

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketingová strategie společnosti IZOSTAV Industry**

**Bc. Kateřina Málková**

© 2020 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Málková

Hospodářská politika a správa  
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Marketingová strategie společnosti IZOSTAV Industry**

Název anglicky

**Marketing Strategy of company IZOSTAV Industry**

---

### **Cíle práce**

Cílem práce je navrhnout marketingovou strategii a zvolit vhodné marketingové nástroje ve vazbě na příslušný cílový trh. Práce je zaměřena na prostředí průmyslového trhu – oblast stavebnictví.

### **Metodika**

V teoretické části práce, sestavené na základě komparace relevantních informačních zdrojů, jsou vymezeny hlavní principy a postupy strategického marketingového řízení se zaměřením na marketingové plánování, tj. analýzu marketingového prostředí, výběr cílových trhů, stanovení cílů a formulaci marketingové strategie (dle nástrojů marketingového mixu) a její rozpracování do podoby akčních programů. V praktické části jsou dané skutečnosti uplatněny v rámci konkrétního tržního prostředí. Použité metody: analýza–syntéza, indukce–dedukce, deskripce, specifikace, analogie, metody marketingového výzkumu (např. dotazníkové šetření, individuální hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory), statistické metody, apod. Postup řešení práce odpovídá danému harmonogramu.

## Doporučený rozsah práce

60-80

## Klíčová slova

marketingové řízení, marketingové nástroje, cílový trh, marketingová strategie, konkurenční prostředí, průmyslový trh, stavebnictví

---

## Doporučené zdroje informací

- BRENNAN, Ross, CANNING, Louise, McDOWELL, Raymond. Business-to-Business Marketing. 4th ed. London: SAGE Publications, 2017. 416 s. ISBN 978-1-47397-344-2.
- FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana, VYKYPĚL Oldřich. Strategický marketing: Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2.
- McDONALD, Malcolm, HUGH, Wilson. Marketingový plán. Příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb – efektivně a moderně. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: : Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Lucie Vokáčová

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 05. 04. 2020

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 6.4.2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lucii Vokáčové za odborné vedení, aktivní přístup a užitečné rady, které mi poskytla při vypracování diplomové práce.

Dále bych ráda podělovala jednatelem společnosti IZOSTAV Industry, Ing. Tomu Vaňourkovi, který mi ochotně poskytl veškeré potřebné informace a zkušenosti z oboru.

# Marketingová strategie společnosti IZOSTAV Industry

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá marketingovou strategií společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. se sídlem v Rudě nad Moravou. Společnost se zabývá antikorozi a protipožární ochranou ocelových konstrukcí a působí na trhu stavebnictví. Z tohoto důvodu se práce zaměřuje na průmyslový trh (business-to-business, B2B). K vytvoření podkladů pro doporučení jsou zpracovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, dále je proveden kvalitativní i kvantitativní výzkum. Cílem práce je navrhnout marketingovou strategii v návaznosti na marketingové cíle. Dále také zhodnotit současný stav marketingových aktivit a zjistit informace o spokojenosti současných zákazníků společnosti. Teoretická část se zabývá komparací relevantních informačních zdrojů, kde jsou zachyceny veškeré pojmy potřebné k vypracování praktické části. Ta se pak zabývá vypracováním profilu společnosti situační analýzou, zpracováním marketingového mixu společnosti a vyhodnocením dotazníkového šetření. Z výsledků je patrné, že firma je konkurenceschopná a její přístup je adekvátní vzhledem k situaci konkurenčního prostředí trhu. Doporučeny jsou investice do marketingové komunikace v oblasti PR (Public relationship).

**Klíčová slova:** marketingové řízení, marketingové nástroje, cílový trh, marketingová strategie, konkurenční prostředí, průmyslový trh, stavebnictví

# **Marketing Strategy of company IZOSTAV Industry**

## **Abstract**

This diploma thesis deals with marketing strategy of IZOSTAV Industry s.r.o. based in Ruda nad Moravou. The company is engaged in anticorrosive and fire protection of steel structures and works on the construction market. For this reason, the work focuses on the industrial market (business-to-business, B2B). Analyzes of external and internal environment are elaborated to create the basis for recommendation, qualitative as well as quantitative research is carried out. The goal of this work is to propose a marketing strategy in relation to marketing goals. Furthermore, to evaluate the current state of marketing activities and find out about the satisfaction of current customers of the company. Theoretical part deals with comparison of relevant information sources, where all terms needed to elaborate the practical part are captured. It then deals with elaboration of company profile by situational analysis, elaboration of company marketing mix and evaluation of questionnaire survey. The results show that the company is competitive and its approach is adequate to the situation of the competitive market environment. We recommend investing in PR (Public Relations) marketing communications.

**Keywords:** marketing management, marketing tools, target market, marketing strategy, competitive environment, industrial market, construction industry



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Podstata marketingu .....	16
3.1.1 Definice marketingu .....	16
3.1.2 Koncepce společenského marketingu .....	18
3.2 Strategický marketingový proces .....	21
3.2.1 Strategické řízení .....	21
3.2.2 Marketingové řízení .....	30
3.3 Marketingové prostředí .....	33
3.3.1 Makroprostředí.....	34
3.3.2 Mikroprostředí .....	37
3.3.3 CRM systém .....	40
3.4 Prostředí B2B trhů.....	41
3.4.1 Segmentace trhu.....	42
3.4.2 Specifika B2B trhů.....	44
3.4.3 Zákazníci B2B trhů.....	46
3.4.4 Marketingový mix z pohledu B2B firmy.....	48
<b>4 Profil společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. ....</b>	<b>54</b>
<b>5 Vlastní práce .....</b>	<b>57</b>
5.1 Analýza vnějšího prostředí.....	57
5.1.1 PEST analýza.....	57
5.2 Analýza konkurence.....	61
5.2.1 Charakteristika odvětví .....	61
5.2.2 Porterův model 5 konkurenčních sil .....	62
5.3 Shrnutí analýz vnějšího prostředí.....	64
5.4 Analýza trhu .....	65
5.4.1 Klíčový konkurenti .....	65
5.4.2 Zákazníci.....	67
5.5 Marketingový mix společnosti IZOSTAV Industry s.r.o.....	69
5.5.1 Produkt.....	69
5.5.2 Cena .....	70
5.5.3 Distribuce.....	71

5.5.4	Marketingová komunikace .....	71
5.5.5	Lidé .....	74
5.5.6	Procesy .....	75
5.5.7	Fyzické prostředí.....	75
5.6	Dotazníkové šetření.....	76
5.6.1	Struktura respondentů z hlediska identifikačních otázek .....	76
5.6.2	Nákupní chování zákazníka .....	80
5.6.3	Hodnocení společnosti .....	82
5.6.4	Hodnocení potenciálu budoucí spolupráce .....	88
5.6.5	Webové stránky společnosti .....	90
<b>6</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>93</b>
6.1	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření .....	93
6.2	Výsledná doporučení.....	94
6.2.1	Stanovení marketingových cílů .....	94
6.2.2	Doporučení.....	94
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>97</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>98</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>104</b>

## Seznam obrázků

Obr. 1	Strategická analýza .....	29
Obr. 2	Proces marketingového řízení .....	30
Obr. 3	Vzájemné vazby mezi jednotlivými typy plánování .....	32
Obr. 4	Marketingový mix .....	33
Obr. 5	Mikroprostředí a jeho činitele.....	37
Obr. 6	Průměrná míra inflace v % .....	59
Obr. 7	Logo společnosti.....	72
Obr. 8	Forma podnikání respondentů .....	77
Obr. 9	Velikost podniku zákazníků .....	78
Obr. 10	Umístění podniku .....	78
Obr. 11	Struktura pohlaví respondentů.....	79
Obr. 12	Věkové složení .....	80
Obr. 13	Délka spolupráce .....	80
Obr. 14	Období realizace zakázek .....	81

Obr. 15 Spolupráce s ostatními dodavateli .....	82
Obr. 16 Hodnocení přínosu služeb .....	84
Obr. 17 Hodnocení profesionality .....	85
Obr. 18 Hodnocení kvality ve vztahu ke konkurenci .....	85
Obr. 19 Hodnocení cen oproti konkurenci.....	86
Obr. 20 Celkové hodnocení společnosti .....	87
Obr. 21 Reference zákazníků.....	87
Obr. 22 Aktivnost zakázek.....	88
Obr. 23 Potenciál opakované spolupráce.....	89
Obr. 24 Naplnění očekávání .....	89
Obr. 25 Názor na koncept CSR .....	90
Obr. 26 Orientace na webových stránkách .....	91
Obr. 27 Náročnost vyhledávání informací.....	91
Obr. 28 Hodnocení vzhledu webových stránek .....	92
Obr. 29 Facebookový profil společnosti.....	95

## **Seznam tabulek**

Tab. 1 Hodnocení dodavatelů za rok 2019 .....	56
Tab. 2 PEST analýza.....	64
Tab. 3 Analýza zákaznického portfolia 2017 .....	68
Tab. 4 Analýza zákaznického portfolia 2018 .....	68
Tab. 5 Orientační cení.....	94

# 1 Úvod

V dnešní době, v době moderních technologií, které se vyvíjejí nezadržitelným tempem, se svět obchodu mění stejně tak rychle a je potřeba na tyto změny reagovat, inovovat a využít moderní prostředky ve svůj prospěch. Kdo zůstane stát, ten na trhu dlouho nevydrží.

Tento akcelerovaný vývoj neovlivňuje pouze obyčejné lidi, ale prostupuje všemi oblastmi současné společnosti, marketing nevyjímaje. Dobrý obchodník tyto změny reflektuje a snaží se je využít tak, aby jeho byznys vzkvétal. Na trhu existuje vždy konkurence. Svým postojem k zákazníkům, k péči o ně, k obchodu, k nejnovějším trendům určujeme a upevňujeme svoji pozici na trhu. Konkurenční výhoda a přidaná hodnota je důvod, proč zákazník ve finále zvolí nás a ne konkurenci. Poznat zákazníka a odhadnout správně jeho potřeby, je základní hnací motor prodeje.

Správně zvolené marketingové činnosti nejsou výsledkem náhodného jednání, ale plod pečlivého plánování a aplikace. Čím více se snažíme udržet krok s vývojem marketingových trendů, tím více zvyšujeme svoje šance na úspěch. Je opravdu těžké navrhnout a správně zvolit marketingovou strategii, která bude od první chvíle dokonale fungovat. Proto je důležitou součástí zpětná vazba, která nás povede k úspěšnému cíli.

Již název napovídá, že je diplomová práce zaměřena na marketingovou strategii vybraného podniku. Vybraným podnikem je poměrně mladá firma IZOSTAV Industry s.r.o., která byla založena v roce 2016 jako nástupce společnosti s dlouholetou tradicí. Její hlavní pracovní náplní je antikorozní a protipožární ochrana ocelových konstrukcí, tedy poskytování služeb na trhu stavebnictví. Z tohoto důvodu se práce soustřeďuje především na prostředí průmyslových trhů (business-to-business, B2B). Přesto, že je „průmyslový“ marketing zcela jistě provázán s klasickým marketingem, liší se přinejmenším v marketingovém přístupu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je navrhnout marketingovou strategii pro vybranou společnost, jejíž hlavní činností je poskytování služeb na průmyslovém trhu (business-to-business, B2B). Společnost se zabývá protipožárními a antikorozními nátěry.

Dílčím cílem této práce je vyhodnocení současného stavu marketingových aktivit podniku a také zjistit informace o spokojenosti současných zákazníků společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. Zjišťované informace jsou zaměřeny zejména na oblast struktury zákaznického portfolia, spokojenost s dosavadní spoluprací, názoru na společnost, kvalitu poskytovaných služeb a v neposlední řadě také hodnocení formy marketingové propagace.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část práce je zpracována na základě komparace relevantních informačních zdrojů. Je věnována několika oblastem. První z oblastí se týká podstaty marketingu, kde je řešena základní definice marketingu a koncepce společenské odpovědnosti firem. Druhou oblastí je oblast strategického marketingového procesu. Tento okruh pojednává o strategickém řízení a jeho návaznosti na strategické řízení řeší také marketingové řízení. Další oblastí je marketingové prostředí, které zahrnuje jak makroprostředí, tak mikroprostředí a téma marketingového výzkumu. Poslední teoretickou částí práce je prostředí průmyslových trhů (business-to-business, B2B). Zde je pozornost zaměřena na segmentaci trhů, na rozdělení trhů, na jejich odlišnosti, dále také na identifikaci zákazníků těchto trhů a marketingový mix služeb z pohledu průmyslových trhů.

V praktické části je v úvodu zpracován profil společnosti jako samostatná kapitola. Pro určení výchozí situace je použita komplexní situační analýza podniku zachycující všechny podstatné vnější i vnitřní informace a faktory, které ovlivňují současnou i budoucí situaci společnosti. Jako první je zvolena analýza vnějšího prostředí, protože je upřednostňována před analýzou vnitřního prostředí a to z toho důvodu, že se mohou objevit podstatné otázky, na které by následná analýza

vnitřního prostředí mohla poskytnout odpovědi. K analýze vnějšího prostředí je použita PEST analýza, která řeší politicko-právní, ekonomické, socio-kulturní a technicko-technologické vlivy. Hlavním zdrojem jsou data z Českého statistického úřadu a z Ministerstva průmyslu a obchodu. Dále je provedena analýza průmyslového trhu se zaměřením na trh stavební. Dalším zaměřením je analýza konkurence, kde je v úvodu zpracována charakteristika odvětví a následně použit Porterův model pěti konkurenčních sil. V této metodě je proveden rozbor současné konkurence, potenciální konkurence, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a hrozba substitučního produktu. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku je zpracován marketingový mix společnosti. Obsahuje tematické části: produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, procesy a fyzické prostředí.

Kvalitativní výzkum je proveden metodou osobního polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem a zároveň obchodním ředitelem společnosti, Ing. Tomem Vaňourkem. K použití metody je vytvořen návod, kde je jednatel seznámen s cílem studie a s okruhy otázek. Jako podklad pro rozhovor sloužilo 15 základních otázek, týkajících se priorit společnosti, vztahu se zákazníky, konkurence, trhu, marketingových činností a vize do budoucna. Zvolená forma rozhovoru má ponechat prostor pro flexibilitu při realizaci. V průběhu rozhovoru se vyskytly dvě dodatečné otázky týkající se doplňkových služeb a účasti na veletrzích. Rozhovor proběhl v sídle společnosti v Rudě nad Moravou. Data jsou zaznamenána v podobě digitální nahrávky a následně částečně přepsána. Otázky z rozhovoru jsou uvedeny v příloze č. 1.

Kvantitativní výzkum je proveden formou dotazníkového šetření. Smyslem dotazníkového šetření je získat data o spokojenosti zákazníků se službami s měřitelným charakterem. Tento výzkum je rozdělen na fázi přípravy a realizace výzkumu.

#### *Fáze přípravy výzkumu*

V přípravné fázi jsou jako první definovány marketingové problémy a cíle, které vedou k dalším krokům celého marketingového výzkumného procesu. K tomu aby bylo možné navrhnout marketingovou strategii, je pro nás důležitý názor

zákazníka jako hlavního odběratele našich služeb, což se stalo i záměrem pro výzkum.

Zdroje dat jsou získány prostřednictvím on-line dotazníků a jsou určeny pro všechny zákazníky společnosti IZOSTAV Industry s.r.o.

K vytvoření dotazníků je využita webová stránka survio.cz, kde jsou zároveň ukládány všechny zaznamenané odpovědi. Odkaz k vyplnění dotazníků je pak zaslán zákazníkům pomocí emailové komunikace. V úvodu dotazníku jsou respondenti seznámeni s důvodem dotazníkového šetření. Samotný dotazník je pak rozdělen do pěti tematických částí: nákupní chování, hodnocení společnosti, hodnocení potenciálu budoucí spolupráce, webové stránky společnosti. Na závěr jsou umístěny identifikační otázky určené k rozpoznání struktury respondentů. Základní soubor respondentů je tvořen 20 zákazníky společnosti, což tvoří 80 % zákaznického portfolia.

Před následnou fází realizace výzkumu je provedena pilotáž na malém vzorku respondentů. Cílem tohoto kroku je odhalení nedostatků, které se v dotazníkovém formuláři mohly objevit a jednak ověřit, zda jsou všechny otázky dostatečně srozumitelné. Při pilotáži nebyly zjištěny žádné zásadní nesrovnalosti či nedostatky, pouze bylo potřeba poupravit některé otázky tak, aby se staly pro dotazované srozumitelnější.

#### *Fáze realizace výzkumu*

Realizační fázi tvoří sběr dat a jejich zpracování. Výhodou on-line dotazování je zaručenost kompletnosti vyplněných dotazníků. Kontrola tedy v tomto případě neodhalila žádné nedostatky. Jednotlivá data a odpovědi jsou zaznamenávány přímo na serveru webových stránek. Výsledky jsou tedy dostupné po přihlášení do vlastního profilu.

K interpretaci výsledků výzkumu jsou použita vyhodnocená data, která jsou pro přehlednost a srozumitelnost prezentována v podobě grafů a tabulek. Grafy a tabulky jsou opatřeny popisem a komentáři. Na základě získaných výsledků lze vytvořit následné návrhy a doporučení v souladu s vizí společnosti a s ohledem na specifika průmyslového trhu.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Podstata marketingu**

Mnoho lidí si pod pojmem marketing představuje reklamu či prodej. Marketing však znamená mnohem více a reklama a prodej jsou jeho nedílnou součástí. Základním předpokladem pro vytvoření dobré marketingové strategie a správné uchopení firemního záměru, je chápat marketing jako celek. Všechno souvisí se vším, existuje značná provázanost mezi všemi prvky. Je důležité tyto cesty zmapovat a nastavit tak, aby odpovídaly nejen zájmům vybrané společnosti, ale reflektovaly současnou pozici na trhu, aktuální trendy a prostředí, ve kterém se podnik nachází.

#### **3.1.1 Definice marketingu**

Marketing je velmi stručně soubor procesů, které vyžadují značné úsilí a práci. Základem je odhalení a uspokojení společenských potřeb. Tyto potřeby jsou uspokojovány ziskově, ale aby tomu tak bylo, musí podnik perfektně reflektovat potřeby zákazníků. Je to společenský proces, ve kterém zákazníci poptávají službu nebo produkt a dostávají to, co chtějí. Toto je společenská role marketingu. Vytváří vyšší životní úroveň. Marketing není jenom samotný prodej. Marketing by měl způsobit, že bude prodej přebytečný a kvalitní produkt nebo služba se bude prodávat sama (Kotler, Keller, 2013). V další publikaci Kotler, Keller (2007) autoři zdůrazňují riziko, kterému se společnosti vystavují, pokud pečlivě nesledují své zákazníky, nevyžadují zpětnou vazbu, neanalyzují svoji konkurenci a trvale nezlepšují nabízené hodnoty. Hodnotný a působivý marketing je nikdy nekončícím procesem (Kotler, Keller, 2007).

Tuto oblast chápeme jako vědu a umění volby cílových trhů a zajištění, udržení a růst počtu zákazníků tvorbou, poskytnutím a přenesením lepší hodnoty pro našeho zákazníka (Kotler, Keller, 2017). Právě zákazník hraje v marketingu klíčovou roli. Ano, klíčem úspěchu jakéhokoli byznysu je právě marketing, ale jeho efektivnost je dána orientací na zákazníka (Ali, 2003). Ali (2003) dodává, že nejúspěšnější organizace jsou orientovány na zákazníka a vyrábějí to, co mohou prodat. Jednoduše vytvářejí produkty a služby podle potřeb zákazníků. Tento názor odpovídá publikaci Kotler, Keller (2007), kde autoři trefně vystihli, že „marketing není lov, ale zahradničení“ (Kotler, Keller, 2007, str. 54), což potvrzuje, že úkolem je najít ty správné produkty pro naše zákazníky, ne ty správné zákazníky pro naše výrobky. Efektivnost přináší vytváření a poskytování přidané



hodnoty pro zákazníky oproti konkurenci na zvolených cílových trzích (Kotler, Keller, 2007).

Marketingovým záměrem je tedy zjistit potřeby zákazníka a nabídnout požadované výrobky nebo služby ve správný čas, na správném místě, za správnou cenu, vhodné skupině zákazníků a s dobře zvolenou propagací (Kincl a kol., 2004).

Hlavní cíle marketingu (Boučková, Horáková, 2001):

- ✓ maximalizovat zisk
- ✓ zvýšení popřípadě udržení tržeb
- ✓ zvýšení popřípadě udržení objemu prodeje
- ✓ zvýšení popřípadě udržení tržního podílu
- ✓ přežití
- ✓ sociální odpovědnost

Mluvíme-li o základních principech marketingu, jde o neustálé zjišťování nově vznikajících a dozrávajících potřeb zákazníka, tzv. vzdělanosti zákazníka a uspokojování poptávky výrobkem s hodnotou, která vyvolá uspokojení zákazníka v konkurenčním prostředí trhu, včetně spokojenosti se směnou. To, že by měla firma zaměřit celé své snažení na uspokojování zákazníka a na zisk, je hlavní myšlenkou a nazývá se marketingová koncepce (Kincl a kol., 2004).

Marketingová koncepce

Marketingová koncepce se opírá o několik ústředních pojmů a to jsou zejména potřeby, přání, uspokojení, směna, nabídka, poptávka, náklady a zákazníci. Tyto pojmy pak tvoří koncept jádra marketingu. Počátek marketingu by měl být řízen potřebami potenciačního zákazníka a ne výrobním procesem. Takto také vzniká koupěschopná poptávka.

Odezvou firmy na poptávku je nabídka produktů či služeb. Produkt je vyvíjen v souvislosti s potřebou cílového trhu. Takovým produktem se může stát cokoli, co zvládne uspokojit potřebu nebo přání. O produktu můžeme smýšlet jako o výrobku, službě, ale i myšlence. Dle Kincl a kol. (2004) je to právě zákazník, kdo oceňuje celkovou schopnost daného produktu uspokojit jeho tužby a tím stanoví hodnotu výrobku či služby. Stane-li se produkt pro danou osobu hodnotný, je velice pravděpodobné, že bude chtít

produkt získat a v tu chvíli musíme být připraveni mu ho poskytnout (Kincl a kol., 2004). Kotler (2007) ještě dodává, že pokud dokážeme rozpoznat potřeby cílových trhů, je důležité, abychom byli schopni poskytnout uspokojení těchto přání lépe než konkurence.

Marketingová koncepce oproti prodejní koncepci využívá perspektivu zvenčivnutí. Počátek je u dobře definovaného trhu, zaměření na potřeby a přání zákazníka, řídí veškeré marketingové činnosti působící na zákazníka a vytváří zisk za pomoci dlouhodobých vztahů se zákazníky založených na jeho spokojenosti a hodnotě, kterou mu přináší. Orientace na zákazníka a vytváření hodnoty je způsob, jak dosáhnout zisku a obratu (Kotler, 2007).

### **3.1.2 Koncepce společenského marketingu**

Koncepce společenského marketingu zdůrazňuje zjistit potřeby a tužby cílových trhů. Chtěné uspokojení by pak měla zajistit účinněji a efektivněji než konkurence způsobem, kterým bude zachován celkový užitek zákazníka a celé společnosti. Tato koncepce je z pěti marketingových filosofí ta nejmladší (Kotler, 2007).

Základní otázkou společenského marketingu je, zda čistá marketingová koncepce vytváří vhodný marketingový nástroj v době omezených zdrojů, ekologických problémů, globálních ekonomických problémů a zanedbání sociálních služeb. Zajímá se o to, zda společnost, která naplňuje jednotlivé požadavky, skutečně dělá z dlouhodobého hlediska vždy to nejlepší nejen pro zákazníka, ale i pro celou společnost. Dle společenské marketingové koncepce přehlíží pouhá marketingová koncepce existující možnosti konfliktů mezi krátkodobým přáním a dlouhodobým blahobytem.

V současné době začíná množství firem myslet při svých marketingových rozhodnutích na zájmy společnosti jako takové. Stále větší množství firem musí tak též splňovat očekávání celé společnosti. To co společnost například očekává je, že firmy budou dodržovat základní ekologické a etické normy a nejen, že by tyto kodexy měly mít, ale měly by je především podtrhovat svými skutky (Kotler, 2007).

#### **Společenská odpovědnost firem**

CSR – Corporate Social Responsibility, nebo-li společenská odpovědnost firmy je ve své definici velmi nejednotná a to zejména z toho důvodu, že je založena na dobrovolnosti a nejsou k ní stanoveny žádné striktní hranice. Jednou z nejvíce uznávaných definic je dle World Business Council for Sustainable Development: „*CSR je kontinuální*

*závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku“*, (Pavlík, Bělčík, 2010, str. 19). Převážná většina definic společenské odpovědnosti podniků klade důraz především na to, aby se podniky chovaly společensky zodpovědně ke svým zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, k životnímu prostředí a jiným entitám (Pavlík, Bělčík, 2010). Kunz (2012) ve své publikaci potvrzuje, že neexistuje jednotná celosvětová definice a je tak poskytnut prostor k velmi širokému chápání a interpretaci tohoto komplexního konceptu. Dle autora se i přes výrazné rozdíly většina shoduje, že je podnik nedílnou součástí společnosti a nemůže fungovat zcela izolovaně od okolního světa. Tato skutečnost jim přináší nejen práva, ale i povinnosti vůči společnosti a závazky související s přispíváním na růst kvality života (Kunz, 2012).

Na základě rozborů desítek definic CSR Dahlsrud vymezil pět oblastí, které se v definicích objevily nejčastěji:

- environmentální dimenze,
- sociální dimenze,
- ekonomická dimenze,
- zainteresované strany,
- dimenze dobrovolnosti.

Dále z analýzy vyplynulo, že čtyři z výše zmíněných oblastí se nachází v minimálně 80 % definic a dále alespoň tři oblasti se objevují v 97 % definic. Z tohoto důvodu se Dahlsrud domnívá, že i když existuje velká spousta odlišných definic, tak jsou v tomto smyslu v souladu (Dahlsrud, 2008).

### *Hlavní principy CSR*

I přes značnou rozsáhlost a rozdílnou interpretaci tohoto konceptu je možné dle Kašparová, Kunz (2013) vymezit základní principy a to především:

- Dobrovolnost – firmy se angažují dobrovolně, nad rámec jejich povinností, které jim stanovuje legislativa,
- aktivní kooperace se všemi zainteresovanými skupinami (tzv. stakeholdery) – umožňuje, aby vyhrály obě strany,
- otevřený dialog a transparentnost, věrohodnost – umožnění přístupu stakeholderům k informacím,

- fungování a komplexnost podniku s přihlédnutím k tzv. třem základním pilířům podnikání – s ohledem na environmentální, ekonomické a sociální aspekty svého podnikání,
- systém a dlouhodobé plánování – CSR se zahrnuje dlouhodobě do podnikové strategie, hodnot a všech úrovní podniku,
- odpovědnost podniku vůči společnosti a zlepšování kvality života – apeluje na to, aby podnik pracoval ve prospěch společnosti (Kašparová, Kunz, 2013).

Evropská komise (2001) zdůrazňuje, že je tento koncept úzce propojen s konceptem udržitelného rozvoje, což znamená, že dopady environmentální, ekonomické a sociální, začleňují do svých každodenních činností. Nejedná se tedy pouze o doplnění hlavní činnosti, nýbrž o způsob řízení podniku. Společenská odpovědnost firem je dle některých teoretiků považována za „*důležitý rys nové ekonomiky*“ a s tím souvisejícím názorem, že „*nejen vlády, ale i podniky musejí nést svůj díl odpovědnosti*“, tedy pracovat na rozvoji společenského blahobytu, ochraně životního prostředí, udržitelném rozvoji a moudré využívání vzácných zdrojů (Kašparová, Kunz, 2013, str. 17).

#### *Přínosy CSR z pohledu organizace*

Jako moderní koncept podnikání prostupuje do všech úrovní firmy a vyjadřuje směřování k dlouhodobým cílům. Zavedení konceptu znamená nutnost zahrnutí konceptu do všech základních podnikových hodnot, firemní strategie a procesů v rozdílných úrovních společnosti. Zavedení principů CSR by nemělo mít negativní dopad na ekonomickou úspěšnost firmy, ale spíše naopak. Úspěšné propojení může vytvořit synergický efekt a zvýšit konkurenční výhodu celého podniku (Kašparová, Kunz, 2013).

Dle Pavlík a Bělčík (2010) mezi významné přínosy z pohledu organizace řadíme především:

- ✓ Zvyšování hodnoty nehmotných aktiv – pověst podniku, značka, vztahy založené na důvěře a partnerství, lidský kapitál,
- ✓ úspora nákladů – ve smyslu inovací, které mohou pomoci zvýšit efektivitu a snížit náklady a také snížení budoucích nákladů, tzv. implicitních nákladů, které by v důsledku zavedení CSR nemuseli vzniknout,
- ✓ z dlouhodobého hlediska zvyšování zisku – nepřímé působení na zvýšení zisku,

- ✓ loajální, spokojení zaměstnanci odvádějící kvalitní práci – zlepšování image podniku, snížení nákladů na nové zaměstnance, podpora kreativního a inovativního prostředí, motivace znamená vyšší produktivitu, pocit hrdosti,
- ✓ zvyšování oddanosti zákazníků, vyšší konkurenční výhoda – odlišení od konkurence, potenciál oslovit zajímavou skupinu lidí, nákupní chování založeno na ideovém základě, ne cenovém,
- ✓ nové obchodní příležitosti – komunikace ve skupině stakeholderů přináší bohatý zdroj nápadů na nové činnosti či výrobky a přispívá tak k vytvoření dlouhodobé konkurenční výhodě,
- ✓ přitažlivost pro nové investory – mnohdy zahrnuto do hodnocení projektů, známka dobrého managementu organizace, do budoucna větší pravděpodobnost získání potřebného kapitálu,
- ✓ dodavatelská výsada – statut žádaného dodavatele, především u nadnárodních podniků, které využívají environmentální kritérium při volbě obchodního partnera,
- ✓ stoupající výkonnost dodavatelsko-odběratelských vztahů – trvala a kvalitní obchodní síť, vzájemná důvěra založená na odpovědném přístupu.

Kašparová a Kunz (2013) ve své publikaci dodávají, že i přesto že vzniklé přínosy mají podobu především nefinančního charakteru a jejich účinnost je zpravidla v dlouhém časovém horizontu, neznamená, že je méně důležitá. I výzkum provedený v ČR v roce 2006 mezi zástupci podnikatelského sektoru potvrdil, že oslovení zástupci vidí přínos odpovědného chování zejména v jeho pozitivním dlouhodobém efektu.

## **3.2 Strategický marketingový proces**

### **3.2.1 Strategické řízení**

Je všeobecně známo, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí především na brzkém předvídání tržních příležitostí a včasném řešení možných problémů strategického charakteru. V rámci strategického řízení je potřeba vyhodnocovat zejména vnější faktory podnikového okolí, jako jsou například chování konkurenčních firem, dodavatelů, potřeby zákazníků, vývoj makroekonomických podmínek (legislativa, daňová

soustava, ekologické požadavky, měnová i fiskální politika aj.). Stejně tak je potřeba vzít v úvahu i vnitřní faktory související s interním prostředím společnosti.

Existuje spousta skutečností, dokládajících, že rozhodování ve strategickém řízení nejenže velkou měrou ovlivňuje prosperitu podniku, ale stává se také výsadou podniků, které chtějí dlouhodobě a úspěšně naplňovat svoje poslání (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

Mezi základní charakteristiky strategického řízení řadíme to, že vycházejí z předpovědí vývoje z hlediska dlouhodobého časového horizontu, pomáhají předcházet možným problémům a naopak vyhledávat vhodné příležitosti. Uplatněním dochází k prodloužení časového úseku pro přípravu strategického řešení zásadních překážek a problémů dalšího vývoje podniku.

Dále strategické řízení poskytuje jasně dané cíle pro budoucnost podniku a pracovníkům pocit jistoty. Je prokázáno, že převážná většina osob je schopna pracovat lépe, když ví, co se od nich očekává a kam jejich úsilí směřuje.

Stejně tak napomáhá strategické řízení „*zvyšovat kvalitu managementu, vede řídící pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali rozhodování*“. Dochází k zefektivňování interní komunikace, k lepší koordinaci projektů, přispívá k motivaci zaměstnanců a v konečném důsledku zlepšuje vhodné rozdělení výrobních faktorů (Keřkovský, Vykpěl, 2006, str. 1).

Mallya (2007) dodává, že schopnost podniku soutěžit v současném podnikatelském prostředí, jenž se neustále mění a vyvíjí, závisí na kvalitním vedení a vysoce kompetentním řízení. Dnešní globální prostředí si žádá jasnou vizi a směr, kterým se podnik chce v budoucnu ubírat. Jedná se o strategické plány, podle kterých je možné posuzovat kvalitu podnikatelského jednání. Hlavní úkolem pro management podniku je definice cílů a výběr vhodné strategie, jak těchto cílů dosáhnout (Mallya, 2007). Jedná se o soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů nadcházejícího rozvoje podniku. Strategické řízení představuje mimořádně složitý proces, mezi jehož cíle patří udržování rovnováhy mezi podnikovými záměry a zdroji na jedné straně a neustále se měnícími podmínkami v tržním prostředí na straně druhé. Toto řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a správné posouzení strategického rozhodnutí o alokaci zdrojů a způsobu jejich využití (Sedláčková, Buchta, 2006).

Jde zejména o proces, kde musí vrcholoví manažeři formulovat a zavádět strategie, které vedou k dosažení cílů, k rezonanci mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším

prostředím, jenž povede k celkové úspěšnosti a prosperitě. Stává se základem řízení celého podniku, východiskem pro projekty a plány sjednocující činnost všech zaměstnanců firmy. Toto řízení se uskutečňuje na základě tvorby a realizace jednotlivých strategií (Sedláčková, Buchta, 2006).

### Definice strategie

Pojetí strategie je v různých literaturách prezentováno odlišně. Dle Mallya (2007) lze strategii zjednodušeně definovat jako dráhu vedoucí k předem stanoveným cílům. Karlöf, Lövingsson (2006) předesílají, že dlouhodobý úspěch a přežití podniku je těsně provázáno s jeho strategií. Dle autorů jde o složitý předmět kvůli faktorům, které se možná budou podstatně lišit a mohou ovlivnit rozvoj společnosti nesčítelným množstvím způsobů.

V moderním pojetí je strategie definována jako „*model rozhodnutí a činností podniknutých v současnosti, aby se co nejlépe zúžitkovaly příležitosti a zabezpečil se budoucí úspěch*“ (Karlöf, Lövingsson, 2006, str. 249). Zásadním problémem, který může při strategické práci vzniknout, je obtížné oddělení od každodenních činností s rychlými řešeními. Je nezbytné ve strategickém procesu řešit nejenom co, ale také jak. Strategie obsahuje dlouhodobý rozvoj činností, které požadují zodpovědnost manažerů v souvislosti s procesy, projekty, odděleními a funkcemi.

V průběhu vývoje se tento pojem stal životně důležitým prvkem v rozsáhlé koncepci managementu. Jsou požadovány odborné strategické znalosti ve vztahu k manažerské zodpovědnosti k organizačním jednotkám podniku (Karlöf, Lövingsson, 2006).

Dle Sedláčkové a Buchty (2006) lze na strategii pohlížet z několika úhlů pohledu, které jsou vzájemně propojené:

- Strategie jako proces,
- strategie jako objem aktiv,
- strategie představující prvek s vazbou na okolí.

Strategie je neustále se vyvíjející proces vedoucí k dosažení vytýčených cílů podniku. Proces strategie probíhá ve třech základních fázích a to: strategická analýza, tvorba strategie a realizace strategie (mbpconsulting, 2012).

Ve fázi analýzy jde zejména o určení interních dovedností podniku a o určení a pochopení externích faktorů ovlivňující vývoj vnějšího prostředí, ve kterém se podnik nachází. Je nutné, aby formulovaná strategie odpovídala podmínkám okolního prostředí s ohledem na postavení a vlastní předpoklady. Navázat na výsledky předchozí strategické analýzy je tak nezbytnou součástí úspěšné strategie. Na základech důkladně provedené analýzy se dá postavit vyhodnocení klíčových aspektů a podnik může přistoupit k posouzení strategických variant, k definování strategických cílů a určení vhodné strategie. Dobře zvolená strategie s velkou pravděpodobností směřuje k naplnění definovaných strategických cílů. Cesta k naplnění strategických cílů není okamžitá a vede přes naplňování dílčích cílů v průběhu realizace kvanta s tím souvisejících aktivit. Vše se odvíjí od celkové vize podniku, jeho poslání a elementárních hodnot (Sedláčková, Buchta, 2006).

#### Proces strategického řízení

Proces strategického řízení je rozdělen do pěti fází (Srpková, Řehoř, 2010):

1. První fáze: představuje určení poslání, vize, cílů v současnosti. Jejím hlavním úkolem je dozvědět se o reálném stavu strategického řízení, určit čeho přesně chceme dosáhnout a především identifikovat hlavní důvod existence společnosti.
2. Druhá fáze: obsahuje strategické analýzy externího, interního a odvětvového prostředí firmy.
3. Třetí fáze: formulace strategie na základě jasného souboru podkladů plynoucích z provedení analýz. Zahrnuje také tvorbu udržitelné konkurenční výhody s ohledem na vývoj konkurence.
4. Čtvrtá fáze: uplatnění strategie, která zohledňuje soulad organizační struktury a procesů.
5. Pátá fáze: monitorování a hodnocení strategie, jenž má za úkol kontrolu procesu zavádění zvolené strategie, popřípadě aplikovat nápravná opatření, jsou-li nezbytná.

#### *Poslání*

Poslání, nebo také mise určuje primární funkci podniku. Vyjadřuje to, proč podnik existuje (Sedláčková, Buchta, 2006). Mise řeší současné aktivity podniku a obsahuje kodex



chování celé organizace tak, aby došlo k naplnění vizí, a zároveň podněcuje pracovníky k aktivnímu přístupu. Udává jasně definovaný směr, kterým se celá organizace ubírá (Mallya, 2007).

Mise by měla obsahovat (Mallya, 2007):

- Definici současného stavu podniku,
- stanovovat klíčové kompetence ve společnosti,
- zaměřit pozornost na primární aktivity společnosti,
- obsáhnout sociopolitické potřeby,
- určit hlavní stakeholdery,
- odrážet podnikovou filosofii kultury, etiky a hodnot,
- vyzdvihovat přednosti společnosti,
- určit plán, jak dosáhnout strategické výhody.

Poslání by mělo zodpovědět otázky (Mallya, 2007):

- Kdo jsou zákazníci naší společnosti?
- Jaká služba či produkt je naší hlavní náplní?
- Na kterém trhu je pozice firmy, kde bude konkurovat?
- Jaká je situace s technologiemi podniku?
- Dá se považovat firma za finančně stabilní, dochází ke zdravému růstu?
- Základní hodnoty, představy a etické priority?
- Hlavní konkurenční výhody podniku?
- Image společnosti na veřejnosti?
- Jsou pro firmu zaměstnanci cennými aktivy?

Poslání koresponduje s klíčovými vizemi majitelů firmy o tom, jak bude podnik veden, a jak budou zodpovězeny výše uvedené otázky (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

### *Vize*

Má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobý charakter. Sumarizuje představu o budoucnosti podniku, je tedy obrazem budoucnosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

Může být definována jako model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako náhled na budoucnost, který se stane pro členy motivací. Stimulující, srozumitelný a dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a silné jméno firmy.

Takto fungující vize musejí být jasné tak, aby byly snadno pochopitelné a proveditelné každým členem organizace. Každý aspekt vize by měl být naplněn pomocí cílů, představ a společných problémů. Nejdůležitější je, aby vize vyzvala k aktivní účasti, ne pasivnímu přihlížení (Mallya, 2007).

Představa o budoucnosti hraje důležitou roli při strategické práci, stejně tak, jako určuje, jaký budoucí úspěch bude znamenat pro podnik (Karlöf, Lövingsson, 2006).

Vize by měla:

- Vytýčit dlouhodobé cíle,
- pro strategickou práci stanovit úroveň jednotlivých cílů.

Existují dva klíčové druhy vize a je potřeba si to uvědomit. První druh je spjatý s vizionáři popřípadě podnikateli, kteří se vyznačují silným přesvědčením souvisejícím s celkovým směřováním společnosti. Druhý druh vize je mnohem běžnější a zakládá si na rozvíjení vizí než na náhlé objevení. Tedy skupina manažerů pracuje na dlouhodobých cílech organizace, které umožňují podmínky ve společnosti, trendech odvíjejících se od obchodního prostředí a intuici. Tento druh staví ne na silném podnikatelském přesvědčení, ale na prostých strategických schopnostech skupiny. V praxi často dochází k propojení obou hlavních typů vize, kdy se do souladu dostává přesvědčení obchodníka a kreativita pracovníků vedena intuicí (Karlöf, Lövingsson, 2006).

### *Strategické cíle*

Cíle, jinak řečeno žádoucí stavy, kterých se podnik svým působením na trhu snaží dosáhnout. Strategické cíle tvoří neodmyslitelnou součást strategií a jsou jeho hlavní podstatou. Cíle podniků jsou různorodé a závislé na požadavcích podniků (Keřkovský, Vykypěl, 2006). V publikaci Karlöf, Lövingsson (2006) považují za velice prospěšné rozlišovat různé druhy cílů a to zejména strategické, základní, dílčí, specifické cíle atd.

Cíle by dle anglické odborné literatury měly reflektovat metodu SMART, která jednotlivým písmeny vytváří akronym pro požadované vlastnosti cílů (Keřkovský, Vykypěl, 2006):

- S – specifický (specific) – jasné vytýčení cílu a efektů, které jsou od něj očekávány,
- M – měřitelný (measurable) – možnost změřit cíl bez přehnaného úsilí,
- A – přijatelný (acceptable) – porozumění a akceptování cíle těmi, kdo ho podle očekávání mají dosáhnout,

- R – reálný (realistic) – podnětný a dosažitelný cíl,
- T – časově ohraničený (time-bounded) – existence data, které určí dosažení cíle (Karlöf, Lövingsson, 2006).

Cíle mohou být také rozděleny do tří hlavních kategorií:

- 1) Ekonomické cíle
- 2) Kvantitativní cíle
- 3) Kvalitativní cíle

Ekonomické cíle jsou často provázány s ekonomickou stránkou podnikání, naopak kvantitativní cíle usilují o zlepšení výkonnosti a behaviorální změnu, což v dlouhodobém časovém měřítku vede k vylepšení finanční pozice podniku (Karlöf, Lövingsson, 2006).

Důvody pro správné vymezení cílů (Keřkovský, Vykpěl, 2006):

- ✓ Vymezení postavení firmy vzhledem k okolnímu prostředí, začlenění,
- ✓ koordinace činností, vytváření předpokladů pro zajištění konzistentnosti rozhodování na různých úrovních, žádoucí standard chování pracovníků,
- ✓ strategické cíle napomáhají přerozdělení pravomocí a odpovědnosti v řídicí struktuře,
- ✓ slouží jako standardy pro hodnocení činnosti podniku, na základě kterých lze určit úspěšnost nebo neúspěšnost.

Tři pomyslné kroky k definici cílů (Keřkovský, Vykpěl, 2006):

- Vymezení obecných cílů,
- vymezení specifických cílů (jednotlivé oblasti, případně úrovně řízení),
- stanovení vzájemné významnosti cílů.

### *Strategická analýza*

Každá strategie by měla být konstruována na základě reálných poznatků zjištěných v průběhu analýz zaměřených na důležité jevy ovlivňující strategické rozhodování. Podle toho, jakým směrem je analýza vedena, rozlišujeme tři případy:

1. Analýza externího prostředí.
2. Analýza očekávání důležitých zainteresovaných skupin.
3. Analýza interního prostředí podniku.

Jednotlivé analýzy by měly být provedeny před formulací kterékoliv strategie. Jako doplněk slouží tzv. „analýza nadřazeného patra“, jenž představuje rozbor požadavků nadřazeného stupně strategického řízení (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Nejvýznamnějším posláním strategie je příprava společnosti na všechny situace, které mohou v budoucnu s nejvyšší pravděpodobností nastat. S tím se pojí potřeba strategické předvídativosti obsahující tvořivý přístup strategického myšlení. Pro formulaci strategie jsou tedy základním východiskem výsledky strategické analýzy. Obsahem analýzy jsou různorodé analytické techniky používané i pro určení vztahů mezi firmou a okolím, zahrnující ostatní odvětví, konkurenci, konkurenční síly a zdrojový potenciál podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Z obecného pohledu je analýza považována za jednu z nejdůležitějších součástí vědecké metody. Mluvíme o rozložení určitého komplexu na jednotlivé části postupně od celku k částem, ze kterých je celek složen. Strategická analýza si klade za cíl určit, analyzovat a zhodnotit všechny podstatné faktory, u nichž můžeme považovat za reálné, že budou mít vliv na konečnou volbu podnikové strategie, včetně strategických cílů. Posouzení vzájemných vztahů a souvislostí mezi jednotlivými faktory je neodmyslitelnou součástí. Tento krok se stává základem pro posouzení, zda je současná strategie vhodná, či nikoliv (Sedláčková, Buchta, 2006).

Dle Srpová, Řehoř (2010) strategická analýza zahrnuje analýzu interní, mikroprostředí a makroprostředí. K analýze makroprostředí je možné použít například PEST analýzu, u mikroprostředí například Porterův model pěti sil a k vnitřní analýze silných a slabých stránek třeba benchmarking. Mezi metody, které snoubí jak externí, tak interní analýzu patří kupříkladu SWOT analýza (Srpová, Řehoř, 2010).

V publikaci Sedláčková, Buchta (2006) zužují, s ohledem na strategické cíle, analýzu do dvou základních skupin a to: analýza okolí a analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. V žádném případě se nejedná o dvě nezávislé roviny, ba naopak jsou vzájemně propojeny. Schéma strategické analýzy znázorňuje Obr. 1 (Sedláčková, Buchta, 2006).



Obr. 1 Strategická analýza (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 10)

Analýza okolí určením a zkoumáním faktorů okolí podniku, které mají vliv na celkovou strategickou pozici a vytváří potencionální příležitosti či hrozby související s jeho činností. Orientace je zaměřena na trendy jednotlivých faktorů v mikro a makrookolí, zpravidla určované odvětvím.

Na makroúrovni lze využít dvě metody. První z nich, PEST analýza, má zaměřenou pozornost na politické, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy makroprostředí. Její výsledky se mohou promítnout v dalších částech, například ve SWOT analýze. Druhá metoda se nazývá „4C“ a zajímá se především o vlivy globalizace. Obě tyto metody však mají hlavní záměr, jenž otevře dveře širším a často relativně vzdáleným faktorů. Vrcholoví manažeři pak stávají vnímavější k příležitostem i hrozbám vznikajícím v okolí podniku.

Mikroúroveň zahrnuje analýzu odvětví se zaměřením na konkurenční prostředí. Hlavním záměrem je tedy identifikace sil a faktorů, které v odvětví působí a činí ho tak více či méně atraktivní. Významnou součástí této úrovně tvoří analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví. Tradičním přístupem je Porterův model pěti sil zaměřený na identifikaci vlivů, jenž působí na výkonnost odvětví.

Vliv okolních faktorů má v procesu vytváření strategických cílů a strategie nezanedbatelný dopad. Předpověď vývoje primárních faktorů ovlivňujících strategii společnosti je zcela jistě možné označit za nejtěžší krok strategické analýzy.

Poslední úroveň je analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku, k čemuž také směřuje, jak název napovídá. Jinak nazýváno strategická způsobilost, kterou musí podnik disponovat, pokud chce být podnik schopný reagovat na vlivy makro i mikrookolí. Tato analýza je východiskem pro určení druhu zdrojů a schopnosti tyto zdroje využívat.

Komplexní pojetí analýzy vede ke zjištění specifických předností jako základního kamenu konkurenční výhody (Sedláčková, Buchta, 2006).

### 3.2.2 Marketingové řízení

Zatímco strategické řízení se zaměřuje především na širší strategická rozhodnutí, marketingové řízení soustřeďuje svoji pozornost na konkrétní strategie týkající se konkrétních produktů v kontrastu s každodenními aktivitami potřebných k úspěšné implementaci těchto strategií (Kincl, 2004). Blažková (2007) dodává, že jde o proces obsahující činnosti jako plánování, realizaci a kontrolu v marketingu, viz Obr. 2.



Obr. 2 Proces marketingového řízení (Blažková, 2007, str. 15)

Proces marketingového řízení má tedy tři základní fáze (Kincl, 2004):

1. Marketingové plánování.
2. Implementaci marketingového plánu.
3. Marketingová kontrola.

Hlavní těžiště řízení marketingového procesu pak spočívá v marketingovém plánování, které zahrnuje analýzu situace – určení současné marketingové situace a odhad pravděpodobného budoucího vývoje marketingové situaci, stanovení cílů a strategií a marketingové programy (Kincl, 2004). Dle Jakubíková (2012) je třeba zdůraznit, že klíčová rozhodnutí jsou zpracovávána v rámci celkového strategického řízení, které přesahuje marketing. Výchozím bodem marketingového řízení je trh a jeho cíloví zákazníci, ať už jsou nazváni jakkoliv. Prostředkem jak uplatnit toto řízení jsou marketingové nástroje, strategie a cíle. Výsledným efektem by pak měl být ekonomický či například společenský dopad, kterého firma dosáhne, zvládne-li uspokojit potřeby svých

zákazníků, ale hlavně jim poskytne hodnotu, jež je pro zákazníka důležitá (Jakubíková, 2012).

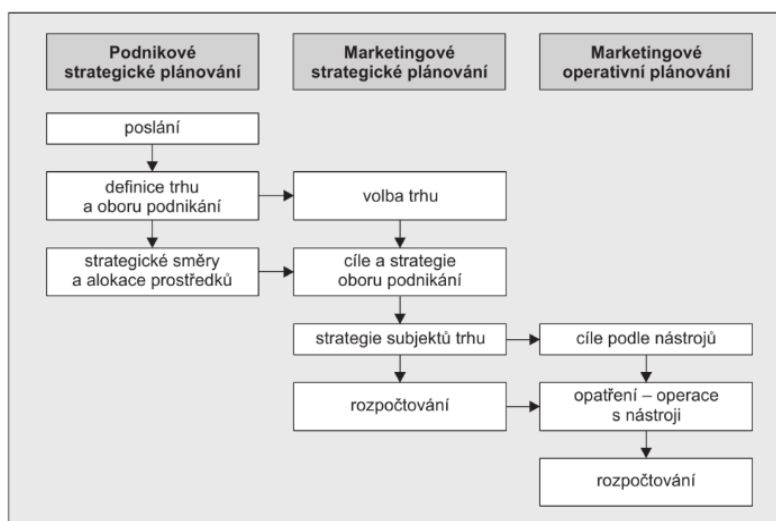
Výše zmíněný proces je složen z analýzy marketingových příležitostí, průzkumu a výběru cílových trhů, z návrhu marketingových strategií a cílů, organizací marketingových činností, plánování programů a konečné kontroly komplexu marketingových činností, jež mají za cíl vytvořit směnu, která uspokojí nejen zákazníka, ale i firmu samotnou. Marketingové řízení dokáže být úspěšné v případě splnění určitých podmínek, které jsou vystiženy následovně:

- ✓ Existuje vysoce rozvinutý trh,
- ✓ převažuje nabídka nad poptávkou z pohledu kvantity,
- ✓ relativní nasycení základních potřeb zákazníků,
- ✓ existence konkurence,
- ✓ přítomnost snahy o zvýšení či udržení tržního podílu,
- ✓ orientace na potřeby a přání spotřebitelů (Jakubíková, 2012).

### Marketingové plánování

Osou, která protíná komplex systému marketingového řízení, je marketingové plánování, které je současně obsaženo v celkovém podnikovém plánu. Moderní plánovací proces se zaměřuje na hledání optimálního řešení, vyvíjí snahu o předejití problémům a maximalizuje dopady rozvoje. Jeho prvotním úkolem je dosáhnout stanovených cílů. Při plánování akceptujeme nebo přímo vyžadujeme změnu. Z toho vyplývá orientace na budoucnost (Jakubíková, 2012). Jakubíková (2012) definuje proces marketingového plánování jako „*systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů odvozené od základních podnikových a marketingových cílů*“ (Jakubíková, 2012, str. 94).

Plánování je chápáno jako dynamický, aktivní proces, jako potřebný a nezastupitelný nástroj, který umožňuje podniku lépe učit schopnosti, čímž na sebe přebírá vyšší riziko. Avšak vyšší riziko může současně znamenat i vyšší pravděpodobnost dosažení unikátního úspěchu. Tento nezastupitelný a složitý proces marketingového plánování se řadí k nejtěžším úkolům marketérů (Jakubíková, 2008). Jakubíková (2008) ve své publikaci dodává, že je důležité jednotlivé součásti zapracovat do logicky souvislého plánu. Úzkou spojitost mezi strategickým, marketingovým strategickým a marketingovým operativním plánováním přehledně zpracoval Meffer, viz Obr. 3.



Obr. 3 Vzájemné vazby mezi jednotlivými typy plánování (Jakubíková, 2008, str. 63)

V rámci strategického plánování dochází k určení oblastí, v jakých bude firma podnikat a k určení cílů, kterých chce svým směřováním dosáhnout. Následně dochází k podrobnějšímu marketingovému plánování již na úrovni jednotlivých oddělení podniku, jež musí spolupracovat tak, aby dosáhly naplnění strategických cílů. Souhrnná podniková strategie a marketingová strategie na sebe značnou měrou působí. Marketing studuje potřeby zákazníků a cesty, jak tyto potřeby co nejefektivněji naplnit. Tyto činitele pak stanovují poslání a cíle podniku. Většina strategického plánování operuje s marketingovými variabilními faktory, jako je vývoj trhu, růst, tržní podíl a někdy není jednoduché tyto procesy rozlišit. Marketing však hraje důležitou roli při strategickém plánování. V první řadě zajišťuje základní podnikovou filozofii, jako další v pořadí zajišťuje vstupy pro strategické plánování. Vstupy jsou definovány jako identifikace atraktivních tržních příležitostí a potenciálu podniku tyto tržní příležitosti využít. A v poslední řadě, v rámci jednotlivých jednotek společnosti, marketing připravuje strategie pro dosažení záměrů dané jednotky (Kotler, 2007).

### *Marketingové cíle*

Marketingové cíle jsou z jedné stránky určovány pomocí strategických cílů společnosti, z druhé stránky pak musejí vycházet ze zdrojů, které je podnik schopný poskytnout. Obecně lze hovořit v souvislosti s cíli o dvou ukazatelích, a to finančních a tržních. Finanční cíle jsou, jak i název napovídá, úzce spjatý s dosažením určité finanční



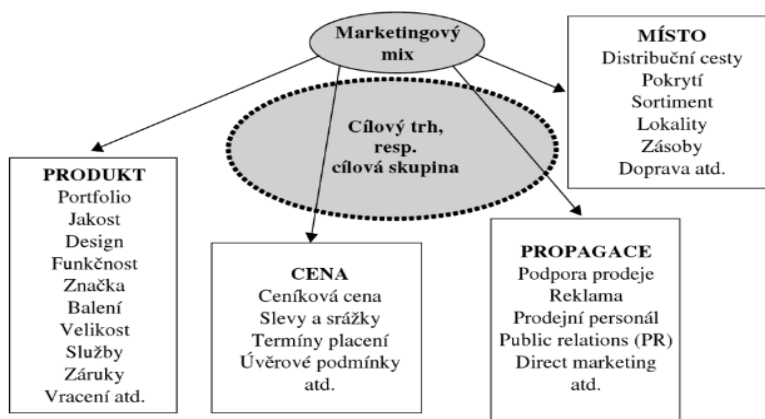
částky, což může představovat zisk, obrat, zvýšení příjmů, nebo naopak snížení nákladů. Tržní cíle jsou pak převážně orientovány na objem prodeje.

Preferovaný cíl pak orientuje podnik buď tržně, nebo finančně, přičemž je ale zcela samozřejmé, že oba typy cílů spolu vzájemně souvisejí (Kincl a kol., 2004).

### *Marketingová strategie*

Kincl a kol. (2004) dodává, že poté, co se nám podařilo vytyčit cíle marketingu, je nezbytně nutné vymezit cesty, kterými k těmto cílům chceme dojít. Tyto cesty se nazývají strategie. Nejvhodnější pro určení strategie se jeví komplexní střednědobý časový plán, kdy použijeme nástroje marketingového mixu pro jednotlivé části portfolia. Kincl a kol. (2004) ale upozorňuje, že ve fázi stanovení strategie není vhodné zabíhat do podrobností a celou situaci je nutné řešit komplexně.

Horáková (2003) jednoznačně pro určení marketingové strategie používá čtyři proměnné marketingového mixu ve vazbě na cílovou skupinu – produkt, cena, distribuce a propagace, viz Obr. 4 (Hanzelková, 2009).



Obr. 4 Marketingový mix (Hanzelková, 2009, str. 27)

### **3.3 Marketingové prostředí**

Společnosti působící na jakýchkoliv trzích se vyskytují v určitém prostředí, které různým způsobem a měrou ovlivňuje jejich chování. V zájmu firmy z pohledu úspěšnosti je věnovat pozornost vlivům okolí, jejich analýze, využití a přizpůsobení svého chování v souvislosti s vývojem své existence. Tyto vlivy nejsou přímo kontrolovatelné a ani není možné je regulovat. Každý podnik si hledá příležitosti pro rozvoj individuálně.

Toto marketingové prostředí je tvořeno skupinou na sobě závislých faktorů, které se vyznačují svojí dynamičností a charakteristikou vysokého stupně nejistoty jejich průběhu. Identifikací těchto faktorů, rozpoznáním směru a intenzity jejich působnosti vytváříme podklad pro realizaci marketingového výzkumu.

Základním členěním pro marketingové prostředí je makroprostředí a mikroprostředí. Do makroprostředí se řadí široké okolí podniku. Zde působí společenské vlivy, které působí na mikroprostředí jako na celek. Ekonomické, technologické a technické, demografické, kulturní, politicko-právní a přírodní podmínky jsou vlivy, které působí v rámci vnějšího prostředí.

Klíčovými prvky v mikroprostředí jsou podnik (vnitřní prostředí), jeho zákazníci, dodavatelé a jeho distribuční cesty, které tvoří konkurence a marketingové mezičlánky. Mezi vlivy ve vnitřním prostředí se řadí zejména vlivy, které přímo ovlivňují schopnost podniku realizovat jeho základní poslání, čímž je uspokojování potřeb svých zákazníků (Kincl a kol., 2004).

### **3.3.1 Makroprostředí**

Makroprostředí neboli externí prostředí se nachází mimo podnik a je tím myšleno všechno, co podnik obklopuje a co je schopné ovlivnit jeho existenci. Naši konkurenti se vyskytují v odvětví a to je samo o sobě součástí vnějšího prostředí (Karlöf, Lövingsson, 2006).

Podnik a ostatní aktéři se ocitají v externím prostředí, kde působí síly, které vytvářejí jak příležitosti, tak hrozby. Jedná se o šest nejvlivnějších faktorů, které makroprostředí ovlivňují (Kotler, 2007).

#### **Demografické prostředí**

Toto prostředí je pro marketingový výzkum důležité zejména z toho důvodu, že se zabývá lidmi a lidé jsou ti, co tvoří trh (Kotler, 2007). Kincl a kol. (2004) ve své publikaci doplňuje, že zásadním úkolem demografie analyzování primárních otázek zaměřených na obyvatelstvo. Jde především o otázky směřující ke zjištění věkové struktury, velikosti populace a tempo jejího růstu, chování, postoje a očekávané rozvojové trendy.

## Ekonomické prostředí

Skládá se z faktorů, které ovlivňují na jedné straně kupní sílu spotřebitelů a na straně druhé možnost firem nabízet své výrobky či služby (Světlík, 2005). Kincl a kol. (2004) doplňuje definici o názor, že pro podnik je důležitá zejména celková kupní síla, kterou definují například příjmy obyvatelstva, výše úspor, cenová úroveň a výše poskytnutých úvěrů. Světlík (2005) upozorňuje, že všechny státy jsou úzce ekonomicky propojeny s ostatními zeměmi a i když převážná většina podniků operuje pouze na národní nebo regionální úrovni, stávají se součástí celosvětového ekonomického prostředí. Tudiž i na podniky malého rozsahu poskytující své produkty pouze lokálně působí změny v národním i mezinárodním prostředí.

## Přírodní prostředí

V této oblasti figurují přírodní zdroje, které vstupují do výrobního procesu a také všechny činitele, které tento vstup do procesu ovlivňují. V současné době je velmi aktuálním tématem ochrana životního prostředí a snaha o výrazné omezení devastace přírodního bohatství. V mnoha státech existují zákony, které regulují některá odvětví průmyslu s cílem snížení negativního dopadu na životní prostředí (Kincl a kol., 2004).

Společnosti jsou tedy nuceny sledovat následující fakta (Kincl a kol. 2004):

- ✓ Nárůst nákladů na energii,
- ✓ vyšší stupeň znečištění,
- ✓ omezené množství surovin,
- ✓ zvyšující se úloha vlády při řešení otázky životního prostředí.

## Technologie

Světlík (2005) označuje technologie a techniku za nejsilnější vliv působící na marketingové rozhodování. Ovlivňují jednotlivá průmyslová odvětví a podnikům poskytují příležitost k rozvoji zcela nových možností. V návaznosti na ohromně rychlý technický a technologický vývoj upozorňuje Světlík (2005) na to, že podnik je nucen udržet krok

s vývojem. Hrozí riziko, že se ocitnou v situaci, kdy na trhu nabízejí technicky zastaralý produkt, o který již nebude zájem.

Kincl a kol. (2004) souhlasí, že technické a technologické faktory jsou rozhodující složkou. Doplnuje ale skutečnost: „*Každá nová technologie, která poskytuje vyšší míru uspokojování potřeb, stimuluje nové podnikatelské aktivity a investice*“, avšak technologický vývoj není ve všech odvětvích vyvážený, dále dodává: „*Každá nová technologie má své dlouhodobé důsledky, které však nelze v okamžiku vzniku technologie vždy dobře předvídat*“ (Kincl a kol., 2004, str. 30).

### Politické prostředí

Součástí politického prostředí je legislativa, tedy zákony, které produkuje a ukládá státní moc. Mimo stát zde působí i různé vlivné skupiny, které si kladou za úkol vliv zákonných norem nějakým způsobem usměrňovat (Kincl a kol., 2004).

Existující legislativa určuje v podnikatelské sféře pravidla hry. V našem případě se jedná o komplex zákonných předpisů, které upravují oblast vztahů mezi podniky a také se zabývají ochranou spotřebitele. Do této legislativy řadíme například obchodní zákoník, občanský zákoník a živnostenský zákon (Světlík, 2005).

### Kulturní prostředí

Faktory kulturního prostředí vyplývají především z preferencí, hodnot, zvyků a přístupů obyvatelstva. Tyto faktory se vytvářejí v závislosti na společnosti, ve které lidé vyrůstají a žijí. Kulturní a sociální faktory je těžké předvídat a pochopit. Uvnitř každé společnosti ale existují určité subkultur, tedy skupiny lidí se stejnými zájmy, hodnotami, preferencemi. Každá subkultura se pak vyznačuje v mnoha případech rozdílným chováním při nákupu (Světlík, 2005). Kincl a spol. (2004) doplňuje nutnost poznání základních názorů a hodnot spotřebitelů. Existují primární názory, které jsou provázány s výchovou, na které podnik nemá příliš velký vliv. V případě druhotných názorů, které utváří styk s ostatními členy společnosti a podléhají změnám, je to právě naopak, ty ovlivnit může.

### 3.3.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí neboli vnitřní prostředí zahrnuje vlivy, které působí uvnitř podniku. Tyto vlivy jsou ovlivnitelné zejména managementem podniku. Pokud mluvíme o vnitřních vlivech, je jejich ovlivnitelnost o dost větší než v případě vnějších vlivů (Světlík, 2005).

Mezi činitele působící v mikroprostředí řadíme – ostatní oddělení, zákazníci, dodavatele, prostředníky a konkurenci, které společně utvářejí podnikový systém poskytování hodnoty, viz Obr. 5 (Kotler, 2007).



Obr. 5 Mikroprostředí a jeho činitele (Kotler, 2007, str. 131)

#### Podnik

Je-li podnik považován za dynamicky se rozvíjející celek, pak je jeho existence závislá na perfektní kooperaci a správném fungování všech jeho částí. Péče o cílové trhy není tedy pouze zájmem marketingového oddělení, ale ostatních složek podniku, které musejí vzájemně respektovat svoje podmínky a požadavky. Spolupráce všech útvarů je neodmyslitelnou součástí zejména z důvodu jejich společného působení na finální výsledek, což je spokojenost zákazníka (Kincl a kol., 2004).

Marketingové oddělení pak hraje významnou roli jako zprostředkovatel komunikace mezi zákazníkem a podnikem. Komunikuje s trhem a má tedy možnost analyzovat a hledat pro firmu nové příležitosti k úspěchu. Ideálně by měla být marketingová koncepce součástí každé aktivity v jednotlivých složkách podniku, praxe ale tak příznivá není. Světlík (2005) doplňuje: „*Prosazení marketingové koncepce uvnitř podniku je však jedním z předpokladů úspěšnosti firmy a dobrá spolupráce mezi organizačními složkami její podmínkou*“ (Světlík, 2005, str. 24).

## Zákazníci

Oblast zákazníků je považována za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového, vnitřního prostředí. Skupina zákazníků není stejnorodá a působí přímo na odbyt produktů s čímž je spojen i finanční příjem. Z tohoto důvodu by měl podnik vyvíjet značnou snahu zjistit o výše zmíněné proměnné co nejvíce a postavit firemní politiku tak, aby přiměla co možná největší okruh zákazníků ke koupi. V prostředí konkurence jsou ve většině případů zákazníci nuceni si vybírat a vždy zvažují pozitivní a negativní vlastnosti konkrétního nákupu. Rozhodují se na základě toho, aby nákup uspokojil či předčil jejich očekávání ze všech hledisek.

Zákazník je tedy ten, kdo rozhoduje o existenci firem a jejich úspěšnosti. Proto je velmi důležitou součástí shromažďovat informace, které mohou pomoci naleznout správnou cestu a s tím spojenou stabilitu, prosperitu a pozitivní výhled do budoucnosti (Kincl a kol., 2004).

## Dodavatelé

Dalším významnou součástí mikroprostředí jsou dodavatelé. Subjekty, které svým způsobem ovlivňují přístup firmy k potřebným zdrojům pro výrobu zboží a služeb. Marketingový tým musí dodavatelskou sféru pečlivě sledovat, aby mohli pružně reagovat na nedostatek nebo zpoždění a jiné nepříznivé skutečnosti, které by mohly v krátkodobém hledisku způsobit pokles tržeb a v dlouhodobém potom poškodit spokojenost zákazníka. Je třeba sledovat i cenové trendy. Zvyšování nákladů na vstupy totiž může vést k zvyšování cen, které působí negativně na objem tržeb podniku. Dodavatelé jsou partneři, kteří spoluutvářejí hodnotu pro zákazníka (Kotler, 2007).

## Zprostředkovatelé

Společnosti, které se podílejí na propagaci, prodeji či distribuci zboží nebo služby ke konečnému spotřebiteli (Kotler, 2007). Jedná se o externí prostředníky, kteří mohou zajišťovat pro podnik určité aktivity. Tyto společnosti se vyznačují svojí specializací právě na zprostředkování nákupu a prodeje a distribuci. Nejčastěji využíváme dopravní společnosti, finanční instituce, marketingové agentury a další (Kincl a kol., 2004).

## Konkurence

Podmínkou existence společnosti na trhu je znalost všech konkurentů a s tím spojenou neustálou snahu o uspokojování potřeb zákazníka lépe než konkurence.

Vliv konkurenčního tlaku je nepostradatelný z několika důvodů (Kincl a kol., 2004):

- ✓ Organizace jsou nuceny vyvinout úsilí, které povede k inovacím,
- ✓ snaha o snižování nákladů,
- ✓ zvyšování obchodních obrátů díky dosaženým efektům,
- ✓ přinášejí ochotu dělit se o výsledky, kterými dosáhli snížením jednotlivých položek nákladů.

Existují dva základní typy konkurence (Kincl a kol., 2004):

- Komoditní – konkurence mezi dodavateli, kteří dodávají stejný druh zboží či služby. Odlišnost parametrů může dosáhnout takové míry, že stávají vzájemně nezastupitelnými. K překonání konkurence slouží neustálé zdokonalování, vyšší kvalita nebo také neotřelý design. Cenová konkurence v tomto případě působí jen v omezené míře.
- Substituční – konkurence mezi dodavateli z různých oborů, kteří cílí na stejnou skupinu spotřebitelů. Důvodem pro vytvoření vhodné marketingové strategie, která zajistí konkurenční výhodu, je právě existence konkurence. Neexistuje žádná univerzální strategie, která by byla vhodná pro všechny typy podniků. Je tedy důležité brát při tvorbě strategie v potaz několik zásadních faktorů. Jedná se náročnou činnost, ale velmi důležitou pro budoucnost každé společnosti.

## Veřejnost

Tímto pojmem rozumíme každou skupinu, která má konkrétní nebo potencionální zájem na schopnostech podniku dosahovat vytýčených cílů, nebo je ovlivňuje. Jedná se o sedm skupin veřejnosti (Kotler, 2007):

- Instituce zabývající se finančnictvím – ovlivňují přísun finančních prostředků do firmy (zejména banky, akcionáři a investiční společnosti,
- média – televizní i rozhlasové stanice, časopisy, noviny aj.,
- vládní instituce – je potřeba vnímat záležitosti týkající se vládních rozhodnutí,

- zájmové skupiny – iniciativy občanů, které mohou zpochybňovat marketingová rozhodnutí podniku,
- místní komunita a občané – řízení vztahů v rámci sousedství,
- široká veřejnost – názor širší veřejnosti ovlivňující nákupy, zahrnuje investice do dobré pověsti firmy,
- zaměstnanci – od představenstva, přes manažery, až po dělníky, jejich pozitivní pocit se přenáší do široké veřejnosti.

Stejně jako je tomu u tvorby marketingových plánů pro cílové trhy, musí firma zahrnout i plány pro tyto skupiny aktérů. Jestliže firma vyžaduje konkrétní reakci od určité skupiny, je vhodné vytvořit takovou nabídku, jež bude dostatečně přitažlivá a vyvolá pozitivní odezvu (Kotler, 2007).

### 3.3.3 CRM systém

Systém řízení vztahu se zákazníky se zaměřuje na techniky získání, udržení a udržování dlouhodobých dobrých vztahů se zákazníky zejména tím, že získáváme co možná nejvíce informací o jejich přáních a potřebách. CRM techniky jsou převážně založené na sjednocení všech systémů v podniku. Mluvíme o službách pro zákazníky, podporách prodeje, stanovování cen a jiných systémech. Zavedení systému může být velice náročné, protože zavedení technologie mnohdy přináší tendenci diktování dění při procesu plánování. Na počátku je důležité stanovit cíle a následně cesty, jak těchto cílů efektivně dosáhnout (Karlöf, Lövingsson, 2006).

Vývoj vyvolaný potřebou podpory marketingových procesů, která se postupně formovala uvnitř firem, vyústil ve vznik tzv. marketingových informačních systémů. Následně vznikly spojením několika systémů CRM systémy, které oproti jednotlivým, individuálním systémům, přinášely řadu výhod. CRM systém je díky své orientaci na zákazníka a na budování vztahů s ním, považován za jeden z primárních zdrojů zabezpečení konkurenceschopnosti v současné ekonomice (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Podstatou CRM je chování a smýšlení prodávajícího mířené přímo na zákazníka s cílem dosáhnout a rozvíjet vzájemně a dlouhodobě výhodné vztahy. Následně je cílem maximalizace zisku či obrátu plynoucího z každého jednotlivce. CRM je souhrnem aktivit



jako například informační technologie, zákaznické centrum, komunikační kanál se zákazníky a další (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

V rámci CRM se proces řízení informací zaměřuje na shromažďování, ověřování a využívání dat a informací o zákaznících, které získáváme proto, aby měl podnik možnost své zákazníky co nejlépe poznat a mohl je vhodným způsobem uspokojit. Základní veličinu tedy představuje zákazník. Za zákazníka obecně můžeme považovat každého, kdo se aktivně zapojí do procesu nákupu. Z pohledu podniku je na zákazníky nahlíženo jako na součást aktivit podniku a marketingové strategie jsou tvořeny na základě jejich hodnoty, kterou pro ně koupě, spotřeba nebo držení určitého produktu představuje. CRM systémy proto obsahují rozsáhlé databáze a přináší efektivní možnosti práce s daty. Aby toho byla firma schopná, začala využívat různé nové typy strategií a taktik jako například segmentace zákazníků, umístění a cílení. Segmentace zákazníků se pak stává základem pro práci s daty v CRM (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

### **3.4 Prostředí B2B trhů**

Trh obecně můžeme definovat jako organizovanou skupinu existující za účelem obchodování. Je to souhrnný termín pro seskupení zákazníků, které buď spojuje geografické umístění, nebo společné potřeby, které vytvářejí poptávku. Použití termínu trh bez zvážení jednotlivých zákazníků a nepoznání struktury jejich individuálních potřeb je dle Karlöfa a Lövingssona (2006) jedna z největších chyb, kterou se společnost může dopustit.

Tržní orientace představuje pohled vedení založený na trhu a jeho potřebách. Díky identifikaci potřeb trhu, jež jsou primárním faktorem pro utváření poptávky, může podnik uzpůsobit své zdroje a tím se stát konkurenceschopnější. Dřívější technokratický pohled, který si zakládal na zdrojích a silných stránkách společnosti, měl za cíl přemluvit trh, aby žádal o to, co společnost nabízí. Vývoj a přínos tržní orientace zabezpečil spíše pohled podnikatelský, který *„volá po ochotě naslouchat svým zákazníkům, které chceme obsluhovat, a po empatii, tedy po schopnosti podívat se na věc z perspektivy někoho jiného“* (Karlöf, Lövingsson, 2006, str. 261).

### 3.4.1 Segmentace trhu

Segmentace trhu představuje rozdělení trhu do stejnorodých skupin, které se vzájemně odlišují svými charakteristikami, potřebami a nákupním chováním. Označujeme tak proces hledání vztahu mezi marketingovými aktivitami společnosti a mezi potřebami zákazníků. Při využití segmentace trhu má společnost možnost rozdělit různorodý, objemný trh na jednotlivé segmenty, které jsou snáze obsluhovatelné (Jakubíková, 2012).

Segmentace je prováděna na různých úrovních za použití celé řady proměnných od jednoduchých proměnných založené na demografických ukazatelích až po relativně komplikované proměnné dle postojů a hodnot. Další možností je, že se společnost zabývá segmentací trhu nebude a k oslovení trhu použije masový, nerozlišený marketing (Jakubíková, 2012).

Jakubíková (2013) ale také dodává, že strategický marketing spočívá ve správně provedené segmentaci a marketingový mix pak vede k odlišení organizace na trhu. Segmentace totiž umožňuje organizaci zkoumat nejenom trh, na kterém se nachází, ale i potenciální trhy, na které by v budoucnu mohla expandovat. Smyslem je vytvořit je vytvořit produkt či službu a komplexní marketingový mix, který bude jako „ušitý na míru“ jednotlivým skupinám zákazníků. Segmentace se používají jak na spotřebním, tak na průmyslovém trhu (Jakubíková, 2013).

Obvykle se používají dvě úrovně pro rozlišení segmentace trhu (Jakubíková, 2013):

- Makrosegmentace – segmentace mezi podniky, geografická segmentace,
- Mikrosegmentace – interní segmentace, klade si za cíl nalézt podobnosti mezi rozhodujícími jednotkami, použití nákupních rozhodovacích procesů, motivace nákupů, vlivů na nákupní chování, obtížná vzhledem k nesnadnému získávání informací.

Přikrylová a kol. (2019) potvrzuje důležitost segmentace na všech trzích a zároveň dodává, že není možné použít nediferenciovaný marketing na B2B trhu, z důvodu individuálního přístupu a odlišných potřeb jednotlivých zákazníků (Přikrylová a kol., 2019).

Pro segmentaci na trhu B2B existuje řada přístupů a lze ji provést na základě charakteristik trhu, nebo charakteristik nakupujícího (Přikrylová a kol., 2019):

Segmentace na základě charakteristik trhu:

- Velikost trhu – velký trh znamená specifické podmínky a potřeby zákazníků, malý trh zase zdůrazňuje roli hlavních hráčů,
- obsluhovaný trh – velikost firemní produkce, kterou trh odebírá,
- hodnota – posouzení objemu prodeje, výše zisku, možnosti rozšíření do dalších tržních segmentů, efektivnost produkce při porovnání s konkurencí,
- lokace – hodnocení možnosti oslovení nových obchodních partnerů z hlediska polohy,
- objem spotřeby,
- nákupní stav – informace o nákupních procesech a nákupních situacích,
- SIC code – obecné rozdělení průmyslu do základních kategorií, které příliš neodráží zákaznické potřeby, ale mohou být užitečné pro první analýzu.

Segmentace na základě charakteristik nakupujícího (vztahový princip na základě podobnosti):

- Podniková politika – zahrnuje zjištění požadavků dodavatele a jejich standardy kvality,
- nákupní strategie – velký okruh dodavatelů nebo úzký vybraný kruh obchodních partnerů,
- důležitost rozhodnutí – rozvoj či změna, výpadek dodavatele a ostatní situace, ve kterých se firma může nacházet,
- vztahy – zde hraje roli, zda jde o nový kontakt, zda jsou si firmy podobné a udržují dlouhodobé vztahy, popřípadě zda jsou na sobě například technologicky závislé,
- pohled na riziko – vyjadřuje míru, do jaké je firma ochotna experimentovat a akceptovat riziko nového vztahu s obchodním partnerem,
- osobní charakteristiky – důležitost informací o všech členech rozhodovacího procesu, kteří jsou ovlivněni osobními postoji, názory a motivy.

Trhy organizací (business-to-business – B2B)

Tyto trhy tvoří všechny organizace, které nakupují produkty a služby za účelem použití těchto produktů k výrobě dalších produktů či služeb, jenž jsou dodávány, prodávány, nebo pronajímány ostatním. Mezi ně řadíme i maloobchodní a velkoobchodní podniky, které pořizují tyto produkty za účelem předprodeje se ziskem (Jakubíková, 2013).

B2B trhy lze rozdělit na dva základní typy (Jakubíková, 2013):

- ✓ Horizontální – v případě, že spolupráce dodavatele se zákazníky probíhá v různých odvětvích, většinou se tento typ spojuje s poskytováním služeb,
- ✓ vertikální – v případě, že se spolupráce odehrává pouze v úzce vymezeném odvětví.

Další věcné rozdělení trhů v B2B prostředí se týká hlediska převahy a počtu dostupných odběratelů a dodavatelů (Jakubíková, 2013):

- ✓ Trhy s převahou zákazníků,
- ✓ trhy s převahou dodavatelů,
- ✓ nestranné trhy.

Jakubíková (2013) dodává, že se trhy organizací výrazně odlišují od spotřebitelských trhů a tyto odlišnosti je potřeba je vnímat.

### 3.4.2 Specifika B2B trhů

Dle Kincla a kol. (2004) je pro chápání funkce marketingu na trhu organizací nezbytně nutné nejen charakterizovat tyto trhy, ale i předmět směny. Obecně lze říct, že tento trh zahrnuje všechny, kteří kupují s cílem využití nákupu k tvorbě další peněžité hodnoty. V závislosti na způsobu zhodnocení vstupu rozlišujeme trhy dále na ryze průmyslové, institucí nebo obchodníků. Zmíněné tři typy se od sebe vzájemně diferencují, ale v rámci této práce jsou řešeny detaily pouze trhu organizací (Kincl a kol., 2004).

Klasifikace průmyslového trhu (Kincl a kol., 2004):

- ✓ Jedná se o trh výrobců a trh producentů služeb,
- ✓ kategorie zákazníků se řadí mezi největší odběratele zařízení, strojů a komplexních instalačních služeb,
- ✓ také se řadí mezi největší zákazníky na trhu služeb,
- ✓ ekonomika orientovaná na služby přináší rostoucí trend podílu na HDP,
- ✓ výrobci meziproductů a stavební společnosti jsou největším spotřebitelem oceli, gumy aj., tedy přírodních materiálů.

Hlavní specifické rysy trhů organizací, kterými se výrazně liší od trhů spotřebních, jsou především (Kincl a kol., 2004):

- Malý počet zákazníků,
- velikost zákazníků,
- úzké, dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy,
- geografické hromadění zákazníků,

- kolísavost a závislost poptávky,
- nepružnost dodávky,
- odborný nákup,
- mnoho kupních vlivů.

Následné promítnutí specifík v chování trhů organizací (Kincl a kol., 2004):

#### Velikost a počet zákazníků

V roli spotřebitele na průmyslovém trhu vystupují organizace, jejichž počet je o dost menší v porovnání se spotřebitelským trhem. Opakem pak ale je objem zboží, který je v porovnání se spotřebitelským trhem na trhu organizací mnohem větší než u individuálních spotřebitelů (Kincl a kol., 2004). Jobber, Lancaster (2001) ve své publikaci dodává, že díky tomu, že společnosti nakupují zboží či službu pro svoji vlastní potřebu, využití, existuje pouze toto malé množství možných odběratelů, ale každý z těchto nakupujících pak nakoupí ve velkém množství.

#### Tržní prostředí a dlouhodobé vztahy

Především na trhu organizací se vyskytuje vysoká koncentrovanost, způsobená především dodávkami pouze do jednoho odvětví, tudíž spolupráce s malým počtem zákazníků na velmi malém území (Jobber, Lancaster, 2001). Vlivem malého počtu zákazníků disponují velkou kupní silou v porovnání se spotřebitelským trhem a vznikají úzké, dlouhodobé vztahy, kde má zákazník většinou možnost působit na podmínky, za kterých jsou mu produkty nabízeny (Kincl a kol., 2004). Jobber, Lancaster (2001) doplňují oboustrannou závislost, kdy jedna strana pravidelně odebírá produkt a druhá dodává. Pevné vazby se vytvářejí v závislosti na tom, jak dlouho se obě strany znají (Jobber, Lancaster, 2001).

#### Poptávka

Na změnu podmínek jsou organizace schopny reagovat pomaleji, neboť jejich poptávka není přímo závislá na poptávce na spotřebních trzích. Růst poptávky po určité zboží či službě na spotřebním trhu způsobuje adekvátní růst na trhu organizací (Kincl a kol., 2004).

#### Nepružnost dodávky

I přes relativně kratší distribuční cesty než spotřebitelských trzích, je dodávka na trzích organizací poměrně nepružná. V mnoha případech funguje odebírání zboží přímo od výrobce, což je způsobeno velkým objemem odebíraných produktů a dlouhodobých vztahů. Má-li však dojít ke změně v průběhu zakázky, není většinou možné reagovat pružně, což je zapříčiněno charakterem výroby, kdy jsou konkrétní dodávky specifikovány a přizpůsobeny na míru zákazníka, a tím se často stávají nepřenositelné (Kincl a kol., 2004).

#### Nákupní rozhodování

Nákupní rozhodování se na trhu organizací neodehrává jako individuální rozhodnutí jednotlivce, ale jedná se zejména o rozhodnutí týmu a za předem specifikovaných podmínek (Kincl a spol., 2004). Jedná se tedy o rozhodovací proces nejen nákupčího, ale i technických specialistů, zástupců výroby a finančního oddělení. Dochází tedy ke komplexnímu posouzení se zahrnutím všech aspektů včetně praxe (Jobber, Lancaster, 2001). Kincl a spol. (2004) doplňuje, že profesionální nákupčí musejí při rozhodovacím procesu respektovat restriktivní podmínky a požadavky organizace. V porovnání se spotřebitelským trhem zde vstupuje větší množství kupních vlivů (Kincl a spol., 2004).

#### Odbornost při nákupu

Nákupní chování se na trhu organizací odlišuje svojí racionalitou vzhledem k profesionalitě nakupujícího, prostřednictvím kterého nakupuje podnik (Kincl a kol., 2004).

#### Nákupní proces

Proces nákupu se stává často časově náročnějším díky tomu, že jsou profesionální nákupčí nuceni posoudit více nabídek trhu podle předem určených kritérií a vyjednávat o lepších podmínkách v rámci úzkých dodavatelsko-odběratelských vztahů (Kincl a kol., 2004).

### **3.4.3 Zákazníci B2B trhů**

Na trhu B2B se vyskytují zákazníci, kteří jsou buď institucí, komerční organizace, kam řadíme zpravidla velkoobchodníky, maloobchodníky a výrobce. Jak již bylo zmíněno, obě strany se vyznačují svojí profesionalitou, a proto je marketing na trhu organizací

náročnější a jeho požadavky na komplexnost jsou tím vyšší. Na rozhodovací proces působí spousta vlivů, které celý proces ovlivňují (Příkrylová a kol., 2019). Kincl a kol. (2004) ve své publikaci dodává, že jsou obchodníci, u kterých přetrvává domněnka, že hlavní vliv, který působí na rozhodovací proces, je vliv ekonomický. Pro úspěch na tomto trhu je ale důležité si uvědomit, že kupní rozhodnutí ovlivňuje celá řada dalších vlivů (Kincl a kol., 2004).

Mezi tyto vlivy řadíme (Kincl a kol., 2004):

#### Prostředí

Významný vliv přináší technologické, politické a konkurenční změny v prostředí B2B trhů. Obchodník je nucen tyto změny sledovat a reflektovat. Významně ovlivnění přichází i ze strany současného a očekávaného ekonomického prostředí, jako například hospodářský výhled, hodnota peněz a úroveň základní poptávky.

#### Organizace

Odlišné specifické cíle, rozlišná organizační struktura a systémy, způsob jednání je to, co dělá každou organizaci výjimečnou. To ale znamená, že práce s každou organizací je jedinečná a vyžaduje, aby se s ní obchodník, co nejvíce seznámil.

#### Mezilidské faktory

Kupní jádro tvoří převážně několik osob, které se vyznačují různými pravomocemi, schopnostmi a rozlišnými zájmy. Tudíž všechny informace týkající se mezilidských vztahů o členech ve skupině, se jeví jako přínosné.

#### Individuální faktory

Z toho každý, který se účastní daného rozhodovacího a kupního procesu, má své osobité motivy, preference a přesvědčení. Ty individuální faktory ovlivňují například vzdělání, příjem, věk, odbornost, charakter či ochota riskovat.

#### Role zákazníků na trhu organizací

Definice kupních rolí, které se vyskytují na průmyslových trzích (Kincl a kol., 2004):

- ✓ Uživatelé – jde o pracovníky, kteří přímo používají nakoupené služby, zboží,
- ✓ osoby ovlivňující – ti, kteří působí na kupní rozhodnutí,
- ✓ osoby rozhodující – ti, jenž rozhodnou o požadavku a dodavateli,
- ✓ osoby schvalující – ti, co schvalují rozhodnutí,

- ✓ nákupčí – osoby, které disponují pravomocí dodavatele vybrat a dohodnou podrobnosti nákup, vyjednávají a zkoumají vlastnosti produktu,
- ✓ strážci – jejich úkol spočívá v ochraně kupního oddělení před nežádoucími informacemi od dodavatelů.

#### **3.4.4 Marketingový mix z pohledu B2B firmy**

Všeobecně je marketingový mix považován za „soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu“ (Jakubíková, 2012, str. 186). Marketingový mix představuje, z pohledu procesu marketingového řízení, určitou pružně fungující a praktickou konkretizaci. Poskytuje soubor marketingových proměnných, které umožňují podniku, při vhodně zvolené kombinaci, dosahovat prostřednictvím přání, požadavků, ale i řešení problémů cílového trhu, stanovených cílů společnosti. Je to také základ pro rozprostření finančních prostředků a lidských zdrojů, napomáhá vymezení kompetencí a odpovědnosti, umožňuje různé analýzy a přispívá k usnadnění komunikace (Jakubíková, 2012).

Jak vyplývá ze samotné definice pojmu, marketingový mix je složen z několika prvků, které na sebe vzájemně působí a jsou propojeny. Základní podoba se skládá ze čtyř prvků, tzv. 4P. Jsou to produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace (Jakubíková, 2012). Vašítková (2012) poukazuje na fakt, že použití marketingového směru ve firmách prokázala, že pouze 4P k vytváření úspěšných marketingových plánů nestačí, a proto je nutné si, z pohledu marketingového mixu služeb, rozšířit tento mix o další 3P, a to fyzické prostředí, lidé a procesy. Odůvodněno je to především vlastnostmi služeb (Vašítková, 2014). Jakubíková (2012) ve své publikaci dodává, že tvorba marketingového mixu není lehký úkol a vždy je nutné brát v potaz vzájemné působení jednotlivých složek, je nutné analyzovat vlivy samotného trhu a vždy musí prvky marketingového mixu respektovat zdroje, které má podnik k dispozici (Jakubíková, 2012).

#### **Produkt**

V případě služeb vnímáme produkt jako specifický proces, v mnoha případech bez hmotných efektů. Klíčový prvek, který je definicí pojmu služba je její kvalita. Zákazník je zde jen obtížně schopen hodnotit konkurující služby, vzhledem k tomu, že jednou z vlastností je jejich nehmotnost. Z tohoto důvodu se obává rizika při nákupu a považuje za



velmi důležité vlastní zdroje informací. Z toho vyplývá, že hlavním záměrem firmy by mělo být omezení složitosti poskytování služeb, důraz na kvalitu a ulehčení referencí (Kincl a spol., 2004).

Kincl a spol. (2004) doplňuje, že je-li služba kvalitní, získá podniku dobrou pověst, s čímž úzce souvisí větší tržní podíl a možnost profitovat více než konkurenti. Studie PIMS (profit impact of marketing strategy) prokázala propojení mezi růstem tržního podílu a nabídkou perfektní služby. Dále potvrdila, že soustava úkonů, kterými kvalita služeb ovlivňuje ziskovost, zahrnuje vyšší ceny, vyšší tržní podíl, nižší náklady a snížený počet opět prováděných prací (Kincl a kol., 2004).

## Cena

Řadí se mezi významné složky marketingového mixu, protože určuje celkový úspěch vznikajícího marketingového plánu. Při rozhodování o koupi je významnou položkou pro zákazníka. Zákazníci propojují svá očekávání kvality s výší ceny, kterou za službu platí (Kincl a kol., 2004). Obchodník si musí při stanovování ceny všimnout nejen nákladů, ale i úrovní relativní ceny, koupěschopné poptávky, úlohy při podpoře prodeje a úlohy ceny při vytváření harmonie mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou (Vašítková, 2014). Vašítková (2014) také potvrzuje, že díky nehmotnému charakteru služeb, se cena stává významným ukazatelem kvality.

Další specifika při tvorbě cen přináší fakt, že služby jsou neoddělitelné od jejího poskytovatele. Firma tedy musí brát v úvahu nabídkovou stranu stanovení ceny, jinak řečeno nákladům (Kincl a kol., 2004).

Pro efektivní stanovení ceny za službu, je potřeba vědět (Kincl a kol., 2004):

- Zákazníkově povědomí o cenách konkurence,
- vliv nepeněžních nákladů (čas, hledání, psychické rozpoložení aj.),
- cena jako indikátor kvality.

Z tohoto důvodu jsou postupy určování ceny odlišné než u zboží. V zásadě jsou uznávány tři základní způsoby pro stanovení ceny (Kincl a kol., 2004):

- Podle nákladů – přímé náklady, režijní náklady, procento nebo částka zisku,
- podle konkurence – základem pro stanovení ceny je cena konkurence,
- podle poptávky – základem je postoj zákazníka k hodnotě služby, za kterou jsou ochotni zaplatit, hodnotu může zákazník vnímat čtyřmi způsoby:

- ✓ Nízká cena – hodnota vnímána ve slevách,
- ✓ vše, co požaduje od služby – kvalita nadřazena ceně,
- ✓ kvalita- hodnotou je kvalita služby, kterou za své finanční prostředky dostane,
- ✓ hodnota veškerého užítku a oběti - co klient dostane za to, co dá.

Cena by také měla odrážet organizační a marketingové cíle. Pro vhodné určení ceny služby je potřeba brát v úvahu fázi životního cyklu, plánovanou pozici na trhu, konkurenci, strategickou roli ceny a pružnost poptávky. Zvážit je potřeba výrobní, administrativní, marketingové náklady a působení konkurence (Kincl a kol., 2004).

### Distribuce

Proces rozhodování o distribuci si klade za cíl zjednodušení přístupu zákazníků ke službě. Vzájemná souvislost s umístěním služby a případně s volbou zprostředkovatele, který může být buď přímým dodavatelem, nebo nepřímým. Služby jsou propojeny i s pohybem hmotných elementů, které tvoří součást služby (Vašítková, 2014). Kincl a spol. (2004) doplňují, že vzhledem k nehmotnosti služeb je distribuční kanál ve většině případů krátký a jednoduchý, ale to neznamená, že není potřeba identifikovat jak, kdy, kde a kým je služba nakupována.

Subjekty se z pohledu distribuce liší podle toho, zda je potřeba, aby nakupující cestovali za službou, nebo služba přichází za nimi. Existují tři typy poskytování služeb (Kincl a kol., 2004):

- Poskytnutí služby vzdáleně – absence osobního kontaktu, internetový obchod,
- poskytnutí služby prostřednictvím telekomunikace – větší variabilita komunikace,
- poskytnutí služby osobně – přímý kontakt se zákazníkem.

### Marketingová komunikace

V převážné většině poskytuje komunikační mix přiblížení nehmotného produktu zákazníkovi a v důsledku toho, je snížena jeho nejistota při nákupu a výběru služby. Kvalita služby je přímo závislá na zvládnutí všech tří úrovní marketingu neboli marketingového trianglu. Jedná se o interní (vertikální a horizontální), externí (podpora prodeje, reklama, přímý prodej apod.) a interaktivní marketing (konkrétní stav, prostředí, osobní prodej). Z toho vyplývá návrh integrované marketingové komunikace.

Ta má za úkol budovat vlivnou identitu značky na trhu a to tak, že propojí a posílí všechny zprávy a zobrazení, se kterými se zákazníci mohou setkat. Mezi primární neúspěchy komunikace se řadí nepřiměřené sliby a tím vyvolané nepřiměřená očekávání, nedostačující interní komunikace se zaměstnanci a nedostatečná informovanost zákazníků, kteří nejsou seznámeni se svojí rolí v procesu. Pro zabránění těchto neúspěchů je třeba soustředit pozornost na (Kincl a kol., 2004):

- ✓ Efektivní komunikaci, která se vyznačuje jasnými informacemi, slibuje pouze to, co je reálné a podporuje přímou komunikaci se zákazníkem,
- ✓ poskytnutí možnosti volby, diskuze o kriteriích a reálnosti očekávání,
- ✓ zlepšování zákaznickova povědomí o procesu poskytnutí služby, seznámení se standardy, což způsobí zvýšení schopnosti zákazníka službu přiměřeně hodnotit a ujasnit si svoje očekávání,
- ✓ interní systém vertikální a horizontální komunikace, propojení klientů se zaměstnanci.

Kincl a kol. (2004) přidává názor, že pokud chce ten, kdo poskytuje služby předstihnout očekávání zákazníka „*měl by demonstrovat, že zná a chápe jeho očekávání, zaměřit se na dimenze služby, jako jsou vnímavost, empatie a hmotné aspekty, slibovat méně, dodávat více a umístit neobvyklou službu jako unikátní standard*“ (Kincl a kol., 2004, str. 124).

## Lidé

Velmi důležitou složkou marketingového mixu jsou lidé. Nejedná se pouze o zaměstnance, ale o všechny, kteří se účastní procesu poskytování služby a mají tak možnost ovlivnit postoj kupujícího (Kincl a kol., 2004). Při procesu dochází v menší či větší intenzitě k setkání zákazníka se zaměstnanci. Tato složka marketingového mixu má tedy přímý vliv na kvalitu služeb. Z toho vyplývá důležitost zaměření společnosti na pečlivý výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání, motivaci a stejně tak na zformování určitých pravidel chování zákazníka, což napomáhá budování dlouhodobých vzájemně prospěšných vztahů (Vašítková, 2014).

Jak již bylo řečeno, v procesu se objevují dvě významné skupiny osob. První skupinou jsou zaměstnanci, kteří se dále mohou rozdělit do kategorií podle frekvence jejich setkání se zákazníkem a účasti na běžných marketingových činnostech. Druhou

skupinou jsou pak zákazníci, kteří se mnohdy samotného procesu sami zúčastňují, jelikož jsou služby produkovány a spotřebovávány souběžně. Dochází buď ke zlepšení, nebo zhoršení kvality. K těm, co mohou kvalitu služby ovlivnit, se řadí i ostatní zákazníci, kteří jsou u procesu přítomni (Kincl a kol., 2004).

### Procesy

Zaměření na to, jakým způsobem je služba poskytována, je primárně z důvodu vzájemného působení zákazníka na poskytovatele a naopak. Proto, aby se klient nedostal do situace, kdy bude nespokojený, je nutné provádět schémata procesů, jejich analýzy, členění a zjednodušovat jejich jednotlivé části v co nevyšší možné míře (Vašítková, 2014). Kincl a kol. (2004) upřesňuje, že je důležité rozčlenit proces do logických kroků a posloupností, tak aby mohl být proces analyzován a řízen. Stejně tak by měl proces zohledňovat odchylky a normy tolerance.

Procesy lze chápat z hlediska rozmanitosti a z hlediska jejich komplexnosti. V čase lze jejich charakter upravovat, standardizovat, specializovat a zajistit jejich univerzálnost. Ovlivněny mohou být především tím, zda je objektem přímo spotřebitel nebo předměty v jeho vlastnictví anebo, zda jde o ovlivnění vlastnictvím hmotných prvků pro poskytování služby (Kincl a kol., 2004).

U procesů mluvíme o rozčlenění na tři operační systémy (Kincl a kol., 2004):

- ✓ Masové služby – nízká osobní interakce, vysoká standardizace služeb s možností náhrady pracovníků automatizací nebo mechanizací,
- ✓ zakázkové služby – střední míra osobní interakce, vysoká míra individuality a přizpůsobení požadavkům zákazníka,
- ✓ profesionální služby – vysoká osobní interakce, služby poskytované specialisty na danou oblast, vysoká intenzita práce, ve většině případů neopakovatelné.

### Fyzické prostředí

Jedná se o pojem, jenž zahrnuje prostředí, kde je služba poskytována a kde se dostává podnik do oblasti vzájemného působení se zákazníkem a také zahrnuje hmotné věci, které toto poskytnutí služby umožňují (Kincl a kol., 2004). Vašítková (2014) přidává, že díky nehmotné povaze služeb je zákazník schopný posoudit jejich kvalit až po spotřebě, co zvyšuje riziko nákupu. Podotýká, že materiální prostředí je z určitého pohledu důkaz vlastností služby (Vašítková, 2014).

Dle Kincl a spol. (2004) lze v tomto prostředí identifikovat dvě skupiny:

- ✓ Prostor pro služby – okolní prostředí, externí prostor, interní prostor,
- ✓ ostatní atributy – vzhled webových stránek, oblečení zaměstnanců, vizitky a další.

Z hlediska budování image společnosti je prostředí významné a slouží jako obal služby. Napomáhá k dosažení cílů, splnění úkolů, navazování kontaktů s potencionálními zákazníky nebo také zaměstnanci. Dokáže odlišit podnik od konkurence a poukázat na to, v jakém segmentu se chce služba nacházet (Kincl a kol., 2004).

## 4 Profil společnosti IZOSTAV Industry s.r.o.

Společnost IZOVSTAV Industry s.r.o. je společností pohybující se na českém popřípadě slovenském průmyslovém trhu, oblast stavebnictví. Hlavním zaměřením je protipožární ochrana stavebních konstrukcí před účinky požáru a antikorozi ochrana ocelových konstrukcí s dlouhodobým účinkem. Tyto služby poskytují ve výrobním areálu nedaleko Mladé Boleslavi, ale také po celém území ČR přímo na stavbách dle individuálních potřeb zakázek a zákazníka.

Podnik je relativně mladý. Vznikl v roce 2016, avšak jako nástupce společnosti s dlouholetou tradicí IZOSTAV CZ s.r.o., ve které sám jednatel kdysi pracoval na pozici obchodního ředitele. V čele nově vzniklé společnosti stojí Ing. Tom Vaňourek, který do podnikání vnáší nejenom svůj osobitý styl, ale i zkušenosti získané v předchozí společnosti a chuť dělat business zase o něco lépe, efektivněji a inovativněji. Pan Vaňourek si dobře uvědomuje důležitost dobrého jména, kladných referencí a individuálních potřeb zákazníka na B2B trzích, a proto se jménem společnosti zavazuje k poskytování kompletních a vysoce profesionálních služeb v dané oblasti s návrhem optimálního řešení každého konkrétního požadavku investora nebo jednotlivé stavby. Tato služba se pak stává specifickou a odpovídá prioritám ve vztahu k zákazníkovi, jež jsou individualizace a splnění všech požadavkům zákazníka. Výhodou společnosti při provádění výše uvedených služeb je spolupráce s renomovanými dodavateli, jež zajišťuje kvalitu používaných materiálů. Podnik pracuje v souladu s certifikací jakosti ČSN EN ISO 9001:2016.

Za dlouholetou záruku své práce považují odborné schopnosti zaměstnanců a vysokou úroveň řídicích pracovníků v návaznosti na spolupráci s akreditovanými pracovišti. Jedná se o malý podnik zaměstnávající na hlavní pracovní poměr deset zaměstnanců. Tito zaměstnanci pravidelně absolvují potřebná školení zaměřená na jejich odbornost.

### Poslání společnosti

Dle vlastníka společnosti je poslání podniku následující: „Naším posláním je to, aby s Vámi Vaše ocel byla navždy“, (majitel společnosti IZOSTAV Industry s.r.o., 2019).

Budují dlouhodobé a vzájemně prospěšné vztahy se zákazníky, kterým se vždy snaží nabídnout optimální řešení jejich potřeb. Poskytují služby světové úrovně, což

umožňuje trvale zvyšovat hodnotu společnosti. Jsou odpovědným zaměstnavatelem, který klade důraz na týmovou spolupráci a osobní rozvoj zaměstnanců. Uvědomují si, že spokojení, vysoce kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou základem jejich úspěchu. Všechny činnosti jsou prováděny v souladu s požadavky na ochranu životního prostředí. Jsou ekologicky odpovědná společnost, pro kterou je trvale udržitelný rozvoj důležitou součástí podnikání.

#### Vize společnosti

Z rozhovoru s jednatelem a obchodním ředitelem společnosti vyplynula vize společnosti a představa, jak chtějí být vnímáni jako firma. „*Chceme být vnímáni jako spolehliví, kvalitní a pružní partneři*“, to jsou slova, která zazněla z úst Ing. Toma Vaňourka. S posláním společnosti je úzce spjata i jeho vize, jenž definoval takto: „*Náš podnik je směřován hlavně k udržitelnému růstu spolu se zachováním kvality*“. A dále pokračoval: „*Naší vizí je, aby všichni výrobci ocelových konstrukcí, kterým kdy poskytneme služby, nabízeli své produkty kvalitně ochráněny proti korozi s co největší životností*“. (jednatel společnosti, Ing. Tom Vaňourek, příloha 1)

Vize společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. jsou následně shrnuty do bodů:

- Technologické inovace,
- poskytování komplexních služeb, specifická řešení pro každého zákazníka,
- kvalita, která je nadřazená kvantitě,
- upřednostňování dlouhodobých vztahů se zákazníky před krátkodobými,
- proniknutí na zahraniční trhy.

#### Dodavatelsko-odběratelské vztahy

##### *Dodavatelé*

Dodavatelé jsou pro společnost důležitou součástí. Práce na zakázkách je přímo závislá na technice, která musí být v perfektním stavu. Tedy musí být zajištěn dodavatel náhradních dílů a zajištěn servis technologií. Další důležitou součástí zpracování zakázek jsou nátěrové hmoty, bez kterých by realizace zakázek nebyla možná. Důraz je kladen na kvalitu, proto společnost pečlivě vybírá dodavatele těchto komponentů. S většinou svých dodavatelů má dlouhodobě prospěšné vztahy a díky tomu si vycházejí vzájemně vstříc.

Po přehlednost byli dodavatelé z roku 2019 seskupeni do tabulky, viz Tab. 1. Hodnocení probíhalo pomocí bodové stupnice od 1 do 4, kdy 1 znamená velmi spokojen

a naopak 4 znamená vyřazení dodavatele. V hodnocení se vyskytly jednotlivé kritéria jako například spokojenost s cenou služeb a materiálů, dále se řešila jakost produktů, dostupnost, úroveň komunikace, délka spolupráce a další. Ohodnocení provedl ředitel společnosti Ing. Tom Vaňourek.

p.č.	Firma	Dodává	Hodnocení	Schválen
	obchodní název	druh materiálu / služba	výsledek	
1	Hempel, s.r.o.	Nátěrové hmoty	1,13	SCHVÁLEN
2	Rokospol a.s.	Nátěrové hmoty	1,38	SCHVÁLEN
3	International Farbenwerke GmbH	Nátěrové hmoty	1,88	SCHVÁLEN
4	Viton s.r.o.	Nátěrové hmoty	1,88	SCHVÁLEN
5	Simat a.s.	Nátěrové hmoty	2,75	NESCHVÁLEN
6	Probo trans Praha spol. s r.o.	PHM	1,38	SCHVÁLEN
7	Stfiniš, s.r.o.	Stříkací technika	1,88	SCHVÁLEN
8	Gamin s.r.o.	Metalizační a měřicí technika	1,63	SCHVÁLEN
9	Defrico spol. s.r.o.	Lakýrnické práce	1,50	SCHVÁLEN
10	Josef Lubina	Lakýrnické práce	2,00	SCHVÁLEN
11	Martin Kuba	Stavební práce	2,63	NESCHVÁLEN

Tab. 1 Hodnocení dodavatelů za rok 2019 (zdroj: vlastní zpracování, 2020)

### *Zákazníci*

Zákazníci společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. jsou společnosti pohybující se na průmyslovém trhu, konkrétně na trhu stavebnictví. Jsou to výrobci ocelových konstrukcí. Zákaznické portfolio není příliš velké, sčítá přibližně 25 zákazníků. Společností je dbáno na dobré, dlouholeté a vzájemně prospěšné vztahy se zákazníky. Hlavními prioritami ve vztahu k zákazníkům jsou individualizace a vyhovění všem specifickým požadavkům, které jsou v možnostech společnosti. Svým zákazníkům nabízejí operativní a pružný přístup, výhodnou polohu a možnost zajištění dopravy.



## 5 Vlastní práce

Praktická část práce se zaměřuje na analyzování současné situace společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. Pro analýzu vnějšího prostředí je použita PEST analýza, následuje analýza konkurence, kde je uplatněn Porterův model 5 sil a analýza trhu. V návaznosti na tyto analýzy je zpracován marketingový mix společnosti, sloužící jako analýza vnitřního prostředí společnosti.

### 5.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se zaměřuje na hodnocení vlivů okolního prostředí. Při využití PEST analýzy je pozornost věnována politicko-právním, ekonomickým, sociálně-kulturním a technicko-technologické faktory. Smyslem této analýzy není pouze hromadit statistická data, ale především zjišťovat trendy, ze kterých lze odhadovat budoucí vývoj.

#### 5.1.1 PEST analýza

##### Politicko-právní faktory

Důležitým legislativním podkladem je norma ISO 12944 „Nátěrové hmoty – Protikorozní ochrana ocelových konstrukcí ochrannými nátěrovými systémy“. Všechny ocelové konstrukce, zařízení a stavby, které jsou vystaveny ztíženým povětrnostním podmínkám (popřípadě jsou ve vodě či v zemi), musí odolávat korozi, a tudíž je nutné po celou dobu životnosti před korozi patřičně chránit. Proto je velice důležitým krokem volba technologie nátěru, dále požadavky na přípravu povrchu a kritéria pro správný výběr nátěrové hmoty. Profesionální poradenství v této oblasti musí být poskytováno s ohledem na vývoj legislativy. Každý nátěrový systém musí odpovídat legislativním požadavkům.

Udržitelný rozvoj a environmentální odpovědnost jsou také důležitým faktorem, který se snaží snižovat negativní dopady činností firem na životní prostředí.

Nestabilní politická situace by mohla mít dopad na množství veřejných zakázek a tudíž omezit přísun zakázek do firmy.

##### Ekonomické faktory

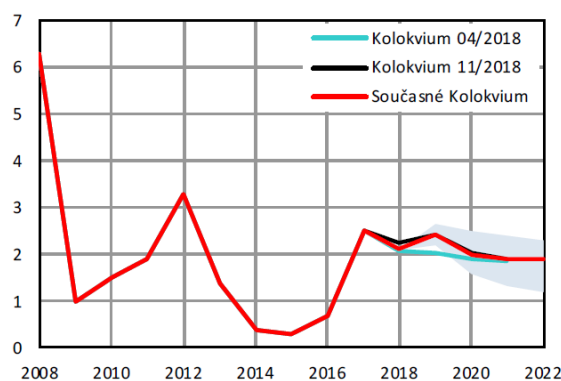
Pro společnost IZOSTAV Industry s.r.o. je velmi významným ekonomickým faktorem celková ekonomická situace státu. Významnou část zakázek společnosti tvoří zakázky pro státní organizaci ŘSD (Ředitelství silnic a dálnic), které společnost realizuje

zprostředkovaně přes svoje zákazníky. Ale i pokud se zaměříme všeobecně na všechny zákazníky, můžeme říct, že záleží na tom, jaká ekonomická situace v ČR panuje, jelikož se od ní odvíjí možnosti realizace a investic do nových projektů na průmyslovém trhu. V případě, že by se ekonomika ČR ocitla na špatné úrovni, je pravděpodobné, že by to ovlivnilo i investice do projektů na obnovu či opravy dálnic a zakázky by klesly. Velkou finanční zátěž také tvoří environmentální nároky, které se v průběhu let zpřísňují a extrémně zvyšují provozní náklady firmy.

Společnost se pohybuje v prostředí průmyslového trhu, konkrétně trh stavebnictví. Z Analýzy vývoje ekonomiky ČR (2018), kterou zpracovalo Ministerstvo průmyslu a obchodu vyplývá, že růst produkce na průmyslovém trhu v roce 2018 zpomalil. Jako důvod tohoto poklesu uvádí nižší expanzi zpracovatelského průmyslu. Neznamená to však, že by se průmyslu na domácím trhu mělo přestat dařit, tempo růstu ale bude pomalejší než v předchozích letech. Mezi bariéry růstu řadí silnější korunu, nedostatečné kapacity výroby a vyčerpání efektu nízké srovnávací základny. V druhém čtvrtletí roku 2018 zaznamenal zpracovatelský průmysl růst produkce v sedmnácti odvětvích. Nejvíce se dařilo výrobě motorových vozidel, kde produkce meziročně stoupla v průměru o 3,2 %.

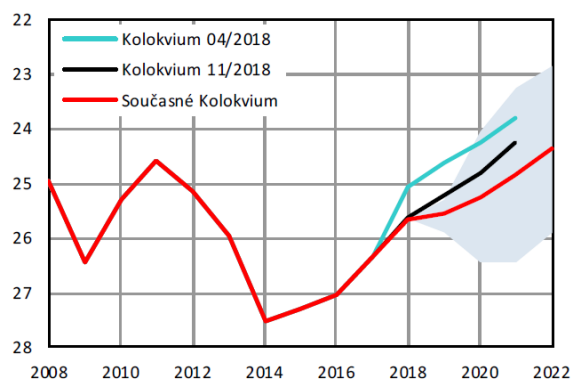
Kropáčova Vrutice se nachází nedaleko Mladé Boleslavi, a proto většina místních obyvatel pracuje pro společnost Škoda Auto a.s. Český statistický úřad v okrese Mladá Boleslav evidoval v prosinci roku 2019 velmi nízkou nezaměstnanost, pouze 1,7 % (ČSÚ, 2019). Převážná většina zaměstnanců je tedy z Olomouckého kraje. Tento ekonomický faktor s sebou přináší požadavek na vyšší mzdy zaměstnanců tak, aby se jim alespoň částečně kompenzovala práce mimo domov. Situace na trhu práce dle Kolokvia (2019) by měla zůstat napjatá. V roce 2019 by mělo dojít k nárůstu míry nezaměstnanosti na 2,3 %, avšak vlivem demografických faktorů a nízké nezaměstnanosti by pak v roce 2020 měla začít stagnovat. Za rok 2019 je očekáván nárůst objemu mezd a platů o 7 %, v roce 2020 by pak mělo dojít ke zpomalení na 5,4 %.

Průměrná míra inflace za rok 2019 činila 2,8 %. Oproti roku 2018 je to nárůst o 0,7 %. Nejvyšší hodnotu průměrné inflace od roku 2010 zaznamenal rok 2012, kdy se průměrná inflace zvýšila na 3,3 %, následně klesla na 1,4 % a klesající tendence měla do roku 2017, kdy došlo opět k nárůstu na 2,5 %. Predikce očekávaného růstu inflace je téměř beze změn. V průměru by se míra inflace měla v roce 2020 pohybovat mírně nad 2%, viz Obr. 6.



Obr. 6 Průměrná míra inflace v % (Kolokvium, 2019)

Měnový kurz by pak měl působit mírně protiinflačně, avšak poptávkové domácí tlaky by naopak měly inflaci zvyšovat. Měnový kurz vůči euru bude dle predikce Kolokvia (2019) slabší a jeho vývoj velmi nejistý, viz Obr. 7.



Obr. 7 Měnový kurz CZK/EUR (Kolokvium, 2019)

V roce 2020 došlo k vysokému nárůstu cen energií. Index cen průmyslových výrobců ve vztahu k energiím dle ČSÚ zaznamenal nárůst z průměrných 139, 8 za rok 2019 na průměr 145, 0 za první dva měsíce v roce 2020. Důležitý ekonomický faktor, který zvedá provozní náklady společnosti.

#### Sociálně-kulturní faktory

V oboru stavebnictví se dle ČSÚ v roce 2018 a v roce 2019 podle předběžných údajů soustředilo okolo 206 tisíc osob. Z předchozích let je patrné, že obor stavebnictví vykazuje především klesající tendence. Například v roce 2008 toto odvětví vykazovalo 267 tisíc osob a od té doby hodnoty klesají stejně tak jako index. Míra volných pracovních míst

se v roce 2019 pohybovala na 15,2 %. V roce 2010 byla tato hodnota 1,5 % a od té doby má především růstovou tendenci. V porovnání s celkovou hodnotou pro ČR je téměř vždy hodnota ve stavebnictví jednou tak velká. Překvapující je, že v oboru zemědělství mají nižší míru volných pracovních míst než ve stavebnictví (11,3%, rok 2019).

Dle Národního ústavu pro vzdělávání (2019) je komplikovaná situace v oblasti školství, kde již několik let trvá stav, kdy je kapacita škol větší než počet žáků a tato tendence má stále klesající charakter. V důsledku toho už delší dobu přetrvává nepříjemná situace i pro zaměstnavatele, kteří ve vztahu k rostoucí ekonomice, nejsou schopni pokrýt množství potřebné pracovní síly. Znepokojující je především pokles vyučených absolventů. Problémy zaměstnavatelů s nedostatkem absolventů v průmyslovém odvětví jsou způsobeny několika faktory. Prvním faktorem je, že 15 % žáků v učebních oborech ukončí studium předčasně, aniž by získali výuční list. Druhým faktorem je skutečnost, že ti co se v oboru vyučí, pak ve značné míře nepracují v profesi, které se vyučili. Až 40 % vyučených pracuje na pozici, která neodpovídá jejich vzdělání a profesnímu zařazení.

#### Techniko-technologické faktory

Dle Ministerstva obchodu a průmyslu nové technologie rychle mění naši ekonomiku i náš způsob života. V centru čtvrté průmyslové revoluce stojí oblast průmyslové výroby, avšak přesah této revoluce je mnohem širší. Tato filosofie přináší celospolečenskou změnu zasahující mnoho oblastí od průmyslu přes oblast technické standardizace, bezpečnosti, právního rámce, vědy a výzkumu až po trh práce a sociální systém. Nástup nových technologií přeměňuje hodnotové řetězce, vytváří nové příležitosti obchodních modelů, ale i tlak na pružnost moderní průmyslové výroby nebo zvýšené nároky na kybernetickou bezpečnost a interdisciplinaritu přístupu.

Chápání Průmyslu 4.0 vychází především z předpokladu nadřazenosti digitálního přístupu k podnikání, jelikož využití virtuálního prostředí k řízení výroby a logistiky, personalizaci zkušenosti zákazníka, modelování a predikcím vede k nekompromisnímu rozšíření tržního potenciálu a zvyšování efektivity organizace. Z hlediska připravenosti je důležitá vícekanálová přítomnost, což znamená web, mobily a tablety, sociální sítě aj. Firma by měla mít definovanou digitální strategii. Avšak investice do technologického vybavení jsou finančně náročné a jejich návratnost je ve většině případů dlouhodobá.

Díky vlastním i evropským zdrojům může Česká republika poměrně masivně investovat do dopravní infrastruktury. V roce 2019 bylo ve výstavbě 243 kilometrů silničních komunikací, z čehož tvoří výstavba dálnic na zelené louce 131 kilometrů. Pro rok 2020 má být zahájena výstavba 194 kilometrů a pro rok 2021 dalších 134 kilometrů. V letech 2022 až 2024 slibuje Ministerstvo dopravy zahájení výstavby většiny zbývajících úseků dálniční sítě. V roce 2020 je na dopravní stavby vyčleněno 87 miliard Kč, což je o 5 miliard Kč více než se původně plánovalo.

## **5.2 Analýza konkurence**

Jako první je provedena charakteristika odvětví. Dále je při analýze konkurence použit Porterův model 5 konkurenčních sil – stávající konkurence, nová konkurence, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a substituční produkt.

### **5.2.1 Charakteristika odvětví**

Dle členění CZ-NACE se společnost řadí do sekce stavebnictví. Tato sekce zahrnuje jak specializované, tak nespécializované stavební činnosti. Patří sem práce na nových stavbách, opravy, přestavby budov i inženýrských děl. Jedná se nejen o výstavbu bytových a nebytových budov, ale také silnic, dálnic, tunelů a mostů. Z celkového stavebního procesu tvoří část oddíl 43 – Specializované stavební činnosti. Tento oddíl zahrnuje řemesla, tedy provádění dílčích prací na budovách a inženýrských dílech včetně přípravných prací. Specializované stavební činnosti jsou ve většině případů zaměřené na jednu oblast výstavby, která vyžaduje zvláštní odborné znalosti či zvláštní technické vybavení. Mezi specializované činnosti patří i montáž ocelových stavebních konstrukcí. Tyto činnosti jsou zpravidla prováděny subdodavateli. Tento oddíl dále zahrnuje 433 - Kompletační a dokončovací práce, do kterého pak spadá oddíl 4334 - Sklenářské, malířské a natěračské práce a konkrétně se dostáváme do oddílu 43342 Malířské a natěračské práce. Tento oddíl zahrnuje vnitřní a vnější nátěry budov, nátěry inženýrských děl, instalaci skel a zrcadel aj.

Ze statistických údajů zpracovaných Ministerstvem průmyslu a obchodu, že v oddílu kompletačních a dokončovacích prací působilo v roce 2018 zhruba 47 tisíc podniků. V roce 2012 bylo přibližně stejné množství podniků. V roce 2013 pak hodnota klesla na 45,5 tisíce a od té doby vykazuje převážně rostoucí tendence. Tržby tohoto

odvětví za rok 2018 tvořily přibližně 76 milionů Kč, což je nejvíce od roku 2010. Účetní přidaná hodnota pak činila necelých 30 milionů Kč a od roku 2010 se také řadí k nevyšším dosaženým hodnotám. Průměrná mzda se pohybovala okolo 20 tisíc Kč a je nejvyšší za posledních 10 let.

#### Vývoj v odvětví stavebnictví

Celková stavební produkce pokračovala i ve druhém čtvrtletí roku 2019 ve svém dynamickém růstu. Úspěch zaznamenávalo především pozemní stavitelství. Vnitrostátní stavitelství, tak dohání poklesy z posledních let. Stavební produkce vzrostla meziročně v průměru o 6,7 %, čímž potvrzuje slušné tempo růstu. Pozitivní vývoj zaznamenaly nové stavební zakázky a roste průměrná cena zakázky. Produkce konkrétně pozemního stavitelství zaznamenala nárůst o 7,8 % a inženýrského stavitelství, které je vázáno na financování z veřejných zdrojů o 3,9 %. U inženýrského stavitelství je ale vývoj pozitivně ovlivněn nízkou srovnávací základnou z předchozího roku.

Je tedy předpověděn pozitivní vývoj se zvyšující se růstovou dynamikou. Očekává se, že výsledky v budoucnu podpoří vyšší investiční aktivita státu (především díky dotacím z EU) i soukromého sektoru. Mezi důležité zakazníky se řadí společnosti, které spolupracují s veřejnou správou a spravují veřejné zakázky, které následně distribuují mezi menší společnosti jako IZOSTAV Industry s.r.o.

#### **5.2.2 Porterův model 5 konkurenčních sil**

##### Stávající konkurenti

Charakteristickým rysem současného trhu je zostření konkurenčního boje a cenová válka. Z Kvartální analýzy českého stavebnictví (2019) vyplývá, že se za poslední dva roky z důvodu soutěžení pouze o cenu rozhodlo nepodat nabídku na veřejnou zakázku celých 86 % stavebních společností a to i přesto, že pro ně zakázka byla zajímavá. Z analýzy také vyplývá, že jsou ředitelé stavebních společností mnohem více spokojeni s průběhem privátních výběrových řízení, než je tomu u veřejných soutěží. V odvětví se pak následně projevuje tlak na snižování cen oproti konkurenci, což znevýhodňuje subdodavatele, kteří v rámci konkurenčního boje musejí ceny upravovat.

Na trhu služeb protipožární a antikorozi ochrany není příliš mnoho konkurenčních firem. Jedná se o malé a střední firmy, které disponují speciální technologií. Právě

z důvodu nutnosti těchto drahých technologií, které potřebují spoustu prostoru, tudíž velké areály není vstup do odvětví příliš atraktivní. Jedná se o společnosti s převážně dlouholetou tradicí v oboru. Tyto společnosti se tedy znají spoustu let a vytváří tak jakousi uzavřenou skupinu na trhu.

#### Potenciální konkurence

Při analýze je nutné brát v potaz kromě současné konkurence také hrozbu potenciální konkurence, která by v odvětví mohla být ve formě OSVČ, kteří mohou disponovat přenosnou technologií a mohou se tak ucházet o zakázky přímo v terénu. V žádném případě nebudou ale schopni poskytnout služby v takovém objemu a kvalitě, jako tyto společnosti.

#### Vliv odběratelů

Vyjednávací síla zákazníků je poměrně zásadní a je ovlivněna mnoha aspekty. Důležité je si uvědomit, že trh výrobků a služeb je heterogenní. Jednotliví zákazníci se liší svou velikostí, požadovanou kvalitou služeb a svými potřebami. Vysoký konkurenční tlak způsobuje potřebu společností poskytovat zákazníkům specifické služby v pravý čas za správnou cenu, která pro zákazníka bude představovat odpovídající hodnotu. Většina stavebních firem nevyužívá koncept CRM (Customer relationship management), který je cestou ke zvýšení spokojenosti zákazníka. Stavební firmy by měly začít pracovat se svými zákazníky systematicky a tím efektivně snižovat vyjednávací sílu zákazníka.

#### Vliv dodavatelů

V každém průmyslovém období jsou k produkci potřeba patřičné zdroje. Řadíme mezi ně materiály, pracovní sílu, hotové komponenty a jiné zásoby. Tím jsou vytvářeny dodavatelsko-odběratelské vztahy. Vyjednávací sílu dodavatelů tedy nelze v oboru stavebnictví opomenout. Tlak, který vyvolává působení stávající konkurence a vyjednávací síla zákazníků vyvolává nutnost patřičné kontroly dodávek a jistou ostražitost ve výběru vhodného dodavatele. Strategické partnerství s většími podniky k zajišťování dodavatelské činnosti je vhodnou volbou pro malé a střední podniky.

## Substituční produkt

Hrozba substitučního produktu není v tomto oboru příliš velká. Postupy povrchových úprav ocelových konstrukcí jsou řízeny legislativou, je k nim potřeba určitá technologická vybavenost a odbornost pracovníků.

Bylo by možné použít například levnější variantu nátěrové hmoty od nerenomovaných a atestovaných prodejců. Tím by ale odpadla veškerá záruka životnosti ochrany ocelových konstrukcí, která je v oboru důležitou součástí každé zakázky.

### 5.3 Shrnutí analýz vnějšího prostředí

Z PEST analýzy vyplynuly následující hrozby a příležitosti, které jsou pro přehlednost zaznačeny do tabulky, viz Tab. 2.

Faktory	Příležitosti	Hrozby
<b>P – Politicko-právní</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- profesionální poradenství v souladu s legislativou</li><li>- důraz na udržitelný rozvoj a environmentální odpovědnost</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nestabilní politická situace</li><li>- legislativní omezení</li></ul>
<b>E – Ekonomické</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ekonomická situace státu</li><li>- očekávaný růst inflace beze změn</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- vysoké environmentální nároky</li><li>- nízká nezaměstnanost</li><li>- růst průměrné mzdy</li><li>- nejistý vývoj měnového kurzu</li><li>- růst cen energií</li></ul>
<b>S – Socio-kulturní</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- zaučení mladých lidí bez praxe</li><li>- podpora propagace atraktivitu průmyslových odvětví</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- klesající počet pracovníků v oboru</li><li>- vysoké procento míry volných pracovních míst</li><li>- nižší množství pracovní síly než poptávka po ní</li></ul>
<b>T – Technologicko-technické</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- digitalizace průmyslové výroby</li><li>- masivní investice státu do rozvoje dopravní infrastruktury</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- tlak na pružnost moderní výroby</li><li>- zvýšené nároky na kybernetickou bezpečnost a interdisciplinaritu přístupu</li><li>- dlouhá návratnost investic</li></ul>

Tab. 2 PEST analýza (zdroj: vlastní zpracování, 2020)

Analýza konkurence je rozdělena do částí: charakteristika odvětví a Porterův model 5 konkurenčních sil. Zde dochází k členění odvětví až k oddílu Malířské a natěračské práce. Ze statistických údajů vyplynulo, že se na trhu vyskytuje zhruba 47 tisíc podniků působících v oddílu kompletačních a dokončovacích prací. Tržby v tomto odvětví stabilně od roku 2010 stabilně rostou, stejně jako přidaná účetní hodnota. Průměrná mzda v odvětví



se pohybuje kolem 20 tisíc Kč a je nevyšší za posledních 10 let. Je předpovězen pozitivní vývoj v odvětví stavebnictví se zvyšující se růstovou dynamikou. Očekávaná je také budoucí vyšší investiční aktivita státu.

Z Porterovi analýzy vyplývá, že na podnik působí všech pět konkurenčních sil, každá různou intenzitou. Největší intenzity působení dosahují samotní zákazníci, kterým je podřízeno téměř vše, jsou pro podnik důležitým prvkem. Vysoký konkurenční tlak způsobuje nutnost poskytovat společnosti specifické služby ve správný čas za správnou cenu. Firmy nevyužívají koncept CRM (Customer relationship management), který je vhodný pro zvyšování systematičnosti práce se zákazníky.

Pro společnost je hrozbou samozřejmě i současná konkurence. Charakteristickým rysem současného trhu je zostření konkurenčního boje a cenová válka. V odvětví se projevuje tlak na snižování cen v rámci konkurenčního boje.

Vliv dodavatelů je neméně slabý, jelikož v každém průmyslovém odvětví jsou k produkci potřeba patřičné zdroje. Tlak spojený s působením stávající konkurence a vyjednávací silou zákazníků vyvolává nutnost kontroly a pečlivý výběr vhodného dodavatele. Strategické partnerství je možné uzavřít s většími podniky.

S mnohem menší intenzitou hrozby se můžeme setkat u vstupu potencionální konkurence na trh nebo u substitučního produktu. Tyto síly nepůsobí na podnik velkou měrou, i když je samozřejmě nemůžeme pominout.

## **5.4 Analýza trhu**

Při analýze trhu dochází k vyhodnocení klíčových konkurentů a zákazníků. Jako klíčová konkurence jsou vyhodnoceni pouze společnosti, které nabízejí svým zákazníkům stejné služby, jako společnost IZOSTAV Industry s.r.o.

### **5.4.1 Klíčový konkurenti**

Na základě rozhovoru s vedením společnosti byli identifikováni hlavní současní konkurenti:

- Proficolor, s.r.o.,
- AQUA S.P.P., s.r.o.,
- Antikor CZ s.r.o.
- K-servis Tce s.r.o.

*Proficolor, s.r.o.*

Společnost Proficolor s.r.o. patří mezi nejvýznamnější konkurenty v odvětví antikorozi ochrany ocelových konstrukcí a technologických zařízení v ČR. Společnost v této oblasti působí od roku 1997. Podstatná část jejich zaměstnanců je vyučena v oboru a disponuje dlouholetou praxí. Zakázky společnost zpracovává dle zadání zákazníka a doporučuje vhodný návrh nátěrového systému. Řadí se mezi technicky dobře vybavené společnosti v ČR. Zakázky realizuje jednak na dvou pracovištích (Hospozín u Velvar, Tuchlovice u Kladna) a zároveň nabízí práci na stavbách zajištěnou pojízdnou technikou. Společnost také disponuje vlastní dopravou, kterou může zákazník v případě potřeby využít (Proficolor, © 2008).

Nabízené služby (Proficolor, © 2008):

- ✓ Tryskání povrchu,
- ✓ mechanické čištění ocelových konstrukcí,
- ✓ příprava povrchu vysokotlakým vodním paprskem,
- ✓ nátěry, včetně protipožárních nátěrů,
- ✓ žárová metalizace,
- ✓ zajištění lešení pro realizaci zakázek v terénu,
- ✓ nákladní přeprava.

Mezi jejich významné dodavatele patří: HEMPEL, INTERNATIONAL, SIGMA, MATHYS, SIKA, DERISOL a další.

*AQUA S.P.P., s.r.o.*

Tato společnost se na trhu pohybuje již od roku 1995. Současný název přitom nese od roku 2004. Předmětem činnosti je zejména protikorozi ochrana, speciální čištění povrchů, sanace betonových ploch a speciální práce pro vodárenství. V prvopočátku se společnost soustředila na potápěčské práce a postupně svoje portfolio služeb rozšiřovala až do dnešní podoby. Jako svoji konkurenční výhodu vidí své kvalitní pracovníky a používání nejmodernějších technologií.

Mezi jejich hlavní činnosti patří (Aqua-spp, © 2013 – 2014):

- ✓ Práce korozi technika, ultrazvuková defektoskopie, korozi průzkum,
- ✓ abrazivní tryskání, čištění, filtrace,
- ✓ tryskání, čištění, řezání vodním paprskem,

- ✓ metalizace, nátěry, hydroizolace,
- ✓ prodej speciálních nátěrových hmot s vysokou protikorozní a chemickou odolností,
- ✓ sanace stavebních konstrukcí.

#### *Antikor CZ s.r.o.*

Společnost působící v Praze, zabývající se antikorozi ochranou. Bohužel na webových stránkách nejsou dostupné žádné další informace, protože jsou právě ve výstavbě (antikorcZ, © 2005 – 2010).

#### *K-servis Tce s.r.o.*

Společnost působí na trhu od roku 2005. V Teplicích se nachází jedna z provozoven, kde mají mokrou lakovnu. V Oldřichově u Duchcova, potom práškovou lakovnu, která je vybavena automatickou linkou pro lakování práškovými hmotami. Mezi poskytované činnosti patří metalizace i tryskání. Problematiku vhodně zvolených nátěrových systémů řeší certifikovaná osoba se statutem korozní inženýr, který zároveň dohlíží na provádění povrchových úprav, komunikuje se zákazníky a snaží se poskytovat řešení s ohledem na požadavky jednotlivých zákazníků (lakovna-tce, © 2020).

### **5.4.2 Zákazníci**

Zákazníci společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. jsou společnosti pohybující se na průmyslovém trhu, konkrétně na trhu stavebnictví. Jejich prioritní zájem ve vztahu ke společnosti je dosáhnout na kvalitní služby, za výhodnou cenu. Do procesu vstupují i požadavky na rychlé zpracování, neboť antikorozi ochrana ocelových konstrukcí je posledním článkem řetězce a většinou v průběhu procesu byly časové rezervy vyčerpány. Na práci společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. je vázána montáž na stavbách, kde jakékoliv zpoždění znamená prostoje a další finanční zátěž. Společnost je připravena vyhovět požadavkům zákazníka s co největší efektivitou jakou dokáže reálně zvládnout a poskytnout.

Pro větší přehlednost byly zpracovány tabulky za rok 2017 a za rok 2018. Vždy je vybráno 5 největších zákazníků, kteří každoročně dohromady tvoří přes 50 % podílu na zakázkách. Pořadí se v časovém horizontu mění, ale zákazníci zůstávají stejní, jen

nedosáhli na prvních pět míst v pořadí. Největší odběratelem společnosti je firma Cirmon s.r.o., která každoročně obsazuje prioritu číslo 1, viz Tab. 3 a 4.

2017			
Zákazník	Vyfakturováno	Podíl	Priorita
Cirmon s.r.o.	5.399.582 Kč	24,33 %	1
Skanska a.s.	2.858.091 Kč	12,88 %	2
Metrostav a.s.	2.605.041 Kč	11,74 %	3
Hallexo CZ s.r.o.	2.344.075 Kč	10,56 %	4
Excon a.s.	1.250.911 Kč	5,64 %	5
Ostatní	7.739.594 Kč	34,85 %	
<b>Celkem</b>	<b>22.197.294 Kč</b>	<b>100 %</b>	

Tab. 3 Analýza zákaznického portfolia 2017 (zdroj: vlastní zpracování, 2020)

2018			
Zákazník	Vyfakturováno	Podíl	Priorita
Cirmon s.r.o.	8.679.000 Kč	30,26 %	1
Eltodo a.s.	3.502.000 Kč	12,21 %	2
Excon a.s.	3.424.000 Kč	11,94 %	3
Realmont spol. s r.o.	2.180.000 Kč	7,60 %	4
Valdhans s.r.o.	2.121.000 Kč	7,39 %	5
Ostatní	8.776.000 Kč	30,60 %	
<b>Celkem</b>	<b>28.682.000 Kč</b>	<b>100 %</b>	

Tab. 4 Analýza zákaznického portfolia 2018 (zdroj: vlastní zpracování, 2020)

Společnost Cirmon s.r.o. vznikla na území ČR v roce 2013 a její hlavní náplní práce je problematika mostních závěrů a mostních ložisek. Společnost je výhradním zástupcem německé firmy MAUER pro Českou a Slovenskou republiku. Německý podnik funguje od roku 1876 a řadí se mezi špičku v tomto oboru nejen v Evropě, ale i ve světě. Dále firma vyrábí ocelové konstrukce související s pozemními a inženýrským stavbami. U těchto konstrukcí je samozřejmostí i antikorozi ochrana (antikorez, © 2014).

Společnost Cirmon s.r.o. sdílí se společností IZOSTAV Industry s.r.o. v jednom areálu provozovny, tedy v Kropáčově Vrutici. IZOSTAV Industry tedy zaštiťuje pro společnost nabízenou službu antikorozi ochrany. Mezi těmito firmami vznikl vzájemně prospěšný dlouhodobý vztah a společnosti se doplňují.

## **5.5 Marketingový mix společnosti IZOSTAV Industry s.r.o.**

Marketingový mix společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. je zpracován na základě komunikace s Ing. Tomem Vaňourkem – jednatelem a obchodním ředitelem společnosti. Jde o představení společnosti a rozčlenění na části: produkt, cena, distribuce, marketingovou komunikaci, lidi, procesy a fyzické prostředí.

### **5.5.1 Produkt**

Produktem společnosti jsou služby, které jsou poskytovány na trhu B2B. Jedná se o služby protipožární a antikorozi ochrany ocelových konstrukcí. Společnost disponuje technologiemi (piskovacka, © 2008):

- ✓ Tryskání – neboli pískování. Proces, při němž dochází ke stříkání abraziva pod vysokým tlakem na opracovávaný předmět. Stlačený vzduch zajistí vhodně zvolený kompresor. Touto úpravou dochází k vytváření kotvícího profilu (zdrsnění povrchu) a odstraňování povrchových nečistot, jako jsou například koroze a zbytky barvy.
- ✓ Metalizace – neboli šopování či žárové stříkání kovu. Je to postup, kterým na povrchu vytvoříte na předmětu ochrannou vrstvu kovu, a ta následně chrání předmět před korozi, kterou způsobuje vlhkost a kyslík. Použití metalizace zaručuje prodloužení životnosti předmětu až o dvacet let. Tím se snižuje budoucí náklad na údržbu, zlepšuje jak vzhled, tak i funkčnost předmětu. Procesu metalizace vždy předchází otryskání předmětu, čímž je zajištěná potřebná příprava povrchu.

Existují dva druhy metalizace – plynová a elektrometalizace. Společnost IZOSTAV Industry s.r.o. používá obě technologie. Elektrometalizaci především dílensky, plynovou metalizaci pak následně na montážích u zákazníka. Rozdíl mezi těmito metodami je v tom, že elektrometalizace je mnohem účinnější a levnější, ale zároveň technologicky náročnější než metalizace plynová. (piskovacka, © 2008).

#### *Antikorozi ochrana*

Jednou z hlavních činností, na kterou se společnost specializuje, je antikorozi ochrana. Antikorozi ochrana je prováděna na ocelové konstrukce a vyniká svým dlouhodobým účinkem. Tuto službu je společnost schopna nabídnout jak temperovaných prostorách areálu, tak i přímo na stavbách. Antikorozi úpravy jsou prováděny v souladu

s požadavkem každého zákazníka technologií tryskání, metalizace a následným nástřikem na všechny druhy ocelových konstrukcí.

Pro zajištění nátěrových hmot firma spolupracuje s renomovanými dodavateli, jako jsou například společnosti Hempel (Czech Republic) s.r.o., ROKOSPOL a.s., PERGE International, s.r.o. a další. Provozovna disponuje potřebnou mechanizací pro manipulaci s ocelovou konstrukcí, tryskacím boxem a vysoce moderní nízkotlakou a vysokotlakou stříkáčskou technikou (izostav, 2017)

#### *Protipožární ochrana*

Druhou z činností je specializace na aplikaci protipožární ochrany na ocelové i dřevěné konstrukce, a to například: Pyrostop Steel, Interchar, Hempacore, Flamgard a jiné. Součástí aplikace je volba vhodného nátěrového systému a dimenze nátěrových tlouštěk. Všechny služby je společnost opět schopna nabídnout v prostorách areálu i přímo v terénu. Mezi služby, které společnost poskytuje, patří i zajištění montáže systémů protipožárních ucpávek HILTI, INTUMEX, Promat a Dunamenti (izostav, 2017).

#### **5.5.2 Cena**

Společnost IZOSTAV Industry s.r.o. má nastavenou cenovou politiku, která vždy odráží jednotlivé, specifické zakázky a tím i specifické požadavky každého klienta. Cena každého produktu tedy reflektuje poptávku, odhad nákladů a ceny konkurence. Při tvorbě jednotlivých cen berou v úvahu náročnost zakázky, její technické parametry a vhodně zvolený technologický postup. Dle slov Ing. Toma Vaňourka probíhá zpracování potenciální zakázky následujícím způsobem: „*V první řadě probíhá technická konzultace a hledání nejvhodnějšího řešení, následně se řeší cena*“. Posuzuje se náročnost jak technická, tak časová, nákladovost zvoleného technologického postupu a další faktory, kterými jsou například zisk. Společnost tedy používá pro stanovení ceny nákladový přístup. Určuje přímé náklady, materiál a práci, propočítá režijní náklady a ve finále připočítá procento zisku. V úvahu společnost bere i ceny konkurence, které hrají nejen na trhu stavebnictví významnou roli.

V odvětví protipožárních a antikoročních nátěrů nemá podnik velký počet konkurentů, ale za to se jedná o velké společnosti. Díky svému osobitému přístupu a kvalitním službám si ale společnost IZOSTAV Industry s.r.o. vybuodovala vzájemně

prospěšné, dlouhodobé vztahy a tím i poměrně stálý přísun zakázek. Oproti konkurenci firma poskytuje možnost vlastní dopravy, kterou zajišťuje vlastním kamionem 24 tun. Zde je cena stanovována také individuálně, podle délky trasy a náročnosti nakládky.

Právě cenu považuje jednatel společnosti za jednu z konkurenčních výhod. Věrnostní program ve vztahu k zákazníkům sice zavedený nemají z důvodu individuálnosti každého projektu, avšak s dlouhodobými zákazníky jsou sjednány například rámcové smlouvy, a tudíž i výhodnější cenová politika.

Dalším faktorem, který ve společnosti může ovlivnit cenovou hladinu, je operativní a pružný přístup, na kterém si firma zakládá. Vždy se může objevit zakázka, která spěchá, protože významnou roli na trhu stavebnictví hrají především termíny. Společnost IZOSTAV Industry s.r.o., jakož to poslední článek výrobního řetězce, musí mnohdy řešit zakázky, které jsou pod tlakem a ve skluzu. Díky postoji, který však vůči svým zákazníkům podnik má, je schopný operativně a pružně reagovat na specifickou situaci, která se však projeví ve finální ceně a podmínkách zakázky.

### **5.5.3 Distribuce**

Společnost IZOSTAV Industry s.r.o. sídlí v Olomouckém kraji, konkrétně v Rudě nad Moravou. Vzhledem ke koncentraci většiny zákazníků v hlavním městě Praze, Středočeském kraji a okolí, si při rozhodování o distribuci s cílem usnadnění přístupu zákazníků ke službě, společnost zvolila provozní areál v Kropáčově Vrutici. Kropáčova Vrutice se nachází nedaleko Mladé Boleslavi, ve Středočeském kraji. Hlavní město Praha je od vesnice vzdáleno přibližně 50 km a 40 minut jízdy autem. Z areálu jsou vyváženy ocelové konstrukce do celé republiky, což je firma, jak již bylo zmíněno, schopna zajistit vlastní kamionovou dopravou. Tuto vhodnou polohu vidí jednatel jako další konkurenční výhodu a přínos pro společnost.

V rámci poskytování služeb společnosti se řadí také nabídka práce na zakázce přímo v terénu, tedy přímo na stavbě. Vždy je nutný osobní, přímý kontakt se zákazníkem v místě zakázky. Koloběh posouzení, technologického poradenství a ocenění probíhá stejně akorát s tím rozdílem, že služba přichází přímo za spotřebitelem.

### **5.5.4 Marketingová komunikace**

Z rozhovoru s jednatelem společnosti vyplynulo, že nemají stanovenou roční investici do marketingové komunikace. Dle jeho slov jejich „*business hodně funguje na*

*osobních vztazích. Doposud investujeme spíše jednorázově například do webových stránek, potisků firemního oblečení apod. “.*

## Public Relations

### *Logo*

Logo, viz obrázek č. 7, jako symbol image značky je vkusné a trefně zobrazuje počáteční písmeno názvu společnosti jako ocelové nosníky IPE, neboli „íčka“, jež jsou jedním ze základních prvků všech staveb s ocelovou konstrukcí. Toto logo je vyobrazeno hned při příjezdu do areálu na posuvných elektrických vratech, kde jsou mimo jiné uvedeny i důležité kontaktní osoby, nebo při příchodu do sídla společnosti. Logo je dále součástí webových stránek společnosti. Logo společnosti je pak vyobrazeno na všech pracovních oděvech zaměstnanců firmy.



Obr. 7 Logo společnosti (izostav, 2017)

### *Webové stránky*

Mezi další prvky marketingové komunikace podniku patří webové stránky, jakožto jediný prostředek internetové marketingové propagace. Stránky jsou poměrně jednoduché a uživatelsky dobře přístupné. Lze se na nich snadno orientovat a potenciální zákazník zde může najít všechny základní informace o společnosti, včetně všech kontaktů. Na stránkách také lze vyplnit kontaktní formulář, prostřednictvím kterého je možné společnost kontaktovat přímo z webových stránek. Za rezervu v marketingové prezentaci by se dala označit sekce referencí, které na stránkách stále chybí s poznámkou, že se na nic pracuje.

### *Sponzoring*

Podnik také rád věnuje reklamní předměty jako sponzorské dary na různé akce. Sponzoring neprovádí pouze formou reklamních předmětů, ale mnohdy poskytuje



i peněžité příspěvky, výměnou za umístění reklamy v místě konání akce. V rámci pomoci chlapci, který během svého života oslepl, společnost zakoupila obraz v hodnotě dvaceti tisíc korun, a přispěla tak k jeho sociálnímu začlenění a usnadnění života. Jedná se o jednorázovou akci, kterou však chce jednatel společnosti zavést jako každoroční tradici.

#### *Vozový park*

Z rozhovoru s Ing. Vaňourkem vyplynulo, že společnost vlastní jeden kamion, čtyři dodávky a dva osobní automobily, které zatím nejsou opatřeny potisky, ale bylo by vhodné tuto investici zvážit.

#### Reklama

##### *Tištěná reklama*

V rámci tištěné reklamy jsou prozatím používány pouze plachty s logem firmy, které jsou využívány na různých akcích díky sponzoringu.

#### Podpora prodeje

##### *Dárkové předměty*

Společnost jednou ročně, převážně v období vánočních svátků, investuje do reklamních předmětů. Jedná se o propisky, placatky, taštičky, láhve vína a další dárkové předměty, které jsou vždy označeny logem firmy. Při osobních setkáních pak jednatel vždy obdaruje své zákazníky balíčkem reklamních předmětů.

#### *Veletřhy*

V rozhovoru se také vyskytla otázka týkající se veletrhů. Společnost se sice veletrhů příležitostně účastní, ale podle svých slov pouze v rámci podpory svých zákazníků jako zástupce v oblasti povrchových úprav.

Celkově tedy firma IZOSTAV Industry s.r.o. ročně vynaloží prostředky na marketingovou komunikaci v rozmezí 50 – 100 tisíc Kč, přičemž se mohou objevit i jednorázové investice například do potisku aut, které výdaje navýší.

### 5.5.5 Lidé

Společnost IZOSTAV Industry s.r.o. je rodinný podnik, který disponuje úzce provázanými a dlouholetými vztahy jak se svými zaměstnanci, tak se zákazníky. Zakládá si na osobním přístupu, přímém osobním kontaktu a uvědomuje si, jak jsou lidé z pohledu procesu důležitým a nepostradatelným článkem řetězce.

#### *Zaměstnanci*

Za svoji kvalitu odpovídají prostřednictvím svých zaměstnanců, které proškolují, a kterým umožňují doplňování kvalifikace. Například v minulém roce společnost všem svým zaměstnancům, kteří splňovali podmínky pro zvýšení kvalifikace, zaplatila rozšíření řidičského oprávnění o skupinu E. Firma pečuje o své zaměstnance, umožňuje osobní rozvoj a dohlíží na kvalitu vykonané práce, která je neodmyslitelnou součástí trvale udržitelné rozvoje.

V rámci společnosti jsou pracovníci rozděleni pro oblasti řízení, ekonomické a výrobní oddělení. Tito zaměstnanci zajišťují chod firmy. Společnost se počtem zaměstnanců řadí do malého podniku s deseti zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Ve společnosti jsou vytvořeny i pozice, které fungují na dohodu o provedení práce, externí pracovníci a brigádníci. Firma příležitostně spolupracuje i s OSVČ a doplňuje tak operativně kapacitní možnosti.

V rámci oblasti řízení působí jednatel a obchodní ředitel společnosti, který si zajišťuje obchodní zakázky, cenové nabídky a přímý kontakt se zákazníky. V rámci organizační struktury je na úplném vrcholu pyramidy a řídí podnik. Jemu podléhá ekonomické oddělení, které tvoří jedna hlavní účetní, mzdová účetní a administrativní pracovník, který zajišťuje administrativní podporu tomuto oddělení. Dále se v organizační struktuře objevuje výrobní oddělení, kde jsou zaměstnanci obsluhy tryskacího boxu, natěrači, lakýrníci a manipulanti. Celý chod firmy tedy zastřešuje Ing. Tom Vaňourek, který se ale svěřil s plánem do budoucna, kdy by společnost měla přijmout dalšího pracovníka na pozici vedoucí výroby. Tento člověk by pak měl v kompetenci chod výrobního oddělení a doplnil by pak jako mezičlánek komunikaci mezi vedením firmy a výrobou. Dle slov jednatele zakázek stále více přibývá a je potřeba navýšit kapacitu. Z tohoto důvodu je stále aktivní inzerát na pozici technik výroby a lakýrník/natěrač.

Společnost potýká s problematikou obsazování pracovních míst zkušenými a šikovnými lidmi, kteří jsou ochotni pracovat a současně za práci dojíždět. V současné době je nejen nezaměstnanost, ale i ochota nezaměstnaných pracovat, velice nízká. Společnost nabízí práci i nezkušeným lidem, které si sama proškolí a zaučí dle potřeby. Vzniká tak příležitost pro mladé lidi, kteří nemají zatím žádnou praxi.

### **5.5.6 Procesy**

Jednotlivé procesy v organizaci jsou rozčleněny do jednotlivých prvků tak, aby mohly být vhodně řízeny. V potaz jsou brány i časové rezervy, které mohou nastat díky proměnlivosti procesů, zpožděním, nebo selháním lidského faktoru. V případě společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. se jedná o zakázkové služby, kde se očekává vysoká míra přizpůsobivosti a individuálního přístupu ke každé zakázce. Před objednáním jakékoli nové zakázky probíhá technická konzultace, výběr nejvhodnějšího řešení a následně je vypracovaná cenová nabídka, vše na základě nezávazné poptávky zákazníka.

Definice dle normy ISO 9001 (2016) je následující: „*Soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy*“. Právě mezinárodní norma ČSN EN ISO 9001:2016, kterou je společnost, podporuje procesní přístup v oblasti systému managementu kvality. Výstup z jednoho procesu vytváří základ pro další navazující proces a konečným výsledkem je finální produkt. Tato certifikace je neodmyslitelnou součástí podnikání a zároveň důkazem schopnosti podniku plnit požadavky zákazníka, předpisů, zákonů a konečně i vlastní organizační požadavky (iso-normy, © 2000 - 2018).

Z rozhovoru s jednatelem a obchodním ředitelem společnosti je jasné, že si firma zakládá na dobré pověsti a věnuje svoji pozornost svým zákazníkům i po ukončení zakázky ve formě zpětné vazby. Odpověď je jednoznačná: „*Ano, tuto zpětnou vazbu řeším osobně, je pro nás důležité nechávat za sebou pouze pozitivní recenze. Problémy nastat mohou, musí se ovšem řešit, aby byl zákazník spokojený*“ (Ing. Tom Vaňourek, jednatel a obchodní ředitel).

### **5.5.7 Fyzické prostředí**

Převážná většina jednání a interakcí se zákazníkem probíhá přímo v areálu v Kropáčově Vrutici. V areálu se nachází nově postavený dvoupatrový objekt a v přízemí prostory kanceláří, zasedací místnost, kuchyňka a toalety. Vše je moderně a vkusně zařízeno a působí velice uvolněným dojmem. Parkoviště se nachází přímo před budovou

kanceláři. V prostoru zasedací místnosti jsou prezentovány vzorky a velká tabule s technickými nákresy ocelových konstrukcí.

Pro zefektivnění jednání si zákazník pod odborným dohledem může prohlédnout prostory výroby a technologii, kterou firma disponuje. V prostorách lze zahlédnout i pracovníky výroby, kteří jsou rozpoznatelní na první pohled díky oblečení s potiskem loga firmy. Volné prostory areálu jsou osázeny zelení a ovocnými stromy, což pobyt v areálu velice zpříjemňuje. Celý areál působí upraveným dojmem, je dobře organizován a uklizen. Velice často v procesu poskytování služby dochází k průběžným kontrolám jednotlivých procesů, aby byla zajištěna vysoká kvalita finálního produktu. K tzv. „přejímkám“, neboli převzetí zakázky od zákazníka, taktéž dochází v areálu společnosti.

Část jednání probíhá v sídle společnosti v Rudě nad Moravou, které je rovněž nově zrekonstruované a působí velmi moderním dojmem. Zde probíhá nejčastěji nábor nových zaměstnanců a zároveň je sídlem ekonomického oddělení.

## **5.6 Dotazníkové šetření**

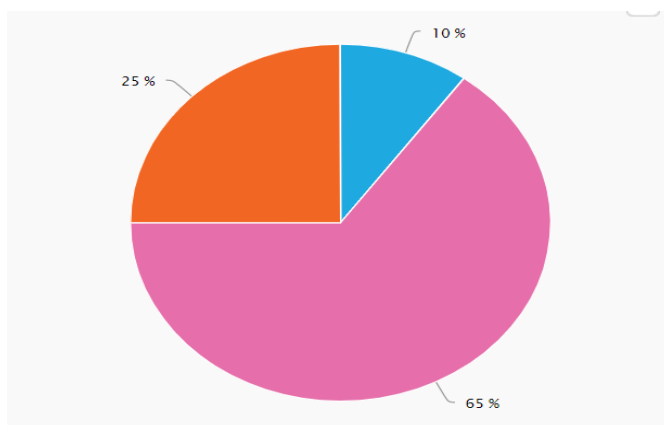
Dotazníkové šetření vzniklo s cílem identifikovat zákazníky společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. Hlavním tématem pro zhodnocení dosavadní marketingové strategie je spokojenost zákazníka s nabízenými službami, s jejich kvalitou, profesionalitou pracovníků, cenovou nabídkou a mimo jiné dochází i k porovnání s konkurencí. Analýza marketingového prostředí je nepochybně nezbytnou součástí procesu a vede k získání potřebných informací o zákazníkovi, konkurenci a nabízených službách. Dotazník se skládá z pěti částí a obsahuje 29 otázek.

### **5.6.1 Struktura respondentů z hlediska identifikačních otázek**

Součástí každého dotazníku je šest identifikačních otázek, které poskytují informace o formě obchodní společnosti, velikosti podniku, umístění podniku, pracovní pozici respondenta, pohlaví a věku. Tyto otázky vedou k identifikaci struktury respondentů, která je podrobně zmapována v následujících grafech a příslušných komentářích. Struktura se váže k celkovému počtu respondentů, což je 20 zákazníků. Z celkového počtu zákazníků tvoří 20 zákazníků 80 %.

## Forma obchodní společnosti

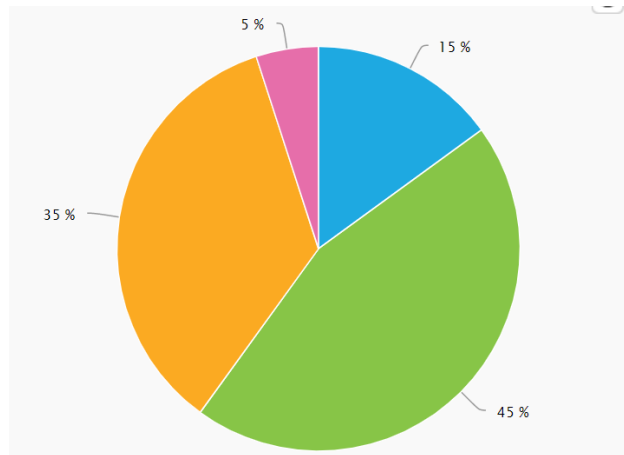
Z otázky, která se týkala formy podnikání zákazníka, vyplynulo, že převážná většina subjektů je společností s ručením omezeným, celkem 65 %. Tento výsledek není až tak velkým překvapením, jelikož se společnost s ručením omezeným považuje za jednoznačně nejpoužívanější formu obchodní společnosti v ČR. Oblíbenou je především u malých a středních podnikatelů. Důvodem pro tuto skutečnost může být zejména to, že je možné podnik založit i za 1 Kč. Dalším zástupcem s 25 % jsou akciové společnosti, tedy kapitálové obchodní společnosti, jehož součástí jsou akcionáři a samotný chod řídí profesionální management. Třetí skupinou, která se objevila ve výsledcích, jsou osoby samostatně výdělečně činné, tedy OSVČ. Ty jsou v zastoupení 10 %, viz Obr. 8.



Obr. 8 Forma podnikání respondentů (survio, © 2012 - 2020)

## Velikost podniku

Další otázka se zaměřila na určení velikosti podnikatelského subjektu. Celých 45 % respondentů uvedlo, že se jedná o malý podnik s rozmezím 11 – 50 zaměstnanců. O deset procent méně, tedy 35 % označilo jejich společnost za střední podnik s 51 – 251 zaměstnanci. Mikropodnik do 10 zaměstnanců uvedlo 15 % respondentů a naopak velký podnik s více jak 250 zaměstnanci 5%, viz Obr. 9. Převážnou většinu, tedy 80 % zákazníků tedy tvoří malé a střední podniky, což odpovídá výsledkům předchozí otázky.



Obr. 9 Velikost podniku zákazníků (survio, © 2012 - 2020)

### Umístění podniku

U třetí otázky z pohledu identifikace respondentů se zjišťovala umístění podniku. Pro určení polohy společnosti posloužilo 14 krajů ČR. Z výsledků vyplynulo 6 krajů a to hl. město Praha v zastoupení 45 %, Středočeský, Liberecký a Olomoucký 15%, Plzeňský a Ústecký kraj po 5%, viz Obr. 10. Koncentrace zákazníků v hlavním městě Praha není překvapivá a potvrzuje strategické rozhodnutí společnosti o umístění provozovny nedaleko Prahy.

● hl. město Praha	9	45 %
● Olomoucký	3	15 %
● Středočeský	3	15 %
● Liberecký	3	15 %
● Plzeňský	1	5 %
● Ústecký	1	5 %

Obr. 10 Umístění podniku (survio, © 2012 - 2020)

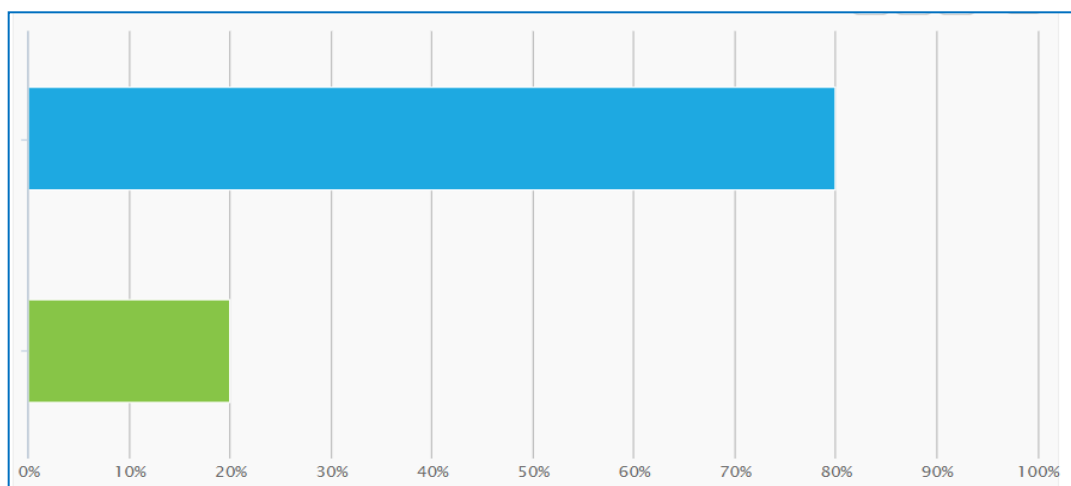
### Pracovní pozice

Následující otázka zjišťovala pracovní zařazení respondenta neboli pracovní pozici v podniku. 25 % respondentů uvedlo jako pracovní pozici administrativní pracovník, 20 % pak obchodní manažer, 15 % ředitel společnosti a zbylých 40 % uvedlo jinou pracovní pozici. Nejčastěji se objevil projektový manažer, celkem 3 osoby, dále technik, celkem 2

osoby a také stavbyvedoucí, vedoucí kooperací, majitel. Překvapivým výsledkem je, že se neobjevil jako respondent ani jeden pracovník marketingu.

#### Pohlaví respondentů

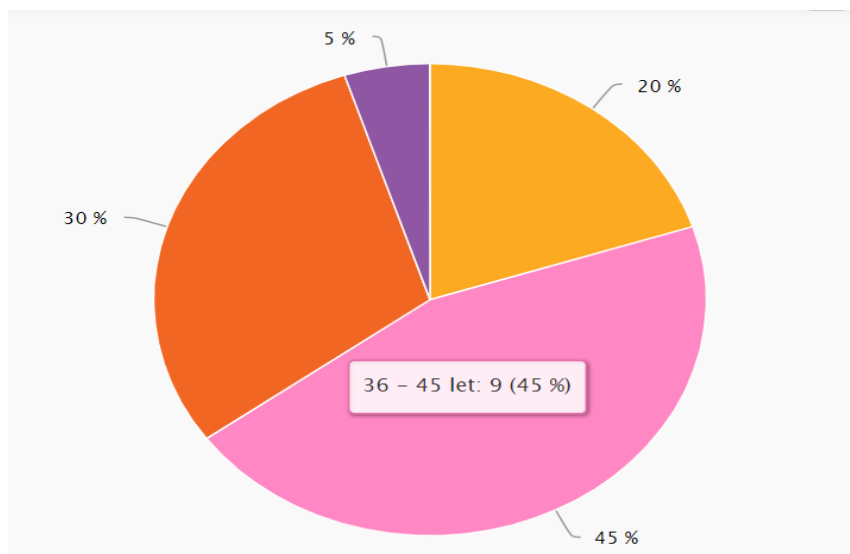
Otázka, která se týkala pohlaví respondentů, nepřinesla příliš velké překvapení. Předpoklad byl, že ve stavebním průmyslu převažuje mužské pohlaví a to se také potvrdilo, 80 % respondentů je mužského pohlaví (16 mužů). Zbylých 20 % tvoří pohlaví ženské (4 ženy), kde je předpoklad pracovního zařazení administrativní pracovník, viz Obr.11.



Obr. 11 Struktura pohlaví respondentů (survio, © 2012 - 2020)

#### Věková skupina

Poslední otázkou pro určení struktury respondentů je otázka na věk respondentů, respektive na věkovou skupinu, do které se řadí. Vytvořeno bylo šest věkových skupin. 45 % dotázaných se zařadilo do skupiny 36 – 45 let. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou, celkem 30 %, je věková skupina 46 – 55 let. Celkem 20 % získala věková skupina 26 – 35 let a 5 % potom skupina 56 let a více. Zastoupen je především mladý a střední věk, viz Obr. 12.



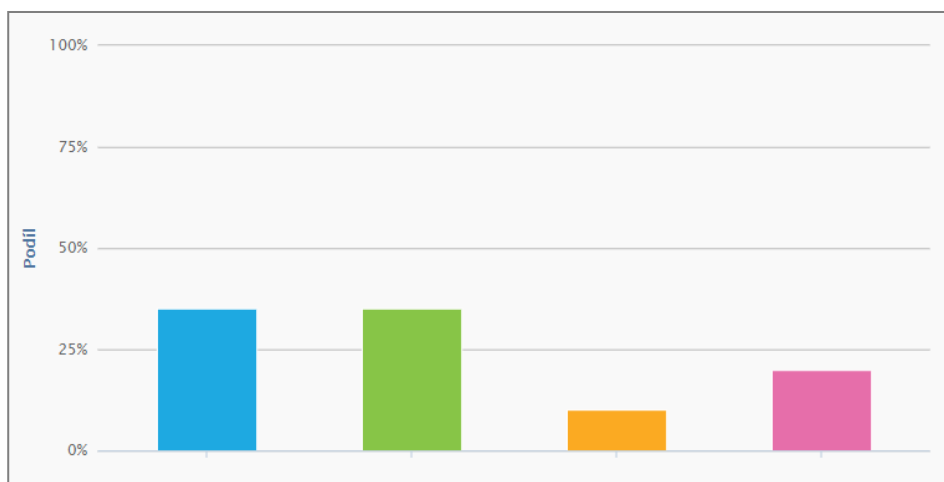
Obr. 12 Věkové složení (survio, © 2012 - 2020)

### 5.6.2 Nákupní chování zákazníka

Tato část dotazníkového šetření se zaměřila na časové ukazatele spolupráce, na počet realizovaných zakázek a na konkurenční prostředí. Obsahuje pět otázek.

#### Délka spolupráce se společností

Otázka určená k identifikaci délky obchodního vztahu přinesla následující poznatky. 35 % respondentů odpovědělo, že spolupráce probíhala již s předchůdcem společnosti firmou IZOSTAV CZ, s.r.o. Dalších 35 % dotázaných za rok vzniku obchodního vztahu označilo rok 2017, tedy rok, kdy vznikl nástupce společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. 10 % zákazníků společnost získala v průběhu roku 2018 a za rok 2019 přibylo 20 % zákazníků, viz Obr. 13.



Obr. 13 Délka spolupráce (survio, © 2012 - 2020)



### Období pro realizaci zakázek

K určení nejvytíženějšího období pro realizaci zakázek sloužila další otázka v pořadí. Cílem je určit, jaké období je pro společnost nejnáročnější. Informace plynoucí z odpovědí respondentů vyvrací tendence sezónnosti tohoto oboru, jelikož celých 85 % zákazníků zaznamenalo, že služeb společnosti využívají celoročně. U této otázky bylo možné zaznačit více odpovědí. Léto tedy označilo 15 % respondentů, podzim 10 % a jaro 5%, viz Obr. 14.

● Celoročně	17	85 %
● Jaro	1	5 %
● Léto	3	15 %
● Podzim	2	10 %
● Zima	0	0 %

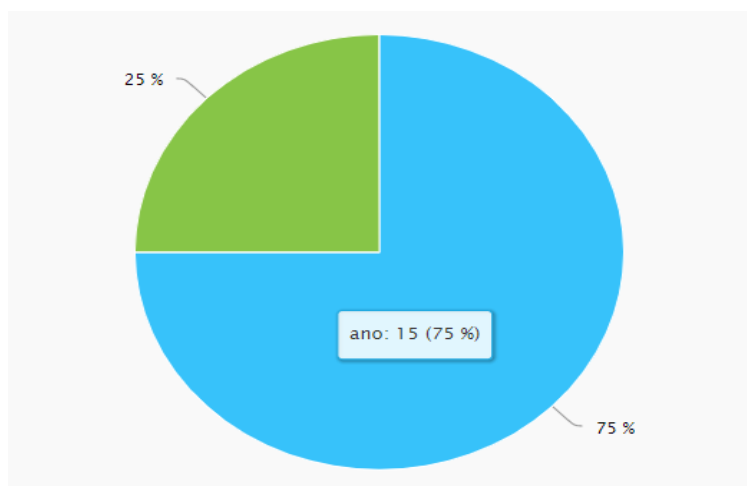
Obr. 14 Období realizace zakázek (survio, © 2012 - 2020)

### Průměrný objem zakázek za rok

Tato otázka sledovala průměrný počet zakázek realizovaných ročně se společností IZOSTAV Industry s.r.o. Odpovědi se pro přehlednost utřídily do skupin. 35 % zákazníků realizuje v průměru se společností 1 – 5 zakázek ročně, dalších 35 % pak 6 – 10 zakázek a 20 a více zakázek ročně realizuje 20 % zákazníků. 10 % odpovědí nebylo použitelných, protože zákazník nevěděl.

### Spolupráce s ostatními dodavateli na trhu

Otázka zaměřená na určení spolupráce s konkurencí na trhu. Cílem je zjištění skutečnosti, zda zákazník spolupracuje mimo jiné i s jinými dodavateli na trhu protipožárních a antikoročních nátěrů. Převážné množství respondentů potvrdilo, přesněji 75 %, že spolupracují i s jinými dodavateli na trhu. 25 % pak uvedlo, že ne, viz Obr. 15.



Obr. 15 Spolupráce s ostatními dodavateli (survio, © 2012 - 2020)

#### Procentuální zastoupení dodávek

Poslední otázka v této části se zaměřila na procentuální zastoupení dodávek pro zákazníka od firmy IZOSTAV Industry s.r.o. Pro 50 % respondentů tvoří dodávky služeb od firmy 5 -30 % z celkového objemu poptávaných služeb. Zhruba poloviční dodávky služeb, tedy 50 %, zajišťuje firma pro 15 % zákazníků, 30 % zákazníků zajišťuje 70 – 100 % služeb. Jedna odpověď není použitelná.

#### 5.6.3 Hodnocení společnosti

Pro hodnocení společnosti bylo určeno devět otázek. Otázky se týkaly škálového hodnocení služeb poskytovaných zákazníkům, zda zákazníci vidí spolupráci jako přínosnou, hodnocení profesionality, kvality služeb a cen ve srovnání s konkurenčními podniky. Dále je tato část zaměřena na hodnocení zákaznického servisu, obchodního oddělení a celkového dojmu zákazníků. Poslední otázka se týká doporučení společnosti dalším zákazníkům.

#### Hodnocení spokojenosti faktorů poskytovaných služeb

K hodnocení je určena stupnice od 1 (velmi spokojen) až po 5 (velmi nespokojen). Hodnocení probíhalo u 8 faktorů.

##### *Kvalita služeb*

Prvním hodnoceným faktorem byla kvalita služeb, kde 45 % dotázaných označilo, že jsou velmi spokojeni. Spokojenost s kvalitou projevilo i dalších 35 % respondentů. Méně

spokojeno pak bylo 5 % zákazníků, kteří označili střed stupnice. Velmi nespokojeno pak bylo 15 % zákazníků.

#### *Ceny služeb*

S cenou služeb je velmi spokojeno 45 % zákazníků a 25 % potom spokojeno. 20 % označilo střed stupnice, tedy méně spokojeni. Nespokojeno s cenou je 10 % zákazníků.

#### *Komplexnost nabízených služeb*

Tento faktor je hodnocen velice pozitivně. Velmi spokojených zákazníků je zde 50 % a spokojených 35 %. Celkem komplexnost služeb je uspokojivá pro 85 % dotázaných. Zbylých 15 % je nespokojeno.

#### *Dodací lhůta*

Další kladně ohodnocený faktor. Velmi spokojených zákazníků je 65 %, spokojených 20 %, celkem tedy 85 % zákazníků dodací lhůtu hodnotí jako uspokojivou. Zbylých 15 % není spokojeno.

#### *Poloha*

S umístění provozovny je spokojeno, ať už velmi, nebo pouze spokojeno, 95 % zákazníků z toho 30 % označilo střed stupnice. Zbylých 5 % je nespokojeno s umístěním společnosti.

#### *Technologická vybavenost*

Převážně kladné hodnocení získal i faktor technologické vybavenosti. S technologickou vybaveností je spokojeno 70 % zákazníků. 15 % se drželo středu, což ukazuje na menší spokojenost a 15 % je nespokojených zákazníků.

#### *Technické poradenství*

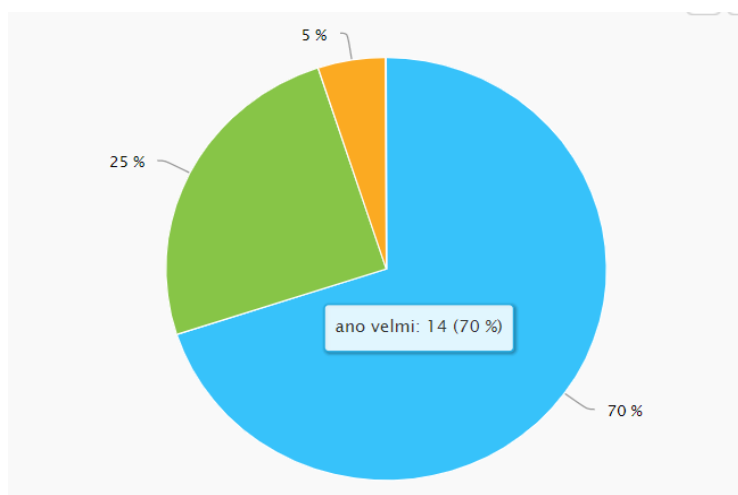
Faktor technického poradenství se těší 75% spokojenosti zákazníků. 10 % označilo střed stupnice a 15% zastoupení má nespokojenost technickým poradenstvím.

#### *Osobní a unikátní přístup*

Posledním hodnoceným faktorem je osobní a unikátní přístup společnosti, který podle očekávání dopadl velmi kladně. S přístupem společnosti je spokojeno celých 85 % zákazníků, z toho 70 % označilo, že je spokojeno velmi. Zbylých 15 % dotázaných je nespokojeno.

### Hodnocení přínosu poskytovaných služeb

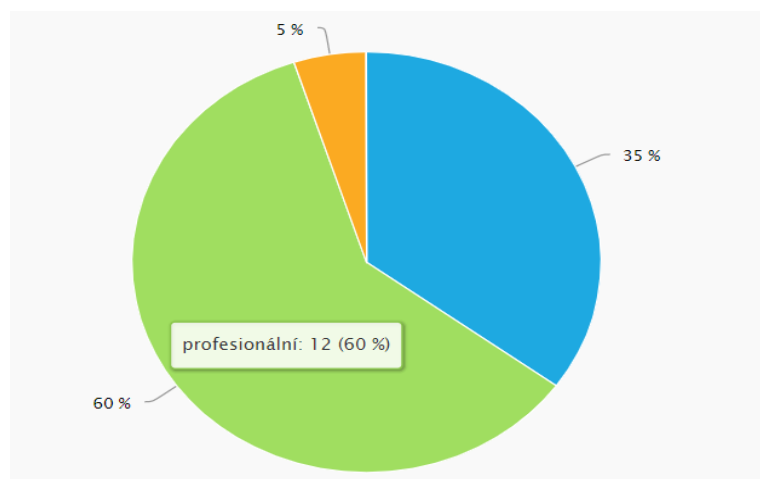
Po zhodnocení předešlých faktorů následovala samostatná otázka, která má určit přínosnost poskytovaných služeb pro zákazníka. Cílem je zhodnocení potřeby zákazníků poptávat služby společnosti. Informace, které plynou z výsledků, jsou více než jednoznačné. 70 % zákazníků hodnotí služby společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. jako velmi přínosné, dalších 25 % jako spíše přínosné. Celkově tedy 95 % zákazníků vnímá poskytované služby jako přínosné. Zbýlých 5 % označil odpověď nevím, viz Obr. 16.



Obr. 16 Hodnocení přínosu služeb (survio, © 2012 - 2020)

### Hodnocení profesionality společnosti

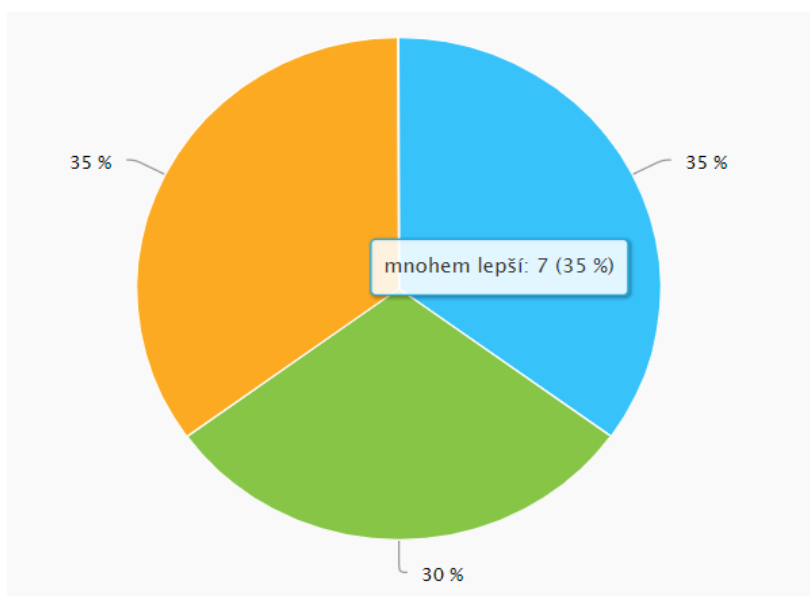
U další otázky je pozornost zaměřena na hodnocení společnosti z hlediska profesionality. Jak se ukázalo, 60 % zákazníků hodnotí společnost jako profesionální, 35 % potom velmi profesionální a zbylých 5 % jako ne příliš profesionální. Celkově lze tedy říct, že 95 % zákazníků hodnotí podnik z profesionálního hlediska velmi kladně, viz Obr. 17.



Obr. 17 Hodnocení profesionality (survio, © 2012 - 2020)

#### Kvalita služeb ve srovnání s konkurencí

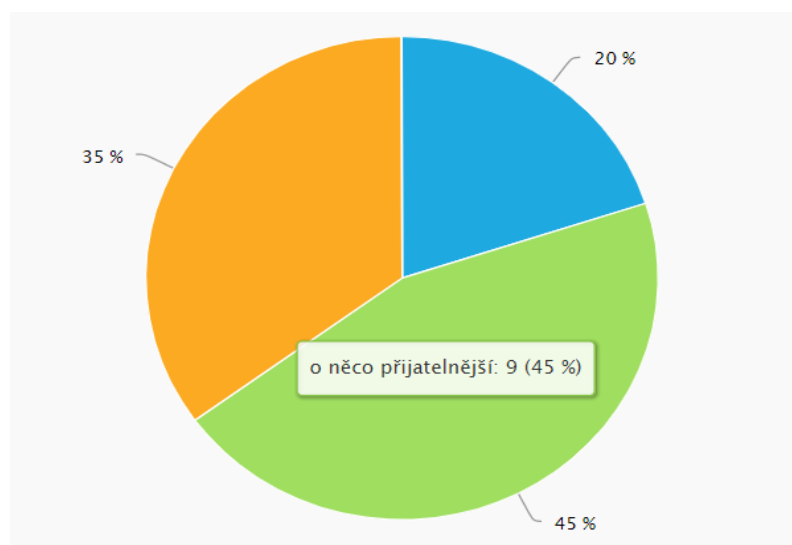
Při dalším vyhodnocení kvality služeb se hodnotila kvalita ve vztahu ke konkurenci. Získané informace mají napovědět, jak zákazníci vnímají kvalitu služeb společnosti oproti konkurenčním podnikům. Zda je lepší, horší nebo stejná. Výsledky poukazují na to, že rozhodně není společnost kvalitou horší než konkurence. 35 % zákazníků označilo, že je kvalita služeb společnosti o mnoho lepší než u konkurence, 30 % pak označilo o něco lepší kvalitu, celkem tedy 65 % zákazníků má za to, že kvalita služeb společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. je lepší než u konkurence. Zbývajících 35 % zákazníků hodnotí kvalitu zhruba stejně jako u konkurence, viz Obr. 18.



Obr. 18 Hodnocení kvality ve vztahu ke konkurenci (survio, © 2012 – 2020)

## Ceny služeb ve srovnání s konkurencí

Jako další v pořadí došlo na hodnocení cen služeb ve vztahu ke konkurenci. Poskytnuté informace mají ukázat, jak si společnost vede cenově oproti konkurenci. Celkem 65 % zákazníků uvádí, že společnost IZOSTAV Industry s.r.o. má přijatelnější ceny než konkurence. Z toho 20 % označuje ceny jako o mnoho přijatelnější a 45 % o něco přijatelnější. 35 % zákazníků hodnotí ceny společnosti přibližně stejně přijatelné jako u konkurence, viz Obr. 19.



Obr. 19 Hodnocení cen oproti konkurenci (survio, © 2012 - 2020)

## Zákaznický servis

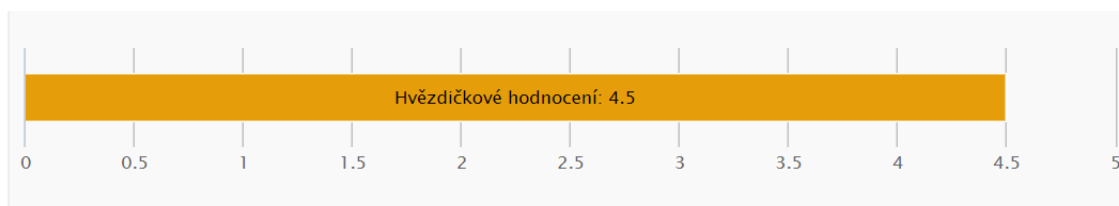
Došlo také na hodnocení zákaznického servisu. Za velmi kvalitní ho považuje 60 % zákazníků společnosti. 30% respondentů zvolilo odpověď spíše kvalitní a 10 % pak jako kvalitní. Ve výsledku tedy můžeme říct, že všichni zákazníci, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, jsou s kvalitou zákaznického servisu spokojeni.

## Obchodní oddělení

U hodnocení obchodního oddělení nám dostalo podobných výsledků jako u zákaznického servisu. 95 % zákazníků je s obchodním oddělením společnosti spokojeno, z toho 45% podíl patří odpovědi velmi spokojeno. Zbylých 5 % není ani spokojeno, ani nespokojeno. Lze tedy říct, že téměř všichni zákazníci vykazují spokojenost.

### Celkové hodnocení společnosti

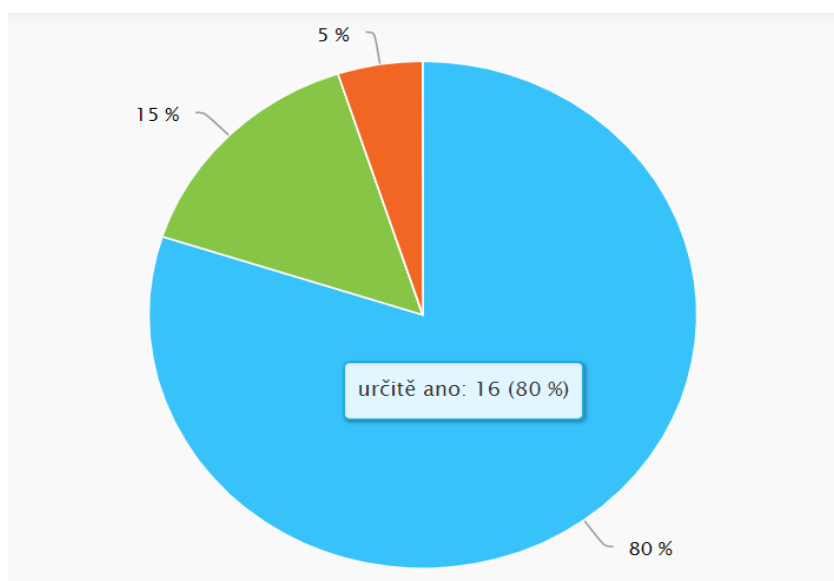
Toto hodnocení probíhalo pomocí stupnice, kdy čím více hvězdiček zákazník uvedl, tím lépe celkově ohodnotil celou firmu. Celkové hodnocení společnosti dosáhlo působivých výsledků. 55 % zákazníků zaznačilo čtyři hvězdičky a 45 % pak nejvyšší hodnocení, tedy pět hvězdiček. Celkové průměrné hodnocení je 4,5 hvězdičky, což značí, že společnost u svých zákazníků vnímána velmi pozitivně, viz Obr. 20.



Obr. 20 Celkové hodnocení společnosti (survio, © 2012 - 2020)

### Potenciální reference

Poslední otázkou této části dotazníkového šetření je dotaz směřující k zjištění informací týkající se šíření referencí k dalším potenciálním zákazníkům. Cílem je určit, zda se mezi zákazníky společnosti vyskytují tendence k poskytování doporučení dalším klientům. Z odpovědí vyplývá jasná informace. 95 % zákazníků by doporučilo společnost dalším firmám na trhu, z toho 80 % určitě ano a 15 % s vysokou pravděpodobností. Pouhých 5 % zákazníků firmu určitě nedoporučilo ostatním firmám, viz Obr. 21.



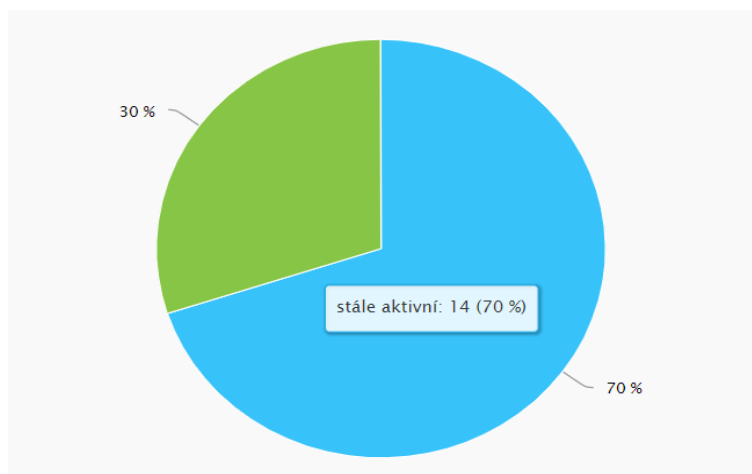
Obr. 21 Reference zákazníků (survio, © 2012 - 2020)

#### 5.6.4 Hodnocení potenciálu budoucí spolupráce

Tato část dotazníkového šetření se zaměřila na možnosti budoucí spolupráce. Jako první se řeší otázka, zda jsou zakázky dotazovaných zákazníků aktivní, nebo ukončené. Následují otázky na využití služeb i v budoucnu, zda společnost dokázala naplnit očekávání zákazníka, zda je něco, co by se dalo na spolupráci zlepšit a poslední otázka se týkala konceptu společenské odpovědnosti firem z hlediska jeho důležitosti.

##### Status prováděných zakázek

První otázka této části vede ke zjištění, zda jsou zakázky respondentů aktuální nebo ukončené. Cílem je dozvědět se, jaká část dotazovaných zákazníků ve chvíli vyplňování výzkumného šetření spolupracovala se společností IZOSTAV Industry s.r.o. na zakázkách. Z výsledků vyplynulo, že převážná část respondentů měla zakázky stále aktivní, tedy 70 % tvořily aktivní zakázky a 30 % pak zakázky již ukončené, viz Obr. 22.

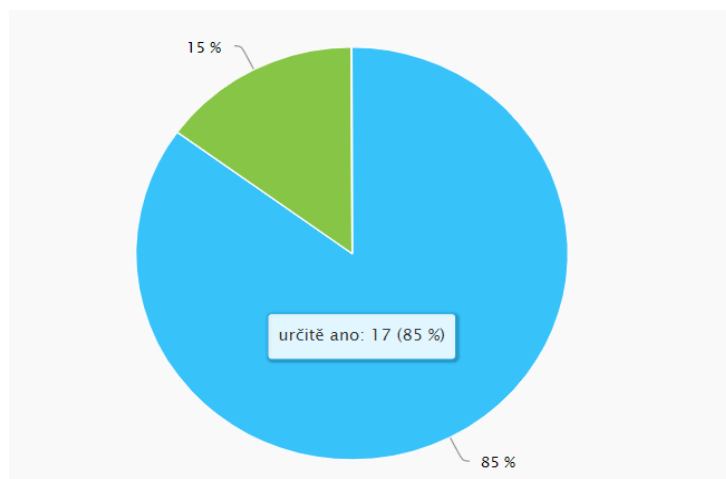


Obr. 22 Aktivnost zakázek (survio, © 2012 - 2020)

##### Potenciál opakované spolupráce

Tato otázka se týká toho, zda zákazník v budoucnu opět využije služeb společnosti. Výsledky jsou zcela přesvědčivé. Všichni zákazníci odpověděli, že v budoucnu využijí služeb společnosti. 85 % respondentů odpovědělo určitě ano, zbylých 15 % pravděpodobně ano, viz Obr. 23.

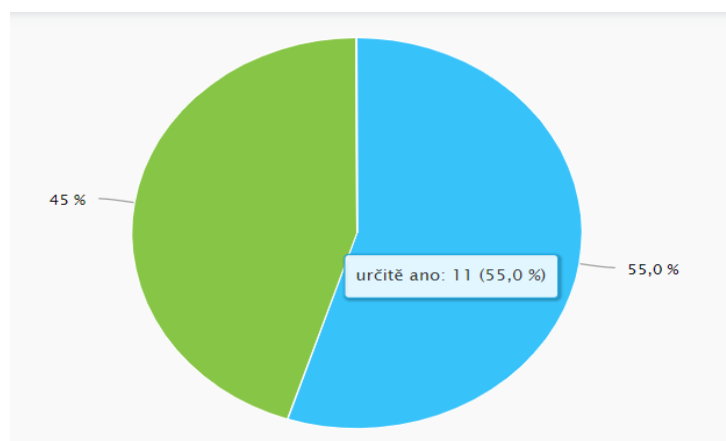




Obr. 23 Potenciál opakované spolupráce (survio, © 2012 - 2020)

### Naplnění očekávání

Otázka směřovala ke zjištění informací o naplnění zákaznickova očekávání. Opět zde dosahujeme velice pozitivních hodnot. Všichni zákazníci se přiklonili k odpovědi ano, 55% podíl patří odpovědi určitě ano a 45% podíl odpovědi spíše ano, viz Obr. 24.



Obr. 24 Naplnění očekávání (survio, © 2012 - 2020)

### Možnost zlepšení spolupráce

Tato otázka má za cíl odhalit možné podněty pro zlepšení spolupráce v rámci obchodních vztahů. Celých 55 % zákazníků je spokojeno a nic by neměnilo. Avšak zbylých 45 % mělo pár zajímavých poznámek. 15 % z toho tvořila odpověď, že by šlo zlepšit kapacitu výroby. Ve vztahu k výrobě poskytli zákazníci návrhy jako zlepšení výstupní kontroly, balení a přípravy na odvoz a možnost manipulovat větší a těžší dílce než je možné v současnosti. Dále se objevil názor týkající se bližší geografické polohy výroby a lepšího vztahu k životnímu prostředí, nebo také úklid v prostorách areálu.

## Koncept společenské odpovědnosti firem

Otázka zaměřená na to, jak se zákazníci společnosti staví k tomuto konceptu, zda je pro ně důležitý a jestli vůbec vědí, co to znamená. 30 % zákazníků odpovědělo, že je pro ně koncept společenské odpovědnosti firem velmi důležitý a dalších 45 % zákazníků odpovědělo spíše důležitý. Jako důležitý ho můžeme tedy považovat u 75 % respondentů. 20% podíl pak neví, o co koncept společenské odpovědnosti firem znamená. Jeden zákazník se k tématu nevyjádřil, viz Obr. 25.

● velmi důležitý	6	30 %
● spíše důležitý	9	45 %
● nevím, o co jde	4	20 %
● spíše nedůležitý	0	0 %
● nedůležitý	0	0 %
● Jiná...	1	5 %

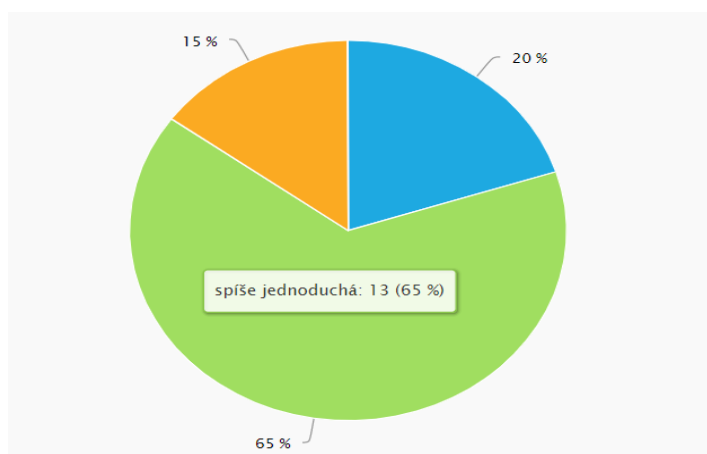
Obr. 25 Názor na koncept CSR (survio, © 2012 - 2020)

### 5.6.5 Webové stránky společnosti

Zde se sledoval názor zákazníka na hlavní marketingovou formu propagace společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. Dotazy jsou zaměřeny na obtížnost orientace na webových stránkách, obtížnost vyhledávání informací, jejich vzhled a aktuálnost jejich obsahu.

#### Obtížnost orientace na webových stránkách

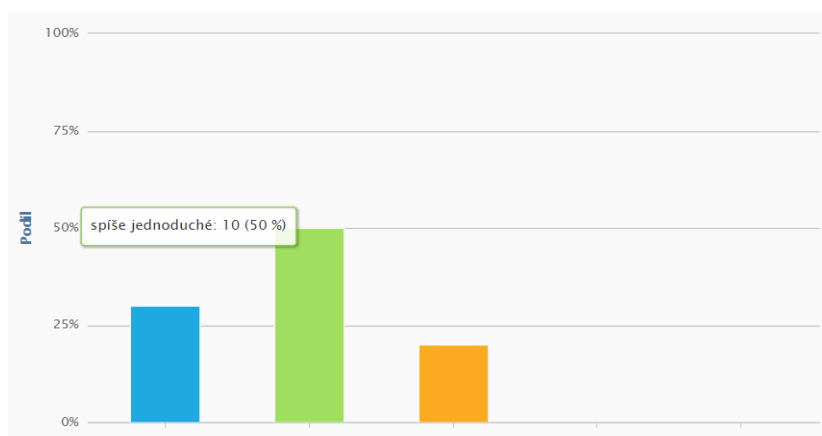
S cílem zjistit, zda je pro zákazníka obtížná orientace na webových stránkách společnosti, je položena první otázka. 65% dotazovaných si myslí, že je orientace na stránkách spíše jednoduchá a dalších 20 % ji hodnotí jako velmi jednoduchou. Celkových 85 % zákazníků považuje tedy orientaci na stránkách za jednoduchou. Zbýlých 15 % ji označilo za průměrně obtížnou, viz Obr. 26.



Obr. 26 Orientace na webových stránkách (survio, © 2012 - 2020)

### Obtížnost hledání potřebných informací

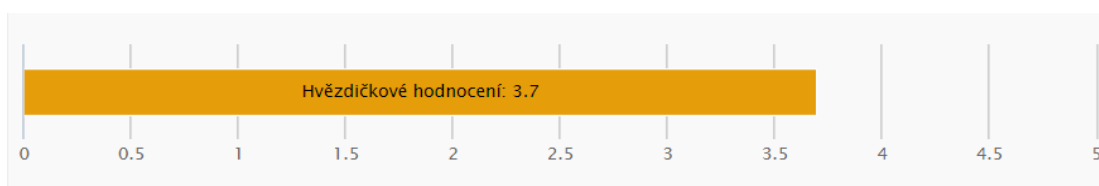
V další otázce je pozornost zaměřena na to, zda je pro zákazníky složité najít informace, které potřebují. 50% podíl zaznamenala odpověď spíše jednoduché a 30% podíl odpověď velmi jednoduché. 80% zákazníků tedy shledává hledání informací na webu společnosti jako jednoduché. 20 % vyhledávání na webu označilo jako průměrně náročné, viz Obr. 27.



Obr. 27 Náročnost vyhledávání informací (survio, © 2012 - 2020)

### Hodnocení vzhledu webových stránek

K hodnocení vzhledu je použita pětibodová hvězdičková stupnice. 50 % zákazníků hodnotilo vzhled webových stránek třemi hvězdičkami, tedy průměrně. 35% zastoupení pak mají čtyři hvězdičky. Pět hvězdiček uvedlo 15 % dotázaných. Celkové průměrné hodnocení je 3,7 hvězdičky, viz Obr. 28.



Obr. 28 Hodnocení vzhledu webových stránek (survio, © 2012 - 2020)

#### Aktuálnost obsahu webových stránek

Poslední otázka se týkala hodnocení aktuálnosti obsahu webu. 40 % označilo tři a dalších 40 % čtyři hvězdičky. Dvě hvězdičky přisoudil stránkám jeden zákazník. Pět hvězdičkami ohodnotilo web pouze 15 % zákazníků. Výsledek je ve finále stejný jako u hodnocení vzhled, tedy 3,7 hvězdiček za aktuálnost obsahu.

## **6 Zhodnocení výsledků a doporučení**

### **6.1 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření**

Z dotazníkového šetření vyplynula struktura zákaznického profilu. Nejobvyklejší formou obchodní je společnost s ručením omezeným. Společnosti se řadí převážně mezi malé a střední podniky, nejčastěji jsou umístěny v hlavním městě Praha. Pracovní pozice jsou od administrativních pracovníků po majitele podniku. Nejčastěji se v oboru vyskytují muži (80 % respondentů). Věková skupina je zastoupena převážně mezi 36 – 46 lety.

Další část dotazníkového šetření – Nákupní chování zákazníka, přinesla následující informace. Délka spolupráce se společností vypovídá o udržování především dlouhodobých vztahů. Zakázky jsou dle šetření využívány ve většině případů celoročně. Více jak polovina zákazníků potvrdila spolupráci i s jinými dodavateli (75 %).

Hodnocení společnosti dopadlo nad očekávání dobře. Zákazníci hodnotí velice pozitivně kvalitu služeb, ceny služeb, komplexnost nabízených služeb, dodací lhůtu, polohu, technologickou vybavenost, technické poradenství a osobní a unikátní přístup. Služby společnosti hodnotí zákazníci ze 70 % jako velmi přínosné. Profesionalitu společnosti pak z 95 % jako profesionální. Kvalita služeb ve srovnání s konkurencí se projevila z 65 % jako lepší než u konkurence. Ceny služeb v porovnání s konkurencí také z 65 % přijatelnější než u konkurence. Zákaznický servis a obchodní oddělení zákazníci považují za kvalitní. Finální celkové hodnocení bylo provedeno pomocí 5-ti hvězdičkové stupnice a společnost obdržela v průměru 4,5 hvězdičky. Potenciální reference jsou jasně zodpovězeny. 95 % zákazníku by doporučilo společnost dalším firmám na trhu.

Následné hodnocení potenciálu budoucí spolupráce dopadlo následovně. 70 % zákazníků má zakázky u společnosti v současnosti stále aktivní. Opakovanou spolupráci do budoucna potvrdilo 85 % zákazníků. Naplnění zákaznickových očekávání dopadlo nad míru pozitivně. Celých 100 % hodnotí, že společnost naplnila jejich očekávání. Důležitost konceptu společenské odpovědnosti firem hodnotí 75 % respondentů jako důležitou.

Webové stránky společnosti byly hodnoceny následovně. Obtížnost orientace na webových stránkách hodnotí většina zákazníků jako jednoduchou. Náročnost vyhledávání potřebných informací také hodnotí jako jednoduchou. Hodnocení vzhledu a aktuálnosti webových stránek dopadlo asi nejhůře. Průměrné hodnocení 3,7 hvězdiček.

## 6.2 Výsledná doporučení

### 6.2.1 Stanovení marketingových cílů

S ohledem na získané informace prostřednictvím situační analýzy, marketingového mixu společnosti a dotazníkového šetření jsou stanoveny následující marketingové cíle:

- 1) Společnost IZOSTAV Industry s.r.o. chce zvýšit svoji reklamní plochu alespoň o 20 m<sup>2</sup> v průběhu 6 měsíců a oslovit tak, co nejvíce potenciálních zákazníků.
- 2) Společnost IZOSTAV Industry s.r.o. chce zvýšit povědomí o své činnosti prostřednictvím sociálních sítí u 500 osob v průběhu 12 měsíců.
- 3) Společnost IZOSTAV Industry s.r.o. chce zlepšit hodnocení vzhledu a aktuálnosti obsahu webových stránek na 4,5 hvězdiček v průběhu 2 let.

### 6.2.2 Doporučení

Doporučení s ohledem na první marketingový cíl týkající se marketingové komunikace - PR (Public Relations). Cíl je zaměřen na zvýšení reklamní plochy alespoň o 20 m<sup>2</sup>. Vhodnou formou jak zvýšit reklamní plochu je vozový park. Společnost v současné době nemá vozový park opatřen potisky. Vozový park se skládá z jednoho kamionu, čtyř dodávek a dvou osobních automobilů a vzniká zde možnost až 29 m<sup>2</sup> reklamy. Všechna auta z důvodu přemístování z Prahy do Olomouckého kraje a cest zejména na realizované stavby v terénu, najedou ročně dohromady přibližně 500 tisíc km.

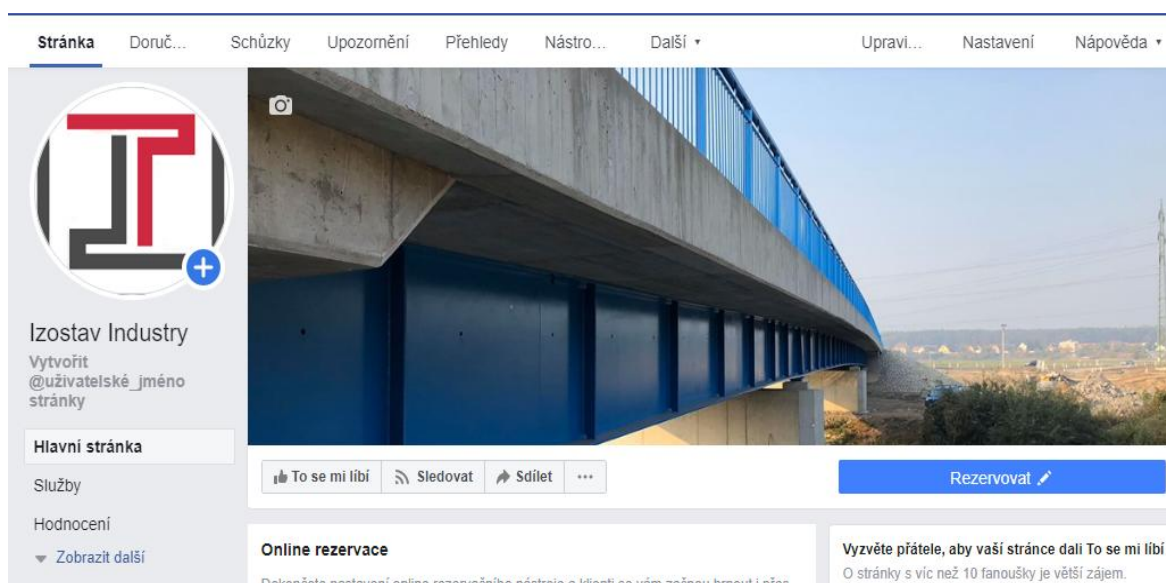
Pro sumarizaci orientačních celkových nákladů byla vytvořena tabulka, viz Tab. 5.

ORIENTAČNÍ CENÍK POLEPŮ NA AUTO			
TYP VOZU	POČET KUSŮ	CENA ZA KS	CELKOVÁ CENA
OSOBNÍ AUTOMOBIL	2	1.500 Kč	3.000 Kč
TRANZIT	4	11.000 Kč	44.000 Kč
KAMION	1	24.000 Kč	24.000 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY			71.000 Kč

Tab. 3 Orientační cení (zdroj: vlastní zpracování, 2020)

Počáteční investice do polepů aut je poměrně vysoká, ale vzhledem k počtu celkových najetých kilometrů za rok a faktu, že životnost aut je vzhledem k odepisování minimálně 5 let, lze říct, že se určitě vyplatí. Další výhodou je, že se auta často pohybují přímo na stavbách, kde se často objevují i investoři.

V návaznosti na druhý cíl, díky kterému chce společnost zvýšit povědomí o své činnosti prostřednictvím sociálních sítí, je založen facebookový profil společnosti, viz Obr. 29. Tato sociální síť je velice rozšířená mezi všemi věkovými skupinami, a proto se jeví jako vhodný prostředek ke zvýšení povědomí o společnosti v rámci PR. Profil může sloužit zejména jako nová prezentace firmy, kde budou vkládány aktuální fotky zakázek a aktuální informace o probíhajících akcích. Tento profil může dále sloužit jako odkaz pro nové zákazníky i potenciální pracovní sílu, které je jak vyplynulo z PEST analýzy nedostatek. Tento zvolený informační kanál má velmi dobré předpoklady pro oslovení velkého spektra lidí v celé České republice i v zahraničí. Facebook také umožňuje propojení s CRM systémem nebo s firemním emailem a získání okamžitého přístupu k potenciálním zákazníkům.



Obr. 29 Facebookový profil společnosti (facebook, © 2020)

V rámci čtvrté průmyslové revoluce, z níž plyne předpoklad nadřazenosti digitálního přístupu k podnikání, je důležitá vícekanálová přítomnost, což znamená nejen web, ale i sociální sítě. Tato investice je nulová, a proto také z tohoto důvodu se nabízí jako vhodné řešení k naplnění druhého marketingového cíle.

Poslední marketingový cíl, který se týká webových stránek, vznikl na základě výsledků zpracovaného marketingového mixu a dotazníkového šetření. Doporučení se týká zlepšení vzhledu webových stránek a také aktuálnosti obsahu. Stránky jsou jednoduché z pohledu orientace a hledání potřebných informací, což by mělo zůstat zachováno. Vhodné by bylo doplnit sekci referencí společnosti, které jsou ve vztahu k potenciálním zákazníkům velmi důležité. Na webové stránky by bylo vhodné také umístit odkaz na nově vzniklý facebookový profil.

#### Další doporučení

V ostatních směrech si společnost dle dotazníkového šetření vede velice dobře. Z převážné části jsou zákazníci spokojeni s kvalitou služeb, jejich komplexností, cenou, dodací lhůtou, polohou, technickou vybaveností, technickým poradenstvím a osobním a unikátním přístupem společnosti. V porovnání s konkurencí si vedou také velmi dobře. Vzhledem k ostrému konkurenčnímu boji, jsou výsledky přívětivé. Kvalitu služeb i cenu služeb v porovnání s konkurencí zákazníci vyhodnotili převážně kladně.

S ohledem na tržní prostředí, kde se ukázalo, že je charakteristickým rysem zostřený konkurenční boj a cenová válka, se jeví jako velký potenciál pěstovat dlouhodobé vzájemně prospěšné dodavatelsko-odběratelské vztahy, na kterých si společnost zakládá. Vzhledem k tlaku, který je na subdodavatele vyvíjen by bylo vhodné zvážit kromě rámcových smluv i zavedení věrnostního programu pro stálé zákazníky. To by se mohlo projevit jako další konkurenční výhoda na trhu.

V rámci snížení vyjednávací síly zákazníka by také bylo vhodné zvážit zavedení konceptu CRM (Customer relationship management), který je cestou ke zvýšení spokojenosti zákazníka a pomáhá společnosti pracovat systematictěji ve vztahu k zákazníkům.

Z analýzy trhu vyplynulo, že klíčoví konkurenti poskytují velmi podobné služby jako společnost IZOSTAV Industry s.r.o. Pouze jeden z konkurentů poskytuje také vlastní kamionovou dopravu. Při bližším zkoumání této poskytované služby však vyplynulo, že jejich kapacita nestačí a jejich kamion je často vytížený na dlouhou dobu dopředu. Bylo by vhodné se tedy zaměřit na zvýšení povědomí o možnosti využití vlastní kamionové dopravy včetně opatření kamionu reklamními polepy.



## 7 Závěr

Diplomová práce pojednává o marketingové strategii vybraného ekonomického subjektu, který je situována v prostředí průmyslových trhů, z čeho je odvozen i marketingový přístup. K naplnění cíle vedla situační analýza a marketingový výzkum zacílený na současný stav marketingových aktivit podniku a na stávající zákazníky.

Ze situační analýzy i z dotazníkového šetření vyplynulo, že je společnost zcela konkurenceschopná. Ve svém oboru nabízí kvalitní a pro zákazníky cenově přijatelné služby. Jejich součástí je také technické poradenství, které kvůli přísné legislativě nesmí chybět. Disponují velice dobrou technologickou vybaveností a tím zajišťují také komplexnost služeb. Osobitý přístup se projevuje především ve vztahu k zákazníkům, kterým je vyhověno v maximální možné míře. Ke každé zakázce přistupují osobitě a vnímají potřeby svých zákazníků. V rámci konkurenčního boje v odvětví jsou to nepostradatelné konkurenční výhody.

Vzhledem ke spolupráci se společnostmi, které přináší zakázky ze státní sféry je významnou příležitostí dobrá ekonomická situace státu, který plánuje i s výhledem do budoucna masivní investice do dopravní infrastruktury. Pro rok 2020 je na dopravní stavby vyčleněno 87 miliard Kč, to je o 5 miliard Kč více než se původně plánovalo. Samotný vývoj v odvětví stavebnictví slibuje zvyšující se růstovou dynamiku.

K dosažení marketingových cílů, kterými jsou zvýšení reklamní plochy, zvýšení povědomí o činnostech prostřednictvím sociálních sítí a zlepšení vzhledu a aktuálnosti obsahu navrženy následující doporučení. Společnost by se v rámci zvýšení reklamní plochy měla zaměřit na nevyužitou část marketingové komunikace. Jedná se o vozový park, který disponuje plochou 29 m<sup>2</sup> potenciální reklamy. V rámci zvýšení povědomí o činnostech prostřednictvím sociálních sítí byl vybrán díky své nulové investici a rozsahu působení facebookový profil, který byl pro společnost zároveň i vytvořen. Co se týká webových stránek společnosti, bylo doporučeno doplnit reference a zapracovat na vzhledově přitažlivé prezentaci firmy, která zachová jednoduchost orientace a získávání informací pro zákazníka.

Celá práce podtrhuje přesvědčení o tom, že správně zvolené marketingové činnosti nejsou výsledkem náhodného jednání, ale výsledky pečlivého plánování a aplikace. Protože čím více se budeme snažit udržet krok s vývojem marketingových trendů, tím více zvyšujeme svoje šance na úspěch.

## Seznam použitých zdrojů

### Odborné publikace

1. ALI, Moi. *Efektivní marketing*. Praha: Slovart, 2003. Základy pro manažery. ISBN 8072093843.
2. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
8. JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-533-4.
9. KARLÖF, Bengt a Fredrik H. LÖVINGSSON. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1001-x.
10. KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
11. KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8.
12. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
13. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

14. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
15. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
16. KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
17. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
18. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.
19. MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
20. PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
21. PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
22. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
23. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
24. TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
25. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
26. ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

## Elektronické dokumenty a ostatní zdroje

1. ANTICOR CZ. *Úvodní stránka* [online], [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <http://www.antikorcz.cz/>
2. AQUA S.P.P. *Úvodní stránka* [online], [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <http://www.aqua-spp.cz/index.html>
3. BUSINESS VIZE. *Kdo jsou vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat* [online], [cit. 2019-12-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>
4. CEEC RESEARCH. *Kvartální analýza českého stavebnictví 3Q/2019* (PDF). [online]. 2019 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.ceec.eu/research/?iResearchId=187&do=downloadResearch>
5. CIRMON. *O společnosti* [online], [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <http://www.cirmon.cz/cirmon/o-spolecnosti/>
6. CZ-NACE. *Stavebnictví* [online], [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/F-stavebnictvi>
7. CZ-NACE. *Specializované činnosti* [online], [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/43-specializovane-stavebni-cinnosti>
8. CZ-NACE. *Sklenářské, malířské a natěračské práce* [online], [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/4334-sklenarske-malirske-nateracske-prace>
9. ČSÚ, Český statistický úřad. *Index cen průmyslových výrobců podle Hlavních průmyslových skupin (HPS) v České republice* [online], [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/123242292/011044200208.pdf/a011852a-aa42-47b5-a81d-d7f814fabaf4?version=1.0>
10. ČSÚ, Český statistický úřad. *Inflace* [online], [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
11. ČSÚ, Český statistický úřad. *Ukazatele sociálního vývoje a hospodářského vývoje České republiky* [online], [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/92456289/32020219q415.pdf/29d8cc8c-2014-43b3-bf23-b555abf8780b?version=1.0>
12. ČSÚ, Český statistický úřad. *Ukazatele sociálního vývoje a hospodářského vývoje České republiky, Míra volných pracovních míst v odvětví* [online], [cit. 2020-03-26]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/92456289/32020219q420.pdf/052cc841-397a-4da8-96fa-02a6687c7cef?version=1.0>

13. DAHLSTRUD, Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. 2008, 15(1), 1-13 [cit. 2019-12-27]. DOI: 10.1002/csr.132. ISSN 15353958. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/csr.132>
14. DOPRAVNÍ NOVINY. *Ministerstvo připravuje masivní investice do infrastruktury* [online], [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://www.dnoviny.cz/dopravni-politika/ministerstvo-pripravuje-masivni-investice-do-infrastruktury>
15. FACEBOOK. *Izostav Industry – hlavní stránka* [online], 2020 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/Izostav-Industry-113087957016383/?modal=admin\\_todo\\_tour](https://www.facebook.com/Izostav-Industry-113087957016383/?modal=admin_todo_tour)
16. CHAMUTOVÁ, Daniela a VOJTĚCH Jiří. NÚV, *Národní ústav pro vzdělávání. Vývoj vzdělanostní a oborové struktury žáků a studentů ve středním a vyšším odborném vzdělávání v ČR a v krajích ČR a postavení mladých lidí na trhu práce ve srovnání se stavem v Evropské unii.* (PDF). [online]. 2019 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: [https://www.infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=F-9.0.157\\_Vyvoj\\_vzdelanostni\\_a\\_oborove\\_struktury\\_zaku\\_a\\_studentu\\_ve\\_strednim\\_a\\_vyssim\\_odbornem\\_vzdel.pdf](https://www.infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=F-9.0.157_Vyvoj_vzdelanostni_a_oborove_struktury_zaku_a_studentu_ve_strednim_a_vyssim_odbornem_vzdel.pdf)
17. ISO-NORMY. *ČSN EN ISO 9001:2016* [online], [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: [http://www.iso-normy.cz/ISO\\_9001.html](http://www.iso-normy.cz/ISO_9001.html)
18. IZOSTAV INDUSTRY. *Naše služby* [online], [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.izostav.eu/nase-sluzby>
19. IZOSTAV INDUSTRY. *Profil společnosti* [online], [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.izostav.eu/>
20. K-SERVIS TCE. *Prášková lakovna, mokrá lakovna, pískování* [online], [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <http://www.lakovna-tce.cz/>
21. MBP CONSULTING. *Strategické řízení* [online], [cit. 2019-12-28]. Dostupné z: <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>
22. MFČR, Ministerstvo financí České republiky. *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES* [online], [cit. 2020-03-26]. Dostupné z:

[https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=05632528&jazyk=cz&xml=1](https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=05632528&jazyk=cz&xml=1)

23. MFČR, Ministerstvo financí České republiky. *Kolokvium – šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR (2019-2022)*. (PDF). [online], [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/47-kolokvium--setreni-prognoz-makroekono-35203>
24. MPO, Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Analýza vývoje ekonomiky ČR září 2018*. (PDF). [online]. 2018 [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2018/10/Analyza-20182Q.pdf>
25. MPO, Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Iniciativa průmysl 4.0*. (PDF). [online]. 2015 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf>
26. MPO, Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Stavebnictví České republiky 2019*. (PDF). [online]. 2019 [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2019/11/Stavebnictvi-2019.pdf>
27. NANTOO COMPANY. *Polepy aut, reklamní polepy auta. Orientační ceník* [online], [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <http://www.polepy-aut.cz/cenik-polepu-aut.html>
28. NSP, Národní soustava povolání. *Lakýrník a natěrač* [online], [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/lakyrnik-a-naterac-68d0>
29. PÍSKOVAČKA. *Pískování: kompletní přehled informací o tryskání (2019)* [online], [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.piskovacka.cz/piskovani-tryskani/>
30. PÍSKOVAČKA. *Metalizace* [online], [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.piskovacka.cz/metalizace/>
31. PROFICOLOR. *Představení společnosti* [online], [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <http://www.proficolor.cz/o-spolecnosti/predstaveni-spolecnosti/>
32. SURVIO. *Marketingový dotazník pro tvorbu strategie* [online], [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://my.survio.com/Q0H9L4E4F9X5J8S9H6M0/designer>

33. SURVIO. *Statistika a data* [online], [cit. 2020-03-27]. Dostupné z:  
<https://my.surveio.com/Q0H9L4E4F9X5J8S9H6M0/data/index>
34. *Interní dokumenty firmy* IZOSTAV Industry s.r.o., Ruda nad Moravou, 2017.
35. *Interní dokumenty firmy* IZOSTAV Industry s.r.o., Ruda nad Moravou, 2018.
36. *Interní dokumenty firmy* IZOSTAV Industry s.r.o., Ruda nad Moravou, 2019.

## **8 Přílohy**

Příloha 1 Rozhovor s jednatelem společnosti IZOSTAV Industry s.r.o.....	105
Příloha 2 Marketingový dotazník .....	106



## **Příloha 1 Rozhovor s jednatelem společnosti IZOSTAV Industry s.r.o.**

- 1) Jaké jsou Vaše hlavní priority ve vztahu k zákazníkům?
- 2) Jak chcete být navenek vnímání jako firma?
- 3) Jaké je základní směřování podniku v horizontu 3 – 5 let? Můžete prosím definovat vizi Vaší společnosti?
- 4) Co Vám říká společenská odpovědnost firem? Myslíte si, že by tento koncept mohl mít pozitivní vliv na společnost a zároveň se stát Vaší konkurenční výhodou?
- 5) Na jakém trhu působíte? Probíhá u Vás spolupráce i v rámci evropských zemí?
- 6) Prosím specifikujte Váš cílový trh a cílového zákazníka.
- 7) Jakým způsobem získáváte nové zákazníky?
- 8) Jak probíhá následné zpracování potencionální zakázky?
- 9) Co si myslíte, že je Vaše největší konkurenční výhoda? Co nabízíte zákazníkům navíc a v čem je Vaše síla?
- 10) Probíhá u Vás zpětná vazba a dotazování na spokojenost se zpracováním zakázky a kvalitou služeb?
- 11) Nabízíte nějaký věrnostní program pro stálé zákazníky? Pokud ano, za jakých podmínek? Pokud ne, proč ne?
- 12) Jste si vědom největších konkurentů v oboru? Pokud ano, prosím vyjmenujte, co nejvíce konkurenčních podniků.
- 13) Jaké doplňkové služby můžete zákazníkům oproti konkurenci nabídnout?
- 14) Máte stanovenou výši roční investice do marketingu Vaší společnosti?
- 15) Využíváte momentálně nějakou formu propagace Vaší společnosti?
- 16) Účastníte se veletrhů?
- 17) Co je podle Vás největší slabinou Vaší společnosti? Napadá Vás něco, co by se dalo zlepšit?

*Děkuji za poskytnuté informace a za Váš čas.*

## Marketingový dotazník pro tvorbu strategie

Vážení zákazníci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí výzkumu mé diplomové práce. Vámi poskytnuté informace slouží k vypracování marketingové strategie pro společnost IZOSTAV Industry s.r.o.

Dotazník je anonymní a získaná data budou sloužit pouze pro výše uvedené účely. Dotazník obsahuje 29 otázek a jeho vyplnění Vám zabere přibližně 5 minut. Varianty odpovědí, které nejlépe vystihují Váš názor prosím pečlivě zaznačte.

Děkuji za ochotu i za Váš čas.

Bc. Kateřina Málková, studentka 5. ročníku České zemědělské univerzity v Praze

### 1. Od jakého roku spolupracujete se společností IZOSTAV Industry s.r.o.?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Spolupráce již probíhala s předchůdcem společnosti s firmou IZOSTAV CZ, s.r.o.
- 2017
- 2018
- 2019

### 2. V jakém ročním období nejvíce využíváte služeb společnosti IZOSTAV Industry s.r.o.?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Jaro
- Léto
- Podzim
- Zima
- Celoročně

### 3. Kolik zakázek v průměru realizujete se společností IZOSTAV Industry s.r.o. za kalendářní rok?

Nápověda k otázce: *Počet zakázek vyjádřete v číselné podobě*

4. Spolupracujete mimo společnost IZOSTAV Industry s.r.o. také s jinými dodavateli na trhu protipožárních a antikorozních nátěrů?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano

ne

5. Jakou část dodávek těchto služeb pro Váš podnik tvoří dodávky společnosti IZOSTAV Industry s.r.o.?

Nápověda k otázce: *Vyjádřete procento dodávek protipožárních a antikorozních nátěrů pro Váš podnik*

6. Ohodnoťte, prosím, Vaši spokojenost s následujícími faktory u společnosti IZOSTAV Industry s.r.o.

Nápověda k otázce: *1 - velmi spokojen / 5 - zcela nespokojen*

	1	2	3	4	5
Kvalita služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ceny služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komplexnost nabízených služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodací lhůta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poloha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technologická vybavenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technické poradenství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní a unikátní přístup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Je pro Vás využití služeb společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. přínosné?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano velmi
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne, vůbec

8. Jak se Vám jeví společnost z profesionálního hlediska?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- velmi profesionální
- profesionální
- nepříliš profesionální
- není vůbec profesionální

9. Jaká je kvalita služeb společnosti ve srovnání s konkurencí?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- mnohem lepší
- o něco lepší
- zhruba stejná
- o něco horší
- mnohem horší

10. Jsou pro Vás ceny služeb společnosti přijatelnější ve srovnání s konkurencí?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- o mnoho přijatelnější
- o něco přijatelnější
- přibližně stejně přijatelné
- o něco méně přijatelné
- mnohem méně přijatelné

### 11. Jak kvalitní se Vám jeví zákaznický servis společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- velmi kvalitní
- spíše kvalitní
- kvalitní
- spíše nekvalitní
- velmi nekvalitní

### 12. Jak jste byli celkově spokojeni s obchodním oddělením společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- velmi spokojeni
- spokojeni
- ani spokojeni, ani nespokojeni
- nespokojeni
- velmi nespokojeni

### 13. Jaké celkové hodnocení byste dali společnosti IZOSTAV Industry s.r.o.

Nápověda k otázce: *Početem hvězdiček vyjádříte výši spokojenosti (čím více, tím větší spokojenost)*

☆☆☆☆☆  / 5

### 14. Doporučili byste společnost ostatním firmám na trhu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- určitě ano
- pravděpodobně ano
- nevím
- pravděpodobně ne
- určitě ne

15. Jsou Vaše zakázky u společnosti IZOSTAV Industry s.r.o. v současnosti aktivní nebo ukončené?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- stále aktivní
- ukončená

16. Využijete v budoucnosti opět služeb společnosti IZOSTAV Industry s.r.o.?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- určitě ano
- pravděpodobně ano
- nevím
- pravděpodobně ne
- určitě ne

17. Naplnila společnost Vaše očekávání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

18. Napadá Vás něco, co by se dalo zlepšit na spolupráci se společností IZOSTAV Industry s.r.o.?

Nápověda k otázce: *Prosím poznamenejte v čem si myslíte, že by se společnost mohla zlepšit*

19. Jak se stavíte ke konceptu společenské odpovědnosti firem? Je pro Vás důležitý?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- velmi důležitý
- spíše důležitý
- nevím, o co jde
- spíše nedůležitý
- nedůležitý
- Jiná...

20. Jak obtížná je orientace na webových stránkách společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- velmi jednoduchá
- spíše jednoduchá
- průměrná
- spíše složitá
- velmi složitá

21. Jak obtížné je na webových stránkách společnosti najít informaci, kterou hledáte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- velmi jednoduché
- spíše jednoduché
- průměrně náročné
- spíše složité
- velmi složité

22. Jak hodnotíte vzhled webových stránek společnosti?

Nápověda k otázce: *Početem hvězdiček vyjádřte výši spokojenosti (čím více, tím větší spokojenost)*

☆☆☆☆☆  / 5

### 23. Jak hodnotíte aktuálnost obsahu webových stránek společnosti?

Nápověda k otázce: *Počtem hvězdiček vyjádříte výši spokojenosti (čím více, tím větší spokojenost)*

☆☆☆☆☆  / 5

### 24. Jste:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- fyzická osoba (živnostník)
- veřejná obchodní společnost
- komanditní společnost
- společnost s ručením omezeným
- akciová společnost
- Jiná...

### 25. Velikost Vašeho podniku?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- mikropodnik (do 10 zaměstnanců)
- malý podnik (11 - 50 zaměstnanců)
- střední podnik (51 - 250 zaměstnanců)
- velký podnik (nad 250 zaměstnanců)