

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Strategie marketingového řízení firmy

Tomáš Aulický

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Aulický

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Strategie marketingového řízení firmy.

Název anglicky

Strategy of company marketing management

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě provedené situační analýzy navrhnout marketingovou strategii zvolené firmy

Díličí a postupové cíle jsou :

- zpracovat teoretická východiska ke zvolenému tématu (Literární rešerše)
- vyhodnotit stávající marketingovou strategii společnosti
- provést situační analýzy
- zpracovat návrh opatření a doporučení, která povedou k upevnění pozice a zvýšení podílu na trhu

Metodika

Na základě rešerše relevantních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky provést situační analýzu zkoumané firmy. Postup bude založen na aplikaci deskriptivních a analytických metod založených na studiu dokumentů, doplněný o pozorování a strukturovaný rozhovor s vedoucími. Výsledky marketingové situační analýzy budou následně vyhodnoceny a sumarizovat do konfrontační SWOT matice. V další kroku definovat relevantní marketingové strategie společnosti a navrhnout marketingová opatření , která by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení tržního podílu zvolené společnosti.

Doporučená osnova práce: Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledky vlastní práce; Závěry.

Doporučený rozsah práce

50-80 stran textu

Klíčová slova

strategie marketingového řízení, marketingový mix, situační analýza, konkurence, SWOT matice, akční programy

Doporučené zdroje informací

- BOUČKOVÁ, J. Marketing. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80 7179 577-1.
BOWMAN, C.: Strategický management. Grada Publishing. Praha 1995. ISBN 80-7169-230-1
HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing: 2., rozšířené a aktualizované vydání. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: Strategie a trendy – 2. rozšířené vydání. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
JANOUC, Viktor. Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.
KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O.: Strategické řízení – teorie pro praxi. C. H. Beck. Praha 2002. ISBN 80-7179-578-X
KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management: 14. vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
MEFFERT, H. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80 7169 329-4.
PŘIBOVÁ, Marie: Strategické řízení značky – případové studie. Praha, Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-38-X
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategie marketingového řízení firmy" 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 28.11.2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Václavu Kalovi, CSc. za jeho cenné rady a odborné vedení při zpracovávání diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti JRK BioWaste Management za poskytnuté informace a součinnost.

Strategie marketingového řízení firmy

Abstrakt

Diplomová práce „Strategie marketingového řízení firmy“ se zabývá návrhem vhodné marketingové strategie pro zvolený podnik. První část práce popisuje současný stav poznání dané problematiky. Definiuje základní pojmy a slouží k určení vhodného metodického postupu pro zpracování praktické části. Pro zpracování byla zvolena společnost JRK BioWaste Management, spol. s r.o., která se zaměřuje na přímý prodej ekologických produktů, které pomáhají předcházet vzniku odpadu. Vlastní práce je založena na zhodnocení současného stavu firmy a na provedení situační analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Důležitým prvkem je vlastní výzkum, využito bylo několik základních technik sběru dat (pozorování a rozhovory). Na základě konfrontace výstupů jednotlivých analýz je firmě doporučena marketingová strategie tržní penetrace.

Klíčová slova: Marketingová strategie, marketingový mix, portfolio, ekologické produkty, segmentace, situační analýza, SWOT matice, vnější prostředí, vnitřní prostředí.

Strategy of company marketing management

Abstract

The main aim of this diploma thesis is to propose a suitable marketing strategy for the chosen company. The first part of the thesis is based on a bibliography research and describes the terminology and methods that serve as a basis for the second part. JRK BioWaste Management, Ltd., that sells ecological products that help prevent waste, was chosen for the analytical part of the thesis, where the described methods are used. Firstly, the default situation of the company is described and then situational analysis and the analyses of internal and external environment are done. An important element of the thesis is the own research, when basic methods of data collecting were used (observation and interviews). The new marketing strategy is prepared according the data come from the above-mentioned approaches and researches.

Keywords: Marketing strategy, marketing mix, assortment, ecological products, segmentation, situational analysis, SWOT matrix, external environment, internal environment.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíle práce a metodika.....	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická východiska	13
3.1. Marketing	13
3.1.1. Marketing – definice	13
3.1.2. Vývoj marketingu – koncepce	14
3.2. Marketingová strategie	17
3.2.1. Pojem marketingová strategie.....	17
3.2.2. Definice marketingové strategie	17
3.2.3. Strategický řídicí proces.....	18
3.3 Marketingový mix	21
3.3.1 Komunikační mix.....	25
3.4 Marketingová situační analýza	30
3.4.1 Analýza vnějšího prostředí.....	31
3.4.2 Analýza vnitřního prostředí.....	36
3.4.3 SWOT matice.....	38
3.5 Finanční analýza.....	39
3.6 Stanovení marketingových cílů	41
3.7 Formulování marketingových strategií.....	42
4 Vlastní práce	46
4.1 Charakteristika společnosti.....	46
4.1.1 Audit marketingového mixu	47
4.1.2 Závislost na rozhodujících dodavatelích.....	56
4.1.3 Finanční situace společnosti.....	58
4.2 Analýza vnitřního prostředí firmy	65
4.2.1 Kompetence zájmových skupin	65
4.2.2 Analýza portfolia produktů	68
4.2.3 Hodnocení silných a slabých stránek	70
4.3 Analýza vnějšího prostředí firmy	72
4.3.1 Vliv vnějšího prostředí – analýza STEP	72
4.3.2 Hodnocení příležitostí a ohrožení	76
4.4 SWOT matice	78
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	81
5.1 Cíle marketingové strategie.....	81
5.2 Komunikační strategie.....	82
5.3 Distribuční strategie.....	86
5.4 Kontrola zavedené strategie	86
5.5 Analýza exponovanosti strategie.....	86
6 Závěr	89
7 Seznam použitých zdrojů.....	91
8 Přílohy.....	96

Seznam obrázků

Seznam tabulek

1 Úvod

Již od počátku 50. let 20. století je marketing důležitou součástí každé větší společnosti a v mnoha případech stojí právě marketing za úspěchy.

Pro vytváření povědomí a propagace společnosti sehraává marketingová strategie nejdůležitější roli. Při tvorbě strategie se musí brát ohled na cíl podnikání, oblast podnikání, druh trhu, jeho velikost, formu společnosti, velikost firmy a konečného spotřebitele. Při vytváření strategie se musí právě na tyto faktory, ale nejen na ně myslet. Pokud se těmito faktory společnost řídí, je větší pravděpodobnost, že dosáhne úspěchu. V opačném případě je vysoké riziko neúspěchu. Pod pojmem úspěch se rozumí dosažení cílů, a to buď výše zisku, objem prodeje, množství uspokojených zákazníků či dlouhodobá a udržitelná prosperita a rozvoj společnosti.

Téma “Strategie marketingového řízení firmy” jsem si vybral z více důvodů. Zaprvé jsem se o marketing vždy zajímal. Při správném uchopení má marketing velkou moc a neustále se vyvíjí – například nový trend neuromarketingu. Zadruhé mě fascinují osobnosti typu Tomáše Bati, Davada Ogilvyho či Philipa Kotlera. První dva pro svoji kreativitu a píli, díky níž dosáhli ohromných výsledků a uznání po celém světě. Pan Kotlera naopak pro jeho nepřeborné teoretické znalosti.

Díky společnosti JRK BioWaste Management jsem se stal součástí týmu, který má vliv na propagaci firmy. Toto mi přineslo spoustu poznatků, které jsem mohl využít pro tuto diplomovou práci. Věřím, že tato práce pomůže nastínit skutečnou marketingovou pozici a strategii podniku. Také věřím, že tato práce poslouží jako výhled do budoucna a přijde s praktickými návrhy na vylepšení marketingové strategie společnosti, neboť vím, že v každé společnosti je a bude co zlepšovat.

2 Cíle práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě provedené situační analýzy navrhnout marketingovou strategii společnosti JRK BioWaste Management, spol. s r.o.

Dílčí a postupové cíle jsou:

- Zpracovat teoretická východiska ke zvolenému tématu
- Vyhodnotit stávající marketingovou strategii společnosti
- Provést situační analýzy
- Zpracovat návrh opatření a doporučení, která povedou k upevnění pozice a zvýšení podílu na trhu

2.2 Metodika

V první fázi zpracování diplomové práce bylo nutné vymezit cíle, strukturu a obsahovou náplň. Na základě prostudované odborné literatury následovalo vypracování teoretických východisek souvisejících s řešenou problematikou. Tento přehled definuje základní pojmy a poznatky, které je nutné znát pro správné pochopení souvislostí mezi jednotlivými tématy a analýzami. Teoretická východiska zároveň poskytují metodický aparát pro realizaci praktické části práce. Z důvodu specifické orientace na trh ekologických produktů a zároveň zaměření se na konkrétní podnik bylo nutné při tvorbě teoretických podkladů celý okruh zúžit a vybrat pouze ty podklady, které by měly být pro zpracování návrhu marketingové strategie dané firmy relevantní.

Zpracování vlastní práce je založeno na aplikaci deskriptivních metod současné situace firmy a studiu podmínek vnějšího a vnitřního prostředí. Také byly využity tyto základní techniky sběru dat:

Analýza dokumentů: Pro účely této práce bylo využito především odborné literatury a relevantních internetových zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu zdrojů na konci práce. Dále studium firemních dokumentů jako jsou účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát) a dalších účetních dokumentů, firemního informačního systému a webových stránek firmy.

Pozorování: Pozorování bylo umožněno v rámci působení ve společnosti. Způsob pozorování byl vykonán nestandardizovanou, zúčastněnou a zjevnou formou.

Rozhovor: Pro získání informací bylo využito nestandardizovaných rozhovorů s vlastníky společnosti, s týmem obchodních zástupců a marketingovým oddělením. Rozhovory a dotazování probíhaly průběžně po celou dobu zpracování práce.

Na základě získaných údajů byla zpracována situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Výstupem jednotlivých analýz jsou hrozby a příležitost vnějšího prostředí a silné a slabé stránky vnitřního prostředí, které byly následně sumarizovány v konfrontační SWOT matici. Po logické syntéze a konzultacích s vedením firmy byla zvolena strategie, která byla vybrána k možné realizaci.

3 Teoretická východiska

3.1. Marketing

3.1.1. Marketing – definice

Jednoznačná a přesná definice pojmu marketing nebyla nikdy určena. Postupem času jsou definice, které vystihují pojem marketing, nahrazovány definicemi, jež jsou obsahově více výstižnější a kvalitnější. Rozmanitost definic, které se snaží vyjádřit pojem marketing, je určena nejen historickým vývojem, ale i odlišnými úhly pohledu jednotlivých odborníků na marketing, nebo diferenciací cílů, jež tvůrci definic sledovali. Různí odborníci se proto přiklání k rozličným definicím, kterými vysvětlují pojem marketing. Díky těmto jejich subjektivním názorům dochází k znesnadnění přijetí všeobecně platné definice marketingu. „Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“¹. Tato definice velmi stručně a přesně určuje, co je marketing a co je jeho cílem. Řada vědeckých pracovníků a marketingových odborníků je ale přesvědčena, že Kotlerova definice má hrubé nedostatky. Ty spočívají především v tom, že pojem marketing nezahrnuje pouze činnosti popsané v této definici, ale jedná se o komplexní systém vzájemně provázaných činností, procesů a úkonů. Philip Kotler je i přesto o platnosti své definice stále přesvědčen.

Výše uvedená definice Philipa Kotlera pohlíží na marketing ze dvou hledisek. První hledisko tvoří zákazník a jeho potřeby a druhé hledisko tvoří firma a její cíle. Uspokojování potřeb zákazníka je dle literatury, která se zabývá marketingem, nejdůležitější činnost marketingu a zásluhou této činnosti firmy dosahují zisku. Zisk a jeho maximalizace znamená pro naprostou většinu firem nejvyšší cíl a podniky se všemi realizovatelnými způsoby snaží o jeho uskutečňování. Po určité simplifikaci a distancování se od současných trendů je tedy možné konstatovat, že tato definice vyjadřuje dvě nejpodstatnější hlediska marketingu, a to postačuje k vysvětlení pojmu marketing.

Další z velmi výstižných definic je též definice: „Marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost,

¹ KOTLER, P. *Moderní marketing*. 2007, s. 39.

rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.“² Autor této definice je opět Philip Kotler. V této definici je znázorněno detailnější, ale přesto jasné zformulování toho, co marketing je, čeho se týká a co je jeho úkolem. Odlišnost mezi těmito dvěma definicemi tvoří jejich přístup a interpretace. První definice se zaměřuje na stručnost a hlavní body, zatímco druhá definice při osvětlování pojmu marketing zachází do větších podrobností. Jiné definice marketingu jsou:

„V užším slova smyslu znamená slovo marketing souhrn takových funkcí, které jsou bezprostředně spojeny s trhem – tj. funkce blízké trhu – jako např. Nástroje odbytové politiky ve výrobní politice, cenové politiky, komunikační politiky, distribuční a prodejní politiky.“³

„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“⁴.

Nejpřesnější ze zmíněných definic k podniku JRK BioWaste Management je definice Světlíka: „Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“.⁵

3.1.2. Vývoj marketingu – koncepce

Marketing se vytvářel a vyvíjel v rámci výrobních a distribučních společností během čtyř odlišných časových období:

- výroby,
- prodeje,

² KOTLER, P. *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 2003, s. 12.

³ TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing Management*. 1999, s. 33.

⁴ KOTLER, P. *Moderní marketing*. 2007, s. 39.

⁵ SVĚTLÍK, J. *Marketing: cesta k trhu*. 1994, s. 8.

- marketingu,
- společenského marketingu.

Na řídicích úrovních se změny v rozmyšlení o marketingu projevily v průběhu těchto období následkem několika faktorů: technického pokroku, zvyšující se produktivity, rozšiřování tržní poptávky, zvyšování tlaku konkurence, změny společenských hodnot a jiných. Trh prodávajícího se stává během času trhem kupujícího.

Výrobní koncepce

Prvním vývojovým stupněm marketingu bylo období výrobní orientace. Započalo v době průmyslové revoluce a přetrvalo až do dvacátých let 20. století. Každý výrobek, jež byl zhotoven, mohl být prodán, neboť poptávka převyšovala nabídku. Úsilí managementu spočívalo v tom, aby se vyrobilo co nejvíce zboží. Zásadou bylo, že prosperita firmy závisí na zvyšování produktivity práce. Potřeby a přání zákazníků měly v tomto období okrajový význam.

V předválečném Československu byla charakteristickým představitelem tohoto období společnost Baťa.

Výrobní koncepce

Hledisko marketingu od počátku třicátých let dvacátého století se časem pozměnilo. Způsobil to technologický pokrok výroby spolu se zvyšující se konkurencí. V této době již existovala dostatečná výrobní kapacita pro uspokojení poptávky. Následkem zvyšující se konkurence se ale důraz přenesl z výroby na prodej. Přesto však měly potřeby a přání zákazníků pořád druhořadou důležitost. Zvyšování vlastního prodeje se stalo nástrojem pro boj s konkurencí. Toto období skončilo zhruba asi ve čtyřicátých letech 20. století.

Prodejní koncepce

Usilovnější konkurence a další technický pokrok způsobily, že nabídka převyšovala poptávku. Přispělo k tomu i zvyšování úrovně řízení a rozvoj marketingu jako vědní disciplíny. Ta vycházela z názoru, že marketing je více, než jen výlučně prodej. Očekávala

se zpětná vazba mezi trhem a výrobcem. V průběhu tohoto období se ve firmách začal uplatňovat marketingový přístup, který byl založen na přednosti poznávání a následného uspokojování potřeb zákazníků. Pro budoucnost organizace bylo důležité získat a zachovat si spokojené zákazníky. Marketing začal být dlouhodobým zájmem.

Marketingová koncepce

Nejnovější marketingová koncepce je společenská orientace na marketing. Podniky počátkem sedmdesátých let dvacátého století došly k poznání, že mají mimo cílů vlastního zisku a spokojenosti zákazníka rovněž vlastní společenskou zodpovědnost. Došlo k tomu vlivem intenzivní kritiky spotřebního, individualistického charakteru marketingové koncepce, hlavně ze strany ochránců životního prostředí. Organizace musí do vlastních rozhodnutí začlenit i faktor celospolečenských zájmů. Nedodržení této zásady by v rozvinutých ekonomikách mohlo vést k hlubokým problémům, které by mohly ovlivnit další existenci podniku.⁶

Obrázek 1 Prodejní a marketingová koncepce



Zdroj: KOTLER, P. *Moderní marketing*. 2007, s. 1011.

Znázorněné schéma (Obrázek 1) porovnává prodejní a marketingovou koncepci. U těchto dvou koncepcí mnohdy dochází k zaměňování.

⁶ KOTLER, P. *Moderní marketing*. 2007, s. 1011.

Prodejní koncepce používá perspektivu zevnitř - ven. Počíná ve firmě, soustředí se na současné výrobky podniku a snaží se o vyšší prodej a reklamu s cílem dopracovat se k ziskovému prodeji. Orientuje se na získání zákazníka, dosažení krátkodobého obratu, nebere ohled na to, kdo a proč nakupuje.

Marketingová koncepce proti tomu používá perspektivu zvenčí – dovnitř. Počíná u řádně definovaného trhu, orientuje se na potřeby zákazníka, řídí a koordinuje veškeré marketingové aktivity, jež ovlivňují zákazníka, a vytváří zisk pomocí dlouhodobých vztahů se zákazníky. Ty jsou založené na hodnotě pro zákazníka a na jeho spokojenosti. Zaměření na zákazníka a vytváření hodnoty pro zákazníka představuje v rámci marketingové koncepce způsob, jak dosáhnout obratu a zisku.⁷

3.2. Marketingová strategie

3.2.1. Pojem marketingová strategie

Slovo strategie je odvozeno od starořeckého slova stratéga. Znamená umění vést válku a řešit válečné operace takovým způsobem, aby se dosáhlo vítězství. Pod pojmem strategie se potom v přeneseném slova smyslu chápe schopnost řídit činnost určitého kolektivu lidí způsobem, který umožní splnit hlavní stanovené cíle.⁸

3.2.2. Definice marketingové strategie

Marketingová strategie znamená komplexní způsob jednání podniku vůči zákazníkům, který zahrnuje orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu, způsobu marketingové komunikace, včetně distribučních kanálů, cenové politiky, způsobu propagace, reklamy a dalších. Marketingová strategie by měla být součástí celkové strategie podniku a měla by být v souladu.

V obecném slova smyslu se strategie chápe jako konkrétní směr, jako návod postupu, jenž organizaci naznačuje, jak za daných podmínek dospět k stanoveným cílům. Jedná se o

⁷ KOTLER, P. *Moderní marketing*. 2007, s. 1011.

⁸ FORET, M. *Marketing: distanční studijní opora*. 2004, s. 178.

shrnutí možných kroků a činností, jež organizace přijímá s vědomím, že částečně nezná všechny budoucí podmínky, okolnosti a souvislosti, kdy nejsou rozpoznány všechny akceptovatelné možnosti a není možno přesně určit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování.⁹

Marketingové strategie vytyčují základní směry postupu, který vede k uskutečnění cílových úkolů, a to dosažení stavu, který si firma vybrala pro budoucnost. Marketingové strategie jsou jedním z faktorů, na jejichž základě jsou vyvozovány výkonnostní marketingové i podnikové cíle.¹⁰ Stanovují směr, jenž se daná organizace rozhodla sledovat v daném časovém období, a jenž ji orientuje k nejučinnější alokaci zdrojů, která je určena k dosažení stanovených cílů. Snahou marketingových strategií je vybudovat výhodnou, nejlépe dlouhodobou tržní pozici, s jejíž pomocí by firma získala efektivní výsledky. Měly by vycházet z podnikové politiky, dodržovat ji a respektovat podnikové cíle.¹¹

3.2.3. Strategický řídicí proces¹²

Strategický řídicí proces je možno charakterizovat jako řízení rozvoje organizace z hlediska poměrně dlouhodobého časového horizontu. V tomto procesu dochází k rozhodování o základních koncepčních rozvojových otázkách organizace. Tyto otázky jsou východiskem k vytváření její strategie.

Aktivity strategického řízení jsou:

- definování vize, poslání podniku
- vymezení cílů a návrh strategií
- identifikace příležitostí podniku

3.2.3.1. Definování vize podniku

Z vize podniku jako součást celkového řídicího procesu vychází strategický marketing a jeho cíle. Vize by jej motivovat a podněcovat. Za pomoci obecných pojmů a v

⁹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003, s. 204.

¹⁰ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003, s. 204.

¹¹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003, s. 204.

¹² VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 2000, s. 700.

nejobecnější souvislosti se vize snaží načrtnout vizi budoucího vývoje podniku, jeho směřování a postavení. Tvorba této představy vychází především z abstrakce. Management by měl zjistit případná ohrožení i možné příležitosti, trendy a skutečnosti, dle nichž vytyčuje svoje poslání a podnikatelskou strategii. Klíčovou úlohu tedy sehrává intuice, předvídavost a schopnost managementu zformovat určitý celistvý obraz o budoucích podmínkách trhu, a to na základě značného počtu jevů, jejichž další vývoj je obtížně předvídatelný.

3.2.3.2. Definování poslání podniku

Poslání je poněkud konkrétnější pojetí vize každé společnosti. Každá společnost by si v rámci svého strategického řídicího procesu měla vytyčit své poslání, které na rozdíl od vize zohledňuje již současné konkrétní reálné podmínky na trhu. Společnost si stanovením svého poslání odůvodňuje svoji existenci, základní hodnoty, představy a hlásí se ke své podnikové koncepci. Poslání společnosti má být motivující, tržně orientované, dostatečně konkrétní a realistické, mělo by brát zřetel také na tržní prostředí, v kterém společnost existuje. Pro vrcholový management společností není často vůbec jednoduché konkrétní poslání vytyčit, přesně a srozumitelně je vystihnout a zformulovat. Poslání je významné pro definování cílů a strategií. Má odrážet individuálnost a specifickou společnost. Také má znázorňovat vztah společnosti k zákazníkům a jejich potřebám i k trhu. Poslání kterékoli společnosti vychází z jeho tradice, ale i ze současných záměrů a plánů managementu. Stanovené poslání má být relativně stálé. To ale však neznamená, že má být neměnné a jednou navždy dané. Poslání může být pozměněno, doplněno nebo nově stanoveno, jestliže vzniknou význačnější změny v tržním prostředí či dokonce i uvnitř společnosti. Poslání může znamenat i jakýsi spojovací element mezi společností a jeho zaměstnanci, jeho akcionáři, ba i jeho dodavateli a zákazníky.

3.2.3.3. Specifikace cílů podniku

Management společnosti by měl následně po stanovení poslání učinit další významný krok, a to je vyvození strategického cíle nebo strategických cílů z obecného a obširně definovaného poslání. Cíl společnosti znázorňuje konkrétní vizi požadovaného stavu v budoucnosti v předem vytyčeném časovém období. Strategické cíle mají být vymezeny ve všech oblastech významných pro plánování. Stanovené cíle si nesmí vzájemně odporovat,

ale mají se doplňovat. Naplnění jednoho strategického cíle potom může pomoci k dosažení následujícího strategického cíle. Hovoříme o tzv. hierarchii cílů.

Cíle musí být tzv. SMART:

- Jednoznačné = Specific – cíle musejí jasně vyjadřovat, čeho má být dosaženo
- Měřitelné = Measurable – cíle musí být měřitelné, aby bylo možné vyjádřit, jestli vůbec či do jaké míry byl cíl dosažen
- Realizovatelné = Achievable – cíle musí být uskutečnitelné v daných podmínkách a za pomoci zdrojů, jaké má společnost k dispozici
- Důležité = Relevant – cíle musí být důležité pro toho, kdo je uskutečňuje
- Časově ohraničené = Time bound – cíle musí být vytyčeny v rozsahu konkrétního časového období, jež musí být také realistické.¹³

Každá společnost si určuje vlastní cíl. Některé podniky si vytyčí i několik cílů, kontrolují je a usilují o jejich splnění současně. Vyjádření cílů není nijak přesně stanoveno, cíle mohou být formulovány rozmanitými způsoby. Nejčastěji jsou formulovány ziskem v jeho různých formách. Cíle mohou být konkretizovány pro jednotlivé výrobky, služby, segmenty zákazníků. Podle H. Meffera¹⁴ lze podnikové cíle rozčlenit do kategorií:

- cíle tržního postavení (tržní podíl, obrat, uplatnění na trhu),
- cíle rentability (zisk a rentability obratu, vlastního kapitálu, celkového kapitálu),
- finanční cíle (likvidita, kapitálová struktura, stupeň samofinancování, podmínky úvěru,),
- sociální cíle – ve vztahu ke spolupracovníkům (uspokojení z práce, příjmy a sociální jistota, osobní rozvoj, sociální integrace), tržní a prestižní cíle (nezávislost, politický a společenský vliv, image a prestiž),
- cíle k ochraně životního prostředí (omezení spotřeby zdrojů, zabránění a zmírnění zatěžování životního prostředí – ovzduší, půda, voda).

¹³ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování*. 2007, s. 276.

¹⁴ MEFFERT, H. *Marketing & management*. 1996, s. 552.

Dlouhodobé i krátkodobé cíle si vytyčuje každý podnik. Krátkodobé cíle stanovují ideu výsledků, které mají být splněny v blízké budoucnosti. Dlouhodobé cíle kladou důraz na současné aktivity, jež je nutno vykonat, aby došlo k uskutečnění a dosažení budoucích záměrů.

3.2.3.4. Identifikace příležitostí podniku

Nutným faktorem ke splnění poslání a uskutečnění stanovených cílů je nalezení a identifikování vhodných příležitostí. Identifikace příležitostí tvoří vhodnou kombinaci příležitostí vnějšího prostředí s prostředím vnitřním, to znamená s možnostmi, schopnostmi a zdroji firmy. Ve fungujícím tržním prostředí se všechny společnosti shledávají s mnoha příležitostmi. Potřebný užitek ale nemohou společnosti poskytnout všechny příležitosti, neboť všechny příležitosti nejsou vhodné a využitelné. Vedení společnosti by tedy mělo pokaždé důkladně zvážit, jaké příležitosti využije. Při tomto rozhodování je nutné mít dostatek kvalitních informací týkajících se daných příležitostí a možnosti a schopnosti tyto příležitosti zužitkovat ve vlastní prospěch. Odhalit tyto vhodné příležitosti, které jsou ve shodě s vytyčenými cíli, je úkol managementu.

Pokud společnost vytipuje příhodné příležitosti, musí je následně zohlednit i v rámci strategického rozvoje a vybudovat podmínky pro jejich využití v marketingové strategii.

3.3 Marketingový mix

Plánování jednotlivých složek marketingového mixu je možné zahájit, jakmile si firma určí marketingovou strategii. Marketingový mix se řadí k prvkům moderního marketingu a lze jej definovat jako soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky. Marketingový mix dovoluje podniku regulovat nabídku dle přání zákazníků na cílovém trhu.¹⁵ Marketing je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb. Vytyčení marketingového mixu musí být podřízeno cíli, kterým je vytvoření hodnot, s jejichž pomocí jsou uspokojovány cíle zákazníků i celých společností.¹⁶

¹⁵ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 2007, s. 105.

¹⁶ PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 2003, s. 23.

Marketingový mix tvoří základní prvky, nazývané 4P – výrobek (product), cena (price), distribuce (place) a komunikační politika (promotion). Toto klasické členění bylo vyvozeno z širšího seznamu dvanácti prvků. Tento seznam byl sestaven v šedesátých letech význačnou institucí Harvard Business School a obsahoval plán produktu, jeho oceňování, značení, volbu distribučních cest, osobní prodej, reklamu, propagaci, balení, předvedení služeb, fyzickou manipulaci, sběr informací a analýzu výsledků.¹⁷

Koncepce tradičního pojetí 4P bývá mnohdy kritizována, neboť v ní chybí určité specifické prvky. Kritikové například vytýkají, že koncepce nezahrnuje služby, balení či osobní prodej. V zásadě však všechny tyto složky jsou již zahrnuty v některé základní kategorii.¹⁸ Bylo by však možné zařadit dvě nové kategorie, jejichž význam neustále stoupá, a to zejména v globálním marketingu. Těmito kategoriemi jsou politika (politics) a veřejné mínění (public opinion).¹⁹

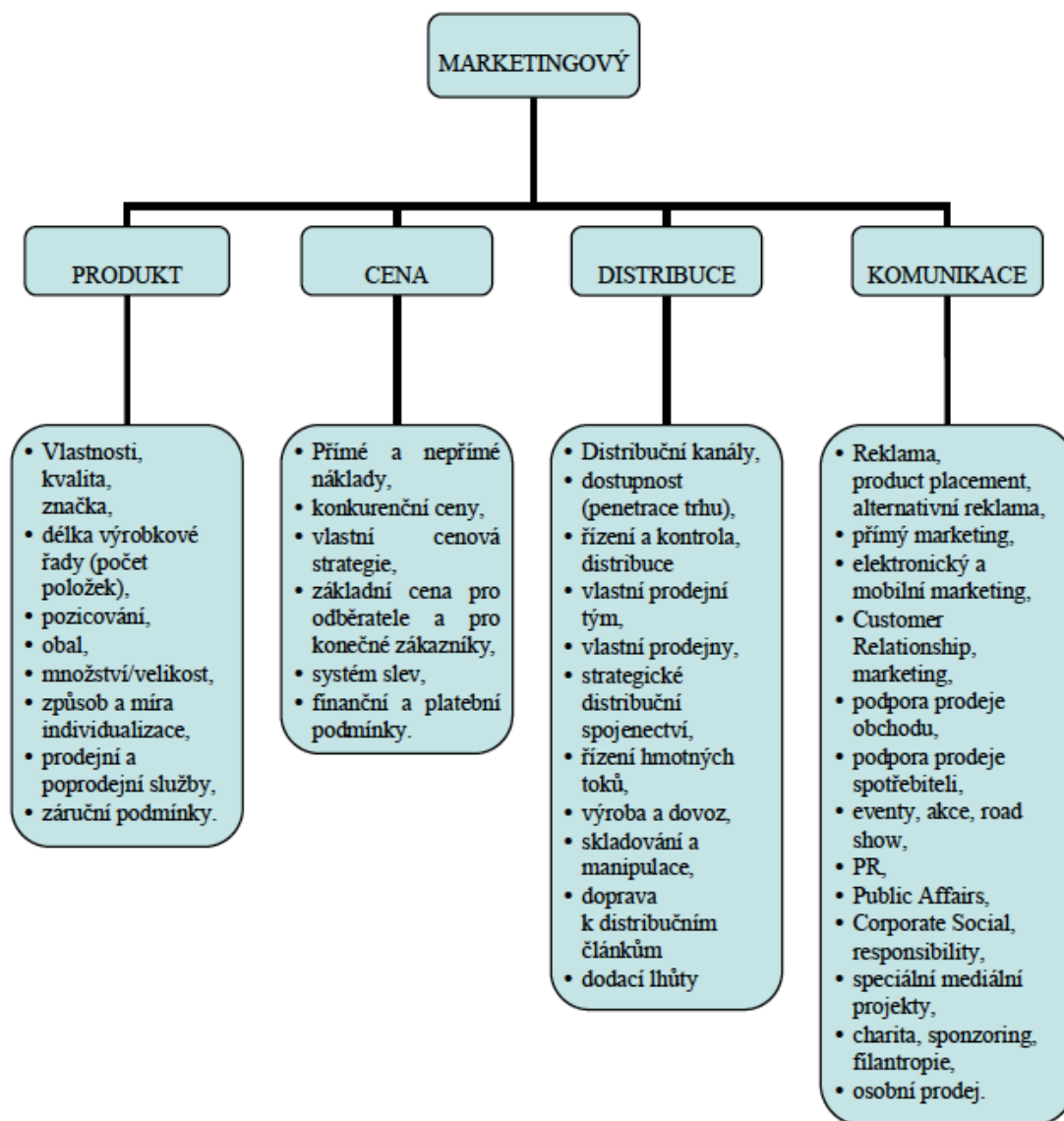
Následující schéma (Obrázek 2) znázorňuje jednotlivé nástroje marketingového mixu („4P“) a jejich dílčí „submixy“.

¹⁷ PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1996, s. 34.

¹⁸ KOTLER, P. ARMSTRONG, G., *Marketing*. 2007, s. 107.

¹⁹ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1999, s. 113.

Obrázek 2 Marketingový mix



Zdroj: HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., *Strategie firemní komunikace*, s. 40

Produkt

Produkt je nejvýznamnějším prvkem marketingového mixu. Kvalita produktu je zásadním komponentem hodnoty značky a je primárním předpokladem spokojenosti zákazníka. Špatný produkt nemůže nahradit vynikající reklama, to je mylný názor.²⁰ Významné je globální vnímání produktu. K jeho složkám patří základní užitná hodnota, ale

²⁰ KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2013, s. 153.

těž i jeho přidružené vlastnosti a služby.²¹

Cena

Při určování ceny produktu je nutné správně posoudit, jak zákazníci budou na určenou cenu reagovat. Současně se musí brát na zřetel výrobní náklady, náklady na distribuci a marketingovou komunikaci, různá legislativní i etická omezení, a zároveň také vliv i síla konkurence.²²

Distribuce

Distribuce je způsob, jak se produkt dostane k zákazníkům. Významným činitelem při volbě distribučního kanálu je jednoduchost, rychlost a pohodlí při získávání produktu.²³ Podniky se musí rozhodnout, jestli si vyberou distribuci prostřednictvím velkoobchodu, maloobchodu nebo přímou distribuci zákazníkům. Zvážení otázek, co se týče dodacích podmínek, způsobu přepravy, optimalizace dopravních cest, řízení zásob a ochrana zboží během přepravy, je také důležité.²⁴

Komunikace

Komunikace čili „promotion“ je součást firemní komunikace, která se zaměřuje na povzbuzení prodeje.²⁵ Jejím základním cílem je informovat cílový trh, přesvědčit ho nebo ho upozornit na dostupnost a přínosy produktu.²⁶

Model „4P“ zobrazuje zejména hledisko prodávajícího. Tento hledisko je však z pohledu spotřebitele odlišné a mělo by být charakterizováno spíše jako koncept „4C“. Hesková charakterizuje tento model následujícími prvky:

- Hodnota pro spotřebitele (customer value),

²¹ FIEDLER, J. *Marketingová komunikace*. 2005, s. 9.

²² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 216.

²³ KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2013, s. 211.

²⁴ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005, s. 40.

²⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 240.

²⁶ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 2000, s. 48.

- Náklady (cost for customer),
- Konkurence (competition),
- Kanály (channels).²⁷

V tomto modelu, stejně jako u klasického modelu „4P“, existuje více možností klasifikace a různí autoři uvádí odlišné nástroje daného modelu. Kotler uvádí tyto nástroje:

- Řešení potřeb zákazníka (customer solution),
- Náklady (customer cost),
- Dostupnost řešení (convenience)
- Komunikace (communication).²⁸

Ve skutečnosti však jde jen o částečně rozdílnou interpretaci, kde se význam zachovává stejný.

3.3.1 Komunikační mix

Marketingový mix je tvořen výrobkovou politikou, cenotvorbou, distribucí a komunikací. Jednou z prvků marketingového mixu je tedy komunikační mix. Pomocí marketingového mixu se firmy snaží vhodnou kombinací různých nástrojů dosáhnout stanovených cílů. Základní složky komunikačního mixu jsou:

- Reklama
- Osobní prodej
- Podpora prodeje
- PR (Public relations)²⁹

Reklama

Reklama lze být definována jako forma placené, neosobní komunikace prostřednictvím různých médií, kterou zadávají podnikatelské subjekty, neziskové organizace či osoby, jež jsou spojené s reklamním sdělením a jejichž cílem je přesvědčit a získat skupiny zákazníků ke koupi produktu. Reklama je nástrojem neosobní masové

²⁷ HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 2001, s. 15.

²⁸ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 2004, s. 107.

²⁹ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 2010, s. 42.

komunikace a využívá média, jako jsou televize, rozhlas, noviny, časopisy, billboardy a jiné.³⁰

Reklamu lze rozčlenit na dva hlavní směry a to podle její orientace, jež je zacílena buď na produkt, nebo na organizaci jako takovou. Dobré pověsti společnosti, firmy nebo i celého odvětví napomáhá institucionální reklama. Výrobní reklama propaguje určitý produkt, který je nabízen daným subjektem. Reklamu je možné dělit i dle jejího prvotního cíle sdělení, jedná se o reklamu informační, přesvědčovací, připomínkovou a srovnávací.³¹

Pokud se plánuje reklamní kampaň, nejčastěji se vybírá strategie positioningu. U positioningu jde o to, aby se vytvořila marketingová strategie, která bude zaměřena na daný tržní segment tak, aby byla vybudována pozice produktu v zákaznickově představě. Reklamní plánování lze vyjádřit jako několik po sobě jdoucích kroků:

1. Analýza problému.
2. Určení cílové skupiny.
3. Stanovení cíle.
4. Výběr reklamní strategie.
5. Určení poselství.
6. Výběr média.
7. Stanovení rozpočtu.
8. Stanovení efektu. 24

Mezi tyto čtyři hlavní nástroje musí podniky umět rozvrhnout celkový rozpočet určený na propagaci. Každý z těchto nástrojů má své specifické charakteristiky, ale i náklady. I ve stejném odvětví u jednotlivých podniků může být koncentrace prostředků do určitých nástrojů odlišná.³² Aby byl vytvořen optimální komunikační mix, to je jedním z nejobtížnějších úkolů, jenž manažeři firem jsou nuceni řešit. Tuto volbu však ovlivňují určité

³⁰ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 2010, str. 42.

³¹ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 2010, s. 68.

³² KOTLER, P. *Marketing management*. 2000, s. 556.

faktory, kterými jsou:

- Podstata trhu.
- Podstata výrobku nebo služby.
- Stádium životního cyklu výrobku.
- Cena.
- Disponibilní finanční zdroje.³³

Osobní prodej

Osobním prodejem se rozumí prezentace či demonstrace, která je prováděna prodejcem nebo skupinou prodejců a jejímž cílem je prodat daný produkt. Charakteristický prvek zde představuje osobní kontakt. Osobní prodej tvoří jeden z neúčinnějších nástrojů marketingového mixu v pozdější fázi procesu nakupování, zejména při vytváření vztahů mezi prodejcem a kupujícím a při tvoření preferencí zákazníka. Při srovnání s reklamou lze nalézt u osobního prodeje tři významné výhody:

- Osobní kontakt - představuje živý, bezprostřední kontakt mezi dvěma či více osobami.
- Kultivace vztahů – osobní prodej poskytuje možnost vylepšovat vztahy mezi prodejcem a zákazníky.
- Reakce – umožňuje naslouchat kupujícímu a poskytuje příležitost vyposlechnout jeho přání a požadavky.³⁴

Osobní prodej lze uskutečnit různými formami:

- pultový prodej – typický pro maloobchod,
- prodej v terénu – neexistence pevné jednotky, oblast průmyslového prodeje (B2B) a prodej spotřebního zboží,
- volný výběr.³⁵

³³ FIEDLER, J. *Marketingová komunikace*. 2005, s. 23.

³⁴ KOTLER, P. *Marketing management*. 2000, s. 558.

³⁵ HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 2001, s. 62.

Podpora prodeje

Podpora prodeje může být definována jako soubor marketingových aktivit, jež přímo přispívají k nákupnímu chování spotřebitele. Jedná se o krátkodobé podněty, které se zaměřují na konečné spotřebitele, případně na distributory stimulující okamžitý nákup.³⁶ Do podpory prodeje může být zařazena účast na výstavách i veletrzích, předvádění produktů, ochutnávky, zvýhodněné ceny, soutěže, vzorky, kupony, prémie, nákupní rabaty, soutěže pro prodejní personál, incentivní pobídky pro prodejce a další převážně nepravidelné akce.³⁷ Proti ostatním nástrojům marketingového mixu bývá značným pozitivem podpory prodeje bezprostřednější, rychlejší a intenzivnější reakce zákazníka. Aktivity podpory prodeje bývají ale časově omezeny a bývají využívány zejména ve fázi „zralosti“ až „útlumu“ produktu. Podíl výdajů na podporu prodeje tvoří z celkového rozpočtu, který je určen na propagaci, téměř 60%.³⁸ Podporu prodeje využívají hlavně menší producenti, kteří při své ekonomické síle nemohou mít nákladnou reklamní kampaň. Při marketingových výzkumech se potvrdilo, že hojné používání podpory prodeje většinou nevede k upevnění spotřebitelské věrnosti, může naopak docházet ke snižování image kvalitního produktu. U zákazníků se také více projevuje orientace na cenu produktu, a to přispívá k přebíhání mezi značkami.³⁹

Public relations

Základ PR neboli Public relations tvoří řízená obousměrná komunikace určitého subjektu s vazbou na veřejnost. Jejím cílem je poznat a ovlivňovat postoje veřejnosti a vybudovat dobré jméno a kladný postoj veřejnosti k podniku.⁴⁰ Public relations je záměrná, plánovaná a dlouhodobá snaha budovat vzájemné pochopení a soulad mezi podnikem a veřejností a dále k němu přispívat. Je to činnost systematická, plánovaná a nepřetržitá a má vysoký stupeň koordinace s ostatními činnostmi.⁴¹ Public relations je vhodné uskutečňovat zejména ve fázi „zavádění produktu na trh“ nebo při jeho inovaci. Podniky mnohdy využívání PR opomíjí či jej používají až dodatečně. Vhodně promyšlený koncept public

³⁶ HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 2001, s. 58.

³⁷ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 2010, s. 88.

³⁸ HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 2001, s. 58 – 59.

³⁹ FIEDLER, J. *Marketingová komunikace*, 2005, s. 74.

⁴⁰ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 2010, s. 106.

⁴¹ HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 2001, s. 64.

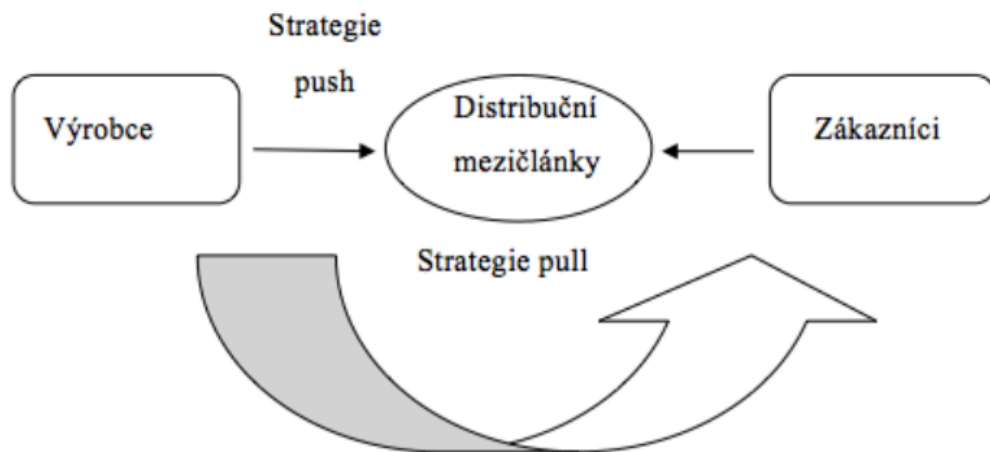
relations, jenž je ve shodě s ostatními nástroji marketingového mixu, může být však velmi přínosný. PR můžeme charakterizovat:

- vysokou věrohodností,
- schopností zaujmout nakupujícího,
- zdůrazněním důležitosti firmy nebo produktu.⁴²

Strategie push a strategie pull

Komunikační mix bývá velmi ovlivněn tím, jestli firma zvolí strategii tlaku (push) nebo strategii tahu (pull).⁴³ Strategie tlaku bývá orientována na distributory (prostředníky prodeje). Snahou podniků je motivovat maloobchody, aby zpřístupnily zákazníkům produkty tím, že je budou nabízet ve svých obchodech. Strategie tahu bývá zaměřena na konečné spotřebitele. Cílem této strategie je motivovat spotřebitele k poptávce po produktech určité firmy v maloobchodních prodejnách.⁴⁴

Obrázek 3 Strategie Push a Pull



Zdroj: KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2013, s. 203

⁴² KOTLER, P. *Marketing management*. 2000, s. 558.

⁴³ KOTLER, P. *Marketing management*. 2000, s. 560.

⁴⁴ KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2013, s. 203.

Etapy životního cyklu produktu

Na životních etapách produktu závisí také účinnost nástrojů komunikačního mixu:

- Etapa zavádění – V této etapě vykazuje vysokou účinnost reklama a PR, potom by měl následovat osobní prodej, v poslední řadě by měla být použita podpora prodeje při představování produktu.
- Etapa růstu – V této etapě mohou být všechny nástroje zeslabeny, poněvadž poptávka bývá poháněna vlastní hybnou silou formou ústních referencí.
- Etapa zralosti – V této fázi je významná podpora prodeje, reklama a osobní prodej.
- Etapa poklesu – Význačnou roli v této etapě má podpora prodeje, a zároveň se snižuje využití reklamy a PR.⁴⁵

3.4 Marketingová situační analýza

Prvním krokem plánovacího procesu, jenž je podstatným faktorem k vytvoření, udržení a rozvíjení žádoucích vazeb mezi cíli společnosti a mezi strategiemi volenými pro realizaci těchto cílů, je marketingová situační analýza. Plánovací proces obsahuje tyto následující kroky, které postupují v tomto pořadí:

1. marketingová situační analýza,
2. stanovení marketingových cílů,
3. formulování marketingových strategií,
4. sestavení marketingového plánu.⁴⁶

Situační analýza je metodou, která zkoumá vliv vnějšího prostředí (makro a mikro prostředí), v němž podnik působí, případně vlivy, jenž na něj působí nebo ovlivňují jeho činnosti a zkoumá vnitřní prostředí podniku. Faktorů, které spadají do vnitřního prostředí, je celá řada a jsou jimi: kvalita managementu a pracovníků, stávající strategie firmy, finanční situace a další.⁴⁷

⁴⁵ KOTLER, P. *Marketing management*. 2000, s. 561.

⁴⁶ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003, s. 37.

⁴⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 78.

Pokud chceme formulovat marketingové strategie, je nezbytné nejdříve vypracovat situační analýzu. Tato analýza pomůže systematicky zmapovat, posoudit a vyhodnotit všechny významné činitele, které mají na firmu vliv a na které bude tudíž nutné brát ohled při tvoření marketingové strategie.⁴⁸ Situační analýza vypracovává údaje na základě analytického zhodnocení předešlého i současného vývoje, ale také i na základě kvalifikovaného odhadu možného budoucího vývoje v daném časovém období.⁴⁹

Analýza prostředí bývá většinou prvním krokem marketingové situační analýzy. Prostředí je možno chápat jako určitý subjekt, na jehož chování působí kladné i záporné vlivy vnějšího a vnitřního okolí, které tak svým působením ovlivňují současný a budoucí vývoj společnosti.⁵⁰

3.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Faktory makroprostředí ovlivňují mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu rozličnou intenzitou a velikostí dopadu.⁵¹

Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje vnější vlivy, které firma může jen velmi obtížně ovlivnit. Tyto vlivy mohou přinést firmě nové příležitosti, ale na druhé straně ji mohou i ohrozit.⁵² Mezi hlavní nástroje hodnocení makroprostředí patří tzv. STEP analýza. Tento název je sloučením prvních písmen význačných faktorů, jenž působí na všechny subjekty, které podnikají na daném trhu.⁵³

⁴⁸ HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. a kol., *Strategický marketing – Teorie pro praxi*. 2009, s. 91.

⁴⁹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003, s. 39.

⁵⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 80.

⁵¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 82.

⁵² KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 2004, s. 179.

⁵³ KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2013. s. 34.

- Politicko-právní faktory – do politicko-právních faktorů spadá politická stabilita, stabilita vlády, členství dané země v různých politicko-hospodářských seskupeních, zákony, ekologie, daňová a sociální politika a další. Politicko-právním prostředím bývá utvářen určitý všeobecný okruh pro všechny podnikatelské subjekty.
- Ekonomické faktory – do této skupiny patří vývoj HDP, úrokové sazby, měnové kurzy, inflace, koupěschopnost, míra nezaměstnanosti, fáze hospodářského cyklu a další.⁵⁴
- Sociokulturní faktory – tato skupina pozoruje, jaký vliv mají faktory na chování spotřebitelů i na chování společností.⁵⁵ K těmto faktorům patří: společensko-politický systém, společenské klima, demografické faktory, postoje společnosti, životní úroveň, životní styl a jeho změny, spotřební zvyky, kvalifikační struktura populace a další. Tyto informace a jejich správné pochopení mohou posloužit při rozhodování, jestli výrobek má možnost na daném trhu uspět.⁵⁶
- Technologické faktory – tyto faktory znázorňují směry výzkumu a techniky, dále také vývoj výrobní, skladovací, dopravní, komunikační a informační technologie. Firma pomocí těchto faktorů může dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenceschopnost.⁵⁷ Pro zhodnocení vybraného podniku bude také provedena analýza vlivu EU, tato analýza bude vypracována v praktické části práce.

Mikroprostředí

Faktory, kterými je tvořeno mikroprostředí, přímo ovlivňují schopnosti podniku uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Jde o faktory firemního prostředí, cílového trhu, dodavatelů, distribučních článků a také o faktory konkurence a veřejnosti. 52 Na rozdíl od makroprostředí může firma mikroprostředí do jisté míry ovlivnit. Mikroprostředí má přesto významný vliv na řadu parametrů, které musí firma při tvorbě marketingové strategie brát v

⁵⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 83.

⁵⁵ HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategický marketing – Teorie pro praxi*. 2009, s. 97.

⁵⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 83.

⁵⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 83.

úvahu.⁵⁸

Analýza odvětví

Odvětví bývá definováno jako skupina firem zásobující daný trh.⁵⁹ Jestliže firma zkoumá mikroprostředí, musí nejdříve analyzovat samotné odvětví. V této analýze se sledují základní charakteristiky, mezi které patří: velikost trhu, fáze životního cyklu, struktura odvětví, nároky na kapitál, vstupní i výstupní bariéry a další. Základním cílem je identifikovat hlavní hybné síly, jež v odvětví působí a ovlivňují tím činnost firmy.⁶⁰

Mezi nástroje pro prozkoumání odvětví patří tzv. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Tento model předpokládá, že strategickou pozici firmy v daném odvětví určuje působení pěti faktorů:

1. vyjednávací síla zákazníků (bargaining power of buyers),
2. vyjednávací síla dodavatelů (bargaining power of suppliers),
3. hrozba vstupu nových konkurentů (threat of entry),
4. hrozba substitutů (threat of substitutes),
5. rivalita firem působících na daném trhu (competitive rivalry within industry).⁶¹

Mezi další nástroje náleží také analýza hnacích sil v odvětví. V každém odvětví působí několik zásadních hybných sil, jež nutí firmy k učinění změn. Identifikování těchto hlavních hybných sil přispívá k předvídání budoucího vývoje a příležitostí, které dané odvětví může poskytnout.⁶²

⁵⁸ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003, s. 42.

⁵⁹ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 55.

⁶⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 84.

⁶¹ HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategický marketing – Teorie pro praxi*. 2009, s. 109.

⁶² TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 2002, s. 79.

Analýza regionu

Všeobecně platná definice pro region neexistuje, lze jej definovat rozličným způsobem. Odpovídající definice regionu je vyvozena podle toho, pro který účel je používána. Společným znakem každého regionu je ale určité geografické zařazení do dané oblasti, na niž lze pohlížet jako na samostatný objekt.

Analýza trhu

Charakteristika trhu, na němž společnost působí, je také zkoumána při analýze mikroprostředí.⁶³ Na trh lze nahlížet jako na hodnotu či objem zboží nebo služeb, které slouží k tomu, aby byly uspokojeny potřeby zákazníka. Je nutné správně vymežit trh. Pokud bude trh definován velmi úzce, nebude povšimnuta možná konkurence a též některé potřeby a přání zákazníků. Firma se tím může při změně na trhu dostat do potíží, ba i úplně zkrachovat. Pokud bude trh vymezen příliš široce, zákazníci se budou orientovat na toho, kdo bude schopen lépe uspokojit jejich potřeby.⁶⁴

Jiný pohled na trh či tržní prostor tvoří koncepce strategie modrého a rudého oceánu. Strategii rudého oceánu obsahují všechna existující odvětví. Jde o známý tržní prostor, ve kterém jsou pevně vytyčeny hranice odvětví a podniky jsou ovlivňovány konkurencí.⁶⁵ Strategie modrého oceánu směřuje mimo současný konkurenční prostor, vytváří nový tržní prostor a zároveň se tak vyhýbá konkurenčnímu boji. V této době, ve které je boj s konkurencí stále intenzivnější, je daný model často využíván. Je možné jej zjednodušeně definovat jako vyhledávání nových příležitostí.⁶⁶

Při vytváření analýzy trhu se využívají zejména tyto analýzy:

- Analýza poptávky – a její prognózování se musí provést před uskutečněním mnoha firemních rozhodnutí a řadí se mezi nejdůležitější úkoly. Existují různé formy poptávky,

⁶³ RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. *Finanční management*. 2012, s. 170.

⁶⁴ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007 s. 55.

⁶⁵ KIM, W. *Strategie modrého oceánu*. 2005, s. 20.

⁶⁶ KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástrojů ekonomiky a management organizací*. 2008, s. 51.

jsou jimi poptávka nadměrná, negativní, nulová, nepravidelná, klesající, latentní, nezdravá, potenciaální, uspokojená či neuspokojená a jiné. Stejnou významnost má i analýza nabídky. Pokud jsou správně provedeny tyto analýzy, lze zvolit optimální kombinaci marketingových nástrojů.⁶⁷

- STP – V marketingovém přístupu je využíván tzv. cílený marketing, kdy podniky kladou velký důraz na skutečnost, aby se produkt přizpůsobil požadavkům cílových skupin. Cílený marketing zahrnuje tři hlavní kroky:⁶⁸

Segmentace trhu - Segmentaci trhu je možno charakterizovat jako rozdělení trhu do jednotlivých homogenních skupin, jež se vzájemně od sebe liší svým chováním, potřebami a povahovými znaky. Každý tržní segment tvoří určitá skupina spotřebitelů, kteří na využití marketingových nástrojů reagují stejným způsobem.⁶⁹

Volba tržního segmentu (Targeting) – Na který segment se podnik zacílí, se firma rozhodne po provedení identifikace tržních segmentů. Proces, při kterém podniky vyhodnocují atraktivitu jednotlivých tržních segmentů a poté z těchto výsledků stanovují, do které skupiny budou nejméně investovat své zdroje, se nazývá targeting. Zvolený tržní segment, případně více segmentů, znamená pak pro podnik cílový trh.⁷⁰

Tržní umístování (Positioning) – Firmy se poté, co vyberou cílový trh, rozhodují pro způsob, kterým se jejich produkt v mysli zákazníků vymezí ve vztahu ke konkurenčním produktům, cílem je získání žádoucí pozice na trhu. Positioning musí být jasný a měl by nabízený produkt odlišovat od ostatních produktů, které nabízí konkurence.⁷¹

- Analýza konkurentů – Počátečním krokem této analýzy bývá identifikace konkurentů. Svého hlavního konkurenta zná většina podniků, ale počet skutečných i potenciálních

⁶⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 46.

⁶⁸ KOTLER, P. *Marketing management*. 2000, s. 560.

⁶⁹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 2004, s. 103.

⁷⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 135.

⁷¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 2004, s. 104.

konkurentů bývá mnohdy značně vyšší. Takzvaná „konkurenční krátkozrakost“ může vést k značným problémům, neboť nevnímá skryté konkurenty, nýbrž pouze konkurenty zjevné.⁷²

Po provedení identifikace konkurentů se pokračuje podle následujících kroků:

- o Zhodnocení schopností, cílů, strategie, očekávání, zdrojů, silných a slabých stránek každého konkurenta. Zde se porovnává, jaké mají jednotliví konkurenti schopnosti k uspokojování potřeb zákazníků na trhu.

- o Určení vlivu jednotlivých faktorů na tržní pozici podniku. Aby byl zjištěn celkový vliv jednotlivých faktorů, nesmí se chápat jejich působení izolovaně, nýbrž globálně.

- o Navrhnutí aktivit a strategií pro získání konkurenční výhody.⁷³

Ještě v širší souvislosti chápe konkurenci Porter, charakterizuje ji jako působení takzvaných pěti konkurenčních sil. Společně se současnou přímou konkurencí, hrozbou vstupu dalších konkurentů a ohrožením ve formě substitutů udává i vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů. Výnosnost trhu bude nízká, budou-li tyto konkurenční síly na daném trhu významné, a to platí i opačně.⁷⁴

3.4.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí podniku vytváří management a zaměstnanci (jejich kvalita a kompetence), organizační struktura, zdroje firmy, materiální vybavení, firemní kultura, a mezilidské vztahy. Firma může tyto faktory přímo řídit a ovlivňovat.⁷⁵

Analýza vnitřního prostředí si klade za cíl identifikovat silné a slabé stránky, které se posléze využívají pro vypracování SWOT matice.⁷⁶ V analýze vnitřního prostředí bývají využity především tyto analýzy:

⁷² KOTLER, P. *Marketing management*. 2000, s. 221.

⁷³ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 63.

⁷⁴ KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2013, s. 47.

⁷⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 88.

⁷⁶ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2010, s. 16.

• Analýza zdrojů a kompetencí – K analýze zdrojů a kompetencí firmy může být využita metoda VRIO. Touto metodou se dělí zdroje podniku na fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Toto dělení lze přizpůsobit charakteru zkoumaného subjektu, například dle jeho funkčních oblastí. Kritéria, podle nichž se hodnotí účinnost těchto zdrojů a kompetencí, jsou:

- hodnotnost (value),
- vzácnost (rareness),
- napodobitelnost (imitability).
- Schopnost organizační struktury těchto zdrojů využít (organisation).

Analýza zdrojů je zaměřena na jednotlivé druhy zdrojů, zatímco analýza kompetencí (schopností) je zacílena na jejich využití.⁷⁷

• Analýza portfolia produktů – Ke zpracování analýzy portfolia produktů lze využít metodu BCG (Boston Consulting Group), kde dochází k posouzení růstu podílu zkoumané podnikatelské jednotky (produktu) na trhu k jejímu relativnímu tržnímu podílu. Tyto strategické podnikatelské jednotky se řadí do čtyř tříd: „Hvězdy“, „Dojné krávy“, „Otazníky“ a „Hladoví psi“.⁷⁸ I když tato analýza portfolia produktů pomocí BCG matice ukazuje pouze zjednodušený pohled na produktové portfolio a mnohokrát dochází k chybám při její aplikaci, firmy ji celkem často využívají. Klasifikace produktového portfolia podle koeficientu hrubého rozpětí je jednodušší a mnohdy přesnější metodou hodnocení tohoto portfolia. Hrubé rozpětí je tvořeno tržbami po odečtení variabilních nákladů a udává, kolik procent z 1 Kč tržeb tvoří příspěvek na úhradu fixních nákladů a tím tudíž i na tvorbu zisku.⁷⁹

• Analýza zájmových skupin – Pro nejvhodnější návrh strategie je významná i analýza zájmových skupin, která vyjadřuje, jakou měrou odpovídá strategie požadavkům zájmových skupin. Zájmovou skupinou se rozumí jakýkoli subjekt, jenž může firmu ovlivnit, nebo opačně, může být firmou ovlivněn. Tyto zájmové skupiny lze po provedení jejich identifikace rozčlenit do čtyřsektorové matice a to podle závislosti na jejich síle, jakou působí na firmu, a podle jejich zájmu o firmu.⁸⁰

⁷⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 88 – 89.

⁷⁸ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 2004, s. 90.

⁷⁹ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 2007, s. 348.

⁸⁰ DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 2001, s. 130.

3.4.3 SWOT matice

SWOT matice je jednoduchým nástrojem a současně koncepčním rámcem pro systematickou analýzu. Orientuje se na charakteristiku hlavních faktorů, které ovlivňují strategické postavení firmy.⁸¹ Název vznikl odvozením od počátečních písmen anglických termínů, kterými jsou: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.⁸²

Konfrontační SWOT matice navazuje na předešlé analýzy a identifikuje faktory, jež pro podnik znamenají silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vnitřního a vnějšího prostředí.⁸³ Porovnáním těchto hlavních silných a slabých stránek s příležitostmi a ohrožením tato analýza směřuje k syntéze, jež je využívána k formulaci strategie.⁸⁴

Analýza vnějšího prostředí se zabývá analýzou příležitostí a hrozeb. Podnik musí sledovat nejen hlavní faktory makroprostředí, tzv. STEP analýza, ale zároveň i mikroprostředí, které tvoří dodavatelé, odběratelé, veřejnost, konkurence.⁸⁵ Marketingovou příležitost je možné chápat jako oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může u firmy docházet k zisku. Hrozbu je možné definovat jako určitou výzvu, která vznikla díky nepříznivému vývojovému trendu vnějšího prostředí. Pokud by se tyto trendy ignorovaly, mohlo by potom dojít k ohrožení prodeje nebo zisku podniku.⁸⁶

Z analýzy vnitřního prostředí vychází analýza silných a slabých stránek. Zde je významné rozpoznat hlavní silné stránky podniku, jež ji zvyhodňují v jejím tržním prostředí, a určit slabé stránky, jež firmě zabraňují v jejím efektivním rozvoji a jež by proto měly být co nejrychleji odstraněny.⁸⁷

Pouhé vypracování souhrnu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb však není

⁸¹ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006, s. 91.

⁸² HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003, s. 46.

⁸³ HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. a kol. *Strategický marketing – Teorie pro praxi*. 2009, s. 139.

⁸⁴ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006, s. 91.

⁸⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 103.

⁸⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. 2000, s. 90 – 91.

⁸⁷ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 2009, s. 105.

hlavním cílem SWOT matice. Jejím účelem je zejména identifikace vnějších a vnitřních faktorů a poté další posouzení jejich vlivu a vazeb mezi nimi.⁸⁸ Nedostatkem SWOT analýzy bývá avšak její nadměrná statická a subjektivní pohled.⁸⁹

Pokud chceme lépe porovnat hrozby a příležitosti se silnými a slabými stránkami, je vhodné využít tzv. diagram SWOT analýzy. Tento diagram může podnítit úvahy, které směřují k určité strategii. Kombinací významných vnějších a vnitřních faktorů je umožněno brát v úvahu čtyři situace, které je možné při volbě marketingové strategie následně zvažovat.⁹⁰

Obrázek 4 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006, s. 92

3.5 Finanční analýza

Pomocí finanční analýzy je možné správně posoudit ekonomickou situaci podniku. Finanční analýza plní významnou roli při vysoké proměnlivosti ekonomických dat a jejich obtížném zpracování. Jedná se o metodu hodnocení finančního hospodaření firmy, kdy se získaná data třídí, poměřují se mezi sebou, zjišťuje se kauzální souvislost mezi daty a předvídá se jejich vývoj.⁹¹

⁸⁸ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006, s. 91.

⁸⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 103.

⁹⁰ SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006, s. 92.

⁹¹ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2007, s. 3.

Mezi hlavní zdroje dat pro finanční analýzu se řadí účetní výkazy, výroční zprávy, rozvaha a posudky finančních analytiků a manažerů podniku. Získat z výkazů a dalších zdrojů co největší počet informací, díky nimž je možné posoudit finanční zdraví firmy a poté připravit podklady pro případná opatření, patří k základnímu úkolu finanční analýzy.⁹² Pro zpracování finanční analýzy je možno použít řadu metod. Deterministické metody představují základní kategorii. Jsou využívány k analýze vývoje a odchylek v kratším období. Matematicko-statistické metody, jež vycházejí z údajů delších časových řad, tvoří druhou skupinu.⁹³ Dalším možným způsobem dělení metod finanční analýzy je členění na dvě navzájem propojené části a to na kvalitativní, tzv. fundamentální analýzu a kvantitativní, tzv. technickou analýzu.

Analýza bývá podle účelu, k jakému je určena, a podle používaných dat rozlišována:

- Analýza absolutních dat (stavových a tokových),
 - o Horizontální analýza (analýza trendů),
 - o Vertikální analýza (procentní rozbor),
- Analýza rozdílových ukazatelů,
 - o Cash flow,
- Analýza poměrových ukazatelů,
 - o Rentabilita,
 - o Aktivita,
 - o Zadluženost a finanční struktury,
 - o Kapitálových trh,
 - o Likvidita.⁹⁴

K ucelenějšímu a podrobnějšímu pohledu na finanční zdraví a stabilitu firmy slouží soustavy ukazatelů. Tyto modely jsou sestaveny z více finančních ukazatelů, existují však i modely, které ústí pouze do jednoho čísla. Tyto soustavy se při tvorbě rozlišují:

⁹² GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2007, s. 33.

⁹³ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2006, s. 69.

⁹⁴ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2007, s. 7 – 10.

- Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů,
 - o Pyramidové soustavy (Du Pontův rozklad rentability),
- Účelové výběry ukazatelů,
 - o Bonitní (diagnostické) modely – na základě jednoho ukazatele formulují finanční situaci podniku (mezipodnikové srovnání),
 - o Bankrotní (predikční) modely – ukazují na případné ohrožení finančního zdraví podniku.⁹⁵

3.6 Stanovení marketingových cílů

Poté, co firma vypracuje SWOT analýzu, může pokračovat v určení specifických cílů pro dané plánovací období, které slouží ke stanovení úkolů. Ty se charakterizují velikostí a časem. Aby bylo možné tyto cíle plánovat, realizovat a kontrolovat, musí být kvantifikované.⁹⁶

Systém cílů musí být hierarchicky seřazen. Tento systém je možno připodobnit pyramidě, kde se směrem odshora dolů zvyšuje konkretizace cílů. Cíle na nejvyšším stupni značí určité hlavní principy, jež jsou založené na firemní vizi a podnikové filozofii a určují hlavní rámec všech podřízených cílů. Mezi stupni platí vztah „prostředek – účel“, kdy podřízené cíle bývají nástrojem k tomu, aby se splnily cíle na vyšším stupni.⁹⁷ Stanovení cílů by mělo být reálné a mělo by vycházet ze situační analýzy prostředí. Zároveň je důležité, aby byly cíle konzistentní. Například nelze současně maximalizovat objem prodeje a zisky.⁹⁸

V praxi znamená vytyčení cílů konkrétně určit marketingové úkoly v měřitelných jednotkách s časovým plánem. Tyto cíle dávají odpověď na následovné otázky:

- co - o jaký konkrétní hmotný nebo nehmotný užitek se jedná,
- kolik - kusů, metrů, Kč, tržního podílu, objemu produkce bude vyprodukováno či dosaženo,

⁹⁵ SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2007, s. 81.

⁹⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. 2000, s. 93.

⁹⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 126.

⁹⁸ KOTLER, P. *Marketing management*. 2000, s. 93.

- pro koho - na které tržní segmenty se podnik orientuje a které jejich potřeby bude chtít uspokojovat,
- kdy - určení období – je možno stanovit krátkodobý či dlouhodobý časový horizont.⁹⁹

3.7 Formulování marketingových strategií

Marketingové cíle určují, kam se podnik chce dostat, zatímco strategie stanovuje, jakým způsobem se tam dostat.¹⁰⁰ Zmapováním budoucího směru postupu podniku, vytipováním strategických taktik a realizací vybraných strategií dochází k velice silnému a dlouhodobému ovlivnění podniku.¹⁰¹ Ke zpracování marketingové strategie dochází na základě strategické analýzy a předem definovaných cílů a vizí.¹⁰² Mezi strategická marketingová rozhodnutí náleží:

- volba trhů a jejich částí,
- zvolení způsobu stimulace vybraného tržního segmentu,
- určení pozice vůči konkurenci,
- rozhodnutí o eventuálních aliancích s konkurenty.¹⁰³

Marketingové strategie bývají definovány u všech stupňů řízení. Využití marketingové strategie má vliv nejen na funkční útvary firmy, ale i na jednotlivé provozní jednotky i vrcholový management. Při stanovení marketingové strategie je nutné brát ohled i na strukturu firmy, neboť nelze vnitřní uspořádání podniku zcela od základů změnit.¹⁰⁴

Marketingové strategie lze dělit dle různých hledisek. Různí autoři upřednostňují různé způsoby členění. Mezi hlavní způsob patří dělení na strategie, které jsou zaměřeny na trh a strategie, které jsou zaměřeny na konkurenci.

⁹⁹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003, s. 46.

¹⁰⁰ KOTLER, P. *Marketing management*. 2000, s. 94.

¹⁰¹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003, s. 65.

¹⁰² DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ J. *Management*. 2008, s. 88.

¹⁰³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 130.

¹⁰⁴ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003, s. 70.

Strategie zaměřené na trh - K těmto strategiím patří: strategie proniknutí na trh (tržní penetrace), strategie rozvoje trhu, strategie rozvoje produktu, strategie diverzifikace.¹⁰⁵ Ansoffovy růstové strategie jsou charakterizovány obdobně a zaměřují se na vztah výrobek-trh.

Obrázek 5 Ansoffova matice

Výrobek	Nový	Současný	Nový
	Současný	Nový	Nový
		Současný	Nový
		Trh	
		Současný	Nový

Nový	Současný	Nový
Současný	Nový	Nový
Současný	Nový	Nový
Současný	Nový	Nový

Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007, s. 132.

Strategie zaměřené na konkurenci. Tržně orientovaná strategie má nedostatky v tom, že chybně nebo pozdě identifikuje potenciální a stávající konkurenci. Cílem strategie zaměřené na konkurenci je tedy nalézt takovou pozici, jež firmě pomůže vylepšit postavení ve srovnání s konkurencí. Strategie zaměřené na konkurenci je možno shrnout do tří typů: Strategie nákladové priority, Strategie diferenciacce a Strategie ohniska soustředění.¹⁰⁶

Marketingové strategie se tím nejefektivnějším způsobem orientují na cílové trhy a na jejich dosažení. Marketingový výzkum naznačí, na jaký tržní segment by byla orientace výhodná. Nástroje marketingového mixu jsou potom na tuto skupinu zacíleny. Z toho vyplývá jiné významné dělení marketingových strategií podle jednotlivých prvků marketingového mixu. Aby se dosáhly hlavní cíle, předpokládá se:

- zaměřit se na výrobky, které jsou poptávané, spolehlivé a kvalitní - produktové strategie,

¹⁰⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 137.

¹⁰⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. 2000, s. 94.

- zaměřit se na výrobky, jenž budou bez potíží dostupné v příslušné distribuční síti – distribuční strategie,
- zaměřit se na výrobky, jenž se budou prodávat za srovnatelnou cenu ve srovnání s podobnými výrobky konkurentů - cenové strategie,
- zaměřit se na výrobky, jejichž propagace bude účinná a bude vhodně zohledňovat typ spotřebitele a charakter výrobku - komunikační strategie.¹⁰⁷

Produktová strategie

Označení konkurenčního postavení produktů a stanovení potřeby změny je nutné pro definici produktové strategie.¹⁰⁸ Pro výrobkovou strategii se podniky rozhodují podle druhů výrobků, jež nabízí. Strategie pokrytí trhu se používá při produkci běžných výrobků, strategie diferenciacce se využívá převážně u speciálního zboží, zatímco strategie úzkého zaměření je volena při prodeji luxusního zboží.¹⁰⁹

Distribuční strategie

Distribuční strategie je zaměřena na skutečnost, aby se umožnila dostupnost produktů a aby byl produkt vhodně umístěn na trhu. Důležitá je orientace na tři zásadní oblasti, kterými jsou zákaznické preference, vzájemné vztahy všech účastníků distribuce a stupeň pokrytí jednotlivých trhů. Distribuční strategie dělí Horáková na tři základní: Strategie intenzivní distribuce, Strategie selektivní distribuce a Strategie exkluzivní distribuce.¹¹⁰

Cenová strategie

Výběr cenové strategie závisí na několika faktorech, z nichž životní fáze a druh produktu je jedním z nich. Při vstupu produktu na trh jsou stanovovány ceny, jež mají dlouhodobý vliv. Jsou tedy u unikátních výrobků více voleny vysoké ceny. Pokud je potřeba

¹⁰⁷ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003, s. 72 – 73.

¹⁰⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 161.

¹⁰⁹ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 2006, s. 37.

¹¹⁰ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003, s. 80.

rychle proniknout na trh a získat požadovaný podíl na trhu v co nejkratším čase, volí se nízká cena, tzv. penetrační strategie. 107 Stanovení ceny je též z velké části podmíněno cílovými tržními segmenty a konkurencí. Cenové strategie lze rozčlenit do čtyř kategorií: Strategie diferenční ceny, Strategie konkurenční ceny, Strategie ceny pro výrobovou řadu a Strategie psychologické ceny.¹¹¹

Komunikační strategie

Komunikační strategie obsahuje výběr vhodného marketingového sdělení, jeho kreativní formu a výběr komunikačního a mediálního mixu.¹¹² Nástroje komunikačního mixu jsou využívány podle toho, zda firma zvolí použití Push strategie nebo Pull strategie.¹¹³

¹¹¹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003, s. 78 – 79.

¹¹² KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2011, s. 18

¹¹³ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2003, s. 80.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

Firma JRK BioWaste Management Česká republika , spol s r.o. je českou pobočkou společnosti JRK BioWaste International, kam také spadá slovenská JRK BioWaste Management Slovenská republika a maďarská JRK WasteManagement Hungary Kft. Všechny tyto společnosti jsou z účetního a právního hlediska samostatné, ovšem provozně a organizačně tvoří jeden celek.

Obrázek 6 Logo společností JRK



Zdroj: JRK, dostupné z www.meneodpadu.cz

JRK BioWaste Management Slovenská republika byla založena roku 2009 třemi čerstvými absolventy vysokých škol s vidinou udělat svět lepším místem k bytí. Vzhledem k tomu, že všichni tři měli, a stále mají, kladný vztah k ekologii, rozhodli se dodávat na slovenský trh produkty, které pomáhají předcházet vzniku odpadu. V oblasti třídění odpadů již byla velká konkurence nadnárodních výrobců, ale pro biologicky rozložitelný odpad nebylo na trhu mnoho řešení, a přitom tvoří až 37% veškerého produkovaného odpadu. Proto si zajistili rakouského výrobce kvalitních zahradních kompostérů Alfa Omnia GmbH, který neměl na slovenském obchodní zastoupení. Po nečekaně velké poptávce po těchto produktech a obchodním úspěchu se společnost rozhodla expandovat na sousední trhy. Proto v roce 2013 vznikla česká a maďarská pobočka a všechny 3 společnosti byly zaštitěny nově vzniklou společností JRK BioWaste International.

Vzhledem k potřebě rozšířit produktové portfolio vznikl v roce 2014 e-shop pro všechny 3 regionální pobočky. Dalším důležitým milníkem je od roku 2015 dodávání elektrických kompostérů GreenGood určených k nakládání s biologicky rozložitelnými odpady z kuchyní a stravoven, čímž se společnost stala prvním dodavatelem této technologie v daných regionech.

S růstem společnosti se zvyšuje i specializace jednotlivých zaměstnanců a jsou v průběhu vytvářeny nové pracovní pozice. V současné době má skupina JRK 28 zaměstnanců.

4.1.1 Audit marketingového mixu

Pro audit marketingového mixu společnosti bylo využito rozšířeného marketingového mixu „7P“.

„Product“ – výrobek

Produktové portfolio až do konce roku 2015 tvořily převážně plastové zahradní kompostéry na biologicky rozložitelný odpad. Prodeje těchto kompostérů představovaly tedy hlavní podíl na tržbách společnosti. Po roce 2015 bylo produktové portfolio rozšířeno o technologii elektrických kompostérů GreenGood, které jsou určeny k nakládání s „biologicky rozložitelným odpadem z kuchyní a stravoven“, jak se tento druh odpadu dle 185/2001 Sb. Zákon o odpadech nazývá. V průběhu roku byla řada produktů doplněna o drobné ekologické produkty distribuované výhradně přes e-shop, aby byly uspokojeny požadavky veřejnosti ohledně zdravého a ekologického životního stylu.

Užitná hodnota produktu

Veškeré produkty dodávané společností mají stejnou charakteristiku – předcházení vzniku odpadu. V případě jeho vzniku pak co největší ekologické využití, aby se z odpadu stal zdroj pro následné využití, a to zejména využití materiálové.

Kvalita a značka

Cílem společnosti je dodávat zákazníkům kvalitní, ekologické a prémiové produkty, proto je pro podnik velmi důležité, jak zákazník vnímá značku. Například veškeré zahradní kompostéry jsou vyráběné z recyklovaného plastu a jsou i dále recyklovatelné. U společnosti je vidět snaha odlišit se od konkurence, a to buď jak kvalitou výrobků, způsobem prodeje, tak i poskytovanými službami obchodních zástupců. Pozitivní vnímání značky v mysli zákazníků je velmi podstatné.

Délka výrokové řady

Zahradní kompostéry jsou nabízené celkem ve 3 kvalitativních úrovních – nejnižší HOBBY, střední PROFI a nejvyšší PREMIUM. A to ve velikostech od 215L do 2000L. Celkem je v produktovém portfoliu 13 variant řady PREMIUM, 5 variant řady PROFI a 13 variant řady HOBBY.

Řada elektrických kompostérů GreenGood nabízí celkem 7 produktů, které se od sebe odlišují množstvím odpadu, které lze zpracovat za rok, a to od 2 tun až do 500 tun ročně.

Prodejní a poprodejní služby

Prodejní a poprodejní služby jsou prvkem rozšířeného marketingového mixu. V případě společnosti se jedná zejména o odborné poradenství v nakládání s biologicky rozložitelným odpadem, ale i celkové vzdělávání zákazníků prostřednictvím obchodních zástupců, ale například i formou newsletterů atd.

Price – cena

Společnost JRK BioWaste Management chápe cenu svých produktů nejen jako odraz hodnoty produktu. Cena výrobku je i význačným prvkem komunikace mezi podnikem a veřejností. Proto společnost zvolila strategii vyšších cen, které ukazují na prémiovost a

kvalitu dodávaného zboží. Vzhledem k formě přímého prodeje není společnost pod vlivem přeprodejců a může si tedy určovat cenovou strategii sama.

Při určování ceny společnost vychází z propočtu nákladů na pořízení výrobku a požadovaného výnosu z následného prodeje. Tento způsob umožňuje snadnou kalkulaci, neboť je jednoduchý a přehledný.

$$\text{Cena} = \text{náklady na pořízení produktu} + \text{marže}$$

I přes to, že kalkulace nákladů je jedním z nejvýznamnějších faktorů při stanovování konečné ceny, je také důležité brát v úvahu ochotu daný výrobek za určenou cenu koupit. Proto jsou samozřejmě brány v potaz i konkurenční ceny na trhu.

Ceny konkurenčních produktů poskytují podniku podkladové informace – po zjištění ceny konkurentů vyhodnotí podnik slabé a silné stránky svého produktu a poté ustanoví cenu výrobku. Díky konceptu přímého prodeje celá marže zůstává v podniku a proto je možno výrobky prodávat za ceny srovnatelné v maloobchodních řetězcích.

Jak již bylo uvedeno výše, společnost zvolila strategii vyšších cen. Z toho plyne, že produkty jsou ve většině případů dražší, než je tomu u konkurence.

Place – distribuce

V konceptu přímého prodeje hraje distribuce jednu z nejpodstatnějších částí marketingového mixu.

Distribuční kanály

Distribuční strategie je založena na přímém prodeji produktů koncovým zákazníkům.

Penetrace trhu

V současné době jsou obchodními zástupci pokryty regiony: Plzeňský kraj, Středočeský kraj, Ústecký kraj, Liberecký kraj, Pardubický kraj, Vysočina a Jihomoravský kraj. E-shop má díky online vlastnostem působnost po celé České republice.

Prodejní tým

Zde zastávají klíčovou pozici obchodní zástupci společnosti. Tyto obchodní zástupci musí zákazníkům sdělit potřebné informace o výrobku i o společnosti. Důležitou roli zde hraje i budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem, na čemž je stavěno celé vnímání společnosti, tedy její image. Kontakt mezi zástupcem a zákazníkem je jeden z faktorů, kterými se společnost odlišuje od maloobchodních řetězců. Z prodeje poté plyne obchodním zástupcům prémie 5% z jejich celkových tržeb bez DPH.

„Promotion“ – propagace

Při založení společnosti bylo nutné vytvořit systém propagace, který vyhovuje nově vzniklému podnikatelskému záměru. Komunikační politika je postupem času upravována, aby odpovídala momentální fázi projektu a také aby podporovala zvolený cíl, který má propagace podporovat. Společnost využívá propagaci na profesionálnější úrovni. Jsou kvantifikovány náklady na jednotlivé formy propagace a následně probíhá vyhodnocení návratnosti daných nákladů.

V roce 2017 bude na propagaci vynaloženo celkem 630 578 Kč.

Reklama

Reklama je nejčastěji používanou formou propagace ve společnosti. Po vzniku společnosti bylo nutné získat a rozšířit povědomí mezi veřejností a jasně definovat její pozici na trhu.

Společnost v současné době využívá tyto typy reklamy:

- **Webové stránky**

Webové stránky www.meneodpadu.cz jsou důležitým prvkem v komunikaci se zákazníky. Na těchto internetových stránkách naleznou zákazníci veškeré informace o společnosti, podrobné informace o produktech, kontakty na obchodní zástupce, a také aktuality, příklady dobré praxe a e-shop.

- Aktuality – V této části webových stránek se návštěvníci mohou dozvědět různé zajímavosti ze světa odpadů a odpadového hospodářství. Tato část je pouze informativní a nepodporuje přímo prodej. Jsou zde uváděny informace o různých veletrzích či konferencích zaměřených na danou problematiku, převzaté články z jiných zdrojů ohledně konceptu „zero waste“ a předcházení vzniku odpadu, prezentace aktivit společnosti – například dodávka významnější zakázky, či publikace článků z médií, ve kterých je zmíněna společnost JRK BioWaste Management.
- Příklady dobré praxe – Příklady dobré praxe, neboli „good case practices“ ukazují, jak daný produkt dokázal zlepšit, či přímo vyřešit danou situaci, se kterou se zákazník potýkal. Pro vypracování takové studie je nutné znát stav před pořízením produktu, s čím zákazník potřeboval pomoci a z jakého důvodu si produkt pořídil, jaké výsledky přineslo pořízení produktu a zda se tímto uspokojila potřeba zákazníka. Pro příklady dobré praxe je důležité udržovat se zákazníkem dlouhodobý vztah a průběžně monitorovat výsledky. Příklady dobré praxe nejsou anonymní. To je velmi důležité z toho hlediska, že jakýkoliv zájemce o daný produkt může kontaktovat osobu dobré praxe a přesvědčit se o výhodách výrobku osobně, případně se zeptat na zkušenosti z používání. Takto zpracované studie jsou k dispozici i formou jednotlivých prezentací a z praxe obchodních zástupců hrají velmi důležitou roli při rozhodování zákazníků o koupi daného produktu.
- E-shop – E-shop se postupem času stává více a více důležitým prodejním kanálem. Struktura e-shopu je rozdělena na 2 části – „kompostéry“ a „eko zboží“. V oddílu „kompostéry“ jsou k dispozici zahradní i elektrické kompostéry včetně

příslušenství a doplňků. Oddíl „eko zboží“ zahrnuje drobnější produkty, které splňují požadavek na ekologii, pomáhají předcházet vzniku odpadu a odrážejí zdravý životní styl a udržitelnou ekonomiku. Dále je zde sekce „Tipy na dárky“, kam se umísťuje zboží v závislosti na sezónnosti, případně pro optimalizaci skladových zásob. Vzhledem k postupnému rozšiřování portfolia produktů na e-shopu ze zahradních kompostérů o další produkty proběhne v tomto roce přesun z domény www.zahradni-kompostery.cz na www.meneodpadu.cz/shop, čímž dojde ke zjevnějšímu propojení společnosti s e-shopem v očích zákazníků.

Dalším podstatným bodem je funkce chatu, či dotazník, kde zákazníci zanechávají své dotazy. Ty jsou buď přímo zodpovězeny správcem e-shopu, což je zaměstnanec společnosti, nebo jsou předány příslušnému obchodnímu zástupci v závislosti na regionu zákazníka. Tato funkce je zejména využívána zákazníky s poptávkou na elektrické kompostéry, neboť tato technologie je složitější a zpravidla je nutné osobní setkání, kde se proberou technické požadavky, možnosti umístění, či technická podpora při instalaci tohoto produktu.

Forma propagace e-shopu je prostřednictvím kampaně PPC (pay per click) s využitím nástroje AdWords společnosti Google. Tato forma kampaně se využívá zejména proto, že společnost neplatí za umístění reklamy na ostatních webových stránkách, ale platí pouze v případě, když uživatel daný reklamní odkaz otevře a bude přeměrován na e-shop. Pokud se vhodně zvolí klíčová slova pro vyhledávání, je tato forma kampaně relativně přesně cílená na potenciální zákazníky. Náklady na online propagaci e-shopu činí pro rok 2017 celkově 11 414 Kč.

- **Sociální média**

Komunikace se zákazníky a přenos informací je možné i skrze sociální sítě. Společnost využívá platformu Facebook. Účet JRK Česká republika (<https://www.facebook.com/meneodpadu/>) byl založen v prvním kvartálu roku 2017 pro podporu komunikace se zákazníky. V současné době se účet společnosti líbí 98 uživatelům, 103 lidí ho sleduje a hodnocení uživatelů je 5,0 z 5, tedy maximální možné.

Obsahem, který se na tento informační kanál umísťuje, jsou zejména praktické tipy pro předcházení vzniku odpadu, reportáže z různých veletrhů a konferencí, kterých se společnost zúčastnila, či sdílení aktualit uvedených na webových stránkách společnosti.

Vzhledem k malému počtu uživatelů sledující facebookový profil společnosti představuje tato forma reklamy pouze vedlejší roli podporující celkovou marketingovou komunikaci podniku.

- **Newsletter – firemní online zpravodaj**

Společnost využívá k reklamě také nástroj direct mailingu – newsletter. Newsletter, neboli elektronický zpravodaj, je spravován pomocí online aplikace Ecomail.cz. V této aplikaci je databáze zákazníků, kteří souhlasili se zasíláním reklamních sdělení. Ke dni 18.10.2017 databáze obsahovala celkem 5 871 adresátů. Tito adresáti jsou rozděleni do několika skupin dle regionu, které odpovídají působnosti obchodních zástupců. Obchodní zástupci mají povinnost tyto databáze aktualizovat a přidávat nově získané kontakty. Elektronické zpravodaje jsou pak jedenkrát měsíčně rozesílány pod hlavičkou příslušného obchodního zástupce.

Obsah tohoto reklamního sdělení je převážně informační a buduje image společnosti jako dlouhodobého partnera v odpadovém hospodářství. Primárním cílem tedy není čistě prodejní newsletter.

Náklady na správu aplikace rozesílající newslettery jsou pro rok 2017 celkem 6 136 Kč.

Podpora prodeje

- **Tištěné propagační materiály**

Pro podporu prodeje slouží především tištěné propagační materiály. Veškeré tištěné materiály mají shodný vizuální základ odpovídající firemnímu brandu, neboli značce. Materiály jsou snadno rozpoznatelné od konkurence díky zřetelnému firemnímu logu,

bílo-zelené barevné kombinaci a jednoduchým, současným designem, který klade důraz na jednoduchost a přehlednost. Žádné tištěné propagační materiály neobsahují informaci s cenou daného produktu. Jejich obsahem je zejména uživatelský přínos pro zákazníka a technické parametry daného produktu, včetně krátce uvedených příkladů dobré praxe od stávajících uživatelů. Tyto propagační materiály se poskytují potenciálním zákazníkům na schůzkách, ale zejména se rozdávají na konaných konferencích a veletrzích.

Náklady na tištěné propagační materiály činí pro rok 2017 celkem 25 688 Kč.

Public relations - PR

- **Média**

Publikace reportáží a zpráv v soukromých, ale i ve veřejnoprávních sdělovacích prostředcích, byla umožněna pomocí kontaktů jednatelů společnosti. Pro firmu je tato forma inzerce velice výhodná, neboť je zdarma a dosah těchto médií je široký. Obsahem publikovaných článků byly převážně příklady dobré praxe – kolik daný subjekt ušetřil na nákladech po pořízení produktu, jaký ekologický dopad má používání produktu atd.

K propagaci bylo využito těchto médií: Lidové noviny, Deník Bohemia, MF Dnes, Hospodářské noviny, Metro, Česká televize či například server Jidelny.cz.

- **Konference a veletrhy**

Účast na různých konferencích a veletrzích lze chápat jako cílenou formu public relations. Cílem účasti na těchto akcích je zvýšit povědomí o společnosti a získání potenciálních zákazníků. Účastníci na těchto akcích se skládají z široké veřejnosti, ale i ze zastupitelů samosprávních celků. Společnost vždy disponuje výstavním prostorem, kde může veřejnost vidět zahradní kompostér, elektrický kompostér a drobnější produkty dle zaměření akce. Dále tištěné materiály a samozřejmě vizitky. Na každé konferenci či veletrhu jsou přítomni dva zástupci podniku, aby pokryli co největší množství návštěvníků. Do týdne po skončení akce je všem účastníkům zaslán follow-up email, kde jsou stručně shrnuty nabízené produkty včetně kontaktu na dané obchodní zástupce, kteří byli účastni.

V roce 2017 společnost navštívila tato akce: Malé obce a města, Regionservis, Předcházení vzniku odpadu, Jidelny.cz, Asociace zřizovatelů školních jídelen, ZERA a Odpad zdrojem. Veškeré konference pomáhají kromě zvýšení prodeje také k posílení identity společnosti. U všech akcí se počítají celkové náklady, počet uskutečněných prodejů v návaznosti na danou akci a velikost obrátu.

Celkové náklady na konference a veletrhy za rok 2017 (Tabulka 1) byly ve výši 458 484 Kč. Na jejich základě bylo uskutečněno 46 prodejních případů s celkovým obrátem 22 484 000 Kč. Nejúspěšnější účasti dle daných parametrů byly konference Regionservis, jejich náklady činily 195 390 Kč a generovaly obrát 13 728 000 Kč. Z hlediska efektivity byly také úspěšné konference Malé obce a města, jejich účast stála společnost 28 080 Kč, ale přinesly tržby v hodnotě 4 888 000 Kč. Obě dvě akce spojuje, že kromě prodejního stánku měl obchodní zástupce i možnost pětiminutové prezentace společnosti a nabízeného portfolia před všemi návštěvníky.

Konference a veletrhy probíhaly převážně ve druhém a třetím čtvrtletí roku 2017, proto je pravděpodobné, že se na jejich základě uskuteční další budoucí prodeje a jejich návratnost se tak ještě zvýší. Pro přehlednost níže uvádím tabulku s navštívenými akcemi a s aktuálně získanými daty.

Tabulka 1 Veletrhy a konference – porovnání nákladů a tržeb (1.1.2017 – 16.11.2017)

název akce	náklady	tržby
Malé obce a města	28 080 Kč	4 888 000 Kč
Regionservis	195 390 Kč	13 728 000 Kč
Předcházení vzniku odpadu	4 420 Kč	0 Kč
Jidelny.cz	45 500 Kč	1 690 000 Kč
Asociace zřizovatelů školních jídelen	0 Kč	452 400 Kč
ZERA	15 496 Kč	1 055 600 Kč
Odpad zdrojem	31 434 Kč	670 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Zhodnocení marketingové strategie

Společnost zaujímá spíše profesionální přístup k propagaci jako reklamě. Jednotlivé prvky propagace jsou kvantifikovány a jsou předem naplánovány na celý kalendářní rok. Zpětně pak probíhá vyhodnocování úspěšnosti dané strategie, z čehož vznikne analýza, na základě které se plánuje marketingová strategie pro nadcházející období. Celková evidence je relativně podrobná, neboť obsahuje i náklady na podporu prodeje, jako je například tisk propagačních materiálů či správa webových stránek.

Celkové náklady na propagaci v roce 2017 budou činit 630 578 Kč. Nejvyšší položku zde zaujímá vstupné na konference a veletrhy, které činilo 458 484 Kč, tedy přes 72 % celkových výdajů na propagaci.

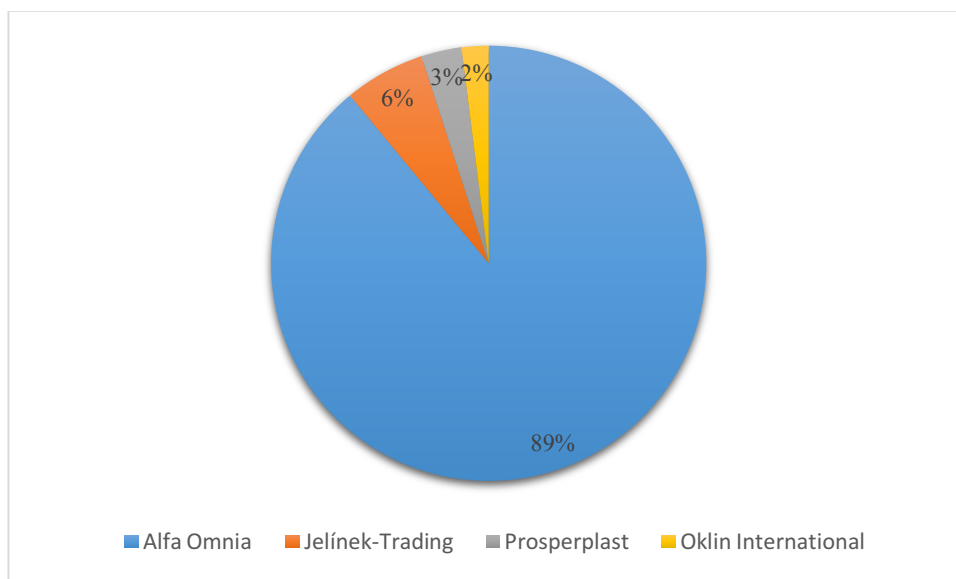
Jeden z nejjednodušších postupů pro posouzení efektivity je srovnání nákladů na propagaci a výnosů z ní plynoucích. Ke dni 16.11.2017 činily tržby přímo plynoucí z propagace 27 304 030 Kč. Při průměrné ziskovosti společnosti 28 %, to představuje zisk 7 645 128 Kč. Z těchto dat lze usuzovat, že marketingová strategie byla zvolena správně. Z hlediska typu prodejních akcí jsou nejvíce úspěšné ty, kde je kromě prodejního stánku k dispozici i prezentace, kdy obchodní zástupce před všemi návštěvníky představí společnost a nabízené portfolio produktů.

4.1.2 Závislost na rozhodujících dodavatelích

Pro dodavatelskou společnost jako je JRK BioWaste Management je velmi důležitý spolehlivý výrobce dodávající produkty v odpovídající kvalitě. Při výběru dodavatelů jsou podstatné tři faktory – kvalita/prémiovost produktu, cena produktu, spolehlivost a termíny dodání. I přes dlouhodobou a bezproblémovou spolupráci se všemi současnými výrobci probíhá pravidelná kontrola kvality dodávaného zboží.

Nejvýznamnějšími dodavateli jsou společnosti Alfa Omnia GmbH, Oklin International Ltd., Jelínek-Trading, s.r.o. a Prosperplast, s.r.o.

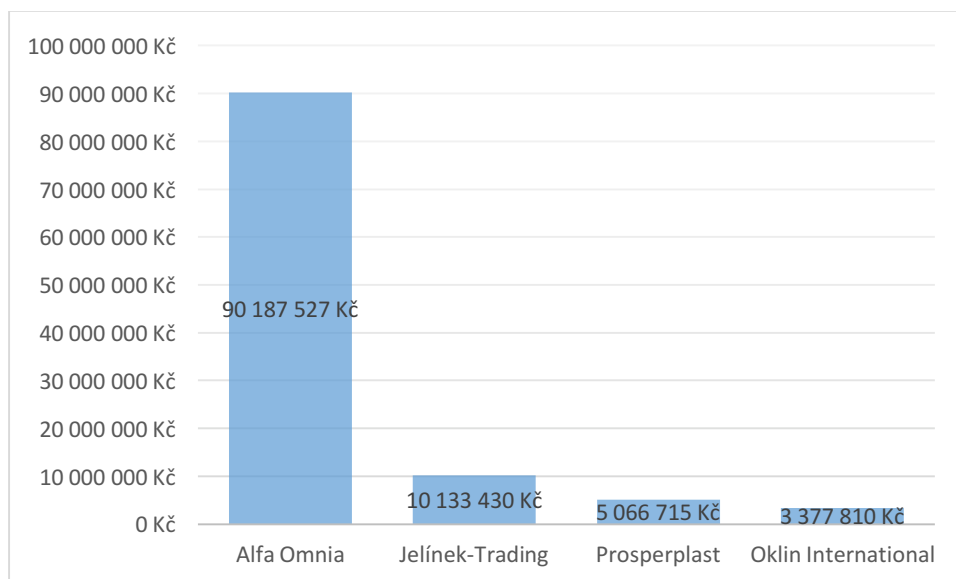
Tabulka 2 Podíl jednotlivých dodavatelů dle velikosti obrátu (1.1.2017 – 31.10.2017)



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z grafu (Tabulka 2) je jasně zřetelné, že dominantním dodavatelem dle obrátu je společnost Alfa Omnia GmbH, rakouská společnost, která dodává zahradní kompostéry řady PREMIUM. Druhým největším dodavatelem je společnost Jelínek-Trading, český výrobce zahradních kompostérů řady PROFI, následuje Prosperplast – dodává řadu zahradních kompostérů HOBBY. Nejmenším dodavatelem, co se obrátu týče, je jihokorejský výrobce elektrických kompostérů GreenGood, společnost Oklin International Ltd..

Tabulka 3 Výdaje za jednotlivé dodavatele v Kč bez DPH (1.1.2017 - 31.10.2017)



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z výše uvedených dat (Tabulka 3) vyplývá, že nejdůležitějším dodavatelem je společnost Alfa Omnia GmbH. Pro minimalizaci rizika byla mezi oběma společnostmi uzavřena smlouva o exkluzivitě, to znamená, že společnost JRK BioWaste Management je jediným odběratelem pro český trh.

4.1.3 Finanční situace společnosti

K vyhodnocení finanční situace společnosti bylo využito vybraných nástrojů finanční analýzy. Hlavními zdroji dat pro toto vyhodnocení jsou údaje z účetnictví, a to konkrétně výkaz zisku a ztráty a rozvaha.

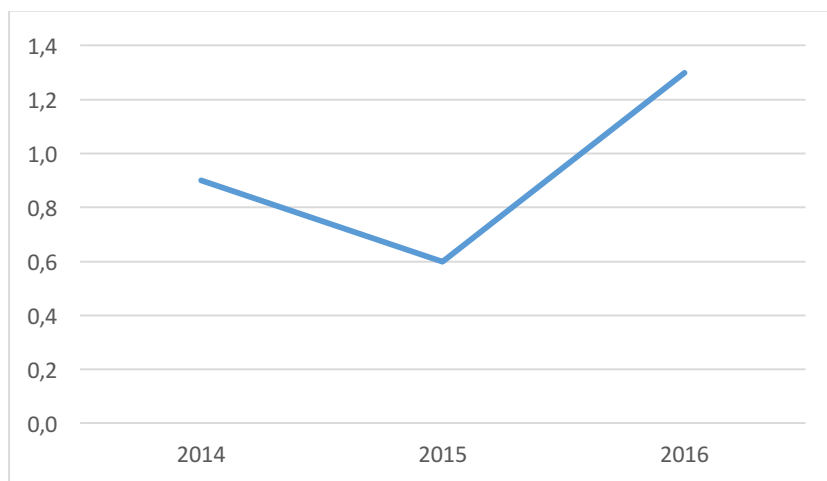
Analýza poměrových ukazatelů

Likvidita

Likviditu lze definovat jako míru schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny své splatné závazky, a to při minimálních nákladech. Likvidita je v tomto smyslu otázkou míry a času, jak je subjekt schopen dostát svým závazkům. Likvidita se v tomto případě měří

pomocí ukazatelů z finanční analýzy. Likvidita je poměrový ukazatel, který lze definovat jako momentální schopnost uhradit splatné závazky.¹¹⁴ Pro účely této práce bude zpracována likvidita peněžní, pohotová a běžná.

Tabulka 4 Ukazatel peněžní likvidity

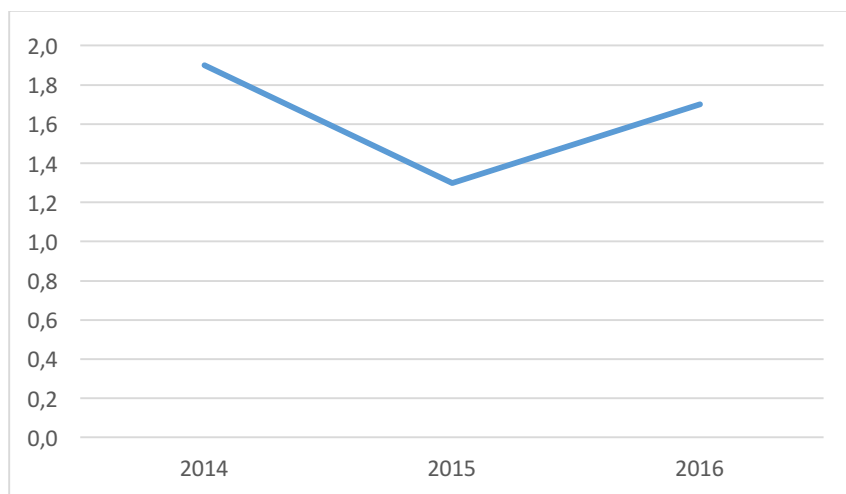


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

- **Peněžní likvidita** je poměr mezi hotovostními peněžními prostředky a krátkodobými závazky. Výše vypracovaný graf (Tabulka 4) ukazuje, že společnost je schopna uhradit své okamžité povinnosti. Optimální hodnota peněžní likvidity je 20%. Dle grafu je jasně zřetelné, že hodnota ukazatele peněžní likvidity společnosti je vyšší, což vyplývá ze strategie podniku držet si jistou finanční rezervu. Ovšem i tak nejsou hodnoty příliš vysoké, aby společnost disponovala tolika volnými peněžními prostředky, které by byla ochotna investovat.

¹¹⁴ ŘEŽŇÁKOVÁ, M a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 2010, str. 191.

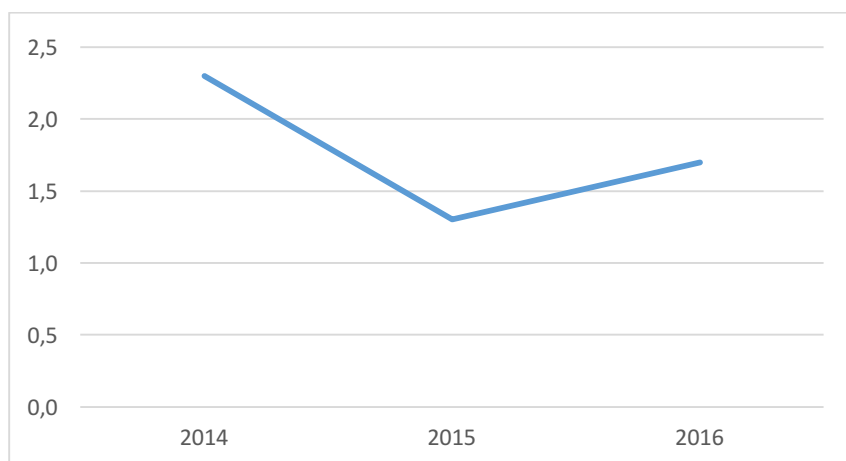
Tabulka 5 Ukazatel pohotové likvidity



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

- **Pohotová likvidita** zahrnuje oběžná aktiva bez nedobytných pohledávek a zásob. Ideální poměr pohotové likvidity by měl oscilovat kolem hodnoty „1“. Jak graf výše ukazuje (Tabulka 5), byl tento poměr v období 2014-2016 vždy vyšší. Nejblíže k ideálnímu stavu se společnost blížila v roce 2015, kdy byla hodnota 1,3. Díky tomu, že společnost nedrží velké množství zásob, je rozdíl mezi pohotovou a běžnou likviditou malý.

Tabulka 6 Ukazatel běžné likvidity



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

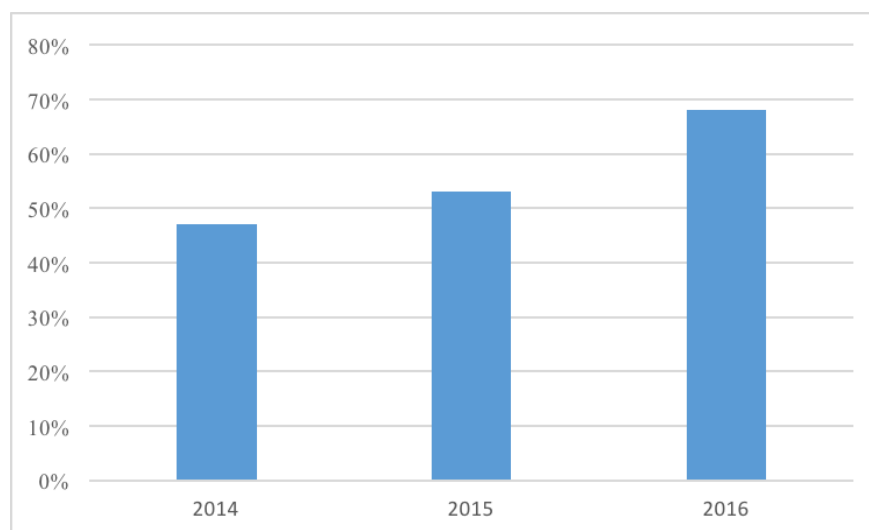
- **Běžná likvidita** vyjadřuje, jak je společnost schopna splatit své závazky při využití veškerého oběžného majetku k úhradě. Ideální poměr mezi oběžnými aktivy a

krátkodobými závazky by měl mít hodnotu 2:1. Nejvyšší hodnoty ukazatele běžné likvidity (Tabulka 6) dosáhla společnost v roce 2014. Na tento výsledek měl vliv malý objem krátkodobých závazků podniku. Od roku 2015 je vidět rostoucí trend, ovšem hodnoty stále nedosahují doporučené hodnoty 2:1.

Rentabilita

Rentabilita znamená výnosnost společnosti. Její hodnocení probíhá na základě ukazatelů rentability, které posuzují poměr výnosů vůči vynaloženým nákladům. Pro tuto práci byly zpracovány ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability aktiv (ROA) a rentability tržeb (ROS).

Tabulka 7 Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

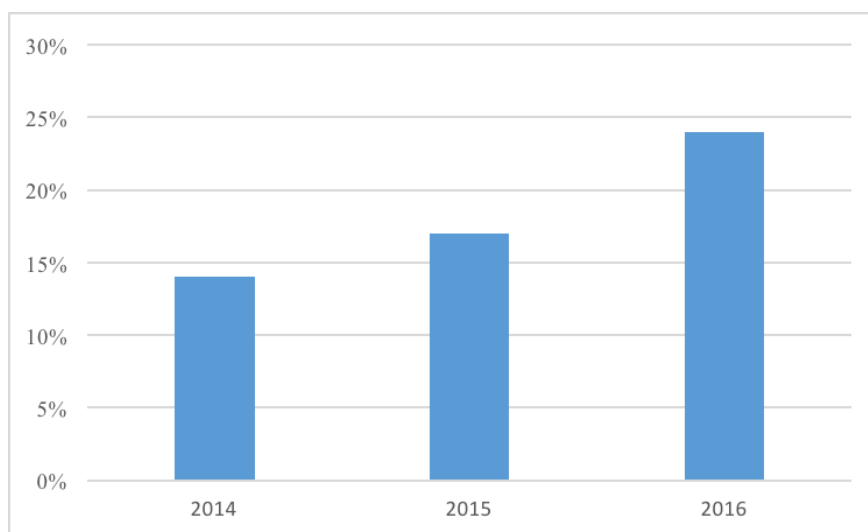


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** vyhodnocuje poměr mezi ziskem a vlastním kapitálem a tedy označuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Ve sledovaném období (Tabulka 7) je zřejmý rostoucí trend. To znamená, že roste výnosnost kapitálu vloženého vlastníky, dochází tedy k jeho zhodnocování.¹¹⁵

¹¹⁵ ManagementMania.com. *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)* [online]. [cit. 16.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-vlastniho-kapitalu>

Tabulka 8 Ukazatel rentability aktiv (ROA)

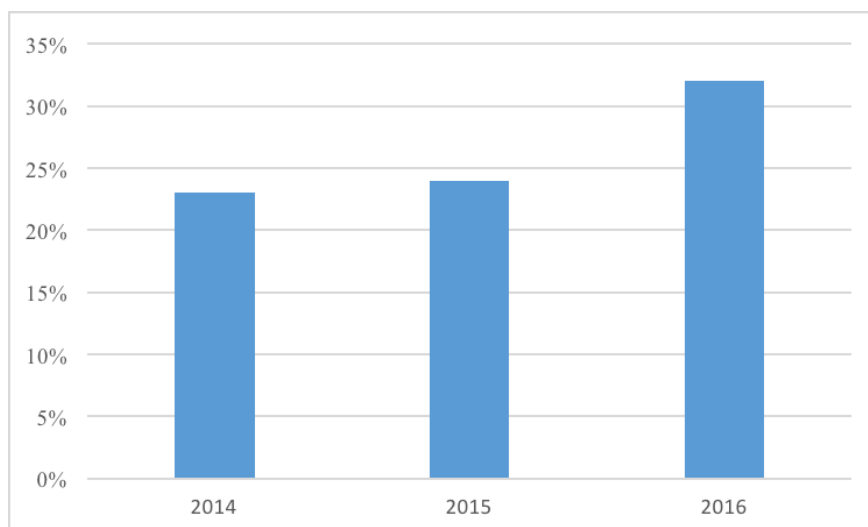


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

- **Rentabilita aktiv (ROA)**, neboli produkční síla, poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikatelské činnosti bez ohledu na způsob financování. Důležité je tedy, zda podnik dokáže efektivně využít svoji majetkovou bázi.¹¹⁶ Vývoj ve sledovaném období (Tabulka 8) zobrazuje trvalý růst, což znamená zvyšující se výnosnost aktiv.

¹¹⁶ ManagementMania.com. *Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets)* [online]. [cit. 16.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-aktiv>

Tabulka 9 Ukazatel rentability tržeb ROS



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

- **Rentabilita tržeb (ROS)** je někdy označována jako zisková marže. Vyjadřuje procentuelní podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb (obecně popisováno jako % podíl zisku na 1 Kč tržeb). Na vývoj trendu ukazatele rentability tržeb má vliv především: změna ceny (prodejní marže), změna nákladů, výše tržeb, kurzové rozdíly či změna struktury prodejního sortimentu.¹¹⁷ Je třeba ho vždy správně posuzovat v kontextu s obratem společnosti a velmi se liší u podniků v různých odvětvích. Pohybuje se zhruba od 2% do 50%, měl by být nad 10%.¹¹⁸ Během sledovaného období (Tabulka 9) se ukazatel vždy pohyboval nad doporučenou hodnotou 10%. Nejvyšší hodnotu dosáhl v roce 2016, a to 32%. Na jednu korunu tržeb tedy připadalo 0,32 Kč zisku.

Bonitní model – Kralickův rychlý test

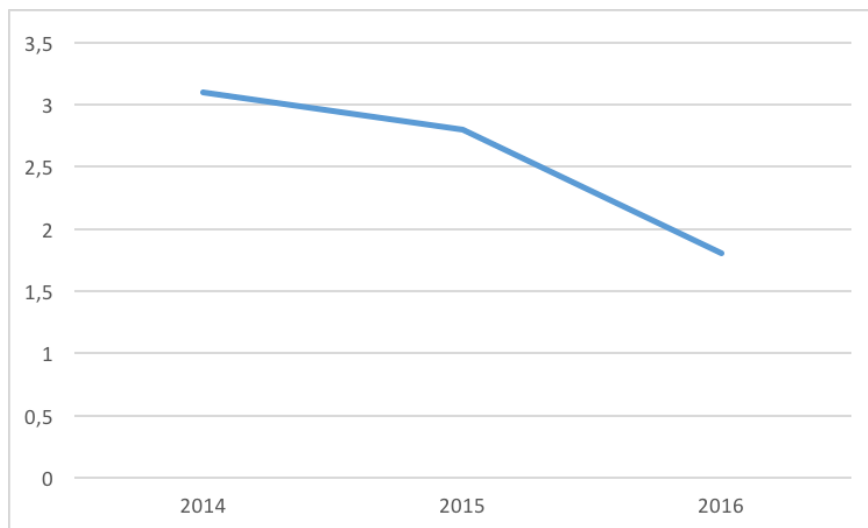
K vyhodnocení bonity společnosti bylo v této práci použito Kralickovo rychlého testu. Výpočet proběhl ve třech fázích – zhodnocení finanční stability podniku, zhodnocení

¹¹⁷ FAF.cz. *Rentabilita tržeb* [online]. [cit. 18.11.2017]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Rentabilita/Rentabilita-trzeb.htm>

¹¹⁸ ManagementMania.com. *Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)* [online]. [cit. 16.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>

rentability podniku, společné porovnání obou faktorů (průměr hodnot stability a rentability podniku). Pro rozsáhlost výpočtu je uveden graf s výslednými hodnotami (Tabulka 10).

Tabulka 10 Kralickuv rychlý test



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Nejlepší hodnota, kterou podnik v Kralickovo rychlém testu může dosáhnout, je hodnota „1“, naopak nejhorší hodnota je „5“.¹¹⁹ Z výše uvedeného grafu vyplývá, že finanční situace společnosti je uspokojivá a nepředpokládá se ohrožení platební schopnosti podniku.

Závěr finanční analýzy

Po provedení analýzy lze konstatovat, že finanční situace společnosti je stabilní. Ziskovost společnosti se po sledované období pohybovala na dobré úrovni. Společnost také nebyla ve ztrátě, proto ukazatele rentability byly vždy v kladných hodnotách. Rentabilita vlastního kapitálu má také růstový trend, což je velmi důležitý faktor pro vlastníky společnosti, neboť se zhodnocuje vložený kapitál. Jak zobrazuje graf bonitního modelu (Tabulka 10), společnost byla za sledované období vždy schopna splácet své závazky. Z výše uvedeného vyplývá, že se celková finanční situace společnosti neustále zlepšuje.

¹¹⁹ Finanalysis.cz. *Použité bankrotní a bonitní modely* [online]. [cit. 17.11.2017]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

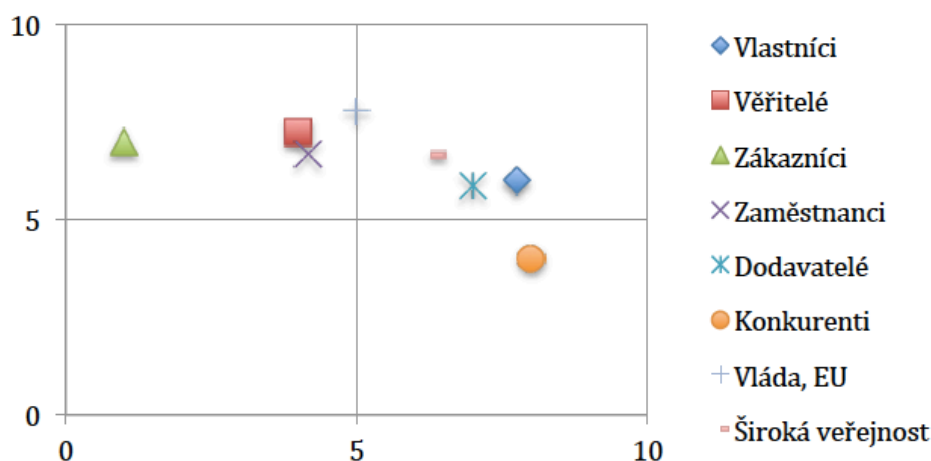
4.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

V rámci analýzy vnitřního prostředí podniku budou uvedeny nejpodstatnější analýzy, které podají dostatečný náhled na komplexní situaci podniku. Poskytnou potřebné údaje pro vypracování analýzy silných a slabých stránek společnosti.

4.2.1 Kompetence zájmových skupin

Kompetence zájmových skupin byla zahrnuta do tematického okruhu analýzy vnitřního prostředí podniku. Ve společnosti JRK BioWaste Management se vyskytuje určitý počet zájmových skupin. Tyto skupiny buď přímo či nepřímo ovlivňují činnost společnosti. Pro tuto analýzu bylo celkem určeno osm zájmových skupin, ke kterým byly zvoleny požadavky a předpoklady. Data byla následně klasifikována dle pohledu směru – podporující či omezující – dále dle jistoty, významnosti a také schopnosti ovlivnit podnikovou strategii (Příloha 1). Dle získaných výsledků byly zájmové skupiny rozděleny do čtyř kvadrantů – ovlivnit, akceptovat/přesvědčit, ignorovat a vzdělávat. (Tabulka 11)

Tabulka 11 Matice analýzy zájmových skupin



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Kvadrant akceptovat/přesvědčit

V tomto kvadrantu se lokalizovaly následující skupiny – vlastníci, zákazníci, vláda, veřejnost a dodavatelé.

Vlastníci

Skupina s význačným vlivem na strategii společnosti. Nejdůležitějšími požadavky od této skupiny je zejména důraz na zvyšování ziskovosti, vysoké prodeje a rostoucí počet zákazníků.

Zákazníci

Jedná se o nejdůležitější skupinu, která má největší vliv na tvorbu strategie podniku.

Vláda

U této zájmové skupiny je vysoká míra jistoty, a to zejména vlivem přesně definované legislativy a daným harmonogramem dotačních programů.

Veřejnost

Trend nákupu ekologických a kvalitních produktů má podstatný vliv na prodejní úspěch produktů v portfoliu společnosti. Strategií podniku není prodávat produkty za nízké ceny či například ve slevových akcích. JRK BioWaste Management naopak chce, aby nabízené zboží bylo považováno veřejností za prémiové.

Dodavatelé

Zájmová skupina dodavatelů se se společností vzájemně ovlivňují, a to nejen ve směru jak podporujícím, ale i omezujícím. Dodavatelé jsou pro strategii velice důležití, neboť prodejní koncept je založen na kvalitě dodávaných produktů a spolehlivosti dodávek.

Kvadrant ovlivnit

V tomto kvadrantu se lokalizovaly následující skupiny – zaměstnanci a věřitelé.

Zaměstnanci

Tato skupina na podnikovou strategii nemá příliš významný vliv, spíše je tato skupina strategií ovlivňována. Proto se umístila v tomto kvadrantu. Předpoklady i požadavky zaměstnanců jsou společnosti známy. Tuto zájmovou skupinu je vhodné podporovat různými programy na prohloubení znalostí a samozřejmě také účelným motivačním systémem. Tyto kroky vedou k prohloubení jejich věrnosti vůči zaměstnavateli.

Věřitelé

Tuto skupinu představují především bankovní instituce, které poskytují společnosti finanční úvěry. Vztah společnosti s věřiteli je jasně dán pevnými pravidly. Nejdůležitějším vztahem mezi těmito subjekty je poskytování úvěrů pro zajištění investic.

Kvadrant vzdělávat

V kvadrantu vzdělávat se nalézá jedna zájmová skupina – konkurenti.

Konkurenti

Míra jistoty je u této skupiny poměrně malá, přestože konkurenti představují podstatný vliv na strategii podniku. V případě vstupu jiného subjektu na tento trh či zavedení stejného pojetí prodeje, může pro společnost JRK BioWaste Management představovat významnou hrozbu. Také je nutné brát v potaz vstup zahraničních subjektů na trh, které mohou dodávat podobné a kvalitativně stejné produkty. Doporučením tedy je zmapování konkurenčního prostředí a snižování míry nejistoty.

Kvadrant ignorovat

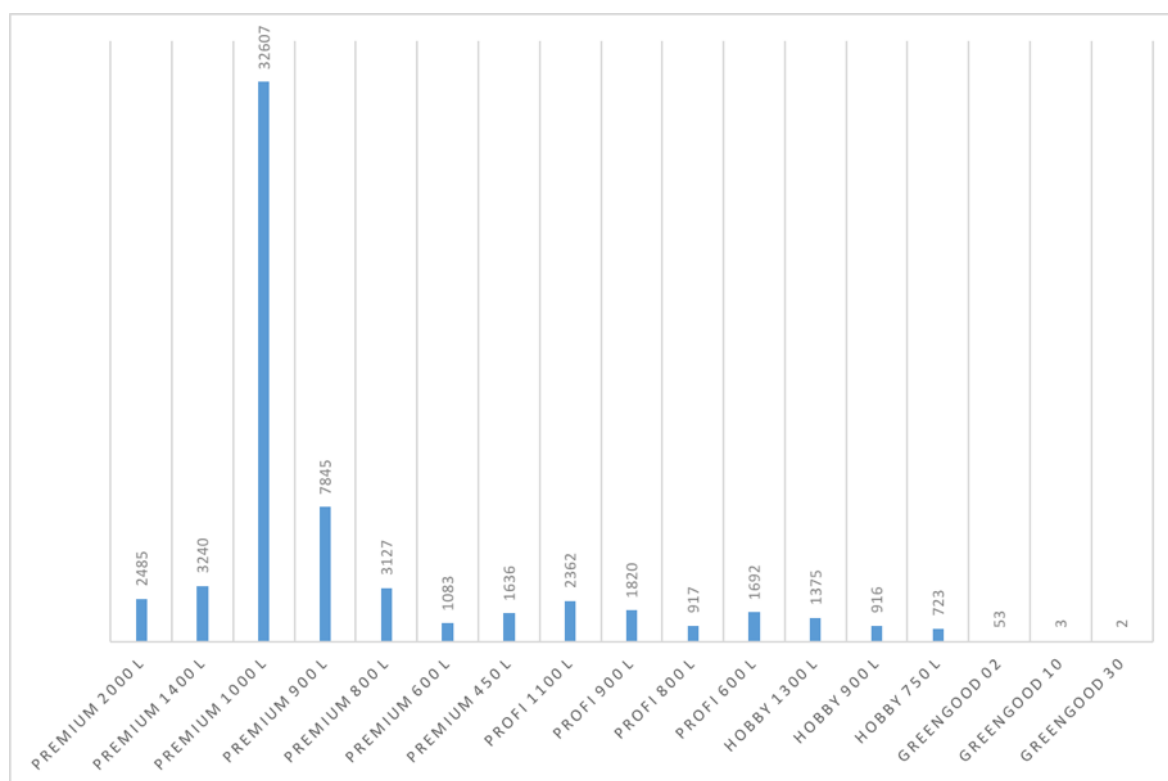
Z vybraných zájmových skupin se v kvadrantu „ignorovat“ neumístila žádná. Je to dáno i tím, že pro analýzu zájmových skupin byly vybrány pouze ty, které mají na strategii podniku největší vliv.

Volba konečné strategie je z velké části profilována na základě analýzy zájmových skupin. Díky této analýze je patrné, že důležitou skupinou jsou zákazníci a vlastníci. Také vliv konkurentů není zanedbatelný, proto je vhodné co nejvíce zmenšit nejistotu jejich vývoje a jednání.

4.2.2 Analýza portfolia produktů

Pro analýzu portfolia produktů byly v této práci použity následující údaje – podíl jednotlivých produktů dle objemu, podíl jednotlivých produktů na tržbách společnosti a celkový podíl produktových řad na tržbách. Pomocí porovnání a vyhodnocení daných hodnot byl posouzen vliv jednotlivých produktů.

Tabulka 12 Přehled prodaných produktů dle objemu v ks (1.1. - 31.10.2017)

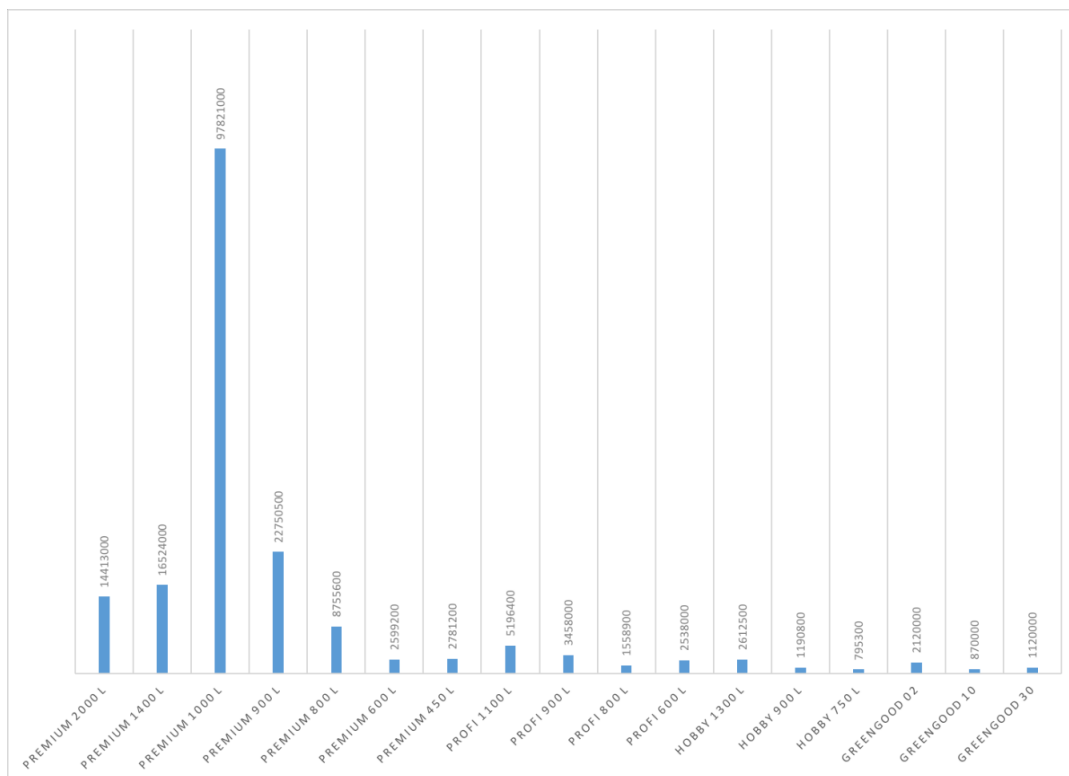


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Dle výše uvedeného přehledu (Tabulka 12) prodaných produktů je jasně zřejmé, že nejvýznamnější pozici mají produkty řady PREMIUM. Jak znázorňují níže uvedené grafy (Tabulka 13, Tabulka 14), největší podíl na tržbách má produktová řada PREMIUM, a to

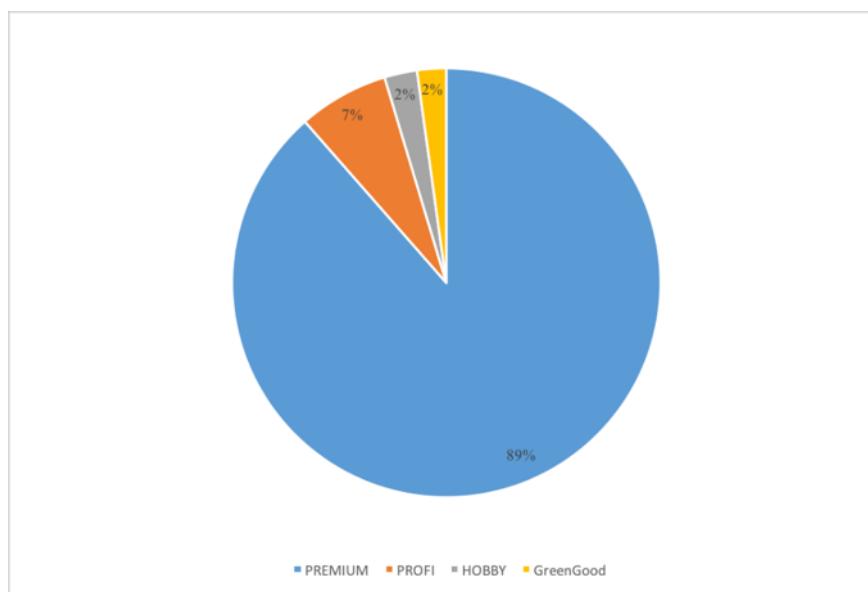
89%. Z těchto dat vyplývá, že zákazníci mají zájem a upřednostňují kvalitní produkty. Zvolená strategie firmy nabízet kvalitní – prémiové – produkty je tedy správná.

Tabulka 13 Objem tržeb dle jednotlivých produktů v Kč bez DPH (1.1.-31.10.2017)



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka 14 Podíl jednotlivých modelových řad na tržbách (1.1.-31.10.2017)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.2.3 Hodnocení silných a slabých stránek

Hodnocení silných a slabých stránek bylo zpracováno dle výše uvedených analýz vnitřního prostředí a na základě zhodnocení současného stavu společnosti. Pro hodnocení bylo využito váhy daného faktoru a odhadu aktuálního stavu daného faktoru (bodová stupnice -3 až 3). Výsledkem je daný součin těchto hodnot.

Tabulka 15 Hodnocení silných a slabých stránek

	Váha faktoru	Posouzení stavu (výkonnost)						Hodnota faktoru
		-3	-2	-1	1	2	3	
Organizace								
Kvalita vedení společnosti	0,05					x		0,15
Pozice na trhu	0,05					x		0,10
Věrnost a loajalita zákazníků	0,04					x		0,08
Schopnost reagovat na změny	0,03					x		0,06
Kontrola současné strategie	0,03				x			0,03
Finanční stabilita	0,04						x	0,12
Likvidita podniku	0,02					x		0,04
Strategické plány a postupy	0,03					x		0,06
Disponibilní finanční prostředky pro investice	0,04					x		0,08
Personál								
Loajalita zaměstnanců	0,05						x	0,15
Informovanost zaměstnanců	0,04						x	0,12
Odměňování a motivace zaměstnanců	0,04					x		0,08
Budování osobního vztahu se zákazníky	0,05					x		0,10
Vzdělávání zaměstnanců	0,03				x			0,03
Marketing								
Image společnosti	0,04					x		0,08
Tradice a zkušenost	0,03			x				-0,03
Efektivnost propagace	0,03					x		0,06
Správné využití nástrojů propagace	0,03					x		0,06
Pokrytí trhu - penetrace trhu	0,04				x			0,04
Vlastní distribuce	0,03					x		0,06
Produkt								
Sortiment - šířka a vyváženost produktového portfolia	0,03			x				-0,03
Kvalita produktu	0,05						x	0,15
Síla značky	0,03					x		0,06

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z hodnocení silných a slabých stránek (Tabulka 15) vyplývá, že mezi silné faktory se řadí: kvalita vedení společnosti, které tvoří funkční celek. Dále finanční stabilita podniku. Vysoká loajalita zaměstnanců – dochází k velmi malé, téměř nulové, fluktuaci pracovníků. Image společnosti, která představuje moderní trend dbající na životní prostředí a zdravý

životní styl. A samozřejmě vysoká kvalita nabízených produktů. Mezi slabé stránky se řadí tradice a zkušenost, neboť se jedná o relativně novou společnost s mladým pracovním kolektivem. Mezi slabší stránky lze také počítat menší šíři a vyváženost produktového portfolia.

4.3 Analýza vnějšího prostředí firmy

Pro vyhodnocení těžce ovlivnitelných faktorů v makroprostředí podniku byla zpracována analýza STEP. Pomocí vybraných metod situační analýzy byly posuzovány i vlivy mikroprostředí. Výsledkem je vyhodnocení příležitostí a ohrožení společnosti z makroprostředí.

4.3.1 Vliv vnějšího prostředí – analýza STEP

Tato analýza souvisí se spádovou oblastí společnosti. Vyhodnocuje faktory, které mohou buď přímo ovlivnit, nebo mít významný vliv na chod podniku. Byly zvoleny nejvýznamnější faktory dle subjektivního posouzení důležitosti. Hlavními zdroji dat jsou z největší části informace získané z relevantních internetových zdrojů.

Politicko-právní faktory

Zákony

Odpad je movitá věc, které se člověk zbavuje nebo má úmysl nebo povinnost se jí zbavit. Z pohledu práva přesně odpad definuje zákon č. 185/2001 Sb., *o odpadech a o změně některých dalších zákonů*, kde jsou uvedeny i příslušné definice a povinnosti týkající se odpadů v České republice.

Vliv EU

V případě biologicky rozložitelných odpadů a biologicky rozložitelných odpadů z kuchyní a stravoven se česká legislativa vyznačuje aproximací práva EU, a to dle *Směrnice Rady č. 1999/31/ES o skládkách odpadu*, *Směrnice EP a Rady č. 2008/98/ES o odpadu* a zejména dle *Nařízení EP a Rady (ES) č. 1069/2009*. Všechny tyto směrnice a nařízení jsou shrnuty do českého zákona č. 185/2001 Sb., *o odpadech a o změně některých dalších zákonů*

Daně a daňové sazby

DPH – podstatným faktorem, který ovlivňuje příjmy společnosti je daňová sazba. V současnosti činí tato sazba 21%. Do budoucna se o zvýšení této sazby neuvažuje. Výši DPH upravuje zákon 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty.

Ekonomické faktory

HDP

V současné době je jasně zřetelný růst domácí ekonomiky, která se postupně vzpamatovává z celosvětové krize počínající rokem 2008. Česká národní banka dle své prognózy odhaduje meziroční růst reálného HDP v roce 2017 o 4,5 %, v roce 2018 odhad počítá s 3,4 %.¹²⁰

Úroková míra

Vzhledem k současnému růstu HDP a dlouhodobému oslabování kurzu české koruny na peněžních trzích ze strany ČNB musí být úroková míra postupně zvyšována, aby nedošlo k přehřátí ekonomiky. Dle současných prognóz České národní banky bude úroková míra v roce 2017 činit 0,4 %, v následujícím roce 2018 0,9 % a v roce 2019 dokonce 2 %.¹²¹

Výše průměrné mzdy

Průměrná roční mzda obyvatele ČR měla v roce 2016 hodnotu 27 589 Kč. To představuje meziroční růst v nominální hodnotě o 4,2 % a v reálné hodnotě o 3,5 %. Rozdíl mezi nominální a reálnou hodnotou je ovlivněn inflací cenové hladiny. Od roku 2013 je jasně viditelný konstantní trend meziročního zvyšování jak nominální, tak i reálné průměrné

¹²⁰ Česká národní banka. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. [cit. 29.10.2017]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

¹²¹ Česká národní banka. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. [cit. 29.10.2017]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

mzdy. Pro první dvě čtvrtletí roku 2017 je zaznamenán růst reálné průměrné mzdy o 2,8 %, respektive o 5,3 %, což v polovině roku 2017 představovalo průměrnou mzdu 29 364 Kč.¹²²

Tento trend, zejména konstantně rostoucí reálné průměrné mzdy, má příznivý dopad na strategii společnosti, jejíž strategií je dodávat kvalitní zboží za vyšší ceny.

Sociálně-kulturní faktory

Nejpodstatnějšími sociálně kulturní faktory, které mají významný vliv na podnik, jsou životní styl veřejnosti a rozvoj regionu spjatý s demografií.

Životní styl

Významným trendem poslední doby je orientace zákazníků na zdravý životní styl, kvalitní produkty a zejména ekologické smýšlení. Z ekonomicky vyspělejších zemí proniká do České republiky i tzv. „zero waste“ koncept, kdy se zamezuje vzniku jakéhokoliv odpadu. Již dnes můžete nakupovat, zejména v Praze, v „bez obalových prodejnách“, kde si nakoupené zboží zákazník odnese ve vlastních nádobách na více použití. Jediným omezením jsou v tomto případě hygienické normy vztahující se například na pečivo či masné výrobky.¹²³

Podstatný vliv zde sehrává osvěta veřejnosti. Ta zdůrazňuje vliv odpadů a nakládání s nimi na životní prostředí. Díky výše zmíněným faktorům se zvyšuje ochota zákazníků utratit za ekologické a kvalitní produkty větší objem finančních prostředků než v minulosti.

¹²² KURZYCZ. *Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2017* [online]. [cit. 25.10.2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

¹²³ Weefsworld.eu. *Kde v Praze a ČR nakupovat bez obalu? | ZERO WASTE prodejny*. [online]. [cit. 2.11.2017]. Dostupné z: <https://www.weefsworld.eu/praha-cr-nakup-bez-obalu-zero-waste-prodejny/>

Počet obyvatel a vývoj demografie

Počet potenciálních kupujících je v přímé souvislosti s celkovým počtem obyvatel. Český statistický úřad evidoval ke dni 30.6.2017 celkem 10 588 063 obyvatel České republiky. Oproti roku 2016 došlo k celkovému přírůstku 24 977 obyvatel. Celkový přírůstek je sumou přirozeného přírůstku a přírůstku způsobeného migrací. Přirozený přírůstek činil 4 913 obyvatel a přírůstek daný počtem přistěhovalců tvořil tedy celkem 20 064 obyvatel. Od roku 2006 (kromě roku 2014 s celkovým úbytkem 2 409) je saldo přírůstku pozitivní. Nejedná se ovšem o velké počty, a proto není tento faktor pro společnost důležitý.¹²⁴

Technologické faktory

Z technologických faktorů mají pro společnost význam postupy a zdokonalování v technologiích na zpracování biologicky rozložitelných odpadů a biologicky rozložitelných odpadů z kuchyní a stravoven. Dle platné legislativy jsou variantou k nakládání s těmito odpady kompostárny, bioplynové stanice a spalovny.

Veškeré výše zmíněné varianty ovšem pracují na jiném principu. Nepředchází vzniku odpadu přímo v místě vzniku a jejich velikost a požadavky na množství odpadu nejsou vhodné pro lokální umístění, jako je tomu u zahradních či elektrických kompostérů, které se umísťují přímo do místa vzniku odpadu.

Technologie zahradních kompostérů je známá již desítky let a nedochází v této oblasti k dramatickým změnám. Naopak technologie elektrických kompostérů je relativně nová a postupně se vyvíjí. U těchto zařízení je nutné sledovat technologický vývoj konkurenčních produktů, neboť jsou zde nadále rezervy v poruchovosti, spotřebě elektrické energie a možnosti materiálové přeměny výsledného produktu kompostování např. na tepelné zdroje či krmiva.

¹²⁴ Český statistický úřad. *Obyvatelstvo* [online]. [cit. 28.10.2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Z výše provedené analýzy STEP plyne, že nejpodstatnější vliv na společnost má zejména životní styl obyvatelstva, zvyšující se kupní síla zákazníků, platné zákony a technologický vývoj u produktové řady elektrických kompostérů.

4.3.2 Hodnocení příležitostí a ohrožení

K vyhodnocení významnosti a dlouhodobosti příležitostí a ohrožení společnosti byla v této práci zpracována matice (Tabulka 16). Byly brány v potaz pouze nejvýznamnější faktory mající na podnik vliv.

Tabulka 16 Matice významnosti příležitostí a ohrožení

Příležitost	Význam			Doba trvání v letech
	Velký	Střední	Malý	
Prognóza nárůstu HDP		x		4
Růst průměrných mezd		x		4
Trend zdravého životního stylu	x			5
Trend poptávky po kvalitních produktech	x			5
Pokrytí celé ČR obchodními zástupci		x		5
Predikce pozitivního vývoje poptávky po ekologických produktech	x			3
Zvýšení poplatku za svoz biologicky rozložitelných odpadů		x		5

Ohrožení				
Nasycenost trhu	x			5
Konkurence velkoobchodů s efektivnějším systémem propagace a širším sortimentem		x		5
Okopírování systému prodeje konkurenční společností	x			3
Vysoké % zákazníků kupujících pouze jednorázově		x		3
Snížení poplatku za svoz biologicky rozložitelných odpadů z kuchyní a stravoven následkem vybudování nových bioplynových stanic	x			5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Mezi nejvýznamnějšími příležitostmi byl vyhodnocen trend zdravého životního stylu, rostoucí trend poptávky po kvalitních a ekologických produktech a budoucí zvýšení poplatku za svoz biologicky rozložitelných odpadů. Naopak mezi hlavními ohroženími byla vyhodnocena nasycenost trhu, okopírování systému prodeje konkurenční společností,

konkurence velkoobchodů s širším sortimentem a efektivnějším systémem propagace a také snížení poplatku za svoz biologicky rozložitelných odpadů z kuchyní a stravoven následkem vybudování nových bioplynových stanic. Výše zpracovaná matice poslouží při tvorbě SWOT matice.

4.4 SWOT matice

K vypracování SWOT matice byly zvoleny nejvýznamnější příležitosti a ohrožení a silné a slabé stránky podniku. Písmena uvedená v matici (Tabulka 17) zobrazují varianty možných strategií.

Tabulka 17 SWOT matice

		Slabé stránky (W)			Silné stránky (S)				
		Sortiment - šířka a vyváženost portfolia	Tradie a zkušenost	Pokrytí trhu - penetrace trhu	Kvalita vedení společnosti	Finanční stabilita	Loajalita zaměstnanců	Image společnosti	Sortiment ekologických produktů
Příležitosti (O)	Trend zdravého životního stylu	E						A	
	Trend poptávky po kvalitních produktech		G						B
	Zvýšení poplatku za svoz biologicky rozložitelných odpadů							C	
	Pozitivní vývoj poptávky po ekologických produktech		F					D	
Ohrožení (T)	Nasycenost trhu	J		K					
	Konkurence velkoobchodů s efektivnějším systémem propagace a širším sortimentem		L				H		
	Okopírování systému prodeje konkurenční společností		M						I
	Snížení poplatku za svoz biologicky rozložitelných odpadů z kuchyní a stravoven následkem vybudování nových bioplynových stanic	N							

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Strategie SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí

A, B, D – Trend zdravého životního stylu a rostoucí poptávka po ekologických produktech je příznivá pro menší firmy, které se zaměřují na tento daný segment. Propagace by tedy měla vyzdvihovat pozitivní ekologický přínos nabízených produktů.

C – Do budoucna se očekává zvýšení poplatku za zpracování biologicky rozložitelných odpadů, proto produkty, které pomáhají předcházet jeho vzniku, budou ekonomicky výhodnější. Do budoucna by tedy propagace kromě samotného ekologického aspektu měla zahrnovat i informaci o cenových úsporách.

Strategie WO – Odstranění slabých stránek ve prospěch využití příležitostí

F, G - Trend zdravého životního stylu a rostoucí poptávka po ekologických produktech by mohl zlepšit tradici společnosti a zajistit podniku pozici lídra na trhu s ekologickými produkty a produkty, které pomáhají předcházet vzniku odpadu.

E – Šíře produktového portfolia by mohla být ovlivněna současným trendem zdravého životního stylu. Nabídka firemního e-shopu by se proto mohla rozšířit o zdravé trvanlivé potraviny, oblečení a doplňků z recyklovaných materiálů či opakovaně použitelné obaly jako variantu k jednorázovým.

Strategie ST – využití silných stránek podniku k minimalizaci ohrožení

H – Odlivu zákazníků k velkoobchodům za nižšími cenami lze zamezit pomocí image společnosti jako partnera, který dbá o své zákazníky a poskytuje jim poradenství, osobní jednání a poprodejní péči. Takovýmito službám nemůže velkoobchod konkurovat.

I – Hrozbu okopírování systému prodeje konkurenční společností lze eliminovat nabídkou kvalitnějších produktů, než konkurence. Proto by společnost měla dodávat pouze prémiové produkty a mít uzavřenou smlouvu o exkluzivitě s výrobcem/dodavatelem na daném trhu.

Strategie WT – Eliminace slabé stránky k odstranění daného ohrožení

J, K – Výrazným ohrožením je pro podnik nasycenost trhu. Toto lze eliminovat tím, že se rozšíří pokrytí trhu o zatím opomíjené regiony (Jihomoravský kraj, Karlovarský kraj, Královéhradecký kraj, Moravskoslezský kraj) a taky rozšířením sortimentu o nové produkty, které by doplňovaly stávající nabídku.

N – Hrozbě snížení poplatku za svoz biologicky rozložitelných odpadů z kuchyní a stravoven následkem vybudování nových bioplynových stanic lze čelit tím, že bude hledáno jiné technologické řešení, které vyhoví legislativě, ale zároveň bude jeho pořizovací cena a provozní náklady nižší než u současné technologie elektrických kompostérů GreenGood.

L,M – Hrozba okopírování systému prodeje konkurenční společností a přesun zákazníků k velkoobchodům lze minimalizovat posílením tradice společnosti. Udržování kvalitních obchodních vztahů a profesionální péče o zákazníka pomáhají k budování vztahu, který by neměl být výrazněji ovlivněn levnější konkurencí.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Společnost JRK BioWaste Management má relativně úzké portfolio produktů pro předcházení vzniku odpadu. Při zhodnocení velikosti společnosti a tržního postavení byla po zohlednění předchozích analýz a po konzultaci s vedením podniku vybrána strategie „Tržní penetrace“.

5.1 Cíle marketingové strategie

Cíle strategie by měly zohledňovat základní cíle společnosti. Nejdůležitějším cílem podniku je samozřejmě zvýšení zisků. Hlavní cíle, které by měly být dosaženy zvolenou strategií jsou:

- Růst tržeb
- Zvýšení počtu zákazníků a posílení značky
- Zlepšení prodejních a komunikačních schopností obchodních zástupců
- Cílení na určité tržní segmenty

Společnost byla založena v roce 2013 a nabízí produkty, které odrážejí současný trend ekologie a zdravého životního stylu. Díky tomu získala relativně výhodnou pozici na trhu. Od této doby probíhá rozšiřování týmu obchodních zástupců, čímž se zvyšuje i pokrytí regionů. Také se neustále rozšiřuje portfolio produktů, ovšem žádný nový produkt zatím nepředstavuje potenciál tržeb jako u zahradních či elektrických kompostérů. Vzhledem k tomu, že na trhu v současné době není znám žádný další produkt, který by splňoval požadavky na funkci předcházení vzniku odpadu, velké prodejní objemy a kvalitu zpracování, je nutné se současným produktovým portfoliem zacílit na jednotlivé tržní segmenty, které byly prozatím opomíjeny. Z výše uvedeného byla k dosažení uvedených cílů vybrána strategie distribuční a komunikační.

5.2 Komunikační strategie

Pro strategii penetrace trhu byla vybrána intenzivní propagace vedoucí ke zvýšení ziskovosti a zlepšení celkového povědomí o značce JRK BioWaste Management. Proto byly zvoleny určité nástroje marketingové komunikace. Pro posouzení úspěšnosti vybraných metod se musí provádět i následná kontrola dosažených výsledků. V tomto oddíle budou uvedeny i odhadované náklady. Odhad byl proveden na základě porovnání nákladů v předchozích obdobích.

Reklama

Jako forma reklamy bylo zvoleno pokračování ve zvolené strategii tvorby internetových stránek. Bude kladen důraz na získávání nových „příkladů dobré praxe“, které již v minulosti obchodním zástupcům pomohly při obchodních jednáních. V plánu je příprava dvou videí, kde potenciální kupující uvidí, jak daný produkt přesně funguje, jaké výhody již přinesl stávajícímu uživateli a také na osobní zkušenosti s tímto produktem. Bude se jednat o kombinaci hraných a animovaných úseků videa. V hrané části uvidí zákazník uživatele a reálný produkt, v animované části bude znázorněn princip fungování produktu včetně věcných popisků. Obě videa budou mít maximálně dvouminutovou stopáž. Dodavatelem těchto propagačních videí bude společnost UNIFER alfa a.s.. Tato společnost byla vybrána na základě předchozích zakázek a výhodné cenové nabídky.

Dále bude zintenzivněna online propagace e-shopu na webových stránkách a sociálních sítích, zejména na Facebooku, formou PPC (pay-per-click). Pro tuto formu propagace bude využit nástroj AdWords společnosti Google. Tento formát online reklamy umožňuje relativně přesné zacílení na zvolenou skupinu potenciálních zákazníků – lidí zájímavých se o ekologii a zdravý životní styl. Formát PPC je také vhodný zejména proto, že společnost platí za reklamu pouze v tom případě, když je uživatelem vyvolána akce – přesměrování na stránky společnosti či na jejich e-shop. Pro rok 2018 se uvažuje s dvojnásobným rozpočtem pro PPC reklamu.

Newslettery, neboli internetové zpravodaje, se budou také nadále využívat. Dojde však na rozdělení adresátů do více skupin, aby se mohl obsah sdělení více přizpůsobit.

Internetový zpravodaj navíc bude kromě informačního sdělení obsahovat i prodejní informace – ze začátku bude využívána forma hypertextového odkazu na konkrétní produkt na e-shopu s výhodnější cenou, která se zobrazí pouze skrz daný hypertextový odkaz.

Podpora prodeje

Pro rok 2018 bude zhotovena a vytištěna nová verze propagačních materiálů na zahradní kompostéry a elektrické kompostéry GreenGood. K současné jednolisticové A4 podobě přibude i varianta přeloženého formátu A3, čímž vznikne čtyřstránkový materiál. K veškerým informacím, které jsou obsaženy v kratší verzi, bude dán větší zřetel na uvedení více „příkladů dobré praxe“ a také více technických detailů pro daný produkt. Vizualizace bude dle stávajícího stylu společnosti, tedy bílo-zelená kombinace a jednoduchý moderní design.

Osobní prodej

Školení obchodních zástupců

Nejdůležitějším nástrojem společnosti JRK BioWaste Management je přímý vliv na zákazníka. Ten je také největší konkurenční výhodou. Proto je velmi důležitá profesionalita a „soft skills“ obchodních zástupců. Do budoucna jsou plánovány školení a kurzy pro zlepšení komunikačních a prodejních schopností. Tyto kurzy či školení budou cíleny na zlepšení techniky přímého prodeje (obchodní argumentace, neurolingvistické programování), zvýšení celkové profesionality prezentace a na péči o stálé zákazníky, včetně péče poprodejní. Tyto služby budou dodávány společností DEVELOR, která byla zvolena na základě osobních zkušeností vlastníků společnosti, kteří již od tohoto dodavatele využívají různých trenérských kurzů k osobnostnímu a profesionálnímu rozvoji.

Public relations

- **Média**

Vzhledem k zanedbatelným nákladům na tuto formu propagace a dobrým výsledkům – jak prodejních, tak o celkovém povědomí o značce – je plánováno více využívat média. Vzhledem k tomu, že vlastníci společnosti mají kontakty na významné sdělovací prostředky, je nutné pouze dodat kvalitní obsah. To je zejména prací obchodních zástupců, kteří získávají „příklady dobré praxe“ uváděné v médiích.

- **Konference a veletrhy**

Po vyhodnocení úspěšnosti navštívených konferencí a veletrhů se společnost rozhodla pro rok 2018 opět navštívit následující akce:

- Malé obce a města
- Regionservis
- Jidelny.cz
- Asociace zřizovatelů školních jídelen
- ZERA
- Odpad zdrojem

Všechny výše uvedené akce byly výdělečné. Naopak se již nepočítá s účastí na konferenci “Předcházení vzniku odpadu”, která nepřinesla žádné tržby pro podnik.

Dále bylo rozhodnuto, že pro zvýšení prodejů elektrických kompostérů GreenGood bude navštíven veletrh „FOR GASTRO & HOTEL“. Jedná se o prodejní veletrh, kde vystavovatelé nabízejí své produkty na stáncích společnosti. Poté bude vyhodnocena úspěšnost akce a rozhodnuto, zda se bude podnik účastnit tohoto veletrhu i v následujících letech.

V budoucnu budou pro výběr konferencí a veletrhů upřednostňovány takové akce, kde budou mít obchodní zástupci možnost představit společnost a produktové portfolio před všemi návštěvníky.

Tabulka 18 Souhrn nákladů na propagaci pro rok 2018

Komunikační mix	Nástroje	Položky	Náklady bez DPH	Náklady bez DPH celkem
Reklama	Internetová reklama	PPC kampaň	23 400 Kč	136 160 Kč
		Správa webových stránek	14 560 Kč	
		Tvorba GCP	28 000 Kč	
		Newsletter	7 800 Kč	
		Tvorba videa (2 ks)	62 400 Kč	
Podpora prodeje	Tisk	Tištěné propagační materiály	38 000 Kč	63 800 Kč
		Roll-up stojany (3ks)	18 000 Kč	
		Vizitky	7 800 Kč	
	Ostatní	Ostatní předměty	13 000 Kč	13 000 Kč
Osobní prodej	Školení zaměstnanců	Komunikační a prodejní schopnosti	130 000 Kč	130 000 Kč
Public relations	Média	Tvorba článků	17 000 Kč	17 000 Kč
	Konference a veletrhy	Malé obce a města	28 080 Kč	375 700 Kč
		Regionservis	195 390 Kč	
		Jidelny.cz	45 500 Kč	
		Asociace zřizovatelů školních jídelen	0 Kč	
		ZERA	15 496 Kč	
		Odpad zdrojem	31 434 Kč	
		FOR GASTRO & HOTEL	59 800 Kč	
Celkem				735 660 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dle předběžného odhadu nákladů na propagaci (Tabulka 18) jsou výdaje vypočítány na 735 660 Kč bez DPH pro rok 2018. Oproti roku 2017 je to nárůst o 80 824 Kč bez DPH, což představuje navýšení o více jak 12 %. Zvýšení nákladů je zapříčiněno především výdaji na školení zaměstnanců.

5.3 Distribuční strategie

Tato strategie má za cíl rozšíření distribučních cest o nové zákazníky, a to hlavně o hotely, restaurace, jídelny a stravovny. Tyto provozy podléhají *Nařízení EP a Rady (ES) č. 1069/2009*, to znamená, že musejí veškerý biologicky rozložitelný odpad z kuchyní a stravoven (kód odpadu 20 01 08) likvidovat dle daného nařízení. Tedy mít uzavřenou smlouvu se svozovou společností s certifikátem na nakládání s tímto druhem odpadu, či si pořídit hygienizační jednotku – elektrický kompostér GreenGood.

Zacílení na tržní segment – Hotely, restaurace, jídelny a stravovny

Zacílení na tento tržní segment je podpořeno i účastí na veletrzích a konferencích. Kromě již v minulosti navštívených akcí Jidelny.cz a Asociace zřizovatelů školních jídelen se společnost rozhodla i pro účast na veletrhu FOR GASTRO & HOTEL, který se přímo zaměřuje na segment HORECA (hotely, restaurace, kavárny). Cílení na tento segment bude dále podpořeno novými propagačními materiály na elektrické kompostéry a bude zvolena i forma direct mailingu vybraných subjektům. Tento krok povede ke zvýšení tržeb z přímého prodeje a tím i ziskovosti společnosti.

5.4 Kontrola zavedené strategie

Průběžná a výsledná kontrola je nutná pro posouzení úspěšnosti zvolené strategie. Pro vyhodnocení efektivity forem propagace je důležité porovnání stavu tržeb před a po zavedení. Kontrolu bude provádět marketingové oddělení společnosti.

5.5 Analýza exponovanosti strategie

Výsledkem analýzy exponovanosti strategie (Tabulka 19) je míra zranitelnosti dané strategie, ale i celé společnosti. Pro tento účel byly zvoleny nejpodstatnější faktory. U těchto faktorů byl definován současný stav, ohrožení a následky plynoucí ze ztráty faktoru. Dále byla zhodnocena míra vlivu na společnost, pravděpodobnost nastalé situace a možnost reakce.

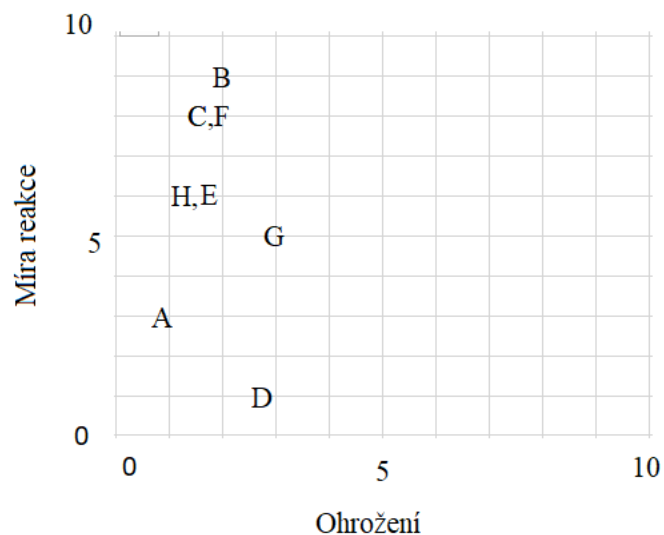
Tabulka 19 Exponovanost strategie

Faktor	Současný stav	Ohrožení	Následky ztráty	V (0-10)	P (0-1)	V x P	MR (0-10)
A - Preference zákazníků	Poptávka po kvalitních ekologických produktech	Odklon k levnějším, méně kvalitním produktům	Pokles poptávky po kvalitních ekologických produktech	9	0,1	0,9	3
B - Kvalifikační zaměstnanci	Loajální, motivovaní obchodní zástupci	Při nízkých tržbách může dojít ke snížení provizí, a k nižší míře proškolení	Úbytek zákazníků, nezáměr o péči o zákazníka a budování dlouhodobého obchodního vztahu	10	0,2	2	9
C - Finanční prostředky	Stabilní finanční situace podniku	Ztráta důvěry banky v solventnost společnosti	Platební neschopnost, nedostatek finančních prostředků k investicím	7	0,2	1,4	8
D - vstup nových konkurentů na trh	Malý počet konkurentů v daném segmentu	Příchod velké zahraniční společnosti s možností velké propagace a obdobným portfoliem produktů	Snížení tržního podílu	9	0,3	2,7	1
E - Kvalita výrobku	Portfolium kvalitních výrobků	Tlak na vyšší produkci a ziskovost výrobce	Snížení kvality produktu	8	0,2	1,6	6
F - Distribuční cesty	Vlastní distribuční cesty	Při klesajících tržbách možnost změny systému distribuce	Cenový diktát velkoobchodníků	7	0,2	1,4	8
G - pozice společnosti	Dobrá tržní pozice v daném segmentu	Okopírování systému prodeje konkurenčními společnostmi	Pokles tržeb, ztráta exkluzivity	10	0,3	3	5
H - životní styl obyvatel	Trend zdravého životního stylu a poptávky po ekologických produktech	Změna preferencí obyvatel a přesun od ekologických produktů k levnějším	Snížení tržního podílu	7	0,2	1,4	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Na základě výše uvedené tabulky byla zpracována matice exponovanosti (Tabulka 20)

Tabulka 20 Matice exponovanosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Nejvýznamnějším ohrožením, ke kterému nemá společnost dostatek možností k odstranění, jsou dle matice (Tabulka 20) body D a G, tedy vstup nových konkurentů na trh a pozice společnosti na trhu. U ostatních faktorů má podnik dostatek možností k jejich eliminaci, případně nepředstavují pro firmu výrazné ohrožení.

6 Závěr

V této diplomové práci byla navržena marketingová strategie pro společnost JRK BioWaste Management, s.r.o.. V první krocích bylo potřebné řádně prostudovat relevantní odbornou literaturu a aktuální stav problematiky. Tyto poznatky posloužily jako primární podklad ke zpracování teoretických východisek a byly využity jako metodický nástroj pro vypracování praktické části diplomové práce. Pro účel návrhu optimální marketingové strategie byly použity postupy analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti.

Z analýzy vnitřního prostředí vyplynulo, že finanční situace společnosti je příznivá a má optimistický vývoj. Při hodnocení marketingového mixu byla kladně ohodnocena jasná propagační strategie a její následná kvalitní kontrola a vyhodnocení. Zvolenou dosavadní strategii lze považovat za úspěšnou, neboť vynaložené náklady na jednotlivé formy propagace vedly k vyšším tržbám, a tedy i ziskovosti společnosti. Navíc se také velmi výrazně zvýšilo povědomí veřejnosti o této značce. Ovšem šíře produktového portfolia je malá. S ohledem na ohrožení v podobě nasycenosti trhu je doporučeno rozšíření portfolia o další produkty, které jsou shodné s image značky, tedy ekologické a s funkcí pomáhání předcházet vzniku odpadu. Doporučeno bylo hledat na trhu levnější variantu k technologii elektrických kompostérů GreenGood a také rozšíření produktů, které vystihují trend zdravého životního stylu. Pro společnost jsou nejdůležitější zájmovou skupinou zákazníci a vlastníci. Požadavky a předpoklady u těchto skupin mají největší vliv na zvolenou strategii podniku. Zájmová skupina konkurenti může mít také podstatný vliv na chod společnosti, proto je důležité snížení míry nejistoty této skupiny.

Pro analýzu vnějšího prostředí podniku byla v této práci použita STEP analýza. Pro společnost JRK BioWaste Management jsou významné politicko-právní faktory, a to zejména česká legislativa nakládání s odpady a také legislativa EU platná pro všechny členské státy, která jasně definuje, za jakých podmínek se smí nakládat s biologicky rozložitelnými odpady z kuchyní a stravoven. Dalším významným faktorem je faktor ekonomický, a to především zvyšující se kupní síla obyvatelstva. Sociálně-kulturní faktor je pro podnik neméně důležitý, neboť je jasně zřetelný trend zdravého životního stylu a rostoucí poptávky po ekologických produktech. Poslední faktor, technologický, je ze všech nejméně ovlivňující, protože se nepředpokládá technologický pokrok u zahradních

kompostérů a vývoj technologií na zpracování odpadu z kuchyní a stravoven je velmi pozvolný. Celkově lze toto odvětví, ve kterém společnost podniká, hodnotit jako otevřené, neboť zde neexistují téměř žádné vstupní bariéry.

Na základě konfrontační SWOT matice byla navržena marketingová strategie společnosti. Pro tyto účely byla zvolena strategie tržní penetrace, přesněji návrhy distribuční a komunikační strategie. V rámci komunikační strategie byla vybrána intenzivní propagační online kampaň pomocí nástroje PPC – důraz na zacílení zvoleného segmentu zákazníků. Dále bude kladen důraz na tvorbu „příkladů dobré praxe“, které mají velký vliv na rozhodování zákazníka. A také budou vytvořeny dvě propagační videa na zahradní kompostéry, respektive na kompostéry elektrické. Také se bude dále zvyšovat profesionalita, znalosti a prodejní schopnosti obchodních zástupců, a to formou kurzů a školení, které bude provádět externí dodavatel. Jako podpora prodeje budou vytvořeny nové propagační materiály, které budou obsahovat více relevantních informací pro potenciální zákazníky. Dále bude probíhat PR propagace prostřednictvím médií, neboť se jedná o nízkonákladovou formu propagace s velkými přínosy. V distribuční strategii je navrhnut nový propagační kanál pro technologii elektrických kompostérů, a to hotely, restaurace, jídelny a stravovny. To je podpořeno i účastí na veletrzích a konferencích cílených na tento tržní segment. Tento krok povede ke zvýšení tržeb z přímého prodeje, a tím i ziskovosti společnosti.

Současná marketingová strategie společnosti byla vyhodnocena jako úspěšná, a proto došlo jen k drobným úpravám a návrhům ke zlepšení. Uvedené poznatky byly konzultovány s vlastníky společnosti a marketingovým oddělením a budou uvedeny do praxe.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
3. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-861-1958-0.
4. DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003.
5. FIEDLER, Jiří. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. 123 s. ISBN 978-80-213-1380-4.
6. FORET, Miroslav. *Marketing: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. 158 s. ISBN 80-210-3500-5.
7. FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
8. GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
9. HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
10. HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 29 s. ISBN 80-245-0176-7.

11. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
12. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
13. KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
14. KARLÍČEK, Miroslav, KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
15. KIM, W. Chan. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 236 s. ISBN 80-726-1128-3.
16. KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
17. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
18. KOTLER, Philip, WONG, Veronica, ARMSTRONG, Gary, SAUNDERS, John. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
19. KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. přepracované vydání. Praha: Grada, 2000. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
20. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-726-1010-4.

21. KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 208 s. ISBN 80-7261-082-1.
22. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
23. MEFFERT, Heribert. *Marketing & management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
24. PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-716-9276-X.
25. PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
26. RŮČKOVÁ, Petra, ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
27. ŘEŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5. S. 21.
28. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
29. SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
30. STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
31. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
32. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

33. TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

34. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

35. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

1. Česká národní banka. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. [cit. 29.10.2017]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

2. Český statistický úřad. *Obyvatelstvo* [online]. [cit. 28.10.2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

3. FAF.cz. *Rentabilita tržeb* [online]. [cit. 18.11.2017]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Rentabilita/Rentabilita-trzeb.htm>

4. Finanalysis.cz. *Použité bankrotní a bonitní modely* [online]. [cit. 17.11.2017]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

5. ManagementMania.com. *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)* [online]. [cit. 16.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-vlastniho-kapitalu>

6. ManagementMania.com. *Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets)* [online]. [cit. 16.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-aktiv>

7. ManagementMania.com. *Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)* [online]. [cit. 16.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>

8. JRK BioWaste Management [online]. Dostupné z <https://www.meneodpadu.cz>

9. KURZYCZ. *Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2017* [online]. [cit. 25.10.2017].

Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

10. Weefsworld.eu. *Kde v Praze a ČR nakupovat bez obalu? | ZERO WASTE prodejny.*

[online]. [cit. 2.11.2017]. Dostupné z: <https://www.weefsworld.eu/praha-cr-nakup-bez-obalu-zero-waste-prodejny/>

8 Přílohy

Příloha 1 Analýza zájmových skupin

Zájmová skupina	Požadavky	Směr předpokladů	Vliv	Jistota
Vlastníci	Vysoký prodej	podporující	7	5
	Podnik s rostoucím ziskem	podporující	9	7
	Rostoucí počet zákazníků	podporující	8	8
Věřitelé	Zajištění kapitálu k financování investic	podporující	8	7
	Zajištění kapitálu k financování provozní činnosti	podporující	3	8
Zákazníci	Záruka kvality	podporující	9	9
	Podrobné informace o produktu	podporující	6	7
	Stále se zlepšující služby	podporující	7	8
Zaměstnanci	Rostoucí mzdy	omezující	4	8
	Zaměstnananecké výhody	omezující	4	5
	Jistota práce	omezující	5	5
	Uspokojení z práce	podporující	6	6
	Ocenění vykonané práce	podporující	6	7
Dodavatelé	Dodržování podmínek dodání	podporující	7	7
	Dobré vztahy	podporující	7	8
	Kvalitní produkt	podporující	9	8
Konkurenti	Vyšší podíl na trhu	omezující	8	3
	Informace o konkurentově podnikání	omezující	6	3
	Vyšší konkurenceschopnost	omezující	8	4
Vláda, EU	Dodržování platné legislativy	omezující	4	9
	Poskytování dotací	podporující	5	8
Široká veřejnost	Tradice	podporující	7	6
	Přiměřené ceny za produkty	omezující	7	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017





KDYŽ STAROSTKA JDE PŘÍKLADEM



„TAKTÉŽ SI VELICE POCHVALUJEME SPOLUPRÁCI S FIRMOU JRK OD PRVOPOČÁTKU, KDY VYHRÁLA VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ. OCEŇUJEME ZÁJEM FIRMY I PO NÁSLEDNÉ KOUPI. A TO ZAJIŠTENÍ FUNKČNOSTI KOMPOSTOVÁNÍ V OBCI.“

LENKA MALÁ – STAROSTKA

VÍCE O OBCI A ODPADECH



180
POČET RODINNÝCH DOMŮ

V OBCI JE TĚMĚŘ U KAŽDÉHO DOMU ZAHRADA,
PROTO MAJÍ OBČANÉ IDEÁLNÍ PODMÍNKY PRO
PŘEDCHÁZENÍ VZNIKU ODPADU.

560
POČET OBYVATEL

REALIZOVANÉ AKTIVITY PŘED A PO ZAVÁDĚNÍ
SYSTÉMU KOMPOSTOVÁNÍ (DOPOSUD)

140,213 TUN
MNOŽSTVÍ ODPADU / ROK

- ✓ PRŮZKUM, JEHOŽ CÍLEM BYLO ZJISTIT ZÁJEM O KOMPOSTÉRY
- ✓ PROVEDENA ANALÝZA ODPADU
- ✓ USKUTEČNĚNÉ PŘEDNÁŠKY PRO VEŘEJNOST A ŠKOLENÍ
- ✓ DODANÉ

480000,-KČ
NÁKLADY ZA ODPAD / ROK

KOMPOSTÉRY
INFORMAČNÍ BROŽURY O KOMPOSTOVÁNÍ
INFORMAČNÍ ČLÁNKY DO MÉDIÍ

V OBCI SE TAKY **TŘÍDÍ** PLASTY, SKLO,
PAPÍR

(PAPÍR SBÍRÁ ZÁKLADNÍ ŠKOLA, KDY SE DO SBĚRU AKTIVNĚ ZAPOJUJE CELÁ OBEA, PROTOŽE ZA FINANCE Z VYTŘÍDĚNÉHO PAPÍRU JEZDÍ DĚTI NA ŠKOLNÍ VÝLET.)

- ✓ REALIZOVANÁ INFO KAMPAŇ OD DOMU K DOMU

PLÁNOVANÉ AKTIVITY: MONITORING SNIŽOVÁNÍ
ODPADŮ

VÍCE INFO WWW.TATOBITY.CZ

DATA K 1.11.2016
WWW.MENEODPADU.CZ

Zdroj: JRK, dostupné z www.meneodpadu.cz

JRK PREMIUM KOMPOSTÉR

Kompostér JRK PREMIUM má decentní a exkluzivní vzhled. Vyznačuje se dlouhou životností, skvělou stabilitou a maximální praktičností. Během své životnosti si udržuje stálou barvu díky 100% recyklovanému, UV stabilnímu polyethylenu, ze kterého je vyroben.



- ✓ Kompostéry prémiové kvality, životnost přes 20 let.
- ✓ Možnost dodání náhradních dílů v případě potřeby.
- ✓ Mají kónický tvar pro lepší vybírání kompostu.
- ✓ Větrací otvory jsou součástí všech stěn kompostérů.
- ✓ Plná tloušťka stěny min. 6 mm.
- ✓ Vnitřní žebrování proti ucpávání kompostu na stěny kompostérů.
- ✓ Otevírání kompostérů ze všech stran, v celé výšce i šířce.
- ✓ Pojistky proti samovolnému otevírání kompostérů.
- ✓ Záruka 10 let.

PRO MÉNĚ ODPADU.

Zdroj: JRK, dostupné z www.meneodpadu.cz

Seznam obrázků

Obrázek 1	Prodejní a marketingová koncepce.....	16
Obrázek 2	Marketingový mix	23
Obrázek 3	Strategie Push a Pull.....	29
Obrázek 4	Diagram SWOT analýzy	39
Obrázek 5	Ansoffova matice	43
Obrázek 6	Logo společností JRK	46

Seznam tabulek

Tabulka 1	Veletrhy a konference – porovnání nákladů a tržeb (1.1.2017 – 16.11.2017)...	55
Tabulka 2	Podíl jednotlivých dodavatelů dle velikosti obrátu (1.1.2017 – 31.10.2017)...	57
Tabulka 3	Výdaje za jednotlivé dodavatele v Kč bez DPH (1.1.2017 - 31.10.2017).....	58
Tabulka 4	Ukazatel peněžní likvidity	59
Tabulka 5	Ukazatel pohotové likvidity.....	60
Tabulka 6	Ukazatel běžné likvidity	60
Tabulka 7	Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE).....	61
Tabulka 8	Ukazatel rentability aktiv (ROA).....	62
Tabulka 9	Ukazatel rentability tržeb ROS.....	63
Tabulka 10	Kralickuv rychlý test.....	64
Tabulka 11	Matice analýzy zájmových skupin.....	65
Tabulka 12	Přehled prodaných produktů dle objemu v ks (1.1. - 31.10.2017)	68
Tabulka 13	Objem tržeb dle jednotlivých produktů v Kč bez DPH (1.1.-31.10.2017)	69
Tabulka 14	Podíl jednotlivých modelových řad na tržbách (1.1.-31.10.2017).....	69
Tabulka 15	Hodnocení silných a slabých stránek.....	70
Tabulka 16	Matice významnosti příležitostí a ohrožení	76
Tabulka 17	SWOT matice	78
Tabulka 18	Souhrn nákladů na propagaci pro rok 2018	85
Tabulka 19	Exponovanost strategie.....	87
Tabulka 20	Matice exponovanosti	88