

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie podniku

Bc. Václav Burka

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Václav Burka

Ekonomika a management

Název práce

Marketingová strategie podniku

Název anglicky

Marketing strategy of the company

Cíle práce

Cílem práce je návrh marketingové strategie pro zvolený objekt zkoumání. Dílčí cíle – provést zhodnocení současného stavu a návrh doporučení ke zlepšení daného stavu.

Metodika

První část práce je věnována studiu odborné literatury, z níž vychází vytvořená rešerše. V rešerši jsou definovány všechny potřebné pojmy pro lepší porozumění praktické části. Na teoretická východiska navazuje část praktická, zaměřující se na marketingovou strategii vybraného podniku. Za účelem zhodnocení strategie podniku je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku, SWOT analýza a další. Pro získání potřebných informací byla využita metoda rozhovorů.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika 3. Teoretická východiska 4. Vlastní práce. 5. Návrh doporučení. 6. Závěr 7. Seznam literatury

Harmonogram plnění:

Cíl práce a metodika: Zářij 2023

Literární přehled: Listopad 2023

Vlastní řešení: Leden 2024

Návrh řešení: Březen 2024

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, marketingový komunikace, marketingové nástroje, marketingový výzkum, reklama

Doporučené zdroje informací

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 9788071796039.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025134320.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Praha: Grada, 2001. ISBN 9788071699965.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024742083.

KOTLER, P. KELLER, K L. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie podniku" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.03.2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za odborné vedení, poskytnuté rady a doporučení, za trpělivost a vstřícnost při vypracování diplomové práce. Dále mé poděkování náleží zaměstnancům podniku Prakab za odborné konzultace ohledně marketingové strategie podniku.

Marketingová strategie podniku

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je analýza marketingové strategie firmy Prakab Pražské Kabelovny s.r.o., která podniká ve výrobě kabelů. Hlavním cílem je vytvoření návrhu na zefektivnění marketingové strategie tohoto podniku.

První část práce je vedena formou literární rešerše, která se věnuje definování teoretických pojmů dané problematiky. Definuje, co je to marketing, makroprostředí, mikroprostředí, marketingový mix atd. Veškeré tyto pojmy jsou využity v praktické části diplomové práce, kde jsou vytvořeny jednotlivé analýzy pro lepší pochopení trhu, chování konkurence a definování silných a slabých stránek podniku.

Druhá část zahrnuje analýzu současné marketingové strategie a následné zhodnocení jednotlivých praktik podniku. Nejprve je vymezeno vnitřní a vnější prostředí. Na základě předchozích analýz jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku. Na závěr jsou získané poznatky využity v návrhové části diplomové práce. V návrhové části jsou definovány cíle a vypracovány užitečné návrhy pro zefektivnění marketingové strategie podniku. Řešení vychází z potenciálních hrozeb a příležitostí, které mohou Prakab ovlivnit. Zpracována jsou tři nejdůležitější témata, na které by se měl podnik zaměřit: sociální sítě, e-shop a zlepšení vnitřního prostředí podniku.

Klíčová slova: marketing, marketingová strategie, marketingový mix, marketingový výzkum, sociální sítě, SWOT analýza, produktové portfolio, e-shop

Marketing strategy of the company

Abstract

The subject of the thesis is the analysis of the marketing strategy of the company Prakab Pražská Kabelovna s.r.o., which operates in the cable manufacturing industry. The main objective is to propose improvements to the marketing strategy of this enterprise.

The first part of the thesis takes the form of a literature review, which focuses on defining the theoretical concepts of the problematics. It defines what marketing is, macroenvironment, microenvironment, marketing mix, etc. All these concepts are utilized in the practical section of the thesis, where various analyses are conducted for a better understanding of the market, competition behavior, and identification of the company's strengths and weaknesses.

The second part includes an analysis of the current marketing strategy and subsequent evaluation of the company's practices. Firstly, the external and internal environment of the company is delineated. Based on the previous analyses, the strengths and weaknesses of the company are identified. Finally, the insights gained are utilized in the proposal section of the thesis. In the proposal section, goals are defined, and useful suggestions are developed to improve the marketing strategy of the company. The solutions stem from potential threats and opportunities that may affect Prakab. The three most important topics, which the company should focus on, are processed: social media, e-commerce, and improving the company's internal environment.

Keywords: marketing, marketing strategy, marketing mix, marketing research, social networks, SWOT analysis, product portfolio, e-shop

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Marketing	13
3.2 Podnik	14
3.2.1 Podnik s jednou podnikatelskou aktivitou	14
3.2.2 Podnikové cíle.....	15
3.2.3 Podniková kultura	15
3.3 Strategické marketingové řízení	16
3.4 Marketingový cíl	16
3.5 Strategický marketing	17
3.6 Marketingový plán	18
3.6.1 Obsah Marketingového plánu	18
3.7 Marketingový mix	19
3.7.1 Product	19
3.7.2 Price	21
3.7.3 Promotion.....	23
3.7.4 Place.....	25
3.8 B2B trh.....	28
3.9 Rozhodovací proces zákazníka	29
3.10 Segmentace	30
3.11 Targeting	31
3.12 Positioning.....	32
3.13 Marketingové prostředí	33
3.13.1 Marketingové makroprostředí.....	34
3.13.2 Marketingové mikroprostředí	35
3.14 Vnitřní prostředí	38
3.15 SWOT analýza	39
4 Vlastní práce	41
4.1 Prakab Pražská Kabelovna s.r.o.	41
4.1.1 Logo	42
4.1.2 Hodnoty značky	43
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	43
4.2.1 PEST Analýza.....	44

4.3	Porterův model pěti sil – Prakab	51
4.4	Segmentace	52
4.4.1	FRNC Kabely	52
4.4.2	Silové kabely 0,6/1 kV.....	53
4.4.3	Železniční kabely	53
4.4.4	Instalační vodiče	54
4.5	Targeting	54
4.6	Positioning.....	55
4.7	Marketingový mix.....	57
4.7.1	Product	57
4.7.2	Price	62
4.7.3	Promotion.....	63
4.7.4	Place.....	65
4.8	SWOT analýza	66
4.8.1	Vyhodnocení strategie	70
5	Návrh marketingové strategie.....	71
5.1	Strategické cíle	71
5.2	Cílová skupina.....	72
5.3	Návrhy na úpravu marketingové strategie	72
5.3.1	Využití partnerství	72
5.3.2	Webové stránky	73
5.3.3	Sociální síť.....	74
5.3.4	PPC kampaň.....	75
5.3.5	Tvorba e-shopu	76
5.4	Komunikace uvnitř podniku.....	79
5.5	Budování důvěry uvnitř podniku	80
5.5.1	Prakab PRIME	80
6	Závěr.....	82
7	Seznam použitých zdrojů	85
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	91
8.1	Seznam obrázků	91
8.2	Seznam tabulek	91
8.3	Seznam grafů.....	91
8.4	Seznam použitých zkratk.....	92

1 Úvod

Z důvodu neustálého růstu globalizace trhu a narůstajícího propojení konkurenčního prostředí nabývá marketing na důležitosti. Kvůli těmto změnám dochází k navýšení náročnosti zákazníků, z důvodu neustálého nárůstu počtu hráčů na trhu. Podnik musí přesvědčit potenciálního zákazníka o kvalitě a originalitě vlastního produktu. Proto s plynoucím časem strategický marketing posiluje své postavení v podniku, jelikož většina firem pochopila, že bez dobře sestavené marketingové strategie nelze efektivně podnikat. Úkolem marketérů je sledovat trendy na trhu a efektivně na ně reagovat. Zásadním krokem je zvolit vhodný způsob komunikace se zákazníkem. Technologie se neustále vyvíjí, a proto dochází k neustálým změnám v komunikaci se zákazníky. Je důležité sledovat nejen trendy na trhu, ale i správně definovat makroprostředí a mikroprostředí.

Vedení marketingové strategie je závislé na specifčnosti trhu, o jaké odvětví se jedná a kam se firma hodlá zařadit. Tato diplomová práce se zabývá trhem B2B (business-to-business). Tento trh je specifický tím, že zákazníci jsou další podniky, které nemusí být koncovým zákazníkem. Zákazníci bývají odborníci na zakoupené zboží a velmi často dochází k udržování dlouhodobých vztahů mezi prodávajícím a nakupujícím. Na trhu B2B přistupuje podnik ke každému zákazníkovi individuálně, proto nabídky pro potenciálního zákazníka jsou upravovány na míru. Díky těmto krokům je možné vyjít vstříc většímu počtu zákazníků.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit návrh na zlepšení marketingové strategie pro zvolený objekt zkoumání. Úkolem je navrhnout zlepšení pro zvýšení konkurenceschopnosti, získání nových zákazníků, identifikovat silné stránky a eliminovat slabé stránky podniku. Dále jsou stanoveny následující dílčí cíle:

- Studium odborné literatury k identifikaci problémů a následné vytvoření návrhu na zlepšení marketingové strategie.
- Charakterizovat vybranou společnost a popsat vnitřní a vnější prostředí společnosti.
- Získat potřebné informace od zaměstnanců podniku pomocí nestrukturovaných rozhovorů.

2.2 Metodika

První část je zpracována na základě studia odborné literatury, relevantních webových stránek a odborných článků. Některé tyto zdroje jsou cíleně využity k identifikování marketingové strategie. Společnost Prakab podniká na trhu B2B, proto došlo k definování trhu business-to-business.

Na teoretická východiska navazuje část praktická, zaměřující se na současnou marketingovou strategii vybraného podniku. V diplomové práci jsou využita primární a sekundární data. Díky osobnímu působení ve firmě jsou primární data získána od zaměstnanců firmy pomocí nestrukturovaných rozhovorů. Sekundární data jsou získána z již existujících podnikových analýz, webových stránek podniku a produktového portfolia podniku.

Pro kvalitní vytvoření marketingové strategie podniku je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Pro analýzu makroprostředí je využita PEST analýza, která umožní identifikovat konkrétní faktory, které ovlivňují přímo či nepřímo činnost podniku. PEST analýza umožní nastínit politicko-právní, ekonomickou, sociální a technicko-technologickou situaci ve světě obchodu.

Pro analýzu mikroprostředí je pracováno s Porterovým modelem 5 sil, ve kterém je identifikována již existující konkurence na trhu, potenciální nová konkurence, síla dodavatelů, síla zákazníků a hrozba substitutů.

Dalším krokem marketingové strategie je provedení segmentace zákazníků. Pomocí segmentace dojde k rozdělení zákazníků do několika segmentů. V targetingu podnik zvolí pouze jednoho nebo pár segmentů, na které se chce firma zaměřit. V případě, že došlo k vyhotovení targetingu, následuje tvorba positioningu. Positioning obsahuje cíle, postoje podniku a jakým způsobem se chce podnik zapsat do povědomí zákazníka a jakých hodnot se chce držet. Veškeré tyto úkony musí si podnik před začátkem podnikání stanovit a podporovat vize a poslání firmy.

Následujícím krokem je sestavení marketingového mixu. Marketingový mix obsahuje 4P (Product, Price, Promotion, Place). Nejprve je nutné identifikovat produkt, což je základem pro efektivní marketingovou strategii. Podnik musí vědět, co nabízí a na jakých vlastnostech produktu si zakládá své jméno. Na základě vnitřní analýzy podniku je vytvořeno produktové portfolio obsahující nejprodávanější produkty. Na základě analýzy produktů je sestavena BCG matice. Při tvorbě ceny, dochází k zohlednění kvality produktů, nákladů na výrobu, ceny kovů, vlivů konkurence atd. Jak již bylo řečeno, tak marketing získává čím dál tím lepší postavení ve firmách, proto je nesmírně důležité mít dobře sestavenou propagaci. Propagace je definována podle hodnot identifikovaných v positioningu. Posledním bodem marketingového mixu je vhodně zvolená distribuce produktů.

Posledním úkolem marketingové strategie je sestavení SWOT analýzy, která je vytvořena z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. SWOT analýza zobrazuje silné a slabé stránky podniku, potenciální hrozby a příležitosti, které mohou podpořit podnik v efektivnějším podnikání. Podle metody IFAS a EFAS je zhodnocena současná marketingová strategie podniku.

Na závěr diplomové práce, pomocí získaných výsledků, jsou vypracovány návrhy na zefektivnění marketingové strategie, které mohou pomoci k větší propagaci značky, budování dobrého jména, zvýšení podílu na trhu a vylepšení situace uvnitř podniku.

3 Teoretická východiska

3.1 Marketing

„Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směřujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu“ (Kotler, Keller 2007).

Na počátku 20. století převažovala poptávka nabídku, tudíž se prodalo prakticky vše, co se vyrobilo. Z tohoto důvodu prodejce příliš nezajímal názor zákazníka. Byl kladen důraz převážně na kvantitu než na kvalitu. Postupem času se začalo objevovat větší množství firem na trhu, které nabízely stejný produkt nebo alespoň podobný. Z důvodu globalizace trhy se neustále rozrůstají, tím pádem se na všech trzích zvyšuje konkurence. Firmy jsou donuceny zefektivnit prodej a začít se zajímat o názor zákazníka. Situace se obrátila a v dnešní době nabídka převyšuje poptávku, což není pro prodejce ideálním stavem. Proto se musejí snažit daleko více než dříve, i když technologie stále postupují a některé procesy jsou mnohem efektivnější než dříve (Kvasničková, Štůsek 2015).

Jakubíková se odkazuje ve své knize na výrok od Kumara. *„Základním posláním marketingu je vytvářet odlišnost nabídky firmy od nabídky konkurentů v dimenzích, které jsou podstatné pro zákazníka. Pro vytváření diference používají marketéři segmentaci, targeting a positioning“ (Jakubíková 2013).*

V jedné ze svých knih Kotler zmiňuje a ztotožňuje se s definicí o Marketingu od Petera Druckera. Peter Drucker předpokládá, že vždy bude existovat potřeba nákupu či prodeje. Cílem Marketingu je poznat zákazníka do takové úrovně, aby jemu nabízený výrobek, připadal vyrobený na míru. Ideálně by měla být vytvořena u zákazníka potřeba vlastnit daný produkt. Na závěr je nutné zpřístupnit výrobek nebo službu zákazníkovi (Kotler, Keller 2007).

Chartered Institute of Marketing definuje marketing následovně *„Manažerský proces sloužící k identifikaci, anticipaci a uspokojování požadavků zákazníků, a to se ziskem“ (Karlíček a kol. 2016).*

Podle předchozích definic, lze Marketing definovat jako podnikatelskou činnost, která posuzuje zájmy, jak ze strany podniku, tak ze strany zákazníka. Všechny definice zmiňují význam zákazníka a jeho potřeby. Na druhou stranu nejde pouze o uspokojování zákaznických potřeb, firma musí z uspokojování potřeb zákazníka zároveň generovat zisk.

Marketing se věnuje udržení stálých zákazníků a zároveň se pokouší zaujmout nové zákazníky. Například podle Kotlera, je důležitější udržet si stálého zákazníka, jelikož získání nového zákazníka může být až pětkrát nákladnější než udržení stálého zákazníka. Někteří odborníci se domnívají, že náklady mohou být až sedminásobně vyšší. Proto jádrem marketingu je budování dobrých vztahů se stávajícími zákazníky (Karlíček a kol. 2016).

Potřeby jsou věci, bez kterých člověk nemůže žít například voda, potrava, vzduch atd. **Přáním** může být činnost, kterou by člověk rád vykonal, zaměřuje se na něco specifického, na relaxaci, zábavu, chce své přání naplnit. **Požadavky** jsou přání vlastnit konkrétní výrobek, kdy je člověk ochotný za ně zaplatit (Kotler, Keller 2007).

3.2 Podnik

Hlavním cílem podniku je zvýšit výkonnost podniku za pomoci stanovených cílů. Základem pro lepší přehlednost je možnost hodnoty podniku kvantifikovat. Velmi přehledné jsou finanční ukazatele, které informují o stavu podniku a zároveň dokazují, jak si stanovený podnik vede mezi konkurenty. Podniková strategie se snaží uspokojit potřeby majitelů podniku a zaměstnanců. Úkolem je najít společnou cestu, aby obě strany byly spokojeny s výsledkem.

„Poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít“ (Dedouchová 2001).

Dříve byl podnik spjat s podnikatelem, ale od roku 2014 došlo k záměně pojmu podnik za obchodní závod. Obchodní závod je definován jako soubor jmění, který podnikatel tvoří svou činností a slouží mu k provozování jeho činnosti.

3.2.1 Podnik s jednou podnikatelskou aktivitou

Na začátku je podnik nucen se rozhodnout v čem bude podnik podnikat a jakým směrem se má ubírat. Derek F. Abell definoval 3 otázky, které musí být zodpovězeny v případě, že podnik má pouze jednu podnikatelskou aktivitu.

1. O jakou skupinu zákazníků se jedná?
2. Jaké mají potřeby?
3. Jaké dovednosti a kvalifikaci potřebuji, abych byl schopen uspokojit potřeby potenciálního zákazníka?

3.2.2 Podnikové cíle

Cíl podniku definuje, čeho chce podnik dosáhnout a proč na daný trh vstupuje. Častým cílem je snaha o maximalizaci bohatství vlastníků podniku. V případě, že se zvýší bohatství vlastníků podniku, tak se navýší výnos z dividend anebo porostou tržní ceny akcií. Pro kontrolu výše bohatství se využívá nejvíce výpočet výnosnosti investic ROI, anebo dalším ukazatelem může být vzorec EVA či MVA, která znázorňuje tržní přírůstek podniku. Mezi dílčí cíle podniku patří snaha o dosažení významného podílu na trhu, zvýšení kvality výrobků, inovace, úspora nákladů, lepší vztahy s dodavateli nebo zákazníky atd. (Dedouchová 2001).

3.2.3 Podniková kultura

Podniková kultura je důležitou součástí poslání podniku, jelikož velmi ovlivňuje chování zaměstnanců a zdůrazňuje, jakým způsobem bude podnik podnikat. V případě, že neexistuje podniková kultura nebo není kladen dostatečný důraz na její plnění, může dojít ke ztrátě zákazníků, špatné komunikaci ve firmě nebo s dodavateli atd. Podniková kultura je rozdělena do třech úrovní (Dedouchová, 2001):

- **Nevědomé spontánní představy:** lidské vztahy, přátelství, způsob myšlení, vztah ke světu.
- **Částečně vědomé a do jisté míry ovlivnitelná pravidla jednání:** pravidla, normy, zvyky, ideologie.
- **Vědomé ovlivnitelné symboly osobní a veřejné:** jazyk, mýty, rituály, obřady, logo, barva, architektura.

Jelikož dochází k čím dál větší globalizaci trhu, nastává situace kdy se podniky musí neustále učit a vyvíjet. Objevují se noví potenciální zákazníci, nové kultury, a proto podnik musí být více flexibilní a připravený na nové nastávající situace. Ideální stav v podniku nastává ve chvíli, kdy podnik má stanovenou strategii i kulturu a snaží se obě plnit, jelikož jsou vzájemně propojeny. Mají dlouhodobý charakter a na provedení změny je potřeba čas. Ovlivňují následující faktory: historii podniku, právní formu, podnikání, mikrookolí atd. Úkolem podniku je vytvořit podnikovou kulturu, tak aby se v očích zákazníka jevila jako originální a těžce napodobitelná pro konkurenci. Důležité je, aby se zaměstnanec identifikoval s kulturou podniku, výsledkem je loajalita a pozitivnější přístup k práci. Efektivní podniková kultura znamená, že zaměstnanec se chce podílet na plnění cílů podniku (Dedouchová 2001).

3.3 Strategické marketingové řízení

„Proces strategického marketingového řízení se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingových úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce a firmy“ (Jakubíková 2013).

Strategické marketingové řízení je inspirováno strategickým podnikovým řízením, jehož cílem je řídit marketingové činnosti, za účelem splnění marketingových cílů. Hlavním cílem strategického řízení je predikce chování trhu, aby byl podnik co nejlépe připraven na změny a byl schopný na ně reagovat. Dalším úkolem je poznat, kdo je zákazníkem a na základě získaných dat, lze implementovat marketingové taktiky.

Pokud trh, na kterém operuje podnik splňuje určité podmínky, tak lze považovat marketingové řízení za úspěšné. Podmínky jsou následující: Existuje prosperující trh, který neustále roste? Kde se nachází převaha nabídky nad poptávkou z hlediska kvantity? Existuje zde konkurence?

Cílem je poukázat na to, že podnik nemyslí pouze na navýšení zisku, ale i propagovat lidskost lidskost podniku. (Jakubíková 2013).

3.4 Marketingový cíl

Jakmile je zhotovena SWOT analýza, může podnik na základě výsledků SWOT analýzy vypracovat marketingové cíle, kterých by chtěl marketér dosáhnout. Cíle obsahují jednotlivé činnosti, které mají stanovený rozsah složitosti a předpokládanou dobu trvání. Pokud má být marketingový cíl splněn, musí být dodržena 4 kritéria (Kotler, Keller, 2007):

1. Cíle musí být uspořádány od nejdůležitějšího k nejméně důležitému, aby bylo věnováno dostatečné množství úsilí a času na cíle, které musí být splněny. Klíčovým cílem může být například zvýšení míry návratnosti investic.
2. Cíle by měly být ideálně určeny kvantitativně, aby bylo možné vyjádřit výsledek v číslech. Jak už bylo zmíněno v předchozím bodě, zásadním cílem může být zvýšení návratnosti investic. Aby bylo možné jej určit kvantitativně, musí být lépe formulován. Například zvýšení návratnosti investic o 15 % po dobu dvou let.

3. Podmínkou je, že cíle by měly být realistické. Ideálně by měly vycházet z již provedené analýzy příležitostí a silných stránek podniku.
4. Cíle by měly být konzistentní, jelikož není možné maximalizovat prodej udělováním slev a zároveň maximalizovat zisk.

Dalším způsobem, jak se dá určit úspěšný marketingový cíl vychází z metody SMART. Využívá se k určení nejen cílů v marketingu, ale i v řízení nebo plánování (Jakubíková, 2013):

- **S** (specific): konkrétní, specifický,
- **M** (measurable): měřitelný,
- **A** (achievable): dosažitelný,
- **R** (realistic): realistický,
- **T** (time specified): časově vymezený

3.5 Strategický marketing

Strategie je odvozena z řeckého slova strategos neboli generál. Původně měla strategie napomoci k vítězství, ale v současné době se jedná spíše o dlouhodobý plán činností za účelem dosažení stanovených cílů (Fotr a kol., 2020).

Marketing se stává strategickým ve chvíli, kdy se začíná upřesňovat potenciální zákazník a definují se jeho potřeby. Strategický marketing směřuje do budoucna, snaží se upozornit manažery na významné příležitosti a rizika pro podnik za účelem zareagovat na změny dříve než konkurence (Hindls, Holman, Hronová, 2003).

Na druhou stranu Kern a Peterson v knize *Strategic Marketing Problems* 1993 nevidí rozdíl mezi marketingem a strategickým marketingem. Hlavní myšlenkou je vytvářet a upevňovat dlouhodobé vztahy mezi podnikem a zákazníky. Z těchto definic je zřejmé, že strategický marketing směřuje do budoucna, snaží se zaměřit na budoucí zákazníky jejich potřeby a poptávku.

Hlavním cílem marketingu na strategické úrovni je definování poslání firmy, poslání divize, rozvoj image firmy, divize, inovace výrobků atd. Pro strategický marketing jsou problémy z makroprostředí zásadní. Strategické myšlení by mělo být samozřejmostí pro vrcholový top management firmy, ale ideálně by se mělo nacházet i na nižších pozicích ve firmě. Pokud se zaměstnanec ztotožnil s firmou, mohl by také sledovat změny na trhu a popřípadě se pokusit přijít s nápadem, jak změny na trhu využít ve prospěch firmy. K tomu je vedením firmy všemožně motivován (školení, odměny atd.). Všechny teorie se shodují

v tom, že strategický marketing má dlouhodobé účinky. Hlavním úkolem je vybrat cílový trh, konkretizovat segment a díky určenému segmentu splnit předem stanovené cíle podniku (Jakubíková, 2013).

Někteří autoři uvádějí, že neexistuje rozdíl mezi strategickým marketingem a marketingem. Tvrdí, že je mezi nimi jediný rozdíl v tom, že marketing se snaží vytvořit dlouhotrvající vztah mezi firmou a veřejností. K tomu řídicí pracovník se musí věnovat krom provádění běžných úkolů také rozhodovat o strategii podniku (Kerin, Peterson, 2013).

3.6 Marketingový plán

„Marketingový plán je ústředním nástrojem k řízení a koordinaci marketingových činností. Marketingový plán operuje na dvou úrovních: strategické a taktické“ (Kotler, Keller, 2007).

Strategický marketingový plán určuje celkovou strategii podniku, jehož plán je sestaven vrcholovým top-managementem firmy. Výsledkem strategického plánu jsou dlouhodobé plány. **Taktický marketingový plán** upřesňuje taktické cíle, jaké si firma určila. Dodržuje dlouhodobý plán, který byl vytvořen středním managementem a má střednědobý časový horizont. **Operativní marketingový plán** spadá do pravomocí nižšího managementu a jedná se pouze o krátkodobé plány. Je velmi důležité, aby všechny úrovně podniku mezi sebou spolupracovaly z důvodu dodržení plánovaných cílů (Kvasničková, Štůsek 2015).

Plánování podle času: krátkodobé plánování, střednědobé plánování, dlouhodobé plánování

Plánování podle stylu: shora dolů, zdola nahoru a stanovení cílů shora dolů, plánování zdola nahoru (Jakubíková 2013).

3.6.1 Obsah Marketingového plánu

Na začátku jsou stručně sepsány marketingové cíle, aby bylo zřejmé pro čtenáře, co mají marketéři v plánu. Po krátkém shrnutí jsou sepsány detaily postupu, jakým způsobem chtějí marketéři dosáhnout stanovených cílů. Následuje analýza zásadních údajů pro firmu například tržby, náklady, konkurence atd. Dále je zjišťováno, jak je velký trh, zda stále roste a jak rychle. Veškeré tyto informace jsou následně využity ve SWOT analýze, kde firma zjišťuje silné a slabé stránky, příležitosti a potenciální hrozby.

Po podrobné analýze trhu a podniku dochází ke stanovení marketingové strategie. Jedním ze zásadních bodů v marketingové strategii je například určení finančních cílů, jaké tržní potřeby chce firma uspokojit a jak má vypadat positioning výrobků. V této fázi je kladen důraz na značkovou a zákaznickou strategii.

Během finančního plánování jsou vypočteny předpokládané zisky, výdaje, obraty atd. Na závěr dochází ke kontrole plnění plánu, aby bylo možné v případě odchylek zavést jistá opatření pro nápravu (Kotler, Keller 2007).

3.7 Marketingový mix

Marketingový mix musí vycházet z doposud získaných informací, musí být vytvořen na základě cílového segmentu a podporovat positioning značky. Marketingový mix je složen ze 4 P (product, price, promotion, place), které jsou v následujících podkapitolách podrobně definovány (Karlíček a kol., 2016).

Marketingový mix zahrnuje veškeré aktivity, které firma vytváří v rámci marketingové strategie za účelem poukázat na nabízené produkty či službu. Úkolem je představit produkt, zvolit vhodnou komunikační strategii se zákazníkem, stanovit cenovou politiku a promyslet způsob distribuce produktu. Hlavním úkolem je zaujmout zákazníka a probudit u zákazníka zájem o koupi produktu. Slovo „mix“ vyjadřuje, že složky v marketingovém mixu se neustále mění a firma je musí přizpůsobit trhu (Halada, 2015).

3.7.1 Product

Produktem může být nejen fyzické zboží, ale i služba, informace, myšlenky, pokud mohou být předmětem směny. Na začátku je nejdůležitější dobře vědět o jaký produkt se jedná, jelikož marketingová strategie musí být vytvořena přímo na míru. Charakteristiky produktu by měly podporovat marketingovou strategii.

Hlavním cílem je znát positioning značky, aby bylo jasné, jak se má produkt lidem zapsat do paměti. Krom charakteristiky produktu je zásadní faktor design a obal produktu, kterými se dá opět zviditelnit u zákazníka, aniž by výrobce musel vkládat vysoké investice do reklamy (Karlíček a kol., 2016).

Jelikož tato diplomová práce se věnuje podniku, který operuje na trhu B2B, musí být zmíněno, že produkty na tomto trhu bývají často přizpůsobovány požadavkům zákazníka. Každý zákazník má trochu jiné požadavky a prodejce je nucen na některé podmínky přistoupit (Chlebovský, 2010).

Způsob, jakým mohou být produkty členěny je následující: spotřební, výrobní prostředky, zařízení pro výrobu a poskytování služeb, spotřební materiál a služby (Vysekalová, 2006).

Cibulový model

Pro lepší identifikaci produktu se využívá cibulový model. Kotler rozdělil produkt celkem do pěti úrovní (Kotler, 1998):

1. **Základní užitek:** základní užitek je hlavním důvodem, proč si zákazník daný produkt kupuje. Měl by uspokojit jeho potřebu, například: hodinky-měření času
2. **Obecně použitelný výrobek:** na této úrovni se definují vlastnosti výrobku, o jaký druh výrobku či služby jde konkrétně
3. **Očekávaný výrobek:** ve chvíli, kdy si zákazník kupuje konkrétní produkt či službu, tak očekává, že si se zakoupeným produktem pořizuje i určité vlastnosti, například: utěrka je vyrobena ze svého materiálu
4. **Rozšířený výrobek:** tato úroveň se zabývá situací, kdy prodejce přidává určitou službu k danému produktu, aby překonal konkurenci, například: u aut nabídka vyšší výbavy za stejnou cenu nebo nadstandardní servis
5. **Možný výrobek:** Zahrnuje změny, které mohou přijít v budoucnu a zákazník takové služby neočekává, jejich úkolem je příjemně překvapit zákazníka. Například do jogurtu mohou být dodatečně přidány vitamíny nebo bude vyráběna zdravější verze se stejnou chutí

Obrázek č. 1: Cibulový model



Obrázek 1 Cibulový model, zdroj: Kotler

Bostonská Matice (BCG)

BCG Matice analyzuje portfolio produktů a rozděluje je do konkrétních kategorií. Dále slouží k identifikaci ztrátových produktů, a naopak objevit produkty, do kterých by se vyplatilo zainvestovat. Velkou výhodou je, že lze matici využít, jak na B2B, tak B2C trhu.

Na vertikální ose je zobrazené tempo růstu obchodů. Určuje rychlost růstu tržeb za konkrétní produkt. Čím výše se produkt nachází na ose, tím rychleji porostou tržby. Horizontální osa zobrazuje relativní tržní podíl, jedná se o poměr tržeb vůči tržbám konkurence. Čím větší podíl na trhu produkt zabírá, tím víc se nachází vpravo. Produkty se dělí do základních 4 kategorií (hvězdy, otazníky, dojně krávy a bídní psi).

Hvězdy jsou nejdůležitějšími produkty, jelikož vedou trh. Lidé je chtějí čím dál více nakupovat, tudíž se vyplatí do nich investovat, i když náklady na investice jsou vysoké. Cílem je vytvořit z hvězd dojně krávy.

Další skupinou jsou otazníky, jedná se o nové produkty na trhu, očekávající velké investice a zatím není jisté, zda přinesou zisk anebo ztrátu.

Dojně krávy jsou produkty, které jsou již na trhu dlouho a generují podniku zisk. Není nutné do nich investovat, jelikož už se jedná o hotové produkty. Zisky se drží na konstantní výši a drží velkou část podílu na trhu. Jedná se o produkty, díky kterým je možné ufinancovat hvězdy a otazníky.

Poslední skupinou jsou bídní psi, jedná se o produkty, které už nejsou populární a generují minimální zisk nebo dokonce jsou ztrátové. Tyto produkty by se měly buď úplně vyřadit z prodeje, anebo zainvestovat do inovace, která napomůže produktu dostat se do kategorie otazníků (MYTIMI, 2021).

3.7.2 Price

„Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění“ (Jakubíková, 2013).

Cena je peněžní částka za nabízený produkt, která pro firmu představuje výnos. Proto je cenotvorba jednou ze zásadních činností výrobce. Předpokládá se, že pokud cena klesne, zákazníci nakupují větší množství produktu a naopak. Ale v některých případech toto pravidlo neplatí, jedná se o luxusní statky například klenoty. Tato situace se nazývá tzv. Veblenův efekt, kdy při příliš nízkých cenách je produkt podezřelý a nedává dostatečnou důvěru v jeho exkluzivitu (Karlíček a kol., 2016).

Při cenotvorbě musí firma dbát na výrobní a distribuční náklady a marketingovou komunikaci. Firma je nucena respektovat fakt, že zákazník není ochotný splácet firmě její narůstající náklady. To může mít za následek, že se potenciální zákazník rozhodne nakoupit u konkurence, kde bude produkt levnější. Na tvorbu ceny má čím dál tím větší vliv internet, jelikož potenciální zákazník je schopný dohledat totožný produkt na několika e-shopech. Podle svých preferencí a zkušeností si vybere konkrétní e-shop. Výhodou je, že má vše na jednom místě a nemusí chodit do kamenných prodejen.

Cena má různé významy pro subjekty, z hlediska makroekonomického vytváří cena rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou. Pro prodejce je cena mechanismem, díky němuž generuje zisk a ovlivňuje tržní podíl.

Funkce ceny v tržní ekonomice: Cena udržuje informace o trhu, jak si stojí nabídka a poptávka. Další funkce jsou alokační, kritériální, racionální a evidenční.

Koudelka a Vávra ve své knize zmiňují, že základním kritériem pro stanovení ceny je užitek produktu. Užitná hodnota může být poškozena různými vztahy, například: mezi cenou a kvalitou, vztahem a značkou atd. Zásadní je vědět, zda cena za produkt odpovídá jeho užitku. Je důležité pro podnik, aby věděl, jak zákazníci vidí nabídku podniku (Koudelka, Vávra, 2007).

„Cenová politika podniku zahrnuje všechna rozhodnutí, na trh zaměřené kroky, které se promítají do stanovení ceny produktu. Zákazník musí být s účtovanou cenou spokojen a tato cena by zároveň měla přinášet podniku zisk“ (Kašík, Havlíček, 2004).

Hlavními cíli cenové politiky je, aby proběhla návratnost investice a aby podnik získal určité procento trhu. Dále došlo k získání nových zákazníků a zároveň udržení stálých zákazníků (Jakubíková, 2013).

Metoda tvorby ceny: Tvorba ceny je jedna z nejsložitějších úkolů pro podnik, jelikož musí být zahrnuty veškeré faktory, které by mohly cenu ovlivnit. Lze využít následující metody tvorby cen: diferencovaná tvorba cen, tvorba cen podle velikosti poptávky, psychologická tvorba cen atd. Na druhou stranu nejzásadnějším faktorem pro tvorbu ceny je cena určená konkurencí, hodnota vnímána zákazníkem a náklady na výrobu produktu (Karlíček a kol., 2013). Cena může být orientována následujícími třemi směry (Kotler, Armstrong, 2004):

- Nákladově orientovaná cena: jedná se pouze o sečtení veškerých nákladů ke které je přidána stanovená marže. Bohužel tato metoda nezahrnuje cenu stanovenou konkurencí ani velikosti poptávky po produktu.

- Hodnotově orientovaná tvorba cen: Zde je kladen důraz na názor zákazníků. Podnik orientuje cenu podle vnímání hodnoty kupujících, kde na základě intenzity potřeby je stanovena cena za produkt.
- Stanovení ceny podle konkurence: V tomto případě se hledí pouze na to, za jakou cenu prodává konkurence. Ceny se buď shodují nebo jsou nevýrazně vyšší či nižší.

3.7.3 Promotion

„Marketingová komunikace se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle“ (Karlíček, Král, 2011).

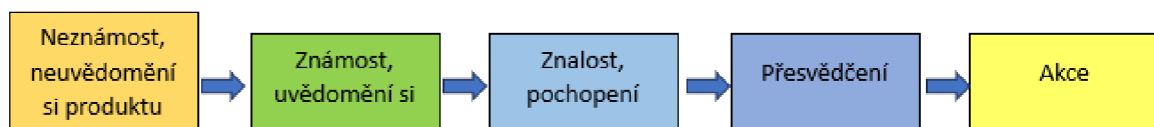
Marketingová komunikace má 5 základních M: poslání (mission), sdělení (message), použití média (media), peníze (money) a měření výsledků (measurement) (Jakubíková, 2013).

Marketingová komunikace musí opět vycházet z marketingové strategie, jinak komunikace s potenciálním zákazníkem nebude fungovat. Mohla by nastat situace, kdy nedojde k oslovení cílové skupiny. Marketéři se musí rozhodnout, jakým způsobem je možné zaujmout zákazníka například slovy, grafikou, obrazy, zvuky atd.

Při výběru způsobu komunikace je velmi důležité brát v potaz, na jaký produkt se daná reklama zhotovuje. V rámci komunikace se zákazníkem je možné využít i známé osobnosti, pomocí ní si zákazník vybaví konkrétní značku ve chvíli, kdy zahlédne celebrity. Jak už bylo zmíněno, tak hlavním cílem je zaujmout cílovou skupinu, která byla stanovena během segmentace (Karlíček a kol., 2016).

Pro lepší přehlednost sdělení marketingové komunikace je využíván model AIDA (attention, interest, desire, action). Pomocí tohoto modelu je sdělován průběh nákupu, jak kupující reaguje v jednotlivých situacích s ohledem na pozornost, zájem, přání a čin.

Obrázek č. 2: Model AIDA



Obrázek 2 Model AIDA Jakubíková 2013

Hlavním cílem marketingového komunikačního mixu je dostat se do povědomí potenciálních zákazníků a představit v očích zákazníka vlastní produkt či službu. Vyvolat u

zákazníka potřebu vlastnit konkrétní produkt a přesvědčit potenciálního zákazníka k nákupu produktu či služby. Ideálně se pokusit zákazníka zařadit do skupiny spokojených zákazníků a získat ho jako stálého zákazníka. Pokud se splní předchozí cíle má firma možnost navýšit množství výroby a objem nákupů. Důležité je, aby se firma věnovala zákazníkům, snažila se je lépe poznat a připravovat produkty, jako by byly přímo na míru (Jakubíková, 2013).

Podle De Pelsmacker a kol. byla roztříděna marketingová komunikace do tří cílů (De Pelsmacker a kol., 2003):

- **Cíle předmětné:** výběr cílové skupiny na základě vytvořené segmentace trhu.
- **Cíle procesní:** jedná se o dílčí cíle, které musí být uskutečněny, aby marketingová komunikace s potenciálním zákazníkem měla smysl. Zásadní je vybrat formu komunikace, která je cílové skupině blízká.
- **Cíle efektivnosti:** Tato část je nejdůležitější, protože se snaží zajistit správné nasměrování akce, což může mít za následek zvětšení tržního podílu nebo trvalý prodej atd.

Reklama

Jedná se o jednostrannou komunikaci, kde hlavním cílem reklamy je zviditelnění produktu či služby. Důležité je, aby došlo k oslovení co možná největšímu počtu zákazníků. Reklama má následující úkoly: sdělování, přesvědčování, upomínání. V případě, že se jedná o úspěšnou reklamu dojde k navýšení zisků podniku a navýšení povědomí o značce (Vysekalová, 2006).

Přímý marketing

Směřuje na konkrétní segment zákazníků, od reklamy se liší tím, že není plošný. Například televizní reklama, která zasáhne plošně širokou veřejnost. Proto úkolem přímého marketingu je oslovit pouze ty zákazníky, pro které by mohl být produkt atraktivní. Formou přímého marketingu může být například: katalogový prodej, tisková reklama, online marketing atd. (Foret, 2011).

Public Relations

PR se využívá hlavně kvůli propagaci podniku, úkolem je se dostat do povědomí veřejnosti a vytvořit si dobré jméno před zákazníky. Cílem je poukázat na to, že podnik nemyslí pouze na navýšení zisku, ale i propagovat lidskost podniku. Například podnik se může pokusit o větší využití obnovitelné energie, investovat do ochrany životního prostředí,

sponzoring atd. Výsledkem těchto činů je získání důvěryhodnosti značky a dobrého jména (Boučková a kol., 2003).

Osobní prodej

Hlavním cílem osobního prodeje je se dostat do přímé komunikace se zákazníkem. Podnik se snaží o správnou prezentaci produktu či služby. Osobní prodej může být buď přímý prodej koncovému zákazníkovi anebo prodej do distribuční sítě do velkoobchodů nebo maloobchodů (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Podpora prodeje

„Podpora prodeje je přístup, který se liší od reklamy, osobního prodeje a publicity tím, že je zákazníkovi dán určitý motiv k okamžitému nákupu“ (Štůsek, Kvasničková Stanislavská, 2015).

Podpora prodeje se využívá jakožto krátkodobá činnost, je intenzivní a snaží se navýšit prodej. Mezi využívané prostředky patří: vzorky produktů, ochutnávky, kupóny, odměny za věrnost, soutěže atd. (Foret, 2011).

3.7.4 Place

„Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují“ (Jakubíková, 2013).

Vysvětluje, jakým způsobem se zakoupený produkt dostává k zákazníkovi. Základem je jednoduchost, rychlost a také co největší pohodlí zákazníka při nákupu výrobku. Proto je převážně pro maloobchody velmi důležité vybrat strategické místo prodejny. Hlavním cílem je zařídit dostupnost, co možná největšímu počtu zákazníků. Dostupnost je jeden z hlavních důvodů, proč jsou některé prodejny více využívány.

Hypermarkety nejsou navštěvovány každý den, jelikož jsou umístěny na okraj měst. Tudíž je dojíždění na delší dobu a obchody svou velikostí mohou některé zákazníky odradit. Na druhou stranu mají širokou nabídku veškerých běžných potravin a vše zákazník nakoupí na jednom místě. Jako další pozitivum jsou výrazně nižší ceny než ve večerkách v centru města (Karlíček a kol. 2016).

Tři základní subjekty distribuční sítě (Foret, 2011):

- Výrobci (těžební průmysl, prvovýroba atd.).
- Distributoři (velkoobchod, maloobchod).
- Podpůrné organizace (reklamní agentury, pojišťovny, banky).

Intenzivní distribuce: dodavatel se pokouší, aby jeho produkty byly dostupné pro zákazníky kdykoliv a kdekoliv. Dodavateli nezáleží na prestiži prodejen, protože chce využít veškeré dostupné distribuční cesty. Typickým příkladem může být nápoj Coca-Cola, která se nachází v prakticky každé restauraci. Produkt je dostupný i za nízkou cenu.

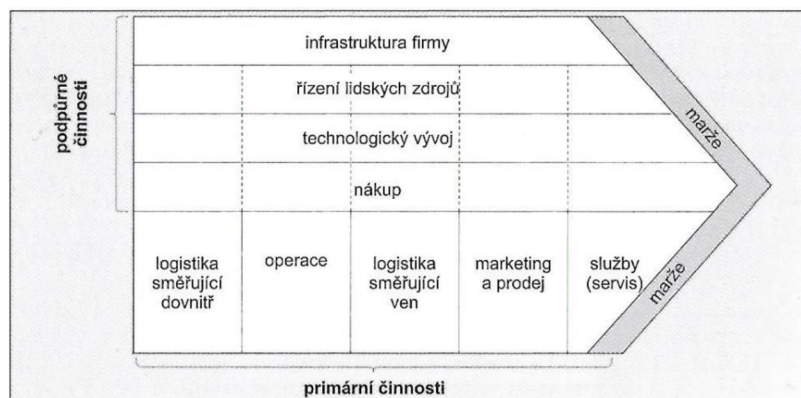
Exkluzivní distribuce: Hlavní důraz je kladen na zážitek, který je zákazníkovi poskytnut během zakoupení a předání produktu. Dodavatel využívá omezené množství distribučních prodejen, jelikož uděluje licence o povolení k prodeji pouze vybraným luxusním obchodům. Díky exkluzivitě mohou dodavatelé lépe kontrolovat prodejny, jakým způsobem je produkt nabízen a jaké služby jsou poskytovány. Z důvodu malé dostupnosti je produkt velmi drahý.

Selektivní distribuce: V této situaci se dodavatel snaží vytvořit kompromis mezi intenzivní a exkluzivní distribucí. Typickým příkladem je Pilsner Urquell, tato značka si vybírá, která restaurace dostane povolení, aby mohla čepovat jejich pivo. Na druhou stranu podmínky nejsou tak přísné, tudíž je poměrně dostupná za lehce zvýšenou cenu (Karlíček a kol., 2016).

Hodnotový řetězec: obsahuje jednotlivé činnosti, kterými firma vyrábí produkty a služby. Tyto produkty následně vytvářejí hodnotu pro potenciálního zákazníka a následně generuje zisk pro podnik. Podnik musí zkoordinovat velké množství činností, aby se výsledný produkt dostal k zákazníkovi, jak si objednal.

Dodavatelský řetězec: zkoumá z pohledu firmy vnější prvky, a k tomu činnosti zpracovávající suroviny, energie a materiály, které jsou potřebné k vytvoření finálního produktu. Dále se dodavatelský řetězec věnuje rozvozu zboží, ale i šíření informací o stavu zboží (Solomon, Marshall, Sturat, 2006).

Obrázek č. 3: Hodnotový řetězec



Obrázek 3 Hodnotový řetězec, zdroj: Jakubíková 2013

Distribuční politika: obsahuje veškeré činnosti, které musely být vynaloženy pro přemístění produktu od výrobce na místo určení nebo na místo, kde je produkt snadno dostupný ke koupi pro potenciálního zákazníka. Přemísťování je jak hmotné (přeprava, řízení zásob), tak nehmotné (informace, platby, reklama atd.). Hlavními cíli distribuční politiky je vytvořit, co nejsnadnější přístup zákazníka ke zboží (místo, čas, kvalita služeb), proniknutí podniku na cílové trhy, zisk podílu trhu, maximalizace tržeb z prodejů za pomoci vybrané distribuční cesty (Jakubíková, 2013).

Přímá distribuční cesta: V této situaci výrobce prodává přímo svůj produkt koncovému zákazníkovi, a proto si prodejce musí zajišťovat sám činnosti obchodní, logistické i doplňkové. Výhodou přímé distribuce je, že výrobce má přímý kontakt se zákazníkem, a proto má možnost zákazníka lépe poznat, budovat s ním dobré vztahy, snažit se získat stálého zákazníka a popřípadě reagovat na zákazníkovi požadavky. Na druhou stranu přímá distribuce má nevýhodu v tom, že výrobce musí mít větší množství kontaktů, aby byl schopný vyrobené množství prodat. Proto se také výrobce musí různými cestami pokoušet zviditelnit a je zodpovědný za rizika poškození produktu. Přímou distribuční cestu využívají například truhláři, výrobci pečiva, zahradníci atd. (Jakubíková, 2013).

Nepřímá distribuční cesta: Mezi výrobcem a koncovým zákazníkem je zapojen zprostředkovatel (maloobchod, velkoobchod). Nepřímé distribuční cesty mohou mít různé druhy podob. První významnou je jednoúrovňová cesta se zapojením maloobchodu. Tento způsob přepravy se využívá hlavně u potravin, které se rychle kazí. Na druhou stranu se využívá i u „bílého zboží“ (pračky, myčky, nádobí atd.). Další způsob dopravy je jednoúrovňová cesta se zapojením velkoobchodu. Většinou tyto velkoobchody mají určité specializace, například to jsou prodejny paliv nebo stavebnin. Další je jednoúrovňová cesta se zapojením zásilkového obchodu. Posledním způsobem je jednoúrovňová cesta se začleněním internetového obchodu. Nejčastěji využívanou distribuční cestou je dvouúrovňová cesta se zapojením velkoobchodu nebo maloobchodu, využívá se nejčastěji u prodeje spotřebního zboží. Poslední typ distribuční cesty je tříúrovňová cesta se zapojením velkoobchodu, tato cesta se využívá převážně u zámořských dodávek (Jakubíková, 2013).

3.8 B2B trh

„Obecně lze B2B definovat jako obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem, který dodané produkty dále využije ve svém podnikání, na straně druhé. Důležité je, že na straně odběratele nefiguruje koncový spotřebitel“ (Chlebovský, 2010).

Jedná se o trh, ve kterém operují pouze firmy mezi sebou, ale neobchoduje se s koncovým zákazníkem jako na trhu B2C business-to-customer. Firmy zde obchodují se zbožím nebo službami, které se využívají k výrobě konečného produktu a ten se poté nabízí koncovému zákazníkovi. Mezi nejvýznamnější odvětví, které operují na tomto trhu patří zemědělství, lesnictví, stavebnictví, bankovníctví atd. Drtivá většina prodejm obsahuje velké množství zboží za vysoký finanční obnos například lesníci pokácejí les, prodají strom do firmy, která zpracovává dřevo, prkna postupují dál do výroby nábytku. Zde se vyrobí nábytek, který konečně prodáván koncovému zákazníkovi (Kotler, Keller, 2007).

B2B trh je specifický v přístupu k zákazníkovi, jelikož produkty bývají běžně tvořeny zákazníkovi na míru. Zákazníkovi je poskytnuta originální nabídka na zaslanoú poptávku. Tímto způsobem je možné vyhovět většímu množství potenciálních zákazníkm. Na těchto trzích jsou využity specifické finanční či servisní podmínky, logistika a další. (Chlebovský, 2010).

Proto v oblasti B2B je zásadním úkolem jakožto firma mít co nejvíce informací o produktu, ale i informace od zákazníka na požadovaný produkt. Produkt je nabízen v několika různých formách pro jednotlivé zákazníky, jelikož každý zákazník může mít trochu odlišné požadavky například na funkčnost produktu (Hall, 2017).

V případě kabelového průmyslu někteří zákazníci mají přísnější podmínky na vlastnosti produktu, a také někteří uznávají pouze omezené množství certifikátů získaných pouze z ověřených zkušeben. Což stojí hodně času a hlavně peníze.

Základní aspekty B2B trhů (Chlebovský, 2010):

- Na trhu se nachází pouze menší počet zákazníkm, kteří požadují individuální přístup od výrobce a výrobu produktů přímo na míru.
- Jelikož se jedná o nákup produktů firma od firmy, tak transakce dosahují vysokých částek, klasicky v milionech.

- Často dochází k udržování dlouhodobých vztahů mezi zákazníkem a prodejcem, díky dobrým vztahům je snazší dosáhnout výhodnějším kompromisům mezi oběma stranami.
- Ceny za produkt bývají často pevně dané a k upravování cen dochází velmi zřídka.

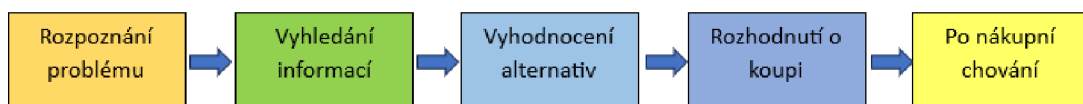
I když se jedná o trh B2B, tak pořád za podniky rozhodují lidé, proto je důležité dbát na to, že udržení dlouhodobých vztahů mezi prodávajícím a kupujícím ovlivňují z velké části emoce. Toto mají společné trhy B2B a B2C. Ohledně spolupráce a pokračujícím vztahům tedy rozhodují technicko-obchodní aspekty, emoce a vzájemně vybudované vztahy. Proto jsou obchodní vztahy udržovány pomocí tzv. vztahového marketingu neboli udržování pevných, dlouhodobých vztahů mezi prodejcem a zákazníkem (Zimmerman a kol., 2017).

3.9 Rozhodovací proces zákazníka

Rozhodovací proces zákazníka je ovlivněn mnoha faktory. Zásadní faktor, který ovlivňuje zákazníka je situace, kdy se jedná pouze o běžný nákup anebo zákazník je nucen vynaložit větší finanční obnos. U běžného nákupu se zákazník rozhoduje velmi rychle, nechce ztrácet čas rozhodováním se nad obyčejnými produkty.

Rozhodovací proces u významnějších nákupů: Pokud se jedná o nákup výrobku či služby, který je finančně nákladnější a pro zákazníka neobvyklý, zvažuje se nákup podstatně déle. Zákazník si během výběru prochází podle Kotlera 5 fázemi viz. Obrázek 4.

Obrázek č. 4 Rozhodovací proces u významných nákupů



Obrázek 4 Rozhodovací proces u významnějších nákupů, zdroj: (Kotler, Keller 2007)

V první fázi potenciální zákazník vnímá nějaký nedostatek. Tudiž má potřebu zakoupit produkt nebo službu. Na základě rozpoznání problému začíná sbírat informace o daném výrobku. Definiuje důležitá kritéria, podle kterých si bude produkt vybírat. Zjistí dostupnost na trhu, co trh nabízí a prochází různá doporučení od odborníků.

Po dokončení průzkumu, nastává situace, kdy si zákazník musí stanovit ideálně malý počet alternativ. Z konkrétních alternativ následně zákazník vybere pro něj tu nejvhodnější. Alternativy si nastaví na základě svých preferencí, které nabyly během předchozí fáze.

V případě, že se zákazník rozhodne pro některou z variant, dochází k samotnému nákupu daného produktu.

Na závěr zákazník přehodnocuje, zda vybral správně a jestli produkt splňuje zákaznickova očekávání. Na základě získaných zkušeností se zakoupeným produktem dochází ke konečnému zhodnocení spokojenosti s produktem. Konečný dojem je velmi důležitý faktor, který ovlivňuje zákazníka při opakovaných nákupech (Karlíček a kol. 2016).

Proces rutinního nákupu: Ve chvíli, kdy zákazník nakupuje obyčejný produkt, neztrácí příliš času s výběrem. Jeho fáze výběru trvá pár sekund, vybírá pohotově před regálem. Dochází k výběru své preferované značky, kterou již zákazník zná a pozná už podle obalu v regálu. Design obalu je jedním ze zásadních faktorů, který ovlivňuje zákazníka při výběru, a proto se firmy pokouší i touto cestou odlišit od konkurence (Karlíček a kol. 2016).

Obrázek č. 5: Proces rutinního nákupu



Obrázek 5 Proces rutinního nákupu, (Karlíček a kol. 2016)

3.10 Segmentace

„Segmentace trhu je koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů, sdílejících jednu nebo více významných společných vlastností, s cílem lépe vyhovět každé z nich“ (Jakubíková 2013).

Na trhu nastává situace, kdy si zákazník přeje vybírat produkty vyrobené přímo na míru. Přeje si, aby ho daný produkt oslovil na první pohled a měl potřebu ho vlastnit, tedy ho zakoupit. To však není ideálním stavem pro firmy, poněvadž firma by ráda vyráběla jeden konkrétní produkt, o který by měli zájem všichni zákazníci. Proto je marketing rozdělen na individualizovaný a nediferencovaný marketing. **Individualizovaný marketing** vyjadřuje snahu uspokojit potřeby každého zákazníka. Podnik bude vyrábět větší množství druhů bot, více barev a velikostí, aby každý zákazník uspokojil své preference. **Nediferencovaný marketing** znamená, že podnik bude vyrábět pouze jeden typ produktu a předpokládá, že se zavděčí všem zákazníkům daného trhu. Jelikož v obou případech jedna strana strádá na úkor druhé je nutné, aby byl mezi stranami vytvořen kompromis (Karlíček a kol. 2016).

Kompromisem je takzvaný cílený marketing, jehož úkolem je rozdělit zákazníky do jednotlivých skupin „segmentů“ podle určitých kritérií. Důležité je, aby potenciální

zákazníci v dané skupině vykazovali podobné potřeby, chování a další aspekty. Ve chvíli, kdy jsou potenciální zákazníci rozděleni do několika skupin, musí si firma vybrat jeden nebo několik segmentů, na který chce zapůsobit svými produkty. Podnik si vybere pouze menší množství skupin, protože je potřeba aby každou skupinu oslovil individuálně, tato činnost se nazývá targeting. Podnik se snaží rozpoznat potřeby zákazníků a následně si stanovit konkrétní činnosti pomocí nichž je schopný dané potřeby skupiny uspokojit. Hlavním cílem segmentace je vnitřní homogenita segmentů. Což znamená, že uvnitř skupiny by si měli být zákazníci podobní svým chováním, potřebami atd., na druhou stranu se předpokládá vnější heterogenita. Top znamená, že jednotlivé skupiny jsou navzájem odlišné.

Segmentace se dělí podle několika kritérií, jsou to například: geografická, demografická, fyziografická, dle životního stylu, atd. (Solomon a kol., 2006). V demografické segmentaci se zjišťuje pohlaví, věk, příjem, fáze životního cyklu rodiny atd. V geografické segmentaci je řešeno, kde zkoumaný subjekt žije (region, vesnice/město atd.) (Karlíček a kol. 2016).

Další fáze se nazývá psychografická segmentace, kde se zjišťuje životní styl, hodnoty a osobnost potenciálního zákazníka. Následuje behaviorální segmentace, ve které jsou subjekty rozděleny do skupin podle toho, jaký očekávají užitek od zakoupeného výrobku. Užitek může být plněn z výhodné koupě (nízká cena za produkt), očekávání vysoké kvality atd. Dalším druhem členění populace je podle frekvence užívání, jak často daný produkt nakupují (Karlíček a kol. 2016).

Výsledkem segmentace je vytvoření cílové skupiny reprezentující se navenek heterogenní a uvnitř homogenní zákaznickou skupinou. Zákaznický segment se vyznačuje podobným chováním, vlastnostmi a reakcí na změny. Určitý segment lze identifikovat, jako skupinu potenciálních zákazníků, kteří reagují podobně na marketingové stimuly (Vašítková, 2014).

3.11 Targeting

„Ideální segment je ten, který je vysoce atraktivní a v němž má firma zároveň relativně silnou pozici vůči konkurenci“ (Karlíček a kol., 2016).

Poté, co je zpracována segmentace, pokračuje fáze zvaná targeting. V této části dochází k hodnocení jednotlivých segmentů, kde se marketéři snaží vybrat pro firmu zajímavý segment nebo segmenty, na které by se měl podnik zaměřit. (Vašítková, 2014)

Důležitými aspekty jsou tržby a ziskovost segmentu, budoucí růst trhu nebo jak je silná konkurence na trhu. Dále je provedena analýza silných a slabých stránek podniku. Targeting může být zakončen tak, že se podnik rozhodne pro výběr pouze jednoho segmentu, produktová specializace, tržní specializace anebo výběr mikrosegmentu například oslovení lidí s bezlepkovou dietou (Karlíček a kol., 2016).

3.12 Positioning

Na začátku positioningu je nutné definovat, co je to značka. „*Značka je název, znak, symbol, design nebo kombinace těchto elementů, jejichž účelem je identifikace produktů od určité firmy a jejich odlišení od produktů konkurenčních firem*“ (Russell, 2010).

Tato definice nevyjadřuje přesně, jakou roli hraje značka, jedná se o nositelku určitého významu. Značka může být jeden z hlavních faktorů, který může vyvolat u zákazníka potřebu daný produkt vlastnit. Jelikož konkrétní značka se může na první dojem jevit jako důvěryhodnější a lákavější než konkurenční produkt. Díky značce se může podnik odlišit od konkurence a nemít jednotný produkt. Mezi základní elementy značky patří: název, logo, barvy, slogan, znělka atd.

Dobrým příkladem o hodnotě značky je studie o tom, zda je oblíbenější u zákazníků cola cola nebo pepsi cola. Během slepého testu více respondentů vybralo pepsi colu, jako chuťově lepší. Pokud respondenti věděli, o jaký nápoj se doopravdy jedná, tak více respondentů označilo jako lepší nápoj coca colu.

Identita značky vyjadřuje seznam vlastností, které chce potenciálnímu zákazníkovi nabídnout, jaký má užitek, hodnoty, co ji odlišuje od konkurence. Podobný význam má positioning značky, který se snaží vyjádřit pozici značky, kterou má značka zaujmout v mysli potenciálního zákazníka. Předpokládá se, že cílová skupina bude preferovat produkt podniku, který je přijal za svou cílovou skupinu (Karlíček a kol., 2016).

Saatyho metoda

Slouží k řešení vícekritériálních úloh a ke stanovení vah konkrétních kritérií. Metoda slouží k sestavování Saatyho matic párového porovnávání. Nespornou výhodou metody je, že lze porovnat velké množství kritérií. Dochází ke komparaci dvou kritérií, které je důležitější a zároveň určí míru preference. Pro určení míry preference byla vytvořena Saatyho škála (Saaty, 1980; Saaty, 2008).

3.13 Marketingové prostředí

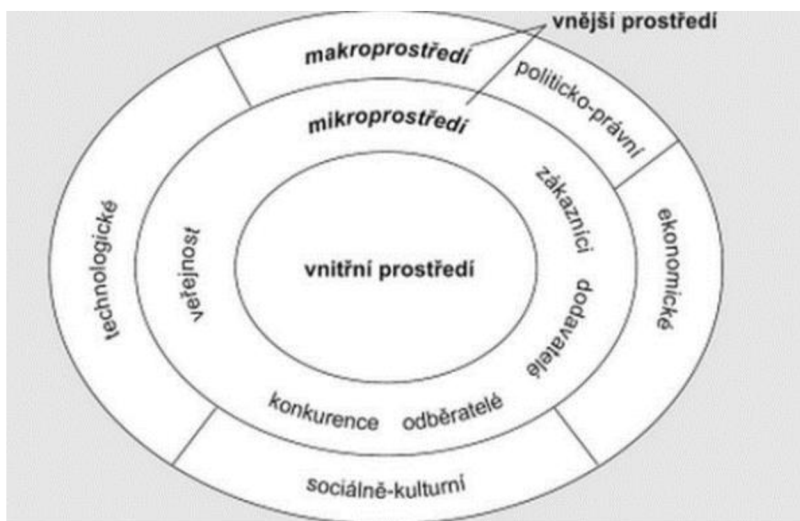
„Marketingové prostředí je velmi dynamické, představuje nekončící řetězec příležitostí i hrozeb“ (Jakubíková 2013).

Konkurence je pouze jedním faktorem, který ovlivňuje marketéra při práci a analýze trhu. Marketingové prostředí se skládá z operačního a širšího prostředí. Operační prostředí zahrnuje veškeré hráče na trhu, kteří se věnují vytváření, distribuce a propagace nabídky. Mezi klíčové hráče v tomto prostředí patří společnosti, dodavatelé, distributoři, cíloví zákazníci atd.

Širší prostředí se skládá z dalších faktorů, které ovlivňují marketéra, jedná se o šest druhů prostředí: demografické, ekonomické, fyzické, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní prostředí. Všechny tyto složky mohou mít významný vliv na hráče operačního prostředí. Proto je velmi důležité, aby marketér sledoval populární trendy a jejich vývoj (Kotler, Keller).

Marketingová situační analýza je prvním krokem v marketingovém plánu. Marketéři zpracovávají situační analýzu k identifikaci firmy, její činnosti, dosavadního postavení na trh, zjištění konkurence a potenciálních zákazníků. Provedená analýza napomůže dosáhnout stanovených cílů a naplnění vize podniku (Vochozka a kol., 2012).

Obrázek č. 6: Vnější a vnitřní prostředí firmy



Obrázek 6 Vnější a vnitřní prostředí firmy, podle Kotlera, Armstronga

V analýze musí být zahrnuty převážně ty faktory, které nejvíce ovlivňují chod podniku. Tyto faktory jsou celkově obsaženy v tzv. analýze vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Analýzy jsou ale účinné pouze v případě, že jsou zde zahrnuty veškeré marketingové činnosti podniku (Zamazalová, 2010).

Kotler, Armstrong a Keller se shodují v názoru, že firmy musí být schopné při analýze prostředí rozlišovat módní výkyvy/výstřelky od trendů a megatrendů. Módní výkyvy/výstřelky jsou pouze krátkodobými jevy, které nelze předpokládat. Naopak trendy mají dlouhodobý dopad a na rozdíl od výkyvů se dají dobře predikovat. Nejvlivnějšími jsou megatrendy, které se vyvíjejí pomalu, ale poté ovlivňují, jak život jednotlivce, tak život společnosti. Jsou způsobeny hlavně sociálními, ekonomickými, politickými a technologickými změnami (Jakubíková 2013).

3.13.1 Marketingové makroprostředí

„Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit“ (Jakubíková 2013).

Jak už bylo řečeno firma není prakticky schopná sama ovlivnit vnější prostředí, proto je nutné se pokusit o spolupráci s dalšími firmami. Je možné vytvořit různé svazy, asociace, společenství a skrze tyto společnosti se snažit prosadit vlastní zájmy. Do vnějšího prostředí patří vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické atd. Základem analýzy je nejprve zkoumat globální makroprostředí, následně analýzu omezit na jeden určitý stát, na konkrétní trh atd. Pro lepší zhodnocení vnějšího prostředí jsou využívány analýzy PEST nebo PESTEL (Jakubíková 2013).

PEST analýza

PEST analýza je určena k odhalení vlivů, které ovlivňují firmu z vnějšího prostředí a následně hodnotí, jako moc tyto faktory podnik ovlivňují. V PEST analýze není věnována pozornost pouze na současnou situaci na trhu, ale zohledňuje se i vývoj trhu a trendy na trhu (Tomek a kol., 2011).

Nástrojem pro lepší pochopení vnějšího prostředí se využívá PEST analýza. PEST je zkráceným výrazem pro **politicko-právní (P)**, **ekonomické (E)**, **sociálně-kulturní (S)** a **technologické (T)** vlivy. Předem zmíněné vlivy významně ovlivňují subjekty nacházející se na daném trhu. Některé vlivy jsou z výpočtů vynechány, jelikož síla daných vlivů je v porovnání s ostatními zanedbatelná a výpočet je tímto způsobem daleko jednodušší a přehlednější.

Do technologických vlivů je nutné zahrnout i přírodní vlivy, jelikož se navzájem svými činnostmi ovlivňují. Politicko-právní vliv zahrnuje různé právní předpisy, například

zda není používán materiál v dané zemi zakázán nebo zda není porušena během výroby některá z předepsaných právních norem (podmínky ochrany životního prostředí).

Dále bude firmu zajímat, zda trh má z ekonomického hlediska rostoucí trend. V případě, že by byl trh v recesi, nemělo by smysl vstupovat na daný trh. Sociálně-kulturní faktor zahrnuje spotřební zvyky a tradice člověka (kulturní, náboženské atd.). Dále je důležitým faktorem uspořádání společnosti, životní styl, příjmy, majetek a jakým směrem se ubírá vývoj životní úrovně. Poslední technologický vliv zmiňuje, na jaké úrovni se daný stát nachází a jaký má člověk přístup k technologiím. S vývojem technologie se mění preference zákazníků (Karlíček a kol. 2016).

Jakubíková ve své knize zmiňuje, že analýzy PEST a PESTEL zanedbávají dva velmi důležité faktory, které zásadně ovlivňují makroprostředí. Prvním je **demografický faktor**, který zkoumá lidi. Jsou prováděny průzkumy o velikosti populace, hustotě, rozmístění osídlení, porodnost, délka života atd. Tento faktor je velice důležitý, jelikož lidé vytvářejí trhy.

Druhým vynechaným je **přírodní faktor**, který popisuje přírodní zdroje, klimatické podmínky atd. Přírodní faktor je nutné zahrnout, protože přírodní zdroje přinášejí vstupy pro firmy.

Hlavním cílem analýzy makroprostředí je vyselektovat pouze faktory, které jsou pro konkrétní podnik zásadní. Proto musí být jasně definováno, jakým směrem podnik směřuje do budoucna (Jakubíková 2013).

3.13.2 Marketingové mikroprostředí

„Marketingové mikroprostředí nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně změnit“ (Jakubíková 2013).

Pro provedení úspěšné analýzy mikroprostředí je nutné, aby marketér zmapoval základní charakteristiky, tzn. velikost trhu, v jaké fázi životního cyklu se trh nachází, jaké jsou bariéry při vstupu na trh a při výstupu atd. Trh se samozřejmě neustále mění, a proto je nutné se věnovat zásadním vlivům, které ovlivňují trh. K nejčastějším dlouhodobým změnám patří například příchod nových zákazníků, nová technologie, noví konkurenti, rostoucí globalizace atd. (Kislingerová, Nový, 2005).

Mezi hlavní vlivy v mikroprostředí lze zařadit partnery podniku, zákazníky, konkurenci, veřejnost atd. Jakubíková se odkazuje ve své knize na Koudelku s Vávrou (2007), kteří rozdělili marketingové mikroprostředí na vertikální a horizontální. **Vertikální**

marketingové mikroprostředí se člení na dodavatele, firmy, obchodníky a zákazníky. **Horizontální marketingové mikroprostředí** se dělí na konkurenci, firmu a veřejnost.

Konkurence

Jelikož se trh neustále zvětšuje a objevují se noví konkurenti na trhu, tak je čím dál tím těžší odlišit vlastní produkt od konkurence. Což u běžných výrobků znamená, že zákazník není dostatečně loajální, aby mu záleželo na značce produktu. Proto je velmi často cena zásadním faktorem při rozhodování o koupi produktu. To staví podniky do nepříjemné situace, a aby se mohly od konkurence odlišit, je důležité dobře znát svého konkurenta.

Analýzou konkurence lze získat důležité informace (Blažková, 2007):

- Silné a slabé stránky, kterými podnik disponuje oproti konkurenci.
- Pokusit se predikovat následující kroky konkurence na základě již učiněných kroků konkurence.
- Dále je možné odhadnout reakci konkurence na nové strategické kroky podniku.
- Předpokládat dobu návratnosti investic a určit přibližně, kdy by mohlo dojít ke splnění cílů.

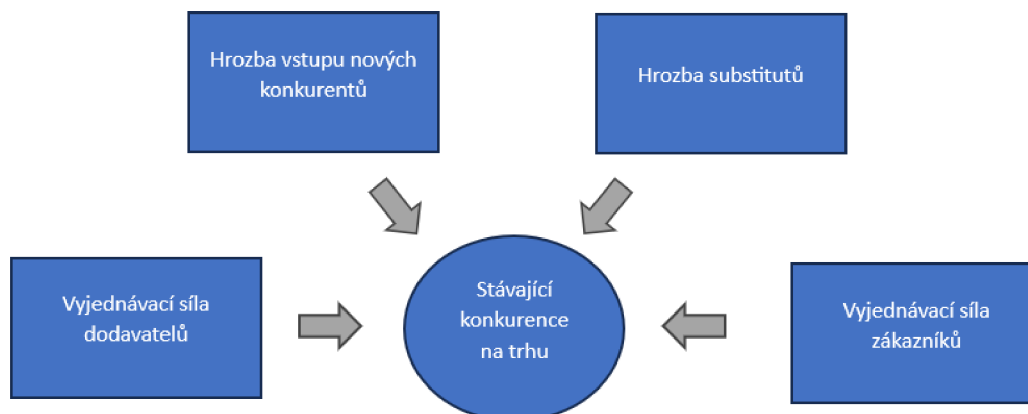
Cíl mikroprostředí

Hlavním cílem analýzy mikroprostředí je charakterizovat základní významné vlivy na trhu, které v daném odvětví působí a zároveň mají možnost svou činností ovlivnit ostatní podniky. K provedení úspěšné analýzy mikroprostředí se využívá Porterův model pěti sil (Jakubíková 2013).

Porterův model pěti sil

Porter vnímá trh jako místo, kde neohrožuje podnik pouze konkurence, ale rozdělil hrozby do pěti sil (Přímá konkurence, Hrozba vstupu nové konkurence, Hrozba substitutů, Vyjednávací síla dodavatelů a Vyjednávací síla zákazníků). Pokud tyto síly mají velký vliv na trhu, tak profitabilita trhu jako celku bude nízká. Když podnik nebude ohrožovat prakticky žádná z těchto pěti sil, tak bude podnik dosahovat nadprůměrných zisků. V této situaci konkurence na trhu prakticky neexistuje.

Obrázek č. 7: Konkurenční síly na trhu podle Portera



Obrázek 7 Konkurenční síly na trhu podle Portera, vlastní tvorba

První silou z Porterova modelu je **Přímá konkurence**, na trhu mohou nastat dvě situace. Přímá konkurence je velmi silná, tudíž podnik musí velmi důkladně promýšlet každý krok, snaží se předpokládat, jak konkurence zareaguje. Z důvodu vysoké rivality může nastat situace, že dojde k vyvolání cenové války. Naopak může být přímá konkurence velmi slabá nebo dokonce na trhu chybí, v tomto případě má podnik silné postavení na trhu. Má možnost se rozhodovat o vyrobeném množství dle vlastního uvážení a stanovit si cenu za produkt. V České republice je typickým příkladem společnost ČEZ.

Druhou silou Porterova modelu je **Hrozba vstupu nových konkurentů**. Na trhu se mohou opět stát dvě situace, buď existují silné překážky ke vstupu na nový trh anebo jsou překážky zanedbatelné. Pokud existují silné překážky ke vstupu na trh, tak prvotní investice jsou vysoké, jelikož nově přichozí firmy potřebují zakoupit určité licence nebo patenty, aby mohly začít s výrobou. Podniky, které se již na trhu pohybují mívají velmi často dominantní postavení. Z těchto důvodů nově přichozí firmy mají pouze malou šanci na úspěch proti firmám, které již na trhu operují. Příkladem je trh výrobců letadel. Naopak, když jsou pouze malé bariéry ke vstupu na trh, existuje zde vysoké riziko objevení nového hráče. Proto firmy musí vymýšlet neustálé inovace a snažit se odlišit od ostatních, aby se udržely na trhu. Karlíček zmiňuje příklad kavárenský byznys (Karlíček a kol. 2016).

Substituty jsou další silou z Porterova modelu, která může ovlivnit podnik. Jedná se o přímé konkurenty podniku, jelikož uspokojují stejné nebo podobné potřeby jako vlastní produkt. V případě, že se nejedná o luxusní značku, může se stát, že zákazník velmi rychle bez rozmýšlení koupí konkurenční produkt, protože uspokojí jeho potřeby stejně dobře. Zajímavým příkladem je Česká pošta, která nemá konkurenta pouze PPL, ale i e-mail.

Předposlední silou jsou **Dodavatelé**, kteří mohou vystavit firmu do nepříjemné situace, když mají možnost zvyšovat své ceny. Společnost Microsoft má prakticky monopolní postavení na trhu díky jedinečnému operačnímu systému. Proto si může dovolit navyšovat ceny operačních systémů pro výrobce počítačů a tím snižuje jejich zisk.

Zákazníci jsou poslední zásadní silou Porterova modelu, kteří mohou ovlivnit podnik ve chvíli, kdy mají sílu ceny snižovat. Tato situace nastává ve chvíli, kdy je zákazník neloajální konkrétní značce a vybírá si produkt hlavně podle ceny. Příkladem mohou být letecké společnosti (Karlíček a kol. 2016).

3.14 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí zahrnuje zdroje podniku a schopnost firemní zdroje využívat. Hlavním cílem je kontrolovat činnosti, které může podnik přímo řídit a může je ovlivnit. V průběhu analýzy dochází k identifikaci zdrojů, zkoumání firemní strategie, zda je schopen strategii dodržet, postupovat podle předepsaných cílů a aby byl schopen pohotově reagovat na změny vytvořené trhem. Výsledkem analýzy jsou definované silné stránky podniku. Jedna z metod, která se dá využít při analýze vnitřního prostředí se nazývá metoda VRIO (Jakubíková 2013).

Metoda VRIO hodnotí zdroje podniku za pomoci čtyř kritérií, na základě, kterých lze vyhodnotit, zda současné vnitřní zdroje představují pro podnik silnou stránku anebo naopak slabinu oproti konkurenci. Čtyři základní kritéria jsou: Hodnota, Vzácnost, Napodobitelnost, Organizace. Následně je možné na základě získaných informací zjistit slabiny, které by měl podnik do budoucna eliminovat a tím vylepšit konkurenceschopnost (Seni, 2013).

„Strategická aktiva jsou to, co firma vlastní: značka, patenty, infrastruktura, talenty, databáze zákazníků“ (Chal', 2011).

Důležité je, aby firma znala své silné stránky, které dodávají podniku schopnost se udržet nebo dokonce prosperovat na trhu. V čem je firma skutečně dobrá a v jakých směrech je lepší než konkurence.

Hlavním cílem analýzy vnitřního prostředí je charakterizovat schopnosti firmy vyvíjet produkty, vyrábět, prodávat atd. Na základě získaných dat vyhodnotit silné a slabé stránky podniku (Jakubíková 2013).

3.15 SWOT analýza

„SWOT analýza je celkové vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti, příležitosti a hrozeb. Zahrnuje monitorování externího a interního marketingového prostředí“ (Kotler, Keller 2007).

Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)

V první fázi zkoumá marketér síly makroprostředí, musí zohlednit demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní síly. Ve druhé fázi monitoruje důležité složky mikroprostředí, mezi ně patří zákazníci, konkurenti, dodavatelé, distributoři, dealeři atd. Jedná se o složky, které mají významný vliv na docílení zisku podniku.

Dalším významným faktorem jsou trendy, kam se trh ubírá, zjistit jaké jsou potenciální hrozby a příležitosti. Hlavním cílem zkoumání je objevit nové příležitosti na trhu.

Příležitosti: Jsou jedna z nejdůležitějších faktorů na trhu, pokud je podnik schopen danou příležitost využít, získá tak významnou výhodu před konkurencí. Jedna z příležitostí může být nabízení produktu, který je na trhu nedostatečný. Dalším způsobem, jak lze zaujmout zákazníka je pomocí inovace produktu, který je již na trhu nabízen. Například nový způsob dodání, lepší design, nové využití pro výrobek atd. Poslední způsob, jak zaujmout je přijít s úplně novým typem produktu či služby, který zatím na trhu neexistuje (Kotler, Keller, 2007).

Hrozby: Jde o další výsledek analýzy vnějšího prostředí, naopak tento faktor negativně ovlivňuje chod podniku. Jedná se jistě ohrožení podnikání, které se nachází na trhu. Běžným příkladem může být například: nová konkurence na trhu, změna legislativy, vytvoření obchodních bariér atd. (Tichá, Hron, 2002).

Analýza externího prostředí (silných a slabých stránek podniku)

V druhé fázi SWOT analýzy je úkolem identifikovat vlivy vnitřního prostředí podniku. Jelikož bez stanovení silných a slabých stránek nelze využít příležitostí trhu (Horáková, 2003).

Aby podnik věděl, kde má své přednosti a v čem naopak zaostává před konkurencí. Kotler ve své knize zmiňuje, že není přesvědčen o tom, že by se měl podnik soustředit pouze na své silné stránky a v tom oboru podnikat. Podnik by měl zároveň uvažovat o oborech, ve kterých je podnik podle SWOT analýzy slabší.

Silné stránky: Jsou zásadním faktorem podniku, které napomáhají zvýšení konkurenceschopnosti a udržovat postavení podniku na trhu. Mezi obecné faktory silných stránek, které analýza zkoumá jsou následující: renomé značky, kvalita produktů, odbornost zaměstnanců, finanční stabilita společnosti atd. Úkolem podniku je dosáhnout jedinečnosti, která podniku dopomůže k lepšímu postavení na trhu (Karlíček, 2013).

V některých případech se může stát, že podnik postrádá silné stránky, a to pouze z důvodu nedostatečné spolupráce kolegů v podniku. Poněvadž oddělení mezi sebou nemusí mít dobré vztahy, a následně se z chyb oddělení obviňují navzájem.

Firma HONEYWELL je dobrým příkladem, jak zefektivnit spolupráci. Každoročně žádá zaměstnance, aby jednotlivá oddělení firmy sepsala jejich vlastní silné a slabé stránky a zároveň okomentovaly silné a slabé stránky lidí z jiných oddělení, se kterými běžně spolupracují (Kotler, Keller, 2007).

Slabé stránky: Na základě provedených analýz dojde k identifikování nejen silných stránek, ale i slabin podniku. Slabé stránky zvýrazňují podniku činnosti, na které by se měl podnik zaměřit a pokusit se je eliminovat anebo alespoň posílit. Mezi obecné slabiny podniků patří: špatná kvalita produktů, velká finanční náročnost, neschopnost samofinancování podnikání, špatná komunikace se zákazníky atd. (Jakubíková, 2013).

Na závěr ze SWOT matice je možné vyhodnotit strategické postavení podniku a identifikovat doporučení pro zlepšení strategie podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Obrázek č. 8: SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 8 SWOT analýza (Jakubíková, 2013)

4 Vlastní práce

4.1 Prakab Pražská Kabelovna s.r.o.

Firmu založil v roce 1919 Emil Kolben a její sídlo se nachází v Praze v ulici Ke Kablu. Pražská kabelovna vyrábí silové kabely, nehořlavé kabely, signální kabely podle vlastní tradice a nachází se na trhu již přes sto let. Po roce 2000 bylo podnikem zaměstnáváno kolem 350 lidí s roční produkcí více než padesát tisíc tun různých druhů kabelů. Silové kabely jsou využívány převážně ve stavebnictví a při rekonstrukcích objektů. Mezi nejzajímavější rekonstruované nebo postavené objekty v Praze, na kterých se Prakab podílel patří: Národní muzeum, tunelový komplex Blanka a Letiště Václava Havla. Dále se kabely z Pražské kabelovny nachází například v pražském metru, na železnici v Čechách ale i v zahraničí.

Firma Prakab vyrábí pod dohledem holdingové společnosti SKB, která je mateřskou firmou pro několik dalších podniků (Prakab, SKW, ICS, IKK). Společnost SKB byla založena v roce 1891, sídlí v Rakousku ve městě Schwechat a je řízena již pátou generací z rodiny Tremmlů. Všechny dceřiné firmy provádí samostatnou činnost, ale musí dodržovat určitá pravidla stanovená mateřskou firmou. Dceřiné podniky dodávají pravidelný report mateřské firmě ohledně současné situaci na trhu. Každé čtvrtletí dojíždí současní vlastníci do dceřiných firem, kde dochází k prezentacím dosažených výsledků a návrhy na budoucí inovace. Firma Prakab se soustředí na konkrétní segmenty (silové kabely, FRNC kabely – nehořlavé kabely, železniční kabely a instalační vodiče). Veškeré tyto kabely se vyrábí v Praze.

Jelikož se firma snaží být neustále o krok napřed, provádí vývoj nových kabelů a následně žádá o patenty na technologii výroby. Větší část výroby je určena k exportu a pouze menší část je využita v tuzemsku. V tuzemsku jsou významným odběratelem železniční dráhy. Do zahraničí jsou kabely vyváženy převážně do Německa, Rakouska, Pobaltí, Švýcarska a další země Evropy. Firma se neustále snaží získat nové zákazníky po Evropě a rozšiřovat kapacitu výroby.

Firma Prakab nerozvíjí pouze technologii, ale společně s celou SKB Group založila ESG plán (Environmentální, Sociální, Governance). Hlavním cílem je pokusit se o zelenější budoucnost. Důkazem je postavená solární elektrárna na střeše skladu spolupracující firmy, která sídlí na pozemku společnosti Prakab. Dalším pozitivním bodem je částečný přechod na elektrická vozidla. Firma se zavázala k ochraně životního prostředí a udržitelnosti.

Hlavním úkolem podniku je se pokusit snížit emise. Neposledním bodem je zavedení dne zdraví pro zaměstnance firmy, kde každý zaměstnanec má možnost dobrovolně podstoupit určitá vyšetření přímo ve firmě s pozvaným odborným pracovníkem z lékařského prostředí.

Obrázek č. 9: Rozdělení společnosti SKB Group



Obrázek Rozdělení podniku, zdroj: Prakab

4.1.1 Logo

Dříve veškeré holdingové společnosti SKB měly logo se stejným motivem. Typickou barvou pro společnost byla zelená barva, kterou doplňuje bílý tučně vyznačený text. V roce 2023 došlo ke změně loga pro mateřskou firmu z důvodu odlišení mateřské firmy od dceřiných. Pro mateřskou firmu byl zvolen stejný design loga, ale byla zvolena tmavě modrá barva pro písmo s bílým pozadím.

Obrázek č. 10: Logo SKB Group



Obrázek 9 Logo SKB, zdroj: Prakab

Obrázek č. 11: Logo Prakab



Obrázek 10 Logo Prakab, zdroj: Prakab

Obrázek č. 12: Klíčové vizuály pro jednotlivé firmy:

Key Visuals



Obrázek 11 Key Visuals, zdroj: Prakab

4.1.2 Hodnoty značky

- odpovědnost,
- spolehlivost,
- věrnost,
- průhlednost,
- důvěra,
- rodinná firma

4.2 Analýza vnějšího prostředí

Prvním krokem pro vedení úspěšného podnikání je zapotřebí zanalyzovat trh daného odvětví, ve kterém by měl podnik operovat. Trh je rozdělen na makroprostředí a mikroprostředí. Nejprve dojde k definování trhu a analýze vnějšího prostředí. V rámci analýzy makroprostředí bude využita PEST analýza, která byla zmíněna v teoretické části práce. PEST analýza pomůže zjistit a sledovat vývoj vnějšího prostředí podniku. PEST analýza zkoumá čtyři nejzásadnější faktory: Politicko-právní, ekonomické, sociální a technicko-technologické.

4.2.1 PEST Analýza

1) Politicko-právní faktory

Politické faktory výrazně ovlivňují podnikání, může se jednat o politickou situaci ve státě, vnitřní stabilitu země, zavádění nebo navýšení cla, omezování vývozu a dovozu atd. V čele současné české vlády je od 9. listopadu 2021 Petr Fiala, jakožto lídr vítězné koalice SPOLU. Koalice SPOLU je tvořena pěti spolupracujícími politickými stranami (ODS, KDU-ČSL, TOP 09, Piráti a Starostové).

Aktuálním tématem jsou zavedené změny daňových sazeb od současné vlády. V meziročním zhodnocení minimální mzdy v roce 2023 a 2024, došlo k navýšení minimální mzdy, sociálního a zdravotního pojištění a paušální daně. Dále se změnila hranice pro využití konkrétní sazby daně z příjmů fyzických osob. Od letošního roku se uplatňuje progresivní 23% sazba daně z trojnásobku průměrné mzdy. Do konce minulého roku se využívala progresivní daň až od čtyřnásobku průměrné mzdy. Došlo také ke zdanění zaměstnaneckých benefitů, jako například stravenky. Nebo v případě, že benefity přesáhnou v ročním součtu polovinu výše průměrné mzdy. Bohužel podniky řeší zdanění stravenek tak, že dojde pouze ke stržení daně z hodnoty stravenky zaměstnance. Zásadní změnou pro konkrétně gastronomii bude navýšení daňové sazby na čepované pivo, která momentálně činí 21 %. Na akademické půdě studenty zasáhlo nejvíce zrušení studentské slevy na dani. Vláda chce docílit omezení nežádoucí situace, kdy někteří zaměstnanci využívají status studenta pouze za účelem využití slev, ale ve skutečnosti školu nenavštěvují.

Počátkem roku 2020 zasáhla celý svět pandemická krize z důvodu objevení nemoci Covid-19. Ve světě zavládla panika z důvodu obav promoření obyvatelstva, zaplnění nemocnic a zbytečného umírání pacientů pro nedostatek zdravotní péče. Během pandemie docházelo k velkému napětí ve společnosti, jelikož názory lidí na pandemii se v mnoha směrech rozcházely. Společnost Prakab měla štěstí, že kabelový průmysl Covid-19 příliš neovlivnil. Prakab mohl nadále vykonávat činnost a pouze jedno z mála viditelných omezení, byl zavedený home office pro všechny zaměstnance mimo výrobu. Dále bylo potřeba, aby řidiči kamionů měli ověřený negativní test, v případě že vezli zásilku do zahraničí. Jednalo se o pokus zamezení rozšiřování nemoci Covidu-19.

Jelikož už je mezi námi Covid-19 již 4 roky, tak v současné době už byla z velké míry utišena panika z nemoci a začala být považována za obyčejnou chřipku. Nehledě

na to světová ekonomika se bude z pandemie vzpamatovávat ještě několik let, jelikož do této situace přibyla Ruská invaze na Ukrajinu.

Svět podnikání ve světě částečně ovlivnila Ruská invaze na Ukrajinu, která začala 24. února 2022. Ukrajina nejvíce exportovala obiloviny, živočišné a rostlinné oleje a olejniny. Všechny tyto produkty činily 35 % ukrajinského exportu. Další důležitou komoditou vývozu bylo surové železo a ocel. Z důvodu invaze Ukrajina radikálně omezila export, a proto na evropském trhu došlo ke zmenšení objemu exportovaných potravin a tím i navýšení cen za potraviny, například cena pšenice prudce vzrostla. Následující graf znázorňuje pohyb ceny pšenice a olejin v roce 2021.

Graf č. 1: Mezinárodní trh cen obilí v roce 2021



Graf 1: Mezinárodní trh cen obilí v roce 2021, zdroj: Consilium

Na druhou stranu omezení ukrajinského exportu nezasáhlo Evropu, tak radikálně, jako ukončení dodávek zemního plynu a ropy z Ruska. Hlavním cílem bylo potrestat Rusko za provedenou invazi. Evropa byla silně závislá na dovozu těchto surovin, proto došlo k razantnímu navýšení cen pohonných hmot. Například cena benzínu se v červenci 2022 vyšplhala až na 51,59 Kč za litr. Po téměř dvou letech cena za pohonné hmoty výrazně klesla, ale stále se drží na vyšších hodnotách, než tomu bylo před počátkem invaze. V současné době se cena za benzín pohybuje okolo 40,2 Kč za litr. Vypuknutí invaze byl jedním z impulsů pro EU o pokus se více osamostatnit, a hlavně se zbavit závislosti na Rusku.

Graf č. 2: Dovoz zemního plynu do EU



Graf 2 Dovoz zemního plynu do EU, zdroj Eurostat

Po odborné konzultaci se společností Prakab bylo zjištěno, že jedno z nejdůležitějších témat pro politicko-právní oblast, jsou jistá omezení vývozu kabelů do zahraničí. Společnost Prakab musí získat celou řadu licencí a certifikátů pro umožnění vývozu do zahraničí. Ve chvíli, kdy dochází k vývoji nového typu kabelu, je nutné získat certifikát z ověřených zkušeben, které potvrdí podpisem funkčnost kabelů. Tyto certifikáty jsou nesmírně důležitým důkazem pro zákazníka, že může počítat s odpovídající funkčností a kvalitou produktu. Společnost Prakab jezdí pro tyto certifikáty i do zahraničí, pro větší počet důkazů o kvalitě svých produktů. Společnost má povinnost ověřit funkčnost každého produktu, jelikož se může stát, že konkrétní vzorek nemá potřebné vlastnosti, tudíž není schopen vést elektrickou energii. Z tohoto důvodu má společnost vlastní zkušebnu na pozemku podniku. Hlavním cílem získávání certifikátů o funkčnosti je potvrzení spolehlivosti a vysoké kvality vlastních výrobků.

V rámci férového podnikání na území České republiky, ale i ve světě musí společnost dodržovat vládou stanovené podmínky (nařízení, zákony, normy atd.). Mezi obecné zákony, kterými se musí řídit každý fungující podnik patří:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 242/2016 Sb., o celním zákonu.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění.
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy.

2) Ekonomické faktory

Česká republika se řadí mezi země s vyspělou ekonomikou, kde mezi hlavní odvětví podnikání patří potravinářský, chemický, strojírenský a hutnický průmysl. Bohužel současnou ekonomickou situaci velmi významně ovlivňují následky pandemie Covid-19 a propuknutí invaze Rusů na Ukrajinu. Jedno z odvětví, které nejhůře zasáhla pandemie Covid-19 byla gastronomie. V roce 2020 byl nařízen nejeden lockdown, restaurace musely být uzavřeny a byla povolena pouze výdejní okénka. Ta bohužel nepostačila k záchraně restauračního zařízení. Aby stát pomohl restauracím v přežití beznadějně situace, obdrželi podnikatelé peněžní příspěvky od vlády. To zapříčinilo do budoucna větší objem peněz v ekonomice.

Pro lepší přehled makroekonomické situace budou zde vyčísleny základní makroekonomické ukazatele pro Českou republiku: míra inflace, nezaměstnanost, vývoj mezd, směnný kurz a výše HDP. Poněvadž společnost Prakab ovlivňuje zásadně změna kurzu ceny kovů a kurz eura, proto bude také vyčíslen v tabulce.

Tabulka č. 1: Makroekonomické ukazatele

Makroekonomické ukazatele/roky	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Míra inflace v %	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1	10,7
Míra nezaměstnanosti v %	2,9	2,3	2,1	2,6	2,9	2,4	2,6
Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč	29 638	32 051	34 578	36 176	38 277	40 317	40 324
Růst HDP v %	5,2	3,2	3	-5,5	3,5	2,4	5,275
Kurz Eura v Kč	26,33	25,643	25,672	26,444	25,645	24,565	24,007
Cena hliníku kg/USD	1,892	2,237	1,87	1,708	2,018	2,849	2,403
Cena Mědi kg/USD	2,672	3,198	2,825	2,731	3,692	4,512	4,169

Tabulka 1 Makroekonomické ukazatele, zdroj: ČSÚ, Kurzy.cz

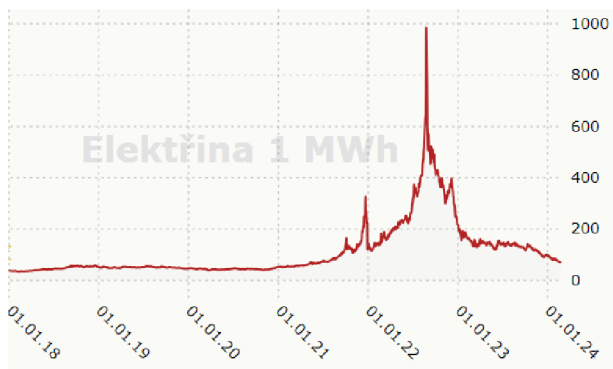
Míra inflace je jeden z ukazatelů, který procentuálně vyjadřuje růst cenové hladiny v ekonomice. Inflace zapříčiní snížení kupní síly peněz, a proto za stejné množství peněz je možné zakoupit méně zboží či služeb. Jak je jasně vidět z předcházející tabulky, tak inflace 2017-2021 byla velmi stabilní a držela se v intervalu 2,5-3,8 %. V roce 2022 však došlo k rapidnímu nárůstu, který se udržel až do roka 2023. Hlavním důvodem je pandemie Covid-19, kdy se do ekonomiky dostalo mnohem více peněz v podobě příspěvků pro podnikatele, kteří nebyli schopni vykonávat činnost. Vysokou míru inflace také částečně ovlivnila invaze Ruska na Ukrajinu, jelikož pro Českou republiku je Ukrajina důležitým dodavatelem obilovin a Rusko bylo klíčovým dodavatelem pohonných hmot. Na druhou stranu v lednu 2024 klesla inflace na pouhých 2,3 % a ČNB hodlá pokračovat v přísné měnové politice a tím se pokusit udržet dlouhodobě nízkou inflaci.

Míra nezaměstnanosti mezi roky 2017-2023 je stabilní a udržuje se v intervalu 2,1-2,9 %. Tato nízká míra nezaměstnanosti zapříčinila malou soutěž na trhu práce, kde prakticky každý obyvatel, který je ochotný pracovat, tak je zaměstnán. Zaměstnavatel je v této situaci znevýhodněn, jelikož je nucen tvořit pracovní pozici zajímavější, aby potenciálního uchazeče zaujal více než konkurence. Snaží se poskytnout přiměřeně vysokou hrubou mzdu, poskytuje benefity, flexibilní pracovní dobu atd. Například v oblasti ICT je dlouhodobý nedostatek kvalifikovaných IT odborníků. Vzhledem k tomu jsou některé podniky nuceny přijmout uchazeče s nižší kvalifikací, než by podnik očekával. Stejný problém vnímá společnost Prakab, která má nedostatek odborníků na technologii výroby kabelů. Navzdory pandemii a invazi si udržela průměrná hrubá měsíční mzda rostoucí trend.

Na závěr je nutné zmínit, že ceny kovů byly také významně ovlivněny Covid-19 a Invazí. V roce 2021 došlo k rapidnímu nárůstu ceny a také k nižšímu množství kovů na trhu. Jeden z hlavních důvodů byl odmítnutí spolupráce s Ruskem. Tento faktor významně ovlivnil podnikání společnosti Prakab, jelikož se dostal do situace, kdy neměl dostatek materiálu na výrobu. Společnost Prakab byla donucena hledat nového dodavatele a za vyšší cenu materiálu.

Dalším zásadním faktorem, který ovlivňuje společnost Prakab je cena energií. Jelikož výroba produktů je velice nákladná na spotřebu energie, jakékoliv navýšení se obrátí v nákladech vyrobeného produktu. Jak znázorňuje graf č. 3, tak mezi roky 2022 a 2023 došlo k razantnímu zdražení elektrické energie. Graf č. 3 znázorňuje vývoj ceny energie za roky 2018-2024. Cena je určena v eurech za jeden MWT. Energie byla nejdražší 26.08.2022, kdy 1 MWT stál 984 Eur. Naštěstí krize odstoupila poměrně rychle a v současné době cena klesla na 71,160 Eur/ 1 MWT. Tato krize byla jedním z impulsů pro zkoumaný podnik, který se rozhodl být více nezávislým. Proto byly na sklad společnosti instalovány solární panely, aby byl alespoň částečně soběstačný.

Graf č. 3: Vývoj ceny energií 2018-2024



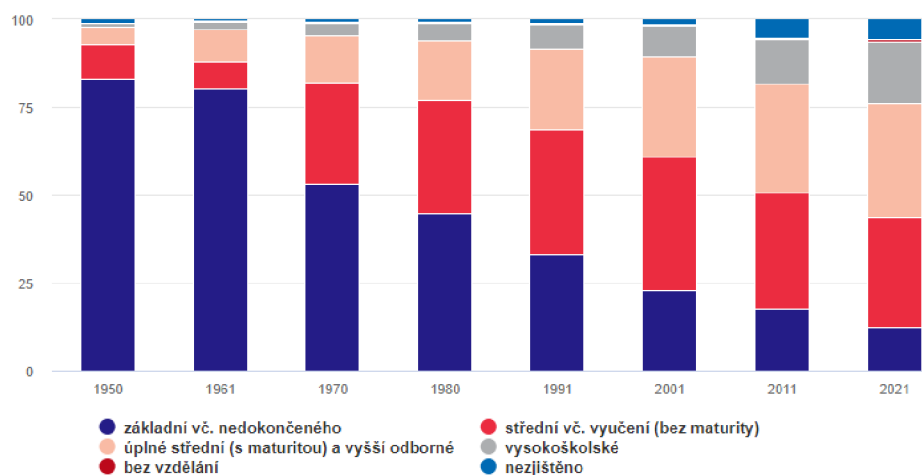
Graf 3 Vývoj ceny energií 2018-2024, zdroj: Kurzy.cz

3) Sociálně-kulturní faktory

V této kapitole je zkoumána situace na trhu práce a vzdělanosti obyvatelstva v České republice. Jak už bylo řečeno, tak míra nezaměstnanosti je v České republice velice nízká a v roce 2023 činili 2,6 %. Takže uchazeč o zaměstnání, který je ochoten pracovat, nemá problém najít volnou pozici. Nevýhodou pro zaměstnavatele je, že na trhu mohou chybět dostatečně kvalifikovaní pracovníci. Z důvodu nedostatku pracovní síly je zaměstnavatel nucen přijmout i uchazeče s nedostatečnou kvalifikací. V současnosti většina obyvatelstva je zaměstnána. Nízká míra nezaměstnanosti ovlivňuje průměrnou hrubou měsíční mzdu. Protože zaměstnavatel je nucen pro získání nového pracovníka nabídnout více peněz za práci, aby uchazeče o místo zaujal.

Další důležitým faktorem je vzdělání obyvatelstva, jelikož technologie a vývoj technologií neustále pokračuje a zrychluje se, proto je potřeba více vzdělaných lidí, aby byli schopni s novými technologiemi pracovat.

Graf č. 4: Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle dosaženého vzdělání



Graf 4 Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle dosaženého vzdělání, zdroj: Sčítání.cz

Graf č. 4 znázorňuje vzdělanost obyvatelstva v České republice od roku 1950-2021. Z grafu je zřejmé, že úroveň vzdělanosti neustále roste. Na začátku měření 83 % tvořilo obyvatelstva s dokončeným základním vzděláním včetně s nedokončeným základním vzděláním a pouze 6 % obyvatelstva mělo ukončeno střední školu s maturitou nebo dokonce byli schopni vystudovat vysokou školu. V dnešní době jsou přívětivější podmínky pro studium, tudíž je zřejmé, že počty se radikálně změnily. V roce 2021 studenti se středoškolským vzděláním se získáním nebo bez maturity zaštiťovali 63 % obyvatelstva v České republice a vysokoškolské vzdělání získalo 17,6 % obyvatel. Předpokládá se, že trend bude dále pokračovat a bude ve státě více vystudovaných obyvatel, z důvodu úmrtí starší populace a lepším studijním programům pro mladé generace.

4) Technicko-technologické faktory

Společnost Prakab se nachází v kabelovém průmyslu, a proto technologický vývoj je jedna ze zásadních činností, která má nejvýznamnější vliv na podnikání. V tomto daném odvětví každý podnik chce být o krok napřed před konkurencí, proto se podnik pokouší o vývoj kvalitnějších, spolehlivějších výrobků nebo dokonce o výrobky s novou funkčností. Když nejde o vývoj nových produktů, tak se snaží alespoň zefektivnit výrobu, zrychlit výrobu anebo snížit náklady na výrobu. Ve chvíli, kdy se podniku podaří vyvinout novou technologii, snaží se získat patent na výrobu, aby si udržela konkurenční výhodu.

Díky pandemii Covid-19 spousta firem začala aktivně využívat „home office“, který si udržel důležitou roli i po pandemii. Zjistilo se, že během pandemie produktivita zaměstnanců pracujících z domova je alespoň podobná, jako když pracují v kanceláři, a proto je nyní běžně nabízen jako jeden z benefitů pro zaměstnance. Některé společnosti dokonce úplně zrušily kanceláře a nechávají zaměstnance pracovat pouze z domova. Zaměstnanci se stali více počítačově zdatní, jelikož museli být schopni se připojit na online schůzky. Například společnost Prakab zavedla online schůzky i se zákazníky přes MS Teams, které se praktikují dodnes. Online schůzka je jednoduchým způsobem, jak komunikovat se zákazníkem, tudíž dochází k pravidelným konverzacím mezi zaměstnancem společnosti Prakab a zákazníkem. Hlavní výhodou je rychlá a spolehlivá výměna informací.

4.3 Porterův model pěti sil – Prakab

Přímá konkurence

Přímou konkurencí se rozumí podniky, které již operují v tomto odvětví a mají vybudovanou silnou pozici na evropském trhu. Tento trh můžeme považovat za vládu několika velkých firem, které mezi sebou soutěží o evropský trh. SKB Group považuje za největší konkurenty NKT, PRYSMIAN, KABLO (Vrchlabí), ALLKABEL, ELKOND SK a LEBAK.

Hrozba vstupu nové konkurence

Průmysl na výrobu kabelů je velmi úzkým odvětvím, do kterého je velmi těžké vstoupit. Vstupních bariér je hned několik, první zásadní vstupní bariérou jsou vysoké prvotní náklady. Podnikatel musí nakoupit výrobní linku, veškeré vybavení a mít dostatek zaměstnanců, kteří budou schopni obsluhovat stroje. K těmto zaměstnancům přibudou customer service, logistika, obchodníci, manažeři a další zaměstnanci podniku, kteří se snaží, aby podnik prosperoval. Ve chvíli, kdy podnikatel má finanční prostředky pro založení podnikání, musí také znát technologie výroby jednotlivých kabelů, což může být zásadní překážkou podnikání.

Jak už bylo zmíněno v předchozím odstavci, hrozba vstupu nového konkurenta je velmi malá z důvodu vysokých vstupních investic a znalosti technologie výroby. Proto firma Prakab neprojevuje velkou snahu sledovat potenciální hrozbu nového konkurenta. Soustřeďuje se převážně na aktuální konkurenci, která již na trhu existuje.

Hrozba substitutů

Tento bod je velice důležitý, jelikož v kabelovém průmyslu dominantní firmy vlastní široké portfolio kabelů. Nastává situace, kdy konkurence je schopna vyrobit podobný typ kabelu. Je možné, že se částečně liší v technologii výroby, ale funkce mohou mít stejné nebo alespoň podobné. Proto firma Prakab zaměstnává odborníky, kteří se snaží neustále zefektivnit výrobu anebo vymyslet nový druh kabelů s lepší funkčností. Prakab se neúnavně snaží být o krok před konkurencí. Z tohoto důvodu bude letos založena společnost Prakab PRIME, aby spolupráce mezi firmami zefektivnila produkci a převážně distribuci produktů. Firma chce vyrobit různé druhy kabelů do dvou vlastních skladů, aby bylo možné vyhovět zákazníkovi v co možná nejkratším termínu. Cílem je zpříjemnit zákazníkovi nákup, aby nemusel čekat, než mu bude produkt vyroben. Výroba některých kabelů se plánuje několik měsíců dopředu, což může následně zapříčinit pozdější dodávku.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož výroba kabelů je závislá na dostatečném množství materiálu, mají dodavatelé zásadní slovo na následném počínání firmy. Cena kovů konkrétně mědi a hliníku výrazně ovlivňuje celkovou cenu za produkt. Vzhledem k neustále se měnící ceně kovů na trhu světovém trhu, mění se i cena produktů. Názorným příkladem byla situace, kdy začala válka na Ukrajině a dodavatel z Ukrajiny přestal dodávat veškerý materiál. Podniku hrozilo zastavení výroby, a proto byl nucen co nejrychleji dohledat nového dodavatele, i když by to znamenalo navýšení kupní ceny za materiál.

Vyjednávací síla zákazníků

V kabelovém průmyslu má vyjednávací sílu zákazník velice slabou, jelikož kabely jsou velmi často zakoupeny předem na výstavbu železničních tratí, tunelů, budov atd. Z tohoto důvodu jsou zákazníci nuceni akceptovat zdražování, jelikož bez zavedení kabelů nejsou schopni pokračovat ve stavbě. Pokud by zákazník chtěl změnit dodavatele může se stát, že jeho čekání na produkt bude významně prodlouženo, jelikož zásoby na skladě jsou prozatím velice omezeny. Na druhou stranu podnik provádí pravidelně fixace cen kovů právě z důvodu, aby zákazník mohl mít jistotu, že daný produkt zakoupí za předem stanovenou cenu.

4.4 Segmentace

4.4.1 FRNC Kabely

FRNC = Flame Retardant Non Corrosive. Tyto kabely jsou, jak již název naznačuje tzv. samozhášivé = nešířící požár. Jedná se o velmi důležitou vlastnost, jelikož s nárůstem veřejných budov, obchodních center apod. začíná velkou roli hrát bezpečnost. Což je hlavním důvodem, proč vznikly právě tyto kabely. Nejběžnějším izolačním materiálem v kabelovém průmyslu je PVC. Z tohoto důvodu může nastat situace, že dojde k požáru elektroinstalace uvnitř veřejné budovy, kde nejsou instalovány FRNC kabely. Což má za následek, že z místa se začne valit černý dým a s tímto dýmem uniká do ovzduší chlor od odhořívajícího pláště a izolace kabelu. Není asi nutné vysvětlovat, že chlor - halový plyn - je zdravý škodlivý. FRNC kabely chtějí takové situaci předejít, jelikož neobsahují halové plyny. Zároveň při jejich zkoušení dochází k testování dalších vlastností, jako hustotu dýmu, aciditu plynů a odkapávající částičky plastové izolace nebo pláště kabelu. Všechny tyto parametry hrají velkou roli při ochraně osob a majetku při krizové situaci. Tyto kabely krom výše vyjmenovaných vlastností ještě díky své konstrukci dokážou i v případě požáru vést po

určitou dobu elektrický proud. Prakab na tuto poptávku v roce 2008 reagoval a přišel na trh se svou obchodní značkou PRAFla(R). Díky inovativnímu řešení je nyní PRAKAB leaderem na české trhu v tomto segmentu a dále své portfolio rozšiřuje. Typickým zákazníkem v tomto segmentu pro podnik PRAKAB lze uvést například: Jaderná elektrárna, metro, Národní muzeum. PRAKAB je také velmi aktivní na exportním trhu a snaží se své portfolio stále rozšiřovat a držet krok s nejpřísnějšími předpisy a normami.

4.4.2 Silové kabely 0,6/1 kV

PRAKAB PRAŽSKÁ KABELOVNA, s.r.o. je stálým dodavatelem do českých i zahraničních energetik. Tyto dodávky se především skládají ze silových kabelů 0,6/1 kV. Jedná se o kabely pro distribuci energie do 1 kV. Nejčastější uložení těchto kabelů je do země. Kdy kabely je možné nalézt ve městech pod chodníky, kde slouží jako páteřní kabely. Jejich nejběžnější skladba je s jádrem v hliníkovém provedení a izolací s PVC. V portfoliu se, ale také objevují kabely měděné, stíněné nebo například pancéřované. Do portfolia patří kabely dle standardů ČSN popř. PNE, VDE nebo například ÖVE a NEN. Díky takto širokému portfoliu PRAKAB působí jako dodavatel kabelů do energetiky především ve střední a západní Evropě. V tuto chvíli tvoří cca. 70 % obratu společnosti právě dodávka kabelů do distribučních společností a k zákazníkům, kteří tyto kabely prodávají finálním zákazníkům a instalačním společnostem. Na českém trhu patří PRAKAB k největším dodavatelům hliníkových 1 kV kabelů do energetik jako je ČEZ, EG.D a PRE. Vzhledem ke vzrůstající potřebě budování energetické infrastruktury bude docházet k masivnímu nárůstu poptávky po kabelech, protože přenos silové elektřiny v takto masivním měřítku nelze bez kabelů realizovat. PRAKAB na tuto poptávku reaguje a snaží se inovovat, modernizovat a investovat, aby si udržel postavení v České republice a v Evropě na poli energetiky.

4.4.3 Železniční kabely

Již z historického hlediska PRAKAB vyráběl sdělovací telekomunikační kabely. Postupem času toto portfolio rozšířil i na tzv. signální železniční kabely. Tyto kabely jsou určeny k přenosu signálu pro řízení dopravy na železnici. Pomocí kabelů je možné předat informaci, že se k přejezdu blíží vlak nebo, že je nutné přehodit výhybku. Pro všechny tyto aplikace se používají signální kabely, které mají oproti standardním silovým kabelům nestandardní konstrukce. Kabely ve většině případů obsahují mechanickou ochranu a stínící

prvky. Ve střední Evropě patří PRAKAB mezi tradiční výrobce a aktuálně dodává do velkých společností jako je AŽD, Deutsche Bahn, ÖBB, SBB nebo např. maďarský MÁV.

4.4.4 Instalační vodiče

Instalační vodiče a kabely jsou běžným segmentem kabelů zejména pro bytovou výstavbu. Nejčastěji se jedná o kabely pod názvem CYKY, CYSY nebo CYA. Tyto kabely jsou ukládány do zdí pro standardní bytové rozvody zásuvek, svítidel a vypínačů. Prakab je tradičním dodavatelem těchto měděných instalačních kabelů a vodičů. Tyto kabely lze nalézt ve většině elektrotechnických velkoobchodů a marketů. Vzhledem k přísným požárním předpisům na bezpečnost staveb dochází k postupnému útlumu těchto běžných instalačních kabelů, které jsou především ve veřejných budovách postupně nahrazovány FRNC kabely.

4.5 Targeting

Poté co SKB Group provedla segmentaci Evropského trhu s kabely, byly vytvořeny konkrétní skupiny zákazníků, na které chce podnik zacílit. Jedná se o tyto tři skupiny zákazníků:

Stakeholders

Do této skupiny jsou začleněni projektanti, hasiči, revizní technici a dodavatelé nosných systémů.

Koncoví zákazníci

Sice se jedná o koncového zákazníka, ale rozhodně se nejedná o malého hráče na trhu. Jelikož jsme na B2B trhu, tak pod pojmem koncový zákazník si můžeme představit například: elektromontážní společnosti, instalatéry, elektrikáře, velkoobchody s elektřinou a energetická společnost. Tato skupina se skládá z řady odborníků, kteří se v kabelech vyznají. Vědí, co mají od zakoupeného kabelu očekávat a sami vybírají, který konkrétní typ bude vhodný pro jejich podnikání. Rozhodují se, jakým způsobem bude kabel položen a do jakých prostor bude vložen.

Zainteresovaná laická veřejnost

Jedná se o cílové uživatele staveb nebo dopravních prostředků, pro jejichž řádný a bezpečný provoz je nutný dodat kvalitní produkt.

4.6 Positioning

„Uděláme věci lépe, rychleji a kvalitněji“

Jedná se o společnost s více než stoletou zkušeností, kde zákazník není konkurentem. Základním úkolem podniku je starat se o potřeby zákazníků. Služby, které firma poskytuje mají ulehčit život zákazníkům. V případě poptávky po konkrétním produktu, podnik nezahálí a připraví cenovou nabídku do pár hodin.

Podnik vlastní patenty na velké množství způsobů výroby, proto produktové portfolio má širokou škálu kabelů. Podniku jde především o kvalitu, proto veškeré produkty prochází přes zkušebnu ve výrobě. Do prodeje jdou pouze ty produkty, kterým je úspěšně ověřena jejich funkčnost.

Nově podnik založil projekt „kabelová akademie“, kde se firma snaží zapojit své zaměstnance do aktivního studia. Firma Prakab spolupracuje s vysokými školami v Praze a Brně (například ČVUT), kde byly vytvořeny předměty přímo na míru pro zaměstnance z kabelovny. Zaměstnanci mají možnost odstudovat nově vytvořené předměty za účelem získání kreditů do budoucího nebo současného studia. V případě, že zaměstnanci nastoupí na univerzitu do tří let, budou tyto vystudované kredity plnohodnotně započítány do jejich studia. Jelikož se jedná o nový projekt, tak jsou předměty zkoušeny zatím pouze na zaměstnancích kabeloven, kteří již mají základní vzdělání o kabelech a jejich vlastnostech. Do budoucna se zamýšlí vytvořit několik dalších předmětů, které budou obsahovat informace o vlastnostech a funkčnosti kabelů. Firma se touto cestou snaží utvrdit věrohodnost u zákazníků o své odbornosti a zároveň cílit na studenty, aby se měli šanci dostat do kabelového průmyslu.

Saatyho hodnotová metoda

Po konzultaci se zaměstnanci podniku byla sestavena Saatyho hodnotová škála preferencí. Z výpočtu vah bylo zjištěno následující pořadí preferencí: Dodržení termínu výroby, Značka, Kvalita produktu, Cena a Materiál.

Na prvním místě se nachází dodržení termínu výroby, jelikož společnosti Prakab dělá velké problémy zorganizovat výrobu tak, aby dodržovala termíny výroby. Občas nastane situace, kdy chybí lidé na směně a nikdo je nezastoupí. Dále systém, ve kterém pracují plánovači operuje s předem stanovenou rychlostí výroby, ale rychlost výroby v realitě je podstatně nižší, a proto dochází ke zpoždění zakázek až o několik měsíců.

Na druhém místě je budování značky Prakab, která si zakládá hlavně na kvalitě produktu a dobrém jménu mateřské společnosti SKW. Prakab se snaží dál prosazovat svou značku hlavně na webových stránkách.

Na třetím místě je kvalita produktu, která je úzce spjata s tvorbou značky Prakab. Společnost se pokouší o image kvalita = Prakab, aby se tímto způsobem odlišila od konkurence například od nekvalitních výrobců z Rumunska a Polska.

Na čtvrtém místě se nachází Cena produktu, což je výraznou změnou oproti jiným odvětvím, kde se firmy pokouší minimalizovat cenu, aby předběhly konkurenci a zákazníci nakoupili jejich produkt. Kabelový průmysl je velice finančně nákladný, a to hned od vstupních nákladů při nákupu kovů. Vysoká finanční nákladnost je hlavním důvodem, proč Prakab buduje svou značku hlavně na kvalitě produktů, poněvadž jiným způsobem nejsou schopni konkurovat dodavatelům z již zmíněného Polska a Rumunska. Prakab si může dovolit nastavit vyšší cenu, protože někteří odběratelé k dokončení stavby daný kabel potřebují a bez něj nejsou schopni dokončit projekty.

Na posledním místě je faktor Materiál, který se ukázal jako nejméně důležitý faktor. Společnost Prakab má již dlouhodobé partnery v dodávání kovů, tudíž předem počítají s určitou úrovní kvality materiálu.

Tabulka č. 2: Saatyho hodnotová metoda

	Značka	Kvalita produktu	Dodržení termínu výroby	Materiál	Cena	Geometrický průměr	v (váhy)
Značka	1,00	5	0,20	7,00	9	1,12	0,237842
Kvalita produktu	0,20	1,00	7,00	0,33	7	0,83	0,175724
Dodržení termínu výroby	5,00	0,14	1,00	7,00	5,00	1,90	0,404732
Materiál	0,14	3,00	0,14	1,00	0,14	0,39	0,082403
Cena	0,11	0,14	0,20	7,00	1,00	0,47	0,099297
						4,70	1

Tabulka 2: Saatyho hodnotová metoda, zdroj: vlastní zpracování

Saatyho škála preferencí

- 1 – kritéria jsou **stejně** významná
- 3 – první kritérium je **slabě** významnější než druhé
- 5 – první kritérium je **silně** významnější než druhé
- 7 – první kritérium je **velmi silně** významnější než druhé
- 9 – první kritérium je **absolutně** významnější než druhé

Poziční mapa

Následující obrázek je poziční mapa, která vyjadřuje vnímání firmy zákazníky ve vztahu ke konkurenčním firmám na trhu. V tomto případě byly využity dvě osy, které zvyrazňují dvě kritéria, na jejichž základě je podnik srovnáván s ostatními podniky.

Obrázek č. 13: Poziční mapa firmy Prakab



Obrázek 12 Poziční mapa firmy Prakab, zdroj: Prakab

4.7 Marketingový mix

Na základě provedených nestrukturovaných rozhovorů byl vytvořen marketingový mix, jehož pomocí jsou identifikovány všechny 4P. Marketingový mix je velice důležitý pro společnost Prakab, jelikož charakterizuje veškerou činnost podniku. V produktu je definováno produktové portfolio a cibulový model vytvořený přímo na nabízený produkt podniku. Produkty jsou dále rozděleny do 4 kategorií podle BCG matice. Po identifikaci produktů dochází k charakterizaci propagace, stanoveny distribuční kanály a způsob tvorby cen.

4.7.1 Product

Produkty firmy SKB Group se dělí na čtyři základní kategorie (FRNC kabely, silové kabely, instalační vodiče a železniční kabely). Základní funkcí těchto kabelů je rozvod elektrické energie do nových staveb, proto jeden z největších odběratelů jsou stavební společnosti. Kabely mají různé druhy funkcí, záleží na tom, do jakého prostředí budou uloženy. Například FRNC kabely jsou kabely nehořlavé, což neznamená že nemohou shořet, ale jsou podstatně odolnější a vydrží mnohem déle při vysokých teplotách než vzplanou. Další zásadní funkcí FRNC kabelů je delší doba vedení elektrické energie při požárech. Hlavním úkolem je, aby kabel zařídil delší dobu pro záchranu lidí během nehod. Kabely, které jsou připravené k zakopání do země, musí být dobře chráněny před okolním

prostředím. Důležité je, aby jejich plášť byl dostatečně silný a ochránil kabel před vodou a zkorodováním. Proto podnik vymyslel různé druhy plášťů, které jsou vybírány podle toho, kam bude kabel zaváděn. Zda je určen rovnou do země, nebo bude instalován v metru anebo bude umístěn ve zdi nebo pod zemí v potrubí.

Cibulový model

- 1. Základní užitek:** rozvod elektrické energie do budov, vedení signální informace
- 2. Obecně použitelný výrobek:** silové kabely, FRNC kabely, instalační vodiče, železniční kabely (signální kabely)
- 3. Očekávaný výrobek:** kabely jsou bezchybně vyrobeny, jsou schopné rozvést potřebné množství energie, produkt splňuje požadovanou délku
- 4. Rozšířený výrobek:** firma nabízí kabely, které jsou odolné vůči požárům, kabely je možné uložit do potrubí na omítce nebo pod omítku, jsou voděodolné
- 5. Možný výrobek:** kabely budou schopné rozvést rychleji větší množství energie, zrychlí se technologie výroby, tudíž zákazník obdrží zboží dříve, podnik se bude zabývat i distribucí, aby měl pod kontrolou, jak výrobu, tak dovoz

Produktové Portfolio

Následující tabulka znázorňuje 20 kabelů, které se nejvíce podílely na tržbách podniku za rok 2023. Nejvýdělečnějším kabelem je NAYY-J 4x150 SE, sice to vypadá že se jedná o malou částku z celkových tržeb (pouze 3,8 %), ale tato částka činí 198 771 839,6 Kč. Procenta nabývají velice nízkých hodnot, jelikož společnost Prakab má zanesených do portfolia 1100 typů kabelů. Z toho 20 nejprodávanějších kabelů tvoří 37,4 %, kde hodnota za TOP 20 dosáhla na 3 258 182 052,5 Kč z celkového obrátu v roce 2023.

Zbylých 1080 typů kabelů tvoří 62,6 % z celkových tržeb. Průměrný podíl na tržbách z ostatních 1080 kabelů činí 0,058 %. Po předchozím výpočtu je zřejmé, že TOP 20 produktů jsou pro Prakab klíčové a i pouhé jedno procento podílu z tržeb je obrovským úspěchem pro jeden produkt. Celkové tržby pro společnost Prakab za rok 2023 činily 5 208 766 245, 5 Kč.

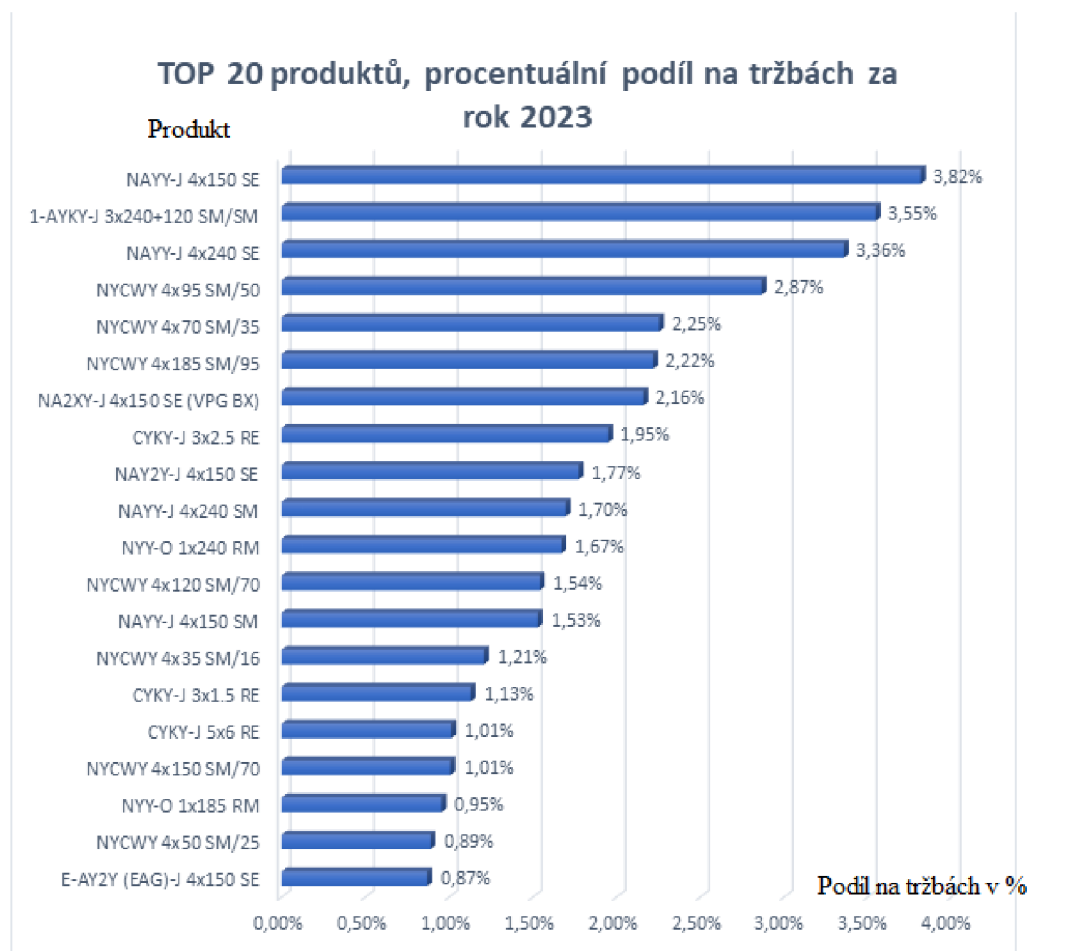
Tabulka č. 3: Produktové portfolio

Pořadí položek	Vyhledávací název	Součet z Tržeb	% z celkem
1.	NAYY-J 4x150 SE	198 771 839,6	3,8%
2.	1-AYKY-J 3x240+120 SM/SM	184 775 615,9	3,5%
3.	NAYY-J 4x240 SE	174 897 206,7	3,4%
4.	NYCWY 4x95 SM/50	149 309 208,9	2,9%
5.	NYCWY 4x70 SM/35	117 386 573,4	2,3%
6.	NYCWY 4x185 SM/95	115 585 315,6	2,2%
7.	NA2XY-J 4x150 SE (VPG BX)	112 449 416,9	2,2%
8.	CYKY-J 3x2.5 RE	101 509 915,7	1,9%
9.	NAY2Y-J 4x150 SE	92 341 742,8	1,8%
10.	NAYY-J 4x240 SM	88 370 092,6	1,7%
11.	NYY-O 1x240 RM	86 995 753,6	1,7%
12.	NYCWY 4x120 SM/70	80 280 641,1	1,5%
13.	NAYY-J 4x150 SM	79 639 299,6	1,5%
14.	NYCWY 4x35 SM/16	62 939 745,3	1,2%
15.	CYKY-J 3x1.5 RE	58 830 032,2	1,1%
16.	CYKY-J 5x6 RE	52 733 593,0	1,0%
17.	NYCWY 4x150 SM/70	52 470 593,7	1,0%
18.	NYY-O 1x185 RM	49 736 765,7	1,0%
19.	NYCWY 4x50 SM/25	46 301 909,2	0,9%
20.	E-AY2Y (EAG)-J 4x150 SE	45 258 931,2	0,9%
TOP 20	suma	1 950 584 193,0	37,4%
Ostatní kabely	suma	3 258 182 052,5	62,6%
Celkové tržby	suma	5 208 766 245,5	100,0%

Tabulka 3: Produktové portfolio, zdroj: vlastní zpracování

Pro upřesnění je vytvořen následující graf, který zobrazuje TOP 20 produktů s největším procentuálním podílem na tržbách za rok 2023. Nejvýdělečnějším produktem je NAYY-J 4x150SE, kde celkově TOP 20 produktů činí 37,4 %.

Graf č. 5: TOP 20 produktů, procentuální podíl na tržbách za rok 2023



Graf 5: Top 20 produktů, procentuální podíl na tržbách za rok 2023, zdroj: vlastní zpracování

BCG Matice

Otazníky: Do této skupiny patří projekt Deutsche Bahn, konkrétně kabely Aj-2Y. Tyto kabely jsou využívány u německých drah. Podnik začal na tomto projektu pracovat před třemi lety, ale teprve v minulém roce se opravdu rozběhl. Společnost si od tohoto projektu hodně slibuje a doufá, že se v budoucnu stane ziskovým. Momentálně se projekt nachází v situaci, kdy se teprve vyvíjí a prozatím náklady na výrobu lehce převyšují zisky. Jedním z hlavních důvodů je velká chybovost ve výrobě z důvodu nového způsobu výroby. Na druhou stranu, pokud se zlepší výroba a uvolní se větší kapacita na výrobu, podnik získá

velké množství zakázek. Tím pádem očekává velké zisky a věří, že tyto kabely by se mohly stát hvězdami a pak dojnými krávami.

Hvězdy: Mezi hvězdy v současné době patří energetika obecně, vývoj jde neustále kupředu a Prakab se snaží držet krok s vývojem. V současné době jsou vkládány velké náklady do konkrétně FRNC kabelů, jelikož poptávka po těchto kabelech neustále roste.

Dojné Krávy: Jak již bylo řečeno, tak energetika má největší podíl na tržbách. Tabulka s TOP 20 produkty obsahuje pouze kabely operující v energetice. Mezi nejprodávanějšími kabely patří NAYY,1- AYKY, NYCWY, CYKY atd. Tyto kabely udržují firmu v chodu a zařizují finanční podporu na inovace a vývoj nových technologií.

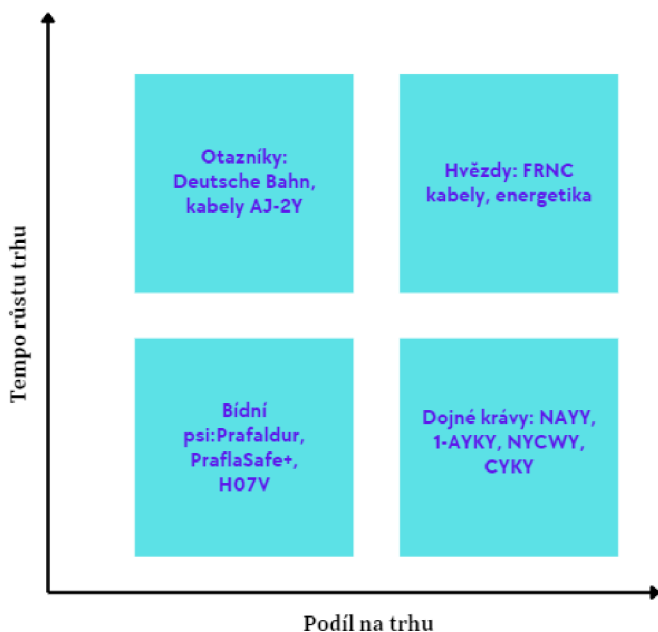
Bídni psi: V následující tabulce je zvýrazněno 15 nejméně výdělečných produktů společnosti Prakab. Tyto kabely jsou dlouhodobě nezajímavé a dohromady tvoří pouze 0,0005149 % z celkových tržeb. Dokonce dvě položky nebyly za minulý rok vůbec zakoupeny a poslední položka byla dokonce ztrátová. Jelikož jsou tyto položky nezajímavé pro zákazníky, měly by být z produktového portfolia vyřazeny.

Tabulka č. 4: Produkty skupiny Bídni psi

Název Kabelu	Součet z Tržeb	% z celkem
A-2Y(L)2YB2Y 1x4x1.4	5 695,0	0,0001093%
H07V-U 2.5 SE	5 667,8	0,0001088%
PRAFlaDur+ 90-J 5x1.5 RE P90-R	5 608,5	0,0001077%
JE-H(St)H FE180/E30 1x2x0.8 RAL 3020	4 797,6	0,0000921%
H07V-U 4 MD	4 573,9	0,0000878%
1-CYKCY-O 2x1.5 RE	4 398,4	0,0000844%
1-YY 1x35 RM CR	4 224,5	0,0000811%
PRAFlaSafe X-J 4x4 RE	4 036,2	0,0000775%
1-CYKCY-J 7x4 RE	2 713,0	0,0000521%
PRAFlaDur 1x25 RM ZZ	2 353,1	0,0000452%
H07V-K 1,5 ZA	1 574,8	0,0000302%
N2XH (DB)-O 2x6 RE	1 461,5	0,0000281%
PRAFlaSafe+ T 3G2.5 - Blokováno	0,0	0,0000000%
PRAFlaDur C90-J 7x1.5 RE/2.5	0,0	0,0000000%
(I)FSI(Cu) 7x1.5 RE-EMC,PLUS	-20 284,8	-0,0003894%
suma		0,0005149%

Tabulka 4: Produkty skupiny Bídni psi, zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5: BCG Matice



Graf 6: BCG Matice, zdroj: vlastní zpracování

4.7.2 Price

Odvětví kabelového průmyslu je velice nákladné podnikání, jelikož zde dochází k velké spotřebě elektrické energie, materiálu, vysoké náklady na mzdy a mezi nejnákladnější faktory patří zakoupení kovů. Cena kovů se neustále mění a společně s cenou kovů se mění i cena kabelů. V případě, že dojde k objednání kabelů s dostatečným předstihem dochází k fixaci cen kovů u banky, aby zákazník mohl počítat s předem sjednanou cenou nehledě na to, zda se cena kovů zvýší či sníží.

Tvorba cen produktů je v PRAKABu tvořena ze dvou částí. Jednu část prodejní ceny tvoří doplatek kovu (mědi nebo hliníku) a druhou část tzv. dutá cena.

Doplatek kovu je brán z webových stránek westmetall, které čerpají oficiální data/hodnoty kovů z londýnské burzy LME. Z časového hlediska lze doplatek kovu rozdělit na několik typů. Nejčastější je průměr z předchozího měsíce, který platí celý měsíc a mění se až od prvního pracovního dne následujícího kalendářního měsíce. Dalším typem je týdenní doplatek, který bere klouzavý týdenní průměr z daného počtu předchozích týdnů. Zde dochází ke změně doplatku kovu každé pondělí. Posledním typem z hlediska času je denní doplatek, který je nejméně používaný. Co se zákazníků týče je stále velmi důležitý, jelikož slouží k tvorbě týdenních doplatků v systému. Hodnota se mění denně kromě víkendů a pracovních svátků, kdy je zavřena londýnská burza.

Dutá cena v sobě zahrnuje hlavně v podstatě cenu „zbytku“ kabelu a to izolace, výplně, vnějšího opláštění atd. Součet s doplatkem kovu dá dohromady plnou prodejní cenu, která je většinou uváděna za kilometr.

Cílem v první řadě je pokrytí nákladů na výrobu, prodejní cenou tvořenou výše zmíněnou dutou cenou a doplatkem kovu. Základem je hlavně pokrýt tzv. krycí příspěvek. Tvorba ceny záleží dále na míře konkurence na daných trzích. Je-li na trhu málo dodavatelů/výrobce určitého produktu, podnik využívá výhodné pozice, která se zobrazuje v marži za dané produkty. U běžnějších produktů, kde je velká konkurence ostatních firem se podnik snaží zaplatit náklady na výrobu a zároveň stanovit cenu podobnou jako konkurence. Jak již bylo zmíněno dříve, podnik v některých případech není schopen prodávat za ceny konkurence. Proto klade důraz na kvalitu a dobré jméno značky, aby bylo možné konkurovat konkurenci jiným způsobem než nízkou cenou. Prakab ohrožují kabelovny z Rumunska a Polska kvůli nízkým cenám za produkt. Další společnost ohrožující společnost Prakab je například NKT, která má mnohem větší výrobu, tudíž je schopna vyrobit podstatně větší množství kabelů a tím pádem za nižší náklady.

Podnik má také rozdělené zákazníky podle toho, jaké množství kilometrů kabelu za konkrétní roky zakoupí. V případě, že se jedná o důležitého zákazníka, který odebírá pravidelně velké množství kilometrů, podnik je ochoten slevit na ceně z důvodu udržení dobrých vztahů se stálým zákazníkem.

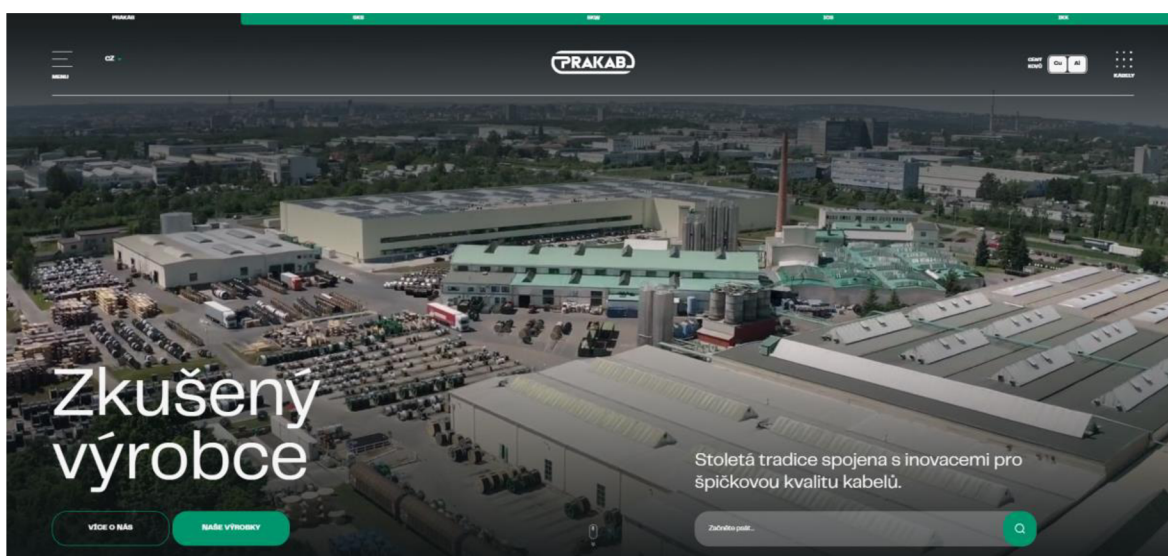
4.7.3 Promotion

Komunikace se zákazníkem je nesmírně důležitou součástí podnikání. Zahrnuje několik marketingových nástrojů, které jsou firmou využity pro propagaci značky, získání nových zákazníků a udržení stálých zákazníků. Všechny tyto nástroje musí navzájem spolupracovat, aby byly efektivní v praxi.

Webové stránky: Prakab v minulém roce zprovoznil nové webové stránky, ve kterých je možné se prokliknout do všech pěti firem holdingové společnosti, které se dohromady nazývají „SKB Group“. Došlo ke změně v podnikání, pro odlišení mateřské firmy byly její stránky navrženy do tmavě modré barvy. Ostatní dceřiné podniky byly navrženy do tmavě zelené barvy, jako byly dříve všechny spolupracující společnosti včetně mateřské firmy. Přímou na stránkách Prakabu se nacházejí informace, o jaké segmenty se podnik zajímá, jaké nabízí produkty, jaké mají vlastnosti a jakým způsobem se dají v praxi využít. U každého produktu lze snadno najít kontakt na odpovědnou osobu za daný segment.

Na webových stránkách naleznete jak kontakt na obchodníky, tak je zde vytvořen příběh o firemním týmu. Na závěr této kapitoly jsou zde uvedena volná pracovní místa. Za účelem vytvoření příjemnějšího prostředí pro lidi, bylo vytvořeno video o jednatelech firmy, kteří ve videu ukazují, že jsou také pouze lidi, co si plní sny. Dále jsou na stránkách podniku informace pro dodavatele, kde jsou informováni o otevírací době podniku, aby bylo možné organizovat dovoz materiálu do výroby. Pro zvýšení informovanosti zákazníka se lze na stránkách dočíst hodnoty doplatků kovů, které se neustále aktualizují podle stavu ceny na světovém trhu.

Obrázek č. 14: Webové stránky podniku Prakab



Obrázek 13 Hlavní webová stránka firmy Prakab, zdroj: <https://prakab.cz/>

Sociální sítě: Firma Prakab má vytvořené účty na většině nejsledovanějších sociálních sítí: Facebook, Instagram a LinkedIn. Všechny účty jsou vytvořeny velmi jednoduše. Společnost není příliš aktivní na sociálních sítích, jelikož počet zaměstnanců převyšuje počet sledujících na sociálních sítích. Je zřejmé, že drtivou většinu sledujících tvoří zaměstnanci podniku. Na Facebook jsou přidávány příspěvky o nových projektech a volných pracovních pozicích. Poslední řešenou sociální sítí je LinkedIn, který by měl být nejlépe propracovaný, protože se jedná o trh B2B. Podnik nemusí klást velký důraz na oslovení koncového zákazníka. LinkedIn je hlavně o businessu, kde by měly zaznívat úspěchy podniku, například zisk nových certifikátů, informace o proběhnutých zkouškách, s kým podnik spolupracuje atd. LinkedIn je podnikem nejvíce zanedbaným.

Sociální sítě jsou jednou ze slabín podniku, kde by bylo možné budovat lepší jméno společnosti a zvýraznit značku. Sociální sítě mohou napomoci k lepšímu propojení kvalita = Prakab.

Public relations (PR): Společnost Prakab si stanovila několik důležitých úkolů, které by rádi splnili a prvním velmi důležitým úkolem je zvýšit povědomí o značce a jejím sortimentu u stakeholders a koncových zákazníků. Dále je důležité, aby byl podnik vnímán v očích zákazníka jako moderní technologická společnost se silnou tradicí a zázemím. Společnost by si také ráda posílila vyjednávací pozici u stávajících zákazníků společnosti. Pokusit se, aby u odborné i zainteresované laické veřejnosti, nebyl Prakab spojován s nekvalitními výrobky importovanými z Turecka, Rumunska a Polska. Prakab chce splnit tento úkol prostřednictvím mediálních aktivit, kde by osvětlil problematiku kvality kabelů s důrazem na povýšení této kvality nad cenu. Za pomoci ESG plánu by rád podnik budoval důvěru u veřejnosti pro zelenější budoucnost. Jak už bylo řečeno došlo k postavení solárních panelů, podpora udržitelnosti a zároveň by rád podnik snížil emise.

4.7.4 Place

Distribuce určuje strategii distribuční cesty, pomocí níž podnik dopraví zboží zákazníkovi. Distribuce může být přímá anebo nepřímá, v případě přímé distribuce je zařizován dovoz přímo podnikem, který produkt prodává. V tomto případě byla využita nepřímá distribuce, což znamená, že do prodeje byla zapojena další společnost, která poskytuje dodatečnou službu. Nevýhodou je, že podnik ztrácí kontrolu nad způsobem dodání. Na druhou stranu delegoval některé povinnosti a může se plně věnovat zpracování objednávek a následné výrobě.

Jak už bylo řečeno firma využívá nepřímou distribuci, jelikož má společnost velké množství dodávek. Proto navázala spolupráci se společností Autodoprava Vojta, která zajišťuje veškerý vývoz po celé Evropě. Hlavním cílem společnosti Prakab byl pokus o ulehčení práce převedením distribuce na externí firmu. Výhodou je, že se zaměstnanec AD Vojta může soustředit pouze na logistiku distribuce zakázek a objednávání aut na odvoz. Zaměstnanci Prakabu jsou v přímém kontaktu se zaměstnanci AD Vojta a navzájem se informují, kdy a která objednávka bude zrovna vyvezena. Společnost AD Vojta sídlí na pozemku společnosti Prakab, tudíž je možné prakticky okamžitě zakázky vyvést, pokud jsou vyrobeny. Dále AD Vojta vlastní kamióny a auta s rukou, která jsou schopna naložit bubny s kabely, které běžně váží i několik tun.

Zákazník je nucen poskytnout informace o adresách dodání a v případě nouze poskytnout kontakt, kterému je možné avizovat v kolik hodin dorazí zakázka na místo

určení. Ve většině případů zákazník avizaci vyžaduje, jelikož někdy musí obstarat techniku na složení bubnů z kamionu.

Jak už bylo zmíněno, tak společnost vlastní několik druhů bubnů, které jsou často pouze pronajímány. Proto AD Vojta nemá na starosti pouze vývoz kabelů, ale má povinnost zorganizovat vyzvednutí prázdných bubnů, aby bylo možné nadále vyrábět.

Společnost Prakab využívá nejčastěji tři způsoby dopravy (DAP, DDP a EXW). DAP neboli „s dodáním do překladiště“ funguje tak, že prodávající poskytne zboží kupujícímu přímo na dopravním prostředku, které je připravené k vykládce v místě určení. Proávající nese veškerá rizika spojená s dodáním zboží. Náklady spojené s vyložením objednávky platí kupující. Proávající je povinen proclít zboží při vývozu, ale už nemusí proclít zboží z dovozu nebo hradit poplatky či provádět celní odbavení v dovozu. EXW neboli „ze závodu“ funguje tak, že prodávající je povinen připravit zboží v místě podnikání. Zákazník je nucen si zboží vyzvednout, tudíž prodávající není zodpovědný za nákladku na dopravní prostředek ani není povinen odbavit zboží pro vývoz. Po převzetí zboží končí prodávajícímu veškeré závazky spojené se zbožím a veškeré náklady spojené s dopravou do místa určení hradí kupující. Posledním způsobem je DDP neboli „s dodáním clo placeno“. V tomto případě prodávající má povinnost uhradit veškeré náklady spojené s dodáním zboží až do místa určení. Proávající také nese veškerá rizika spojená s dopravou zboží. Proávající musí celně odbavit zboží a připravit zboží kupujícímu na příchozím dopravním prostředku. Proávající má rovněž povinnost celně odbavit zboží pro vývoz, ale i pro dovoz včetně uhrazení cla jak pro vývoz, tak pro dovoz.

4.8 SWOT analýza

SWOT analýza je vytvořena z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Po provedení PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil je možné identifikovat příležitosti a hrozby, které plynou z vnějšího prostředí. V dalším kroku, kde byl definován marketingový mix podniku, byly definovány silné a slabé stránky Prakabu. Výsledky SWOT analýzy budou důležitými podklady pro posílení marketingové strategie.

Silné stránky

Nespornou výhodou podniku je již vybudované jméno a velký sortiment kabelů. Konkrétně umí podnik vyrobit přes 1100 typů kabelů. Svou bohatou nabídkou je schopný uspokojit širokou škálu zákazníků. Podnik vlastní na většinu produktů patenty na technologii

výroby, což mu umožňuje při náročnosti výroby zlevňovat náklady. Tím předchází hrozbám od nových konkurentů na trhu nebo krádežím technologie.

Podnik nechce být pozadu, proto investuje velké množství peněz do inovací a vývoje nové technologie výroby. Dalším způsobem, jak se chce podnik odlišit od konkurence, je specializace výroby. Konkrétním příkladem je kabel FRNC, který je úspěšným vynálezem konkrétně společnosti Prakab. V neposlední řadě poněkud novou silnou stránkou se staly v tomto roce nové webové stránky, které prošli modernizací. Stránky jsou velmi přehledné a dostupné pro každého. Již v této chvíli zaměstnanci podniku zaznamenali větší množství hovorů od potenciálních zákazníků.

Slabé stránky

Jak již bylo zmíněno, tak do roku 2023 byly zásadní slabinou podniku webové stránky, které byly nepřehledné, zastaralé a obsahovaly velmi málo informací. Naštěstí tento problém byl již vyřešen. Dalším problémem podniku jsou nedostatečné kapacity výroby, v poslední době podnik zaznamenává zvýšení počtu objednávek. Bohužel při současných kapacitách není podnik schopný uspokojit veškerou poptávku. Na základě tohoto problému, podnik zamýšlí přesunout část výroby do jiné fabriky, která by byla pod vedením Prakabu. Navzdory těmto velkým plánům podnik se doposud snaží zvládat dvousměnný provoz, aby byl schopen vyrobit co nejvíce kabelů. Bohužel organizace dělníků je zanedbávána, a proto nastává často situace, že ve výrobě chybí dělníci. Na druhou stranu vedení promýšlí, jakým způsobem se vyvarovat těmto problémům. Jedním z návrhů je zavedení „pohotovostních dělníků“, kteří nahradí nemocného kolegu. Zaměstnanec, který by byl ochotný zastupovat své kolegy, by měl nárok na předem stanovenou finanční odměnu.

V případě, že by bylo více zaměstnanců ve výrobě, očekává se menší množství zpožděnek a razantní snížení chybovosti. Aby zde nebyly zmíněny pouze problémy ve výrobě, tak velkou slabinou je program, ve kterém musí zaměstnanci pracovat. S jeho chybami a pomalým zpracováním se vypořádávají pouze zaměstnanci, kteří program znají, jelikož některé chyby programu se nedají logicky vysvětlit. Tento problém bude nadále trvat, jelikož podnik není ochotný zainvestovat do nového programu, který by zrychlil administrativu. Společnost Prakab nevěnuje čas ke spravování sociálních sítí, na Facebooku a Instagramu se občas objeví článek o nějaké spolupráci nebo nějaké inovaci, ale jinak Prakab není aktivní. Dobrým ukazatelem je počet sledujících, jelikož počet zaměstnanců je vyšší než počet sledujících na účtu na sociálních sítích. Na této slabině by měl podnik určitě

zpracovat, jelikož sociální sítě mohou napomoci v budování dobrého jména a značky, k tomuto problému bude vytvořen návrh v návrhové části.

Poslední velmi zásadní slabinou společnosti je špatná komunikace v rámci odlišných oddělení. Skupiny se mezi sebou pomlouvají a přehazují vinu jeden na druhého. Bohužel tento problém přetrvává několik let a dochází k neustálým sporům hlavně mezi administrativní budovou a výrobou.

Příležitosti

Podnik operuje na trhu s kabely přes 100 let, a proto zákazníci, kteří se nachází v tomto odvětví již Prakab znají. Z pohledu zákazníků se jedná o ověřenou a důvěryhodnou značku. Pro usnadnění o důkazu věrohodnosti je důležité, aby dceřiné podniky stavěly na síle mateřské společnosti SKB Group, která má ze všech spolupracujících firem nejvyšší prestiž a důvěryhodnost. Velmi významnou příležitost, kterou se Prakab pokusil uchopit je způsob komunikace se zákazníky. Do nového roka 2024 byly spuštěny nové internetové stránky, které jsou velice přehledné a obsahují veškeré potřebné informace pro zákazníka. Webové stránky podniku mohou zaručit první dobrý dojem. Další výhodou je možnost prokliknutí na další spolupracující firmy, které dále potvrdí věrohodnost podniku.

Momentálně nejdůležitějším projektem je dokončení projektu Prakab PRIME, který by měl rozdělit podnikání na tři firmy (obchod = Prakab, logistika = Prakab PRIME a distribuce = AD Vojta). Hlavním cílem je zvýšit odbornost a snížit chybovost při vytváření objednávek. Vytvořením Prakab PRIME by mělo dojít k efektivnějšímu zásobování zákazníků na Českém a Slovenském trhu.

Velkou příležitost samozřejmě vidí podnik v neustálém vývoji energetik a FRNC kabelů, u kterých očekávají velký nárůst poptávky.

Hrozby

Protože se jedná o velmi úzce zaměřené odvětví zásadním rizikem je únik patentů mimo sesterské společnosti. To by mělo za následek velké navýšení konkurenceschopnosti. V tomto odvětví je malé riziko, kdyby podnik mohl být ohrožen novým hráčem na trhu. Proto podnik může ohrozit spíše současný hráč, se kterým dochází k neustálým soubojům o nové území pro export kabelů. Samozřejmě velkou hrozbou je vyrobení substitutu konkurenční firmou, to by mohl být velký problém, jelikož podnik Prakab je jednou z menších firem, tudíž není schopen vyrábět za cenu jako konkurence.

Důležitým úkolem je správně označit kabely, aby byla pevně vybudována vlastní značka, za účelem odlišení se od konkurence. Neposledním důležitým bodem je zefektivnění

distribuce produktů. Tomuto bodu by měl zásadně pomoci projekt Prakab PRIME. Produkty budou vyráběny na sklad, aby potenciální zákazník nemusel čekat, než bude produkt zaplánován do výroby.

Následující tabulka č. 5 znázorňuje seskupené silné a slabé stránky podnik a potenciální příležitosti a hrozby podniku, ke každému kritériu byla přiřazená konkrétní váha důležitosti a velikost vlivu na podnik. Tyto hodnoty byly následně vynásobeny mezi sebou a poté každá skupina sečtena. Z výsledků bylo provedeno vyhodnocení.

Tabulka č. 5: SWOT analýza

		Identifikace	Váhy	Stupeň vlivů	Skóre
Interní faktory	Silné stránky	Kvalita	0,3	5	1,5
		Široký sortiment	0,1	4	0,4
		Vlastní vývoj	0,2	3	0,6
		Stabilní pozice na trhu	0,05	3	0,15
		Unikátní technologie (patenty)	0,15	4	0,6
		Síla značky	0,15	3	0,45
		Webové stránky	0,05	2	0,1
		Celkem	1	25	3,7
	Slabé stránky	Omezená kapacita výroby	0,25	5	1,25
		Malá účinnost komunikace	0,2	4	0,8
		Organizace zaměstnanců výroby	0,15	4	0,6
		Progam pro Administrativu	0,05	2	0,1
		Marketing na sociálních sítích	0,35	4	1,4
		Celkem	1	11	4,15
Externí Faktory	Příležitosti	Poptávka v novém segmentu	0,25	5	1,25
		Vývoj nových technologií výroby	0,15	5	0,75
		Slabá vyjednávací síla odběratelů	0,05	4	0,2
		Rostoucí poptávka po kabelech v EU	0,3	4	1,2
		Nízké úrokové sazby	0,1	1	0,1
		Zisk nových certifikátů ze zkušeben	0,15	4	0,6
		Celkem	1	23	4,1
	Hrozby	Substituty na trhu	0,1	4	0,4
		Odhalení patentů konkurenci	0,3	5	1,5
		Nedostatek materiálu	0,25	3	0,75
		Zdražení energií	0,1	2	0,2
		Nedostatek kvalifikovaných lidí	0,2	4	0,8
		Nový konkurent na trhu	0,05	1	0,05
		Celkem	1	19	3,7

Tabulka 5 Sestavení SWOT analýzy, zdroj: vlastní zpracování

- 1 – faktor je nevýznamný
- 2 – faktor je slabě významný
- 3 – faktor je silně významný
- 4 – faktor je velmi silně významný
- 5 – faktor je absolutně významný

4.8.1 Vyhodnocení strategie

Následující tabulka č. 6 zobrazuje vyhodnocení celkové marketingové strategie na základě výsledků SWOT analýzy. Při komparaci příležitostí a hrozeb bylo zjištěno, že příležitosti lehce převyšují potenciální hrozby, které se nacházejí na trhu. Naopak bylo zjištěno, že slabé stránky, lehce převyšují silné stránky podniku. Hlavním úkolem je, co nejvíce potlačit nebo ideálně eliminovat slabé stránky podniku. Důležité je se zaměřit na tvorbu sociálních sítí za účelem tvorby lepšího jména. Na základě výsledků bylo zjištěno, že podnik by měl zvolit WO strategii, tudíž strategie společnosti je zaměřena na své slabé stránky a příležitosti společnosti.

Tabulka č. 6: Vyhodnocení SWOT analýzy

IFAS		EFAS	
Celkové hodnocení		Celkové hodnocení	
Silné stránky (S)	3,7	Příležitosti (O)	4,1
Slabé stránky (W)	4,15	Hrozby (T)	3,7
(S - W)	-0,45	(O - T)	0,4

Tabulka 6 Vyhodnocení SWOT analýzy, zdroj: vlastní zpracování

5 Návrh marketingové strategie

V rámci výsledků a hodnocení současné marketingové strategie vybraného podniku, bude proveden návrh na zlepšení marketingové strategie. Bude zde kladen důraz převážně na slabé stránky podniku, které byly vyobrazeny ve SWOT analýze. Důležité je se pokusit slabé stránky podniku potlačit anebo ideálně úplně eliminovat.

5.1 Strategické cíle

Jak již bylo zmíněno dříve, tak společnost Prakab se pokouší o budování dobrého jména a propojení značky s myšlenkou dobré kvality vlastních produktů. Za svou více než stoletou existenci získala společnost Prakab rozsáhlý soubor patentů na výrobu a tím pádem široké portfolio nabízených produktů. Podnik vlastní rozsáhlé portfolio na základě neustálých investic do inovací a vývoje nových technologií. Firma buduje se svými zákazníky dlouhodobé přátelské vztahy a jsou každodenně v kontaktu, buď pomocí emailu anebo prostřednictvím MS Teams. Firma se snaží být co nejvíce aktivní za účelem vybudování důvěry a spokojenosti zákazníků. To je jedním z hlavních pilířů budování dobrého jména podniku. Na druhou stranu podnik Prakab podceňuje zájem o nové potenciální zákazníky, jelikož prakticky úplně ignoruje propagaci společnosti napříč internetem a sociálními sítěmi.

Po vytvoření a definování analýz jsou cíle zaměřeny převážně na zviditelnění podniku a popřípadě se pokusit o pokus dostat se na trh B2C za pomoci vytvoření nového e-shopu s krátkými délkami vyrobených produktů.

Cílem strategického marketingu je posílit do konce roku 2024 povědomí o podniku o 20 %. Podnik bude provádět kontrolu na základě návštěvnosti webových stránek a navýšení či snížení počtu sledujících na sociálních sítích. Dalším cílem podniku je navýšit počet zákazníků za rok o 10 % oproti předchozímu roku a navýšení tržeb o 5 % pomocí zavedení nového e-shopu a zároveň snížit počty šrotace. Posledním cílem je zlepšit postoj zaměstnanců podniku ke značce.

5.2 Cílová skupina

Zákaznickou skupinou jsou již předem stanovené segmenty, na které bude podnik nadále cílit. Jedná se tedy převážně o velkoobchody, které mohou, ale nemusí být koncovým zákazníkem. Vzhledem k vysoké konkurenci a široké nabídce produktů, je komunikace se zákazníkem zásadním faktorem. Proto je nutné, aby se podnik pokusil „oživit“ sociální síť. Podnik se snaží oslovit vedoucí pracovníky potenciálního zákazníka nebo obchodníka firmy.

5.3 Návrhy na úpravu marketingové strategie

Z hodnocení SWOT analýzy bylo zjištěno, že by podnik měl zvolit WO strategii. Tudíž hlavním úkolem návrhu marketingové strategie je potlačit nebo dokonce eliminovat slabé stránky podniku a obrátit je ve prospěch podniku. Jak již bylo zjištěno, tak největší nedostatky má podnik v komunikačním mixu, a proto bude tento návrh věnován převážně této oblasti.

Úspěšnou taktikou, jak získat potenciálního zákazníka na trhu B2B je například Lead Management. Tato strategie vede podnikatele k aktivní komunikaci s potenciálním zákazníkem. Slovo Lead je označení pro potenciálního zákazníka, který projevil zájem o danou nabídku. Nejdříve je nutné potenciálního zákazníka oslovit pomocí komunikačního mixu. Podnik má za úkol potenciálního zákazníka informovat o všech potřebných informacích, snažit se vyhovět jeho podmínkám a tomu přizpůsobit nabídku. V případě, že dojde k jednání s potenciálním zákazníkem a splnění oboustranných podmínek pro spolupráci, Prakab se snaží spolupráci dlouhodobě udržet.

5.3.1 Využití partnerství

Jak již bylo zmíněno, tak společnost Prakab spadá do SKB Group. Všechny tyto firmy jsou vzájemně v kontaktu a všechny se musejí zodpovídat SKW. Jenomže místo spolupráce společností spíš mezi sebou soutěží a udržují si získané certifikáty a patenty každý pro sebe. Což je jedna z příležitostí, která by se dala na trhu využít. Podniky by mohly zahájit společně vývoj nových technologií, objevit potenciální díru na trhu anebo dokonce nový segment zákazníků. Nejde pouze o vývoj nových technologií, ale bylo by možné využít spolupráci i ve chvílích, kdy například jeden z podniků nezvládá dostatečně vyrábět. Sesterský podnik by mohl uvolnit část ze svých kapacit výroby a tím ulehčit sesterskému podniku od některých zakázek.

Samozřejmě nejde pouze o partnerství mezi holdingem SKB Group, ale i o vybudované důvěře mezi zákazníkem a dodavatelem. Prakab udržuje dlouhodobé vztahy s několika klíčovými odběrateli, o které nechce přijít. Proto obě strany jsou občas nuceny ustoupit a přijmout stanovené podmínky.

Zvýšit povědomí o dlouhodobém partnerství by mohlo být například natočení rozhovoru se zástupcem klíčového zákazníka. Zde by byly sděleny principy spolupráce, benefity a stanovené cíle do budoucna.

5.3.2 Webové stránky

V nedávné době společnost Prakab zveřejnila nové webové stránky, které propojují všechny firmy holdingu SKB. Již od nového roku podnik zachytil větší množství telefonátů a pozoruje větší aktivitu na sociálních stránkách. Na druhou stranu pro kontrolu funkčnosti webu a pro zvýšení návštěvnosti webu je vhodné provést SEO analýzu. SEO analýza poskytne podniku základní informace, o možnostech zvýšení návštěvnosti.

Hlavním cílem je, aby se odkaz webových stránek zobrazoval, co nejvýš ve vyhledávači. K tomu pomůže analýza klíčových slov, kterou využívá například společnost Seznam.cz. Která pracuje v programu sklik, ve kterém jsou zahrnuta veškerá klíčová slova zadávána do Seznam vyhledávače. U každého slova je vidět počet vyhledávání za rok, díky těmto hodnotám lze zvolit vhodná klíčová slova, která by měla být obsažena na webových stránkách podniku. Úkolem je, aby potenciální zákazník nemusel znát název firmy, ale za pomoci vhodně zvoleného klíčového slova bude odkázán na webové stránky vybraného podniku. Ke každému vyhledávanému slovu je možné přidat reklamu, která se pod tímto klíčovým slovem bude zobrazovat. Tato taktika se snaží ušetřit podniku peníze, aby pomocí vhodných klíčových slov byla schopna lépe propagovat podnik a zároveň nemusela investovat velké peníze do reklamy.

Webové stránky mají obvykle velké množství informací, které nesmí na webu chybět. Podniky se pokouší vytvořit dobrý dojem u zákazníka na základě videí o zaměstnancích a jaké hodnoty si s nimi může zákazník spojit. Při kontrole webu Prakabu bylo zjištěno, že obsahuje video s jednateli firmy, kteří se snaží přesvědčit zákazníka, že jsou také jenom lidi, co si plní sny.

Dalším ukazatelem funkčnosti webových stránek je vhodné využít Google Analytics nebo Google Search Console. Tyto programy zkoumají návštěvnost webu, která nám může snadno sdělit, zda byly webové stránky efektivně vytvořeny.

5.3.3 Sociální sítě

Jednou za zásadních chyb společnosti Prakab je, že prakticky nevyužívá sociální sítě. Tento předpoklad lze ověřit tím, že počet sledujících je menší než počet zaměstnanců společnosti. Sice podnik neoperuje na trhu B2C, ale i tak by měl věnovat pozornost sociálním sítím. Konkrétně LinkedIn, která je sociální sítí spíše pro firmy a jejich zaměstnance.

Jeden z nejdůležitějších cílů podniku je budovat dobré jméno značky a propagovat značku. Sociální sítě jsou ideálním zprostředkovatelem podpory značky. Prakab má vytvořený účet na Facebooku, Instagramu a LinkedIn. LinkedIn je jediný, který je zřídka používán. Nachází se zde obecné kontakty na odpovědné osoby z podniku prostřednictvím osobních profilů. Aby podnik byl schopný posílit své zázemí na sociálních sítích je nutné vytvořit propracovaný profil firmy, který prezentuje stanovené cíle a hodnoty. Účet by měl obsahovat krátká videa nebo fotky například z výroby, které by rychle a výstižně sdělovaly, jakým způsobem probíhá výroba. Právě zde by měla být velmi silně zdůrazněna kvalita vlastních produktů. Dalším bodem by měly být příspěvky, které obsahují úspěchy firmy. V tomto konkrétním případě se jedná o získané certifikáty, patenty nebo zdůraznit do jakých projektů se podnik zapojuje. Ať už se jedná o výstavbu metra nebo projekty podporující ochranu životního prostředí. Tímto způsobem může podnik přesvědčit zákazníka o své odbornosti a důvěře značky.

Dále na účtu společnosti by měly být osobní účty odpovědných zaměstnanců, které by mohl potenciální zákazník v případě zájmu oslovit. V neposlední řadě by měl účet obsahovat nové pracovní příležitosti ve společnosti a kontakt na odpovědnou osobu z personálního oddělení. To by mohlo podniku hodně pomoci, jelikož v posledních dvou letech se vyměnila velká skupina zaměstnanců.

Podnik by měl využívat převážně LinkedIn a pro efektivnější vyhledávání kontaktů by měl využívat LinkedIn Sales Navigator. Tato aplikace umožňuje snadněji vyhledávat nová spojení pomocí filtrů. Navigator zvládne rozdělit kontakty do skupin například podle firem a zda se jedná o potenciálního nebo stávajícího zákazníka. Obsahuje důležitou databázi kontaktů.

Společnost by se sice měla zaměřit převážně na LinkedIn, ale určitě by neměla zanedbávat další platformy jakou jsou Facebook a Instagram. Zde by bylo vhodné přidávat příspěvky pro „normální lidi“, kteří nejsou nijak zainteresováni do kabelového průmyslu. Jednalo by se převážně o propagační videa značky a tvorby dobrého jména. Do příspěvků

by se opět daly využít informace o získaných patentech, a hlavně dosažených úspěchů. Například příspěvky z nově dostavěného tunelu, železnice nebo převážně objektů, které jsou zajímavé i pro širokou veřejnost. Určitě by zde neměly chybět příspěvky z různých veletrhů a soutěží.

5.3.4 PPC kampaň

Dalším řešením jak zvýšit povědomí o značce je využití PPC kampaně. Jelikož se jedná o trh B2B nemá smysl k propagaci využívat známou osobnost nebo influencera. Proto primárním řešením byla vybrána realizace bannerové reklamy.

Bannerová kampaň

Bannerová kampaň by byla nastavena po dobu 14 dnů, aby nebyla pro zákazníka příliš intenzivní. Tato kampaň bude pro začátek spíše zkušební, aby bylo možné zjistit její efektivitu. V případě, že by kampaň měla úspěch podnik by nadále pokračoval v realizaci bannerové kampaně.

Bannerové reklamy budou rozděleny do třech sociálních sítí Facebook, Instagram a hlavně LinkedIn. Na sociálních sítích se zdržuje spousta lidí, kteří v životě neslyšeli o zkoumaném podniku. Na Facebooku bude využita velikost obrázku 1200 x 628 pixelů.

Reklamní banner musí obsahovat krátkou myšlenku, kterou chce Prakab sdělit potenciálním zákazníkům s obrázkem kabelu nebo bubnů s kabelem. Na obrázku nesmí chybět logo společnosti Prakab, včetně odkazu na webové stránky podniku. Celý banner musí být do zelené tematiky.

Obrázek č. 15: Banner



Obrázek 14: Banner, zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce č. 7 jsou znázorněny náklady na bannerovou reklamu. Tyto náklady nezahrnují náklady na mzdy pro zaměstnance, kteří strávili čas nad realizací bannerové reklamy.

Tabulka č. 7: Náklady na sociální síť

Náklady/Sociální síť	Náklady na den	Náklady na 14 dní
LinkedIn	500 Kč	7 000 Kč
Instagram	200 Kč	2 800 Kč
Facebook	100 Kč	1 400 Kč
Náklady na kampaň celkem:	800 Kč	11 200 Kč

Tabulka 7: Náklady na sociální síť, zdroj: vlastní zpracování

Hlavním cílem reklamy je zvýšit povědomí o značce Prakab a oslovit nové potenciální zákazníky. Peníze vložené do reklamy na LinkedIn jsou nejnákladnější, jelikož LinkedIn je spíše sociální síť pro podniky. Proto je nejdůležitější oslovit, co nejvíce účtů právě zde. Ostatní dvě reklamy jsou spíše doplňkové, pro posílení aktivity na sociálních sítích.

5.3.5 Tvorba e-shopu

Jelikož SKB Group zakládá novou společnost Prakab PRIME, dochází k propojení několika společností, a tudíž i propojení nabídky produktů. Podnik plánuje mít široké portfolio produktů na skladě, aby byl schopen uspokojit poptávku po kabelech do pár dní. Jenomže veškeré tyto aktivity chtějí podnikat bez vytvoření e-shopu. Podnik by mohl za pomoci e-shopu oslovit větší množství zákazníků, jelikož by potenciální zákazník mohl zjistit veškeré informace o nabídce a množství kabelů skladem. Což je velkou výhodou jak pro Prakab PRIME, tak i pro zákazníka. Obě strany mohou vynechat komunikaci ohledně aktuální nabídky produktů.

Na začátku dojde k zakoupení licence na e-shop po dobu dvou let u společnosti Shoptet, která poskytne předem vytvořený e-shop s omezenými funkcemi. Pro společnost Prakab bude zvolen balíček PROFI, hlavním důvodem je počet přístupových emailů, které mají přístup do e-shopu. Protože se jedná o spolupráci 3 firem, tak je potřeba dostatečné množství přístupů do systému. Důležité je, aby byl nově vytvořený e-shop připojen na webové stránky podniku a ideálně byl propagován i na sociálních sítích.

Obrázek č. 16: Ceník podniku Shoptet

BASIC	BUSINESS	NEJOBLÍBĚNĚJŠÍ PROFI	ENTERPRISE
326 Kč / měsíc	1 315 Kč / měsíc	1 987 Kč / měsíc	3 811 Kč / měsíc
až 100 produktů ?	až 1 000 produktů ?	až 5 000 produktů ?	až 50 000 produktů ?
34 doplňků v ceně ?	46 doplňků v ceně ?	58 doplňků v ceně ?	68 doplňků v ceně ?
Připraveno na GDPR ?	Připraveno na GDPR ?	Připraveno na GDPR ?	Připraveno na GDPR ?
Platební brána zdarma	Platební brána zdarma ?	Platební brána zdarma ?	Platební brána zdarma ?
Pokladní systém ?	Pokladní systém ?	Pokladní systém ?	Pokladní systém ?
e-mailů: 3 ?	e-mailů: 5 ?	e-mailů: 10 ?	e-mailů: 15 ?
uživatelé: 3 ?	uživatelé: 5 ?	uživatelé: neomezeně ?	uživatelé: neomezeně ?
OBJEDNAT	OBJEDNAT	OBJEDNAT	OBJEDNAT

Obrázek 15: Ceník podniku Shoptet

V případě, že se e-shop osvědčí dojde k vytvoření e-shopu přímo na míru. Podnik hodlá jednorázově investovat na tvorbu vlastního e-shopu 300 000 Kč. Hlavní podmínkou pro vlastní e-shop je udržení shodného designu stránky, aby se informace shodovaly s webem. E-shop by měl být vytvořený, tak aby se dobře zobrazoval i na mobilním telefonu, což by neměl být problém, jelikož podnik tyto podmínky splnil s již nově vytvořenými webovými stránkami. Dále nesmí být zapomenuto nastavení SEO, které napomáhá dostat se na přední místa ve vyhledávači a díky tomu přivést na svůj web potenciální zákazníky, aniž by bylo potřeba zainvestovat do reklamy. Na e-shopu bude možné se zaregistrovat, tudíž zákazník i podnikatel, budou mít informace o předchozích nákupech.

Pokud by nastala situace snížení poptávek na zakázku, bylo by možné se pokusit predikovat na základě předchozích nákupů, které výrobky budou v budoucnu poptávány. Na základě predikce mohou být produkty předem vyrobeny na sklad.

Hlavním důvodem, proč by měl podnik založit e-shop je pokus prodání krátkých délek produktů. Jelikož podnik vyrábí kabely po kilometrech pro velkoobchody, které za rok objednávat i desítky kilometrů. Ovšem nastávají situace, kdy podnik chce vyhovět zákazníkovi a prodá pouze ustřižený kus kabelu. Zbytek, který zůstane v Prakabu je odvezen na sklad. Bohužel ne vždy se objeví velkoobchod, který by měl zájem o krátké délky. Proto v mnoha případech dojde ke šrotaci zbytku výrobku, což podnik stojí velké náklady, které jim nikdo neproplatí. V případě, že by podnik vlastnil e-shop, bylo by možné lépe zviditelnit nabídku krátkých délek. Nejen že by bylo možné oslovit velkoobchody s krátkými délkami, ale podnik by mohl částečně zacílit i na trh B2C. Někteří zákazníci by mohli ocenit, že si nemusí zakoupit kilometr nabízeného kabelu, ale pouze potřebných pár metrů. V případě

většího zájmu o krátké délky, by bylo možné kabely nastříhat dle požadavků zákazníka ze zbytků na skladě. Velkou výhodou je cena za krátké délky, jelikož se jedná pouze o zbytky ze sériové výroby, náklady na výrobu jsou mnohonásobně nižší, než kdyby se vyrábělo po metrech. Proto je možné daný produkt nabídnout za nižší cenu.

Zásadním bodem e-shopu, který by měl být dodržen je neustálá aktualizace nabídky produktů, které jsou zrovna skladem. Proto by bylo dobré, aby jedna odpovědná osoba spravovala e-shop, která by měla za úkol komunikaci s potenciálními zájemci a aktualizaci nabídky.

Tabulka č. 8: Náklady na e-shop

	2 roky	další roky	Náklady (Kč)
Licence na e-shop	x		47 688
Vlastní e-shop		x	300 000

Tabulka 8: Náklady na e-shop

S vytvořením e-shopu je spojena distribuce zakoupených produktů. Tento problém je řešen dvěma způsoby. Hlavním faktorem je váha zásilky. V případě, že by byla zásilka příliš těžká, může si ji zákazník vyzvednout přímo ve skladu anebo domluvit jednorázovou spolupráci s AD Vojta. Na druhou stranu se jedná převážně o krátké délky, tudíž ve většině případů nebude zboží příliš těžké, a proto je možné využít distribuci prostřednictvím společnosti PPL. Společnost PPL rozváží na soukromou adresu, a to obvykle v následující den. Příjemce obdrží email nebo SMS s konkrétním termínem doručení zásilky. Pokud by zákazník neměl čas převzít zásilku, může být zásilka předána na výdejní místo, kde si může zásilku vyzvednout až bude mít čas. Zákazník má možnost sledovat pohyb zásilky na www.ppl.cz.

Tabulka č. 9: Ceník dopravy s PPL

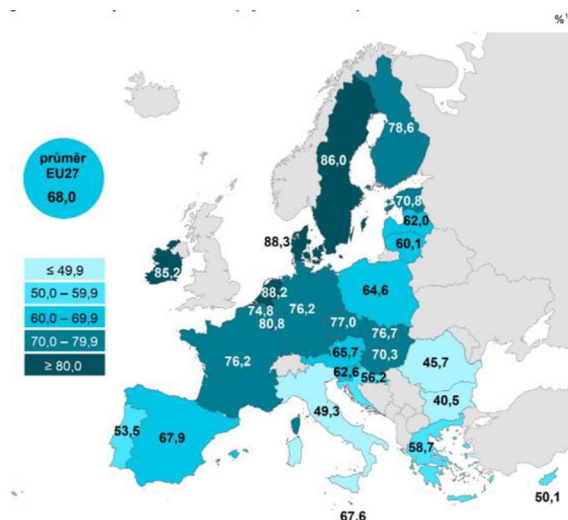
Ceník přepravovaného	
Hmotnost balíku do:	Cena v Kč
2 kg	159,-
5 kg	187,-
10 kg	234,-
20 kg	292,-
31,5 kg	385,-

Tabulka 9: Ceník dopravy s PPL

Zavedení e-shopu může být jedním z faktorů navýšení tržeb podniku. Podle ČSÚ v letech 2010-2023 počet osob, které nakoupily na internetu vzrostl o 45,6 %. Počty se meziročně neustále zvyšují a zpomalujícím trendem stále rostou. Podle společnosti Shoptet

přesáhl obrat českých e-shopů v roce 2021 155 miliard korun. V meziročním porovnání vzrostl obrat o 18 %. Zkoumaný podnik operuje nejen na českém trhu, ale snaží se zkoumat situaci po celém světě a to převážně v Evropě. Následující obrázek znázorňuje procentuální počet osob, které nakoupily na internetu v roce 2022.

Obrázek č. 17: Počet osob, které nakoupily na internetu v roce 2022 v %



Obrázek 16: Počet osob, které nakoupily na internetu v roce 2022 v %, zdroj: ČSÚ

5.4 Komunikace uvnitř podniku

Jedním z významných problémů podniku je komunikace mezi jednotlivými odděleními. Samostatná oddělení fungují dobře, ale bohužel dochází k soupeření a neshodám mezi odděleními. V podniku je velký problém z hlediska rozdělení zodpovědnosti. V mnoha případech se vina přenáší na další oddělení. Hlavním úkolem je se pokusit vymezit jasnou zodpovědnost na jednotlivé zaměstnance, aby v případě vzniklých chyb, mohly být vyvozeny důsledky.

Přerozdělování odpovědnosti není jediným problémem podniku. Někteří zaměstnanci netuší, co mají v popisu práce jejich kolegové, a proto v podniku kolují negativní myšlenky. V tomto případě by pouze stačilo, aby vedoucí pracovník na poradě v jednotlivém oddělení se pokusil nastínit, co má jednotlivý podřízený zaměstnanec v popisu práce nebo by se o to mohl pokusit sám zaměstnanec. Po upřesnění pracovních pozic dojde k eliminaci negativních myšlenek a pochybách o neschopnosti kolegy.

5.5 Budování důvěry uvnitř podniku

Pro efektivnější komunikaci je zásadním faktorem důvěra. V současné době je důvěra na ústupu a podnik se pokouší tyto kroky zvrátit. V březnu proběhl workshop na téma důvěra díky němuž některé pochybnosti vyplavaly najevo. Podnik momentálně bojuje s domněním, že podřízení pracovníci očekávají více respektu, naslouchání a důvěry. Tento problém se týká převážně výroby, ale objevuje se i v administrativní sféře podniku. Velmi účinným způsobem budování důvěry je delegování určitých činností na podřízeného pracovníka. Zaměstnanec má dobrý pocit z toho, že do něj vedoucí vkládá důvěru a spoléhá na něj.

Důvěra může být také podporována povýšením do vyšší funkce. Společnost se bude snažit s nově nabytými informacemi vylepšit situaci v podniku. Jedním z aktuálních kroků podniku pro budování důvěry byla vytvořena soutěž o nové jméno pro nový dceřiný podnik Prakab PRIME. Zaměstnanec, díky této taktice, má možnost se lépe ztotožnit s vizí firmy, protože vidí projevený zájem o jeho názory.

5.5.1 Prakab PRIME

V roce 2023 došlo k sestavení plánu na vytvoření nové společnosti Prakab PRIME, která bude tvořena společnostmi SKW+PRAKAB+ICS. Prakab PRIME by měl prodávat produkty všech tří firem na českém a slovenském trhu. V současné době se pracuje na vytvoření firmy a předpokládaný počátek podnikání je stanoven na 1.7.2024. Hlavním cílem tohoto kroku, je vytvoření třech oddělených podniků (obchod - Prakab, distribuce – AD Vojta a logistika – Prakab Prime). Nově vzniklý subjekt bude v budoucnu využívat stávající pozemky společnosti Prakab v nově postavené budově. Označení Prakab PRIME je pouze dočasné a před založením společnosti dojde k domyšlení přesnějšího označení nového podniku.

Cíle Prakab PRIME:

- Do roku 2028 udělat Prakab PRIME lídrem na česko-slovenském trhu.
- Zvýšit podíl na trhu instalačních kabelů.
- Vstup na trh středního napětí.
- Udržet si podíl na trhu se signálními kabely (50 %).
- Doručení do 24 hodin

Nové jméno pro Prakab PRIME

Z důvodu nového založení společnosti Prakab PRIME navrhla stávající společnost Prakab soutěž pro zaměstnance. Cílem této soutěže je nejen získat návrhy na nové jméno pro novou společnost, ale i podpořit soutěživost a kreativitu u zaměstnanců. Společnost chce upevňovat důvěru u zaměstnanců a probudit u nich větší zájem o Prakab. Vítěz soutěže získá odměnu deset tisíc Kč společně s výplatou a k tomu dobrý pocit, že měl to štěstí pojmenovat novou firmu.

Obrázek č. 18: Soutěž o název nového podniku



Obrázek 17 Hledá se název!, zdroj: Prakab

Autor této Diplomové práce se zúčastnil soutěže a vymyslel tři návrhy na nově vzniklý podnik. Důležité je, aby z názvu bylo jasné, že nově vzniklá firma se zodpovídá společnosti PRAKAB. Nejlepšími variantami podle autora diplomové práce jsou:

1. PRALOG: Pražská Logistika
2. PRALOKA: Pražská Logistika Kabelů
3. PRADILOG: Pražská Distribuce a Logistika

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout vylepšení současné marketingové strategie vybraného podniku Pražská Kabelovna s.r.o. Podnik se specializuje na výrobu silových kabelů, které dodávají elektřinu do budov, do tunelů atd. Dále signální kabely, které se instalují na nádraží a slouží jako nosič informace. Jedna z hlavních pozitivních zpráv pro Prakab je ta, že v Evropě dochází k přechodu z fosilních paliv na bezemisní zdroje. Proto elektřina je a bude jedním z hlavních zdrojů energie v budoucnosti. Z tohoto důvodu je energetika tak zásadním segmentem pro Prakab, jelikož dochází k restrukturalizaci rozvodových soustav, což Prakab vnímá velice pozitivně a očekává v budoucnu navýšení poptávky po kabelech. Na základě provedených analýz došlo k sestavení návrhu na zlepšení marketingové strategie. Do návrhu byly zahrnuty kroky, které se mají provést v makroprostředí, mikroprostředí a vnitřním prostředí společnosti.

Diplomová práce obsahuje teoretickou část, kde byly definovány veškeré potřebné pojmy k sestavení marketingové strategie. Následovalo zvolení konkrétních analýz pro definování makroprostředí, mikroprostředí a vnitřního prostředí.

Praktická část obsahuje aplikaci získaných teoretických znalostí z literární rešerše. V úvodu došlo ke stručnému seznámení s podnikem, na který navazovaly nestrukturované rozhovory se zaměstnanci podniku. Pro lepší orientaci na trhu byla zpracována PEST analýza, která identifikovala Politickou, Ekonomickou, Sociální a Technicko-Technologickou situaci na trhu. Jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují podnik, je změna ceny kovů na trhu, jelikož cena kovu obsahuje přibližně 80 % z ceny za produkt. Z nestrukturovaných rozhovorů, byla sestavena segmentace, targeting a positioning podniku. Na základě produktového portfolia bylo zjištěno, že nejdůležitějším segmentem pro podnik je energetika, která se neustále vyvíjí a už teď tvoří 70 % obrátu podniku. Z tohoto důvodu se Prakab pokouší o rozšíření výroby nebo alespoň navýšení kapacit výroby kabelů pro energetiku. V této situaci bylo možné vytvořit Marketingový mix podniku a stanovit si základní 4P. Na závěr byla sestavena SWOT analýza, kde byly identifikovány slabé a silné stránky podniku. Pro vnější prostředí došlo k určení potenciální příležitosti a hrozeb na trhu. Po provedené analýze vnitřního prostředí bylo zjištěno, že nejzásadnější slabou stránkou podniku je propagace na sociálních sítích, která prakticky nefunguje. Tento problém je následně řešen v návrhu. Mezi další slabiny podniku patří nedostatečná komunikace mezi pracovišti a nedostatečné kapacity výroby. Na druhou stranu nespornou

silnou stránkou je kvalita, široký sortiment a unikátní technologie výroby. Na základě analýzy vnějšího prostředí PEST, Porterův model pěti sil, došlo k seskupení potenciálních příležitostí, jelikož toto odvětví se neustále vyvíjí, tak je největší příležitostí ve vývoji nových kabelů anebo dokonce objevení nového segmentu. Mezi největší hrozby patří nedostatek materiálu, jelikož bez materiálu nelze vyrábět. V poslední době se podnik také potýká s problémem nedostatku kvalifikovaných lidí a v současné situaci to nevypadá, že by se podmínky mohly změnit k lepšímu. Z vyhodnocení SWOT analýzy bylo zjištěno, že by se měl podnik snažit potlačit nebo úplně eliminovat slabé stránky podniku a zaměřit se na příležitosti.

Výsledky z praktické části byly zhodnoceny v návrhu, kde došlo k identifikaci několika řešení, která by měla navýšit efektivnost marketingové strategie podniku. Strategie byla pojata z pohledu potlačení slabých stránek podniku. Ty byly v návrhu rozděleny na 3 skupiny. První návrh obsahuje vylepšení sociálních sítí, druhý návrh se věnuje tvorbě e-shopu a na závěr byl sestaven návrh na zlepšení vnitřního prostředí podniku.

Pro zlepšení sociálních sítí podniku byl stanoven cíl hlavně zvýšit povědomí o značce a snaha propojit slovo „kvalita“ s názvem podniku. Základem je, aby podnik začal být více aktivní na sociálních sítích, konkrétně na LinkedIn. Zde by měl podnik zveřejňovat novinky z odvětví, dosažené úspěchy, informace o zajímavých projektech, krátká videa z výroby atd. Podnik by mohl vyzkoušet bannerové reklamy.

Tvorba e-shopu je jedním ze způsobů, jak zvýšit obrát podniku. Významná část zbytků kabelů by se mohla prodat menším odběratelům, místo sešrotování, což je ztráta pro podnik. Se zavedením e-shopu s krátkými délkami je možné zapůsobit i na trh B2C, jelikož soukromá osoba by poptávala pouze malou metráž produktu, kterou momentálně Prakab nemá jak nabízet. Výhodou e-shopu je pokusit se udat krátké délky na trhu B2C. Kabely se vyrábějí v délkách několika kilometrů, proto bude cena za krátké délky pouze nepatrně vyšší, jelikož se jedná pouze o zbytky ze sériové výroby a cenu navýší jen manipulace a skladování. Nejdříve bude zakoupena licence do e-shopu od firmy Shoptet a v případě, že se e-shop osvědčí, dojde k investici na vývoj vlastního e-shopu.

Jak již bylo několikrát v této diplomové práci zmíněno, tak podnik si hlavně zakládá na dobrém jménu, a proto by bylo potřeba vybudovat pevnější důvěru na pracovišti. Například za pomoci delegování určitých činností svému podřízenému, jako důkaz důvěry a podpory. V současné době se snaží podnik budovat důvěru prostřednictvím workshopů a již předem zmíněné soutěže „Hledá se název!“. S důvěrou je úzce propojena komunikace na

pracovišti. Je to jeden z velkých problémů, s kterým se podnik v současné době snaží vypořádat. Základem je, aby bylo jasně dané, kdo je za konkrétní činnosti zodpovědný, aby bylo možné v případě chyb potrestat viníka. Proto by měl vedoucí pracovník ujasnit zaměstnanci a svému týmu, co mají v popisu práce a za co mají odpovědnost. Objasnění popisu práce bude jedním z důležitých faktorů, který napomůže eliminovat předsudky a obvinění na pracovišti.

Tato doporučení mohou podniku přinést nejen udržení výhodného postavení na trhu, ale i přispět k získání dalšího procenta trhu. Postavení podniku na trhu je nejdůležitějším cílem podniku a pro podpoření tohoto cíle je zapotřebí vytvořit efektivní propagaci. Proto v návrhu je hlavním cílem zvýšení propagace a budování dobrého jména v očích zákazníka. Návrhy by podniku neměly pomoci pouze budovat image navenek, ale i posílit důvěru a komunikaci uvnitř firmy. Bylo by vhodné zavést ve společnosti proces pro průběžné sledování, jak důsledně byly návrhy zavedeny a jaký měly vliv na zlepšení.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada. ISBN 8024715353.

BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1

DE PELSMACKER, Patrik, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 9788071796039.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025134320.

FOTR, Jiří a kol., 2020. Tvorba strategie a strategického plánování: Teorie a praxe. 2.aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.

HALADA, Jan, 2015. Marketingová komunikace a public relations: Výklad pojmů a teorie oboru. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5.

HALL, Simon, 2017. B2B Digital Marketing Strategy: How to Use New Frameworks and Models to Achieve Growth. London: Kogan Page. ISBN 978-1789662542.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Praha: Grada, 2001. ISBN 9788071699965.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. rozš. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 204 s., ISBN 80-247-0447-1

HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Robert HOLMAN. Ekonomický slovník. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9819-3.

Chal', Ján. Strategizing. Moderní řízení, květen 2011, s. 22-26.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2010. Marketing pro B2B trhy. Brno: CERM. ISBN 978- 80214-4129-3.

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

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024742083.

KARLÍČEK, M.; KRÁL, P. Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel. Podnikový marketing. Jak získat a udržet zákazníka. Praha: VŠFS 2004. 192 s. ISBN 80-86754-31-6.

KERIN, Roger A. a Robert A. PETERSON. Strategic marketing problems. 13th ed. Boston: Pearson, c2013. ISBN 978-013-2747-257.

Kislingerová, Eva, Nový, Ivan a kol. Chování podniku v globalizujícím se prostředí, Praha: C. H. Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. Marketing. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P. Marketing management. 1.vyd. Praha Grada Publishing, a.s., 1998. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, P. KELLER, K L. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUDELKA, Jan, VÁVRA, Oldřich. Marketing: principy a nástroje. Praha: VŠEM 2007. 148 s. ISBN 978-80-86730-19-6.

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

RUSSELL, E. The Fundamentals of Marketing, Lausanne: AVA Publishing SA, 2010. ISBN 978-2-940373-72-7.

SAATY, Thomas L. The Analytic Hierarchy Process. New York: McGraw-Hill, 1980.

SAATY, Thomas L. Relative measurement and its generalization in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the analytic hierarchy/network process. *Revista de la Real Academia de Ciencias Exactas, Fisicas y Naturales. Serie A. Matematicas*, 2008, 102(2), 251–318.

SOLOMON, Miachel R., MARSCHALL Greg., STUART, Elnora W. Marketing očima světových manažerů. Praha: Computer Press 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

ŠTŮSEK, Jaromír a Lucie KVASNIČKOVÁ STANISLAVSKÁ. Základy marketingu. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-2414-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel: Strategická analýza, 2. vyd., Praha: C. H. BECK, 2006, 121 s., ISBN: 80-7179-367-1.

SENI, Dan Alexander, 2013. Analyse stratégique et avantage concurrentiel. Quebec: PU Quebec. ISBN 978-2760536340.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART, c2006. Marketing očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-x

TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. Strategické řízení. Praha: Credit. ISBN 978-80-213-0922-7

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. Praha: Grada. ISBN 9788024750378.

VOCHOZKA A KOL., Marek, 2012. Podniková ekonomika. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYSEKALOVÁ, J. Marketing. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-7168-979-3

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.

ZIMMERMAN, Alan a Jim BLYTHE, 2017. Business to Business Marketing Management A Global Perspective. London: Taylor & Francis. ISBN 9781138680760.

Internetové zdroje:

BUSEINESSINFO. Specifické metody marketingové situační analýzy [online]. 2024 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingovesituacni-analyzy-2807.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Ceny pohonných hmot od roku 2001 [online]. 2024 [cit. 2024-01-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceny-pohonnych-hmot-od-roku>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Češi si oblíbili internetové bankovníctví a nakupování [online]. 2023 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cesi-si-oblilibili-internetove-bankovnictvi-a-nakupovani>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace - druhy, definice, tabulky [online]. 2024 [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - červenec 2023 [online]. 2024 [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-cervenec-2023>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná hrubá měsíční mzda [online]. 2024 [cit. 2024-02-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi osobami - 2023 [online]. 2023 [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/14-nakupovani-pres-internet>

ČSOB, PRŮVODCE PODNIKÁNÍM. 50. díl: Velký přehled: Daňové povinnosti a novinky v roce 2024 [online]. 2024 [cit. 2024-02-09]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/danove-novinky-2024/>

EVROPSKÁ RADA. Infografika – Ukrajinský vývoz obilovin – stručně a přehledně [online]. 2024 [cit. 2024-01-03]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/infographics/ukrainian-grain-exports-explained/>

FINLORD. UKRAJINA EXPORT A IMPORT: NEJVĚTŠÍ OBCHODNÍ PARTNEŘI [online]. 2022 [cit. 2024-01-03]. Dostupné z: <https://finlord.cz/2022/04/ukrajina-export-import-nejvetsi-obchodni-partneri/>

HEUREKA. Prakab PRAFlaDur-J P60-R 5x2,5 [online]. 2024 [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: https://kabely-vodice.heureka.cz/prakab-prafladur-j-p60-r-5x2_5/#prehled/

ING. PAVEL BĚHOUNEK. Sazby DPH 2024 [online]. 2024 [cit. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/dph-sazby/>

INTRASTAT EU. MEZINÁRODNÍ OBCHODNÍ DODACÍ PODMÍNKY [online]. 2019 [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://www.intrastateu.com/incoterms/>

KURZYCZ. EUR průměrné kurzy 2021, historie kurzů měn [online]. 2021 [cit. 2024-02-14]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2021/>

KURZYCZ. Zprávy Politika a události [online]. 2024 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/politika/>

LINKEDIN. PRAKAB PRAŽSKÁ KABELOVNA [online]. 2024 [cit. 2024-01-19]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/prakab/?originalSubdomain=cz>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. PŘEHLEDNĚ: Které změny přinese rok 2024 nejen pro občany [online]. 2024 [cit. 2024-03-20]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2023/prehledne-ktere-zmeny-prinese-rok-2024-nejen-pro-o-54178>

MYTIMI. BCG matice: Co to je a jak ji používat (příklady z praxe) [online]. 2021 [cit. 2024-03-23]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/bcg-matice/>

PPF BANKA. Ekonomické dopady ruského útoku na Ukrajinu [online]. 2022 [cit. 2024-01-30]. Dostupné z: <https://www.ppf.eu/insights/analyticky-mesicnik/duben-2022-ekonomicke-dopady-valky/ekonomicke-dopady-ruskeho-utoku-na-ukrajinu>

PPL. Ceník [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.ppl.cz/stat-se-zakaznikem>

PRAKAB PRAŽSKÁ KABELOVNA, S.R.O. Prakab [online]. 2024 [cit. 2024-02-03]. Dostupné z: <https://prakab.cz/esg>

PRAKAB PRAŽSKÁ KABELOVNA, S.R.O. PROHLÁŠENÍ O OCHRANĚ OSOBNÍCH ÚDAJŮ [online]. 2024 [cit. 2024-02-03]. Dostupné z: <https://prakab.cz/privacy-policy>

SČÍTÁNÍ 2021. Vzdělání [online]. 2021 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://scitani.gov.cz/vzdelani>

SHOPTET. Ceník [online]. 2024 [cit. 2024-03-04]. Dostupné z: <https://www.shoptet.cz/cenik/>

VLÁDA ČR. 50. díl: Velký přehled: Daňové povinnosti a novinky v roce 2024 [online]. 2024 [cit. 2024-02-11]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/danove-novinky-2024/>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Cibulový model, zdroj: Kotler	20
Obrázek 2 Model AIDA Jakubíková 2013	23
Obrázek 3 Hodnotový řetězec, zdroj: Jakubíková 2013	26
Obrázek 4 Rozhodovací proces u významnějších nákupů, zdroj: (Kotler, Keller 2007)	29
Obrázek 5 Proces rutinního nákupu, (Karlíček a kol. 2016)	30
Obrázek 6 Vnější a vnitřní prostředí firmy, podle Kotlera, Armstronga	33
Obrázek 7 Konkurenční síly na trhu podle Portera, vlastní tvorba	37
Obrázek 8 SWOT analýza (Jakubíková, 2013)	40
Obrázek 9 Logo SKB, zdroj: Prakab Obrázek 10 Logo Prakab, zdroj: Prakab	42
Obrázek 11 Key Visuals, zdroj: Prakab	43
Obrázek 12 Poziční mapa firmy Prakab, zdroj: Prakab	57
Obrázek 13 Hlavní webová stránka firmy Prakab, zdroj: https://prakab.cz/	64
Obrázek 14: Banner, zdroj: vlastní zpracování	75
Obrázek 15: Ceník podniku Shoptet	77
Obrázek 16: Počet osob, které nakoupily na internetu v roce 2022 v %, zdroj: ČSÚ	79
Obrázek 17 Hledá se název!, zdroj: Prakab	81

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Makroekonomické ukazatele, zdroj: ČSÚ, Kurzy.cz	47
Tabulka 2: Saatyho hodnotová metoda, zdroj: vlastní zpracování	56
Tabulka 3: Produktové portfolio, zdroj: vlastní zpracování	59
Tabulka 4: Produkty skupiny Bídni psi, zdroj: vlastní zpracování	61
Tabulka 5 Sestavení SWOT analýzy, zdroj: vlastní zpracování	69
Tabulka 6 Vyhodnocení SWOT analýzy, zdroj: vlastní zpracování	70
Tabulka 7: Náklady na sociální síť, zdroj: vlastní zpracování	76
Tabulka 8: Náklady na e-shop	78
Tabulka 9: Ceník dopravy s PPL	78

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Mezinárodní trh cen obilí v roce 2021, zdroj: Consilium	45
Graf 2 Dovoz zemního plynu do EU, zdroj Eurostat	46
Graf 3 Vývoj ceny energií 2018-2024, zdroj: Kurzy.cz	49
Graf 4 Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle dosaženého vzdělání, zdroj: Sčítání.cz... 49	
Graf 5: Top 20 produktů, procentuální podíl na tržbách za rok 2023, zdroj: vlastní zpracování	60
Graf 6: BCG Matice, zdroj: vlastní zpracování	62

8.4 Seznam použitých zkratk

SWOT - strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

IFAS – Internal Factor Analysis Summary

EFAS – External Factor Analysis Summary

B2B – business to business

B2C – business to customer

BCG – boston consulting group matrix

PEST – political, economical, Social, Technological

EVA – ekonomická přidaná hodnota

MVA – market value added

ROI – return on investment

AIDA - attention, interest, desire, action

SKW, ICS, IKK – sesterské firmy Prakab

SKB – mateřská firma Prakab

SKB Group – všechny firmy, které spadají pod holding

FRNC = Flame Retardant Non Corrosive

CYKY, CYSY, CYA – kabely ze skupiny instalační vodiče