

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie vybraného podniku

Vedoucí práce: Ing. Jana Pitrová, Ph.D.

Autor: Antonín Mareš

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Antonín Mareš

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingová strategie vybraného podniku

Název anglicky

Marketing strategy of a chosen company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je vytvoření marketingové strategie společnosti Vibratek CZ s.r.o. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím několika dílčích cílů. Prvním z nich je popis obecných teoretických východisek, prvků a principů marketingového plánování a strategie v rešeršní části práce. Mezi další dílčí cíle patří analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, marketingový výzkum u zákazníků v podobě dotazníkového šetření a zhodnocení současné marketingové strategie.

Metodika

Teoretická část práce bude zaměřena na základní teoretická východiska týkající se marketingového plánování a strategie společnosti.

Praktická část práce bude vycházet z reálných dat a poznatků vybrané společnosti. Pomocí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a následně marketingového výzkumu v podobě dotazníkového šetření u zákazníků bude navržena vhodná marketingová strategie vybrané společnosti.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

marketing, strategie, marketingová strategie

Doporučené zdroje informací

- FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1041-6.
- FOTR, J. – VACÍK, E. – SOUČEK, I. – ŠPAČEK, M. – HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- HORÁKOVÁ, H. *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace : jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, P. – KELLER, K L. – JUPPA, T. – MACHEK, M. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
-

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Pitrová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 02. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí diplomové práce Ing. Janě Pitrové, Ph.D. za metodickou pomoc, rady a odborné konzultace při vypracovávání této diplomové práce. Dále bych chtěl tímto poděkovat společnosti Vibratek CZ, s.r.o. za poskytnuté informace, rady a prostředky nutné k úspěšné realizaci této diplomové práce.

Marketingová strategie vybraného podniku

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá marketingovou strategií společnosti Vibratek CZ, s.r.o., sídlící v Probošově u Teplíc, která podniká v oboru technické diagnostiky. Cílem této diplomové práce je zhodnocení současné marketingové strategie na základě marketingového výzkumu, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýzy a následné doporučení, respektive návrh opatření vedoucích k aktualizaci zmíněné marketingové strategie.

V teoretické části diplomové práce jsou popsány typické marketingové pojmy a jejich význam, na které dále navazují pojmy jako strategický marketing a jeho tři základní etapy, marketingové plánování, realizace a kontrola. Významná část teoretické části se zabývá právě etapou marketingového plánování, jejíž součástí je marketingový výzkum, analýza vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýza. Praktická část práce se zabývá problematikou marketingové strategie společnosti Vibratek CZ, s.r.o., ve které jsou popsány procesy marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků, situační analýzy a SWOT analýzy.

Na základě výsledků marketingového výzkumu a zmíněných analýz jsou dále navržena doporučení vedoucí ke splnění marketingového cíle, kterým je aktualizovaná verze současné marketingové strategie. Mezi tyto cíle autor řadí navýšení počtu zákazníků a navýšení objemu dodávaných služeb zákazníkům stávajícím. Jako doporučení je uvedeno např. rozšíření produktového portfolia o další služby v oborech technické diagnostiky a komplexního servisu strojních zařízení. Autor dále doporučuje členství v ČSPÚ a účast na brněnském Mezinárodní strojním veletrhu. Závěr práce je věnován komplexnímu shrnutí výše zmíněných poznatků.

Klíčová slova: marketing, marketingová strategie, marketingový mix, marketingový výzkum, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, Vibratek CZ, s.r.o.

Marketing strategy of a chosen company

Abstract

This diploma thesis deals with the marketing strategies of the company Vibraték CZ, s.r.o., situated in Proboštov u Teplic, which operates in the field of technical diagnostics. The aim of this thesis is to evaluate the current marketing strategy based on marketing research, analysis of external and internal environment and SWOT analysis and subsequent recommendations, or a proposal for measures to update the marketing strategy.

The theoretical part of the thesis describes typical marketing concepts and their meaning, which are followed by concepts such as strategic marketing and its three basic stages, marketing planning, implementation and control. A significant part of the theoretical part deals with the stage of marketing planning, which includes marketing research, analysis of the external and internal environment and SWOT analysis. The actual part of the thesis deals with the marketing strategy of Vibraték CZ, s.r.o., which describes the processes of marketing research, customer satisfaction, situation analysis and SWOT analysis.

Based on the results of marketing research and the mentioned analyzes, recommendations are also proposed leading to the fulfillment of the marketing goal, which is an updated version of the current marketing strategy. Among these goals, the author ranks increasing the number of customers and increasing the volume of services provided to existing customers. Recommendations include the expansion of the product portfolio with additional services in the fields of technical diagnostics and comprehensive service of machinery. The author also recommends membership in the ČSPÚ and participation in the Brno International Machinery Industry Fair. The conclusion of the work is devoted to a comprehensive summary of the above findings.

Keywords: marketing, marketing strategy, marketing mix, marketing research, analysis of the external environment, analysis of the internal environment, Vibraték CZ, s.r.o.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1 Úvod..... | 12 |
| 2 Cíl práce a metodika | 13 |
| 2.1 Cíl práce | 13 |
| 2.2 Metodika | 13 |
| 3 Teoretická východiska | 15 |
| 3.1 Marketing | 15 |
| 3.1.1 Definice marketingu | 15 |
| 3.1.2 Význam marketingu..... | 16 |
| 3.1.3 Marketingový mix..... | 17 |
| 3.1.4 Marketing služeb..... | 22 |
| 3.1.5 Marketing malých firem | 24 |
| 3.2 Strategický marketing | 25 |
| 3.2.1 Marketingový strategický proces | 25 |
| 3.3 Etapa Marketingového plánování | 26 |
| 3.3.1 Marketingový výzkum | 26 |
| 3.3.2 Situační analýza | 28 |
| 3.3.3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí | 28 |
| 3.3.4 SWOT | 31 |
| 3.3.5 Stanovení marketingových cílů | 35 |
| 3.3.6 Marketingová strategie | 36 |
| 3.4 Etapa realizace | 37 |
| 3.5 Etapa kontroly | 37 |
| 4 Praktická část práce..... | 39 |
| 4.1 Představení podniku Vibratek CZ | 39 |
| 4.1.1 Obory podnikání společnosti | 39 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.2 | Strategické zaměření podniku Vibratek CZ | 40 |
| 4.3 | Marketingové plánování..... | 41 |
| 4.3.1 | Marketingový výzkum | 41 |
| 4.3.2 | Analýza vnějšího prostředí | 52 |
| | PEST analýza..... | 53 |
| | Porterův model pěti sil..... | 55 |
| 4.3.3 | Analýza vnitřního prostředí | 58 |
| | Současná marketingová strategie společnosti | 59 |
| 4.3.4 | SWOT analýza..... | 61 |
| 4.3.5 | Stanovení marketingových cílů | 64 |
| 5 | Výsledky a diskuse | 65 |
| 5.1 | Zhodnocení marketingového plánování | 65 |
| 5.2 | Marketingová strategie..... | 68 |
| 5.2.1 | Vygenerované strategie..... | 68 |
| 5.2.2 | Návrh nových opatření..... | 69 |
| | Rozpočet a harmonogram marketingových opatření..... | 71 |
| 6 | Závěr..... | 73 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů | 75 |
| 8 | Přílohy | 79 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obr. 1 Komponenty Marketingového mixu (4P), Kotler (2013)..... | 17 |
| Obr. 2 Moderní pojetí 4P marketing managementu, Kotler (2013)..... | 22 |
| Obr. 3 Prostředí firmy, Haklová (2017)..... | 29 |
| Obr. 4 SWOT analýza formou matice, A SYSTEMS (2021)..... | 32 |
| Obr. 5 Logo společnosti VIBRATEK CZ | 39 |
| Obr. 6 Výšečový graf jednotkového a procentuálního zastoupení zákazníky využívaných služeb | 43 |
| Obr. 7 Výšečový graf odpovídající na otázku: "Jak často zákazníci služeb využívají? | 44 |
| Obr. 8 Výšečový graf odpovídající na otázku: "Jakou službu využíváte nejčastěji? | 45 |
| Obr. 9 Výšečový graf vyjadřující spokojenost zákazníků s kvalitou nabízených produktů | 46 |
| Obr. 10 Výšečový graf vyjadřující spokojenost zákazníků s přístupem a spoluprací zaměstnanců firmy Vibratek CZ..... | 47 |
| Obr. 11 Výšečový graf vyjadřující spokojenost zákazníků s rychlostí a řešením jejich specifických požadavků | 48 |
| Obr. 12 Grafické vyjádření spokojenosti zákazníků s cenami nabízených produktů | 49 |
| Obr. 13 Grafické vyjádření spokojenosti zákazníků s dostupností nabízených služeb | 50 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 Přehledová tabulka s faktory působícími na společnost Vibratek CZ | 53 |
| Tabulka 2 Výsledky hospodaření společnosti Vibratek CZ za šest účetních období | 59 |
| Tabulka 3 SWOT matice společnosti Vibratek CZ | 61 |
| Tabulka 4 Rozšířená SWOT matice společnosti Vibratek CZ | 64 |
| Tabulka 5 Časový harmonogram a rozpočet marketingových opatření | 72 |

1 Úvod

Pod pojmem marketing lze najít značné množství definic od různých autorů. Obecně ho ale lze považovat za proces řízení, který vede k poznání, předvídání, ovlivňování, ale především k uspokojování potřeb zákazníka co možná nejefektivnějším způsobem. Marketing patří mezi funkce společnosti, které bývají výrazným způsobem ovlivňovány především ekonomickými, technickými a velikostními specifiky. Správné užívání marketingových nástrojů je ale klíčem k úspěchu téměř každého typu podnikání. V minulosti se marketingovou strategií běžně zabývaly především velké společnosti s milionovými obraty. Tato doba již ovšem dávno neplatí. V současnosti by měla být marketingová strategie součástí každé společnosti, i malých podnikatelů či neziskových organizací, např. nemocnic a škol. Jedná se totiž o taktický proces vedoucí k efektivnímu zaměření omezených finančních prostředků společnosti směřujících ke zvýšení prodeje a zajištění si určité konkurenční výhody. Každá společnost vyžaduje svou jedinečnou marketingovou strategii, neboť má svá různá specifika a zaměření. Základem každé firmy by mělo být stanovení vize, poslání a záměrů, díky kterým si zvolí svůj směr a obory, ve kterých chce podnikat.

Mezi nejvýznamnější výhody v oblasti marketingu malých firem patří značná orientace na zákazníka, minimální počet mezičlánků a zanícenost podnikatele. Mezi nevýhody lze naopak zařadit nedostatek finančních a personální zdrojů.

Tato diplomová práce se zabývá marketingovou strategií společnosti Vibratek CZ, s.r.o., která podniká v oboru technické diagnostiky. Jedná se o malou společnost poskytující především služby v podobě měření vibrací a teplot, defektoskopických zkoušek a servisních činností, které s diagnostikou na základě měření vibrací úzce souvisí. Součástí jejího portfolia je i prodej profesionálních diagnostických přístrojů a odborná školení v oboru technické diagnostiky. Zákazníky společnosti jsou především velké, často nadnárodní společnosti, které disponují větším množstvím rotačních strojních zařízení. Společnost ve svém oboru podniká téměř dvacet sedm let, během kterých se stala předním dodavatelem služeb v oblasti technické diagnostiky u přibližně čtyřiceti strategických zákazníků. Přesto lze u firmy nalézt určitý potenciál, který by mohl být aktualizovanou verzí marketingové strategie dále rozvíjen a který by mohl vést k navýšení výnosů společnosti ze své podnikatelské činnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vytvoření marketingové strategie společnosti Vibratek CZ s.r.o. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím několika dílčích cílů. Prvním z nich je popis obecných teoretických východisek, prvků a principů marketingového plánování a strategie v rešeršní části práce. Mezi další dílčí cíle patří provedení marketingový výzkum v podobě dotazníkového šetření, analýza vnějšího a vnitřního prostředí vybrané společnosti a zhodnocení současné marketingové strategie.

2.2 Metodika

Tato diplomová práce se bude v úvodu své teoretické části soustředit na popis základních marketingových pojmů. Budou zde definovány právě pojmy jako marketing, jeho význam, marketingový mix, marketing služeb a marketing malých firem. Významná část teoretických východisek bude věnována marketingovému strategickému procesu a jeho třem etapám. V první etapě, etapě marketingového plánování, budou postupně popisovány různé druhy a metody marketingového výzkumu, situační analýzy, SWOT analýzy, stanovení marketingových cílů a marketingových strategií. Poslední kapitoly teoretické části práce budou věnovány stručnému popisu dalších dvou etap marketingového strategického procesu a to konkrétně etapám realizace a kontroly.

V praktické části diplomové práce bude pro její účely nejprve uvedena a popsána společnost Vibratek CZ, s.r.o. a obory, ve kterých podniká. Po představení společnosti bude následovat její strategické zaměření, respektive zde budou definovány její vize, poslání a záměry.

V další části budou na základě této metodiky vycházející z teoretických východisek podrobně popisovány jednotlivé kroky v etapě marketingového plánování. Cílem této části práce bude vytvoření reálné představy o současném stavu vybrané společnosti. Nejprve bude proveden marketingový výzkum v podobě písemného dotazníkového šetření týkající se spokojenosti zákazníků se službami společnosti Vibratek CZ. Provedený výzkum bude následně analyzován a vyhodnocen.

Výstupy z marketingového výzkumu částečně poslouží jako podkladová data pro další část diplomové práce, a to situační analýzu, která se bude zabývat analýzou vnějšího a vnitřního prostředí.

Analýza vnějšího prostředí bude rozdělena do dvou hlavních částí. První část se bude zabývat externí analýzou prostředí. K této analýze makroprostředí bude využito metody PEST, která se zabývá analýzou politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických vlivů. Ke každému z těchto vlivů bude přiřazeno určité množství faktorů. Druhá část analýzy vnějšího prostředí bude věnována Porterově analýze pěti sil, která se zabývá mikroprostředím, konkrétně analýzou konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. V této části bude postupně rozebíráno celkem pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost společnosti přímo či nepřímo ovlivňují.

Analýza vnitřního prostředí podniku bude zaměřena na zhodnocení jeho vnitřních zdrojů. Budou zde tedy vyjmenovány a definovány jednotlivé hmotné, nehmotné a lidské vnitřní zdroje podniku. Po základním shrnutí těchto zdrojů bude následovat základní finanční zhodnocení společnosti. Poslední část analýzy vnitřního prostředí bude věnována současné marketingové strategii společnosti Vibratek CZ sestavené na základě jejího produktového portfolia.

Výsledky z marketingového výzkumu a analýzy vnějšího a vnitřního prostředí poslouží k definování silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti, které dále pomohou k sestavení SWOT matice. Poslední částí SWOT analýzy bude její rozšířená verze, která bude popisovat i její možné vygenerované strategie. Část zabývající se marketingovým plánováním bude ukončena definováním a stanovením marketingových cílů společnosti.

Po provedení předchozího výzkumu a analýz přijde na řadu komplexní zhodnocení předchozích částí, na jehož základě budou podrobně popsány dříve vygenerované strategie, které budou dále doplněny návrhy možných opatření vedoucích ke splnění vytyčených marketingových cílů společnosti. Výsledné návrhy aktualizované verze marketingové strategie bude v poslední části doprovázet sestavený přibližný rozpočet.

Součástí této diplomové práce bude samozřejmě závěr, který dříve popisované poznatky a výsledky v dostatečném měřítku shrme.

3 Teoretická východiska

V rešeršní části této diplomové práce jsou popisovány základní pojmy z oblasti marketingu, marketingové strategie a marketingového plánování.

3.1 Marketing

Řada společností se zabývá otázkou skutečného významu marketingu pro firmu. Z minulosti jsou známé případy úspěšných firem, které se nevyznačovaly rozsáhlou a komplikovanou organizací marketingu. Na druhé straně jsou ale známé případy firem s rozsáhlou marketingovou organizací podporovanou řadou dílčích aktivit s působností právě do oblasti marketingu. Přesto byly tyto společnosti ovšem neúspěšné (Šumberová, 2000).

Základním pojmem, pochopení, významu a definici marketingu jsou věnovány následující kapitoly.

3.1.1 Definice marketingu

Definovat jednoznačně a stručně marketing není vůbec jednoduché. V rámci marketingu je důležité si uvědomit, že klíčem k úspěchu je vždy spokojený zákazník. Hlavním cílem podniku by tedy měla být správná identifikace přání a potřeb zákazníka, které je ale zároveň nutné splnit (Palátková, 2014).

Právě díky spojeným zákazníkům je lze dostat společnost do povědomí veřejnosti. Díky jejímu zviditelnění se s vysokou pravděpodobností zvyšuje i poptávka po výrobcích a službách. Na tomto základě firma získává spokojené zákazníky, se kterými si upevňuje přátelské vztahy, a tím pádem si zařizuje jistoty budoucích příjmů. Marketing hraje zároveň významnou roli v oblasti budování silné značky a dobrého jména podniku, uvádí Rygllová (2011).

Aby kapitola s názvem Definice marketingu nepopisovala pouze obtížnost zmíněné definice, je vhodné uvést alespoň nějakou oficiální formulaci. Např. American Marketing Association (2007) formálně definuje marketing následovně: „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.*“

Má-li organizace za cíl tvořit, získávat a udržet si zákazníka, musí vyrobit nebo dodat služby, příp. výrobky, které lidé chtějí, a to navíc za podmínek, které jsou pro zákazníky atraktivní. Navíc musí být zákazníků takový počet, pro který je už výhodné vyrábět. Chce-li společnost generovat zisk, musí získat příjem, který přesahuje náklady. Tento příjem navíc musí být dostatečně vysoký, pravidelný a musí umět udržet a rozvíjet kapitál. Firma bývá zároveň automaticky nucena udržet si náskok nad konkurenční nabídkou. Organizace by neměla všechny tyto činnosti provádět instinktivně. Měla by si stanovit své cíle a právě strategie, které následně povedou ke splnění těchto cílů. Zmíněné cíle je vhodné sepsat, předat lidem ve firmě a následně pravidelně kontrolovat. V organizaci by za tímto účelem měl být vytvořen systém odměn a kontrol, které zajistí včasné a dostatečné plnění vytyčených cílů a strategií. Jsou-li zaměstnanci těmito systémy motivováni, zpravidla se zvyšuje jejich efektivita práce a tudíž i plnění vytyčených cílů (Janečková, 2000).

Jelikož se marketing zabývá identifikací a uspokojováním společenských a lidských potřeb, jednou z nejtrefnějších a zároveň nejstručnějších definic marketingu je: „*uspokojování potřeb ziskově*“, tvrdí Kotler (2013). Kotler zmíněnou definici uvádí do souvislosti s reálným příkladem společnosti IKEA. Když si zmíněná společnost zavčas uvědomila, že lidé vyžadují kvalitní nábytek, ale za podstatně nižší ceny, než tomu bylo kdysi, vytvořila koncept rozkládacího a především snadno přepravitelného nábytku. IKEA v tomto případě projevila vysokou míru marketingové inteligence a víceméně přeměnila základní společenskou potřebu na výnosnou podnikatelskou příležitost.

3.1.2 Význam marketingu

Marketing hraje v podnikání klíčovou roli. Pomáhá společností finančně prosperovat. Finanční oddělení, výroba, údržba, účetní a další firemní oddělení jsou sice nesporně důležitou součástí každé společnosti, ale bez dostatečné poptávky po výrobcích a službách není možné generovat zisk. Finanční úspěchy firem v mnohých případech často závisí právě na marketingových schopnostech (Kotler, 2013).

Philip Kotler (2013) dále přisuzuje širší význam marketingu v oblasti lidské společnosti. Pomocí marketingových nástrojů bylo uvedeno a poté zákazníky úspěšně přijato spoustu nových výrobků, které následně obohatily nebo alespoň usnadnily životy nespočtu lidí. Marketéři jsou nuceni neustále inovovat a díky tomu tak vylepšovat pozici na trhu. Úspěšný

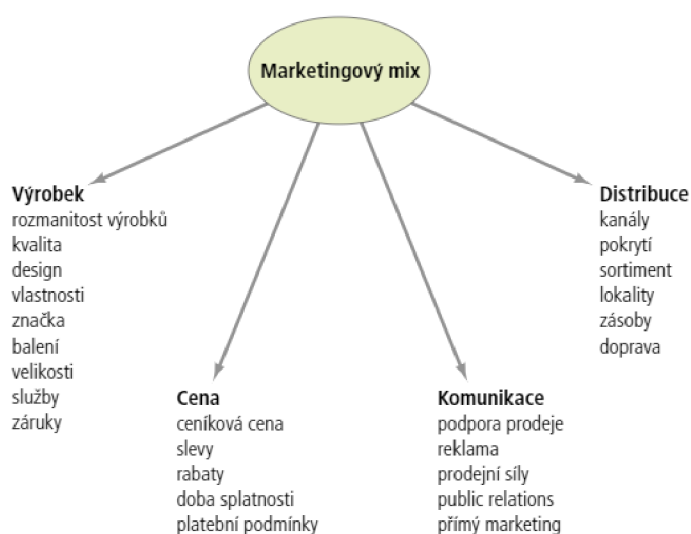
marketing zároveň umí generovat poptávku po službách a výrobcích a na základě toho vytvářet pracovní místa. Přispívá-li ve vysoké míře k ziskovosti společnosti, umožňuje jí tak zapojovat se i do společensky odpovědných aktivit.

Dle Palátkové (2006) je hlavním marketingovým cílem včasné dodání služby nebo produktu těm správným skupinám zákazníků, na správné místo a za ceny, které jsou zákazníci schopni a ochotni za službu či výrobek zaplatit. Toho všeho by zároveň mělo být dosahováno s dostatečnou, ale i přiměřenou propagací. Palátková (2006) dále uvádí, že hlavní podstatou marketingu a zároveň základní filozofií běžného podnikání, je snaha o minimalizaci rizik spojených se vstupem na trh, snaha o maximalizaci zisku a také snaha o získání výhody před konkurencí.

3.1.3 Marketingový mix

Kotler (2013) popisuje, že efektivní proces vedoucí k dosažení marketingových cílů má k dispozici nástroje tzv. marketingového mixu. Zmíněné nástroje se tradičně dělí do čtyř hlavních skupin (4P):

- Product (Produkt)
- Price (Cena)
- Place (Distribuce)
- Promotion (Komunikace)



Obr. 1 Komponenty Marketingového mixu (4P), Kotler (2013)

Produkt může znázorňovat cokoliv nabízeného na trhu sloužící k uspokojování potřeb a přání zákazníků (Vašítková, 2014). Horner (2003) citující Kotlera popisuje definici tříúrovňového modelu produktu. Tento model se skládá z jádra produktu, reálného produktu a rozšířeného produktu. V rámci výrobních nákladů celého podniku pohlcuje jádro produktu až 80 % veškerých nákladů. Zbylé části modelu pohlcují pouhých 20 %. Naopak při hodnocení vlivu na rozhodování zákazníka, má jádro produktu na zákazníka vliv pouze z 20 % a zbylé dvě vrstvy mají 80% vliv (Tomek, 2009).

Jádro produktu je definováno jako základní produkt s určitou užitnou hodnotou, která spotřebitele uspokojuje. Užitnou hodnotu je možné definovat jako schopnost služby nebo statku uspokojit potřebu zákazníka, příp. spotřebitele (Malý, 2007). Rašovská (2017) popisuje reálný produkt jako hotový produkt, který přináší spotřebiteli užitek s již definovanými specifickými vlastnostmi. Mezi tyto vlastnosti patří např. značka, logo, provedení, balení nebo kvalita. Jakubíková (2012) definuje rozšířený produkt jako užitné hodnoty a doplňkové služby produktu. Typickými příklady jsou záruky, pojištění, montáž nebo např. dodatečný servis.

Pojem produkt je v marketingu vnímán celkem široce. V marketingovém pojetí není produktem pouze hmotný výrobek, ale také služby, jako např. opravárenské služby, diagnostické služby, bankovní služby, nebo letecké služby. Tento typ produktu lze definovat jako činnost s určitým prvkem nehmotnosti, která vyžaduje určitou interakci se zákazníkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví majetku. Pouze její produkce může i nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem (Cetlová, 2002).

Dalším nástrojem marketingového mixu je cena. Jakubíková (2013) popisuje cenu jako finanční částku, která vyjadřuje hodnotu výsledného produktu a která je od zákazníka za prodané zboží nebo službu požadována.

Akceptace ceny ze strany spotřebitelů závisí na jejich příjmu. Při stanovování cen je nutné zvažovat vícero faktorů. Mezi tyto faktory patří např. poměr mezi nabídkou a poptávkou, růst inflace, spokojenost zákazníků, konkurence. Zmíněné náklady lze systematicky rozdělit na vnitřní (cíle, strategie, náklady) a vnější (struktura trhu, očekávaná cena, legislativa), (Grossová, 2017).

Cetlová (2002) zdůrazňuje, že cenu lze ze všech nástrojů marketingového mixu nejnáze přizpůsobovat přijaté strategii společnosti. Je možné ji v čase pružně měnit. Samotná cena může za určitých okolností ovlivňovat chování trhu. Jako příklad lze uvést nárůst prodeje produktu v důsledku výrazného snížení ceny (výprodej zboží).

Už v pořadí třetím nástrojem marketingového mixu je distribuce. Gúčik (2011) popisuje distribuci jako souhrn činností a procesů, které vedou k dodání produktu od výrobce ke spotřebiteli. Základní podstatou distribuce je, aby zákazník výsledný produkt nebo službu obdržel ve správný čas na správném místě.

Metody, způsoby a prostředky distribuce se liší zejména v závislosti na stávající distribuci, definované strategii, rozsahu a charakteru distribuovaných výrobků a služeb, trhu a finančních možnostech společnosti (Cetlová, 2002).

Distribuce probíhá formou distribučních cest. Výběr distribučních cest závisí především na charakteristice produktu a objemu dodávky. Zároveň závisí na nákladech, prostředí, velikosti produktu a konkurenci (Zamazalová, 2010).

Výrobce má možnost si vybrat mezi přímými a nepřímými distribučními cestami. Při využití přímých distribučních cest putuje produkt přímo od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Komunikace se zákazníkem, prodej a tedy i samotná distribuce je tedy v režii výrobce. Při využití nepřímých distribučních cest existuje mezi výrobcem a zákazníkem jeden či vícero distribučních mezičlánků. Zmíněné mezičlánky lze rozdělit do tří základních skupin. Mezi tyto skupiny patří: zprostředkovatelé, prostředníci a podpůrné distribuční mezičlánky (Zamazalová, 2010).

Klínský (2011) popisuje nevýhody využívání distribučních mezičlánků. Mezi tyto nevýhody řadí např. závislost podniku, ztrátu kontroly nebo neschopnost dosažení podnikových cílů. Podnik je totiž závislý na konkrétních distribučních mezičláncích. Podnik by měl brát v úvahu, že s každým distribučním mezičlánkem může docházet ke ztrátě kvality výsledného produktu, ale především se zároveň zvyšuje cena pro konečného spotřebitele.

Čtvrtým a posledním klasickým nástrojem marketingového mixu je komunikace. Marketingovou komunikaci lze definovat jako soubor nástrojů, podpůrných a nosných činností, které společnosti používají k reklamě, podpoře prodeje a přesvědčivé komunikaci

se zákazníkem a jeho okolím, které vedou ke koupi výsledného zboží nebo produktu. Zároveň může být definována jako placená, příp. neplacená forma osobní nebo neosobní prezentace a podpory výrobků, služeb a dalších nehmotných statků (Cetlová, 2002).

Komunikace patří mezi klíčové činnosti a je nutné ji volit dle charakteru cílové skupiny a dle potřeb nabízených výrobků a služeb. Marketingová strategie je z pohledu spotřebitele nejviditelnější nástrojem marketingového mixu. Jedná se o rozsáhlý soubor nástrojů, kde má každý z nich za úkol prodat produkt zákazníkovi. Komunikace slouží k šíření informací o produktu do povědomí zákazníků. Komunikace se dělí na dva základní typy. Prvním typem je přímá a druhým typem je nepřímá forma komunikace. Mezi přímou formu komunikace lze zařadit oslovení konkrétního zákazníka osobně, telefonicky nebo poštou. Naopak nepřímá forma komunikace má za cíl oslovit zákazníky celoplošně. Příkladem nepřímé formy komunikace mohou být veletrhy, semináře, webináře, letáky, atd. (Kotler, 2013).

V odborné literatuře se marketingová komunikace (komunikační mix) dělí na několik základních komunikačních kanálů. Prvním z nich je reklama. Jedná se o neosobní, placenou formu komunikace, která je zprostředkovávána různými typy médií a která je zacílená na prezentaci a podporu zboží, služeb a myšlenek. Hlavním cílem reklamy je ovlivnit kolektivní, případně individuální chování spotřebitelů vůči službám a produktům inzerenta (Cetlová, 2002).

Dalším nástrojem komunikačního mixu je podpora prodeje. Příkrylová (2019) definuje marketing jako označení pro akce, jejichž cílem je povzbuzení zákazníků k tomu, aby nabízené zboží nebo službu vyzkoušeli nebo nakupovali častěji, s větší intenzitou a ve větším počtu. Přistoupí-li zákazník k těmto podmínkám, bude mu za to nabídnuta určitá výhoda. Foret (2012) obdobně popisuje podporu prodeje z obecného hlediska jako komunikační aktivitu, která má za cíl zvýšit prodej a učinit produkt pro spotřebitele dostupnějším a atraktivnějším. S různými formami podpory prodeje je možné se setkat při běžných nákupech. Jako příklady lze uvést různé akce, výprodeje, zvýhodněná balení (tři produkty za cenu dvou), loterie, hry, ochutnávky a vzorky (Foret, 2012).

Třetím nástrojem jsou tzv. public relations (PR) neboli vztahy s veřejností. Příkrylová (2019) definuje public relations jako řízenou obousměrnou komunikaci subjektu s vazbou na různé druhy a typy veřejnosti. Cílem PR je poznávat a ovlivňovat postoje veřejnosti (veřejné

mínění), získat porozumění a postupně vybudovat dobré jméno subjektu v očích veřejného mínění. Cetlová (2002) doplňuje, že v podniku vztahy s veřejností existují bez ohledu na to, zdali je o ně pečováni či nikoliv.

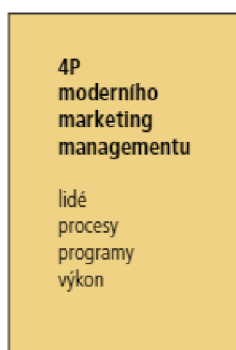
Komunikaci s veřejností lze rozdělit na dva základní typy. Prvním je komunikace s vnitřním a druhá je komunikace s vnějším prostředím podniku. Komunikace s vnitřním (interním) prostředím má za cíl působit na vlastní zaměstnance, aby měli k podniku pozitivní vztah a aby se ztotožňovali s jeho zájmy. Komunikace s vnějším prostředím má naopak za cíl působit na své okolí. Mezi základní činnosti PR patří např. tiskové konference, sponzoring kulturních, benefičních nebo sportovních akcí a ve větších společnostech také práce s novináři (Foret, 2012).

Dalším nástrojem marketingového komunikačního mixu je tzv. přímý marketing. Přímý marketing, někdy označovaný jako cílený (z anglického jazyka direct marketing) je charakteristický pro svůj odklon od marketingu masového. Využívá propracovanější přístupy a metody, představuje cílenou komunikaci s individuálními zákazníky s cílem vybudování dlouhodobě trvajících vztahů (Příkrylová, 2019).

Foret (2012) popisuje, že oproti běžné reklamě cílený marketing neoslovuje širokou veřejnost ale vybrané zákazníky, pro které může být nabídka zajímavá. Další výhodou je, že se jedná o interaktivní nástroj pro evidenci odezvy zákazníka. Je snadné vyhodnotit úspěšnost akce, porovnáme-li počet oslovených zákazníků a počet zákazníků, kteří nákup realizovali nebo alespoň zareagovali.

Posledním popisovaným nástrojem komunikačního mixu je osobní prodej. Příkrylová (2019) definuje osobní prodej jako ovlivňovací interpersonální proces prezentace produktu (služby, výrobku nebo myšlenky) prodávajícím v přímém kontaktu s kupujícím. Karlíček & Král (2011) zdůrazňují, že se jedná o jeden z nejstarších nástrojů komunikačního mixu. I přes rozvoj moderních komunikačních médií a technologií si ale stále udržuje významnou pozici mezi nástroji marketingového komunikačního mixu. Příkrylová (2019) dělí osobní prodej na čtyři základní části. Prvním z nich je průmyslový prodej, dále pak mezifirmní obchod, prodej do distribuční sítě (velkoobchod a maloobchod) a prodej konečným zákazníkům (přímý prodej). I pro účely této diplomové práce je vhodné zdůraznit, že nejčastěji bývá osobního prodeje využíváno právě na průmyslových trzích.

Kotler (2013) ovšem zmiňuje, že koncepce 4P není v dnešní době dostačující. Tato 4P už nepostihují celý průběh marketingového procesu. Doplnuje a aktualizuje zmíněný proces v pojetí holistického marketingu o další 4P. Mezi ně patří lidé (people), procesy (processes), programy (programs), a výkon (performance). Moderní pojetí 4P marketing managementu podle Kotlera je uvedeno na následujícím obrázku.



Obr. 2 Moderní pojetí 4P marketing managementu, Kotler (2013)

Lidé reprezentují vnitřní marketing společnosti a skutečnost, že zaměstnanci jsou pro úspěch marketingu vlastně nepostradatelní. Marketing společnosti může být dobrý pouze tak, jak jsou dobří její zaměstnanci. Procesy zase reprezentují disciplínu, kreativitu a strukturu, která do marketing managementu vstupuje. Pouze při nastavení správné řady procesů, které na sebe vhodně navazují, lze dosáhnout vzájemně prospěšných, dlouhodobých vztahů ať už se zákazníky, potažmo s vlastními zaměstnanci. Programy představují veškeré aktivity, které se zaměřují na spotřebitele. Ve zkratce se dá říci, že popisují základní 4P marketingového mixu. Výkon je definován jako ukazatel finančních i nefinančních dopadů použitých marketingových a manažerských nástrojů. Mezi ukazatele výkonosti patří např. ziskovost, hodnota značky, báze zákazníků nebo aspekty společenská, etická a právní odpovědnost. Zmíněnou aktualizovanou verzi 4P je možné aplikovat na jakoukoliv disciplínu ve společnosti. Díky tomuto stylu myšlení se mohou manažeři dostat do většího souladu se zbytkem společnosti (Kotler, 2013).

3.1.4 Marketing služeb

V předchozí kapitole byl pojem služba definován jako činnost s určitým prvkem nehmotnosti. Jelikož je tato diplomová práce blízce svázána se službami, bude se následující kapitola věnovat marketingu služeb. Nejprve by bylo vhodné pojem služba doplnit o

komplexnější definici. Vašítková (2014) ve své publikaci definuje službu jako soubor hmotných a nehmotných prvků, které obsahují funkční, sociální a psychologické užítky, případně výhody. Služba by měla zahrnovat materiální, smyslové a psychologické prvky. Materiální prvkem služby může být například měřicí přístroj v diagnostice strojů, kadeřnické křeslo u holiče, nebo třeba vozidlo, ve kterém vám kurýr doveze zakoupený produkt. Smyslovým prvkem je chápán výsledný pocit vnímaný lidskými smysly (např.: po generální opravě už stroj nevykazuje takový hluk). Posledním prvkem, který službu doplňuje o psychologické výhody, může být subjektivní způsob, jak daný zákazník na službu reaguje, jak je s ní subjektivně spokojený (Vašítková, 2014).

Služba má kromě nehmotnosti (službu nelze zhmotnit, je nutné ji prožít) podle Kantorové (2014) další tři specifické vlastnosti. První je neoddělitelnost, která zdůrazňuje, že je službu možné prodat nebo spotřebovat na specifickém místě. Jako příklad lze uvést zákazníka, který si chce nechat opravit auto. Aby si ho mohl nechat opravit, je nutné ho zavést do autoservisu. Druhou specifickou vlastností je pomíjivost, která upozorňuje, že není možné službu skladovat nebo ji vytvářet do zásoby. Poslední vlastností je tzv. proměnlivost. Jelikož službu v naprosté většině případů poskytují lidé, liší se také kvalita poskytovaných služeb právě na základě toho, kdo nám ji poskytuje. Zákazník si bude zpravidla vybírat ověřeného poskytovatele služeb, jelikož ví, co od něj může očekávat.

Marketingu služeb začala být věnována výraznější pozornost v 70. letech minulého století, protože v této době začal segment služeb růst strměji než průmysl a zemědělství. S aktuálním přesyceným trhem, přebytkem spotřebního zboží a neustále se zvyšující se úrovní života, je věnována větší pozornost kvalitě stráveného času, ať se jedná o kulturní nebo další volnočasové využití. S růstem a vývojem nových technologií využívá segment služeb i průmysl, např. odbornou strojní údržbu dnes v moderním podniku nemá na starosti podniková údržba, ale externí společnosti (Kantorová, 2014).

Ve službách panuje poměrně vysoká cenová konkurence. Z těchto důvodů je cílem každé společnosti, která službu poskytuje, se co nejvíce odlišit od konkurence. Důraz je kladen především na originalitu a kvalitu nabídky. V případě, že se na trhu pohybuje více firem poskytující stejné služby, může být prvním krokem k úspěchu například obohacení nabídky o nějakou dodatečnou službu. Povšimne-li si zákazník výhody ve svůj prospěch, bude mít zájem právě o vaše nabídky (Kotler a Keller, 2013).

3.1.5 Marketing malých firem

Marketing patří mezi aplikace, které jsou ovlivňovány především ekonomickými, technickými a objemovými specifiky firem. Zmíněná specifika ovlivňují především obsah neboli rozsah marketingové činnosti. Díky tomu lze říci, že ovlivňují strukturu marketingového mixu a zároveň charakter marketingové strategie. Hlavním rozdílem v marketingu mezi velkými a malými společnostmi je tedy obsah, který je ovlivněn podmínkami, ve kterých daná firma působí, a to jak vnitřními, tak vnějšími (Srpová a Řehoř, 2010).

Srpová a Řehoř (2010) ve své publikaci dále rozvádí nejvýznamnější rozdíly v marketingu mezi malými a velkými firmami. V případě malých společností se jedná především o ohraničené trhy a limitované firemní zdroje. Dále pak také o potenciální možnosti a schopnosti firmy, mezi které lze zařadit zdroje, kterými firma disponuje, a také rozsah výroby.

Z vypsanych rozdílů je vhodné uvést výhody malých firem z hlediska marketingu. Mezi nejzásadnější výhody patří především značná orientace na zákazníka. Jelikož malé firmy často vznikají především z důvodu uspokojení pouze malého tržního segmentu, věnují se dané společnosti zákazníkům většinou osobně, což lze považovat za silnou konkurenční výhodu. Další výhodou je minimální počet mezičlánků v řídicí struktuře společnosti. Mezi další výhody lze zařadit vysokou flexibilitu v marketingovém prostředí. Malá firma má více času na předvídání změn v určitém tržním segmentu. Poslední popsanou výhodou je tzv. zanícenost podnikatele jako vlastníka společnosti, který se snaží o rozvoj své vlastní firmy, což podporuje jeho zanícenost a důslednost (Veber a Srpová, 2012).

V návaznosti na popsané výhody podnikání malých firem je důležité zmínit, že výše sepsané potenciální výhody je schopno využít jen malé procent společností. Malé společnosti mají totiž zároveň velké množství nevýhod v oblasti marketingu. Mezi nejzásadnější nevýhody lze zařadit především nedostatek finančních a personálních zdrojů. Možnosti marketingových aktivit malých firem jsou totiž určeny a zároveň limitovány právě prostředky. Malé firmy mají zároveň často problém se zaměstnáním specializovaných pracovníků. Další nevýhodou může být např. nedostatek praktických zkušeností a teoretických znalostí podnikatele (Veber a Srpová, 2012).

3.2 Strategický marketing

Palátková (2011) popisuje strategický marketing jako součást marketingového řízení, které zahrnuje veškeré marketingové činnosti, které vedou k dosažení stanovených cílů a k uspokojování potřeb zákazníků.

Tichá (2002) tvrdí, že strategický marketing souvisí s rozhodovacími procesy většinou na úrovni vrcholového managementu. Najman (2013) popisuje, že prvotním a teoreticky nejdůležitějším článkem procesu strategického marketingu je stanovení vize. Vize je definována jako předpoklad očekávané budoucnosti společnosti. Jakým směrem se chce podnik vydat, jakým způsobem se chce rozvíjet a kam chce během delšího časového úseku dospět. Dle Najmana (2013) se podnik v rámci vize zaměřuje především na oblast podnikání, portfolio produktů, identifikaci zákaznických potřeb, identifikaci zákazníka, budoucí tempo růstu, tržní postavení, uspokojování zákaznických potřeb a své budoucí chování.

Na základě vize je možné přesněji formulovat poslání neboli misi společnosti. Základní představu o poslání by měl mít podnik stanovenou již od svého vzniku. Formulací poslání by si měl podnik odpovědět na důvod své existence. Jaké výrobky, služby a myšlenky prodává a především komu je chce prodat. Čím se liší od konkurence. Správně formulované a stanovené poslání by mělo vyzdvihovat kvality a hodnoty podniku (Charvát, 2006).

Dalším důležitým bodem strategického marketingu jsou cíle. Strategické cíle by měly být dlouhodobého charakteru a směřují k dosažení určitého cíle na základě vize společnosti (Hanzelková, 2009). Dle Paulovčákové (2015) by měl každý cíl splňovat určité požadavky a být tzv. SMARTER. Měl by být specifický (S), kvantifikovatelný neboli měřitelný (M), akceptovatelný (A), realizovatelný (R), časově vymezený (T, z *angl. Time*), etický (E), a zaměřený na zdroje (R, z *angl. Resources*).

3.2.1 Marketingový strategický proces

Marketingový strategický proces se skládá ze tří na sebe navazujících činností neboli etap. Tyto činnosti jsou: marketingové plánování, realizace a kontrola. Zmíněné etapy se skládají z dalších dílčích činností, které budou popisovány v následujících kapitolách práce. Etapy by na sebe měly navazovat a zároveň být nelineárně propojené. Jedná se o komplexní procesy, které vyžadují vysokou míru znalostí a zkušeností. Firmy marketingový strategický proces

potřebují. Jsou díky jeho aplikaci schopné definovat budoucí směr činnosti podnikání. Zároveň jsou schopné predikovat budoucí potřeby zákazníků a jejich možné změny v časovém horizontu. Jak již bylo zmíněno, první etapou marketingové strategického procesu je plánování. Marketingové plánování zahrnuje situační analýzu, analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, analýzu silných a slabých stránek, analýzu vývoje poptávky, marketingový výzkum a především stanovení cílů konkrétní marketingové strategie a plánu. Druhou etapou je realizace, která už počítá s předem danými výsledky, které byly získány v procesu plánování. Tyto výsledky společnost následně aplikuje v reálném prostředí. Poslední etapou je kontrola, která porovnává vytyčené cíle s jejich reálným plněním (Horáková, 2003).

3.3 Etapa Marketingového plánování

Nejdůležitějším cílem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržet a dále rozvíjet vazby mezi podnikem stanovenými cíli a mezi zvolenými strategiemi. Etapa plánování zahrnuje především situační analýzu podniku, určení marketingových cílů, formulaci marketingových strategií a sestavení marketingového plánu (Horáková, 2003).

3.3.1 Marketingový výzkum

Kotler (2001) ve své publikaci uvádí, že marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, analýze, shromažďování a interpretaci informací, které se týkají určitého problému, před kterým firma stojí.

Pro úplnost Americká Marketingová asociace a autor Kumar (2002) definuje marketingový výzkum jako činnost, která spojuje zákazníky a společnost s marketéry prostřednictvím informací použitých k identifikaci a definování marketingových příležitostí a hrozeb vytvoření, vytřibení a ocenění marketingových akcí, monitorování marketingových výkonů, a zlepšení porozumění marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje požadované informace, určuje metody sbírání informací, řídí a uskutečňuje proces sbírání dat, analýzy, sdělování výsledků a jejich implementaci.

Klíčovými prvky v marketingovém výzkumu jsou především zákazník a dále pak produkt nebo služba a prostředí (konkurence, ekonomika, trendy a rozvoj). Díky marketingovému výzkumu lze získat informace o trhu v jeho dynamické podobě. Výsledné informace bývají

následně zkoumány a vyhodnocovány. Výzkum vychází z metodologie několika vědních disciplín, mezi které patří např. ekonomie, psychologie, sociologie a statistika. Proces marketingového výzkumu je definován v pěti základních krocích. Prvním krokem je definování cíle výzkumu, na který navazuje vytvoření plánu výzkumu. Následným krokem je shromažďování informací a jejich analýza. Posledním a zároveň tím nejdůležitějším krokem je určení finálních rozhodnutí. (Zbořil, 1998).

Foret a Stávková (2003) uvádí, že mezi nejrozšířenější postupy marketingového výzkumu patří určitě dotazování, které se uskutečňuje pomocí dotazníků, potažmo záznamových archů a vhodně zvoleným kontaktem s dotazovaným. Boučková (2003) ve své publikaci uvádí, že dotazování je jednou z nejdéle a nejvíce používaných metod marketingového výzkumu. Dotazování může být prováděno různými technikami. Odpovědi na zmíněné dotazy mohou být také následně zaznamenávány a analyzovány různými způsoby.

Kozel (2006) ve své publikaci přisuzuje dotazníku čtyři základní výhody. První je získávání informací přímo od respondenta, druhou je předem daná struktura rozhovoru, třetí je zajištění standardní matrice pro zapisování údajů a poslední výhodou je ulehčení při zpracovávání údajů.

Mezi základní možnosti dotazování patří techniky ústní, písemné, telefonické a online. Každá ze zmíněných technik má své určité výhody a nevýhody. Ústní dotazování patří mezi nejstarší techniky. Její nespornou výhodou je osobní přístup, nevýhodou zase časová náročnost a fakt, že je tato technika poměrně drahá. Písemné dotazování spočívá v zaslání dotazníku poštou nebo pomocí doručovatele. Jedná se o běžnou metodu dotazování, která má docela vysokou vypovídající hodnotu. Nevýhodou je možná nízká návratnost dotazníků a neosobní přístup. Telefonické dotazování má své výhody v rychlosti dotazování, nevýhody opět v neosobním přístupu. Online a elektronické dotazování je nejmladší způsob, který je možné použít. Mezi hlavní výhody elektronického dotazování patří minimální časová náročnost, adresnost a v určitých případech i zajímavost. Mezi hlavní nevýhody této techniky patří obava respondentů ze zneužití informací a opět především neosobní přístup (Boučková, 2003).

Foret a Stávková (2003) ve své publikaci uvádí, že při tvorbě dotazníků je důležité dbát na jeho správné složení. Dotazník by měl vyhovovat účelově technickým požadavkům

(sestavení dotazníku tak, aby mohl respondent co nejpřesněji odpovědět na to, co nás zajímá) a psychologickým požadavkům (musí být vytvořené podmínky, prostředí a okolnosti, díky kterým nebude respondent plnit úkol pod tlakem). Zamazalová (2010) dělí možné otázky v dotazníku na čtyři základní kategorie. První z nich jsou otevřené otázky, které nenabízejí žádnou variantu odpovědi. Respondent může odpovědět jakýmkoliv způsobem. Druhou kategorií jsou uzavřené otázky, které jsou typické právě výběrem z několika možností. Další kategorií je přímý dotaz, který je vhodný pro kvantitativní výzkum. Poslední kategorií otázek je nepřímý dotaz, který je charakteristický spíše pro kvalitativní výzkum. Je důležité zdůraznit, že v praxi bývají zpravidla nejčastěji používány především otevřené a uzavřené otázky.

3.3.2 Situační analýza

Marketingová situační analýza zkoumá prostředí společnosti, její konkurenci, segmenty trhu a také odhad budoucí poptávky a prodejů. Zároveň slouží k hodnocení minulého vývoje a jeho porovnání se současným stavem firmy. Situační analýzu je vhodné zhotovit především k získání informací, které dále napomohou k navržení nové marketingové, případně podnikové strategie nebo ke změně stávající. Umožňuje firmě posoudit interní marketingové kvality, ale také nedostatky. Díky situační analýze je zároveň podnik schopný identifikovat své postavení na trhu a předpoklady pro další rozvoj (Horáková, 2003).

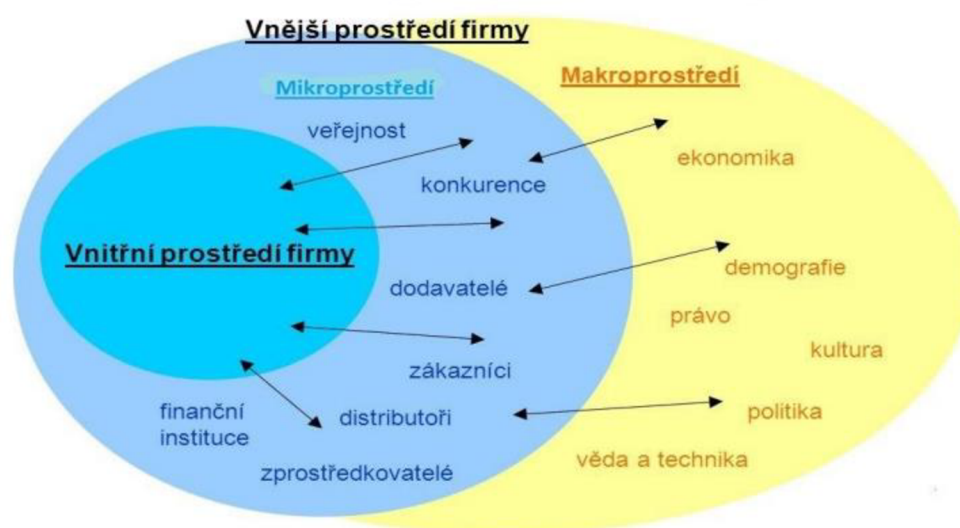
Horáková (2003) dále popisuje, že situační analýzu lze rozdělit do tří na sebe navazujících částí. První je tzv. informační, ve které dochází ke sběru informací a jejich následnému hodnocení. Informační část obsahuje zpravidla analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Další částí je tzv. porovnávací část, ve které jsou porovnávány např. silné a slabé stránky společnosti (viz matice SWOT). Poslední částí marketingové situační analýzy je tzv. rozhodovací část, ve které je důležité objektivně zhodnotit výsledky získané z předchozích dvou částí (informační a porovnávací).

3.3.3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

V kapitole 3.3.1 byla popisována situační analýza, která byla rozdělena na tři různé části. První z nich byla tzv. informační, která obsahuje analýzu prostředí podniku. V této kapitole

bude nejprve definován pojem prostředí a následně bude konkrétně popisována analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti.

Pojem prostředí Jakubíková (2013) popisuje jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a zároveň dané prostředí nějak ovlivňuje. Tyto okolnosti mohou mít na podnik pozitivní i negativní vliv. Zmíněné okolnosti, případně vlivy navíc ovlivňují nejen současný stav podniku, ale také budoucí vývoj. Včasná reakce na změnu prostředí a ochota firmy měnit zaběhlý stav pomáhá společnosti nejen přežít, ale také v budoucnu prosperovat. Z těchto důvodů je více než vhodné provádět analýzu prostředí. Analýza prostředí se nadřazeně dělí na různé druhy, analýzu vnějšího a analýzu vnitřního prostředí. Vnější prostředí se navíc dále dělí na analýzu mikroprostředí a makroprostředí, uvádí Jakubíková (2012). Zmíněné rozdělení je znázorněno na následujícím obrázku.



Obr. 3 Prostředí firmy, Haklová (2017)

Z předchozího obrázku je zřejmé, že do makroprostředí patří vlivy ekonomické, demografické, právní, kulturní, politické a vědní, technické, případně technologické. Podle Kozla (2006) se tyto vlivy dělí na hmotné a nehmotné. Mezi hmotné lze zařadit např. technologické vlivy, které je možné hmotně uchopit a vylepšit. Naopak mezi vlivy nehmotné patří např. ekonomické. Ty lze hmotně uchopit jen velmi těžko. Společnost může ekonomické nebo politické vlivy ovlivnit velice obtížným způsobem. Změn v těchto sférách je možné docílit většinou pouze u větších společností, a to např. díky lobbování na státní úrovni.

V rámci analýzy makroprostředí je možné využít např. metodu PEST analýzy. Zmíněné analýzy se využívá v případech, když chce společnost rozhodovat o nějakém dlouhodobém strategickém záměru nebo v případě, kdy chce realizovat nějaký velký projekt. Zmíněná analýza je v případě kvalitního zpracování poměrně rozsáhlá. Pokrývá totiž velice obsáhlé makroekonomické ukazatele. Název PEST analýzy pochází z počátečních písmen jednotlivých makroekonomických faktorů. Politicko-právní (P) charakterizují daňovou politiku, politickou stabilitu a sociální politiku. Ekonomické faktory (E) charakterizují ekonomickou stabilitu, kurzy, vývoj HDP, růst inflace, atd. Sociokulturní faktory (S) už ze svého názvu zahrnují sociální a kulturní faktory. Mezi sociální patří např. spotřebitelské příjmy, majetky, životní úroveň a úroveň vzdělanosti. Mezi kulturní faktory lze zahrnout např. spotřební zvyky, osobní image, jazyk a chování mužů a žen. Posledním makroekonomickým ukazatelem jsou faktory technologické (T), které charakterizují např. rychlost technologických změn, komunikační a informační technologie a trendy ve vývoji a výzkumu (Jakubíková, 2013), (Sedláčková, 2006).

Jakubíková (2013) definuje mikroprostředí jako situace, vlivy a okolnosti, které když nastanou, je společnost schopna svými aktivitami výrazně ovlivnit. Z Obrázku 3 je zřejmé, že do mikroprostředí patří veřejnost, konkurence, dodavatelé, zákazníci, distributoři, finanční instituce a zprostředkovatelé. Koudelka a Vávra (2007) zmíněné vlivy mikroprostředí dělí na horizontální a vertikální. Do horizontálních zahrnují konkurenci a veřejnost a do vertikální mikroprostředí reprezentují dodavatelé, zákazníci, distributoři, zprostředkovatelé a finanční instituce.

Podle Jakubíkové (2013) má analýza mikroprostředí sloužit k identifikaci základních hybných sil, které v daném odvětví působí a které výrazným způsobem ovlivňují činnost společnosti. Kaňkovská (2009) ve své publikaci tvrdí, že tyto hybné síly popisuje tzv. Porterův model pěti sil. Firma na základě velikosti daného vlivu vyhodnotí svou činnost a následně se zaměřuje na to, jak se těmto silám lze vyhnout.

Čížinská (2010) uvádí, že Porterův model pěti sil vychází z Porterovy analýzy, kterou zformuloval v roce 1979 profesor Michael Eugene Porter. Analýza se zabývá vnějšími silami, které mohou ovlivňovat podnikání společnosti. Pro zmíněnou analýzu definoval celkem pět sil, které v daném odvětví ovlivňují ziskovost firmy. Mezi těchto pět sil patří

konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba vstupu substitutů, vyjednávací síla kupujících a vyjednávací síla dodavatelů.

Vnitřní prostředí společnosti je pro každý podnik specifické. Z obrázku 3 je zřejmé, že vnitřní prostředí lze nazvat bezprostředním okolím podniku. Sám podnik se stává základním stavebním prvkem a jeho stav je tedy klíčem k úspěchu či neúspěchu (Tichá a Hron, 2002).

Veber (2009) ve své publikaci rozděluje vnitřní prostředí na prostředí s měkkými a s tvrdými prvky. Mezi tvrdé faktory patří hmatatelné a hmotné složky společnosti, jako např.: distribuční kanály, technické a technologické vybavení podniku a organizační struktury. Měkké prostředí reprezentují nehmatatelné složky. Jedná se především o vystupování a chování pracovníků (zaměstnanců) a to jak uvnitř, tak i mimo podnik.

Podstatou analýzy vnitřního okolí firmy je snaha o objektivní zhodnocení současného postavení podniku. Cílem analýzy je identifikovat, v čem podnik vyniká a co je naopak jeho slabou stránkou (Mallya, 2007). Cimbálníková (2012) dále popisuje analýzu vnitřního prostředí jako tzv. analýzu vnitřních zdrojů. Tou se rozumí snaha o zjištění, jaké zdroje a v jakém množství má podnik dispozici. Na tomto základě je dále možné stanovit, jakým způsobem s nimi může firma pracovat.

Pro analýzu vnitřních zdrojů je vhodné zkoumat čtyři hlavní položky. První položkou jsou tzv. hmotné zdroje, jejichž příkladem jsou především pozemky, budovy, dopravní prostředky a další stroje. U zmíněných položek není důležité znát pouze jejich množství, ale také stáří, kvalitu a technický stav. Jako další jsou uvedené zdroje nehmotné. Do této oblasti lze zařadit např. technologie, licence, patenty, ochranné známky, know-how, atd. Třetí položkou jsou zdroje finanční, které zahrnují veškeré vlastní, ale i cizí zdroje. U těchto zdrojů se hodnotí např. dostupnost vlastního a cizího kapitálu, vztahy s dlužníky, vztahy s věřiteli, finanční tok a obecně finanční zdraví firmy. Poslední položkou jsou zdroje lidské, které charakterizují počet, strukturu a kvalifikaci zaměstnanců (Sedláčková a Buchta, 2006).

3.3.4 SWOT

V předchozí kapitole byly popisovány analýzy vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřního prostředí. Spojením těchto analýz je tzv. SWOT analýza. Jedná se o základní metodu strategické analýzy. SWOT analýzu poprvé představil Albert

Humphrey ve výzkumném projektu, který měl za cíl analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování a na tomto základě vytvořit nový systém řízení změn u největších společností v USA v 60. a 70. letech minulého století. Označení SWOT je zkratka pro vnitřní slabé a silné stránky společnosti a hrozby a příležitosti přicházející z vnějšího prostředí společnosti, kde z anglického originálu S znamená *strenghts* (silné stránky), W jako *weaknesses* (slabé stránky), O jako *opportunities* (příležitosti) a T jako *threats*, v češtině hrozby (Grasseová, 2012).

Sedláčková (2006) ve své publikaci definuje slabé stránky jako skutečnosti nebo situace, které přinášejí podniku nebo zákazníkům určité výhody. Slabé stránky identifikuje doslova jako slabiny podniku, které je vhodné v budoucnu minimalizovat. Mezi slabé stránky společnosti lze zařadit i takové činnosti, ve kterých konkurenti vynikají lépe. Příležitosti definuje jako situace, díky kterým by mohl podnik zvýšit poptávku po svých produktech nebo službách. Hrozby popisuje jako situace, které by bylo vhodné ideálně úplně odstranit nebo alespoň minimalizovat. Jedná se o situace nebo skutečnosti, díky kterým by mohl podnik přijít o zákazníky a tím pádem zisky. SWOT analýza bývá často prezentována formou tzv. matice. Její příklad je uveden na následujícím obrázku.



Obr. 4 SWOT analýza formou matice, A SYSTEMS (2021)

Při zpracovávání SWOT analýzy by měly být respektovány určité zásady. Závěry SWOT analýzy by měly mít vypovídající charakter a také by měly být relevantní. V analýze by měla být zaznamenána veškerá podstatná fakta a jevy, které nesmí podléhat subjektivním názorům. Proto se dostáváme k další zásadě. Aby nedošlo ke zkreslení výsledků, informace v analýze obsažená by měla být objektivní (Keřkovský, 2006).

Z výše popsaného vyplývá, že se SWOT analýza dělí na dvě základní části. Sarsby (2006) její průběh rozděluje na analýzu vnitřního prostředí a na analýzu vnějšího prostředí společnosti, kde vnitřnímu odpovídají silné a slabé stránky a vnějšímu zase příležitosti a hrozby. Při sestavování analýzy je vhodné začít analýzou příležitostí a hrozeb, které pochází právě z vnějšího prostředí.

Kotler a Keller (2013) ve své publikaci uvádí tři hlavní marketingové příležitosti. První z nich je nabídka produktů, další je nabídka produktů a služeb novým způsobem a poslední je nabídka zcela nových produktů a služeb. Je důležité zmínit, že využití příležitostí s sebou nese svá rizika. Ne každá příležitost nutně musí být pro podnik výhodou. Každý podnik by si měl stanovit limity, které odpovídají jeho cílům a prostředkům. Pro analýzu hrozeb je vhodné, aby měl podnik vytvořený kvalitní marketingový informační systém, který sleduje změny a trendy v aktuálním marketingovém prostředí. Po sestavení analýzy příležitostí a hrozeb by měla následovat analýza silných a slabých stránek společnosti. Ta se určuje pomocí vnitropodnikových analýz, např. analýzou vnitřních zdrojů, která byla popisována v předchozí kapitole (Jakubíková, 2013). Grasseová (2006) uvádí, že na základě vytvořené SWOT analýzy je možné navrhnout nebo zvolit vhodné strategie, které povedou k rozvoji společnosti. Cílem této analýzy je nalézt optimální řešení, díky kterému budou efektivně využity silné stránky a příležitosti společnosti a zároveň odstraněny slabé stránky a odvráceny hrozby společnosti.

Urban (2019) ve svém článku uvádí, že by se mohlo zdát a také tomu tak často chybně bývá, že po sestavení relativně objektivní SWOT matice je hotovo. Ve skutečnosti se ale jedná pouze o podkladová data, která by měla sloužit k následné tvorbě strategie (tzv. generování strategie). Tvorba této podnikové strategie, která se opírá o SWOT analýzu (matici) je vedena snahou využít silné stránky podniku, využít příležitosti, odstranit vnitřní slabé stránky a pokud je to možné, vyvarovat se dopadu vnějších hrozeb nebo jejich dopad alespoň co nejvíce minimalizovat.

Jak již bylo zmíněno, podkladem pro generování strategie je např. grafické zachycení matice nebo chcete-li mřížky, v jejíž jednotlivých kvadrantech jsou zachyceny silné a slabé stránky, resp. příležitosti a hrozby (Vizte na Obr. 4). Na tomto základě je možné definovat čtyři základní typy strategií. Jedná se o následující:

- **SO:** Tato strategie je založena na silných stránkách a příležitostech společnosti. Při této strategii se společnost snaží využít svých silných stránek k čerpání příležitostí, které jí přináší vnější prostředí. Z pohledu podniku se jedná o nejlepší situaci, neboť firmě pomáhá využít jak silných stránek, tak i jejich příležitostí současně (Urban, 2019).
- **WO:** Tato strategie se zaměřuje na slabé stránky a příležitosti podniku. Tato strategie se snaží omezit vnitřní slabé stránky společnosti a současně využít vnějších příležitostí. Tuto strategii je vhodné využít v případě, kdy se firmě naskýtají určité vnější příležitosti, jejichž uskutečnění ovšem brání některé vnitřní slabiny, které je nutné překonat. Příkladem takové situace může být firma, které nové technologie mohou pomoci k výraznému posílení užitečných vlastností jejich produktu, ale které současně chybí schopnost tuto technologii využít. Jedním ze strategických řešení této situace může být např. externí zaškolení zaměstnance nebo nábor nového a kvalifikovaného zaměstnance, který danou technologii ovládá (Urban, 2019).
- **ST:** Jedná se o strategii, která je zaměřena na silné stránky a hrozby podniku. Pomocí strategie tohoto typu se firma snaží využít svých vnitřních silných stránek k tomu, aby se buďto vyhnula vnějším hrozbám, nebo je alespoň dostatečně oslabila. Příkladem této strategie byl postup americké IT společnosti, které se díky schopnostem jejího právního oddělení podařilo vysoudit značné částky z určitých japonských a korejských firem, které ilegálně přebíraly její technologie. Tato IT firma tímto způsobem překonala výraznou hrozbu v podobě neoprávněného přebírání know-how pomocí silné stránky v podobě kvalitního právního oddělení a vytrvalosti (Urban, 2019).

- **WT:** Strategie WT se zaměřuje na slabiny a hrozby společnosti. Jednoznačně se jedná o nejdefenzivnější strategii z tohoto výčtu. Soustředí se současně na omezení slabých stránek firmy a překonání jejich vnějších hrozeb. Příkladem této strategie mohou být některé konkrétní defenzivní strategie, např.: omezení či reorganizace produkce, úplná likvidace nebo odprodej části firmy (Urban, 2019).

SWOT analýza má i své nevýhody. Patří mezi ně potenciální subjektivita a tím pádem znehodnocení výsledků. V mnoha případech jsou výsledky zkreslené a neodpovídají realitě. Díky tomu může být její přínos pro firmu minimální (Jakubíková, 2013).

3.3.5 Stanovení marketingových cílů

Dalším krokem v etapě marketingového plánování je stanovení marketingových cílů. Formulace jasných a dlouhodobých cílů by měla být nedílnou součástí při tvorbě marketingového plánu. Na základě situační, potažmo SWOT analýzy a diferencované analýzy je možné tyto cíle konkrétně stanovit (Jakubíková, 2013).

Horáková (2003) ve své publikaci považuje marketingové cíle za druhotné, které se odvozují z celkových podnikových cílů. Velmi často se vyjadřují ve finančních jednotkách a měly by být realistické vzhledem k možnostem podniku. Marketingové cíle by měly vycházet ze zjištěných informací z provedené situační analýzy.

Podle Paulovčákové (2015) by měly cíle splňovat určité požadavky. Dle Horákové (2003) by měly být marketingové cíle stanoveny na základě poznání potřeb zákazníků, s čímž souvisí jejich dobrá identifikace a respektování vnitřních a vnějších omezení. Cíle by měly být přesné, jasné, konkrétně vymezené, vhodné, srozumitelné, reálné, měřitelné, akceptovatelné, vzájemně sladěné, podnětné, sdílené a především hierarchicky uspořádané.

Marketingové cíle by měly plnit tři základní funkce. Funkce koordinační vyjadřuje, že všechny marketingové činnosti by měly být zaměřeny na hlavní cíle společnosti. Druhou funkcí je funkce řídicí, díky které by měla být všechna rozhodnutí zaměřena na dosažení požadovaného stavu. Poslední, funkce kontrolní spočívá v průběžném hodnocení individuální marketingových činností a případných změnách, pokud by došlo k nějaké odchylce od plánu (Jakubíková, 2013).

3.3.6 Marketingová strategie

Veškeré marketingové strategie se vztahují k jednotlivým částem marketingového mixu a zároveň každý z nástrojů marketingového mixu má svou úlohu ve zvolené strategii. Marketingové strategie, které vedou k dosažení podnikových i marketingových cílů předpokládají existenci spolehlivých, žádaných a kvalitních produktů. Zároveň předpokládají dostupnost produktů v distribuční síti, jasnou cenovou úroveň, která je srovnatelná s cenami obdobných výrobků dalších výrobců na trhu, a účinnou a vhodnou komunikační strategii vzhledem k typu a poloze spotřebitele vůči charakteru produktu (Soukalová, 2004).

Foret (2012) ve své publikaci zdůrazňuje, že každá společnost je do značné míry jedinečná svým posláním vizí i cíli, a proto v praxi existuje nespočetné množství možných marketingových strategií. Přesto ve své publikaci uvádí alespoň podle něj tři základní a nejrozšířenější strategie. První z nich je strategie minimálních nákladů, která spočívá v absolutní minimalizaci nákladů ve výrobě a distribuci. Díky tomu je poté společnost schopna konkurovat nižšími cenami. Je důležité zmínit, že tato strategie nepomýšlí na snížení kvality dodávaných služeb nebo výrobků, ale naopak spočívá ve využívání moderních technologií, díky kterým je možné náklady snižovat. Další strategie uvedená v jeho publikaci se jmenuje strategie diferenciacce produktu. Zde se podnik soustředí na dosažení co nejkvalitnějšího a nejlepšího produktu. Nejlepší produkt nemusí nutně znamenat pouze vyšší kvalitu, ale může znamenat např. pro spotřebitele atraktivnější podobu produktu v podobě příznivějších dodatečných služeb. Poslední uvedenou je strategie tržní orientace, ve které se podnik snaží získat vedoucí postavení pouze v určitém segmentu trhu.

Podle Kotlera (2001) jsou marketingové strategie silně závislé na postavení podniku na trhu a na velikosti tržního podílu v daném odvětví. Kotler dělí marketingové strategie na čtyři základní typy.

První je tzv. strategie tržního vůdce, která spočívá v tom, že podnik působí v daném odvětví s největším podílem. Dalším typem je strategie tržního vyzývatele, která je charakteristická pro podniky, které nemají vůdčí postavení na trhu, ale které se snaží o jeho zvětšení buďto na úkor vůdce nebo na úkor společností s viditelnými problémy. Třetím typem je strategie tržního následovatele, kterou když si podnik zvolí, nesnaží se o konkurenční boj s tržním

vůdcem, ale může např. pouze imitovat jeho marketingové aktivity. Poslední strategií podle Kotlera je tzv. strategie obsazování tržních mezer, která se velmi podobá strategii tržní orientace, která byla popisována na konci předchozího odstavce (Kotler, 2001).

3.4 Etapa realizace

Etapa realizace v marketingovém strategickém procesu určuje už samotné soustředění se společnosti na vybrané aktivity, kterou mohou vést k dosažení vytyčených cílů. K plnění jednotlivých aktivit slouží prováděcí plány. Strategie by měly být rozpracovány do realizačních akcí s danými časovými termíny (Soukalová, 2004).

V etapě realizace je tedy nutné pevně určit časový rámec, konkretizovat zadané úkoly a správně je kvantifikovat. V závislosti na velikosti podniku by měl být zároveň kladen důraz na organizaci jednotlivých činností. Větší společnosti by měly na zmíněnou organizaci klást samozřejmě větší důraz (Soukalová, 2004).

Pro úspěšnou realizaci marketingového plánu by se měly plnit určité podmínky, mezi které patří např. systematická práce s trvalou pozorností managementu, maximální využívání schopností, kvalifikací a zkušeností zaměstnanců, přizpůsobení marketingového plánu případným změnám, respektování firemní kultury a případné pružné reakce za předpokladu, že dojde k náhlým neurčitým změnám v průběhu realizace strategických kroků (Soukalová, 2004).

3.5 Etapa kontroly

Etapu kontroly v marketingovém strategickém procesu lze chápat jako vyhodnocování výsledků marketingového úsilí v podniku. Určuje míru a způsoby plnění zadaných cílů. V případě, že na určité cíle nedosáhne, identifikují se důvody a důsledky. Kontrola neprobíhá pouze následně, ale také během samotného procesu marketingových činností (Jakubíková, 2013).

Pro hodnocení efektivity marketingového procesu slouží různé přístupy. Předmětem hodnocení marketingových činností bývá většinou úroveň nákladů, prodeje a zisků. Analýza nákladů řeší velikosti nákladů na jednotlivé zvolené marketingové strategie. Analýza prodeje slouží ke sledování objemu prodeje, tržnímu podílu neboli objemu prodeje

vzhledem k celkovému objemu prodejů stejného nebo podobného produktu v příslušném odvětví a ke sledování relativního tržního podílu. Ta slouží k porovnání objemu prodeje naší společnosti vůči objemu prodeje konkurenta. Analýza zisků neboli ziskovosti se zabývá ziskovostí daného produktu, výrobních řad, distribučních cest a prodejních oblastí. Zisk se v těchto jednotlivých částech může výrazně lišit, což může být základ pro následné rozhodování o dalším postupu a případných změnách. (Soukalová, 2004).

4 Praktická část práce

Praktická nebo chcete-li empirická část práce je zaměřena především na marketingové plánování vybrané společnosti, jehož součástí jsou provedené analýzy vnitřního a vnějšího prostředí doplněné o SWOT analýzu. Analýzám předchází marketingový výzkum. Jako výsledek této části práce lze očekávat přehled o současném stavu dále představené společnosti a návrh možných opatření, které povedou ke splnění vytyčených vizí, poslání a záměrů podniku.

4.1 Představení podniku Vibratek CZ

Pro účely diplomové práce byla autorem vybrána společnost Vibratek CZ především z toho důvodu, že v ní autor pracuje a má k ní velmi blízký vztah. Jedná se o rodinnou firmu, v níž se různými způsoby angažuje od mladého věku. Společnost Vibratek CZ vznikla 24. dubna 1995 pod spisovou značkou C 7189 zapsanou Krajským soudem v Ústí nad Labem. IČO společnosti je 61328065. Oficiální sídlo společnosti je vedené v obci Proboštov v okrese Teplice. Dle právní formy se jedná o společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Jednateli firmy jsou Ing. Rudolf Mareš a Ing. Simona Marešová. Vibratek CZ je malou společností o celkem čtyřech zaměstnancích. Webové stránky firmy lze nalézt přes následující odkaz: <https://www.vibratek.cz/>. Logo společnosti je uvedeno na následujícím obrázku (Obr. 5)



Obr. 5 Logo společnosti VIBRATEK CZ

4.1.1 Obory podnikání společnosti

Oficiálním předmětem podnikání společnosti VIBRATEK CZ jsou diagnostická měření strojního zařízení a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, vyjma zboží uvedeného v příloze č. 1,2,3 zák. č. 455/1991 sb..

Společnost poskytuje produkty především v podobě služeb a částečně i výrobky s doprovodnými službami především pro velké průmyslové podniky. Mezi hlavní

poskytované služby patří především různé metody vibrační diagnostiky včetně následného vyhodnocování, přesné ustavování strojních rotačních částí do souososti, provozní dynamické vyvažování rotorů, defektoskopická měření, diagnostika odvaděčů kondenzátu a školení technické diagnostiky různého druhu. Společnost dále nabízí prodej přístrojů a jejich komponentů, kalibraci přístrojů, a diagnostických online systémů s dalšími doprovodnými službami jako např. jejich instalaci, zaškolení a paušální vyhodnocování naměřených dat.

4.2 Strategické zaměření podniku Vibratek CZ

Společnost Vibratek CZ má několik možných představ o své budoucnosti. Jako základní vizi lze uvést stabilitu společnosti a minimalizaci rizik, které by mohly potenciálně vést ke snížení ziskovosti podniku. Dalšími vizemi jsou např. dostatečně finanční a motivační ohodnocení zaměstnanců, inovace v používaných technologiích a především zvýšení počtu zákazníků.

Společnost vidí své poslání v kvalitně odvedené práci, která by měla být vizitkou každého funkčního podniku. Vibratek CZ se zabývá technickou diagnostikou, proto je důležité, aby v tomto a souvisejících oborech setrvala a soustřeďovala se především na ně a na jejich zdokonalování. Firma vidí potenciál v nových technologiích, a to především v technologiích souvisejících s automatizací a průmyslu 4.0.

V dnešní době prošlo ve výrobních závodech v ČR pouze malé množství rozsáhlých automatizačních průmyslových procesů. V horizontu deseti až dvaceti let lze ale očekávat díky dalším dílčím technologiím (jako např. 5G síť) prudký nárůst automatizovaných systémů. Proto je hlavním posláním firmy inovovat a tzv. jít s dobou.

Dalším krokem ve smyslu verbalizace vize podniku je stanovení záměrů. Jedním z hlavních záměrů společnosti je zvýšení finančních obrátů díky novým zákazníkům a také rozšíření produktového portfolia u zákazníků stávajících. Velká část zákazníků není v současné době seznámena s celým našim produktovým portfoliem, proto je záměrem zákazníky s kompletním portfoliem seznámit.

Dalším záměrem podniku je v budoucnu potenciální nábor nových zaměstnanců s nižšími kvalifikacemi (aktuální zaměstnanci jsou všichni vystudovaní inženýři technického nebo ekonomického zaměření), které bude firma využívat na méně kvalifikované časově i fyzicky

náročnější práce. S tím souvisí rozšíření produktového portfolia o komplexní servisní práce různého typu, díky čemuž firma rozšíří svou oblast podnikání o další, v poslední době velice vyhledávanou službu. Dalším záměrem je nábor nového zaměstnance, ideálně s vysokoškolským technickým vzděláním, jehož přínosem bude potřebné navýšení počtu strategických zákazníků.

Dalšími dílčími kroky strategického zaměření společnosti jsou cíle a plány. Těmito konkrétními kroky se bude autor zabírat až v posledních částech diplomové práce, neboť jsou k jejich vymezení důležité analýzy, které jsou součástí dalších kapitol.

4.3 Marketingové plánování

V předchozí kapitole byl představen podnik Vibratek CZ a obory, ve kterých podniká (produktové portfolio společnosti). Následně byly představeny vize, poslání a konkrétní záměry.

Cílem této kapitoly s názvem Marketingové plánování je vytvoření reálné představy o současném stavu společnosti. V první části je popisován průběh a výsledky marketingového výzkumu zabývajícího se spokojeností strategických zákazníků se službami společnosti Vibratek CZ. Další dílčí podkapitoly jsou věnovány analýze vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýze a marketingovým cílům a plánům.

4.3.1 Marketingový výzkum

Pro účely diplomové práce byl proveden marketingový výzkum. Pro získání objektivních informací byl zvolen primární sběr dat. Během celého procesu marketingového výzkumu bylo nejprve zapotřebí definovat si cíl, kterým bylo zjistit, jak jsou strategičtí zákazníci společnosti Vibratek CZ spokojeni s poskytovanými službami.

Jako soubor respondentů bylo zvoleno třicet pět strategických zákazníků firmy. Tento soubor autor považuje za zcela dostatečný. Jak již bylo zmíněno, pro plán výzkumu byl jako zdroj dat zvolen primární výzkum. Jako metoda výzkumu byla zpočátku zvolena kvantitativní metoda, konkrétně metoda dotazování. Jako druh dotazování bylo zvoleno písemné dotazování.

Tento způsob byl zvolen z několika důvodů. Jedním z důvodů bylo, že dotazování budou mít při vyplňování dotazníku pocit anonymity a jejich odpovědi se tedy budou co nejvíce blížit objektivitě. Dalším důvodem byly poměrně nízké náklady.

Je důležité zmínit, že autor při výběru tohoto typu dotazování očekával i určité nevýhody písemného dotazování. Za jednu z nevýhod byla považována časová náročnost předávání písemného dotazníku. Jako způsob předání dotazníku si autor zvolil předání osobní. Tímto krokem chtěl autor eliminovat známý fakt, kterým je nízká návratnost dotazníků např. v případě zaslání dotazníku elektronickou poštou. Za další očekávanou nevýhodu vycházející z tohoto způsobu dotazování byla považována dlouhá doba návratnosti jednotlivých dotazníků. Na konci této kapitoly budou kompletně shrnuty výsledky dotazníku včetně poznatků z celého procesu marketingového výzkumu.

Jak již bylo zmíněno, pro marketingový výzkum bylo zvoleno písemné dotazníkové šetření. Pro účely diplomové práce, i firemní účely byl autorem práce nejprve zhotoven nový hlavičkový papír společnosti Vibratek CZ. Jeho podobu je možné vidět v příloze práce, kde je uvedena i podoba kompletního písemného dotazníku. Původní hlavičkový papír stylisticky neodpovídal modernímu stylu hlavičkových papírů, a proto bylo zapotřebí zhotovit nový.

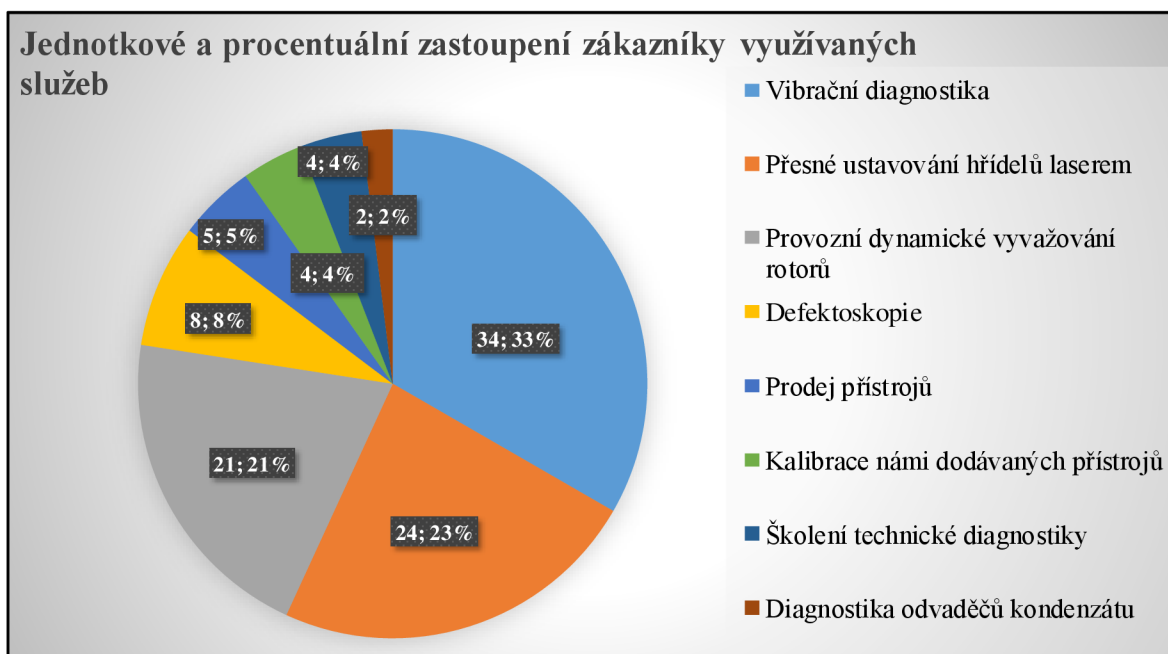
Dotazník byl rozčleněn do několika částí. První částí byla úvodní strana, která měla zákazníka s dotazníkem seznámit. První strana dotazníku začínala nadpisem: „*Dotazník spokojenosti zákazníků se službami společnosti VIBRATEK CZ*“. Po nadpisu následoval krátký úvod, jehož znění je uvedeno v příloze této diplomové práce. Součástí přílohy je samozřejmě i kompletní dotazník.

V dotazníku byly kompletně vynechány filtrační a analytické otázky, jejichž účelem je především určit, zdali respondent patří do cílové skupiny. Tyto otázky byly vyloučené, neboť autor jednotlivé dotazníky předával cílovým odpovědným osobám osobně. První tři otázky výzkumu byly kontrolní, ve kterých se u respondentů ověřovala pravdivost, konzistentnost a validita jednotlivých odpovědí. Tyto otázky se týkaly především informací, jaké služby zákazníci využívají, jak často a jaké služby využívají konkrétně nejčastěji.

Kontrolní otázky nesloužily pouze pro kontrolu zákazníků, ale také pro naši kontrolu a přehled o našem produktovém portfoliu a procentuálním zastoupení konkrétních produktů. Otázky týkající se našich nabízených služeb zároveň sloužily pro informovanost zákazníků o všech produktech, které je firma schopna nabídnout. Klíčovou částí dotazníku byly otázky meritorní, jejichž hlavním cílem bylo získat představu o spokojenosti se službami, které firma Vibratek CZ poskytuje.

Otázky týkající se samotného výzkumu byly kladeny takovým způsobem, aby byly pro respondenty především srozumitelné a jasné. A zároveň také odpovědi na ně byly relevantní a objektivní. Je důležité zmínit, že jejich tvorba a výběr byly průběžně konzultovány s vedoucím diplomové práce a jednatelem společnosti.

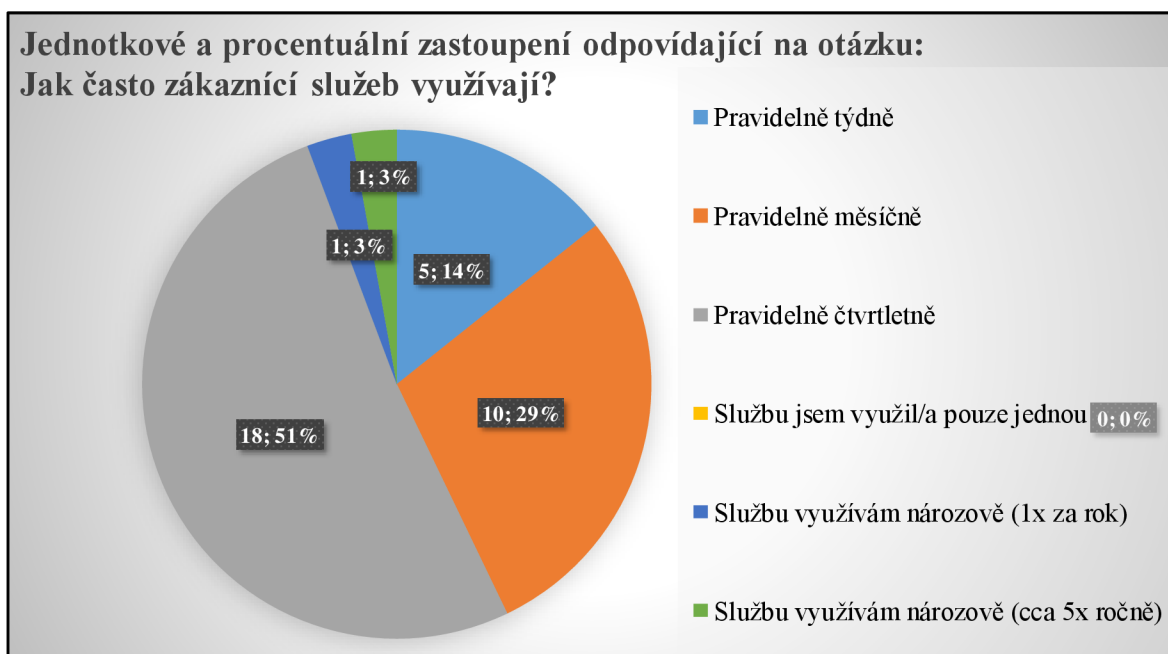
První otázka dotazníku zněla: „*Jaké služby společnosti VIBRATEK CZ využíváte?*“ Respondenti měli na výběr z celkem osmi možností. Jelikož se jednalo o polytomickou otázku výčtovou, zákazníci mohli vybrat i více možností než jednu. Výsledky z odpovědí respondentů jsou uvedeny na následujícím obrázku znázorňujícím výsečový graf, který odpovídá jednotkovému a procentuálnímu zastoupení zákazníky využívaných služeb.



Obr. 6 Výsečový graf jednotkového a procentuálního zastoupení zákazníky využívaných služeb

Z výšečového grafu na Obr. 6 je patrné, že největší podíl (33 %) z námi nabízených služeb představuje různá forma vibrační diagnostiky. Ostatně samotný název firmy vychází právě z měření vibrací a tento výsledek, že vibrodiagnostika bude mít největší zastoupení, byl tedy očekáván. Mnohem zajímavější je ovšem procentuální zastoupení druhé a třetí služby, konkrétně přesné ustavování hřídelů laserem (23 %) a provozní dynamické vyvažování rotorů (21 %). Tyto služby sice s vibrodiagnostikou úzce souvisí, ale přímo o běžné měření vibrací se nejedná. Zajímavostí z výsledků je fakt, že první tři nejčastěji zvolené odpovědi činí přibližně 80 % všech odpovědí. Čili 80 % odpovědí odpovídá 37 % z možných odpovědí (celkem osm). Tato skutečnost alespoň přibližně odpovídá známému paretovu pravidlu, které tvrdí, že 80 % důsledků bývá způsobeno 20 % příčin. Zbylých pět služeb, které firma nabízí, je využíváno pouze z 23 %. Z této informace vyplývá, že by bylo vhodné se na tyto konkrétní služby zaměřit, lépe je propagovat, nabízet a ideálně více prodávat.

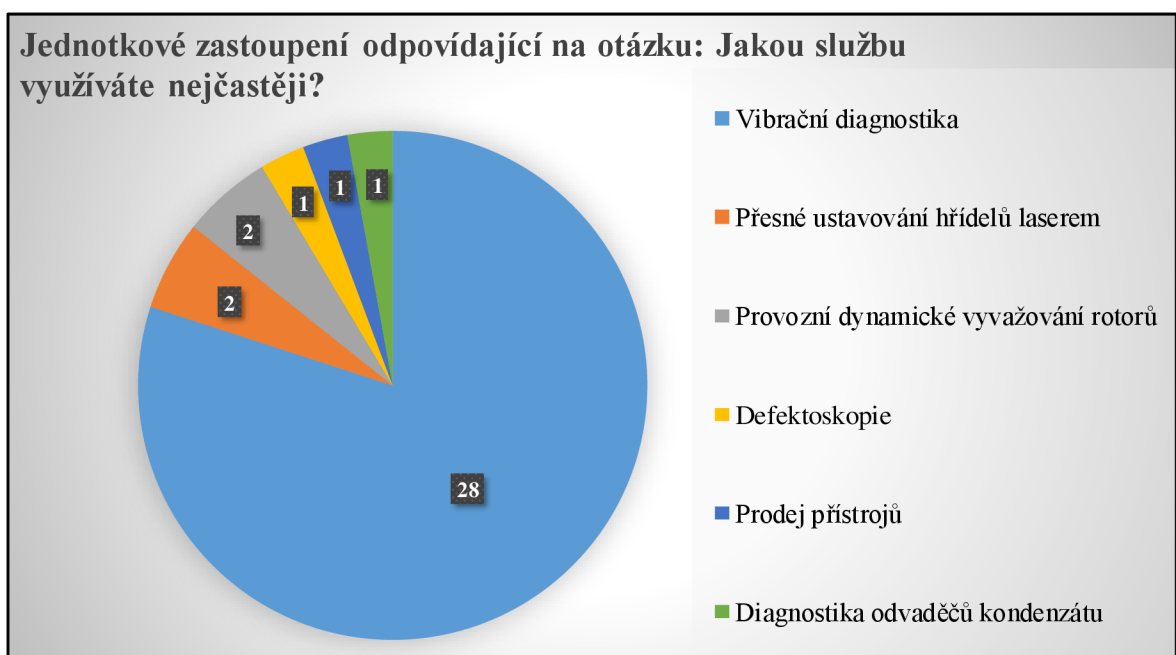
Další část dotazníku měla poskytnout odpovědi na následující otázku: „Jak často vybraných služeb využíváte?“ Jednalo se o otázku polytomickou, výběrovou, čili respondenti měli za úkol vybrat pouze jednu z možností. V případě, že by jim nevyhovovala jedna ze čtyř možných odpovědí, měli možnost napsat jinou odpověď. Tuto možnost využili z celkem 35 zákazníků pouze dva. Výsledky z odpovědí respondentů jsou uvedeny na následujícím obrázku (Obr. 7) s výšečovým grafem.



Obr. 7 Výšečový graf odpovídající na otázku: "Jak často zákazníci služeb využívají?"

Z výsledků v grafu uvedeném na Obr. 7 je zřejmé, že 51 % dotazovaných zákazníků využívá služeb firmy pravidelně čtvrtletně, 29 % pravidelně měsíčně a 14 % pravidelně týdně. Žádný z respondentů nezvolil možnost, že by službu využil pouze jednou a dva respondenti využili možnost jiné odpovědi. Oba zákazníci uvedli, že služeb využívají nárazově, jeden z nich, že pouze jednou ročně a druhý uvedl, že služeb využívá přibližně pětkrát ročně. Jelikož se jedná o otázku kontrolní, nejsou pro nás výsledky příliš překvapivé, neboť o dané problematice jistý přehled máme. Spíše se jedná o fakt, který by naši společnost měla tzv. otevřít oči a zamyslet se, zdali by nebylo možné u některých zákazníků zvýšit pravidelnou frekvenci poskytovaných služeb.

Třetí otázka dotazníku byla otevřená, volná a měla odpovědět na otázku: „Jakou službu využíváte nejčastěji?“ Otázka s otevřenou odpovědí byla zvolena z toho důvodu, aby se nad ní respondenti zamysleli a objektivně odpověděli. Výsledky z odpovědí respondentů jsou uvedeny na následujícím obrázku (Obr. 8) s výšečovým grafem.



Obr. 8 Výšečový graf odpovídající na otázku: "Jakou službu využíváte nejčastěji?"

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že nejčastěji zákazníci využívají služeb vibrační diagnostiky, konkrétně dvacet osm dotazovaných respondentů z celkových třiceti pěti. Opět se zde potvrzuje paretovo pravidlo 80/20. Pouhých sedm zákazníků uvedlo, že využívá nejčastěji jiných služeb než vibrodiagnostiky. Opět je příhodné si alespoň položit otázku,

zdali nezvážit lepší propagaci ostatních produktů našeho portfolia. V ostatních produktech lze určitě nalézt jistý potenciál, který by mohl vést ke zvýšení ziskovosti a lepší stabilitě firmy.

V pořadí čtvrtá otázka byla již meritoriální a měla odpovědět na to, jak jsou zákazníci spokojeni s kvalitou nabízených produktů. Na tuto otázku s uzavřeným koncem odpovědělo všech třicet pět respondentů, kteří měli na výběr z celkem pěti odpovědí známkovací stupnice, kde „1“ odpovídala vysoké spokojenosti a „5“ odpovídala vysoké nespokojenosti. Pro respondenty otázka obsahovala vysvětlení, že spokojenost s kvalitou nabízených služeb mají ohodnotit stejnou známkovací stupnicí jako ve škole. Výsledky z odpovědí respondentů jsou uvedeny na následujícím obrázku (Obr. 9) s výšečovým grafem.



Obr. 9 Výšečový graf vyjadřující spokojenost zákazníků s kvalitou nabízených produktů

Z výšečového grafu uvedeného na předchozím obrázku je patrné, že celkem dvacet čtyři respondentů zvolilo na známkovací stupnici známku „1“. Skutečnost, že téměř 70 % tázaných zákazníků je tedy velice spokojená s kvalitou nabízených služeb je sice velmi pozitivní, ale je důležité brát ohled i na zbylé odpovědi. Celkem devět respondentů ohodnotilo svou spokojenost s našimi službami známkou „2“. I v tomto případě panuje jistá spokojenost, ale zároveň se nabízí určitý prostor pro zlepšení. Dva respondenti zvolili známku „3“, u kterých je prostor pro zlepšení zcela jistě ještě větší a firma by se na něj měla

co nejdříve zaměřit. Za další velké pozitivum vycházející z odpovědí na tuto otázku je skutečnost, že ani jeden z tázaných zákazníků nezvolil známku „4“ a „5“. Tento fakt autora a firmu Vibratek CZ motivuje alespoň v tom smyslu, že svou práci odvádíme nejhůře v „dobré“ kvalitě.

Každá z meritorních otázek je dále doplněna podotázkou, která respondentovi umožňuje krátce odůvodnit předchozí odpověď. Jedná se o otázky dobrovolné, a tudíž této možnosti respondenti využívala pouze v některých případech a celkově v mnohem nižší míře. Zároveň jsou tyto otázky součástí spíše kvalitativního výzkumu, a proto jejich odpovědím bude věnován prostor na konci této kapitoly.

Další otázka se týkala spokojenosti zákazníků s přístupem a spoluprací zaměstnanců firmy Vibratek CZ. Na tuto otázku opět odpovědělo všech třicet pět respondentů a opět zde bylo na výběr z pěti možností známkovací stupnice. Výsledky z odpovědí respondentů jsou uvedeny na následujícím obrázku (Obr. 10) s výšečovým grafem.

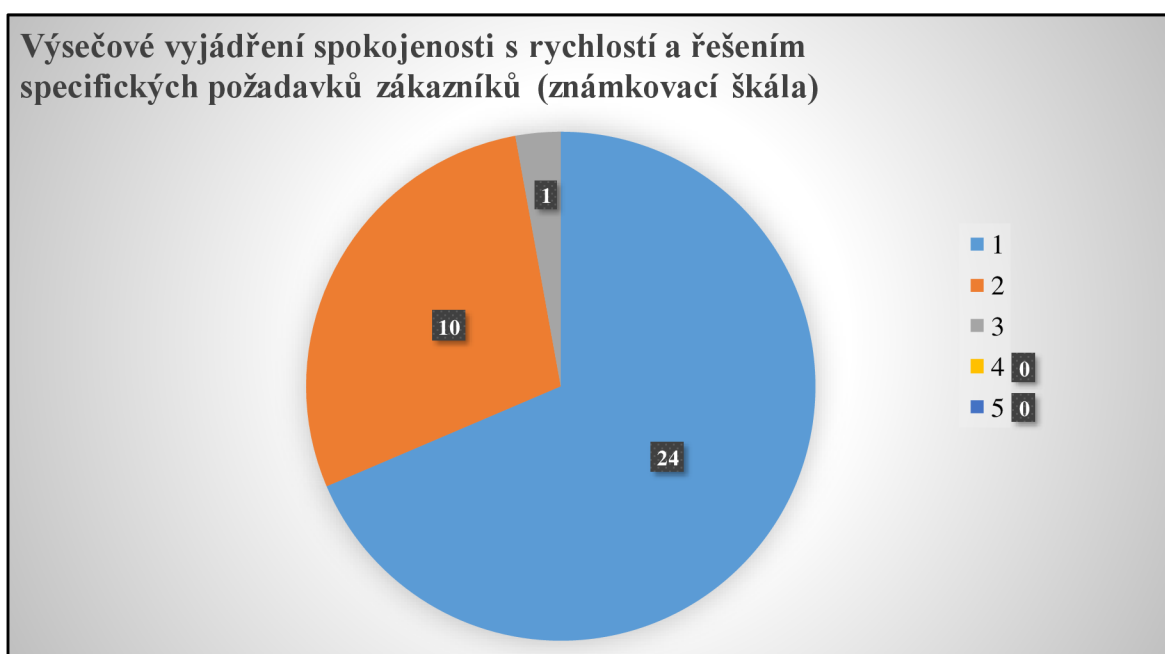


Obr. 10 Výšečový graf vyjadřující spokojenost zákazníků s přístupem a spoluprací zaměstnanců firmy Vibratek CZ

Z Obr. 10 je zřetelné, že celkem dvacet sedm respondentů (více než 75 % dotazovaných) hodnotí přístup a spolupráci se zaměstnanci známkou „1“. Tento fakt je pro firmu velice uspokojivý. Sedm respondentů hodnotilo přístup a spolupráci známkou „2“ a pouze jeden zákazník hodnotil známkou „3“. U těchto osmi respondentů se nabízí prostor pro zlepšení.

Žádný ze zákazníků nezvolil známku „4“ nebo „5“. I tato otázka byla doplněna podotázkou, která zákazníkům nabízela možnost se vyjádřit a odůvodnit předchozí odpověď. Důvody, které respondenty vedly k výběru konkrétních známek, budou uvedeny v posledních částech této kapitoly.

Další v pořadí byla otázka týkající se spokojenosti zákazníků s rychlostí a řešením jejich specifických požadavků. Výsledky z odpovědí všech třiceti pěti respondentů jsou uvedeny na následujícím obrázku (Obr. 11) s výsečovým grafem.

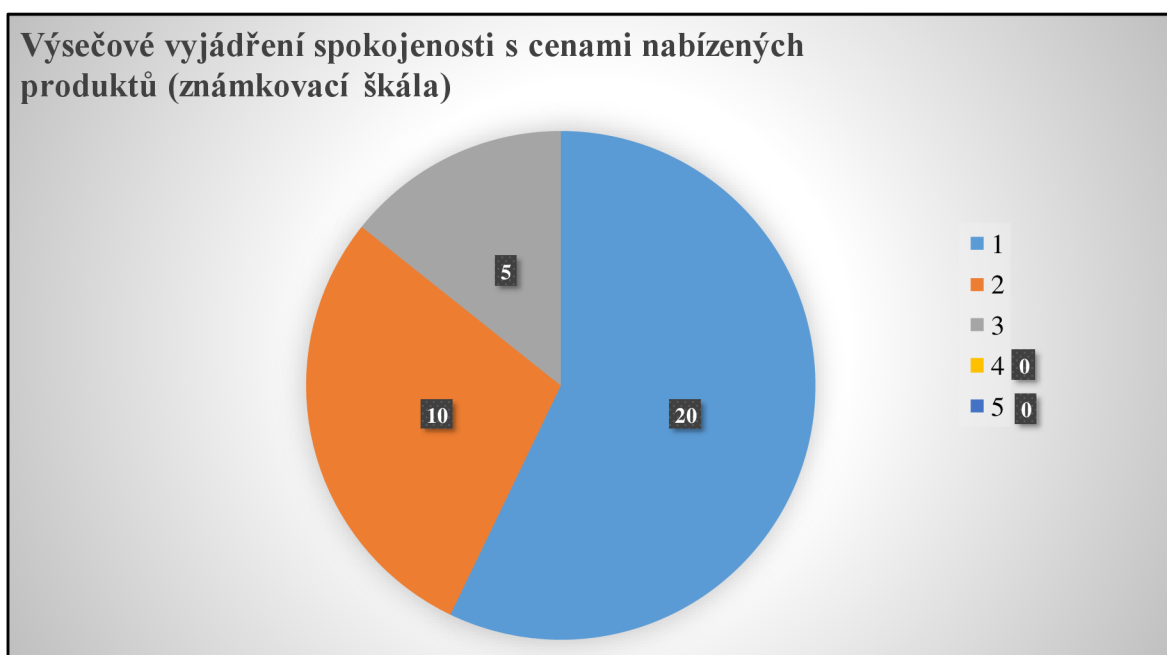


Obr. 11 Výsečový graf vyjadřující spokojenost zákazníků s rychlostí a řešením jejich specifických požadavků

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že téměř 70 % respondentů hodnotí svou spokojenost s rychlostí a řešením jejich specifických požadavků známkou „1“. Celkem deset respondentů zvolilo známku „2“. V tomto případě se jedná o téměř 25 % tázaných, kteří dávají firmě Vibratek CZ najevo, že jsou sice spokojeni, ale ne zcela. Pouze jeden zákazník zvolil známku „3“. V tomto případě se nabízí možnost oslovení zákazníka, probrání situace a snaha o nalezení společného řešení problému. Tento zákazník nevyužil možnost odůvodnění své odpovědi v následující podotázce. Pozitivem v odpovědích je opět to, že žádný z respondentů nezvolil ve své odpovědi známku „4“ nebo „5“.

Následující otázku považuje autor za jednu z nejdůležitějších, jelikož se týká spokojenosti zákazníků s cenami nabízených služeb. Výstupy z odpovědí na tuto otázku mohou totiž silně

ovlivnit právě vývoj cen jednotlivých produktů, a to navíc v době silné a stále rostoucí inflace, kdy je toto téma přinejmenším velmi ožahavé. Zároveň lze tuto otázku považovat za mírně nepříjemnou jak pro respondenta, tak pro tazatele. Tento typ otázek patří obecně pokaždé mezi méně komfortní. V tomto případě bylo zapotřebí alespoň částečně ověřit objektivitu jednotlivých odpovědí. Z tohoto důvodu bylo předání dotazníků jednotlivým zákazníkům doprovázeno i osobním rozhovorem, o kterém bude psáno později v této kapitole. Výsledky z odpovědí všech respondentů jsou uvedeny na následujícím obrázku (Obr. 12) s výšečovým grafem.



Obr. 12 Grafické vyjádření spokojenosti zákazníků s cenami nabízených produktů

Z výše uvedeného grafického vyjádření je zřetelné, že přibližně 67 % respondentů je s cenami služeb velice spokojeno, neboť na hodnotící škále zvolili známku „1“. Deset tázaných (přibližně 28 %) ohodnotilo svou spokojenost s cenami známkou „2“ a pět zákazníků (cca 14 %) hodnotilo známkou „3“. U této a zároveň jediné otázky je procentuální zastoupení zákazníků, kteří danou skutečnost ohodnotili známkou „1“, nejmenší. Přesto lze ale tento výsledek považovat za celkem pozitivní. Žádný z respondentů opět nezvolil známku „4“ nebo „5“ a podíl velmi spokojených zákazníků oproti mírně nespokojeným stále převažuje. V podotázce, ve které byla zákazníkům nabídnuta možnost odůvodnění své předchozí odpovědi, se vyjádřila opět pouze část respondentů.

Pro poslední hlavní meritorní otázku byla autorem zvolena spokojenost s dostupností nabízených služeb. Grafické vyjádření spokojenosti zákazníků s dostupností nabízených produktů na známkovací škále je uvedeno na následujícím obrázku (Obr. 13).



Obr. 13 Grafické vyjádření spokojenosti zákazníků s dostupností nabízených služeb

Po zhlédnutí výše uvedeného grafu na Obr. 13 je zřejmé, že celkem dvacet tři (cca 66%) zákazníků je dostupností nabízených produktů velmi spokojeno, neboť ji ohodnotili známkou „1“. Jedenáct respondentů (více než 31 %) zvolilo známkou „2“ a pouze jediný známkou „3“. Z odpovědí na tuto otázku lze obecně usuzovat, že jsou zákazníci s dostupností poměrně dostatečně spokojeni. Opět, stejně jako u každé meritorní otázky, nikdo nehodnotil známkou „4“ nebo „5“.

Z výše uvedeného je zřejmé, že výsledky z dotazníku měly primárně sloužit jako kvantitativní výzkum. Jelikož byla ale každá z meritorních otázek doplněna prostorem k odůvodnění zvolené odpovědi a někteří ze zákazníků této možnosti využili, lze tyto odpovědi využít alespoň částečně i pro kvalitativní výzkum.

U první meritorní otázky, která se týkala spokojenosti s kvalitou nabízených služeb, někteří zákazníci krátce doplnili důvody, proč jsou s kvalitou spokojeni. Nejčastěji se jednalo o respondenty, kteří danou meritorní otázku ohodnotili známkou „1“. Jednalo se především o tu skutečnost, že daní zákazníci jen málokdy nebo dokonce nikdy nepotřebovali využít

možnost reklamace. Jeden z respondentů, který ohodnotil spokojenost s kvalitou známkou „2“ doplnil poznámku, že je nyní firma lépe organizovaná a že je mnohem spokojenější s komunikací než v minulosti.

U druhé meritorní otázky týkající se spokojenosti s přístupem a spoluprací našich pracovníků se opět vyjádřili především kladně hodnotící respondenti. Ve skutečnosti se téměř všichni shodli na tom, že jsou s přístupem a spoluprací zaměstnanců firmy Vibratek CZ spokojeni a není potřeba nic vylepšovat.

K otázce, která měla poskytnout odpovědi na spokojenost s rychlostí a řešením specifických problémů, doplnila odůvodnění své odpovědi opět pouze hrstka respondentů. Ti, kteří předchozí otázku ohodnotili známkou „1“, se opět shodovali především na rychlém řešení všemožných problémů a ti, kteří hodnotili známkou „2“, se shodovali na sice včasném řešení problémů, ale ne pokaždé.

Co se týče otázky dotazující se na spokojenost s cenami nabízených produktů, v odůvodnění předchozího známkování se vyjádřili pouze respondenti hodnotící známkou „1“. Naprostá většina z nich se shodla na faktu, že cena odpovídá prováděným činnostem.

K otázce, týkající se spokojenosti s dostupností nabízených služeb se vyjádřili jak respondenti hodnotící známkou „1“, tak hodnotící známkou „2“. První skupina se shodovala na tom, že s dostupností nikdy neměli problém. Druhá skupina se naopak shodovala na tom, že je dostupnost sice dobrá, ale v některých případech by mohla být nepatrně lepší. Výsledky z odpovědí na tuto otázku jsou velmi zajímavé, neboť naprostá většina zákazníků, kteří hodnotili známkou „1“ a zároveň uvedli, že nikdy neměli s dostupností problém, sídlí poměrně v krátké vzdálenosti od sídla společnosti Vibratek CZ. Kdežto respondenti, kteří by raději uvítali lepší dostupnost, sídlí se svými provozovny ve výrazně delších vzdálenostech od firmy Vibratek CZ. Poslední strana dotazníku neobsahovala otázky, ale prostor pro další poznámky, které se týkají nabízených služeb a eventuálně datum s podpisem. Prostor pro další poznámky ovšem nevyužil žádný z respondentů. Prostor pro datum a podpis sloužil především autorovi k přiřazení jednotlivých odpovědí ke konkrétním zákazníkům.

Jak již bylo zmíněno, u naprosté většiny respondentů neproběhla pouhá předání dotazníků, ale zároveň byly uskutečněny i osobní rozhovory, díky nimž jsou výsledky z tohoto

výzkumu ještě rozsáhlejší. Zpočátku nebyly osobní rozhovory vůbec plánované, ovšem na počátku předávání dotazníků jednotlivým zákazníkům se vyskytl problém, kterým byla především nízká a extrémně pomalá návratnost vyplněných dotazníků. Ani osobní předání oproti elektronickému dostatečně neeliminovalo tuto nízkou a pomalou návratnost. Z tohoto důvodu byla některým zákazníkům nabídnuta možnost osobního rozhovoru, který bude doplněn tímto dotazníkovým šetřením. Zákazníci tuto možnost vřele uvítali. Většina z nich se vyjádřila, že jim je osobní rozhovor mnohem příjemnější. Osobní rozhovor navíc nabízel možnost zaznamenání hlubších poznatků. Během rozhovorů nebyly konzultovány pouze otázky ze zmíněného dotazníku, ale také byly probírány další skutečnosti, jak technického, tak osobního charakteru. Osobní rozhovory se zákazníkům pomohly tedy nejen zjistit úroveň spokojenosti zákazníků s produkty firmy, ale zároveň prohloubily vztahy s jednotlivými odběrateli.

Tato část kapitoly 4.3.1 se bude věnovat obecnému shrnutí a vyhodnocení marketingového výzkumu týkajícího se spokojenosti zákazníků se službami společnosti Vibratek CZ. V době vyhodnocování dotazníkového šetření (15. 02. 2022) činila míra návratnosti dotazníků téměř 90 %. Dotazníků bylo předáno celkem čtyřiceti zákazníkům a prozatím jich třicet pět z nich vyplnilo. Jelikož se jedná o výběr strategických zákazníků, je tento soubor autorem práce považován za dostatečný. Jednotlivé výsledky a skutečnosti jsou uvedeny v předchozích částech práce. Obecně lze ale usuzovat, že přibližně 75 % zákazníků je se službami společnosti Vibratek CZ spokojeno. U 25 % zákazníků se nabízí prostor pro zlepšení. U těchto zákazníků bude zapotřebí změnit firemní procesy a co nejvíce se jim přizpůsobit. Nejen z výsledků marketingového výzkumu je zřejmé, že by bylo vhodné soustředit se i na další části produktového portfolia firmy a zároveň u některých zákazníků zvýšit frekvenci pravidelně dodávaných služeb, primárně služeb vibrační diagnostiky. S výsledky marketingového výzkumu je autor celkem spokojen a určitě mu pomohou v dalších částech procesu marketingového plánování.

4.3.2 Analýza vnějšího prostředí

Tato kapitola je věnována analýze vnějšího prostředí. První část pomocí PEST analýzy definuje jednotlivé faktory a vlivy, které na společnost působí. Druhá část se soustředí na konkurenceschopnost společnosti pomocí Porterova modelu pěti sil.

PEST analýza

Cílem PEST analýzy je identifikovat konkrétní politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, které mají na podnik zásadní vliv. Zároveň je důležité určit, které z těchto vlivů jsou nejzásadnější. Smyslem není tyto faktory eliminovat. Ostatně by to bylo i velmi obtížné, neboť se jedná o makroekonomické faktory, které by firma mohla jen stěží ovlivnit. Základním výstupem této analýzy je připravit se na nejdůležitější faktory, které mohou v budoucnu podnik ovlivnit jak negativně, tak i pozitivně. V následující tabulce jsou zaneseny jednotlivé faktory výše zmíněných vlivů, které na podnik z vnějšku působí.

Tabulka 1 Přehledová tabulka s faktory působícími na společnost Vibratek CZ

| Politicko - právní faktory | Ekonomické faktory |
|---|---|
| Normy ČSN ISO Technická dokumentace Restrikce během pandemie Daňová politika Ochrana spotřebitele | Rostoucí míra inflace Růst cen Energetická krize Ekonomická krize |
| Sociálně - kulturní faktory | Technologické faktory |
| Životní úroveň Vyšší míra nezaměstnanosti | Nové trendy ve vibrodiagnostice Programovatelná PLC Automatizace výrobních linek Průmysl 4.0 |

Mezi nejdůležitější politicko-právní faktory ovlivňující chod podniku jsou normy stanovující obecné podmínky a postupy pro měření a hodnocení vibrací s použitím měření na rotujících, nerotujících částech a částech s nevratným pohybem u kompletních strojů. Tyto normy, konkrétně normy ČSN ISO 20816 (011412), přímo ovlivňují pracovní procesy firmy Vibratek CZ. Z předchozí kapitoly 4.3.1 zabývající se marketingovým výzkumem je zřejmé, že právě měření vibrací činí přibližně 80 % všech pracovních aktivit, které firma uskutečňuje. Jako další faktor lze jmenovat např. nutná dodání prohlášení o shodě v případě prodeje komplexních vibrodiagnostických systémů a také certifikátů ověřujících jakost a kalibraci dodávaných přístrojů. Za nesporně důležité politické faktory ovlivňující podnik

z vnějšku lze považovat téměř dva roky probíhající pandemii, která měla za důsledek nucené uzavření některých průmyslových podniků, a také válku na Ukrajině, jejíž důsledky mohou být ještě mnohem horší, než důsledky zmíněné pandemie. Jako další politicko-právní faktory lze uvést pro podnikatele obecně nepříjemnou státní daňovou politiku, např. kvartální platby DPH a také ochranu spotřebitele v podobě povinných záručních lhůt.

Poslední dva zmíněné politické faktory úzce souvisí s další částí, a to s faktory ekonomickými. Pandemie Sars Cov 2 a probíhající válka na Ukrajině měly a s největší pravděpodobností i nadále budou mít velký a dramatický vliv na neustále rostoucí míru inflace, jejíž průměrná roční hodnota činila v ČR k prosinci loňského roku (2021) 3,8 %. S rostoucí mírou inflace je spojen zároveň růst spotřebitelských cen a od nich se odvíjející růst cen produktů v B2B prostředí. Díky sankcím, které jsou plánovány k uvalení na Ruskou federaci, dojde k ještě větší energetické krizi, což v důsledku pravděpodobně způsobí extrémní nárůst cen energií, konkrétně plynu, elektřiny a ropných produktů, jako např. paliv a maziv.

Třetími vlivy jsou faktory sociálně-kulturní, mezi které lze zařadit neustále se zvyšující životní úroveň občanů a s ní související ekonomický růst. Opět je důležité zmínit, že tento vývoj se díky pandemii podstatně zbrzdil a válka na Ukrajině tuto situaci ještě zhorší. Za další sociální faktory ovlivňující podnik můžeme považovat vyšší míru nezaměstnanosti v Ústeckém kraji, ve kterém firma sídlí, a velké množství průmyslových oblastí v daném regionu. Většina zákazníků firmy Vibratek CZ provozuje své výrobní závody právě v těchto průmyslových zónách, což je pro naši firmu velkou výhodou.

Čtvrté a zároveň poslední vnější marko vlivy jsou faktory technologické. Mezi nejdůležitější patří nové trendy v oblasti vibrodiagnostiky, konkrétně programovatelné PLC, online systémy a automatizace výrobních linek. Díky novým technologiím (např. 5G síti a s ní souvisejících smart technologií) v průmyslu postupně dochází k další průmyslové revoluci (Průmysl 4.0). Ten bude mít za následek právě automatizaci většiny výrobních závodů v západním světě. Aby podnik mohl v následujících dvaceti letech stále prosperovat, bude muset k těmto moderním technologiím přistupovat kladně a zároveň se bude muset přizpůsobit zatím pomalému, ale jistému nástupu nových trendů v jeho oblasti podnikání.

Tento odstavec je věnován obecnému shrnutí PEST analýzy uvedené v předchozích odstavcích a určení těch nejdůležitějších vnějších marko faktorů, které podnik ovlivňují. Postupně byly vyjmenovány jednotlivé faktory všech čtyř hlavních vlivů (politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické). Autor považuje za nejdůležitější faktory ekonomické a technologické, konkrétně růst míry inflace a s ní související růst cen a nové trendy v technologiích moderní údržby. Tyto konkrétní faktory mají a zcela jistě budou mít na chod podniku z části pozitivní, ale také markantně negativní vliv. Technologické faktory nemusí mít nutně vliv negativní, je ale zapotřebí s nimi počítat a přizpůsobit se jim.

Porterův model pěti sil

Co se týče Porterova modelu pěti sil, již z rešeršní části práce je známo, že slouží k odvození síly konkurence v analyzovaném odvětví. K dosažení cíle bude postupně rozebíráno celkem pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost společnosti přímo či nepřímo ovlivňují.

Prvním zmíněným vlivem je stávající konkurence, která v České republice čítá velké množství různých podniků, od malých podnikatelů (OSVČ) až po větší a velké nadnárodní společnosti. Stávající konkurenci je ovšem dobré vnímat především v regionálním měřítku. V Ústecké kraji se nachází jen malé množství přímých konkurentů společnosti Vibratek CZ. Jedním z nich je ale např. společnost Lami Kappa, spol. s.r.o., která dokonce také sídlí v teplickém okrese. Jedná se ovšem o spřátelenou společnost a dlouholetého obchodního partnera, který z větší části podniká v prodeji a nákupu diagnostických systémů, ať už vibračních analyzátorů nebo přístrojů pro vyvažování, sousost hřídelů a online diagnostických systémů. Některé z těchto produktů od zmíněné společnosti firma Vibratek CZ dokonce odebírá. Lami Kappa, spol. s.r.o. je zároveň předním obchodním partnerem a distributorem produktů společnosti PRÜFTECHNIK Dieter Busch AG, jejíž produkty firma Vibratek CZ využívá. Jedná se především o již zmíněné vibrační analyzátory, atd.

Mezi další konkurenty patří společnost ESOS Ostrava, s.r.o., která se také zabývá vibrodiagnostikou. Jedná se o větší společnost se sídlem v Ostravě. Dalším konkurentem je např.: HR METAL spol. s.r.o. se sídlem v Brně a velká nadnárodní společnost ADASH s.r.o. také sídlící v Ostravě. Na začátku odstavce autor uváděl, že je vhodné brát v úvahu konkurenty především na regionální úrovni. Všichni poslední zmínění ovšem sídlí v poměrně veliké vzdálenosti od oblastí působnosti firmy Vibratek CZ. Přestože aktuálně

firma necítí tlak ze strany stávajících konkurentů, je vhodné být neustále na pozoru a připraven.

Za druhou konkurenční sílu, na kterou je vhodné brát zřetel, Porter považoval potenciální vznik nové konkurence. Ve vibrodiagnostickém a s ním souvisejících odvětvích preventivní údržby existuje velké množství bariér, se kterými se musí potenciální noví konkurenti potýkat. Za jednu z nich autor považuje odbornost samotné vibrační diagnostiky, při jejímž vykonávání je nutné minimálně technické středoškolské, ideálně vysokoškolské vzdělání zaměstnanců. Za další bariéry lze považovat nedostatečné know-how a v neposlední řadě také potřebu podstatně vysokých aktiv nutných pro vstup na trh. Počáteční kapitál vyžaduje minimálně nákup diagnostického vybavení, softwaru pro vyhodnocování výsledků, výpočetní techniku a vozidlo. Pořízení těchto položek je finančně velmi náročné.

Jako poslední bariéru autor uvažuje vysokou loajalitu průmyslových podniků ke stálým dodavatelům. V případě, kdy je průmyslový podnik spokojený s firmou dodávající vibrodiagnostické služby, nemá zapotřebí od takového dodavatele odstupovat. Jednotlivé zakázky bývají navíc často řešeny minimálně ročními rámcovými smlouvami, tudíž není během roku podstatný důvod k obavám. Novým konkurentem ale nemusí být zcela nová společnost, ale nějaká stávající, která rozšíří své současné produktové portfolio, které bude mít za následek určitý průnik s produktovým portfoliem společnosti Vibratek CZ. Tato množnost by měla na chod společnosti negativní vliv. Proto je důležité neustále analyzovat trh a potenciální konkurenty. Taková situace sice aktuálně není na pořadu dne, ale od budoucnosti lze očekávat cokoliv. Třetí hybnou silou je hrozba vstupu substitutů. Dle autorova názoru není nutné se této konkrétní hrozby příliš obávat, neboť je silně nepravděpodobná. Základ technologie vibrodiagnostiky je od jejího vzniku v podstatě stále stejný. Jen se postupně mění její metody. Jak již bylo zmíněno, postupně se začíná opouštět od off-line diagnostických systémů a přechází se k online variantám. Jak již autor uváděl, pravděpodobnost, že bude vyvinuta technologie, která bude moci plně nahradit klasické vibrodiagnostické metody, je velmi malá.

V pořadí čtvrtou silou je vyjednávací síla odběratelů. V kapitole zabývající se marketingovým výzkumem bylo zmíněno, že společnost Vibratek CZ eviduje přibližně čtyřicet strategických zákazníků.

Výčet nejvýznamnějších zákazníků je následující:

- AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group,
- Philip Morris ČR a.s.,
- SPOLCHEMIE (Spolek pro chemickou a hutní výrobu) a.s.,
- Lovochemie, a.s.,
- Synthesia, a.s.,
- Adient Czech Republic s.r.o.,
- Vitrablok, s.r.o.

Jelikož se zpravidla jedná o nadnárodní nebo alespoň velké společnosti, je jejich vyjednávací síla na vysoké úrovni. Většina zákazníků očekává poměrně vysoké množstevní slevy a zároveň očekává vysokou dostupnost našich produktů. Z pohledu společnosti Vibratek CZ patří mezi nejvýznamnější sílu odběratelů datum splatnosti námi vystavených faktur, kterou si tito zákazníci sami definují. Data splatnosti stanovují nejčastěji na třicet až devadesát kalendářních dní. Na situace, kdy firma dostane zaplacenou až po třech měsících od odvedené práce, musí být společnost Vibratek CZ předem připravena a také dostatečně finančně zdravá, respektive solventní.

Poslední hybnou silou ovlivňující vnější mikro prostředí společnosti je tzv. vyjednávací síla dodavatelů. V tomto případě je vhodné se odkázat na odstavec s první hybnou silou, a to konkrétně konkurenční rivalitu, ve které byla zmíněna společnost Lami Kappa, spol. s.r.o. Jak již bylo zmíněno, tato společnost totiž úzce spolupracuje s firmou Vibratek CZ a je jejím nejvýznamnějším obchodním partnerem a dodavatelem, respektive zprostředkovatelem nejdůležitějších produktů potřebných k vykonávání tohoto oboru podnikání. Mezi oběma společnostmi panují přátelské vztahy a bylo by chybou tyto vztahy zpřetrhat. Další výhodou je zároveň krátká vzdálenost mezi sídly obou společností. Za předpokladu, že by mělo k této situaci v budoucnu dojít, bude nutné najít jiného dodavatele, který bude schopen splnit požadavky společnosti Vibratek CZ.

Z analýzy mikroprostředí, konkrétně Porterovy analýzy pěti sil, lze vyvodit určité závěry. Prvním z nich je fakt, že společnost disponuje poměrně nízkým počtem přímých konkurentů. Za jediného aktuálně přímého potenciálního konkurenta lze považovat pouze společnost Lami Kappa, která je ale zároveň největším dodavatelem a mezi společnostmi panují

přátelské vztahy. Nejedná se tedy o přímého konkurenta, nýbrž o obchodního partnera. Z výsledků analýzy je dále možné tvrdit, že společnosti aktuálně nehrozí vznik nového konkurenta, neboť by pro něj bylo velmi obtížné na příslušném trhu obstát. Vždy je ale důležité být připraven na jakoukoliv variantu. Vznik substitutů autor považuje za velmi nepravděpodobný scénář, neboť základ vibrodiagnostických metod fungujících v moderním pojetí údržby je již dlouhou dobou neměnný a skutečnost, že by tomu bylo jinak, je velmi nepravděpodobná. Za potenciálně nejvyšší hrozbu je vhodné považovat vyjednávací sílu zákazníků, neboť se jedná o velké společnosti disponující velkým kapitálem a mocí. S těmito společnostmi je vhodné udržovat přátelské vztahy a vždy se snažit o splnění jejich specifických požadavků.

4.3.3 Analýza vnitřního prostředí

Společnost Vibratek CZ disponuje širokým souborem hmotných zdrojů. Pro účely práce zde budou uvedeny jen některé. Prvním z nich je budova s pozemkem, kterou Vibratek CZ vlastní a využívá jako budovu administrativní. V tomto domě se nachází několik kanceláří, které zaměstnancům společnosti slouží jako zázemí pro vykonávání jejich administrativních činností. Součástí budovy je zároveň školicí místnost, ve které se uskutečňují školení zaměstnanců a zákazníků, kteří o ně mají zájem. Školicí místnost slouží zaměstnancům zároveň jako prostor pro konzultace. Uskutečňují se v ní pravidelná jednání nad stávajícím chodem podniku a zároveň se zde podávají různé návrhy na jeho vylepšení. Vibratek CZ zároveň vlastní dále nespécifikované množství profesionálních přístrojů a výpočetní techniky potřebných pro realizaci jednotlivých odborných činností, především v oblasti vibrodiagnostiky a dalších služeb z produktového portfolia. Společnost Vibratek CZ dále využívá celkem pět osobních vozidel, které slouží zaměstnancům k dopravě mezi domovem, kanceláří a jednotlivými zákazníky.

Mezi nejdůležitější nehmotný zdroj společnosti lze zařadit know-how, díky kterému je možné jednotlivé produkty firmy koncovým zákazníkům nabízet. Tato know-how úzce souvisí se znalostmi vibrační diagnostiky a souvisejícími činnostmi včetně používaných technologií. Jako další nehmotný zdroj podniku lze zmínit používané licence, jako např.: SW Omnitrend od společnosti Prüftechnik, který firmě Vibratek CZ slouží k vyhodnocování naměřených dat, a dále také MS Office, který slouží k dalším administrativním činnostem společnosti.

Jak již bylo zmíněno v úvodu praktické části práce, Vibratek CZ je malou společností o celkem čtyřech zaměstnancích. Jednateli jsou Ing. Rudolf Mareš a Ing. Simona Marešová. Rudolf Mareš má na starosti především komunikaci se zákazníky a dále také technickou činnost. Simona Marešová se zabývá především administrativní činností související s finanční správou společnosti. Dalšími zaměstnanci jsou Ing. J. Hovorka a Ing. Antonín Mareš. Oba zmínění se zabývají především technickou činností, vyhodnocováním dat a dále také vztahy se zákazníky.

Mezi nejdůležitější část výnosů společnosti patří především platby od zákazníků za poskytované služby. Naopak mezi nejvýznamnější náklady lze zařadit nákup nových přístrojů, nové techniky, dopravních prostředků a platy zaměstnanců.

Tabulka 2 Výsledky hospodaření společnosti Vibratek CZ za šest účetních období

| Účetní období [rok] | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Výsledek hospodaření [tis. Kč] | 208 | 213 | 370 | 614 | 373 | 340 |

Z jednotlivých výsledků hospodaření získaných z dohledatelných účetních závěrek ve výkazech zisku a ztráty posledních šesti let (2015 – 2020) uvedených v předchozí tabulce lze vyčíst, že je společnost Vibratek CZ již několik let zisková. S nejvyšším výsledkem hospodaření skončila v uvedených letech v roce 2018, kdy zisk činil 614 tis. Kč. Toho bylo docíleno dlouhodobě nejnižšími náklady za poslední dobu. Nižší zisk za následující účetní období v roce 2019 byl zapříčiněn naopak zvýšenými náklady společnosti. V tomto roce proběhl nákup nových diagnostických přístrojů, výpočetní techniky a zároveň proběhla renovace administrativní budovy. Rok 2020 také skončil ziskově. V daném roce ovšem společnost nezatěžovaly zvýšené náklady, nýbrž snížené výnosy, které byly z velké části způsobené celosvětovou pandemií, se kterou souvisely odstávky některých provozů našich zákazníků. Účetní období za rok 2021 lze také očekávat ziskové, tentokrát více, než období předchozí, neboť došlo i přes stále probíhající pandemii k citelnému navýšení výnosů.

Současná marketingová strategie společnosti

Současná marketingová strategie společnosti vychází z Kotlerovy strategie obsazování tržních mezer. Technickou diagnostikou, respektive jejími různými metodami, se na trhu zabývá poměrně malé množství společností. Strategie využití tržních mezer je typická především pro malé podniky, kterým společnost Vibratek CZ je. Skutečnost, že se firma

zabývá tímto oborem podnikání, jí vlastně dává výhodu oproti větším podnikům, které tyto mezery nevyhledávají, neboť jsou pro ně méně ekonomicky zajímavé. S diagnostikou se pojí i vyhodnocování dat a jejich konzultace se zákazníkem. Pro velké společnosti je typický neosobní kontakt se zákazníkem, který je v tomto případě víceméně nemožný.

Jednotlivé produkty společnosti vychází z jejího produktového portfolia. Pro připomenutí se jedná především o různé off-line a online metody vibrační diagnostiky, ustavování strojních součástí do souososti, vyvažování rotačních částí strojů, prodej přístrojů, kalibraci přístrojů, defektoskopické zkoušky materiálu, školení technické diagnostiky a diagnostiku odvaděčů kondenzátu. Veškeré tyto služby s sebou nesou přidanou hodnotu v podobě dodaných protokolů s vyhodnocením a případnou certifikací. Ve většině případů se jedná o produkty ve formě služeb, které jsou doprovázeny osobním kontaktem se zákazníkem, který má možnost na stav prováděných služeb dohlížet. Tento fakt dává zákazníkům přehled o situaci a je pro ně následně jednodušší vyvozovat objektivní hodnocení.

Druhou popisovanou částí marketingového mixu je místo, čili způsob dodání poskytovaných služeb zákazníkům. Jelikož se ve většině případů jedná o služby, zákazník není nucen k žádnému osobnímu kontaktu v konkrétní prodejně. Vibratek CZ poskytuje veškeré své služby přímo u zákazníka, respektive v jeho průmyslovém provozu. Výsledky následně konzultuje s odpovědnou osobou na místě, případně telefonicky a potřebné protokoly a dokumenty dále v dohledné době odesílá elektronickou poštou na její email. Nabídka produktů potenciálním zákazníkům vychází především z odborné konzultace se zákazníkem buďto přímo u něj, nebo v administrativní budově společnosti Vibratek CZ např. v podobě školení.

Ceny produktů, které firma nabízí, jsou odvozeny z nákladově orientované tvorby. Jedná se především o běžné provozní náklady v podobě mezd a nákladů spojených s nákupem potřebných diagnostických přístrojů, materiálu, výpočetní techniky a využití dopravních prostředků. Na základě objemu a frekvence dodávaných služeb jednotlivým odběratelům je firma ochotna stanovit množstevní slevy. Společnost nedisponuje konkrétním ceníkem pro jednotlivé operace. Jak již bylo zmíněno, ceny se dále odvozují z množství a frekvence dodávaných služeb. Ceny musí být stanoveny objednávkou odběratele na základě cenové nabídky poskytnuté společností Vibratek CZ. Cenové nabídky bývají u menších zákazníků diskutovány předem, u větších zákazníků bývá odkazováno na roční rámcové smlouvy.

Výše uvedené odstavce této kapitoly zmiňují, že společnost Vibratek CZ klade v komunikaci s potenciálními i stávajícími zákazníky důraz na osobní kontakt a prodej, který je v tomto oboru podnikání dle autorova názoru nezbytný. Dalšími komunikačními kanály mezi společností a zákazníkem jsou telefonické rozhovory a elektronická pošta. Co se týče podpory prodeje, ta je úzce spojena s cenami produktů v podobě již zmíněných množstevních slev. Součástí propagace společnosti je i její image a s ní související know-how technické diagnostiky, které byly budovány téměř třicet let. V minulosti, na přelomu tisíciletí, se společnost angažovala i na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně. Společnost Vibratek CZ provozuje vlastní webové stránky na adrese: <https://www.vibratek.cz/>, které slouží především jako digitální vizitka a důkaz důvěryhodnosti firmy pro potenciální zákazníky.

4.3.4 SWOT analýza

V následující tabulce zobrazující matici SWOT jsou uvedené jednotlivé silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby společnosti vycházející z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které jsou dále v kapitole podrobně popisovány.

Tabulka 3 SWOT matice společnosti Vibratek CZ

| | Pozitivní | Negativní |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--|
| INTERNÍ | Silné stránky | Slabé stránky |
| | STRENGTHS | WEAKNESSES |
| | 1 Know-how | 1 Malá společnost |
| | 2 Stálí zákazníci | 2 Nízký počet zaměstnanců |
| | 3 Spokojenost zákazníků | 3 Ceny produktů |
| | 4 Historie společnosti | 4 Závislost na strategických zákaznících |
| 5 Image společnosti | 5 Sezónnost zakázek | |
| 6 Vztahy se zákazníky | | |
| EXTERNÍ | Příležitosti | Hrozby |
| | OPPORTUNITIES | THREATS |
| | 1 Průmysl 4.0 | 1 Existence konkurence |
| | 2 5G síť | 2 Vstup nové konkurence |
| | 3 Nízký počet konkurentů | 3 Ekonomická krize |
| | 4 Obchodní partnerství | 4 Růst cen |
| 5 Zákazníci bez tech. diagnostiky | 5 Závislost na obchodním partnerovi | |

Mezi nejdůležitější silné stránky společnosti autor řadí know-how, dostatečný počet stálých zákazníků, jejich všeobecnou spokojenost, historii a image společnosti. Know-how spočívá především v odborných znalostech problematiky týkající se vibrační diagnostiky, která je stěžejním bodem produktového portfolia firmy Vibratek CZ. Jako další silná stránka byl uveden dostatečný počet stálých zákazníků. Těchto zákazníků společnost eviduje přibližně čtyřicet a vzhledem k velikosti firmy je toto číslo považováno za dostatečné.

Z kapitoly zabývající se marketingovým výzkumem (4.3.1) je zřejmé, že za další silnou stránku společnosti lze považovat všeobecnou spokojenost zákazníků. Z výzkumu vychází, že je v průměru 70 % z 35 tázaných zákazníků spokojeno s kvalitou nabízených služeb, s přístupem a spoluprací zaměstnanců, s rychlostí a řešením specifických požadavků, s cenami a s dostupností. Za další silné stránky autor považuje historii a image společnosti. Vibratek CZ se již od roku 1995 zabývá expertními službami především v oboru technické diagnostiky a s ní souvisejícími metodami moderní údržby. Za téměř 27 let na trhu si tato firma vybudovala celkem pozitivní image a vztahy se zákazníky.

Za slabou stránku podniku autor považuje fakt, že je společnost Vibratek CZ malou společností o nízkém počtu zaměstnanců. Konkurence ve většině případech disponuje podstatně širší zaměstnaneckou základnou, od které se samozřejmě odvíjí i širší oblast působnosti. Jak bylo ovšem zmíněno v analýze vnějšího prostředí, oblast působnosti těchto konkurentů se nachází především v Jihomoravském a Moravskoslezském kraji.

Z marketingového výzkumu dále vyplynulo, že téměř 43 % zákazníků není plně spokojeno s cenami nabízených produktů. Proto je vhodné za další slabou stránku považovat právě ceny. Další slabou stránkou je částečná závislost na některých zákaznících a sezónnost a nárazovost některých zakázek. Výčet strategických zákazníků činí sice celkem čtyřicet položek, ale i mezi nimi se nachází přibližně pět nejdůležitějších zákazníků, ze kterých plyne nejvyšší procento příjmů. I z marketingového výzkumu je navíc patrné, že celkem 51 % zákazníků odebírá služby společnosti kvartálně. Firma Vibratek CZ je tedy nucena mezi jednotlivými zakázkami patřičně hospodařit.

Mezi nejdůležitější příležitosti autor řadí potenciální nové trendy související s online diagnostikou. Nové trendy s sebou mohou v oboru měření vibrací přinést značný prospěch. Největší výhodu v tomto případě činí dostupnost při vyhodnocování dat. Kvůli sběru dat

není nutné nacházet se přímo na místě měření, ale vše je možné provádět z pohodlí kanceláře. Díky kontinuálnímu sběru dat je jejich vyhodnocování navíc mnohem přesnější. V budoucích letech až desetiletích lze očekávat příchod další průmyslové revoluce v podobě automatizace strojních a výrobních linek. Tento vývoj pravděpodobně urychlí příchod 5G sítí, které s pojmem Průmysl 4.0 úzce souvisí.

Za další příležitost lze považovat nízký počet existující konkurence, konkrétně v Ústeckém kraji, která společnosti Vibratek CZ pomáhá k upevnění své pozice na trhu. Další příležitostí jsou zákazníci, kteří služby v podobě technické diagnostiky neodebírají a tudíž ti, kteří by je v budoucnu teoreticky odebírat mohli. Za další příležitost jsou považována různá stávající a nově uskutečněná obchodní partnerství mezi dodavateli firmy Vibratek CZ.

Za největší hrozbu je považována existence stávající a možnost vstupu nové konkurence. Již z analýzy vnějšího prostředí vyplývá, že tyto hrozby nejsou aktuálně na pořadu dne, je však nutné je brát v úvahu a být na ně co nejlépe připraven. Za další hrozbu autor považuje následky pandemie Sars Cov 2 v podobě ekonomické krize a s největší pravděpodobností ještě horší následky probíhající války na Ukrajině.

Následky těchto skutečností budou mít vliv na růst spotřebitelských cen a cen na B2B trzích. Růst cen vstupů bude mít vliv na náklady společnosti, které budou muset být eliminovány zvýšenými výnosy především v podobě zvýšení cen našich produktů, které, jak známo z výsledků marketingového výzkumu, aktuálně není u minimálně 43 % zákazníků vhodné zvyšovat. Jako další hrozbu lze uvažovat částečnou závislost na obchodním partnerovi, který je pro společnost Vibratek CZ hlavním dodavatelem přístrojové techniky potřebné k podnikání.

Na základě těchto zmíněných silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb je možné sestavit novou, rozšířenou SWOT matici (uvedenou v Tabulce 4), která je doplněná o vygenerované a potenciálně použitelné strategie, které budou dále diskutovány v kapitole zabývající se marketingovou strategií.

Tabulka 4 Rozšířená SWOT matice společnosti Vibratek CZ

| | | Příležitosti | Hrozby |
|--|----------------|--|--|
| | | OPPORTUNITIES | THREATS |
| | EXTERNÍ | Průmysl 4.0 5G síť Nízký počet konkurentů Obchodní partnerství Zákazníci bez tech. diagnostiky | Existence konkurence Vstup nové konkurence Ekonomická krize Růst cen Závislost na obchodním partnerovi |
| INTERNÍ | | | |
| Silné stránky | | SO - STRATEGIE | ST - STRATEGIE |
| Know-how Stálí zákazníci Spokojenost zákazníků Historie společnosti Image společnosti Vztahy se zákazníky | | Navýšení počtu zákazníků Rozšíření produktového portfolia | Udržení stávajících zákazníků Překonání ekonomické krize |
| Slabé stránky | | WO - STRATEGIE | WT - STRATEGIE |
| Malá společnost Nízký počet zaměstnanců Ceny produktů Závislost na strategických zákaz Sezónnost zakázek | | Navýšení počtu zákazníků Navýšení počtu zaměstnanců Rozšíření produktového portfolia | Překonání ekonomické krize Prodej části majetku Propouštění zaměstnanců |

4.3.5 Stanovení marketingových cílů

Na základě předchozího výzkumu a analýz je možné navázat na kapitolu 4.2 zabývající se strategickým zaměřením podniku, ve které byly definovány vize, poslání a záměry společnosti. Cílem této kapitoly je stanovit její marketingové cíle.

Nejvýznamnějším marketingovým cílem společnosti Vibratek CZ je navýšení výnosů především díky získání nových strategických zákazníků a navýšení objemu služeb dodávaných zákazníkům stávajícím. Tohoto hlavního cíle by mělo být dosaženo díky několika dílčím cílům, mezi které se řadí rozšíření produktového portfolia o další služby týkající se technické diagnostiky v podobě komplexních servisních služeb a dalších metod, např. tribo-diagnostiky, termo-diagnostiky a elektro-diagnostiky. Dalším dílčím cílem je návrh nové, aktualizované verze marketingové strategie, která by měla doplnit tu současnou. K uskutečnění těchto cílů je nutné stanovit konkrétní plány, které jsou součástí následující kapitoly, ve které bude zmíněná aktualizovaná verze marketingové strategie popisována.

5 Výsledky a diskuse

Marketingové plánování bylo již od počátku zpracování rešeršní části diplomové práce rozčleněno na čtyři základní části. První z nich byl marketingový výzkum týkající se spokojenosti stávajících zákazníků se službami společnosti Vibratek CZ. Po marketingovém výzkumu následovala situační analýza, která byla dále rozdělena na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Nejprve došlo k analýze makroprostředí metodu PEST, kterou následně doplnila analýza mikroprostředí metodou Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Analýza vnitřního prostředí spočívala především v definici vnitřních zdrojů společnosti, konkrétně jejich hmotných, nehmotných a vnitřních lidských zdrojů, které doplnilo stručné finanční zhodnocení podniku. Součástí analýzy vnitřního prostředí byla i současná marketingová strategie společnosti. Další částí procesu marketingového plánování bylo sestavení konkrétní SWOT matice a její rozšířené verze o vygenerované strategie. Poslední částí marketingového plánování bylo stanovení marketingových cílů.

5.1 Zhodnocení marketingového plánování

Výstupem z uskutečněného marketingového výzkumu měly být především kvantitativní výsledky odpovídající na otázku spokojenosti zákazníků. Jednotlivé písemné dotazníky byly celkem třiceti pěti respondentům předávány osobně a v mnoha případech byly nakonec doplněny i různě dlouhými rozhovory se zákazníky. Původně nebyly tyto rozhovory plánovány, ale díky nízké a pomalé návratnosti jednotlivých dotazníků k nim byl autor nakonec víceméně donucen. Předání dotazníkových šetření doplněných o osobní rozhovory přineslo potřebné ovoce a nízká návratnost dotazníku byla téměř ihned eliminována. Tyto rozhovory s sebou zároveň přinesly prohloubení profesionálních i osobních vztahů s odběrateli společnosti. Kvantitativní výsledky dotazníku dokazují ohledně spokojenosti zákazníků poměrně pozitivní informace. 70 % z tázaných zákazníků zvolilo pro odpověď na otázku spokojenosti s kvalitou nabízených služeb známku „1“, čili tu nejlepší možnost. Více než 75 % ze všech tázaných zároveň opět zvolilo známku „1“ při své odpovědi na otázku spokojenosti s přístupem a spoluprací zaměstnanců společnosti Vibratek CZ. Téměř 70 % zákazníků odpovědělo stejně na otázku spokojenosti s rychlostí a řešením specifických požadavků. Znamku „1“ zvolilo 66 % zákazníků i u otázky týkající se spokojenosti s dostupností nabízených služeb. Nejhorší výsledky lze nalézt v odpovědích na otázku

týkající se spokojenosti zákazníků s cenami nabízených služeb. I v tomto případě přibližně 67 % respondentů zvolilo známku „1“, ale 28% zvolilo známku „2“ a celkem pět zákazníků (14 %) zvolilo dokonce známku „3“. V ostatních případech známku „3“ zvolil ve třech případech pouze jeden zákazník a v otázce týkající se spokojenosti s kvalitou celkem dva zákazníci. Je důležité zmínit, že u otázky týkající se spokojenosti s cenami služeb autor očekával výsledky podstatně horší. Otázka cen bývá často nepříjemná, ale pro dotazníkové šetření byla dosti klíčová. Tato a další odpovědi na meritorní otázky poskytly společnosti Vibratek CZ přehled o spokojenosti klíčových zákazníků, které byly následně využity pro jednotlivé analýzy.

V analýze vnějšího prostředí metodou PEST byly zkoumány faktory, které není firma schopna ovlivnit, ale na které je možné se alespoň částečně připravit. Za nejdůležitější z nich autor považuje především faktory ekonomické a technologické. Co se týče ekonomických, byl zmíněn růst spotřebitelských a cen a s ním souvisejícím růst cen na průmyslových trzích, které byly způsobeny především ekonomickou krizí díky pandemii Sars Cov 2. Dále bylo zmíněno, že k zastavení růstu inflace v nejbližších týdnech a měsících s největší pravděpodobností nedojde, neboť dochází k další krizi světového měřítka v důsledku války na Ukrajině. Zmíněné ekonomické faktory mají na chod společnosti především negativní vliv a je nutné s nimi do budoucna počítat. Naopak technologické faktory, konkrétně rozvoj nových technologií v moderním pojetí údržby, s sebou mohou přinést vliv pozitivní. Bude-li společnost připravena a těchto technologií využije, je schopna minimalizovat rizika např. v podobě stávající nebo nové konkurence. V části zabývající se Porterovo analýzou pěti sil byla zkoumána konkurenceschopnost společnosti. Z výsledků této analýzy vychází, že podnik nezahluje vysoký počet přímých konkurentů. Za jediného možného konkurenta je považována společnost Lami Kappa, se kterou jsou ale více než dvacet let budovány přátelské vztahy. Lami kappa je zároveň největším dodavatelem firmy Vibratek CZ. Z analýzy dále vyplývá, že aktuálně nehrozí vstup nového konkurenta na trh, neboť by to měl zmíněný konkurent velice obtížné, a to především z důvodu věrných zákazníků, díky kterým by měla možná konkurence potíže obstát na příslušném trhu. Zároveň je ale důležité neustále analyzovat současný stav trhu a potenciální konkurenty sledovat. Za největší hrozbu autor považuje vyjednávací sílu odběratelů, kteří jsou si vědomi své důležitosti. Je proto strategické s nimi udržovat přátelské vztahy a prokazovat snahu se přizpůsobit specifickým požadavkům, např. v otázce cen dodávaných produktů.

Výstupy z analýzy vnitřního prostředí poskytly odpovědi především na otázky týkající se vnitřních zdrojů společnosti. Vibratek CZ je poměrně malá společnost s celkem čtyřmi zaměstnanci, sídlící v Proboštově u Teplíc. Mezi nejdůležitější hmotné zdroje společnosti autor zařadil přístroje a výpočetní techniku potřebnou pro vykonávání odborných prací v oblasti vibrodiagnostiky a s ní souvisejícími službami. Jako další hmotné zdroje byly uvedeny dopravní prostředky a administrativní budova s kanceláři pro zaměstnance. Jako nehmotné zdroje byly uvedeny SW licence k důležitým programům a know-how společnosti. V další části analýzy vnitřního prostředí bylo zkoumáno finanční zdraví podniku, které bylo vyhodnoceno jako pozitivní. Poslední část interní analýzy byla věnována obecnému zhodnocení současné marketingové strategie, respektive popisu jejího současného marketingového mixu. Současná strategie vychází z Kotlerovy strategie obsazování tržních mezer, ve které je kladen důraz na osobní kontakt se zákazníky.

Výsledky z předchozích analýz posloužily jako podkladová data pro sestavení SWOT matice, ze které byly následně vygenerovány různé strategie. Za pozitivní stránky společnosti autor považuje know-how, stálé zákazníky a jejich spokojenost včetně pozitivních vztahů, historii a image společnosti. Do slabých stránek byly zařazeny skutečnosti, že se jedná o malou společnost s nízkým počtem zaměstnanců, ceny produktů, závislost na strategických zákaznících a sezónnost některých zakázek. Za příležitosti jsou považovány nové trendy v oblasti vibrodiagnostiky v podobě Průmyslu 4.0, 5G sítí a programovatelných PLC a automatizace strojních a výrobních linek. Z analýzy vnějšího prostředí byly dále odvozeny potenciální hrozby společnosti, mezi které autor řadí existenci stávající a možnost vstupu nové konkurence, nástup ekonomické krize z důvodů pandemie Sars Cov 2 a války na Ukrajině, s tím související růst cen a závislost společnosti na obchodním partnerovi.

Na základě těchto silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti byla vytvořena rozšířená verze matice SWOT, která obsahuje zároveň vygenerované potenciální strategie. Průnikem silných stránek a příležitostí společnosti byly vytvořeny dvě základní strategie, konkrétně navýšení počtu zákazníků a rozšíření produktového portfolia. Průnikem slabých stránek a příležitostí vznikly strategie v podobě navýšení počtu zákazníků, navýšení počtu zaměstnanců a také rozšíření produktového portfolia. Jako další byly uvedeny ST strategie, do kterých autor zařadil udržení stávajících zákazníků a překonání ekonomické krize.

Poslední kvadrant sloužil pro stanovení defenzivní WT strategií, do kterých bylo zařazeno také překonání ekonomické krize, v nejhorších případech díky prodeji části majetku nebo propuštěním některých zaměstnanců. Jednotlivé vygenerované strategie jsou dále popisovány v kapitole 5.2.1.

Poslední částí marketingového plánování bylo vytyčení marketingových cílů, z nichž jako základní byl stanoven cíl v podobě navýšení výnosů díky získání nových strategických zákazníků a navýšení objemu dodávaných produktů zákazníkům stávajícím. Tohoto cíle by mělo být dosaženo prostřednictvím rozšíření produktového portfolia o komplexní servisní služby a další metody technické diagnostiky. Jako další dílčí cíl byla stanovena aktualizace současné marketingové strategie, jejímž výstupem budou postupy k úspěšnému oslovení nových odběratelů.

5.2 Marketingová strategie

Kapitola 5.2 se zabývá dříve popsanými vygenerovanými strategiemi vycházející z rozšířené verze matice SWOT. Na základě těchto analýz lze zároveň uvést návrh možných opatření vedoucích ke splnění vytyčených marketingových cílů společnosti.

5.2.1 Vygenerované strategie

Z jednotlivých silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku, popsaných v kapitole 4.3.4 byly vygenerovány potenciální strategie. Pro účely této diplomové práce se bude vycházet z řešeršní části, ve které byly popisovány čtyři základní strategie. První z nich je tzv. SO strategie, jejíž snahou je využití silných stránek a příležitostí. Díky know-how, image a historii společnosti a dále z výzkumu vyplývající všeobecné spokojenosti aktuálních zákazníků se nabízí možnost navýšení počtu zákazníků a rozšíření produktového portfolia. Vibratek CZ se aktuálně snaží rozšiřovat produktové portfolio o další metody technické diagnostiky (elektro-diagnostika, termo-diagnostika, tribo-diagnostika), které nabízí u současných odběratelů. Společnost dále vytipovala potenciální nové zákazníky, které hodlá v nejbližší době oslovit.

Další strategie, konkrétně WO, má za cíl omezit slabé stránky a zároveň využít příležitosti společnosti. Jednou z možností omezení slabé stránky v podobě nízkého počtu zaměstnanců se nabízí navýšení počtu stávajících zákazníků, kteří vytvoří potřebnou kapacitu pro nábor

nových zaměstnanců. K oslabení slabé stránky v podobě sezónnosti části zakázek může posloužit rozšíření produktového portfolia, které výnosy ze zakázek více rozmělní. Závislost na několika nejdůležitějších zákaznících lze dále mírně omezit získáním nových méně i více strategických zákazníků.

ST strategie slouží k eliminaci nebo alespoň k zmírnění následků hrozeb pomocí silných stránek společnosti. K vyhnutí se nebo alespoň zmírnění následků hrozby v podobě stávající, respektive vstupu nové konkurence mohou nejzásadněji pomoci dlouhodobé vztahy se zákazníky, image, historie a především know-how společnosti. Proti konkurenci může pomoci i spokojenost zákazníků, kterou lze díky marketingovému výzkumu považovat za značnou. Následky ekonomické krize pomůže firmě překonat finanční stabilita a dostatečné rezervy.

Jednoznačně nejtěžší je stanovit silně defenzivní strategii WT, která se snaží omezit slabé stránky a současně překonat hrozby společnosti. Z výčtu uvedeného v Tabulce 4 lze uvést alespoň jeden nejméně defenzivní fakt, a to že v případě ekonomické krize nemusí dojít k drastickému propouštění zaměstnanců, neboť Vibratek CZ je pouze malou společností. V případě, že by tato situace nabírala dále na vážnosti, bylo by ovšem i k tomuto kroku nutné přistoupit. Mezi nejčernější scénáře lze zařadit např. odprodej části majetku společnosti, snížení cen nabízených produktů, propouštění některých zaměstnanců, příp. prodej společnosti jako celku.

5.2.2 Návrh nových opatření

Pro návrh možných opatření u současné marketingové strategie poslouží především výsledky z provedeného marketingového výzkumu a dalších analýz. Cílem těchto doporučení je oslovení nových zákazníků a rozšíření produktového portfolia, který může vést ke zvýšení výnosů z podnikatelské činnosti společnosti Vibratek CZ, s.r.o.

V podkapitole zabývající se současnou marketingovou strategií bylo řečeno, že současná marketingová strategie společnosti vychází z Kotlerovy strategie obsazování tržních mezer. Jelikož se společnost zabývá specifickým oborem technické diagnostiky, měla by na této strategii dle autorova názoru trvat i nadále, neboť je pro ní i vzhledem k velikosti firmy typická.

Prvním doporučením je návrh vedoucí k rozšíření produktového portfolia o další služby. Během procesu psaní této diplomové práce autor oslovil obchodního partnera s cílem získat pro Vibratek CZ dodavatelskou pozici pro distribuci automatických maznic značky Simalube. Toto jednání dopadlo úspěšně a společnost prodej těchto maznic zařadila do svého produktového portfolia. Spolupráce s dodavatelem spočívá v odběru maznic o definované ceně včetně 15% rabatu s tím, že konečnou cenu si stanoví firma Vibratek sama. Rozšířením produktového portfolia o automatické maznice firma zároveň rozšiřuje svou činnost v oblasti preventivní údržby, kterou si také dala za cíl. Jako další návrh lze uvést rozšíření produktového portfolia o komplexní servisní služby strojních zařízení. Tento návrh vychází z marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků, kde se někteří odběratelé jak v dotazníkových šetření, tak při osobních rozhovorech vyjádřili, že by jim komplexní servisní řešení strojních zařízení ze strany naší firmy vyhovovalo. S tímto návrhem ovšem souvisí i opatření, která by musela být zavedena. Jedná se především o nákup potřebného nářadí a nábory nových zaměstnanců. Tato možnost se jeví sice jako reálná, ale také poměrně nákladná. Alternativou by mohlo být zavedení spolupráce s již existujícími servisními podniky, které by u jednotlivých zakázek figurovaly jako subdodavatelé. Dalším návrhem na rozšíření produktového portfolia je nákup nového diagnostického přístroje, konkrétně pro měření a zjišťování stavu strojů na základě elektrických veličin. Elektrodiagnostika se v posledních letech v rámci metod preventivní údržby strojních zařízení jeví jako velice zajímavá. Kvalitní elektrodiagnostické přístroje bývají ale poměrně drahé (až 250 000 Kč) a je proto nutné zajistit jejich dostatečnou rentabilitu. Součástí rozšíření produktového portfolia je i nákup dalšího dedikovaného serveru sloužícího k ukládání a vyhodnocování dat získaných z online diagnostických systémů. Tento nákup by byl jednorázový a vzhledem k dnešnímu datu (08. 03. 2022) ho lze považovat za téměř uskutečněný.

Z výsledků dotazníkové šetření vyplynulo, že celkem patnáct z třiceti pěti zákazníků není plně spokojeno s cenami nabízených produktů. U těchto zákazníků autor doporučuje při dalším sepisování rámcových smluv nabídnout množstevní slevy výměnou za navýšení objemů zakázek. Součástí návrhu je zároveň dodržení nejvyšší kvality poskytovaných služeb a komunikace se zákazníky, neboť i od těchto faktorů se výsledná cena odráží. Cílem společnosti by měly být individuální dohody se zákazníky, které povedou k oboustranné spokojenosti.

Co se týče distribuce, nemá autor k současnému stavu příliš připomínek. Snad jen jedinou by mohlo být zrychlení tvorby a odesílání protokolů z měření, neboť se i k tomuto někteří zákazníci v dotazníkových šetření, potažmo osobních rozhovorech, vyjadřovali lehce negativně. Včasné zasílání vyhodnocení naopak u zákazníků vzbuzuje reakce pozitivní.

Velké množství různých návrhů v oblasti marketingových opatření spočívá v propagaci, respektive komunikačním mixu společnosti. Základem by stále měl být osobní kontakt se zákazníkem a z toho vycházející osobní prodej. Osobní kontakt by ale mohl být dále doplněn účastí na některých technických a technologických veletrzích, např. na brněnském Mezinárodním strojním veletrhu. Společnost by tak navázala na téměř dvacet let staré zvyky, ke kterým zmíněná účast patřila. Autor dále vidí potenciál v propagaci společnosti v podobě spolupráce s Technickou fakultou ČZU, případně členství ve spolku České společnosti pro údržbu. Tyto spolupráce by sloužily ke zviditelnění společnosti a zároveň k seznámení s dalšími potenciálními zákazníky v průmyslové sféře. Návrhy k propagaci společnosti se netýkají pouze osobní, ale také neosobní formy komunikace. Jednou z těchto forem by mohla být reklama v podobě lepšího zviditelnění webových stránek společnosti pomocí metod SEO. Součástí další reklamy a zároveň sponzoringu by mohlo být poskytnutí finančního daru fotbalovému klubu FK Teplice, jehož vlastníkem je společnost AGC. Jak je známo, tato společnost je významným zákazníkem společnosti Vibratek CZ a tento krok by mohl vést k ještě lepším přátelským vztahům. Sponzoring fotbalového klubu s sebou nese zároveň vystavení reklamního banneru v prostorách fotbalového stadionu, kterým by společnost upozorňovala na svou existenci a služby.

Součástí marketingové strategie by měla být zároveň určitá forma prezentace firemní identity, např. v podobě propagačních materiálů jako jsou propisovací tužky, pera, bloky, a další kancelářské potřeby s logem společnosti. Součástí této firemní identity je také nový hlavičkový papír, který autor pro účely této diplomové práce vytvořil, a následně použil pro tisk dotazníkových šetření.

Rozpočet a harmonogram marketingových opatření

Na základě představených možných opatření je na následující straně uveden předpokládaný přibližný rozpočet zahrnující především potřebné náklady pro splnění těchto opatření. Součástí rozpočtu je i přibližný časový harmonogram těchto opatření pro rok 2022.

Tabulka 5 Časový harmonogram a rozpočet marketingových opatření

| 2022 | | Částky v tabulce jsou uvedené v tisících Kč | | | | | | | | | | | | Σ | |
|--|---|---|----|----|----|-----|----|----|----|----|-----|-----|-----|------------|-----|
| | | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | | |
| Rozšíření produktového portfolia | Nákup diagnostického přístroje | | | | | 250 | | | | | | | | | 250 |
| | Nákup dedikovaného serveru | | | 10 | | | | | | | | | | | 10 |
| | Komplexní strojní servis | Varianta A: využití dodavatelských služeb | | | | | | | | | | | | | |
| | | Varianta B: nákup náradí + mzdy | | | | | | | | | | | | | |
| | Automatické maznice | | | 2 | | 2 | | 2 | | 2 | | 2 | | 10 | |
| Slevy | Množstevní slevy za objem dodávaných služeb | Slevy budou nabízeny v průběhu roku, respektive začátkem roku příštího při sestavování nových rámcových smluv | | | | | | | | | | | | | |
| Dostupnost | Urychlení tvorby protokolů | Urychlení tvorby protokolů po provedené práci je uskutečněno ihned formou motivace zaměstnanců | | | | | | | | | | | | 60 | |
| | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | | |
| Komunikace (Propagace, firemní identita) | Veletrh | | | 42 | | | | | | | | | | 42 | |
| | Členství v ČSPÚ (roční) | | | | | | 10 | | | | | | | 10 | |
| | Zviditelnění webových stránek (SEO) | | | | | | | | 10 | | | | | 10 | |
| | Finanční dar FK Teplice (roční sponzoring) | | | | | | | 20 | | | | | | 20 | |
| | Nákup propagačního materiálu | | | | | | | | | 10 | | 10 | | 20 | |
| (Σ) Suma vynaložených nákladů | | 5 | 5 | 17 | 47 | 257 | 5 | 7 | 15 | 17 | 5 | 17 | 5 | 432 | |

Ve výše uvedeném harmonogramu a rozpočtu pro rok 2022 jsou pro jednotlivé měsíce uvedeny náklady na opatření v jednotkách tis. Kč. Součástí harmonogramu je i opatření týkající se rozšíření produktového portfolia v podobě komplexních servisních služeb, u kterých nebyly stanoveny náklady, neboť jsou pro toto rozšíření možné dvě varianty. Autor by nejraději zvolil variantu A, která spočívá ve využívání dodavatelských služeb. V případě volby této varianty by se náklady z jednotlivých zakázek pokaždé lišily.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě marketingového plánování sestavit aktualizovanou verzi marketingové strategie společnosti Vibratek CZ, s.r.o. zabývající se technickou diagnostikou strojních zařízení. V úvodu teoretické části práce byla popisována základní teoretická východiska z oblasti marketingu a jejich význam, na které navázal popis marketingového strategického procesu a jeho etap. Nejvíce prostoru bylo věnováno etapě marketingového plánování a jejím částem, mezi které patří marketingový výzkum, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza a stanovení marketingových cílů. Etapy realizace a kontroly byly představeny jen obecně především z toho důvodu, že z nich nebylo čerpáno v empirické části práce.

V rámci praktické části práce byla nejprve představena společnost Vibratek CZ, kterou si pro svou diplomovou práci autor vybral především z důvodu blízkého vztahu ke zmíněné společnosti, ve které je zároveň zaměstnán. Před samotným marketingovým plánováním byly stanoveny vize, poslání a záměry podniku, které autor konzultoval s jednatelem společnosti. Za základní vizi je považována stabilita společnosti v budoucnosti a minimalizace rizik vedoucích ke snížení její ziskovosti. Jako poslání byla definována vysoká kvalita odvedené práce se záměrem zvýšení finančních obrátů.

Etapa marketingového plánování započala marketingovým výzkumem v podobě dotazníkového šetření u celkem třiceti pěti strategických zákazníků. Z výsledků dotazníku vyplynula přibližně 75% celková spokojenost odběratelů se službami společnosti. Zbýlých 25 % zákazníků se službami plně spokojeni nebyli a vytvořili tak prostor pro zavedení určitých opatření. V další části, PEST analýze, byly popsány vnější faktory, které mají na společnost největší vliv. Jednalo se především o ekonomickou a energetickou krizi a s nimi související růst cen a také technologické faktory v podobě nových trendů v oblasti vibrodiagnostiky. Na základě výsledků analýzy mikroprostředí metodou Porterova modelu pěti konkurenčních sil byla stanovena nejvýznamnější hrozba v podobě vyjednávací síly odběratelů. Jedná se především o velké, často nadnárodní společnosti, se kterými je důležité udržovat přátelské vztahy. Z výstupů analýzy vnitřního prostředí bylo zjištěno, že je společnost finančně zdravá a aktuálně disponuje dostatečným a potřebným množstvím hmotných, nehmotných a lidských zdrojů. Současná marketingová strategie společnosti

vychází z Kotlerovy strategie obsazování tržních mezer, neboť podniká v úzkém segmentu diagnostické údržby strojích zařízení. Ze zmíněného výzkumu a analýz byla dále sestavena SWOT matice a její rozšířená verze o vygenerované strategie. Jako marketingové cíle autor stanovil navýšení výnosů prostřednictvím nových zákazníků a navýšení objemu dodávaných služeb zákazníkům stávajícím.

Z výsledků etapy marketingového plánování a vygenerovaných strategií byla navržena opatření vedoucí ke splnění vytyčených marketingových cílů. Součástí těchto opatření je i přibližný časový harmonogram pro rok 2022 a rozpočet. Náklady na tato opatření činí celkem 432 000 Kč za rok. V rámci rozšíření produktového portfolia se jedná o nákup elektro-diagnostického přístroje, dedikovaného serveru, automatických maznic a systém poskytování komplexního strojního servisu. V závislosti na mírné nespokojenosti některých zákazníků je doporučeno poskytovat množstevní slevy vybraným odběratelům výměnou za rozšíření objemu služeb a urychlit tvorbu a zaslání protokolů na co nejkratší dobu. Co se týče marketingové komunikace, byla doporučena účast na brněnském Mezinárodním strojním veletrhu. Součástí propagace by mělo být i členství v ČSPÚ, zviditelnění webových stránek společnosti pomocí nástrojů SEO, finanční dar FK Teplice a nákup propagačního materiálu.

Výše zmíněná opatření nemusí být zavedena v plné výši. Jedná se pouze o doporučení, která v praxi často vedou ke splnění autorem vytyčených cílů. Trh je důležité pravidelně analyzovat a marketingovou strategií se mu neustále přizpůsobovat. Současná situace spojená s válkou na Ukrajině povede s největší pravděpodobností k ještě razantnějšímu zvyšování cen a prohlubování inflace, která vznikla v důsledku pandemie Sars Cov 2. Z tohoto důvodu bude nutné zvážit i různé varianty snižování firemních nákladů vedoucích ke splnění vizí společnosti v podobě stability a minimalizace rizik.

Společnost Vibratek CZ, s.r.o. působí v oboru technické diagnostiky již téměř 27 let a za tuto dobu si vybudovala podstatnou základnu strategických zákazníků. Již od svého založení dbala na vysokou kvalitu odvedené práce a celkovou spokojenost zákazníků. Součástí marketingové strategie společnosti by měl v tomto případě být i častý osobní kontakt se zákazníkem a vzájemné přátelské vztahy.

7 Seznam použitých zdrojů

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definition of marketing* [online]. [cit. 28.6.2021]. Dostupný na WWW: <https://www.ama.org/listings/2013/01/17/definition-of-marketing/>

A-SYSTEMS, S.R.O.. *Evolution Marketing* [online]. [cit. 7.9.2021]. Dostupný na WWW: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/swot-analyza/>

BOUČKOVÁ, Jana, et al. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003.

CETLOVÁ, Hana. *Marketing služeb. 3., aktualiz. vyd.* Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002. ISBN 80-7265-049-1.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení : proč je želva rychlejší než zajíc. [s.l.]*: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.

FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd.* Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

GROSOVÁ, Stanislava a Olga KUTNOHORSKÁ, 2017. *Marketing: aplikace v chemii, potravinářství a farmacii*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-80-7592-003-4.

GÚČIK, Marian, 2011. *Marketing cestovního ruchu. Dali-BB*. ISBN 978-80-89090-85-3.

HAKLOVÁ, Kristýna. *Návrh marketingového mixu*. Brno, 2017. *Bakalářské práce. Vysoké učení technické v Brně. Vedoucí práce František Milichovský.*

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi.* Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE, 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0202-9.

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-802-4742-090.

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

JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb.* Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketing II.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. 92 s. ISBN 978-80-7395-815-2.

KAŇKOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu.* Brno, 2009. ISBN 978-80-214-3838-5. Učební texty vysokých škol. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta Podnikatelská

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.

KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH, 2011. *Ekonomika pro obchodní akademie a ostatní střední školy. 4., upr. vyd.* Praha: Eduko. ISBN 978-80-87204-44-3.

KOTLER, P. *Marketing Management.* Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6710.

- 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.
- KOUDELKA, Jan a VÁVRA, Oldřich, 2007.** *Marketing: principy a nástroje.* Praha: VŠEM. 148 s. ISBN 978-80-86730-19-6.
- KOZEL, Roman.** *Moderní marketingový výzkum.* Praha: Grada Publishing, 2006.
- MALLYA, Thaddeus.** *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-1911-5.
- MALÝ, Josef, 2007.** *Oceňování průmyslového vlastnictví: nové přístupy.* V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-464-6.
- MOUDRÝ, Marek.** *Marketing: základy marketingu.* Kralice na Hané: Computer Media, 2008. ISBN 978-80-7402-000-1.
- PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2014.** *Ekonomika turismu. Druhé aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3643-3.
- PALATKOVÁ, Monika.** *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu.* Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1014-5.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015.** *Marketing: přístup k marketingovému řízení. Vydání I.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-117-1.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana.** *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.
- RAŠOVSKÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ, 2017.** *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5021-7.
- RYGLOVÁ, K. – BURIAN, M. – VAJČNEROVÁ, I. 2011.** *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.
- SARSBY, A.** *SWOT Analysis. Leadership Library, 2019.* ISBN 978-0-9932504-2-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza.* Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179367-1.

SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing: učební text.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0.

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.

ŠUMBEROVÁ, Pavla a Vratislav KOZÁK. *Základy marketingu.* Vyd. 2. upr. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 2000. ISBN 80-214-1657-2.

TICHÁ, Ivana a HRON, Jan. 2002. *Strategické řízení.* Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy.* Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

URBAN, Jan. *Od SWOT analýzy k tvorbě firemní strategie [online].* [cit. 21.2.2022]. Dostupný na WWW: <https://www.ustavprava.cz/blog/2019/10/od-swot-analyzy-k-tvorbe-firemni-strategie/>

VEBER, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press.

VEBER, J., & SRPOVÁ, J. a kol. (2012). *Podnikání malé a střední firmy.* Praha: Grada Publishing.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze:* C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4001-154.

ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998.

8 Přílohy

Příloha 1 – Dotazník spokojenosti zákazníků se službami společnosti VIBRATEK CZ

Příloha 1 – Dotazník spokojenosti zákazníků se službami společnosti VIBRATEK CZ



**BEZDEMONTÁŽNÍ DIAGNOSTIKA
DIAGNOSTICKÝ SERVIS**

Společnost zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem, C 7189

**Dotazník spokojenosti zákazníků se službami společnosti
VIBRATEK CZ**

Vážený respondente,

Prosíme Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká Vaší spokojenosti s našimi službami. Odpovídejte prosím formou zakroužkování jedné nebo více možností, případně slovním odůvodněním Vámi zvolené odpovědi.

Vyplněním následujícího dotazníku pomůžete vylepšovat námi Vám poskytované služby.

Tým VIBRATEK CZ, s.r.o.

 **Dělnická 568
417 12
Proboštov**

 **+420 602 473 029
+420 602 463 678
+420 721 948 608**

 **IČO: 61328065
DIČ: CZ61328065**

Společnost zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem, C 7189

1) Jaké služby společnosti VIBRATEK CZ využíváte?

- a) Vibrační diagnostika
- b) Přesné ustavování hřídelů laserem
- c) Provozní dynamické vyvažování rotorů
- d) Defektoskopie
- e) Prodej přístrojů
- f) Kalibrace námi dodávaných přístrojů
- g) Školení technické diagnostiky
- h) Diagnostika odvaděčů kondenzátu

2) Jak často vybraných služeb využíváte?

- a) Pravidelně týdně
- b) Pravidelně měsíčně
- c) Pravidelně čtvrtletně
- d) Službu jsem využil/a pouze jednou
- e) Jiná odpověď:.....

3) Jakou službu využíváte nejčastěji?

.....

4) Jak jste spokojeni s kvalitou nabízených služeb? (Hodnocení jako ve škole)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

5) Prosíme o krátké odůvodnění předchozí odpovědi.

.....

6) Jak jste spokojeni s přístupem a spoluprací našich pracovníků?

(Hodnocení jako ve škole)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Společnost zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem, C 7189

7) Prosíme o krátké odůvodnění předchozí odpovědi.

.....

8) Jak jste spokojeni s rychlostí a řešením Vašich specifických požadavků?
(Hodnocení jako ve škole)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

9) Prosíme o krátké odůvodnění předchozí odpovědi.

.....

10) Jak jste spokojeni s cenami nabízených služeb? (Hodnocení jako ve škole)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

11) Prosíme o krátké odůvodnění předchozí odpovědi.

.....

12) Jak jste spokojeni s dostupností nabízených služeb? (Hodnocení jako ve škole)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

13) Prosíme o krátké odůvodnění předchozí odpovědi.

.....

 **Dělnická 588**
417 12
Probošťov

 **+420 602 473 029**
+420 602 403 678
+420 721 948 608

 **IČO: 61328065**
DIČ: CZ61328065

Společnost zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem, C 7189

14) Prostor pro další poznámky, které se týkají našich služeb:

.....
.....
.....

Dne:

Vyplnil/a:

 **Dělnická 566
417 12
Proboštov**

 **+420 602 473 629
+420 602 463 678
+420 721 948 608**

 **IČO: 61328065
DIČ: CZ61328065**