Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Marketingová strategie a tvorba corporate identity pro společnost Uni hobby

Veronika FÍLOVÁ

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Veronika Valterová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Marketingová strategie a tvorba corporate identity pro společnost Uni Hobby

Název anglicky

Marketing strategy and the creation of corporate identity for the company Uni Hobby

---

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout marketingovou stategii firmy a budování značky za účelem zlepšení postavení firmy na českém trhu hobby marketů.

Metodika

Základní metodou řešení práce je metoda analýzy a syntézy. Dále budou využity specifické metody tvorby strategie např.Analýzy vnějšího prostředí a faktorů na ně působící,Analýzy vnitřního prostředí a na jejich základě poznání společnosti, konkurence a zákazníků. Popis slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí společnosti pomocí SWOT analýzy.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh řešení. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Harmonogram

Září 2015: Cíl práce a metodika, Literární přehled.

Leden 2016: Vlastní práce

Březen 2016: Odevzdání práce.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

marketing, značka, marketingová strategie, zákazník, komunikace, online marketing

---

Doporučené zdroje informací

BLAŽKOVÁ, M. *Jak využít internet v marketingu : krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1095-1.

CLIFTON, B. *Google Analytics : podrobný průvodce webovými statistikami*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2231-0.

JANOUCH, V. *Internetový marketing*. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.

KOTLER, Philip. 8 strategií růstu: jak ovládnout trh. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6.

KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-600998-6.

SCOTT, D M. *Nová pravidla marketingu a PR : naučte se využívat vydávání zpráv, blogy, podcasty, virální marketing a online média pro přímé oslovení zákazníků*. Brno: Zoner Press, 2008. ISBN 978-80-86815-93-0.

ŠTŮSEK,J.KVASNIČKOVA,L. Základy marketingu. Praha, ČZU v Praze 2013. ISBN 978-80-213-2414-5

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie a tvorba corporate identity pro společnost Uni hobby" 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 28.3.2018 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Jaromírovi Štůskovi, CSc. za jeho odborné vedení, trpělivost a ochotu vést práci na vlastní zvolené téma. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti Uni hobby, které mi umožnilo přístup k interním datům a napsat diplomovou práci na míru této společnosti.

Marketingová strategie a tvorba corporate identity pro společnost Uni hobby

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem marketingové strategie pro společnost Uni hobby. V první části práce jsou vysvětlena teoretická východiska, která se vztahují k tvorbě marketingové strategie. V analytické části, kdy je podrobně zkoumáno vnitřní a vnější prostředí společnosti, je velká pozornost věnována analýze konkurence. Právě tato analýza tvoří základní kámen pro návrh marketingové strategie pro společnost Uni hobby. Práce obsahuje i vzájemné srovnání vnitřního a vnějšího prostředí. Výsledky z porovnání tvoří faktický rámec praktické části. V rámci získání ucelených informací se práce zaměřila i na analýzu trhu DIY. Praktická část se zabývá charakteristikou společnosti Uni hobby a její konkurence. Poslední část práce je věnována samotnému návrhu marketingové strategie pro společnosti. Součástí této části je také nastínění nastavení corporate identity společnosti Uni hobby.

Klíčová slova: marketingová strategie, analýza, zákazník, značka, komunikace, marketing, online marketing, konkurence, marketingový mix, situační strategická analýza

Marketing strategy and the creation of corporate identity for the company Uni hobby

Abstract

This diploma thesis deals with the proposal of marketing strategy for the company Uni hobby. The first part of the thesis explains the theoretical starting points needed for the following proposal of marketing strategy. In the analytical part, where the internal and external environment of the company is examined in detail, much attention is paid to the analysis of competition. This analysis is the cornerstone for the marketing strategy for Uni hobby. The thesis also contains a comparison of the internal and external environment. The results of the comparison are the factual framework of the practical part. In order to obtain comprehensive information, the thesis also focused on DIY market analysis. The practical part deals with the characteristics of Uni hobby and its competitors. The last part of the thesis is devoted to the proposal of marketing strategy for the company. Part of this section also outlines the corporate identity setting of Uni hobby.

Keywords: marketing strategy, analysis, customer, brand, communication, marketing, online marketing, competition, marketing mix, situational strategic analysis

Obsah

1 Úvod 13

2 Cíl práce a metodika 15

3 Úvod do problematiky 16

3.1 Trh „Do it yourself“ 16

3.1.1 Historie 16

3.2 Odhad budoucího vývoje trhu DIY 17

4 Strategická situační analýza 20

Teoretická část 20

4.1. Vnější prostředí společnosti 20

4.1.1 Makroprostředí 20

4.1.2 Mikroprostředí 21

4.1.2.1 Dodavatelé 21

4.1.2.2 Zákazníci 22

4.1.2.3 Konkurence 23

4.2 Vnitřní prostředí podniku 31

4.2.1 Metoda VRIO 32

4.3 Porovnávací část 33

4.3.1 SWOT analýza 33

4.3.2 BCG matice 33

5 Analýza trhu DIY 35

5.1 Informační zdroje 35

5.1.1 Primární zdroje 35

5.1.1.2 Osobní rozhovory s pracovníky 35

5.1.1.3 Veřejně dostupné informace 35

5.1.1.4 Dotazník 35

5.1.2 Sekundární zdroje 36

5.1.2.1 Webové stránky společnosti 36

5.1.2.2 Interní data společnosti 36

5.1.2.3 Internet 36

5.1.2.4 Účetní uzávěrka společnosti 36

5.2 Charakteristika trhu DIY 36

5.2.1 Produkt 38

5.2.2 Ceny ... 38
5.2.3 Výrobci a distributoři ... 39
5.2.4 Vstup nových společností na trh ... 39
5.2.5 Makroprostředí ... 39
5.2.6 Mikroprostředí ... 39
5.2.6.1 Dodavatelé ... 39
5.2.6.2 Zákazníci ... 40
5.2.6.3 Konkurence ... 40
5.2.6.3.1 Typologie konkurence ... 43
5.2.6.3.2 Listy konkurentů ... 48

6 Hodnocení vnitřních faktorů ... 54
6.1 Společnost Uni hobby, a.s. ... 54
6.2 Metoda VRIO ... 57
6.3 Porovnávání vnitřních a vnějších faktorů ... 58
6.3.1 SWOT analýza ... 58
6.3.1.1 Analýza OT ... 58
6.3.1.2 Analýza SW ... 61
6.3.2 Matice BCG ... 62

7 Návrh marketingové a komunikační strategie firmy ... 64
7.1 Cíle a nastavení marketingové a komunikační strategie firmy ... 64
7.1.2 Nastavení CORPORATE IDENTITY společnosti Uni Hobby, a.s. ... 64
7.1.2.1 Vize společnosti ... 65
7.1.2.2 Firemní kultura ... 65
7.1.2.3 Jednotný vizuální styl – název společnosti ... 66
7.1.2.4 Jednotný vizuální styl – logo společnosti ... 66
7.2 Návrh marketingové strategie B2C společnosti Uni hobby ... 69
7.2.1 Fáze nákupního procesu ... 71
7.2.2 Fáze poznávání problému ... 71
7.2.3 Fáze hledání informací ... 72
7.2.4 Fáze vyhodnocení ... 72
7.2.5 Fáze rozhodnutí ke koupi ... 73
7.2.6 B2C online ... 74
7.3 Marketingová strategie společnosti Uni hobby ... 75
7.3.1 Cíle společnosti Uni hobby ... 75
7.3.2 Návrh marketignové strategie ... 75
7.3.2.1 Eshop a koncept prodejen ... 76

7.3.2.2 Zásobová strategie 76
7.3.2.3 Zákaznické služby 77
7.3.2.4 Zabezpečení personálních zdrojů 77
7.3.3 Marketingová komunikace 78
7.3.3.1 Reklama 78
7.3.3.2 Osobní prodej 79
7.3.3.3 Public relations 80
7.3.3.4 Výdejna 80
9 Seznam použitých zdrojů 83
10 Seznam použitých zkratek 85
11 Seznam obrázků 86
12 Seznam tabulek 86
Seznam přílohy 8

1 Úvod

Stále více se objevuje potřeba jednotlivých firem dokonale poznat trh, na kterém podnikají. V době, kdy velká část nově vznikajících společností končí svojí aktivitu neúspěchem, je nutnost analyzovat trh stále aktuálnější. Pro jakoukoliv společnost již není možné operovat na trhu intuitivní metodou. Tento fakt si uvědomují i malé a střední podniky, které dříve nečelily v takové míře globální konkurenci. Stále častěji vyvstává potřeba společností na aktuální, relevantní a akurátní informace o konkurenci, zákaznících, podmínkách podnikání, vývoji trhu, dodavatelích aj.

Pokud jde o získávání informací o trhu, nejčastěji se objevuje analýza konkurence a zákazníků ve smyslu konečných zákazníků, nebo-li konečných spotřebitelů. Jak na akademické půdě, tak ve výzkumných společnostech se zkoumá zejména chování, preference a vnímání spotřebitelů. Většina ekonomických teorií je postavena na chování konečných zákazníků, tedy na pohledu Business-to-Consumer (B2C).

Přístup k analýze B2C je odlišný od přístupu k analýze B2B. Ve vztazích funguje méně racionality, než je tomu u vztahu výrobce - výrobce. Analýza tohoto trhu je tedy velmi důležitým faktorem při sestavování marketingové strategie.

Stále častěji se v modelu výrobce - koncový zákazník objevují i malé společnosti, které jsou si vědomy nutnosti důsledné analýzy trhu s přihlédnutím na aktuální trendy a technologické inovace.

B2C trh je velmi často zaměřen na zákazníka, jeho potřeby, služby a jeho volnočasové aktivity. Mezi jednu z těchto společností se může řadit i společnost Uni hobby.

Společnost Uni hobby vstoupila na trh poměrně nedávno. Bez marketingové strategie, bez detailní analýzy trhu, pouze s dobrými zkušenostmi a s vizí patřit mezi top společnosti trhu DIY.

Práce bude mít za úkol analyzovat prostředí společnosti Uni hobby, makro i mikro prostředí. Práce také bude zohledňovat aktuální vývoj trhu. Díky tomu, že je práce tvořena výhradně a na míru společnosti Uni hobby, bude v práci analyzováno i vnitřní prostředí a corporate identity společnosti.

Cílem práce je navržení marketingové strategie. Ta vychází primárně z analýz prostředí, ve které se společnost pohybuje a nachází. Proto značná část práce bude věnována právě těmto analýzám, které jsou pro volbu strategie dnes i v blízké budoucnosti nezbytné.

Práce rozdělená na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce provází jednotlivými prostředími, analýzami a metodami, které jsou nezbytné pro pochopení trhu a prostředí, ve kterém se společnost pohybuje.

V praktické části bude provedena analýza trhu pomocí popsaných metod a na míru společnosti Uni hobby.

Poslední část práce se zaměří na corporate identity a na návrh strategické analýzy.

2 Cíl práce a metodika

Cíl práce

Cílem diplomové práce je navržení marketingové strategie pro společnost Uni hobby. K tomu budou využity analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. K docílení komplexnosti informací bude zanalyzován i celý trh DIY. Základ pro návrh marketingové strategie bude tvořit analýza konkurence, která je nedílnou součástí každé strategie. V práci budou zvoleny vhodné metody pro porovnání prostředí společnosti. Dílčím cílem práce je také nastínění tvorby corporate identyti pro společnost Uni hobby.

Metodika

Pro zpracování diplomové práce bylo použito několik metod. Základní metodou pro napsání práce byl sběr dat a informací. Data a informace byly sbírání v rámci pracovního úvazku autorky práce ve společnosti Uni hobby. Dále byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Předem vybranému a vytipovanému vzorku potencionálních zákazníků byl zaslán dotazník, který měl za cíl zjistit obecnou známost značky společnosti. Pro návrh marketingové strategie byly zvoleny analytické metody. Konkrétně se pak jednalo o analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Pro srovnání těchto dvou prostředí byla použila SWOT analýza a matice BCG po dokreslení celé situace společnosti. Na základě těchto metod a vlastním pozorování byla navržena marketingová strategie a tvorba corporate identity společnosti Uni hobby.

3 Úvod do problematiky

3.1 Trh „Do it yourself“

Do it yourself (DIY) česky, doslova „Udělej si sám“ je druh kultury, ve které si člověk sám, tzn. bez profesionální podpory, zhotoví užitečný výrobek, který slouží jemu nebo ostatním lidem.

3.1.1 Historie

Praktiky DIY byly lidstvu známy odpradávna. Zpočátku to byl převládající způsob vylepšování si životní úrovně a pohodlí lidí. Teprve během starověku se rozšířila řemesla a řemeslníci - specialisté. V průběhu středověku, novověku a především díky průmyslové revoluci si lidé v rozvinutých kulturách, především v Evropě a v Severní Americe, zvykli výrobky a služby spíše kupovat, než vyrábět a zajišťovat sami.

Moderní kultura DIY se začala rozšiřovat v 50. letech v západní Evropě a Severní Americe, v 60. letech i mezi studenty vysokých škol jako forma protestu proti estetické úrovni některých průmyslově vyráběných výrobků, především oblečení. Byla to také ale forma politického protestu proti konzumnímu způsobu života a proti praktikám některých mezinárodních korporací. Jedním z hesel hnutí Udělej si sám je "Mysli globálně, jednej lokálně". Autorství tohoto protiglobalizačního hesla je připisováno Jacquesi Ellulovi.

Ve východní Evropě kvůli panujícím totalitním společenským režimům měl tento jev dosti odlišnou podobu v tom smyslu, že:

a) napomáhal zvyšovat relativně nízkou životní úroveň obyvatelstva vlastní výrobou některých druhů nedostatkového zboží, které nebylo na trhu běžně dostupné,

b) byl i jistou formu relaxace, seberealizace a úniku od všední reality, což se projevovalo zejména v oblasti chataření, chalupaření, zahrádkářství, trampingu, turistiky apod.,

c) v oblasti kultury se projevoval zejména v samizdatovém vydávání tiskovin, amatérském nahrávání audiovizuálních děl, v amatérském muzicírování atd.

3.2 Odhad budoucího vývoje trhu DIY

Jak již bylo výše zmíněno, tento trh má svá jistá specifika, která mají vliv i na jeho budoucí vývoj. Musí se také přihlížet k aktuální situaci domácí ekonomiky, která má v letech 2015, 2016 a 2017 vzrůstající tendenci. Zaznamenává se nejnižší nezaměstnanost za poslední 2 desetiletí. Tendence ale velí, že se může po fázi expanze a konjunktury očekávat fáze recese. Proto se práce zaměřuje na výhled v nejbližších letech, kdy se očekává stabilní domácí hospodářství a tak se dá předpokládat, že trh DIY se bude potýkat s podobnými příležitostmi a překážkami jako nyní.

Trh DIY v České republice a jeho hlavní hráči, jako jsou OBI, Hornbach, Bauhaus, Baumax, Mountfield a Uni Hobby, ovlivňují nejen faktory jako hospodářská situace, sezonnost a ostatní faktory zmíněné v kapitole výše, ale je to také z velké části vývoj informačních systémů. Tento vývoj v posledních letech velmi ovlivňuje nákupní chování zákazníků, jejich informovanost a rozhodování.

Zákazníci na internetu naleznou kompletní informace téměř o každém produktu, ověří si ceny, dostupnost a jiné parametry, které je zajímají. To je samozřejmě pro prodejce jak příležitost, tak hrozba. Příležitost pro odprezentování cenové nabídky, kompletní nabídky produktů, nebo služeb zákazníkovi, akční nabídky či jiné konkurenční výhody, která v budoucnu může ovlivnit zákazníkovo rozhodnutí. Z druhé strany je online srovnávání nástroj, který se nesmí podcenit. Společnost, pokud nemá jedinečný produkt nebo produkt vyrobený exkluzivně pro ni, musí neustále sledovat konkurenci. Na jejím základě pak upravuje svou cenovou politiku, obchodní strategii i chování vůči zákazníkovi. Tato situace je velmi těžká především v oblasti manažerského rozhodování, v jehož důsledků může dojít ve společnosti a jejím vývoji ke změnám, které mohou ovlivnit společnost a její vývoj na několik let dopředu.

V posledních letech zaznamenal trh v České republice také boom eshopů. Děje se tak především z důvodu dostupnosti informačních řešení pro domácí prostředí, finanční nenáročnosti, nízkým počátečním nákladům bez nutnosti velkých skladových prostor a z dalších dílčích důvodů. V neposlední řadě musí být zmíněna také ochota obyvatel na

eshopech nakupovat a jejich důvěra v tento druh obchodu. V roce 2016 vzrostl počet obyvatel, kteří uskuteční za tři měsíce nákup na internetu, o 115%.

Tabulka 1: Počet nákupů za 3měs. u věkových skupin 2016 (podíl z celkové populace)

Věková skupiny	1-2 nákupy	3-5 nákupy	6-10 nákupů	více než 10 nákupů
16 - 19 let	17	10	3	0
20 - 24 let	23	16	5	2
25 - 34 let	20	17	5	2
35 - 44 let	19	13	3	1
45 - 54 let	16	10	3	1
55 - 64 let	9	5	1	0
65 - 74 let	5	2	0	0

Zdroj: Češi nakupují na internetu častěji a za větší částky, 2017

Z tabulky je dobře vidět, že ani starší generace v rozmezí 55 - 74 let se už nebojí nákupů přes internet. Naopak je vyhledávají z důvodu pohodlí, dopravy domů a možnosti klidného rozhodování.

Vyjma počtů nákupu také značně vzrostly částky, za které se internetové obchody uskutečňují. Průměrná hodnota útrat v České republice za kvartální období se pohybují mezi hodnotami 100 - 499 eur, na druhém místě pak mezi 50 - 99 eur.

Tato situace přináší nové možnosti, které byly doposud společnostem uzavřeny. Především se jedná o rozšíření množiny potencionálních zákazníků. Dříve společnosti oslovovaly zákazníky v omezeném výseku kolem svých kamenných prodejen. Činily tak především z důvodu vyhodnocení dojezdové vzdálenosti zákazníků a jejich předpokládané ochotě cestovat pouze určitý počet kilometrů za cílem svých nákupů. To bylo samozřejmě ovlivněno konkurencí v daném místě, dopravní vybaveností dané lokality a lišilo se to také regionálně. Náklady na oslovení vzdálenějších potencionálních zákazníků již nepřinášely kýžený efekt a nevykazovaly návratnost investic vložených např. do distribuce akčních letáků.

S rozvojem internetu a nakupováním přes něj se tak značně rozšířila možnost společností oslovit širší okruh zákazníků a to za poměrně nižší náklady. Otevřely se tím pro ně regiony i trhy, které doposud nebyly pro společnosti zajímavé. Skrývá to ale vyšší počáteční náklady na tvorbu webu a na něj navázaného eshopu a také online komunikaci, která na web společnosti přivede zákazníky, kteří o společnosti doposud neměli povědomí. Zároveň je nutné brát v úvahu důvěryhodnost společnosti, protože ta hraje velkou roli v nákupním chování zákazníků.

Zde se nachází jistá konkurenční výhoda nadnárodních a velkých firem. Nejenom že mají na Českém trhu stabilní postavení, ale povědomí o nich je u zákazníků vysoké. To má vliv na rozhodnutí, že si zákazník ve velké internetové konkurenci vybere právě je. Volí tak často z důvodu jistoty umožnění vrácení zboží, reklamace nebo z dobré vlastní zkušenosti. Důvěru také podporuje řetězec kamenných poboček, který vzbuzuje dojem finanční stability a jistoty, že objednané zboží bude i reálně doručeno.

Všechny pozitiva uvedena výše mají ale vliv na cenu. Malý eshop s menším skladem či dokonce bez nutnosti skladu, pouze přeprodávající, může svou marži stlačit mnohem níže, než společnosti, které živí své zaměstnance a mají fixní náklady na provoz svých prodejen.

Tabulka 2: Důvody pro a proti nákupu v kamenných obchodech

Důvody PRO nákup	74% Cena	65% Kvalita zboží	30% Akce a sleva	- -
Důvody PROTI nákupu	55% Nespokojenost s cenou	32% Výběr zboží	32% Neschopnost personálů	26% Vnucování zboží

Zdroj: Jak dnes Češi nakupují v kamenných obchodech. *Www.ey.com* [online]. 2017

V blízké budoucnosti by se společnosti měly zaměřit na rozvoj informačních systémů napojených na internet, tvorbu vlastního eshopu, případně jeho budování, masivní online kampaně produktové, podporující povědomí o značce a budující dobrou pověst společnosti. Zároveň nesmí zapomenout na kvalitní produkty, konkurenceschopné ceny, kvalitní služby a širokou nabídku sortimentu.

4 Strategická situační analýza

Teoretická část

V teoretické části dochází ke sběru a hodnocení informací. Následuje porovnávací část, která se od teoretické liší tím, že již vytváří možné strategie. V teoretické části strategické situační analýzy bude zkoumáno vnější i vnitřní prostředí firmy. Do vnějšího prostředí spadá makroprostředí a mikroprostředí.

4.1. Vnější prostředí společnosti

4.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí společností zahrnuje vlivy a okolnosti, které firma nemůže ovlivnit. K analýze makroprostředí bude využita metoda PEST. Tento název je složen z prvních písmen následujících faktorů:

- Politicko-právní faktory – vytváří rámec pro všechny podnikatelské jednotky. Mezi tyto faktory patří: politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupení, regulace zahraničního obchodu, antimonopolní opatření, aj.

- Ekonomické faktory – přestavují pro firmu zásadní faktor. Mezi tyto faktory patří: trendy vývoje DPH, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míry nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost obyvatelstva a podniků, disponibilita a cena energií, aj.

- Sociálně-kulturní faktory – lze rozdělit na faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů a faktory podmiňující chování organizací. V případě, že se analyzuje B2C, budou se brát v úvahu faktory ovlivňující chování spotřebitelů. Mezi tyto faktory patří: demografické faktory, změny životního stylu, vzdělání, rozdělení příjmů, aj.

- Technologické faktory – se jinak nazývají inovační faktory. Mezi tyto faktory patří: trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, míra zastarávání

technologií, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie, aj.

Jako dodatek by měl být zmíněn v poslední době více uváděný faktor – ekologické vlivy.

4.1.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí firmy zahrnuje všechny vlivy a okolnosti, které firma může svojí činností ovlivnit. Prvotně se provede analýza odvětví. V tomto případě se nebude jednat o analýzu celého odvětví, ale spíše o trhu. V této analýze se sleduje velikost trhu, budoucí vývoj trhu, vstup nových konkurentů na trh, bariéry vstupu na trh, druh produktu, nároky na kapitál aj.

Do mikroprostředí se řadí: dodavatelé, zákazníci, odběratelé, konkurence a veřejnost. Dále se práce bude zabývat především zákazníky a konkurencí, která je velmi důležitou součástí analýzy mikroprostředí.

4.1.2.1 Dodavatelé

Analýza dodavatelů je nedílnou součástí k pochopení mikroprostředí firmy. Dodavatelé hrají důležitou roli při výrobě a distribuci produktů. Lze je členit do různých kategorií, např.: dodavatelé materiálu a surovin, energie a paliv, polotovarů, dílů a součástek, technologií, informací, softwaru, pracovních sil apod. „Specifickými dodavateli jsou finanční instituce, poskytovatelé služeb, reklamní agentury apod.”(JAKUBÍKOVÁ, 2013)

„Dodavatelé se stávají součástí společností, také mnoho firem se svými dodavateli úzce spolupracuje při vývoji nových produktů. Dodavatel se poté stává spíše strategickým partnerem.“ (KOTLER, 2007)

1

Při analýze dodavatelů je nutné zkoumat jak stávající, tak potencionální dodavatele. Je nutné se také zaměřit na to, jestli danou součástku, díl nebo produkt je schopna společnost sama vyrábět nebo je lepší a levnější využívat externí společnost. Je také

vhodné si odpovědět na otázku: Je lepší některé služby provádět samostatně nebo je výhodnější tyto služby outsourcovat?

Při zkoumání dodavatelů nelze porovnávat pouze ceny, ale musí se vzít v úvahu další faktory: kvalitu, termín dodání, způsob platby, dlouhodobější spolupráce, komunikace s dodavatelem, záruka apod.

Podniková praxe nabízí několik možností, jak postupovat při hodnocení dodavatele:

Určení závazných kritérií jako jsou: jakost, zabezpečení jakosti, pružnost, technické vybavení, personální vybavení, blízkost místa, finanční síla, perspektivnost výrobků, certifikace, kompetence partnerů, doba reakce v případě potřeby, ekologická politika apod. Vážení jednotlivých kritérií podle jejich důležitosti. Stanovení hodnotící stupnice (systému známkování), vytvoření bodovacího systému a teprve poté přichází samostatné vyhodnocení dodavatelů.

4.1.2.2 Zákazníci

„Zákazníky je možné považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového prostředí".(BOUČKOVÁ, 2003)

V analýze se musí odlišit přístup, kdy jde o zákazníky domácnosti nebo organizace. Ke každému trhu je třeba přistupovat jinak. V práci se budou analyzovat zákazníci - koncoví. Analýza zákazníků poskytuje odpovědi na celou řadu otázek týkajících se produktů a trhů. Mezi faktory, které jsou zjišťovány, patří odhadované roční nákupy, růst prodejů,(...), geografická koncentrace, kupní motivy, informace o nákupním rozhodování aj.

Analyzuje jak zákazníky stálé, tak zákazníky potencionální.

Pokud se budou hodnotit stálí zákazníci, je třeba myslet na hodnotu prodejů, růst prodejů, podíl na celkových prodejích apod. Předpokladem, že zákazník se stane stálým zákazníkem, je, že bude spokojený. Spokojenost zákazníka lze zjistit jednoduchým dotazníkem, který zákazník vyplní. Na základě výzkumu je možné zjistit činnosti, ve kterých je společnost dobrá, které je nutné zlepšit a na které se zaměřit. Získání a hlavně udržení si zákazníka je pro trh rozhodující. Nejen, že se zákazník bude vracet, ale bude také předávat kladné reference dál. Na trhu "Do it yourself", kde je nabízejících subjektů mnoho, je tento fakt velmi důležitý.

Pokud se společnost snaží oslovit potenciál zákazníka, kterého se rozhodne získat, je nutné předem zjistit, jestli se to společnosti vyplatí. Je třeba si spočítat náklady na přilákání nového zákazníka a porovnat zisky za období jeho "životnosti". Je také dobré zjistit, kdo je potencionální zákazník (sociální status, výše výdělku, druh vlastnictví, záliby, pohlaví), kde a jak takového zákazníka oslovit, kolik jich je možné oslovit, jakým způsobem jednotlivé zákazníky oslovit a jak si je udržet.

4.1.2.3 Konkurence

Podnik by měl permanentně srovnávat potřeby a očekávání zákazníků a parametry své nabídky a nabídky konkurence, aby si uvědomil, v čem může být lepší než konkurence, v čem je s konkurencí srovnatelný a v čem spočívají jeho slabé stránky.

Podle shrnutí přístupů k analýze konkurence se práce bude snažit odpovědět na tyto otázky: (KOTLER, 2007)

1. Kdo jsou konkurenti společnosti na daném trhu/oboru podnikání?
2. Jaké jsou hlavní cíle konkurence? Jaké jsou přednosti a slabiny?
3. Jakou mají konkurenti marketingovou strategii?
4. Jaký je možný budoucí vývoj našich konkurentů?

Ad.1 Kdo jsou konkurenti podniku na daném trhu/oboru podnikání?

V této práci bude k rozpoznání konkurence využita typologie:

Teritoriální hledisko (rozsah konkurenčního působení):

V rámci teritoriálního členění se konkurence rozděluje konkurenci na:

- globální
- alianční
- národní
- meziodvětvová
- odvětvová
- komoditní

Z tohoto hlediska je patrné, že společnosti by se neměli zaměřovat pouze na přímou konkurenci, ale měli by hledat a sledovat i konkurenci vzdálenější, která trh, na kterém se společnost pohybuje, ovlivňuje.

Hledisko nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí:

Nahraditelnost produktů se člení podle čtyř základních skupin:

- **konkurence značek**: podobné produkty se nabízejí podobných zákazníkům za podobné ceny
- **odvětvová konkurence**: výrobně produkují produkty stejné třídy
- **konkurence formy:** konkurence nabízí stejné služby
- **konkurence rodu**: všechny společnosti, které bojují o stejné zákazníky.

Hlediska počtu prodejců a stupně diferenciace produkce

V rámci diferenciace produkce se rozlišuje:

- **Vertikální diferenciace**: skupina produktů, které je možné seřadit podle rozdílné kvality, například v bezpečnosti nebo spolehlivosti. Společnosti většinou mají zástupce produktů různých kvalit, cenových kategorií a zákaznici si mohou vybrat dle své preference.
- **Horizontální diferenciace**: princip výroby za pomoci stejných vstupů, které se ale liší na výstupu. Rozdíly se objevují především v rozdílném designu, drobné technické odlišnosti, produkt je označen v rámci limitované edice apod.

Hledisko stupně organizovanosti

Zde společnosti můžeme členit na 4 kategorie:

- monopol
- kartel
- syndikát
- trast

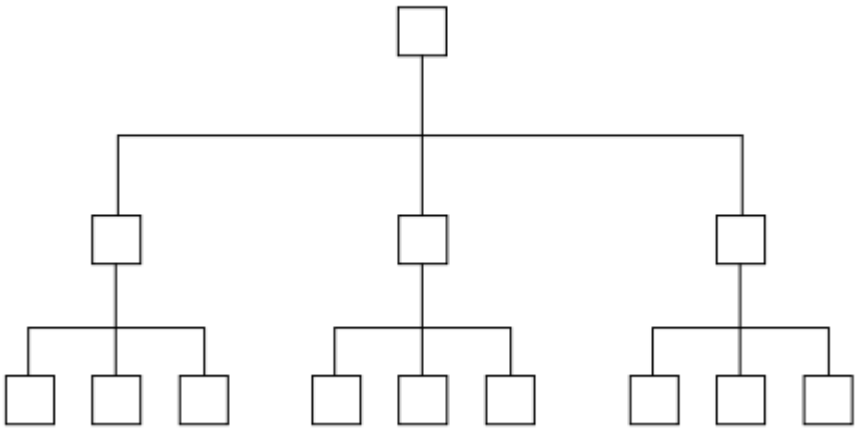
Pro společnost je velmi důležité zjištění, jak si na trhu konkurence stojí.

Důležité je také dobře se podívat na stupně organizovanosti z hlediska vnitřního uspořádání společnosti, které dokáže mnoho napovědět o fungování společnosti.

V rámci vnitřní struktury společnosti se rozlišují:

- **liniová organizační struktura**: Jedná se o nejstarší typ organizační struktury. Každý jeden pracovník má nad sebou vždy jen jednoho vedoucího pracovníka, kterému se zodpovídá a který řídí jeho činnosti. V dnešní době se tato struktura vyskytuje především v menších společnostech zabývajících se jednoduchou činností. Dnešní náročností činností, tlakem na výrobní technologie a stále větším podnikům, již tato struktura není dostačující.

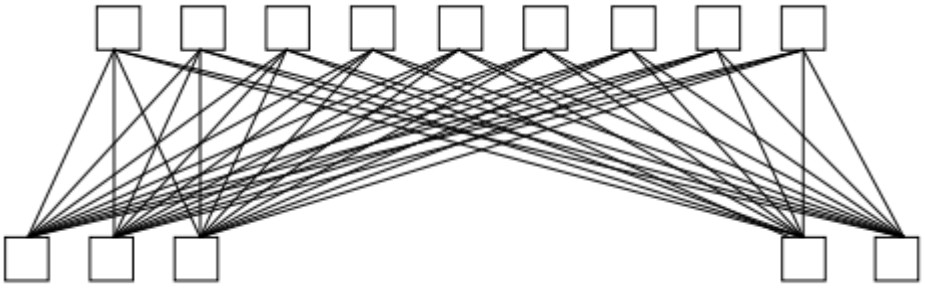
Obrázek 1: Liniová organizační struktura



Zdroj: www.managementmania.com, 2017

- **funkční organizační struktura**: V rámci této struktury neexistuje jeden vedoucí pracovník. Organizace je zde řešena pomocí dělby práce. Struktura je zaměřena na specializaci jednotlivých vedoucích pracovníků. Podřízení pracovníci tak nad sebou nemají pouze jednoho vedoucího pracovníka, ale všechny vedoucí pracovníky, kteří se podílejí na jeho vedení dle specializace činnosti, které se aktuálně věnuje. Hlavní problém této struktury se objevuje v komunikaci. U jednoho pracovníka se scházejí neúplné, nejasné a často protichůdné informace. Tím je vyvoláván zmatek. Absence jednoho vedoucího pracovníka tak více méně znemožňuje správné fungování společnosti. Proto tento model nebyl prakticky nikdy využit.

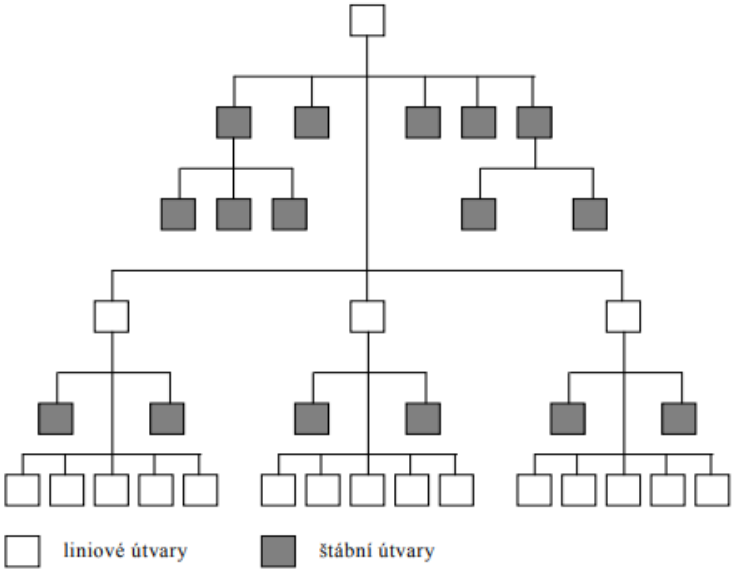
Obrázek 2: Funkční organizační struktura



Zdroj: www.managementmania.com, 2017

- **liniově štábní organizační struktura**: Je v současné době nejpoužívanější forma organizační struktury. Je kombinací liniové a funkční struktury. Zachovává princip jednoho vedoucího pracovníka, který má k dispozici odborné štáby. Ty poskytují vedoucímu pracovníkovi potřebnou odbornou podporu a zpracovávají a připravují podklady pro jeho práci. Štáb nemá vůči pracovníkovi a jeho podřízeným žádnou přikazovací pravomoc. Není tedy zodpovědný za výsledky daného úseku, za to je zodpovědný liniový vedoucí. Štáb ale zodpovídá za včasné, kvalitní a věcné podklady, které dodává liniovému vedoucímu.

Obrázek 3: Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: www.managementmania.com, 2017

Pomocí těchto typologií se vymezí rozmístění konkurence a konkurenční zásah jednotlivých řetězců. Blíže se popíšou výhody a nevýhody jednotlivých hráčů na trhu. Porovnají se produkty a jejich odlišnosti. Důležité bude již zde najít možné konkurenční výhody, které mohou vyplývat z umístění či malé diferenciaci společnosti.

Ad.2 Jaké jsou hlavní cíle naší konkurence?

V literatuře (BOUČKOVÁ, 2003) se uvádí základní cíle chování konkurence: defenzivní cíle (reaktivní), pasivní (neutrální) cíle a ofenzivní (pro-aktivní) cíle.

Defenzivní cíle chování konkurence jsou založeny na reakci podniku na jednání jejich nejsilnějších konkurentů. Snaží se neustále monitorovat změny ve strategii konkurence a na tyto změny flexibilně reagovat. Zejména se společnost pokouší odhadnout budoucí kroky jiných společností na trhu a předvídat jejich vývoj, aby nebyl překvapen.

Pokud jsou cíle podniku pasivní, stojí především na srovnání s konkurencí. Podnik sice srovnává své silné a slabé stránky s konkurencí, ale na změny ve strategii konkurentů nereaguje aktivně.

Ofenzivní nebo-li pro-aktivní cíle společnosti jsou takové cíle, které lze vystihnout jako snaha o objevení příležitostí. Společnost působí na trhu jako průkopník. Udává nové trendy, hledá díry na trhu, má vlastní rozvojové záměry a nečeká na strategii své konkurence.

Jen na doplnění je vhodné zmínit, že od cílů odvozuje podnik svoji strategii. Existuje tedy strategie podniku: defenzivní, pasivní, ofenzivní. (BOUČKOVÁ, 2003)

3.1.2.3.1 Metody sběru informací o konkurenci

Pro sběr (MALÝ, 2011), shromáždění a hodnocení informací o konkurenci se používají metody:

1. Listina konkurenčních výhod

„Tato listina slouží k prověření stávajících konkurenčních výhod.”(FOTR, 2016) Odpovídá na otázky: Jsou konkurenční výhody dosažitelné, měřitelné, relevantní, hodnověrné? Je podnik v daném konkurenčním prostření na 1., 2., 3. … místě na trhu? Jaké konkurenční výhody mají konkurenti? Jaké je postavení konkurence v rámci těchto výhod na trhu?

Otázky na tyto odpovědi nemusí být vždy dostačující, mohou být příliš všeobecné, neúplné. Proto je dobré využívat další metody sběru informací o konkurenci.

2. Polaritní profil konkurentů

„Tato technika umožňuje sledovat vlastnosti a úroveň vybraných činností těch nejdůležitějších konkurentů."(FOTR, 2016) Vyprofiluje se soubor otázek zaměřujících se na základní charakteristiku konkurence: šíře sortimentu, cenová politika, kvalita produktů, poskytované služby apod. K těmto parametrům se přiřadí body z určené škály (např. (-2;2).

Obrázek 4: Polaritní profil konkurentů

Konkurence A, B, C	Přiřazené body na pětimístné škále				
	-2	-1	0	1	2
Šíře sortimentu					
Počet prodejen					
Poskytované služby					
Image firmy					
.....					

Zdroj: Vlastní práce

Celkové hodnocení lze zobrazit graficky nebo početní metodou tak, že se sečtou přiřazené body. Předpokládá se, že kritéria hodnocení mají stejnou váhu. Nutné je vzít v úvahu, že jednotlivé charakteristiky a jejich hodnocení jsou objektivní, ale některé z nich závisí i na subjektivním úsudku samotného hodnotitele.

3. List konkurenta

„Listina konkurenta zahrnuje širokou paletu údajů, kterou se snažíme o svých konkurentech získat. Informace i kritéria jsou podrobeny permanentní kontrole, včetně výměny kritérií, které již neodpovídají současným, resp. i budoucím potřebám podniku."(MALÝ, 2011)

Listina je vedena v elektronické podobě a zobrazuje nejdůležitější charakteristiky, jako jsou cíle podniku, silné a slabé stránky, organizace, zákazníci, zaměstnanci, finance, marketing apod. (MALÝ, 2011) Vést listinu svých konkurentů by měla každá společnost.

Ad.3 Jakou mají konkurenti marketingovou strategii?

K dokonalému poznání konkurence patří analýza strategií, která analyzuje jejich chování na trhu, budoucí očekávaný vývoj a marketingovou strategii.

4.1.2.3.2 Identifikace marketingové strategie konkurentů

Marketingová strategie má šest částí (JAKUBÍKOVÁ, 2013):

1. Cílový trh a cílový zákazníci

„Rozhodnutí o volbě trhu a způsobu jeho stimulace je zásadním rozhodnutím, které vymezuje prostor realizovaných marketingových aktivit. Dá se říci, že výběr cílového trhu je jedním z klíčových prvků strategického marketingového řízení, protože umožňuje přípravu základních marketingových strategií."(JAKUBÍKOVÁ. 2013)

2. Strategie konkurence

Strategická koncepce je základní koncept, kterým si společnost vytváří svou image na trhu, cíle podniku, vymezuje se vůči zákazníkům a vyzdvihuje konkurenční výhodu nad ostatními. Pokud se analyzuje tato strategie, je dobré se zaměřit i na poznání, zda tato strategie odpovídá potřebám klientů, jak se na ně dívají a zda je pevně spjatá s konkrétní firmou, či je napodobitelná.

3. Produktová strategie

Po stanovení cílových trhů, zákazníků a analýzy strategie konkurence přichází na řadu produktová strategie. K tomu slouží "positionin" nebo-li definování postavení produktu na trhu. Odpovídá na otázky: jakým způsobem chce být firma vnímána, jak se vymezuje vůči konkurenci, jak se vymezuje vůči dalším skupinám (např. zákazníci, dodavatelé).

4. Cenová strategie

„Cena je v marketingu chápána jako prvek marketingového mixu, který dotváří charakter produktu. Produkt je prodáván zejména prostřednictvím údajů o ceně. Při cenové konkurenci ovlivňují prodávající spotřebitelskou poptávku pomocí cen a cenových hladin. Čím více je produkt jedinečný, tím vyšší cenu v porovnání s konkurencí může prodávající stanovit." (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

5. Distribuční strategie

Cílem distribuce je doručení správných produktů na místo, které si zákazníci vybrali, ve správném čase, zvoleném množství a ve vybrané kvalitě. Obecně je to tedy dodávka hodnoty v podobě produktů k zákazníkům.

V novém pojetí se dá mluvit o vytváření vztahu se zákazníkem, který právě tvoří danou hodnotu. Zákazník je ten, který za produkty platí, je tedy přímo účasten firemního cash-flow. Vytváření dobrého vztahu je tedy nezbytnou součástí firemní strategie.

Na rozdíl od ostatních marketingových strategií, nelze distribuční strategii operativně měnit. Jedná se o dlouhodobou záležitost, která vyžaduje pečlivé zvažování a plánování. Společnost si musí pečlivě zvolit distributora. Často zákazníci uvítají také výběr z několika distribučních firem, mezi kterými si mohou volit dle svých preferencí.

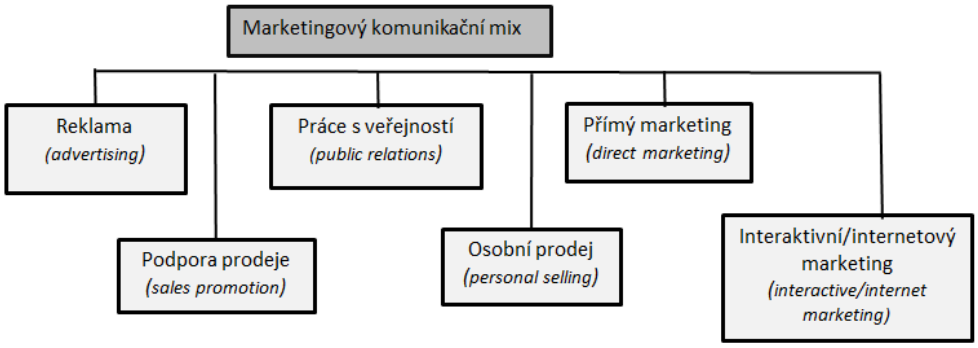
„Ačkoliv distribuce často tvoří 30 - 50% celkových nákladů zboží, je jí věnováno ve srovnání s ostatními prvky marketingového mixu malá pozornost. Účinná distribuce je přitom *sine qua non* marketingového úspěchu.“(JAKUBÍKOVÁ, 2013)

6. Komunikační strategie

V dnešní době je komunikace nejen prostředkem pro přenos informací, ale slouží i jako komplexní forma prezentace společností. Díky “tone of voice” nebo-li hlasu společnosti, které si nechávají na míru připravit a nechávají ho působit skrze všechny své komunikační kanály, tvoří celkový obraz komunikace společnosti vůči veřejnosti.

A právě tato provázanost, jednotnost a pevná linie komunikace patří k pečlivým a úspěšným značkám.

Obrázek 5: Marketingový komunikační mix



Zdroj:JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing, 2013

Ad 4. Jaký je možný budoucí vývoj našich konkurentů?

Odpověď na tuto otázku dokresluje kompletní analýzu konkurentů. Společnosti své činnosti tvoří většinou pro budoucnost a s očekáváním vývoje. Odhad budoucího vývoje konkurence je tak dalším klíčovým prvkem tvorby komplexní marketingové strategie. Je dobré odhadnout pravděpodobnost, zda konkurent na trhu zůstane a jaký se předpokládá jeho vývoj. Tyto předpoklady jsou však ovlivněny ekonomickým vývojem, technologickým rozvojem, stabilitou společnosti na trhu, poptávkou po konkrétních výrobcích a také vedením samotné společnosti.

Závěrem je důležité zmínit, že analýza konkurence je základní stavební prvek strategické analýzy. Bez dobré znalosti konkurence nelze dobře operovat na trhu. Na druhou stranu: "Podniky často věnují velký díl času i peněz na stopování pohybu konkurentů a jejich nabídek a způsobu péče o trh. Toto zaměření tržních analýz sice vytváří v podniku bojovnou náladu a trvalou ostražitost na slabiny konkurentů i sebe sama, ale na druhé straně obvykle vede k přehlédnutí důležitých změn v potřebách, požadavcích a chování zákazníků a akce podniku se snadno minou účinkem." (LOŠTÁKOVÁ, 2005)

4.2 Vnitřní prostředí podniku

Vnitřní analýza prostředí se zaměřuje na tři základní zdroje:

- materiální zdroje;
- finanční zdroje;
- personální zdroje.

„Analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikace zdrojů a schopnosti podniku, respektive strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí." (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

4.2.1 Metoda VRIO

Vhodná metoda pro zhodnocení vnitřního prostředí je metoda VRIO. Zaměřuje se na zdroje firmy, které se dále člení na:

- fyzické (např. technologické vybavení);
- lidské (např. počet zaměstnanců, atmosféra ve společnosti);
- finanční (např. disponibilní kapitál, rentabilita, likvidita);
- nehmotné (např. technologie, znalost trhu, know-how).

Tyto zdroje se následně hodnotí dle čtyř kritérií:

- hodnotnost;
- vzácnost;
- napodobitelnost;
- schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít.

Celkové hodnocení zdrojů naznačí, zda jsou zdroje silnou či slabou stránkou společnosti. Za silný zdroj se dá považovat pouze takový, který odpovídá všem čtyřem kritériím uvedených výše.

4.3 Porovnávací část

V této části se v práci kombinují a porovnávají vnitřní a vnější faktory prostředí firmy. Na základě těchto analýz se následně generují možné strategie. Vypracována bude SWOT analýza a BCG matice.

4.3.1 SWOT analýza

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí."(JAKUBÍKOVÁ, 2013)

SWOT analýza se zabývá analýzou silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek - SW a analýzou příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) - OT.

Obrázek 6: SWOT analýza

Silné stránky *(strengths)* skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	**Slabé stránky** *(weknesses)* věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti *(opportunities)* skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	**Hrozby** *(threast)* skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj:JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2013

4.3.2 BCG matice

Matice BCG, kterou vyvinula Boston Consulting Group, se zkráceně označuje jak BCG portfolio. „Tento model je založen na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je velmi těsně spojena s

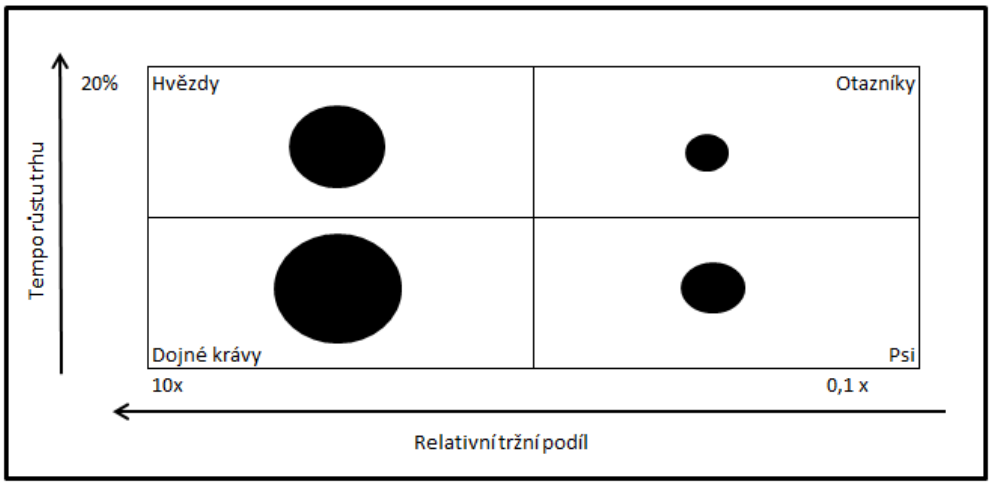
tempem růstu trhu a s relativním podílem na trhu; tyto dva faktory považuje BCG za faktory strategické úspěšnosti.” (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

Na vertikální ose je zaznamenán skutečný nebo potencionální růst trhu. Na horizontální ose je uveden relativní tržní podíl, což je poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta na odvětvovém trhu.

Matice předpokládá, že každá jednotka nalezne své místo v jednom z kvadrantů.

- **Otazníky**: zahrnují výrobky, které se nacházejí ve fázi zavádění na trh. Vyžadují značné finanční vstupy a analýza trhu rozhodne, zda je v nich šance a je vhodné do nich investovat.
- **Hvězdy**: to jsou výrobky, které mají největší tempo růstu obratu. Jsou finančně náročné, ale generují vysoký zisk.
- **Dojné krávy:** důležité výrobky, které jsou chlebem společnosti. Za nízké finanční náklady generují zisky, které umožňují financovat provoz a rozvoj společnosti.
- **Psi:** výrobky, které brzy ukončí svou působnost na trhu. Společnost se rozhoduje, jakou dobu je ještě bude finančně a marketingově podporovat.

Obrázek 7: BCG matice



Zdroj:JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2013

5 Analýza trhu DIY

5.1 Informační zdroje

5.1.1 Primární zdroje

5.1.1.1 Pracovní úvazek

V práci je nejvíce čerpáno z pracovní činnosti autorky, která pracovala na pozici marketingového manažera ve společnosti. Měla tak přístup k informacích společnosti a pohybovala se v prostředí společnosti.

5.1.1.2 Osobní rozhovory s pracovníky

Osobní rozhovory s vedením společnosti i s prodavači, kteří jsou s trhem DIY v denním kontaktu, přinesly pohled na společnosti nejen z marketingového hlediska. Rozhovory nebyly prováděny standardizovaně, ale byly vedeny na téma společnosti, trhu a personálních záležitostí.

5.1.1.3 Veřejně dostupné informace

Trh DIY je trh relativně velký a informace ohledně jeho fungování, chování zákazníků, historii apod. jsou velmi dobře dostupné.

5.1.1.4 Dotazník

K detailnějšímu zjištění ohledně společnosti Uni hobby a známosti tohoto brandu bylo provedeno dotazníkové šetření. Jako metoda byl použit kvalitativní výzkum - dotazování. Byl sestaven dotazník (viz příloha 1), který byl pomocí emailové korespondence rozeslán vytypovanému okruhu potencionálních zákazníků z oblasti prodejen i mimo ní. Dotazník proběhl v rámci 2 měsíců v roce 2017. Dotazník byl odeslán na 500 předem vybraných emailových adres. Návratnost dotazníku byla celkem 325 ks. Výsledky dotazníkového šetření jsou zahrnuty v rámci analýzy konkurence a prostupují do dalších částí práce.

5.1.2 Sekundární zdroje

5.1.2.1 Webové stránky společnosti

Webové stránky obsahují informace o produktech, strategii, cenové politice a technologiích společnosti. Na webových stránkách konkurentů lze nalézt potřebné informace o prodejnách, počtech zaměstnanců a další.

5.1.2.2 Interní data společnosti

K analýze vnitřního prostředí společnosti Uni hobby byly se souhlasem využita data z interních databází, tiskovin, produktového katalogu a manuálu.

5.1.2.3 Internet

K dosažení ucelených informací byl využit internet, ze kterého lze čerpat široké spektrum informací o chování zákazníků společnosti i konkurence. Zároveň slouží jako sekundární prodejní kanál.

5.1.2.4 Účetní uzávěrka společnosti

Pro číselná data, informace o obchodní činnosti a informacích o hospodaření firmy byla použita účetní uzávěrka za rok 2016. Uni hobby patří mezi společnosti, které mají povinnost zveřejňovat účetní uzávěrku danou zákonem.

5.2 Charakteristika trhu DIY

Celkový náhled na trh DIY v České republice byl nastíněn na začátku práce. Nyní se práce bude zaměřovat na jednotlivé parametry toho trhu.

Obecně se dá říci, že se jedná o široký trh, kdy společnost oslovuje široký okruh potencionálních zákazníků. O to více je důležité si tento trh dobře zanalyzovat.

Cílový zákazník trhu DIY

Díky širokému spektru zákazníků je dobré určit jednotlivé kategorie, podle kterých se zákazníci budou rozlišovat:

- **Pohlaví:** obecné rozdělení podle pohlaví je 50% muži, 50% ženy. Avšak tento poměr se velmi liší dle konkrétní produktové skupiny, jednotlivého řetězce (např. Hornbach má svým zaměřením vyšší podíl mužských zákazníků).
- **Věková skupina:**
    - 0-20 let
    - 20-35 let
    - 35 - 65 let
    - 65+ let
- **Majetková situace**: zákazník v bytě, v domě, vlastnící rekreační objekt, vlastnící zahradu v zahrádkářské kolonii
- **Produktové zaměření:** co zákazník hledá a co nakupuje (rozdělení dle sortimentu)

Velikost trhu

Velikost trhu DIY je dána celkovými ročními tržbami na území České republiky v rámci šesti největších řetězců (viz Tabulka 3). U společnosti Baumax nejsou k dispozici žádná přesná data. Pravděpodobně se tak děje z důvodu odkupu společnosti a data jsou tak nerelevantní. Proto byl učiněn odhad vzhledem k historickým datům. Pokud by byly požadovány přesnější informace, musely by se expertním odhadem porovnat historické obraty, růst trhu a zahrnout i neekonomické ukazatele jako je změna majitele.

Tabulka 3: Velikost trhu DIY

	podíl na trhu	roční tržby (mld)
OBI	18%	5,2
Hornbach	11%	5,16
Baumax	10%	4,5
Bauhaus	5%	2,6
Mountfield	3%	4,5
Uni hobby	4%	1,3
		23,26

Zdroj: Vlastní práce, 2018

V součtu se jedná o trh s ročními tržbami přes 23 miliard korun. Vzhledem aktuálnímu ekonomickému vývoji se v roce 2018 očekává ještě růst.

5.2.1 Produkt

Sortiment je možné rozdělit do 4 hlavních kategorií a jejich podkategorií:

Tabulka 4: Rozdělení sortimentu

Bydlení	Zahrada	Stavba	Technika
Barvy a laky	Bazény a příslušenství	Stavební materiály	Elektrické nářadí
Bytový textil	Grily a příslušenství	Stavební příslušenství	Ruční nářadí
Kuchyně	Rostliny a příslušenství	Dveře	Elektro
Osvětlení	Substráty a hnojiva	Okna	Dílna
Papírnictví	Zahradní nábytek	Podlahy	Autopříslušenství
Praní a žehlední	Zahradní nářadí	Obklady a dlažby	Železářství
Tapety a stropní desky	Zahradní technika	Schodiště a zábradlí	Topidla a klimatizace
Ostatní	Zoo program	Kamna a krby	
Ostatní	Ostatní	Zahradní stavba	

Zdroj: Vlastní práce, 2018

Toto základní rozdělení (Tabulka 4) se dá rozčlenit také podle cenových skupin nebo dle prodejnosti. Obecně platí, že v každé kategorii jsou produkty, které se nazývají "rohlíky DIY". Tento lehce žoviální název dobře popisuje vlastnosti těchto produktů. Jedná se o vysokoobrátkové zboží s nízkou marží ale vysokým obratem. Jsou to produkty, na které se společnost může spolehnout a zákazníci jsou na jejich cenu senzibilní. Pro příklad se může uvést např. beton, cement, vymývaná dlažba, zatravňovací tvárnice, barva malířská a další.

Jednotlivé kategorie i podkategorie se mohou napříč společnostmi měnit, nebo mohou zcela chybět.

5.2.2 Ceny

Cenová politika každé společnosti je rozdílná. Prodejní cena ale standartně obsahuje 2 základní složky:

NC (nákupní cena) + % (marže) = PC (prodejní cena)

Nákupní cenu ovlivňují faktory jako jsou výše objednávek, dlouhodobá spolupráce s dodavatelem, smlouvy a bonusy od dodavatelů apod. Marži si společnost určuje dle své strategie a s ohledem na cíle společnosti. Uni hobby musí v marži zohlednit provoz sítě prodejen, platy zaměstnanců, fixní náklady na provoz a zisk.

5.2.3 Výrobci a distributoři

Na trhu se pohybují dvě skupiny dodavatelů. Jednak jsou to samotní výrobci produktů a také distributoři již hotových produktů.

Distributoři většinou zastupují celosvětové obchodní značky, kteří mají výroby situovány i mimo země Evropské Unie. Zajišťují především distribuci a zákaznický servis. Nevýhodou distributorů může být ztížená vyjednávací pozice, protože nejsou přímo majiteli produktů.

Výrobci jsou většinou společnosti české nebo sídlící v rámci Evropské Unie. Dodávají často spotřební výrobky (rostliny, topivo) ale i jiné produkty. Zákazníci mají v oblibě domácí výrobce. Jsou často zárukou kvality a neopomenutelné hledisko je také podpora národního trhu.

5.2.4 Vstup nových společností na trh

Trh DIY je poměrně velkým trhem. Co se týče velkých řetězců je poměrně nasycen. Vstup nového konkurenta by tak znamenal vysoké počáteční kapitálové investice. Uživit řetězec je velmi obtížné a vyžaduje dobré zázemí na trhu. Možnosti se ale objevují na právě rozvíjejícím se online trhu, kde mohou uspět i společnosti bez prodejen, které mohou stlačit marže produktů. Budou se však muset potýkat s počáteční nedůvěrou zákazníků.

5.2.5 Makroprostředí

Makroprostředí společnosti Uni hobby ovlivňuje stejně, jako kompletní trh. Nemá žádná výrazná legislativní specifika, stejně tak změny chování zákazníků i technologický pokrok se týká celého trhu. Proto se detaily analýzy makroprostředí práce věnovat nebude.

5.2.6 Mikroprostředí

5.2.6.1 Dodavatelé

Uni hobby spolupracuje s desítkami dodavatelů. Většina z nich jsou dlouhodobí dodavatelé. Z hlediska plánovaní a dodávek je to logické partnerství. Objevují se však i dodavatelé krátkodobí, kteří dodávají do Uni hobby jen krátké období nebo pouze určitý

počet dodávek. Společnost tak reaguje na trendy na trhu, které ale z dlouhodobého hlediska nejsou aktuální.

Každoročně probíhají roční pohovory s dodavateli, se kterými se domlouvají podmínky a uzavírá se smlouva na další rok. V rámci těchto pohovorů si Uni hobby může vybrat dodavatele, se kterými chce spolupracovat nebo obměnit nevyhovující současné dodavatele.

5.2.6.2 Zákazníci

Cílová skupina zákazníků Uni hobby je velmi široká: muži/ženy (50%/50%), v nejpočetnější skupině 20 - 65 let, žijící v domě, bytě či vlastnící chalupy a zahrady. Ani online prodeje nespecifikují užší výběr. Až 83% lidí ve věku 15+ nakoupí aspoň někdy v hobby marketu. Je ale zřejmé, že tato charakteristika je velmi široká. Proto si Uni hobby selektuje zákazníky na základě sortimentní skladby, kanálů, kterými komunikuje, i jednotlivých produktů. Setkáváme se tak s případy, kdy v rámci např. sociálních sítí, má každý post (příspěvek) vlastní cílovou skupinu.

5.2.6.3 Konkurence

Diplomová práce se zaměřuje na společnosti podobné společnosti UNI HOBBY, a.s.. Společnosti tedy musí splnit několik kritérií:

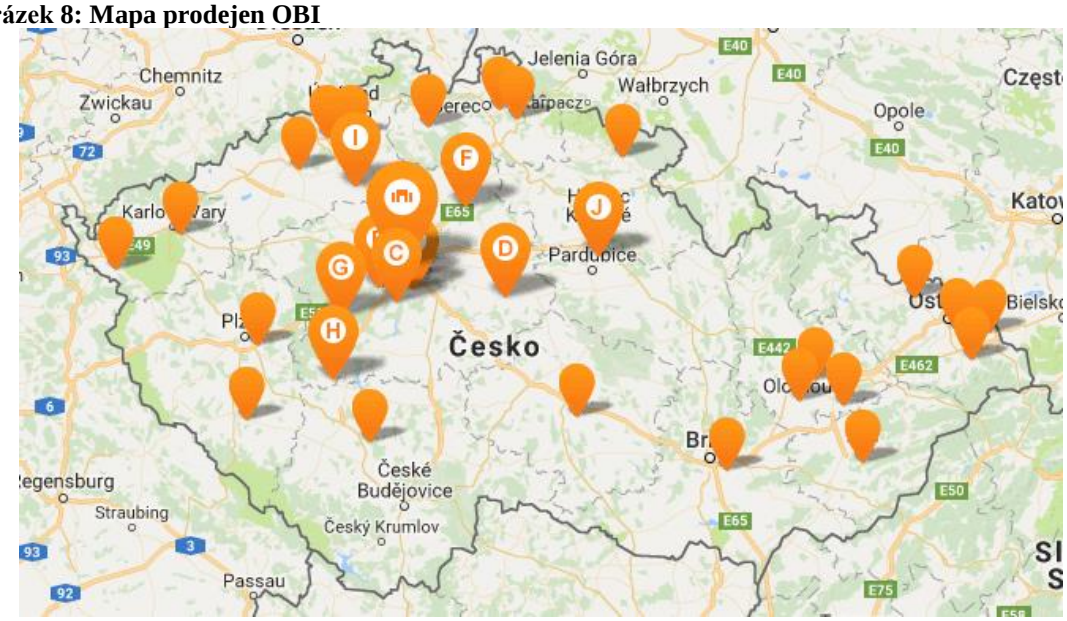
- vlastní řetězec kamenných prodejen
- dosahují ročního obratu přes 1 miliardu korun
- mají stejný obor podnikání
- řadí se mezi hlavní hráče na trhu DIY

OBI, a.s.

Společnost OBI je německá společnost se stavebními potřebami a potřebami pro Kutily. Provozuje 354 poboček v Německu a téměř 300 zahraničních prodejen. V roce 2015 dosáhla obratu 6,7 miliard eur. Zaměstnává přes 46 000 zaměstnanců. Na český trh vstoupila v roce 1995 a dnes zde provozuje 33 prodejen. Toto finální číslo vzniklo až v roce 2015, kdy koupila 4 prodejny společnosti Baumax, který v té době změnil vlastníka a

restrukturalizoval se. Naopak v roce 2014 přišla o 5 prodejen. Společnost Global Stores se rozhodla po 15 letech ukončit franchizu s OBI a založit vlastní řetězec prodejen UNI HOBBY.

Obrázek 8: Mapa prodejen OBI



Zdroj: www.obi.cz, 2018

Hornbach

V roce 1877 založil pokrývač Michael Hornbach řemeslný podnik. O 23 let později jeho syn podnik rozšířil o obchod se stavebninami. Tímto činem založil první prodejnu s potřebami pro kutily. Do dnešní doby vybudovali společnost s ročním obratem přes 3,4 miliardy euro. V devíti evropských zemích provozují 154 stavebních a zahradních marketů a zaměstnávají přes 16 000 zaměstnanců. Hornbach je jediná rodinná kótovaná společnost na burze. V roce 2013 oslavila společnost 15. výročí působení na českém trhu.

Obrázek 9: Mapa prodejen Hornbach

Obrázek 9: Mapa prodejen Hornbach

Zdroj:www.hornbach.cz, 2018

Bauhaus

Bauhaus byla jedna z prvních společností, který otevřela svou prodejnu v České republice a to již v roce 1993. První počin se ale datuje do roku 1960, kdy společnost otevřela první odborné centrum v německém Mainnheimu. V současné době provozuje 273 obchodních center v 19 státech Evropy. V České republice provozuje 5 prodejen.

Baumax

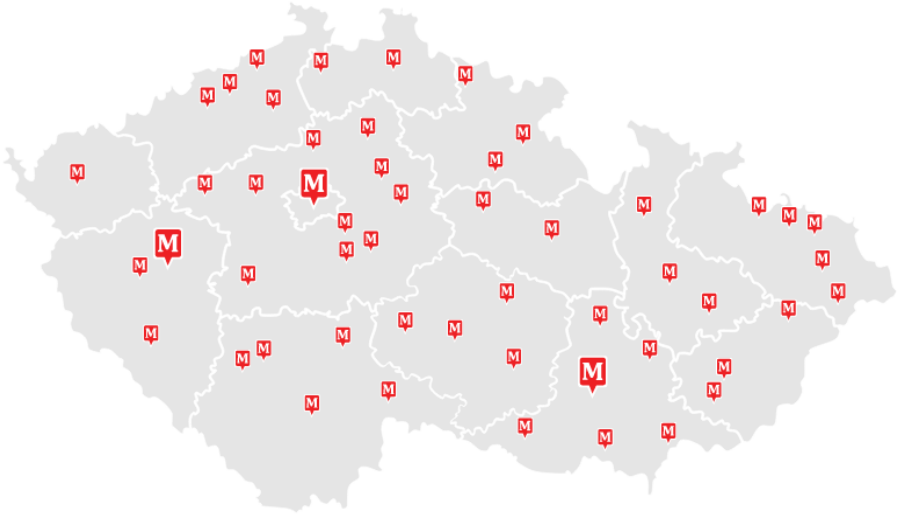
Společnost, která za poslední roky prošla největšími změnami je Baumax. Původně rakouská společnost otevřela svou první pobočku v roce 1976 v štýrském Kindbergu. V roce 1992 otevřela také první obchod v bývalém Československu. V roce 2010 byla společnost na vrcholu. Provozovala 160 prodejen s přibližně 9000 zaměstnanci a v roce 2013 dosáhla obratu 1,13 miliardy eur. Expanze ale společnost vysilovala a její zisky nedosahovaly očekávaných představ. Nadále prohlubovala svou ztrátu, v České republice

na 562 milionů korun. V roce 2015 nakonec společnost Baumax prodala své prodejny německé společnosti OBI a polskému Merkur Marketu, který převzal jednu třetinu prodejen a zároveň si pronajal i značku. Prodejny tedy provozuje stále pod značkou Baumax, i když s jinou strategií.

Mountfield

Největší český a slovenský prodejce zahradní techniky, zahradního nábytku, bazénů a dalších potřeb pro zahradu začal svůj prodej v roce 1991. První prodejnu otevřeli v Mnichovicích ve Středočeském kraji. V současnosti provozuje 74 prodejních center. Obrat Mountfieldu se pohybuje přes 6 miliard korun. Zaměstnává 1400 zaměstnanců v České republice a 300 zaměstnanců na Slovensku. Společnost se na rozdíl od výše uvedených specializuje na bazény, jejich montáž a následný servis, který tvoří značnou část firemních zisku.

Obrázek 10: Mapa prodejen Mountfield



Zdroj: www.mountfiel.cz, 2018

5.2.6.3.1 Typologie konkurence

Teritoriální hledisko typologie konkurence:

Pro účel nastavení marketingové strategie se práce bude zabývat porovnáním konkurence na místě působení společnosti Uni hobby.

Umístění konkurence a její zásah výrazně ovlivňují marketingovou strategii, cenovou politiku a cíle společnosti. Ta se může na základě konkurence rozhodnout pro roztřídění svých prodejen do skupin (žádná konkurence, nízká konkurence, střední konkurence, vysoká konkurence) a dle toho poté tvořit komunikaci vůči zákazníkovi i tvorbu cenovou.

Tabulka 5: Stupeň konkurence v místě prodejen Uni hobby

Prodejna Uni hobby	**Konkurence**	**Stupeň**
Jihlava	OBI, Mountfield	vysoká
Chomutov	Baumax	střední
České Budějovice	Baumax, Mountfield	střední
Pardubice	Baumax, Mountfield	střední
Brno	Hornbach, OBI, Mountfield	vysoká
Hodonín	Mountfield	nízká
Valašské Meziříčí	Mounfield	nízká
Staré Město	Mountfield	nízká
Zlín	OBI, Mountfield	vysoká

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Z Tabulky 5 je zřejmé, že i když se na první pohled zdá Uni hobby jako velmi vyčleněná a osamocená společnost s prodejnami z větší části na Moravě, nachází po bližší analýze konkurenty ve všech městech, kde prodejny má.

Stupeň konkurence nám určuje, do jaké míry je společnost v určitém místě ohrožena konkurencí.

Nízká konkurence byla zvolena pouze v místech, kde se Uni hobby potkává se společností Mountfield. Je to především z důvodu omezeného nabízeného sortimentu Mountfieldu, který se zaměřuje především na bazény a k nim přidružené služby, zahradní techniku, nábytek a obdobně. Zcela mu ale proti Uni hobby chybí sortiment pro

domácnost, živé rostliny, kutilské potřeby a mnoho dalších kategorií. Naopak Uni hobby se nespecializuje na bazény, vyjma levných bazénů určených pro letní sezonu.
Proto vztah těchto dvou konkurentů byl klasifikován jak nízký.

Střední stupeň byl přiřazen místům, kde sídli prodejny Baumaxu. Tato společnost je Uni hobby sortimentně velmi podobná. Avšak od převzetí polskou společností se sortiment pozměnil. Zúžili sortiment nářadí, zahradnictví, barev a laků a naopak rozšířili sortiment o nábytek. Tím se množina konkurenčních výrobků zúžila a tím se i snížil stupeň konkurence.

Naopak vysoký stupeň konkurence byl klasifikován všude tam, kde se společnost Uni hobby potkává s největšími hráči trhu DIY a to se společností OBI a Hornbach. Právě v těchto místech hrozí největší senzitivita zákazníků na nabídku, skladové zásoby, ceny a odborné poradenství od zaměstnanců. Tím, že mají na výběr ze tří obdobných konceptů, je nutné nabídnout zákazníkům jinou přidanou hodnotu než konkurence.

Hledisko nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí

Sortiment hraje klíčovou roli nejen v marketingové strategii, ale je to určující prvek úspěšnosti společnosti. Právě jeho výběr, cenotvorba a prezentace tvoří komplexní balíček, který marketing pouze doplňuje a stará se o jeho co nejlepší prezentaci.

Jak již bylo zmíněno výše, sortiment u konkurentů se většinou liší rozsahem. Naopak obsah je většinou podobný. Na trhu jednotlivých segmentů zboží je vždy několik hlavních hráčů, kteří jsou dodavateli do většiny řetězců. Jedná se jak o nadnárodní společnosti, tak i české dodavatele. Produkty jsou tak většinou totožné či velmi podobné. Srovnatelnost pro zákazníka je velmi jednoduchá. Proto pokud zákazník není spokojen s cenou, službou nebo i dostupností, není pro něj většinou problém obrátit se na konkurenta.
Možnost diferenciace sortimentu se tak nabízí především ve vlastních značkách, limitovaných edicích nebo regionální spolupráce s místními dodavateli.

Hledisko počtu prodejců a stupně diferenciace produktu

Prodejců je na tomto trhu sice omezené množství, ale zároveň zaujímají velký podíl na trhu. Je nutné se tedy zaměřit na diferenciaci produktu, i když se to vzhledem k faktům uvedených výše může zdát nemožné.

V rámci snahy o diferenciaci produktu se tak dá lépe využít horizontální diferenciace. Jedná se o princip výroby díky stejným vstupům, které se ale liší na výstupu. A to může být například desing, vylepšený technický prvek aj. Velkou konkurenční výhodu tak získávají společnosti, které mají možnost mít vlastní značku produktů. Nejen že je jedinečná a tím i exkluzivní, zároveň je pro zákazníky těžko porovnatelná s obdobnými produkty. Mnoho dodavatelů tak nabízí společnostem, které vlastní značku nemají, limitované edice, které vyrábí přímo na míru jenom té dané společnosti. Výhodné je to pro obě strany. Dodavatel tak vyrobí přesný počet kusů, který je předem dohodnut a společnost je zavázána toto množství odebrat. Na druhou stranu společnost tak získává konkurenční výhodu a marže na takových produktech bývá vyšší. Pokud se ještě spojí s oblíbenou značkou, poptávka po limitované edici bývá větší, než po standardních produktech daného dodavatele.

Uni hobby se spojila s dodavatelem WEBER, který je známý dodavatel grilů vysoké kvality. Weber na míru vyrobil Gril Weber Bar-b-kettle o průměru 57 cm. A zároveň ve spolupráci připravili grilovací roadshow, kde tento gril odprezentovali profesionální kuchaři.

Tabulka 6: Plakát s produktem vyrobeným na míru Uni hobby

Zdroj: Uni hobby, 2016

Hledisko stupně organizovanosti

Tabulka 7: Organizační struktura společnosti Uni hobby a její konkurence

Společnost	Organizační struktura	Hlavní centrála
Uni hobby	Liniově štábní	Česká republika
Hornbach	Liniově štábní	Německo
OBI	Liniově štábní	Německo
Bauhaus	Liniově štábní	Německé
Baumax	Liniově štábní	Polsko
Mountfield	Liniově štábní	Česká republika

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Hlavní konkurenti Uni hobby mají stejnou organizační strukturu jako většina společností na trhu. S tím ale úzce souvisí hlavní místo centrály. Každá společnosti má vlastní českou centrálu. Ale hlavní místo, kde sídlí nejvyšší vedení, je většinou v zahraniční. Vyjma Uni hobby a Mountfieldu, kteří mají hlavní centrálu v České republice, má konkurence centrály většinou zahraniční (Německo, Polsko). To má velký vliv na organizační strukturu.

Nejvyšší liniový pracovníci sídlí mimo konkrétní trh. Přesto se jim zodpovídají vedoucí pracovníci, kteří nesou zodpovědnost za výsledky daného místa. Často právě také z hlavních central plynou požadavky a přesné zadání pro jednotlivé trhy. Jednotlivé trhy si pak jednotné zadání uzpůsobují svému trhu. Je to proces zdlouhavý a méně flexibilní.

Uni hobby spolu s Mountfieldem získává konkurenční výhodu právě díky lokálnímu vedení.

Jsou tak schopni rychleji reagovat na chování trhu i na kroky konkurence, která je často plánuje v kvartálních i ročních intervalech. Svou komunikaci také uzpůsobuje pouze místnímu trhu. Lépe tak dokáže poznat své zákazníky, jejich mentalitu a nákupní chování.

Ač se tedy zdá, že organizační struktura je u všech vybraných společností stejná, jsou zde výrazné rozdíly ve velikosti struktury a nadnárodního rozsahu. Někde může nadnárodní centrála přinášet značnou výhodu, jinde znamená slabou stránku společnosti.

5.2.6.3.2 Listy konkurentů

Na základě sběru informací z uvedených zdrojů byl sestaveny listy konkurentů. Na základě těchto informací lze vytvořit další analýzy a vyvodit závěry.

List konkurenta OBI, a.s.

Obecné informace	Název	OBI
	Právní forma	akciová společnost
	Sídlo	Budějovická 3a, Praha 4, 143 00
	Web	www.obi.cz
	IČO	604 70 968
	Založeno	1877 (Německo)
	Eshop	NE
Cíle		navýšení podílu na trhu, upevnění postavení nově otevřených poboček převzatých po Baumaxu
Strategie		přední hobby prodejce, s dlouhou tradicí, s pevným postavením na trhu, široký sortiment s vlastní značkou výrobků (vyšší, nižší cenová hladina)
Slabé a silné stránky	Slabé stránky	bez eshopu, pouze online rezervace, hlavní centrála v Německu, neflexibilní reakce na trh a konkurenci, vyšší ceny
	Silné stránky	vlastní značky, stabilní postavení na trhu, velká síť prodejen - často bez místní konkurence
Organizace a sortiment	Zaměstnanci	2500 - 3000
	Šíře sortimentu	vysoká
Marketing		Méně osobní přístup ovlivněný německou předlohou s pevným postavením na mnoha trzích, prochází změnou komunikace z rodinného konceptu na více individuální přístup zaměřený na jednotlivce a jejich projekty
Budoucí strategie		udržení postavení na trhu, spuštění eshopu, agresivnější komunikace na zákazníky

List konkurence Hornbach, spol. s r.o.

Obecné informace	Název	Hornbach
	Právní forma	společnost s ručením omezeným
	Sídlo	Chlumecká 2398, Praha 9 190 00
	Web	www.hornbach.cz
	IČO	47117559
	Založeno	1877 (Německo)
	Eshop	ANO
Cíle		udržení silný brandu, udržení stávajících zákazníků, zvýšení obratu z online objednávek
Strategie		zavedení a zlepšování eshopu, kvalitní zákaznické služby, široký sortiment kutilských potřeb, strategické pozice na spádových oblastech, velkoplošné dobře zásobené prodejny
Slabé a silné stránky	Slabé stránky	zahraniční centrála, menší počet prodejen
	Silné stránky	eshop, silná tradice, silné vymezení brandu vůči konkurenci, velkoplošné prodejny,
Organizace a sortiment	Zaměstnanci	přes 1000
	Šíře sortimentu	vysoká, specializovaná více na kutily a řemeslníky
Marketing		Strategie tvořená na budování silného a dobře rozpoznatelného brandu, hlavní komunikace drsných kutilů a jejich individuálních projektů, silná komunikace v televizi, velmi dobrý vstup na trh s eshopem
Budoucí strategie		rozšiřování eshopu, posílení komunikace, která oproti předchozím letům mírně oslabila, nový koncept komunikace

List konkurenta Baumax, spol. s r.o.

Obecné informace	Název	Baumax
	Právní forma	společnost s ručením omezeným
	Sídlo	Türkova ul. 1272/7, Praha 4 149 00
	Web	www.baumax.cz
	IČO	4335813
	Založeno	1976
	Eshop	NE
Cíle		stabilizace zákaznické základny, vylepšení zákaznických služeb, vytvoření dobrého věrnostního systému
Strategie		Strategie založená na politice nižších cen, více zaměřenou na bytový sortiment, skladové zásoby pouze sezónního zboží
Slabé a silné stránky	Slabé stránky	otřesení společnosti během prodeje společnosti aktuálním majitelům, image méně kvalitních výrobků
	Silné stránky	možnost čerpání z původní silné základny zákazníků, široký řetězec prodejen, nízká cenová politika
Organizace a sortiment	Zaměstnanci	přes 1200
	Šíře sortimentu	vysoká, zaměřená více na nábytek a bytové doplňky
Marketing		méně expanzivní propagace firmy, volí spíše formu propagačních tiskovin a znovuoslovování zákazníků „bývalého Baumaxu“, při odkupu společnosti, bylo součástí i koupení brandu na určité období
Budoucí strategie		očekávána změna brandu a s tím spojení nákladný rebrandig, stálá politika nízkých cen a akčního zboží

List konkurenta Bauhaus, k.s.

Obecné informace	Název	Bauhaus
	Právní forma	komanditní společnost
	Sídlo	Strážní 852/7, Brno - Štýřice 639 00
	Web	www.bauhaus.cz
	IČO	49435388
	Založeno	1960 (Německo)
	Eshop	NE
Cíle		stabilní místo mezi top trojkou trhu diy
Strategie		stabilní hobby prodejce, prezentující primárně akční produkty dle sezónnosti, popř. brandová komunikace
Slabé a silné stránky	Slabé stránky	menší síť prodejen, bez eshopu, stagnující rozvoj komunikace
	Silné stránky	dobré umístění prodejen, dobrá cenová politika
Organizace a sortiment	Zaměstnanci	500 - 999
	Šíře sortimentu	vysoká,
Marketing		univerzální komunikace bez výrazné segmentace, zaměření na komunikaci především v místě prodejny a v TV, nárazové kampaně, nestálá komunikace
Budoucí strategie		pokračování ve stávajícím stylu prodeje a komunikace

List konkurenta Mountfield, a.s.

Obecné informace	Název	Mountfield
	Právní forma	akciová společnost
	Sídlo	Všechromy 56, Strančice 251 63
	Web	www.mountfield.cz
	IČO	25620991
	Založeno	1991
	Eshop	ANO
Cíle		pomalé postupné rozšiřování sortimentu, udržení vysokého poprodejního servisu
Strategie		zaměření na prodej a silný poprodejní servis (především bazénů a příslušenství), silná komunikace výrazných slev (až 70%)
Slabé a silné stránky	Slabé stránky	odlišný a zúžený sortiment, dlouhodobě stejná komunikace (méně věřitelné)
	Silné stránky	široká síť prodejen, silný vliv na zákazníky senzitivní na slevy, odlišný sortiment, eshop
Organizace a sortiment	Zaměstnanci	1500-1999
	Šíře sortimentu	zúžený sortiment zaměřený na bazény, příslušenství a zahradní sortiment (stroje, zahradní nábytek apod.), mazlíčci
Marketing		silná komunikace výrazně slevových akcí, komunikace poprodejního servisu, spíše sezónní než stálá komunikace
Budoucí strategie		udržení pozice na trhu, udržení stávajících zákazníků a rozšíření jejich základny.

6 Hodnocení vnitřních faktorů

6.1 Společnost Uni hobby, a.s.

Obchodní jméno společnosti:	Uni hobby, a.s.
Sídlo společnosti:	Vinohradská 365/10, Praha 2, 120 00
IČO:	247 115 94
DIČ:	CZ24711594, CZ699000050 (pro účely DPH)
Právní forma:	akciová společnost
Předmět podnikání:	● výroba ● obchod a služby neuvedené v přílohách 1 - 3 v živnostenského zákona ● výroba nebezpečných chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické ● poskytování a zprostředkování spotřebitelského úvěru ● silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat a věcí
Počet zaměstnanců:	205

Společnost Uni Hobby koupila svou první prodejnu v roce 2010. A od tohoto roku se rozrostla o dalších sedm marketů a dostala se na aktuální stav, a to osm prodejen s názvem Uni Hobby. Z celkového počtu osmi prodejen je 5 franchisantů a pouze 3 prodejny vlastní přímo společnost Uni hobby:

UNI HOBBY Valašské Meziříčí
Masarykova 878, 757 01 Valašské Meziříčí
telefon: +420 571 757 222
email: info.valmez@unihobby.cz
otevírací doba: Po - Ne 08:00 - 20:00

UNI HOBBY Staré Město
Východní 2189, 686 03 Staré Město
telefon: +420 572 435 710
email: info.stmesto@unihobby.cz
otevírací doba: Po - Ne 08:00 - 20:00

UNI HOBBY Jihlava
Vrchlického 591/63, 586 01 Jihlava
telefon: +420 567 112 510
email: info.jihlava@unihobby.cz
otevírací doba: Po - Ne 08:00 - 20:00

Pro kompletní přehled o fungování společnosti a vlastnictví prodejen je potřeba seznámení s dalšími dvěma firmami:

„Společnost UNIMEX GROUP, a.s. vznikla v roce 1991. Postupně se stala jednou z dominantních obchodních skupin působících na českém trhu. Své aktivity zaměřuje na projekty v oblastech DIY, bytového, průmyslového a hotelového developmentu, cestovního ruchu, obchodu značkovým zbožím.

Celkový kumulovaný obrat firem ve skupině společnosti UNIMEX GROUP, a.s. za rok 2014 přesahuje 25 mld. Kč.“ (UNIMEX GROUP, 2017)

Z tohoto jasně vyplývá, že společnost Uni hobby je jednou z firem, které založila a vlastní společnost UNIMEX.

Zároveň také vlastní společnost GLOBAL WINES s.r.o., BT GOLF s.r.o. – ALBATROSS GOLF RESORT, CANARIA TRAVEL, GLOBAL SPIRITS s.r.o., GLOBAL STORES a.s., TRAVEL FREE s.r.o., TRAVEL SERVICE a.s., UG Jet, s.r.o., UG Shops, s.r.o., UG-D, UNI HOBBY a.s., UNIMEX GROUP, UZAVŘENÝ INVESTIČNÍ FOND, a.s..

Pro komplexní přehled je také potřeba uvést historii společnosti GLOBAL STORES, která vznikla 20.10.1998 a soustřeďuje se pouze na provozování marketů značky UNI HOBBY, a to od roku 2013, kdy opustili od franchisové smlouvy s OBI Česká Republika a plně přešli k provozování franchisových prodejen UNI HOBBY. Vlastní 5 prodejen:

UNI HOBBY Brno
Bystrcká 38/1137, 624 00 Brno-Komín
telefon: +420 546 422 311
email: info.brno@unihobby.cz
otevírací doba: Po - Ne 08:00 - 20:00

UNI HOBBY Pardubice
kpt. Bartoše 2777, 530 02 Pardubice
telefon: +420 466 741 111
email: info.pardubice@unihobby.cz
otevírací doba: Po - Ne 08:00 - 20:00

UNI HOBBY České Budějovice
Pražská tř. 2540, 370 01 České Budějovice
telefon: +420 387 750 101
email: info.cb@unihobby.cz
otevírací doba: Po - Ne 08:00 - 20:00

UNI HOBBY Hodonín
Velkomoravská 22/4100, 695 01 Hodonín
telefon: +420 518 399 111
email: info.hodonin@unihobby.cz
otevírací doba: Po - Ne 08:00 - 20:00

UNI HOBBY Zlín
Tř. Tomáše Bati 399, 763 02 Zlín
telefon: +420 577 114 110
email: info.zlin@unihobby.cz
otevírací doba: Po - Ne 08:00 - 20:00

Obrázek 11: Mapa prodejen UNI HOBBY

ZDROJ: www.unihobby.cz, 2018

6.2 Metoda VRIO

Tabulka 8: Analýza vnitřního prostředí pomocí metody VRIO

	Zdroj	Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Napodobitelnost zdroje	Využitelnost	Vyhodnocení zdroje
Fyzické zdroje	Technické vybavení	ne	?	-	-	-
	Kvalita technologie	ne	ne	-	ano	hrozba/ příležitost
	Využití nových technologií	slabé	-	-	-	hrozba/ příležitost
Lidské zdroje	Počet	ano	ne	ano	ano	slabá stránka
	Kvalifikace	nižší	ano	ano	ano	může být slabá stránka
	Sociální prostředí	průměrné	ano	ne	ano	hrozba
	Motivace	nízká	ano	ano	ano	hrozba
	Proinovativní prostředí	průměrné	ne	-	-	hrozba/ příležitost
Finanční zdroje	Prodeje	naprůměrné	ne	ano	ano	příležitost
	Disponibilní kapitál	ano	ne	ano	ano	silná stránka
	Rentabilita	ano	ne	ano	-	silná stránka
Nehmotné zdroje	Know-how	průměrné	-	-	-	-
	Znalost trhu	výborná	ano	?	ano	příležitost
	Vztah se zákazníky	dobrá	ano	ne	ano	silná stránka

Zdroj: Vlastní práce, 2018

Jednotlivé zdroje v Tabulce 8 jsou zhodnoceny jako silné stánky, slabé stránky a jako příležitosti a hrozby. Některé ze zdrojů nejsou ohodnoceny. Děje se tak z důvodu nedostatečných relevantních informací a není možné ani predikovat budoucí chování.
Důležitým zdrojem jsou vztahy se zákazníky, kde je vidět, že je to silná stránka společnosti, která věnuje hodně pozornosti věrnostnímu programu. Je nutné ale na vztahu dále pracovat, aby se z něj v budoucnosti nestala slabá stránka.

Naopak jako velká hrozba se zdá celá kategorie lidských zdrojů. Společnost se dlouhodobě potýká s nedostatkem zaměstnanců a s jejich nízkou kvalifikací. Dlouhodobě také nevychází dobře motivace zaměstnanců, která se může v budoucnu projevit na prodejních výsledcích. Je nutné se této oblasti velmi věnovat.

Společnost ale disponuje zdroji, které by v budoucnu mohla využít právě na proměnu příležitostí v silné stránky a maximálně je tak využít pro upevnění společnosti na trhu.

6.3 Porovnávání vnitřních a vnějších faktorů

Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí se práce přesunuje k porovnávací části. Budou zde zahrnuty poznatky z vnitřního a vnějšího prostředí v aplikaci na postavení společnosti na trhu DIY. K analýze je využita SWOT analýza a BCG matice.

6.3.1 SWOT analýza

Obecně se doporučuje začít analýzou OT, protože přichází z venku, jak z makroprostředí, tak z mikroprostředí. Je tak pro začátek lépe zpracovatelná. Až poté se doporučuje přejít k analýze vnitřního prostředí SW.

6.3.1.1 Analýza OT

Příležitosti

Rozvoj online prodeje

V současné situaci na trhu je na velkém vzestupu online nakupování. Zákazníci často volí i kombinaci osobní návštěvy a nákupu přes eshop. Je to pohodlnější, získávají lepší přehled v rámci konkurence. Na každé společnosti tak je, aby své zákazníky uměla oslovit i na tomto poli. Uni hobby spustila jako jedna z prvních velkých společností eshop.

Bude nutné ale investovat značnou část obratu eshopu právě do jeho dalšího rozvoje a výzkumů ohledně potřeb zákazníků. Eshop je místo, které v sobě skrývá velký potencionál, a to především pro firmy s menší sítí prodejen. Může tak zasáhnout i zákazníky, které by bez online prodeje nebyla schopna ani oslovit.

Rozšíření prodejní sítě

Jednou z předností Uni hobby je ochota k podpoře stálého rozvoje a rozšiřování prodejní sítě. Rozšířením prodejen si tak utrhne opět z koláče DIY trhu, ale zároveň si vybuduje výhodnější pozici pro vyjednávání s dodavateli. Čím větší odběry, tím jsou dodavatelé ochotni snížit ceny a zároveň jsou více otevřeni jednání i výrobě na míru společnosti. Ta si je naopak jista, že se může zavázat k množství určenému k odběru, protože díky více prodejnám, má větší možnost produkty prodat. Díky nižším cenám a výrobcích, které u konkurence zákazníci nenajdou, podporuje svou konkurenční výhodu a exkluzivitu u zákazníků.

Důležité je ale zvolení vhodného místa pro nové prodejny. Určitá místa jsou přesycena konkurencí, jinde je potencionální trh malý a nemusela by se zde prodejna uživit, natož být zisková. Je dobré volit oblasti, kde je konkurence nedostatek, má vhodnou spádovou oblast a zároveň se zde nachází dostatečná množina potencionálních zákazníků.

Kvalitní zákaznické služby

Zákaznické služby prostupují všemi odvětvími a trhy. Jinak tomu není ani u trhu DIY. Zkvalitnění zákaznických služeb a prozákaznický přístup bude hrát v budoucnosti čím dál větší roli v získání a udržení si zákazníka. Dotýká se to jak osobního prodeje tak snad i ve větší míře prodeje, který je uskutečněn v online prostředí. Zákazníci se osobně nesetkávají s prodejcem a tak velmi oceňují osobní přístup a pocit, že nejsou jen číslem, ale obchodník řeší individuální potřeby každého jednotlivého zákazníka.

Mezi služby, které jsou kladně hodnoceny u zákazníků, patří rychlá doprava, platba přes internet, bezproblémová reklamace, prodloužení záruky zboží nebo montáž a poprodejní servis.

Hrozby

Personální zdroje

Již z metody VRIO vyplynul možný problém v personálních zdrojích společnosti. S ohledem na aktuální situaci na trhu zaměstnání je velmi těžké získat kvalitní zaměstnance. Přispívá k tomu stav nezaměstnanosti v České republice, která je historicky na nejnižší úrovni. Zároveň na trh vstoupili i silní hráči foodového odvětví, kteří poskytují zaměstnancům nadstandartní platové podmínky. Mění tak tvář platové politiky i v ostatních odvětvích. Společnost je tak nucena výrazně navýšit platové podmínky zaměstnancům a zároveň zlepšit náborové podmínky pro získání nových a kvalifikovaných zaměstnanců.

Nejen plat, ale také kariérní rozvoj a systém benefitů, jsou zásadními rozhodujícími kritérii zaměstnanců při výběru nového zaměstnavatele.

Společnost musí investovat nejen do platů, ale do celkové změny přístupu k zaměstnancům, u kterých musí podpořit především loajalitu ke značce a motivaci. Jedině tak si do budoucna zajistí stabilní zaměstnaneckou základnu a stane se tak perspektivním zaměstnavatelem, který bude vyhledáván potencionálními zaměstnanci.

Technologie

Zvláště v poslední dekádě nabralo odvětví technologie rychlý rozvoj. Co dřív bylo nemyslitelné, dnes je považováno za standard. Projevuje se to také v nákupním chování zákazníků a v jejich možnostech nákupního rozhodování. Zákazník dnešní doby se nespokojí pouze s osobní zkušeností, ale vyhledává informace na internetu, zkoumá zkušenosti prostřednictvím diskuzí a hodnocení ostatních zákazníků. Společnosti se tak musí věnovat nejen prodeji, ale také poprodejní fázi. Díky zpětné reakci tak dokáží lépe připravit marketingovou strategii na míru svým zákazníkům.

To jde ruku v ruce s využíváním nových technologií, které jsou pomyslným můstkem k zákazníkům a zároveň právě jim ulehčují nákupní proces.

Uni hobby by měla část financí investovat právě do rozvoje informačních technologií, jako jsou aplikace, platby přes internet, vývoj nových webových stránek s eshopem, který by byl co nejvíce uživatelsky příjemný.

Aktuálně se společnost nachází ve fázi, kdy sice technologie zastaralé nemá, ale vzhledem k rozpočtu, ve kterém není vyčleněná dostatečná částka na podporu rozvoje této oblasti, se může lehce stát, že za pár let bude pozadu za svou konkurencí.

6.3.1.2 Analýza SW

Silné stránky

Disponibilní kapitál

Nejen díky aktuální ekonomické situace, ale díky silnému růstu a reorganizaci společnosti v posledních letech, může Uni hobby transformovat část peněžních prostředků do remodelací prodejen a výstavby eshopu. Tyto investice jsou spíše dlouhodobého charakteru, které ale do budoucna zajistí Uni hobby stabilnější základnu zákazníků a navíc dokáže oslovit i zákazníky, které bez eshopu oslovit nedokázala. Očekává se kladný přínost do cash flow.

Teritoriální umístnění společnosti

Umístění společnosti, která má velkou část svých prodejen na Moravě, přináší určitou výhodu. V některých městech a okolí je jich trh DIY nasycen a vstup nové konkurence by si pouze ukousl z potencionálního koláče zákazníků. Uni hobby ale volila jinou strategii. Expandovala především do částí s minimální konkurencí. Na Moravě, kde je silná skupina cílových zákazníků, patří mezi hlavní hráče a nyní se snaží oslovit i širší trh v Čechách.

Vztah se zákazníky

Společnost věnuje vztahu se zákazníky od začátku své působnosti. Dlouhodobě pracuje na rozvoji svého věrnostního systému a benefitům pro zákazníky. Snaží se zákazníkům vycházet vstříc v rámci reklamací. V rámci spuštění eshopu zároveň zřídili oddělení, které se věnuje zákaznickým dotazům, stížnostem a poradenství. Tím, že se jedná relativně o menší firmu, kde se pracovníci vzájemně znají, dokáží velmi rychle a flexibilně reagovat na přání zákazníka. Velmi oblíbené u zákazníků jsou dárky k nákupům.

Slabé stránky

Nedostatečný počet zaměstnanců

K dobrému vztahu se zákazníky, ziskové společnosti a kvalitním službám patří zaměstnanci. Bohužel Uni hobby dlouhodobě bojuje na některých prodejnách s nedostatečným množstvím zaměstnanců. Tím, že je pro práci vyžadována aspoň minimální odborná znalost (např. stavebnin, rostlin apod.), je v některých místech omezený výběr

pracovníků. Mnoho z nich také odchází za lepšími platovými podmínkami, které nabízejí "potravináři". Uni hobby se tak bude muset zaměřit na ohodnocení zaměstnanců, aby se stala perspektivním zaměstnavatelem. Zároveň je vhodné rozšířit vzdělávání a workshopy pro své zaměstnance. V místech prodejen by také bylo vhodné zaměřit se již na studenty zahradnických a technických škol, který si mohou vychovat přímo na míru svým potřebám.

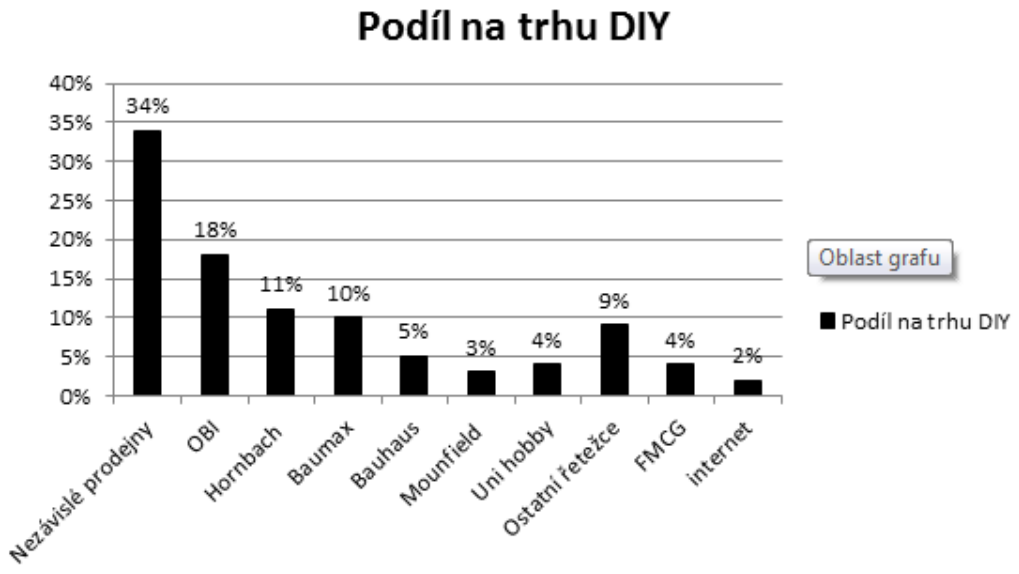
Teritoriální umístění společnosti

Silná stránka může být zároveň i stránkou slabou. Právě umístění prodejen Uni hobby má vliv na všeobecnou známost značky. Nejvíce se setkáváme se znalostí právě na Moravě. V Praze, na severu a západě republiky je znalost minimální. Je to zapříčiněno absencí prodejny a původní marketingovou strategií, která právě tyto oblasti cíleně neoslovovala. Nebyla ještě schopna pokrýt poptávku zákazníků. Nyní, kdy již vlastní eshop, se tak musí potýkat i s neznalostí brandu. Ze svých investic tak musí část investovat i do brandových kampaní, které zákazníky se značkou seznámí. Hlavní konkurenti tuto nevýhodou nemají. Na trhu se již pohybují dlouhý čas a mají komplexnější síť prodejen.

6.3.2 Matice BCG

Nejdříve je důležité určit si podíly společností na trhu DIY.

Obrázek 12: TGraf tržního podílu společností na trhu DIY



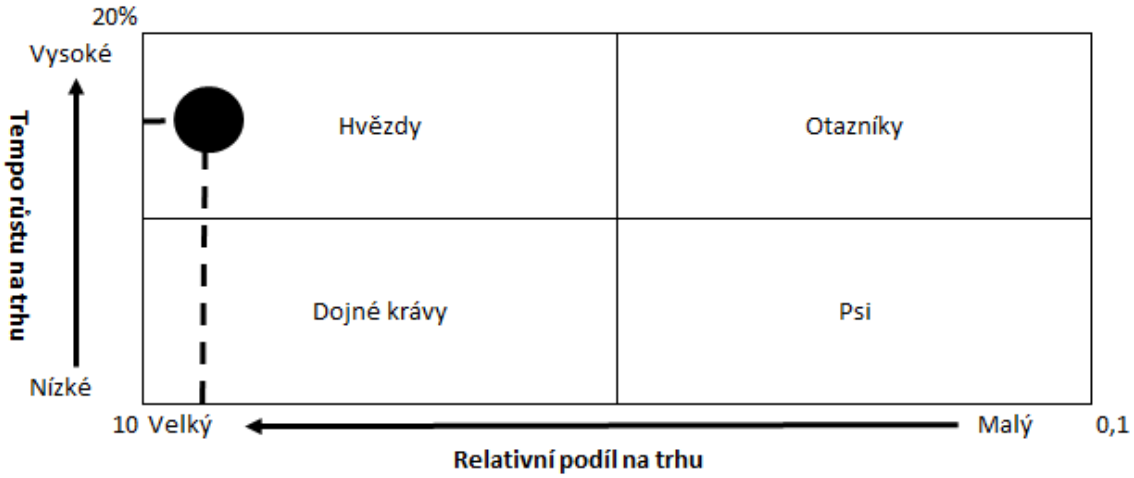
Zdroj: Vlastní práce, 2018

0,18 / 0,02 = 9

Podle podílů na trhu DIY (viz Obrázek 12) se doplnily do vzorce hodnoty tržního podílu společnosti Uni hobby: 0,02 a hodnoty tržního podílu největšího konkurenta: 0,18. Pro účel této práce byly brány v potaz pouze největší řetězce hobby marketů. Výpočtem se získá hodnota 9, která je velmi blízko osy y.

Tempo růstu trhu v dalších letech společnost očekává 15%. V minulých letech trh rostl o téměř 20%, co bylo velmi nadstandartní. Pokud se tedy bude brát v úvahu možných 15%, budou procenta znázorněna na polovinou horizontální osy.

Obrázek 13: Matice BCG pro firmu Uni hobby
ZdrZZ



Zdroj: Vlastní práce, 2017

Spojí-li se tyto dva body, dostáváme se se do sektoru “Hvězdy” (viz Obrázek 13).

Trochu netradičně byla pro matici BCG použita celá firma, nikoliv vybrané produkty. Dobře to znázorňuje postavení celé společnosti na trhu. Uni hobby prošla náročnou proměnou. Aktuálně prochází obdobím vysokých investic. Její roční nárůsty se již 3. rokem pohybují na hodnotách 20%. Cílem společnosti by se mělo dostat blíž stabilnějšímu sektoru “Dojné krávy”, který generuje stabilní dlouhodobé zisky a jsou schopni celou společnost uživit.

7 Návrh marketingové a komunikační strategie firmy

Z hlediska znalostí a zkušeností autorky této práce bude marketingová a komunikační strategie, která bude v této práci navržena, nastavena tak, aby:

a) Zajistila efektivní propagaci společnosti a její dobrou rozpoznatelnost (tedy informovala potencionální klienty o této firmě a jejich přednostech).

b) Přesvědčila potencionální zákazníky o tom, že tato společnost je ideální volbou v jejich rozhodovacím nákupním procesu.

Abychom však mohli správně nastavit obě zmíněné strategie, je nutné, nejprve vytyčit alespoň základní body corporate identity společnosti.

7.1 Cíle a nastavení marketingové a komunikační strategie firmy

Z hlediska znalostí a zkušeností autorky této práce bude marketingová a komunikační strategie, která bude v této práci navržena, nastavena tak, aby:

a) Zajistila efektivní propagaci společnosti a její dobrou rozpoznatelnost (tedy informovala potencionální klienty o této firmě a jejich přednostech)

b) Přesvědčila potencionální zákazníky o tom, že tato společnost je ideální volbou v jejich rozhodovacím nákupním procesu

Abychom však mohli správně nastavit obě zmíněné strategie, je nutné, nejprve vytyčit alespoň základní body corporate identity společnosti.

7.1.2 Nastavení CORPORATE IDENTITY společnosti Uni Hobby, a.s.

Corporate Identity neboli firemní identita je tvořena těmito jednotlivými prvky:

- Produkt
- Firemní komunikace
- Firemní kultura, která je tvořena hlavně těmito prvky: hodnotový systém, systém způsobu chování a jednání spolupracovníků organizace.
- Jednotný vizuální styl, kam patří: název společnosti, logo, firemní tiskoviny, propagační tiskoviny, architektura (navigace na prodejně, vzhled a čistota prodejny, propagace na prodejně) a webové stránky.

Tyto čtyři základní body jsou pak navíc doplněny o vizi společnosti. Ta má za úkol nastavit cíle společnosti a vizi jejího budoucího vývoje.
Jelikož produkty byly již podrobně analyzovány v praktické části této práce a firemní komunikace bude zevrubně popsána v následující části, v několika následujících odstavcích se práce bude věnovat zejména posledním třem prvkům corporate identity.

7.1.2.1 Vize společnosti

Vize společnosti by měla určit především cíle společnosti a nastavit hodnoty jejího budoucího vývoje, dále pak její směr a firemní filozofii.

a) **Cíl společnosti:** Cílům společnosti bude věnovaná samostatná kapitola.

b) **Směr společnosti:** Posláním firmy Uni hobby, a.s. by mělo být upevnění postavení na trhu, široká nabídka kvalitních produktů, kvalitní služby poskytované zákazníkům a vytvoření prostředí, kam se zákazníci budou rádi vracet pro inspiraci.

c) **Firemní filozofie:** Filozofie společnosti Uni hobby, a.s. se odráží především ve změně pohledu na zákazníka, díky kterému přetváří prodejní proces. Hlavní pilíře, na kterých staví, jsou – kvalita, zákaznické služby, změna prodejny na více „ikea styl“, kdy zákazník přichází na místo, i když návštěva nebyla vyvolaná konkrétní potřebou nákupu.

7.1.2.2 Firemní kultura

Hodnotový systém společnosti Uni hobby, a.s. je nastaven tak, aby odpovídal různorodým pozicím napříč celé firmy. Hlavní hodnotou firmy je vždy nejdříve spokojeny zákazník, který u nás uspokojil svou potřebu a vrací se zpět. Ovšem tato hodnota je přímo úměrně závislá na spokojenosti každého jednotlivého zaměstnance. A především těch, kteří každý den přicházejí do kontaktu přímo se zákazníkem a jsou to oni, kteří tvoří finální atmosféru firmy a pocit, který si zákazník s sebou odnáší domů. A právě tento pocit bude hrát největší roli v rozhodovacím procesu zákazníka, zda při další příležitosti zvolí tuto společnost.

Systém způsobu chování společnosti ke svým zaměstnancům tedy podporuje především příjemné pracovní prostředí, přátelský kolektiv, odbornou znalost zaměstnanců a jejich další postupné vzdělávání a jasnou vizi možnosti vypracovat se na vyšší pozice.

Důležitou součástí tohoto systému je dobrá informovanost zaměstnanců napříč společností. Zaměstnanci musí být seznámeni s vývojem společnosti a její vizi komunikace k zákazníkům. Díky tomuto bodu, jsou koncoví zaměstnanci lépe schopni předat tento styl a atmosféru zákazníkovi, na kterého působí společnost uceleným dojmem.

7.1.2.3 Jednotný vizuální styl – název společnosti

Společnost Uni hobby, a.s. vznikla při sloučení 5 marketů, kteří opustily franšízu firmy OBI, a.s. a přidaly se tak k dalším třem prodejnám, které již běžely pod svým názvem. Bylo tedy potřeba spojit je nejen po právní stránce, ale také názvem. Byl vybrán název Uni hobby, který měl být dostatečně silný, aby z něho byl pochopitelný obsah činnosti této společnosti. Na druhou stranu velmi jednoduchý, aby byl pro zákazníky snadno zapamatovatelný.

První část názvu „UNI“ může být chápána jako jednotný, unikátní, univerzální, ucelený. Dává tím tedy jasný odkaz na spojení společnosti a její vizi a silné stránky.
Druhá část návzu „HOBBY“ tedy odkazuje na korporátní činnost související právě s oblastí „Do it yourself“, který je určen pro kutily, zahrádkáře a drobné řemeslníky. Tato skupina se laicky také označuje jako „hobíci“, což je odvozenina od anglického slova hobby – tedy koníček, záliba.

Slovní spojení Uni hobby není v současné době právně nijak ošetřen. Z prohlášení úřadu průmyslového vlastnictví, který se zabývá schvalováním ochranných známek, je toto slovní spojení velmi obecné a každou jeho část je možné volně užívat bez registrace.
Uni hobby, a.s. si tak může registrovat pouze obrazové varianty loga a její mutace.

7.1.2.4 Jednotný vizuální styl – logo společnosti

Logotyp, neboli zkráceně logo, je důležitou součástí firemní identity každé společnosti. Mělo by být grafickým obrazem její obsahové náplně (ilustrovat předmět podnikání) nebo pokud samo o sobě nemá na první pohled výpovědní hodnotu, mělo by alespoň plně odpovídat hlavním bodům firemní kultury.

Díky logu by si zákazník měl snadno identifikovat danou společnost a při každém setkání s logem si automaticky zařadit to, co vidí k té dané společnosti. Pokud je značka silná, může se s ní zákazník ztotožnit natolik, že se logo stane jakýmsi symbolem příslušnosti (stalo se tak například u některých sportovních oděvních značek, sportovních

klubů a jiných). Logo je tedy velmi důležité a stává se z něj nezaměnitelná součást corporate identity.

Logo společnosti Uni hobby barevně vychází z barvy, která již byla použita v první prodejně ve Valašském Meziříčí, kdy ještě prodejna nevystupovala pod tímto názvem. Jelikož je logo nadčasové, nemělo by podléhat striktně módním tvarům, jako jsou ostré hrany nebo výrazné písmo.

Finálně tedy bylo zvoleno jednoduché tiskací písmo jasně červené barvy nesoucí název společnosti.

Logo je samozřejmě vždy tvořeno ve třech variantách – barevné (červené na bílém pozadí, černobílé, bílé na červeném pozadí), černobílé.

Na logotyp společnosti navazují menší grafické obrazy, označující například část sortimentu, službu či výjimečnost společnosti. Jednou z takových je uveden grafický otisk razítka „Největší český řetěz hobby marketů“.

Obrázek 14: Logotyp společnosti Uni hobby

Zdroj: Uni hoby, 2017

7.1.2.5 Jednotný vizuální styl – tiskoviny

Tiskoviny je vhodné rozdělit do dvou hlavních skupin – firemní tiskoviny a propagační tiskoviny.

Firemní tiskoviny

Do této kategorie patří klasické tiskoviny, jako jsou hlavičkové papíry, obálky, vizitky apod.

Komunikace s klienty, dodavateli apod. probíhá především v rámci emailové korespondence. Není tedy potřeba široký rozsah firemních tiskovin, jako je tomu například u státní správy. Ve společnosti Uni hobby, a.s. si tak vystačí s klasickým hlavičkovým papírem s logotypem v pravém spodním rohu. Obálky jsou užívány obecné.

Vizitky jsou vyráběny opět v jednoduchém stylu. Tištěny jsou jednostranně, s barevným logem, s černě psaným jménem a pozicí zaměstnance včetně adresy a telefonního čísla.

Propagační tiskoviny

Poněkud širší kategorií jsou propagační tiskoviny. V Uni hobby se jedná především o tyto čtyř kategorie – letáky, plakáty, cenovky a ostatní (billboardy, samolepky, dl kupóny apod.)

Letáky

Jedná se o nejplošnější tiskovou reklamu této společnosti. S 14denní pravidelností vydává produktový leták a zanáší ho zákazníkům do schránek.

Produktový leták je vytvářen v rozsahu 4, 8 nebo 12 stran velikosti A3 s oboustranným barevným tiskem. Jednotlivé strany jsou poté rozčleněny do základního rastru 8/4 (tedy 8 řádků po 4 sloupcích). Každá pozice obsahuje fotografii produktu, cenu produktu, název a popis produktu včetně hobys čísla, které slouží pro identifikaci produktu především na prodejně a také v systému společnosti.

Jednotlivé letáky jsou připravovány jako originál, který reaguje na sezónnost odvětví a tím na potřeby zákazníků. Tento druh tiskoviny je v současné situaci jeden z hlavních prodejních kanálů. I když je aktuální trend spíše posun k digitální reklamě, úplný odklon od tiskové reklamy je ještě daleko.

Tisk letáků tvoří jednu z největších položek marketingového rozpočtu. Při objemu 750 000 vytištěných letáku v intervalu čtrnáct dní, se tato položka pohybuje přes 15 mil. korun.

Společnost Uni hobby využívá k distribuci letáků neadresnou distribuci.

Plakáty

Plakáty a ostatní pos materiály jsou tvořeny buď na základě akčního letáku nebo na základě individuální potřeby ke kampaním, propagaci zajímavé nabídky nebo eventu, který se koná na jednotlivých prodejnách.

K vystavení plakátů slouží stojany a rámy, které jsou k dispozici na jednotlivých prodejnách.

Cenovky

Taková speciální kategorie je velmi obsáhlá množina mnoha druhů, variant a standardů cenovek. V Uni hobby po několika letech vznikla velká potřeba manuálu, který by téma cenovek zpracovával a nastavil tak pevná pravidla pro jejich užití.

Správné umístění a jednotné značení cenovek je velmi důležitý krok na cestě ke sjednocenému vystupování společnosti. Vzhledem k počtu produktů na jedné pobočce se tak řádově dá počítat cca s 20 000 cenovkami, které jsou ale živým organismem, který se mění v pravidelných a častých přeceněních. Tato přecenění probíhají jako reakce na trh, konkurenci nebo sezónu.

Obrázek 15: Ukázka akční cenovky

Zdroj: Uni hobby, 2017

7.2 Návrh marketingové strategie B2C společnosti Uni hobby

„B2C“ je akronym pro anglické slovní spojení Business To Customer, které se dá přeložit jako „obchodník zákazníkovi“. Jedná se o klasický druh marketingu, kdy obchodník nabízí svůj produkt nebo značku široké cílové skupině spotřebitelů. Odlišným druhem marketingu je Business To Business (B2B), který cílí na firmy a jejich manažery.“ *Propeople marketing: B2C - Business to Customer* [online]. 7.3.2018 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: http://www.propeople.cz/b2c-business-to-customer

Z citace výše uvedené je patrné, že podmínky na trhu B2C jsou velmi odlišné od trhu B2B. Trh B2C můžeme rozdělit do tři oblastí:

1. Prodej informací: Tato oblast skýtá jednu velkou výhodu a to je možnost kompletního distribuování produktu elektronickou formou. Patří sem např. prodej softwaru, publikování elektronických „tiskovin“, poskytování burzovních zpráv apod.

2. Prodej zboží: Hmotné zboží, které je objednáno, ideálně i zaplaceno elektronicky a pokračuje fyzicky k zákazníkovi.

3. Poskytování reklamního prostoru: Jedná se poskytování virtuálního prostoru pro elektronickou inzerci či prezentaci. Řadí se sem prostory na webových stránkách a internetových portálech (bannery, slidery aj.)

V oblasti marketingu jsou specifika asi nejvýraznější. Co platí na B2C často neplatí na B2B trhu. Na tomto trhu je více v popředí marketingová komunikace. Používá se více reklamy. Méně se pak zajímá o prezentace na veletrzích a lobbing. I když v určité části trhu B2C je i toto součástí marketingové strategie.

Společnost Uni hobby, a.s. se řadí do druhé oblasti. Její hlavní oblastí je prodej zboží. Je ale velmi zajímavé, že zbylé dvě oblasti, prodej informací a poskytování reklamního prostoru, využívá jako nezbytnou součást marketingové strategie.
To byla však popsána pouze jedna strana trhu B2C a to z pohledu „B“, tedy z pohledu firem a společností. Nyní bude část věnována trhu B2C ze strany „C“, tedy ze strany zákazníků.

Pro správné sestavení marketingové strategie je důležité znát své zákazníky. Přesnému rozboru a určení cílové skupiny se práce věnovala již dříve. Nyní bude zaměřena na rozhodovací proces zákazníka, který je nezbytnou znalostí každé společnosti.

Rozhodovací proces/fáze se může u jednotlivých odvětví drobně lišit, mohou být různě dlouhé, zákazníci jim mohou věnovat rozličnou pozornost. Ne u všech oblastí produktu musí zákazník absolvovat všechny fáze procesu. S tímto předpokladem si každá společnost musí analyzovat chování „svých“ zákazníků.

7.2.1 Fáze nákupního procesu

Celý nákupní proces ovlivňují faktory:

- Úroveň rizika při nákupu
- Dostupnost alternativního produktu (obecně platí, že čím více variant, tím delší a složitější rozhodování)
- Možnost nápravy při chybném rozhodnutí
- Předchozí zkušenost zákazníka se společností či produktem
- Opakované nákupy (čím je frekvence častější, tím je rozhodovací proces snazší a jednodušší)
- Citová vazba zákazníka na produkt nebo společnost

Zákazníci se při nákupu nerozhodují pouze dle statistických a technických dat. Někdy ani cena produktu nehraje nejdůležitější část v rozhodovacím procesu. Zákazníci se rozhodují i podle motivů, které jsou pro marketéry mnohem hůře měřitelné. Jsou i případy iracionálního rozhodnutí k nákupu. Díky znalosti rozhodovacího procesu je ale společnost schopna vytvořit dobrou základnu pro rozhodování pro velkou část potencionální zákazníků.

7.2.2 Fáze poznávání problému

Fáze, kterou společnost nemůže nijak ovlivnit. Aby vznikla poptávka, musí nejprve vzniknout potřeba zákazníka. Potřeba může být podložena např. neuspokojenou potřebou nebo přáním. Může se jednat o pravidelně se vyskytující potřebu (potraviny, hygienické potřeby), periodicky opakující se poptávku (vánoční ozdoby, plavky) nebo poptávka vyskytující se za velké časové období/jednou za život (auto, byt).
Žádná z těchto potřeb nemusí být podložena reálnými fakty. A proto je tato znalost pro společnost klíčová a poskytuje jí možnost lépe koncipovat marketingovou strategii.
V Uni hobby, a.s., která se zabývá prodejem zboží pro kutily a zahrádkáře, pro dům a zahradu, je zřejmé, že ve většině případu jejích produktů nevzniká poptávka po uspokojení základních potřeb zákazníků. Zákazníci vyhledávají produkty tohoto druhu v případě, že již vlastní dům, byt, chalupu či zahradu. Potřeba vzniká z touhy po vylepšení obydlí

(květiny, záclony, výmalba) nebo udržování stávající situace (sekačka na trávu, křovinořezy).

7.2.3 Fáze hledání informací

Hledání informací je jednou z klíčových fází rozhodování. Zákazníci hledají informace na jejíchž základě si utvářejí celkovou představu nejen o produktu jako takovém, ale také o celé společnosti. Informace hledají na internetu, v katalozích, diskuzích, hodnotících fórech nebo také dle doporučení přátel a na základně vlastní zkušenosti.

Při svém hledání se zaměřují na cenu produktu, kvalitu produktu, dostupnost alternativních produktů, důvěryhodnost společnosti. Poměřují jednotlivé společnosti, hledají zkušenosti jiných zákazníků a zajímají se o přidružené služby, které k produktu společnosti nabízejí.

7.2.4 Fáze vyhodnocení

V této fázi si zákazníci vyhodnocují pozitiva a negativa jednotlivých produktů. K jednotlivým parametrům přiřazují hodnocení, které často probíhá v nepsané formě, někdy i nevědomě. Příkladem může být uvedená ukázka vyhodnocování produktu sekačky na trávu.

Tabulka 9: Bodové hodnocení sekačky na trávu

Parametr:	Váha	Přehled značek sekaček		
		Sekačka HECHT	Sekačka Black&Decker	Sekačka AL-KO
Cena	0,35	10	7	6
Značka	0,2	6	7	8
Pohon	0,15	0	0	1
Objem koše	0,05	6	7	9
Záruka	0,25	6	9	8
Počet bodů		28	30	32

Zdroj: Vlastní práce, 2017

Na přehledu (viz Tabulka 9) je krásně vidět, že i když cena jednoznačně v bodovém hodnocení vyhrála, konečný výběr ovlivnilo i několik dalších parametrů s nižší přikládanou vahou. Je zřejmé, že pro finální výběr je pro zákazníka důležitý i parametr záruky nebo značky daného výrobku, v tomto případě sekačky.

7.2.5 Fáze rozhodnutí ke koupi

Právě v této fázi je zákazník nejrizikovější. Prošel fázi výběru. Správně si srovnal všechny argumenty a určil si jeden produkt, který chce. Nyní pro něj nastává horší část. Uvědomuje si rizika, která sebou koupě nese. Obecně se dá říci, že čím vyšší cena produktu, tím těžší rozhodování pro zákazníka je. Zákazník řeší:

- Psychologický problém – opravdu daný výrobek chci nebo potřebuji?
- Finanční problém – neovlivní mi nákup mojí bilanci a budu moci i přes to dostát svým finančním závazkům?
- Osobní problém – měl bych se poradit s manželkou, dětmi, jak budu na ostatní působit?

A v této fázi hraje důležitou roli marketingová strategie, která by právě v tuto chvíli měla zákazníkovi nabídnout dostatek argumentů, záruk, výhod či služeb a přesvědčit tím zákazníka, že jeho jednání je správné (např. doprava domů zdarma a smontování sekačky odborníkem).

5. Fáze vyhodnocení po koupi

Zákazník již výrobek zakoupil. Z hlediska krátkodobého bylo dosaženo 1 bodu v cíli. Důležitou součástí marketingové strategie není jen uskutečnění nákupu, ale snaha o dlouhodobou spokojenost zákazníka a jeho opakovaném nákupu.

Po prvním nákupu zákazník zhodnocuje své rozhodnutí. Znovu prochází parametry, rychlost dopravy, zda cena je stále výhodná, obecná spokojenost s komunikací s obchodem atd. Tyto parametry se stávají argumenty při dalším rozhodování a mají velký vliv na zákazníkovo budoucí nákupní chování. Aby společnost mohla dobře nastavit strategii, je nutné získat zpětné reakce zákazníků a to formou dotazníku, hodnocení či jiné formy zpětné vazby. Díky těmto informacím tak dobře zjistí stav svých zákazníků. Na

spokojeného zákazníka je potřeba vynaložit mnohem méně peněz, než na přesvědčení ke koupi zákazníka se špatnou zkušeností.

7.2.6 B2C online

V modelu B2C se většinou rozlišují 3 úrovně:

1. úroveň: Zde nejčastěji nacházíme webové stránky či portály, které mají jako hlavní účel dostupnost informací o poskytovaných výrobcích či službách. Mají tedy hlavní smysl informační. Webová stránka zde plní funkci letáku či produktového katalogu.

Ve společnosti Uni hobby byly webové stránky nově řešeny v roce 2012 a v roce 2016 redesignovány pro eshop. Hlavní strana slouží jako hlavní informační panel, ze kterého se zákazník dozví o akčním letáku, aktuálních prodejních akcích a nalezne zde pro něj důležité odkazy, jako jsou kontakty, odkaz na věrnostní systém nebo seznam všech poboček.

2. úroveň: Tato úroveň je rozšířena o interaktivní formuláře. Dává možnost zákazníkovi poskytnout např. zpětnou vazbu nebo hodnocení vlastníkovi webových stránek.

Tuto část bohužel nemá Uni hobby rozvinutou. Zpětné hodnocení nákupu u společnosti získává společnost ze zprostředkovatelských portálů (heuréka.cz, zboží.cz). Odsud jsou zpětně oslovování zákazníci, aby ohodnotili nákup, rychlost dopravy a komunikaci společnosti (pokud bylo potřeba). Vlastní dotazníky či vyhodnocování Uni hobby neprovádí. V současné dobře připravuje online okno na webových stránkách, kde operátor bude v pracovních hodinách online k dispozici pro zákazníky, kteří budou potřebovat poradit.

3. úroveň: Třetí a nejvyšší úroveň v online modelu B2C je internetový obchod/eshop. Ideálu je dosáhnuto, pokud internetový obchod nabízí možnost online zaplacení z rozhraní obchodu. Zákazník tak nemusí nikam jinam vstupovat a zvýší se tak pravděpodobnost uskutečnění a dokončení nákupu – neboli konverze.

7.3 Marketingová strategie společnosti Uni hobby

Marketingová strategie bude vycházet ze stanovených cílů. Cíle stanový práce, protože oficiální cíle společnost stanovené nemá.

7.3.1 Cíle společnosti Uni hobby

- Zlepšení postavení na trhu do it yourself
    - zvýšení všeobecného povědomí o značce
    - zvýšení povědomí o značce mimo oblasti svých prodejen
    - zvýšení počtu zákazníků
- Zvýšení obratu společnosti
- Vybudování silného a prosperujícího eshopu
- Udržení pozice mezi Top 6 hobby markety na českém trhu

7.3.2 Návrh marketignové strategie

Základem marketingové strategie budou výsledky ze strategické situační analýzy, zejména pak z analýzy SWOT, VRIO a BCG matice. Strategie společnosti Uni hobby by měla být základem pro tvorbu taktických a operativních plánů.

Společnost, která převzala frančízu Uni hobby po 15 letech, kdy fungovala ve spojení s OBI, vrátila všechny markety pod jednu koncernovou společnost. Jejím hlavním cílem bylo vybudovat silnou a konkurenční společnost hobby marketů. Zařadit se mezi top firmy, které se na tomto trhu pohybují i desítky let, je velmi ambiciózní plán, za kterým stojí nemalé finanční náklady. Jedná se totiž o budování sítě velkoplošných prodejen s velkým kapitálem, který leží z velké části ve skladových zásobách.

Na aktuálním trhu si zákazníci mohou vybírat nejen v kamenných prodejnách, ale také na internetu. Proto by se strategie neměla ubírat jen nízkou cenovou politikou. Na ceny internetových prodejců, které ze své marže nemusí živit početnou základnu odborných zaměstnanců a síť prodejen, se sice dostat mohou, ale tato strategie je dlouhodobě neudržitelná. Uni hobby by se měla zaměřit především na propagaci své značky a na zvýšení všeobecné znalosti. A zároveň se zaměřit na perfektní prozákaznický servis.

Prioritou společnosti, která již překlenula období, kdy investovala velké množství finančních prostředků do remodernizace prodejen, by mělo být také budování kvalitního

eshopu. Zaměřit by se tak měla nejen na péči o stávající zákazníky, ale měla by využít možnosti nabídky i v místech, kde nemají vlastní prodejny a získat tak zákazníky nové.

Společnost Uni hobby se nyní pohybuje na šesté příčce mezi TOP šesti DIY řetězci. Jejím cílem by se měl být posun na čtvrté až páté místo.

7.3.2.1 Eshop a koncept prodejen

Jak již bylo několikrát zmíněno v rámci celé práce, v dnešní době je na vzestupu internet a vše s ním spojené. Zákazníci již obchody neberou jako jediné místo, kde mohou nakoupit. Naopak. Pokud se rozhodnou vydat do kamenných prodejen, je to v rámci jejich volného času. V prodejnách pak hledají inspiraci, nové módní trendy, odborné poradenství a servis, který v online světě nezískají. Kamenné prodejny by tomuto trendu měly odpovídat. Měly by poskytovat nejen široký sortiment zboží, na který jsou zákazníci zvyklí, ale měly by být udavači aktuálních módních trendů. Celý koncept prodejny by tomu také měl odpovídat.

Jednou z hlavních priorit by mělo být budování eshopu. Uni hobby aktuálně eshop provozuje. Vzhled stránek a celková uživatelská příjemnost potřebuje aktualizaci. Online svět je velmi rychle rozvíjející se odvětví, které přichází s neustálými změnami a vylepšeními. V zájmu společnosti je, aby tyto změny sledovala a v co nejkratším čase implementovala. Může tak využít výhodu, že se jedná o českou společnost s centrálou v České republice. Její doba reakce je tak omezena na minimum. Díky tomu by mohla být schopna získat silnou konkurenční výhodu, a to v implementaci nových technologických pokroků. K tomu je nutné mít kvalitní digitální agenturu, která tyto trendy sleduje a flexibilní IT oddělení, které bude umět tyto změny implementovat.

Téma eshopu, digitálního světa a analýz je ale samo o sobě velmi rozsáhlé téma, které by mohlo být popsáno v samostatné práci.

7.3.2.2 Zásobová strategie

Velmi důležitou součástí strategie firmy je také zásobová politika. Cílem společnosti by měla být ideální skladová zásoba, ani nízká ani vysoká. Při nízké skladové zásobě hrozí nepokrytí poptávky zákazníků, kteří se mohou obrátit na konkurenci. Výsledkem tak nemusí být pouze ušlý zisk, ale také ztráta zákazníka, který může zůstat u

konkurence. Získání zpět takové zákazníka je velmi zdlouhavý a drahý proces. Naopak vysokou skladovou zásobu se společnost vystavuje vysokým odpisům starého nebo neprodejného zboží. Při časté manipulaci se zbožím také hrozí jeho poškození a odpis. Společnost také ve vysoké skladové zásobě zadržuje svůj kapitál, který by mohla použít k jiným potřebám.

7.3.2.3 Zákaznické služby

Služby zákazníkům se řadí mezi důležité části prodeje. Aktuálně již nestačí mít jen kvalitní zboží a skladovou zásobu. Zákazník očekává, že prodejce mu bude schopen odborně poradit. Vhodně mu nabídnout správné produkty a pokud bude potřeba, sestavit a odprezentovat je v místě určené zákazníkem. Důležité pro společnost Uni hobby je také získávat zpětnou vazbu od zákazníků. Je to nedílná součást zákaznického servisu. Právě díky zpětné vazbě a poprodejnímu servisu zákazníkům, získá nejpřesnější informace a náměty na vylepšení svých služeb, které budou pasovat přímo na míru jejich zákazníkům.

7.3.2.4 Zabezpečení personálních zdrojů

Především z metody VRIO bylo zřejmé, že velkou hrozbou pro Uni hobby jsou personální zdroje. Toto může být strategický bod pro společnost, která by se tomuto tématu měla v následujících letech věnovat. Vhodné by bylo navázání spolupráce s místními školami, kde by společnost mohla najít studenty ze zahradnických a technických škol. Studenti by v rámci své praxe mohli docházet do firmy a po ukončení vzdělání nastoupit do Uni hobby. Tím, že by studenti byli již zapracovaní zaměstnanci, jejich nástupní podmínky by se mohli lišit od čerstvě nastupujících zaměstnanců. Uni hobby by se mohlo zařadit mezi perspektivní zaměstnavatele.

Dalším důležitým bodem by mělo být vylepšení prezentace zaměstnaneckých benefitů. Uni hobby nabízí odměny z dosažení měsíčních výsledků jednotlivých prodejen, poskytuje také 15% zaměstnaneckou slevu na produkty společnosti a roční prémie. Tyto benefity však nedostatečně prezentuje uchazečům o práci a ti pak odcházejí z pohovorů bez znalosti těchto pro rozhodování důležitých informací.

7.3.3 Marketingová komunikace

Společnost Uni hobby má již vypracovanou komunikační strategii. Vzhledem ale k aktuální situaci se části komunikace budou muset zintenzivnit.

7.3.3.1 Reklama

ATL komunikace

V rámci ATL (nadlinkové) komunikace využívá Uni hobby rádia a televize. Televizi, i když její trend je aktuálně spíše ustupující, vhodně volí pro brandovou komunikaci a na podporu známosti prostřednictvím sponzoringu (viz Obrázek 16). Hlavní claim, který je držen v rámci ATL komunikace zní: "Zlaté české ručičky". Je to odkaz na ryze českou společnost zabývající se prodejem potřeb pro kutily, řemeslníky a zahrádkáře.

Obrázek 16: TV reklama - Zlaté české ručičky

Zdroj: www.youtube.com, 2017

Rádia je vhodné volit s regionálním zaměřením v rámci kampaní. Celostátní zaměření v rádiích je dobré volit k prezentaci eshopu. Např. soutěže o poukázky do eshopu ve spolupráci s rádiem F1.

BTL komunikace

BTL (podlinkovou) komunikací cílí na své zákazníky v pravidelných intervalech. Vhodné je využití akčních letáků, které jsou v dnešní době online prodeje stále nedílnou součástí marketingu. Na zvážení je vydávání letáku na čtrnácti denní bázi. Vhodné by bylo doplnění imagových katalogů s inspirací a módními trendy.

Newsletter

Uni hobby by se také mělo zaměřit na vylepšení zasílání newslettrů a segmentace emailových databází. Z dlouhodobých statistik počtu otevřených emailů, si společnost dobře zvolila čtrnáctidenní interval. Chybí však napojení na eshop a podrobná segmentace adres, díky které by bylo umožněno personifikované zasílání emailů. Výsledkem by měl být nárůst prokliků na webové stránky a do eshopu společnosti, které by ve spolupráci s dobrou nabídkou měly mít za cíl navýšení obratu eshopu.

Napojení newslettrů na eshop je doporučeno z důvodu možnosti zpětného oslovení zákazníka, např. po předčasném opuštění košíku. Tato funkcionalita u některých eshopů dosáhla open ratu newslettru 75% a konverze 17%.

Online komunikace

V rámci onlinu Uni hobby již spustila ppc kampaně. Celé webové stránky prošly SEO auditem a jsou uzpůsobeny pro všechny srovnávací a vyhledávací programy. V rámci redesignu prošly také webové stránky přeměnou na responzivní design. Jsou tak přizpůsobivé napříč všem zařízením, na kterém je zákazníci otevírají.
Vhodně byla také zvolena online agentura, která má na starosti brandovou i produkční prezentaci společnosti a také sociální sítě (facebook, youtube, instagram).

7.3.3.2 Osobní prodej

Osobní prodej je stále hlavním prodejním nástrojem. S tímto spojením je vhodné opět zmínit potřebu kvalifikované a motivované pracovní síly. Právě pocit zákazníka ze setkání se zaměstnancem/prodavačem je to, co si odnáší a vytváří pohled na celou společnost. Kromě výše uvedených opatřeních na doplnění pracovního fondu, by bylo vhodné častěji zaškolovat zaměstnance jak v odbornosti, tak v pracovních a

psychologických dovednostech. Navázání vztahu se zákazníkem a dobré poradenství je hlavním pilířem prodeje.

7.3.3.3 Public relations

Budování vztahu s médií je velmi užitečný nástroj marketingové komunikace. Články v odborných časopisech a tematických webových portálech mohou být dobrým nástrojem pro podpoření brandu Uni hobby.

7.3.3.4 Výdejna

Při spuštění eshopu se objevil požadavek osobního odběru mimo místa prodejen. Uni hobby začalo provozovat vlastní výdejnu v Praze. Využila prostory centrály v centru Prahy. V budoucnu by výdejnu bylo vhodné zrekonstruovat, aby mohla sloužit jako showroom zajímavého akční zboží.

8 Závěr

V rámci práce bylo analyzováno vnitřní i vnější prostředí společnosti, ale zároveň také celý trh DIY. Což bylo nezbytné k pochopení celé situace na trhu a k následnému návrhu strategie a směru, kterým by se měla společnost ubírat.

V praktické části byly použity vhodné metody strategické situační analýzy pro B2C trh. Největší část zde byla věnována analýze konkurence, která tvoří hlavní pilíř při tvorbě strategie všech společností.

Nejsložitější situace během práci nastala při rozhodování, do jaké hloubky budou jednotlivé analýzy a návrh strategie vedeny. Postupy byly vybrány tak, aby co nejvíce odpovídaly samotným analýzám a zároveň měly dobrou vypovídají hodnotu.

Strategická analýza byla rozdělená na informační a teoretickou část. V rámci informační části byly vydefinovány oblasti a analýzy, které byly využity v části teoretické. Krátká část se také věnovala porovnávací části, kde byla využita BCG matice, které je často kritizovaná pro své nedostatky. V rámci práce ale dokreslila celou situaci.

V teoretické části byl blíže popsán trh DIY. Makroprostředí práce detailněji nerozebírala. Nebyly nalezeny žádné důležité detaily, které by byly specifické pouze pro trh DIY nebo přímo pro společnost Uni hobby.

V mikroprostředí byly charakterizovány jednotlivé složky - dodavatelé, zákazníci a konkurence. Právě analýza konkurence určovala důležitý směr při tvorbě strategie společnosti.

Propojení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti Uni hobby pak bylo analyzováno pomocí SWOT analýzy a BCG matice.

Poslední část práce byla věnována corparate identity a samotnému návrhu marketingové strategie společnosti Uni hobby.

Velká část práce byla věnována analýzám. Bez nich ale není možné sestavit vhodnou a komplexní strategii. Jsou výchozím bodem pro každý krok společnosti. Proto je jim věnována velká část práce.

Práce nepopisuje obecné zákonitosti, ale opírá se o konkrétní informace z trhu DIY a fungování společnosti Uni hobby.

Po komplexní analýze vnitřního a vnějšího prostředí společnosti Uni hobby, byla navržena základní marketingová strategie. Tento základ může sloužit společnosti na

detailní rozpracování do dalších let a to především díky hlubším analýzám, kterým se práce věnovala v předchozích kapitolách.

Společnost Uni hobby je relativně nová společnost na trhu DIY. Vstup na tento trh nepatří mezi ty jednoduché. Počáteční kapitálové náklady na vybudování kvalitní prodejní sítě a na vybudování značky jsou vysoké. Přesto by se dalo říci, že Uni hobby má za sebou dobrý start. Nyní pro společnost ale přichází doba, kdy se musí začít více starat o svůj brand a o jeho propagaci. Tím, že hlavní část prodejen sídlí na Moravě, povědomí potencionálních zákazníků je malé. Vhodnou reklamou, marketingovou komunikací a stabilním zajištěním personálních zdrojů si vybuduje silné zázemí a stálé místo v top 6 největších řetezců na trhu DIY.

Velká pozornost by také měla být věnována online prodejům a čerstvě spuštěného eshopu společnosti. Část finančních prostředků by měla v budoucnu věnovat do neustálého rozvoje online prostředí a tím se vymanit z teritoriálního umístění prodejen. Získá tak možnost oslovit tak velký trh, jak jen bude sama společnost schopna svou nabídkou zahrnout.

Ačkoliv Uni hobby patří mezi menší společnosti, díky její flexibilitě a jasné vizi, kudy by se společnost měla ubírat, může, pokud bude v rozvoji dále pokračovat, patřit mezi stabilní společnosti na trhu DIY.

9 Seznam použitých zdrojů

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

KOTLER, Philip, MEDEK, Pavel. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-010-4

BOUČKOVÁ, Jana, a kol., *Marketing.* 1.vyd., Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 8071795771

MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. 2011. ISBN 80-2451-32-69

KOTLER, Philip. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh.* 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6.

KOTLER, Philip, KELLER. *Markerketing management.* Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. 2012. ISBN 978-0-13-600998-6.

ŠTŮSEK, Jaromír, KVASNIČKOVA, Stanislavská, Lucie. Základy marketingu. Praha: ČZU. 2013. ISBN 978-80-213-2414-5

FOTR, Jiří. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 3. vyd. Praha: Ekopress. 2016. ISBN 978-80-87865-33-0

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-2-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING. 2005 ISBN 8086419940

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: Marketingový výzkum jako poznávání zákazníka. Nástroje marketingové komunikace se zákazníkem. Identita kultura a image organizace. Marketingová komunikace ve veřejné správě.* 1. vyd., Brno: Computer Press, a.s.. 2016. ISBN 80–251-1041–9.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti.* Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1095-1.

Uni hobby. *UNI HOBBY* [online]. Praha: Uni hobby, 2018 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: www.unihobby.cz

OBI. *OBI* [online]. Praha: OBI, 2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: www.obi.cz

Hornbach. *HORNBACH* [online]. Praha: Hornbach, 2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: www.hornbach.cz

BAUMAX. *BAUMAX* [online]. Praha: Baumax, 2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: www.baumax.cz

Bauhaus. *Bauhaus* [online]. Praha: Bauhaus, 2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: www.bauhaus.cz

Mountfield. *Mountfield* [online]. Praha: Mounfield, 2018 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: www.mountfield.cz

Business Dictionary: Corporate-image. *Www.businessdictionary.com* [online]. Privacy, Disclaimers & Copyright: WebFinance Inc. All Rights Reserved, 2018 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-image.html

UNIMEX GROUP. *UNIMEX GROUP, a.s.* [online]. [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: http://www.unimex-group.cz/index.php/cz/

Server o reklamně a mediální plánování. *Media guru* [online]. Praha 4: mediální agentura PHD, 2018 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/

Český statistický úřad. *Český statistický úřad* [online]. Praha: CSZO, 2018 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/

Česi nakupují na interneru častěji a za větší částky. *KURZYCZ* [online]. V Praze: Petr Rozkošný, 2017 [cit. 2017-11-07]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/zpravy/426370-cesi-nakupuji-na-internetu-casteji-a-za-vetsi-castky/

10 Seznam použitých zkratek

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
apod.	a podobně
DIY	Do it yourself
B2B	business to business
B2C	business to costumer (business to consumers)
viz	podívat se …

11 Seznam obrázků

Obrázek 1: Liniová organizační struktura 25
Obrázek 2: Funkční organizační struktura 26
Obrázek 3: Liniově štábní organizační struktura 26
Obrázek 4: Polaritní profil konkurentů 28
Obrázek 5: Marketingový komunikační mix 30
Obrázek 6: SWOT analýza 33
Obrázek 7: BCG matice 34
Obrázek 8: Mapa prodejen OBI 41
Obrázek 9: Mapa prodejen Hornbach 42
Obrázek 10: Mapa prodejen Mountfield 43
Obrázek 11: Mapa prodejen UNI HOBBY 57
Obrázek 12: TGraf tržního podílu společností na trhu DIY 62
Obrázek 13: Matice BCG pro firmu Uni hobby 63
Obrázek 14: Hlavní loga společnosti Uni hobby 67
Obrázek 15: Ukázka akční cenovky 69
Obrázek 16: TV reklama - Zlaté české ručičky 78

12 Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet nákupů za 3měs. u věkových skupin 2016 (podíl z celkové populace) ... 18
Tabulka 2: Důvody pro a proti nákupu v kamenných obchodech 19
Tabulka 3: Velikost trhu DIY 37
Tabulka 4: Rozdělení sortimentu 38
Tabulka 5: Stupeň konkurence v místě prodejen Uni hobby 44
Tabulka 6: Plakát s produktem vyrobeným na míru Uni hobby 46
Tabulka 7: Organizační struktura společnosti Uni hobby a její konkurence 47
Tabulka 8: Analýza vnitřního prostředí pomocí metody VRIO 57
Tabulka 9: Bodové hodnocení sekačky na trávu 72

Seznam přílohy

PŘÍLOHA 1: Dotazníkové šetření: Povědomí o značce

PŘÍLOHA 1: Dotazníkové šetření: Povědomí o značce

Uveďte společnost, která Vás napadne, když se řekne „Prodejna pro kutily, řemeslníky a zahrádkáře“?

……
……

Jak dobře znáte společnost „Uni hobby“?

- Nikdy jsem o ní neslyšel/la. (Počet odpovědí:
- Už jsem o ní slyšela, ale nikdy jsem u ní nenakoupil/la.
- Příležitostně u nich nakupuji.
- Pravidelně u nich nakupuji.

Kde jste viděl/la, slyšel/la reklamnu Uni hobby?

- V televizi
- V rádiu
- Na internetu
- Na billboardu
- Chodí mi leták do schránky
- Nikde

Která z následujících vlastností se Vám pojí se společností Uni hobby?

- Levná
- Prozákaznická
- Známá
- Dostupná
- Přehledná
- Onlinová

Kolik je Vám let:

- 0–20 let
- 20-35 let
- 35–65let
- 65+

Odkud jste?

……

Velmi děkuji za vyplnění dotazníků. Dotazník bude zpracován pro účely Diplomové práce: Návrh strategie a tvorba corporate identity pro společnost Uni hobby.

Vyplnění dotazník prosím zasílejte na email: **veronikavalterova@gmail.com**