

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketingová strategie podniku**

**Bc. Veronika Gazdíková**

© 2016 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Gazdíková

Podnikání a administrativa

Název práce

**Marketingová strategie podniku**

Název anglicky

**Marketing strategic of bussiness**

---

### Cíle práce

Primárním cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie vybrané společnosti na základě výstupů z vyhotovených analýz.

Dílčím cílem práce je zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí daného podniku.

### Metodika

Využít metodu analýzy a syntézy. Dále využít specifické metody pro zpracování strategie např. analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýza, apod.

Rámcová osnova: 1.Úvod 2.Cíl práce a metodika 3.Teoretická východiska 4.Vlastní práce 5.Návrh marketingové strategie 6.Závěr 7.Seznam použitých zdrojů.

## Doporučený rozsah práce

60-80

## Klíčová slova

Marketing, marketingový mix, marketingová strategie, SWOT analýza, analýza marketingového prostředí.

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, G. – KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

HORŇÁK, P. – JURÁŠKOVÁ, O. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

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

KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0518-0.

POSPÍŠIL, P. *Efektivní public relations a media relations*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-823-6.

SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.

---

## Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31. 3. 2016

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za poskytnutí rad a informací během tvorby mé diplomové práce.

# Marketingová strategie podniku

## Souhrn

Diplomová práce představuje marketingovou strategii podniku Linde Material Handling Česká republika s.r.o. V teoretické části jsou vysvětleny teoretická východiska, zaměřující se na danou problematiku. V praktické části je zpracována analýza marketingového mikroprostředí a makroprostředí, SWOT analýza a marketingová strategie v oblasti marketingového mixu. Cílem diplomové práce je navrhnout marketingovou strategii společnosti pro další období fungování firmy.

**Klíčová slova:** Marketing, marketingový mix, marketingová strategie, SWOT analýza, analýza marketingového prostředí.

# Marketing strategic of bussiness

## **Summary**

The Master's thesis introduces the marketing strategy of the company Linde Material Handling Česká republika Ltd. The theoretical part explains the theoretical basis, which is concerning given problems. In the practical part is an analysis of marketing micro and macro environment, SWOT analysis and marketing strategy in the marketing mix. The objective of this thesis is the marketing strategy for the next period of operation of the company.

**Keywords:** Marketing, marketing mix, marketing strategy, SWOT analysis, analysis of the marketing environment.

# Obsah

Úvod .....	11
<b>1 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
1.1 Cíl práce .....	12
1.2 Metodika .....	12
<b>2 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
2.1 Pojem Marketing .....	13
2.1.1 Výrobní koncepce .....	14
2.1.2 Výrobní koncepce .....	14
2.1.3 Prodejní koncepce .....	15
2.1.4 Marketingová koncepce .....	15
2.1.5 Společensky marketingová koncepce .....	16
2.2 Strategický marketing .....	17
2.2.1 Strategie .....	17
2.2.2 Marketingové strategie .....	17
2.3 Marketingové strategické řízení .....	19
2.3.1 Poslání firmy .....	19
2.3.2 Plánování .....	20
2.4 Analýza prostředí .....	20
2.4.1 Marketingové mikroprostředí .....	21
2.4.2 Marketingové makroprostředí .....	23
2.5 SWOT analýza .....	25
2.6 Formulování marketingových cílů .....	27
2.6.1 Výběr cílových trhů .....	28
2.6.2 Formulování strategie .....	29
2.7 Marketingový mix .....	29
2.7.1 Produkt .....	30
2.7.2 Cena .....	33
2.7.3 Distribuce .....	34
2.7.4 Propagace .....	36
2.8 Implementace .....	40
2.9 Kontrola .....	41
<b>3 Vlastní práce .....</b>	<b>43</b>
3.1 Základní údaje o společnosti .....	43
3.2 Předmět podnikání .....	43
3.3 Historie společnosti .....	43



3.4	Organizační struktura .....	45
3.5	Produkty a služby .....	46
3.5.1	Vysokozdvížené a nízkozdvížené vozíky.....	47
3.5.2	Linde řešení.....	47
3.5.3	Linde bazar .....	48
3.5.4	Servis .....	48
3.5.5	Pronájem .....	48
3.6	Poslání a vize společnosti.....	49
3.7	Analýza marketingového mikroprostředí.....	49
3.7.1	Podnik .....	49
3.7.2	Zákazníci.....	49
3.7.3	Dodavatelé .....	50
3.7.4	Veřejnost .....	51
3.7.5	Konkurence .....	51
3.8	Analýza marketingového makroprostředí .....	52
3.8.1	Demografické prostředí .....	52
3.8.2	Ekonomické prostředí .....	52
3.8.3	Přírodní prostředí .....	53
3.8.4	Technologické prostředí .....	53
3.8.5	Politické prostředí .....	54
3.9	SWOT analýza .....	55
3.9.1	Silné stránky .....	55
3.9.2	Slabé stránky.....	55
3.9.3	Příležitosti .....	55
3.9.4	Ohrožení.....	56
3.10	Marketingová strategie v oblasti marketingového mixu.....	56
3.10.1	Výrobek .....	56
3.10.2	Cena .....	57
3.10.3	Distribuce.....	58
3.10.4	Propagace.....	58
<b>4</b>	<b>Návrh marketingové strategie.....</b>	<b>62</b>
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>64</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>67</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 .....	16
Obrázek č. 2 .....	28
Obrázek č. 3 .....	31
Obrázek č. 4 .....	32
Obrázek č. 5 .....	32
Obrázek č. 6 .....	35
Obrázek č. 7 .....	44
Obrázek č. 8 .....	46
Obrázek č. 9 .....	47
Obrázek č. 10 .....	47
Obrázek č. 11 .....	48
Obrázek č. 12 .....	60

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 .....	26
Tabulka č. 2 .....	56

## Úvod

Pokud se řekne slovo marketing, mnoho lidí si představí reklamu nebo propagaci. Ovšem problematika marketingu je velmi složitým systémem. Marketing musí odpovědět na řadu otázek, aby došlo k oslovení toho správného trhu.

Chce – li být podnik úspěšný na trhu a oslovovat ty správné zákazníky, musí mít dobrou marketingovou strategii. Marketingové cíle vytváří vedení podniku, které jasně stanoví, čeho chce podnik prostřednictvím marketingové strategie dosáhnout.

Základem marketingové strategie je analýza marketingového mikroprostředí a makroprostředí podniku, vyhodnocení silných a slabých stránek, vyhodnocení příležitostí a hrozeb. Marketingovou strategií se v dnešní době zabývá každý úspěšný podnik, dochází tak k vymezení nejlepšího způsobu, jak distribuovat správné zboží ke správným zákazníkům, na správné místo a ve správný čas, to jsou tedy hlavní otázky, na které by se měl každý podnik zaměřit.

Pokud má podnik jasně definováno kde je, kam směřuje a co je potřeba učinit, měl by se zaměřit a celkovou veřejnost. To, jak podnik na veřejnost působí, jak se vůči veřejnosti chová, značně ovlivňuje jeho jméno.

Aby marketingová strategie mohla být zpracována, je zapotřebí kvalitních a profesionálních pracovníků. Z toho vyplývá, že důležitou složkou pro podnik jsou i jeho zaměstnanci. Pokud podnik zaměstnává spokojené, profesionální zaměstnance, odráží se to nejen na jeho úspěchu, ale opět i na jeho dobré image.

Diplomová práce se tedy zabývá otázkami, které si klade většina marketingových oddělení. Snaží se popsat a navrhnout vylepšení dosavadní marketingové strategie vybraného podniku, kterým je společnost Linde Material Handling Česká republika s.r.o.

# **1 Cíl práce a metodika**

## **1.1 Cíl práce**

Primárním cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie vybrané společnosti na základě výstupů z vyhotovených analýz. Dílčím cílem práce je zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí daného podniku prostřednictvím analýzy mikroprostředí a makroprostředí podniku. Mezi další dílčí cíle patří zhodnocení výstupů SWOT analýzy a marketingové strategie v oblasti marketingového mixu.

## **1.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Při zpracování diplomové práce je využita metoda literární rešerše, popisná, metoda analýzy, syntézy, srovnávání, pozorování a dotazování. Primární data byla získána pomocí dotazování, pozorování a analýzy. Sekundární data byla získána z elektronických zdrojů. Byly využity specifické metody pro zpracování strategie například analýzy vnitřního a vnějšího prostředí nebo SWOT analýzy.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Pojem Marketing

V konfrontaci s jinými vědními obory je marketing poměrně mladá vědní disciplína. Do první poloviny 19. století člověk neuplatňoval základní metody a principy marketingu ve svém životě, neznal tedy ani pojem marketing.<sup>1</sup> Marketing se jako jedna ze základních idejí managementu současnosti dostal do povědomí v polovině padesátých let minulého století.<sup>2</sup>

Souvisí se změnou ekonomických a sociálních podmínek především v USA a západní Evropě po druhé světové válce.<sup>3</sup>

Existuje hned několik definic, které nahlížejí na marketing. Dle Encyclopaedia Britannica „marketing představuje ucelený systém opatření, který vede k řízené nabídce správného výrobku ve správnou dobu, na správné trhy, za správnou cenu.“<sup>4</sup>

Dvou různých přístupů k definicím marketingu si všímá Philip Kotler, je to manažerský a sociální přístup. „Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.“<sup>5</sup>

Americká Marketingová Asociace uvádí, že marketing znamená „Souhrn ekonomických činností, které řídí tok zboží a služeb od výrobce ke spotřebiteli nebo k uživateli.“<sup>6</sup>

Jedna z nejstručnějších definic marketingu zní: „Naplnovat potřeby se ziskem.“<sup>7</sup>

Uspokojování potřeb zákazníka je nejdůležitější činnost marketingu, i přesto, že marketing zahrnuje síť provázaných činností. Právě díky činnosti uspokojování potřeb zákazníka

---

<sup>1</sup> Ludvík, Čichovský. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*, s. 5

<sup>2</sup> Gustav, Tomek, Věra, Vávrová. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 14

<sup>3</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 11

<sup>4</sup> Gustav, Tomek, Věra, Vávrová. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 14

<sup>5</sup> Philip, Kotler, Kevin Lane, Keller. *Marketing management*, s. 35

<sup>6</sup> Gustav, Tomek, Věra, Vávrová. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 14

<sup>7</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 6

podniky dosahují zisku. Takto je marketing vnímán jako sociální proces. Na druhé straně manažerská definice marketingu ho popisuje jako „*umění prodávat produkty*.“<sup>8</sup>

Laická veřejnost chápe úlohu marketingu jako reklamu a manipulaci za účelem vyšších prodejů, to znamená, že v marketingu vidí spíše negativum.<sup>9</sup> Během staletí vzniklo několik koncepcí, které slouží jednotlivým subjektům získat pro své produkty efektivní odbytiště, jak v příslušném segmentu, tak v příslušném regionu. Slouží tedy také pro boj s konkurencí. Mezi pět základních koncepcí, které uplatňují řídicí manažeři v praxi, patří:

- výrobní koncepce,
- výrobová koncepce,
- prodejní koncepce,
- marketingová koncepce,
- společensky marketingová koncepce.<sup>10</sup>

### **2.1.1 Výrobní koncepce**

Předpokladem výrobní koncepce je to, že výrobky, které jsou snadno dosažitelné a levné, bude zákazník preferovat. Lepší organizace práce, lepší využití technologie a techniky, to jsou cíle podnikatele pro dosažení nejvyššího zisku. Podnikatel se snaží dosáhnout nejvyššího zisku přes oblast výroby a předpokládá, že levný výrobek si rád koupí každý zákazník.<sup>11</sup>

Pokud poptávka po výrobku přesahuje nabídku, zájmem spotřebitele bude získání výrobku bez ohledu na jeho dobrých vlastnostech. Tato koncepce bývá spojována s neosobností a spornou kvalitou služeb.<sup>12</sup>

### **2.1.2 Výrobová koncepce**

Na druhé straně než u výrobní koncepce, výrobová koncepce spoléhá na to, že zákazník dává při nákupu přednost výrobkům nejvyšší kvality. Podnikatel se snaží výrobky neustále

---

<sup>8</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 6

<sup>9</sup> Tomáš, Barčík. *Holistická marketingová koncepce*, s. 11

<sup>10</sup> Ludvík, Čichovský. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*, s. 6

<sup>11</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 11

<sup>12</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 14

zdokonalovat, zaměřuje se na výrobu vysoce kvalitních výrobků. Předpokládá, že si zákazník zvolí výjimečnost nebo že ocení kvalitu. U této koncepce hrozí „marketingová krátkozrakost.“<sup>13</sup> Podnik se soustředí spíše na výrobek než na potřebu, takže výrobkově orientované firmy se často dopouštějí práce nesprávným směrem.<sup>14</sup>

### 2.1.3 Prodejní koncepce

Když začaly růst distribuční sítě společně s objemem výroby, vznikla prodejní podnikatelská koncepce. Začal se také měnit cíl prodejce. Cílem výrobce se stalo prodat to, co vyrobil, nikoli vyrábět to, co by prodal. Začala se používat celá řada prodejních triku a technik, aby výrobce ovlivnil zákazníka ke koupi zrovna jeho výrobku.<sup>15</sup>

Předpokladem této koncepce je, že spotřebitelé kladou odpor k nákupu a firma je musí přivést a přesvědčit k tomu, aby nakupovali více. Firmy tuto koncepci provozují u takového zboží, kde spotřebitel ani nemyslí na to si ho koupit nebo u zboží, u kterého má firma nadbytečné zásoby. Spotřebitelé jsou následně pod nátlakem různých forem reklam i telefonátů.<sup>16</sup>

### 2.1.4 Marketingová koncepce

V polovině padesátých let dvacátého století vzniká v USA dlouhodobým vývojem marketingová podnikatelská koncepce. Předpokládá se, že marketing je něco více než prodej a očekává následně zpětnou vazbu mezi trhem a výrobcem. Marketingová podnikatelská koncepce vychází z pochopení potřeb a přání zákazníků. Dlouhodobých cílů firmy lze dosáhnout jen tak, že bude výroba v souladu s uspokojením potřeb a přáním zákazníka.<sup>17</sup>

Tato koncepce si zakládá na soustředění se na trh, orientaci na zákazníka, koordinovaném marketingu a výnosnosti. Aby docházelo k dosažení cílů a uspokojení potřeb zákazníků, firma si musí definovat své cílové trhy a připravit marketingový program pro každý cílový trh. Musí provádět průzkumy, aby správně definovala potřeby zákazníka a tak ho získala nebo si ho udržela. Pro podnik je také důležitá koordinace marketingu s ostatními

---

<sup>13</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 12

<sup>14</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 15

<sup>15</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 12

<sup>16</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 16

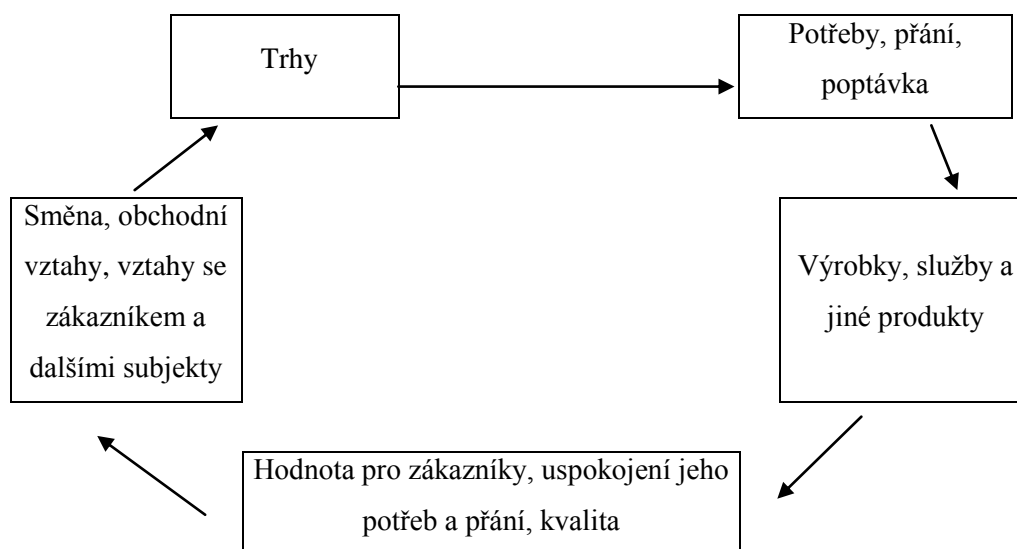
<sup>17</sup> Ludvík, Čichovský. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*, s. 8

odděleními. Nesmí být tedy opomenut interní marketing. Do interního marketingu patří například motivování zaměstnanců nebo proškolení.<sup>18</sup>

### 2.1.5 Společensky marketingová koncepce

Novou marketingovou koncepcí je sociální marketing. Tato marketingová koncepce dává do souladu zájmy a potřeby zákazníků s etickými a dlouhodobými sociálními zájmy společnosti. Veřejný zájem, uspokojení přání zákazníků a zisk firmy, to jsou tři důležité faktory, které sociální marketing předpokládá a očekává, že organizace budou ve svých marketingových aktivitách brát v potaz.<sup>19</sup>

**Obrázek č. 1: Základy marketingové koncepce**



Zdroj: Ludvík, Čichovský. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*, s. 9

<sup>18</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 18

<sup>19</sup> Ludvík, Čichovský. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*, s. 9



## 2.2 Strategický marketing

„Marketingová strategie obsahuje obecné principy, při jejichž uplatnění marketingový management očekává, že dosáhne svých ekonomických a marketingových cílů na zvoleném cílovém trhu. Skládá se ze základních rozhodnutí o marketingových nákladech, z marketingového mixu a z rozvržení marketingové alokace.“<sup>20</sup>

### 2.2.1 Strategie

Slovo strategie původně znamenalo umění vést válku a řešit válečné operace tak, aby bylo dosaženo vítězství. Je odvozeno od řeckého slova „*stratégia*.“<sup>21</sup> V přeneseném slova smyslu si v dnešní době pod strategií představíme umění řídit činnost podniku tak, aby bylo zajištěno splnění hlavním stanovených cílů.<sup>22</sup>

Strategickým plánováním se zabývá vrcholový podnikový management, který stanovuje dlouhodobé cíle. Tyto strategické cíle by měly být formulovány tak, aby v období případných změn přetrvaly. Strategie je tedy postup, který naznačuje, jak za určitých podmínek dosáhnout vytyčených cílů.<sup>23</sup>

Bude se zaměřovat na posuzování možností podniku v souladu s jeho marketingovými cíly. Strategie podniku ukáže do jakých výrobků nebo tržních segmentů vložit podnikové zdroje, aby byla dosažena co nejvyšší efektivnost.<sup>24</sup>

### 2.2.2 Marketingové strategie

Existuje mnoho marketingových strategií. Každá organizace by měla mít svoji marketingovou strategii, jelikož působí ve zcela specifických sociálně-ekonomických a demografických podmínkách.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 74

<sup>21</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 23

<sup>22</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 23

<sup>23</sup> Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 12

<sup>24</sup> Miloslav, Keřkovský, Oldřich, Vykypěl. *Strategické řízení*, s. 8

<sup>25</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 24

Organizace jsou do značné míry odlišné svým cílem, vizí a posláním. Mezi základní marketingové strategie patří:

- strategie minimálních nákladů,
- strategie diferenciacce produktu,
- strategie tržní orientace.<sup>26</sup>

### **Strategie minimálních nákladů**

Strategie minimálních nákladů předpokládá výrobní podnikatelskou koncepci. Aby podnik mohl nabízet produkty za nižší cenu než konkurenti, usiluje o co nejnižší náklady ve výrobě i v distribuci. U této strategie je zapotřebí, aby podnik ovládal fyzickou distribuci, zásobování a technologické činnosti. Na trhu se může objevit podnik, který dokáže prodávat a vyrábět s ještě nižšími náklady, takže nebezpečí této strategie spočívá v tom, že se některé firmy snaží dosáhnout co nejnižších nákladů na úkor kvality.<sup>27</sup>

### **Strategie diferenciacce produktu**

Tuto strategii uplatňují především malé a střední podniky. Dosažení co nejlepšího produktu je zde hlavní cíl podniku. Specifické pro tuto strategii je posilování silných stránek podniku s cílem zajištění co nejvyšší konkurenceschopnosti. Na rozdíl u strategie minimálních nákladů vyžaduje strategie diferenciacce produktu dobrou znalost marketingu.<sup>28</sup>

### **Strategie tržní orientace**

U této strategie podnik neusiluje o ovládnutí celého trhu, ale soustřeďuje se na jeden či více menších segmentů trhu. Podnik dobře poznává potřeby jednotlivých segmentů a snaží se o vedoucí postavení v určité oblasti, jako například v podobě ceny.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 24

<sup>27</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 25

<sup>28</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 25

<sup>29</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 25

## 2.3 Marketingové strategické řízení

*„Marketingový proces se skládá z rozboru marketingových příležitostí, průzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů a organizace, realizace a kontroly marketingového úsilí.“*<sup>30</sup>

Marketingové řízení považujeme za činnost, která zahrnuje rozbor, plánování, provádění a kontrolu. Jeho cílem je dosažení spokojenosti zúčastněných stran. Na trhu zákazníka uskutečňují práci prodejní manažeři, manažeři výrobku, služeb a trhu, prodejní personál, propagační manažeři, pracovníci marketingového průzkumu a marketingový viceprezident. Pracovníci vykonávají přesně stanovené úkoly a povinnosti.<sup>31</sup>

### 2.3.1 Poslání firmy

Poslání firmy je většinou jasné již od okamžiku jejího založení, postupem času o něj však manažeři mohou ztratit zájem. Dle Kotlera je poslání firmy tvořeno pěti prvky. Prvním prvkem je historie, druhým prvkem jsou aktuální preference majitelů a vedení firem. Dalším prvkem poslání je tržní hospodářství a zdroje firmy, které určují, jaké poslání jsou možná. Posledním prvkem při formulování poslání jsou zřetelné kompetence.<sup>32</sup>

Formulování formálního prohlášení o poslání firmy je značně obtížné a často zabere společnosti mnoho času. Prohlášení o poslání firmy by mělo vymezit jak hlavní konkurenční oblasti, mělo by být motivující a mělo by také ovlivňovat politiku firmy pro dosažení cílů.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 68

<sup>31</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 12

<sup>32</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 38

<sup>33</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 39

### 2.3.2 Plánování

Vést podnik k jasné koncepci s ohledem na cílové trhy, práci s trhem a k požadovanému výsledku je úkolem marketingového plánování.<sup>34</sup> Aby byl marketing podniku úspěšný, musí být pochopena a udržena hodnota pro zákazníka.<sup>35</sup>

Proces plánování je spojený s formulováním cílů podniku dosažitelných v budoucích časových obdobích a s určením postupů a prostředků, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo.<sup>36</sup>

Cíle a marketingovou strategii stanovuje vrcholové vedení, ale do plánovacího procesu by měli být zapojeni všichni zaměstnanci organizace. Obsah marketingového plánu by se měl skládat z úvodu, aktuální marketingové strategie, rozboru příležitostí a očekávání v makroprostředí, měl by zahrnovat údaje o trhu, profil zákazníků, postavení konkurence, situaci v marketingovém mixu, cíle, předpokládané náklady a výsledky, kontrolu a přílohu.<sup>37</sup>

Vrcholové vedení musí stanovit, jaká úroveň marketingových nákladů je potřebná k dosažení stanovených cílů.<sup>38</sup>

*„Hlavní funkcí marketingového plánu je stanovit, kde jsme, kam směřujeme a co je třeba učinit.“<sup>39</sup>*

## 2.4 Analýza prostředí

Prostředí, ve kterém podnik působí, ovlivňuje jeho činnosti a rozhodování. Toto prostředí se skládá z faktorů, které buď částečně jsou, či nejsou ovlivnitelné a působí uvnitř či vně podniku. Aby bylo možné rozpoznat působení vlivů na marketing firmy, rozdělujeme je na vlivy vnitřní a vnější. Podle těchto faktorů rozeznáváme vnitřní prostředí (mikroprostředí) a prostředí vnější (makroprostředí).<sup>40</sup>

---

<sup>34</sup> Gustav, Tomek, Věra, Vávrová. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 130

<sup>35</sup> Philip, Kotler, Kevin Lane, Keller. *Marketing management*, s. 68

<sup>36</sup> Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 14

<sup>37</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 32

<sup>38</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 74

<sup>39</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 33

<sup>40</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 22

Hlavním cílem analýzy prostředí je rozpoznání příležitostí. Marketingové příležitosti by se měly řadit dle přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu.<sup>41</sup>

### **2.4.1 Marketingové mikroprostředí**

Do marketingového mikroprostředí patří podnik, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, veřejnost a konkurenti. Tito všichni činnost podniku ovlivňují, podnik je na nich do určité míry závislý, ale může je sám aktivně měnit.<sup>42</sup>

#### **Podnik**

Tento faktor se snaží analyzovat a koordinovat všechny vnitropodnikové činnosti, neboť ke správnému fungování podniku jako celku, je nutná souhra všech jeho útvarů. O marketingové činnosti podniku by se nemělo starat pouze marketingové oddělení, ale musejí do něj být zapojeni všichni v podniku. Naopak marketing musí respektovat činnosti ostatních oddělení a být s nimi v souladu.<sup>43</sup>

#### **Zákazníci**

Jeden z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí jsou zákazníci. Zákazník je cílem činnosti podniku. K zákazníkům, kteří produkty kupují, patří zejména drobní spotřebitelé, což jsou jednotlivci a domácnosti, organizace (průmyslový trh), vláda a státní instituce (státní zakázky) a mezinárodní trh. Mezinárodní trh zahrnuje jak zahraniční trh se spotřebním zbožím, tak i trh průmyslový či trh vládní.<sup>44</sup>

#### **Dodavatelé**

Vše, co je k činnosti podniku zapotřebí zajišťují dodavatelé. Je zapotřebí sledovat vlivy, které působí ze strany dodavatelů. Mezi tyto vlivy patří především cena, kvalita,

---

<sup>41</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 53

<sup>42</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 41

<sup>43</sup> Miroslav, Foret, Petr Procházka, Tomáš Urbánek. *Marketing – základy a principy*, s. 46

<sup>44</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 27

spolehlivost dodavatele, služby spojené s dodávkami a podobně. Mezi hlavní úkol marketingového útvaru tedy patří činnost, jako je výzkum a výběr dodavatelů.<sup>45</sup>

### **Marketingoví zprostředkovatelé**

Marketingoví zprostředkovatelé jsou firmy nebo osoby, které vyhledávají zákazníky. Svě služby poskytují za tak zvanou provizi. Je to zvláštní kategorie dodavatelů a patří sem například obchodní zprostředkovatelé, přepravní firmy, skladovací firmy, finanční zprostředkovatelé (banky a pojišťovny) a společnosti, které poskytují marketingové služby, jako jsou například reklamní agentury.<sup>46</sup>

### **Veřejnost**

Veřejnost ovlivňuje marketingové chování podniku. Ve velkých organizacích se tímto zabývá oddělení pro styk s veřejností (public – relations). Mezi nejdůležitější skupiny patří:

- **Hromadné sdělovací prostředky:** To je například tisk, televize, rozhlas, internetové servery a podobně. Tyto sdělovací prostředky mohou silně ovlivnit pohled široké veřejnosti na činnost podniku.<sup>47</sup>
- **Neziskové organizace:** Patří sem například charitativní organizace, nadace, církve a podobně.<sup>48</sup>
- **Zájmové a nátlakové skupiny:** To jsou například ochránci lidských práv, odpůrci globalizace, ochránci práv zvířat a podobně. Akce těchto zájmových skupin mohou mít na firmu velký vliv, jelikož mohou pozitivně či negativně ovlivňovat v očích veřejnosti image firmy.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 26

<sup>46</sup> Miroslav, Foret, Petr Procházka, Tomáš Urbánek. *Marketing – základy a principy*, s. 46

<sup>47</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 28

<sup>48</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 45

<sup>49</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 45

- **Místní obyvatelé:** Do této skupiny patří lidé, kteří žijí v oblasti, ve které podnik trvale funguje. Jsou to obyvatelé, kteří žijí v oblasti, dále jsou to organizace a úřady, které v dané oblasti působí. Vztahy mezi místní komunitou mohou být opět pozitivní i negativní.<sup>50</sup>
- **Zaměstnanci podniku:** Jsou pro podnik důležitým prvkem jak vnitřního, tak vnějšího prostředí firmy. Pokud má zaměstnanec ke své firmě pozitivní vztah, reprezentuje jí pozitivně, vytváří dobrou image firmy.<sup>51</sup>

## Konkurence

Mezi konkurenty patří všechny subjekty, které na trhu nabízejí stejné, podobné nebo substituční produkty. Aby byl podnik na trhu úspěšný, musí sbírat informace o konkurenci a snažit se uspokojit potřeby zákazníků lépe než jeho konkurence.<sup>52</sup> Velmi využívaný model pro analýzu konkurence je Porterův model konkurenčního prostředí. Tento model předpokládá, že pozice podniku na trhu je určována pěti faktory a to:

- vyjednávací silou zákazníků,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou substitutů,
- rivalitou firem, působící na daném trhu.<sup>53</sup>

### 2.4.2 Marketingové makroprostředí

Makroprostředí se skládá z faktorů, které působí přímo i nepřímo na aktivity podniku, ovlivňují ho zvenčí. Podnik na tyto faktory nemá vůbec žádný vliv. Důležité je tyto faktory sledovat a reagovat co nejrychleji. Dobrá znalost prostředí a nových ekonomických trendů vede k úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy na současných trzích. Mezi tyto trendy

<sup>50</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 28

<sup>51</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 28

<sup>52</sup> Miroslav, Foret, Petr Procházka, Tomáš Urbánek. *Marketing – základy a principy*, s. 46

<sup>53</sup> Miloslav, Keřkovský, Oldřich, Vykypěl. *Strategické řízení*, s. 53

současnosti patří globalizace, regionalizace a lokalizace, rostoucí význam národních kultur, rozvoj informačních technologií, masová kustomizace a reengineering. Mezi faktory ovlivňující firmu zvenčí patří demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické a kulturní prostředí.<sup>54</sup>

### **Demografické prostředí**

Demografie zkoumá populaci a populaci tvoří zákazníci, kteří vytvářejí trh. Podnikový marketing se tedy zabývá zkoumáním demografických vlivů každé oblasti, ve které firma podniká. Zabývá se tedy migrací obyvatelstva, vývojem porodnosti, úmrtností, úrovní vzdělanosti, zaměstnaností a jinými jevy. Podnik musí znát množství a složení zákazníků, aby věděl co a kolik vyrábět.<sup>55</sup>

### **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí ovlivňuje jak podnik, tak zákazníky. Ovlivňuje jak možnost zákazníků výrobky a služby kupovat, tak možnost podniku výrobky a služby nabízet. Je tedy důležité, aby podnik zkoumal především kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Mezi další faktory, které by měl podnik sledovat, patří inflace, zadluženost, nezaměstnanost a jiné.<sup>56</sup>

### **Přírodní prostředí**

Přírodní prostředí zahrnuje zásoby přírodních zdrojů a jejich cenu, klimatické a geografické podmínky, ekologické problémy, problémy devastace životního prostředí v místním i celosvětovém měřítku. Jelikož dochází k nedostatku přírodních zdrojů a zvyšují se ceny surovin, musí manažeři tuto oblast dostatečně sledovat.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 29

<sup>55</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 43

<sup>56</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 43

<sup>57</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 35



## **Technologické prostředí**

Technologické prostředí má vliv na vývoj nových výrobků a vytváření zcela nových trhů. Technologický a technický rozvoj je tak rychlý, že každý rok se na trzích objevují nové výrobky. Je důležité, aby podnik udržel s tímto vývojem krok, jinak mu hrozí, že bude na trhu nabízet technicky zastaralé výrobky, o které nebude již zájem.<sup>58</sup>

## **Politické prostředí**

Politické prostředí je tvořeno legislativou, zájmovými nátlakovými skupinami a vládními orgány. Existují zákony jak na ochranu investora neboli podnikatele, tak na ochranu spotřebitele. Legislativa v podnikatelské sféře chrání firmy například před nekalou soutěží. Spotřebitele pak chrání například před zavádějící reklamou či nebezpečnými výrobky.<sup>59</sup>

## **Kulturní prostředí**

Kulturní prostředí si uchovává řadu tradičních a dodnes silně působících hodnot, které vyplývají z hodnot, zvyků a preferencí obyvatelstva určité země nebo oblasti. Pro podnikový marketing je těžké pochopit, definovat a předvídat kulturní i sociální faktory. Je důležité sledovat primární a sekundární názory.<sup>60</sup>

## **2.5 SWOT analýza**

Pomocí SWOT analýzy lze identifikovat současný stav podniku, jedná se jak o externí, tak o interní analýzu. Cílem je tedy identifikovat, jak je daná strategie podniku silná a slabá, jak je schopná vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.<sup>61</sup> Dochází ke zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení. SWOT analýza pomáhá

---

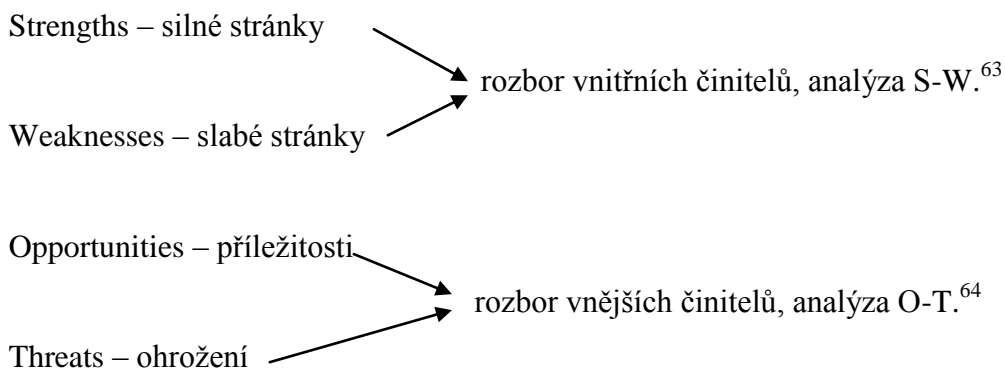
<sup>58</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 35

<sup>59</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 36

<sup>60</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 36

<sup>61</sup> Dagmar, Jakubíková. *Strategický marketing, strategie a trendy*, s. 103

zjišťovat faktory, které působí na efektivnost marketingových aktivit a faktory ovlivňující dosažení vytyčených cílů.<sup>62</sup>



**Tabulka č. 1: Schéma SWOT analýzy**

	<b>S</b> - silné stránky	<b>W</b> - slabé stránky
<b>O</b> - příležitosti Strategie	Strategie <b>SO</b>	Strategie <b>WO</b>
<b>T</b> - hrozby Strategie	Strategie <b>ST</b>	Strategie <b>WT</b>

Zdroj: Gustav, Tomek, Věra, Vávrová. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 81

**SO** – využít silné stránky na získání výhody.

**WO** – překonat slabiny využitím příležitostí.

**ST** – využít silné stránky na čelení hrozbám.

**WT** – minimalizovat náklady a čelit hrozbám.<sup>65</sup>

Pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů se určují silné a slabé stránky podniku. Silné stránky jsou výhody, které přinášejí užitek jak zákazníkům, tak podniku. Slabá stránka je to, co konkurenční firma dělá lépe. Příležitosti znamenají pro podnik zvýšení poptávky, lepší uspokojení potřeb zákazníků, přináší firmě úspěch. Naopak hrozby přinášejí snížení poptávky, události, které přinášejí nespokojenost zákazníků, tedy neúspěch.<sup>66</sup>

<sup>62</sup> Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 46

<sup>63</sup> Gustav, Tomek, Věra, Vávrová. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 80

<sup>64</sup> Gustav, Tomek, Věra, Vávrová. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 80

<sup>65</sup> Gustav, Tomek, Věra, Vávrová. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 80

<sup>66</sup> Dagmar, Jakubíková. *Strategický marketing, strategie a trendy*, s. 103

SWOT analýza by měla být provedena zkušeným manažerem, pokud zkušenosti a znalosti nejsou, strategie a cíle nemusí být zaměřeny správným směrem. Hlavním problémem při provádění analýzy může být požadavek na velké množství detailních informací, jak o minulé činnosti, tak o současném postavení podniku.<sup>67</sup>

## 2.6 Formulování marketingových cílů

Pokud má podnik definované své poslání, zanalyzované vnější a vnitřní prostředí, může dojít ke stanovení cílů. Podnikové cíle vyjadřují úkoly podniku jako celku a jsou primární. S podnikovými cíli jsou úzce svázány cíle marketingové, určuje je vrcholový management. Je tedy zřejmé, že marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly, které mají být dosaženy během určitého časového období. Pro podnik představuje definování cílů respektování pravidel a dodržování určitých podmínek.<sup>68</sup>

Většina firem se zaměřuje na sledování kombinace cílů, které zahrnují například ziskovost, růst prodeje, zlepšení tržního podílu, inovace nebo omezení rizika.<sup>69</sup>

### Konkrétní cíle se týkají:

- existujících výrobků na současných trzích,
- nových výrobků na současných trzích,
- existujících výrobků na nových trzích,
- nových výrobků na nových trzích.<sup>70</sup>

### Marketingové cíle mají být:

- stanovené na základě poznání potřeb zákazníků,
- identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení,
- vhodné,
- srozumitelné,
- měřitelné,

---

<sup>67</sup> Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 48

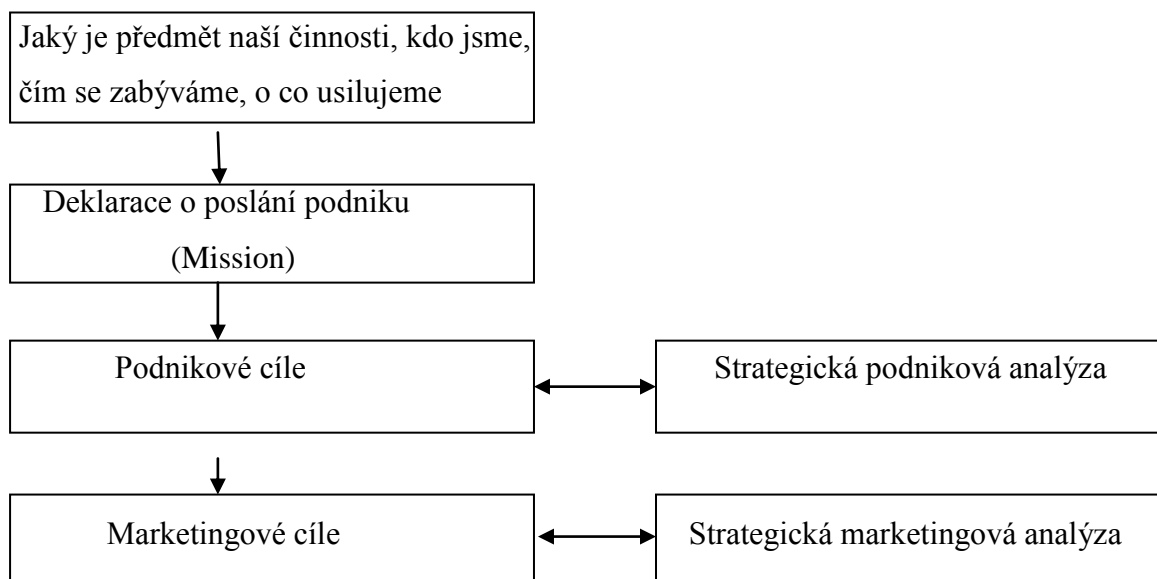
<sup>68</sup> Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 61

<sup>69</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 58

<sup>70</sup> Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 60

- dosažitelné,
- akceptovatelné,
- vzájemně sladěné, sdílené a podnětné,
- hierarchicky uspořádané.<sup>71</sup>

**Obrázek č. 2: Modelový postup v podnikových souvislostech**



Zdroj: Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 60

Marketingové cíle jsou součástí marketingového plánu, který musí být zcela jasně formulován.<sup>72</sup>

### 2.6.1 Výběr cílových trhů

Aby mohl být marketingový plán účelově sestaven, je nezbytné znát a zaměřit se na osobité skupiny zákazníků, tedy na cílové trhy. Tyto cílové trhy definují a předurčují marketingové cíle. Firmy mohou působit na celém trhu a ten uspokojovat, ovšem většinou dochází k závěru, že trh je příliš rozlehlý, proto dochází k volbě cíleného marketingu.

<sup>71</sup> Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 62

<sup>72</sup> Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 62

Cílený marketing je jakýmsi kompromisem mezi marketingem neefektivním hromadným a nákladným individuálním marketingem.<sup>73</sup>

Dochází tedy k oslovení a zaměření se pouze na jednu nebo několik zákaznických skupin, které se snaží podniky uspokojit.<sup>74</sup>

Vznikají takzvané segmenty. Podniky si vyberou jeden nebo více segmentů a snaží se je specifickým produktem oslovit, přizpůsobit distribuci, cenu a marketingovou komunikaci. Pokud podnik uspokojí potřebu zákazníků v daném segmentu lépe, než konkurence, získává konkurenční výhodu v daném segmentu.<sup>75</sup>

K dosažení konkurenční výhody může podnik použít například vzorec hodnocení cílových skupin „Customer Insight“, jde o pohled do hlavy spotřebitele, ten se pak stane průhledným. Je tedy známo, co se v konzumentovi odehrává.<sup>76</sup>

### **2.6.2 Formulování strategie**

Formulování strategie patří mezi důležitou manažerskou funkci. Úspěch závisí na pečlivosti, aktivitě, porozumění a načasování, s jakým jsou strategie vytvářeny. Marketingové strategie určují základní směry postupu, který vede k dosažení cílových úkolů, a dále říkají, jakým způsobem konkurovat se službou nebo výrobkem podniků na cílových trzích. Strategii podniku neuskutečňuje ani neformuluje pouze jeden člověk, ale pokud podnik dobře funguje, zabývají se touto strategií „strategické podnikové týmy“.<sup>77</sup> Podnik si tedy musí definovat, jak se bude od významných konkurentů odlišovat. Musí si stanovit, jak bude se svým cílovým trhem komunikovat.<sup>78</sup> V rámci formulování marketingové strategie se využívá marketingový mix.

## **2.7 Marketingový mix**

Marketingový mix je nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení. Podnik ho sestavuje dle svých možností, slouží k dosažení marketingových cílů a může být snadno změněn.<sup>79</sup>

---

<sup>73</sup> Miroslav, Karlíček a kolektiv, *Základy marketingu*, s. 104

<sup>74</sup> Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 62

<sup>75</sup> Miroslav, Karlíček a kolektiv, *Základy marketingu*, s. 105

<sup>76</sup> Florian, Allgayer, Jochen, Kalka. *Marketing podle cílových skupin*, s. 3

<sup>77</sup> Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 66

<sup>78</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 72

<sup>79</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 83

## **Základní nástroje marketingu, o které se opírá strategie firmy, jsou:**

- výrobek (product),
- distribuce (place),
- cena (price),
- propagace (promotion).<sup>80</sup>

Aby mohla fungovat zvolená marketingová strategie, musí marketingový mix vycházet ze strategických marketingových rozhodnutí a veškerá taktická rozhodnutí musí odpovídat cílovému segmentu. Nejdůležitějším předpokladem spokojenosti zákazníků je vnímaná kvalita produktu, proto nejdůležitějším prvkem marketingového mixu je právě produkt.<sup>81</sup>

### **2.7.1 Produkt**

*„Výrobek je cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu.“<sup>82</sup>*

Za produkt může být považováno nejen jakékoliv fyzické zboží, ale také informace, zážitky, myšlenky, služby a jejich různé kombinace, pokud mohou být předmětem směny. Nejdůležitějším prvkem je vždy vnímání zákazníků, takže je nezbytné přizpůsobit nejen funkční charakteristiky produktu, ale i design. Právě design produktu může mnohdy představovat pro podnik klíčovou konkurenční výhodu. S designem souvisí také obal produktu, ten musí poskytovat popis, být skladovatelný, umožňovat snadnou manipulaci a především musí zboží chránit. Dalšími dodatečnými vlastnostmi produktu jsou například značka prodejce či výrobce, záruční podmínky a další speciální služby. Při plánování tržní nabídky nebo výrobku je produkt vnímán na pěti úrovních.<sup>83</sup>

Dle Kotlera je první úroveň základní užitek, tato úroveň představuje, proč si zákazník produkt kupuje. Podnik musí tento užitek transformovat do obecně použitelného výrobku, což je druhá úroveň. Třetí úroveň je tvořena očekávaným výrobkem, zde jsou

---

<sup>80</sup> Iveta, Horáková. *Marketing v současné světové praxi*, s. 35

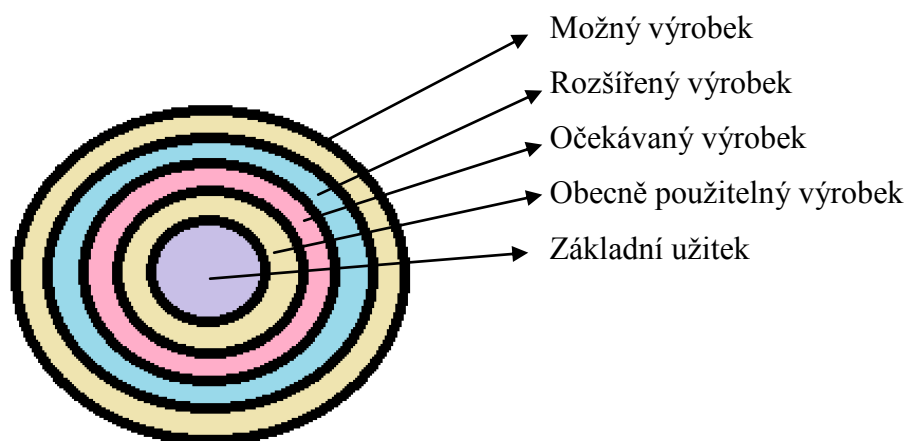
<sup>81</sup> Miroslav, Karlíček a kolektiv, *Základy marketingu*, s. 153

<sup>82</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 461

<sup>83</sup> Miroslav, Karlíček a kolektiv, *Základy marketingu*, s. 157

charakteristiky, které zákazníci očekávají. Ve čtvrté úrovni rozšířený výrobek je možné překonávat zákazníky, zahrnuje dodatečné služby, užitky, podnik se tak může odlišit od konkurence. Poslední, pátou úroveň je možný potencionální výrobek, tato úroveň zahrnuje všechna možná vylepšení, rozšíření, proměny daného produktu, ke kterým dojde v budoucnosti.<sup>84</sup>

**Obrázek č. 3: Pět úrovní výrobku**



Zdroj: Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 462

### **Z hlediska realizace strategií, se produkt dělí:**

- konvenční zboží (běžné kupované zboží, široce dostupné),
- nákupní zboží (zboží nekupované běžně),
- speciální zboží (dražší zboží),
- nevyhledávané zboží (běžně nekupované zboží).<sup>85</sup>

### **Dle toho, jaký zákazník produkty kupuje, je můžeme rozdělit do dvou hlavních kategorií:**

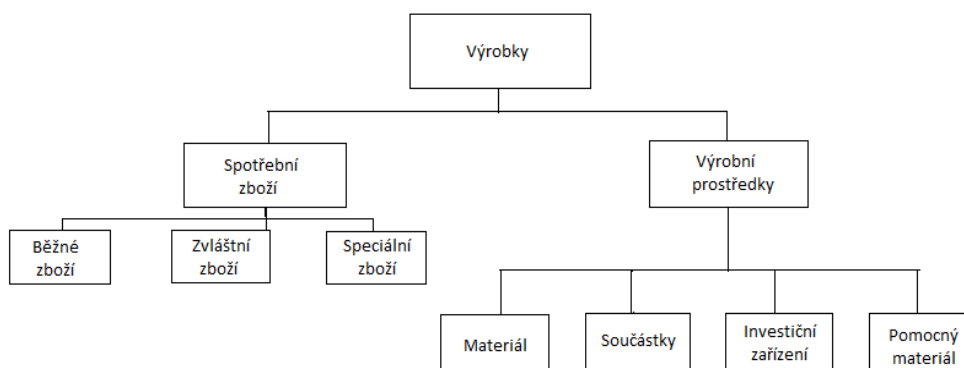
- spotřební zboží – jedná se o zákazníka – spotřebitele.
- výrobní prostředky – jedná se o zákazníka – organizaci.<sup>86</sup>

<sup>84</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 462

<sup>85</sup> Gustav, Tomek, Věra, Vávrová. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 182

Mezi spotřební zboží patří výrobky a služby, které jsou nakupované za účelem osobní spotřeby. Za výrobní prostředky jsou považovány výrobky a služby, které jsou určeny pro využití při výrobě dalších výrobků.<sup>87</sup>

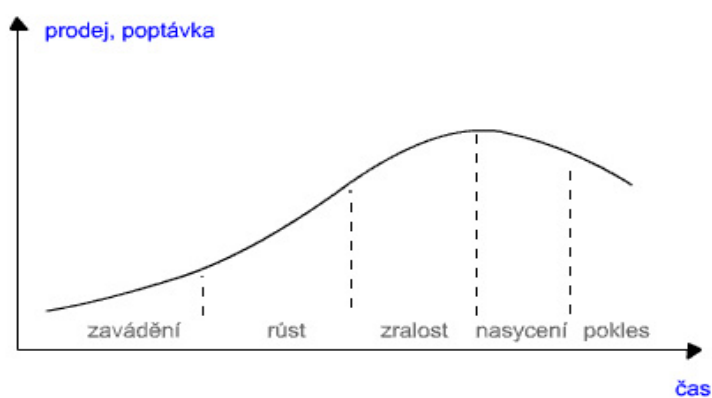
**Obrázek č. 4: Členění výrobků**



Zdroj: Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 102

Každý výrobek má svůj životní cyklus. Koncepce životního cyklu produktu usnadňuje volbu marketingové strategie. Životní cyklus se skládá ze čtyř fází a to uvedení, růst, zralost, úpadek.<sup>88</sup>

**Obrázek č. 5: Životní cyklus výrobku**



Zdroj: Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 124

<sup>86</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 102

<sup>87</sup> Iveta, Horáková. *Marketing v současné světové praxi*, s. 145

<sup>88</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 124



## 2.7.2 Cena

Cena je prvkem marketingového mixu, který produkuje příjmy. Je to výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodávaný výrobek či službu. Jedním z nejdůležitějších kroků manažerského rozhodování je stanovení ceny.<sup>89</sup>

Podnik musí nejprve pochopit vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou kvalitou, aby dokázal správně stanovit cenu, cena totiž dokáže měnit vnímanou kvalitu produktu. Musí se nejprve rozhodnout, čeho chce určitým výrobkem dosáhnout. Mezi hlavní cíle při určování ceny patří:

- **přežití:** hlavním cílem se stává pro podnik, pokud má například silnou konkurenci nebo přebytek kapacity. Často se jedná o snížení ceny, aby došlo k vyprodání zásob. Přežití může být pouze krátkodobým cílem.<sup>90</sup>
- **maximalizace běžného zisku:** u tohoto cíle se podnik snaží stanovit takovou cenu, která maximalizuje jeho běžný zisk. Jde o odhad poptávky a nákladů, které jsou spojené s alternativními cenami, podnik pak zvolí takovou cenu, která vytváří maximální běžný zisk.<sup>91</sup>
- **maximalizace běžných příjmů:** maximalizace běžných příjmů se opírá pouze o odhad poptávkové funkce, proto mnoho podniků se zaměřuje spíše na maximalizaci běžných příjmů než na maximalizaci běžného zisku.<sup>92</sup>
- **maximalizace růstu prodeje:** aby podnik docílil co nejvyššího objemu prodeje, prodává se zboží či služby za nízkou cenu. Předpokladem je, že nízká cena povede k vysokému obchodnímu obratu, tedy že trh je na ceny velice citlivý. Aby tato strategie byla účinná, musí být splněny tři podmínky, trh je cenově velice

---

<sup>89</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 95

<sup>90</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 512

<sup>91</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 513

<sup>92</sup> Iveta, Horáková. *Marketing v současné světové praxi*, s. 234

senzitivní, výrobní a distribuční náklady klesají v důsledku získávání větších zkušeností a nízká cena odrazuje stávající i potenciální konkurenci.<sup>93</sup>

- **maximalizace využití trhu:** při této strategii stanoví podnik za výrobek nejvyšší cenu, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za relativní výhodu vzhledem k dostupným nahrazovaným výrobkům i za předpokladu, že výrobek zastoupí pouze malá část trhu. Tato strategie má smysl za splnění čtyř podmínek a to běžná poptávka je dostatečně vysoká, jednotlivé náklady na výrobu menšího počtu kusů nepřevyšují podstatně náklady na hromadnou výrobu, vysoká cena nepřiláká další konkurenty, vysoká cena podporuje image špičkového výrobku.<sup>94</sup>
- **vedoucí postavení v kvalitě výrobku:** mnoho firem usiluje o dosažení vedoucího postavení na trhu mimořádnou kvalitou svých výrobků či služeb. Vysoká kvalita je spojena s vysokými náklady na výzkum a vývoj, tyto náklady si podniky kompenzují vysokými cenami svých produktů.<sup>95</sup>

Pokud má firma představu o cenách konkurentů, o nákladech a o průběhu poptávky, může přistoupit ke stanovení ceny. K základním způsobům stanovení ceny patří cena založená na nákladech, cena na základě poptávky, cena na základě cen konkurence, cena podle marketingových cílů firmy a cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem.<sup>96</sup>

### 2.7.3 Distribuce

Komu a kde se budou výrobky prodávat, je dalším z důležitých rozhodnutí managementu. Pohyb zboží od výrobce k uživateli se nazývá distribuce. Distribuce zajišťuje přesun potřebného zboží od výrobce tak, aby bylo nabízeno zákazníkovi na správném místě a ve správném okamžiku.<sup>97</sup>

---

<sup>93</sup> Iveta, Horáková. *Marketing v současné světové praxi*, s. 236

<sup>94</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 514

<sup>95</sup> Iveta, Horáková. *Marketing v současné světové praxi*, s. 237

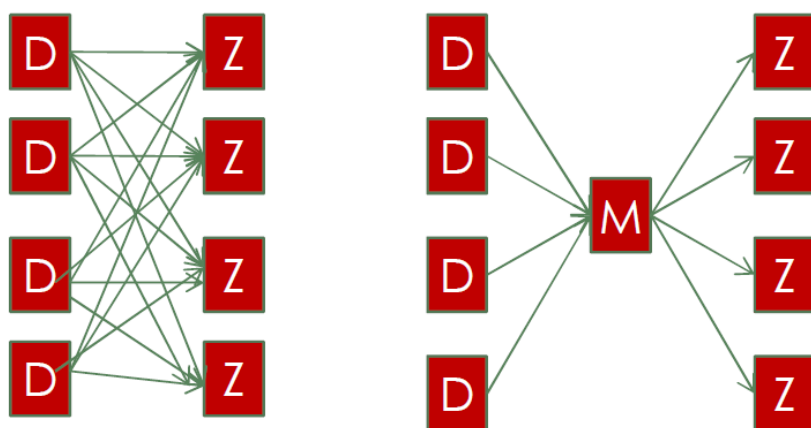
<sup>96</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 96

<sup>97</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 152

Prostorové, vlastnické a časové bariéry pomáhají překonávat distribuční cesty (distribuční kanály). Distribuční cesty jsou určovány počtem prostředníků a zprostředkovatelských článků. Prostřednictvím zprostředkovatelů a prostředníků přechází zboží od výrobce ke kupujícímu a dále tyto články převádějí výrobní sortiment na obchodní.<sup>98</sup>

Z obecného hlediska se distribuce dělí na přímou a nepřímou. Přímá distribuce patří mezi nejjednodušší formu distribuce a nedochází zde k využití zprostředkovatelských mezičlánků, jde o kontakt mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. Nepřímá distribuce se nazývá buď jednoúrovňovou, nebo dvouúrovňovou dle toho, zda má jeden, dva či více mezičlánků. Na rozdíl od přímé distribuce se zde nejedná o kontakt mezi výrobcem a konečným spotřebitelem, ale výrobce se stává závislým na zprostředkujícím distributorovi.<sup>99</sup>

**Obrázek č. 6: Počet transakcí při využití obchodního mezičlánku**



Počet transakcí:

$$4 \times 4 = 16$$

Počet transakcí:

$$4 + 4 = 8$$

Z = zákazník

M = mezičlánek

D = dodavatel

Zdroj: Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 153

S ohledem na to, o jakou stránku dostupnosti produktu firma usiluje, rozlišujeme tři základní distribuční strategie. Jedná se o strategie intenzivní, exkluzivní a selektivní. Pokud se firma snaží o to, aby její produkt byl dostupný pro zákazníky kdekoliv a

<sup>98</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 152

<sup>99</sup> Miroslav, Foret. *Marketing pro začátečníky*, s. 104

kdykoliv, uplatňuje distribuci intenzivní. Tato distribuce je vhodná při prodeji zboží časté spotřeby. Pokud firma omezuje počet distribučních míst, vybírá pro určitý region pouze jednoho distributora, jedná se distribuci exkluzivní. Exkluzivní distribuce je vhodná při prodeji zboží luxusního a drahého. Při strategii selektivní distribuce, využívá firma omezeného počtu vybraných distributorů. Selektivní distribuce se využívá k prodeji zboží občasné spotřeby.<sup>100</sup>

#### 2.7.4 Propagace

Propagace je dalším důležitým nástrojem marketingu, pro výrobce představuje nejméně nákladný přístup k trhu, pro spotřebitele přináší užitek v podobě informací, které přispívají k uskutečnění výhodnější volby při nákupu zboží či služby.<sup>101</sup>

Propagace využívá dvě základní strategie a to strategii tlaku a strategii tahu. Strategie tlaku je zaměřená především na podpoře prodeje a na osobním prodeji, jde především o protlačení produktu distribučními kanály ke konečnému zákazníkovi. Strategie tahu vzbuzuje u zákazníků nejprve zájem a to především prostřednictvím reklamy a publicity ve sdělovacích prostředcích. Po vyvolání zájmu u zákazníka dochází k poptávce po produktu u maloobchodníka, ten pak přenáší požadavky zákazníka dále na velkoobchodníky či přímo výrobce.<sup>102</sup>

Mezi nástroje propagace patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímá komunikace, internet, public relations, sponzorství a jiné.<sup>103</sup>

**Na průmyslových trzích se propagace bere za méně důležitou, ale může plnit funkce:**

- budování povědomí,
- budování pochopení,
- účinné připomínání,
- určování směrů,
- všeobecné uznání,
- opakované ujišťování.<sup>104</sup>

<sup>100</sup> Miroslav, Karliček a kolektiv, *Základy marketingu*, s. 213

<sup>101</sup> Iveta, Horáková. *Marketing v současné světové praxi*, s. 265

<sup>102</sup> Miroslav, Foret. *Marketingová komunikace*, s. 234

<sup>103</sup> Gustav, Tomek, Věra, Vávrová. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 228

## Reklama

Reklama je pouze jednosměrnou formou komunikace, propaguje určitý produkt a image podniku. Jedná se o placenou formu neosobní prezentace a nabídky zboží či služeb. Prostřednictvím reklamy může podnik oslovit široké publikum potenciálních zákazníků.<sup>105</sup>

Mezi základní cíle reklamy patří informování, přesvědčování a připomínání. Pokud jsou tyto cíle splněny, dochází k opakované koupi a podnik si tvoří dobrou image, dochází k posílení finanční pozice podniku a k budování preferencí či věrnosti.<sup>106</sup>

Strategie reklamy, profesionalita zpracování a tvořivost jsou hlavními faktory k úspěchu reklamy. Reklamu můžeme dělit na primární, kde jde o zvýšení celkové poptávky po výrobku, bez ohledu na značku a na selektivní, kde jde o ovlivnění kupujícího, aby dal přednost určité značce produktu.<sup>107</sup>

Tvorba reklamy závisí na stanovení cílů, definování cílového publika, zvážení rozpočtu, vypracování poselství, výběru sdělovacích prostředků, způsobu načasování a zhodnocení efektů.<sup>108</sup> Mezi hlavní prostředky reklamy patří inzerce v tisku, televizní a rozhlasové spoty, venkovní reklama i reklama v kinech.<sup>109</sup>

## Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje širokou paletu nástrojů, které vedou ke zvýšení obrátu, jsou zaměřeny na koncové zákazníky, obchodní organizaci a na obchodní personál. Pokud se výrobce zaměřuje přímo na spotřebitele, jedná se o přímou podporu prodeje, pokud je spotřebitel zapojen do podpory prodeje prováděné obchodem, jedná se o nepřímou. Mezi prostředky podpory prodeje patří například kupony, prémie, vzorky produktu a vyzkoušení, jako jsou například ochutnávky, soutěže, veletrhy, odměny za věrnost a jiné.<sup>110</sup>

---

<sup>104</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 632

<sup>105</sup> Jítka, Vysekalová a kolektiv. *Psychologie reklamy*, s. 21

<sup>106</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 190

<sup>107</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 191

<sup>108</sup> Miroslav, Foret. *Marketingová komunikace*, s. 253

<sup>109</sup> Jítka, Vysekalová a kolektiv. *Psychologie reklamy*, s. 21

<sup>110</sup> Miroslav, Foret. *Marketingová komunikace*, s. 264

## Osobní prodej

Jedná se o velmi účinný nástroj komunikační politiky. Při osobním prodeji jde hlavně o osobní kontakt podniku vůči zákazníkovi. Může jít například o obchodní jednání nebo o prodej v maloobchodní síti. Výhodou tohoto prodeje je získání informací o prodejních možnostech nebo o konkurenci. Nevýhodou jsou například vysoké náklady.<sup>111</sup>

Osobní prodej je nejúčinnější nástroj při budování preference a přesvědčení u kupujícího. Vyvolává u kupujícího potřebu se věnovat prodávajícímu a vyslechnout obchodní rozhovor.<sup>112</sup>

## Přímá komunikace

Přímá komunikace neboli direct marketing využívá jeden či více komunikačních nástrojů. Snaží se dosáhnout měřitelné odezvy od zákazníka, jde tedy především o budování vztahů se zákazníky.<sup>113</sup>

Výhodou je přesné zacílení a vymezení cílové skupiny. Do direct marketingu můžeme zařadit například telemarketing, katalogový prodej, direct mail nebo televizní marketing s přímou odezvou. Základem tohoto marketingu je komplexní databáze informací o zákaznících a odbornost pracovníků agentury. Pokud zasíláme sdělení konkrétnímu adresátovi přímo na jméno, jedná se o adresný direct marketing, pokud jde o zasílání například letáků a jiných tiskovin do poštovních schránek zdarma, jde o direct marketing neadresný.<sup>114</sup>

Rozhodne-li se podnik pro přímý marketing, musí vykonat rozhodnutí o cílových zákaznících, o svých cílech, nabídkové strategii a o zkouškách a měření úspěšnosti kampaně.<sup>115</sup>

---

<sup>111</sup> Jítka, Vysekalová a kolektiv. *Psychologie reklamy*, s. 21

<sup>112</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 631

<sup>113</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 670

<sup>114</sup> Miroslav, Foret. *Marketingová komunikace*, s. 320

<sup>115</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 676

## Internet

Internet je novým, velice perspektivním prostředkem marketingové komunikace. Umožňuje vzájemnou komunikaci mezi poptávajícím a nabízejícím. Elektronický marketing lze realizovat prostřednictvím webové stránky nebo e-mailu. Pomocí e-mailu lze okamžitě doručit kterémukoliv adresátovi zprávy například o novinkách, nabídky produktů, ceníky, servisní informace a objednávací formuláře. Náklady na komunikaci jsou zde velmi nízké.<sup>116</sup>

Webové stránky umožňují obrazovou i textovou prezentaci podniku i jeho produktu. V dnešní době je pro podniky samozřejmostí mít webovou stránku či e-mail. Zahrnutí Internetu pro podnik znamená například rozšíření pole působnosti, zvýšení dostupnosti informací jak o podniku, tak o jeho produktech, vytvoření moderního image a moderní podporu prodeje.<sup>117</sup> Dalším nástrojem internetové marketingové komunikace mohou být například diskusní fóra nebo chat.<sup>118</sup>

## Public relations

Public relations neboli PR je forma komunikace, která vytváří příznivé představy o podniku na veřejnosti. Přímým cílem tedy není zvýšení prodeje výrobků či služeb, ale vytvoření nejpozitivnějších vztahů vůči okolí podniku. Veřejnost zahrnuje potenciální i stávající zákazníky, konkurenci, dodavatele a jiné obchodní partnery.<sup>119</sup>

Dle typu se může public relations dělit na mezifirmní komunikaci, oborové, spotřebitelské a firemní.<sup>120</sup>

Mezi hlavní cíle patří například budování povědomí organizace a její důvěryhodnosti, motivace zaměstnanců organizace a stimulování zájmu veřejnosti o aktivity organizace. Aktivity PR může organizace uskutečňovat prostřednictvím agentur PR nebo

---

<sup>116</sup> Gustav, Tomek, Věra, Vávrová. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 242

<sup>117</sup> Miroslav, Foret. *Marketingová komunikace*, s. 336

<sup>118</sup> Miroslav, Foret. *Marketingová komunikace*, s. 343

<sup>119</sup> Gustav, Tomek, Věra, Vávrová. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 243

<sup>120</sup> Jitka, Vysekalová a kolektiv. *Psychologie reklamy*, s. 22

prostřednictvím svého marketingového útvaru. Mezi tyto aktivity patří například publicita, organizování akcí, interní komunikace nebo lobování.<sup>121</sup>

## Sponzorství

Sponzorství je založeno na principu služby a protislужby. Jde o cílenou spolupráci, kdy sponzorovaný dostává peněžní platby či služby, za které poskytuje protislужby. Cílem je zvýšení známosti značky a podniku, zlepšení image. Sponzorství je především soustředěováno na sportovní, sociální a kulturní oblast.<sup>122</sup>

Mezi hlavní výhody patří oslovení zákazníka nebo umožňuje lepší průnik na mezinárodní trhy. V praxi se můžeme setkat s exkluzivním, hlavním a kooperačním sponzorstvím.<sup>123</sup>

## 2.8 Implementace

*„Marketingová realizace je proces, který přeměňuje marketingové plány v činnosti přidělené a zajištěné takovým způsobem, který odpovídá cílům stanoveným plánem.“<sup>124</sup>*

Výborný marketingový plán může být zcela k ničemu, pokud není dobře realizován. Pro efektivní provedení marketingových plánů jsou potřebné čtyři druhy dovedností:

- rozpoznat a diagnostikovat problém,
- vyhodnotit, na které úrovni firmy se problém vyskytuje,
- realizovat plány,
- vyhodnotit výsledky realizace.<sup>125</sup>

Marketingoví manažeři při přidělování zdrojů funkcím nebo programům, musí používat dovednosti alokování. Při vyhodnocování a kontrole výsledků marketingových akcí jsou použity dovednosti sledování. Pro efektivní implementaci marketingu je důležité pochopit

---

<sup>121</sup> Jaroslav, Světlík. *Marketing cesta k trhu*, s. 288

<sup>122</sup> Gustav, Tomek, Věra, Vávrová. *Marketing od myšlenky k realizaci*, s. 236

<sup>123</sup> Miroslav, Foret. *Marketingová komunikace*, s. 304

<sup>124</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 759

<sup>125</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 759



formální i neformální organizace, je tedy důležité používat organizační dovednosti při vývoji organizace efektivní práce. Další podstatnou dovedností podniku by měla být dovednost interaktivní, která se vztahuje k dovednosti manažera dosáhnout ovlivněním ostatních toho, aby jeho požadavky byly splněny.<sup>126</sup>

Aby došlo k elektivnímu provedení marketingových plánů, musí podnik věnovat detailní pozornost marketingovým strategiím. Marketingové strategie musí být posunuty do denních marketingových aktivit, musí najít svůj odraz v podnikových hodnotách a musí být vidět ve výsledcích podniku.<sup>127</sup>

Skvělou implementaci marketingového plánu lze tedy realizovat za předpokladu odborné schopnosti a kvalifikačních předpokladů pracovníků organizace, systematickosti a věnované pozornosti realizačnímu procesu, respektováním podnikové kultury a snaze o nepřetržitým zdokonalování marketingového plánu.<sup>128</sup>

## 2.9 Kontrola

Základem marketingové kontroly je hodnocení marketingových strategií a jejich účinnosti. Klíčovou kontrolou je kontrola současně používaných strategií, zaměřuje se na monitorování a porovnávání implementačních výsledků se standardy plánu, na sledování směru pohybu strategií při jejich implementaci, na zjišťování doprovodných problémů a na provádění změn a úprav. Aby podnik zjistil úspěšnost strategie, musí šetřit, zda je zvolený směr postupu správný, zda jsou uskutečňované činnosti opravdu těmi, které mají být provedeny, zda soustředění směřuje ke klíčovým problémům. Dále se podnik musí zaměřit a šetřit, jaké jsou výkony dosažené pomocí současně užívaných strategií, zda jsou skutečně porovnatelné s plánem či jsou současné strategie vhodné nebo zda nepotřebují upravit. Pro kontrolní proces jsou důležité informace, jejich dostupnost, kvalita a kvantita.<sup>129</sup>

---

<sup>126</sup> Philip, Kotler. *Marketing management*, s. 765

<sup>127</sup> Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 158

<sup>128</sup> Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 164

<sup>129</sup> Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 178

V kontrolní fázi směřuje práce marketingových manažerů od porovnání a hodnocení skutečného výkonu s výkony předpokládanými k určení rozdílů či odchylek, k nezbytnosti pracovat se zjištěnými odchylkami a k přijetí opatření.<sup>130</sup>

Existují čtyři typy marketingové kontroly a to kontrola ročního plánu, kontrola ziskovosti, efektivity a strategická kontrola.<sup>131</sup>

Pro strategickou kontrolu je podstatný kontrolní audit. Marketingový audit analyzuje celkovou marketingovou situaci podniku a hodnotí, jak dobře podnik vykonává marketingové činnosti. Běžnými šetřenými veličinami jsou cíle, strategie, funkce, systémy, prostředí a výkonnost. Jde o periodické a nezávislé hodnocení podnikové situace.<sup>132</sup> Marketingový audit je vyčerpávající, systematický, nezávislý nebo pravidelný.<sup>133</sup>

---

<sup>130</sup> Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 181

<sup>131</sup> Philip, Kotler, Kevin Lane, Keller. *Marketing management*, s. 689

<sup>132</sup> Helena, Horáková. *Strategický marketing*, s. 186

<sup>133</sup> Philip, Kotler, Kevin Lane, Keller. *Marketing management*, s. 691

## 3 Vlastní práce

### 3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno:	Linde Material Handling Česká republika s.r.o.
Sídlo:	Praha 10, Polygrafická 622/2, PSČ 10800
Identifikační číslo:	006 76 977
Zapsáno v obchodním rejstříku:	14. listopadu 1990
Základní kapitál:	20 000 000,- Kč
Statutární orgán:	Ing. Jindřich Kotyza
Počet zaměstnanců:	253

### 3.2 Předmět podnikání

Dle obchodního rejstříku se společnost Linde Material Handling Česká republika s.r.o. zabývá činnostmi:

- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.
- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů.
- Montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení.
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.
- Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny.<sup>134</sup>

### 3.3 Historie společnosti

Počátek značky manipulační techniky Linde na českém trhu sahá do roku 1990, výhradně byla zastupována firmou Liftec Global. V roce 2003 převzal firmu Liftec Global německý koncern Linde AG. V roce 2006 byla společnost převzata investičními společnostmi

---

<sup>134</sup> <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461414> cit. 15. 1. 2016

Kohlberg Kravis Roberts & Co. a Goldman Sachs Capital Partners. V dnešní době je společnost Linde Material Handling součástí koncernu KION GROUP AG se sídlem v německém Wiesbadenu.

Linde Material Handling Česká republika s.r.o. je společnost, která dodává vysokozdvizné a nízkozdvizné vozíky, regály, regálové systémy a náhradní díly. V oblasti manipulační techniky poskytuje komplexní služby, poradenství, autorizovaný servis vozíků a logistická řešení. V České republice je již 25 let.

V roce 2006 byla otevřena pobočka ve Velkých Bílovicích, která disponuje specializovanou servisní dílnou, pronájemní flotilou a skladem náhradních dílů. Rok 2006 byl pro společnost také významný, jelikož se stala držitelem certifikátu pro systém managementu jakosti dle EN ISO 9001:2000 pro obor Nákup a prodej manipulační techniky včetně prodejních služeb.

V roce 2008 byla otevřena pobočka v Teplicích, která je zaměřená na podporu servisu a pronájmu vysokozdvizných vozíků v daném regionu. Linde Material Handling Česká republika s.r.o. disponuje dalšími pobočkami v Ostravě a nově od roku 2015 také v Plzni, pobočka je také zaměřena na pronájem vysokozdvizných vozíků v daném regionu. V roce 1990 měla společnost 16 zaměstnanců, v dnešní době jich má 253.

Společnost je certifikována pro systém managementu dle EN ISO 9001:2008, EN ISO 14001:2004 a BS OHSAS 18001:2007.<sup>135</sup>

#### **Obrázek č. 7: Sídlo Linde Material Handling Česká republika s.r.o. v Praze**



Zdroj: <http://www.linde-mh.cz/o-firme.asp?oo=1> cit. 28. 2. 2016

---

<sup>135</sup> <http://www.linde-mh.cz/o-firme.asp?oo=1> cit. 28. 2. 2016

### 3.4 Organizační struktura

Organizační struktura je rozdělena na úseky manažerského týmu, kam patří generální ředitel, vedoucí kanceláře generálního ředitele, obchodní ředitel, ředitel servisu, finanční ředitel a vedoucí oddělení. Generální ředitel je statutárním orgánem společnosti, řídí firmu a odpovídá za její činnost. Vedoucí kanceláře generálního ředitele zabezpečuje právní agendu společnosti, ochranu bezpečnosti, ochranu zdraví při práci, požární ochranu, ochranu životního prostředí, správu objektu, hospodaření s odpady, recepce a ostrahy objektu. Veškerý servis pro generálního ředitele zajišťuje jeho asistentka.

Vytváření efektivního systému informačních technologií a informačního systému má na starosti oddělení informačních technologií.

Oddělení marketingu poskytuje informace o trhu pro podporu realizace obchodní politiky společnosti a zajišťuje prezentaci firmy navenek.

Obchodní divize se skládá z obchodního ředitele, regionálních manažerů prodeje a prodejních zástupců.

Oddělení pronájmů a prodeje použitých vysokozdvihných vozíků zodpovídá za nákup a prodej použitých vysokozdvihných vozíků a správu pronájemní flotily.

Do oddělení logistiky patří vedoucí oddělení logistiky, vedoucí zákaznického servisu a sklady. Hlavním úkolem je zpracování obchodních i servisních zakázek, zajišťování přípravy, skladování, expedice a manipulace s nakupovanými a dodávanými produkty. Servisní služby strojů a zařízení v rozsahu manipulační techniky, přídavných zařízení, včetně dodávek náhradních dílů zajišťuje servis.

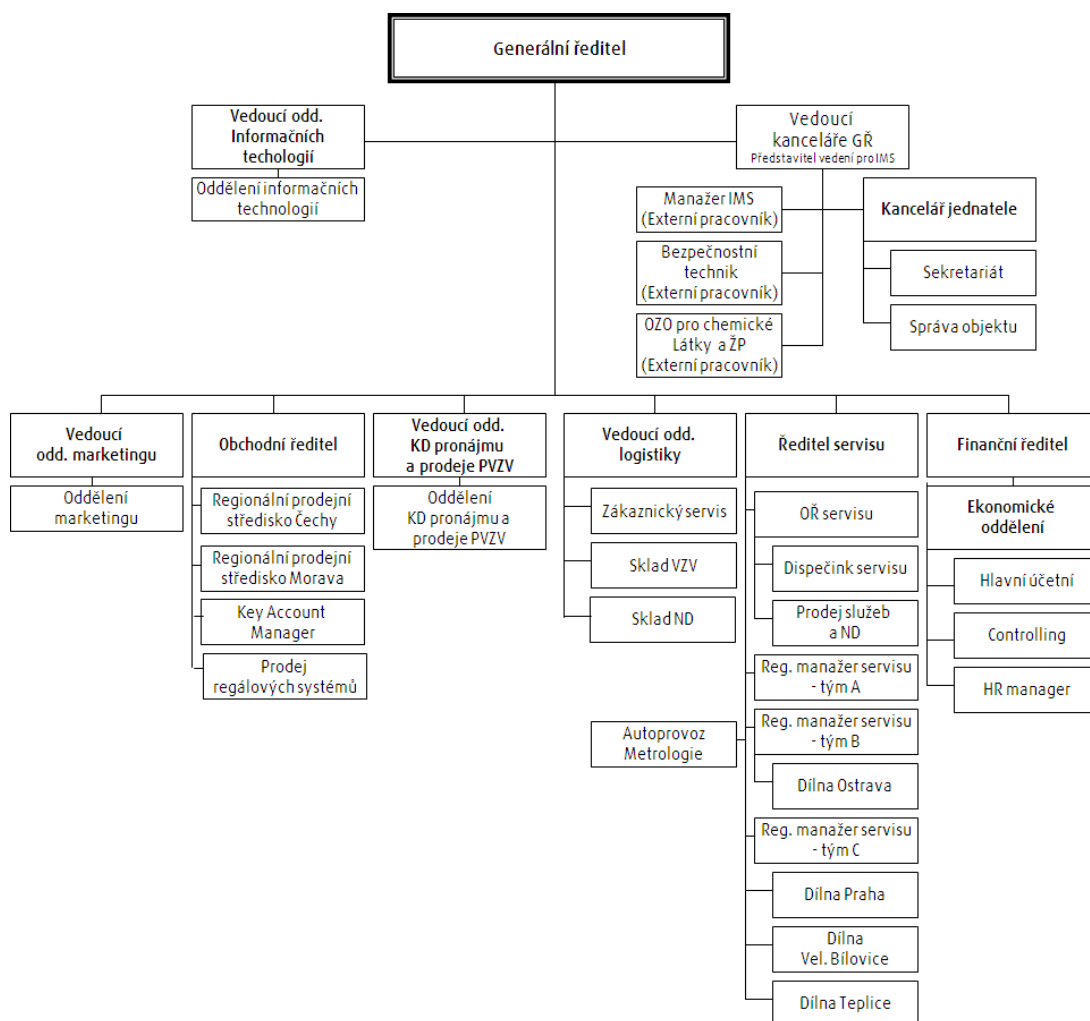
Pod servis spadá ředitel servisu, obchodní ředitel servisu, prodej služeb a náhradních dílů, dispečink, regionální servisní týmy a regionální manažeři servisu.

Ekonomické oddělení se skládá z finančního ředitele, hlavní účetní, dále sem patří finanční analytik a controller a HR manager.<sup>136</sup>

---

<sup>136</sup> <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461414> cit. 15. 1. 2016

Obrázek č. 8: Organizační struktura Linde Material Handling Česká republika s.r.o.



Zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461414> cit. 15. 1. 2016

### 3.5 Produkty a služby

Společnost Linde Material Handling se zabývá dodáváním vysokozdvížných a nízkozdvížných vozíků, regálů, regálových systémů a náhradních dílů. Poskytuje komplexní služby a poradenství v oblasti manipulační techniky, autorizovaný servis vozíků, poskytuje logistická řešení, pronájem a prodej použitých vozíků.

### 3.5.1 Vysokozdvížené a nízkozdvižené vozíky

Linde Material Handling nabízí manipulační techniku od nízkozdvižných a čelních vysokozdvížných vozíků se spalovacími motory nebo elektromotory, přes vychystávací či kontejnerové vozíky a tahače. Dále nabízí systémové vozíky, regálové zakladače, retraky a vozíky na CNG. V nabídce společnosti je 73 výrobních řad s více jak 170 typy vozíků.

Obrázek č. 9: Typy vozíků



Zdroj: <http://www.linde-mh.cz/katalog.asp> cit. 28. 2. 2016

### 3.5.2 Linde řešení

Linde Material Handling vyrábí a dodává regály a regálové systémy na míru včetně ochrany regálů a rohů skladu. Nabízí například konzolové regály, regálové galerie či regály s policovými výplněmi.

Obrázek č. 10: Regálové systémy



Zdroj: <http://www.linde-mh.cz/linde-reseni.asp> cit. 28. 2. 2016

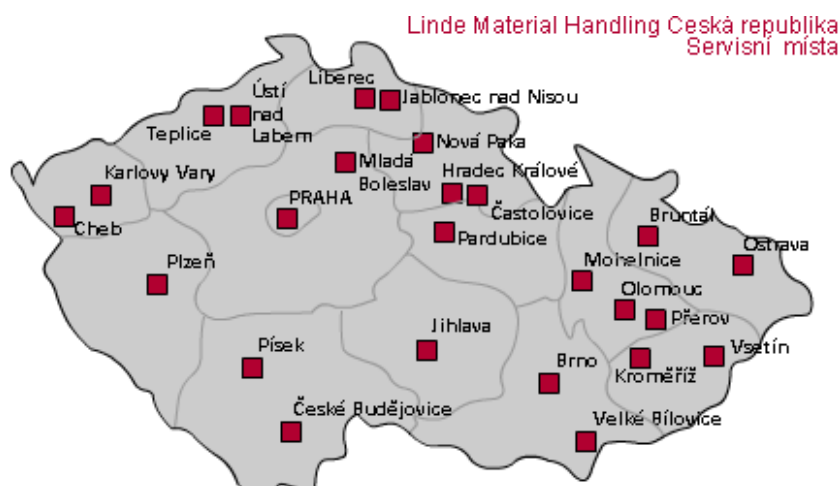
### 3.5.3 Linde bazar

Firma nabízí širokou nabídku kvalitních použitých vozíků, které jsou k okamžitému odběru. Poskytuje možnost on-line zakoupení a různé možnosti financování.

### 3.5.4 Servis

Díky zkušenému servisnímu týmu, který má přes 130 servisních techniků, poskytuje společnost spolehlivý servis. Servisní objednávky přijímá 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, pomáhá minimalizovat výpadky, poskytuje preventivní prohlídky a servis pneu. Dále společnost nabízí běžné údržby, diagnostiky a oprav vozíků, montáže přídatných zařízení a mobilní myčku.

Obrázek č. 11: Servisní místa



Zdroj: <http://www.linde-mh.cz/pobocky.asp> cit. 28. 2. 2016

### 3.5.5 Pronájem

Linde Material Handling má širokou nabídku pronájemní flotily, která slouží ke krátkodobému pronájmu. Vzhledem k rozmístění poboček a možnosti půjčovny manipulační techniky on-line, umožňuje snadné a rychlé zapůjčení.



### **3.6 Poslání a vize společnosti**

Společnost Linde Material Handling vidí podstatu úspěšného rozvoje v poskytování komplexních služeb zákazníkům uplatňováním principů, při prodeji nových vysokozdvihných vozíků s cílem snižovat náklady zákazníka na provoz, při prodeji použitých vysokozdvihných vozíků, jako například alternativu k nákupu nového vozíku, při nabízení pronájmu, jako ideální řešení časově omezených potřeb zákazníků. Nabízet komplex služeb s cílem garantovat vysokou kvalitu a provádět servis tak rychle, aby u zákazníka nevznikla vysoká ztráta a zajišťovat podporu zákazníků při realizaci skladových prostor. Hlavní vizí společnosti je neustálé zdokonalování práce se zákazníky, inovace a budování dobrého jména na trhu.

### **3.7 Analýza marketingového mikroprostředí**

#### **3.7.1 Podnik**

Firma má zkoordinovány všechny vnitropodnikové činnosti. Všechna oddělení si poskytují informace a spolupracují na vysoké úrovni. Pracovníci prochází proškolením a podnik dbá na zpětnou vazbu. Každoročně dělá průzkum spokojenosti zaměstnanců, kde bývá jedním z témat právě interní komunikace napříč odděleními. Marketingové oddělení je tedy v souladu s ostatními odděleními a dochází k fungování podniku jako celku.

#### **3.7.2 Zákazníci**

Společnost prodává produkty přímo konečným zákazníkům. Tyto produkty dodává jak tuzemským zákazníkům, tak i do zahraničí. Zaměřuje se na trh v oblasti strojírenství, hutě a stavebnictví. Mezi hlavní zákazníky firmy patří Siemens Elektromotory s.r.o., ŠKODA AUTO a.s., Saint-Gobain Building Distribution CZ, a.s., WIENERBERGER cihlářský průmysl a.s., SAINT-GOBAIN ORSIL s.r.o., Kaufland Česká republika v.o.s., FM ČESKÁ, s.r.o. a BAUHAUS k.s., Internet Mall, a.s. a mnoho dalších. Zákazníci firem očekávají kvalitní výrobky a služby s co nejrychlejší a nejpohodlnější dostupností. Jelikož

má firma několik poboček a mnoho techniků v terénu, může plně uspokojit potřebu zákazníků s co nejmenší časovou prodlevou.

Pro zákazníky je také důležitá úspora svého finančního kapitálu, proto se firma snaží nabízet nejlepší alternativu, jak zákazníkům vyhovět. Obchodní zástupci prezentují výrobky prostřednictvím nabídek, kde může docházet k motivování zákazníků ke koupi, například poskytnutím doplňkového zboží či služby zdarma.

Produkty zákazníkům firma nabízí i prostřednictvím prezentací například demo kampaněmi, kde dochází k představení produktu přímo u zákazníka. Se zákazníky uzavírá klasické kupní smlouvy i smlouvy rámcové. Nabízí různé možnosti financování, jako je přímý nákup, krátkodobý či dlouhodobý pronájem, finanční leasing, operativní leasing a dlouhodobý podnájem Full Service / Full Maintenance.

### **3.7.3 Dodavatelé**

Mezi hlavního dodavatele firmy patří mateřská společnost Linde Material Handling GmbH se sídlem v Německu. Novou manipulační techniku tedy společnost odebírá především z výrobního závodu v Německu a některé výrobní řady z výrobního závodu ve Francii. Pokud se jedná o dodavatele různých komponent, dílů a přídatných zařízení, má společnost několik dodavatelů. Při rozhodování o uzavření obchodu s těmito dodavateli hraje hlavní roli kvalita, cena a plnění smluvních podmínek. Obchod je uzavřen s tím dodavatelem, který vyhraje výběrové řízení.

Jelikož se firma snaží dodávat zákazníkům kvalitní produkty, klade velký důraz právě na kvalitu odebíraného zboží, důraz je kladen i na rychlost dodání. V rámci zkvalitnění služeb se provádí každoroční hodnocení dodavatelů.

Pokud jde o dodavatele u regálů a regálových systémů, odebírá podnik zboží v zahraničí i v tuzemsku. V zahraničí je hlavním dodavatelem společnost ROSS SpA se sídlem v Itálii. Mezi tuzemské dodavatele patří například společnost BITO skladovací technika CZ s.r.o. nebo GUKON konstrukce s.r.o. S dodavateli bývají uzavřeny klasické i rámcové smlouvy.

### 3.7.4 Veřejnost

Firma má své marketingové oddělení, které se stará o styk s veřejností. Působí na veřejnost především prostřednictvím tisku a internetu. Přispívá na nadaci Jedličkova ústavu. Snaží se dbát na životní prostředí a snižovat rizika vyplývající z užívání produktů a obalů. Pro společnost jsou také důležití její zaměstnanci, svým zaměstnancům se snaží poskytnout co nejlepší zázemí a pracovní prostředí. Poskytuje profesní růst, pořádá dny zaměstnanců a vánoční večírky. Poskytuje řadu dalších benefitů a výhod, aby zaměstnanec byl spokojený, měl ke společnosti pozitivní vztah a docházelo tak i k pozitivní reprezentaci firmy.

### 3.7.5 Konkurence

Přestože je konkurence značně vysoká, zaujímá společnost významnou pozici na trhu. Mezi hlavní konkurenty společnosti patří Toyota Material Handling CZ s.r.o., STILL ČR spol. s r.o. a Jungheinrich (ČR) s.r.o. Pokud porovnáme výroční zprávy těchto společností, zjistíme, že společnost Linde Material Handling Česká republika s.r.o. měla za rok 2014 tržby za prodej zboží 1 142 574 000 Kč<sup>137</sup>, u společnosti Toyota Material Handling CZ s.r.o. to bylo 831 698 000 Kč<sup>138</sup>, firma STILL ČR spol. s r.o. měla v roce 2014 tržby za prodej zboží ve výši 888 705 000 Kč<sup>139</sup> a u firmy Jungheinrich (ČR) s.r.o. to bylo 680 836 000 Kč.<sup>140</sup>

Linde Material Handling Česká republika s.r.o. se odlišuje od konkurence v oblasti motorových vozíků, kde založila svou výrobu motorových vozíků na hydrostatické převodovce, tím získala několik konkurenčních výhod. Konkurenční výhodou je také nabíjení baterie bez nutnosti vyjmutí z vozíků nebo možnost výběru dvoupedálového či jedнопedálového ovládání. Další důležitou výhodou má v oblasti poskytovaných služeb na tuzemském trhu. Společnost má komplexní portfolio regálových systémů, poskytuje školení řidičů vozíků. Další unikátní službou je mobilní myčka, která umožňuje mytí vozíků přímo u zákazníků.

---

<sup>137</sup> <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461414> cit. 15. 1. 2016

<sup>138</sup> <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=440931> cit. 15. 1. 2016

<sup>139</sup> <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=575768> cit. 15. 1. 2016

<sup>140</sup> <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=586629> cit. 15. 1. 2016

## 3.8 Analýza marketingového makroprostředí

### 3.8.1 Demografické prostředí

V České republice je k 31. 3. 2015 10 537,8 tisíc obyvatel. V prvním čtvrtletí roku 2015 je v ČR zaznamenáno 26,3 tisíc narozených a 31,2 tisíc zemřelých.<sup>141</sup>

Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2015 byla míra nezaměstnanosti ve věkové kategorii 15-64letých 4,5 %. Oproti minulému roku se snížila o 1,3 %. Vysoká míra nezaměstnanosti přetrvává u osob se základním vzděláním a výrazně klesla u osob se středním vzděláním bez maturity. Ve čtvrtém čtvrtletí 2015 dosáhla míra nezaměstnanosti osmiletého minima a spolu s Německem je nejnižší v celé Evropské unii.<sup>142</sup> Růst obyvatelstva a míra nezaměstnanosti může firmu Linde Material Handling Česká republika s.r.o. ovlivnit.

### 3.8.2 Ekonomické prostředí

Mezi makroekonomické ukazatele patří HDP, míra inflace, nezaměstnanost, úrokové sazby a vývoj mezd. Česká republika patří mezi nejrozvinutější ekonomiky na světě. V prvním čtvrtletí roku 2015 vzrostl HDP o 4,2 %. Ve srovnání s předchozím rokem vzrostl o 3,1 %.<sup>143</sup> Výši mezd, tempo hospodářského růstu a nezaměstnanost ovlivňuje úroková míra. V ČR se od roku 2011 úroková sazba nezměnila a prognóza ČNB předpokládá stabilitu tržních úrokových sazeb do konce roku 2016. Další prognózou ČNB je stabilita kurzu koruny vůči euru a to 27 CZK/EUR.<sup>144</sup>

Úroková míra je ovlivňována inflací. V ČR dosáhla v únoru 2015 průměrná roční míra inflace hodnoty 0,3 %.<sup>145</sup> Jak již bylo uvedeno, míra nezaměstnanosti v ČR patří spolu s Německem mezi nejnižší v celé Evropské unii. Průměrná hrubá měsíční nominální mzda dosáhla v prvním pololetí roku 2015 hodnoty 25 810 Kč.<sup>146</sup> Česká republika se ocitá v novém hospodářském cyklu s růstovým potenciálem, vypovídá tomu míra

<sup>141</sup> <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/pohyb-obyvatelstva-1-ctvrtleti-2015> cit. 10. 2. 2016

<sup>142</sup> <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2015> cit. 10. 2. 2016

<sup>143</sup> <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/tvorba-a-uziti-hdp-1-ctvrtleti-2015> cit. 10. 2. 2016

<sup>144</sup> [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2015/20150213\\_zoi.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2015/20150213_zoi.html) cit. 10. 2. 2016

<sup>145</sup> <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-unoru-2015> cit. 10. 2. 2016

<sup>146</sup> <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2015> cit. 10. 2. 2016

nezaměstnanosti i růst HDP.<sup>147</sup> Kupní síla Čechů dosáhla v roce 2015 hodnoty 53,6 % evropského průměru, což je 26. místo na žebříčku evropských zemí. V ČR činí kupní síla na obyvatele v průměru 7 313 EUR.<sup>148</sup> Ekonomické ukazatele vykazují vysoké podnikatelské příležitosti na tomto území.

### **3.8.3 Přírodní prostředí**

V dnešní době je kladen velký důraz na životní prostředí. Zájmem Linde Material Handling Česká republika s.r.o. je neznečišťovat prostředí, proto na základě normy ISO 14001:2004 vytváří podmínky pro udržování a naplňování politiky systému environmentálního managementu. Dodržuje všechna ustanovení platných zákonů a nařízení na ochranu životního prostředí. Snaží se trvale snižovat energetickou náročnost modernizací. Linde technologie představuje úsporu energie, nízké emise a vysoký stupeň recyklovatelnosti.

### **3.8.4 Technologické prostředí**

Nové technologie pro manipulační zařízení představují značný potenciál ve formě použití nových materiálů schopných odolat extrémnímu silovému zatížení při přepravě a manipulaci s materiálem. Jde například o design, odolnost proti opotřebení, korozi odolné materiály nebo materiály schopné regenerace povrchu. Tyto materiály jsou šetrnější k životnímu prostředí.

Technologický rozvoj odvětví je značně rychlý, proto i společnost Linde Material Handling Česká republika s.r.o. se snaží vyvíjet nové výrobky a zlepšovat ty dosavadní. Vzhledem k vysoké konkurenci v odvětví je pro společnost inovace výrobků či služeb důležitá, především pro získání konkurenční výhody. U společnosti Linde Material Handling Česká republika s.r.o. došlo k rozvoji v oblasti Linde řešení, společnost zahájila v hlavním sídle provoz centra pro regeneraci trakčních baterií. Došlo k inovaci čelních

---

<sup>147</sup> <http://www.investujeme.cz/ceska-ekonomika-se-prehoupla-do-noveho-hospodarskeho-cyklu-s-rustovym-potencialem/> cit. 10. 2. 2016

<sup>148</sup> <http://www.financniny.cz/zpravy/gfk-propad-kupni-sily-cechu-se-letos-zastavil/1279387> cit. 10. 2. 2016

vysokozdvížných vozíků se spalovacím motorem, které splňují všechny přísné podmínky nových emisních norem a k inovaci retraků se zdvihem až 13 metrů.

### 3.8.5 Politické prostředí

Česká republika je vyspělá a politicky stabilní země. Každá firma, která podniká na území ČR, podléhá zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a dalším právním normám.

Od 1. ledna 2014, kdy nabyl účinnosti nový občanský zákoník, došlo ke změně a obchodní zákoník byl nahrazen zákonem o obchodních korporacích.<sup>149</sup>

Dalšími zákony, podle kterých se právnické osoby musí řídit, jsou například zákon o daních z příjmu 586/1992 Sb. a zákon 563/1991 Sb., o účetnictví. Vláda každoročně připravuje změny v daňových systémech a zákonech, které mají být podnikatelským subjektům prospěšné. Například snižuje administrativní zátěž podnikatelů, především díky digitalizaci a elektronizaci. V letech 2005 až 2012 se podařilo snížit administrativu o více než 23 %.<sup>150</sup>

Daňovou politiku ovlivňuje judikatura Soudního dvora EU. Dodržování zásad, jako nediskriminace a volný pohyb na jednotném trhu, jsou její hlavní úlohou.<sup>151</sup>

Antimonopolní legislativa má chránit hospodářskou soutěž. Ochranu, podporu hospodářské soutěže a zadávání veřejných zakázek, má na starosti Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.<sup>152</sup> Vládní politika může mít dopad na mnoho oblastí, které jsou v podnikání důležité.

---

<sup>149</sup> <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-zmena-obchodni-zakonik-nahrazuje-zakon-o-korporacich-a-obcansky-zakonik-43828.html> cit. 10. 2. 2016

<sup>150</sup> <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/stat-snizuje-administrativni-zatez-pro-podnikatele-hlavne-diky-digitalizaci-a-elektronizaci-69001.html> cit. 10. 2. 2016

<sup>151</sup> [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_5.11.1.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.11.1.html) cit. 10. 2. 2016

<sup>152</sup> <https://www.uohs.cz/cs/o-uradu.html> cit. 10. 2. 2016

## **3.9 SWOT analýza**

### **3.9.1 Silné stránky**

Mezi silné stránky společnosti patří široký sortiment výrobků a široká nabídka služeb. Silnou pozici na trhu mají čelní vozíky a vozíky na CNG. Konkurenční výhodou přináší například mobilní myčka, kterou konkurence zákazníkům nenabízí. Další silnou stránkou je rozmístění poboček společnosti a množství techniků, kteří jsou rozmístění po celém území ČR, firma tak může okamžitě reagovat na požadavky zákazníků. Velmi dobré manažerské dovednosti, podpora mateřské společnosti, stabilní finanční síla, dobré jméno společnosti s dlouhou tradicí a kvalita výrobků, patří mezi další silné stránky.

### **3.9.2 Slabé stránky**

Mezi slabé stránky patří vysoké náklady na otevření nové pobočky a vysoké náklady na školení zaměstnanců. Pro společnost je důležitý prodej velkým společnostem, které vypisují výběrová řízení na velký počet vozíků, v některých případech se společnosti nedaří výběrová řízení vyhrát.

### **3.9.3 Příležitosti**

Mezi příležitosti může patřit zájem o kvalitní výrobky s cílem úspory financí zákazníků. Společnost může pružně reagovat na požadavky zákazníků díky svému širokému sortimentu. I přes vysoké náklady na školení zaměstnanců, může být školení značnou příležitostí. Při pravidelném proškolení jak obchodního, tak servisního týmu, dochází ke zkvalitnění předávání informací zákazníkům.

Další příležitost přináší obměna flotily vozíků, která slouží ke krátkodobému pronájmu, může tak docházet k novým příležitostem v oblasti pronájmu vozíků. Velkou příležitostí přináší prodej regálových systémů, firma se tak dostává na trh i k zákazníkům, u kterých se zatím neprosadila s prodejem vozíků.

Vozíky na CNG přináší příležitost pro prodej CNG stanic zákazníkům, kteří mají o tento druh vozíku zájem.

### 3.9.4 Ohrožení

Hrozbou pro podnik může být odchod klíčových pracovníků ke konkurenci, může tak dojít k přetahování zákazníků. Příchod nové a silné konkurence, ztráta dobrého jména, ztráta podstatných zákazníků, zvyšování nákladů a vysoká fluktuace zaměstnanců, může být také značnou hrozbou pro firmu.

**Tabulka č. 2: SWOT analýza Linde Material Handling Česká republika s.r.o.**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- široká nabídka produktů</li><li>- dobré manažerské dovednosti</li><li>- podpora mateřské společnosti</li><li>- dobré jméno společnosti</li><li>- kvalita produktu</li><li>- stabilní finanční síla</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- vysoké náklady na školení zaměstnanců</li><li>- vysoké náklady na otevření nové pobočky</li><li>- ztráta některých výběrových řízení</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- nové příležitosti k pronájmu vozíků</li><li>- dostat se k novým zákazníkům prostřednictvím prodeje regálových systémů</li><li>- prostřednictvím prodeje vozíků na CNG dosáhnout prodeje CNG stanic</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- odchod klíčových pracovníků</li><li>- příchod nové, silné konkurence</li><li>- ztráta dobrého jména</li><li>- ztráta klíčového zákazníka</li><li>- zvyšování nákladů</li></ul>

Zdroj: Vlastní tvorba na základě dat společnosti

## 3.10 Marketingová strategie v oblasti marketingového mixu

### 3.10.1 Výrobek

Jak již bylo zmíněno, produktem firmy jsou vysokozdvizné a nízkozdvizné vozíky, regálové systémy a služby. Firma se zabývá prodejem nových i ojetých vozíků a poskytuje jejich pronájem. Společnost nabízí 73 výrobních řad s více jak 170 typy vozíků. Nejžádanějšími a tedy nejúspěšnějšími vozíky jsou vozíky čelní.



Firma se snaží zákazníkům nabízet ta nejlepší řešení, která jsou pro ně vhodná. Nabízí zákazníkům hospodárnost, nízkou spotřebu paliva a energie, produktivitu, nízké emise, nízké náklady a různé způsoby financování. Nabízí výstavbu regálových systémů na míru, jedná se například o konzolové regály, policové regály a regálové galerie.

Další klíčovou službou je servis. Podnik má přes 130 servisních techniků a 25 prodejních míst. Umožňuje tedy pro zákazníka okamžitý servis bez prodlení. Dispečink přijímá objednávky 24 hodin denně. Servis se zaměřuje na služby, jako jsou například technické kontroly vozíků, prodej náhradních dílů, výměna pneumatik, repase vozíků a mobilní myčka.

Další zajímavou službou je školení řidičů vozíků. Linde Material Handling Česká republika s.r.o. má akreditaci od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č. 9597/10-24/307 pro výuku obsluhy vysokozdvizných vozíků.

Pokud se zákazník rozhodne pro pronájem vozíků, firma mu je dodá v nejkratším možném čase, zajistí dopravu a poskytne bezplatný servis. Zapůjčení vozíků může zákazník sjednat on-line prostřednictvím webových stránek společnosti.

Na webových stránkách zákazník najde i seznam bazarových vozíků, které jsou k okamžitému odběru. Firma nabízí k odkupu i vozíky jiných značek, při koupi bazarového vozíku nabízí také různé formy financování.

### **3.10.2 Cena**

Cena výrobků a služeb je dána konkurenčním prostředím a kvalitou. Firma neustále analyzuje situaci na trhu a vývoj konkurenčních cen. Ceny produktů nepatří mezi nejnižší na trhu, ale zaručují zákazníkům kvalitu a s tím spojenou úsporu financí, při dalším investování do již zakoupených produktů. Snaží se ušetřit zákazníkům finance, proto navrhuje řešení, která jsou pro ně nejúspornější.

I když pro některého zákazníka může být cena rozhodující, je řada zákazníků, pro které je důležitá především kvalita, špičkový design a kvalitní servisní služby, takový zákazník je ochotný si za výrobek připlatit.

### **3.10.3 Distribuce**

Firma prodává své produkty v České republice i do zahraničí. Linde Material Handling Česká republika s.r.o. má pět poboček v České republice a to v Praze, Ostravě, Teplicích, Velkých Bílovicích a Plzni. Počet servisních míst má 25, což umožňuje dostatečné pokrytí trhu. Produkty dodává přímo konečným spotřebitelům, zajišťuje dopravu výrobků přímo k zákazníkům. Přepravu zajišťuje prostřednictvím smluvních přepravců. Cenu přepravy hradí buď zákazník, nebo firma, dle stanovených podmínek.

### **3.10.4 Propagace**

Podnik má své marketingové oddělení, které oslovuje jak potenciální zákazníky, tak i své stávající. Snaží se pečovat nejen o své zákazníky, ale i o své zaměstnance. Sbírá informace od zaměstnanců v průzkumu spokojenosti, který je anonymní, dostává tak zpětnou vazbu a může se neustále v tomto směru zlepšovat. Pro zaměstnance pořádá vánoční večírky a dny zaměstnanců. Nabízí řadu benefitů, výhod a neustále zlepšuje pracovní prostředí. Linde Material Handling Česká republika s.r.o. finančně přispívá na Nadaci Jedličkova ústavu a na sociální terapeutickou Dílnu JINAN. V roce 2013 se podílela na veřejné sbírce pro nákup bezbariérového autobusu pro Jedličkův ústav a školy.

### **Reklama**

Linde Material Handling Česká republika s.r.o. se snaží zviditelňovat především inzercí v ekonomických a logistických titulech. Své tiskové zprávy a články pro zákazníky publikuje především v odborných časopisech, jako je Logistika, Logistic New a Systémy logistiky. Se zákazníky komunikuje také prostřednictvím prezentace na své webové stránce. Prostřednictvím publikací, informuje zákazníky o nových produktech, službách, o výročích a o akcích, které firma připravuje. Dále vydává články, kde se zákazník dozví různé rady a tím firma zviditelní určité poskytované služby či produkty, zveřejňuje i spolupráci s jinými společnostmi. Další formou reklamy jsou billboardy, které se snaží umístit poblíž logistických center. Na své webové stránky umísťuje řadu videí, která slouží k propagaci produktů a občas můžeme zahlédnout reklamu i v televizi.

## **Podpora prodeje**

Pro své zákazníky pořádá firma řadu akcí. Mezi tyto akce patří například ekonomické konference, které se skládají z ekonomických přednášek a také vozíky jsou hlavním tématem. Témata přizpůsobuje přáním zákazníků.

Další akce, které firma organizuje, jsou golfové turnaje nebo fotbalový turnaj, díky těmto akcím se utužují vztahy se zákazníky i dodavateli.

Seznámit potenciální i stávající zákazníky o produktech se snaží prostřednictvím dnů otevřených dveří. Dny otevřených dveří se konají na všech pobočkách. Pozváni jsou stávající i potenciální zákazníci, je pro ně připraveno pohoštění, prezentace výrobků, mají možnost nahlídnout do skladů podniku a prohlídnout si jak regálové systémy, tak flotilu vozíků, které nabízí k pronájmu či vozíky k bazarovému prodeji. Pro účastníky dnů otevřených dveří jsou připraveny i soutěže a další zajímavosti.

Již 8 let pořádá firma akci pod názvem Linde Ještěrka Cup. Jedná se o závody řidičů vozíků. Závodů se účastní kolem 150 řidičů a ti absolvují několik kol, kde plní různé úkoly. První tři finalisté postupují do dalšího kola, které se koná v mateřské firmě v Aschaffenburgu, pod názvem Stapler Cup. Tato akce se stala velmi populární, jak pro řidiče vysokozdvížných vozíků, tak pro zákazníky i zaměstnance firmy.

## **Osobní prodej**

Linde Material Handling Česká republika s.r.o. každoročně proškoluje své obchodní zástupce. Díky tomu má kvalitní prodejce, kteří mohou zákazníkům poskytovat řadu informací a nabízet produkty, které zákazník vyžaduje.

Pro společnost je důležitá důvěra zákazníků, která se získává právě osobním kontaktem kvalitních a profesionálních obchodníků. Jednou z akcí, která má podpořit osobní prodej a přímé jednání se zákazníkem je takzvaná demo akce. Jedná se o akci, kdy se obchodní zástupce domluví se zákazníkem, který vozík by chtěl prezentovat a představit. Sjedná se termín prezentace, vozík se dopraví přímo k zákazníkovi a tam je obchodním zástupcem prezentován. Zákazník si tak může přímo u sebe vozík vyzkoušet, a pokud bude mít zájem, vozík si objedná, celá akce včetně dopravy je zdarma.

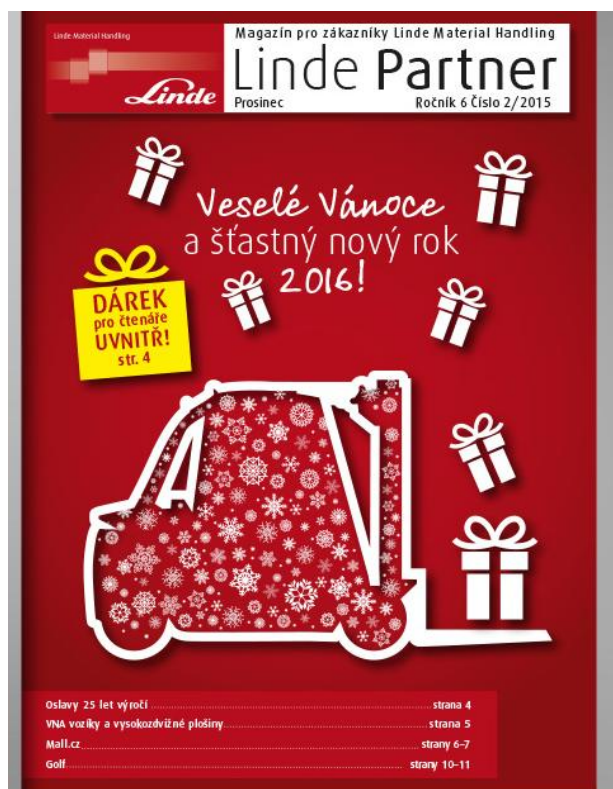
Další formou osobního prodeje je prodej náhradních dílů prostřednictvím servisních techniků.

### **Přímá komunikace**

Přímou komunikaci se zákazníkem využívá firma především prostřednictvím e-mailu. Zákazníci bývají mailem pravidelně informováni o nových produktech, o vhodných nabídkách a akcích. E-mailem se rozesílají dotazníky spokojenosti a poděkování za účast. Vzhledem k tomu, že má podnik velkou datovou základnu a má dostatečné informace o zákaznících, může je oslovit přímo s individuální nabídkou pro každého zákazníka.

Linde Material Handling Česká republika s.r.o. vydává již několikátým rokem časopis, který se nazývá Linde Partner. Tento časopis vychází čtyřikrát do roka a obsahem jsou odborné články, rozhovory, kvízy, soutěže a zábava pro čtenáře. Firma tento časopis zasílá svým zákazníkům poštou, ale mohou si ho prohlédnout i na webových stránkách. Poštou rozesílá i letáky a brožury, kde prezentuje své služby a výhodné nabídky.

### **Obrázek č. 12: Časopis Linde Partner**



Zdroj: <http://www.linde-mh.cz/casopis2015-2/> cit. 28. 2. 2016

## **Internet**

V dnešní době internetu, je pro každou společnost důležité mít své webové stránky. Linde Material Handling Česká republika s.r.o. má přehledné stránky, kde prezentuje své produkty a značku.

Na stránkách zákazníci mohou najít aktuality, videa, tiskové zprávy a charakteristiky produktů či služeb. Lákavou službou může pro zákazníky být pronájem vozíků on-line, on-line přehled bazarových vozíků a on-line služba Linde Data Point, to vše se na webových stránkách zákazníci dozvědí. Se službou Linde Data Point mají zákazníci přehled o nákladech na servis vozíků kdykoliv on-line.

Na webových stránkách je možnost vyplnit dotazník, který je zaměřen na průzkum spokojenosti. Jak již bylo zmíněno, firma plně využívá také e-mailovou komunikaci.

## **Public relations**

Hlavní aktivity public relations, jako je publicita a organizování akcí, uskutečňuje firma prostřednictvím smluvené externí firmy, ve spolupráci se svým marketingovým oddělením. Poskytuje zaměstnancům služební auta, na kterých je logo a název firmy. Zákazníkům rozesílá reklamní předměty. Dává o sobě vědět v odborných publikacích a pořádá sportovní akce.

Své zaměstnance se snaží motivovat, snaží se stále modernizovat a zlepšovat pracovní prostředí, důležitou roli hraje získávání zpětné vazby.

Firma se snaží utužovat vztahy jak s dodavateli, tak s odběrateli, chce pozitivně působit na celou veřejnost.

## **Sponzorství**

Linde Material Handling Česká republika s.r.o. se finančně podílí na určitých sportovních událostech, na rozvojových programech a mezinárodních logistických konferencích, což pro podnik přináší lepší image.

## 4 Návrh marketingové strategie

Z provedené SWOT analýzy vidíme faktory, na které je třeba se při marketingové strategii zaměřit. Linde Material Handling Česká republika s.r.o. je přední dodavatel vysokozdvížných vozíků, ale je to také dodavatel regálů a regálových systémů. Společnost by se měla zaměřit na proškolení nebo doplnění obchodního týmu, aby docházelo k aktivnímu nabízení a podávání informací o regálových systémech. Měla by regálové systémy více propagovat v tištěných médiích i více prezentovat, například při dnu otevřených dveří, aby se dostaly do povědomí zákazníků.

Jelikož má firma dostatečné informace o zákaznících, může regálové systémy nabízet i prostřednictvím e-mailu, kdy může zasílat nabídky regálů na míru pro zákazníky dle jejich potřeb. Pokud se dostane k novým zákazníkům, prostřednictvím prodeje regálů, ale vozíky jim nedodává, může pak získat větší příležitost prosadit se i s dodáním vozíků či jiných služeb. Bylo by vhodné také zaměřit letáky a brožury na téma regálových systémů a samozřejmě zmínit se častěji v časopisu Linde Partner.

Firma by měla provádět analýzu výběrových řízení, ve kterých neuspěla. Mělo by být zjištěno, z jakého důvodu se tak stalo a jak zabránit neúspěchu do budoucna. Zjistit, proč u velkých firem, které objednávají velké množství vozíků, není firma tou pravou volbou. Zjistit, jaké výhody těmto společnostem nabízí konkurence, co je nevyhovující a co by se dalo do budoucna zdokonalit. Mohla by analýzou prověřit, zda by se u těchto velkých firem mohla uplatnit alespoň prostřednictvím prodeje regálových systémů.

Pro zákazníky je důležitá především úspora jejich financí. Pro úsporu financí jsou tou správnou variantou vozíky na CNG. Společnost by měla aktivně nabízet CNG vozíky, jak prostřednictvím obchodních zástupců, tak e-mailem. Důkladně sestavit plán úspor pro každého zákazníka a dokázat mu, že vozík na CNG je tou správnou volbou. Pokud se prosadí u zákazníka s CNG vozíky, může tak dostat příležitost, aby k vozíkům dodala i CNG stanici.

Za dobu svého působení si společnost vytvořila dobré jméno a přední postavení na trhu, měla by ovšem nadále analyzovat dodavatele, zkvalitňovat výrobky, vytvářet stále lepší podmínky pro udržování a naplňování politiky systému environmentálního managementu, měla by se starat nejenom o potenciální, ale i o stávající zákazníky.

## 5 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce byl návrh marketingové strategie společnosti pro další období fungování. V teoretické části jsou vysvětleny teoretická východiska, zaměřující se na danou problematiku. Nejsou opomenuty pojmy, jako je například marketing, strategie, poslání firmy a marketingové analýzy sloužící k sestavení marketingové strategie podniku.

V praktické části byla charakterizována společnost Linde Material Handling Česká republika s.r.o. Pro tuto společnost byla zpracována analýza marketingového mikroprostředí a makroprostředí, kde jsou popsány hlavní faktory ovlivňující společnost. Dále byla zpracována SWOT analýza, kde jsou zanalyzovány silné a slabé stránky podniku, ohrožení a příležitosti. Další bodem, kterým se diplomová práce zabývá, je marketingová strategie v oblasti marketingového mixu. V tomto bodě je zanalyzován výrobek, cena, distribuce a propagace.

Společnost Linde Material Handling Česká republika s.r.o. je velmi výkonnou a stabilní společností. Je to společnost, která má svoji marketingovou strategii velmi dobře stanovenou. Kvalitně se stará o své zákazníky, dodavatele, zaměstnance a veřejnost celkově. Za 25 let svého působení na trhu v České republice si dokázala vybudovat dobré jméno a získala velmi dobré postavení na trhu.

Mezi silné stránky společnosti patří například široká nabídka produktů a služeb, kvalita, dobré manažerské dovednosti a stabilní finanční síla. Naopak, mezi slabé stránky firmy patří ztráta některých výběrových řízení a značně vysoké náklady na školení zaměstnanců. Jako hlavní příležitostí podniku byl zjištěný prodej regálů a regálových systémů nebo prodej vozíků na CNG. Dalším bodem SWOT analýzy byly zjištěny ohrožení firmy, mezi tyto ohrožení patří například odchod klíčových pracovníků ke konkurenci, příchod nové a silné konkurence, ztráta dobrého jména či ztráta klíčového zákazníka.

Jak již bylo zmíněno, Linde Material Handling Česká republika s.r.o. má širokou nabídku produktů a služeb. Mezi klíčovou službu patří servis, firma má 130 servisních techniků a 25 prodejních míst. Jednou z konkurenčních výhod je mobilní myčka, kterou má v nabídce



služeb. I když produkty a služby nepatří mezi nejlevnější na trhu, zákazníci dokážou ocenit poskytovanou kvalitu.

Jelikož má své marketingové oddělení, kde zaměstnává kvalitní pracovníky, může provádět dobrou propagaci. Mezi hlavní nástroje propagace, které firma používá, patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímá komunikace, internet, public relations a sponzorství.

Linde Material Handling Česká republika s.r.o. se snaží zviditelnit především v tištěných titulech. Informuje zákazníky o nových produktech a akcích, které připravuje a poskytuje rady. Pro zákazníky pořádá mnoho akcí, jako je den otevřených dveří, různé sportovní akce, ekonomické konference a akci s názvem Linde Ještěrka Cup. Důvěru zákazníků získává především osobním kontaktem proškolených obchodních zástupců, například při demo akci, kde jsou představeny vybrané produkty.

Přímé působení na zákazníka je prostřednictvím e-mailu. Zákazníci bývají pravidelně informováni o nových produktech a vhodných nabídkách. Již několikátým rokem firma vydává časopis Linde Partner, který bývá zasílán zákazníkům poštou, stejně tak jako letáky a brožury. Dalším důležitým bodem propagace je internet, webové stránky podniku jsou přehledné a poskytují veškeré informace, výhody, tiskové zprávy a nákupy různých produktů on-line.

Public relations uskutečňuje Linde Material Handling Česká republika s.r.o. prostřednictvím smluvené externí firmy, ve spolupráci se svým marketingovým oddělením. Snaží se motivovat i své zaměstnance, poskytuje řadu výhod a snaží se získávat zpětnou vazbu. Finančně se podílí například na určitých sportovních událostech.

Pro společnost Linde Material Handling Česká republika s.r.o. byla navržena marketingová strategie pro další období působení na trhu. Společnost by se měla více zaměřit na prodej regálů a regálových systémů. Měla by proškolit a doplnit svůj obchodní tým, který by měl regálové systémy propagovat a vytvářet nabídky regálů na míru, které budou vhodné pro každého zákazníka, dle jeho možností. Prostřednictvím prodeje regálových systémů může

získat řadu nových příležitostí. Společnost by měla provádět analýzu výběrových řízení, ve kterých neuspěla. Může tak dojít ke zlepšení služeb do budoucna a zjištění požadavků zákazníků, kterým nemůže vyhovět.

Další produkt, který by měl být intenzivněji nabízen, jsou vozíky na CNG. V dnešní době, kdy zákazníci preferují především úsporu peněžních prostředků, jsou vozíky CNG jasnou volbou. Prodej CNG vozíků přináší další prodejní příležitosti v podobě prodeje CNG stanic.

Společnost Linde Material Handling Česká republika s.r.o. si za dobu svého působení vytvořila dobré jméno a přední postavení na trhu, i tak by měla nadále analyzovat své dodavatele, zkvalitňovat své výrobky i služby a vytvářet stále dobré podmínky pro udržování politiky environmentálního managementu.

## 6 Seznam použitých zdrojů

- Allgayer, Florian, Jochen, Kalka. *Marketing podle cílových skupin*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1617-3.
- Barčík, Tomáš. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-2-9.
- Čichovský, Ludvík. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. Praha: Radix spol. s r.o., 2001. ISBN 80-86031-31-4.
- Foret, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Komputer press a.s., 2008. ISBN 80-251-1041-9.
- Foret, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Komputer press a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1942-6.
- Foret, Miroslav, Procházka, Petr, Urbánek, Tomáš. *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-888-0.
- Horáková, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada a.s., 1992. ISBN 80-85424-83-5.
- Horáková, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0447-1 .
- Jakubíková, Dagmar. *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- Karlíček, Miroslav a kolektiv, *Základy marketingu*. Praha: Grada publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

- Keřkovský, Miloslav, Vykypěl, Oldřich. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 90-7179-453-8.
- Kotler, Philip, Kevin, Lane Keller. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- Kotler, Philip. *Marketing management*. Rychnov n. Kn.: VICTORIA PUBLISHING, 1997. ISBN 80-85605-08-2.
- Světlík, Jaroslav. *Marketing cesta k trhu*. Praha: Aleš Čeněk s.r.o., 2005. ISBN 80-86898-48-2.
- Tomek, Gustav, Vávrová, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Příbram: Professional publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.
- Vysekalová, Jitka a kolektiv. *Psychologie reklamy*. Praha: Grada publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4005-8.
- Businessinfo. Velká změna: obchodní zákoník nahrazuje zákon o korporacích a občanský zákoník. *www.Businessinfo.cz*. [online]. 11. 12. 2013 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-zmena-obchodni-zakonik-nahrazuje-zakon-o-korporacich-a-obcansky-zakonik-43828.html>
- Businessinfo. tát snižuje administrativní zátěž podnikatelů, hlavně díky digitalizaci a elektronizaci. *www.Businessinfo.cz*. [online]. 23. 9. 2015 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/stat-snizuje-administrativni-zatez-pro-podnikatele-hlavne-diky-digitalizaci-a-elektronizaci-69001.html>
- Český statistický úřad. Pohyb obyvatelstva – 1. čtvrtletí 2015. *www.czso.cz*. [online]. 12. 06. 2015 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-1-ctvrtleti-2015>

- Český statistický úřad. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – 4. čtvrtletí 2015. *www.czso.cz*. [online]. 03. 02. 2016 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2015>
- Český statistický úřad. Tvorba a užití HDP – 1. čtvrtletí 2015. *www.czso.cz*. [online]. 29. 05. 2015 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-1-ctvrtleti-2015>
- Český statistický úřad. Míra inflace v ČR v únoru 2015. *www.czso.cz*. [online]. 09. 03. 2015 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-unoru-2015>
- Český statistický úřad. Průměrné mzdy – 2. čtvrtletí 2015. *www.czso.cz*. [online]. 04. 09. 2015 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2015>
- Česká národní banka. ČNB vydala Zprávu o inflaci I/2015. *www.cnb.cz*. [online]. 13. 02. 2015 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2015/20150213\\_zoi.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2015/20150213_zoi.html)
- Evropský parlament. Fakta a čísla o Evropské unii. <http://www.europarl.europa.eu/>. [online]. 06. 12. 2010 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_5.1.1.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.1.1.html)
- Česká tisková kancelář. Propad kupní síly Čechů se letos zastavil. <http://www.financninoviny.cz/>. [online]. 09. 11. 2015 [cit. 2016-02-10].

Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/gfk-propad-kupni-sily-cechu-se-letos-zastavil/1279387>

- Bisnode Česká republika. ČESKÁ EKONOMIKA SE PŘEHOUPLA DO NOVÉHO HOSPODÁŘSKÉHO CYKLU S RŮSTOVÝM POTENCIÁLEM Read more: <http://www.investujeme.cz/ceska-ekonomika-se-prehoupla-do-noveho-hospodarskeho-cyklu-s-rustovym-potencialem/#ixzz41ScL6Ypj>. <http://www.investujeme.cz/>. [online]. 21. 04. 2015 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/ceska-ekonomika-se-prehoupla-do-noveho-hospodarskeho-cyklu-s-rustovym-potencialem/>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Sbírka listin Toyota Material Handling CZ s.r.o.. [www.justice.cz](http://www.justice.cz). [online]. 29. 12. 2015 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=440931>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Sbírka listin Linde Material Handling Česká republika s.r.o.. [www.justice.cz](http://www.justice.cz). [online]. 14. 10. 2015 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=461414>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Sbírka listin STILL ČR spol. s r.o.. [www.justice.cz](http://www.justice.cz). [online]. 16. 07. 2015 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=575768>
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Sbírka listin Jungheinrich (ČR) s.r.o.. [www.justice.cz](http://www.justice.cz). [online]. 29. 01. 2016 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=586629>
- Linde Material Handling. O firmě. <http://www.linde-mh.cz/>. [online]. 2013 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.linde-mh.cz/o-firme.asp?oo=1>

- Linde Material Handling. Vyřešíme to za Vás – Linde logistická řešení a optimalizace flotily. <http://www.linde-mh.cz/>. [online]. 2013 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.linde-mh.cz/linde-reseni.asp>
- Linde Material Handling. Katalog. <http://www.linde-mh.cz/>. [online]. 2013 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.linde-mh.cz/katalog.asp>
- Linde Material Handling. Pobočky. <http://www.linde-mh.cz/>. [online]. 2013 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.linde-mh.cz/pobocky.asp>
- Linde Material Handling. Linde Partner. <http://www.linde-mh.cz/>. [online]. 1. 2. 2015 [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.linde-mh.cz/casopis2015-2/>
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. POSLÁNÍ A KOMPETENCE. <https://www.uohs.cz/>. [online]. 2012 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/o-uradu.html>