

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

Marketingová strategie vybrané firmy

Bc. Ankhilsarnai Altanbalová

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ankhilsarnai Altanbalová

Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingová strategie vybrané firmy

Název anglicky

Marketing Strategy of a Selected Company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie vybrané společnosti. Dílčím cílem je provedení analýzy současného stavu marketingové strategie a návrh změn pro její zlepšení.

Metodika

Teoretická část práce vychází z odborných literárních zdrojů týkajících se oblasti marketingu. Empirická část práce se zaměřuje na identifikaci a analýzu marketingového prostředí podniku, analýzu současného stavu marketingové strategie a návrh vlastních doporučení a možných změn v marketingové strategii vybrané firmy.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, marketingová komunikace, prostředí firmy

Doporučené zdroje informací

ALBRECHT, Maria Gomez; GREEN, Mark a HOFFMAN, Linda. Principles of Marketing. 1. OpenStax, 2023. ISBN 978-1-951693-88-6.

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

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, P. a KELLER, K. L. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary a OPRESNIK, Marc. Principles of Marketing. 17. Harlow, UK: Pearson Education Limited, 2018. ISBN 978-1-292-22017-8.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 25. 3. 2024

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 3. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2024

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.3.2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D., za odborné vedení diplomové práce, užitečné rady a trpělivost. Zároveň bych chtěla poděkovat své rodině, svému příteli a blízkým, neboť mi všichni byli podporou během celého studia.

Marketingová strategie vybrané firmy

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá marketingovou strategií malé rodinné firmy Cars Volant s.r.o., která se specializuje na zakázkové čalounění automobilového interiéru. Firma se zaměřuje na širokou škálu služeb, které jsou s čalounictvím spojené, od čalounění malých součástí jako řadící páky, brzdy, po volanty, sedadla, až po celé palubní desky a interiéry.

Základem analýzy je komplexní vyhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí společnosti s využitím nástrojů, jako jsou analýza PEST, Porterových pět sil a marketingový mix 7P, s cílem odhalit dynamiku, která ovlivňuje provozní a strategické směřování firmy.

Poznatky získané z této analýzy jsou základem pro soubor strategických doporučení zaměřených na zlepšení marketingových aktivit společnosti Cars Volant. Tato doporučení jsou zpracována do jednotlivých aspektů marketingového mixu a jsou pečlivě navržena tak, aby řešila problémy odhalené během analýzy a zároveň využila zjištěné příležitosti, čímž by firmě zajistila trvalý růst a konkurenční výhodu.

V závěru práce je představen podrobný časový a rozpočtový harmonogram implementace doporučených postupů, které mají přispět ke zlepšení marketingové strategie vybrané firmy a dosáhnout jejich cílů.

Klíčová slova: marketing, marketingová strategie, marketingová komunikace, prostředí firmy, marketingový mix, 7P, čalounictví

Marketing Strategy of a Selected Company

Abstract

This thesis focuses on the marketing strategy of Cars Volant s.r.o., a small family-owned company that specializes in custom automotive interior upholstery. The company specializes in a wide range of services that are related to upholstery, from upholstering small parts such as gearshift levers, brakes, to steering wheels, seats, and entire dashboards and interiors.

The analysis is based on a comprehensive assessment of the company's external and internal environment, using tools such as PEST analysis, Porter's Five Forces and the 7P marketing mix to uncover the dynamics that influence the company's operational and strategic direction.

The insights gained from this analysis form the basis for a set of strategic recommendations aimed at improving Cars Volant's marketing activities. These recommendations are elaborated into the various aspects of the marketing mix and are carefully designed to address the issues uncovered during the analysis while capitalizing on the opportunities identified to provide the firm with sustained growth and competitive advantage.

The thesis concludes by presenting a detailed time and budget schedule for implementing the recommended practices to help improve the selected firm's marketing strategy and achieve their objectives.

Keywords: marketing, marketing strategy, marketing communication, company environment, marketing mix, 7Ps, upholstery

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Marketing	14
3.1.1 Podnikatelské koncepce	15
3.1.2 Marketingový proces	16
3.1.3 Marketingová strategie	17
3.2 Analýza vnějšího prostředí.....	21
3.2.1 Analýza makroprostředí – STEP/PEST analýza.....	22
3.2.2 Analýza mikroprostředí – Porterův model pěti sil.....	24
3.2.3 Matice EFE	25
3.3 Analýza vnitřního prostředí.....	27
3.3.1 Marketingový mix.....	27
3.3.2 Matice IFE	33
3.4 Proces STP	34
3.4.1 Segmentace	35
3.4.2 Targeting	37
3.4.3 Positioning	38
4 Vlastní práce	39
4.1 Představení podniku	39
4.1.1 Mise	39
4.1.2 Vize.....	40
4.2 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	40
4.2.1 Analýza makroprostředí – STEP/PEST analýza.....	40
4.2.2 Analýza mikroprostředí – Porterův model pěti sil.....	49
4.2.3 Matice EFE	53
4.3 Analýza vnitřního prostředí.....	54
4.3.1 Marketingový mix.....	54
4.3.2 Matice IFE	64
5 Zhodnocení a doporučení	66
5.1 Marketingové cíle podniku	66
5.2 Cílová skupina zákazníků	67
5.3 Návrh strategie dle marketingového mixu	68

5.4	Harmonogram a rozpočet	74
6	Závěr.....	75
7	Seznam použitých zdrojů.....	76
7.1	Literární zdroje	76
7.2	Internetové zdroje.....	78
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	80
8.1	Seznam obrázků	80
8.2	Seznam tabulek.....	80
8.3	Seznam grafů.....	80

1 Úvod

V době, kdy jsou čím dál více ceněny možnosti personalizace a jedinečnosti, roste v automobilovém průmyslu poptávka po službách na míru, které přesahují standardní vlastnosti a funkce vozidla. Mezi nimi vyniká zakázkové automobilové čalounění jako oblast, kde se snoubí umělecké řemeslo a individualita klienta, aby nově definovaly zážitek z jízdy. Tato práce se zabývá marketingovou strategií malého rodinného autočalounictví Cars Volant, s.r.o., který si za dobu svého fungování dokázal vydobýt významné postavení na českém trhu.

První část této práce pečlivě vymezuje teoretické základy marketingové strategie, přičemž vychází ze zavedených modelů a teorií a vytváří pevný základ pro pochopení složité souhry mezi tržními silami a obchodními postupy. Na základě těchto teoretických základů praktická část práce využívá tyto poznatky k rozboru současného postavení společnosti Cars Volant na trhu. Tato část je strukturována tak, aby poskytla ucelenou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti s využitím nástrojů, jako je analýza PEST, Porterův model pěti sil a rozbor 7P marketingového mixu.

Na základě poznatků získaných z interních a externích analýz práce na závěr nabízí soubor cílených doporučení zaměřených na zlepšení marketingové strategie společnosti Cars Volant. Tato doporučení jsou navržena tak, aby řešila zjištěné problémy a využila příležitosti k posílení pozice společnosti na trhu a k udržitelnému růstu.

V závěrečné části práce představuje podrobný plán realizace těchto doporučení, včetně komplexního časového harmonogramu a pečlivě sestaveného rozpočtu. Tento plán má společnosti Cars Volant poskytnout praktický návrh, jak zdokonalit své marketingové přístupy, posílit konkurenční výhodu a dosáhnout strategických cílů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě zhodnocení stávající marketingové strategie společnosti vytvořit návrh doporučení a možných změn pro zlepšení marketingové strategie zvolené společnosti Cars Volant, s.r.o.

2.2 Metodika

Práce je rozčleněna do tří hlavních částí: teoretické části, praktické části a části zaměřené na zhodnocení a doporučení. Teoretická část je vypracována na základě kombinace odborné literatury a relevantních internetových zdrojů a slouží k porozumění základních marketingových principů a teorií.

V praktické části práce se diplomová práce zaměřuje na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti Cars Volant. Vnější prostředí je zkoumáno s využitím PEST analýzy pro identifikaci klíčových makroekonomických faktorů, které mohou ovlivnit činnost společnosti, a Porterova modelu pěti sil pro prozkoumání konkurenčního mikroprostředí. Tyto analýzy poskytují ucelený pohled na trh, ve kterém společnost působí, a identifikují hlavní hrozby a příležitosti, které mohou ovlivnit její strategii a výkonnost. Výsledky obou analýz jsou následně syntetizovány do EFE matice, která slouží jako základ pro identifikaci a prioritizaci vnějších faktorů ovlivňujících společnost.

Analýza vnitřního prostředí se opírá o 7P marketingového mixu, který slouží k detailnímu prozkoumání různých aspektů marketingové strategie společnosti Cars Volant. Tato komplexní analýza umožňuje identifikovat klíčové silné a slabé stránky v interních procesech a strategiích společnosti. Výstupy z této analýzy jsou následně zpracovány do IFE matice, což umožňuje efektivní zhodnocení a přehled vnitřních faktorů, které společnost ovlivňují.

Na základě těchto komplexních analýz jsou formulována doporučení a návrhy pro zlepšení marketingové strategie společnosti. Tato doporučení jsou odvozena z identifikovaných příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí, stejně jako ze silných a slabých stránek identifikovaných v analýze vnitřního prostředí. Výsledkem je soubor

akcí, které mají za úkol posílit marketingovou strategii společnosti Cars Volant a podpořit její dlouhodobý úspěch na trhu.

3 Teoretická východiska

Tato část práce se zabývá teoretickými východisky, které s tématem souvisí a je zpracována na základě odborné literatury. Získané poznatky budou dále využity v praktické části při tvorbě marketingové strategie vybraného podniku.

3.1 Marketing

Pojem marketing je definován celou řadou definic. Podle Kotlera (2016) marketing zahrnuje vytváření, komunikování a předávání hodnoty pro zákazníka. Firma pomocí marketingu zjišťuje a uspokojuje potřeby spotřebitelů, a přitom realizuje zisk.

Marketing se jako pojem začal používat až v 20. století, avšak jako proces existuje již od doby, kdy vznikla směna. Jedná se o soubor činností jako je tvorba, komunikace, doručení hodnoty a získání protihodnoty. Každá směna je provázena marketingem, ať si to účastníci uvědomují nebo ne. Schopnost aktivně využívat marketing je rozhodující pro úspěch podnikání; ti, kdo ho neovládají, riskují, že je předběhnou konkurenti (Karlíček, 2018).

Proces marketingu zahrnuje pět základních kroků, které zahrnují pochopení potřeb zákazníků, přes návrh marketingových strategií zaměřených na hodnotu pro zákazníky a integrovaných marketingových programů, až po budování zákaznického vztahu se zákazníky a získávání hodnoty pro firmu. Hlavními cíli marketingu je přilákat a získat nové zákazníky příslibem vynikající hodnoty a stávající si naopak udržet spokojené (Kotler a kol., 2018).

Mnoho lidí si pod pojmem marketing představí hlavně reklamu a prodej. Avšak tento názor je často zjednodušený a vyžaduje modernější pochopení, které se soustředí na uspokojení zákaznických potřeb. Pokud marketér upoutá pozornost zákazníků, porozumí jejich potřebám a představí jim produkty, které ocení a které jsou pro ně cenově dostupné, zajištěny v dostatečné distribuci a efektivně prezentované, tyto produkty si rychle najdou své odběratele. Reklama a prodejní aktivity jsou jen částmi rozsáhlejšího souboru marketingových technik a přístupů, jejichž cílem je přitáhnout zákazníky, uspokojit jejich požadavky a vybudovat s nimi dlouhodobé vztahy (Kotler a kol., 2018).

Veškeré tyto definice mají společný faktor, a to, že vyzdvihují význam uspokojování zákazníka a jeho potřeb, které musí být zároveň pro podnik ziskové. Podle Godina (2020) je

hlavním aspektem marketingu snaha dosáhnout něčeho lepšího, což zahrnuje lepší služby, společnost a lepších výsledků pro podnik.

3.1.1 Podnikatelské koncepce

Podle Kotlera a kol. (2018) firmy přistupují k vývoji a realizaci svých marketingových strategií prostřednictvím následujících pěti různých koncepcí:

- **Výrobní koncepce** – Jedná se o jednu z nejstarších pojetí a je založena na tom, že spotřebitelé dávají přednost cenově přijatelným a lehce dostupným produktům, což vede management k tomu, aby upřednostnil efektivitu výroby a distribuce. Podnik dává přednost hromadné výrobě levnějších výrobků s nízkým počtem variant. Tato koncepce se nejčastěji využívá v případě, kdy poptávka výrazně převyšuje nabídku (Kotler a kol. 2018).
- **Výrobní koncepce** předpokládá, že zákazníci dávají přednost výrobkům s vynikající kvalitou, výkonem a inovativními vlastnostmi. Marketingová strategie v rámci této koncepce klade důraz na neustálé zlepšování výrobků. Kvalita a zlepšování výrobků jsou nedílnou součástí většiny marketingových strategií, avšak tato koncepce může vést k marketingové krátkozrakosti, kdy si společnosti nejsou vědomy existence substitutů jejich produktu (Kotler a kol. 2018).
- **Prodejní koncepce** je založena na tom, že spotřebitelé nebudou kupovat dostatečné množství výrobků daného podniku, pokud se nezapojí do rozsáhlých prodejních a propagačních aktivit. Firmy s touto strategií se zaměřují na prodej toho, co již je vyrobeno, a ne na to, co zákazník požaduje (Kotler a kol. 2018).
- **Marketingová koncepce** zdůrazňuje, že dosažení organizačních cílů závisí na pochopení potřeb a přání cílových trhů a na překonání konkurence v poskytování požadovaného uspokojení. Obhajuje přístup zaměřený na zákazníka, nikoliv na produkt. Zaměřuje se spíše na identifikaci vhodných produktů pro zákazníky než na hledání vhodných zákazníků pro stávající produkty. Tato filozofie integruje všechny marketingové aktivity, klade důraz na potřeby zákazníků a vytváření hodnot s cílem pěstovat ziskové vztahy. Realizace marketingové koncepce zahrnuje hloubkový průzkum zákazníků s cílem odhalit přání, generovat nápady na produkty a testovat zlepšení. Tato koncepce předvídá a uspokojuje současné i budoucí potřeby, někdy dokonce ještě dříve, než je zákazníci sami rozpoznají (Kotler a kol. 2018).

- **Koncepce společenského marketingu** – Tato koncepce zpochybňuje tradiční marketingovou koncepci tím, že zpochybňuje, zda uspokojování okamžitých přání spotřebitelů je vždy v souladu s jejich dlouhodobým blahobytem. Obhajuje marketingové strategie, které poskytují hodnotu zákazníkům a zároveň zohledňují a zvyšují společenský blahobyt a podporují udržitelné a společensky odpovědné postupy. Tato koncepce také zdůrazňuje začlenění potřeb společnosti do obchodních strategií, které přesahují pouhé ekonomické cíle (Kotler a kol. 2018).

Tyto výše zmíněné koncepce představují vývoj marketingové filozofie, přičemž každá další koncepce staví na silných stránkách a odstraňuje omezení svých předchůdců. Zatímco koncepce výroby a produktu se více zaměřují na interní schopnosti a vlastnosti produktu, koncepce prodejní, marketingu a společenského marketingu stále více zdůrazňují potřeby zákazníků, vztahy a společenský blahobyt. Tyto koncepce společně ilustrují vývoj od přístupu zaměřeného na produkt k přístupu k marketingu zaměřenému na zákazníka a společenskou odpovědnost. Pochopení těchto koncepcí pomáhá podnikům přizpůsobovat své strategie měnící se dynamice trhu a očekáváním spotřebitelů (Jakubíková a Janeček, 2023).

3.1.2 Marketingový proces

Marketingový proces popisuje vytváření a zachycení hodnoty pro zákazníka. Jedná se o proces, který sestává z 5 kroků, kde v prvních čtyřech krocích se podnik usiluje o to, porozumět zákazníkům, vytvořit hodnotu pro zákazníky a vybudovat s nimi silné vztahy. V posledním kroku společnost těží z výsledků předcházejících kroků, tak, že získávají hodnotu od zákazníků v podobě prodeje a zisku (Kotler a kol., 2018).

Obrázek 1 Marketingový proces



Zdroj: vlastní zpracování; Kotler a kol., 2018

3.1.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie je systematické plánování a koordinace všech marketingových aktivit a úsilí směřujících k dosažení specifických cílů organizace, které jsou v konečném důsledku zaměřeny na ziskové uspokojení potřeb zákazníků. Zahrnuje analýzu tržních příležitostí, segmentaci trhů, výběr cílových trhů, tvorbu strategií marketingového mixu a efektivní alokaci zdrojů za účelem dosažení trvalé konkurenční výhody (Palmatier a Shrihari, 2021).

Pojem marketingová strategie označuje celkový "herní plán" podniku, který soustředí jeho omezené zdroje tak, aby oslovil potenciální zákazníky a udělal z nich platící zákazníky, doufejme, že na dlouhou dobu. Existují dva základní typy marketingové strategie: strategie založená na produktu, "vytvoř a oni přijdou", a strategie založená na požadavcích zákazníků, kdy se analyzují potenciální zákazníci a teprve poté se vytvoří něco, co chtějí nebo potřebují (Gomez a kol., 2023).

Marketingová strategie zaměřená na zákazníka je strategie, kdy podnik přesouvá svou pozornost od výrobku nebo služby, které nabízí, ke spotřebitelům, kteří je používají. Potřeby zákazníků jsou v centru pozornosti a východiskem, nikoliv druhotným hlediskem. Hlavním cílem marketingové strategie orientované na zákazníka je identifikovat přání anebo potřeby uživatelů a následně tyto potřeby uspokojit. Spíše, než na produkt se zaměřuje na zákazníka a buduje s ním vzájemně oboustranně prospěšný vztah. V podstatě jde o vytvoření vazby a vztahu. Jde o to pochopit, kdo jsou vaši zákazníci, jaké jsou jejich potřeby a přání a jak můžete tyto potřeby a přání co nejlépe naplnit. Jde o to pochopit svůj cílový trh lépe než vaši konkurenti a vytvořit pro tyto uživatele přesvědčivou nabídku hodnoty – příslib hodnoty, který vyjadřuje výhody produktů nebo služeb vaší společnosti. V zásadě jde o to, co činí váš výrobek nebo službu pro potenciální zákazníky přitažlivou, pomáhá jim pochopit, proč by si ji měli koupit, čím se výrobek nebo služba vaší společnosti odlišuje od výrobků nebo služeb konkurence a v čem je vaše nabídka lepší než obdobná nabídka konkurence (Gomez a kol., 2023).

Marketingová strategie je rozhodnutí, které přijímá vrcholový management společnosti, a to o tom, jak, kdy a kde soutěžit. Existují dvě úrovně propojení, z nichž první se vztahuje na firemní strategii, která určuje strategický směr, rozdělení zdrojů a identifikaci

omezení. Druhý typ propojení je vztaženo k výkonnému managementu, který se zabývá výběrem marketingových strategií a nese zodpovědnost za informování tvůrců strategií na úrovni společnosti o vnějších tržních změnách, které představují pro firmu příležitosti a hrozby (Jakubíková, 2013).

Strategie v oblasti marketingu definují cestu, po které se podnik vydá v určitém časovém období, aby co nejúčinněji dosáhl svých cílů v marketingu. Tyto plány se opírají o rozličné prvky marketingového mixu a jsou založeny na důkladné analýze podniku, trhu, konkurenčního prostředí a poznatků získaných z marketingových studií. Klíčovým krokem je vyhodnocení různých možných přístupů a výběr toho nejadekvátnějšího, který umožní podniku získat konkurenční výhodu a přitáhnout zákazníky. Každá strategie musí splňovat tři základní kritéria (Blažková, 2007):

- **Vhodnost**, která posuzuje, do jaké míry strategie pomůže upevnit nebo zlepšit pozici podniku na trhu a jak efektivně dokáže řešit slabá místa podniku. K hodnocení se využívají metody jako je portfoliová analýza, studium životního cyklu v konkurenčním prostředí nebo analýza hodnototvorného řetězce.
- **Přijatelnost**, tedy míra, do jaké je strategie akceptovatelná pro různé zájmové skupiny. K hodnocení se používají ukazatele přijatelnosti, jako je návratnost (podle analýzy ziskovosti, analýzy nákladů a užiteků a analýzy tvorby hodnoty pro akcionáře), riziko (podle analýzy vývoje finančních ukazatelů, analýzy citlivosti, rozhodovací matice a simulačních modelů) a očekávání zájmových skupin.
- **Proveditelnost**, která zkoumá, zda je možné strategii úspěšně zavést do praxe. Toto hodnocení využívá analýzu kapitálových toků, bodu zvratu a analýzu využití zdrojů.

Marketingový cíl

Pro dosažení úspěchu a zisku firmy je nutno mít marketingové cíle, které určují, čeho konkrétně má být marketingovými aktivitami dosaženo. Hlavními cíli bývají obvykle zvýšení tržeb či ziskovosti dané společnosti, avšak vedle nich existuje řada faktorů, kterých chce značka dosáhnout (Karlíček, 2018).

Cíle v marketingu se rozlišují na základě toho, zda mají působit na to, jak zákazník vnímá produkt či značku, nebo na to, jak se zákazník skutečně chová. Mezi cíle zaměřené na percepci patří například rozšíření znalosti o značce, modifikace postojů k značce, informování spotřebitelů o prospěšných charakteristikách produktu, nebo zvýšení spokojenosti mezi klienty. Na druhou stranu, cíle zaměřené na modifikaci chování zákazníků zahrnují například podněcování ke častějšímu nákupu a využívání produktů, prohloubení dosahu značky mezi určitou skupinou spotřebitelů, nebo podporu k nákupu většího množství produktů při jednom nákupním rozhodnutí (Karlíček, 2018).

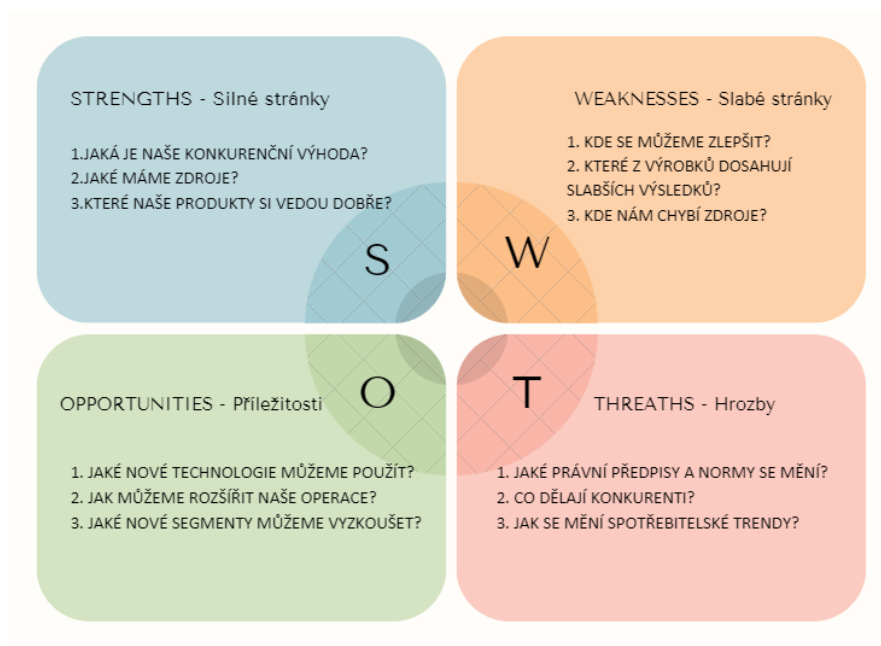
Po tom, co se stanoví marketingové cíle je potřeba navrhnout a vypracovat marketingovou strategii, pomocí které firma dosáhne svých cílů. Marketingová strategie musí vycházet ze situační analýzy, která se skládá z analýzy vnitřního prostředí a analýzy vnějšího prostředí. Výsledky situační analýzy společnosti se nejčastěji prezentují ve formě SWOT analýzy, která slouží k přehlednému uspořádání nejvýznamnějších faktorů pro zpracování marketingové strategie (Karlíček, 2018).

Při vytváření marketingové strategie je klíčové se vyhnout běžným chybám, které mohou vést k neúspěchu. Patří sem například nejasně definované cíle strategie, strategie založené na nedostatku informací, opomenutí detailů, soustředění se pouze na preferované informace, sklony k výběru prvního uspokojivého řešení bez hledání lepších alternativ, ztráta kontaktu s realitou a konečně, nedostatečná odborná připravenost. (Blažková, 2007).

SWOT analýza

Důležitou součástí marketingového auditu je SWOT analýza, která se skládá ze čtyř faktorů. Silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky na základě analýzy vnitřního prostředí, a příležitosti (Opportunities) a ohrožení (Threats) z analýzy vnějšího okolí podniku. Tato analýza lze být použita jako závěrečný výstup situační analýzy nebo samostatně. Prvním krokem SWOT je analýza externího prostředí firmy, která zahrnuje mikroprostředí i makroprostředí. Díky ní se identifikují a vyhodnotí příležitosti, které mohou být podnikem včas využity a hrozby, které je potřeba odvrátit. Dalším krokem je analýza interního prostředí, kde hlavním cílem je identifikace silných stránek, které zaručují výhodné postavení na trhu a slabých stránek, které blokují firmě možnosti efektivního rozvoje (Zamazalová, 2019).

Obrázek 2 SWOT analýza – Otázky



Zdroj: vlastní zpracování; Kenton, 2023

Jako první krok se doporučuje vytvořit seznam otázek, které je třeba zodpovědět pro každý prvek (viz Obrázek 2). Otázky jsou vodítkem pro dokončení SWOT analýzy a vytvoření vyváženého seznamu. SWOT slouží ke strategickému určení oblastí zlepšení nebo konkurenčních výhod společnosti. Kromě analýzy záležitostí, které firma dělá správně, se SWOT analýza zabývá i škodlivějšími, negativními prvky podniku. Na základě těchto informací může společnost provádět promyšlenější rozhodnutí, aby si uchovala to, co dělá dobře, využila svých silných stránek, zmírnila rizika týkající se slabých stránek a naplánovala události, které mohou mít na firmu v budoucnu nepříznivý vliv (Kenton, 2023).

Silné stránky podniku

Silná stránka je pozitivní, příznivá a tvůrčí vlastnost, která dává něčemu náskok před ostatními. Jedná se o skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak i podniku (Jakubíková, 2013).

Na organizační úrovni zahrnuje silná stránka vlastnosti a schopnosti, které dávají organizaci výhodu oproti ostatním jako výsledek analýzy jejího vnitřního prostředí. Organizační síla definuje vlastnosti a situace, kdy je organizace efektivnější a výkonnější než její konkurenti. Identifikace silných stránek organizace je klíčové pro využití příležitostí, které představuje vnější prostředí, a pro reakci na vnější hrozby (Gürel, 2017).

Slabé stránky podniku

Tyto charakteristiky znamenají nedostatek formy a kompetence. Do těchto faktorů se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá správně, nebo ty, ve kterých si ostatní konkurenti vedou lépe (Jakubíková, 2013).

V kontextu organizace se termínem slabost označují situace, kdy současné stavy a schopnosti organizace neobstojí ve srovnání s konkurencí. Takové nedostatky mají negativní dopad na efektivitu organizace a způsobují její oslabení v konkurenčním boji. To může vést k tomu, že organizace není schopna adekvátně čelit výzvám či využívat nové příležitosti a neumí se přizpůsobit měnícím se podmínkám. Je proto nezbytné, aby organizace měla přehled jak o svých silných stránkách, tak o slabých, jelikož na nedostacích se nedá vybudovat účinná strategie. (Gürel, 2017).

Příležitosti

Pro management organizací je příležitost vhodný čas nebo situace, kterou prostředí poskytuje organizaci k dosažení jejích cílů. Příležitosti jsou podmínky ve vnějším prostředí, které umožňují organizaci využít její silné stránky, překonat její slabé stránky nebo neutralizovat hrozby prostředí (Gürel, 2017).

Hrozby

Pro vedení organizace je hrozba prvkem, který ztěžuje nebo znemožňuje dosažení cílů organizace. Jedná se o skutečnosti, trendy či události, které mohou snížit poptávku nebo vést k nespokojenosti zákazníků (Jakubíková, 2013).

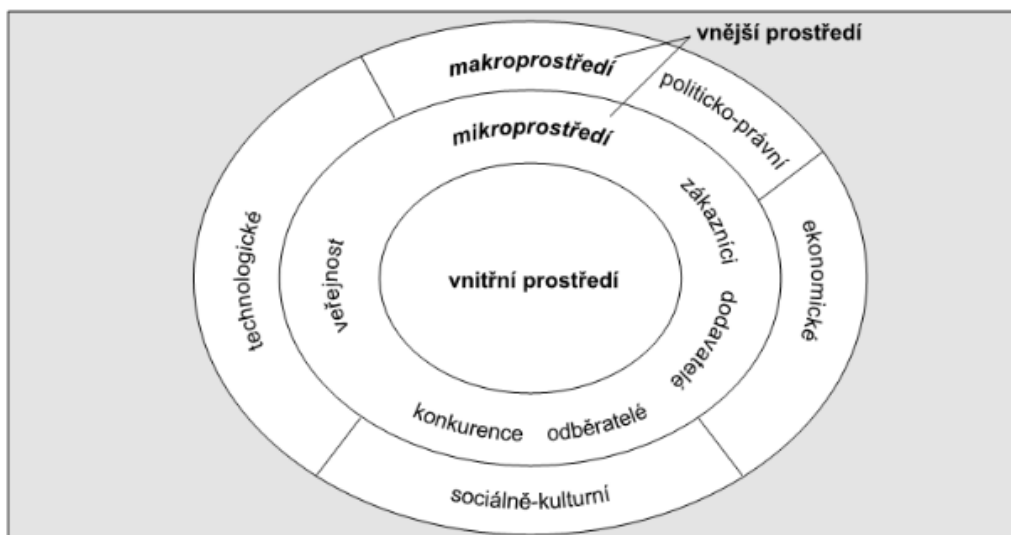
Hrozby jsou situace, které vznikají v důsledku změn ve vzdáleném nebo bezprostředním okolí, které by organizaci zabránily v udržení její existence nebo ztratě konkurenční výhody. Všechny faktory prostředí, které mohou bránit efektivitě a účinnosti organizace, jsou hrozbami (Gürel, 2017).

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku je podle Kotlera a Armstronga (2018) děleno na mikroprostředí a makroprostředí (viz Obrázek 3). Mikroprostředí se skládá z činitelů úzce spjatých s podnikem, kteří přímo ovlivňují jeho schopnost zaujmout a obsloužit své zákazníky. Samotná daná společnost, její dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost tvoří aktéry, kteří se pohybují v mikroprostředí. Na druhé

straně makroprostředí je ovlivňováno většími společenskými silami, jako jsou ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory. I když tyto aspekty jsou zpravidla neovlivnitelné, je nezbytné, aby podnik bral v úvahu jejich vliv na marketingovou strategii (Kotler a kol., 2018).

Obrázek 3 Vnější a vnitřní prostředí firmy



Zdroj: Kotler a Armstrong, 2001

3.2.1 Analýza makroprostředí – STEP/PEST analýza

Makroprostředí podniku zahrnuje politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a přírodní prostředí. Nejčastěji využívaná metoda analýzy vnějšího prostředí je tzv. PEST (Karlíček, 2018).

PEST analýza je nástroj strategického plánování, který se používá k pochopení vlivu vnějších faktorů makroprostředí na konkurenční postavení organizace. Zkratka PEST je anglickou zkratkou pro politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Každý z těchto faktorů představuje samostatnou kategorii vnějších vlivů, které mohou organizaci ovlivňovat (WSU, 2023).

Politické faktory

Tyto faktory se týkají vlivu vládní politiky, vedení, zahraniční obchodní politiky, vnitropolitických otázek a trendů, daňové politiky a trendů regulace a deregulace na organizaci. Zmíněné politické faktory mohou formovat právní rámec, v němž musí

organizace působit, a mohou do strategického plánování organizace představovat určitou míru nejistoty (WSU, 2023).

Jako příklad vlivu změn v legislativě na podnik lze uvést podle Blažkové (2007) např. změnu v Zákoníku práce nebo úpravu minimální mzdy. Obě tyto potenciální změny by mohly mít dopad na firmu jakékoliv velikosti. Dále je také důležité pro společnost být dostatečně informovaná a mít přehled ve změnách nařízení a předpisech nejen ČR ale i EU.

Ekonomické faktory

Ekonomický faktor zahrnuje současný a očekávaný hospodářský růst, inflaci, úrokové sazby, vývoj zaměstnanosti a nezaměstnanosti, vývoj HDP, měnové kurzy, dopad globalizace, průměrná výše důchodů obyvatel a pravděpodobné změny v ekonomickém prostředí. Tyto ekonomické faktory mohou ovlivnit kupní sílu a spotřebitelské chování, jak celkovou strategii, tak i hospodářský výsledek organizace (Jakubíková a Janeček, 2023).

Ekonomické faktory hrají významnou roli, co se týče budoucnosti společnosti na trhu. Ekonomické faktory například ovlivňují tvorbu cen a mohou dokonce ovlivnit křivku nabídky a poptávky po výrobku nebo službě. Například vysoká inflace způsobuje, že spotřebitelé mají menší kupní sílu, což se promítá do nižších tržeb a výnosů (Gomez a kol., 2023).

Sociálně-kulturní faktory

Sociálně-kulturní faktor v analýze PEST se týká vlivu společenských a kulturních aspektů na podnik. Patří sem změny životního stylu, nákupních zvyklostí, úrovně vzdělání, postoje k různým otázkám a rozložení věku, příjmů a společenské třídy. Zahrnuje také faktory, jako je velikost a struktura rodiny, postoje k úsporám a investování, povědomí o zdraví, postoje k ekologickým nebo ekologickým výrobkům a postoje k dováženým výrobkům a službám. Tyto faktory mohou významně ovlivnit potřeby spotřebitelů a velikost trhu. Pochopení těchto sociálních trendů je pro podniky zásadní, aby mohly přizpůsobit své strategie a udržet si konkurenceschopnost. Například vzestup sociálních médií a nakupování online změnil chování spotřebitelů, což má dopad na podniky, které se tomuto digitálnímu trendu nepřizpůsobí. Důkladné pochopení sociokulturních faktorů proto může podnikům pomoci předvídat změny a přijímat strategická rozhodnutí (PESTLEANALYSIS.COM, 2015).

Tyto faktory zahrnují širokou škálu prvků, jako jsou kulturní normy a společenská očekávání, nárůst či pokles populace, věkové rozložení obyvatelstva, a dokonce i profesní postoje (Gomez a kol., 2023).

Technologické faktory

Do těchto faktorů zapadají inovace, vývoj technologie a rychlost technologických změn, které mají vliv na činnosti dané společnosti (Gomez a kol., 2023).

Podle Synka a Kislingerové (2015) že tyto faktory obnášejí vývojové směry ve výzkumu, výrobě, logistice, komunikaci, IT a sociálních technologiích. Schopnost firmy držet krok s technologickými inovacemi přináší zlepšení ekonomického výkonu, posiluje její pozici v konkurenčním prostředí a přispívá k lepšímu pracovnímu prostředí.

3.2.2 Analýza mikroprostředí – Porterův model pěti sil

Mikroprostředí v marketingu se vztahuje na specifické odvětví, ve kterém firma působí. Toto prostředí zahrnuje různé faktory, situace a vlivy, které může firma významně ovlivnit. Mikroprostředí zahrnuje partnery firmy (jako jsou dodavatelé, zákazníci, finanční instituce, pojišťovny, dopravci atd.), konkurenci, veřejnost a další. Pro firmu a formulaci jejích strategií je klíčové porozumění tomuto užšímu prostředí, tedy mikroprostředí. Hlavním cílem analýzy mikroprostředí je identifikace základních hnacích sil, které ovlivňují dané odvětví a mají zásadní dopad na činnost firmy. Chování firmy není určováno pouze konkurencí, ale také chováním zákazníků a dodavatelů, substitutů a potenciálních nových konkurentů. Těchto pět konkurenčních faktorů je zahrnuto v Porterově modelu pěti sil. (Jakubíková, 2013).

Porterův model pěti sil

- **Hrozba nových vstupů do odvětví**

Tato složka zkoumá složitost vstupu na daný trh. Čím snazší je pro konkurenta vstoupit na trh, tím větší je riziko, že se podíl podniku na trhu sníží. Možnými bariérami vstupu na trh zahrnují vstupní náklady, přístup ke vstupům, úspory z rozsahu a již zavedené značky (Jakubíková, 2013).

- **Konkurence mezi stávajícími firmami**

Jedná se o sílu, která bere v úvahu intenzitu konkurence na trhu, která je dána počtem konkurentů a jejich schopnostmi. Podniky mají větší míru konkurence, pokud je konkurentů mnoho, pokud jsou konkurenti stejně velcí nebo stejně schopní nebo pokud jsou konkurenti ve svém marketingu nebo reklamě na trhu velmi agresivní (Jakubíková, 2013).

- **Hrozba substitutů**

Zde se analyzují substituty daného výrobku a jak snadné je pro zákazníka na ně přejít. Zkoumá počet konkurentů, jejich ceny a kvalitu v porovnání se sledovaným podnikem a výši zisku, kterého tito konkurenti dosahují, což by mohlo rozhodnout o tom, zda mohou ještě více snížit své náklady (Jakubíková, 2013).

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Tento faktor se zabývá schopností spotřebitele ovlivnit cenu a kvalitu. Vysokou vyjednávací sílu mají odběratelé v případě, když jich je málo a nabídka převyšuje poptávku na trhu (Jakubíková, 2013).

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Tato síla se vztahuje k tomu, jak snadno mohou dodavatelé zvýšit náklady na dodávky zboží nebo služeb. Závisí to na počtu dodavatelů významných aspektů zboží nebo služby, na tom, jak jedinečné tyto aspekty jsou, a na tom, kolik by společnost stálo přejít od jednoho dodavatele k jinému (Jakubíková, 2013).

3.2.3 Matice EFE

Matice EFE vyjadřuje hodnocení faktorů externí analýzy. Provádí se zhodnocením příležitostí a hrozeb, které mají významný vliv na strategický záměr vybrané společnosti. Tvorba matice EFE sestává z těchto pěti kroků (Fotr a kol., 2020):

1. Vytvoří se tabulka s příležitostmi a hrozbami, které mají vliv na strategický plán daného podniku.
2. Počet příležitostí a hrozeb se musí rovnat, aby matice byla symetrická.
3. Každému rizikovému aspektu se stanoví váha podle důležitosti (v rozmezí od 0,00 do 1,00). Součet vah musí být roven 1,00.

4. Každý rizikový faktor se ohodnotí podle míry vlivu na strategické cíle (4 - nejvyšší, 3 - nadprůměrný, 2 - střední, 1 – nízký).
5. U každého faktoru se pak jeho váha vynásobí stupněm vlivu, čímž získáme vážené hodnocení, které se následně sečte dohromady a tím vyjde celkové vážené hodnocení.

Celkové vážené hodnocení odráží, jak moc je strategický plán společnosti ovlivnitelný vnějšími faktory. Hodnota 4 značí vysokou míru ovlivnění, 1 označuje malou citlivost a 2,5 představuje střední úroveň citlivosti. Na základě tohoto hodnocení může firma rozhodnout, jestli by měla klást důraz na přípravu pro různé scénáře při vysoké citlivosti, nebo se může spíše opírat o dosavadní zkušenosti a trendy, pokud je její plán málo ovlivnitelný vnějšími vlivy (Fotr a kol., 2020).

Tabulka 1 Příklad matice EFE

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V]* [SV]
Příležitosti (O)				
1.	Snížení úrokových sazeb pro úvěr.	0,10	3	0,30
2.	Zlepšená nabídka profesí v regionu.	0,08	1	0,08
3.	Produkty firmy se po marketingových akcích uplatňují na ruském trhu.	0,14	4	0,56
4.	Nová technologie výroby zvyšuje bariéru pro vstup nových konkurentů do oboru.	0,09	2	0,18
5.	Členství v EU zlepšuje podmínky pro prodej výrobků podniku ve třetích zemích.	0,06	2	0,12
Hrozby (T)				
1.	Zhodnocení kurzu Kč vzhledem k USD (\$).	0,07	2	0,14
2.	Nové zákony pro ekologické parametry výroby vyžadují investice do zařízení.	0,05	1	0,05
3.	Zákazníci v Evropě požadují zvýšit záruky na výrobky při stejné ceně.	0,19	3	0,57
4.	Zhoršení kvality subdodávek dodavatelů.	0,20	4	0,80
5.	Konkurence na trhu ČR začíná snižovat ceny.	0,02	2	0,04
Σ		1,00		2,84

Zdroj: Fotr a kol., 2020

3.3 Analýza vnitřního prostředí

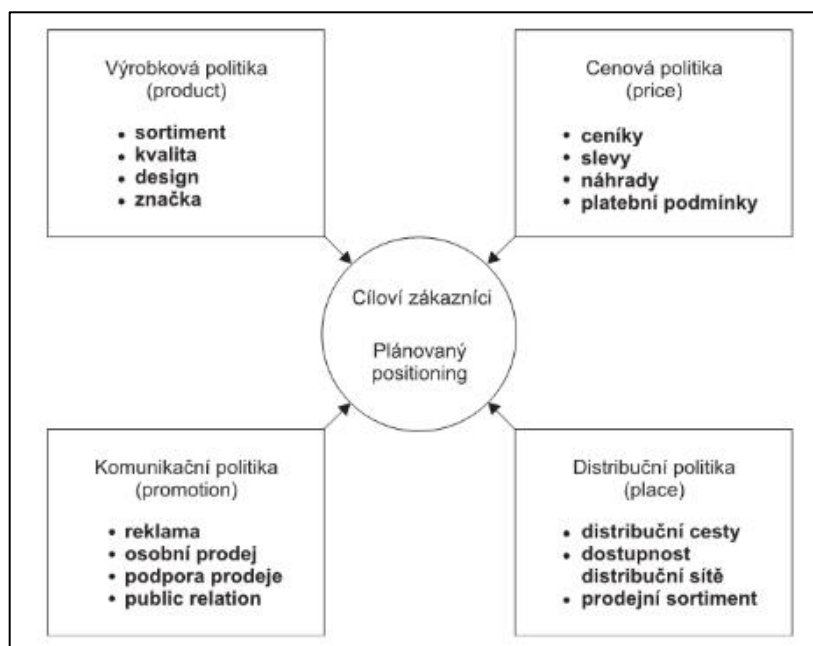
Interní prostředí zahrnuje nejbližší činitele, kteří mají vliv na chod podniku. Jedná se o spotřebitele, konkurenty, dodavatele a distributory (Karlíček, 2018).

Jedná se o tzv. činné prostředí a zahrnuje v sobě všechny faktory, které se podílí na samotné výrobě, distribuce a propagace nabídky (Kotler a Keller, 2013).

3.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix představuje sadu strategických a ovladatelných nástrojů marketingu, které firma používá k formování image svých produktů nebo služeb v očích potenciálních zákazníků, s cílem naplnit marketingové cíle. Tento mix je symbolizován tzv. 4P, které zahrnují: produkt (Product), cenu (Price), distribuci (Place) a marketingová komunikace (Promotion). Je nezbytné, aby byly tyto prvky harmonicky sladěny a vzájemně na sebe navazovaly, aby odpovídaly potřebám trhu a byly schopny efektivně fungovat v souladu, čímž vytvářejí synergetický efekt (Zamazalová, 2009).

Obrázek 4 Marketingový mix (4P)



Zdroj: Zamazalová, 2009

Termín 4P se využívá pro zjednodušení pojmu, avšak jak je vidět na Obrázku 2, každý faktor marketingového mixu v sobě obsahuje další řadu aktivit. Podle typu firmy se dále mix rozšiřuje na 5P, kde jsou přidáni lidé (People) a typicky pro služby 7P, kde dalšími

P jsou proces (Process) a fyzický důkaz nebo materiální prostředí (Physical evidence). Dále existuje 7P, což je model typický pro obchod, kde obvyklé Place, Price a Promotion jsou doplněny o prodejnu (Product 1), sortiment (Product 2), sortiment vlastních značek (Product 3) a lidi (People) (Zamazalová, 2009).

Mnozí autoři však kritizují klasické pojetí marketingového mixu 4P, kvůli tomu, že se zaměřuje především na perspektivu firmy. Vyspělé ekonomiky jsou charakteristické tím, že jsou zákazníci dobře informovaní a nároční. V této situaci je často potřeba základní 4P rozšířit i o jiné perspektivy, jako je 4C nebo 4E. V praxi je osvědčeno všechny tři mixy kombinovat. Na Obrázku 3 je znázorněn vztah mezi jednotlivými mixy, kde 4C neboli tzv. zákaznický marketingový mix a je složen z Customer value, Cost to the customer, Convenience a Communication. Dále pak 4E představuje holistický přístup k marketingovému mixu a zahrnuje Experience, Exchange, Everyplace a Evangelism (Jakubíková a Janeček, 2023).

Tabulka 2 Vztah mezi 4P, 4C a 4E

4P	4C	4E
produkt (<i>Product</i>)	hodnota z hlediska zákazníka (<i>Customer value</i>)	Zkušenost zákazníka s firmou a produktem (<i>Experience</i>)
cena (<i>Price</i>)	náklady pro zákazníka (<i>Cost to the customer</i>)	Vyplatí se směna zákazníkovi? (<i>Exchange</i>)
místo (<i>Place</i>)	pohodlí (<i>Convenience</i>)	Všudypřítomnost, kde mohou zákazníci nakupovat (<i>Everyplace</i>)
marketingová komunikace (<i>Promotion</i>)	komunikace (<i>Communication</i>)	Pravděpodobnost, že zákazník bude advokátem naší značky (<i>Evangelism</i>)

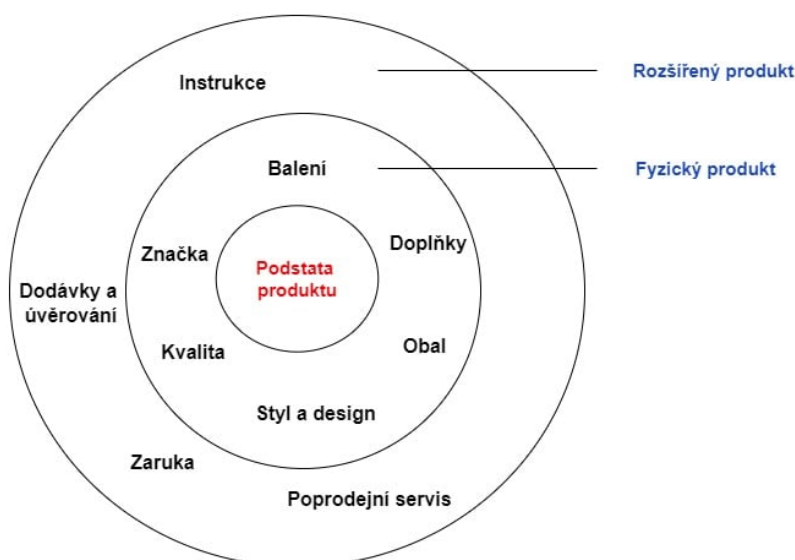
Zdroj: Jakubíková a Janeček, 2023

Produkt

Základní kámen marketingového mixu tvoří vytvoření atraktivní nabídky, která cílovým segmentům zákazníků poskytne hodnotu. Tato hodnotová nabídka pak slouží jako základ pro vytváření vzájemně výhodných vztahů mezi firmou a jejími klienty. Pod pojmem produkt rozumíme jakýkoliv prvek, který lze prezentovat na trhu s cílem zaujmout, získat nebo uspokojit potřeby či přání zákazníků, ať už se jedná o fyzické zboží jako auta, oděvy či elektroniku, nebo o služby a zážitky, které jsou svou podstatou nehmotné a nevedou k převodu vlastnických práv. Produkty a služby, jež firma nabízí, jsou klíčové pro její pozici

na trhu a prvním krokem ve strategii marketingového mixu, který směřuje k posílení hodnoty pro zákazníky a kultivaci dlouhodobých zákaznických vztahů (Kotler a kol., 2018).

Obrázek 5 Úrovně produktu



Zdroj: vlastní zpracování; Kotler a kol., 2018

Úrovně produktu a služeb (viz Obrázek 5), jak je definoval Kotler a kol. (2018) představují model, který umožňuje pochopit, jak může produkt zákazníka oslovit. Rozlišuje mezi přáními, potřebami a požadavky zákazníka. Produkt je tvořen třemi úrovněmi:

- Podstata produktu neboli klíčová hodnota pro zákazníka, která uspokojuje určitou základní potřebu člověka.
- Fyzický produkt – Na této úrovni se hlavní přínos mění ve skutečný produkt. Zde je třeba stanovit vzhled, balení a další vlastnosti.
- Rozšířený produkt – Tato úroveň zahrnuje další vlastnosti, přínosy nebo atributy, které překračují očekávání zákazníků. Může se jednat o poprodejní servis, záruku, dodání domů, instalaci atp.

Cena

Stanovení ceny je jedno z nejdůležitějších rozhodnutí v podniku. Cena je částka, kterou spotřebitelé platí za výrobek nebo službu. Je zde křehká rovnováha, u které se na jedné straně musí propojit cena se skutečnými nebo vnímanými výhodami výrobku a na druhé straně se zároveň musí brát v úvahu faktory, jako jsou výrobní náklady, sezónní slevy

a slevy distributorů a stanovení ceny produktových řad a různých modelů v rámci řady. Principem pro určení ceny je snaha odhadnout, kolik je zákazník ochoten za nabízený produkt či službu zaplatit, a hlavně zda může společnost při prodeji za tuto cenu dosáhnout zisku (Gomez a kol., 2023).

Místo

Místo, známé také jako distribuční mix, je uspořádání kanálů, fyzických i nefyzických, kterými je produkt zpřístupněn zákazníkům ke koupi. Zahrnuje rozhodnutí, která společnost činí, aby zajistila, že její výrobek bude dostupný cílovým zákazníkům co nejehospodárnějším způsobem. Zjednodušeně řečeno se místo vztahuje k rozhodnutí týkajících se distribučních kanálů a fyzického pohybu zboží. Jejím cílem je zmenšit propast mezi výrobcem a zákazníky tím, že se soustředí na místo podniku, cílový trh, propojení obou a na závěr jejich přepravu (Prachi, 2023).

Místo je proces, který v tradičním pojetí marketingu poskytuje hodnotu svým zákazníkům prostřednictvím produktů. Avšak v moderním pojetí marketingu se firmy zaměřují na budování takových vztahů se svými zákazníky, kde distribuce hodnoty přechází do tvorby hodnoty. Hlavním cílem distribuce je doručit produkt správným způsobem na místo, které je pro zákazníky nejvhodnější, v čase, kdy chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, a v kvalitě, kterou očekávají. Je důležité si uvědomit, že zákazník je ten, kdo platí za produkt a je zdrojem peněžního toku firmy. Distribuce je dlouhodobější záležitost, která vyžaduje perspektivní plánování a rozhodování. Firma by si měla pečlivě zvážít výběr způsobu distribuce i distributora. I přes zdánlivou důležitost jiných faktorů marketingového mixu, místo prodeje a způsob distribuce občas bývá jediným prvkem nabízejícím konkurenční výhodu společnosti. Jedná se totiž o důležité body, které si samotný zákazník zaznamená a uchová do podvědomí a paměti podle toho, jestli např. prodejna a způsob prodeje splnila jeho očekávání či ne (Jakubíková a Janeček, 2023).

Distribuce je významnou oblastí marketingového mixu a má zásadní význam pro celkovou strategii podniku. Zajišťuje, aby vše zapadlo na správné místo a všechny procesy probíhaly hladce. Je složena ze dvou hlavních složek, které mohou podniku pomoci splnit jeho distribuční cíle a obchodní záměry (Prachi, 2023):

- Fyzická distribuce je soubor činností zabývajících se efektivním fyzickým přesunem zboží od výrobce ke spotřebiteli. Patří do ní zpracování objednávek, přeprava, skladování a řízení zásob.
- Distribuční cesty se týkají různých významných vazeb mezi výrobcem a zprostředkovatelem a konečnými uživateli, kteří jsou zapojeni do distribuční sítě podniku. Rozlišují se přímé, kdy dochází k přímému kontaktu mezi výrobcem a spotřebitelem a distribuční cesty nepřímé, kde figuruje využití mezičlánků.

Marketingová komunikace, propagační mix

Marketingový komunikační mix, známý také jako propagační mix se skládá ze směsi různých marketingových nástrojů používaných ke komunikaci se zákazníky. Podle Kotlera a kol. (2018) se propagační mix dělí do šesti kategorií:

- **Reklama** – Jedná se o placenou neosobní komunikaci o organizaci a jejích produktech předávanou cílové skupině. Zahrnuje platformy, jako je televize, rozhlas, časopisy, noviny, billboardy, plakáty, virální marketing, podpora celebrit a umístění produktu (Product Placement).
- **Podpora prodeje** – Marketingová strategie, která zahrnuje využití krátkodobých kampaní nebo nabídek ke zvýšení zájmu a poptávky po produktech a službách. Mezi techniky patří sezónní akce na podporu prodeje, slevové kupóny, slevové poukázky, dárky k nákupu, propagační materiály v místě prodeje a věrnostní karty.
- **Osobní prodej** – Přímá interakce mezi prodejním personálem společnosti a potenciálními zákazníky. Zahrnuje činnosti, kterými jsou např. prezentace, prodejní meetingy, motivační programy.
- **Vztahy s veřejností (PR)** – Public relations je o řízení veřejného image společnosti a jejích produktů. Zahrnuje činnosti, jako jsou tiskové zprávy, veřejná vystupování, sponzoring a firemní identita.
- **Přímý marketing** – Jedná se o přímou komunikaci s cílovými zákazníky s cílem vyvolat reakci nebo uskutečnit obchod. Zahrnuje činnosti, jako je direct mail, telemarketing, e-mailový marketing a mobilní marketing.

- **Digitální marketing** – Tento marketing zahrnuje využívání digitálních kanálů k propagaci produktů a služeb. Zahrnuje činnosti, jako je optimalizace pro vyhledávače (SEO), marketing na sociálních sítích, obsahový marketing, e-mailový marketing a mobilní marketing.

Lidé

V marketingovém mixu hrají lidé klíčovou roli. Tento faktor se vztahuje ke všem, kteří se na výrobku nebo službě podílejí, ať už přímo, nebo nepřímo. Patří sem ti, kteří navrhují, vyvíjejí a vyrábějí produkty, provádějí průzkum trhu s cílem zjistit poptávku a určit potřeby zákazníků, řídí dodavatelský řetězec, aby zajistili včasné dodávky, poskytují podpůrné služby a slouží jako kontaktní osoby pro interakci se zákazníky. Ne všichni tito lidé přicházejí do styku se zákazníky, ale každý z nich má jedinečnou úlohu při výrobě, marketingu, distribuci a dodávání výrobků a služeb zákazníkům (Acutt, 2019).

Na nižších organizačních stupních jsou lidé, kteří jsou zodpovědní za výrobu produktů a služeb společnosti. Společnosti by měly zaměstnávat osoby, které mají kompetence a odborné znalosti v daném odvětví, v němž působí. To se týká lidí v celé organizaci, od manažerů až po řadové pracovníky. Investice do kvalitních zaměstnanců umožňuje podnikům vyrábět ty nejlepší výrobky a služby pro své zákazníky. Na dalším stupni jsou lidé, kteří mají za úkol zkoumat a identifikovat co si spotřebitelé přejí. Jedná se o marketingové aktivity, které jsou zaměřeny na generování potenciálních zákazníků a získávání potenciálních zákazníků. Každá společnost bez ohledu na svou velikost potřebuje zákaznický servis pro podporu svých produktů. Zde právě figurují lidi, kteří zákazníkům zajistí pocit, že mohou mluvit s lidmi, kteří jsou ochotni a schopni jim pomoci při koupi či čerpání služeb. Pro mnoho zákazníků to může být i rozhodující faktor, který může rozhodnout o uzavření obchodu (Acutt, 2019).

Materiální prostředí

V případě služeb se jedná o první vjemy a dojmy zákazníka, které na něho působí při vstupu do prostorů podniku. Člověk si na základě atmosféry a vzhledu prostoru hned v podvědomí vytvoří představu o podniku, značce a předpokládané službě. To vše může mít významný vliv na spotřebitelské chování a rozhodování. Pomocí průzkumů se zjišťují, které aspekty v prostředí vyvolávají u lidí pozitivní reakce a které naopak reakce negativní.

Kladný vztah k prostředí, ve kterém jsou služby nabízené napomáhají k tomu, že se zákazníci rádi vrací a u zaměstnanců to může vést ke zvýšené produktivitě (Vašítková, 2014).

Procesy

V marketingovém mixu 7P se "proces" vztahuje na soubor postupů a mechanismů, které určují, jak je služba poskytována. Zahrnuje průběh cesty zákazníka od počátečních fází zvažování nákupu, přes samotný nákup až po jeho uskutečnění. Proces zahrnuje prvky, jako je způsob, jakým zákazníci zadávají objednávku, jak je produkt nebo služba dodána, jak zákaznický servis řeší dotazy a stížnosti a jaké platební metody jsou přijímány. Dobře strukturovaný a zákaznický přívětivý proces může společnosti poskytnout konkurenční výhodu, zvýšit provozní efektivitu a vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků (Allen, 2020).

3.3.2 Matice IFE

Hodnocení faktorů analýzy interního prostředí firmy se provádí pomocí matice IFE. Postup hodnocení faktorů interní analýzy se provádí na základě těchto kroků (Fotr a kol., 2020):

1. Vytvoří se tabulka, která obsahuje silné a slabé stránky podniku, které mají největší vliv na jeho strategie.
2. Počet jednotlivých silných a slabých stránek se musí rovnat, aby matice byla symetrická.
3. Přiřadí se váha každému aspektu, kde součet vah se musí rovnat 1,00.
4. Hodnocení jednotlivých faktorů podle jejich vlivu na výchozí strategický záměr pomocí stupnice 1 až 4
5. U každého faktoru se pak jeho váha a míra vlivu vynásobí, čímž se získá vážené hodnocení těchto faktorů.
6. Stanovení celkového váženého hodnocení součtem vážených hodnocení jednotlivých faktorů.

Udělené celkové skóre odráží, jak je na tom firma interně ve vztahu k jejímu strategickému plánu. Hodnota 4 naznačuje, že firma má silné interní zázemí, což zvyšuje šanci na úspěšné uskutečnění strategických cílů. Na druhé straně, skóre 1 poukazuje na

slabou interní strukturu firmy, což značí nedostatečnou připravenost na realizaci strategického plánu, nebo že by firma měla svůj strategický fokus přesunout na zlepšení interních faktorů kvůli vysokému riziku. Průměrné interní podmínky jsou vyjádřeny skóre 2,5, což znamená, že firma stojí na průměrné pozici z hlediska interních kapacit a zdrojů potřebných pro realizaci strategie (Fotr a kol., 2020).

Tabulka 3 Příklad matice IFE

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] × [SV]
Silné stránky S				
1.	Snížení zadluženosti podniku při navýšení vlastního kapitálu.	0,16	3	0,48
2.	Implementace nového systému průzkumu trhu.	0,09	3	0,27
3.	Vlastní kapacity technického a technologického rozvoje.	0,07	3	0,21
4.	Nový motivační systém pro zaměstnance podle ukazatele EVA.	0,05	4	0,20
5.	Stoupá produktivita práce a využití kapacit firmy.	0,10	4	0,40
Slabé stránky W				
1.	Nižší likvidita podniku.	0,07	2	0,14
2.	Nespolehlivý informační systém pro řízení výroby.	0,20	1	0,20
3.	Nedostatky v oddělení zabývajícím se outsourcingem.	0,09	2	0,18
4.	Nedostatečné propojení strategického plánu se střednědobým a krátkodobým plánem.	0,13	2	0,26
5.	Nedostatky v řízení kvality firmy.	0,04	1	0,04
Σ		1,00		2,38

Zdroj: Fotr a kol., 2020

3.4 Proces STP

Spotřebitelé obvykle touží po tom, aby si mohli zakoupit výrobek, který plně odpovídá jejím individuálním potřebám. Ovšem firemní perspektiva je zcela opačná, jelikož pro firmy by bylo nejvýhodnější vyrábět pouze jeden standardizovaný produkt, který by oslovil všechny kupující na daném trhu (Karlíček, 2018).

Specializace firmy na vybraný segment nebo segmenty přináší konkurenční výhodu, protože firma lépe uspokojuje potřeby zákazníků ve svém segmentu než konkurenční firmy. Tento proces je označován jako segmentace trhu, následuje proces targetingu a positioningu, což zahrnuje snahu ovlivňovat vnímání značky a produktů cílovým segmentem zákazníků (Karlíček, 2018).

3.4.1 Segmentace

Pojem segmentace je definován jako proces rozdělování zákazníků do skupin na základě podobných charakteristik s cílem zvýšit účinnost a efektivitu marketingu. Prostřednictvím segmentace tak může společnost snížit různorodost na trhu a zabývat se relativně malým počtem zákaznických segmentů. Seskupování zákazníků do segmentů slouží dvojímu účelu: přizpůsobení nabídky tak, aby odpovídala odlišným potřebám každého segmentu, a zefektivnění nákladů tím, že se zanedbají nepodstatné rozdíly mezi zákazníky. Tímto způsobem se optimalizují výdaje na marketing tím, že se zaměřuje na zákazníky, kteří budou na nabídky pravděpodobně reagovat podobně (Chernev, 2007).

Podle Vašítkové (2014) segmentace probíhá ve třech fázích, kterými jsou určení segmentačního kritéria, následně zhodnocení alternativních tržních segmentů a v poslední řadě výběr cílového segmentu.

Demografická segmentace

Demografická segmentace zahrnuje rozdělení trhu do menších skupin na základě faktorů, jako je pohlaví, příjem, věk, vzdělání, rasa, náboženství, etnický původ, povolání a rodinná struktura, což umožňuje obchodníkům zaměřit se na potenciální zákazníky, kteří přinášejí zisk. Příjmová segmentace využívá údaje o příjmech k pochopení výdajových zvyklostí spotřebitelů napříč příjmovým spektrem. Segmentace podle věku rozděluje spotřebitele do určitých věkových skupin, životních etap nebo generací, přičemž si uvědomuje, že preference se mění s věkem, životní etapou a generací. Segmentace podle vzdělání pomáhá marketérům efektivně oslovit cílový trh s ohledem na úroveň vzdělání potenciálních zákazníků. Segmentace podle rasy, etnického původu a náboženství uznává, že spotřebitelé různého původu mají různé preference a potřeby. Segmentace podle povolání umožňuje společností zaměřit se na určitý segment, například na konkrétní profesi. A v poslední řadě demografická segmentace trhu může být založena na rodinné struktuře, přičemž se zohledňují faktory, jako je rodinný stav, přítomnost dětí a životní fáze členů rodiny (Gomez a kol., 2023).

Geografická segmentace

Geografická segmentace zahrnuje rozdělení trhu na základě umístění zákazníků. Lze zde využívat různých parametrů, jako je poloha, kulturní preference, podnebí, jazyk a typ a hustota obyvatelstva. Tato segmentace může týkat širokého pojetí od malé oblasti, jako je

část města, až po větší, jako je stát, a může pomoci identifikovat potenciální oblasti expanze na trhu. Rozhodování zákazníků může být také ovlivněno klimatem nebo ročním obdobím v dané lokalitě, což umožňuje obchodníkovi poskytovat relevantní marketingové informace. Dalším faktorem geografické segmentace je jazyk. Vzhledem k rozmanitosti jazyků, kterými se v zemi, jako je Indie, mluví, je třeba reklamy překládat do různých jazyků pro různé regiony. Dále lze trhy rozlišit na základě typu nebo hustoty obyvatelstva, jako jsou městské, příměstské nebo venkovské oblasti. Například společnost nabízející domácí ošetření trávníků se pravděpodobně zaměří na příměstské oblasti, kde mají obyvatelé větší zahrady (Gomez a spol., 2023).

Psychografická/lifestyle segmentace

Psychografie je vědou zabývající se psychologií a demografií, která kombinací těchto dvou disciplín dosahuje lepšímu porozumění spotřebitele (Kotler a Keller, 2013).

Tato segmentace se stává v poslední době stále více populární mezi marketéry a považuje se často za nejdůležitější způsob segmentace trhu. Zaměřuje se na dělení zákazníků na základě osobnostního profilu, vnitřních hodnot a životního stylu (Karlíček a kol., 2018).

Na rozdíl od demografické segmentace, která se zaměřuje zejména na "rasu, vyznání a barvu", je lifestyle segmentace založena na "aktivitách, zájmech a názorech", které mohou odrážet osobnost jednotlivce. Tento přístup představuje atraktivní způsob segmentace různých trhů s produkty a službami. Segmentace na základě chování, aktivit a zájmů se zdá být intuitivní, protože tyto aspekty jsou pozorovatelné ostatními a obvykle méně kontroverzní než osobní charakteristiky (Cahill, 2012).

Segmentace životního stylu představuje klíčový koncept v současných marketingových strategiích a nabízí diferencovaný přístup k pochopení chování spotřebitelů nad rámec tradičních demografických kategorií. Tato metoda segmentace trhu se zabývá složitou souhrou činností, zájmů, názorů a hodnot jednotlivců, a poskytuje tak marketérům hlubší vhled do motivací a preferencí spotřebitelů. Tato segmentace dále zdůrazňuje faktory životního stylu, jako jsou osobnostní rysy, záliby a hodnoty, při tvorbě cílených marketingových kampaní, které rezonují s konkrétními segmenty spotřebitelů (Solomon, 2016).

Socioekonomická segmentace

Socioekonomická segmentace je metoda používaná ve výzkumu trhu, která rozděluje trh do skupin na základě sociálních a ekonomických faktorů. Tento typ segmentace zohledňuje různé faktory, jako je příjem, vzdělání a povolání, které jsou ukazateli kupní síly spotřebitelů a produktových preferencí. Socioekonomický status (SES) je považován za důležitý determinant psychologických a životních výsledků. Jedná se o komplexní koncept, který zahrnuje nejen bohatství, ale také vzdělání a prestiž. V kontextu segmentace trhu může SES poskytnout cenné informace o chování spotřebitelů. Socioekonomická segmentace umožňuje podnikům zaměřit se na konkrétní segmenty populace, které budou mít pravděpodobně zájem o jejich výrobky nebo služby (Hellmich, 2015).

Behaviorální segmentace

Behaviorální segmentace, dělí spotřebitele do různých skupin na základě jejich jednání a chování při kontaktu se společností, produktem nebo službou. Na rozdíl od tradičních demografických faktorů, jako je věk nebo lokalita, se behaviorální segmentace zaměřuje na pozorovatelné akce a preference (Mialki, 2023).

Tato segmentace shromažďuje informace o interakcích zákazníků s produkty nebo službami společnosti, včetně jejich uživatelského statusu, preferovaných distribučních kanálů, objemu nákupů, četnosti opakovaných nákupů, citlivosti na ceny a propagační akce a také jejich loajality ke značce (Chernev, 2007).

Tento proces napomáhá firmě zákazníky provádějící podobné nákupní vzorce sdružit do skupiny, na kterou bude možné cílit s větší přesností. Behaviorální segmentace je pro podniky klíčová, protože jim umožňuje efektivněji využívat jejich cenný čas a zdroje. Podnikům také pomáhá personalizovat jejich nabídky, předvídat budoucí chování zákazníků, upřednostňovat vysoce hodnotné potenciální zákazníky a sledovat vzorce růstu (Wiese, 2023).

3.4.2 Targeting

Poté co si podnik stanoví své tržní segmenty, následuje targeting. Je to proces, kdy se zacílí na nejatraktivnější skupinu spotřebitelů. Je třeba posoudit faktory, jako je velikost segmentu, míra růstu, potenciál ziskovosti, úroveň konkurence a přítomnost substitučních výrobků. Klíčové je také posoudit, jak moc daný segment odpovídá firemním silným stránkám, zdrojům a celkovým strategickým cílům. Společnost může být schopna vyrábět

prvotřídní výrobek, ale nemusí mít dostatečné finanční zdroje nebo distribuční kanály, aby mohla účinně oslovit velký, geograficky rozptýlený cílový trh. Targeting nespočívá v pronásledování každého potenciálního zákazníka. Místo toho jde o strategické zaměření na ty tržní segmenty, v nichž může společnost vytvořit největší hodnotu a vybudovat si udržitelnou konkurenční výhodu. Díky pečlivému sladění svých jedinečných schopností s potřebami přesně definovaných tržních úseků zvyšuje podnik své šance na dosažení tržního úspěchu a na poskytování dlouhodobé hodnoty jak svým zákazníkům, tak i samotné organizaci. (Kotler a kol., 2018).

3.4.3 Positioning

Na závěr STP analýzy je positioning, který rozhoduje o to, jak odlišit nabídku firmy, tak aby oslovila cílovou skupinu. Tento proces také zahrnuje tvorbu image a identity společnosti, což slouží pro lepší uchování v podvědomí zákazníků. Tento strategický proces zahrnuje sladění atributů, výhod a hodnot značky s potřebami a preferencemi cílového trhu a v konečném důsledku směřuje k vytvoření silné a výhodné pozice v konkurenčním prostředí (Kotler a kol., 2018).

Pomocí positioningu podnik cílí se svými produkty na konkrétní tržní segmenty. Nejdůležitějšími faktory positioningu pro společnosti nabízející služby jsou kvalita a cena. Kvůli nehmotnému charakteru služeb je cena jediným faktorem, který zákazníkovi napoví, co od služby očekávat a s čím ji asociovat. Postup procesu positioningu by měl zahrnovat následující postupy: SWOT analýza, zhodnocení možností zavedení služby na trh, výběr nejlepší možnosti odpovídající image a poslání podniku a vytvoření plánu marketingového mixu (Vašítková, 2014).

4 Vlastní práce

Vlastní práce vychází z poznatků, které byly nabyty v teoretické části diplomové práce. Nejprve je představena zvolená společnost Cars Volant, s.r.o., následně je provedena situační analýza, která sestává z analýzy vnějšího prostředí podniku a analýzy jeho vnitřního prostředí. Výstupy těchto analýz jsou zpracovány pomocí matic EFE a IFE.

4.1 Představení podniku

Společnost Cars Volant, s.r.o., je malá rodinná firma specializující se na čalounění interiérů automobilů a byla založena v roce 2016. Společnost sídlí na severu Čech ve městě Rumburk. Zakladatel se po dokončení vysokoškolského studia v Mongolsku, kde studoval výtvarné umění a sochařství, přestěhoval do České republiky, kde získal více než 22 let zkušeností v oboru čalounění. Jeho odborné znalosti a umělecké zázemí významně ovlivnily přístup firmy k řemeslnému zpracování a designu. Zpočátku společnost Cars Volant začínala ve dvou lidech, přičemž pan majitel a jeho manželka řídili veškeré provozní činnosti. Firma od té doby rozšířila svůj tým o dalších pět řemeslníků. Jedním z nich je bratr majitele, který má na starosti čalounění volantů, které, jak už je poznat z názvu firmy, jednou z hlavních činností, kterou firma i v počátcích začínala. Pan majitel se zaměřuje na komplexnější čalounické práce a koordinuje rozvržení práce v dílně. Manželka pana majitele dále napomáhá detailním úpravám a výšivkám na kožených výrobcích.

Nabídka služeb společnosti Cars Volant zahrnuje širokou škálu čalounických prací, jako jsou volanty, celé interiéry automobilů, renovace starého čalounění, individuální designové projekty, čalounění sedadel automobilů a sedadel motocyklů. Zaměření společnosti na zakázkovou, vysoce kvalitní práci ji odlišuje od běžných čalounických služeb a je v souladu s uměleckou vizí zakladatele. Společnost Cars Volant klade důraz na osobní přístup, personalizované služby, spokojenost zákazníků a kvalitu řemeslné práce.

4.1.1 Mise

Mise firmy je „Přeměnit obyčejné v neobyčejné prostřednictvím bezkonkurenčního řemeslného zpracování a čalounických řešení na míru a zajistit, aby vize každého klienta byla uvedena v život s precizností, uměleckou zručností a osobní péčí.“

4.1.2 Vize

Vizi společnosti je být uznávána jako přední poskytovatel zakázkového čalounění automobilů, kde spojení inovace a tradice nastavuje nová měřítko dokonalosti řemeslného zpracování a kde je každý projekt důkazem jejich odhodlání proměnit vize klientů ve skutečnost.

4.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí společnosti je rozdělena na analýzu makroprostředí pomocí analýzy PEST a na analýzu mikroprostředí pomocí Porterových pěti sil. Tato část práce poskytuje ucelený přehled vnějších faktorů ovlivňujících činnost a postavení společnosti Cars Volant na trhu. Výsledky analýzy vnějšího prostředí jsou kvantifikovány pomocí matice EFE.

4.2.1 Analýza makroprostředí – STEP/PEST analýza

Pro analýzu makroprostředí byla použita PEST analýza, která sestává ze čtyř faktorů: politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Jedná se o činitele, na které podnik nemá vliv, ale musí se v nich vyznat a reagovat na ně.

Politicko-právní faktory

EU a otevřený trh

Česká republika je od roku 2004 členem Evropské unie, což znamená že má jednotný trh s členskými zeměmi. To představuje pro firmy v ČR příležitosti navázat obchodní vztahy. Společnost Cars Volant využívá otevřené hranice a možnosti volného obchodu mezi zeměmi EU tak, že dováží velkou část svých čalounických materiálů z Itálie. Mimo jiné díky lokalitě firmy Cars Volant v Rumburku, který se nachází na hranicích s Německem, dokázala společnost získat i několik stálých klientů právě odtamtud.

Legislativa

Jelikož je firma Cars Volant společnost s ručením omezeným její činnosti se musí primárně řídit zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. V něm je s.r.o. definována jako „společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.“

Do právních faktorů, které mohou ovlivňovat společnost zapadá dále zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, který stanoví podmínky pro podnikání významné z hlediska ochrany spotřebitele, úkoly veřejné správy v oblasti ochrany spotřebitele a práva spotřebitelů. Společnost musí zajistit, aby její postupy byly v souladu s tímto zákonem na ochranu práv spotřebitelů.

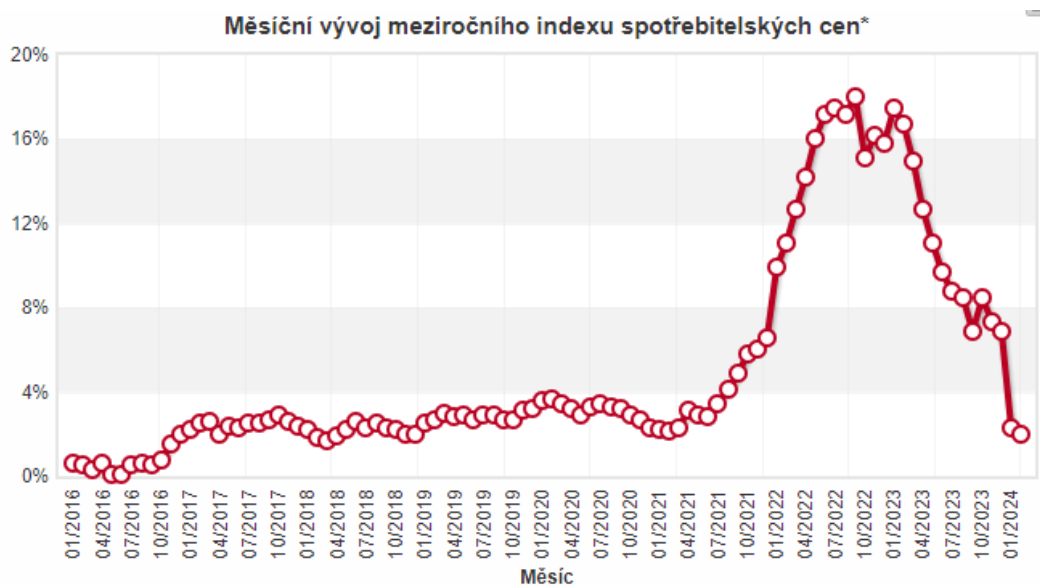
Ekonomické faktory

Ekonomické faktory, včetně výše disponibilních příjmů a struktury spotřebitelských výdajů v České republice, mají na podnikání firem přímý vliv. Ekonomické trendy v posledních měsících, které naznačují oživení a růst státní ekonomiky by mohly vést ke zvýšení výdajů spotřebitelů na jiné než základní služby, jako jsou úpravy automobilů a luxusní čalounické služby.

Inflace

Jako jedním z ekonomických faktorů, inflace může zvýšit náklady na zboží a služby, což může vést ke snížení kupní síly spotřebitelů. Pro malé podniky to může znamenat zvýšené náklady na suroviny, provozní náklady a další výdaje. To by mohlo potenciálně vést ke snížení zisku a finanční nestabilitě. Inflace v ČR od roku 2021 kvůli různým faktorům jako byly hlavně pandemie a válečné konflikty rostla až se v září 2022 vyšplhala na 18 %. Poté v průběhu roku 2023 měla klesající trend a v únoru 2024 klesla na hodnotu 2 %. Graf 1 zobrazuje míru inflace vyjádřenou přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku, což znamená procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku proti stejnému měsíci předchozího roku.

Graf 1 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen

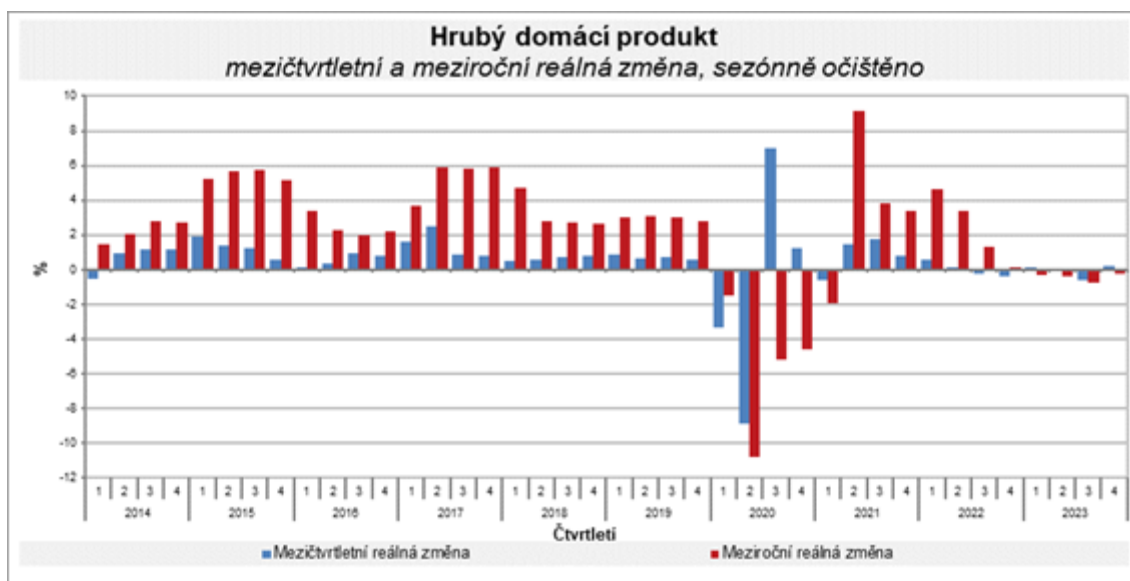


Zdroj: ČSÚ, 2024

HDP

Dalším významným ekonomickým faktorem je HDP neboli hrubý domácí produkt. Vysoké HDP svědčí o zdravé ekonomice, což může vést ke zvýšení spotřebitelských výdajů a podnikatelských investic. Z toho mohou těžit malé podniky, protože vytvářejí příznivé podnikatelské prostředí. Kolísání HDP však může vést k hospodářské nestabilitě, která může mít dopad na malé podniky. Graf 2 zobrazuje vývoj hrubého domácího produktu, který v roce 2023 klesl o 0,4 %. Ve 4. čtvrtletí HDP klesl meziročně o 0,2 % a mezičtvrtletně vzrostl o 0,2 %.

Graf 2 Hrubý domácí produkt



Zdroj: ČSÚ, 2024

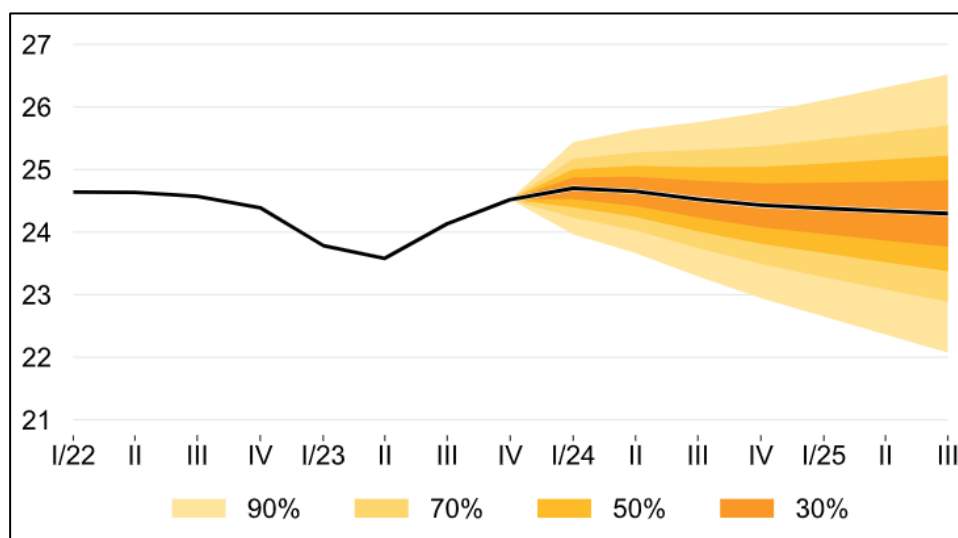
Minimální mzda

Dalším ekonomickým faktorem, který ovlivňuje všechny malé podniky je výše minimální mzdy. Zvýšení minimální mzdy může vést ke zvýšení mzdových nákladů malých podniků, což může mít dopad na jejich ziskovost. Může to však také vést ke zvýšení kupní síly zaměstnanců, což může potenciálně vést ke zvýšení spotřebitelských výdajů. Od ledna 2024 se minimální mzda v ČR zvedla z původních 17 300 Kč za měsíc na 18 900 Kč za měsíc. Společnost Cars Volant má sice málo zaměstnanců, ale tento faktor má určitý vliv na firemní náklady.

Měnové kurzy

Cars Volant dováží značnou část svých materiálů z Itálie a Německa. Všechny podniky, které se účastní mezinárodního obchodu jsou ovlivněny měnovými kurzy a jejich vývojem. Silné euro může zdražit evropské zboží pro zahraniční odběratele, což může vést ke snížení poptávky po výrobcích malých podniků v České republice. Naopak slabé euro může evropské zboží pro zahraniční kupující zlevnit, a tím potenciálně zvýšit poptávku po výrobcích malých podniků. Směnný kurz eura vůči americkému dolaru v posledních měsících kolísá. Měnový kurz CZK vůči euru v průběhu roku 2023 klesl na 23,30 Kč, poté od počátku roku 2024 se zpět vyhouplnul na 24,60 Kč (viz Graf 3).

Graf 3 Prognóza ČNB – CZK/EUR



Zdroj: ČNB, 2024

V Tabulce 4 je přehled ekonomických ukazatelů, které mají vliv na malé podniky a jejich prognóza do roku 2025. Tento odhad byl zveřejněn ČNB dne 8.února 2024 a je založen na datech dostupných k 26.ledna 2024. Z tabulky lze vyčíst, že se v příštích letech očekává pozitivní vývoj české ekonomiky, což představuje příležitosti pro podniky všech velikostí. Silná ekonomika často vede ke zvýšení spotřebitelských výdajů, což může zvýšit poptávku po výrobcích a službách. To může vést ke zvýšení tržeb a příjmů, což společností poskytne více prostředků na investice do expanze, inovací a růstu pracovních sil.

Tabulka 4 Prognóza ČNB

	2023	2024	2025
Celková inflace (%)	10,7	2,6	2,0
Měnověpolitická inflace (%)	10,6	2,5	1,7
Hrubý domácí produkt (mzr. změny v %)	-0,5	0,6	2,4
Úrokové sazby 3M PRIBOR (%)	7,1	4,0	2,6
Měnový kurz (CZK/EUR)	24,0	24,6	24,3

Zdroj: ČNB, 2024

Ceny elektřiny a plynu

V posledních dvou letech byl zejména kvůli rusko-ukrajinským konfliktům zaznamenán prudký nárůst cen elektřiny (viz Graf 4) a plynu.

Graf 4 Vývoj ceny elektřiny v EUR/MWh



Zdroj: OM Solutions s.r.o., 2024

Dílna firmy Cars Volant používá ke svým činnostem řadu elektrických nářadí od různých šicích a vyšívacích strojů, kompresoru, až po elektrický sešívací stroj pro čalounění. Mimo to je provozovna topena plynem a kvůli skladování materiálu nesmí v prostorách být chladno a vlhko. Tím pádem její provozní náklady přímo souvisí se spotřebou a cenou elektřiny.

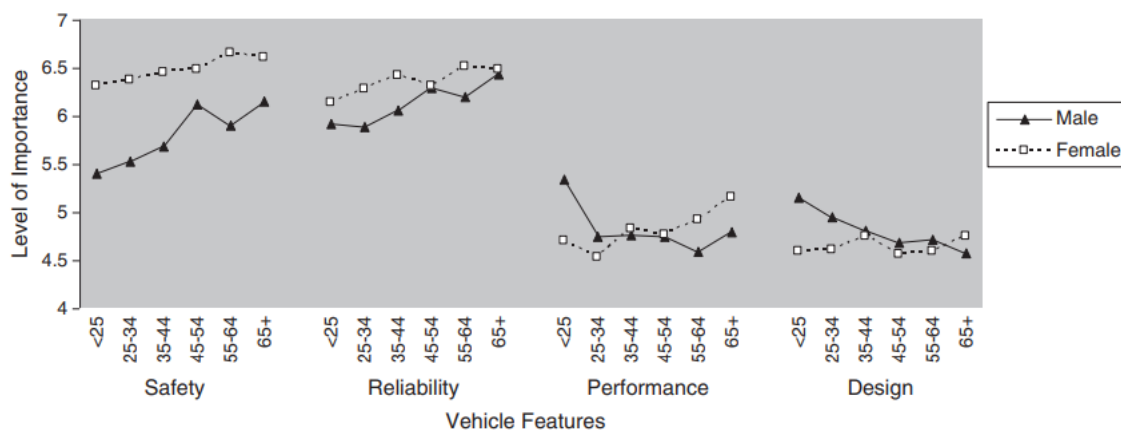
Sociálně-kulturní faktory

Rozdíly v preferenci podle pohlaví

Společnost Cars Volant se zaměřuje hlavně na čalounictví interiéru vozidel. Je sice důležité se nezaměřovat na genderové stereotypy spojené s užíváním aut, nicméně je podle pana majitele patrné, že většinu zákazníků firmy tvoří muži. To obecně může být spojeno s tím, že ženy a muži často mají rozdílné preference a priority co se týče vozidel. Například na Grafu 5, který byl sestaven na základě studie od Vrkljana a Anaby (2010) lze zpozorovat, že ženy považují bezpečnost (safety) vozidla jako nejdůležitější faktor a je u nich důležitější

než pro muže a design je pro ženy všech věkových kategorií téměř bezvýznamným faktorem. Kdežto zejména u mladých mužů je design mnohem důležitější než u žen.

Graf 5 Míra důležitosti vlastností vozidla podle pohlaví



Zdroj: Vrkljan a Anaby, 2011

Z Grafu 5 také vyplývá, že významnost designu je vysoká u mužů ve věku 34 a méně. U žen dále je také nutno podotknout, že ve věku 35-44 zájem o design vozidla roste. To lze pochytit jako příležitost a zaměřit se i na ženskou populaci a na to, čeho si na úpravách interiéru vozidel cení ženy (např. pohodlí, estetiky, funkčnosti). To by následně mohlo pomoci diverzifikovat a personalizovat nabídku služeb.

Růst preference ruční práce a řemesel u zákazníků

V posledních letech dochází k výraznému posunu v preferencích spotřebitelů směrem k ruční výrobě. Tento trend se neomezuje na konkrétní odvětví, ale je poměrně rozšířený, a čalounictví pro automobilový průmysl není výjimkou. Význam ruční výroby a výroby na zakázku spočívá v jejich kvalitě, důrazu na detaily a řemeslném zpracování, které dávají zákazníkovi dojem luxusu a kvality. Na rozdíl od sériově vyráběných předmětů lze ručně vyráběné předměty přizpůsobit individuálnímu vkusu a požadavkům zákazníka. V kontextu čalounění to může znamenat, že zákazníkům nabízí možnost vybrat si konkrétní materiály, barvy a vzory pro interiér jejich vozu. V odvětví čalounictví vědomí, že interiér jejich vozu je jedinečný a není běžně dostupný, může být pro mnoho zákazníků významným lákadlem. Interiér vozu může být vnímán jako odraz osobního stylu a vkusu majitele. Exkluzivita a vzácnost ručně vyráběných předmětů zvyšuje jejich atraktivitu.

Růst oblíbenosti personalizovaných produktů a služeb

Dalším důležitým faktorem, který souvisí s ruční výrobou a přispívá k její oblíbenosti, je možnost přizpůsobení a personalizace. V posledních letech poptávka po produktech či službách na míru prudce vzrostla a představuje novou úroveň posílení postavení spotřebitelů a nabízí jednotlivcům možnost přizpůsobit si výrobky tak, aby odrážely jejich osobní vkus, preference a identitu.

Podle studie od Fenech a Perkins (2019), která byla provedena na 1560 respondentech bylo zjištěno, že 1 z 5 zákazníků je ochoten si připlatit za personalizovaný produkt a v průměru 36 % z dotazovaných projevilo zájem o personalizovaný produkt či službu, kdy v některých kategoriích to byla více než polovina. Proces personalizované výroby často trvá déle než hromadná výroba, avšak 48 % lidí odpovědělo, že jsou ochotni si počkat pro takovou službu či produkt déle.

Technologické faktory

Materiály šetrné k životnímu prostředí

Přechod v autočalounictví na veganské kůže a další ekologicky šetrné materiály by představoval zásadní posun, který odráží posun k udržitelnosti v automobilovém průmyslu. Zákazníci projevují zvýšený zájem o ekologičtější a etičtější výrobky a firma by také pro zmírnění svého nepříznivého dopadu na životní prostředí měla vyhledávat alternativní materiály. Veganské kůže, včetně polyuretanových (PU) alternativ a kůží na rostlinné bázi, jako je Piñatex (vyrobený z ananasových listů) a podhoubí, nabízejí udržitelnou a cruelty-free alternativu k tradiční hovězí kůži. Tyto materiály, spolu s dalšími ekologickými možnostmi, jako jsou přírodní vlákna a recyklované tkaniny, jsou v automobilovém průmyslu stále oblíbenější pro svou minimální ekologickou stopu a inovační potenciál. Tradiční zpracování kůže je nechvalně známé vysokou spotřebou vody a znečištěním, zatímco výroba veganských kůží a ekologických materiálů obecně vyžaduje méně vody a energie a vypouští méně skleníkových plynů (CRUELTYFREE, 2024).

Z hlediska finančního by přechod na ekologické materiály mohl vést ke snížení výrobních nákladů pro výrobce. Suroviny a výrobní postupy pro veganské kůže a další ekologické alternativy mohou být levnější než pro tradiční kůže, což může vést k úsporám pro podnik. Je však třeba zdůraznit, že počáteční investice do nových materiálů a technologií

mohou být velké, i když pravděpodobně přinesou dlouhodobé výhody z hlediska efektivity a případně i budoucích vládních opatření podporujících udržitelnost.

3D tisk

Technologie 3D tisku nabízí inovační možnosti ve výrobě a designu. Umožňuje vytvářet jedinečné, detailní a na míru upravené komponenty pro interiéry aut, jako jsou vlastní kliky, úchyty, a dokonce i formy pro ražbu kůže. 3D tisk nabízí rychlou a přesnou výrobu dílů na míru, což zkracuje výrobní lhůtu a umožňuje vytvářet složitější a personalizovanější návrhy. Společnost Cars Volant nabízí svým zákazníkům i speciální úpravu tvaru volantů, kde se na rám ručně namodelují tzv. sportovní růžky z taveného plastu. Tato úprava je časově velmi náročná a vyžaduje práci jen těch nejzručnějších čalouníků. Součástky a tvar volantu musí být pro bezpečnost a pohodlí řidiče symetrické. V tom by použití 3D tisku pro tyto součástky ulehčilo a urychlilo celý proces čalounění. Jelikož v dílně figuruje jen málo zaměstnanců, implementace 3D tisku by mohla firmě ušetřit čas i náklady.

Augmented reality (AR)

AR neboli rozšířená realita je upravená verze reálného světa, která je vytvořena pomocí počítačem generovaných virtuálních informací. Ty zahrnují vizuální, zvukové a další smyslové prvky. AR využívá počítačový hardware a software, jako jsou aplikace, obrazovky nebo projekce, ke kombinaci digitálních informací s reálným prostředím (Hayes, 2024).

Rozšířená realita může přinést revoluci do zákaznického prostředí v oblasti autočalounictví. Podle pana majitele firmy Cars Volant si zákazníci často nejsou jistí, jak by jejich nový potah sedadla nebo celý nový interiér vypadal v jejich vozidle. Občas si ani nejsou jistí, jakou barvu či materiál si vybrat. To bývá pro zákazníka překážkou v rozhodování, jestli si nechat přechalounit interiér či ne. Použití AR by mohl díky názornému náhledu finálního designu výrazně zvýšit spokojenost zákazníků, snížit nejistotu a sladit jejich očekávání s konečným výsledkem.

Online nástroj pro personalizaci

Jedná se o nástroj, který splňuje podobnou funkci jako AR. Nejde však o samostatný software či aplikaci, ale jedná se o součást webu, která poskytuje interaktivní rozhraní, kde si zákazníci mohou vybrat různé prvky návrhu designu. V případě Cars Volant by tyto nástroje umožnily výběr materiálů, barev, vzorů a dalších funkcí, což zákazníkům umožní

přizpůsobit výrobek jejich specifickým preferencím. Tento postup je interaktivní, změny a výběry se v reálném čase promítají do digitálního modelu autosedačky nebo interiéru, což zákazníkům poskytne tvůrčí kontrolu nad procesem návrhu a umožní jim vizualizovat si konečný výrobek v digitálním prostředí.

Digital marketing

S rozvojem digitální marketingové technologie roste význam sociálních médií, SEO a cílené reklamy, které jsou klíčové pro oslovení potenciálních zákazníků a budování povědomí o značce. V dnešní době si lidé vyhledávají naprostou většinu produktů a služeb na internetu, a proto je pro firmu důležité se zaměřit na online prostředí a udržovat krok s technologií. Navíc využitím analytických nástrojů může společnost získat přehled o chování zákazníků, jejich preferencích a trendech, což umožní informovanější rozhodování a cílenější marketingové aktivity.

4.2.2 Analýza mikroprostředí – Porterův model pěti sil

Mikroprostředí společnosti bylo analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil, který je složen z hrozby nových vstupů, konkurence mezi stávajícími firmami, hrozby substitutů, vyjednávací síly odběratelů a vyjednávací síly dodavatelů.

Hrozba nových vstupů do odvětví

Relativně nízké počáteční kapitálové investice by mohly podpořit vstup nových subjektů na trh, což by mohlo zvýšit konkurenci na místním trhu. Nicméně specializované dovednosti potřebné pro kvalitní čalounické práce vytvářejí významnou překážku vstupu na trh. Nejedná se o sériovou výrobu, kde je možnost práce podle určitého manuálu. Společnost Cars Volant se zaměřuje na zakázkovou práci a každá objednávka vyžaduje výbornou zručnost a často i logické myšlení. Pan majitel se také zmiňoval, že vyučení nového zaměstnance trvá dlouhé měsíce, a ne každý je pro tuto práci vhodný. Toto řemeslo vyžaduje specializované dovednosti, které si nemůže osvojit každý, a to vytváří bariéru pro vstup na trh. To má za následek stálý nedostatek pracovních sil a přebytek poptávky, což snižuje hrozbu vstupu nových subjektů na trh.

Konkurence mezi stávajícími firmami

Hlavními konkurenty jsou společnosti, které se zaměřují na čalounictví automobilového interiéru a jeho součástek. V okolí jich pan majitel vnímá několik, avšak

poptávka po službách je tak velká, že jednotlivá autočalounictví se mnohdy dostávají do situace, kdy spolu i kooperují. Může se totiž stát, že některé z čalounictví nemají v dané době kapacitu anebo nemají potřebné dovednosti či nářadí, a tak doporučí zákazníkovi jednoho z dalších. Tato vzájemná spolupráce, ačkoli se zdá být zdánlivě neintuitivní, ve skutečnosti slouží k udržení rovnováhy v odvětví, neboť zajišťuje uspokojení potřeb zákazníků a zároveň umožňuje podnikům pracovat v rámci jejich kapacit a dovedností. Obliba autočalounictví roste, což vede k nárůstu poptávky. Tato rostoucí poptávka spolu se specializovanou povahou práce vytváří stálý nedostatek pracovních sil. Řemeslnou zručnost, která je při čalounických pracích vyžadována, není snadné získat, což vede k situaci, kdy poptávka neustále převyšuje nabídku. Tento faktor může také ovlivňovat rivalitu v odvětví, neboť podniky kromě zákazníků soupeří i o kvalifikované pracovníky.

Tabulka 5 zobrazuje přehled firem, které podle představují konkurenci pro vybraný podnik. Jelikož se v poslední době přítomnost společnosti v online prostředí stává jednou z nejdůležitějších aspektů, je potřeba této oblasti věnovat značnou pozornost. Z toho důvodu byly u konkurentů zkoumány webové stránky a sociální sítě.

Tabulka 5 Přehled konkurenčních firem

	Počet zaměstnanců	Nabídka čalounických služeb	Ceny za základní obšití volantu	Prům. doba zpracování	Web	Sociální sítě
Volantech	3-4	Pouze volanty na zakázku	1 799 Kč	2-3dny	-Velmi přehledný, profesionální -Moderní atraktivní design	Facebook -5,1 tis. sledujících -1-2 příspěvků za měsíc
Classic Čalounik	1	-Komplet interiér -Specializace na retro auta -Prodej materiálů	Podle domluvy, neuvedeno na webu	7dni a více	-Jen galerie hotových prací -Neobsahuje ceník -Zaměřen spíše na e-shop materiálů	Facebook -388 sledujících -4-5 příspěvků za rok
Volant Praha	2-3	-Volanty na zakázku -Sériové volanty -Řadící páky a brzdy	1 499 - 2500 Kč	1-2 dny	-Gramatické chyby v textu -Nefunkční odkazy -Nepřehledná galerie	Facebook -4 sledující -1-2 příspěvků za rok
Volanty.net	1	-Volanty na zakázku -E-shop s již potáhnutými součástkami interiéru	1 799 Kč	1-2 dny	-Přehledný web -Obsahuje základní informace	Youtube -23,3 tis. sledujících -5,8 tis. videí
BOGD, s.r.o.	cca 10	-Volanty na zakázku -Komplet interiér -Sériové volanty	1 800 Kč	1-2 dny	Velmi přehledný, profesionální web	Facebook -1,3 tis. sledujících -poslední příspěvek z 2022
Autočalounictví Česká Lipa	1	-Volanty na zakázku -Komplet interiér	Podle domluvy, neuvedeno na webu	4-8 dní	-Přehledný web -Zastaralý vzhled -Neobsahuje ceník	Facebook -839 sledujících -4-6 příspěvků za měsíc -poměrně negativní hodnocení od zákazníků (3,8)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z Tabulky 5 lze vyčíst, že silným konkurentem je společnost Volantech, která má silné postavení na trhu. Značka si dává záležet na prezentaci v online prostředí, a to je znát na propracovaném moderním webu a na velkém počtu sledujících na Facebooku. Volantech se však zaměřuje pouze na obšívání volantů. Kdežto Classic Čalouník nabízí renovaci čalounění kompletního autointeriéru, ale zaměřuje se více na retro auta (tzv. old timery). Doba zpracování je z důvodu malého počtu zaměstnanců delší, a to by mohlo odrazovat potencionální zákazníky, kteří mají k dispozici jen jedno auto a nemohou si dovolit na čalounění čekat déle. Web je spíše zaměřen na e-shop různých materiálů a chybí na něm ceník. Primárně na volanty se také zaměřuje podnik Volant Praha, který se také věnuje čalounění drobných součástek do auta. Firma má řadu nedostatků na webu a na sociálních sítích je téměř neaktivní. Volanty.net se zaměřují pouze na čalounění volantů, přičemž celý proces práce a informace jsou detailně uvedeny na webových stránkách. Majitel dále aktivně vede firemní Youtube channel, na kterém nahrává videonávody ohledně demontáže volantů, což pomáhá zákazníkům si sami lehce a bezpečně odmontovat volant a donést jej čalouníkovi. Dalším konkurentem je BOGD, s.r.o., který se vedle práce na zakázku věnuje i potahu sériových volantů. Obšítí takových volantů je zpravidla méně náročné, což umožňuje zaměstnávat více lidí a méně zkušené pracovníky. Web má atraktivní moderní design, avšak společnost od roku 2022 přestala aktivně vést své sociální sítě. Poslední konkurenční firmou je Autočalounictví Česká Lípa, která je složena pouze z majitele. To je pravděpodobně důvod delší doby zpracování zakázek. Vzhled webu je zastaralý a mimo jiné má společnost nepříliš dobré hodnocení od zákazníků na Google i na Facebooku.

Cars Volant má výhodné postavení mezi konkurenčními podniky v tom, že se zaměřuje na všechny možné druhy čalounění a výrobky z kůže, kdežto některé podniky se zaměřují primárně jen na určitý druh.

Hrozba substitutů

Mezi substituty služeb společnosti Cars Volant patří již hotové potahy, které se dají navléknout na sedadlo či volant. Tyto potahy jsou levnější alternativou na míru šitého čalounění a bývají z méně odolného a nekvalitního materiálu. Takové produkty často nesedí na součástku přesně, což vede k tomu, že se potah pohybuje, a to může představovat bezpečnostní rizika při řízení vozidla. Mimo to, si zákazník může koupit nové sedadlo či jinou část interiéru. To ale bývá dražší než přečalounění a také pro většinu vozidel není jednoduché sehnat nové díly interiéru, které by přesně pasovaly. To platí hlavně pro vozidla,

která se již nevyrobí nebo již neprodávají. Jedinečný, ručně vyráběný charakter služeb autočalounictví tak poskytuje jedinečnou konkurenční výhodu a hrozba substitutů je nízká.

Vyjednávací síla odběratelů

Jak již bylo zmíněno v předchozích částech této práce, poptávka v odvětví autočalounictví značně převyšuje nabídku. Jedná se o specializovanou ruční práci na zakázku, která se těžce nahrazuje stroji a na trhu je čalounických dílen málo. Většina podniků se specializuje jen na určité druhy čalounických služeb, a proto tak mají zákazníci malou vyjednávací sílu a potřebné služby si musí vyhledávat. Tím pádem jsou si zákazníci často pro tyto služby ochotni připlatit nebo počkat déle.

Vyjednávací síla dodavatelů

Kvalita materiálů je pro podnikání společnosti Cars Volant rozhodující. Většina zakázek se vyrábí ze speciální autokůže, která je na rozdíl od klasické kůže, která se např. používá v oděvním průmyslu, odolnější a má nehořlavé vlastnosti. Díky volnému obchodu se zeměmi EU je možné pro firmu si vybírat z velkého množství dodavatelů. Cars Volant odebírá značnou část svých materiálů z Itálie a Německa. Jelikož se ale společnost zaměřuje na zakázkovou výrobu, tak si majitel vždy vybírá a kupuje materiály na základě nových zakázek. To znamená, že není potřeba kupovat materiály ve velkém množství. Dodavatelů s autokůží, koženkami i čalounickým textilem je na českém i zahraničním trhu poměrně velké množství.

4.2.3 Matice EFE

Na základě provedených analýz vnějšího prostředí se stanovily nejvýznamnější hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) pro společnost Cars Volant, s.r.o. Jednotlivé faktory jsou uvedeny v Tabulce 6 a pro každý z nich je přiřazena váha dle její důležitosti. Poté podle stupně vlivu je každý faktor obodován, kde 1=nejvyšší, 2=nadprůměrný, 3=střední a 4=nízký. Váha a body jsou navzájem vynásobeny ve sloupci „Celkem“ a v poslední řadě jsou sečteny dohromady.

Tabulka 6 Matice EFE

O/T	Faktor	Váha	Body	Celkem
O1	Zlepšující se ekonomická situace ČR	0,13	3	0,39
O2	Růst zájmu o řemeslnou výrobu	0,14	3	0,42
O3	Snížení výrobních nákladů díky inovačním materiálům	0,08	2	0,16
O4	Členství v EU a volný trh	0,11	3	0,33
O5	Inovace v technologii a technice	0,09	2	0,18
O6	Využití rozvoje online prostředí	0,07	2	0,14
T1	Rivalita a konkurence v odvětví	0,10	2	0,20
T2	Ekonomická nestabilita země	0,06	1	0,06
T3	Vstup nové konkurence	0,05	2	0,10
T4	Hrozba substitutů	0,04	2	0,08
T5	Změny v kurzu eura	0,06	2	0,12
T6	Růst cen elektřiny a plynu	0,07	2	0,14
Celkem		1		2,32

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvýznamnějšími příležitostmi pro firmu jsou rostoucí zájem o řemeslnou výrobu a zlepšující se ekonomická situace v ČR, a naopak největšími hrozbami jsou rivalita a konkurence v odvětví a růst cen elektřiny a plynu. Výsledná hodnota matice EFE vyšla na 2,32, která je těsně pod průměrnou hranicí 2,5 a naznačuje, že současné strategie společnosti Cars Volant jsou při řešení vnějších faktorů středně efektivní, ale je zde prostor pro zlepšení. Společnosti se daří do jisté míry využívat příležitosti a čelit hrozbám; skóre však naznačuje, že strategie nemusí být plně optimalizovány nebo že existují významné vnější činitele, které nejsou řešeny tak efektivně, jak by mohly být.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy Cars Volant je analyzováno na základě marketingového mixu 7P. Tato kapitola je zaměřena na samotný podnik a jeho interní aspekty, na základě, kterých se určí silné a slabé stránky. Ty jsou na závěr zhodnoceny pomocí matice IFE.

4.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix společnosti Cars Volant je složen ze sedmi položek, z tzv. 7P, kterými jsou produkt, cena, místo, marketingová komunikace, lidé, materiální prostředí a procesy.

Produkt

Společnost Cars Volant se primárně specializuje na kvalitní čalounění interiéru vozidel na zakázku. Zákazníci si mohou vybrat z široké škály materiálů od klasické hovězí kůže, umělé koženky, čalounických látek až po speciální látku alcantara. Všechny materiály pečlivě vybírá pan majitel osobně aby splňovaly požadavky pro práci v autočalounictví. Musí být totiž nehořlavé a vysoce odolné, protože výsledné produkty jsou určeny pro každodenní použití v autě, ve kterém je proměnlivé prostředí, co se týče teploty a vlhkosti. Speciální požadavky musí splňovat i používaná lepidla a nitě.

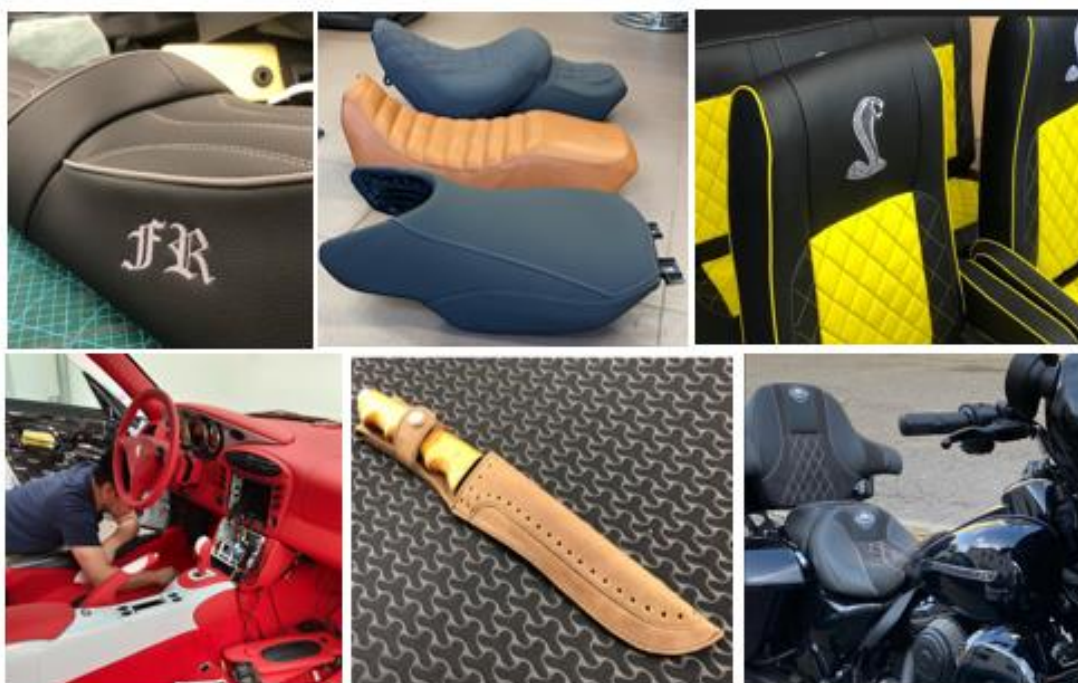
Obrázek 6 Ukázka čalounických prací Cars Volant – interiér



Zdroj: interní zdroje Cars Volant, s.r.o.

Firma nabízí služby čalounění automobilových interiérů, což zahrnuje volanty, řadící páky, brzdy, loketní opěradla, sedadla, dveře, stropnice, palubní desky a vlastně vše co se dá potáhnout. Zákazník si může nechat vyrobit nové čalounění anebo přijít jen s opravou určité části. Dále dostává Cars Volant objednávky i na sedla na motorku, čluny i celé interiéry výletních karavanů. Manželka pana majitele se mimo čalounictví věnuje občas i výrobě různých kožených výrobků, tašek, pouzder a brašen. Podnik se vyznačuje tím, že má schopnost přizpůsobit každý projekt individuálním potřebám a představám svých zákazníků a spojit umělecké řemeslo s funkčností.

Obrázek 7 Ukázka čalounických prací Cars Volant – různé



Zdroj: interní zdroje

Obrázek 8 Interiér před a po čalounění



Zdroj: Vlastní zpracování, interní zdroje

Cars Volant začínalo svoje podnikání čalouněním volantů, a proto i název společnosti je odvozen z toho. Čalounění volantů (viz Obrázek 9) tvoří dodnes v portfoliu firmy nejpoptávanější službu a jedná se i o nejvýnosnější položku. Práce je na rozdíl např. od sedadel časově méně náročná a využívá se na něj i méně materiálu.

Obrázek 9 Ukázka čalounických prací Cars Volant – volanty



Zdroj: interní zdroje

Cena

Cenová strategie se odráží na zakázkovou povahu služby, vysokou kvalitu použitých materiálů a řemeslnou zručnost. Ceny se mohou výrazně lišit v závislosti na složitosti práce, materiálech zvolených zákazníkem a době potřebné k dokončení každého projektu. Proto je zákazníkům nabídnuta bezplatná osobní konzultace a předběžná kalkulace ceny.

Jelikož se jedná o zakázkovou službu, finální cena se odvíjí od celé řady faktorů. Pan majitel si musí pro kalkulaci ceny nejprve prohlédnout stav dané věci a seznámit se se zákaznickou představou. Cars Volant má na webových stránkách uvedený základní ceník, který udává přibližné rozmezí cen. Je také nutné mít přehled o cenách konkurenčních firem, aby nedošlo k rozporu.

Místo a distribuce

Hlavním místem podnikání je dílna, která se nachází v Rumburku hned vedle náměstí. Díky své lokalitě podnik přitahuje pozornost nových potenciálních zákazníků. Další provozovnu má podnik v Třebíči, které ale primárně působí jako kontaktní místo pro zákazníky. Větší a komplexnější zakázky se dále většinou zpracovávají v Rumburku.

Co se týče distribuce, zákazníci se většinou domluví předem telefonicky a přijdou osobně navštívit dílnu, kde se s panem majitelem domluví na dalším postupu. Protože se

většinou jedná o čalounické práce v autointeriéru a někteří lidi nemají možnost odstavit auto na delší dobu, firma také nabízí po domluvě možnost vyhotovení na počkání menších součástí a volantů.

Spousta zákazníků z delší vzdálenosti, kteří se na zakázce domluví předem po telefonu či emailem, také volí možnost zaslání kurýrem. Tam ale není možné zasílat větší části interiéru vozidla jako jsou např. stropnice či těžší sedadla, jelikož většina doručovacích služeb mají omezené velikosti a hmotnosti balíku.

Dále zde také figurují „zprostředkovatelé“, kterými jsou např. různé autoservisy, automyčky nebo dealeri automobilů. Jedná se o podniky, kteří již mají se službami společnosti Cars Volant dobré zkušenosti, a tak svým vlastním zákazníkům nabízejí jejich služby jako doplněk svých služeb.

Faktor místo se však také vztahuje i na digitální platformy, kde společnost prezentuje své portfolio a komunikuje s potenciálními zákazníky. To bude detailněji popsáno v dalším marketingovém mixu níže.

Marketingová komunikace

Reklama

V současné době společnost Cars Volant neprovádí žádné formy reklamy. Tato strategie, resp. její absence, naznačuje, že se spoléhá na přirozenou kvalitu služeb a ústní doporučení od spokojených zákazníků. To sice může svědčit o důvěře společnosti v její nabídku, ale může to omezovat zviditelnění společnosti u širšího publika, které by mohlo být osloveno cílenými reklamními kampaněmi.

Public relations

Ve svém současném přístupu k public relations neboli PR sází společnost Cars Volant na neformální metody, především na přímou spolupráci majitele s komunitou automobilového průmyslu na akcích a setkáních např. veteránských vozů. Tento osobní přístup bezpochyby podpořil pozitivní povědomí o společnosti a upevnil její pověst mezi automobilovými nadšenci a sběrateli. Absence formální PR strategie a minimální digitální přítomnost však omezují potenciál širšího zviditelnění značky.

Podpora prodeje

Společnost nabízí dárkové poukazy, což by mohlo motivovat k nákupu a posílit loajalitu zákazníků. Nedostatek oficiální komunikace o těchto poukázkách však znamená,

že mnoho potenciálních zákazníků o těchto výhodách nemusí vědět, pokud se na ně přímo nezeptají.

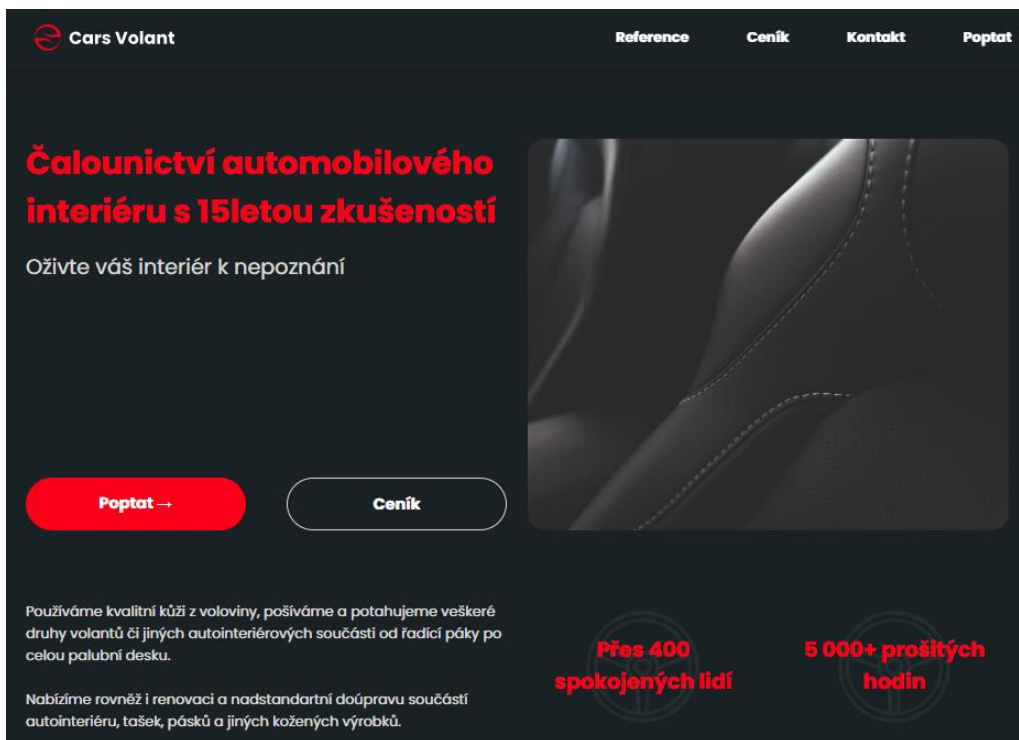
Osobní prodej

Majitel firmy se občas účastní různých veletrhů, akcí a setkání automobilových nadšenců, včetně různých akcí pro sběratele veteránských old timer vozidel a motocyklů. Tato přímá komunikace s potenciálními zákazníky, zejména v rámci specializovaného trhu sběratelů historických automobilů, se ukázala jako přínosná při navazování dlouhodobých vztahů a vytváření komunity nadšenců, kteří oceňují služby na míru, jež společnost Cars Volant nabízí.

Digital marketing

Webové stránky společnosti Cars Volant jsou sice po estetické stránce povedené, ale mají problémy s funkčností, jako jsou nefunkční odkazy a nedostatečná propojenost s platformami sociálních médií. Např. při kliknutí na odkaz s ikonou Facebooku web přesměruje uživatele na FB profil majitele Cars Volant a ne na oficiální stránky firmy. Web podniku byl podle pana majitele vytvořen několik let zpátky a od vytvoření se neaktualizoval. Design se skládá ze tří základních barev, kterými jsou černá, bílá a červená. Pan majitel již nějakou dobu uvažuje o změně image značky, aby působila luxusním a elegantním dojmem. Nyní podle něho hlavně font písma a červená barva nevypovídá o představě, kam by si přál směřovat značku. Úvodní strana je přehledná a působí atraktivním dojmem. Web dále obsahuje základní ceník, kontaktní údaje na obě pobočky a poptávkový formulář pro zákazníka. Chybí na něm však galerie fotek s předchozími pracemi atp.

Obrázek 10 Domovská stránka webové stránky



Zdroj: www.carsvolant.com

Společnost Cars Volant využívá pro online komunikaci sociální sítě Instagram a Facebook. Zde je ale zavádějící to, že má založené profily zvlášť pro dvě pobočky, a přitom na nich sdílí podobné fotky. Názvy obou stránek jsou odlišné a stránky neobsahují jednotný design či logo (viz Obrázek 11). To může být pro zákazníky matoucí a často si nemohou ani být jisti, zda se jedná o jednu firmu či úplně jiné.

Obrázek 11 Facebook stránky

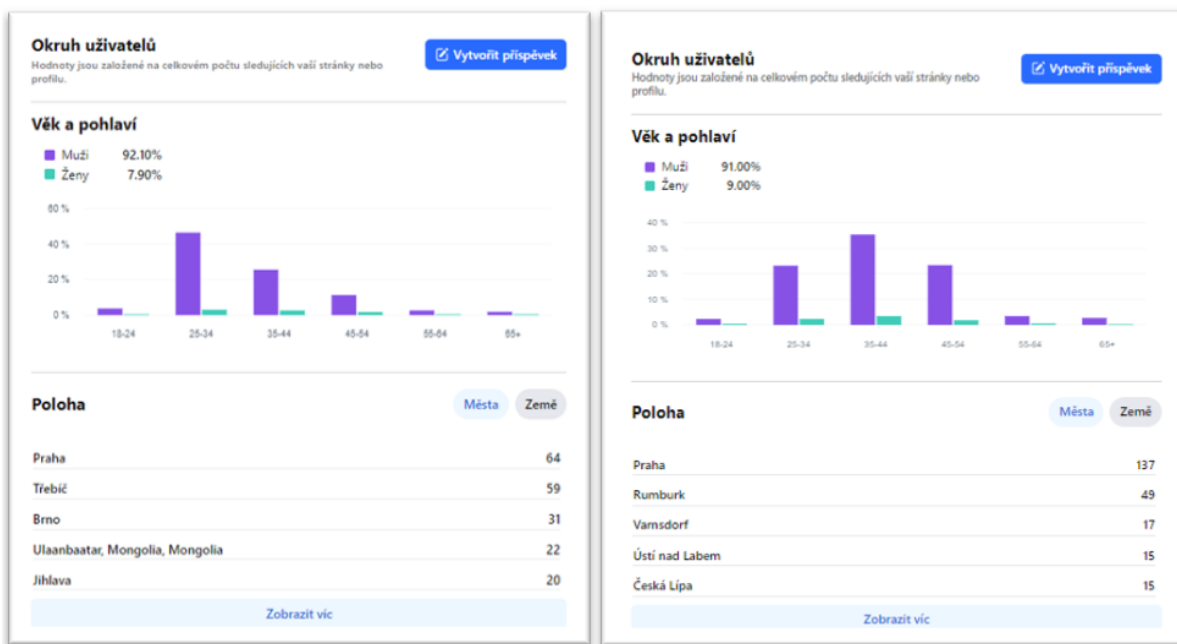


Zdroj: Facebook

Jak lze na Obrázku 11 vidět, FB stránka „Cars Volant“ má 904 sledujících a „Cars Volant Rumburk“ má 636 sledujících. Příspěvky obou stránek na sebe nijak neodkazují, tím

pádem potencionální zákaznky skutečně nabydou dojmu, že se jedná o dvě rozdílné firmy. Dále z přehledu okruhu uživatelů obou stránek, který je znázorněn na Obrázku 12, lze vyčíst, že u obou stránek převažují odlišné skupiny uživatelů. Stránka „Cars Volant“ oslovuje nejvíce muže ve věku 25–34 let z okolí Prahy, Třebíče a Brna. Kdežto druhá stránka věnovaná provozovně v Rumburku má nejsilnější uživatelské zázemí u mužů ve věku 35–44 let z okolí Prahy.

Obrázek 12 Okruh uživatelů FB stránek „Cars Volant“ (vlevo) a „Cars Volant Rumburk“ (vpravo)

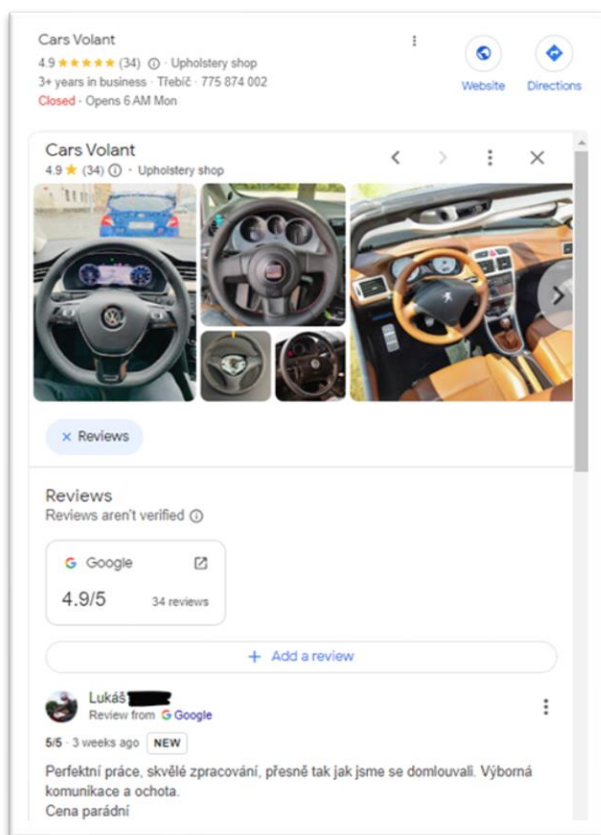


Zdroj: Facebook, interní zdroje

Počet a četnost příspěvků na obou stránkách se také liší. Na jedné se přidávaly příspěvky velmi nepravidelně a to někdy 1-2 příspěvky za rok a v uplynulém roce 2023 se nezveřejnil ani jeden post, kdežto na stránce určené pro dílnu v Rumburku jsou sdíleny 1-3 příspěvky za měsíc.

Co se týče online prezence na Google, při vyhledání výrazu „cars volant“ se zobrazí webová stránka a na Google maps má podnik uvedený jen adresu pro provozovnu v Třebíči (viz Obrázek 13). Přitom však má velmi pozitivní hodnocení 4,9/5 od zákazníků, a to vyvolává dojem věrohodné a kvalitní společnosti.

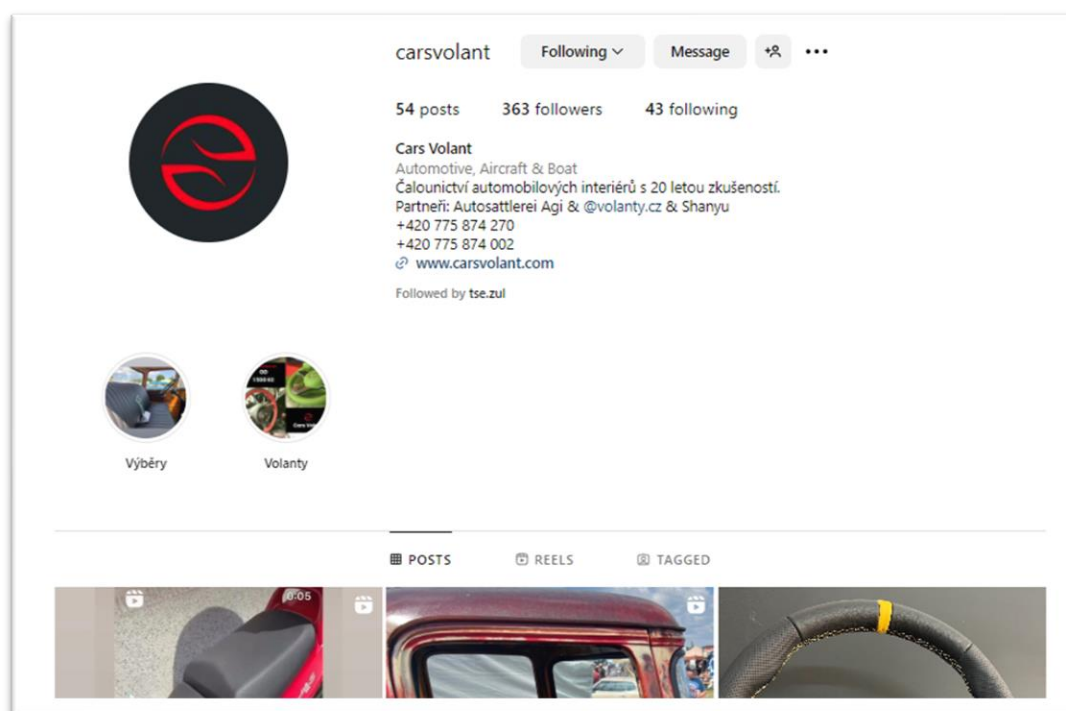
Obrázek 13 Google maps



Zdroj: Google

Profil na Instagramu (viz Obrázek 14) má 363 sledujících a je na něm 54 příspěvků, které však byly většinou přidány v roce 2020. Příspěvky jsou přidávány nepravidelně, přibližně 4-5 příspěvků za rok. Profil obsahuje telefonní čísla na obě provozovny a odkaz na webové stránky.

Obrázek 14 Instagram Cars Volant



Zdroj: Instagram

Společnost má mimo jiné ve výpisu Firmy.cz založený profil, ale má uvedenou adresu a kontakt jen na provozovnu v Třebíči. Nemá na něm v současné době od zákazníků žádná hodnocení.

Lidé

Cars Volant je rodinná firma, kde figuruje zakladatel spolu s manželkou a se svým bratrem. Kromě nich v dílně pracují další zkušení řemeslníci a jsou ústředním prvkem hodnotové nabídky společnosti Cars Volant. Odborné znalosti týmu, vášně pro řemeslo a dovednosti v oblasti zákaznického servisu jsou rozhodující pro poskytování vysoce kvalitních a individuálních služeb a pro budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Přesto, že poptávka po službách je vysoká a pan majitel nezaznamenal její pokles ani při době pandemie, je velmi obtížné vyučit nové zaměstnance. Práce vyžaduje preciznost, zručnost a trpělivost a nejedná se o jednodušnou činnost, takže je vyžadována i kreativita. Kromě toho také trénink nového člověka zabírá velké množství času a trvá déle. A hlavně mladí lidé také mají tendenci shánět a směřovat ke kancelářským pracím, a ne manuální práci. Proto je zde těžké sehnat nové lidi, kteří by splňovali kritéria.

Materiální prostředí

V marketingovém mixu se materiální prostředí nebo fyzické důkazy vztahují k hmatatelným prvkům, které mohou zákazníci vidět, dotknout se jich nebo je zažít a které jim pomáhají přesvědčit se o kvalitě a hodnotě služby.

Vzhled a uspořádání dílny slouží jako první fyzický důkaz. Dobře organizovaný, čistý a profesionální pracovní prostor odráží nejen provozní efektivitu, ale také vzbuzuje v klientech důvěru v péči a pozornost věnovanou detailům, které budou při realizaci jejich projektů uplatněny. Prostor dílny Cars Volant však funguje primárně jako dílna a kvůli nedostatku místa nemá určenou oblast pro přijímání klientů. V situaci, kdy je podnik přetížený a má např. ve stejnou dobu více zakázek pro sedadla do auta či nábytek se v dílně obtížněji pohybuje.

Dalším důležitým aspektem v tomto mixu je i online prostředí firmy, které zahrnuje webové stránky a profily na sociálních sítích. Ty slouží jako digitální rozšíření fyzické přítomnosti podniku. Tyto platformy nabízejí potenciálním zákazníkům hmatatelný pohled na kvalitu a řemeslnou zručnost služeb společnosti Cars Volant. Tato digitální stopa nejen zvyšuje důvěryhodnost společnosti Cars Volant, ale také poskytuje potenciálním zákazníkům potřebné ujištění o kvalitě a spolehlivosti nabízených služeb, čímž se tyto digitální prostředky stávají nedílnou součástí fyzických důkazů společnosti.

Procesy

V kontextu společnosti Cars Volant je aspekt "proces" marketingového mixu klíčový vzhledem k zaměření společnosti na služby na zakázku. To zahrnuje celý proces pro zákazníka od počáteční poptávky až po dodání finálního výrobku a hraje klíčovou roli při zajišťování spokojenosti zákazníků a budování dobrého jména značky.

Proces společnosti Cars Volant nejprve začíná podrobnou konzultací. V této fázi se porozumí potřebám, preferencím a představám klienta o jeho návrhu. Tato počáteční interakce představuje také příležitost vybudovat si s klientem vztah, pochopit jeho očekávání a poskytnout mu rady ohledně materiálů, designu a funkčnosti. Tato osobní konzultace je základním kamenem zkušeností společnosti Cars Volant a vytváří předpoklady pro služby, které jsou stejně tak o spolupráci jako o řemeslném zpracování.

V realizační fázi s pečlivostí věnovanou detailům tým pracuje na uvedení návrhu do života. Proces se zde vyznačuje kombinací tradičních technik a moderní preciznosti, což

zajišťuje, že každý steh, šev a povrchová úprava splňují přání klienta. Nakonec celý cyklus uzavírá fáze dodání a následné kontroly zákazníkem.

4.3.2 Matice IFE

Na základě analýzy vnitřního prostředí firmy Cars Volant byly identifikovány nejdůležitější silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses). Výstup je zpracován pomocí matice IFE, která jednotlivé aspekty hodnotí podobně jako u EFE vahou a body, kde následně vynásobením těchto hodnot mezi sebou vznikne vážená hodnota. Jako poslední krok se jednotlivé vážené hodnoty sečtou.

Tabulka 7 IFE matice

S/W	Faktor	Váha	Body	Celkem
S1	Široká škála nabízených služeb	0,12	4	0,48
S2	Kvalita služeb	0,12	4	0,48
S3	Dlouhodobé dobré vztahy se zákazníky	0,11	3	0,33
S4	Zkušený tým pracovníků	0,09	3	0,27
S5	Výborná schopnost individuálního přizpůsobení se zákazníkovi a jeho představám	0,11	4	0,44
S6	Umístění dílny v centru města	0,04	2	0,08
W1	Nedostatek pracovní síly	0,08	2	0,16
W2	Omezené možnosti doručování a distribuce do vzdálenějších míst	0,06	2	0,12
W3	Nedostatek prostoru v dílně pro přijímání zákazníků	0,05	1	0,05
W4	Nízká, nepravidelná aktivita na sociálních sítích	0,07	1	0,07
W5	Chybějící prvky na webu	0,07	1	0,07
W6	Nejednotný design na online platformách	0,08	1	0,08
Celkem		1		2,63

Zdroj: vlastní zpracování

Celková vážená hodnota IFE matice vyšla na 2,63, která naznačuje, že silné stránky společnosti Cars Volant jsou dobře využity a do jisté míry zmírňují vnitřní nedostatky. Čím vyšší je skóre, tím lépe se společnosti daří využívat své silné stránky a řešit své vnitřní slabé stránky. Nejvýznamnějšími silnými stránkami jsou široká škála nabízených služeb, jejich kvalita a schopnost individuálního přizpůsobení se zákazníkovi a jeho představám. Naopak

slabé stránky tvoří nedostatek pracovní síly, která je způsobena náročným procesem zaučení a poté do slabin firmy spadají převážně nedostatky v oblasti online prostředí.

5 Zhodnocení a doporučení

Na základě analýz provedených v předchozích kapitolách jsou v této části práce vytvořeny návrhy a doporučení pro zlepšení marketingové strategie firmy Cars Volant, s.r.o.

5.1 Marketingové cíle podniku

Ze zjištěných poznatků o dané firmě byly stanoveny následující marketingové cíle, kterých má být pomocí navrhnutých změn a zlepšení dosaženo:

- **Budování značky a zvýšení povědomí o firmě**

Společnost Cars Volant si bude svou značku budovat a zvyšovat povědomí o ní prostřednictvím marketingové strategie zaměřené na více komunikačních kanálů. Ta bude zahrnovat prezentaci svých služeb na sociálních sítích, zapojení do online komunit a skupin a účast na lokálních i mezinárodních automobilových akcích.

- **Posun image značky na profesionální úroveň**

Momentálně je firma vnímána jako malá rodinná řemeslná dílna, kde umí očalounit vše a co nejrychleji. Tato strategie však není pro podnik výhodná z dlouhodobého hlediska, jelikož poptávka po jejich službách převyšuje nabídku a podnik často nemá kapacitu co se týče času i zaměstnanců. A pokud v takové situaci podnik bude pokračovat i s přijímáním méně výhodných zakázek, které zabírají delší dobu, a přitom nejsou tak výdělečné, neposune to podnik nikam dál a hrozí, že nezbyde čas na jiné věci. Proto je potřeba posunout image značky na vyšší úroveň pro to, aby i přitahovala luxusní zakázky. Aby společnost Cars Volant povýšila image své značky na profesionální úroveň, je potřeba aktualizace sdělení a vizuální identity. To bude zahrnovat vylepšení webových stránek a obsahu sociálních médií. Vyzdvihnutí odborných znalostí společnosti prostřednictvím ukázek vybraných projektů špičkové kvality a zdůraznění zakázkové povahy jejich služeb dále upevní pozici společnosti Cars Volant jako lídra v oblasti luxusního automobilového čalounění. Značka bude také využívat reference a doporučení klientů, aby posílila svou image poskytovatele prvotřídních, profesionálních služeb v segmentu luxusního trhu.

- **Zlepšení online marketingové komunikaci**

K tomuto cíli se dosáhne optimalizací webových stránek z hlediska uživatelského rozhraní i jejich viditelnosti ve vyhledávačích. Je potřeba zajištění aktivní a poutavé přítomnosti na sociálních médiích s pravidelnými příspěvky, které budou obsahovat interaktivní obsah, aby se zvýšila angažovanost publika a návštěvnost webových stránek.

- **Zaměřit se i na offline marketingovou komunikaci**

Společnost Cars Volant bude svoji offline marketingovou komunikaci posilovat prostřednictvím účasti na společenských akcích, autosalonech a veletrzích. To umožní přímý kontakt s potenciálními klienty, zatímco navazování kontaktů s místními podniky a skupinami automobilových nadšenců posílí word-of-mouth doporučení.

5.2 Cílová skupina zákazníků

Pro efektivní marketingovou strategii je důležité si stanovit cílový segment zákazníků. Marketingové aktivity společnosti Cars Volant by se měly zaměřit na specifický segment trhu s jednotlivci a subjekty, kteří u svých vozidel oceňují řemeslné zpracování, individuální úpravy a luxus. Při analýze komunikačního mixu bylo ze statistik o dosahu FB stránek firmy jednoznačně poznat, že příspěvky týkající se čalounictví zaujmou více mužů, kde jich tvořilo více než 90 % uživatelů. Hlavní cílová skupina budou tedy muži ve věku 25–45 let se středně vysokým až nadprůměrným příjmem, kteří se dále budou dělit podle jejich zájmu a potřeb spojených s automobily:

Majitelé luxusních vozidel

Tato skupina zahrnuje majitele luxusních, klasických a exotických sportovních vozů, kteří mají zájem o zvýšení jedinečnosti a komfortu svých vozidel. Své vozy nevnímají pouze jako dopravní prostředek, ale jako rozšíření své osobnosti a životního stylu. Tito jedinci budou pravděpodobně investovat do zakázkového čalounění, aby si udrželi nebo zvýšili luxusní status svého vozidla a zajistili jeho výjimečnost.

Automobiloví nadšenci a sběratelé

Další významnou cílovou skupinou jsou nadšenci, kteří jsou vášnivými milovníky automobilů a případně vlastní více vozidel, včetně historických a upravených vozů. Ti často

vyhledávají služby čalounictví na míru, aby mohli svůj cenný majetek obnovit nebo upravit podle původních nebo individuálních specifikací, a zvýšit tak vzhled vozidla i jeho hodnotu.

Majitelé speciálních vozidel

Tato kategorie zahrnuje majitele jedinečných vozidel, jako jsou luxusní obytné vozy, terénní vozidla postavená na zakázku a špičkové motocykly. Tito jedinci často vyžadují specializované čalounické služby, které dokáží vyhovět jedinečným potřebám a designu jejich vozidel a zajistit funkčnost i styl.

Profesionální a komerční zákazníci

Do cílové skupiny zákazníků spadají také firmy, které provozují různé nadstandardní transportní služby, jako jsou pronájmy limuzín, špičkové taxislužby a firemní flotily. Tyto subjekty usilují o zajištění výjimečného komfortu a prvotřídního zážitku pro své klienty a často vyhledávají luxusní čalounické služby pro údržbu nebo modernizaci interiéru svých vozidel. Sem také zapadají jiné podniky, které se zaměřují na jiné designové úpravy vozidel a spoluprací se společností Cars Volant mohou nabízet vysoce kvalitní čalounění jako součást svých balíčků úprav na míru a rozšířit tak nabídku služeb pro své klienty.

5.3 Návrh strategie dle marketingového mixu

Produkt

Firma Cars Volant nabízí široké spektrum čalounických služeb. Dá se i říci, že se zaměřují na všechny věci, které se dají potáhnout nějakým materiálem. Strategie firmy je dodnes to, že přijímá od klientů všechny zakázky ať už malé tak i velké součástky. Toto však s rostoucí poptávkou nelze nadále udržovat kvůli omezenému počtu zaměstnanců. Doporučuje se tedy odklonit se od menších, a přitom časově náročných oprav a čalounění, která jsou méně zisková a soustředit se více na luxusní čalounické projekty, které budou i pro zaměstnance zajímavá. Navíc to posune firmu na prestižnější úroveň. Pro to je však důležité svoje marketingové aktivity směřovat na správný segment a prezentovat se jako čalounictví na vysoké úrovni.

Cena

Stanovení cen se provádí v dané firmě individuálně podle náročnosti zakázky a zvolených materiálů. I když má pan majitel poměrně flexibilní možnosti změn cen, musí se uvážit provozní náklady, cena materiálu a také by se cena neměla příliš lišit od konkurence.

Neměla by být příliš nízká, protože s levnou cenou mají zákazníci tendenci spojovat nižší kvalitu.

Pro tento aspekt se navrhuje následující třístupňová cenová struktura:

- **Standardní úroveň:** Pro zákazníky, kteří hledají kvalitní čalounění bez rozsáhlých úprav, nabídnout konkurenceschopnou základní cenu.
- **Prémiová úroveň:** Zařazení kvalitnějších materiálů a dalších možností přizpůsobení za vyšší cenu.
- **Exkluzivní úroveň:** Nabídnout službu plně na míru např. historicky přesné renovace retro vozů.

Místo a distribuce

Doporučuje se, aby společnost Cars Volant pokračovala v navázání spolupráce s prodejci luxusních vozů jako s klíčovým distribučním kanálem. Tento přístup společnosti Cars Volant umožňuje využít stávající zákaznickou základnu těchto prodejců a oslovit jednotlivce, kteří již investují do vysoce kvalitních vozidel a mohou mít o zakázkové autočalounění zájem. Takové partnerské vztahy by zahrnovaly společné marketingové úsilí, v jehož rámci by byly čalounické služby společnosti Cars Volant prezentovány jako jedna z možností během procesu nákupu vozidla. To nejen poskytne pohodlí zákazníkům, kteří chtějí přizpůsobit svůj nový nákup, ale také přidává hodnotu nabídce prodejce.

Dále se doporučuje rozšířit online prostředí firmy o uživatelsky přívětivou platformu webové stránky, kde si zákazníci mohou přímo objednávat zakázkové návrhy.

Marketingová komunikace

Reklama

Firma se oficiálně reklamě takřka nevěnovala, proto je doporučeno v této oblasti zainvestovat v podobě placených reklam na Facebooku a Instagramu.

PR

Co se týče vztahů s veřejností, majitel se občas účastní veletrhů a veřejných akcí, jako firma se ale neprezentoval. V ČR i v sousedním Německu se pravidelně konají různá akce pro automobilové nadšence a toho by podnik měl využít a prezentovat své práce. Díky tomu se zvýší povědomí o značce a jejich službách. Doporučuje se pořídit si stánek, který by využívaly na těchto událostech a nechat si vyrobit bannery, které na něm umístí.

Podpora prodeje

Firmě je nadále doporučeno vydávat dárkové poukazy, s tím, že o možnosti pořízení dárkového poukazu informuje na svých webových stránkách a na sociální síti. Tyto poukazy mohou být účinným nástrojem, jak si získat nové zákazníky. Ženy, které běžně nejsou zákaznicemi podniku budou moci kupovat tyto vouchery jako dárek pro partnera, otce či bratry. Dále pro udržení stávajících zákazníků, získání jejich věrnosti a přilákání nových doporučuje zavést tyto slevové akce:

- **Slevy za doporučení:** Když se nový zákazník zmíní o doporučení stávajícího zákazníka, oba získají slevu na další služby. Toto by mělo efektivně podpořit propagaci word-of-mouth.
- **Množstevní slevy:** Toto platí např. pro autoservisy nebo sběratele, kteří mohou mít zájem o čalounické práce na více vozidlech. Nabídka tohoto zvýhodnění by mohlo přispět k dobrým vztahům a další spolupráci.

Osobní prodej

Doporučuje se, aby společnost Cars Volant aktivně podporovala a usnadňovala šíření Word of Mouth mezi svými klienty. Vzhledem k zaměření společnosti na zakázkové čalounění automobilů je pravděpodobné, že se spokojení zákazníci podělí o své zkušenosti v rámci svých osobních a sociálních sítí, zejména ve specializovaných komunitách automobilových nadšenců a sběratelů. Aby toho společnost Cars Volant využila, mohla by zavést strukturovaný program doporučování, který by odměňoval zákazníky za doporučování nových zakázek. Takové pobídky by mohly zahrnovat slevy na budoucí nákupy nebo exkluzivní služby, což by zákazníky motivovalo k šíření informací. Kromě toho může prezentace referencí a pozitivních zkušeností zákazníků na webových stránkách společnosti Cars Volant a na platformách sociálních médií posílit pozitivní Word of Mouth.

Digital marketing

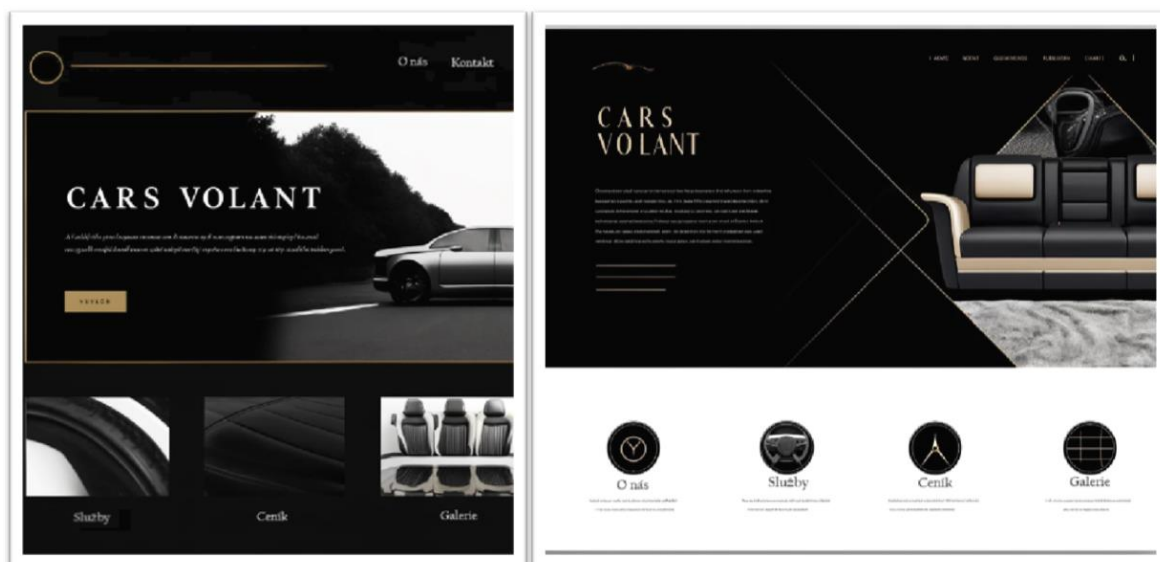
Vzhledem k nesjednocenému vizuálnímu image společnosti je doporučeno navrhnout barevné schéma značky, a i styl písma, který se bude v online prostředí používat. Logo společnosti je pěkně zpracované, ale je potřeba, aby bylo obsažené na všech platformách. Díky tomu se posílí povědomí o značce a zákazníkům vstoupí do podvědomí.

Lidé si budou moct firmu spojit s určitými barvami a vzhledem a díky tomu se buduje jméno značky a určitá image.

Společnosti Cars Volant se doporučuje provést komplexní rebrandingovou iniciativu s cílem sjednotit a aktualizovat její vizuální identitu se speciálním důrazem na zavedení jednotného barevného schématu černé, zlaté a bílé barvy na všech platformách. Tyto barvy jsou tradičně spojovány s luxusem, elegancí a sofistikovaností, což z nich činí ideální volbu pro společnost, která se specializuje na vysoce kvalitní čalounické služby na zakázku.

Černá je často vnímána jako symbol moci, sofistikovanosti a exkluzivity. Je to dominantní barva, která dokáže navodit pocit autority a prvotřídní kvality. Využití černé barvy jako základního prvku vizuální identity společnosti Cars Volant může pomoci vytvořit image bezkonkurenčního řemeslného zpracování a pozornosti věnované detailům. Zlatá barva dodává paletě značky vrstvu prestiže a luxusu. Je to barva spojovaná s vysokou hodnotou, kvalitou a úspěchem. Začlenění zlaté barvy do loga, prvků na webových stránkách a marketingových materiálů může zvýšit vnímanou hodnotu značky a oslovit publikum, které vyhledává služby na míru a luxusní služby. Bílá je synonymem čistoty, jednoduchosti a sofistikovanosti.

Obrázek 15 Návrh designu webové stránky



Zdroj: vlastní zpracování

Sjednocením image značky v rámci tohoto barevného schématu může společnost Cars Volant vytvořit konzistentní a zapamatovatelný zážitek ze značky ve všech styčných

bodech se zákazníci, od webových stránek a platformem sociálních médií až po fyzické showroomy a propagační materiály. Tato konzistence pomáhá budovat povědomí o značce a loajalitu, protože zákazníci si tyto barvy spojují s vysoce kvalitními službami a luxusním zážitkem, který společnost Cars Volant poskytuje.

To platí i pro sociální média, kde je potřeba sjednotit vizuální stránku i všechny informace a na jednotlivých stránkách firmy i uvést informace o tom, že existují dvě pobočky a odkazovat na ně, aby nedocházelo u zákazníků k nejasnostem. Jelikož už oba FB profily společnosti mají nemalý počet sledujících, je doporučeno sjednotit názvy, aby bylo jasné, že se jedná o jednu společnost. Konkrétně přejmenovat dosavadní stránku „Cars Volant“ na „Cars Volant Třebíč“.

Sociální sítě je také potřeba vést aktivněji, než tomu bylo doposud a zaměřit se i na interaktivní příspěvky, které by napomohly k uživatelskému dosahu. Doporučuje se zvýšit frekvenci příspěvků na 2-3 týdně. Je potřeba, aby se pořizovaly kvalitní fotografie hotových prací i stavu zakázky před. Fotografie, které ukazují součástku či interiér před a po čalounických pracích slouží jako efektivní ukázkou kvality práce a napomáhá potencionálnímu zákazníkovi i porozumět a vytvořit si vlastní představu o jeho vlastní případné zakázce. Pro upoutání pozornosti lidí, kteří již profily na Instagramu a Facebooku sledují se doporučuje průběžně vytvářet stories např. z průběhu práce na zakázce a také pobízet zákazníky, aby na svých profilech sdíleli stories s označením firemního profilu. A za to nabízet zákazníkům slevu na další zakázku.

Nové barevné schéma by se mělo dotýkat i vytvoření nových vizitek a také jelikož se firma zaměřuje čalounické práce vozidel, je doporučeno si nechat vyrobiť reklamní potisk na auto majitele.

Co se týče online prostředí, je také potřeba pracovat se SEO nástroji. Pro společnost Cars Volant může využití SEO v marketingové strategii výrazně zvýšit viditelnost na internetu a přilákat cílové publikum. Nejprve je potřeba začít důkladným průzkumem klíčových slov, aby se zjistily výrazy, které potenciální zákazníci používají při vyhledávání služeb zakázkového čalounění automobilů. Začleněním těchto klíčových slov do obsahu webových stránek může společnost Cars Volant zlepšit své umístění ve výsledcích vyhledávání. Vytvářením kvalitního a poutavého obsahu, který např. odpovídá na časté dotazy zákazníků týkající se čalounění automobilů, může navíc společnost získat pozici autority v oboru, což podpoří zpětné odkazy a dále posílí SEO. Také taktiky lokálního SEO,

jako je například přihlášení se do seznamu Moje firma na Googlu a získávání pozitivních online recenzí, mohou společnosti Cars Volant pomoci dominovat ve výsledcích vyhledávání.

Lidé

Jedná se o podnik s omezeným počtem zaměstnanců a na základě analýz z předchozích kapitol bylo zjištěno, že vyučení nových je mnohdy velmi náročné. Proto je potřeba dbát na to, aby stávající zaměstnanci byli spokojeni, měli k práci kladný vztah a ztotožňovali se s firemními cíli. V tomto ohledu je doporučeno např. zavést benefiční programy pro zaměstnance, což by posílilo vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Materiální prostředí

Společnost má dvě provozovny, z nichž hlavní je dílna v Rumburku. Obě mají prostory určené primárně jen pro čalounické práce a nemají vyhrazenou část, ve které by bylo možné pohodlně přijímat klienty.

Pro pochopení představ a přání zákazníka je mnohdy potřeba se s ním setkat osobně a z tohoto důvodu je doporučeno, aby se prostor dílny přemodeloval, aby bylo možné zákazníka pohodlně přivítat a komunikovat s ním. Větší role čalounických materiálů, nádoby s lepidly a hotové větší zakázky čekající na majitele by se měly uchovávat v jiné místnosti, které firma k dispozici má. Vyhrazená část nemusí být nijak velká a měla by mít pohodlné místo pro usazení pro 2-3 lidi, konferenční stůl, na kterém budou umístěny portfolio s fotkami prací týmu Cars Volant a v blízkosti regál se vzorníky materiálů, které se zákazníkovi budou ukazovat při konzultaci.

Procesy

Jedním z nejdůležitějších procesů pro společnost je objednávka zakázky, která probíhá standartně konzultací s panem majitelem osobně či po telefonu. Může se však stát, že při sdělování požadavků a informací dalšímu členovi týmu dojde k nedorozumění nebo k opomenutí určitého detailu. To pak může způsobovat komplikace. Proto jako návrh pro zlepšení procesu ve firmě je doporučeno vytvořit detailní objednávkový formulář, který se předá klientovi na vyplnění. Formulář se bude nacházet jak v dílně v tištěné podobě, tak i elektronicky ke stáhnutí na webových stránkách, kde také bude možnost připsat obrázek jako přílohu. Papírová podoba by měla mít 2 kopie, jedna pro zákazníka a jedna pro firmu. Formulář bude také archivován pro případné reklamace.

5.4 Harmonogram a rozpočet

Na Obrázku 16 je vypracován harmonogram a rozpočet, ve kterém jsou odhadované ceny jednotlivých činností.

Obrázek 16 Harmonogram a rozpočet

Popis činnosti	2024						2025						Podrobnosti	Odhadovaná cena	
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5			6
Účast na akcích a veletrzích														Autosalon KOLA 2024; Prague Car Festival	5x5m - 25 000Kč
Pořízení stánku na akce														Stánek 3x3	6 000 Kč
Banner pro stánek														2x Roll up včetně tisku	8 000 Kč
Návrh a změna vzhledu značky															20 000 Kč
Reklamní polep na auto														Obě strany + zadní strana	3 000 Kč
Vizitky														200 ks	250 Kč
Optimalizace vzhledu a informací na webu															
Dárkové poukazy se sváteční slevou														Tisk 100 ks	300 Kč
SEO															
Zveřejňování příspěvků na soc. síti														2-3 x týdně	
Pořízení nábytku pro část dílny pro přijímání zákazníků														2místná pohovka konferenční stůlek	25 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Zavedení zlepšení začnou v červenci 2023, kdy se v nejprve vytvoří návrh a změna vzhledu značky. Cílem je vytvořit pro značku minimální a sofistikovaný design. Na základě vytvořeného designu se dále sjednotí vzhled webových stránek, sociálních sítí i vizitek. Na podzim v říjnu a v listopadu se budou konat velké akce spojené s automobilovým průmyslem. Pro účast na nich je potřeba pořídit stánek a reklamní materiály a bannery, jejichž nákup proběhne v září. Dále hlavně v období před vánočními svátky bývá zvýšená poptávka po dárkových poukazech, což se firmě doporučuje využít a možnost nákupu poukazu i propagovat na webu a sociálních sítích. Poukazy budou k dostání v dílně anebo bude možnost pořízení elektronického vouchera, který se pošle zákazníkovi e-mailem. Celkový odhadovaný rozpočet vychází na 87 550 Kč.

6 Závěr

Tato diplomová práce na téma marketingová strategie vybrané společnosti Cars Volant s.r.o. zkoumá dynamiku mezi tržními silami a obchodními strategiemi v odvětví automobilového čalounění. Propojením teoretických rámců s praktickou analýzou se práce pohybuje v různých úrovních marketingové strategie, od základních teorií a modelů až po aplikaci těchto principů při hodnocení tržní pozice společnosti Cars Volant.

Teoretické základy položené v úvodních kapitolách tvoří základ následné analýzy vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Analýza externího prostředí firmy byla v této práci provedena pomocí PEST analýzy a Porterově modelu pěti sil. Poznatky byly dále kvantifikovány v matici EFE, ve které se určilo 6 nejvýznamnějších hrozeb a 6 příležitostí. Výsledná hodnota vyšla na 2,32 což je lehce pod průměrem a znamená že strategie dané firmy jsou při řešení vnějších činitelů poměrně efektivní, ale je zde prostor pro zlepšení.

Vnitřní prostředí firmy bylo analyzováno na základě marketingového mixu 7P, kde se jednotlivá „P“ detailně zkoumala a na základě nich se identifikovaly silné a slabé stránky. Z každého se vybralo 6 nejdůležitějších a ty byly následně hodnoceny pomocí matice IFE, z níž vyšla výsledná hodnota 2,63. Jedná o lehce nadprůměrné číslo a vykazuje to o tom, že podnik je schopný dobře využívat svých silných stránek pro zmírnění vlivu svých slabých stránek.

Výsledkem provedených analýz je soubor cílených doporučení, která mají posílit marketingovou strategii společnosti Cars Volant. Byly určeny marketingové cíle podniku a cílová skupina zákazníků, na které by se firma dále měla zaměřovat. Návrh strategie je proveden na základě jednotlivých aspektů marketingového mixu. Na závěr je sestaven časový harmonogram a odhadovaný rozpočet marketingových aktivit, které napomohou k dosažení vytyčených cílů.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

ALBRECHT, Maria Gomez; GREEN, Mark a HOFFMAN, Linda. Principles of Marketing. 1. OpenStax, 2023. ISBN 978-1-951693-88-6.

CAHILL, Dennis J. Lifestyle Market Segmentation. The Haworth Press, 2006. ISBN 978-0-7890-2868-6.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

GODIN, Seth. Tohle je marketing!: zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě. 1. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1072-8.

CHERNEV, Alexander. Strategic Marketing Analysis. 2. North Carolina: Brightstar Media, 2007. ISBN 978-0-9790039-1-2.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr. Strategický marketing: strategie a trendy. 3. přepracované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3722-0.

KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 4. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary a OPRESNIK, Marc. Principles of Marketing. 17. Harlow, UK: Pearson Education Limited, 2018. ISBN 978-1-292-22017-8.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

MARTINA, Blažková. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

PALMATIER, Robert W. a SRIDHAR, Shrihari. Marketing Strategy: Based on First Principles and Data Analytics. 2nd. Bloomsbury Publishing, 2021. ISBN 978-1-35-201146-3.

SOLOMON, Michael. Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. 12th. Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-0-13-515336-9.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

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

VRKLJAN, Brenda H. a ANABY, Dana. What vehicle features are considered important when buying an automobile? An examination of driver preferences by age and gender. Journal of Safety Research. 2011, roč. 1, č. 42, s. 61-65.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Manažer. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

7.2 Internetové zdroje

ACUTT, Mark. *The Importance of People within the Marketing Mix*. Online. 2019. Dostupné z: <https://marketingmix.co.uk/people/>. [cit. 2024-03-10].

ALLEN, Alicia. *Understanding The 7Ps of The Marketing Mix*. Online. 2020, 10/2023. Dostupné z: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/>. [cit. 2024-02-11].

FENECH, Celine a PERKINS, Ben. *The Deloitte Consumer Review: Made-to-order: The rise of mass personalisation*. Online. 2019, roč. 11, č. 1. Deloitte LLP, 2019. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-en-consumer-business-made-to-order-consumer-review.pdf>. [cit. 2024-03-20].

GOYAL, Anchit. A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage. Online. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*. 2020, roč. 7, č. 7, s. 149-152. ISSN 2349-5162. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3765758. [cit. 2024-03-02].

GÜREL, Emet. SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. Online. *The Journal of International Social Research*. 2017, roč. 10, č. 51, s. 13. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW. [cit. 2024-02-10].

HAYES, Adam. *Augmented Reality (AR): Definition, Examples, and Uses*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/a/augmented-reality.asp>. [cit. 2024-02-11].

HELLMICH, Simon Niklas. *What is Socioeconomics? An Overview of Theories, Methods, and Themes in the Field*. Online. 2015. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/273307259_What_is_Socioeconomics_An_Overview_of_Theories_Methods_and_Themes_in_the_Field. [cit. 2024-01-20].

KENTON, Will. *SWOT Analysis: How To With Table and Example*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>. [cit. 2024-02-15].

MIALKI, Stephanie. *Defining Behavioral Segmentation with 7 Examples*. Online. 2023. Dostupné z: <https://instapage.com/blog/behavioral-segmentation>. [cit. 2024-02-01].

MISHRA, Prachi. *What Is Place Mix? – Components & Examples*. Online. 2023, 7.8.2023. Dostupné z: <https://www.feedough.com/place-mix-definition-examples/>. [cit. 2024-02-11].

WIESE, Crystal. *What is Behavioral Segmentation: Definition and Characteristics*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.questionpro.com/blog/behavioral-segmentation/>. [cit. 2024-03-02].

WSU LIBRARIES. *What is a PESTEL Analysis?* Online. 2023, 11.9.2023. Dostupné z: <https://libguides.libraries.wsu.edu/c.php?g=294263&p=4358409>. [cit. 2024-02-11].

PESTLEANALYSIS.COM. *Social Factors Affecting Business*. Online. 2015. Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/social-factors-affecting-business/>. [cit. 2024-02-10].

CRUELTYFREE. *Víte, co je nekůže?* Online. 2024. Dostupné z: <https://www.crueltyfree.cz/blog/co-je-veganska-kuze/>. [cit. 2024-03-10].

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Marketingový proces	16
Obrázek 2 SWOT analýza – Otázky	20
Obrázek 3 Vnější a vnitřní prostředí firmy	22
Obrázek 4 Marketingový mix (4P)	27
Obrázek 5 Úrovně produktu.....	29
Obrázek 6 Ukázka čalounických prací Cars Volant – interiér.....	54
Obrázek 7 Ukázka čalounických prací Cars Volant – různé	55
Obrázek 8 Interiér před a po čalounění	55
Obrázek 9 Ukázka čalounických prací Cars Volant – volanty	56
Obrázek 10 Domovská stránka webové stránky	59
Obrázek 11 Facebook stránky	59
Obrázek 12 Okruh uživatelů FB stránek „Cars Volant“ (vlevo) a „Cars Volant Rumburk“ (vpravo).....	60
Obrázek 13 Google maps	61
Obrázek 14 Instagram Cars Volant	62
Obrázek 15 Návrh designu webové stránky	71
Obrázek 16 Harmonogram a rozpočet	74

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklad matice EFE	26
Tabulka 2 Vztah mezi 4P, 4C a 4E	28
Tabulka 3 Příklad matice IFE	34
Tabulka 4 Prognóza ČNB	44
Tabulka 5 Přehled konkurenčních firem	50
Tabulka 6 Matice EFE	53
Tabulka 7 IFE matice	64

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen.....	42
Graf 2 Hrubý domácí produkt	43
Graf 3 Prognóza ČNB – CZK/EUR.....	44
Graf 4 Vývoj ceny elektřiny v EUR/MWh	45
Graf 5 Míra důležitosti vlastností vozidla podle pohlaví.....	46