměnným pravidlem, rok 2022 opět přinesl do zákoníku práce jisté úpravy, které se dotýkají i vybrané společnost XYZ, s.r.o. Začátkem roku 2022 se tak „*měsíční minimální mzda pro stanovenou týdenní pracovní dobu (plný pracovní úvazek) se zvýšila z částky 15 200 Kč na částku 16 200 Kč.*“<sup>96</sup> Tedy z minimální hodinové sazby 90,50 Kč na 96,40 Kč. Tato hodnota je vztažena pro pracovní dobu v délce 40 hodin týdně. Pro týdenní pracovní dobu v délce 38,75 hodin je stanovena hodinová sazba na 99,60 Kč. A pro 37,5 hodin týdně je tomu 102,90 Kč za hodinu.

V neposlední řadě se firma musí řídit **zákoníkem o bezpečnosti práce**. Při práci s CNC stroji může dojít, při nevhodné manipulaci, k případným nechtěným úrazům. Při třískovém obrábění, jak již název napovídá, dochází k obrábění kovu pomocí laserového zařízení, které kovy opracovává do výsledných tvarů. V průběhu této činnosti z kovů odlétají kovové částice „třísky“. Zaměstnanci, kontrolující celý proces výroby, jsou sice proti třískám chráněni ochranným plexisklem, avšak při špatné manipulaci se strojem může dojít k úrazům, kterým se firma snaží předejít. A proto musejí zaměstnanci obráběcí společnosti povinně projít školením o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

---

<sup>95</sup> Jaké změny v DPH nám přinesl rok 2021 a co nás čeká v roce 2022?. *Podnikatel.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jake-zmeny-v-dph-nam-prinesl-rok-2021-a-co-nas-ceka-v-roce-2022/>

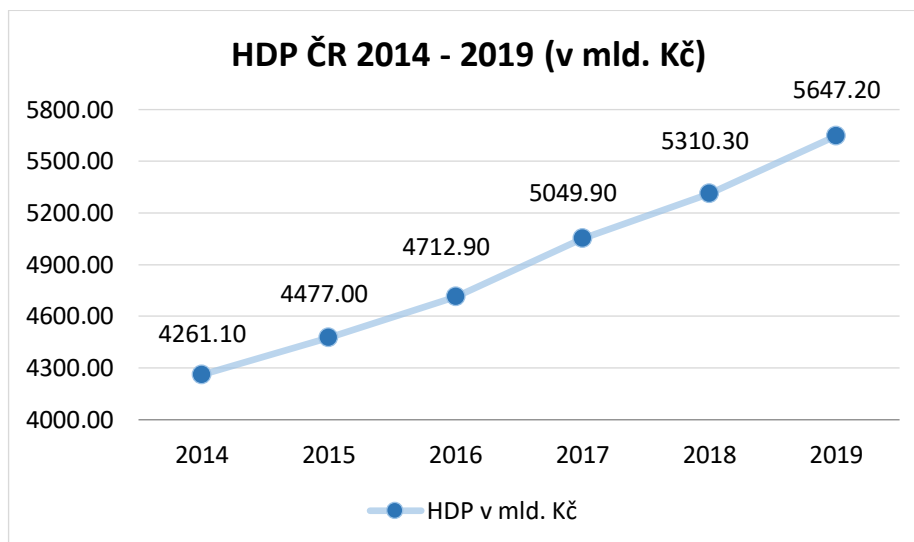
<sup>96</sup> Změny v pracovním právu pro rok 2022. *Pamprofi.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/zmeny-v-pracovnim-pravu-pro-rok-2021-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvHA3RChkgSljtj1E7sEG0S8/>

## **b) Ekonomické faktory**

Aby bylo možné zhodnotit, které ekonomické faktory na firmu působí nejvíce, je nejprve nutné si stanovit, jakým způsobem a na jakých trzích se firma XYZ, s.r.o. pohybuje. Jak již bylo dříve zmíněno, firma obchoduje na B2B trzích a nabízí své služby na českém trhu, ale i na těch zahraničních, kdy se zahraniční spolupráce odehrává převážně formou přes prostředníky. Tedy pokud dochází k obchodu se zahraničními společnostmi, mají, ve valné většině případů, tyto společnosti v České republice zřízenou pobočku či nějakého obchodního zástupce, který je zastupuje. Pro komplexní získání informací by tedy bylo vhodné provést analýzu následujících ekonomických faktorů jak pro Českou republiku, tak i pro zahraniční země, se kterými firma obchoduje. Produkce zvolené společnosti se zabývá převážně výrobou kovových součástek, které jsou následně využívány jako komponenty do vlakových souprav; letadel; lodí; ponorek; vysokozdvížných vozíků a jiných. Jak pro tuzemské klienty, tak i zahraniční. Z tohoto důvodu by byla na místě také analýza například hrubého domácího produktu či momentální fáze cyklického vývoje ekonomiky, ve které se zvolená zahraniční země právě nachází. Avšak většinová část zisků zvolené společnosti plyne právě z České republiky, proto budou následující analýzy, v této práci, aplikovány pouze na český trh.

V současnosti, největší ekonomickou hybnou sílu představuje, pro podnik XYZ, s.r.o., **vývoj hrubého domácího produktu** dané země. Hrubý domácí produkt představuje jisté peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb, jež byly vytvořeny na určitém území a v daném časovém období. Jeho vyjádřením je sledována výkonnost ekonomiky jednotlivých států. Vývoj HDP České republiky je zobrazen v grafu níže.

Graf 1: Vývoj HDP v ČR (2014-2019)

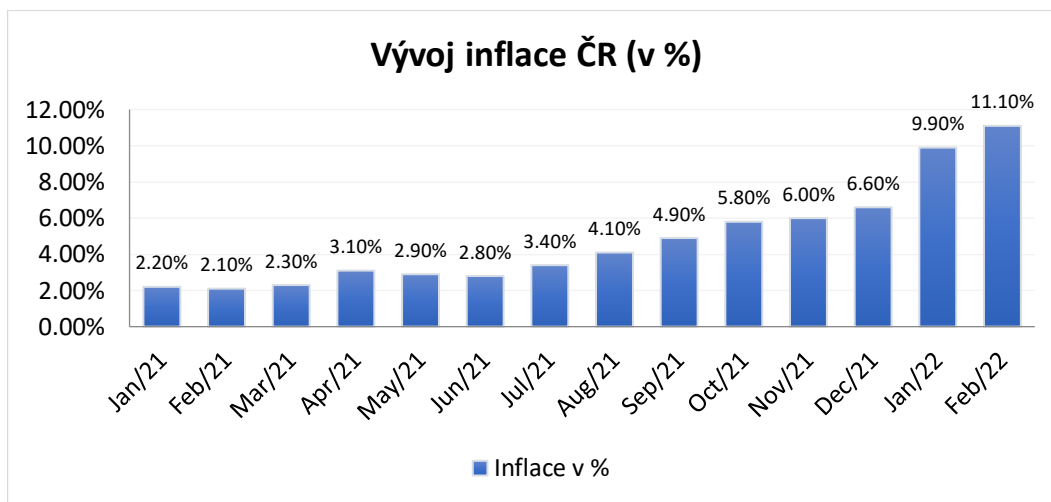


Zdroj: vlastní zpracování z kurzy.cz

Z uvedeného grafu je zřejmé, že od roku 2014 až po rok 2019 měl hrubý domácí produkt České republiky rostoucí tendenci. Ta se však v roce 2020 změnila a podle serveru kurzy.cz se HDP prudce propadlo o celkových 5,6 %. Tato skutečnost je připisována příchodu onemocnění Covid-19 do České republiky, jehož počátky se v našem státě datují od 1. března 2020. Česká ekonomika byla tímto onemocněním, z důvodu nutnosti přijetí opatření proti šíření nemoci, silně poznamenána, a proto HDP České republiky v roce 2020 zaznamenává natolik radikální pokles. Pokud by měl HDP v dalších letech klesající tendenci, mohlo by to negativně ovlivnit i zvolenou společnost XYZ, s.r.o. S klesajícím hrubým domácím produktem klesá i celková produkce daného státu, a tím i počet zakázek firmy XYZ, s.r.o. Rok 2021 se však se situací postupně začal vyrovnávat, a tak hrubý domácí produkt opět stoupl o 3,3 %. Predikce pro rok 2022 jsou, dle Ministerstva financí ČR, výhledově se stoupajícím HPD až na 4,2 %.

Druhým makroekonomickým faktorem, ovlivňující společnost XYZ, s.r.o., je **inflace**. Inflaci lze označit za změnu průměrné cenové hladiny daného státu, která je porovnávána s rokem minulým.

Graf 2: Vývoj inflace v ČR



Zdroj: vlastní zpracování z czso.cz

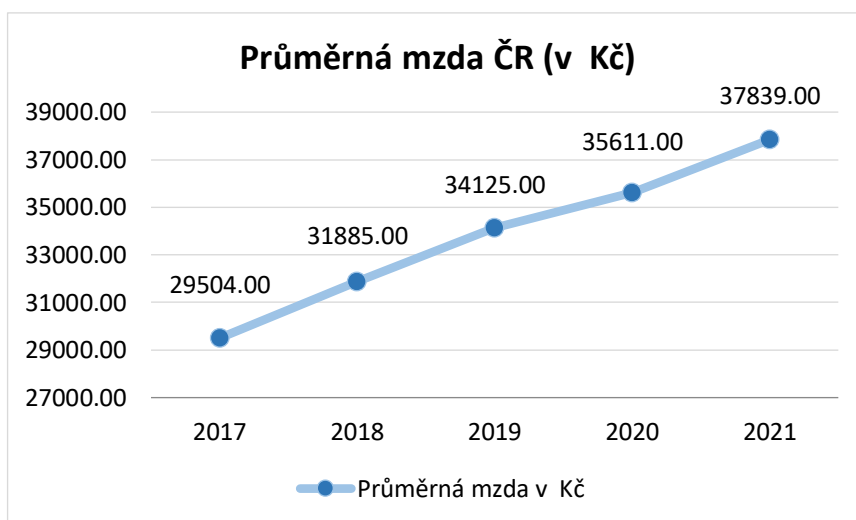
Graf, číslo 2, vyobrazuje roční vývoj inflace České republiky. Každoroční nepatrný procentuální nárůst inflace je v ekonomice přirozený, ale z uvedených dat je zřejmé, že se Česká ekonomika potýká, v posledních měsících, s velmi výrazným nárůstem průměrných cen statků a služeb. Nejvyšší nárůst lze zaznamenat mezi prosincem 2021 a lednem 2022, kdy se průměrná cenová hladina statků a služeb zvýšila o celá 3,3 %. Tento trend pokračoval i v únoru roku 2022, kdy inflace opět vzrostla o 1,2 % za pouhý měsíc. V roce 2022 však inflaci nečeká přílišné zlepšení. Dle Ministerstva financí ČR je očekáváno zvýšení průměrné inflace, vyjádřené v průměrném indexu spotřebitelských cen, až na 8,5 %. V prosinci roku 2021 byl tento index vyhodnocen na 3,8 %.

Nicméně odvětví CNC obrábění je natolik specifické, že má inflace na počet uskutečněných objednávek u firmy XYZ, s.r.o. jen velmi malý vliv. Zásadně ale ovlivňuje cenu jejích nabízených služeb.

**Vývoj průměrné mzdy a míra nezaměstnanosti** jsou dalšími faktory, které zcela nepřímo společnost ovlivňují. Průměrná výše mezd obyvatelstva, stejně jako počet nezaměstnaných osob, spíše ovlivňuje sumu volných peněžních prostředků, které se nachází v jednotlivých domácnostech. Pokud tedy spotřebitelé disponují nadbytkem finančních prostředků, budou si moci dovolit například cestovat více na dovolené, s využitím letecké či vlakové dopravy. Následně dojde k ovlivnění množství vyrobených

dopravních prostředků, do kterých firma XYZ, s.r.o. dodává komponenty. Se stejným dopadem by mohly také průměrné mzdy obyvatel a nezaměstnanost ovlivňovat množství všemožných poptávaných statků, jež si mohou spotřebitelé dovolit zakoupit v tuzemsku, ale i ze zahraničí. Tyto statky by mohly být následně dováženy lodní dopravou, která opětovně ovlivňuje firmu XYZ, s.r.o. Vývoj průměrné mzdy a průměrné míry nezaměstnanost je vyobrazen v následujících grafech.

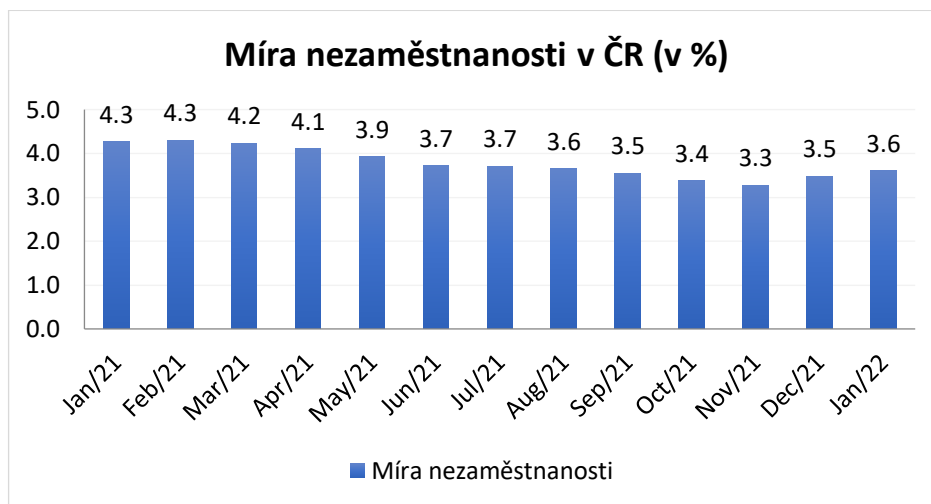
Graf 3: Vývoj průměrné mzdy v ČR (2017-2021)



Zdroj: vlastní zpracování z kurzy.cz

Na první pohled je, z výše vyobrazeného grafu, zřejmé, že se průměrná mzda pracujících osob v České republice stále zvyšovala. Tento trend je předpokládán i v roce 2022, avšak disponibilní finanční prostředky jednotlivých domácností se budou zároveň střetávat s inflací, která zároveň ovlivňuje spotřebitelské ceny a snižuje tak i výši možných prostředků, které by domácnosti mohly utratit navíc. Dle internetového portálu peníze.cz se Česká republika může v roce 2022 setkat s růstem průměrné mzdy v okolí 7 %. Nicméně růst mezd bude významně ovlivněn inflací, která se v momentální době pohybuje okolo 11 % a předpokládá se její další růst. Výše reálných mezd, tedy nebude s velkou pravděpodobností stoupat, ale naopak klesat. Konkrétně o zhruba 4 %.

Graf 4: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR (2021-2022)



Zdroj: vlastní zpracování z mpsv.cz

Dle grafu vývoje nezaměstnanosti ČR, který byl sestaven ze získaných dat jednoho kalendářního roku, se vyšplhala nezaměstnanost České republiky nejvíce v průběhu prvního čtvrtletí roku 2021. Takto vysoký index je připisován pandemické situaci, kdy byly některé podniky nuceny přerušit svou činnost nebo dokonce ukončit. V následujících měsících se však situace o něco ustálila až do prosince 2021, kdy se index opět o nepatrnou část navýšil. Je nutné také zmínit, že zvýšení nezaměstnanosti, byť i jen o jedno desetinné procento, se může rovna tisícům nezaměstnaných osob. Avšak i přes navýšení tohoto indexu je na trhu práce stále dostatek volných pracovních míst.

Ekonomickým vlivem, který by mohl být potencionálně zařazen mezi makroekonomické faktory, jež firmu ovlivňují zvenčí, by mohl být také **vývoj devizového kurzu**. Firma XYZ, s.r.o. má se svými zahraničními partnery však vyjednané platby tak, že se veškeré platební transakce uskutečňují v koruně české. V minulosti se zvolená společnost potýkala právě s jistými komplikacemi ohledně kurzů a volby měn, ve které se budou platební transakce uskutečňovat. Z tohoto důvodu zavedla jednotnou měnu pro platby. Pokud by se však firma XYZ, s.r.o. v budoucnu rozhodla opětovně otevřít možnosti transakcí v různých měnách, musela by počítat i s tímto ekonomickým faktorem.

### c) Sociální faktory

Asi nejvýznamnějšími sociálně-kulturními faktory, které ovlivňují podnikání firmy XYZ, s.r.o., jsou demografické ukazatele obyvatelstva. Převážně současný počet obyvatel, který podnikání uvedené společnosti opět ovlivňuje nepřímo. K ovlivnění dochází přes firemní partnery, kteří od firmy XYZ, s.r.o. odebírají součástky do svých produktů na základě poptávky konečný spotřebitelů. Pro firmu je tedy důležitý počet spotřebitelů na daném trhu, který zároveň ovlivňuje výši poptávky u partnerských společností.

Tabulka 1: Počet obyvatel ve věku 15-64 (2015-2020)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Počet obyvatel k 31. 12. (v tis. osob)</b>	10 554	10 579	10 610	10 650	10 694	10 702
ve věku						
15 - 64	6 998	6 943	6 899	6 870	6 852	6 824
ve věku (v %):						
15 - 64	66,3	65,6	65,0	64,5	64,1	63,8

Zdroj: vlastní zpracování z czso.cz

Pro účely sledování demografických vlivů, působících na společnost XYZ, s.r.o., byla vybrána věková skupina občanů České republiky ve věku 15-64 let. Tato věková kategorie představuje potenciaální spotřebitele, kteří již disponují určitými peněžními prostředky a mohou mít určitý vliv na vybranou společnost. Z tabulky je zřejmé, že se počet lidí, zastupující tuto skupinu, v České republice snižuje. Avšak nejedná se o velmi významné číselné či procentuální změny. Ovšem počet obyvatel není to jediné, co by mělo firmu zajímat. Velmi důležitým faktorem je také životní úroveň obyvatelstva České republiky a jejich zvyklosti v nákupním procesu. V současné době vládne trend spotřební společnosti. Tedy takové, která nakupuje a spotřebovává produkty v nadbytečné míře. Tento trend, společně s rostoucí životní úrovní obyvatelstva, je velmi přívětivý a značí zajištění vyššího odbytu a poptávky po produktech.

V současné době není možné opomenout i environmentální vlivy, které na vybranou společnost působí. Jedná se především o zvýšený zájem obyvatelstva, a tak i společností na B2B trzích, o životní prostředí. Na základě provedeného výzkumu, z roku 2018,



uveřejněného na webových stránkách společnosti MIWA, se o ekologii zajímá celých 22 % Čechů. Tento průzkum, který byl realizován na základě reprezentativního vzorku české populace, mimo jiné prokázal, že si většina dotazovaných respondentů myslí, že aby se zlepšilo životní prostředí, musejí firmy do své činnosti zařadit nové technologie nebo výrobní postupy, které jsou k životnímu prostředí šetrnější. Tento názor projevilo celých 62 % respondentů. Na druhém místě navíc dotazovaní uvádí, že by ke zlepšení ekologické situace přispěly i ekologičtější či lépe recyklovatelné obaly, které firmy používají. Ze získaných informací je proto zřejmé že se firma XYZ, s.r.o. bude muset tomuto trendu naplno přizpůsobit a zavést do své výroby jednotlivé prvky, které budou v souladu s životním prostředím a budou podporovat tento „zelený směr“. Lze také předpokládat, že se zhoršujícím se životním prostředím, bude tento trend postupovat i nadále a zavedení ekologických prvků do výroby nebude již konkurenční výhodou, ale spíše nutností.

#### **d) Technologické faktory**

Velmi významný dopad na zvolenou firmu má vývoj technologií CNC strojů. Existence strojů, které pracovali na principu třískového obrábění, se datuje již od 18. – 19. století. Nicméně tyto stroje na svém počátku nevypadaly a nepracovaly tak, jako dnes. Zprvu se jednalo spíše o manuální výrobní činnost, která se inovovala až v průběhu 20. století. V této době se poprvé začaly, v procesech třískového obrábění, objevovat prvky řízení a automatizace a byl zaveden první mechanický pohon těchto strojů. Od těchto dob jsou CNC stroje neustále vylepšovány formou zdokonalování jednotlivých strojních komponentů, výrobních soustav, řídicích systémů a strojních celků. V dnešní době již CNC stroje pracují na principu softwarového řízení a výrobky, které vytvářejí, jsou vyhotoveny s mnohem větší přesností, než tomu bylo dříve. CNC stroj je pro firmu XYZ, s.r.o. klíčovou složkou podnikání, proto je víc než nutné být v souladu s nově přicházejícími trendy a nezahálet při jejich zařazení do své firmy.

Neodmyslitelnou záležitostí dnešní doby je také vývoj technologií v oblasti internetu a online prostředí jako takového. Velký rozmach lze zaznamenat například v možnosti propagace firmy pomocí webových stránek společnosti nebo možnosti vytvoření placené reklamy na internetových vyhledávacích nebo sociálních sítích. Sociální síť jako takové jsou nejmladší novinkou v oblasti rozvoje online prostředí, a jelikož firma obchoduje

formou B2B, je vhodné si uvést, nakolik české firmy tyto sociální sítě využívají. Dle Českého statistického úřadu počet firem, které využívají sociální sítě, stále roste. „V roce 2021 překročil podíl podniků v České republice, které mají profil na alespoň jednom typu sociálních médií poprvé hranici 50 %.“<sup>97</sup> Daný procentuální podíl činil konkrétně 51,1 % podniků využívajících například Facebook nebo také LinkedIn. Tento podíl postupem času stále roste a od roku 2013 se dokonce ztrojnásobil. Lze tedy konstatovat, že se počet podniků, využívajících sociální sítě a i obecně online prostředí, bude stále zvyšovat.

### **Porterův model 5 sil**

Následující kapitola bude zaměřena na pět vlivů mikroprostředí, které na firmu působí. Tyto vlivy budou sledovány pomocí Porterova modelu, který se snaží analyzovat pět klíčových sil, které podnik ovlivňují zevnější a navíc z blízké vzdálenosti. Lze tedy jejich vlivy korigovat lépe, než u mikroprostředí. Hlavním výstupem Porterovi analýzy pěti sil je zjištění, jak silná je konkurence ve sledovaném odvětví, a také jak ovlivňuje konkurenceschopnost vybraného podniku.

#### **a) Vliv dodavatelů**

Společnost XYZ, s.r.o. při své činnosti spolupracuje s velkou řadou externích firem. Jednou skupinou z těchto firem jsou dodavatelské společnosti, které XYZ, s.r.o. dodávají veškeré materiály či komponenty do výroby a zajišťují tak její správný chod. Jedná se zejména o dodavatele kancelářských potřeb, obalů, chladicích kapalin, ale zejména kovových materiálů, jakožto základního vstupu do výroby. A v neposlední řadě také dodavatele samotných CNC strojů.

Při výběru dodavatelských partnerů firma dbá převážně na kvalitu nabízeného zboží, neboť i ona sama velmi nahlíží na kvalitu vlastních produktů. Na základě rozhovoru s majitelem společnosti, tak byla specifikována tři hlavní kritéria, dle kterých se firmy XYZ, s.r.o. rozhoduje, zdali naváže partnerské vztahy s novým dodavatelem. Těmito kritérii jsou v první řadě kvalita produktu, která je více než nutná a nelze ji obejít. Na druhé straně

---

<sup>97</sup> Používání sociálních médií. *Czso.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142848198/06200521k06.pdf/e80818d1-747a-4005-867d-cca2fbf5be8f?version=1.1>

tomu vzdálenost, mezi firmou XYZ, s.r.o. a dodavatelským partnerem, a doporučení od známé osoby. Nicméně, jak tvrdí majitel vybrané společnosti, pokud by znamenalo, že si firma vytvoří nové vztahy se vzdálenějším dodavatelem, ale s velmi kvalitním produktem, rád tuto „obět“ podstoupí. Výběr nových dodavatelů je ale jen velmi vzácný. Vybraná společnost hodnotí nové firmy za velmi přísných podmínek, ale s jistotou, že nově navázané spolupráce budou trvat dlouho.

Nicméně kvalita není jediným podstatným důvodem, proč je pro firmu XYZ, s.r.o. těžké vybrat nového dodavatele. Odvětví kovovýroby je velmi specifickým odvětvím, a tak se navíc na českém trhu nenachází tak velké množství firem, které by vyráběly konkrétní produkt, který firmy XYZ, s.r.o. potřebuje ke svému podnikání. Příмым důkazem je například dodavatelská společnost CNC strojů. Pro jednodušší vysvětlení není CNC stroj jako CNC stroj. Každá obráběcí jednotka je zhotovována na základě účelu, kterému bude sloužit. Jeden druh těchto strojů může být zhotoven k obrábění plastů, jiný k obrábění kovů. Nadále se mohou dělit dle velikosti obráběných materiálů. Některé stroje se zaměřují na obrábění detailních dílů a součástek a další dovedou obrábět kovy, ze kterých vychází výsledný produkt, sloužící jako komponent do lodních šroubů a jiných. Ne každý výrobce CNC strojů se tedy musí zaměřovat na prodej konkrétního typu strojů, které ke své činnosti potřebuje firma XYZ, s.r.o.

CNC stroje jsou tedy velmi významnou složkou v podnikání vybrané společnosti. Avšak k jejich odběru nedochází velmi pravidelně. Za to k odběru materiálu ano. Otázka materiálu a výběru vhodného dodavatele je pro obráběcí společnost opět velmi podstatná. Jelikož firma XYZ, s.r.o. dodává komponenty do součástek, které jsou následně zabudovány do dopravních prostředků (jako jsou letadla, vlaky a jiné), je výběr správně materiálu nesmírně důležitý. Kovový materiál, se kterým firma v procesu výroby pracuje, se liší dle různých příměsí, které výslednému produktu zajišťují jistou odolnost, elasticitu a jiné doplňkové vlastnosti. Pokud by tedy pro komponent, který bude následně využit v letecké dopravě, byl využit kov s jinou příměsí, než kterou má být, mohlo by to s sebou nést fatální následky. Z tohoto důvodu je správný výběr dodavatelské společnosti nesmírně důležitý.

Jak již bylo zmíněno, z důvodu náročnosti výběru nového dodavatele, preferuje vybraná společnost právě dlouhodobé a neměnné vzájemné vztahy, což ale ve výsledku přidává na síle konkrétním dodavatelům. V souvislosti s odběrem CNC strojů zde nadále také hrají roli finance, jelikož při pořízení takového stroje se jedná o nemalou investici. Navíc CNC stroje a kvalitní materiál jsou pro firmu XYZ, s.r.o. klíčovými vstupy do podnikání. Pokud by přišla o tyto dodavatele nebo je musela náhle vyměnit, mělo by to na firmu z krátkodobého hlediska (v případě materiálu) neblahý až devastující vliv. Z výše uvedeného lze tedy posoudit, že vliv některých dodavatelů, na společnost XYZ, s.r.o., je velmi silný. S tímto vlivem tak souvisí i vyjednávací síla dodavatelů, kterou disponují a pro podnik XYZ, s.r.o. může představovat hrozbu z vnějšího okolí.

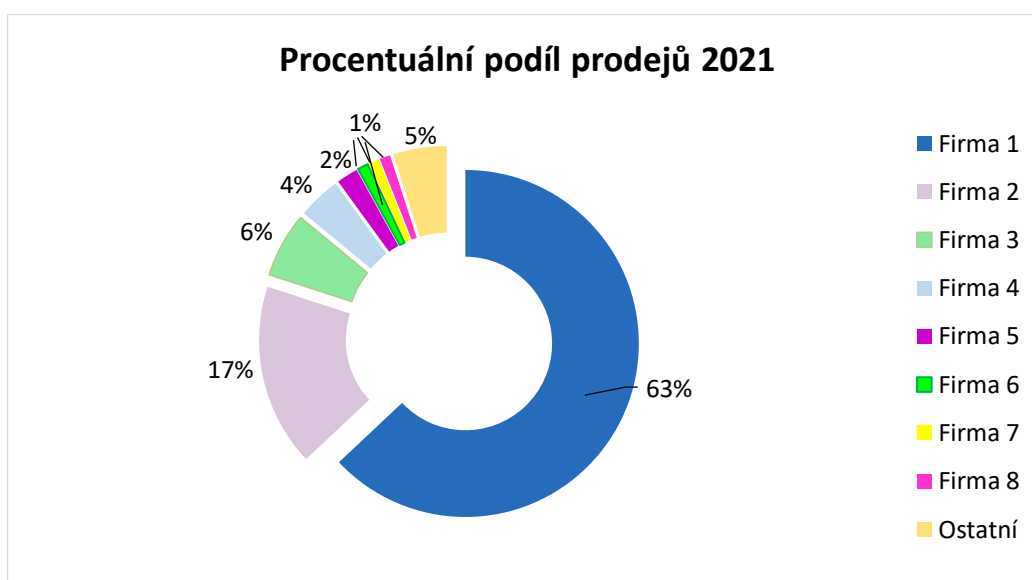
#### **b) Vliv odběratelů**

Stejně tak jako vlivy dodavatelů, sleduje Porterův model vlivy odběratelů, tedy společností, které využívají služeb firmy XYZ, s.r.o. Jak již bylo zmíněno, zvolená společnost obchoduje pouze na B2B trzích, a tak sto procent celkových zákazníků firmy XYZ, s.r.o. tvoří firmy, obchodující s firmou XYZ, s.r.o. v rámci obchodních trhů. Jedná se zejména o výrobní společnosti, jejichž výslednou produkcí jsou součástky do dopravních prostředků, jako jsou, letadla; vlaky; lodě a jiné. Nebo také finální producenti těchto prostředků či menších strojů, jako jsou vysokozdvizné vozíky. Dále například součástky do vysoce odolných potrubí. Tedy ropovodů; plynovodů a dalších. Dle uvedeného je možné hned zpočátku sledovat vyjednávací sílu odběratelů, která kvůli kvalitě produktů, které musejí odebírat, klesá. V tomto odvětví je kvalita velmi silným činitelem, a to převážně z důvodu, že si finální producenti těchto dopravních prostředků nesmějí dovolit žádnou chybu, a tak pro ně hraje roli i kvalita součástek, které odebírají. Na druhé straně sem vstupuje i vliv konkurence, ke které by mohli odběratelské společnosti přejít. Tato konkurence může mít lepší cenu produktu, stejnou kvalitu nebo může být na trhu vyvážený poměr firem, nabízející stejný produkt jako společnost XYZ, s.r.o. a firem, které tento produkt odebírají. Společnost XYZ, s.r.o. by tedy s rostoucím počtem konkurence převážně ztrácela určitý objem tržního podílu. Více o konkurenci bude popsáno v následující kapitole „c) stávající konkurence“. Nicméně je nutné si uvědomit, že se jednotlivé vlivy Porterova modelu vzájemně prolínají a v konečném důsledku je důležité

zhodnotit, jakou mají jednotlivé hrozby či příležitosti, vyplývající z tohoto modelu, váhu pro firmu XYZ, s.r.o.

Společnost XYZ, s.r.o. udržuje dlouhodobé vztahy, v rámci České republiky, se zhruba 21 firmami. U těchto firem byl sledován procentuální podíl tržeb, pocházejících z jejich objednávek. Díky porovnání objemů objednávek jednotlivých odběratelů, je firma následně schopna určit určitou část vyjednávací síli každého jednoho z nich. Jednotlivé společnosti, které tvoří firmě XYZ, s.r.o. jisté zisky, byly zaznamenány v grafu č. 5. Z důvodu anonymity byla každá z těchto firem pojmenována čistě pod názvem „firma číslo“.

Graf 5: Podíl prodejů jednotlivých odběratelů



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru s majitelem společnosti

Dle Porterova modelu je vyjednávací síla odběratelů vysoká, pokud je například velmi malý počet odběratelů. Vzhledem ke specifičnosti druhu výroby, nelze konstatovat, že by firma XYZ, s.r.o. disponovala malým počtem odběratelů. Nicméně je na první pohled zřejmé, že se zde jedná o případ, kdy malé množství odběratelů kupuje většinový podíl výkupu. Konkrétně „Firma 1“. Z grafického vyobrazení je zcela jasné, že tato firma vytvářela, v roce 2021, 63 % celkových odběrů a ostatní odběratelé tak za ní s velkým odstupem zaostávali. Druhý největší podíl prodejů totiž realizovala společnost s názvem „Firma 2“, jejíž procentuální podíl z celkových odběrů tvořil 17 %. Následovalo dalších 19

fírem, jejichž odběrový podíl byl v celku tvořen dvaceti procenty. Takto rozložené podíly na tržbách, dávají společnosti „Firma 1“ výraznou vyjednávací sílu. Pokud by tato firma přestala uskutečňovat své pravidelné objednávky a firma XYZ, s.r.o. by měla navíc ve stejnou dobu sjednané dlouhodobé závazky (například splátky strojů), mohlo by to mít, v nejhorsím případě, na firmu XYZ, s.r.o. zničující dopad. V ideálním případě je tedy vhodné mít jednotlivé tržby z individuálních zákazníků rozloženy rovnoměrně. Tak, aby se, v případě, že se jeden odběratel rozhodne přejít ke konkurenci nebo skončit se svou činností, mohla firma XYZ, s.r.o. srovnat s nastalou skutečností a aby ji to natolik nepoznamenalo a nedostala se kvůli tomu do finančních nesnází.

Sílů odběratele je nadále možné sledovat v závislosti na jeho velikosti. S poskytnutými údaji, kdy není známa velikost a charakter jednotlivých firem, není možné tento faktor sledovat. Nicméně pokud by jeden dodavatel byl na trhu natolik silný, že by byl schopen koupit producenta, případně konkurenčního odběratele, byla by jeho vyjednávací síla o to větší. Při sledování vlivů odběratelů na zvolenou společnost je proto vhodné brát v úvahu i tento faktor.

Nicméně ve sledování vlivů odběratelů existují i pozitivní faktory, které působí pro společnost XYZ, s.r.o. výhodně. Již byla nastíněna skutečnost, že firma XYZ, s.r.o. poskytuje vysoce kvalitní služby, na kterých v tomto odvětví velmi záleží. Navíc produkt, nabízený společností XYZ, s.r.o., není natolik standardizovaný, aby si mohli zákazníci vybírat z několika desítek konkurenčních firem. Dále je sledován konečný zisk odběratelů. V případě, že by odběratelé museli nakupovat produkt od XYZ, s.r.o. za velmi vysoké částky, a sami by následně ze svých prodejů vytvářeli jen velmi malý zisk, mohlo by se stát, že přejdou ke konkurenční firmě nebo se budou snažit jednat o snížení ceny poskytovaných služeb firmou XYZ s.r.o. Vzhledem k tomu, že ale XYZ, s.r.o. se svými zákazníky udržuje již několikaleté spolupráce a není známo, že by odběratelé vykazovali nízké zisky, je možné tento faktor zamítnout. Neméně důležitým faktorem, který snižuje vyjednávací sílu odběratelům, je velmi nákladný přechod ke konkurenčním podnikům.

### c) Stávající konkurence

Při analyzování stávající konkurence je velmi podstatné rozlišit společnosti dle druhu CNC výroby. Není totiž CNC výroba jako CNC výroba. Jedna firma se při své činnosti může zabývat výrobou za pomoci běžných materiálů (dřevo, plasty, běžné kovy...) a další firma se může zaměřovat spíše na speciální materiály (kovy s různými příměsi s různými vlastnostmi a jiné). Dále se firmy, zabývající se CNC výrobou, mohou od sebe lišit dle druhu výrobků, které jsou náplní její činnosti. Běžné je pojetí výroby na malou sériovou výrobu, střední a velkou. Občas není z udaných informací, které o sobě potenciální konkurenční firmy veřejně sdělují, zcela jasné, zda by firma mohla být přímým konkurentem společnosti XYZ, s.r.o. Pokud si společnosti, které odebírají výrobky z CNC strojů, hledají nového dodavatele, ve většině případů onu firmu kontaktují a je již na vzájemné domluvě, zda firma bude ochotna vyprodukovat přesnou podobu výrobku, kterou si odběratel žádá. Nicméně je známo zaměření společnosti XYZ, s.r.o. Ta se svými CNC stroji zabývá převážně střední až velkou sériovou výrobou a orientuje se hlavně na speciální druhy kovů. Se dřevem nepracuje vůbec a s plasty jen velmi zřídka. Proto byly pro analýzu stávající konkurence vybrány tři reprezentující vzorky konkurenčních společností, které operují na českém trhu a získané informace o jejich výrobě se velmi neliší od výroby XYZ, s.r.o.

U zvolených konkurentů budou nadále sledovány technologické inovace, kterými konkurence disponuje; formy propagace; úroveň a množství zákaznických služeb. Výrobek jako takový lze posoudit bohužel těžko, mnoho firem si tuto informaci nechává spíše interně a sděluje jí pouze potenciálním zájemcům, kteří se zajímají o navázání spolupráce. Stejně tomu je tak s cenou produktu. Tuto cenu společnosti opět nezveřejňují a je většinou sdělena až potenciálnímu odběrateli. Navíc cena zakázek v tomto odvětví se zcela liší dle druhu vyráběných výrobků, podle použitého materiálu a jiných.

#### **NTN Precision, s.r.o.**

První firmou, která by potenciálně mohla být konkurencí pro XYZ, s.r.o., je společnost NTN Precision. Na svých webových stránkách uvádí, že se zabývá převážně zakázkovou; kusovou; malosériovou a prototypovou výrobou. Z uvedeného tedy firma NTN Precision přesně neuvádí, zda se její produkce občas ubírá i střední a velkou sériovou výrobou a

mohla by tak představovat pro XYZ, s.r.o. potenciální konkurenci, ale v souvislosti se zakázkovou výrobou, tak hodnotit lze. Navíc na svých stránkách uvádí možnost výroby dle výkresové dokumentace, na kterou se zaměřuje i XYZ, s.r.o.

Mimo výkresové dokumentace firma NTN Precision disponuje stálou nabídkou kompletních služeb, tedy veškeré činnosti spojené s procesem výroby od návrhu konstrukcí až po samotnou výrobu. NTN Precision také uvádí, že vyrábí převážně s materiálu, jako jsou sliny; nerez; hliník; nástrojová ocel; plasty; nízko a vysoko legované oceli. Stejně významná je pak i informace, že vyrábí pro energetiku; zdravotnictví; železnice nebo také automobilky.

Hlavní nevýhodou firmy NTN Preciosn může být její krátká historie, jelikož byla založena poměrně nedávno, konkrétně v roce 2017. Avšak i přes tak krátkou existenci byla schopna již v roce 2018 získat certifikace ISO 9001, která ve zkrácené formě udává, že je držitel této certifikace dlouhodobě schopen poskytovat produkty a služby, které splňují požadavky zákazníka a má také v úmyslu realizovat sebe sama, tak aby nadále zvyšoval spokojenost svých zákazníků. Velkou výhodou má firma NTC Precision ve vlastnění 3D měřicího centra od značky Mitutoyo, kterým disponuje i XYZ, s.r.o., a jenž zajišťuje firmám konkurenční výhodu. Nicméně nevýhodou může naopak zase být, že firma sídlí ve Velkém Meziříčí, které se nachází poměrně daleko od Prahy, anebo také, že svou firmu aktivně nepropagují za pomoci sociálních sítí.

### **MK SET, s.r.o.**

Další společností, zabývající se CNC zakázkovou výrobou je MK SET, s.r.o. Tato společnost se specializuje na výrobu dílů na zakázku dle předem zasláných návrhů do dodavatele. Tímto stylem výroby se tak se velmi podobá XYZ, s.r.o. Jejich výroba se však nepatrně liší v nejběžněji používaných materiálech, kterými jsou ocel; dural; mosaz nebo také plasty (ty XYZ, s.r.o. skoro nepoužívá). Jelikož ale MK SET, s.r.o. funguje převážně ne principu zakázkové výroby, věřím, že práce s kovy různých příměsí by pro ně byla neobvyklou záležitostí. Společnost působí na trhu již nějakou dobu, avšak CNC výrobou se začala zabývat až roku 2014. Vzhledem k dostupnosti produktu je nutné zmínit, že provoz firmy MK SET, s.r.o. sídlí v momentální době v Písku. Poloha její výrobní haly, tak pro ni



může být mírnou konkurenční nevýhodou. MK SET, s.r.o. vlastní profil na sociálních sítích Facebook i Instagram. Do roku 2020 na nich byla i aktivní, ale počátkem tohoto roku pravidelní přidávání hodnotného obsahu zastavila a přestala se aktivně účastnit na propagaci své společnosti pomocí těchto platforem.

V oblasti CNC obrábění je velmi těžké zhodnotit, jak silnými konkurenty jsou jednotlivé společnosti, které se CNC výrobou zabývají. Jak již bylo zmíněno, velmi záleží na velikosti konečných výrobků, které vycházejí z jejich činnosti, dále také na technologiích, které při své výrobě využívají, anebo i materiálech, které do výroby vstupují. Dalším faktorem, který je nesnadné pozorovat je procentuální podíl veškeré výroby, pocházející z CNC produkce, vůči produkci, která z CNC výroby nevychází. Jinak řečeno, některé firmy se sice zaměřují na CNC výroby, ale vedle CNC výroby se také zabývají frézováním kovů; soustružením; strojním obráběním pomocí jiných druhů strojů; gravírováním a dalšími. Z tohoto důvodu je velmi významným měřítkem, míry konkurenčního vlivu, na kterou z těchto činností se firma zaměřuje převážně.

#### **KOVOMAP, s.r.o.**

KOVOMAP, s.r.o. je poslední reprezentující firmou, která pro XYZ, s.r.o. představuje potenciální konkurenci. Tato společnost se zabývá obráběním na CNC strojích; frézováním kovů; strojním obráběním a soustružením. Svým zákazníkům nabízí kusovou a sériovou výrobu s garancí pokrytí malých, ale i velkých objednávek. Pracuje převážně s ocelí, hliníkem a plasty a její výhodou je, že je velmi přizpůsobivá, při své činnosti, schopna vyrobit malé, střední a i velkoobjemové série výrobků. Nadále se tato firma může pyšnit relativně dlouhou historií, která sahá až do roku 2008. Od této doby se také firma obráběčskou prací zabývá, a je tedy více než jisté, že si za ta léta vytvořila hodnotné know-how. Nevýhodou však opět může být její poloha, a tou je Liberec. Na závěr ani tato firma není nijak velmi aktivní v oblasti propagace pomocí online prostředí. Nemá firemní profil na Facebooku ani Instagramu a vlastní pouze webové stránky.

#### **d) Nová konkurence**

V souvislosti s novou konkurencí, která by mohla vstoupit do stejného odvětví, ve kterém podniká firma XYZ, s.r.o., jsou sledovány bariéry vstupu do tohoto odvětví. První bariéru

vstupu, do odvětví s třískovým obráběním, představují jistě aktiva. Začátky podnikání v oboru obrábění jsou nelehké převážně z důvodu finanční náročnosti. Nejedná se čistě jen o zakoupení či pronájem velké výrobní haly, která by pojala veškeré výrobní stroje; materiál a výstupní produkt, ale převážně o samotné stroje, jejichž cena se při koupi pohybuje v řádech statisíců až milionů korun. Touto částkou disponuje jen malá většina fyzických osob, jež chtějí začít s podnikáním. Pokud by se ale, i přes nedostatek financí, rozhodli podnikat v oboru třískového obrábění, bylo by možné si zažádat o půjčku. U tohoto kroku se opět tvoří nová bariéra a počet osob, které by chtěly vstoupit do tohoto odvětví, se zužuje. V případě půjčky tak velké finanční částky je dlužník povinen ručit již nějakým hodnotným majetkem s vysokou prodejní cenou. Například nemovitostí.

Další velkou bariérou pro nově vstupující konkurenci mohou být loajální zákazníci vůči značce. Již dříve byl popsán složitý a zdlouhavý proces výběru dodavatele. Takovýto proces podstupují i odběratelské společnosti vůči XYZ, s.r.o. Jelikož i zákazníkům firmy XYZ, s.r.o. záleží na vysoké kvalitě produktu a na ověřených službách, je jen velmi těžké přesvědčit tyto zákazníky o změně společnosti, od které odebírají svoje zboží.

V neposlední řadě může představovat velkou překážku vstupu know-how jednotlivých obráběcích společností. Každá obráběcí společnost disponuje jistým know-how, které si po léta piluje a velmi složitě tvoří. Zejména v takto specifickém sektoru není možné, aby se nová firma naučila stejně efektivně propracovaným postupům, kterými disponují společnosti, které na trhu existují již nějakou dobu. Nová firma by tak nebyla ze dne na den natolik efektivní, neměla by potřebné kontakty nebo by nedisponovala jistými léty zdokonalovanými procesy.

Z výše uvedeného je tedy pravděpodobnost vstupu nové konkurence jen velmi nízká. Specifičnost výroby sice může lákat nové potenciální konkurenty, ať už z řad nových firem či firem z jiného odvětví, nicméně pro přechod nebo budování firmy, v oblasti CNC obrábění, zcela od začátku, jsou stanoveny relativně vysoké bariéry, které překonají jen málokteré subjekty.

#### **e) Substituční produkty**

Vzhledem k unikátnosti výrobků, vyrobených firmou XYZ, s.r.o., nemá vybrána společnost téměř žádné konkurenční společnosti z řad substitučních produktů. Výsledný produkt, vyráběný firmou XYZ, s.r.o., tak nelze nahradit žádným jiným produktem z jiného průmyslového odvětví.

#### **4.2.2 Vnitřní prostředí**

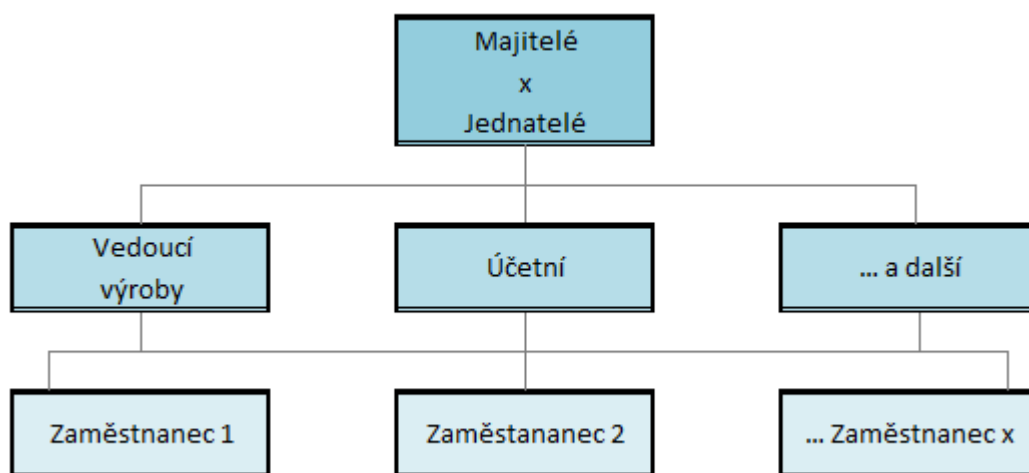
Druhou částí situační analýzy podniku je analýza vnitřního prostředí. Tento druh analýzy detailně popisuje lidské; finanční; hmotné a nehmotné zdroje společnosti, na základě kterých dochází ke zjištění slabin společnosti či jejich silných stránek. Jelikož se ale analýza vnitřních zdrojů zabývá velmi detailními a citlivými informacemi o společnosti, budou v následující kapitole sděleny pouze takové informace, jejichž zveřejnění ve výsledku firmě XYZ, s.r.o. neuškodí nebo spíše takové, které jsou i veřejně dohátelné.

#### **a) Lidské faktory**

Firma XYZ, s.r.o. vlastní pouze jednu hlavní budovu, ve které pracují všichni zaměstnanci, spadající pod tuto společnost. Struktura lidských zdrojů organizace se skládá z vrcholového vedení a pracovníků, které se starají o správný chod CNC strojů, balení a odesílání objednávek a dalších. Firma XYZ, s.r.o. je malým rodinným podnikem. Z tohoto důvodu je vedení společnosti zastoupeno čistě členy rodiny. Každý ze členů hraje v organizaci svou konkrétní roli. Ve firmě existují její jednatelé (též i majitelé), kteří zároveň zastávají pozice jako hlavní ekonom nebo účetní. Následují další členové rodiny, jako je například hlavní vedoucí výroby, kteří sice nemají právní moc k vedení společnosti, nicméně váha jejich slova v podniku je totožná. Každý člen vedení má sice přiřazenou konkrétní pozici, ale vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, není výjimkou, že se plnění úkolů prolíná jednotlivými pozicemi a jednotlivé osoby občas vykonávají úkoly mimo svou náplň práce. Následně firma zaměstnává několik pracovníků, kteří jsou velmi důležitým vstupem ve formě lidských zdrojů, který zajišťuje správný proces výroby a celkový chod společnosti. Tito pracovníci obsluhují CNC zařízení a dbají o správné nastavení programů strojů; vyměřují zadané míry výrobků nebo se starají o náležitě zabalení a odeslání objednávek odběratelům.

Z důvodu bezpečnosti nebude zmiňován konkrétní počet osob, působících ve vybraném podniku, ani jejich jména či konkrétní role, které ve firmě zastávají. Avšak pro lepší pochopení organizace je možné si vyobrazit modelové schéma organizační struktury tohoto vybraného podniku.

Obrázek 5: Organizační struktura XYZ, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru s majitelem společnosti

### b) Finanční faktory

Informace o finančních zdrojích jsou pro firmu velmi citlivým tématem. Jejich šíření by mohlo „nahrát do karet“ konkurenčním firmám, proto jediným poznatkem, k finančním zdrojům, je sdělení, že společnost XYZ, s.r.o. není v momentální době zavázána žádnými dlouhodobými závazky vůči finančním institucím, tedy nemá vzatý žádný úvěr, a hospodářský výsledek vyhází již dlouhodobě kladně. Z rozhovorů s majitelem společnosti, lze tedy konstatovat, že je firma finančně zdravá a její finanční zdroje pro ni představují její silnou stránku.

### c) Hmotné faktory

Hmotné faktory společnosti XYZ, s.r.o. jsou tvořeny převážně výrobní halou, ve které se celý proces produkce odehrává. Tato hala zároveň slouží jako kancelářské a skladovací prostory. Zakázky, které má firma XYZ, s.r.o. připravené k odeslání velmi dlouho na expedování nečekají, a tak nemusejí být prostory příliš velké nebo nemusejí být pronajímány nové skladovací prostory. Klíčovým faktorem podnikání, stejně jako výrobní

hala, je pro zvolenou společnost vlastnění CNC strojů. Tyto stroje představují pro podnik XYZ, s.r.o. složku, bez které nelze podnikat. Nicméně tímto hmotným majetkem disponuje každá obráběcí společnost, která se rozhodne podnikat v tomto konkrétním odvětví. Velkou konkurenční výhodou však firma XYZ, s.r.o. získala při pořízení souřadnicového měřicího centra od firmy Mitutoyo. Měřicí centrum od firmy Mitutoyo totiž zvládá přeměřit výrobek s přesností na setiny milimetrů a dodává tak finálnímu výrobkům prestiž, v podobě doloženého dokladu o jeho maximální korektnosti. I když se na trhu naskytne konkurenční obráběcí firma, není příliš velká pravděpodobnost, že by tímto strojem disponovala.

#### **d) Nehmotné faktory**

V souvislosti s nehmotnými zdroji je možné uvést účetní a počítačové programy, se kterými vybraná společnost pracuje. Počítačovými programy mohou být například Microsoft office, který již v dnešní době využívá valná většina společností. Základem získání tohoto programu je zakoupení licencí, které uživatelům umožní jejich používání. Zásadní nehmotný zdroj společnosti XYZ, s.r.o. je také software, umožňující práci s CNC stroji. Umění práce s tímto softwarem tvoří část firemního know-how a pro externí osoby je velmi obtížné se v něm vyznat. Samotné know-how je možné brát také jako firemní nehmotný zdroj, který společnosti zajišťuje vysokou konkurenceschopnost. Jelikož vstup do odvětví třískového obrábění už bez dřívějších znalostí, v rámci tohoto oboru, je prakticky nemožný. Velmi podstatným nehmotným majetkem společnosti je nadále firemní image. To jaké hodnocení a recenze si zákazníci mezi sebou předávají na základě dřívějších zkušeností. Jak firmu vnímají. Jak se ve svém okolí prezentuje. Image společnosti bylo budováno dlouhá léta a jeho základem je i dlouhá historie společnosti, díky které opět podnik získává jistou konkurenční výhodou.

### **4.3 Vyhodnocení primárního výzkumu**

Pro získání detailnějších informací, sloužících jako podklad pro navržení vhodných akčních plánů pro firmu XYZ s.r.o., byl realizován marketingový výzkum ve formě dotazníkového šetření, jež byl zaměřen na stávající zákazníky vybrané společnosti. Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo pozorování spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami, a také zjištění nedostatků v oblasti marketingového mixu.

#### **4.3.1 Metodika výzkumu**

Dotazníkové šetření bylo realizováno v rámci jednoho kalendářního týdne, na začátku roku 2022. Základní soubor byl tvořen všemi stálými zákazníky firmy XYZ, s.r.o., kteří pocházejí z České republiky. Tedy celých 21 zákazníků a marketingového výzkumu se účastnilo 17 z nich. Výběrový soubor byl tedy složen ze 17 dlouhodobých zákazníků společnosti XYZ, s.r.o., kteří realizují svou činnost na území České republiky a obchodují převážně na jejích trzích.

Sběr dat byl v dotazníkovém šetření realizován prostým náhodným výběrem. Každý z respondentů byl dotazován individuálně a anonymně. Sběr dat se konal metodou elektronického dotazování, kdy byl dotazník v elektronické formě rozeslán firmou pomocí emailové pošty. Záměrem celého výzkumu bylo získat data pouze od stávajících partnerů, kteří s firmou obchodují dlouhodobě a vytvořili si s ní jistý vztah. Tito odběratelé vědí nejlépe jaké má firma výhody a nevýhody a nedostatky, u kterých by uvítali změnu.

Dotazníkové šetření se ve výsledku skládalo z 14 otázek. Třinácti uzavřených a jedné otevřené. Tři první otázky jsou sociálně-demografického charakteru a byly realizovány převážně z důvodu bližšího poznání zákazníka a pro potřeby budoucí tvorby marketingové kampaně a jiných. Informace jako pohlaví, věk a oblast, ve které se firma nachází, byly zjišťovány také pro přesnější zacílení reklamních sdělení, která budou zahrnuta v akčních plánech společnosti. Následovaly dotazy, jejichž odpovědi by případně mohly vést ke zlepšení prvků marketingového mixu a navržení vhodných akčních plánů společnosti XYZ, s.r.o.

#### **4.3.2 Výsledky**

Informace, získané z výzkumu, byly zpracovány do jednotlivých grafických vyobrazení. Pro snazší posouzení získaných informací byly výsledky rovněž procentuálně vyhodnoceny a v některých případech vloženy do vzájemných závislostí.

##### 1. Sociálně-demografické otázky

Dle sociálně-demografických otázek byli respondenti tříděni podle pohlaví; věk a kraje, ze kterého pochází jejich firma nebo firma kterou zastupují. První dotaz byl tedy formulován,

tak aby získal od respondentů informace, zdali se jedná o muže či ženu. Získané odpovědi, na první otázku, jsou zaznamenány v tabulce níže.

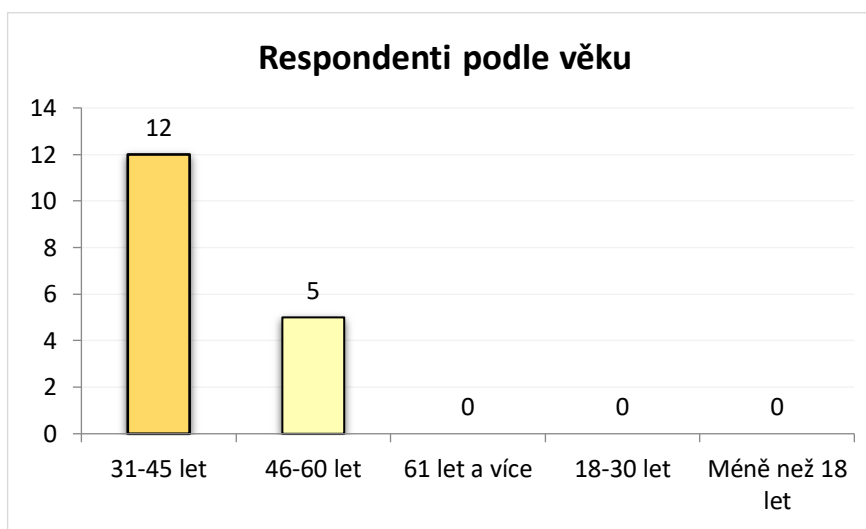
Tabulka 2: Pohlaví respondentů

Odpověď	Responzí	Podíl
Muž	17	100%
Žena	0	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených odpovědí je zřejmé, že celých 100 % respondentů, kteří se účastnili průzkumu, byli muži. V oblasti kovovýroby se nejedná o žádnou anomálii. Obrábění kovů je velice technickou oblastí a řídící či zastupují osoby, jednotlivých odběratelských společností bývají převážně muži.

Graf 6: Věk respondentů

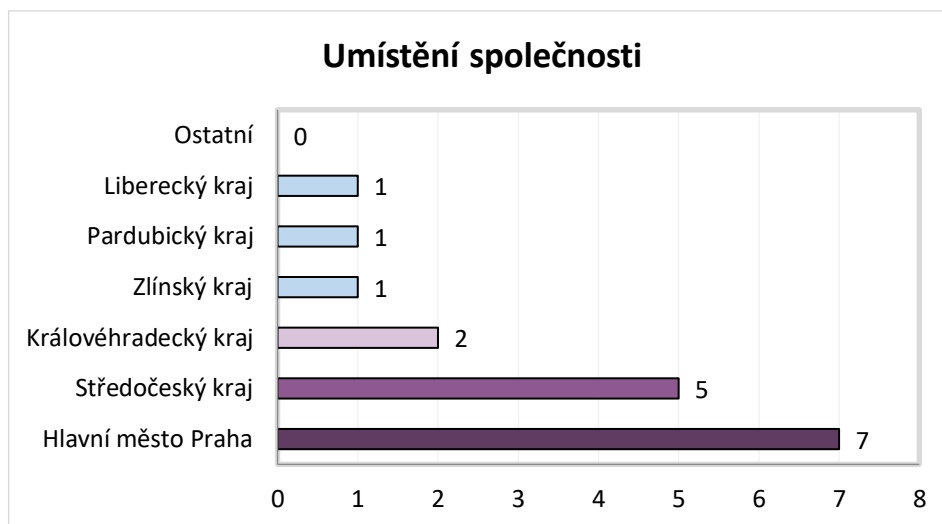


Zdroj: vlastní zpracování

Ani věk respondentů nebyl žádným překvapením. Majitelé či jednatele firem technického odvětví obvykle bývají již zkušení profesionálové ve svém oboru nebo naopak začínající vedoucí, kteří mají již s prací v tomto odvětví předešlé zkušenosti. Z grafu je jasně patrné, že převládá skupina osob ve věkovém rozmezí 31-45 let. V procentuálním poměru se tedy

jedná o 70,6 % respondentů, jejichž věk se není méně než 31 let a naopak nepřesahují 45 let. Zbývajících 29,4 % tvořili respondenti ve věkovém rozpětí 46 -60 let.

Graf 7: Respondenti dle krajů



Zdroj: vlastní zpracování

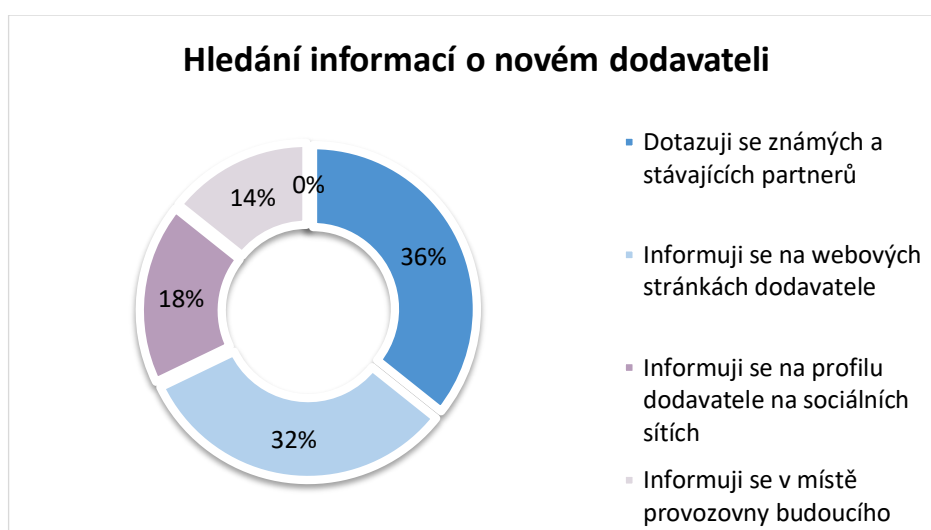
Třetí a poslední otázka, ze sociálně-demografické skupiny dotazů, byla zaměřena na kraj, ze kterého pochází firma, kterou respondenti vlastní či zastupují. Získané informace, uvedené v grafu č. 7, tak udávají, že 41,2 % firem respondentů pocházelo z hlavního města České republiky. Následující velký podíl tvořil Středočeský kraj, ve kterém sídlí 29,4% odběratelů firmy XYZ, s.r.o. Malý počet zástupců pak tvořil Liberecký kraj; Pardubický a Zlínský. Z uvedené lze konstatovat, že sice valná většina stávajících zákazníků firmy XYZ, s.r.o. momentálně pochází z Prahy nebo Středočeského kraje. Avšak společností, které vyrábějí dopravní prostředky či jiné výrobní stroje, je po celé České republice hromada. Při cílení na tyto potenciální zákazníky, kteří sídlí ve všech krajích ČR, by se tak firma neměla zaměřovat pouze na dva významné kraje, které vyšly v dotazníkovém šetření. I z toho důvodu, že udržuje dlouhodobou spolupráci s klienty, kteří pocházejí právě z těchto krajů a pokud by firma při svých marketingových aktivitách zacílila čistě na Prahu a Středočeský kraj, nemusela by se zde setkat s již tak velkým potenciálem získat nové partnery. Nicméně důležitým faktorem je sledování faktoru vzdálenosti odběratele od dodavatele. Tedy jak významná je pro potenciální zákazníky vzdálenost firmy, ve které se od nich firma XYZ, s.r.o. nachází. Tato souvislost bude nadále sledována u otázky č. 6, graf č. 10 Kritéria výběru dodavatele.



## 2. Marketingové otázky

Marketingové otázky, vzdáleně týkající se marketingového mixu měli za cíl sběr informací, na jejichž základě by byla navržena zlepšení v oblasti 4P. Jednoznačně se jedná o dotazy, které více přiblíží pohled na konečného zákazníka firmy XYZ, s.r.o. a dopomohou tak k vytvoření vhodných akčních plánů.

Graf 8: Získávání informací o dodavateli



Zdroj: vlastní zpracování

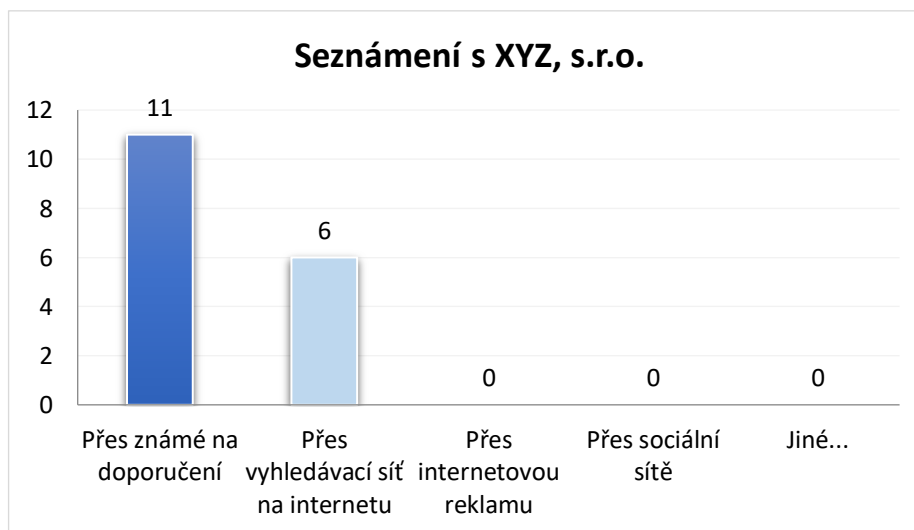
První dotaz, týkající se oblasti marketingového mixu, zněl: „*Pokud sháníte informace o potenciálním novém dodavateli, kde je hledáte?*“. Otázka měla za úkol zjistit, zda se respondenti při seznamování se s novým potenciálním partnerem spoléhají spíše na hodnocení známých osob; osobnímu kontaktu s firmou nebo dávají přednost hledání informací o partnerovi v online prostředí. Odpovědi, vyplývající z tohoto dotazu, dávají společnosti XYZ, s.r.o. náhled na to, jakým směrem by své marketingové aktivity měla udávat. Z 32 % se respondenti spoléhají na své známé a stávající partnerské společnosti. Tento jev je velice obvyklý, lidé jsou více důvěřiví k osobám, které znají, a proto by firmy v tomto případě mohla spoléhat na marketingové aktivity pomocí WOM marketingu. WOM marketing nebo tako Word of Mouth marketing probíhá ve formě předání sdělení mezi známými osobami. Toto sdělení může být kladné, ale i negativní. Z tohoto důvodu by společnost XYZ, s.r.o. měla pečovat o své stávající klienty s maximální péčí. Nabízet

kvalitní služby a být maximálně otevřená při řešení kterýkoliv problémů. WOM marketingu také napomáhá „ponákový“ péče o zákazníky.

Sice procentuálně nejnižší (konkrétně 14 %), ale neméně důležité zastoupení, měla odpověď, kdy se respondenti o nové společnosti informují v místě provozovny budoucího partnera. Je nutné nevyházet z omylu, že v tomto případě stačí pouze marketing pomocí osobního kontaktu. Je nutné působit, na potenciálního budoucího partnera, reprezentativně ve všech směrech. Tedy i mimo osobního jednání se společností, mít i reprezentativní firemní prostředí. Více v návrzích na zlepšení.

Velké zastoupení (celých 40 %) měla, v odpovědích respondentů, oblast online prostředí. Dnešní doba je dobou internetu, a tak se i firma XYZ, s.r.o. musí tomuto trendu přizpůsobit. Vyhledávání informací o potenciálních partnerech má sice větší zastoupení u webových stránek společnosti, ale zanedbatelné nejsou ani sociální sítě, kde potenciální partneři dozívají nové informace o firmě a rozhodují se, zda s ní navážou spolupráci.

Graf 9: Seznámení s XYZ, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

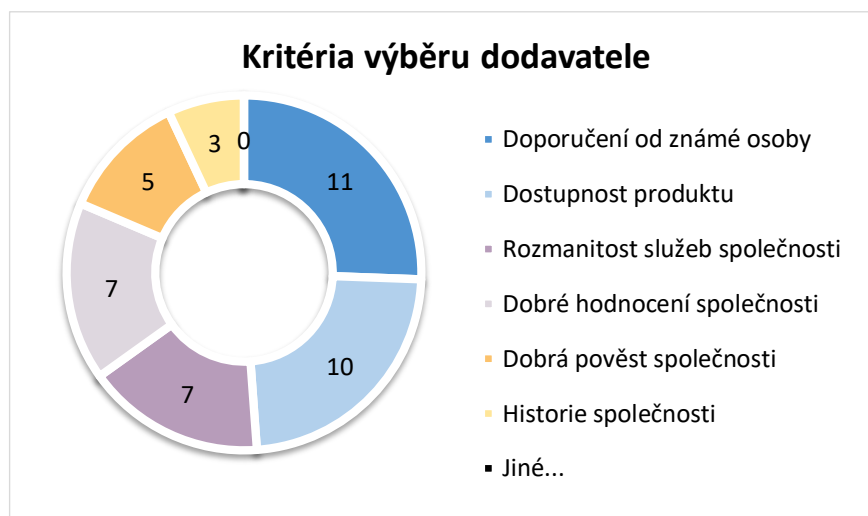
Následující otázka potvrzuje jen výše zmíněné. V dotazu číslo 5 byli respondenti dotazováni na to, z jakých zdrojů se dozvěděli o firmě XYZ, s.r.o. Většinová část respondentů se o vybrané společnosti dozvěděla přes známé osoby na doporučení a na

základě těchto doporučení s ní navázala kontakt a začala dlouhodobě spolupracovat. Následovalo 35,3 % respondentů, kteří se o firmě dozvěděli pomocí vyhledávací sítě na internetu.

Nízký počet firem, které se o XYZ, s.r.o. dozvěděly, za pomoci internetu, může být zapříčiněn zastaralou verzí webových stránek, kterými firmy XYZ, s.r.o. ještě v momentální době disponuje. Stránky byly již dříve vytvářeny s amatérskými znalostmi v programování, majitelem společnosti, a proto nemají vyřešenou náležitou designovou; textovou; či uživatelský přívětivou část stránek. Navíc zde nebyla řešena ani SEO optimalizace, která je v dnešní době již nutností, než konkurenční výhodou. Webové stránky jsou však v dnešní době již pomalu předělávány profesionální agenturou, a tak nebudou již nijak detailně řešeny a ani nebudou navrhována případná zlepšení.

Znepokojivé je však nulové procento firem, které se o firmě dozvěděli přes internetovou reklamu nebo sociální sítě. Internetová reklama byla v dřívějších dobách, na krátkou chvíli, firmou realizována. Nicméně, vzhledem k nízké hledanosti klíčových slov, ve velmi špatném období. Sociální sítě nejsou dodnes firmou nijak obstarávány. Firma XYZ, s.r.o. sice disponuje firemními účty na Facebooku a Instagramu, ale není na nich nijak zvlášť aktivní. Vzhledem k dříve získaným informacím, kdy se 18 % z dotazovaných respondentů informuje o nových budoucích partnerech také na sociálních sítích, shledávám tuto příležitost za promarněnou.

Graf 10: Kritéria výběru dodavatele



Zdroj: vlastní zpracování

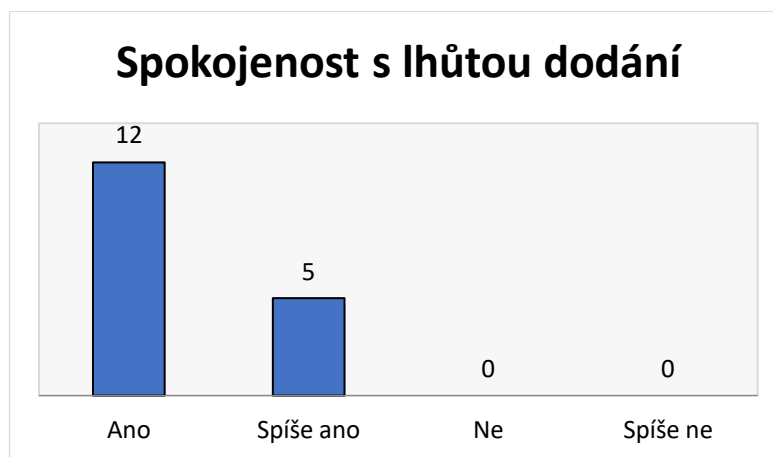
Do výzkumného šetření byl také zahrnut dotaz na kritéria, dle kterých se společnosti, při výběru nového dodavatele, řídí. Z výše uvedeného grafického vyobrazení je zřejmé, že většinová část respondentů spoléhá na doporučení od známé osoby nebo se rozhodují na základě dostupnosti produktu. Bylo uvedeno sledování, které má postavit do vzájemného vztahu zacílení na společnost po celé České republice (při realizace marketingových aktivit) a kritériem dostupnosti produktu, které je pro odběratelské společnosti velmi významné, když se rozhodují o navázání spolupráce s novým dodavatelem. Vzniká zde tedy otázka zda, vzhledem k tomuto zjištění, cílit i na potenciální partnery v rámci celé České republiky nebo se soustředit čistě na firmy v blízkém okolí a snažit se získat zbylé firmy z Prahy a Středočeského kraje? Dostupnost produktu je sice pro většinu dodavatelů rozhodujícím kritériem, nicméně do šetření nebyla zahrnuta kvalita produktu. Z toho důvodu, že ji potenciální odběratelé v čase rozhodování zatím neznají. Již dříve byla zmíněna silná závislost na kvalitě produktu, v rámci tohoto odvětví. Proto jsem přesvědčena, že i v případě rozhodování odběratelů o novém dodavateli, by kritérium vzdálenosti mezi firmami ustoupilo stranou a potenciální partneři by tak dali přednost spíše kvalitě kupovaného produktu.

Rozmanitost služeb společnosti je pro potenciální partnery taktéž důležitá. Celých 41, 2 % respondentů uvedlo, že se o budoucím dodavateli rozhodují dle rozmanitosti služeb, kterou firma nabízí. Velkou výhodou má firma XYZ, s.r.o. ve vlastnění souřadnicového měřicího

centra od firmy Mitutoyo, který nemá kdejaká konkurenční společnost na trhu. Avšak vždy je co zlepšovat, a proto se na rozšíření služeb zaměřuje otázka s číslem 8 „rozšíření faktur o QR kód.“

V konečném výsledku lze hodnotit, že i dobré hodnocení společnosti, její dobrá pověst nebo dlouhá historie, nejsou pro odběratele zanedbatelné.

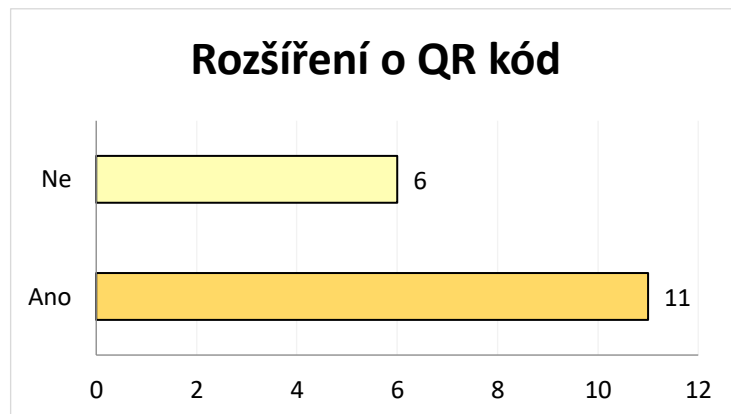
Graf 11: Spokojenost zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci spokojenosti s dosavadním fungováním společnosti, v oblasti distribuce, byla respondentům položena otázka, zda jsou spokojeni s lhůtou dodání výrobků. Dvanáct respondentů, tedy 70,6 %, uvedlo, že jsou naplno spokojeni. Pět osob ze 17 uvedlo, že jsou téměř spokojeni. Firma XYZ, s.r.o. klade velký důraz na serióznost společnosti, dodává tedy svoje výrobky vždy na čas a ve stanovených lhůtách. Ve většině případů si ale odběratel musí dopravu zajišťovat sám. Toto pravidlo se ve firmě zavedlo po několika nepříjemných komplikacích s dopravci, a tak odpovědi ve znění „spíše ano“ mohou být způsobeny touto skutečností. Firma XYZ, s.r.o. již však není otevřena možnosti zajišťovat vlastní dopravu, a tak se zde nenachází žádný prostor pro zlepšení. Na druhé straně lze konstatovat, že ze získaných odpovědí (a 70,6% plnou spokojeností), jsou s tím v pořádku i odběratelé.

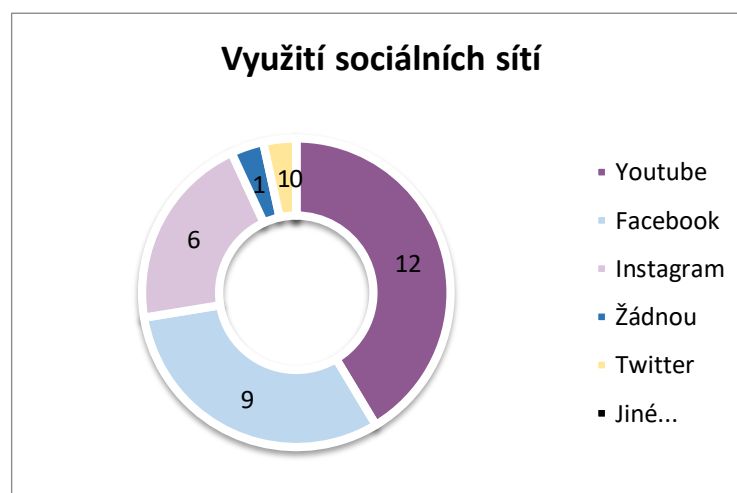
Graf 12: Rozšíření služeb – QR kód



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 měla za úkol zjistit, zda by odběratelé uvítali změnu v podobě přidání možnosti platby přes QR na obdržených fakturách. Jedenáct z dotazovaných respondentů by tuto možnost uvítalo. Je důležité si také zmínit, že firmy, zahrnuté v dotazníkovém šetření, spadají čistě do České republiky. V naší zemi není tento trend příliš rozvinutý, a proto i více než polovina respondentů na tuto otázku odpověděla negativně. Pokud by ale firma realizovala tento dotazník u svých zahraničních partnerů, věřím, že možnost plateb přes QR kód by se setkala s pozitivnějšími ohlasy. Ve světě je tento trend o něco rozvinutější, zatímco do České republiky se pomalu, ale jistě dostává. Z tohoto důvodu, by nebylo špatné zavedení QR kód alespoň vyzkoušet a nějakou chvíli ponechat. Trend do České republiky zcela jistě postoupí a navíc jeho zavedení není téměř finančně znatelné.

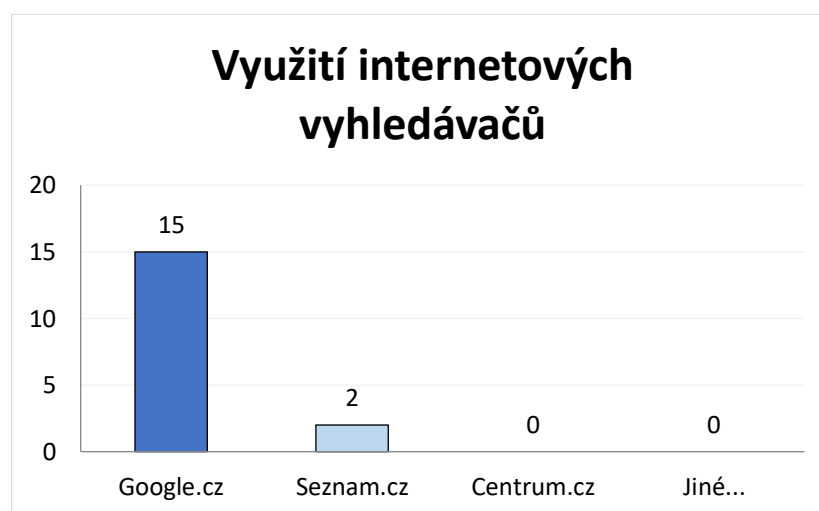
Graf 13: Využití sociálních sítí



Zdroj: vlastní zpracování

Pro propagaci firmy v online prostředí byla do dotazníkového šetření zahrnuta i otázka, které sociální sítě respondenti využívají nejčastěji. V analýze makroprostředí, konkrétně v otázce technologických vlivů, bylo sledováno stoupající využití sociálních sítí ne jen fyzickými osobami, ale i firmami. Z tohoto důvodu považuji za více než důležité, aby firma XYZ, s.r.o. realizovala své marketingové aktivity i v této oblasti. Tvorba hodnotného obsahu, placených reklam a dalších. Na které z těchto sociálních sítí se má XYZ, s.r.o. primárně zaměřit, zodpověděla otázka č. 9. Ze zjištěného preferují respondenti s největší oblibou platformu Youtube; Facebook, ale také Instagram. V rámci Facebooku a Instagramu byly zmíněné marketingové aktivity v podobě sdílených fotografií či videí z výroby, placených reklam a podobných. Přes Youtube by se zas firma XYZ, s.r.o. mohla dostat do povědomí pomocí krátkého spotu, který by se cíleným osobám zobrazoval před spuštěním sledovaného videa.

Graf 14: Využití internetových vyhledávačů

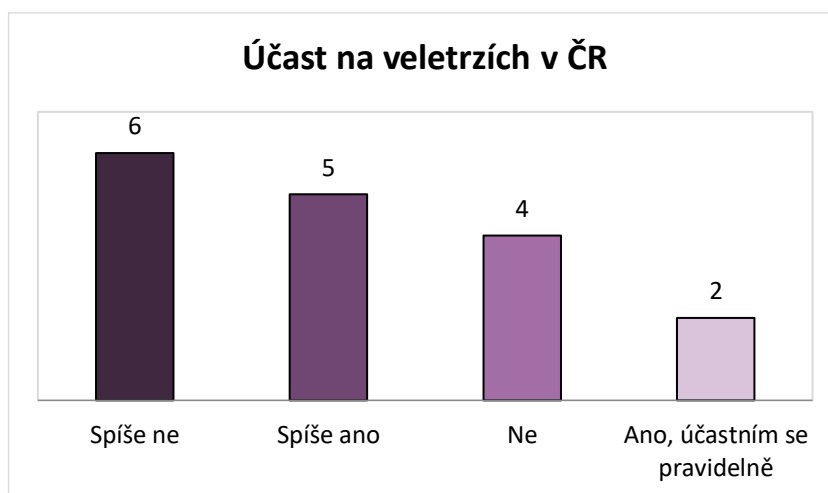


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo 10 byla směřována podobným směrem, jako č. 9 a měla za úkol zjistit, který z internetových vyhledávačů je odběrateli nejoblíbenější a nejpoužívanější. Z velké většiny toto srovnání vyhrál internetový vyhledávač Google.cz. Konkrétně z 88,2 %. Účelem této otázky bylo zjistit, který vyhledávač mají odběratelské společnost v oblibě nejvíce, a tedy i, na který z nich se má firma zaměřit v realizaci při svých příštích marketingových aktivitách. Například v podobě placené PPC reklamy. Již dříve byla firmou, na krátkou chvíli, realizována reklama v podobě PPC reklamy, za pomoci internetového portálu

Sklik.cz. Tento internetový portál však spadá pod hlavní internetový vyhledávač Seznam.cz. Reklama nebyla velmi úspěšná z důvodu nízké hledanosti klíčových slov a nevhodného načasování „běhu“ reklamy. Avšak druhým důvodem mohlo být právě využití PCC na Seznam.cz, který není odběrateli příliš oblíbený. Reklama byla nastavena bez dříve provedených analýz, které by napomáhali blíže poznat zákazníka, a i to mohlo zapříčinit, že její výsledky nebyly natolik úspěšné, jak by si firma představovala.

Graf 15: Návštěvnost veletrhů



Zdroj: vlastní zpracování

Tři následující dotazy byly posazeny do oblasti četnosti návštěvností strojírenských veletrhů a zde získávání nových partnerů. Tři po sobě jdoucí dotazy, měli firmě XYZ, s.r.o. poskytnout informace o tom, zda existují souvislosti s návštěvností veletrhů a zda zde návštěvníci také získávají nové dlouhodobé partnery. V případě kladných výsledků by zde firma mohla působit jako vystavovatel a získat nové zakázky. V případě vysoké účasti respondentů na zahraničních veletrzích, by se nacházel pak potenciál i zde.

První otázka z uvedeného tria zněla následovně: „*Navštěvujete strojírenské veletrhy, jako jsou například Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně?*“. Na uvedený dotaz odpovědělo 17 respondentů, kdy většinový názor zněl negativně. Celých 23, 5 % osob uvedlo, že tyto veletrhy nenavštěvuje vůbec a 35, 3 % respondentů zmínilo, že se veletrhů spíše neúčastní, možná jen zřídka. To však, ale stále firmě XYZ, s.r.o. dává 41,2 % na získání firem, které se veletrhů spíše účastní nebo se dokonce účastní pravidelně.



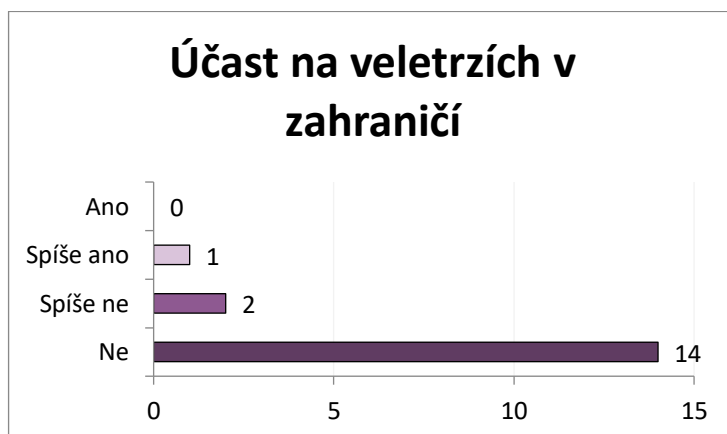
Graf 16: Získávání nových partnerů



Zdroj: vlastní zpracování

Bod zlomu však přichází v otázce číslo 12, kdy respondenti odpovídali, zda si na těchto veletrzích někdy našli své obchodní partnery. Bohužel 11 osob z celkových 17 odpovědělo, že si na strojírenských veletrzích nikdy nenašli svého obchodního partnera. Dalších 5 osob odpovědělo, že spíše ne a pouze jeden respondent odpověděl na tuto otázku kladně. Po zjištění těchto informací tedy není vhodně, aby firma působila na tomto druhu veletrhů jako vystavovatel. Navíc poplatek za registraci vystavovatele, je na těchto akcích velmi finančně náročný a ze získaných dat by se společnosti XYZ, s.r.o. tato investice vůbec nevyplatila.

Graf 17: Účast na zahraničních veletrzích



Zdroj: vlastní zpracování

V případě zahraničních veletrhů se jedná více méně o podobnou situaci. Čtrnáct dotazovaných, tedy 82,4 % respondentů odpovědělo, že se zahraničních veletrhů, s touto tematikou, neúčastní vůbec. Na druhou stranu firma XYZ, s.r.o. obchoduje a v budoucnu by si více ještě více přála obchodovat se zahraničními firmami. Uvedené zjištění nevyvrací skutečnost, že tomu v zahraničí nemůže být jinak. Je možné, že se zahraničních veletrhů účastní zahraniční firmy více, je zde vyšší procentuální pravděpodobnosti získat nové partnery a jiné. V případě, že by tedy firma uvažovala účastnit se zahraničních veletrhů jako vystavovatel za účelem získání nových partnerů, měla by realizovat podobný výzkum pro zahraniční trhy a zjistit, zda by se jí tato aktivita finančně vyplatila.

Tabulka 3: Názory na společnost XYZ, s.r.o.

Odpověď	Responzí	Podíl
-	13	76.5%
žádná doporučení	1	5.9%
s vašimi službami jsem velmi spokojen. Děkuji	1	5.9%
Nemám žádných zásadních připomínek.	1	5.9%
Doposud jsem byl se vším spokojen.	1	5.9%

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední dotaz byl koncipován, tak aby měli respondenti možnost firmě sdělit případné výhrady nebo také návrhy na zlepšení služeb. Úvodní text zněl: „Zde je prostor pro Vaše doporučení pro případná zlepšení. Pokud máte nějaký návrh na zlepšení našich služeb v oblasti produktu, distribuce či propagace, prosím sdělte nám jej.“ Bohužel tento dotaz nepřinesl žádné užitečné informace, dle kterých by se mohla XYZ, s.r.o. při svých marketingových aktivitách řídit či je spíše do svých marketingových aktivit zařadit.

#### 4.4 SWOT analýza

SWOT analýza byla sestavena na základě získaných informací z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Na jejich základě jsou následně definovány

jednotlivé položky, zařazené do tak zvané SWOT matice, které identifikuje čtyři základní oblasti působnosti. Těmito oblastmi jsou silné stránky podniku, které pocházejí z vnitřního prostředí a působí na firmu pozitivně. Slabé stránky pocházejí také zevnitř firmy, ale mají na ni již negativní vliv. Stejně je tomu tak s hrozbami a příležitostmi, které ale na rozdíl od předcházejících dvou položek, pocházejí z vnějšího okolí firmy. Přehled jednotlivých vlivů vyobrazuje tabulka číslo 4. Jejich detailní popis je nadále více přiblížen v kapitole „5.1. Shrnutí výsledků z analýz a výzkumů“.

Tabulka 4: SWOT matice

<b>S: Silné stránky</b>	<b>W: Slabé stránky</b>
Kvalita produktu	Nízké povědomí o značce
Historie společnosti	Chybí některé rozšíření služeb
Know-How	Neaktivita na sociálních sítích
Stabilita společnosti	Chybí propagace pomocí PPC/PPV
Vyškolení zaměstnanci	Nesynchronizované prostředí (hala, obaly...)
Vlastní souřadnicové měřící centrum	Neexistence marketingového oddělení
Umístění podniku v rámci ČR	
Finanční zdraví podniku	
<b>O: Příležitosti</b>	<b>T: Hrozby</b>
Dlouhodobé vztahy se zákazníky	Nepřiměřený růst inflace
Stabilní dodavatelé	Lepší propagace konkurenčních firem
Vyšší poptávka po kvalitě	Vyjednávací síla některých dodavatelů
Vysoké bariéry vstupu do odvětví	Vyjednávací síla odběratele
Nové technologie	Síla konkurence
Důvěra spotřebitelů v kladné reference	
Zájem spotřebitelů o životní prostředí	

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.1 Konfrontační matice

Konfrontační matice je nástavbou pro SWOT matici. Posazuje jednotlivé silné a slabé stránky firmy spolu s hrozbami a příležitostmi do vzájemných vztahů a konkretizuje jednotlivé vlivy, které na firmu působí nejsilněji. Škála hodnocení je formulována následovně:

- + + vzájemné působení faktorů je pro firmu velmi dobré
- + vzájemné působení faktorů je pro firmu dobré

0 faktory spolu nijak nesouvisí a nemají vzájemný vztah

- vzájemné působení faktorů je pro firmu špatné

- - vzájemné působení faktorů je pro firmu velmi špatné

Tabulka 5: Konfrontační matice

		S: Silné stránky							W: Slabé stránky							
		Kvalita produktu	Historie společnosti	Know-How	Stabilita společnosti	Vyškolení zaměstnanci	Vlastní souřadnicové měřicí centrum	Umístění podniku v rámci ČR	Finanční zdraví podniku	Nízké povědomí o značce	Chybi některé rozšíření služeb	Neaktivita na sociálních sítích	Chybi propagace pomocí PCC/PPV	Nesynchronizované prostředí (hala, obaly)	Neexistence marketingového oddělení	
O: Příležitosti	Dlouhodobé vztahy se zákazníky	++	++	++	++	0	0	0	++	-	-	-	-	--	-	+ 3
	Stabilní dodavatelé	0	0	0	+	0	0	+	+	0	-	0	0	-	0	+1
	Vyšší poptávka po kvalitě	++	0	++	0	+	++	0	0	--	0	-	-	0	--	+1
	Vysoké bariéry vstupu do odvětví	0	+	0	+	0	0	0	+	-	0	0	0	0	--	0
	Nové technologie	+	0	0	++	+	+	0	++	0	-	--	--	0	0	+2
	Důvěra spotřebitelů v kladné reference	++	++	+	++	0	0	0	0	--	0	-	0	0	--	+2
	Zájem spotřebitelů o životní prostředí	+	0	+	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	-	0
T: Hrozby	Nepřiměřený růst inflace	+	0	+	++	0	0	0	++	--	0	-	-	0	-	-1
	Lepší propagace konkurenčních firem	+	+	+	0	0	+	+	0	--	-	--	--	-	--	-5
	Vyjednávací síla některých dodavatelů	0	0	0	+	0	0	0	+	0	-	0	0	0	0	+1
	Vyjednávací síla odběratele	+	+	0	--	0	0	0	-	--	0	0	0	0	--	-5
	Síla konkurence	+	+	+	0	0	+	+	-	--	-	--	--	--	--	-7
		+12	+8	+9	+8	+2	+5	+3	+7	-14	-7	-10	-9	-6	-15	

Zdroj: vlastní zpracování

## **5 Interpretace výsledků a návrhy opatření**

Kapitola interpretace výsledků a návrhy opatření je soustředěna do dvou hlavních podkapitol. První z těchto kapitol je shrnutí výsledků z provedených analýz. Tedy ze situačních analýz vnitřního prostředí podniku a vnějšího prostředí, které bylo analyzováno pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Následně se tato kapitola také zabývá zjištěnými poznatky z uskutečněného dotazníkového šetření.

Veškeré získané poznatky, shrnuté v této kapitole, jsou následně využity pro tvorbu druhé části, již jsou návrhy konkrétních opatření. Tyto návrhy pojednávají o konkrétních změnách marketingového mixu firmy XYZ, s.r.o., které s sebou v budoucnu ponесou zlepšení v XYZ, s.r.o. v její propagaci, zvýšení prodejů a převážně dopomohou ke splnění jejích marketingových cílů.

### **5.1 Shrnutí výsledků z analýz a výzkumů**

Kapitola shrnutí výsledků z analýz a výzkumů byla vytvořena na základě dříve provedených situačních analýz (vnějšího i vnitřního prostředí) dále dle realizovaného výzkumu, který se zaměřoval na zjištění spokojenosti, stávajících zákazníků firmy XYZ, s.r.o., v oblasti marketingového mixu.

Zjištěné informace byly nadále shrnuty do SWOT matice, která podniku vyobrazuje jeho silné a slabé stránky. Dále také příležitosti a hrozby, které se naházejí v tržním odvětví, ve kterém firma působí. Jednotlivé položky SWOT matice jsou rozebrány v samostatných kapitolách níže.

#### **5.1.1 Silné stránky**

Za hlavní přednost, podniku XYZ, s.r.o., je považována kvalita jejího produktu. Firma si na prvotřídní jakosti produktu zakládá, a proto spolupracuje se spolehlivými dodavateli, kteří jí ke kvalitnímu produktu dopomůžou. Kvalita, jako hlavní přednost podniku, je specifikována převážně z důvodu, že firma XYZ, s.r.o. není jedinou, komu na ni záleží. Tento faktor vítají především odběratelé vybrané společnosti, kteří jsou ochotni překonávat jisté překážky (třeba jako delší vzdálenost firem), aby mohli produkt, takového charakteru odebírat. Nicméně prvotřídní jakost produktu XYZ, s.r.o. není dána pouze produkty, které

firmě dodávají její dodavatelé. Výše kvality produktu, a obecně poskytovaných služeb, byla budována dlouholetými zkušenostmi, získanými podnikáním v tomto odvětví. Proto know-how společnosti, které bylo pilována po několik let existence firmy na trhu, je další velmi silnou stránkou XYZ, s.r.o., stejně tak, jako její dlouhá historie. Další výhodou vybrané společnosti je možnost poskytnutí certifikátu o preciznosti výrobku, jež je firmou ověřován a vydáván za pomoci souřadnicového měřicího centra, které XYZ, s.r.o. vlastní. V odvětví třískového obrábění je jen málo konkurenčních firem, které toto měřicí centrum vlastní, a tak firma XYZ, s.r.o. tímto způsobem získává jistou konkurenční výhodu.

Tím, že je firma XYZ, s.r.o. rodinnou společností, je finančně zdravá a má náležitě vyškolené své zaměstnance, získává další silné stránky, které jí zajišťují celkovou stabilitu. V neposlední řadě je její výhodou umístění výrobní haly, která se nachází nedaleko hlavního města České republiky. Mnoho konkurenčních firem soustřeďuje své výroby do menších měst České republiky, respektive se plno z nich nachází spíše ne jejím okraji. V dotazníkovém šetření ale byla zjištěna skutečnost, že si velké množství odběratelských společností vybírá své partnery také na základě kritéria vzdálenosti od odebíraného produktu. Proto je její umístění jednou z dalších silných stránek. Veškeré zmíněné faktory pro firmu působí pozitivně a měla by je při svém podnikání využít. Ať už se jedná o know-how aplikované na efektivní výrobu výrobků a poskytování služeb. Tak o historii společnosti nebo její umístění při propagaci pomocí komunikačních nástrojů.

### **5.1.2 Slabé stránky**

Slabé stránky, stejně tak jako silné stránky, přicházejí k podniku opět z vnitřního původu. Tedy jedná se o takové faktory, které může firma ovlivnit nejsnáze, jelikož jsou součástí jejího vnitřního prostředí. Zároveň tyto faktory působí jako jakési negativní faktory, které firmě snižují konkurenceschopnost.

Nejvýznamnějším faktorem, který firmu negativně ovlivňuje, je neexistence marketingového oddělení nebo alespoň kompetentních osob, které by se staraly o její marketingové aktivity. V zásadě veškeré jednotlivé položky SWOT matice, zařazené pod slabé stránky společnosti, se odvíjejí od tohoto ústředního faktoru. To, že se firma již od

svého počátku, aktivně nezapojuje do tvorby marketingu, mohlo mít neblahý dopad na budování jména společnosti; získávání nových kontaktů; na postupné, výraznější zvyšování prodejů, a tak i tržního podílu a na celkovém budování značky v očích vnějšího okolí. Tedy v očích zákazníků; odběratelů a i ostatních institucí.

Jak již bylo řečeno, nezařazení marketingového oddělení do společnosti je jednou ze slabých stránek XYZ, s.r.o., jež mělo následný vliv na další slabinu v podobě nízkého povědomí o značce. Pokud se firma aktivně nepropaguje, například pomocí sdílení hodnotného obsahu na sociálních sítích; účasti na veletrzích nebo tvorby PPC reklam v online prostředí, přichází z dlouhodobého hlediska o jistý vliv na své okolí a může docházet k tomu, že se povědomí o jejím jméně bude postupně snižovat. Na druhé straně firma nezapomněla v celé oblasti marketingu jako takové. Po dobu její činnosti byly zdokonalovány jednotlivé prvky mixu 4P v podobě produktu; ceny a distribuce. Byly využity i některé nástroje komunikace, avšak tuto oblast jako takovou hodnotím za poměrně nevyužitou a firma by se jí měla zabývat přednostně.

### **5.1.3 Příležitosti**

Momentální příležitostí, kterou firma může při svém podnikání využít, je zájem spotřebitelů dle aktuálně se vyvíjející situací v souvislosti s životním prostředím je tato příležitost čistě dočasná. Lze tedy říci, že v nynější době může firma díky zahrnutí určitých procesů, které by více dbaly o životní prostředí, získat konkurenční výhodu. Za pár let již tomu ale tak být nemusí. Neboť se na základě zhoršující se situace s životním prostředím, stane s velkou pravděpodobností zahrnutí těchto ekologických prvků do výroby, spíše nutností, nežli konkurenční výhodou.

Další takovou příležitostí mohou být nové technologie v podobě online prostředí. Propagace a využití marketingových aktivit soustředěných do oblasti internetu, můžou firmě přinést velice efektivní, téměř okamžité a poměrně levné výsledky. Do této oblasti je také možné zařadit důvěru spotřebitelů v kladné reference, které byla charakterizována jako jedna z příležitostí. Tyto reference by bylo možné sestavit z hodnocení stálých zákazníků, kteří s XYZ, s.r.o. obchodují a následně je vložit na webové stránky

společnosti. Více o možnostech využití příležitostí bude rozebráno v návrhách konkrétních opatření.

Následující příležitosti se týkají převážně partnerů, se kterými vybraná společnost obchoduje. Jedná se především o stabilní vztahy s dodavateli, tedy dlouhodobé zajištění dodávek jednotlivého materiálu, který firma XYZ, s.r.o. potřebuje ke svému podnikání, jež má následný vliv na kvalitu produktu, které si odběratelé velmi cení. Z důvodu spokojenosti těchto zákazníků vytvářejí se společností XYZ, s.r.o. silné, dlouhodobé vztahy. Neopomenutelným vlivem vnějšího prostředí, který na firmu působí pozitivně, jsou vysoké bariéry vstupu do odvětví.

#### **5.1.4 Hrozby**

Z úzkého i širokého okolí však na firmu působí i negativní vlivy v podobě hrozeb. Největší z těchto hrozeb je bezesporu silná konkurence. Z provedených analýz Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že i když jsou některé z těchto konkurenčních společností poměrně mladé, jsou i přesto silné. Tato skutečnost se dá opět přisuzovat tomu, že sice není většina z těchto firem aktivní na sociálních sítích, avšak mají kvalitně zpracované webové stránky společnosti, které tvoří základní stavební kámen v propagaci pomocí online prostředí. Sílu konkurenčních firem samozřejmě nelze posuzovat pouze dle propagace pomocí internetu či mimo online prostředí, avšak oblast komunikace byla u firmy XYZ, s.r.o. zhodnocena jako nedostatková, proto lze říci, že mají konkurenční společnosti v této sféře velkou výhodu.

Další nástrahy mohou na firmu čekat v podobě vyjednávací síly dodavatelů. Firma XYZ, s.r.o. sice udržuje se svými dodavateli dobré a dlouhodobé vztahy. Ale pokud by jedna z těchto firem přerušila činnost, zejména pokud se jedná o dodavatele CNC strojů a materiálu na výroby, potýkala by se XYZ, s.r.o. s nemalými problémy. Dodavatelské společnosti se stroji a materiálem sice mají své konkurenční společnosti, se kterými by případně XYZ, s.r.o. mohla navázat nové spolupráce. Nicméně, jak již bylo zmíněno, vybraná společnost si velmi zakládá na kvalitě svého produktu. Z tohoto důvodu je více než nutné odebírat i kvalitní materiál a stroje, které z materiálu vytvoří hotový výrobek. Jiní dodavatelé tohoto materiálu sice na trhu existují, ale firma XYZ, s.r.o. není



obeznámena s jakostí jejich produktu. Bylo by tedy velmi složité a pravděpodobně i časově náročné navázat nové partnerské vztahy s jinými firmami. A jelikož je materiál klíčových vstupem do produkce, mohla by skutečnost, že nemá firma v dané době z čeho vyrábět, mít na její činnost neblahý dopad.

Druhou takovou hrozbou, ve spojitosti s partnerskými společnostmi, je síla jednoho z odběratelů firmy XYZ, s.r.o. Z provedené analýzy bylo zjištěno, že tato společnost tvořila v loňském roce 63 % z celkových tržeb firmy. Jelikož je tento zákazník jedním z mnoha dlouhodobých odběratelů vybrané společnosti a jelikož ostatních dvacet firem pokrývá pouze 37 % na tržbách firmy XYZ, s.r.o., lze posoudit, že zákazník, jehož odběry převládají, je vůči vybrané společnosti velmi silný. V této situaci by se dalo říci, že je firma XYZ, s.r.o. na tomto konkrétním zákazníkovi relativně závislá. Opět pokud by odběratel, který tvoří 63 % celkových tržeb vybrané společnosti, přerušil svou činnost nebo přestal od firmy odebírat, potýkala by se XYZ, s.r.o. s nemalými problémy. V ideální situaci je tedy vhodné mít množství odběrů rovnoměrně rozdělené mezi jednotlivé odběratele tak, aby pokud jeden z nich rozváže společnou spolupráci, nemusela firma XYZ, s.r.o. řešit velké finanční ztráty.

Poslední hrozba makroprostředí, je pro vybranou společnost inflace. Ta sice nemá na firmu přímý vliv, tedy pokud dojde k oslabení reálné hodnoty měny vůči zboží a službám, které si mohou spotřebitelé dovolit koupit, nedojde k přímému ovlivnění společnosti XYZ, s.r.o. Pokud se obecně navýší ceny veškerých statků a služeb, nepřestanou zákazníci XYZ, s.r.o. od firmy odebírat. Nicméně pokud by se inflace nadále nepřiměřeně zvyšovala, mohlo by v radikálním případě dojít i k nepřímému ovlivnění firmy XYZ, s.r.o. V takovéto situaci by spotřebitelé neměli dostatek disponibilních finančních prostředků na nákup statků a služeb, což by následně ovlivnilo činnost partnerských odběratelů firmy XYZ, s.r.o., a tím by došlo i k negativnímu ovlivnění vybrané společnosti.

### **5.1.5 Zhodnocení**

Výše zmíněné položky SWOT matice představují jednotlivé položky, na které by při svém podnikání neměla rozhodně opomenout. V případě silných stránek je tomu uvědomění si, že jimi firma disponuje a snaha o jejich využití při svých marketingových aktivitách. Slabé

stránky by firma neměla popírat, ale naopak je vnímat jako jistou součást svého podnikání a snažit se s nimi co nejvíce pracovat. Odstranit je nebo alespoň zmírnit jejich dopad. Stejně je tomu tak s hrozbami, v podobě vnějších vlivů, které na firmu na trhu čekají. Příležitosti jsou zas pro firmu jedinečnou šancí, jak se zviditelnit v očích veřejnosti nebo zvýšit své prodeje. Jejich nevýhodou je však skutečnost, že netrvajíc věčně a firma by je měla využít ve správnou chvíli. Dokud to jde.

Ze SWOT matice byla nadále sestavena konfrontační matice, která specifikuje nejvýznamnější položky ze SWOT. Jak již název napovídá, jednotlivé položky SWOT matice byly v konfrontační matici položeny do vzájemných vztahů a bylo sledováno jejich vzájemné působení.

### **5.1.6 Marketingové cíle**

Marketingové cíle vycházejí ze základních cílů společnosti a musejí s nimi korespondovat. Při stanovování marketingových cílů je nutné brát v úvahu celkovou filozofii společnosti, jakým směrem se udává, čeho chce dosáhnout a další. Cíle tohoto marketingového plánu jsou vypracovány v návaznosti na SWOT matici, která byla zpracována ze situační analýzy a ze získaných informací z dotazníkového šetření. Další zásadou marketingových cílů je, že se musejí řídit pravidly SMART. Tedy musejí být specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a časově ohraničené. Stanovené marketingové cíle, pro společnost XYZ, s.r.o., jsou následující:

- Získání vyššího povědomí o značce. Tedy získání zhruba 2 nových zákazníků.
- Zvýšení obrátu firmy o 5 %.

Plnění marketingových cílů bude stanoveno v rámci jednoho kalendářního roku. Jejich plnění bude sledováno průběžně (viz. kapitola 5.2.5 Kontrola).

## **5.2 Návrhy opatření**

Z provedených analýz a dotazníkového šetření byl zjištěn velký nedostatek firmy v podobě absence aktivního zapojování se do tvorby marketingových aktivit. Z tohoto důvodu by firma XYZ, s.r.o. potřebovala nutnou změnu v její marketingové komunikaci. Nepatrné

změny v oblasti produktu či distribuce (např. ve změně obalů výrobků) jsou sice také na místě, nicméně nejsou natolik nutné. Z tohoto důvodu budou konkrétní opatření, tohoto marketingového plánu, směřována převážně do oblasti komunikace.

#### **a) Webové stránky**

V rámci komunikace je, prvním z popisovaných nástrojů, propagace pomocí online prostředí. Nejzákladnějším stavebním kamenem online prostředí jsou webové stránky společnosti. Ty byly v dřívější době tvořeny samotným majitelem společnosti. Tedy neprofesionální rukou a bez jakéhokoli řešení náležitých copywritingu či SEO komunikace. Webové stránky se tak ve vyhledávacích zobrazovaly v pozadí, za konkurenčními firmami. V nynější době jsou však nové stránky v procesu tvorby externí agenturou, a tak se o jejich vylepšení nebudu v práci dále zmiňovat. Nicméně je dobré si připomenout výhodu nových, kvalitně zpracovaných webových stránek společnosti. „Webovky“ jako takové tvoří základní stavební kámen v propagaci firmy v rámci online prostředí. Tedy veškeré marketingové aktivity, tvořené firmou za pomoci internetu se odrážejí v jejích firemních webových stránkách. Pokud se tedy XYZ, s.r.o. snaží zviditelnit pomocí sociálních sítí, PPC reklam a dalších, vždy toto komunikační sdělení bude uživatele internetu odkazovat zpátky na webové stránky. Hlavním důvodem je skutečnost, že potenciálním zákazníkům poskytují nejrozsáhlejší zdroj informací o firmě. Pokud jsou tedy webové stránky graficky, informačně a příslušensky přívětivé, dávají sami o sobě uživatelům jistý pohled na to, s jakou firmou se momentálně potýkají. Pokud tedy budou stránky zanedbané, vrhá to i špatný pohled na celkovou společnost, byť má sebekvalitnější produkt.

#### **b) Sociální sítě**

Jako další druh „informačního zázemí“ mohou firmě sloužit sociální sítě. V nynější době převážně Facebook a Instagram. Pomocí vytváření pravidelného a hodnotného obsahu se firma blíže spojí se svými sledujícími, kteří mohou být zároveň i stávající či potenciální zákazníci. Z dotazníkového šetření byl zjištěn reálný potenciál získávání nových partnerů, plynoucích ze sociálních sítí, a tak by firma měla směřovat svou marketingovou činnost i do této oblasti. V momentální době má sice vytvořené firemní profily na obou ze zmiňovaných sociálních sítí, nicméně není na nich již delší dobu aktivní. Firma tedy

konkrétně musí zapojit svou činnost do tvorby pravidelných příspěvků. Tyto příspěvky by měla přidávat zhruba dvakrát až třikrát týdně. A pro každou sociální síť zvlášť. Firma se nesmí uživatelům ztratit na dlouhou dobu z dohledu, ale zároveň nesmějí být jejími příspěvky zahlceni. Optimum je tedy přidání dvou až tří fotek či videí do týdne.

Avšak sociální sítě v nynější době fungují o něco jinak než dříve a je důležité si uvědomit, že pokud firma bude aktivně sdílet hodnotný obsah na svých firemních profilech, neznamena to, že automaticky zasáhne potřebné uživatele. V nynější době je již organický dosah příspěvků velmi nízký, což z praktického hlediska znamená, že obsah, který firma sdílí, vidí jen určité procento jejích sledujících. Tito sledující jsou tvořeni převážně skupinou uživatelů, kteří mají s firemním profilem nejčastější interakce. Tedy nejčastěji „likují“ její příspěvky, nejčastěji je komentují a podobně. Je tedy zjevné, že se fotky a videa, které firma sdílí, nedostanou ani ke všem jejím sledujícím, natož pak k uživatelům, kteří s tímto firemním profilem neměli nikdy co dočinění. Z tohoto důvodu je na sociálních sítích vhodná i tvorba placené reklamy. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že stávající zákazníci XYZ, s.r.o. využívají spíše Facebook, proto by se cílená reklama měla realizovat spíše zde. Reklamu je však vhodné spustit až po vložení určitého obsahu. Ne dříve než po dvou až třech týdnech. Nebo na začátek sdílet alespoň 10-20 příspěvků, aby firemní profil nebyl prázdný. Pokud by reklama odkazovala na firemní profil, který je dlouhou dobu neaktivní, nebudilo by to u uživatelů dobrý dojem.

V případě, že by ale firma chtěla šetřit finance na marketingových aktivitách a chtěla bych realizovat svou propagaci jen pomocí jedné platformy, nejlepší možností se skýtá v propagaci pomocí aplikace Youtube. V dotazníkovém šetření, kdy byli respondenti dotazováni, jakou sociální síť využívají nejvíce, vyšlo právě Youtube na prvním místě v porovnání s Facebookem a Instagramem. Marketingová komunikace na Youtube by tedy probíhala v podobě krátkého reklamního videa, které by se uživatelům zobrazovalo před spuštěním videa. Toto video by zobrazovalo proces výroby, interiér společnosti, pracující tým a jiné. V závěru by nesmělo být zapomenuto zmíněno jméno společnosti a případně odkaz na webové stránky.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že valná většina uživatelů využívá ke svému vyhledávání internetový vyhledávač Google. I zde je možné cíleně zasáhnout vybranou skupinu uživatelů pomocí PPC reklamy. Nicméně již dříve byla uskutečněna PPC reklama podobného charakteru pomocí portálu Sklik. Zde byla zjištěna velmi nízká vyhledávanost klíčových slov, souvisejících s oborem podnikán firmy XYZ, s.r.o. Proto při uskutečnění PPC reklamy pomocí Google Ads doporučuji spíše tvorbu reklamních bannerů, cílených na zájmy uživatelů či tematiku.

### **c) Reference**

Následně bylo zjištěno, že se zákazníci spoléhají na kladné hodnocení od stávajících zákazníků. Kladná hodnocení vzbuzují ve spotřebitelích důvěru vůči firmě a jejímu produktu. Stejně tomu tak je u firem. A stejně jako spotřebitelé, kteří se spoléhají například na kladná hodnocení, udělovaná firmám na internetovém portálu Heureka, spoléhají se i jednatelé firem kovovýrobního odvětví na kladné reference, které jim sdělují jejich známí či aktuální partnerské společnosti. Nicméně i za firmami, působícími v kovovýrobním odvětví, stojí pouze prostí lidé, jejichž proces nákupního chování se neliší velmi od procesu běžného spotřebitele. Proto by se firma XYZ, s.r.o. měla snažit o získání těchto kladných hodnocení. Nejosobitnější a nejvíce přímá forma možnosti ohodnotit vybranou společnost by se zákazníkům naskytovala na firemním profilu na Facebooku. Tato sociální síť umožňuje uživatelům ohodnotit konkrétní společnost na jejím profilu. A jelikož se zde jedná o hodnocení přímými osobami, tedy je zřejmé, že hodnocení poskytla konkrétní osoba, nemusejí se potenciální zákazníci bát, že by byly pozitivní ohlasy falešné. Získání takovýchto kladných hodnocení však není snadné. Zákazníci zpravidla nehodnotí to, s čím jsou spokojeni. Spíše naopak. Hodnocení jsou ve velké míře udávána spíše až v situacích, kdy je zákazník nespokojen. Nicméně pokud by se firma aktivně zapojovala k jejich získávání, není to věc nemožná. Musela by tedy občas na svých sociálních sítích zveřejnit příspěvek, který by na svém závěru obsahoval prosbu o udělení hodnocení nebo při přímém kontaktu se zákazníkem ho osobně požádat o udělení reference.

U konkurenčních společností je občas viditelné, že některé z nich mají takovéto hodnocení i na svých webových stránkách. Ale z důvodu ochrany osobních údajů autora reference, není možné sdělovat jeho údaje. Tedy ani jméno či kterýkoli jiný údaj, který by danou

osobu konkretizoval. Takováto hodnocení tedy většinou bývají beze jména nebo fotografie dané osoby, které opodstatňují faktor důvěryhodnosti. Jinými slovy, pokud není jasně zřejmé, že se za daným hodnocením skrývá určitá osoba, nejsou takovéto reference důvěryhodné a firmě můžou naopak působit škodlivě. V otázce důvěryhodnosti a preciznosti by firmě mohla dopomoci i certifikace ISO 9001. Nicméně z finančních důvodů je na tuto certifikaci těžké dosáhnout, proto nebude do tohoto marketingového plánu, který je plánován na jeden kalendářní rok, zařazena.

#### **d) Propagace v časopise**

Dalším krokem ke zviditelnění společnosti je zaměření marketingových aktivit na strojírenské časopisy. Byly nalezeny dva hodnotné strojírenské časopisy, které umožňují firmám se zviditelnit v rámci jejich prostředí. Jsou jimi časopis Strojírnoství.cz a MM Průmyslové spektrum. Jejich výhodou je, že firmám neposkytují možnost inzerce pouze pomocí tisku, tedy pouze formou PR článků v tištěné verzi časopisu, ale i v online prostředí.

Webové stránky časopisu Strojírnoství.cz poskytují jednotlivým firmám možnost propagace pomocí inzercí v tištěném časopisu; bannerové reklamy, zobrazené na jejich stránkách; online PR článků; firemních profilů na webu strojírnoství nebo formou již předem definovaných balíčků. Mimo jiné webové stránky časopisu Strojírnoství.cz udávají i počet jejich zobrazení v rozmezí jednoho roku (mezi lety 2020-2021). Od ledna do ledna. Nejvyšší počet zobrazení byl v tomto případě v lednu 2021, kdy se celková hodnota zobrazení pohybovala okolo 750 000. Další dva měsíce, které se v počtu zobrazení projeví nejhodnotněji, jsou březen a listopad. Z tohoto důvodu se budou plánované marketingové aktivity zaměřovat převážně na tyto měsíce.

Jako první z nástrojů bude využita možnost **firemního profilu na webu Strojírnoství.cz**. Tato forma propagace je ohodnocena na 9 900 Kč a firma jejím pořízením získá firemní profil na 12 kalendářních měsíců, který může sama spravovat a měnit jeho údaje. Na tomto profilu se tak uživatelé dozví veškeré informace o společnosti, a pokud si společnost zaplatí variantu za 9 900 Kč, zobrazí se uživatelům s označením jako „TOP společnost“. Webové stránky časopisu skýtají i levnější varianty této propagace. Základní, která je

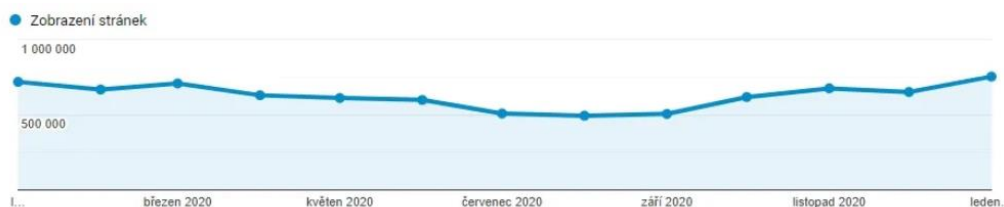
uživatelů poskytována zcela zdarma, a rozšířenou, za jejíž získání platí firma roční poplatek je 4 900 Kč. Tyto varianty mají však velmi omezené možnosti, například u základní varianty si firma může na web vložit jen základní údaje. Nejrozšířenější varianta za 9 900 Kč firmám skýtá možnost vložení základních kontaktních údajů; odkazu na webové stránky firmy; barevné logo; popis činnosti firmy; správu firemního obsahu; bezplatné aktualizace údajů; označení TOP společnosti a především propagaci napříč portálem Strojírenství.cz a přednostní řazení v katalogu firem. Zvolená společnost se tak, pořízením této varianty, bude zobrazovat uživatelům přednostně před konkurencí, která tuto variantu pořízenou nemá. Varianta zdarma je sice zdarma, ale neposkytuje firmám téměř žádné možnosti propagace. A pokud vložíme do porovnání rozšířenou variantu za 4 900 Kč / 12 měsíců a nejrozšířenější variantu za 9 900 Kč / 12 měsíců, lze sledovat rozdíl v měsíčních nákladech. U levnější varianty by tomu bylo 408 Kč / měsíc a u TOP varianty 825 Kč / měsíc. Rozdíl mezi těmito variantami je sice patrný, ale TOP varianta obsahuje možnost propagace. Z tohoto důvodu je nejrozšířenější varianta hodnocena za optimální.

Placená propagace pomocí firemního profilu na webu Strojírenství.cz bude aktivována v listopadu 2022. Měsíc listopad byl zvolen z důvodu, že firma musí nejdříve dodělat své webové stránky společnosti a následně vytvořit alespoň nějaký hodnotný obsah na sociálních sítích. Platit reklamu, která odkazuje na nedokončený základ, není smysluplné. Dále by sice webové stránky a hodnotný obsah mohly být vytvořeny již dříve, než v listopadu, nicméně je nutné počítat s letními měsíci, kdy si valná většina zaměstnanců firem bere dovolenou nebo firmy mírně pozastavují svou činnost. Odvětví kovovýroby sice není nijak ovlivněno sezónností, ale propagace v letních měsících není pro firmu, působící v tomto odvětví, příliš vhodná. Respektive nemusela by být natolik efektivní.

Pořízení firemního profilu bude následně podpořeno **bannerovou reklamou** v měsíci lednu, kdy jsou webové stránky časopisu nejvíce navštěvované. Bannerová reklama, o rozměru 300 x 300 px formátu JPG či PNG, bude probíhat v měsíci lednu v rámci dvou až čtyř týdnů. Nejlevnější forma reklamy činí 4 900 Kč a garantuje 10 000 zobrazení v rámci zmiňovaného časového úseku. Dražší forma pak garantuje 25 000 zobrazení, ale její cena již činí 9 900 Kč. Jelikož se jedná o první zkušenost s webovým portálem Strojírenství.cz a

bannerová reklama bude navíc podpořena firemním profilem, je prozatím doporučována levnější varianta.

Obrázek 6: Návštěvnost stránek časopisu



Zobrazení stránek na webu Strojirenstvi.cz v období 2020–2021 (leden/leden).

Zdroj: strojirenstvi.cz

Další marketingovou aktivitou bude vložení **PR článku** do tištěné formy časopisu. Strojirenstvi.cz je v tištěné formě vydáván pouze 4x do roka. V lednu, únoru, březnu a dubnu. Každý z jednotlivých výtisků je zaměřen na konkrétní témata, a proto bude PR článek využit v měsíci březnu, který se svými tématy zabývá oblastí obráběcích a tvářecích strojů a nástrojů. PR článek bude pořízen v dražší verzi, která podniku poskytuje možnost rozsahu na 2 strany časopisu, cca 6000 znaků a 2 až 3 obrázky.

Pokud by společnost XYZ, s.r.o. uvolnit více financí na své marketingové aktivity, mohla by svou pozornost soustředit i na časopis MM Průmyslové spektrum. Nicméně tento časopis pojednává o průmyslu jako takovém více agregovaně. Strojirenstvi.cz svou pozornost směřuje čistě do oblasti strojírenství, a proto je pro marketingové potřeby firmy XYZ, s.r.o. vhodnějším kandidátem.

#### e) Reklamní billboard

Jednou z užitečných marketingových aktivit, by byl pro firmu XYZ, s.r.o. reklamní billboard. Tento billboard bude posazen do míst blízko vysoko frekventovaných silnic v rámci hlavního města Prahy. Tedy „Jižní spojka“ a jiné. Zviditelnění pomocí billboardů není nijak levnou záležitostí, neposkytují firmě přesné zacílení na vybranou skupinu zákazníků, nicméně pokud jsou správně umístěny, mohou být velice efektivní. V rámci Prahy existuje na trhu nemálo firem, se kterými by mohla XYZ, s.r.o. případně navázat budoucí spolupráce. Majitelé, zastupitelé a i zaměstnanci těchto firem jezdí každodenně do



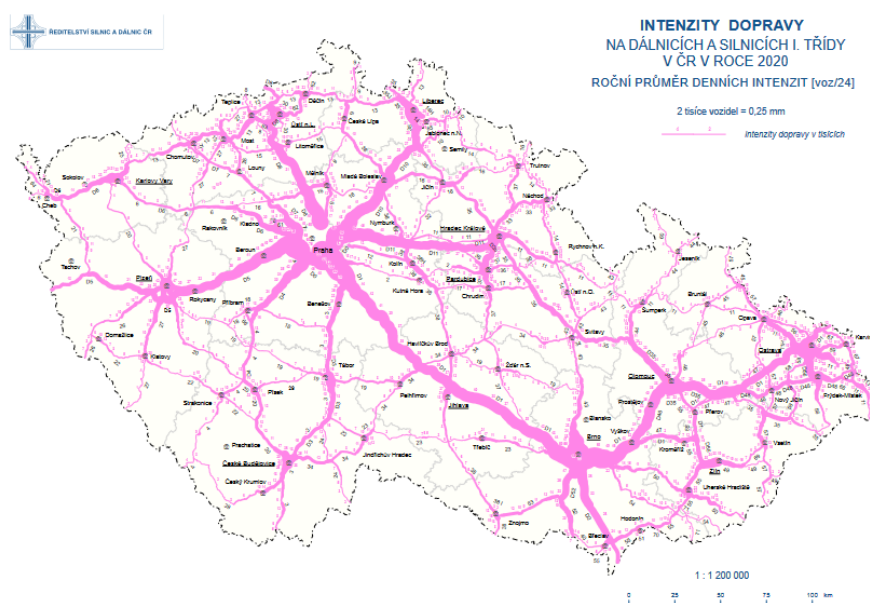
své práce právě přes zmiňované rychlostní silnice, jako je právě pražská Jižní spojka. Z tohoto důvodu je klíčovým bodem velmi vhodné strategické promyšlení toho, kam bude daný billboard posazen. Řidič si tak při své jízdě billboardu všimne, i kdyby nechtěl. Lidská mysl totiž periferně vnímá okolí člověka, aniž by si to sama osoba uvědomovala. Ve stejnou dobu bude navíc reklamní sdělení, v podobě billboardu, podpořeno krátkým reklamním spotem, tedy krátkým videem, na webovém portálu Youtube. Tato dvě sdělení budou propojena a u cílové osoby by měla fungovat následovně. Osoba, projíždějící kolem billboardu, si ho cestou do práce či z práce všimne, následně přijede do práce či domů, zhlédne video na Youtube a v tom okamžiku se cílené osobě zobrazí reklamní video firmy XYZ, s.r.o. V případě, že by tato osoba vnímala billboard byť i jen periferně, lidská mysl si tato dvě sdělení okamžitě spojí a firma XYZ, s.r.o. se tak automaticky více zaryje do mysli zákazníka.

Časové rozvržení je naplánováno na měsíc říjen. Kdy bude billboard na reklamní ploše vystaven po celý měsíc a v polovině tohoto měsíce, bude podpořen již zmiňovanou reklamou na Youtube, jejíž „běh“ je plánován na čtrnáct dnů. V měsíci říjnu se navíc jedná o dobu, kdy bude činnost potenciálních partnerů zahájena, po prázdninovém období, již naplno a firma tak má v tomto období nejsnazší možnost potenciální zákazníky zaujmout. Tedy realizaci této kampaně není doporučována v letních měsících, ale ani v těch zimních. Přece jen se jedná o reklamní sdělení, které bude položeno do prostředí, blízko silnic. V zimních měsících se řidiči, kvůli ztíženým podmínkám jízdy (sníh a jiné), soustředí spíše na samotnou jízdu, nežli na reklamní sdělení. Z tohoto důvodu by se realizace, této kampaně, měla odehrávat spíše v podzimních měsících, případně jarní. Neopomenutelným faktorem je také skutečnost, že firma potřebuje nějaký čas na tvorbu těchto sdělení. Jako základ byla zvolena tvorba hodnotného obsahu na sociálních sítích a dokončení nových webových stránek. Následně lehká PPC reklama na Facebooku a až pak se firma může věnovat náročnějším marketingovým aktivitám. Grafická tvorba billboardu, tisk, vytvoření videa na Youtube, se všemi správnými náležitostmi budou velmi časově náročné, proto i poprázdninové období, bude na zahájení těchto dvou komunikačních sdělení, nejvíce vhodné. Firma bude mít přes letní měsíce klid doladit veškeré detaily a na podzim bude kampaň připravena ke spuštění. Navíc reklamní plochu, která bude určena pro reklamní

billboard, je dobré zarezervovat minimálně 3 měsíce dopředu, aby byla v době, kdy chce firmou svou reklamní kampaň realizovat, k dispozici.

Hrubá cena jedné reklamní plochy, na pronájem billboardu, se pohybuje přibližně okolo 5 – 6 tisíc Kč. U frekventovaných lokalit se tato cena může vyšplhat až na 7 – 8 tisíc Kč. Dále záleží na typu nástroje. Zda-li firma zvolí klasický tištěný billboard, mostní navigace nebo například dynamické billboardy či blacklightové brány. Dynamické billboardy či blacklightové brány využívají možnost propagace 24/7. Jedná se o podsvícená reklamní sdělení, která nelze přehlédnout i za tmy. Nicméně cena těchto nástrojů se zásadně liší od klasického billboardu či reklamního sdělení, připevněného na mostě, pod kterým řidiči projíždějí. Osvícená reklamní sdělení se tak spíše hodí pro využití nonstopy či dvacetičtyř hodinovými fastfoody.

Obrázek 7: Frekventovanost silnic a dálnic v ČR 2020



Zdroj: RSD.cz

Dle Ředitelství silnic a dálnic ČR republiky byly v roce 2020 jedny z nejméně frekventovaných silnic právě pražská Jižní spojka či dálnice D1. Ze získaných dat je tedy zřejmé, že by firma měla soustředit 2 až 4 reklamní sdělení právě do těchto oblastí. Volbu konkrétních míst může realizovat přes webovou stránku [Mojebillboardy.cz](http://Mojebillboardy.cz), jež

sdužuje nabídky mnoha agentur, které vlastní reklamní plochy. V případě dlouhodobější kampaně by firma měla zvolit pomalou a méně intenzivní metodu propagace. Tedy méně reklamních sdělení, zato na delší období, i několik měsíců. Volba dvou až čtyř billboardů se sice nedá charakterizovat jako velmi intenzivní, ale její trvání bude krátkodobé, jelikož bude podpořena i Youtube videem a jedná se o první zkušenost firmy s tímto druhem propagace.

Při stanovení nákladů na propagaci pomocí billboardů, je nutné do konečné ceny zahrnout i práci grafika a jiné:

Tabulka 6: Náklady na billboardy

Náklady na 2 billboardy	
Grafický návrh	3 000 Kč
Pronájem reklamní plochy	nejvýše 8 000 Kč x 2 plochy
Tisk plakátů	zhruba 800 Kč x 2 ks
<b>Celkem</b>	<b>20 600 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle [mojebillboardy.cz](http://mojebillboardy.cz)

Jelikož bude mít firma v tuto dobu již navržený design billboardu a reklamní kampaň bude trvat jen měsíc, je dobré ji **znovu na jaře 2023 zopakovat**. Tedy v dubnu 2023 by se opětovně realizovala kampaň podobného charakteru. Billboard plus online podpora. Podpurný nástroj v online prostředí by se ovšem lišil. A to, tentokrát v podobě již zmiňované bannerové reklamy pomocí Google Ads. Její čas realizace bude opět nastaven na 14 dní a je nutné podotknout, že se designové ztvárnění reklamy musí lišit od bannerové reklamy, která bude probíhat v lednu 2023 na stránkách časopisu Strojírenství.cz.

Návrhy na zlepšení marketingové komunikace společnosti XYZ se však netýkají pouze vnějšího prostředí. Možná zlepšení mohou přijít například také v podobě vizitek či celkových prostorů výrobní haly. Po celou dobu činnosti XYZ byly tyto dvě položky modernizovány, a tak nepotřebují nijak radikální úpravy. Nicméně je to již dlouho, kdy prošly poslední úpravou a na trhu se tak opět objevily nové možnosti, jak tyto sice zdánlivě nepatrné, ale účinné nástroje vylepšit.

## f) Vizitky

Vizitky, hlavních jednatelů společnosti či zastupujících členů rodiny, mají v momentální době klasický vzhled. Úhledný, nicméně obyčejný. V moderní době se na trhu již nalézají mnoho jiných možností výroby, které grafický vzhled vizitek vylepší a firma díky nim působí před neznámými partnery velmi seriózně a profesionálně. Je známo, že klasický člověk si vytvoří okamžitý pohled na danou situaci, produkt či věc, na základě několika sekund. Stejně je tomu tak při získávání obchodních partnerů při osobním setkání. Nejen, že v tomto případě musí budít, v potenciálním zákazníkovi, dobrý dojem sám obchodní zástupce, ale také produkt, který prezentuje a i jednotlivé detaily, kterými se prezentuje. Takovými detaily mohou být právě i vizitky. Při tvorbě marketingu, jako takového, je proto dobré si uvědomit, že na každém detailu záleží. Každá byt' zanedbatelná maličkost tvoří celek a v konečném výsledku efektivní marketing, který je schopen firmě pomáhat k dosahování jejích cílů.

Jak již bylo zmíněno, v nynější době je mnoho nových možností jak přikrášlit vzhled svých vizitek. Existují vizitky chromované, 3D vizitky, s 3D metalickým tiskem, laserované, průhledné a průsvitné či z recyklovaného papíru a mnoho dalších. Nejhezčími z těchto vizitek jsou zajisté chromované. Na těchto vizitkách lze přiřadit efekt chromovaného kovu, který se hodí spojit s logem firmy, názvem či symbolem. Nicméně jelikož je tento druh vizitek nejhezčí, je také nejdražší. Firma Exkluzivní Vizitky, s.r.o. na svých webových stránkách uvádí, že takovéto vizitky firmou vyjdou cca na 40 – 100 Kč / kus. Oproti například laminovaným vizitkám s 3D lakem se tak cena zásadně liší. Cena druhého druhu se pohybuje okolo 9 – 12 Kč / kus. U tvorby vizitek je nadále nutné počítat se spoluprací s kreativním grafikem, jehož cena se odhaduje zhruba na 3 000 Kč. V níže uvedené tabulce je tedy zobrazena pesimistická predikce finančních nákladů na oba tyto druhy vizitek.

Tabulka 7: Odhad ceny vizitek

Chromované vizitky		Vizitky s 3D lakem	
Grafický návrh	3 000 Kč	Grafický návrh	3 000 Kč
Cena za kus	100 Kč	Cena za kus	12 Kč
Objednání 100 ks	10 000 Kč	Objednání 100 ks	1 200 Kč
<b>Cena celkem</b>	<b>13 000 Kč</b>	<b>Cena celkem</b>	<b>4 200 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle [exkluzivnivizitky.cz](http://exkluzivnivizitky.cz)

Z výše uvedeného propočtu nákladů na oba druhy vizitek, je patrný nemalý finanční rozdíl mezi chromovanými vizitkami a vizitkami s 3D lakem. V této situaci musí firma zhodnotit, kolik vizitek ročně potenciálním zákazníkům rozdá a tedy, kolik jich bude potřebovat vyrobit. Pokud se jedná jen o velmi malé množství, je možné se přiklonit k variantě chromových vizitek, jejichž cena se ani nemusí vyšplhat na celých 100 Kč/kus. Jde jen čistě o pesimistickou variantu. Pokud firma ročně spotřebuje velké množství, je vhodné se přiklonit spíše k levnější variantě. To, že jsou vizitky s 3D lakem patrně levnější je automaticky nedělá nevzhlednějšími. Kvalitní grafické zpracování a tisk mohou vizitky významně vylepšit a v konečném důsledku mohou působit ještě lépe, nežli ty chromované. Do konečných akčních plánů bude tedy zahrnuta průměrná cena, vypočítaná z obou nabízených variant. **Tedy 8 600 Kč.**

#### **g) Interní prostředí**

Poslední, ale neméně důležitou marketingovou činností, navrhovaného marketingového plánu, bude postupná změna interiéru společnosti. Firma XYZ se o vzhled svého interiéru stala pravidelně, a tak již některé z prvků ladí s jejími firemními barvami. Nicméně vždy je co zlepšovat a konečný výsledek by měl vypadat celistvě a působit reprezentativně. V dotazníkovém šetření bylo totiž zjištěno, že se 14 % z celkových respondentů chodí informovat o novém dodavateli do místa jeho provozovny. Navíc stávající i noví partneři jezdí do firmy XYZ na jednání ohledně nových zakázek a jiné. Společnost XYZ, s.r.o. tedy navštěvuje spousta externích osob, které vnímají prostředí společnosti, tak jako produkt samotný. Jinak řečeno, pokud vnitřní prostředí firmy nebude působit na externí osoby přívětivě, mohlo by se stát, že si takový názor spojí i s produktem, který firma vyrábí. Tedy mohli by si říct, jak vypadá firma, bude vypadat i produkt.

Extrémům v podobě neúhlednosti firemního prostředí se samozřejmě XYZ, s.r.o. snažila vyhnout již v minulosti, a tak v dnešní době její prostředí působí čistě, profesionálně a spolehlivě, tak jako produkt samotný. Ovšem nikdy není dobré „usnout na vavřínech“ a firma by tak měla myslet na to, že se dá vždy co zdokonalovat. Neboť na každém jednotlivém detailu záleží. Jednoduše by firemní prostředí mělo být sladěné do firemních barev, ať už se jedná o kancelářské židle, šatní skříně pro pracovníky, barvy ubrousků v jednací místnosti nebo dokonce dávkovače mýdel na toaletách. Pro kreativní plány na

návrh interiéru je nejvhodnější najmutí konkrétní agentury, která se těmito činnostmi zabývá. Agentura zajistí zákazníkovi vše potřebné. Od tvorby kreativního návrh, přes nákup nábytku a doplňků po instalaci. Nicméně, zajištění takovéto služby je velmi finančně náročné. Jeden m<sup>2</sup> úprav může firmu peněžně vyjít až na 10 000 Kč. I přesto, že jsou v této peněžní částce zahrnuty veškeré činnosti spojené s úpravou, je tento náklad pro malou společnost velmi finančně náročný. Z tohoto důvodu je v akčních programech zahrnuta aktivita „změna interního prostředí“, pro kterou je stanoven finanční budget 100 000 Kč. Společnost tak může své prostředí měnit po celý rok postupně. Tento návrh je sice ochuzen o kreativní návrh, na kterém záleží a který je pro změnu interiéru klíčový, nicméně rodina, která firmu vede, zná svou společnost nejlépe. Po poradě členů rodiny, by tak měla být firma schopna vymyslet svůj vlastní kreativní plán, který se bude časem obohacovat o další nápady.

#### **h) Zhodnocení**

Veškeré marketingové aktivity, výše zmíněné, firmě dopomůžou k jejímu zviditelnění, popřípadě ke zvýšení ročních zisků a tedy i tržního podílu a k obecnému dosahování marketingových a firemních cílů. Nicméně jednou z velmi významných slabých stránek byla určena také absence marketingového oddělení či kompetentních osob, které by se o marketingové aktivity staly. Proto je nejdůležitějším opatřením, pro firmu XYZ, s.r.o., stanovení alespoň jedné osoby, která bude zodpovídat za marketingové řízení společnosti a převážně vyhranění si konkrétního času, který bude věnován čistě marketingovým aktivitám. Firma je v momentální době finančně zdravá, prosperující a má relativně stabilní partnerské vztahy. Proto se mohou jednotlivé marketingové prvky do firmy zahrnovat postupně a pozvolna. Nicméně, vždy mohou přijít jisté nečekané situace (jako například odchod zákazníka, který vytváří největší procento z celkových tržeb či nové inovace v oblasti technologií), při kterých by mohla firma na svou neaktivitu v oblasti marketingu doplatit.

#### **5.2.1 Harmonogram, rozpočet**

Pro jednotlivé akční plány, tohoto marketingového plánu, byl následně stanoven harmonogram činností a finanční rozpočet jednotlivých činností.

## **Harmonogram**

Veškeré marketingové činnosti, navržené v předešlé kapitole, jsou přehledně zobrazeny v tabulce č. 8. Tato tabulka sdružuje celkem dvanáct marketingových činností, které bude firma realizovat v rámci jednoho kalendářního roku. Přesněji od začátku května 2022 až do konce dubna 2023. Jednotlivé akční programy jsou navrženy přesně na míru vybrané společnosti. Plán tedy začne tvorbou a sdílením hodnotného obsahu na sociální síti společnosti. Po sdílení toho obsahu a „zaplnění“ firemních profilů společnosti na sociálních sítích, započne reklama na Facebooku, která má za úkol přilákat nové sledující, mezi nimiž by firma mohla nalézt nové partnery. Reklama, probíhající na Facebooku bude spuštěna až začátkem června, kdy bude mít firma již nějaké příspěvky na sociálních sítích.

Následují letní měsíce, kdy si ve valné většině berou zaměstnanci firem dovolené a firmy tak mnohdy zpomalují svou činnost. Tato doba tedy není vhodná pro realizaci marketingových aktivit, jelikož by se mohly stát neefektivními. V období letních měsíců bude tak mít firma XYZ, s.r.o. dostatečné množství času na přípravu říjnové reklamní kampaně v podobě silničních billboardů, podpořených video reklamou na Youtube.

Další aktivitou bude propagace pomocí časopisu Strojírenství.cz. Reklamní sdělení, pomocí tohoto nástroje budou probíhat v online prostředí, ale i v tištěné verzi časopisu. Nejprve bude na začátku listopadu pořízen firemní profil na webových stránkách časopisu, který firmě zajistí zviditelnění pomocí označení TOP společnost. Následuje bannerová reklama, která bude opět probíhat na webových stránkách časopisu a bude mít za úkol podpořit viditelnost firmy na stránkách. Tato bannerová reklama je pak naplánována na měsíc leden již roku 2023, jelikož se tento měsíc prokázal jako nejhodnotnějším v počtu návštěv uživatelů na webových stránkách časopisu. Posledním nástrojem, který bude využit ve spolupráci s časopisem Strojírenství.cz bude tvorba PR článku v březnovém vydání tištěné verze časopisu.

Následuje zopakování billboardové reklamy v měsíci dubnu 2023, která bude podpořena graficky odlišnou bannerovou reklamou přes Google Ads.

Neopomenutelnými aktivitami jsou již zmiňovaná tvorba a sdílení hodnotného obsahu na sociálních sítích, který musí být od května 2022 aktualizován a přidáván neustále.

Vhodnou frekvencí přidávání příspěvků jsou zhruba 2 – 3 příspěvky do týdne. Společnost musí být na svých sociálních sítích stále aktivní, jelikož se nesmí, uživatelů sociálních sítí, ztratit dlouho z dohledu. V případě přerušení aktivity v přidávání příspěvků by byla červnová reklama 2022 zbytečná. Dále nesmí firma zapomenout na snahu o získávání kladných hodnocení na sociálních sítích. A v neposlední řadě na vylepšení vizitek a renovaci interiéru firmy.

Tabulka 8: Harmonogram + náklady akčních plánů

Aktivita	Harmonogram	Náklady na jeden kalendářní rok
Tvorba hodnotného obsahu	po celý rok 2x - 3x do týdne	vlastní tvorba majitele společnosti
PPC reklama na Facebooku	14 dní / začátek června 2022	3 000 Kč
Billboard	celý říjen 2022	20 600 Kč
PPV na Youtube	14 dní / na konci října 2022	4 000 Kč
Firemní profil na Strojirenstvi.cz	1 kalendářní rok od listopadu 2022	9 900 Kč
Bannerová reklam na Strojirenstvi.cz	2 - 4 týdny / v průběhu ledna 2023	4 900 Kč
PR článek v tištěném časopisu Strojirenstvi. cz	jedno vydání v březnu 2023	19 900 Kč
Billboard	celý duben 2023	17 600 Kč
Bannerová reklama přes Google Ads	14 dní / v průběhu dubna 2023	3 000 Kč
Reference	jednorázově	---
Grafická úprava vizitek	jednorázově	8 600 Kč
Změna interního prostředí	po celý rok	100 000 Kč
<b>Celkem</b>		<b>191 500 Kč</b>
<b>Marketingové výlohy na měsíc</b>		<b>15 958 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Rozpočet

Stanovené cenové ohodnocení, jednotlivých aktivity, bylo zvoleno na základě osobních odhadů či konkrétních finančních propočtů. Je důležité zmínit, že finanční plán je tvořen z nestálých cen a slouží spíše jako náhled, který zobrazuje přibližnou hodnotu realizace akčních plánů. Zvláště ceny v oblasti propagace se hýbají každým dnem. Důležité je také započítat faktor inflace, který v poslední době stále nepřiměřeně roste a může tak ovlivnit celkovou finální cenu nákladů na kampaň.

Celkové finanční ohodnocení marketingových aktivit je na jeden kalendářní rok stanoveno na 191 500 Kč. Měsíční marketingové výlohy pak činí 15 958 Kč. Jelikož se v případě



společnosti XYZ, s.r.o. jedná o malou firmu, mohla by se pro ni částka 15 958 Kč / měsíc, zdát příliš velká. V tomto případě je možné snížit budget na změnu interního prostředí. Cenový rozpočet na změnu interiéru firmy byl stanoven čistě na základě odhadů a počítá s jistými rezervami. Navíc změna interiéru společnosti není akutní položkou, proto firma při její realizaci může postupovat zvolna a nemusí své náklady na změnu interiéru stanovovat na částku 100 000 Kč. Měsíční výlohy na marketingové činnosti, by (bez změny interiéru) činila 7 625 Kč. Tato částka by se firmě mohla zdát již přívětivější. Nicméně alespoň nepatrné změny v interiéru by firma provést měla. Proto, kdyby chtěla firma šetřit na finančních nákladech právě u této položky, jsou vykalkulovány průměrné měsíční výlohy na marketing, které počítají se snížením finančního rozpočtu, na interiérové změny, o polovinu. Tedy na 50 000 Kč. Finální měsíční marketingové výlohy by tak činily **11 792 Kč**

### **5.2.2 Tržby**

Součástí každého marketingového plánu je také vyčíslení přibližných očekávaných tržeb, plynoucích z realizace marketingových aktivit. Nicméně, pro potřeby zpracování této kapitoly nebyly firmou poskytnuty žádné potřebné údaje o finančních ukazatelích z předešlých let. Z tohoto důvodu nelze hodnoty přibližných očekávaných tržeb spočítat. Společnost XYZ, s.r.o. může pouze, na základě predikce, předpokládat nárůst tržeb oproti předešlému roku.

### **5.2.3 Kontrola**

Hlubková kontrola plnění marketingového plánu a efektivnosti jednotlivých marketingových aktivit bude prováděna pololetně. V případě PPC či PPV reklam je doporučeno tuto kontrolu provádět ihned po ukončení „běhu“ reklamního sdělení.

Vhledem k zavádění nových komunikačních prvků do firmy je vhodné provést první kontrolu neprodleně po skončení jedné z náročnějších marketingových kampaní. Touto kampaní je myšlena propagace pomocí billboardů, podpořena video reklamou na Youtube. První hlubková kontrola tedy proběhne na konci října roku 2022. Druhá pak po dalším půl roce, tedy na konci dubna 2023. Zodpovědnou osobou, za kontrolu efektivnosti kampaní, bude druhý majitel společnosti.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navržení efektivního marketingového plánu pro vybranou společnost a na jedno kalendářní období. Dílčí cíle byly následně specifikovány jako teoretické posouzení základních pojmů z oblasti marketingového plánu a dále zanalyzování současného stavu vnějšího i vnitřního okolí společnosti, který si bral za úkol zjištění problémových oblastí v procesu plánování.

První částí diplomové práce byl detailní popis jednotlivých pojmů marketingového plánování, který byl sestaven na základě literárních rešerší. Pomocí odborných, knižních zdrojů byla tak podrobně rozebrána problematika marketingového plánování, marketingového plánu, jeho významu a struktury. Kroky, které má klasický marketingový plán obsahovat, byly vysvětleny každý individuálně, s ohledem na vzájemnou provázanost.

Následující část práce byla tvořena analytickou částí, která se věnovala situačním analýzám vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Pro potřeby tvorby analýz, byla využita PEST analýza a Porterova analýza pěti sil. Následovalo zhodnocení současné situace vnitřního prostředí podniku. Nedílnou součástí analytické kapitoly byla tvorba dotazníkového šetření, jež byla zaměřena na stávající odběratele zvoleného podniku. Marketingový výzkum, formou dotazníku, tak měl za úkol bližší poznání stávajícího zákazníka a získání většího množství údajů, na jejichž základě byly následně tvořeny jednotlivé akční plány.

Veškeré významné údaje, získané v analytické části, byly shrnuty do SWOT matice. Následně do konfrontační matice, která podniku sděluje, jaké jsou nejsilnější vlivy vnějšího okolí podniku a nadále významné vnitřní faktory, které pro podnik působí buďto pozitivně či negativně. Jako nejsilnější faktor vnitřního prostředí firmy byla zjištěna vysoká kvalita produktu, která je nicméně zastíněna slabou stránkou v podobě neexistence marketingového oddělení. Firma sice disponuje vysoce kvalitním produktem, ale dlouhodobě nijak zásadně nedbá o tvorbu marketingové komunikace. Organizace na B2B trzích tak mají, bez přijatého komunikačního sdělení, jen malou možnost se o zvolené společnosti dozvědět. Největší ohrožení, z vnějšího prostředí, čeká na firmu v podobě velmi silné konkurence. Některé z konkurenčních firem jsou sice relativně mladé, nicméně

je ze získaných informací patrné, že již dlouhodobě dbají o svou marketingovou komunikaci. V tomto hledu zůstala vybraná společnost v nedalekém pozadí, za svými konkurenty. Avšak jednou z nejvýznamnějších příležitostí je pro firmu XYZ, s.r.o. možnost dlouhodobých a vztahů s jejími zákazníky. Pokud jsou zákazníci vybrané společnosti spokojeni, stává se jen velmi zřídka, že přecházejí ke konkurenčním firmám nebo odběr objednávek přerušují.

Na základě zjištěných informací byly stanoveny cíle marketingového plánu, jejichž plnění je podpořeno tvorbou konkrétních akčních programů. Ze zjištěných skutečností byly tyto akční programy tvořeny převážně pro oblast komunikace a jejich plnění by firmě mělo přinést vyšší povědomí o značce, růst meziročních tržeb a postupné zvýšení tržního podílu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

ALLEN, Melanie. *Analysing the Organisational Environment*. UK: Select Knowledge Limited, 2001. Expert (Grada). ISBN 0-7446-0296-3

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

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky* [online]. Třetí aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011 [cit. 2021-9-30]. ISBN 9788026602606. Dostupné z: <https://iimce.cz/wp-content/uploads/2017/09/Marketing-pro-zacatecniky-2011.pdf>

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6.

FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.

GRIFFITHS, Alan. *Economics for Business and Management*. Second edition published. Harlow: Pearson Education Limited, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-0-273-71367-8.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8

JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5

KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1999-3.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. 14th edition. USA: Pearson Prentice Hall, 2011. Expert (Grada). ISBN 0-13-216712-3.

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

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 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*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard business review press, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-1-4221-6059-6.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.

PERERA, Reshan. *Understanding Porter's Five Forces Analysis*. Srí Lanka: Nerdynaut, 2020. Expert (Grada). ISBN 979-8627600376.

SASBY, Alan. *SWOT Analysis*. 1th edition. England: Leadership Library, 2016. ISBN 978-0-9932504-2-2.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

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

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5865-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.

## Internetové zdroje

Novela zákona o obchodních korporacích. *Portal.pohoda.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/legislativa-pro-podnikatele/novela-zakona-o-obchodnich-korporacich/>

Jaké změny v DPH nám přinesl rok 2021 a co nás čeká v roce 2022?. *Podnikatel.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jake-zmeny-v-dph-nam-prinesl-rok-2021-a-co-nas-ceka-v-roce-2022/>

Změny v pracovním právu pro rok 2022. *Pamprofi.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/zmeny-v-pracovnim-pravu-pro-rok-2021-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvHA3RChkgSltj1E7sEG0S8/>

HDP 2022, vývoj hdp v ČR. *Kurzy.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=1&page=1>

Ekonomika letos poroste o 3,2%. V roce 2022 o 4,2%. *Mfcr.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/ekonomika-letos-poroste-o-32-v-roce-2022-42837>

Inflace, spotřebitelské ceny. *Czso.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

Ekonomika letos poroste o 3,1 %, průměrná inflace dosáhne 8,5 %. *Mfcr.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-poroste-o-31--prumerna-i-46160>

Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2022. *Kurzy.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=1>

Průměrná mzda je poprvé nad 40 tisíci. Na inflaci růst nestačí. *Penize.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/mzda-a-plat/432713-prumerna-mzda-je-poprve-nad-40-tisici-na-inflaci-rust-destaci>

Nezaměstnanost - měsíční. *Mpsv.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/mesicni>

Česká republika od roku 1989 v číslech. *Czso.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-9122021#01>

Češi versus ekologie. *Miwa.eu* [online]. 2018 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.miwa.eu/cs/blog/cesi-versus-ekologie>

Historie obrábění pomocí CNC strojů: Jak šel čas s CNC obráběním. *Strojzeman.com* [online]. 2019 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.strojzeman.com/novinka/7>

Používání sociálních médií. *Czso.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142848198/06200521k06.pdf/e80818d1-747a-4005-867d-cca2fbf5be8f?version=1.1>

ČSN EN ISO 9001:2016. *Technickenormy.cz* [online]. 2016 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.technickenormy.cz/csn-en-iso-9001-2015-systemy-managementu-jakosti-pozadavky/>

O společnosti. *Ntnprecision.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.ntnprecision.cz/o-spolecnosti/>

CNC výroba na zakázku. *Mkset.cz* [online]. 2020 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www./kontakt/>

Inzerujte u nás. *Strojirenstvi.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.strojirenstvi.cz/pro-firmy>

Inzerce. *Mmspektrum.com* [online]. 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/inzerce>

Sčítání dopravy. *Rsd.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.rsd.cz/wps/portal/web/Silnice-a-dalnice/Scitani-dopravy>

Billboardy a cena: Kolik zaplatíte za billboard?. *Mojebillboardy.cz* [online]. 2021 [cit. 2022-03-29]. Dostupné z: <https://www.mojebillboardy.cz/blog/kolik-zaplatite-za-billboard>

LAMINOVANÉ VIZITKY S 3D LAKEM. *Exkluzivnivizitky.cz* [online]. [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://www.exkluzivnivizitky.cz/laminovane-vizitky-s-3d-lakem.htm>

Zaměstnancům se zpět do kanceláří moc nechce. Jak je nalákat zpět a kolik to firmy může stát?. *Ceskenoviny.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/zamestnancum-se-zpet-do-kancelari-moc-nechce-jak-je-nalakat-zpet-a-kolik-to-firmy-muze-stat/2151842>

## Seznam grafů

Graf 1: Vývoj HDP v ČR (2014-2019) .....	60
Graf 2: Vývoj inflace v ČR.....	61
Graf 3: Vývoj průměrné mzdy v ČR (2017-2021).....	62
Graf 4: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR (2021-2022) .....	63
Graf 5: Podíl prodejů jednotlivých odběratelů.....	69
Graf 6: Věk respondentů.....	79
Graf 7: Respondenti dle krajů .....	80
Graf 8: Získávání informací o dodavateli .....	81
Graf 9: Seznámení s XYZ, s.r.o. ....	82
Graf 10: Kritéria výběru dodavatele.....	84
Graf 11: Spokojenost zákazníků .....	85
Graf 12: Rozšíření služeb – QR kód .....	86
Graf 13: Využití sociálních sítí .....	86
Graf 14: Využití internetových vyhledávačů .....	87
Graf 15: Návštěvnost veletrhů .....	88
Graf 16: Získávání nových partnerů.....	89
Graf 17: Účast na zahraničních veletrzích.....	89

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet obyvatel ve věku 15-64 (2015-2020) .....	64
Tabulka 2: Pohlaví respondentů.....	79
Tabulka 3: Názory na společnost XYZ, s.r.o.....	90
Tabulka 4: SWOT matice .....	91
Tabulka 5: Konfrontační matice .....	92
Tabulka 6: Náklady na billboardy.....	107
Tabulka 7: Odhad ceny vizitek .....	108
Tabulka 8: Harmonogram + náklady akčních plánů .....	112

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model 5 sil .....	29
Obrázek 2: vzor SWOT matice .....	34
Obrázek 3: Model 4P.....	40
Obrázek 4: Model 4C .....	41
Obrázek 5: Organizační struktura XYZ, s.r.o. ....	76
Obrázek 6: Návštěvnost stránek časopisu .....	104
Obrázek 7: Frekventovanost silnic a dálnic v ČR 2020 .....	106



## 8 Přílohy

### Příloha 1: Dotazníkové šetření

#### Dotazníkové šetření v oblasti marketingové komunikace

Dobrý den,

pro zlepšení komunikace s našimi zákazníky si Vás dovoluujeme oslovit a požádat Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který nám pomůže vylepšit vzájemnou spolupráci a zvýšit pohodlí a spokojenost našich zákazníků v procesu nákupu našeho produktu.

Dotazníkové šetření, jehož účelem je zkvalitnění marketingové komunikace naší společnosti, je utvářeno pro účely diplomové práce Renaty Dočekalové. Veškeré odpovědi tak budou zpracovány zcela anonymně a nebudou předány třetí osobě.

V případě jakýkoliv nejasností neváhejte kontaktovat autorku práce.

Renata Dočekalová

Tel.č. +420 777 019 154

Předem děkujeme za Váš čas a spolupráci.

#### 1. Jste\*

Vyberte jednu odpověď

Žena

Muž

## 2. Kolik Vám je let?\*

Vyberte jednu odpověď

Méně než 18 let

18-30 let

31-45 let

46-60 let

61 let a více

## 3. Ze kterého kraje pochází Vaše firma nebo firma, kterou zastupujete?\*

Vyberte jednu odpověď

Hlavní město Praha

Středočeský kraj

Jihočeský kraj

Plzeňský kraj

Karlovarský kraj

Ústecký kraj

Liberecký kraj

Královéhradecký kraj

Pardubický kraj

Kraj Vysočina

Jihomoravský kraj

Zlínský kraj

Olomoucký kraj

Moravskoslezský kraj

Jiné...



#### 4. Pokud sháníte informace o potenciálním novém dodavateli, kde je hledáte?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Dotazuji se známých a stávajících partnerů

Informuji se v místě provozovny budoucího dodavatele

Informuji se na webových stránkách dodavatele

Informuji se na profilu dodavatele na sociálních sítích

Jiné...



#### 5. Odkud jste se o naší firmě dozvěděli?\*

Vyberte jednu odpověď

Přes známé na doporučení

Přes vyhledávací síť na internetu

Přes sociální síť

Přes internetovou reklamu

Jiné...



#### 6. Jaká jsou pro Vás hlavní kritéria při výběru nového dodavatele?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Doporučení od známé osoby

Dobrá pověst společnosti

Dobré hodnocení společnosti

Historie společnosti

Rozmanitost služeb společnosti (zajištění dopravy, kontrola rozměrů produktu na souřadnicovém měřicím centru a další)

Dostupnost produktu (firma se nachází v blízkém okolí)

Jiné...



### 7. Jste spokojeni s lhůtou dodání našeho produktu?\*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

### 8. Uvítali byste rozšíření faktur s možností platby přes QR kód?\*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

### 9. Které sociální sítě nejčastěji navštěvujete a využíváte?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Facebook

Instagram

Youtube

Twitter

Žádnou

Jiné...



## 10. Který internetový vyhledávač využíváte nejčastěji?\*

Vyberte jednu odpověď

Seznam.cz

Google.cz

Centrum.cz

Jiné...



## 11. Navštěvujete strojírenské veletrhy, jako jsou například Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně?\*

Vyberte jednu odpověď

Ano, účastním se pravidelně

Spíše ano

Spíše ne

Ne

## 12. Pokud ano, našel/našla jste zde novou partnerskou společnost pro firmu, ve které působíte nebo kterou zastupujete?\*

Vyberte jednu odpověď

Ano, hledám partnery jen zde

Spíše ano

Spíše ne

Ne

### 13. Navštívujete podobné veletrhy i v zahraničí?\*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

14. Zde je prostor pro Vaše doporučení pro případná zlepšení. Pokud máte nějaký návrh na zlepšení našich služeb v oblasti produktu, distribuce či propagace, prosím sdělte nám je.

Napište jedno nebo více slov...

500

Zdroj: vlastní zpracování