

Mendelova univerzita v Brně  
Lesnická a dřevařská fakulta  
Ústav lesnické a dřevařské ekonomiky a politiky

---

Marketingová strategie nábytkářského podniku  
Diplomová práce

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci: „**Marketingová strategie nábytkářského podniku**“ vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně, dne 14. dubna 2017

.....  
podpis

## **Poděkování**

Mé poděkování patří především vedoucí mé diplomové práce Ing. Petře Hlaváčkové, PhD., za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Také bych ráda poděkovala svému příteli, rodině, všem blízkým a přátelům za velkou podporu při studiu.

Bc. Anna Bařinová

## **ABSTRAKT**

**Jméno autora:** Bc. Anna Bařinová

**Název diplomové práce:** Marketingová strategie nábytkářského podniku

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou tvorby marketingové strategie u konkrétního nábytkářského podniku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část definuje základní pojmy související s marketingem. Popsána je také historie a aktuální trendy v oblasti tvorby marketingové strategie a marketingu obecně. Data jsou čerpána z odborné literatury zabývající se danou problematikou.

Informace získané z teoretické části jsou využity v praktické části práce. Ta obsahuje především komplexní analýzu daného podniku, včetně SWOT analýzy, PESTE analýzy a finanční analýzy. Také jsou zde vyhodnoceny jednotlivé složky marketingového mixu. Předmětem praktické části je zejména stanovení marketingových cílů a návrh strategie pro danou společnost. Důraz je kladen především na nástroje online marketingu. Cílem práce je vytvoření efektivní marketingové strategie, která je pro podnik přínosná.

**Klíčová slova:** marketing, marketingová strategie, online marketing, SWOT analýza, PESTE analýza

## **ABSTRACT**

**Name of author:** Bc. Anna Bařinová

**Name of thesis:** Marketing strategy of furniture enterprise

The submitted diploma thesis deals with the problematics of marketing strategy creation for a particular selected furniture company. The work is divided into theoretical and practical part.

The theoretical part defines the basic concepts related to marketing. A history and current trends in the field of marketing strategy creation and marketing in general are also described here. The data are taken from the scientific literature dealing with the given problematics.

Information obtained from the theoretical part is used in the practical part of the work. It mainly contains a comprehensive analysis of the enterprise, including SWOT analysis, PEST analysis, and financial analysis. Individual components of the marketing mix are also evaluated here.

A setting of marketing objectives especially and a strategy proposal for the company is the subject of the practical part. An emphasis is put on the tools of online marketing primarily. The aim of the work is to create an effective marketing strategy that is beneficial for the company.

**Keywords:** marketing, marketing strategy, online marketing, SWOT analysis, PESTE analysis

## OBSAH

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL PRÁCE .....	10
3	LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	11
3.1	Definice marketingu.....	11
3.2	Historický vývoj marketingu v ČR .....	12
3.2.1	Koncepce marketingového řízení .....	13
3.3	Současný marketing .....	14
3.3.1	Globální marketing 21. století .....	14
3.3.2	Marketing v době internetu.....	15
3.3.3	Internet v ČR.....	16
3.3.4	Internetový nebo online marketing .....	17
3.3.5	Marketingová strategie .....	18
3.3.6	Druhy marketingových strategií .....	20
3.4	Marketingový mix.....	24
3.5	Komunikační mix.....	26
3.5.1	Komunikační strategie .....	27
3.6	Marketingové prostředí .....	28
3.7	Marketingové makroprostředí.....	28
3.7.1	PESTE analýza .....	28
3.8	Marketingové mikroprostředí .....	30
3.8.1	Porterova analýza pěti sil.....	32
3.9	SWOT analýza .....	34
3.10	Marketingové cíle .....	35
3.11	Nástroje online marketingu .....	36
3.11.1	SEO (Optimalizace pro vyhledávače).....	36
3.11.2	Klíčová slova .....	36
3.11.3	Long tail.....	36
3.11.4	SEM (Search Engine Marketing).....	37
3.11.5	PPC (Pay Per Click).....	37
3.11.6	Google Adwords .....	38
3.11.7	Sklik.....	39
3.11.8	Remarketing.....	40
3.11.9	Řízení vztahů se zákazníky - CRM databáze.....	40
3.11.10	E-mailing.....	40

3.11.11	Newslettery .....	40
3.11.12	Sociální média .....	41
3.11.13	Mobilní marketing .....	41
3.11.14	Virální marketing .....	42
4	MATERIÁL A METODIKA .....	43
4.1	Metody použité v diplomové práci .....	43
5	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	45
5.1	Vstupní materiál .....	45
5.2	Produkty a služby .....	45
5.3	Vize a poslání .....	46
6	KOMPLEXNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....	47
6.1	Analýza současného stavu .....	47
6.2	Analýza makroprostředí .....	47
6.2.1	Politické a legislativní faktory .....	47
6.2.2	Ekonomické faktory .....	48
6.2.3	Sociální a demografické faktory .....	51
6.2.4	Technologicko-technické faktory .....	52
6.2.5	Ekologické faktory .....	52
6.3	PESTE analýza .....	53
6.4	Analýza mikroprostředí .....	53
6.4.1	Organizační struktura .....	54
6.4.2	Struktura zaměstnanců .....	54
6.4.3	Porterova analýza pěti sil .....	55
6.5	Finanční analýza .....	59
6.5.1	Horizontální analýza .....	60
6.5.2	Vertikální analýza .....	63
6.5.3	Analýza poměrových ukazatelů .....	65
6.5.4	Celkové shrnutí finanční situace podniku .....	67
6.6	Analýza současné marketingové strategie .....	68
6.6.1	Produktová politika a strategie .....	68
6.6.2	Cenová politika a strategie .....	69
6.6.3	Distribuční politika a strategie .....	69
6.6.4	Propagační politika a strategie .....	70
6.7	Vyhodnocení současné marketingové strategie .....	72
6.8	SWOT analýza .....	72
6.8.1	Silné stránky .....	72

6.8.2	Slabé stránky .....	73
6.8.3	Příležitosti .....	73
6.8.4	Hrozby .....	74
6.9	Segmentace .....	75
6.10	Targeting .....	76
6.11	Positioning .....	76
7	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....	77
7.1	Marketingové cíle .....	77
7.2	Návrh strategie podle marketingového mixu .....	78
7.2.1	Produktová strategie .....	78
7.2.2	Cenová strategie.....	79
7.2.3	Distribuční strategie .....	79
7.2.4	Propagační strategie.....	79
7.3	Strategie vycházející ze SWOT analýzy .....	81
7.3.1	SO (MAXI - MAXI) STRATEGIE .....	81
7.3.2	WO (MINI - MAXI) STRATEGIE .....	82
7.3.3	ST (MAXI – MINI) STRATEGIE.....	82
7.3.4	WT (MINI – MINI) STRATEGIE.....	82
7.4	Akční plány .....	82
7.5	Rozpočet.....	87
7.6	Kontrola .....	88
8	VÝSLEDKY A DISKUZE.....	89
9	VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ PRO PRAXI.....	93
	Závěr .....	94
	Summary.....	95
	Seznam použité literatury .....	96
	Elektronické zdroje .....	99
	Seznam tabulek .....	101
	Seznam obrázků.....	102
	Seznam zkratk .....	104



# 1 ÚVOD

Marketing je dle mnoha odborníků v současné době více než potřebný. Chtějí-li firmy velké i malé v dnešní době i v budoucnu uspět, měly by porozumět trhům a předvídat dopady vývoje změn prostředí na svoji činnost a podle toho také vytvářet produkty, které budou zákazníkům nabízet k uspokojení jejich potřeb. Nabídka výrazně převyšuje poptávku, a proto je v dnešním světě marketing zcela klíčový. Základním rysem současnosti je také neustálá změna. Světem se stále více šíří vlna globalizace, jejímž doprovodným rysem jsou měnící se potřeby velkého počtu lidí. Sílí konkurence a technický a technologický pokrok, zejména v oblasti informačních sítí, mění svět. Mění se také spotřebitel. Je lépe informovaný a podílí se stále častěji na vývoji nových produktů. Je méně loajální a roste jeho kupní síla. (Jakubíková, 2013)

V nových podmínkách společnosti nadbytku a vyspělé ekonomiky, kde byla moc přesunuta směrem k zákazníkovi, se podnik musí změnit v zákaznický orientovanou organizaci. (Knight, 2007) Jednou z nejstručnějších a trefných definic marketingu je „*uspokojování potřeb ziskově*“. (Keller, Kotler, 2013)

Je nezbytně nutné znát potřeby zákazníků a také být informován o konkurenčních výrobcích a službách nebo o konkurenci a trhu jako celku. Optimálně navržený, kvalitní a funkční produkt ještě neznamená zaručený zisk pro firmu. Zde je vítěznou firmou ta, která má lépe zvládnutou marketingovou strategii.

Jednou z nejdůležitějších oblastí marketingu je jednoznačně online marketing. Na internetu se pohybuje téměř polovina světové populace různého věku. Internet dnes lidé využívají jednak pro zjišťování informací, ale jednak také ke komunikaci pomocí e-mailů, webů, Skypu a v posledních patnácti letech především skrze sociální sítě. Je to jedna z nejrychleji se rozvíjejících oblastí světa. Marketing na internetu umožňuje změnit tradiční přístupy a využívat obrovské možnosti, které internet nabízí. (Tagg et al, 2012)

Navíc s příchodem chytrých telefonů se možnosti internetového marketingu ještě více rozšířily.

Bohužel je marketing stále vnímán spíše jako doplňková činnost, která stále není prioritní při tvorbě firemní strategie menších a středních podniků. Pokud chtějí podniky, ať už nábytkářské, či fungující v jiném odvětví, dosahovat zisku a efektivně růst, je kvalitní marketingová strategie a její dobře řízená implementace nutností.

Zvolená nábytkářská společnost nesouhlasila s uveřejněním jména, proto je pro účely této diplomové práce použito označení XYZ, s.r.o.

## **2 CÍL PRÁCE**

Cílem této diplomové práce je vytvoření efektivní marketingové strategie zvoleného podniku. Součástí je provedení komplexní analýzy, na základě které budou vhodně zvoleny marketingové cíle společnosti. Dílčími cíli bude zhodnotit dosavadní situaci podniku, provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a SWOT analýzu firmy. Prostřednictvím analýzy trhu budou definovány cílové segmenty trhu. Poté bude zhodnocena současná marketingová strategie, vyhodnoceny složky marketingového mixu a následně navrhnutá nová marketingová strategie pro zvolený nábytkářský podnik.

### 3 LITERÁRNÍ PŘEHLED

Tato část práce je věnována definicím a základním pojmům z oblasti marketingu. Zdrojem informací, které jsou součástí teoretické části práce, je především dostupná tuzemská i zahraniční odborná literatura či webové stránky zabývající se danou problematikou.

#### 3.1 Definice marketingu

Neexistuje jednotná definice tohoto pojmu. Každý autor vysvětluje pojem marketing trochu jinak. Důležité je zmínit, že se nejedná pouze o reklamu nebo umění prodat výrobky, jak si většina myslí, ale je třeba jej chápat v širším pojetí. Marketing se zabývá uspokojováním potřeb zákazníků. Součástí je efektivní distribuce, propagace a samozřejmě i prodej. Pokud obchodník porozumí potřebám svých zákazníků, může vyvinout takový produkt, který jim poskytne tu pravou přidanou hodnotu. (Kotler, Armstrong, 2012)

#### Vybrané definice marketingu:

- Marketing je souhrn postupů a nástrojů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěchu a dosažení cílů na trhu (Foret et al, 2003)
- Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb. (Keller, Kotler, 2013).
- Marketing je aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost. (American Marketing Association, 2013)
- Marketing je manažerský proces, který definuje, prognózuje a uspokojuje požadavky zákazníků rentabilním způsobem (Berkowitz, 2000)
- Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a soustavou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené (Solomon et al, 2006)

## 3.2 Historický vývoj marketingu v ČR

### 20. – 30. léta 20. století (období 1. republiky)

Teoretický rozvoj i uplatňování marketingu v praxi probíhalo, zejména po roce 1930, téměř souběžně s rozvojem této disciplíny ve světě. Na obecné úrovni byl marketing rozvíjen v rámci *Reklamního klubu československého (Reklubu, 1927-1949)*, jehož členy byli profesní odborníci a podnikatelé. Vychází první knihy, konají se přednášky, kurzy aj. Praktický marketing byl pak reprezentován celou řadou pokrokových podnikatelů a moderních firem jako Baťa, Sodomka, Jawa a dalšími.

### 40. léta 20. století (válečné a poválečné období)

Dynamický rozvoj v oblasti ekonomiky, výroby, podnikání i marketingu byl přerušen druhou světovou válkou a složitou poválečnou situací. *Reklamní klub československý* po komunistickém převratu v roce 1949 zaniká.

### 50. – 60. léta 20. století

Marketing v celé šíři svého obsahového záběru pozbývá významu, neboť ekonomika přestává být *tržní* a přechází na *systém plánovitého způsobu řízení*. Prostředí tedy nebylo konkurenční, ceny byly fixně stanovovány a obchod se stal jen nástrojem distribuce zboží od výrobce ke spotřebiteli. Jediný marketingový nástroj, který by ve velmi zdeformované a omezené podobě přetrvává, je propagace. Konec 60. let 20. století a zejména tzv. *Pražské jaro* se stalo obdobím politického uvolnění, určité svobody tisku a orientace na spotřební zboží. Koncem 60. let 20. století se začala připravovat ekonomická reforma. Vzniká *Československá marketingová společnost* – profesní organizace pro rozvoj a výuku této disciplíny. Vpád vojsk *Varšavské smlouvy* do ČSSR však udělal konec těmto reformním snahám.

### 70. – 80. léta 20. století

Počátkem 70. let nastalo období *normalizace* - obnovení cenzury, politických čistek a upevnění socialistických principů v ekonomice. Následujících téměř 20 let se znovu uplatňovala centrálně řízená ekonomika a marketing byl realizován jen ve zcela omezené a deformované podobě. Obchody byly naplněné výrobky, o které nebyl velký zájem (zejména technologicky zastaralé či méně kvalitní), a naopak poptávaného zboží byl

nedostatek. Kvalitní zahraniční výrobky a výběrová domácí produkce se prodávaly v prodejnách Tuzex. Konkurenceschopné výrobky mířily na export do západních zemí a na domácí trh se dostávaly maximálně ve II. jakosti. Rozvíjela se korupce (tzv. *podpultový prodej*) a obchodování na černém trhu.

## **90. léta 20. století až současnost**

Po roce 1989 se ekonomika navrátila k tržnímu systému a marketing se znovu dostává do centra pozornosti. V průběhu uplynulých čtyřiceti let však tato disciplína ve světě doznala výrazných vývojových změn. Do země přichází řada zahraničních školících a poradenských firem a zejména na předních vysokých školách se znovu marketing začíná vyučovat a na vědecké úrovni rozvíjet (prof. Eduard Stehlík, prof. Gustav Tomek, Doc. Marie Příbová a další). (Nečas, 2012)

### **3.2.1 Koncepce marketingového řízení**

Podniky fungují na základě různých koncepcí řízení, v nichž se do určité míry promítají téměř všechna vývojová stádia marketingu a vztahů mezi výrobcí, prodejci a kupujícími na trhu.

#### **Výrobní koncepce**

Výrobní koncepce je jedna z nejstarších koncepcí vůbec. Staví svůj přístup zejména na svých výrobních schopnostech. Cílem je tedy zvyšování výrobní výkonnosti, dosažení co nejnižších nákladů a masové distribuce. S tím úzce souvisí růst produktivity práce, který umožňuje snižovat ceny a získávat tak větší podíl na trhu prodejem většího množství levnějších výrobků. Tato koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelé upřednostňují levné a široce dostupné výrobky. Koncepce je někdy využívána jako způsob vstupu na trh. (Blažková, 2007)

Mezi zakladatele této koncepce patřila firma Ford. Filozofie byla založena na snaze snížit náklady. Henry Ford je považován za tvůrce moderní hromadné masové výroby. Ve své automobilce v americkém Detroitu zavedl pásovou výrobu. Díky ní mohl vyrábět velmi levná auta pro široké vrstvy obyvatel. Nepřetržitě zvyšoval efektivnost výroby, a tím i snižoval ceny. V bývalé ČSR se vydala ve stopách Forda společnost Baťa. Firma Baťa zavedla ve své výrobě hromadnou výrobu, tzv. obuvnický okruh, což byla obdoba Fordova transportního pásu.

### **Výrobová koncepce**

Tato koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci dávají přednost výrobkům, které mají vysokou kvalitu, provozní spolehlivost a jsou zajímavé a moderní. Podniky se snaží cílit spíše na movitější spotřebitele, kteří preferují výrobek nejvyšší kvality. Často se nezajímají o potřeby zákazníků, ale zaměřují se na to, co prodávají. Marketing se týká až hotových výrobků a snahou je tyto výrobky prodat. (Blažková, 2007)

### **Prodejní koncepce**

Koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci kupují výrobky zejména na základě silné a různorodé podpory prodeje. Tato koncepce je široce využívána u výrobků nebo služeb, které zákazník příliš nevyhledává. Často se týká uvedení nového zboží na trh. Prodávající musí potencionální zákazníky pracně vyhledávat a velmi zdůrazňovat přednosti produktů, které nabízejí. Cílem firem je prodat to, co už bylo vyrobeno, a nikoliv to, co zákazník požaduje. Tato marketingová strategie je poměrně riziková, neboť není jisté, zda zákazník, který je k prodeji přemluven, bude s výrobkem spokojen a zda ho nebude pomlouvat. (Blažková, 2007)

### **Marketingová koncepce**

Tato koncepce se objevila v polovině 50. let 20. století. Vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud správně odhadne přání a potřeby zákazníka a dokáže jej uspokojit lépe než konkurence. Základem úspěchu firmy a její konkurenceschopnosti na trhu je spokojený zákazník. Místo filozofie orientované na výrobek „udělej a prodej“ se obchod přesunul k filozofii orientované na zákazníka a jeho reakce „zjistit a odpovědět“. (Blažková, 2007)

## **3.3 Současný marketing**

### **3.3.1 Globální marketing 21. století**

Svět se významně zmenšil díky rychlejší komunikaci, internetu, pokroku v dopravě i finančním tokům. Výrobky vyrobené v jedné zemi (peněženka Gucci, plnicí pero Parker, hamburger od McDonald's, japonské sushi, či německé BMW) jsou dobře přijímány i v jiných zemích. Objem mezinárodního obchodu roste. Více než všech 2/3 firem podnikají v globálním měřítku nebo se na toto podnikání připravují. Firmy, které

se rozhodnou působit v dnešní době jen na tuzemských trzích v domnění, že je to bezpečnější, nejenže ztrácejí příležitost vstupovat na zahraniční trhy, ale riskují i své postavení na tuzemském trhu. (Kotler, Armstrong, 2004)

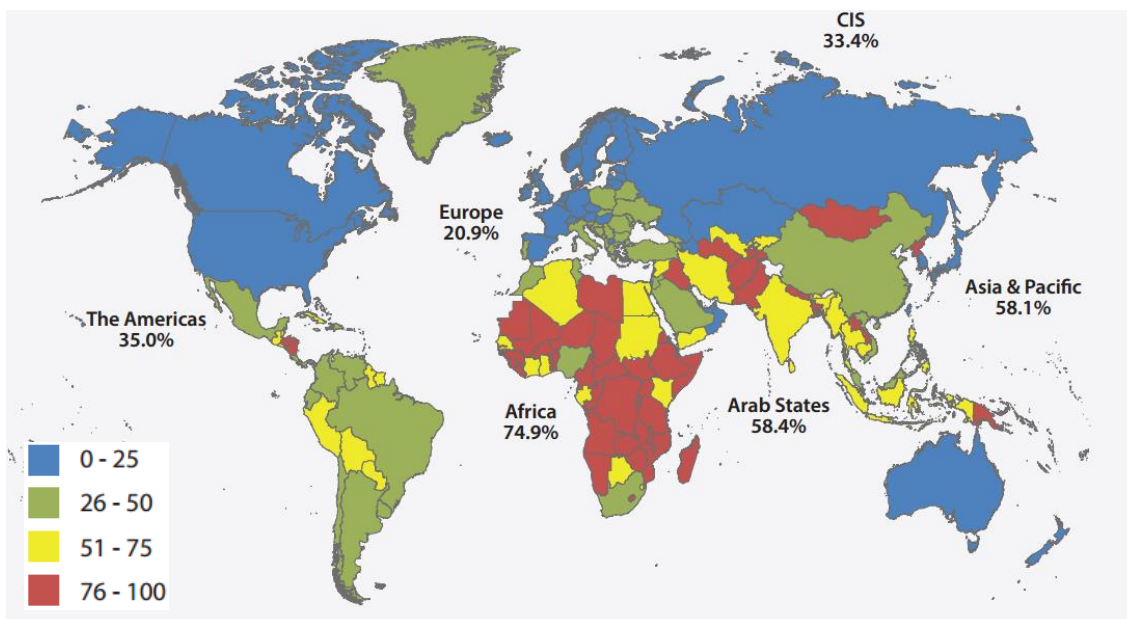
V současné době musí prakticky každý významnější podnik konkurovat na světových globálních trzích. Soupeřit mezi sebou mohou jak místní tak i světové firmy. Mnohostranné dohody se snaží vnést řád do mezinárodního ekonomického a právního prostředí a marketéři se musí stále více pohybovat mezi rozmanitými kulturami, kde platí různá pravidla, zvyky i kultura. Řešením této pestré a rostoucí konkurence na trhu je vypracování takové strategie, které bude účinná a efektivní. Takové jsou úkoly, kterým dnes firmy musí čelit. (Gillespie et al, 2011)

### **3.3.2 Marketing v době internetu**

Obchod v „internetové éře“ vyžaduje nový pohled na marketingovou strategii i praxi. Aaker (2013) tvrdí, že vlivem nových technologií, zvláště internetu, firmy procházejí radikální transformací, kterou lze nazvat průmyslovou revolucí. Pro přežití a úspěch v tomto století musí manažeři respektovat celou řadu nových pravidel. Firma, která nevlastní své webové stránky, jakoby dnes neexistovala. Mitchell (1999) zase uvádí, že internet má za následek změnu ve způsobu myšlení při vytváření vztahů mezi dodavateli a zákazníky, ve vytváření hodnot či v tom, jak má být ziskový. Způsobuje tedy zásadní změny v marketingu.

Internet lidé používají přes 45 let a v dnešní době ovlivňuje životy miliardám lidí. Dle Mezinárodní telekomunikační unie (ITU) má přístup k internetu cca 3,9 miliard lidí. Celková populace činí 7,3 miliardy lidí. ITU rovněž uvedla, že do konce roku 2015 bude po celém světě více než sedm miliard uživatelů mobilních telefonů. Přístup k internetu má 80 procent domácností v rozvinutých zemích a 34 procent v rozvojových zemích. (ITU, 2015)

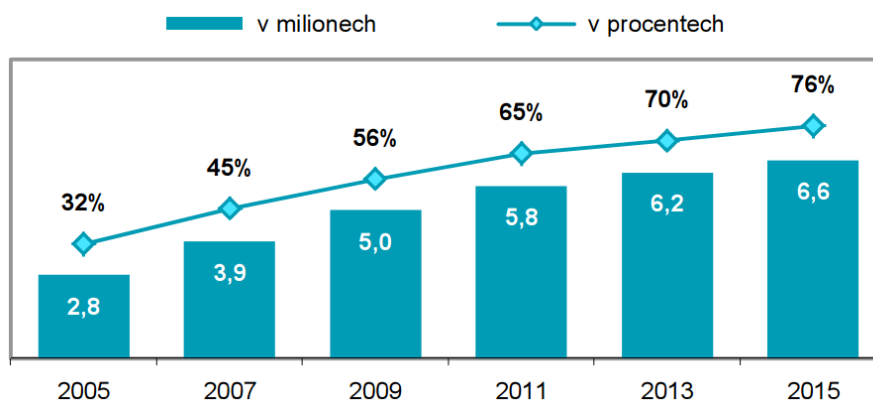
Na obrázku níže lze pozorovat množství lidí v %, kteří stále nevyužívají internet. Celkem cca 47% populace. Zbývajících 53% populace je připojena k internetu. Celkem tedy 3,9 miliardy lidí. Na obrázku lze pozorovat, že jen 21% obyvatel Evropy nevyužívá internet. Zbývajících 79% je online. (ITU, 2016)



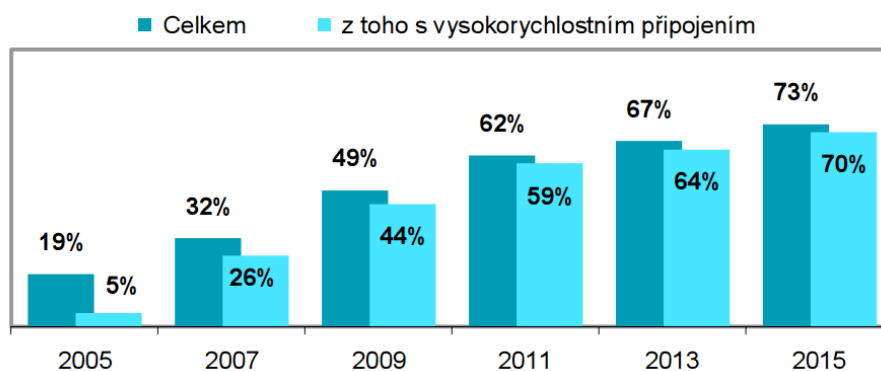
Obr. 1: Část světové populace, která je offline v % (Zdroj: ITU.cz)

### 3.3.3 Internet v ČR

Internet dle českého statistického úřadu využívá bezmála osmdesát procent populace nad 16 let žijící na území ČR. 73% domácností je připojeno k internetu (data k roku 2015).



Obr. 2: Populace nad 16 let žijící v ČR, využívající internet (Zdroj: ČSÚ)



Obr. 3: Domácnosti na území ČR připojené k internetu (Zdroj: ČSÚ)



Internet je dnes již standardní součástí života. Netýká se jen osobních počítačů, které jsou k dispozici v domácnostech, ale stále častěji bývá zprostředkován přes chytré telefony, jejichž oblíbenost roste. Obyvatelé tak mohou být online kdykoliv a kdekoliv (MHD, gastronomická zařízení, nemocnice atd.).

V souvislosti s využíváním internetu je třeba definovat několik základních pojmů:

### **E-business**

Funguje na základě elektronických platforem (intranet, extranet, internet) a slouží k provádění firemních či obchodních činností. Díky internetu mohou být tyto činnosti prováděny rychleji, přesněji a větším časovým a prostorovým rozpětí.

### **E-commerce**

Jedná se o specifitější pojem. Zatímco e-business zahrnuje veškerou elektronickou výměnu informací v rámci firmy nebo mezi firmou a zákazníky, e-commerce zahrnuje prodejní a nákupní procesy s využitím elektronické komunikace.

### **E-marketing**

E-markets jsou virtuální místa, kde prodejci nabízejí své výrobky a služby a zákazníci hledají informace, zjišťují své potřeby a činí objednávky s využitím elektronických plateb. E-marketing je „prodejní“ stránkou e-commerce. (Kotler, Armstrong, 2004)

#### **3.3.4 Internetový nebo online marketing**

Často jsou oba tyto pojmy brány jako synonyma (i když to není totéž). Wikipedie uvádí i další příklady jako i-marketing nebo web marketing. Pojem internetový marketing by měl být používán pro všechny marketingové aktivity na internetu a online marketing pak jako pojem rozšiřující tyto aktivity o marketing například přes mobilní telefony, tablety a podobná zařízení. Rozdíl mezi těmito pojmy je však často stírán. V mobilních telefonech je již téměř standardní internetové připojení a lidé mobil používají běžně jako počítač. Brzy budou všichni trvale připojeni odkudkoliv (a to i k sociálním sítím jako je Facebook, LinkedIn apod.). (Janouch, 2010)

### 3.3.5 Marketingová strategie

Výraz strategie pochází ze starověkého Řecka, kde toto slovo („stratos“) označovalo umění vést vojsko. Strategie vyjadřuje dlouhodobé cíle, kterých chce firma dosáhnout, a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat.

Marketingová strategie je kontinuálním procesem současně probíhajících strategických činností – strategické analýzy, definování strategie, implementace strategie a kontroly (Hanzelková, 2009).

#### **Strategie bývá vyznačována těmito základními atributy:**

- Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
- Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
- Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
- Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
- Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
- Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení.
- Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání „stakeholders“ a firemní kulturu. (Johnson et al, 2008)

Marketingová strategie bývá také definována jako způsob, kterým je dosaženo marketingových cílů. (Pickton, Broderick, 2005) Autoři Foret, Procházka a Urbánek (2003) vysvětlují marketingovou strategii tak, že je obvykle vymezena odpovědí na otázku – Co dělat? A dále uvádějí, že základní rámec marketingové strategie lze vymežit několika proměnnými:

- Cíli, jichž má být dosaženo
- Uvažovanými strategickými alternativami
- Cílovými zákazníky
- Identifikací konkurentů pro každou cílovou skupinu zákazníků

- Prezentací podstaty strategie cílovým zákazníkům - obsahuje výhody (v čem je nabídka lepší od konkurence), pozice produktu (jak je vnímán zákazníky), vyjádření hodnoty (proč by si měl zákazník koupit právě určený produkt) a marketingový mix (cena, distribuce, produkt, propagace, lidé aj.)

(Hanzelková, 2009)

### **Akční plány**

Marketingová strategie může být úspěšně realizována, pouze pokud je pro jednotlivé činnosti stanoven rozpočet, časový harmonogram a odpovědnosti za plnění jednotlivých činností. Prostředkem pro naplňování marketingové strategie je tedy marketingový plán, který převádí celou strategii na konkrétní činnosti a opatření. (The Marketing Donut, 2017)

#### **3.3.5.1 Segmentace zákazníků**

Přání a potřeby každého zákazníka jsou vždy individuální. Cílem konkrétní společnosti je uspokojit tyto potřeby a přání co nejvhodněji. Bohužel je to vzhledem k velkému počtu zákazníků mnohdy velmi obtížné. Řešením zmíněného problému je právě marketingová segmentace zákazníků. Zákazníci jsou rozděleni do menších cílových skupin, které jsou charakteristické určitými znaky. Pro firmu je pak plnění přání a potřeb zákazníků mnohem snadnější. (Cant, 2009)

Druhů segmentace je několik. Kotler et al., 2005 rozlišují čtyři základní druhy segmentace:

- *Geografická* – velikost země, města, hustota obyvatel, klima
- *Demografická* – věk, pohlaví, zaměstnání, příjem, vzdělání, náboženství aj.
- *Psychografická* – životní styl, osobnost, sociální třída
- *Behaviorální* – nákupní chování, frekvence užívání produktu, loajalita

#### **3.3.5.2 Targeting**

Po rozdělení trhu na jednotlivé segmenty následuje zacílení na vybrané cílové skupiny zákazníků. Firma poté vybírá několik z nich, případně pouze jeden vybraný segment, na který chce cílit. Všechny segmenty by měly být jednoduše identifikovatelné

a ekonomicky dostupné. Vybrané segmenty jsou vyhodnocovány dle následujících kritérií:

- Dle velikosti cílového trhu a jeho možnosti růstu
- Dle atraktivity trhu a potenciálního možného zisku
- Dle dostupných zdrojů a schopností společnosti
- Dle toho, jestli je cílový trh odpovídá cílům společnosti
- Dle vynaložených nákladů, které jsou potřeba při vstupu na cílový trh

(Cant, 2009)

### **3.3.5.3 Positioning**

Positioning je konečným procesem při vytváření marketingové strategie. Cílem je vždy odlišení určitého produktu nebo služby od konkurence a upevnění produktu v myslích zákazníků. Snaží se ovlivnit to, jakým způsobem značku, která je spojena s výrobkem zákazníci vnímají. (Strydom, 2004). Marketér by si měl umět odpovědět na tři základní otázky, které slouží jako pomocná orientace v positioningu (Silk, 2006):

1. *Kdo jsou zákazníci produktu?*
2. *Jaké přání a potřeby zákazníků produkt splňuje?*
3. *Proč je právě daný produkt nejlepší k uspokojení přání a potřeb zákazníka?*

### **3.3.6 Druhy marketingových strategií**

Literatura zabývající se marketingem formuluje relativně velké množství používaných marketingových strategií. Při tvorbě vhodné strategie je nutné brát ohled na ekonomickou situaci firmy, její pozici na trhu i její celkový charakter. Nový, začínající podnik bude jistě volit rozdílnou strategii na rozdíl od zavedené léta fungující firmy, která bojuje o udržení tržního podílu. Klíčové je zvolit tu správnou, efektivní strategii. Zpravidla se vychází z analýz a závěrů marketingových výzkumů. (Blažková, 2007).

Níže jsou uvedeny vybrané druhy marketingových strategií:

### **3.3.6.1 Strategie dle rolí na trhu**

Kotler (2001) definuje marketingové strategie v závislosti na postavení firmy na trhu a velikosti tržního podílu v odvětví, ve kterém působí.

#### **Strategie tržního vůdce**

Firma má největší podíl na trhu a zároveň se tuto pozici snaží udržet. Vůdcovství takové společnosti bývá obvykle respektováno i ostatními subjekty, jelikož disponuje zpravidla i dobrou pověstí. Snahou takové firmy je udržení dominantní pozice takovými prostředky, které zabrání potenciální konkurenci vstupu na trh. Dále může inovovat nabídku produktů a neustále zvyšovat jejich kvalitu.

#### **Strategie tržního vyzyvatele**

Strategie je využívána společnostmi, které sice nejsou vůdci na trhu, ale řadí se na druhé či třetí místo. Firma se snaží zvyšovat svůj tržní podíl buďto na úkor vůdce nebo naopak na úkor menších podniků.

V rámci této marketingové strategie je podle Kotlera (2001) rozlišováno 5 druhů strategií: *strategie přímého útoku*, *strategie bočního útoku*, *strategie obklíčení*, *strategie objetí* či *strategie partyzánského útoku*.

#### **Strategie následovatele**

Firmy se snaží přizpůsobovat vůdcovské společnosti a snaží se napodobit či upravit jejich výrobky. Většinou je cílem se nějak významně odlišit nebo vyniknout například vyšší odborností, kvalitou produktů nebo vedlejších služeb.

#### **Strategie obsazování tržních mezer**

Jedná se o strategii zaměřenou pouze na tržní mezery, které na trhu vyhledávají. Týká se spíše menších firem, které jsou schopny se odlišit nějakou speciální schopností, která je zajímavá pouze pro malou část trhu.

### **3.3.6.2 Strategie zaměřené na trh**

**Ansoffova matice růstu** – umožňuje volbu vhodné tržně-produktové strategie podniku a vyhodnocuje související rizika

Tab. 1: Ansoffova matice růstu

Produkty↓ Trhy→	stávající	nové
stávající	tržní penetrace	rozvoj trhu
nové	rozvoj produktu	diverzifikace

Zdroj: Vlastní zpracování, úprava dle Jakubíkové, 2008

**tržní penetrace** – cílem je zvýšit si svůj tržní podíl na již existujícím trhu s již existujícím výrobkem. Zaměřuje se především na zvýšené užívání produktu současnými zákazníky, získání zákazníků konkurence a zákazníků, kteří dosud produkt nepoužívali

**strategie rozvoje trhu** – snaha o nalezení dodatečných tržních segmentů nebo regionů. Podnik zde využívá již existující produkty.

**strategie rozvoje produktu** – cílem je vyvinout nebo inovovat produkt, který je možné uplatnit na stávajících trzích.

**strategie diverzifikace** – nejrizikovější varianta, která zahrnuje inovaci stávajícího výrobku, případně vyvinutí nového výrobku se kterým se firma snaží uspět na novém trhu. (Jakubíková, 2008)

### 3.3.6.3 Porterovy generické konkurenční strategie

#### Strategie nejnižších nákladů

Tento typ strategie se zaměřuje na dosažení co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci. Snahou je nabídnout zákazníkovi produkty za co nejnižší cenu, ideálně nižší než má konkurence. Cílem je získat větší podíl na trhu. Firma by měla u použití tohoto druhu strategie perfektně ovládat technologické činnosti, zásobování i fyzickou distribuci. Znalost marketingu zde není klíčová. Je třeba stále myslet na to, že nižší náklady by nikdy neměly být na úkor kvality.

#### Strategie diferenciacce

Tato strategie je vyznačována snahou odlišit se od konkurence a zabývat se takovou oblastí, ve které bude vynikat. Snahou je upřednostňování silných stránek společnosti

s cílem maximální konkurenceschopnosti. Tento typ strategie vyžaduje dobrou znalost marketingu a možnosti inovace.

### **Strategie soustředění pozornosti**

Firma se nesnaží ovládnout celý trh, ale zaměřuje se na malý počet úzce specifikovaných segmentů. Typické je soustředění se na konkrétní skupinu zákazníků a dokonalé rozpoznání jejich potřeb. (Porter, 1994)

#### **3.3.6.4 Konkurenční strategie zaměřené na odběratele**

### **Inovační orientace**

Vyznačuje se především vyšší rozpočtu na výzkum a vývoj ve vztahu k obratu, vysokým podílem nových výrobků ve výrobním programu a pionýrskou pozicí (včasný vstup na trh) na trhu.

### **Orientace na jakost**

Jedná se o základní strategickou dimenzi. Je založena na aspektech spojených s kontrolou kvality, souhlasem s určitými specifikacemi, stanovenou mírou vadných výrobků apod. Kvalita je stupněm plnění potřeb odběratele.

### **Orientace na značku**

Je určována image výrobku, ale také intenzitou reklamního působení a postavením v odbytovém kanálu.

### **Šíře programu**

Odráží výraznou orientaci poptávky uvnitř nabídkové politiky a je určována především flexibilitou umožňující nabídnouti specifické varianty výrobku či služeb.

### **Orientace na náklady**

Výrazná nákladová orientace je charakterizována především nízkými přímými náklady. Klíčové pro tento typ strategie je preference objemu zboží před marží. Cílem je nižší cena než u konkurence a získání většího tržního podílu. (Meffert, 1996)

### 3.3.6.5 Strategie vycházející ze SWOT analýzy

Na základě SWOT analýzy lze stanovit čtyři různé strategie v rámci vnějšího prostředí podniku (Hadraba, 2004):

#### **Strategie SO – maxi-maxi**

Typickým znakem pro tento druh strategie je to, že podnik využívá svých silných stránek k získávání dalších příležitostí. Jedná se o ofenzivní podnikatelský přístup.

#### **Strategie ST – maxi-mini**

Tato strategie se vyznačuje tím, že podnik eliminuje a odstraňuje možné hrozby pomocí svých silných stránek.

#### **Strategie WO – mini-maxi**

Využitím příležitostí se podnik snaží minimalizovat nebo úplně odstraňovat své slabé stránky.

#### **Strategie WT – mini-mini**

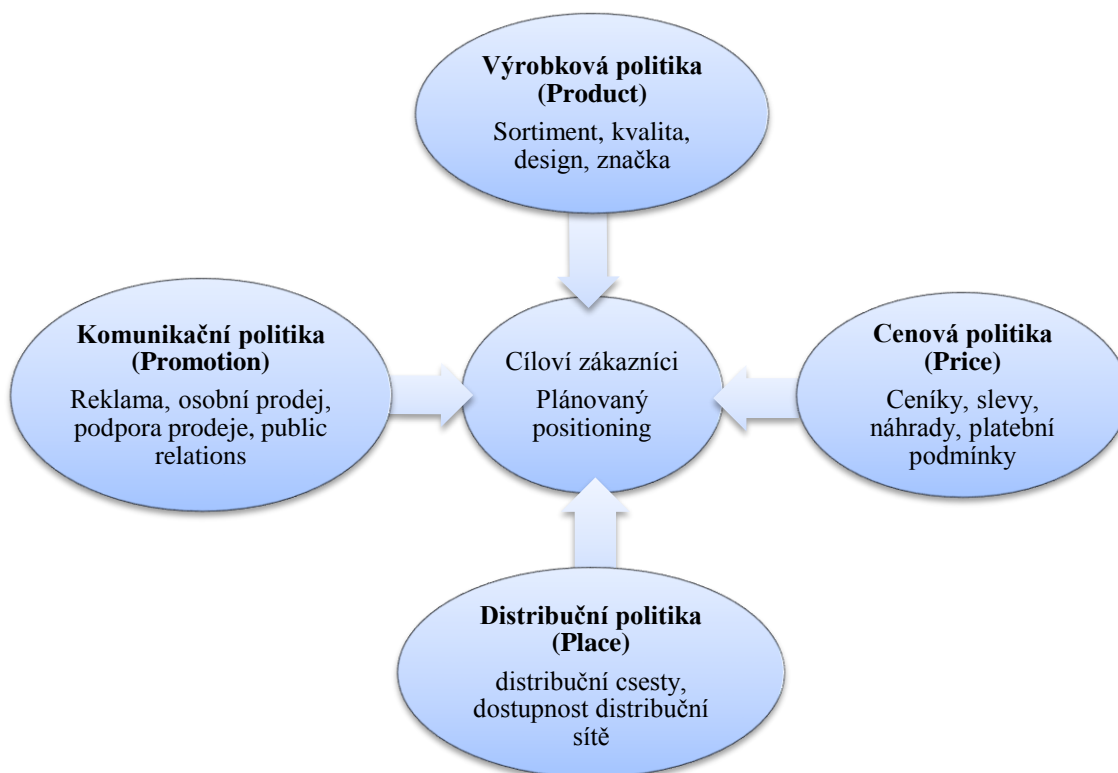
Tato strategie je vyznačována tím, že se podnik snaží odstraňovat slabé stránky a také možné hrozby a jejich důsledky. Jedná se o nejméně příznivou situaci pro společnost, která může nastat.

## 3.4 Marketingový mix

Marketingový mix je charakterizován souborem nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako 4P: výrobek (*product*), cena (*price*), místo (*place*) a propagace (*promotion*). (Kotler, 2003).

Každé z těchto čtyř P je souhrnem mnoha jednotlivých činností. Je důležité kombinovat tyto prostředky tak, aby co nejlépe reflektovaly podmínky na trhu. Existují i rozšířené modely základních 4P - například 7P (*product, price, place, promotion + people, process, physical environment*). Tento model je vhodný spíše pro služby. (Jakubíková, 2013)





Obr. 4: 4P marketingového mixu (Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno dle Kotlera, Armstronga, 2004)

### **Produkt**

Jedná se o nejdůležitější prvek v marketingovém mixu. Za produkt lze považovat všechny fyzické předměty, služby, osoby či myšlenky, které podnik nabízí cílovým zákazníkům k uspokojení jejich přání a potřeb. (Kotler et al, 2007)

### **Propagace**

Propagace zahrnuje takové aktivity podniku, které sdělují výhody produktu potenciálním zákazníkům. Tyto činnosti informují cílové skupiny zákazníků o jedinečnosti, výjimečnosti a výhodnosti koupě daného produktu. Společnosti k ovlivňování postojů a chování zákazníků využívají jednotlivých nástrojů komunikačního mixu. (Kotler et al, 2007)

### **Distribuce**

Cílem distribuční politiky je najít nejlepší způsob skladování, manipulace a přesunu výrobků od výrobce k zákazníkům tak, aby byly k dispozici ve správný čas, na správném místě a v rámci vhodného sortimentu. (Jakubíková, 2008)

## **Cena**

Cena patří ke klíčovým rozhodovacím procesům v rámci marketingové strategie. Cenu lze charakterizovat jako částku, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za daný produkt. Představuje jediný prvek marketingového mixu, který přináší vlastníkům výnos, a je zároveň jediným nástrojem, jenž lze flexibilně měnit. (Jakubíková, 2008)

## **3.5 Komunikační mix**

Každý nástroj komunikačního mixu má jedinečné vlastnosti a náklady na něj se liší.

### **Reklama**

Výhodou je schopnost ovlivnit velký počet geograficky rozptýlených zákazníků s nízkými náklady na kontakt. Reklama rovněž vysílá i pozitivní informace o velikosti, popularitě a úspěšnosti firmy. Reklama je velmi nákladná, ale dovoluje firmě popularizaci produktů vizualizací, tiskem, zvuky a barvami. Dá se využít k budování dlouhodobého image produktu, jednak může rychle podpořit prodej. Nevýhodou je finanční náročnost. (Kotler, Armstrong, 2004)

### **Osobní prodej**

Velmi často se stává neúčinnějším i nejdražším nástrojem. Jedná se o osobní interakci mezi dvěma či více lidmi. Osobní prodej vytváří různé vztahy od náhodných kontaktů až po skutečná přátelství. Hrají zde významnou roli prodejní a psychologické dovednosti prodejce.

### **Vztahy s veřejností**

Zajímavé články a události se mnohdy zdají potenciálním zákazníkům věrohodnější než reklamy. V rámci public relations může firma oslovit mnoho perspektivních zákazníků, na které reklamy nebo prodejně zaměřená komunikace nepůsobí. Dobře promyšlená kampaň v této oblasti propojená o další prvky komunikačního mixu může být velmi hospodárná a účinná.

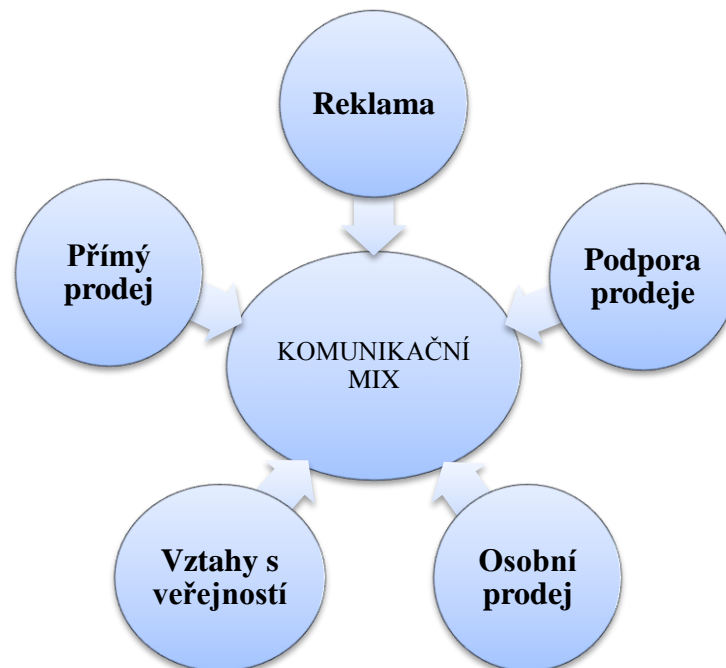
### **Přímý marketing**

Přímý marketing je neveřejný, bezprostřední, přizpůsobený a vhodný tam, kde firma potřebuje budovat individuální vztah se zákazníkem. Sdělení je vždy adresováno

konkrétní osobě a lze jej upravit tak, aby oslovilo konkrétního zákazníka. Je také interaktivní – umožňuje dialog mezi marketingovým týmem a zákazníkem.

### **Podpora prodeje**

Zahrnuje široký rozsah nástrojů, jako jsou kupony, soutěže, slevy, prémie apod. Přitahují pozornost zákazníků a podněcují je ke koupi. Správně cílená podpora prodeje může dramaticky zvýšit upadající prodej.



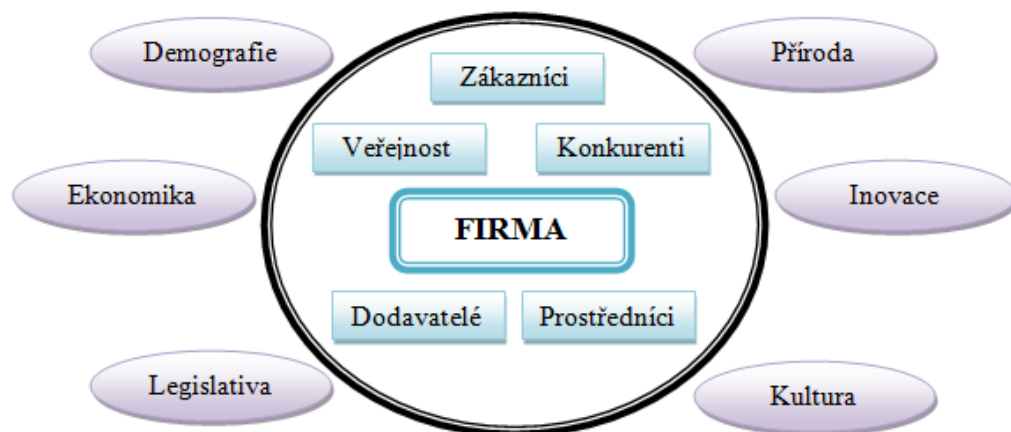
*Obr. 5: Komunikační mix (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera, Armstronga, 2004)*

#### **3.5.1 Komunikační strategie**

Měla by určovat, kolik peněz vyčlenit na jednotlivé kanály komunikačního mixu a určit co je strategickým cílem těchto kanálů. V souvislosti s komunikačním mixem jsou rozlišovány dvě základní strategie „push“ a „pull“. Strategie „push“ (strategie tlaku) využívá zejména osobní prodej a nástroje podpory prodeje zaměřené na obchodní mezičlánky. Cílem je „protlačit“ produkt distribuční cestou. Strategie „pull“ (strategie tahu) využívá zejména reklamu a nástroje spotřebitelské podpory prodeje. Cílem je vytvářet spotřebitelskou poptávku. (Kotler, Armstrong, 2004)

### 3.6 Marketingové prostředí

Všechny existující firmy jsou vždy v kontaktu s prostředím, které na ně působí a ovlivňuje tak jejich chování. Podnik nikdy není uzavřený vůči svému okolí. Takové okolí lze rozdělit na tzv. makroprostředí a mikroprostředí. Analýza je důležitá pro poznání jak vnějšího, tak vnitřního prostředí, ve kterém se podnik nachází a taktéž pro identifikaci trendů a změn které se dějí v okolí podniku a mohou mít vliv na jeho fungování. (Blažková, 2007). Pochopení prostředí, ve kterém firma podniká, je nezbytné pro vytvoření úspěšné marketingové strategie. (Kotler, Armstrong, 2004)



Obr. 6: Marketingové prostředí (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera, Armstronga, 2004)

### 3.7 Marketingové makroprostředí

Makroprostředí působí jako autorita, nelze jej obejít a je krátkodobě obtížně ovlivnitelné. Makroprostředí má na podnik silný vliv, nelze se jeho vlivu vyhnout, neustále se vyvíjí a ovlivnit ho je problematické. Je nositelem příležitostí a hrozeb. (Nečas, 2012)

#### 3.7.1 PESTE analýza

V souvislosti s analýzou makroprostředí bývá často zmiňována analýza PEST (politické/právní, ekonomické, sociální a technologické faktory) či PESTE (politické/právní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory).

Podle Grasseové (2010) je dále uváděna analýza vnějšího prostředí metodu PESTLE, což představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů prostředí, které mohou ovlivnit

podnikání a rozvoj firmy. Touto metodou jsou analyzovány faktory vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci.

### **Demografické prostředí**

Je vytvářeno faktory jako počet obyvatel, hustota osídlení, podíl městského a venkovského obyvatelstva, podíl mužů a žen, etnická příslušnost či zaměstnanost. Demografické prostředí je pro marketing velice důležité, protože spotřebitelé, kteří tvoří jednotlivé trhy, jsou také konkrétními skupinami lidí.

### **Politické prostředí**

Vývoj politického prostředí výrazně ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Politickým prostředím rozumíme legislativu, orgány státní správy a nátlakové skupiny, které ovlivňují či omezují podnikatelské a soukromé aktivity. (Kotler, Armstrong 2004).

### **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Jednotlivé národy se výrazně odlišují v úrovni a v rozložení příjmů. Za ekonomické faktory lze považovat HDP, ekonomický růst, monetární politiku (úrokové sazby), měnové kurzy, inflaci atd. (Kotler et al, 2007)

### **Přírodní prostředí**

Foret (2010) uvádí především klimatické a geografické podmínky, problémy surovinového bohatství a problémy týkající se ekologie, jako znečištění vody (jezer, toků a moří), ovzduší, dále těžba surovin a s ní spojená devastace životního prostředí, rostoucí náklady na energii jako jsou například výstavba, provoz a hlavně ukončení provozu jaderných elektráren.

### **Technologické prostředí**

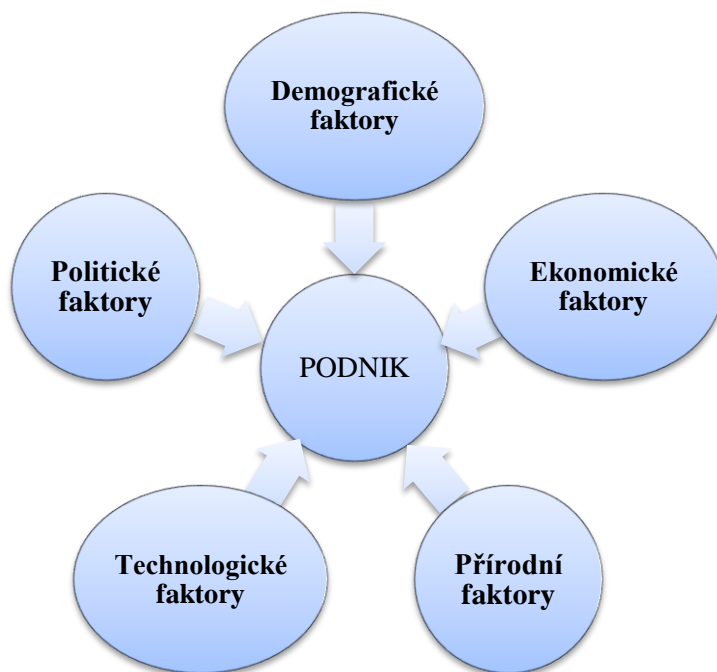
Podle Jakubíkové (2008) technologické faktory představují inovace ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn a také výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci. Kotler

s Armstrongem (2004) definují technologické prostředí jako faktory, které vytvářejí nové technologie a umožňují tak vznik nových výrobků a nových tržních příležitostí.

### **Kulturní prostředí**

Lidé vyrůstají v určité společnosti, která formuje jejich základní postoje a hodnoty. Získávají pohled na svět, který definuje jejich vztahy s okolím. Následující kulturní charakteristiky mohou ovlivňovat marketingová rozhodnutí. Firmy si musí být vědomy kulturních vlivů a také toho, jak se mohou lišit uvnitř společnosti v rámci trhů, na kterých firma působí. (Kotler et al, 2007)

Vliv sociálně – kulturního prostředí má značný vliv na celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Jedná se především o podobu poptávky, postoj k výrobkům, k reklamě, firmě nebo třeba motivaci ke spotřebě. (Kozel, 2006)



Obr. 7: Makroprostředí podniku (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera, Armstronga, 2004)

### **3.8 Marketingové mikroprostředí**

Mikroprostředí je tvořeno nejbližším okolím podniku. Ve srovnání s makroprostředím, je mikroprostředí z velké části ovlivnitelné a kontrolovatelné

Kotler et al. (2007) definují mikroprostředí jako úkolové prostředí a zahrnují do něj informace o klíčových aktérech, s nimiž je podnik na trhu v neustálém kontaktu. Subjekty,

které vstupují do kontaktu s podnikem, tvoří jeho mikroprostředí. Patří sem dodavatelsko–odběratelské vztahy, zprostředkovatelé, zákazníci, veřejnost a konkurence.

### **Dodavatelsko-odběratelské vztahy**

Hrají důležitou roli v celkovém systému, zajišťujícím uspokojení potřeb a přání zákazníků, protože umožňují firmě produkovat její vlastní výrobky či služby. Problémy s dodavateli mohou marketing vážně ohrozit. Marketingoví pracovníci proto musí monitorovat vstupy firmy a jejich dosažitelnost. Výpadky nebo zpoždění dodávek, stávky a jiné problémy mohou v krátkodobém horizontu snížit objem prodeje firmy a v dlouhodobém horizontu se mohou odrazit na celkové spokojenosti zákazníků. (Kotler, Armstrong, 2004)

### **Konkurence**

Základní pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí potřeby zákazníků uspokojovat lépe než konkurence. Je nutné získat strategickou výhodu tím, že se v myslích spotřebitelů nabídka firmy jasně odlišuje od konkurenčních nabídek. Bohužel neexistuje univerzální marketingová strategie vzhledem ke konkurenci. Vhodná strategie závisí na velikosti firmy nebo pozici v daném sektoru v porovnání s konkurencí. Strategie, která je vhodná pro společnost s dominantním postavením na trhu může být pro malé firmy příliš drahá. (Kotler, Armstrong, 2004)

### **Veřejnost**

Vztahy s veřejností (*public relations*) jsou pro prostředí firmy také zásadní. Pod pojmem „veřejnost“ rozumíme zájmové skupiny, jež jsou schopny ovlivnit aktivity dané firmy. Je možno rozlišit 7 druhů takových skupin:

- **Finanční instituce** – ovlivňují schopnost firmy získávat finanční prostředky (mj. banky, investiční společnosti či akcionáři firmy)
- **Média** – zabývají se zpravodajstvím, dokumentaristikou a publicistikou (noviny, časopisy, rozhlas, televize)
- **Vládní instituce** – tvoří právní prostředí, kterým ovlivňují firmy i marketing. (oblast bezpečnosti výrobků, pravdivost reklamy apod.)

- **Občanské iniciativy** – spotřebitelské organizace, ekologická, menšinová hnutí apod. Mohou zpochybnit nebo oslabit marketingové aktivity firmy
- **Místní samospráva a občané**
- **Široká veřejnost** – její vztah k firmě je velmi důležitý už proto, že ovlivňuje objem prodeje výrobků nebo služeb firmy
- **Zaměstnanci firmy** – pracovníci, brigádníci, vedení. Větší společnosti vydávají firemní časopisy, ve kterých své zaměstnance informují a motivují. Jsou-li zaměstnanci se svou firmou spokojeni, přenáší se tato spokojenost a pozitivní přístup i na veřejnost.

**Zprostředkovatelé** – obchodní zástupci a obchodní cestující

**Zákazníci** – firma by měla nabízet takové výrobky, které zákazníkům přinesou jistou přidanou hodnotu. Je potřeba zjistit a porozumět tomu, co zákazníci požadují. (Blažková, 2007)



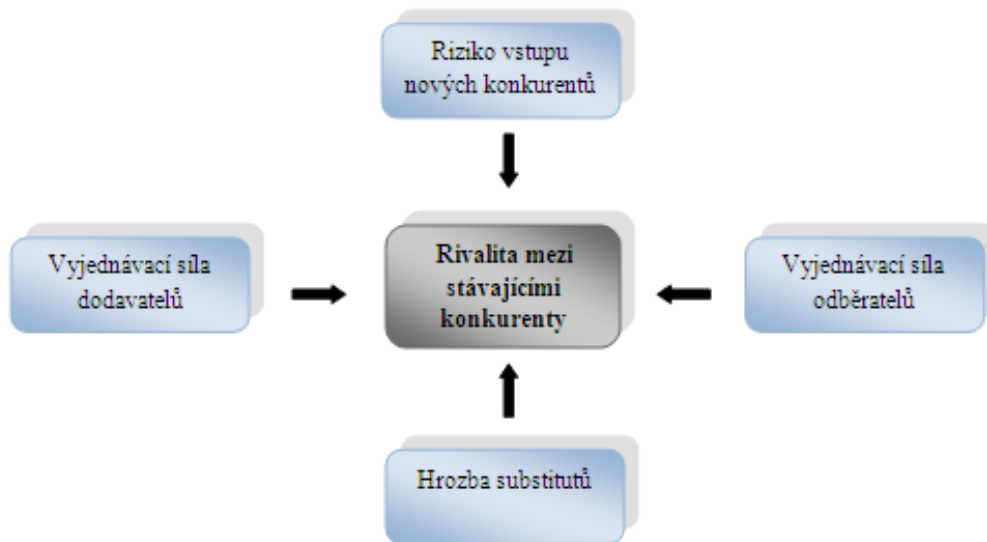
Obr. 8: Marketingové mikroprostředí (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotlera, Armstronga, 2004)

### 3.8.1 Porterova analýza pěti sil

Velmi často se používá pro analýzu mikroprostředí tzv. Porterův model konkurenčních sil (Five-Forces model). Na trhu existuje pět různých sil, které mají vliv na strukturu odvětví a úroveň konkurence na něm. Podstatou je tedy prognóza vývoje konkurence. Je



zde zahrnuto riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalita mezi stávajícími konkurenty, smluvní síla odběratelů, smluvní síla dodavatelů a hrozba substitučních výrobků. Jednotlivé síly ovlivňují ceny, náklady, profitabilitu a celkovou atraktivitu odvětví. (Fyall, 2005)



Obr. 9: Porterův model pěti sil (Zdroj: Dedouchová, 2001)

### 1) Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé se mohou jevit jako hrozba v případě, kdy svým jednáním tlačí ceny výrobků a služeb dolů. Pro podnik je mnohem výhodnější mít slabé odběratele. V takových případech může zvyšovat své ceny a následně navyšovat i zisk.

### 2) Vyjednávací síla dodavatelů

Firmy nevystupují jen na straně prodávajících, ale také na straně kupujících. Proto jsou přímo závislé na schopnostech dodavatelů. Dodavatelé, kteří mají malou vyjednávací sílu, mohou podnikům poskytnout nižší ceny a vyšší kvalitu. Na druhou stranu dodavatelé s velkou vyjednávací silou mají možnost zvyšovat cenu a donutit firmy vyšším výdajům.

### 3) Hrozba substitutů

Pokud existují blízké substituty, znamenají pro podnik potenciální konkurenční hrozbu. Tímto je podnik ovlivňován při stanovování prodejních cen a zároveň tím ovlivňuje i jeho ziskovost. Pokud mají výrobky podniku naopak málo blízkých substitutů, objevuje se pak příležitost zvýšit ceny a tím pádem i celkový zisk. Výhodou jsou výrobky s vysokým stupněm diferenciací.

#### **4) Riziko vstupu nových konkurentů**

Za potenciální konkurenty lze považovat firmy, které nekonkurují podniku přímo v mikroprostředí, ale mají potenciál se v budoucnu konkurencí stát. Hrozba vstupu nových konkurentů je závislá například na oddanosti a loajalitě zákazníků nebo na diferenciaci produktů.

#### **5) Rivalita mezi stávajícími konkurenty**

V případě, že je vliv této síly slabý, je umožněno podnikům dosahovat vyšších zisků. Pokud je naopak tato síla velká, pak dochází k cenové konkurenci, která může vyvolat rivalitu mezi podniky. (Dedouchová, 2001)

### **3.9 SWOT analýza**

Analýza SWOT je metodou pro nalezení souhrnné strategické situace podniku. Vyhodnocuje silné a slabé stránky a současně příležitosti a hrozby daného podniku. Součástí je sledování vnějšího a vnitřního prostředí. Název SWOT je odvozen od prvních písmen anglických názvů (Kotler et al., 2007):

**S** - strenghts (silné stránky)

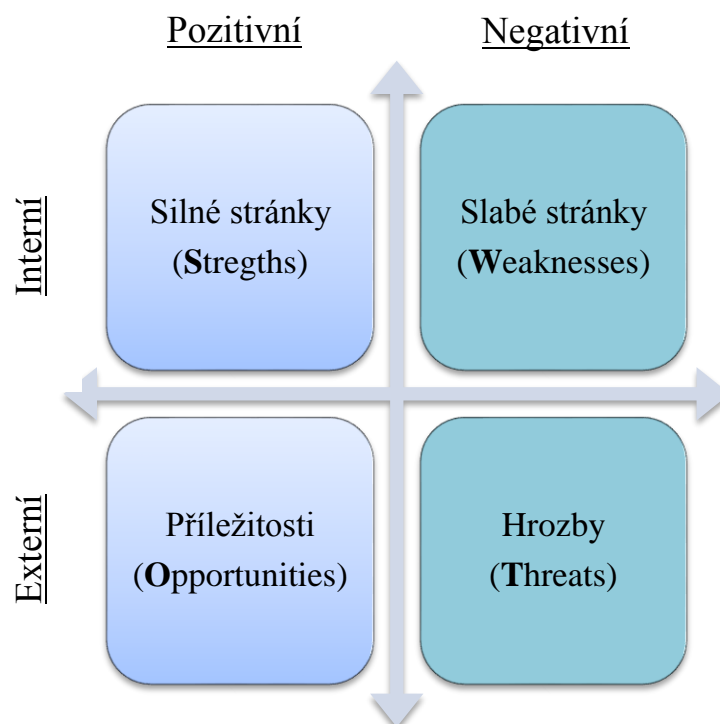
**W** - weaknesses (slabé stránky)

**O** - opportunities (příležitosti)

**T** - threats (hrozby, rizika)

Silné a slabé stránky jsou řazeny mezi vnitřní faktory, které ovlivňují společnost. Analýzou silných a slabých stránek dochází k odhalení nedostatků a předností společnosti. Silné stránky jsou vlastnosti a schopnosti podniku podporující konkurenceschopnost společnosti na trhu. Naopak slabé stránky její konkurenceschopnost omezují. Za silné stránky lze považovat například kvalitní výrobu, použití moderních technologií, prestiž značky a mezi slabé stránky je možno zařadit nekvalifikované pracovníky, vysokou cenu produktů či nízkou kvalitu produkce. Na rozdíl od silných a slabých stránek jsou příležitosti a hrozby externími faktory týkající se prostředí. Společnost je nemůže přímo ovlivnit, ale může je využít nebo jim musí čelit. (Blažková, 2007). Mezi příležitosti patří

například příznivý vývoj trhu nebo chybná strategie konkurence. Hrozbou pak mohou být politické změny či přírodní katastrofy.



Obr. 10: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování, dle Hanzelkové, 2009)

Na základě této analýzy je možné identifikovat možnosti podniku a předpoklady pro jeho další vývoj. SWOT analýza shrnuje informace získané z analýz a poskytuje určitý návod pro definování budoucí strategie.

### 3.10 Marketingové cíle

Na základě provedené SWOT analýzy lze začít definovat marketingové cíle na určité časové období. Stanovení cílů je pak klíčové při formulaci podnikové strategie. Cíle obvykle reflektují strategické cíle společnosti. Také je očekáváno, že tyto cíle budou splněny v určitém časovém horizontu. (Jakubíková, 2008)

Konkrétní strategické cíle by měly splňovat jednotlivá kritéria SMART, tzn., že musí být:

- specifické (Specific),

- měřitelné (**M** measurable),
- akceptovatelné (**A**chievable),
- realistické (**R**ealistic),
- časově ohraničené (**T**ime frame)

(Mallya, 2007)

## **3.11 Nástroje online marketingu**

### **3.11.1 SEO (Optimalizace pro vyhledávače)**

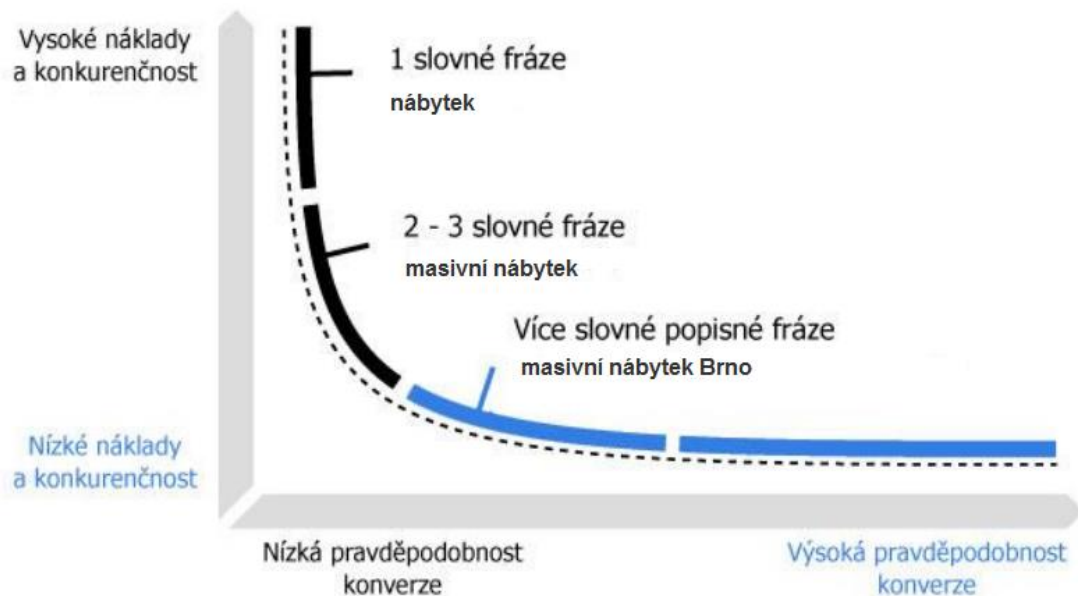
SEO je dlouhodobý a kontinuální proces, který je ovlivňován celou řadou faktorů. Jedná se o efektivní formu internetového marketingu. Optimalizace pro vyhledávače, tzv. SEO, je způsob jak zajistit, aby se webové stránky zobrazovaly na předních pozicích při vyhledávání. Mezi základní techniky SEO patří úprava webových stránek pomocí vhodného obsahu, struktury a kódování stránky tak, aby tyto aspekty co nejvíce vyhovovaly algoritmům používanými vyhledávači k indexaci stránky. (Janouch, 2010)

### **3.11.2 Klíčová slova**

Důkladná analýza klíčových slov je základem pro tvorbu SEO. Jedná se o taková slova, která uživatelé zadávají do vyhledávačů (např. Google, Seznam, Yahoo, Bing apod.). Je vhodné věnovat pozornost slovům stejně znějícím či mající shodný či podobný význam (synonyma). Pro tvorbu klíčových slov lze využít řady podpůrných nástrojů. Velmi užitečný je Google Keyword Analyzer<sup>30</sup>, jenž je součástí reklamního systému Google AdWords a umožňuje vyhledávat slova dle jazyka, země a také zmíněná synonyma. (Janouch, 2010)

### **3.11.3 Long tail**

Teorie Long tail (dlouhý ocas, chvost) říká, že v naší kultuře a ekonomice se zrychluje přesun od relativně malého množství „hitů“ (hlavních produktů a trhů) jako určujícího proudu poptávky (hlava – černá křivka grafu) k velkému množství rozdrobených požadavků (chvost, ocas – modrá křivka grafu). V podstatě tedy jde o přesun zájmu od globálních masových produktů s vysokým prodejem k okrajovým produktům, které jsou určeny spíše pro menšinu. Internet tedy umožňuje nabízení daleko většího množství produktů než klasický prodej. (Janouch, 2010)



Obr. 11: Grafické znázornění teorie Long tail (Zdroj: Vlastní zpracování, dle Janoucha, 2010)

### 3.11.4 SEM (Search Engine Marketing)

Search Engine Marketing (SEM) je souhrn veškerých placených aktivit sloužících k propagaci webu ve vyhledávačích. Typické je, že SEM pracuje mimo vlastní stránky. Tím se významně liší od SEO, které se věnuje zviditelnění stránek v přirozeném vyhledávání formou výběru a užití správných klíčových slov, nadpisů, kódů apod. Někteří autoři chápou SEM jako disciplínu zastřešující oba zmíněné nástroje. Druhý směr namítá, že SEO a SEM jsou dvě odlišné aktivity, SEO se využívá pro přirozené vyhledávání a je většinou méně finančně náročné, kdežto SEM je klasická forma placené propagace na internetu. (Janouch, 2010)

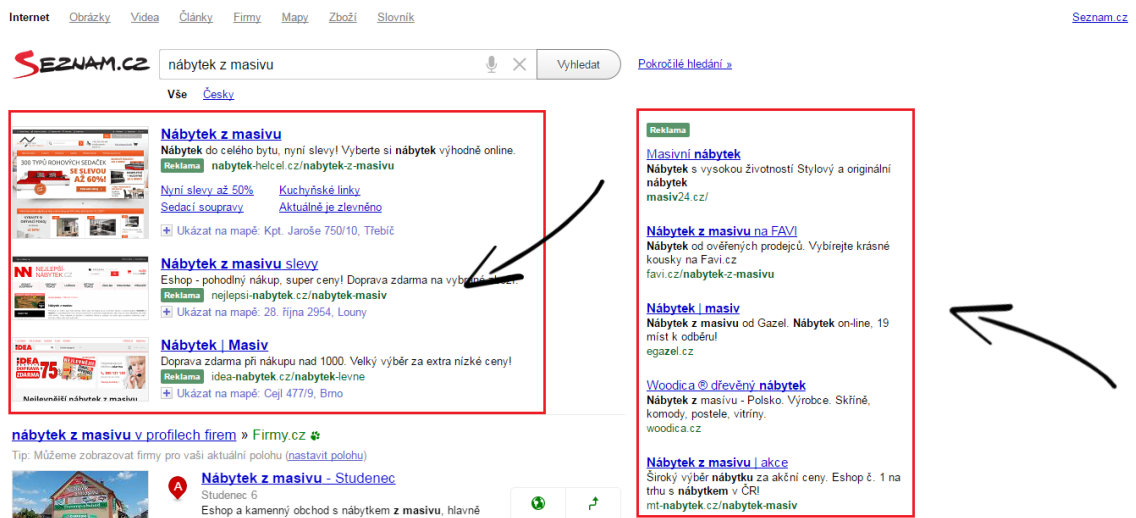
### 3.11.5 PPC (Pay Per Click)

PPC reklama je jednou z nejúčinnějších forem marketingové komunikace. V principu je tato reklama zobrazována pouze lidem, kteří hledají určité informace pomocí vyhledávačů, nebo si prohlíží nějaký obsah a je jim nabízena reklama související právě s tímto obsahem. Vysoká účinnost se projevuje nejen v relativně nízké ceně této reklamy, ale také ve skutečně přesném cílení na konkrétní zákazníky. Výhodou je, že zobrazení reklamy zadavatele nic nestojí. Teprve když na reklamu uživatel poklepe, pak je odpočítána určitá částka. Podstatou PPC reklamy je tedy platba za proklik. (Janouch, 2010)

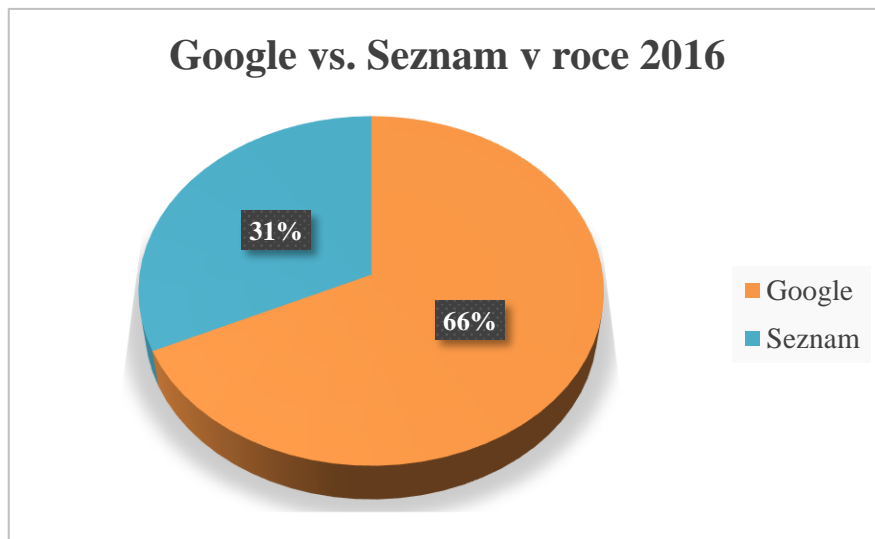


### 3.11.7 Sklik

Sklik je reklamní PPC systém společnosti Seznam. Podstata je stejná jako u Google Adwords. Neplatí se zde vstupní poplatek. Sklik zobrazuje inzeráty ve výsledcích vyhledávání na Seznamu a v obsahové síti. Ve vyhledávání se zobrazují inzeráty v záložce Česky a Ve světě nad přirozenými výsledky (1. a 2. pozice) a dále v pravém sloupci (pozice 3. až 10.). Dále se inzeráty zobrazují na Zboží.cz a v záložce Firma. V obsahové síti se inzeráty zobrazují na těchto webech: Super.cz, Novinky.cz, Sport.cz, Proženy.cz, Sfinance.cz a Blog.cz. (Janouch, 2010)



Obr. 14: PPC inzerce Sklik (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obr. 15: Podíl používaných vyhledávačů Google a Seznam v ČR (Zdroj: Domes, 2016)

### **3.11.8 Remarketing**

Jedná se o techniku, jejíž pomocí jsou uživatelé odkazováni zpět na webovou stránku, kterou předtím navštívili, ale neprovedli požadovanou akci – např. nákup. Jedním z nejčastějších kroků remarketingu je právě přivést nerozhodnuté návštěvníky zpět na stránku a zvýšit tak šanci, že svůj nákup dokončí.

Využíváno je zejména služeb Google Adwords a Google Analytics. Tyto služby jsou propojené a rovněž zde existuje upravený kód pro remarketing. (Janouch, 2010)

### **3.11.9 Řízení vztahů se zákazníky - CRM databáze**

CRM (Customer Relationship Management) je databázovou technologií podporovaný proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy. Umožňuje poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků a podporuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. Rozhodující vlastností CRM systému je poskytnutí správné informace ve správný čas a na správném místě. Úkolem CRM systémů je poskytnout a zpracovávat informace o subjektech, se kterými společnost komunikuje a uchovávat komplexní pohled na komunikační historii a vztahy s těmito subjekty. (Suchánek, 2012)

### **3.11.10 E-mailing**

Rozesílání e-mailů patří k velmi účinným formám internetového marketingu. Pomocí e-mailingu lze nejen prodávat, ale také budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. V některých firmách je význam e-mailingu podceňován. Pravidelným posíláním e-mailů lidem, kteří k tomu dali souhlas, se firma udržuje v jejich povědomí. Pro budování značky je to jedna z nejúčinnějších forem.

### **3.11.11 Newslettery**

Jedná se o tzv. připomínkové e-maily. Zajímavé nabídky těchto e-mailů umí přesvědčit k požadované akci. Pomocí newsletterů je možnost oslovovat stávající klienty. Efektivita newsletterů se dá přesně měřit. Rozesílání takovýchto e-mailů se řídí přísnými pravidly. Databáze klientů je velmi cenná a mělo by se jí využívat cíleně. Správný newsletter by měl být odesílán z osobního e-mailu a už jeho předmět zprávy zaujme. Obsahuje zajímavou nabídku a přesvědčuje. Také má v sobě vloženy sledovací kódy pro zjištění přesné efektivity. (Janouch, 2010)



### **3.11.12 Sociální média**

Jedná se o online média, kde je obsah (spolu) vytvářen a sdílen uživateli. Tyto média se neustále mění a vyvíjejí. Marketéři mohou na sociálních médiích přímo zjišťovat, co zákazníci požadují, jaké zaujímají postoje vůči značce nebo firmě, na co si stěžují apod. (Janouch, 2010)

Sociální sítě umožňují oslovení velkého množství lidí. Například Facebook aktivně využívá 3.800.000 lidí jen v ČR. Ve světě je to pak 1,393 mld. uživatelů, z toho 30% lidí přistupuje na Facebook skrze mobilní telefon. Je ale třeba zmínit, že toto číslo zahrnuje řadu falešných účtů (8,7 %). Na Facebooku je možné vytvořit osobní nebo firemní profil. Firemní profil slouží pro prezentaci společnosti a zároveň je nástrojem komunikace se zákazníky. Správa profilu zahrnuje přidávání aktualit a relevantních příspěvků na zed', kde si je může přečíst prakticky každý. Profil také umožňuje přidání záložek, kam je možno umístit rozšiřující informace o firmě aj.

Reklamu lze přesně cílit dle věku, vzdělání, zaměření či pohlaví. Je zde také možnost umístění placené reklamní plochy. Nejčastěji je využívána PPC reklama. Kromě sociální sítě Facebook je efektivní umístit reklamy na další velmi často používané sítě jako je Youtube, Flickr, Twitter, MySpace nebo LinkedIn.

#### **Sociální média se dle užití v marketingu dělí na:**

- Sociální sítě (Facebook, MySpace, LinkedIn)
- Blogy, videoblogy, mikroblogy (Twitter)
- Diskuzní fóra, Q&A portály (Yahoo! Answers)
- Wikis (Wikipedia, Google Knol)
- Sociální záložkovací systémy (Digg, Delicious, Jagg)
- Sdílená multimédia (YouTube, Flickr)
- Virtuální světy (Second Life)

(Janouch, 2010)

### **3.11.13 Mobilní marketing**

Tento pojem je možné definovat různými způsoby. Obecné lze říci, že se jedná o komunikaci, zaměřenou na uživatele mobilních telefonů, případně tabletů. Zahrnuje propagační nástroje jako reklama, podpora prodeje a přímý marketing. Více než polovina

obyvatel České republiky vlastní chytrý telefon. Inzerent tak může zobrazit grafickou či textovou reklamu na webových stránkách, které jsou optimalizované pro mobilní zařízení. Zvláštní formou mobilní reklamy je využívání tzv. QR kódů, které jsou přidávány k reklamnímu sdělení. Uživatel tak může získat větší množství informací o produktu nebo službě.

#### **3.11.14 Virální marketing**

Dle Janoucha (2010) se jedná o marketingový jev, který umožňuje předávat marketingová sdělení a povzbuzuje k této činnosti lidi. Pokud je nějaký produkt dobrý, pak to někdo další řekne přátelům a známým a ti to zase řeknou dál. Tímto způsobem se povědomí o produktu velmi rychle rozšiřuje. Je to tedy šíření produktů (výrobků, služeb) prostřednictvím sdělení dalším osobám. Na internetu se uplatňuje především skrze sociální sítě. Samotná sdělení pak mají podobu videoklipů, obrázků, textu, her, podcastingu (způsob šíření informací zvukem) apod.

## 4 MATERIÁL A METODIKA

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část této práce je psána formou literární rešerše na základě dostupné odborné tuzemské i zahraniční literatury a dalších zdrojů, jako jsou například internetové stránky zabývající se danou problematikou. Literární rešerše je klíčová před samotnou tvorbou marketingové strategie. Definiuje základní pojmy, které souvisí s marketingem a procesem tvorby marketingové strategie.

Praktická část této práce se zabývá charakteristikou zvoleného nábytkářského podniku. Bude provedena komplexní analýza současného stavu včetně zhodnocení marketingového mixu společnosti. Informace pro zpracování komplexní analýzy jsou čerpány z odborné literatury či interních zdrojů zvolené společnosti. Další poznatky vycházejí z konzultací s obchodní ředitelkou a jednateli firmy. Stěžejní částí práce je vytvoření efektivní marketingové strategie pro společnost XYZ, s.r.o. (dále jen XYZ), která se zabývá výrobou nábytku z masivního dřeva. Tato část obsahuje také doporučení a přínosy pro zvolený podnik.

Práce je standardně členěna do kapitol. Vzhledem k vybrané analyzované společnosti se toto členění jeví jako nejvhodnější. Pro přehlednost jsou vybrané kapitoly doplněny o obrázky a tabulky.

### 4.1 Metody použité v diplomové práci

**Indukce** - (z lat. *inductio* – uvádění) je vyvozování obecného (teoretického) závěru na základě poznatků o jednotlivostech. Indukce umožňuje dojít k podstatě jevů, stanovit jejich zákonitosti. (Lorenc, 2013)

**Dedukce** - (lat. *deductio* – odvození) jde opačným směrem než indukce – postupem od méně obecného k obecnějšímu. (Lorenc, 2013)

**Syntéza** - (z řec. *syn-thesis*, skládání) je myšlenkové spojení poznatků získaných analytickými metodami v celek. (Lorenc, 2013)

**Analýza** - (z řec. *ana-lyó* – rozvazovat, rozebírat) je proces reálného nebo myšlenkového rozkladu zkoumaného objektu (jevu, situace) na dílčí části, které se následně stávají předmětem dalšího zkoumání. (Lorenc, 2013)

**Komparace** - Základní údaje získané měřením je možné využít pro další práci ke komparaci (z lat. *comparare*, srovnávat). Na základě takového srovnávání pak lze vyvozovat závěry o vlastnostech objektů nebo procesů.

**Marketingový mix 4P** – popsáno v kapitole 3.4 Marketingový mix

**Porterova analýza pěti sil** – popsáno v kapitole 3.8.1 Porterova analýza pěti sil

**SWOT analýza** – popsáno v kapitole 3.9 SWOT analýza

**PESTE analýza** – popsáno v kapitole 6.3 PESTE analýza

**Finanční analýza** – pro potřeby této práce bude provedena zkrácená varianta finanční analýzy. Bude zpracována ještě před stanovením marketingových cílů, které musí být zvoleny s ohledem na finanční situaci společnosti. Zdrojem informací jsou účetní výkazy firmy XYZ, s.r.o.

## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Jelikož zvolená nábytkářská společnost nesouhlasila s uveřejněním jména, je pro účely této diplomové práce použito označení XYZ, s.r.o. (dále jen XYZ).

Společnost XYZ je česká firma se sídlem v Brně. Vznikla v roce 1995 za účelem nákupu a prodeje dřevěného nábytku. Od roku 1998 se firma zaměřuje na vlastní výrobu nábytku z masivu. Hlavní výrobní komplex se nachází v okrese Žďár nad Sázavou. Od roku 2007 dodává firma i na Slovensko. V dnešní době vyrábí nábytek ze smrkového a bukového masivu. Veškerá výroba nábytku podléhá platným Evropským normám. Společnost je nositelem certifikátu Český výrobce nábytku z masivu a je členem asociace českých nábytkářů.

### 5.1 Vstupní materiál

Smrkový nábytek je vyráběn z dřevin těžných v oblasti Beskyd. Používáno je dřevo s nízkým přírůstkem letního a zimního dřeva, což zaručuje vysokou kvalitu použitého materiálu (vysoká objemová hmotnost, vyšší pevnost, nízká štípatelnost a větší odolnost proti vrypu). Dřevo je převážně těženo v první oddénkové míře tzn. první míra od pařezu. Toto zajišťuje minimální počet suků. Spárovka má radiální řez s minimem fládrů a zaručuje tím vysokou estetičnost pohledu. Na smrkový nábytek je použit ekologický vodou ředitelný lak. Bukový nábytek je vyráběn ze dřeva z oblasti bukových lesů východního Slovenska, z výběrového řeziva jemně pařeného, čímž dochází ke sjednocení barevné kresby letokruhů. Spárovka je vyráběna ze sušených hranolů, a tím je zajištěna barevná homogenita povrchu bez světlých pruhů. (XYZ, 2017)

### 5.2 Produkty a služby

Společnost XYZ nabízí následující výrobky:

- **Lehací nábytek** – manželské postele, jednolůžka, postele pro seniory, dětské patrové postele, matrace, rošty
- **Úložný nábytek** – šatní skříně, komody, police, regály, knihovny, botníky
- **Sedací nábytek** – dětské židle
- **Stolový nábytek** – dětské stoly, noční stolky
- **Doplňky** – zrcadla, věšáky, textilní boxy aj.

**Služby:**

- Možnost individualizace výroby
- Doprava k zákazníkovi
- Rychlé vyřízení reklamací
- Služby bytového designéra

Společnost se zabývá výrobou a prodejem masivního nábytku. Nejvíce se firma zaměřuje na výrobu dětského nábytku a ložnic z masivu.

**5.3 Vize a poslání**

Vizí a zároveň posláním společnosti je vyrábět vysoce kvalitní nábytek z masivu, který uspokojí i toho nejnáročnějšího zákazníka. Značka podniku by měla být spojována s kvalitou, spolehlivostí a atraktivním designem dřevěného nábytku.

## **6 KOMPLEXNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI**

Při návrhu marketingové strategie a formulování cílů je nutné vycházet z analýz týkajících se bezprostředně daného podniku. Klíčové je definování současného stavu, ve kterém se firma XYZ nachází.

### **6.1 Analýza současného stavu**

Primární vizí firmy XYZ je dle slov vedení společnosti spokojený zákazník. Nezbytné pro tuto skutečnost jsou vysoce kvalitní produkty z kvalitních surovin a perfektní servis. Společnost patří mezi menší podniky. Bylo zjištěno, že nemá vytvořené marketingové oddělení. Ani při vzniku firmy ani aktuálně není využíváno žádné konkrétní marketingové strategie a není sestaven marketingový plán. Podnik ovšem určité formy propagace využívá. Jedná se například o webové stránky doplněné o e-shop, jednoduchá online reklama či účast na veletrzích. Firma má v současnosti 2 jednatele a disponuje cca 70 zaměstnanci, z nichž více jak polovina pracuje ve výrobě. Podnik je rozdělen na 3 základní střediska. Výrobní, prodejní a administrativní. Výroba je uskutečňována v okrese Žďár nad Sázavou. Hlavní centrála se nachází v Brně a podnikové prodejny lze nalézt v Brně, Praze, dále v Ostravě, Plzni a také v Bratislavě.

### **6.2 Analýza makroprostředí**

Tato analýza zahrnuje faktory, které firmu ovlivňují externě. Tyto faktory nelze nijak ovlivnit ani jim předcházet. Analýza makroprostředí je provedena metodou PESTE.

#### **6.2.1 Politické a legislativní faktory**

Podnik je vždy ovlivňován konkrétními vyhláškami a zákony, kterými se musí řídit.

Legislativa, která nejvíce ovlivňuje podnik XYZ:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Legislativní faktory ovšem nemusí pro podnik znamenat vždy jen omezení, ale také příležitosti. Například využití dotací z EU na vzdělávání zaměstnanců aj.

## 6.2.2 Ekonomické faktory

Vybrané ekonomické ukazatele jsou evidovány v tabulce č. 2.

Tab. 2 Vybrané ukazatele (Zdroj: ČSÚ)

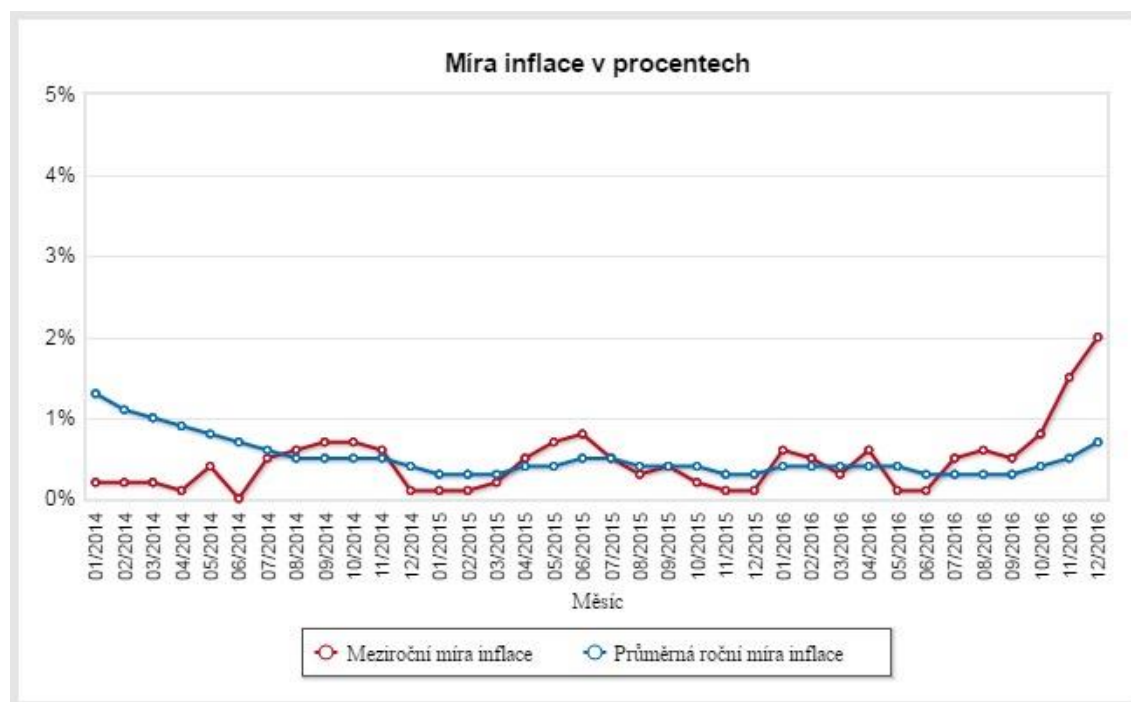
Ukazatel	Období	Meziroční růst (pokles) v %	Datum zveřejnění
<b>HDP</b>	3. čtvrtletí 2016	1,9	6. 1. 2017
<b>Index spotřebitelských cen</b>	prosinec 2016	2,0	10. 1. 2017
<b>Míra inflace</b>	prosinec 2016	0,7	10. 1. 2017
<b>Průmyslová produkce</b>	listopad 2016	7,0	6. 1. 2017
<b>Stavební produkce</b>	listopad 2016	-2,3	6. 1. 2017
<b>Tržby v maloobchodě</b>	listopad 2016	7,9	11. 1. 2017
<b>Průměrná mzda nominální</b>	3. čtvrtletí 2016	4,5	5. 12. 2016
<b>Průměrná mzda reálná</b>	3. čtvrtletí 2016	4,0	5. 12. 2016
<b>Indexy cen výrobců - zemědělských</b>	prosinec 2016	-4,7	16. 1. 2017
<b>Indexy cen výrobců - průmyslových</b>	prosinec 2016	-0,4	16. 1. 2017
<b>Indexy cen výrobců - stavebních prací</b>	prosinec 2016	1,2	16. 1. 2017
<b>Indexy cen výrobců - tržních služeb</b>	prosinec 2016	0,2	16. 1. 2017
<b>Zahraniční obchod: dovoz</b>	listopad 2016	2,3	6. 1. 2017
<b>Zahraniční obchod: vývoz</b>	listopad 2016	2,2	6. 1. 2017
<b>Obecná míra nezaměstnanosti</b>	prosinec 2016	3,6*	31. 1. 2017
*) hodnota ukazatele v % (nejde o růst či pokles)			

Výše uvedené ekonomické ukazatele byly vybrány, jelikož souvisí se zvoleným nábytkářským podnikem a prodejem jeho výrobků. Z tabulky č. 2 je patrné, že hrubý domácí produkt vzrostl ve 3. čtvrtletí 2016 o 1,9 % oproti stejnému období roku 2015, došlo tedy ke zvýšení výkonnosti ekonomiky ČR. Došlo také ke zvýšení míry inflace,



průmyslové výroby a průměrné nominální mzdy. V listopadu 2016 došlo k poklesu stavební produkce o 2,3 %. Oproti stejnému období předchozího roku, vzrostl dovoz i vývoz. V září 2016 poklesly ceny zemědělských a průmyslových výrobců o 4,7 a 0,4 %, zatímco ceny výrobců stavebních prací a tržních služeb vzrostl o 1,2 a 0,3 % oproti stejnému období roku 2015. Míra nezaměstnanosti činila k 31. 1. 2016 3,6 %, což je nejnižší úroveň v historii samostatné České republiky. Lze tedy říci, že Česká republika aktuálně ekonomicky roste.

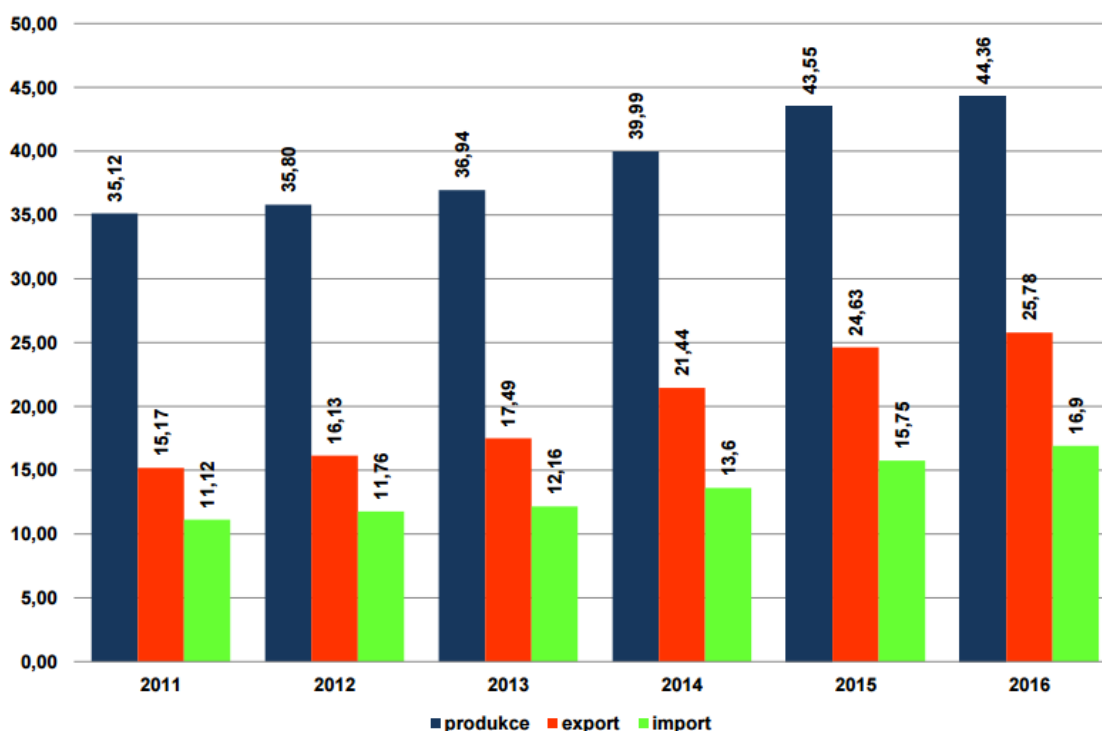
Je také potřeba zmínit intervence ČNB, které mají výrazný vliv na ekonomiku v ČR.



Obr. 16: Míra inflace v % (Zdroj: ČSÚ)

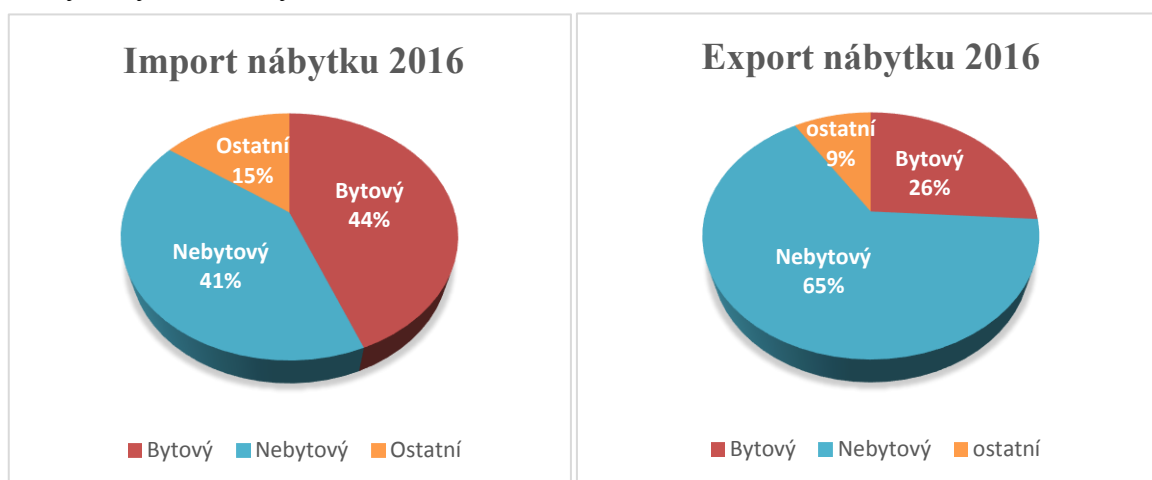
Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Inflace ovlivňuje např. poptávku či koupěschopnost koncových zákazníků společnosti XYZ. Aktuální míra inflace dosahuje 2 %. Spotřebitelské ceny tedy postupně rostou. Za růstem nejvíce stojí ceny potravin a pohonných hmot. Vliv mají také zvyšující se mzdy, kvůli nimž rostou ceny služeb. (Hovorka, 2017)

## Porovnání výroby, exportu a importu v mld. Kč



Obr. 17: Graf porovnání výroby, exportu a importu nábytku v ČR, v mld. Kč  
(Zdroj: Export / import ČSÚ, produkce, odborný dopočet AČN a Apicon Consulting)

Z následujícího grafu lze vyčíst, že výroba nábytku se v roce 2016 opět zvýšila. Roste také export nábytku z ČR. Roste ovšem i import a stejně tak spotřeba nábytku v ČR. Úspěšnost nábytkářského průmyslu je do jisté míry závislá na exportní úspěšnosti českých výrobců nábytku.



Obr. 19: Import nábytku do ČR  
Zdroj: Nábytek v číslech, ačn, 2016)

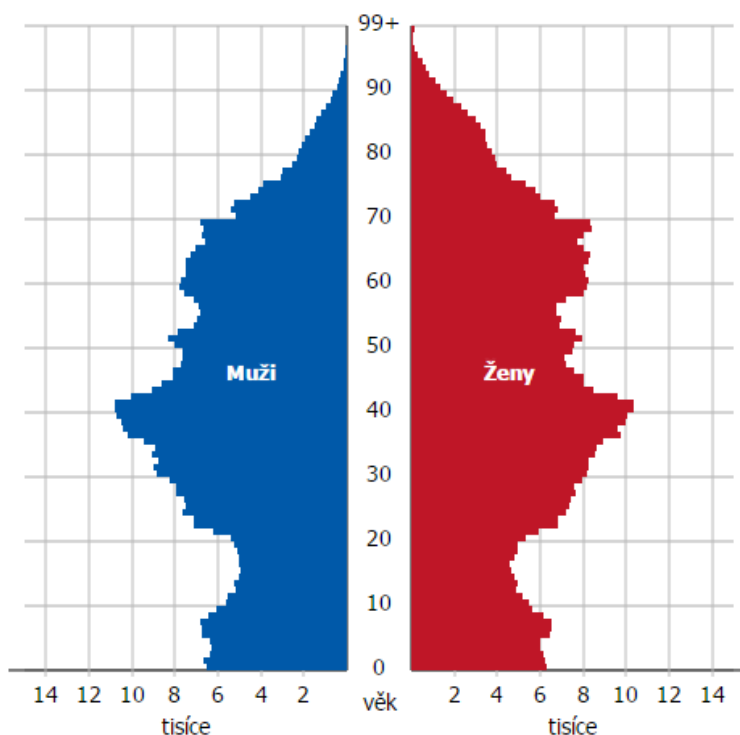
Obr. 18: Export nábytku z ČR  
Zdroj: Nábytek v číslech, ačn, 2016)

Tato čísla vychází z hospodářských výsledků za první pololetí roku 2016. I nadále platí, že za pozitivním vývojem ve výrobě nábytku stojí exportní úspěšnost českých výrobců nábytku. Produkce nábytku v roce 2016 překročila 44 miliard Kč. (ačn, 2016)

### 6.2.3 Sociální a demografické faktory

Česká republika měla k 30. září 2016 celkem 10 572 427 obyvatel z toho 5 186 00 mužů a 5 368 000 žen. Počet obyvatel podle věku je: 162 794 ve věku 0 – 14 let, 808 861 ve věku 15 – 64 let, 188 684 ve věku 65 a více let. Počet ekonomicky aktivních občanů z celkového počtu obyvatel Jihomoravského kraje je 572 019, z toho 511 844 zaměstnaných. (ČSÚ, 2016)

Nezaměstnanost je v České republice k 28. únoru 2017 5,1 % (ČSÚ, 2016).



Obr. 20: Věková struktura obyvatelstva v Jihomoravském kraji k 31. 12. 2015  
Zdroj: ČSÚ)

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že populace v České republice stárne. Bohužel má stárnutí populace vliv i na strukturu zaměstnanců ve společnosti XYZ, zejména pak ve výrobě. Práce v dřevozpracujícím průmyslu je mnohdy náročná především kvůli pracovnímu prostředí (hluk, prach) a přijímání nových pracovních sil není jednoduché. U mladší generace není o práci ve výrobě takový zájem. Tato skutečnost je patrná

i z množství studentů na učňovských oborech. Nouze o české pracovníky je velmi často kompenzována pracovní silou z Ukrajiny nebo Slovenska.

Firma XYZ je schopna vyrábět nábytek pro všechny věkové kategorie od dětského nábytku po nábytek pro seniory.

#### **6.2.4 Technologicko-technické faktory**

Všechny společnosti by měly myslet na neustálé zvyšování kvality ať už svých výrobků či služeb. Investice do nových strojů, softwaru nebo nové technologie je tedy doporučena.

Společnost XYZ na svých webových stránkách uvádí, že výroba je zajištěna na 2 počítačem řízených obráběcích centrech značky SCM s 0,1 mm přesností výroby. Dále mají k dispozici rozmítací a zkracovací pily, srovnávací, tloušťkovací a 2 spodní frézky. K výrobě spárovky se ve firmě používá pneumatický lis. Příprava povrchu je realizována pomocí širokopásových brusek. Dále je k dispozici čtyřstranná bruska a také ruční bruska na plochy. Konstrukční opracování je zajištěno pomocí kolíkovačky značky DETEL, šterbinové frézky nebo vertikální vrtačky. Povrchová úprava je zajištěna vysokotlakým stříkacím zařízením k nanášení vodou ředitelných nátěrových laků. Podnik má také k dispozici polévací stroj.

#### **6.2.5 Ekologické faktory**

V současnosti je kladen stále vyšší důraz na ochranu životního prostředí. Je tedy nezbytné, aby se firmy tomuto trendu přizpůsobovaly.

Společnost XYZ k dokončování povrchové úpravy používá zejména vodou ředitelné laky, které jsou jednak zdravotně nezávadné a jednak mají nízký obsah rozpouštědel. Do ovzduší je tedy emitováno minimální množství VOC. Výhodou je, že se vytvrzují fyzikálním zasycháním. Není tedy využíváno například UV záření, které by do ovzduší emitovalo škodlivé látky. Další variantou, je dokončování pomocí Osmo Top laku, což je nátěr s kombinací oleje a vosku. Taktéž se jedná o zdravotně nezávadný nátěr.

Materiál k výrobě spárovky je dovážen především v rámci České republiky, takže není spotřebováno tolik pohonných hmot a do ovzduší nejsou ve větší míře emitovány škodlivé látky z dopravy. Odpad z výroby je ekologicky spalován a vytápí výrobní halu. Firma je také zapojena do systému EKO-KOM, který zajišťuje třídění, recyklaci a využití obalového odpadu na kvalitní evropské úrovni.

### **6.3 PESTE analýza**

Analýza PESTE shrnuje informace o vlivech, které na společnost XYZ působí. Zároveň zahrnuje potenciální příležitosti či hrozby pro podnik.

#### POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ FAKTORY:

- Vládnoucí politická strana a celková stabilita vlády
- Legislativní omezení
- Úsporná opatření vlády

#### EKONOMICKÉ FAKTORY:

- Nízká nezaměstnanost
- Intervence ČNB (kurzový závazek)
- Růst inflace
- Zvyšování kupní síly obyvatel (zvyšování minimální mzdy)

#### SOCIÁLNÍ A DEMOGRAFICKÉ FAKTORY:

- Zvýšený zájem o ochranu životního prostředí
- Zvyšování mezd – růst životní úrovně obyvatel
- Stárnutí populace

#### TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

- Nové moderní technologie (např. nové typy povrchových úprav, stroje řízené počítačem)
- Vyšší cena při koupi nového zařízení nebo nové technologie
- Možnost cílení na větší počet zákazníků prostřednictvím internetu

#### EKOLOGICKÉ FAKTORY:

- Přizpůsobování výroby životnímu prostředí (ekologické materiály)
- Zajišťování geograficky bližších dodavatelů (menší dopady na životní prostředí z dopravy)

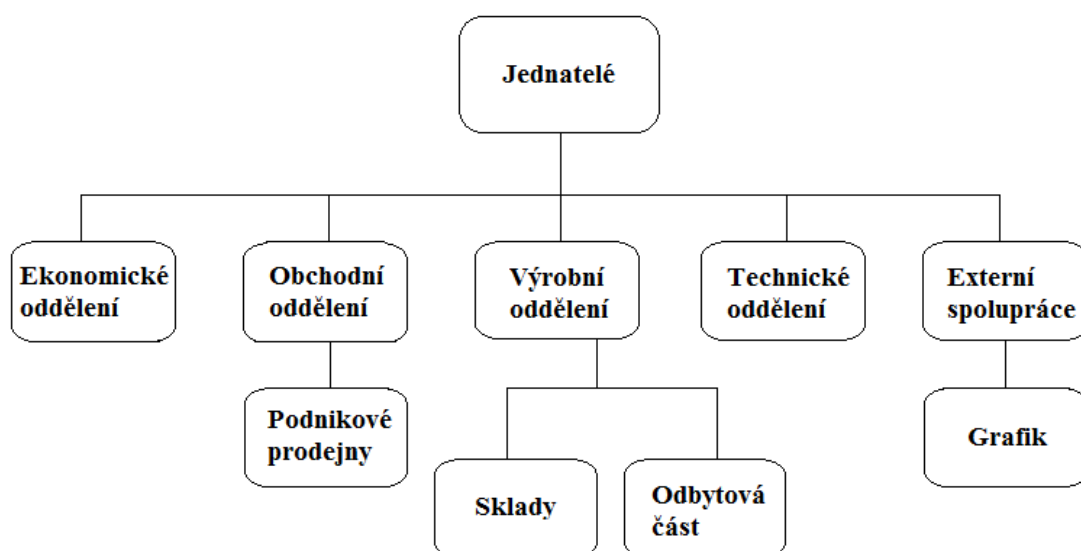
### **6.4 Analýza mikroprostředí**

Analýza mikroprostředí zahrnuje vnitřní faktory, jako jsou zaměstnanci, vedení společnosti, data z trhu o konkurenci, vnímání firmy zákazníky a veřejností, dále

dodavatele a substituty. Využito bude Porterova modelu pěti sil, který analyzuje konkurenční prostředí.

#### 6.4.1 Organizační struktura

V čele firmy stojí 2 jednatelé. Podnik disponuje celkem 72 zaměstnanci. Z toho 30 pracovníků pracuje ve výrobě v okrese Žďár nad Sázavou spolu s 10 zaměstnanci, kteří pracují v obchodním oddělení v kancelářích. Součástí výroby je také centrální sklad. Další zaměstnanci pracují v přímém styku se zákazníkem na podnikových prodejnách. XYZ má celkem 13 prodejen po celé České republice, z toho 1 je na Slovensku. Ekonomické oddělení se nachází v sídle společnosti v Brně, kde je zaměstnaná účetní a další administrativní pracovníci.



Obr. 21: Liniová organizační struktura společnosti XYZ, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých firmou)

#### 6.4.2 Struktura zaměstnanců

Tab. 3: Celkový počet zaměstnanců k březnu 2017 (Zdroj: data společnosti XYZ, s.r.o.)

<b>CELKOVÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ K 31. 3. 2017</b>	
<b>Celkem zaměstnanců</b>	<b>72</b>
Plný úvazek	70
Částečný úvazek	2
Ženy	31
Muži	41

### 6.4.3 Porterova analýza pěti sil

Tato analýza v podstatě prognózuje vývoj konkurence. Je tvořena těmito oblastmi:

1. Rivalita mezi stávajícími konkurenty
2. Riziko vstupu nových konkurentů
3. Vyjednávací síla odběratelů
4. Vyjednávací síla dodavatelů
5. Hrozba substitutů

#### Analýza současné konkurence firmy XYZ

Společnost se zabývá výrobou a prodejem masivního nábytku po celém území České republiky a částečně i na Slovensku. Konkurence napříč celou ČR je značná ať už se jedná o přímou či nepřímou konkurenci.

##### 6.4.3.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

###### Přímá konkurence

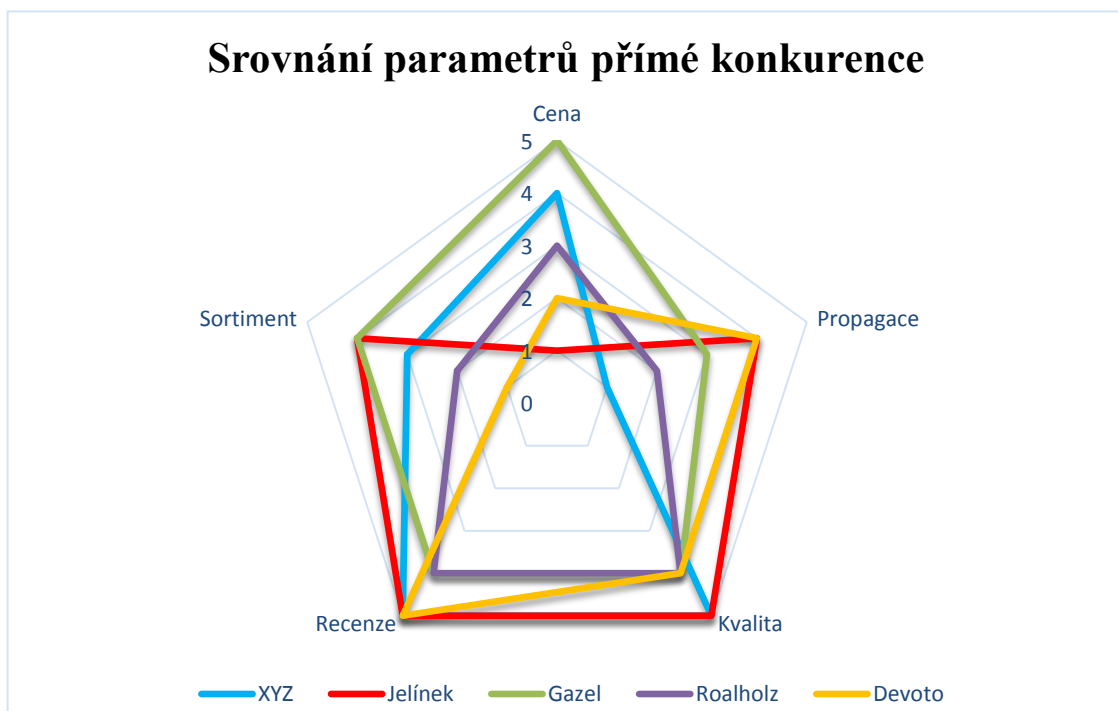
Na základě rozhovoru s obchodní ředitelkou společnosti lze uvést 4 největší přímé konkurenty pro společnost. Jedná se o firmy, které k výrobě nábytku používají zejména masivní dřevo a zaměřují se ve větší míře na výrobu dětského nábytku nebo ložnic a současně mají kamenné prodejny.

- **GAZEL spol., s.r.o.** – tento podnik je největším přímým konkurentem firmy XYZ. Stejně jako XYZ se specializuje na výrobu dětského nábytku z masivu. Na českém trhu je již od roku 1991 a sídlí ve Zlíně. V sortimentu lze taktéž najít produkty, jako postele, komody či dětské rostoucí židle. Na trhu je delší dobu než XYZ a taktéž používá na svých webových stránkách i e-shop, ovšem nemá tak velký počet podnikových prodejen. ([www.gazel.cz](http://www.gazel.cz))
- **JELÍNEK – výroba nábytku, s.r.o.** – Společnost existuje již od roku 1897 a má dlouholetou rodinnou tradici. Stejně jako předchozí podniky využívá k výrobě nábytku masivní dřevo (buk a dub) z území České republiky a Slovenska. Výrobky firmy Jelínek získaly mnohá ocenění. Společnost navíc nabízí i zakázkovou výrobu. ([www.jelinek.eu](http://www.jelinek.eu))
- **Devoto** – jedná se o českou nábytkářskou firmu, která se zabývá výhradně výrobou dětského nábytku a doplňků do dětských pokojů. Firma sídlí v Libčicích

nad Vltavou a v Praze je k dispozici showroom. Nábytek je vyráběn z masivu, překližky nebo MDF. Firma je relativně mladá. Funguje od roku 2008, ale již nyní realizuje originální a designové výrobky, jež získávají ocenění například na Designbloku. (www.devoto.cz)

- **Jiří Rozehnal - ROALHOLZ** – Opět se jedná o českého výrobce nábytku z masivu. Sídlo firmy je v Brumově. Specializuje se především na výrobu postelí a dětského a studentského nábytku. Na českém a slovenském trhu působí od roku 1995. Veškeré výrobky jsou vždy označeny ochrannou známkou ROALHOLZ®. K výrobě používá především smrkové dřevo. Nevýhodou této firmy je absence podnikových prodejen. K prodeji využívá zejména e-shop. (www.roalholz.cz)

V rámci lepší přehlednosti přímé konkurence byl vytvořen paprskový graf. Ten je vhodný při porovnávání většího množství údajů. V tomto případě se jedná o cenu, kvalitu výrobků, šířku sortimentu, recenze a propagaci (kvalita webových stránek).



Obr. 22: Srovnání parametrů přímé konkurence (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že největší plochu zastává firma Gazel. Splňuje nejlépe dané parametry a je tedy opravdu největším přímým konkurentem společnosti XYZ. Graf tedy potvrzuje názor obchodní ředitelky. Pro efektivní srovnání byla použita stupnice 1 – nejhorší, 5 – nejlepší. U šířky sortimentu 1 znamená nejužší sortiment,

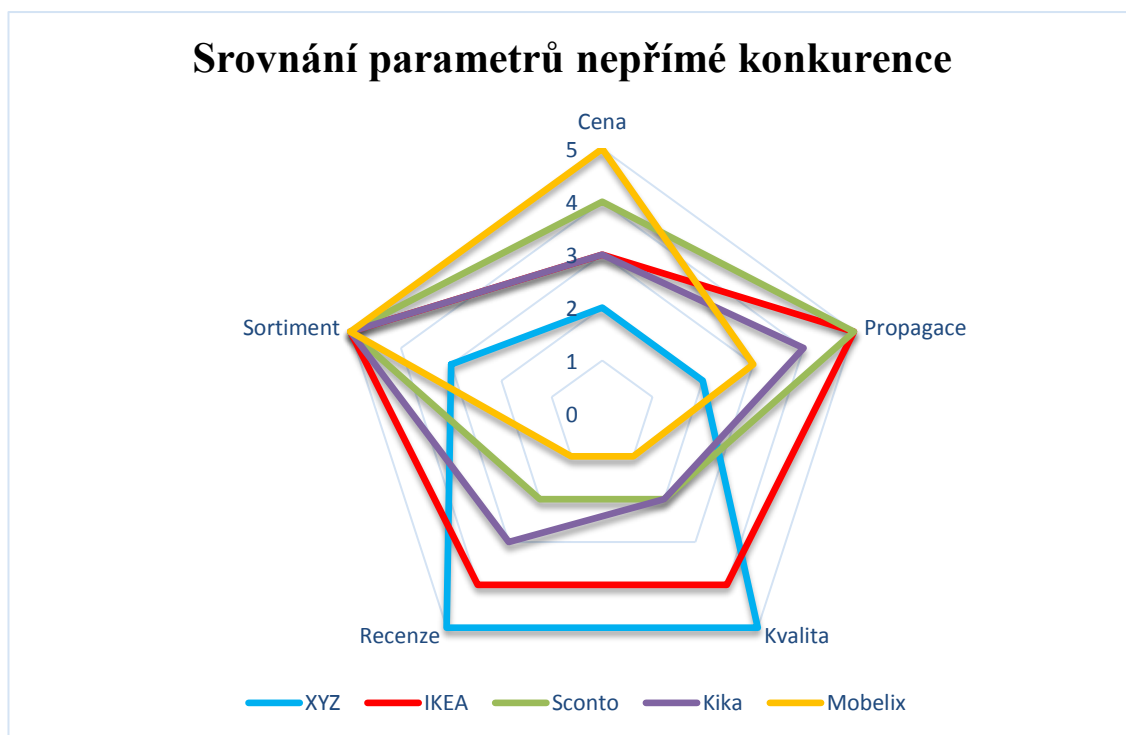


5 naopak nejšířší. Lze také konstatovat, že všechny z uvedených firem vyrábí nábytek vysoké kvality a mají na webu velmi pozitivní reference.

### Nepřímá konkurence

Za nepřímou konkurenci lze považovat zejména velké nadnárodní společnosti, které dokáží konkurovat svou šířkou sortimentu a především nižší cenou. I přes stálé zlepšování životní úrovně obyvatelstva v ČR, snižování nezaměstnanosti a růstu mezd je cena jedním ze zásadních faktorů při rozhodování o nákupu.

Konkrétně lze jmenovat velké obchodní domy jako je IKEA, Asko, Sconto, Möbelix, Kika, Jysk, JENA nábytek aj. Přidanou hodnotou těchto společností je kromě ceny a šířky sortimentu také vysoká úroveň propagace a promyšlený marketing.



Obr. 23: Srovnání parametrů u nepřímé konkurence (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu nepřímé konkurence je patrné, že největší plochu zastává firma IKEA. Z hlediska nepřímé konkurence ji lze považovat za největší hrozbu. Firma XYZ nedostihuje firmu IKEA na poli propagace a ceny, ovšem na poli recenzí a kvality jasně dominuje. Celkově lze říci, že většina výše uvedených firem má výborně zvládnutou propagaci a marketing ať už přes internetové rozhraní či přes jiné formy reklamy. Naopak nevykávají v kvalitě a ani recenze zákazníků nebývají jen přívětivé. Pro bodování byla opět zvolena stupnice 1 – nejhorší, 5 – nejlepší.

#### **6.4.3.2 *Riziko vstupu nových konkurentů***

Podnikání v nábytkářském průmyslu je finančně velmi nákladné, zejména kvůli vysoké vstupní investici například do strojů a zařízení. XYZ se navíc zaměřuje na relativně úzké portfolio výrobků dětského nábytku a ložnic. Z toho důvodu není vstup nového konkurenta na trh vnímán jako ohrožující.

#### **6.4.3.3 *Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)***

Každý zákazník má schopnost jakýmsi způsobem ovlivňovat výslednou cenu produktů. Vyjednávací síla jednotlivých zákazníků se zpravidla projevuje v jejich nákupním chování. Mají možnost si vyhledat konkurenční firmy (například prostřednictvím internetu) a porovnat tak ceny výrobků v jejich nákupním chování. Dle toho se pak rozhodnou, kde výrobek nakoupí. Kromě ceny může o nákupním chování zákazníka rozhodnout i forma benefitu od firmy jako je doprava a montáž zdarma, vytvoření vlastního 3D návrhu přímo na webových stránkách apod. Vyjednávací síla odběratelů není v tomto případě vyhodnocena jako ohrožující.

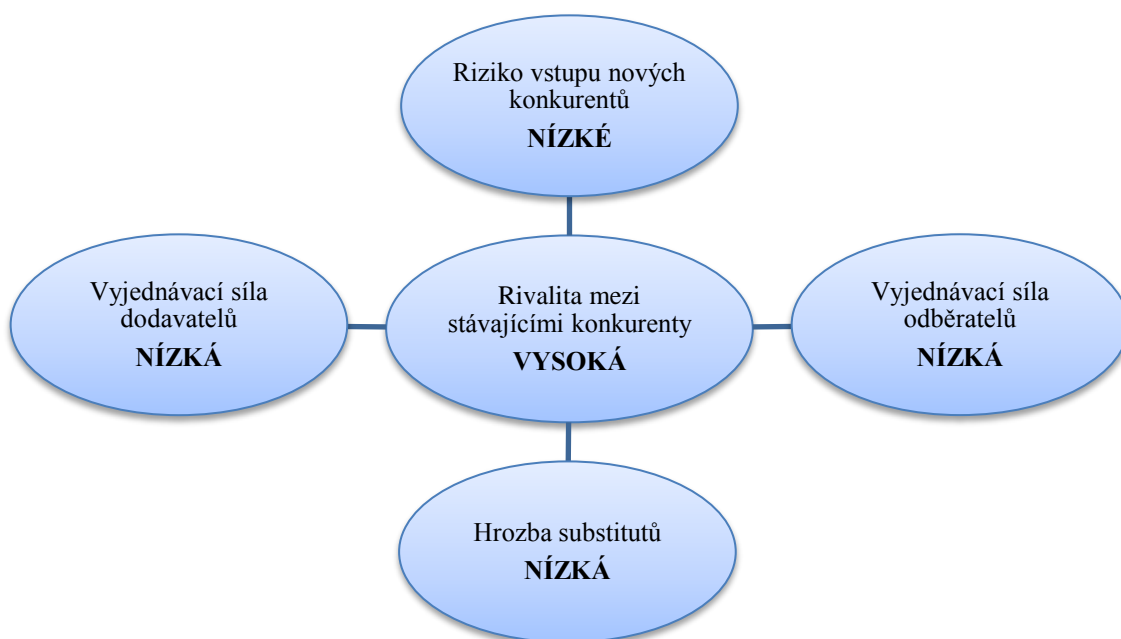
#### **6.4.3.4 *Vyjednávací síla dodavatelů***

Vzhledem k tomu, že firma XYZ si velmi hlídá interní informace o dodavatelích, nebyly pro tvorbu této práce poskytnuty.

Obecně lze říci, že firma spolupracuje s externími firmami, které se zabývají grafickým zpracováním propagačních materiálů (letáky, brožury, vizitky) a webových stránek. Vzhledem k financování ve značné míře cizím kapitálem je téměř jistá spolupráce s bankovními institucemi. Firma také musí nutně spolupracovat s dodavateli strojů, nástrojů a materiálů (masiv, nátěrové hmoty, lepidla, nábytkové kování apod.)

#### 6.4.3.5 Hrozba substitutů

Substituty jsou takové výrobky, u kterých může zákazník zaměnit spotřebu jednoho, spotřebou druhého. V nábytkářském odvětví je tato skutečnost v současnosti nereálná. Každý člověk potřebuje spát – na posteli, jíst – u stolu, sedět – na židli a ukládat věci – do skříně. Takovou dílčí náhradou mohou být například alternativní výrobky určené k sezení (nafukovací míč, sedací pytle, klekačky). Nutno dodat, že tyto alternativy vždy nespĺňují ergonomické a zdravotní požadavky. Nahrazeny také mohou být současné materiály používané při výrobě nábytku k dokončování povrchové úpravy. Do povědomí se stále více dostávají ekologické materiály nezateřující životní prostředí. Všeobecně je hrozba substitutů nízká.



Obr. 24: Porterův model pěti sil pro firmu XYZ (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedeného Obr. 24, který představuje výsledný Porterův model pro firmu XYZ, je patrné, že jediný faktor rivality mezi stávajícími konkurenty byl vyhodnocen jako vysoká hrozba. Ostatní faktory nejsou pro společnost tak velkým nebezpečím.

## 6.5 Finanční analýza

Finanční analýza není přímo součástí marketingové strategie, ale aby byly získány informace o finanční situaci podniku, bude ve zkrácené míře provedena. Díky finanční analýze lze lépe určit marketingové cíle. Součástí je horizontální a vertikální analýza,

a také analýza zvolených poměrových ukazatelů. Konkrétně se jedná o rentabilitu a likviditu. Data jsou čerpána z účetních výkazů firmy XYZ.

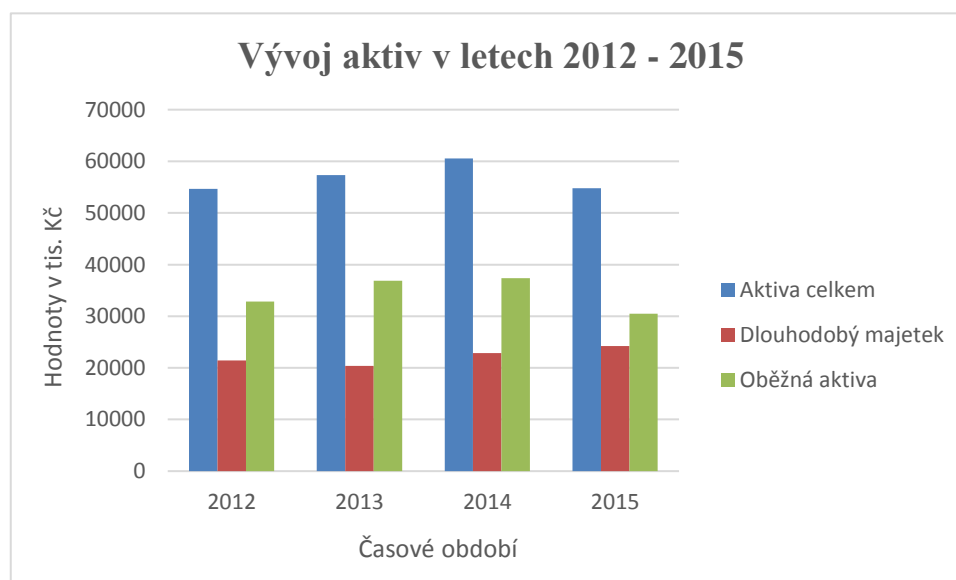
Je třeba poznamenat, že firma neplní ustanovení zákona o účetnictví, jelikož data nejsou zveřejněna ve veřejném rejstříku. Přístup k informacím byl tedy omezen.

### 6.5.1 Horizontální analýza

Tato část se věnuje horizontální analýze aktiv a pasiv od roku 2012, do roku 2015.

#### Horizontální analýza aktiv

Na základě níže vytvořeného grafu lze pozorovat vývoj aktiv firmy XYZ od roku 2012 do roku 2015 v tis. Kč. Následně je provedena horizontální analýza aktiv. Data jsou kvůli lepší přehlednosti uvedena v tabulkách 4 a 5: *Tab. 4: Horizontální analýza aktiv – absolutní změna (v tis. Kč), Tab. 5: Horizontální analýza aktiv – relativní změna (v%)*



Obr. 25: vývoje aktiv v letech 2012 – 2015 (Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy a VZZ společnosti)

Tab. 4: Horizontální analýza aktiv – absolutní změna (v tis. Kč)

Změna v tis. Kč	2013/2012	2014/2013	2015/2014
<b>Aktiva celkem</b>	2 627	3 269	-5799
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-1050	2466	1385
<b>Oběžná aktiva</b>	3983	545	-6927

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 5: Horizontální analýza aktiv – relativní změna (v %)

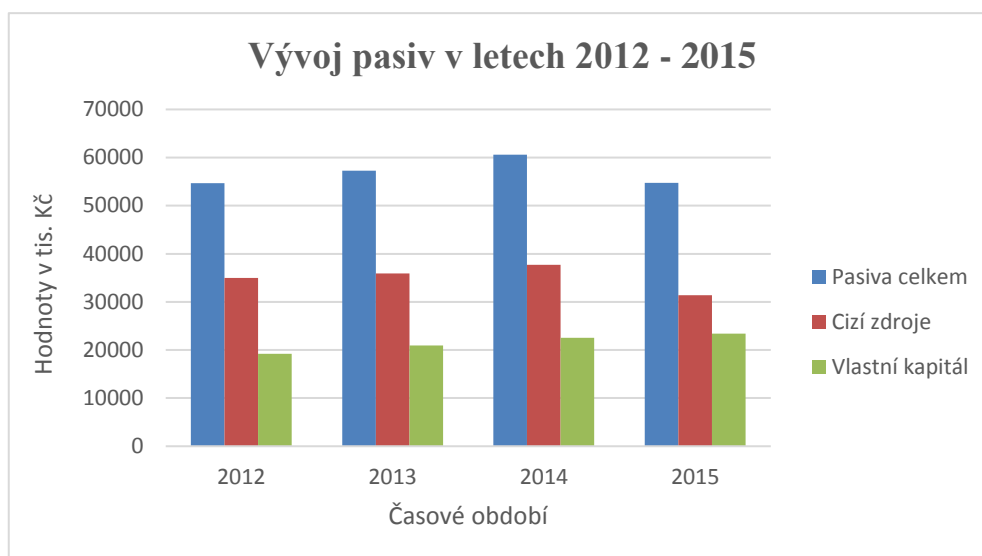
Změna v %	2013/2012	2014/2013	2015/2014
<b>Aktiva celkem</b>	4,80%	5,39%	-9,57%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-4,90%	10,78%	6,06%
<b>Oběžná aktiva</b>	12,12%	1,45%	-18,52%

Zdroj: Vlastní práce

Na základě výše zobrazených tabulek lze vyčíst, že celková aktiva vzrostla v roce 2013 oproti předchozímu roku o 2627 tis. Kč (4,8 %) a v roce 2014 oproti předchozímu roku dokonce o 3269 tis. Kč (5,4 %). 2015 došlo k poklesu celkových aktiv oproti předchozímu roku o 5799 tis. Kč (9,6 %). Tuto situaci může ovlivňovat pokles zásob či krátkodobých pohledávek. Oběžná aktiva se vyvíjí v podobném trendu. Dlouhodobý majetek se v průběhu let postupně zvyšuje. V roce 2014 oproti roku 2013 o 2466 tis. Kč (10,78 %) a v roce 2015 oproti předchozímu roku o dalších 1385 tis. Kč (6,1 %). Tento vývoj lze vysledovat ve výše zobrazeném grafu (Obr. 25). Došlo ke zvýšení zejména dlouhodobého hmotného majetku. Horizontální analýzou aktiv bylo zjištěno, že celková aktiva společnosti XYZ nabývala ve sledovaném období nejvyšších hodnot v roce 2014. Jedná se o navýšení o 10,8 % oproti předchozímu roku 2013.

### **Horizontální analýza pasiv**

Z níže uvedeného grafu lze vysledovat vývoj pasiv od roku 2012 do roku 2015. Poté bude provedena horizontální analýza pasiv. Hodnoty jsou pro přehlednost opět uvedeny v tabulkách.



Obr. 26: Graf vývoje pasiv v letech 2012 – 2015 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tab. 6: Horizontální analýza pasiv – absolutní změna (v tis. Kč.)

Změna v tis. Kč	2013/2012	2014/2013	2015/2014
<b>Pasiva celkem</b>	2627	3269	-5797
<b>Cizí zdroje</b>	949	1816	-6365
<b>Vlastní kapitál</b>	1705	1615	850

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 7: Horizontální analýza pasiv – relativní změna (v %)

Změna v %	2013/2012	2014/2013	2015/2014
<b>Pasiva celkem</b>	4,80%	5,70%	-9,57%
<b>Cizí zdroje</b>	2,71%	5,05%	-16,87%
<b>Vlastní kapitál</b>	8,86%	7,71%	3,77%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených tabulek lze vysledovat, že v roce 2013 došlo ke zvýšení celkových pasiv o 2627 tis. Kč. (o 4,8 %) oproti předchozímu roku. V roce 2014 se hodnota opět zvýšila o 3269 tis. Kč (5,7 %) a roce 2015 hodnota klesla o 5797 tis. Kč (o 9,6 %). Tento pokles byl způsoben úhradou více než poloviny závazků vůči společníkům. V podobném trendu se vyvíjí i cizí zdroje. V roce 2015 se snížily o 6365 tis. Kč. (o 16,9 %). Tato situace může být způsobena snižováním závazků a tím i celkové zadluženosti společnosti. Vlastní kapitál ve sledovaném období postupně roste, což lze vysledovat i na výše uvedeném grafu (Obr. 26). Nejvyššího nárůstu bylo dosaženo v roce 2013 oproti předchozímu roku (8,9 %).

## 6.5.2 Vertikální analýza

Na základě vertikální analýzy je možno zjistit, jaký je procentuální podíl jednotlivých položek na celku. V této části je provedena vertikální analýza aktiv a pasiv.

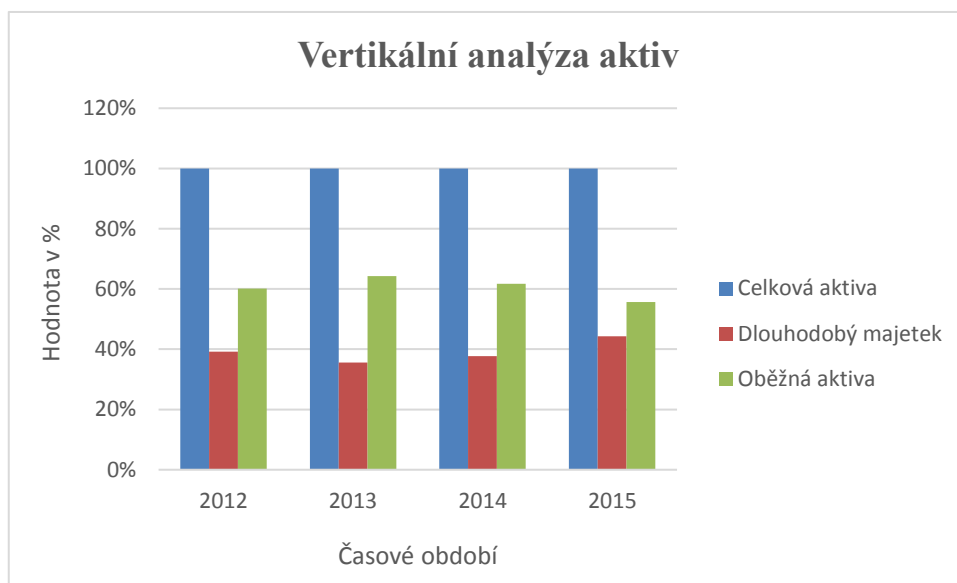
### Vertikální analýza aktiv

Tato část finanční analýzy zjišťuje jaký je podíl oběžných aktiv a dlouhodobého majetku na celkovém množství aktiv. V rámci lepší přehlednosti jsou údaje uvedeny v Tab. 8: *Vertikální analýza pasiv (v%)* a následně i v grafu, viz. Obr. 27.

Tab. 8: *Vertikální analýza aktiv (v %)*

Hodnota v %	2012	2013	2014	2015
<b>Celková aktiva</b>	100%	100%	100%	100%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	39,24%	35,60%	37,75%	44,28%
<b>Oběžná aktiva</b>	60,12%	64,32%	61,74%	55,63%

Zdroj: *Vlastní zpracování*



Obr. 27: *Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)*

Na základě výše uvedené tabulky a grafu je možno vysledovat, že největší podíl na celkových aktivech mají oběžná aktiva. Ve sledovaném období se hodnota pohybuje v rozmezí od 55 do 65 %. Lze říci, že struktura celkových aktiv je tvořena z větší části oběžnými aktivy, což je v pořádku. U obchodních společností zpravidla převažuje podíl oběžných aktiv na celkové struktuře aktiv. Podíl dlouhodobého majetku se na celkových aktivech pohybuje v rozmezí od 35 do 45 %. Společnost disponuje například vlastními

výrobními prostory, což může mít za následek relativně ustálený vývoj dlouhodobého majetku.

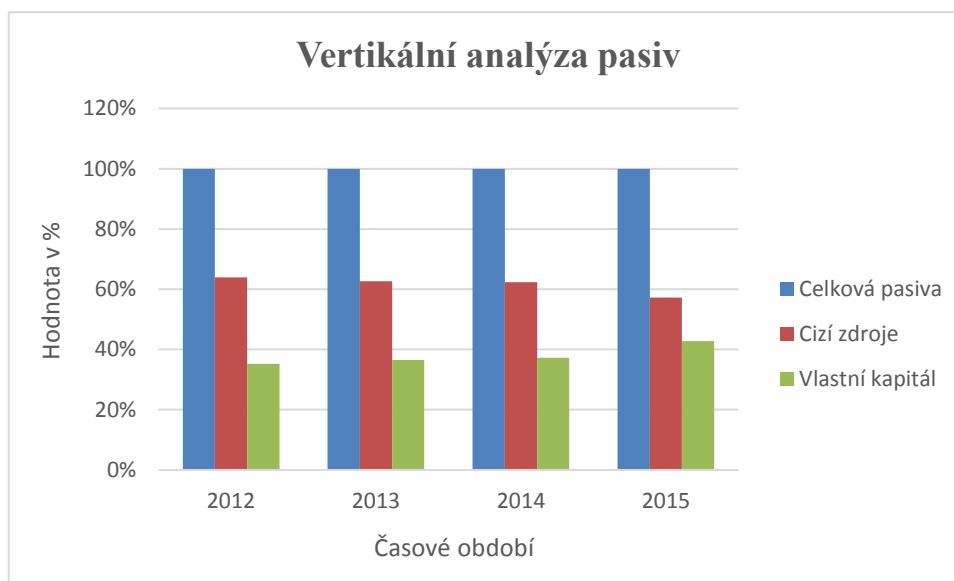
### Vertikální analýza pasiv

Zde je zjišťován poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu na celkových pasivech společnosti. Analýza je pro přehlednost opět zobrazena v Tab. 9: *Vertikální analýza pasiv (v %)* a současně v grafu, viz. Obr. 28

Tab. 9: *Vertikální analýza pasiv (v %)*

Hodnota v %	2012	2013	2014	2015
<b>Celková pasiva</b>	100%	100%	100%	100%
<b>Cizí zdroje</b>	63,95%	62,68%	62,29%	57,27%
<b>Vlastní kapitál</b>	35,18%	36,54%	37,24%	42,73%

Zdroj: *Vlastní práce*



Obr. 28: *vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování)*

Z výše uvedené tabulky i grafu je patrné, že si společnost udržuje poměrně stabilní poměr financování vlastním kapitálem a cizími zdroji. Financování cizím kapitálem v podniku převažuje. Poměr cizích zdrojů na celkových pasivech se pohybuje v rozmezí 57 až 64 %. Cizí zdroje jsou tvořeny zejména krátkodobými závazky (cca 75 %) a v menší míře bankovními úvěry. V roce 2015 podnik mírně zvyšuje financování vlastním kapitálem a snižuje svoji zadluženost.



### 6.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

V této části práce bude provedena analýza poměrových ukazatelů. Jedná se o rentabilitu a likviditu.

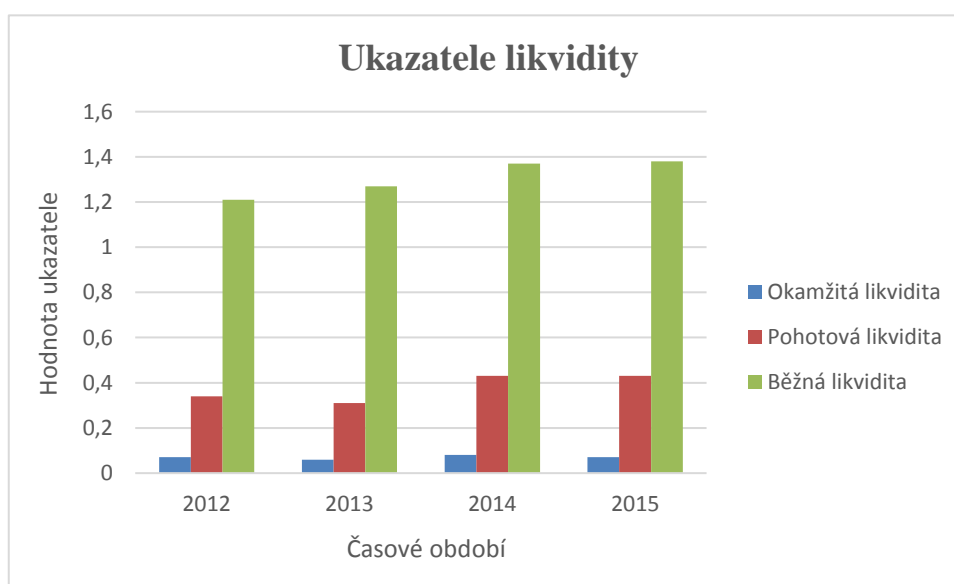
#### Ukazatele likvidity

Likviditu lze definovat jako schopnost podniku dostát svým platebním závazkům. Bude provedena analýza běžné, okamžité a pohotovosti likvidity v období od roku 2012 do roku 2015.

Tab. 10: Okamžitá, pohotovostní a běžná likvidita v období 2012 - 2015

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	optimum
Okamžitá likvidita	0,07	0,06	0,08	0,07	(0,2 – 0,5)
Pohotovostní likvidita	0,34	0,31	0,43	0,43	(0,7 - 1,2)
Běžná likvidita	1,21	1,27	1,37	1,38	(1,5 - 2,5)

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 29: Graf ukazatelů likvidity (Zdroj: Vlastní práce)

Z výše uvedených tabulek a grafu ukazatelů likvidity, lze usoudit, že hodnoty nejsou pro podnik XYZ příliš příznivé. Běžná likvidita se pohybuje mezi hodnotami 1,21 – 1,38. Za optimální rozmezí lze považovat hodnoty 1,5 – 2,5. Pohotovostní likvidita je v podniku v rozmezí 0,31 – 0,43. Opět se jedná o hodnoty, které jsou pod hranicí optima. Nejhorší ze všech ukazatelů se jeví okamžitá likvidita. Jedná se o schopnost podniku

splácet krátkodobé závazky v podstatě ihned. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 a 0,5. Podnik vykazuje hodnoty 0,06 – 0,08, co je opět pod hranicí optimálních hodnot. Z těchto výsledků vyplývá, že podnik není v současnosti schopen dostát svým závazkům.

### **Ukazatele rentability**

Rentabilita v podstatě znamená dosahování výnosu na základě vložených prostředků. Pro potřeby této práce budou počítány ukazatele ROA (rentabilita aktiv), ROE (rentabilita vlastního kapitálu) a ROCE (rentabilita investovaného kapitálu). Výsledné hodnoty budou zaneseny do grafu a pro přehled i do tabulek. V tabulkách lze nalézt i výpočty zisku EAT (čistý zisk po zdanění), EBT (zisk před zdaněním) a EBIT (zisk před úroky a zdaněním), které jsou nutné pro výpočet ukazatelů rentability.

*Tab. 11: Jednotlivé zisky za období 2012 až 2015*

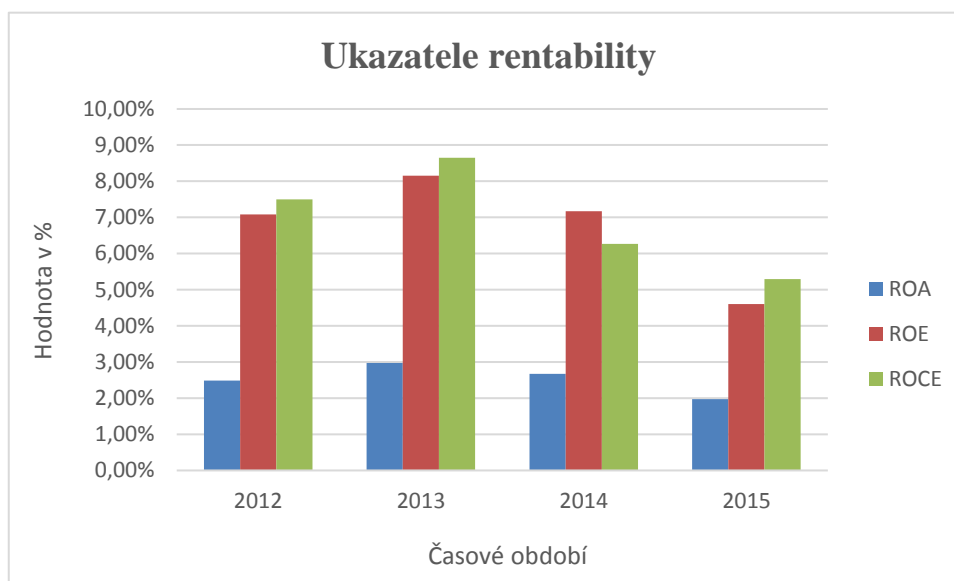
<b>tis. Kč</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>EAT</b>	1362	1706	1616	1077
<b>EBT</b>	1634	2047	1616	1313
<b>EBIT</b>	1868	2198	1848	1518

*Zdroj: Vlastní práce*

*Tab. 12: Ukazatele rentability (v %)*

<b>v %</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>ROA</b>	2,49%	2,97%	2,67%	1,97%
<b>ROE</b>	7,08%	8,15%	7,17%	4,60%
<b>ROCE</b>	7,50%	8,65%	6,27%	5,29%

*Zdroj: Vlastní práce*



Obr. 30: Graf ukazatelů rentability (Zdroj: Vlastní práce)

Z výše uvedených tabulek i grafu lze usoudit, že největší rentability ve sledovaném období dosahoval podnik XYZ v roce 2013. Rentabilita podniku od roku 2012 do roku 2013 stoupá a od roku 2014 začala klesat. Nejnižších hodnot dosahoval podnik v roce 2015.

#### 6.5.4 Celkové shrnutí finanční situace podniku

Na základě finanční analýzy lze usoudit, že na celkových aktivech mají největší podíl oběžná aktiva (55 – 65 % ve sledovaném období). Tato situace je pro podnik příznivá. Celková pasiva se postupně zvyšovala od roku 2012 do roku 2014. V roce 2015 nastal pokles o 9,57 %. Tato skutečnost byla způsobena úhradou více než poloviny závazků vůči společníkům. Lze říci, že v roce 2015 podnik snížil svoji zadluženost.

Ukazatele likvidity bohužel nevykazují příliš pozitivní hodnoty. Běžná, pohotová i okamžitá likvidita se pohybují pod hranicí optimálních hodnot. Tato situace je pravděpodobně způsobena nízkým stavem zásob, což také koresponduje s údaji zjištěnými z rozvahy. Také byla zjištěna nízká hodnota peněz v bankách oproti výši krátkodobých závazků. Kislíngrová (2010) uvádí, že pokud jsou ukazatele likvidity na nízké úrovni, je obvyklé, že ukazatele rentability vykazují opačnou tendenci. V tomto případě ale i ukazatele rentability vykazují nízké hodnoty.

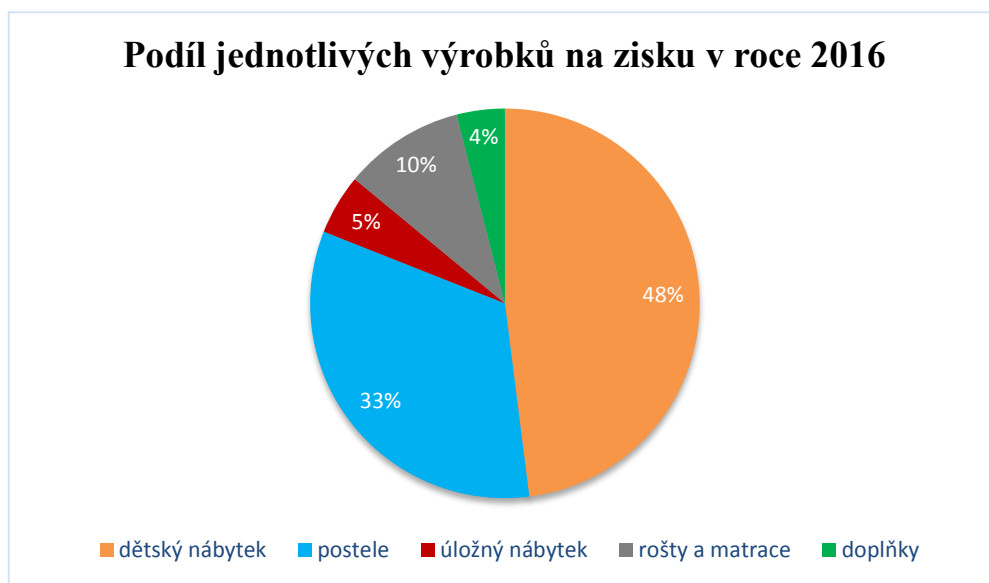
Obecně lze říci, že podnik není schopen dostát svým závazkům a v současnosti není finančně zdravý.

## 6.6 Analýza současné marketingové strategie

V této části práce bude vyhodnocena stávající marketingová situace za pomoci marketingového mixu. Každý prvek marketingového mixu bude zvlášť popsán ke stanovení závěru pro tvorbu marketingové strategie.

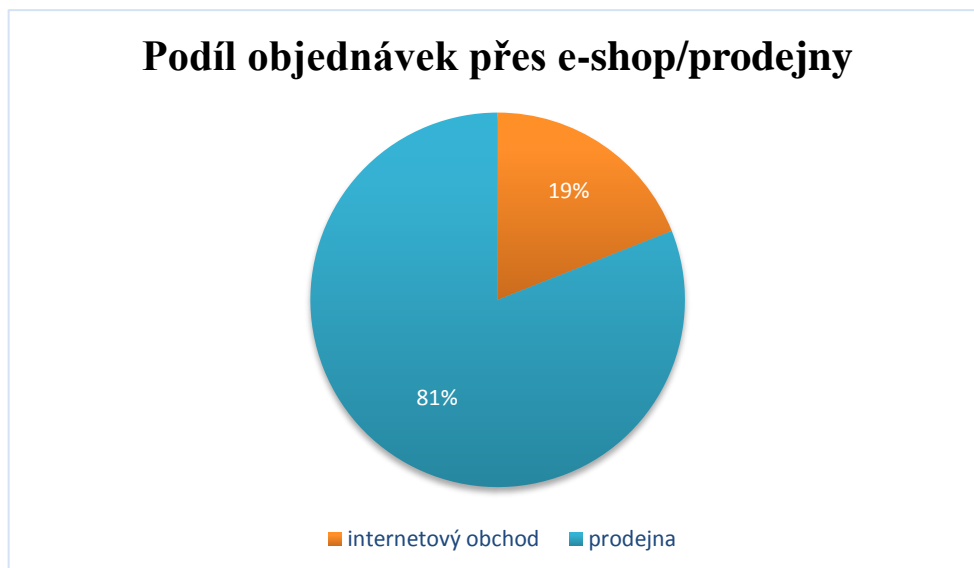
### 6.6.1 Produktová politika a strategie

Jako produkty jsou označovány hmotné či nehmotné výrobky a služby. Firma nabízí výrobky a služby, viz kapitola 5.2 Produkty a služby.



Obr. 31: Podíl jednotlivých výrobků na zisku v roce 2016 (Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů firmy)

Možnost individualizace výroby, viz. kapitola 5.2, nespočívá ve výrobě na zakázku, ale firma umožňuje drobné změny při výrobě určitých typů nábytku (odlišná povrchová úprava, zvětšení šířky u dětského žebříku apod.). Všechny změny jsou schvalované technologem a vždy v souladu s bezpečností a normami. Za velkou unikátnost je považována variabilita produktů a jejich vysoká kvalita. Osobitý design výrobků má na starosti designér společnosti. Veškeré výrobky jsou nabízeny jak na podnikových prodejnách, tak v rámci elektronického obchodu, který je k nalezení na webových stránkách firmy. Kolem 20 % objednávek je realizovaných přes e-shop a zbytek je prodáván přímo na prodejnách, viz Obr. 32. Tato skutečnost je pravděpodobně způsobena druhem zboží. Nábytek si chce zákazník nejčastěji prohlédnout osobně a případně si jej rovnou vyzkoušet.



Obr. 32: Podíl objednávek přes e-shop a prodejny (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 6.6.2 Cenová politika a strategie

Cena výrobků ve firmě XYZ je odvozována především od výše nákladů vynaložených na výrobu a navíc je k nim započítána zisková přírážka. Jedná se o tzv. nákladově orientovanou tvorbu ceny. Společnost se zaměřuje spíše na movitější zákazníky, kteří preferují vyšší kvalitu a jsou schopni za ni vynaložit větší finanční náklady. Cena produktů na prodejnách odpovídá cenám, které jsou uváděny na e-shopu. Informace o rabatech a dalších slevách nebyly z důvodu citlivosti údajů pro tuto práci poskytnuty.

Výrobky podléhající individualizaci výroby jsou oceňovány dle náročnosti. Zpravidla je za přítomnosti technologa zpracována předběžná cenová kalkulace.

### 6.6.3 Distribuční politika a strategie

Produkty vyrobené firmou XYZ jsou distribuovány přímo konečnému zákazníkovi. XYZ má zajištěnou logistiku vlastními dodávkami opatřenými logem společnosti. V případě této firmy se jedná o tzv. přímou distribuci.

PŘÍMÁ DISTRIBUCE = VÝROBEK → ZÁKAZNÍK

Firma má centrální podnikový sklad v místě výroby, kde jsou skladovány především výrobky, o které bývá největší zájem. Na základě požadavků jednotlivých prodejen jsou odtud produkty rozváženy po celé ČR do příručních skladů. Zákazníci si

mohou zboží vyzvednout v jednotlivých skladech nebo si zaplatit přepravní službu. V takovém případě je zákazníkovi zboží dopraveno až domů. Orientační ceník je k dispozici na webových stránkách společnosti.

#### **6.6.4 Propagační politika a strategie**

Propagační strategie firmy XYZ je definována následujícími nástroji, které tvoří komunikační mix: Osobní prodej, reklama a podpora prodeje.

**Osobní prodej** – velkou přidanou hodnotou při osobním prodeji, je možnost přímo ovlivňovat zákazníka a jeho nákupní chování. Zde jsou klíčové prodejní dovednosti pracovníka na prodejně. Mnohdy záleží rozhodnutí o koupi výrobku zákazníkem právě na něm. Prodej výrobků včetně jejich prezentace a vyzkoušení probíhá na podnikových prodejních firmy. Na prodejce na jednotlivých prodejních společnosti XYZ jsou kladeny vysoké požadavky týkající se produktových znalostí, možností finálních úprav výrobků a technologie. Zároveň je nutná technická znalost produktů a s tím vším spojená administrativa a prezentační dovednosti.

**Reklama** – objevuje se jako jedna z nejčastějších forem propagační strategie. Reklama ve společnosti XYZ je zajišťována především off-line formou, kterou má na starosti obchodní ředitelka firmy. Online reklama formou webových stránek je zajišťována externě.

#### **Společnost XYZ využívá následujících forem reklamy:**

- Webové stránky
- PPC reklama (Sklik, Google AdWords)
- Sociální sítě
- Lokální rádiové spoty v místě prodejen
- Veletrhy
- Logo na firemních dodávkách
- Logo na prodejních

**Webové stránky** – stávají se v současnosti naprosto standardní součástí tržního prostředí. Dá se říci, že webové stránky určitým způsobem prezentují firmu. Slouží jednak k prodeji

výrobků a jednak je to forma propagace. Aktuálně jsou webové stránky společnosti XYZ bohužel značně nepřehledné, neintuitivní a zastaralé.

**PPC reklama** – patří mezi nástroje internetové propagace. Spočívá v tom, že inzerent neplatí za každé zobrazení reklamy, ale až ve chvíli kdy na reklamu někdo klikne. Velkou přidanou hodnotou této reklamy je přesná měřitelnost a zacílení. Společnost XYZ využívá PPC reklamu na portálu Seznam.cz (Sklik) a Google (Google AdWords) přes externího pracovníka. Reklama se zobrazuje na základě zvolených klíčových slov viz. kapitola 3.11.5.

**Sociální síť** – společnost využívá sociální síť Facebook, kde má firemní profil a sdílí zde příspěvky zpravidla o nových výrobcích.

**Lokální rádiové spoty** – společnost využívá lokálních rádiových spotů vždy v obchodních centrech, kde se nachází prodejny.

**Veletřhy** – společnost XYZ se účastní nejrůznějších stavebních veletrhů a veletrhů zaměřených na nábytek a design. Jedná se například o MOBITEX, WOOD-Tec, FOR HABITAT, FOR INTERIOR, které se konají v Praze či v Brně. XYZ se také účastní veletrhů na Slovensku, jako je například „Nábytok a bývanie“ v Nitře.

**Loga na prodejnách a firemních dodávkách** - Takto umístěna loga napomáhají brandingu společnosti. Více tak utkví v povědomí současných i potenciálních zákazníků.

### **Podpora prodeje**

Za podporu prodeje lze považovat letáky a katalogy k dostání na podnikových prodejnách. Součástí podpory prodeje jsou také různé akce, slevy a výprodeje, o kterých jsou zákazníci informováni buď na webových stránkách firmy, na sociálních sítích nebo přímo na prodejnách.

Zajímavou formou propagace je také spolupráce se společností JECH CZ, s.r.o., která se zabývá výrobou zejména sedacího nábytku. Skvěle tak doplňuje portfolio produktů společnosti XYZ. Obě firmy mají společnou prodejnu v Brně pod názvem XYZ Jech.

## 6.7 Vyhodnocení současné marketingové strategie

Jak již bylo zmíněno v kapitole 6.1, firma nemá žádné marketingové oddělení. Neprobíhá tedy marketingové plánování a tím pádem neexistuje ani žádná konkrétní marketingová strategie. Na základě rozhovoru s obchodní ředitelkou společnosti lze říci, že se firma rozhoduje dle zkušeností z minulých let. Hlavním aspektem je vždy spokojený zákazník.

Firma klade důraz na vysokou kvalitu výrobků a jejich variabilitu a bezpečnost. Výrobky společnosti mají také osobitý design. Výhodou je také účast firmy na významných veletrzích nábytku v České a Slovenské republice, kde společnosti sleduje trendy a novinky.

Z informací, které firma poskytla, se strategie jeví jako promyšlená, ovšem rozhodně není propracovaná. Chybí zde určitý princip strategie a její zdůvodnění, které by bylo obsaženo v samostatném dokumentu. Chybí také postupy, přehled nákladů a jejich kalkulace a termíny plnění. Výběr aktivit je vhodný, ale strategii je nutné důkladněji propracovat

## 6.8 SWOT analýza

V této části práce bude vytvořena matice SWOT analýzy, ze které vyplývají slabé a silné stránky a současně příležitosti a hrozby podniku XYZ. Tímto způsobem budou zpřehledněny informace získané na základně komplexní analýzy podniku.

### 6.8.1 Silné stránky

- Vysoce kvalitní produkty s důrazem na bezpečnost a variabilitu
- Možnost individualizace výroby
- Člen asociace českých nábytkářů
- Nositel certifikátu Český výrobce nábytku z masivu
- Dobrá pověst
- Prodej pomocí podnikových prodejen i e-shopu
- Účast na veletrzích nábytku (Mobitex, FOR INTERIOR aj.)
- Loajalita a kvalifikovanost pracovníků

Velkou přidanou hodnotou firmy XYZ je možnost variability jejich výrobků. Například dětská rostoucí židle je dokonale polohovatelná a přizpůsobuje se tak věku



dítěte. Dále jednopatrové postele lze modifikovat na dvoupatrové, a to přidáním dalšího kusu.

Firma má také možnost individualizace výroby. Tím jsou míněny drobné úpravy po dohodě s technologem jako např. nábytek bez povrchové úpravy, zvětšení či zmenšení rozměrů výrobků, ovšem vždy v souladu s bezpečností a platnými předpisy.

Výhodou je také vysoce odborná znalost pracovníků na prodejnách, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Jsou seznámeni s technickou, technologickou i administrativní stránkou produktů. Je třeba zmínit loajalitu zaměstnanců. Někteří pracovníci jsou ve firmě i více než 10 let.

### **6.8.2 Slabé stránky**

- Absence marketingového oddělení
- Nedostatečná propagace
- Úzký sortiment výrobků
- Nepřehledné webové stránky
- Vyšší ceny výrobků
- Nepříznivá finanční situace podniku
- Minimální komunikace se zákazníky B2B (penziony, hotely, aj.)

Největší slabou stránkou podniku je jednoznačně absence marketingového oddělení. Firma sice má k dispozici webové stránky, bohužel jsou však v současnosti nepřehledné a zastaralé. Stránky na sociálních sítích jsou neaktualizované. Vyšší ceny výrobků ve srovnání s velkými řetězci nábytku je také jednou ze slabých stránek firmy. Výrobky jsou určeny spíše pro klienty, kteří jsou ochotni si za kvalitu nábytku připlatit.

### **6.8.3 Příležitosti**

- Zaměření na segment zákazníků B2B
- Zvýšení výrobního sortimentu
- Větší množství podnikových prodejen po České republice
- Výraznější online propagace (SEO, PPC)
- Zvýšení loajality stávajících B2C zákazníků

Jako příležitost lze považovat zaměření se na segment zákazníků B2B. Konkrétně by se mohlo jednat o penziony, hotely či jiná ubytovací zařízení, kde by bylo vhodné zařízení nábytkem firmy XYZ.

Výraznější online propagace je v současnosti klíčovou záležitostí. Firma XYZ se ubírá dobrým směrem, jelikož má zajištěnou propagaci přes Sklik a Google AdWords. Zvýšení loajality zákazníků by bylo reálné využitím CRM databáze a současně posíláním tzv. newsletterů s aktuálními akcemi.

#### **6.8.4 Hrozby**

- Silná konkurence nabízející levnější výrobky
- Zdražování energií
- Nízká kupní síla obyvatelstva
- Přírodní katastrofy
- Nasycenost trhu
- Nové technologie

Velkou hrozbou pro společnost XYZ jsou již zmínění nízkonákladoví prodejci nabízející mnohem levnější výrobky. Hrozbou může být také zdražování energií, nižší kupní síla obyvatelstva nebo potenciální přírodní katastrofy, jež mohou zapříčinit nedostatek surovin.

Tab. 13: Výsledná matice SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY (Strengths)	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoce kvalitní produkty s důrazem na bezpečnost a variabilitu</li> <li>• Možnost individualizace výroby</li> <li>• Člen asociace českých nábytkářů</li> <li>• Dobrá pověst</li> <li>• Prodej přes e-shop i podnikové prodejny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence marketingového oddělení</li> <li>• Nedostatečná propagace</li> <li>• Vyšší ceny výrobků oproti konkurenci</li> <li>• Nepřehledné webové stránky</li> <li>• Minimální komunikace na B2B zákazníky</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)	HROZBY (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměření na segment B2B (penziony, hotely)</li> <li>• Zvýšení loajality u B2C zákazníků</li> <li>• Využití on-line propagace (SEO, PPC)</li> <li>• Větší počet prodejen po ČR</li> <li>• Zvýšení výrobního sortimentu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence nabízející levnější výrobky</li> <li>• Zdražování energií</li> <li>• Nasycenost trhu</li> <li>• Nízká kupní síla obyvatelstva</li> <li>• Přírodní katastrofy</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.9 Segmentace

Činnost podniku XYZ zahrnuje aktivity spojené s výrobou a prodejem nábytku z masivního dřeva. Spotřební trh společnost XYZ rozděluje dle segmentu demografického (zejména se jedná o zákazníky s vyšším příjmem, věkové 35 – 65 let), psychografického (lidé ochotní si připlatit za kvalitu, vyšší sociální třída) a behaviorálního (loajalita a postoj k produktu a společnosti)

### Segmentace zákazníků

Lze definovat 2 cílové segmenty zákazníků – B2C (business to consumer) a B2B (business to business). Zákazníky společnosti XYZ jsou zejména domácnosti, tedy jednotlivci. Firma se zaměřuje především na segment zákazníků B2C. B2B zákazníkům jako jsou penziony, hotely aj. se věnuje jen velmi zřídka.

Obecně se společnost zaměřuje na movitější klientelu, která je ochotná si za kvalitní výrobky s dlouhou životností připlatit.

## **6.10 Targeting**

Společnost XYZ v současnosti cílí na movitější klientelu B2C zákazníků a zaměřuje se z velké části na segment dětského nábytku a ložnic. Postupem let se firma vypracovala do pozice specialisty na tento segment. Výběr daného segmentu a toto zaměření vyplynulo z předešlých zkušeností jednatelů firmy. Rozhodujícím aspektem pro výběr tohoto segmentu je také konkurence a velikost nábytkářského trhu v ČR. Aktuálně výroba a prodej dětského a lehacího nábytku pokrývá cca 70% veškeré činnosti firmy.

## **6.11 Positioning**

Positioning značky XYZ aktuálně není oficiálně nijak formulován. Nelze ovšem tvrdit, že by vůbec neexistoval. I když nebyl stanoven, okolí pozici značky vnímá. Lze říci, že firma v současnosti určitým způsobem využívá konkurenční výhody, díky unikátním vlastnostem produktů. Jedná se především o variabilitu a vysokou kvalitu výrobků.

## 7 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Marketingová strategie je dlouhodobý taktický proces a je nezbytnou součástí celopodnikové strategie. Cílem je vždy dosažení určených marketingových cílů společnosti na základě správné a efektivní alokace finančních prostředků. Hlavním předmětem zájmu je vždy zákazník a jeho potřeby.

Z informací, které firma poskytla, se strategie jeví jako promyšlená, ovšem rozhodně není propracovaná. Chybí zde určitý princip strategie a její zdůvodnění, které by bylo obsaženo v samostatném dokumentu. Chybí také postupy, přehled nákladů, jejich kalkulace a termíny plnění. Výběr aktivit je vhodný, ale strategii je nutné důkladněji propracovat.

Na základě informací zjištěných z literárního přehledu a komplexní analýzy, bude sestavena vlastní marketingová strategie pro společnost XYZ.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 6.1, společnost nemá zavedené marketingové oddělení a marketingem jako takovým se nezabývá. Veškeré činnosti, které firma v souvislosti s marketingem vykonává, jsou spíše nahodilé a nepromyšlené. Nejsou součástí žádné strategie. Firma XYZ patří mezi menší až střední podniky s celkem 70 zaměstnanci a opomíjení marketingu je v tomto případě obecně typické a časté.

Navržená marketingová strategie bude vycházet z marketingového a komunikačního mixu společnosti.

### 7.1 Marketingové cíle

Stanovit si marketingové cíle je klíčové v rámci budoucího rozvoje podniku a taky pro účinnost navrhované strategie. Tyto cíle by měly posilovat silné stránky a příležitosti firmy a zároveň eliminovat slabé stránky a hrozby. Cíle budou stanoveny metodou SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované). Marketingová strategie bude navrhována na 3 roky. Implementace nové strategie je naplánována v období od června 2017 do července 2020.

#### **Určení nejvýznamnějších cílů pro společnost XYZ:**

##### Hlavní cíle:

- Každoroční navýšení zisku alespoň o 5%.
- Zvýšení množství zákazníků o 20%

### Dílčí cíle:

- Zvýšit povědomí o společnosti u zákazníků B2C o 30% (do budoucna snaha o B2B)
- Budování a pěstování značky, posílení firemní image
- Zřízení marketingového oddělení a přijmutí 1 pracovníka, který se bude specializovat na internetový marketing a propagaci
- Zlepšení vnitropodnikové komunikace

## **7.2 Návrh strategie podle marketingového mixu**

### **7.2.1 Produktová strategie**

Portfolio produktů je v dané firmě relativně úzké, což lze považovat současně jako výhodu. Společnost se zaměřuje především na dětský nábytek a ložnice z masivu, dále pak nabízí i další sortiment jako úložný nábytek a doplňky. Firma se pyšní největším sortimentem dětského nábytku v ČR. Produktové řady jsou přibližně jedenkrát ročně obměňovány dle aktuálních trendů pochycených z nábytkových veletrhů a požadavků zákazníků. Vhodným doporučením je v tomto trendu pokračovat a doplnit o komunikační strategii (viz. kapitola 3.5.1), aby se o nových produktech dovědělo co největší množství stávajících i potenciálních zákazníků. Vzhledem k výše uvedeným informacím není nutné rozšiřovat portfolio o nové produkty.

Firma už nyní využívá strategie diferenciaci, aniž by ji nějak důsledněji plánovala. Výhodou oproti konkurenci je vysoká kvalita a především variabilita nábytku. Přidanou hodnotou pro danou firmu je také osvědčení k trvalému používání chráněného znaku „český výrobek“. Vhodným doporučením je touto značkou viditelně opatřit veškerý sortiment společnosti. Výhodou je také osvědčení o nezávadnosti používaných laků k dokončování. Splňují požadavky evropské normy EN 71-3 (bezpečnost hraček, migrace určitých prvků). Individualizace výroby je také dobrým krokem prokazující pro zákaznický přístup a zároveň konkurenceschopnost. Na přání lze vyrobit atypický nábytek s modifikovanými rozměry či povrchovou úpravou.

Do budoucna je vhodnou cestou se více zaměřit se svými produkty i na zákazníky B2B. Jedná se o hotely či penziony. V tomto případě by firma musela zvýšit nejen výrobní kapacity, ale i distribuční síť a vytvořit funkční tým regionálních obchodních zástupců. S tím souvisí i zakoupení databázového systému SAP pro malé a střední firmy a spolupráce s call centrem.

### **7.2.2 Cenová strategie**

Cenová strategie je významným prvkem celé marketingové strategie, jelikož jako jediná přináší společnosti zisk. Jak již bylo zmíněno v kapitole 6.6.2, společnost preferuje nákladově orientovanou tvorbu ceny. Při individuální výrobě je výsledná cena za daný atypický výrobek vždy vytvořena na základě přání a požadavků zákazníka a poté upravena podle vynaložených nákladů. Výsledná cena může být dále závislá na druhu použitého materiálu, složitosti a velikosti daného výrobku nebo množstevním slevám od dodavatelů. Jiným případem je tvorba cenové kalkulace při využití služby bytového architekta. Nábytek nepatří mezi rychloobrátkové zboží. Jelikož se jedná o výrobky z masivního dřeva, průměrná životnost výrobků v dané firmě jsou desítky let. Záruku společnost XYZ poskytuje na 2 roky. Použití například množstevních slev není tedy v tomto případě vhodnou strategií. Spíše je třeba cílit stále na nové zákazníky a udržovat vztahy se stávajícími v případě tzv. cross-sellingu (taktika navyšování prodeje jiných produktů stávajícím zákazníkům) nebo kvůli recenzím. Ceny produktů dané společnosti patří obecně mezi lehce vyšší. V rámci přímé konkurence jsou ovšem srovnatelné. Za obecně vyšší ceny si zákazník kupuje také vysoce kvalitní nábytek s dlouhou životností. Firma se zaměřuje spíše na movitější klientelu B2C zákazníků, která je ochotna si za dané výrobky připlatit.

### **7.2.3 Distribuční strategie**

Firma využívá formu přímé distribuce (viz. kapitola 6.6.3). Podle informací poskytnutých managementem společnosti XYZ, je distribuční síť firmy v současnosti optimální. Transfer výrobků z místa vzniku do podnikových příručních skladů probíhá ve stanovených časech. Počet podnikových skladů, dodávkových automobilů i řidičů je dostačující. V případě budoucího rozvoje firmy, se kterým bude souviset i zvýšení odbytu bude třeba uvažovat o navýšení kapacit. Je doporučeno ponechat přímou distribuční síť, zejména kvůli nízkým nákladům z důvodu neúčasti mezičlánků.

### **7.2.4 Propagační strategie**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 6.6.4, propagační strategie se skládá zejména z nástrojů komunikačního mixu – reklama, podpora prodeje a osobní prodej.

Na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí, současné situace podniku a SWOT analýzy vyplývá hned několik slabín podniku zejména v oblasti

komunikačního mixu. Proto je doporučením zaměřit se zejména na marketingovou komunikaci za pomoci komunikační strategie. V rámci komunikační strategie bude použita tzv. Pull strategie, tedy strategie tahu. Tato strategie se vyznačuje tím, že se společnost snaží přesvědčit zákazníka ke koupi výrobku pomocí reklamních kampaní. Ty se zaměřují především na odlišnost a výjimečnost od konkurence (strategie diferenciacce). Z provedených analýz vyplynulo, že XYZ má obrovskou výhodu díky svému zaměření především na dětský a další nábytek z masivního dřeva. Dbá na velmi vysokou kvalitu a variabilitu svých produktů na rozdíl od konkurence. V rámci této strategie je za nejefektivnější formu propagace pro společnost považována především online reklama. Tento typ strategie je vhodným nástrojem ke splnění většiny cílů zvolených společností.

Současná propagační činnost společnosti je zjevná. Chce obsadit takové prodejní kanály, jež se zabývají marketingovou komunikací. Dosavadní způsoby propagace (viz kapitola 6.6.4) je doporučeno ponechat. Společnost XYZ aktuálně využívá formy online propagace jako je PPC reklama (Adwords a Sklik). Tato forma propagace je efektivní a lze konstatovat, že se firma ubírá správnou cestou. Výborným doplňkem k již fungující PPC reklamě je jednoznačně SEO (Search Engine Optimization). Jedná se o optimalizaci pro vyhledávače. Cílem SEO je dosáhnout toho, aby se webová stránka v organickém (neplaceném vyhledávání) zobrazila na předních místech. Výsledky vyhledávání jsou řazeny podle určitého algoritmu. Zadáváním klíčových slov jako „masiv Brno“, „masivní nábytek Brno“, „dětský nábytek Brno“ apod., do vyhledávače, se bude společnost XYZ objevovat mezi prvními. Dalším doplňkem PPC kampaní je tzv. remarketing. Jedná se o možnost zpětného oslovení (formou bannerové reklamy) uživatelů, kteří již navštívili webové stránky společnosti. Remarketing několikanásobně zvyšuje účinnost PPC reklamy. Firma k propagaci také využívá webové stránky, lokální rádiové spoty a účastní se veletrhů.

Dalším doporučením je zřízení CRM databáze zákazníků a následný e-mailing formou newsletterů. Jedná se o zaslání novinek, informací o slevách, akcích a výprodejích a zaslání pozvánek na různé akce zákazníkům. Neméně důležitou formou internetové propagace jsou také sociální sítě. Proto je dále doporučena aktualizace profilů na sociálních sítích Facebook a Instagram, které využívají přes čtyři miliony českých uživatelů. Všechny tyto činnosti bude vykonávat nově přijatý marketingový pracovník. Na zvážení je také školení prodejních dovedností



K případnému budoucímu oslovení segmentu zákazníků B2B bude využito přímého marketingu. Konkrétně se jedná o telemarketing. Operátoři by měli mapovat potenciální zákazníky segmentu B2B. Získané kontakty pak budou zahrnuty do CRM databáze. Ta by měla, spolu s informacemi od obchodních zástupců, poskytovat pracovníkům obchodního a marketingového oddělení ucelené informace o trhu a potřebách zákazníků.

### 7.3 Strategie vycházející ze SWOT analýzy

Tab. 14: Strategie vycházející ze SWOT analýzy

	<b>S - SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>W - SLABÉ STRÁNKY</b>
	kvalitní výrobky	nedostatečná propagace
	dobrá pověst	vyšší ceny výrobků
	individualizace výroby	chybí marketingové oddělení
<b>O - PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>Strategie SO maxi - maxi</b>	<b>Strategie WO mini - maxi</b>
výraznější online propagace		
zaměření na B2B zákazníky		
zvýšení loajality B2C zákazníků	<b>Strategie ST maxi - mini</b>	<b>Strategie WT mini - mini</b>
<b>T - HROZBY</b>		
konkurence s levnějšími výrobky		
přírodní katastrofy		
nasycenost trhu		

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 7.3.1 SO (MAXI - MAXI) STRATEGIE

Tato strategie se využívá silných stránek takovým způsobem, aby vytěžila co nejvíce z příležitostí.

Společnost XYZ může této strategii využít tak, že zvýší výrobní sortiment o nový produkt a lépe tak zaujme nový segment B2B zákazníků a současně posílí zákazníky B2C. Další variantou je také zvýšení povědomí o firmě u obou segmentů zákazníků prostřednictvím internetu formou online marketingu. Ten je v současnosti velkou příležitostí. Ideálním způsobem je kvalitní nastavení SEO, tedy optimalizace webových stránek pro vyhledávače prostřednictvím klíčových slov jako je „masiv“, „masivní nábytek“, „dětský nábytek“ apod. Cílem je, aby se z co nejvíce návštěvníků webových stránek firmy XYZ stalo zákazníky.

Uvedenou strategií je reálné splnit hlavní marketingový cíl, tedy zvýšení povědomí o firmě u B2C a B2B zákazníků.

### **7.3.2 WO (MINI - MAXI) STRATEGIE**

Cílem této strategie je překonání slabých stránek tak, aby bylo efektivně využito naskytnutých příležitostí.

XYZ této strategie může využít při plnění jednoho z cílů. Konkrétně se jedná o cíl vytvoření marketingového oddělení, kterému předchází výrazná slabá stránka – nedostatečná propagace. Může být využito příležitosti zvolit propagaci formou online marketingu. Také zřízením marketingového oddělení a přijutím alespoň jednoho pracovníka buďto přesunem některého ze zaměstnanců na marketingovou pozici nebo formou klasického výběrového řízení bude zajištěna internetová propagace na sociálních sítích, webových stránkách a bude vytvořena CRM databáze zákazníků společnosti.

### **7.3.3 ST (MAXI – MINI) STRATEGIE**

Tento typ strategie využívá silných stránek k minimalizaci hrozeb. Největší hrozbou firmy je jednoznačně konkurence nabízející levnější výrobky. XYZ může ostatním společností konkurovat zejména vysokou kvalitou nabízených výrobků a služeb a taky unikátním zaměřením na variabilní dětský nábytek. Kromě vysoké kvality nabízených produktů může firma využít dalších silných stránek jako je členství v asociaci českých nábytkářů, certifikát „český výrobek“ nebo skvělá pověst.

### **7.3.4 WT (MINI – MINI) STRATEGIE**

Tato strategie v podstatě řeší, které slabé stránky mohou podnítit vznik hrozeb. Cílem je jejich eliminace.

Vyšší ceny produktů, nepřehledné webové stránky a s tím spojená nedostatečná propagace mohou mít za následek útek stávajících zákazníků i rozhodnutí o koupi produktu konkurence u potenciálních nových zákazníků.

## **7.4 Akční plány**

Akční plány by měly vždy obsahovat nejen dílčí cíle, ale také definují odpovědnost konkrétních osob za jejich splnění a také to, v jakém časovém horizontu by měly být

splněny. Níže jsou uvedeny akční plány, které pomohou naplnit hlavní cíl společnosti, tedy nárůst zákazníků o 20% a tím pádem, také zvýšit zisk.

### **Akční plán: ZŘÍZENÍ MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ**

Absence marketingového oddělení je jedna z největších slabých stránek společnosti. Neexistuje ani pracovník, který by se zabýval marketingem. Prvním logickým krokem je tedy přijetí 1 pracovníka, který se bude zabývat marketingovými aktivitami, komunikací s externími spolupracovníky (SEO, PPC konzultanti), správou CRM databáze aj. Díky marketingovému pracovníkovi by společnosti měla efektivněji dosahovat stanovených dlouhodobých cílů. Ze začátku implementace marketingové strategie bude přijat pouze jeden pracovník na zkrácený úvazek. Do budoucna dle účinnosti strategie mohou být přijati další členové do marketingového týmu.

Pracovník marketingu bude odpovědný za tyto činnosti:

- Komunikace s externími spolupracovníky (PPC, SEO konzultanti)
- Marketingový průzkum trhu
- Sledování trendů v oblasti marketingu
- Správa CRM databáze
- Emailing zákazníkům databáze formou newsletterů
- Správa profilů na sociálních sítích
- Analýza přímé i nepřímé konkurence
- Tvorba marketingového plánu, kalkulace nákladů a kontrola plnění

*Tab. 15: Akční plán: Zřízení marketingového oddělení (Zdroj: Vlastní zpracování)*

<b>ZŘÍZENÍ MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ</b>	
<b>ČINNOST:</b>	Vytvoření pracovní pozice
	Výběrové řízení
	Přijetí pracovníka
<b>ODPOVĚDNOST:</b>	Obchodní ředitelka
<b>TERMÍN:</b>	1. červen 2017 – 31. srpen 2017
<b>NÁKLADY:</b>	<b>14.500 Kč</b> (hrubá mzda za zkrácený úvazek)

Po přijetí marketingového pracovníka následuje jeho intenzivní pracovní adaptace. Je třeba seznámit se s aktuální situací ve firmě, s novými kolegy a celkově pochopit vizi a cíle společnosti. Pracovní adaptace je naplánovaná v rámci jednoho měsíce, tedy od 1. září do 31. října 2017. Součástí pracovní adaptace je také jednodenní školení internetového marketingu pro malé a střední firmy, pod vedení externí vzdělávací agentury, která se specializuje právě na tuto problematiku.

Tab. 16: Akční plán: Pracovní adaptace a školení nového pracovníka

ČINNOST	ODPOVĚDNOST	TERMÍN	NÁKLADY (KČ)
pracovní adaptace	obchodní ředitelka	1. září - 31. října 2017	v rámci mzdy
školení internetového marketingu	vzdělávací agentura	18. září 2017	3.890
<b>CELKEM</b>			<b>3.890</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Akční plán: ZVÝŠENÍ POVĚDOMÍ O FIRMĚ U ZÁKAZNÍKŮ B2C O 30% (DO BUDOUCNA I U B2B)**

Další stanovený cíl souvisí s rozvíjením povědomí o značce a společnosti jako celku. Propagace značky XYZ je realizována na více úrovních. V současné době je společnost členem asociace českých nábytkářů ([www.acn.cz](http://www.acn.cz)), je nositelem certifikátu „český nábytek“ a je zapojena do systému EKO-KOM ([www.ekokom.cz](http://www.ekokom.cz)). Tímto způsobem je mimo jiné zvyšována důvěryhodnost a určitý standard firmy. Také se účastní významných veletrhů nábytku a bydlení v české a slovenské republice. Jedná se například o veletrhy MOBITEX, FOR HABITAT, FOR INTERIOR nebo Nábytok a bývanie v Nitře. Výborným způsobem, jak zvýšit branding značky byla také účast v pořadu „Bydlení je hra“. V tomto trendu by měla společnost pokračovat a dostávat se tak do podvědomí nejen B2C, ale i B2B zákazníků. Optimální variantou do budoucna v případě zlepšení finanční situace podniku, je také zvážit sponzoring podobných pořadů zaměřujících se na bydlení a úpravu interiérů.

Firma XYZ má také vlastní profil na sociálních sítích Facebook a Instagram. Zde by měla aktivně komunikovat se zákazníky, pořádat soutěže apod. Bohužel v současnosti je profil neaktualizovaný a poslední příspěvky byly zveřejněny téměř před půl rokem.

Tab. 17: Akční plán – zvýšení povědomí u zákazníků

ČINNOST	ODPOVĚDNOST	TERMÍN	NÁKLADY (KČ)
<b>Redesign webových stránek</b>	Web designer	červen - říjen 2017	54.800
<b>Tvorba CRM databáze</b>	IT odborník	srpen - listopad 2017	2.000/měs.
<b>E-mailing (B2C)</b>	marketingový pracovník	listopad 2017 - červenec 2020	v rámci mzdy
<b>SEO optimalizace</b>	SEO konzultant	říjen 2017 - červenec 2020	5.500/měs.
<b>Správa sociálních sítí</b>	marketingový pracovník	říjen 2017 - červenec 2020	v rámci mzdy
<b>Remarketing</b>	PPC konzultant	říjen 2017 - červenec 2020	1.490/měs.
<b>Edukační videa</b>	Obchodní ředitelka	červen 2017 - červenec 2020	v rámci mzdy
<b>Jednotný vizuální styl</b>	grafik	červen - prosinec 2017	27.000
<b>Průzkum trhu</b>	marketingový pracovník	říjen 2017 - březen 2018	v rámci mzdy
<b>CELKEM</b>			<b>90.790</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako první opatření pro zvýšení povědomí u zákazníků je redesign webových stránek společnosti, které jsou aktuálně velmi nepřehledné a neaktualizované (viz. Kapitola 6.6.4.). Bude provedena aktualizace textového obsahu, grafiky a kódování, aby byla zvýšena atraktivita webové prezentace. Pomocí jednoduchého nástroje Google Analytics může firma měřit návštěvnost svých stránek. Dalším krokem je vytvoření CRM databáze klientů za pomoci externího odborníka. Pronájem systému CRM InTouch se pohybuje kolem 2.000 Kč/měsíc. Díky tomuto systému může marketingový pracovník efektivněji odesílat například tzv. newslettery a informace o akcích a slevách konkrétním zákazníkům. Vhodným krokem k již existující PPC reklamě je také SEO optimalizace pro Seznam a Google. Jedná se o dlouhodobý a kontinuální proces, proto je naplánován po celou dobu implementace marketingové strategie. Společnost by se měla na základě vyhledávání určitých klíčových slov objevovat na předních pozicích ve vyhledávačích. Marketingový pracovník bude mít dále na starosti správu sociálních sítí Facebook a Instagram. Bude zákazníky informovat o konajících se akcích, veletrzích, slevách a jiných novinkách. PPC konzultant bude zodpovídat za remarketing. V rámci cookies se bude bannerová či textová reklama společnosti XYZ zobrazovat uživatelům, kteří v minulosti navštívili webové stránky firmy.

Dalším doporučením pro danou firmu je vkládání návodných videí na youtube.com. Jedná se například o edukační videa s tematikou poradenství „Jak pečovat o dřevěný nábytek“, „Jak rozpoznat kvalitní nábytek“ apod., které je zatím vysvětlováno pouze přímo na prodejnách nebo stručně popisováno v letácích. Videia sdílená přes youtube.com a sociální sítě, jsou další variantou jak zvýšit povědomí o společnosti u nových a posilovat věrnost stávajících zákazníků při relativně nízkých nákladech. Klíčovým aspektem je také dodržování jednotného vizuálního stylu podniku, který má firma již částečně zavedený. Doprovází společnost při jakékoliv komunikaci se zákazníky, na firemních tiskovinách i pracovních oděvech. Za průzkum trhu formou internetového online šetření bude odpovědná marketingový pracovník.

Uvedenými způsoby bude zároveň realizován další **akční plán - budování značky a posilování firemní image.**

### **Akční plán: ZEFEKTIVNĚNÍ VNITROPODNIKOVÉ KOMUNIKACE**

Na základě provedených analýz a rozhovorů jak s managementem, tak se zaměstnanci společnosti, vyplynula neefektivní vnitropodniková komunikace. Problém byl zaznamenán zejména v komunikaci mezi výrobním a obchodním oddělením. Často se stává, že je na trh uveden nový výrobek a obchodní oddělení, včetně jednotlivých pracovníků na prodejnách, se o nových produktech dovídají ve chvíli, kdy už je výrobek dopraven na prodejnu. Chybí zde včasné předávání informací pracovníkům na prodejnách, tj. prezentace a popis nového produktu, smysl realizace, technická dokumentace, varianty provedení, aj. Zde jsou značné rezervy a velký prostor pro zlepšení.

U managementu společnosti byly vysledovány velké nedostatky v oblasti komunikace, zejména směrem k zaměstnancům. Jedním z doporučení, je školení prezentačních a komunikačních dovedností. Základem je v současnosti také správná motivace a předávání konstruktivní zpětné vazby podřízeným. Ti by měli vždy sdílet firemní vizi, poslání a filozofii společnosti. Jak je známo, spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou vždy výkonnější a mohou tak lépe plnit stanovené cíle.

Lze doporučit tato opatření:

- Pravidelné meetingy managementu společnosti (1x týdně)
- Odstranit strach zaměstnanců z otevřené komunikace s vedením firmy

- Pravidelné výzvy k zaměstnancům k návrhům na zlepšení
- Pravidelné zpětné vazby, koučink a motivace
- Zefektivnění komunikace mezi jednotlivými odděleními
- Školení komunikačních dovedností manažerů a předávání zpětné vazby zaměstnancům

Tab. 18: Akční plán – zefektivnění vnitropodnikové komunikace

ČINNOST	ODPOVĚDNOST	TERMÍN	NÁKLADY (KČ)
Školení komunikačních dovedností a předávání ZV vůči podřízeným	vzdělávací agentura	červen - prosinec 2017	18.000
Školení motivace a koučování zaměstnanců nadřízenými	vzdělávací agentura	leden - březen 2018	13.000
<b>CELKEM</b>			<b>31.000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7.5 Rozpočet

Tvorba rozpočtu vychází z jednotlivých navrhovaných akčních plánů. Pro firmu je nejdůležitější výnosnost projektu a návratnost vložených investic. Tab. 19 shrnuje náklady, které je nutné vynaložit k realizaci marketingové strategie.

Tab. 19: Rozpočet

AKČNÍ PLÁN	NÁKLADY (KČ)
Zřízení marketingového oddělení	18.390
Zvýšení povědomí u zákazníků o 30%	90.790
Zlepšení vnitropodnikové komunikace	31.000
<b>CELKEM</b>	<b>140.180</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Za pomoci dílčích cílů je dosahováno hlavních cílů společnosti, tedy každoroční zvýšení zisku o 5 % a nárůst zákazníků o 20 %. U navrhovaných řešení byl kladem důraz zejména na oblast online marketingu. Vzhledem k nepříliš příznivé finanční situaci podniku, je neefektivnější. Výhodou online marketingu je široký zásah, přesná měřitelnost, cílení na konkrétní segmenty zákazníků a relativně nízké náklady vzhledem k oslovení velkého počtu uživatelů. (Roberts, Zahay, 2013) Pro plnění cílů bude také

přiját pro začátek jeden pracovník, který se bude zabývat propagací a internetovým marketingem. Vykonávání marketingových činností přes externí agentury by bylo finančně nákladnější.

## 7.6 Kontrola

Průběžnou kontrolu plnění nastavených plánů v rámci strategie bude mít na starosti obchodní ředitelka spolu s pracovníkem marketingu.

Průběžná kontrola je nutná vzhledem k tomu, že je implementace strategie naplánována na 3 roky. Je třeba přesně měřit, zda jsou jednotlivé činnosti vykonávány podle plánu, jelikož na sebe místy navazují. V případě odchylek je nutná pružná reakce a případná modifikace zvolené strategie.

Kontrolu lze provádět porovnáváním meziročních výsledků (tržby, čistý zisk, noví zákazníci, počet objednávek aj.)

Úspěšně implementovaná marketingová strategie pomůže společnosti splnit hlavní cíle, tj. nárůst zákazníků a tím pádem nárůst čistého zisku o 5 %. Tabulka níže ukazuje předpokládané zisky v následujících letech. Pro zpracování této práce byla poskytnuta nejnovější data z roku 2015. Od tohoto roku je pak přepočten čistý zisk navýšený o 5 %.

Tab. 20: Předpokládané čisté zisky (výnosnost) do roku 2020

<b>ROK</b>	<b>EAT (KČ) + 5%</b>
<b>2015</b>	1.077.000
<b>2016</b>	1.130.850
<b>2017</b>	1.187.393
<b>2018</b>	1.246.763
<b>2019</b>	1.309.101
<b>2020</b>	1.374.556

*Zdroj: Vlastní zpracování*



## 8 VÝSLEDKY A DISKUZE

Hlavním předmětem této práce byl návrh marketingové strategie pro konkrétní nábytkářskou firmu. Implementace strategie je naplánována na období od června 2017 do července 2020.

V rámci praktické části práce byla nejdříve provedena komplexní analýza společnosti. Dílčími úkoly bylo zhodnotit dosavadní situaci podniku, provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, finanční analýzu či SWOT analýzu vybraného podniku. Dále byla zhodnocena současná marketingová situace, definovány cílové segmenty trhu a vyhodnoceny složky marketingového mixu.

V kapitole 6.1 bylo zjištěno, že společnost nemá vytvořené marketingové oddělení. Logicky tedy neexistuje ani žádná definovaná marketingová strategie. Důsledkem absence marketingové strategie je chybějící provedení marketingového průzkumu a dalších kroků, které jsou potřebné pro návrh marketingové strategie. Tento problém se zdaleka netýká jen zvoleného podniku XYZ, ale dle Foreta (2003), spousta menších a středně velkých firem důležitost marketingu podceňuje. Důvodem zpravidla bývá mylná představa o zbytečně vynaložených finančních nákladech do této činnosti. Dle Hanzelkové (2009) bývá ve finále mnohem větším problémem spíše relativně složitá problematika celé tvorby marketingové strategie a její následná implementace. Je tedy vhodné přenechat marketingové činnosti odborníkům či externím agenturám. Nutno podotknout, že absencí marketingové strategie a cíleně mířených aktivit, společnost zbytečně riskuje své postavení na tuzemském trhu. Optimálně definovaná strategie může firmě pomoci při získávání nových zákazníků, budování značky a tím pádem i ke zvýšení prodeje a zisku.

Kapitola 6 Komplexní analýza společnosti je relativně rozsáhlá. Zahrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, analýzu SWOT, PESTE nebo Porterův model pěti sil. Samozřejmostí je charakteristika firmy, vize a poslání včetně popisu aktuální situace, ve které se společnost nachází. V rámci analýzy vnějšího prostředí byla použita metoda PESTE, která je dle Jakubíkové, (2008) nejpřehlednější a nejvíce používaná. Shrnuje informace o vlivech, které na firmu působí. Z analýzy mimo jiné vyplývá příznivý ekonomický vývoj v ČR spojený s poklesem nezaměstnanosti a zvyšováním mezd, což lze považovat za příležitost pro podnik XYZ.

Porterův model pěti sil pak popisuje důležité faktory vnitřního prostředí. Jako největší hrozba byla vyhodnocena rivalita mezi stávajícími konkurenty. V kapitole

6.4.3.1 byla analyzována přímá i nepřímá konkurence. V rámci přímé konkurence byly zkoumány společnosti vyrábějící podobný sortiment výrobků z masivního dřeva vyšší kvality a současně disponující kamennými prodejny. Za největšího přímého konkurenta byla vyhodnocena firma Gazel, s.r.o., což koresponduje i s tvrzením obchodní ředitelky společnosti XYZ. Nepřímou konkurencí jsou pro firmu převážně nadnárodní společnosti nabízející levnější výrobky. Dle paprskového diagramu je největší nepřímou konkurencí společnost IKEA.

Finanční analýza byla provedena jen zkráceně za období 2012 – 2015. Hodnoty za rok 2016 společnost neposkytla. Je třeba poznamenat, že firma neplní ustanovení zákona o účetnictví, jelikož data nejsou zveřejněna ve veřejném rejstříku. Přístup k informacím byl tedy problematický. Z finanční analýzy (kapitola 6.5) vyplynulo, že podnik v současnosti není finančně stabilní. Hodnoty likvidity jsou pod hranicí optima. Kislingerová (2010) uvádí, že pokud jsou ukazatele likvidity na nízké úrovni, je obvyklé, že ukazatele rentability vykazují opačnou tendenci. V tom případě ale i ukazatele rentability vykazují nízké hodnoty.

Analýza současné marketingové situace je vyhodnocena na základě marketingového a komunikačního mixu. Lze říci, že podnik využívá určitých forem marketingu a prvky marketingové strategie. Ovšem chybí zde princip strategie a její zdůvodnění, které by bylo obsaženo v samostatném dokumentu. Chybí také postupy, přehled nákladů a termíny plnění jednotlivých činností. Výběr aktivit je vhodný, ale celou strategii je třeba důkladněji propracovat a vymezit.

Dále byla provedena SWOT analýza slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Na základě této analýzy bylo zjištěno slabé místo na poli propagace spolu s absencí marketingového oddělení. Hrozbou pro společnost je zejména konkurence nabízející levnější výrobky. Příležitostí pro společnost může být zaměření na nový segment B2B zákazníků, ovšem současná finanční situace podniku není tomuto vývoji nakloněna. Jelikož je rozpočet firmy na marketingové činnosti omezený, je optimální variantou využití možností online nástrojů. Dle Robertse a Zahay (2013) je v současnosti online marketing efektivní formou propagace, zejména díky širokému zásahu potenciálních zákazníků, přesné měřitelnosti a možnosti cílení na konkrétní segmenty zákazníků. Výhodou jsou také relativně nízké náklady vzhledem k počtu oslovených uživatelů. Navíc přes 75 % lidí v dnešní době vyhledává služby a produkty prostřednictvím internetu.

Výsledky komplexní analýzy společnosti byly podkladem pro definování marketingových cílů podniku XYZ, s.r.o. Musely být důkladně promyšleny, jelikož stojí na samém začátku definování strategie a musí korespondovat s vizí a posláním společnosti.

Podnik má za cíl zvýšit objem tržeb každoročně o 5 %. S tímto cílem také souvisí i zvýšení zákazníků o 20 %. Aby byly splněny hlavní cíle, musely být definovány i cíle dílčí. Jedná se o zřízení marketingového oddělení, zvýšení povědomí o firmě u B2B i B2C zákazníků a zlepšení vnitropodnikové komunikace.

Významným posunem pro podnik je zřízení marketingového oddělení. Správu CRM databáze, odesílání newsletterů, komunikaci s externími pracovníky (SEO, PPC konzultanti), průzkum trhu či správu sociálních médií bude mít na starosti nově přijatý marketingový pracovník. Pro firmu je finančně výhodnější přijetí jednoho pracovníka, co se bude zabývat marketingem, než využití služeb externích agentur. Činnosti prováděné za pomoci externistů (grafik, PPC konzultantka) budou ponechány.

Efektivní formou zvýšení povědomí u zákazníků je branding a pěstování značky, což doporučují i Johnson et al. (2008). Firma by tak měla učinit zejména pomocí online marketingu (SEO, PPC, remarketing, sociální sítě). S tím souvisí i aktualizace a redesign webových stránek, na kterých musí společnost výrazně zapracovat. Povědomí o značce by mohla firma dále budovat formou edukačních videí zaměřených na poradenství v oblasti nábytku, například na portálu Youtube.com, čímž by mělo být zvýšeno povědomí o firmě a značce u zákazníků. Video by měla být sdílena i přes sociální sítě (zejména Facebook), kde se v současné době pohybuje téměř čtyři miliony obyvatel ČR. Cílem je, aby byla značka XYZ spojována v myslích zákazníků s kvalitním českým nábytkem z masivu a posílila tak positioning. Doporučením je také zavedení jednotného vizuálního stylu firmy.

Nejvíce změn tedy bude provedeno v oblasti propagace, kdy bude využito komunikační strategie. Konkrétně se jedná o strategii pull, která je vzhledem k charakteru podniku a jeho výrobků vyhodnocena jako efektivní. Tato strategie je založena na přesvědčení zákazníka o kvalitě, výhodnosti a potřebě produktu. Konkurenční výhodou firmy XYZ je jednoznačně vysoká kvalita, tuzemský původ, variabilita produktů a osobitý design. Je nutné, aby o těchto attributech byli informováni i potenciální zákazníci.

Na základě rozhovoru jak s managementem, tak s pracovníky společnosti, byla zjištěna neefektivní vnitropodniková komunikace. Obchodní oddělení nedostává včasné

a relevantní informace od výrobního oddělení a naopak, přičemž celková komunikace napříč odděleními vážne. Zde je velký prostor pro zlepšení, nicméně se nejedná o nic ojedinělého v rámci podobných společností. (Cant, 2006) Také komunikace ze strany vedení společnosti směrem k zaměstnancům není zcela v pořádku. Doporučením je školení komunikačních a prezentačních dovedností spolu s předáváním konstruktivní zpětné vazby vůči podřízeným.

Součástí definované marketingové strategie jsou také akční plány, které zahrnují jednotlivé činnosti, stanovují odpovědnost za jejich uskutečnění a časové ohraničení. Tyto plány jsou nezbytné pro tvorbu rozpočtu.

Přesný rozpočet výše zmíněných návrhů je velmi problematické určit. Klíčová je vždy výnosnost a přínos pro danou firmu. Marketingová strategie je dlouhodobý a kontinuální proces. Dle Jakubíkové (2008) je důležitá také průběžná kontrola jednotlivých činností zahrnutých v akčních plánech. Firma musí být schopna pružně reagovat na změny a provádět potřebná opatření tak, aby stanovená marketingová strategie vedla k naplňování jak marketingových, tak celopodnikových cílů společnosti. Pokud jsou zaznamenány odchylky, musí být zvolená marketingová strategie modifikována.

Návratnost finančních prostředků bude sledována především dle nárůstu čistého zisku. Celkový čistý zisk by neměl klesnout pod 1.000.000 Kč. Hlavním cílem společnosti je meziroční nárůst tržeb alespoň o 5 %. V roce 2020 se předpokládá přibližná výše čistého zisku 1.374.500 Kč.

Optimálně navržená marketingová strategie, plánování aktivit a odstranění slabých stránek firmy, povede ke splnění stanovených cílů, tedy ke zvýšení prodeje a tím pádem i zisku.

## **9 VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ PRO PRAXI**

V současnosti je marketing klíčovou aktivitou pro úspěšné fungování podniku. V rámci analýzy podniku byla zjištěna nepřívětivá finanční situace a současně velké mezery na poli propagace. Navržená marketingová strategie spolu s akčními kroky k jejímu uskutečnění bude pro firmu přínosem a jakýmsi návodem, jakým směrem se ubírat do budoucna, aby došlo k finanční stabilizaci podniku a zároveň rozvoji v oblasti propagace. Po domluvě s obchodní ředitelkou společnosti bude tato marketingová strategie implementována do podniku.

## ZÁVĚR

Marketing je jednou z nejdůležitějších činností, které by se měl podnik věnovat, pokud chce být na trhu úspěšný.

Cílem této práce bylo navrhnout efektivní marketingovou strategii pro nábytkářskou společnost XYZ, s.r.o. Implementace strategie je naplánována na 3 roky. Od července 2017 do června 2020. Součástí práce byla také komplexní analýza společnosti, na základě které byly definovány marketingové cíle a následně i strategie.

Literární rešerše, která tvořila teoretickou část, definuje základní pojmy z oblasti marketingu a problematiky tvorby marketingové strategie. Na základě teoretické části byla provedena analýza makroprostředí a mikroprostředí. K přehlednějšímu vyhodnocení byly použity metody PESTE analýzy a Porterův model pěti sil. Následně byla provedena SWOT analýza, ze které mimo jiné vyplynulo, že firma má velmi slabé místo v oblasti propagace. S tím také souvisí nepřehledné webové stránky a celkově absence marketingového oddělení. Hrozbou pro podnik je zejména konkurence nabízející levnější výrobky. Z finanční analýzy vyplynulo, že podnik není finančně zdravý a stabilní. Likvidita ani rentabilita nevykazovaly příznivé hodnoty.

Ze zpracovaných informací byla navrhnutá marketingová strategie vycházející z marketingového mixu. Konkrétně se jedná o tzv. pull strategii. Vzhledem k nepříznivé finanční situaci, musely být voleny takové marketingové nástroje, které nejsou pro podnik nákladné. Jelikož firma působí na území celé České republiky a na Slovensku, je doporučeno zapracovat zejména na online marketingu. (PPC reklama, SEO, remarketing, sociální sítě aj.) Reklama tak může být přesně cílena na konkrétní segmenty zákazníků a navíc má obrovský rozptyl. Tímto způsobem spolu se zřízením marketingového oddělení budou nejlépe splněny zvolené cíle společnosti.

Navržená marketingová strategie je realizovatelná a pro podnik přínosná. Minimálně ukazuje směr, kterým by se měla firma v následujících letech ubírat, aby zvýšila množství zákazníků a tím i svoji finanční stabilitu. Průběžnou kontrolu plnění nastavených plánů v rámci strategie bude mít na starosti obchodní ředitelka spolu s pracovníkem marketingu.

Na závěr lze říci, že cíle definované v této práci byly splněny a marketingová strategie bude po dohodě s obchodní ředitelkou společnosti realizována.

## **SUMMARY**

Marketing is one of the most important activities that company should perform if it wants to be successful on the market.

The aim of this work was to design an effective marketing strategy for the furniture company XYZ Ltd. The implementation of the strategy is planned to take three years. From July 2017 to June 2020. The comprehensive analysis of the company based on which marketing objectives and subsequent strategies were defined was also part of the work.

Literature research which formed the theoretical part defines basic concepts from marketing field and problematics of marketing strategy creation. Based on the theoretical part the analysis of macro and micro environment was conducted. PEST analysis and Porter five forces methods were used for clearer evaluation. Subsequently SWOT analysis that showed among other things that the company has a very weak point in promotion was performed. This is also related to cluttering websites and the absence of marketing department in general. A direct competition and a competition offering cheaper products primarily is a threat to the company. The financial analysis revealed that the company is not financially healthy and stable. Liquidity or profitability did not show favorable values.

From the processed information the marketing strategy based on marketing mix was designed. More specifically it was so-called pull strategy. Due to unfavorable financial situation such marketing tools that are not costly for the company had to be chosen. Since the company operates throughout the Czech Republic and Slovakia, it was recommended to work on online marketing in particularly (PPC advertising, SEO, remarketing, social media, etc.). Advertising can be precisely targeted to specific customer segments and also it has a huge dispersion. This way together with a marketing department establishment the chosen objectives will be best met.

The proposed marketing strategy is feasible and beneficial for the company. At least it shows the direction the company should take in the coming years to increase the number of customers and thus its financial stability. The continuous control of the plans fulfillment will be in charge of managing director along with the marketer.

In conclusion it is possible to say that the objectives defined in this work have been met and after agreement with the managing director the marketing strategy will be implemented.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AAKER, D. A. *Marketing research*. 11th ed. Hoboken, NJ: John Wiley, c2013. 768 s. ISBN 978-1118156636.

BERKOWITZ, E. N., *Marketing*. 6th ed. Boston: Irwin, c2000. Irwin/McGraw-Hill series in marketing. 736 s. ISBN 00-736-5645-3.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha: Granada Publishing, a.s. 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

CANT, M. C., STRYDOM, J. V., JOOSTE, C. J., PLESSIS P. J., 2006. *Marketing Management*. 5th ed. Cape Town, South Africa: Juta, 2006. 624 s. ISBN 978-07-021-7188-8.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.

FORET, M. et al. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). 199 s. ISBN 80-722-6888-0.

FYALL, A. *Tourism marketing: A Collaborative approach*. Channel View Ppublication. 2005. 383 s. ISBN: 1-873150-90-3

GILLESPIE, K., HENNESSEY H. D., *Global marketing*. 3rd International ed. Mason, OH: Cengage South Western, 2011. 582 s. ISBN 978-053-8473-392.

GRASSEOVÁ, M. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HADRABA, J. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. s. 215. ISBN 80-86473-89-9.

HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8



- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, 368 s., ISBN 978-80-247-4670-8
- JANOUGH, V. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010. 259 s. ISBN 978-80-251-2795-7.
- JOHNSON, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008. 878 s. ISBN 978-0-273-71192-6
- KELLER, K. L., KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Praha: Grada, 2007. Manažer. 148 s. ISBN 978-80-247-1999-3.
- KOTLER, P. et al. *Principles of marketing*. 4th European ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2005. 992 s. ISBN 978-027-3684-565.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. 855s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. 722 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, J., *Moderní marketing*. 4. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- MEFFERT, H. *Marketing*. Praha: Grada, 1996. 552 s. ISBN 80-716-9329-4.
- MITCHELL, A., Out of the Shadows. *Journal of Marketing Management*. 1999, 15(1-3), 25-42. DOI: 10.1362/026725799784870423. ISSN 0267-257x. Dostupné také z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725799784870423>

NEČAS, Libor. *Základy marketingu: učební text*. Ostrava: VŠB-TUO, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2012. 100 s. ISBN 978-80-248-2547-2.

PICKTON D., BRODERICK A.. *Integrated marketing communications*. 2nd ed. Upper Saddle River, N. J: Prentice Hall Financial Times, 2005. 761 s. ISBN 02-736-7645-8.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605112.

ROBERTS, M. L., ZAHAY, D. L., *Internet marketing: integrating online and offline strategies*. 3rd ed. Australia: South-Western Cengage Learning, c2013. 512 s. ISBN 978-1-133-62701-2

SILK, A. J., 2006. *What is marketing?* Boston: Harvard Business Press. 207 s. ISBN 978-14-221-0460-6.

SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W., *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

STRYDOM, J. *Introduction to marketing*. 3rd ed. Cape Town, South Africa: Juta, 2004. 330 s. ISBN 978-070-2165-115.

SUCHÁNEK, P. *E-commerce*. Praha: Ekopress, 2012. 144 s. ISBN 978-80-86929-84-2.

TAGG, S., STEVENSON, A., VESCOVI, T., ed. *New developments in online marketing*. London: Routledge, 2012. Key issues in marketing management. 224 s. ISBN 978-0-415-62887-7.

## ELEKTRONICKÉ ZDROJE

AMA. *American Marketing Association* [online]. Chicago, 2013 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

ČSÚ. *Nejnovější ekonomické údaje* [online]. 2016 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>

ČSÚ. *Míra inflace* [online]. 2016 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace\\_animovany\\_graf](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf)

ČSÚ. *Věková struktura k 31. 12. 2015 Jihomoravský kraj* [online]. 2015 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz064/index.html?lang=cz>

ČSÚ. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci* [online]. ČSÚ, 2016 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologii-v-domacnostech-a-mezi-jednotlivci-2016>

DOMES, M. *Google vs. Seznam: Jaký je podíl vyhledávačů v roce 2016* [online]. 2016 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.martindomes.cz/google-vs-seznam-jaky-je-podil-vyhledavacu-v-roce-2016/>

GRYGAR, L. Kam se díváme nejčastěji. *Nedd.cz* [online]. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <https://nedd.tiscali.cz/kam-se-lidem-divame-nejcastěji-241051>

HOVORKA, J. Ceny rostou nejvíc za čtyři roky. Inflace je tam, kde ji chce mít ČNB. *Zpravy.aktualne.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceny-na-konci-roku-rychle-rostly-inflace-prosinec-2016/r~078cefacd66611e6b13b002590604f2e/>

ICT Facts and Figures 2016. *International Telecommunication Union* [online]. Geneva, Switzerland: International Telecommunication Union, 2016 [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: <https://www.itu.int/en/ITU/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2016.pdf>

LORENC, M. Závěrečné práce - metodika. *Lorenc.info* [online]. Praha: VŠE, Fakulta podnikohospodářská, katedra managementu, 2013 [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

ASOCIACE ČESKÝCH NÁBYTKÁŘŮ. *Czech furniture* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://www.czechfurniture.com/index.php?menu=58&zobrazdetail=2&idclankuzprava=829>

THE MARKETING DONUT, 2017. Marketing strategy. In: Marketingdonut.co.uk [online]. 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.marketingdonut.co.uk/marketing/marketing-strategy>.

## SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Ansoffova matice růstu</i> .....	22
<i>Tab. 2: Vybrané ukazatele</i> .....	48
<i>Tab. 3: Celkový počet zaměstnanců k březnu 2017</i> .....	54
<i>Tab. 4: Horizontální analýza aktiv – absolutní změna (v tis. Kč)</i> .....	60
<i>Tab. 5: Horizontální analýza aktiv – relativní změna (v %)</i> .....	61
<i>Tab. 6: Horizontální analýza pasiv – absolutní změna (v tis. Kč.)</i> .....	62
<i>Tab. 7: Horizontální analýza pasiv – relativní změna (v %)</i> .....	62
<i>Tab. 8: Vertikální analýza aktiv (v %)</i> .....	63
<i>Tab. 9: Vertikální analýza pasiv (v %)</i> .....	64
<i>Tab. 10: Okamžitá, pohotová a běžná likvidita v období 2012 - 2015</i> .....	65
<i>Tab. 11: Jednotlivé zisky za období 2012 až 2015</i> .....	66
<i>Tab. 12: Ukazatele rentability (v %)</i> .....	66
<i>Tab. 13: Výsledná matice SWOT analýzy</i> .....	75
<i>Tab. 14: Strategie vycházející ze SWOT analýzy</i> .....	81
<i>Tab. 15: Akční plán: Zřízení marketingového oddělení</i> .....	83
<i>Tab. 16: Akční plán: Pracovní adaptace a školení nového pracovníka</i> .....	84
<i>Tab. 17: Akční plán – zvýšení povědomí u zákazníků</i> .....	85
<i>Tab. 18: Akční plán – zefektivnění vnitropodnikové komunikace</i> .....	87
<i>Tab. 19: Rozpočet</i> .....	87
<i>Tab. 20: Předpokládané čisté zisky (výnosnost) do roku 2020</i> .....	88

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Část světové populace, která je offline v %</i> .....	16
<i>Obr. 2: Populace nad 16 let žijící v ČR, využívající internet</i> .....	16
<i>Obr. 3: Domácnosti na území ČR připojené k internetu</i> .....	16
<i>Obr. 4: 4P marketingového mixu</i> .....	25
<i>Obr. 5: Komunikační mix</i> .....	27
<i>Obr. 6: Marketingové prostředí</i> .....	28
<i>Obr. 7: Makroprostředí podniku</i> .....	30
<i>Obr. 8: Marketingové mikroprostředí</i> .....	32
<i>Obr. 9: Porterův model pěti sil</i> .....	33
<i>Obr. 10: SWOT analýza</i> .....	35
<i>Obr. 11: Grafické znázornění teorie Long tail</i> .....	37
<i>Obr. 12: PPC inzerce Google Adwords ve vyhledávací síti</i> .....	38
<i>Obr. 13: Nejvíce sledovaná místa při vyhledávání</i> .....	38
<i>Obr. 14: PPC inzerce Sklik</i> .....	39
<i>Obr. 15: Podíl používaných vyhledávačů Google a Seznam v ČR</i> .....	39
<i>Obr. 16: Míra inflace v %</i> .....	49
<i>Obr. 17: Graf porovnání výroby, exportu a importu nábytku v ČR, v mld. Kč</i> .....	50
<i>Obr. 18: Export nábytku z ČR</i> .....	50
<i>Obr. 19: Import nábytku do ČR</i> .....	50
<i>Obr. 20: Věková struktura obyvatelstva v Jihomoravském kraji k 31. 12. 2015</i> .....	51
<i>Obr. 21: Liniová organizační struktura společnosti XYZ, s.r.o.</i> .....	54
<i>Obr. 22: Srovnání parametrů přímé konkurence</i> .....	56
<i>Obr. 23: Srovnání parametrů u nepřímé konkurence</i> .....	57
<i>Obr. 24: Porterův model pěti sil pro firmu XYZ</i> .....	59
<i>Obr. 25: vývoje aktiv v letech 2012 – 2015</i> .....	60
<i>Obr. 26: Graf vývoje pasiv v letech 2012 – 2015</i> .....	62
<i>Obr. 27: Vertikální analýza aktiv</i> .....	63
<i>Obr. 28: vertikální analýza pasiv</i> .....	64
<i>Obr. 29: Graf ukazatelů likvidity</i> .....	65
<i>Obr. 30: Graf ukazatelů rentability</i> .....	67
<i>Obr. 31: Podíl jednotlivých výrobků na zisku v roce 2016</i> .....	68

*Obr. 32: Podíl objednávek přes e-shop a prodejny ..... 69*

## SEZNAM ZKRATEK

**AČN** – asociace českých nábytkářů

**B2B** – Business to Business

**B2C** – Business to Consumer

**CRM** – Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky)

**ČNB** – Česká národní banka

**ČR** – Česká republika

**ČSÚ** – Český statistický úřad

**DPH** – daň z přidané hodnoty

**EAT** – čistý zisk

**EBT** – zisk před zdaněním

**EBIT** – zisk před úroky a zdaněním

**HDP** – hrubý domácí produkt

**IT** – informační technologie

**ITU** – International Telecommunication Union (mezinárodní telekomunikační unie)

**MHD** – městská hromadná doprava

**PESTE** – analýza makroprostředí (politické/právní, ekonomické, sociální, technologické, ekologické faktory)

**PPC** – Pay Per Click

**ROA** – rentabilita aktiv

**ROE** – rentabilita vlastního kapitálu

**ROCE** – rentabilita investovaného kapitálu

**SAP** – Systeme Anwendungen Produkte (systémy, aplikace a produkty při zpracování dat)

**SEO** – Search Engine Optimization (optimalizace pro vyhledávače)

**SMART** – Specific, Achievable, Measurable, Realistic, Time-bound

**SWOT** – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

**QR** – Quick Response (kódy rychlé reakce)

**UV** – Ultraviolet (ultrafialové záření)

**VOC** – Volatile Organic Compounds (těkavé organické látky)

**VZZ** – výkaz zisku a ztráty

**ŽP** – životní prostředí

**4P** – Product, Price, Place, Promotion