



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÝ MIX PODNIKU NA TRHU B2B

MARKETING MIX OF A COMPANY ON THE B2B MARKET

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lukáš Michálek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jakub Ulč

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Lukáš Michálek**
Vedoucí práce: **Ing. Jakub Ulč**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Procesní management

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Marketingový mix podniku na trhu B2B

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je návrh na zlepšení marketingového mixu podniku Brand Promotion s.r.o. a to na základě provedených analýz marketingového mixu. Návrhy by měly vést ke zlepšení současného stavu marketingového mixu společnosti na rakouském trhu.

Základní literární prameny:

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

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

URBÁNEK, Tomáš. Marketing. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy [online]. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-6689-8.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá návrhem marketingové mixu ve společnosti Brand Promotion CZ s.r.o. Práce je rozdělena do tří částí. V první části jsou popsány teoretické poznatky týkající se základních pojmů marketingu a marketingového mixu. Druhá analytická část se poté zaměřuje na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy a také analýzu současného marketingového mixu. V poslední části jsou představeny možné návrhy na zlepšení marketingového mixu, které byly zjištěny na základě získaných dat z předešlých analýz.

Abstract

The bachelor thesis deals with the design of marketing mix in the company Brand Promotion CZ s.r.o. The thesis is divided into three parts. The first part describes the theoretical knowledge concerning basic concepts of marketing and marketing mix. The second analytical part then focuses on the analysis of the external and internal environment of the company and also the analysis of the current marketing mix. In the last part, possible suggestions for improving the marketing mix are presented based on the data obtained from the previous analyses.

Klíčová slova

marketing, marketingový mix, produkt, cena, distribuce, propagace, SWOT analýza

Key Words

marketing, marketing mix, product, price, distribution, promotion, SWOT analysis

Bibliografická citace

MICHÁLEK, Lukáš. *Marketingový mix podniku na trhu B2B* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/141434>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Jakub Ulč.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 8. 5. 2022

.....

podpis studenta

Poděkování

Mé poděkování patří především panu Ing. Jakobovi Ulčovi za vedení při zpracování mé bakalářské práce, za jeho cenné rady a čas. Dále děkuji firmě Brand Promotion CZ s.r.o., že mi umožnila psát tuto práci o jejich podnikání.

Obsah

Úvod.....	11
1 Cíle a metodika práce	12
1.1 Cíle.....	12
1.2 Metodika	12
2 Teoretická východiska práce	12
2.1 Marketing	12
2.2 Hlavní úkoly marketingu.....	13
2.3 Situační analýza	14
2.4 Makroprostředí	15
2.4.1 PESTLE	15
2.5 Mikroprostředí.....	17
2.5.1 Rozdělení mikroprostředí	17
2.5.2 Porterův model pěti sil.....	20
2.6 Vnitřní prostředí	22
2.6.1 McKinsey 7 S Analýza	22
2.7 Marketingový mix	23
2.7.1 Produkt.....	24
2.7.2 Cena	27
2.7.3 Distribuce.....	28
2.7.4 Propagace.....	29
2.8 SWOT analýza	32
2.9 Shrnutí teoretické části	34
3 Analytická část.....	35
3.1 Charakteristika společnosti	35
3.2 Základní údaje o společnosti	36
3.3 Analýza vnějšího prostředí.....	36
3.3.1 Makroprostředí.....	36
3.3.2 Mikroprostředí	42
3.4 Analýza vnitřního prostředí.....	46
3.4.1 McKinseyho Model 7S	46
3.5 Marketingový mix	51

3.5.1	Produkt.....	51
3.5.2	Cena	56
3.5.3	Distribuce.....	57
3.5.4	Propagace.....	57
3.6	SWOT Analýza	59
3.6.1	Silné stránky	59
3.6.2	Slabé stránky.....	60
3.6.3	Příležitosti	61
3.6.4	Hrozby	61
3.6.5	Hodnocení SWOT analýzy	63
3.7	Shrnutí analytické části	64
4	Návrhová část	66
4.1	Produkt	66
4.1.1	Saalbach	66
4.1.2	Kitzsteinhorn.....	69
4.1.3	Nederhütte.....	71
4.1.4	Kirchenwirt	72
4.2	Cena.....	73
4.3	Distribuce	73
4.3.1	Výběr distributora	73
4.3.2	Síť prodejen	74
4.3.3	Expedice.....	76
4.4	Propagace	76
4.4.1	coFEE.....	77
4.5	Časový harmonogram	77
4.6	Celkové přínosy	78
4.6.1	Nalezení distributora.....	78
4.6.2	Kolekce Rakousko	79
4.6.3	Veletrhy	79
4.6.4	Prohlídka firmy	80
4.6.5	Součet.....	80
4.7	Rizika realizace	81

4.8 Shrnutí návrhové části.....	81
Závěr	83
Seznam použitých zdrojů.....	84
Seznam obrázků.....	86
Seznam tabulek.....	87

Úvod

Každá společnost, pokud chce uspět mezi konkurencí, by měla řešit marketingový mix. Tento nástroj pomůže podniku zjistit, jaký produkt zákazníci chtějí, za jakou cenu si ho koupí, kde a jak mají produkt prodávat a také, jak takové zákazníky najít a oslovit, aby i produkt koupili.

V dnešní době ale neexistuje jeden postup, jak má společnost marketingový mix nastavit. Každá společnost podniká v jiném segmentu, v jiné geografické lokalitě, má různou škálu produktů. Živnostník provozující malé bistro na malém městě bude mít jiný marketingový mix než nadnárodní automobilový výrobce.

U své bakalářské práce jsem si za podnik zvolil firmu Brand Promotion CZ s.r.o., která se primárně zabývá dovozem a výrobou headwearu pro marketingové účely. Též má svoji vlastní značku pro retail. O podniku mám informace a přehled díky vazbám na majitele.

Práce se dělí na tři části. První část je teoretická a obsahuje teoretické poznatky k marketingu, analýze vnitřního a vnějšího prostředí, marketingovému mixu a SWOT analýze.

Druhá část je analytická a zabývá se charakteristikou společnosti včetně provedení analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Dále navazuje marketingový mix 4P a SWOT analýza.

V poslední části budou představeny návrhy na zlepšení marketingového mixu podniku. V této návrhové části bude i časový harmonogram a celkový přínos při realizaci změn.

1 Cíle a metodika práce

1.1 Cíle

V této bakalářské práci je hlavním cílem návrh na zlepšení současného marketingového mixu společnosti Brand Promotion CZ s.r.o. na rakouském trhu, a to na základě provedených analýz. Výsledné návrhy by mohly firmě pomoci k zvýšení obchodních aktivit na rakouském trhu.

Do dílčích cílů práce patří vymezení pojmů potřebných k pochopení problematiky, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, analýza současného marketingového mixu a vypracování SWOT analýzy.

1.2 Metodika

Práce je rozdělena do tří částí. V první části, teoretické, se práce zabývá základními pojmy z marketingu, marketingového mixu a jednotlivých druhů analýz. Teoretické poznatky budou čerpány z odborné literatury. Tato část je nezbytná nejen pro pochopení problematiky, ale slouží jako podklad pro další části.

Druhá část, analytická, má za cíl představit společnost, o které bakalářská práce pojednává. Následně provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Pro tyto analýzy budou využity metody PESTLE, Porterův model pěti sil a McKinseyho 7S. V části také nalezneme analýzu současného marketingového mixu. Následně bude vypracována SWOT analýza, tedy analýza silných a slabých stránek, a příležitostí a hrozeb, které se společnosti týkají.

Poslední, návrhová část, představuje návrhy vlastních řešení zjištěných z analýz z druhé části. Následuje zhodnocení, jestli dané návrhy mohou přispět k naplnění hlavního cíle.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Marketing

Definovat slovo marketing je velmi těžké, protože každý odborník a vědec v oblasti marketingu definuje tento pojem jinak. Jeden z největších odborníků na marketing, Phillip Kotler, definuje marketing jako: „*Marketing je sociální a manažerský proces,*

s jehož pomocí získávají lidé všechno, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich následné směny za peníze nebo za jiné komodity.“ (1, s. 10).

CIM (Chartered Institute of Marketing), světová organizace sdružující odborníky na marketing, vysvětluje pojem marketing takto: *„Marketing je manažerský proces, který se ziskem identifikuje, předvídá a uspokojuje požadavky zákazníka.*“ (2, s. 2).

AMA (American Marketing Association), organizace podobná CIM, ale ze Spojených států (CIM je původem z Velké Británie) říká: *„Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.*“ (3, hlavní strana).

Ačkoliv každá definice vysvětluje pojem jinak, společné mají to, že marketing vyzdvihuje význam zákazníka a jeho potřeb. Proto je marketing brán jako klíčová podnikatelská funkce, neméně důležitá, než je například výroba, logistika atd.

Dle Kotlera někteří považují marketing jako nástroj na získání nových zákazníků, což je velká chyba. Největší důvod, proč by se měl každý marketingový specialista zaměřit i na udržení stávajícího zákazníka, je ten, že náklady na získání zákazníka nového jsou několikanásobně vyšší, než jsou náklady na udržení stávajícího (dle Kotlera až pětinasobně). Největším motivem v podnikání je zisk, a protože zdroje nejsou neomezené, správný marketér se rozhodne raději udržet věrné zákazníky než za stejnou ziskat zlomek nových.

2.2 Hlavní úkoly marketingu

Když se ale laické veřejnosti zeptáte, co si představí pod pojmem marketing, většina respondentů odpoví, že reklama. Někteří by mohli říct prodej nebo prodejní aktivity společnosti. Avšak pod pojmem marketing se skrývá mnohem více. Marketing, respektive jeho hlavní úkoly, můžeme vymežit takto:

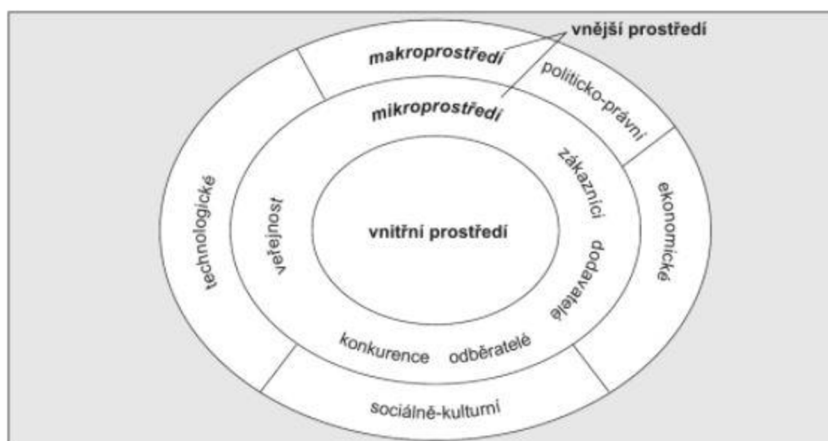
- pochopení a přijetí marketingové filozofie
- výzkum a poznávání trhu
- analýza trhu i jeho dílčích součástí
- analýza zákazníků, jak současných, tak potenciálních
- analýza vlastního podniku
- poznávání a analýza konkurence

- stanovení marketingových cílů
- určení taktiky a strategie
- vytvoření marketingového plánu
- volba marketingového mixu (například 4P, 7P aj.)
- vlastní prodej
- hodnocení úspěšnosti a kontrola (1, s. 13)

2.3 Situační analýza

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek vnitřního a vnějšího prostředí (4, s. xx). Vnější prostředí dělí na makroprostředí a mikroprostředí (prostředí, ve kterém firma podniká, případně které na ni působí a ovlivňuje její činnost). Vnitřní se už často nedělí a týká se fungování společnosti (například kvalita managementu, vybavenost podniku, organizační kultura) a jejich výrobků (4, s. 94).

Jedno z nejčastěji používaných členění je dle Kotlera a Armstronga, znázorněno níže. (zdroj je *Jakubiková, stránka 98*)



Obrázek č. 1: Rozdělení prostředí podniku

(Zdroj: 1, s. 98)

2.4 Makroprostředí

Docentka Jakubíková říká o makroprostředí: „*marketingové prostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže, nebo jen velmi obtížně může, ovlivnit.*“ (4, s. 99).

Pro zkoumání makroprostředí se využívá nejčastěji analýza PEST (jde o zkratku počátečních písmen jednotlivých faktorů). Někdy se využívá i rozšířená varianta PESTLE.

2.4.1 PESTLE

2.4.1.1 Politické prostředí

Státy a jiná uskupení (pro český trh hlavně Evropský Unie) velmi ovlivňují trh a možnost podnikat, a to způsobem, jaký typ vlády v dané zemi je, jaká je v zemi vládní kultura. Mnohem jednodušší je podnikat v liberální demokracii, než v zemi bez vlády či s totalitním vojenským režimem v čele. (5, hlavní strana). Velmi důležitá je stabilita vlády, případně politické směřování vlády. Pokud se každé čtyři (pět, šest) střídají vládní strany, typicky pravice vs levice, nevytváří se tím stabilní prostředí pro podnikání. Spolu s vládou souvisí fiskální politika, každá politická strana má na ni jiný pohled a případné změny každé vládní období znamená pokles stability podnikatelského prostředí. Krajní situací je riziko válečného konfliktu, revoluce nebo znárodnění. (6, s. 52)

2.4.1.2 Ekonomické prostředí

Dalším faktorem je ekonomické prostředí. Firma musí bedlivě sledovat kupní sílu obyvatel a její vývoj. Například, pokud jsou celkové náklady na výrobu a prodej jednoho automobilu 25 000 dolarů, nemůžu předpokládat úspěch v zemích, jako je Sierra Leone nebo Madagaskar, tedy v zemích, kde není roční HDP na hlavu ani 2 000 dolarů. Naopak, ve Spojených Státech nebo v Kataru by úspěch mít mohl (7, odkaz). Podnik by měl nadále sledovat vývoj HDP a inflaci. Pro mnoho odvětví je důležité sledovat a přizpůsobovat se ekonomickým cyklům (8, s. 62-63).

2.4.1.3 Sociální prostředí

Zde Zamazalová rozděluje vlivy na demografické a kulturní.

V demografii se zkoumá obyvatelstvo, tedy jeho počet, věková struktura, sociální složení a mnoho dalších. Nesleduje se jen stav, ale i změny. Když se vrátíme zpět k ČR, tak i zde nabývá na intenzitě otázka migrace nebo porodnost a úmrtnost. Přibývá menšin, které mohou být zajímavým segmentem pro řadu podniků (6, s. 49).

Kulturu definuje Koudelka jako: „*soubor domněnek, norem, hodnot a zvyků, které slouží k orientaci jedince ve společnosti.*“ (9, s. 19). Kulturu vztahujeme vždy ke konkrétnímu lidskému společenství. Ta se vyznačuje svojí podstatou, systémem principů a hodnot, kterou všichni v dané společnosti uznávají. Hodnoty se dělí na primární (člověk vstřebává od dětství, od rodiny) a sekundární (získáme začleňováním se do společnosti, od přátel, spolužáků, ze zájmových kroužků atd.). Díky globalizaci se kultury mísí. Sledovat a pochopit právě hodnoty je důležité, protože díky nim se dají odhadovat reakce spotřebitelů (6, s. 50).

2.4.1.4 Technologické prostředí

Technologie považuje většina odborníků za jednu z nejvíce měnící oblast lidských životů. Technologie přinesla zázraky, jako je třeba penicilin, antikoncepční pilulku či internet. Ale také vznikly věci, jako je třeba samopal nebo atomová bomba. Často v historii nová technologie znamenala konec nebo drastický útlum jiné (tranzistory vs elektronky, automobily vs železnice atd.). Marketingový specialista by měl hlavně sledovat tyto trendy: tempo změn, příležitosti k inovacím, lišící se rozpočty na výzkum a zvyšující se míru regulace (10, s. 129-131).

2.4.1.5 Legislativní prostředí

Každé podnikání je určitou měrou regulováno. Některé více, některé méně. Například tabákový průmysl patří mezi ty nejvíce. A nejde jen o regulaci, kdo si takové výrobky může koupit (na Novém Zélandu nová generace už ne (11), ale i jaké daňové zatížení v tomto oboru je. V ČR přes 80 % ceny tvoří daně. A omezení není jen těchto aspektech, ale i v marketingu. Na krabičkách s tabákem musí být ony odstrašující obrázky nemocných lidí, reklamu může být pouze na vyhrazených místech.

Dále je pro firmu důležité sledovat vývoj zákonů a jejich změn. Například pokud v dané zemi trvá mnoho let, než se povolí stavba (třeba továrny), zatímco v jiné se stavba povolí za měsíc, a navíc ta první země nedělá nic pro to, aby se takové stavby povolily rychleji, nemusí být správné řešení začít podnikat v dané zemi. Se zákony a jejich změnami souvisí

dost často i korupce (případně lobbování). Pokud podniky mají obchodní model zaměřený na B2G sektor, musí si dobře promyslet, v jaké zemi chtějí podnikat. V zemích, kde korupce téměř neexistuje, mohou být snahy o ni mít fatální důsledky pro podnik. Na druhou stranu, v zemích s nejvyšší mírou korupce, se bez ní společnost nejspíš neobejde, pokud bude chtít podnikat (8, s. 59-62).

2.4.1.6 Ekologické prostředí

Celosvětově dochází ke zhoršování životního prostředí. Ve městech bují znečištění vzduchu, v oceánech jsou obrovská množství odpadu a mikroplastů, čím dál více živočišných i rostlinných druhů se stává ohroženým druhem. Firmy jsou nuceny investovat obrovské peníze do ekologicky šetrnější výroby. Zároveň jsou tlaky ze strany veřejnosti i politiků na rušení a zavírání určitých odvětví, například uhelné elektrárny. Spolu s ekologičtější výrobou souvisí i pokuty a daně za vyprodukované emise (případně nad určitý rámec).

Marketéři by se měli zaměřit na tyto čtyři trendy: nedostatek surovin, zvýšené energetické náklady, tlaky proti znečišťování prostředí a měnící se role vlád (10, s. 127-128).

2.5 Mikroprostředí

U definice makroprostředí jsme uváděli, že to jsou faktory, které nemůžeme ovlivnit. U mikroprostředí je to naopak.

Dle docentky Jakubíkové: „*marketingové mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.*“ (4, s. 102).

Pokud se podíváme zpět na obrázek č. 1, uvidíme, že základem mikroprostředí je samotná firma. Dále do mikroprostředí patří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost.

2.5.1 Rozdělení mikroprostředí

2.5.1.1 Zákazníci

Zákazníci jsou důležitým zdrojem zisku, bez nich by firma nemohla existovat. Trhy (zákazníky) můžeme rozdělit do několika segmentů; základní jsou B2B (Business to Business), B2C (Business to Customer) a B2G (Business to Government). Každý trh je jedinečný a vyžaduje jiný přístup (6, s. 55).

Na obrázku níže je znázorněno tradiční vs moderní rozdělení organizace. U tradičního rozdělení se věří, že zákazník je jediný skutečný zdroj zisku. Naopak moderní rozdělení klade důraz nejen na zákazníky, ale i na lidi v přední linii. To jsou zaměstnanci, kteří se se zákazníky denně setkávají a dělají vše pro jejich spokojenost. Střední management pak podporuje lidi v přední linii a top management má za úkol přijímat a podporovat management střední. Po stranách jsou zákazníci z důvodu, že i top management by se měl se zákazníky znát a být pro ně (10, s. 178-179).



Obrázek č. 2: Tradiční vs moderní rozdělení společnosti

(Zdroj: 2,s.178)

2.5.1.2 Dodavatelé

Dodavatelé jsou společnosti i jednotlivci, od kterých podnik získává zdroje potřebné pro výrobu či produkci služeb. Podnik může mít pár dodavatelů, ale i mnoho. Dodavatele můžeme rozdělit dle toho, do jaké části životního cyklu výrobku dodávají, jestli dodávají hmotné nebo nehmotné věci (materiál k výrobě vs pojištění výroby či právní pomoc). Úspěch podniku záleží na dodavatelích víc, než si často podniky připouští.

V současné době nabývá na důležitosti pojem nákupní marketing. Jde o myšlenku, že dodavatelé jsou specifický druh zákazníků podniku. Proto je potřeba k dodavatelům

přístupovat se stejnou pečlivostí, jako podnik přistupuje k zákazníkům. A to nejen stávajícím, ale i potenciálním (4, s. 104).

2.5.1.3 Odběratelé

Odběratelé, někdy též distributoři, jsou firmy i jednotlivci, kteří vstupují mezi výrobce zboží či producenty služeb) a zákazníky. Jejich úkolem je pomoci podniku dostat výrobky k zákazníkovi. Dle Jakubíkové je dělíme na fyzickou distribuci (skladovací a přepravní firmy), zprostředkovatele (zástupci firmy vyhledávající nové zákazníky) a obchodníky (rozhodují, které zboží se dostane k zákazníkovi a které ne) (4, s. 104).

Zamazalová považuje tento článek v životním cyklu výrobku spíše jako subjekty, kteří podniku pomáhají s vykonáváním podnikatelské činnosti. Rozděluje je na dodavatelské organizace (velkoobchody), reklamní a marketingové agentury, organizace zajišťující distribuci včetně přepravy, finanční ústavy (banky, pojišťovny) a další, kteří se do procesu zapojují. Každá organizace se větším nebo menším dílem podílí na celém procesu (6, s. 55).

2.5.1.4 Veřejnost

Veřejnost je v rámci mikroprostředí vnímána jako součást užšího okolí podniku, která je schopna ovlivňovat aktivity podniku. Může jít například o finanční a vládní instituce, média, občané a jejich spolky, ale také zaměstnanci podniku. Podnik by se měl snažit o co nejlepší vztahy se všemi skupinami. Pro tento účel se využívá nástroj z marketingové mixu, který se nazývá Public relations (6, s. 55).

U faktoru veřejnosti se objevuje pojem Stakeholders, což můžeme volnou formou přeložit jako Subjekty, které mají zájem na prosperitě daného podniku. Může jít o investory, zaměstnance, ale právě také i o občany či vládu (4, s. 109).

2.5.1.5 Konkurence

Být vítězem a lídrem v segmentu je nesmírně obtížné. A platí, že jednodušší je vstup na trh, tím těžší je být číslem 1 u zákazníků. Když pomineme speciální segmenty, jako je třeba vývoj raket na vesmírné lety nebo provozování sociální sítě s miliardami uživatelů (Tesla, Meta – Facebook), v každém segmentu nalezneme minimálně desítky konkurentů, spíše více. Avšak počet zákazníků bývá omezený. Dnes snahou firem není být absolutní lídr, ale udržet se na trhu a být v něčem lepší. Pokud mají podniky velmi podobné sortimenty, o to víc se konkurenční boj zaměřuje na cenovou politiku. Aby firma našla

vhodnou strategii vůči konkurenci, je nutné provést jejich důkladnou analýzu a jejího chování na trhu. Do této analýzy by mělo patřit:

- Kdo jsou hlavní konkurenti?
- Jaké jsou jejich strategie?
- Jaké jsou jejich cíle?
- Jaké mají přednosti a slabiny?
- Jak může vypadat jejich reakce? (6, s. 53-54)

2.5.2 Porterův model pěti sil

Michael Porter vyvinul model sloužící pro identifikaci základních konkurenčních hrozeb. Těchto pět sil rozhoduje o dlouhodobé atraktivitě trhu, případně tržního segmentu: Konkurenti v odvětví, Potenciální konkurenti, Zákazníci, Dodavatelé a Substituty.

2.5.2.1 Konkurenti v odvětví

Pokud v odvětví působí mnoho či silní konkurenti, považuje se za neatraktivní. Ve chvíli, kdy trh stagnuje nebo dokonce upadá, fixní náklady jsou vysoké, případně jestli rozšíření kapacit výroby vyžaduje značné investice, potom je odvětví považováno za ještě více neatraktivní. Takové podmínky na trhu vedou k cenovým a reklamním válkám, zároveň k zavádění nových produktů, tudíž soupeření je nákladnější. Zisky jsou nižší a nižší. Některé podniky na trhu skončí a tím se může vytvořit prostor pro nové (10, s. 380).

2.5.2.2 Potenciální konkurenti

Atraktivita segmentu se také liší dle bariér ke vstupu a výstupu. Čím vyšší u vstupu a nižší u výstupu, tím zajímavější segment. Protože málo nových společností dokáže vstoupit a zároveň špatně si vedoucí společnost může lehce odejít. U odvětví, kde jsou obě bariéry vysoké, bývá ziskový potenciál obrovský, ale firma se vystavuje riziku, že i špatně hospodařící konkurenti „musí“ zůstat, a tak část trhu si stále ukrajují. Naopak trhy s nízkými bariérami mají mnoho konkurentů, kteří mohou rychle přijít a rychle odejít. Takové trhy neznamenají vysoké zisky, zato bývají stabilní. Trhy, kde se dá lehce vstoupit, ale hůře odejít, jsou v případě těžkých časů katastrofa pro všechny zúčastněné. Takovým příkladem je letecká doprava (10, s. 380-381).

2.5.2.3 Zákazníci

Čím víc roste vyjednávací síla zákazníků, tím se odvětví považuje za neatraktivnější. Zákazníci tlačí hlavně na snižování ceny a (často zároveň) zvyšování kvality. Obrana před touto hrozbou je ve formě výběru zákazníků, kteří nemají sílu vyjednávat, případně nemohou jen tak změnit dodavatele. Ještě lepší obrana je ale vytvoření takové nabídky (produktu), kteří ani silní zákazníci neodmítnou (10, s. 381).

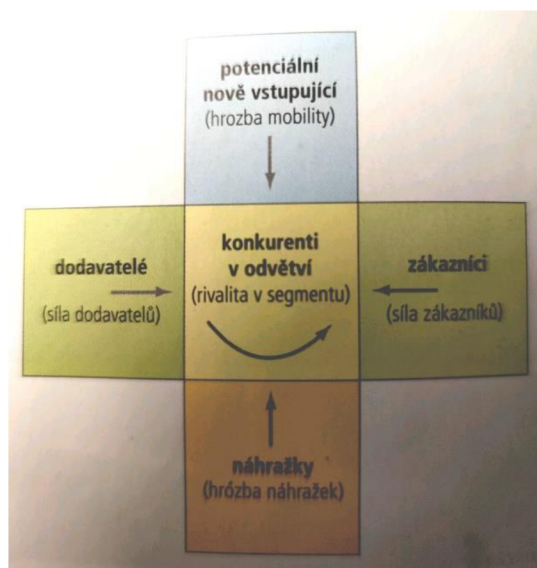
2.5.2.4 Dodavatelé

Zde má Porter na mysli vzrůstající vyjednávací sílu dodavatelů, primárně ve formě zvyšování ceny a snižování dodávaného množství. Dodavatelé bývají silní, když existuje málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou částí výroby nebo třeba když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké. Nejlepší obrana je vytvořit s dodavatelem vztahy, ze kterých profitují obě strany. Případně pokud lze využívat více zdrojů dodávek. Příklad segmentu, kde je síla dodavatelů extrémně vysoká, jsou ropné společnosti (Shell, Exxon Mobil). Jejich dodavatelem jsou totiž ropné kartely, jako je OPEC (10, s. 381).

2.5.2.5 Substituty

Substitut = takový výrobek, kterým se nahrazuje výrobek jiný podobné vlastnosti.

Pokud existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu, trh se považuje za neatraktivní. Je to proto, že substitut limituje cenu, a tím pádem i zisk. Jakmile se v těchto sektorech zvýší technologický pokrok či konkurence, dolů jdou ceny a zisky. Příklad je mezistátní vlaková doprava ohrožována leteckou (hlavně nízkonákladovými aerolinkami), nebo televizní kanály, kterým přebírají zákazníky streamovací platformy (Netflix, HBO či Amazon Prime) (10, s. 381).



Obrázek č. 3: Porterův Model pěti sil

(Zdroj: 2, s. 378)

2.6 Vnitřní prostředí

Někteří autoři považují vnitřní prostředí za součást mikroprostředí, například Kotler, Jain či v ČR Boučková. Některí, například Fotr, říkají, že vnitřní prostředí musíme rozdělit na dvě části, externí a interní, přičemž do externího patří makroprostředí a do interního mikroprostředí. Zde je vidět, že mezi odborníky panuje nejednotnost.

Ať se přikloníme k jedné nebo druhé straně, vnitřní prostředí se zabývá zdroji podniku a faktory, které je schopen podnik sám ovlivňovat (4, s. 109).

2.6.1 McKinsey 7 S Analýza

Pro analýzu vnitřního prostředí se často používá model 7S, který v sedmdesátých letech vytvořili pracovníci konzultační společnosti McKinsey. Analýza 7S rozebírá sedm kritických faktorů, které ovlivňují vnitřní prostředí. Název vychází z počátečních písmen faktorů (12, s. 73).

Strategie vychází z vize a poslání společnosti.

Systemy obsahují všechny informační postupy, které ve firmě probíhají (ať formální, tak neformální).

Schopností se myslí znalost a kompetence existující uvnitř podniku (12, s. 74).

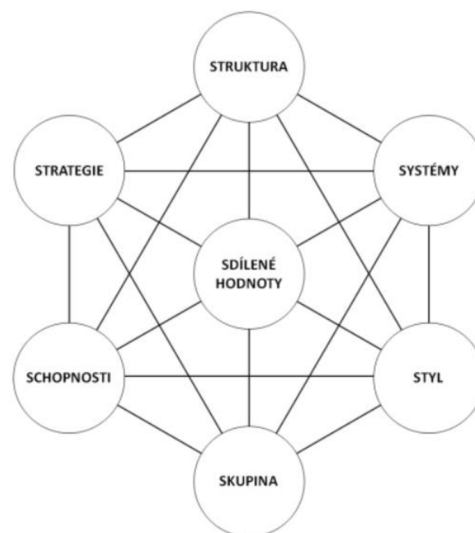
Strukturou se rozumí obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání mezi subjekty v podniku, a to ve stylu nadřízenost, podřízenost aj.

Styl řízení znamená komunikace vedení společnosti se zaměstnanci. Základní druhy jsou autoritativní, demokratický a laissez-faire.

Spolupracovníci jsou hlavním zdrojem produktivity podniku. Základní dovedností manažera by mělo být umět vhodně jednat se zaměstnanci a motivovat je.

Sdílené hodnoty charakterizují základní, představy, přístupy a názory v organizaci. Hodnoty (kultura firmy) vytváří celkovou atmosféru organizace (13, s. 45-54).

Strategie, struktura a systémy vytváří tvrdá 3S, zbylé 4S se řadí do tzv. měkkých (12, s. 74).



Obrázek č. 4: McKinseyho analýza 7S

(Zdroj: 3,)

Jde o analytickou techniku používanou pro hodnocení důležitých faktorů v organizaci.

2.7 Marketingový mix

Kotler definuje marketingový mix jako: „soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosahovala svých marketingových cílů na zvoleném trhu.“ (1, s. 36)

Marketingový mix je tvořen několika prvky, které jsou vzájemně provázány. Marketingový mix v kombinaci s výběrem cílových trhů tvoří marketingovou strategii podniku. Základní marketingový mix tvoří čtyři základní prvky, tzv. 4P:

- Product (Produkt, ale také služba)
- Price (Cena)
- Place (Distribuce, umístění)
- Promotion (Marketingová komunikace) (4, s. 190)



Obrázek č. 5: Marketingový mix 4P

(Zdroj: 1, s. 190)

Podnik díky marketingovému mixu komunikuje se svým okolím, primárně s trhem, na který dodává výrobky. Avšak ne vždy stačí základní marketingový mix, proto existuje i rozšířený 6P, který se využívá ve službách:

- People (Lidé, lidský faktor)
- Process (Výrobně-pracovní procesy, technologie)

Velmi využívané je i 8P, který používají společnosti ve finančním sektoru:

- Participants (Účastníci)
- Physical evidence (Fyzická přítomnost)

Z pohledu podniku není důležité použít všechny nástroje, ale naopak jen ty, které dávají smysl a přinesou užitek.

2.7.1 Produkt

Produkt má v rámci marketingového mixu klíčové místo. Právě od produktu se odvíjí veškeré ostatní marketingové činnosti. Produkt je potřeba chápat v širším pojetí, nejde jen o výrobek, ale cokoliv, co podnik prodává.

Dle marketingového pojetí můžeme rozdělit produkty na hmotné a nehmotné. Z hlediska užívání na spotřební zboží a kapitálové statky (1, s. 52).

2.7.1.1 Úrovně produktu

Marketing rozlišuje produkt na tři základní úrovně. Základní, vlastní a rozšířený.

2.7.1.1.1 Základní

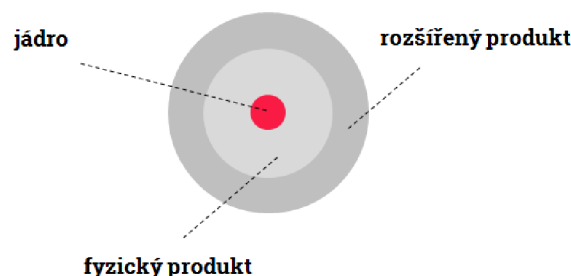
Základní je nejnižší úrovní produktu. Odpovídá na otázku: Co kupující vlastně kupuje? Jde o jádro celého produktu a tvoří jej základní přínosy, které zákazníci hledají a které řeší jejich problémy. Při navrhování marketingové strategie musíme definovat přínosy, které produkt zákazníkům poskytne. Například, když si žena kupuje rtěnku, nekupuje si jen barvu na rty, ale kupuje si něco, co ji udělá atraktivnější (14, s. 615).

2.7.1.1.2 Vlastní

U druhé úrovně vytváříme ze základních produktů vlastní produkt, přičemž hledíme na (až) pět základních charakteristik. Jde o úroveň kvality, funkce výrobku, design, název značky a balení. Jednotlivé faktory musíme pečlivě zkombinovat, aby poskytly základní přínos (14, s. 616).

2.7.1.1.3 Rozšířený

Když k vlastnímu produktu přidáme doplňkové služby, vzniká nám rozšířený produkt. Podnik může prodávat perfektní produkt, ale pokud k němu nenabídne perfektní služby, jako je rychlý a kvalitní servis, bezplatnou telefonní linku pro případ problémů nebo něco navíc k produktu, úspěch velký nebude. Zákazníci vyžadují něco navíc a vnímají to jako součást produktu. (14, s. 616).



Obrázek č. 6: Vrstvy produktu

(Zdroj: 4)

2.7.1.2 Životní cyklus výrobku

Přáním každého podniku je, aby se jeho výrobek prodával co nejvíce a co nejdéle. Firma vynaložila nemálo prostředků k marketingovým průzkumům, a tudíž očekává co nejdříve návratnost vynaložených prostředků a následně co nejdelší období zisku. Avšak každý výrobek má svoji životnost. Tento cyklus má pět fází (1, s. 59).

2.7.1.2.1 Fáze vývoje

Fáze začíná, když podnik přijde s myšlenkou nového produktu. V této fázi pracuje podnik na produktu. Tržby jsou nulové, avšak náklady rostou (14, s. 687)

2.7.1.2.2 Fáze uvedení na trh

V této fázi přichází výrobek na trh. Prodeje jsou nízké, zákazníci jsou zvyklí na stávající, případně konkurenční produkty. Podnik musí investovat značné prostředky do marketingu. Zároveň musí přesvědčit distributory o hodnotě inovace (8, s. 158).

2.7.1.2.3 Fáze růstu

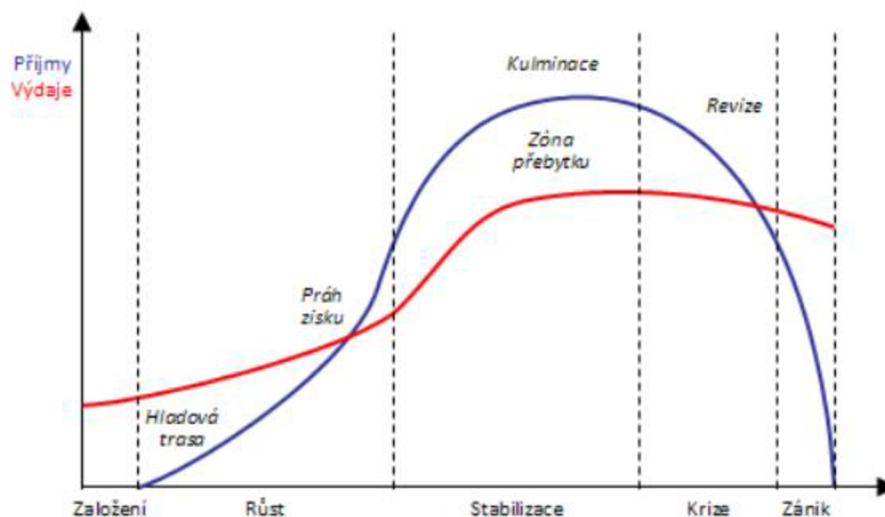
Nyní se nacházíme ve fázi, kdy roste poptávka, tím pádem i tržby a zisk. V průběhu fáze se ale na trh dostávají produkty konkurence. Konkurenční výrobky často přináší něco navíc oproti výrobku našeho podniku. Ke konci fáze tak podnik musí opět investovat do marketingové komunikace (8, s. 158).

2.7.1.2.4 Fáze zralosti

Po fázi růstu přichází fáze zralosti. Typicky bývá nejdelším stádiem. Trh je nasycen, většina zákazníků produkt koupila. Tržby sice stále mohou růst, ale zisk klesá, protože podnik je nucen produkt inovovat a zároveň snižovat ceny, aby přilákal nové zákazníky. Trh má mnoho konkurentů, a proto méně úspěšné firmy odchází. Během fáze zralosti se často objeví substitut, který začíná získávat zákazníky od našeho podniku (8, s. 158).

2.7.1.2.5 Fáze úpadku

Poslední fáze celého cyklu. Tržby klesají, produkt už nepřináší zisk. Čím dál více zákazníků přechází na substitut. Firmy odchází z trhu, případně přestávají produkt prodávat (8, s. 158)



Obrázek č. 7: Životní cyklus výrobku

(Zdroj: 3)

2.7.2 Cena

Obecná definice ceny zní: „Cena je suma peněz, množství výrobků nebo objem služeb, jež kupující poskytuje prodávajícímu jako protihodnotu za určitý výrobek nebo za poskytnutí určité služby.“ (1, s. 71)

Ze všech čtyř prvků marketingového mixu je cena jediná, která přináší zisk, ostatní jsou náklady. Z hlediska kupujícího vyjadřuje hodnotu dané komodity, tedy poměr mezi vnímanou kvalitou a množstvím peněz (1, s.71).

Obecná ekonomická teorie předpokládá, že čím nižší cena bude, tím vzroste poptávka a naopak. Tento axiom ovšem neplatí u některých luxusních statků (Veblenův efekt) (8, s. 171-172).

2.7.2.1 Tvorba ceny

Cílem cenotvorby je dosáhnout co nejlepší prodejnosti produktu (1, s. 74).

Faktory, které ovlivňují cenotvorbu, rozdělujeme na interní a externí. Do interních řadíme marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a organizaci. Do externích řadíme povahu trhu a poptávky a konkurenci (14, s. 750).

2.7.2.1.1 Metody cenotvorby

Nákladově orientovaná metoda patří mezi nejjednodušší. Podnik sečte výrobní náklady a přidá přírážku. Využívá se například ve stavebnictví (14, s. 766).

Hodnotově orientovaná metoda se využívá nejvíce. U této metody se používá jako základ hodnotu vnímanou zákazníkem, ne náklady. To znamená, že podnik nemůže prvně navrhnout produkt a potom stanovit cenu. Ta je zvažována spolu s ostatními prvky marketingového mixu, než je vytvořen (14, s. 769-770).

Metoda dle konkurence. Podnik stanoví cenu dle cen konkurentů, nikoli dle nákladů či poptávky. U oligopolu se často nastaví cena stejná. Cena stanovená konkurenčním prostředím může, ale taky nemusí, znamenat konstantní a slušný výnos (14, s. 772).

Metoda dle marketingových cílů firmy. Podnik nastavuje cenu dle toho, čeho chce na trhu dosáhnout. Pokud chce maximální prodeje, cenu nastaví níže. Pokud chce maximální zisk, cenu nastaví výše.

Metoda dle vnímané hodnoty zákazníkem. Podnik stanovuje cenu na základě znalosti hodnoty, kterou zákazník produktu připisuje. Pro stanovení se využívá marketingový výzkum. Výsledkem je především spokojenost zákazníka (15, s. 112).

Je důležité zmínit, že v praxi se často kombinují všechny přístupy.

2.7.3 Distribuce

V tradičním pojetí marketingu distribuce znamená, že podniky dodávají zákazníkům hodnotu v podobě produktů. V moderním pojetí jde o vytvoření takového vztahu se zákazníky, ve kterém distribuce hodnoty bude povýšena na tvorbu hodnoty. Cílem je tedy dodat produkt zákazníkovi na místo, které je pro něj nejvhodnější, v čase, kdy chce mít produkt k dispozici, v množství, jaké potřebuje, a v kvalitě, kterou požaduje (4, s. 240).

Distribuční síť rozdělujeme na tři subjekty: výrobce (prvovýrobci, zpracovatelé), distributory (velkoobchod, obchodní zástupci) a podpůrné organizace (reklamní agentury, banky aj.) (15, s. 119).

Distribuci dále dělíme na přímou a nepřímou.

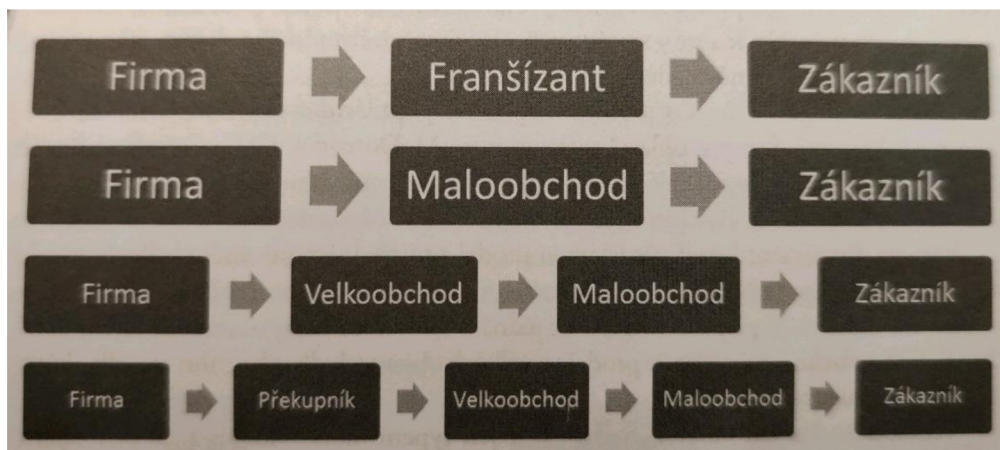
2.7.3.1 Přímé distribuční cesty

Přímou distribuční cestou se rozumí, že produkt dodá zákazníkovi přímo podnik, a to ve formě obchodních zástupců, e-shopů či vlastní prodejny. Velká výhoda je ta, že firma neztrácí kontrolu nad prodejem. Ne vždy ale je tato cesta pro podnik výhodná. Přímý prodej je typický pro B2B trhy, kde se vyplatí podniku, aby zákazníka navštívil osobně zaměstnanec. Přímá distribuce se i občas vyskytne u B2C trhů. Zajímavou formou přímého prodeje je multi-level marketing, kde zákazníkem je často i samotný obchodník (8, s. 214-217).

2.7.3.2 Nepřímé distribuční cesty

U nepřímé cesty podnik využívá k distribuci určité mezičlánky. Pro podnik odpadá starost s budováním distribuční sítě. Na druhou stranu, firma přichází o přímý kontakt se zákazníkem. Také mohou přijít o kontrolu nad svým marketingem a firma se tak stává závislá na marketingové strategii distributorů. Pokud se podnik vydá cestou nepřímé distribuce, měl by mít mezičlánky pod kontrolou a sledovat celý distribuční proces až ke zákazníkovi (8, s. 219).

Na závěr je důležité zmínit, že firmy cesty kombinují (8, s.222).



Obrázek č. 8: Nepřímé distribuční cesty

(Zdroj: 5, s.219)

2.7.4 Propagace

Marketingovou komunikací rozumíme řízené informování a přesvědčování cílových skupin, díky čemuž podniky naplní své marketingové cíle. Marketingová komunikace musí vycházet z celkové marketingové strategie. Marketér musí pečlivě zvolit, jaké

charakteristiky svého produktu zdůrazní, aby zanechal u zákazníků pozitivní dopad. Dle toho volí grafiku, slova, hudbu a další (8, s. 190).

Způsob, jakými podnik dostává informace o produktu k zákazníkům, se říká komunikační nástroj. Marketéři volí tyto nástroje a výsledné strategii se říká komunikační mix. Do nástrojů komunikačního mixu patří zejména 5 nástrojů (14, s. 834-835).

2.7.4.1 Reklama

Reklama je vůbec nejpoužívanějším a také nejvíc viditelným nástrojem. Setkáváme se s ní denně. Reklama představuje účelově zpracované sdělení prostřednictvím sdělovacích prostředků pro zákazníky od podniku. Protože zadavatel reklamy je podnik, už ze své podstaty nemůže být nikdy objektivní a pravdivá (15, s. 130).

Reklamu dělíme na tři druhy, a to na zaváděcí, přesvědčovací a připomínací.

Zaváděcí reklama má za úkol představit produkt při jeho vstupu na trh. Vyzdvihuje jeho kladné stránky, ale o negativěch mlčí. Například zákazník se dozví, že nové musli má velmi vysoký obsah vlákniny (a má tak dobrý vliv na zažívání), ale že je v něm dvakrát víc cukru než konkurenční výrobky, to už nezazní. Využívá se v první fázi životního cyklu výrobku.

Přesvědčovací reklama má za úkol přesvědčit spotřebitele o tom, že právě tento produkt je nejlepší. Produkt už je na trhu nějakou dobu a podnik se touto reklamou snaží, aby si silnou pozici udržel. Právě v těchto reklamách se produkt srovnává s konkurencí (obecně ve stylu Náš Produkt vs běžný produkt). Využívá se ve všech fázích krom zaváděcí.

Připomínací reklama má za úkol informovat zákazníky, že jejich oblíbený produkt se stále vyrábí. Mnohdy se v těchto reklamách objeví informace o inovacích a nových vlastnostech. Například že tento mycí prostředek je ještě koncentrovanější, a navíc pečuje o pokožku. Stejně jako přesvědčovací, využívá se ve všech fázích životního cyklu (1, s. 108-110).

2.7.4.2 Podpora prodeje

Za podporu prodeje se považují aktivity, jenž mají zvýšit prodeje, případně udělat produkt pro zákazníka zajímavější. Je neúčinnější ze všech nástrojů, zároveň velmi finančně nákladná. Má formu slev z cen, balení 2+1, dárek zdarma apod. (15, s. 103-131).

2.7.4.3 Public relations

Volným překladem jde o vztahy s veřejností. Cílem je budovat dobré jméno společnosti u veřejnosti, od vlády přes okolí podniku až po jednotlivce. Dobré jméno se buduje roky, ale přijít o něj se dá během dne. Komunikační vztahy mají dvě formy, vnitřní a vnější. Vnitřní se snaží, aby zaměstnanci měli kladný vztah k podniku a hovořili o něm pozitivně. Vnější naopak buduje dobré jméno mimo podnik (1, s. 112-114).

2.7.4.4 Osobní prodej

Další z účinných nástrojů díky komunikaci „tváří v tvář“. Velmi důležitá je osobnost prodejce (příjemné vystupování, znalost produktu, ale také znalost v psychologii prodeje). Využívá se hlavně v B2B a pro některé specifické druhy zboží (elektronika, finanční služby aj.). Hlavní výhoda je přímý kontakt, díky němu může prodejce ihned reagovat (15, s. 133).

2.7.4.5 Přímý marketing

Výhoda nástroje je zaměření na určitou skupinu zákazníků. Neoslovuje širokou veřejnost, ale jen ty zákazníky, pro které může být produkt zajímavý. Zároveň eviduje reakce zákazníků, díky tomu můžeme upravovat strategii. Dělíme na adresný a neadresný. **Adresný** marketing míří přímo na konkrétní osoby a nabídky jsou upravené dle získaných dat. Má podobu mailů či hovorů. U **neadresného** není osloven přímo konkrétní zákazník. Má podobu reklamních letáků, třeba do schránky nebo rozdáván na ulici u prodejny (15, s. 134).



Obrázek č. 9: Marketingový komunikační mix

(Zdroj: 1, s. 300)

2.8 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejméně používaných metod pro zkoumání prostředí podniku. Cílem této analýzy je identifikovat, do jaké míry je současná strategie podniku schopna vyrovnat se změnami, které se dějí v okolí podniku. SWOT se skládá ze dvou analýz, SW a OT. Je vhodné začít analýzou OT, která analyzuje mikro i makroprostředí firmy. Poté analýzou SW, která se zabývá vnitřním prostředím podniku. Stejně jako u analýzy PEST, jde i u SWOT o první písmena slov.

- S – Strengths (Silné stránky)
- W – Weaknesses (Slabé stránky)
- – Opportunities (Příležitosti)
- T – Threats (Hrozby) (4, s. 129)

Příležitosti jsou možnosti pro lepší využití zdrojů a snazší dosažení cílů. Hrozby naopak představují překážky pro činnosti podniku. Je důležité zmínit, že ne každá příležitost či hrozba má pro podnik stejnou důležitost. Silné stránky zvyšují postavení vůči konkurentům na trhu, slabé naopak překážky v efektivním rozvoji. Opět zvažujeme významnost těchto stránek (6, s. 104-105). Interní faktory můžeme ovlivnit, externí ne (resp. ne tak snadno).

Vzájemná kombinace, porovnání a integrace všech čtyř faktorů se uspořádává do SWOT matice. Ta může vypadat třeba takto:

Interní faktory	Silné stránky (S) Například: – příznivá finanční situace, – vysoká úroveň výrobně technické přípravy nové výroby (konstrukční, technologické atd.), – vysoká úroveň marketingové přípravy nové výroby, atd.	Slabé stránky (W) Například: – omezené výrobní kapacity, – nedostatečný počet kvalifikovaných pracovníků v určitých profesích, atd.
Externí faktory		
Příležitosti (O) Například: – rozsáhlý potenciál trhu pro nové produkty, vysoké tempo růstu trhu, – slabá současná domácí a zahraniční konkurence, – snadný vstup nového produktu na nový trh, – rozsáhlé možnosti efektivního využití distribučních mezičlánků při zavádění nových produktů na trh, atd.	SO přístup (strategie) (Maxi – Maxi) Nejvíce žádoucí pozice. Využívání vnitřních silných stránek podniku k zužitkování vnějších příležitostí (ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly).	WO přístup (strategie) (Mini – Maxi) Např. využívání vnějších příležitostí k eliminaci slabých stránek podniku.
Hrozby (T) Například: – nebezpečí vstupu dalších konkurenčních podniků na daný trh, – nepříznivé legislativní předpisy, – možný růst cen některých surovin a energií používaných podnikem, atd.	ST přístup (strategie) (Maxi-Mini) Např. využívání vnitřních silných stránek k blokování či eliminaci hrozeb.	WT přístup (strategie) (Mini-Mini) Např. likvidace či redukce daného podnikatelského záměru, využití joint venture.

Obrázek č. 10: Možná podoba matice SWOT

(Zdroj: 6, s. 97)

V rámci SWOT analýzy evidujeme čtyři základní strategie.

SO (Maxi-Maxi) – podnik používá své silné stránky k využití vnějších příležitostí. Jde například o situaci, kdy se na trhu objevila možnost nového produktu a firma ji využije díky silným stránkám.

ST (Maxi-Mini) – podnik používá své silné stránky k eliminaci hrozeb. Jde například o situaci, kdy konkurence přišla s novým produktem a podnik přijde s novým také, nebo lepší marketingový mix.

WO (Mini-Maxi) – podnik eliminuje vnitřní slabé stránky za pomoci vnějších příležitostí. Například podnik zjistil, že by se na trhu mohl uplatnit nový produkt, ale

nemá zdroje. Aby získal zdroje, využívá vnější příležitosti ve formě spolupráce s konkurencí apod.

WT (Mini-Mini) – podnik eliminuje vnitřní slabé stránky a vnější hrozby. Firma musí například redukovat portfolio produktů a budoucí podnikatelské záměry. Jde o nejméně příznivou situaci pro podnik (16, s. 96-99).

2.9 Shrnutí teoretické části

Prvně byl v teoretické části definován pojem marketing a jeho úlohy. Poté bylo popsáno vnější a vnitřní prostředí, tedy analýzy PESTLE, Porterův model pěti sil a McKinseyho 7S. Dále marketingový mix zaměřený na 4P a SWOT analýza.

3 Analytická část

Tato část bakalářské práce obsahuje představení společnosti Brand Promotion CZ s.r.o. Bude zde analyzováno vnější a vnitřní prostředí společnosti a marketingový mix 4P. Závěry z těchto analýz jsou podkladem pro SWOT analýzu. V této části bakalářské práce není použito tolik zdrojů. Je to dáno tím, že téměř celá část až na pár dalších zdrojů vychází z interních materiálů podniku a ústních vědomostí některých pracovníků.

3.1 Charakteristika společnosti

Firma Brand Promotion CZ s.r.o. byla založena a zapsána do obchodního rejstříku 28. dubna 1998 jako společnost s ručením omezením. Původní činností, kterou se společnost zabývala, byl dovoz reklamních předmětů z Evropy a Asie, jejich následný prodej agenturám i přímým zákazníkům na českém trhu. V roce 2000 firma vyhrála konkurz na dovoz čepic pro operátora Oskar mobil a.s. (dnešní Vodafone) a tím započala změna orientace businessu, a to specializace na headwear. Zpočátku jen pro reklamní účely, později i pro sportovní merchandising a retail.

V roce 2005 společnost koupila nemovitost v areálu železná v Horních Heršpicích, kde sídlí dodnes. V témž roce končí s prodejem reklamních předmětů a už se zabývá jen vlastními kolekcemi headwearu pod značkou coFEE (reklama a merchandising) a SABBOT (retail).

V roce 2006 pořízeny vyšívací automaty jako servis k prodeji kšiltovek z Číny. V roce 2014 společnost založila vlastní výrobu zimních pletených výrobků. V roce 2019 byla zařazena do prodeje kolekce vyšívacích nití. V letech 2018 a 2019 proběhla rekonstrukce objektu, po které se ztrojnásobily skladovací i výrobní prostory firmy,

Z ryze obchodní firmy se postupem času stala obchodně-výrobní firma.



Obrázek č. 11: Logo společnosti

(Zdroj: 7)

3.2 Základní údaje o společnosti

Tabulka č. 1: Základní údaje o společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 1)

Název společnosti	Brand Promotion CZ s.r.o.
Datum vzniku a zápisu	28. dubna 1998
Spisová značka	C 30356 vedená u Krajského soudu v Brně
Právní forma	Společnost s ručením omezením
Sídlo společnosti	Železná 690/7a, Horní Heršpice, 619 00 Brno
Identifikační číslo	25525158
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Společníci	Ing. Dalibor Maňas (50 %) a Ivo Jambor (50 %)
Základní kapitál	100 000 Kč

3.3 Analýza vnějšího prostředí

V této podkapitole se bakalářská práce zabývá marketingovým okolím společnosti, a to vnějšímu prostředí, které se člení na makroprostředí a mikroprostředí.

3.3.1 Makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí je využita analýza PESTLE.

3.3.1.1 Politické faktory

Politická situace v České republice je poměrně stabilní. Ačkoliv se střídají vlády pravice a levice, občas se na politické scéně objeví strana, která hlásá extrémnější názory, nehrozí zde odklon od demokracie a svobody podnikání. Politika Evropské Unie a jejich představitelů nemá nějak zásadní negativní vliv na fungování podniků. Naopak, díky členství v EU mohou firmy využívat možností volného trhu, bezcelní zóny aj. Nehledě na dotace, které podnikům mnohdy pomáhají v rozvoji výroby a bez kterých by se často ani neobešly.

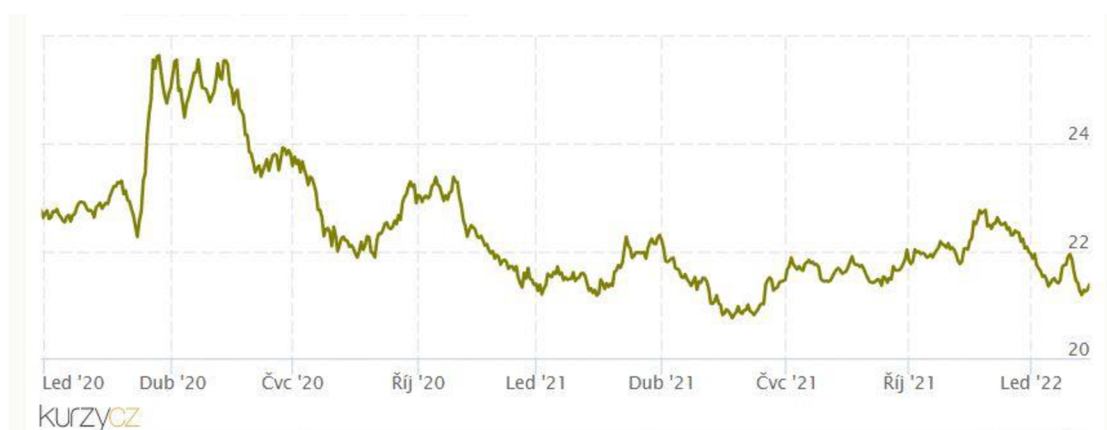
Naopak zásadní negativní vliv na fungování firem v odvětví může mít do budoucna politika Číny. V Číně není demokracie, jako v ČR a většině zemí Evropy, ale komunistická diktatura, která ale v sobě zároveň nese prvky raného kapitalismu. Loni na jaře například čínská vláda uvedla v platnost zákon, který říká, že za faktury se musí platit dopředu. Tímto zákonem podnikům přivedla značné komplikace a zásah do cashflow. Dalším problémem, zatím potenciálním, je ekonomický bojkot celé České republiky. Ten nedávno nastal vůči Litvě, naštěstí jen na export z Litvy. Kvůli zřízení ambasády Tchaj-wanu ve Vilniusu (hlavní město Litvy) Čína blokuje dovoz z Litvy (a také výrobků, pro které jsou litevské firmy dodavatelem), což mělo za následek pokles exportu do Číny o více než 90 %. Toto riziko hrozí i Česku, protože uznává Tchaj-wan a ne politiku jedné Číny (17).

3.3.1.2 Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů má na podniky (ty z České republiky) velký vliv kurz měn, hlavně EUR/CZK a USD/CZK, poté inflace a v posledních dvou letech též dopady koronaviru.

3.3.1.2.1 Kurz měn

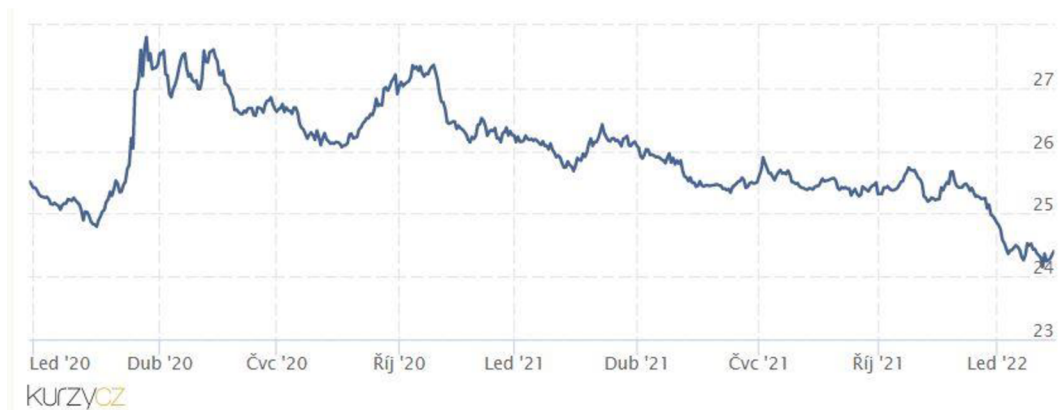
Podniky v tomto odvětví nakupují materiál či zboží z Asie, a to za dolary. Nezanedbatelný vliv na tržby má tedy kurz měn. Na začátku roku 2020 byl kurz USD/CZK na hodnotě 22,62. Jakmile se začaly projevovat následky koronaviru, kurz vystoupal přes 25,5. Poté ale pozvolna klesal. K polovině února 2022 se kurz drží na hodnotě pod 21,5. Pro firmu je to výhodné. Čím stojí dolar méně, tím více firma na kurzech vydělá.



Obrázek č. 12: Kurz USD/CZK

(Zdroj: 8)

Druhá důležitá měna pro firmy je euro, protože v této měně prodává značnou většinu svého zboží. Při pohledu na vývoj kurzu EUR/CZK vidíme podobný vývoj, jako u předchozí měny. Začátek roku 2020 byl kurz na hodnotě 25,46, poté v březnu vystoupal na 27,8 a pak začala koruna opět posilovat. Nyní, v polovině února roku 2022, je kurz okolo 24,5 Kč za euro.



Obrázek č. 13: Kurz EUR/CZK

(Zdroj: 8)

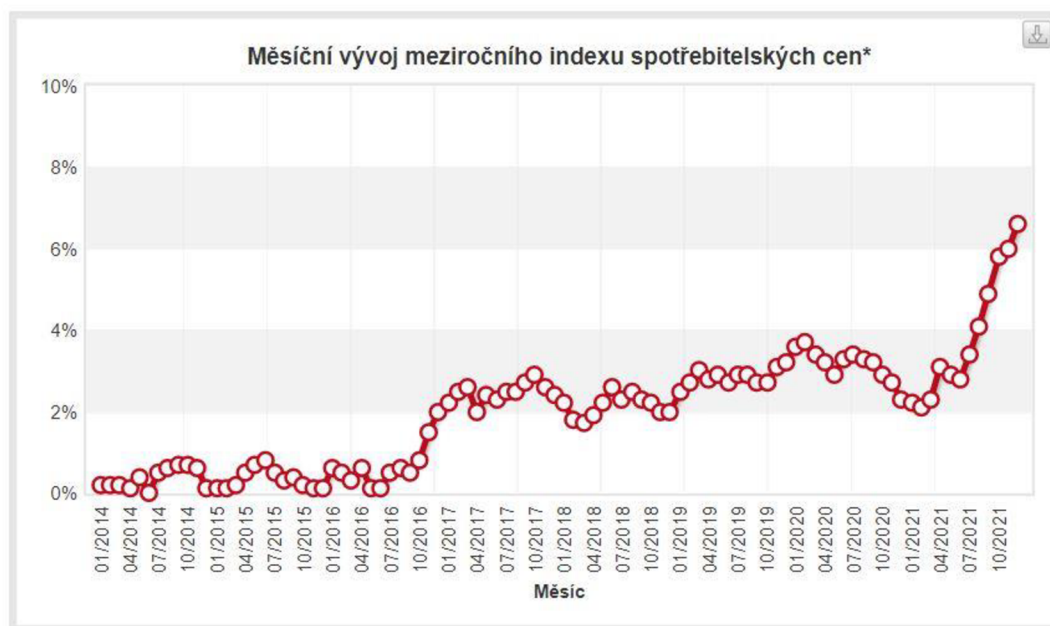
Pro firmy je samozřejmě výhodné, když v euru prodává, aby euro bylo co nejdražší. Tím, že poslední cca dva roky koruna u obou měn posiluje, tak výhoda levného dolaru a nevýhoda v podobě levného eura, se smazává a firma tak momentálně na kurzech měn nevydělává.

3.3.1.2.2 Inflace a koronavirus

Inflace je hromadné zvyšování nabídky peněz, peněžních příjmů nebo cen. Obecně je chápána jako růst celkové cenové hladiny (18). Mezi lety 2014 až první polovinou 2016 se inflace držela mezi 0 a 1 %, od druhé poloviny 2016 až do konce roku 2020 oscillovala mezi 2 a 4 %, kde se za poslední rok a čtvrt vyrostla z hodnoty 2,2 % na současných (prosinec 2021) 6,6 %. Vysoký nárůst inflace má na svědomí mimo jiné i pandemie koronaviru. Po celém světě byly lockdowny, firmy přestaly vyrábět, omezil se přeshraniční styk včetně přepravy zboží.

Extrémní ochranná opatření prováděla obzvláště Čína, kdy na počátku pandemie například uzavřela přístavy, tudíž zboží, na které podniky čekaly, dorazilo až o několik měsíců později. Tato opatření s sebou přinesla skokové zdražení přepravy, které se projevilo na výsledné ceně zboží pro odběratele podniku. Zdražil též materiál. Tím, jak

se v Číně zavírala celá města do lockdownů, tak bylo málo pracovníků, kteří by čepice vyráběli.



* Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku proti stejnému měsíci předchozího roku.

Obrázek č. 14: Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen

(Zdroj: 9)

Ačkoliv z pohledu čísel podniky neobjednávají málo zboží od čínského dodavatele, oproti některým americkým firmám je to řádově méně. To má za následek, že prvně se vyrobí zboží pro americkou firmu, poté až pro podnik v Evropě nebo ČR. Tato situace měla pro všechny firmy v odvětví stejné následky, nikdo se problémům nevyhnul.

Z pohledu tržeb byl ale rok 2020 a 2021 znatelný pokles oproti roku 2019.

3.3.1.3 Sociální faktory

U sociálních faktorů hraje nejdůležitější roli počet vhodných lidí pro práci ve výrobě. Manažery, grafiky, obchodní zástupce, skladníky, uklízeče, takové lidi najdou podniky vždy, někdy rychleji, někdy to trvá delší dobu. Ale obrovský problém je sehnat lidi do výroby. Lidi, kteří se vyučili na krejčí, případně šití na stroji.

V jihomoravském kraji jsou sice 4 školy, které vyučují obory spojené s textilním průmyslem (celkem 5 oborů) (19), ale ani jeden z nich nenaučí studenty to, co podniky požaduje. Firmy proto musí zaměstnance naučit vše od úplných začátků, což stojí čas a

peníze. Je běžné, že firma i konkurenti hledají zaměstnance mimo Českou republiku. Řešením bývají agenturní pracovníci ze zemí, jako je Ukrajina či Rusko.

3.3.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory hrají důležitou roli v odvětví, ale spíše u software než hardware. Stroje, které podniky používají, fungují stále na stejném principu už desítky let. Mění se pouze software, tedy programy, přes které se zadává výroba. Licence na program se zaplatí jednou při koupi (v řádu statisíců korun), ale každá aktualizace (na modernější výrobu a nové funkce) stojí desítky tisíc ročně.

Na podniky se nevztahují žádné ISO normy, ale musí dodržovat různé certifikáty (nezávadnost, kvalita atd).

Už určitou dobu se mluví o Průmyslu 4.0, o tom, že lidé ve výrobě budou nahrazeni roboty. V odvětví textilního průmyslu, zvláště u headwearů, taková situace v dohledné době nehrozí. Žádný robot či stroj nedokáže vyrobit finální výrobek, protože produkt se vyrábí z elastického materiálu (robot nezvládne úplet). Ačkoliv dnes většinu práce zvládne stroj, bez lidské asistence by nevznikla ani jedna čepice, šála či šátek.



Obrázek č. 15: Výrobní stroje v brněnské továrně

(Zdroj: 10)

3.3.1.5 Legislativní faktory

Společnost podniká primárně na českém trhu, proto se musí řídit českými právními předpisy a zákony. Mezi nejdůležitější zákony patří:

- Zákon č. 262/2006 Sb. – zákoník práce
- Zákon č. 563/1991 Sb. – zákon o účetnictví
- Zákon č. 89/2012 Sb. – Nový občanský zákoník
- Zákon 455/1991 Sb. – Zákon o živnostenském podnikání

Zákon č. 90/2012 Sb. – Zákon o obchodních společnostech a družstev

3.3.1.6 Ekologické faktory

3.3.1.6.1 EKO-KOM

Firmy v odvětví jsou povinny se zapojit do programu EKO-KOM. Firma EKO-KOM provozuje celorepublikový systém, který zajišťuje třídění, recyklaci a využití obalového odpadu (20). Firmy podávají každé tři měsíce podrobné hlášení a také odvádí poplatky. Z nich se mimochodem provozuje systém kontejnerů na odpad a občané tak platí méně za svoz odpadu.

3.3.1.6.2 Ekologické materiály

Poslední dobou je vidět na rakouském trhu značný příklon k ekologickým či recyklovaným materiálům. Takovým materiálem je například merino vlna, která je mnohem dražší než klasický materiál (polyester). Zákazníci na rakouském trhu jsou ale ochotni za kvalitu a ekologii připlatit. Tím, že podnik má za cíl vyrábět takové výrobky, které nejsou jen pro reklamu, ale aby je i lidé nosili (bohužel nemálo firem vyrábí za neskutečně nízké ceny čepice, které ale nejsou kvalitní ani pohodlné pro běžné nošení), tak s výrobou ekologických čepic nemá firma problém. I marže je na takových výrobcích zajímavá.

Když už odběratel nechce kvalitnější materiály, často požaduje recyklované materiály. Firmy, hlavně na západní trhy (včetně Rakouska), čím dál více dodávají zboží z recyklovaného polyesteru a dalších materiálů.

3.3.2 Mikroprostředí

Pro analýzu mikroprostředí je využit Porterův model pěti sil.

3.3.2.1 Stávající konkurence

Firma vstoupila na rakouský trh v roce 2003, když se zúčastnila veletrhu ve Vídni a zde si našla prvního zákazníka, firmu Toferer Textil GmbH (o ní později v podkapitole Zákazníci). Na rakouském trhu podnik vnímá jako konkurenci pět firem. Tou největší je Master Italia.

3.3.2.1.1 Master Italia

Master Italia je italská společnost, která si také nechává vyrábět kšiltovky v Číně. Zimní čepice vyrábí stejně jako podnik, v Brně. Master Italia má srovnatelnou kvalitu zboží. Výhody konkurence je její velikost. Obrat Master Italia je cca 20 milionů eur, zatímco podniku cca 3,5 milionů eur. Master Italia má větší sortiment zboží oproti firmě. Firma je oproti Master Italia vynalézavější ve speciální výrobě. Také je pružnější, co se týká výroby, časů dodání atd. Dnes je pozice mezi Brand Promotion CZ a Master Italia taková, že u zákazníků bude mít přednost ten, kdo nabídne lepší úroveň servisu a komunikace než cenu. Na rakouském trhu většina zákazníků spolupracuje v různé míře s oběma firmami.

3.3.2.1.2 Daiber

Další konkurenční firmou je německý Daiber. Daiber není zaměřen čistě na headwear, ale i na jiné druhy oblečení, jako jsou třeba bundy, trička či kalhoty. Daiber si též nechává vyrábět kšiltovky v Číně, tam si na rozdíl od firmy i Master Italia nechává vyrábět také zimní čepice. Daiber se zaměřuje čistě na skladové výrobky, nedělá zakázkovou výrobu. Výrobky Daiberu se vyznačují o něco nižší kvalitou, ceny jsou také o něco nižší oproti podniku. Pokud zákazník hledá průměrnou cenu a je ochoten slevit z požadavků na nejvyšší kvalitu, Daiber je pro podnik v této oblasti konkurencí.

3.3.2.1.3 Headwear

Třetím větším konkurentem je Headwear ze Švédska. Jak z názvu napovídá, jeho zaměření je headwear. V nabídce má ještě ručníky, mikiny, ponožky a klíčenky. Stejně jako Daiber, nevěnuje se zakázkové výrobě a vše si nechává vyrábět na Dálném východě. Kvalita výrobků je lehce pod úrovní Daiberu, tomu odpovídá i cena. Headwear je spíše

konkurencí pro Daiber než Brand Promotion CZ, co se týče cílového zákazníka. Ale ne každý hledá nejvyšší kvalitu za vyšší peníze.

3.3.2.1.4 OK Textil

Dalším konkurentem je OK Textil s.r.o. z Aše. OK Textil se specializuje na zakázkovou výrobu zimních čepic a šál, primárně pro sportovní merchandising. Mají továrnu zde v České republice. Kvalita je nižší než u podniku, ceny jsou také na nižší úrovni. U zákazníků, kteří se specializují na reklamní čepice pro sportovní kluby, je OK Textil značnou konkurencí. Hlavně u těch, pro které je na prvním místě cena. Při pohledu do Výkazu zisků a ztrát vidíme, že obrat OK Textil je zhruba čtyřikrát menší než podniku.

3.3.2.1.5 SportCool

Posledním větším konkurentem je SportCool ze Slovenska. Kromě headwearu má v nabídce i výrobu svetrů, sukně či rukavice. Kvalita produktů je na úrovni OK Textil. Stejně jako OK Textil, cílem je sportovní merchandising. Obě firmy mají větší podíly v této oblasti než podnik.

Podnik za jedinou vážnější konkurenci považuje Master Italia, který má kvalitu i ceny na stejné úrovni. Výrobky ostatních firem se vyznačují nižší kvalitou, ale také i nižší cenou. Riziko stávající konkurence vnímá jako minimální.

3.3.2.2 Nová konkurence

Hrozba příchodů nové konkurence je velká a zároveň nízká. Bariéry pro vstup do odvětví nejsou nijak velké. Samozřejmě je potřeba postavit továrnu (případně zboží nakupovat od druhých), ať už na výrobu kšiltovek, nebo zimních čepic. Firma si spočítala, že pokud by konkurence vznikla na Západě a tam také vyráběla, zboží by bylo minimálně o 20-30 % dražší. A protože podnik patří mezi ty nejdražší výrobce, taková konkurence by nebyla rentabilní a brzy by zkrachovala, případně musela upravit business model. Odlišná situace by byla v případě, že západní firma by vyráběla ve východní Evropě, případně na dálném východě (dnes se víceméně vše vyrábí v těchto lokalitách). Nebo samotná firma bude také z východní Evropy. Zde už může taková firma být konkurencí a ohrožením podniku, ale podnik má dnes na evropských trzích tak skvělou reputaci, že nová firma stěží může úspěšně konkurovat.

Firma vnímá riziko nové konkurence jako minimální.

3.3.2.3 Dodavatelé

Podnik velmi dlouho hledal nejlepší dodavatele kšiltovek. Vyzkoušel několik desítek továren, až si vyfiltroval několik vhodných. Časem ale firma zjistila, že je výhodnější využívat jednoho dodavatele a mít s ním díky objemům objednaných čepic nadstandardní vztahy. Takovou firmou je pro podnik Taizhou J&F Headwear Co. Ltd. Brand Promotion CZ s.r.o. u tohoto dodavatele realizuje zhruba 90 % zakázek na výrobu skladových kšiltovek a 80 % Tailor Made kšiltovek. Na tomto dodavateli je silná závislost. Co se týká významnějších dodavatelů, v Číně podnik využívá ještě dva, jde o firmy Yangzhou Skysea Garments Co. Ltd. (zbylých 20 % Tailor Made kšiltovek) a Long Van Garment Embroider Co. Ltd. (zbylých 10 % skladových kšiltovek). Tyto dvě firmy se dají poměrně snadno nahradit. Poté firma z Číny využívá dodavatele na multišátky, kovová loga, nášivky, zimní Jersey apod. Těchto dodavatelů je mezi 10-15 a není problém je během chvíle nahradit.

Firma využívá i dodavatele ze zemí Evropské Unie, hlavně z Polska. Jde například o firmy FRAFIL spolka, przedsiebiorstwo (Polsko, příze), PPHU WALL (Polsko, příze), E. MIROGLIO EAD (Bulharsko, merino příze) či Etko labels s.r.o. (ČR, štítky a nášivky). Veškeré dodavatele ze zemí EU lze nahradit poměrně rychle, navíc některé dodavatele (např. Etko labels) v budoucnu nebude potřebovat, protože firma si hodlá komponenty vyrábět sama.

Riziko u dodavatelů je potřeba rozdělit na Čínu a EU. U Číny je riziko střední a závislost vysoká (kvůli jedné továrně). Navíc, jak bylo zmíněno výše, Čína nemusí být do budoucna stabilní partner pro podnikání. Firma by se nejraději závislosti na Číně zbavila, ale bohužel to v dalších minimálně pěti letech nebude reálné. Riziko u dodavatelů z EU je minimální.

3.3.2.4 Zákazníci

Spokojenost zákazníků v dnešní době patří k tomu nejdůležitějšímu. Firma si to dobře uvědomuje, protože v roce 2019 na rakouském trhu z 22 zákazníků tři největší tvořily téměř 84 % obrátu, v roce 2020 79,5 % a v roce 2021 65,5 %. Jde o firmy Toferer Textil GmbH, KW open promotion consulting & trading a Walter Pauer Werbartikel Ges.m.b.& CoK (poslední zmíněnou v roce 2021 nahradila DRESS-CODE fashion & promotion). Společnost ví, že není vhodné, aby trio největších odběratelů tvořilo více než

dvě třetiny obratu na trhu, proto se snaží udělat maximum v udržení spokojenosti zákazníka. Například nižší cenou výrobků, zvaním na akce pořádané firmou, nebo tím, že o zákazníky pečuje přímo jeden z majitelů firmy, a ne obchodní zástupce. U těchto největších zákazníků se za léta společného businessu vytvořily až přátelské vztahy. Například majitel firmy Toferer Textil GmbH vlastní v Alpách rodinný penzion a jeden z majitelů jezdí téměř každý rok na dovolenou. Tato firma před koronavirem tvořila lehce přes 50 % obratu na rakouském trhu (a téměř 4 % celkové obratu firmy), proto by její odchod od firmy způsobil citelné oslabení pozice společnosti na rakouském trhu.

Tabulka č. 2: Rozdělení obratu dle zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2)

Firma	Lokalita	Stát	Obrat 2019	Obrat 2020	Obrat 2021
Toferer Textil GmbH	EX	AT	50,62%	44,43%	37,36%
KW open promotion consulting & trading	EX	AT	12,90%	15,76%	15,07%
DRESS-CODE fashion & promotion	EX	AT	3,59%	6,91%	13,09%
Walter Pauger Werbeartikel Ges.m.b.H&CoK	EX	AT	20,32%	19,34%	8,74%
PAW Werbeartikel GmbH	EX	AT	3,30%	2,30%	4,55%
Lang Werbeartikel GmbH & Co KG	EX	AT	2,18%	1,95%	4,49%
Ostatní (16 firem)	EX	AT	7,09%	9,31%	16,70%

Firma si nepřála zveřejnit tabulku s obraty v korunách, proto je tabulka převedena na procentuální podíly jednotlivých zákazníků na rakouském trhu. Co se ale týká celkového obratu, tak obrat v roce 2020 poklesl oproti roku 2019 o 17,84 %, v roce 2021 byl pokles vůči roku 2019 o 11,78 %. Podnik předpokládá, že v roce 2022 by se mohl dostat na obrat roku 2019.

V Rakousku je velmi důležitý turismus. A na turisty se zákazníci zaměřují. Turista v Alpách, pokud si chce dovést suvenýr z dovolené, nebude tolik hledět na cenu výrobku, na rozdíl od firmy, která má čepici jako dárek ke svému výrobku. Zákazníci (marketingové agentury) proto neřeší cenu, ale spíše kvalitu. A v tu podnik drží na vysoké úrovni. Pro firmu i díky turismu (Alpám) patří Rakousko mezi nejdůležitější trhy, co se týká obratu na počet obyvatel (lepší už je jen Slovinsko a Finsko).

Firma vnímá riziko u zákazníků jako střední. Pár zákazníků tvoří většinu obratu a konec spolupráce jednoho z nich způsobí ztrátu i v desítkách procent v tržbách, ale vztahy s těmito zákazníky jsou na mimořádné úrovni. Proto střední riziko.

3.3.2.5 Substituty

V odvětví headwearu neexistují substituty. Resp místo kšiltovek mohou lidé nosit klobouk, místo zimní čepice multifunkční šátek či čelenku. Případně nebudou nosit nic. Veškeré vyjmenované substituty firma také vyrábí.

Poptávka po zboží určuje hlavně jeden faktor, a to počasí, přesněji teplota. Pokud je v létě teplo, lidé nosí pokrývku hlavy jako ochranu před Sluncem. A pokud jsou v zimním období mrazy a nízké teploty, lidé nosí čepice. Pokud bude mírná zima, podnik vyrábí tenčí čepice, pokud tužší zima, podnik vyrábí tzv. ušanky a teplejší čepice. Jak je zmíněno výše, substitutem je pouze nenosit nic.

Firma tedy vnímá riziko u substitutů jako minimální.

3.4 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí je využít McKinseyho Model 7S.

3.4.1 McKinseyho Model 7S

3.4.1.1 Strategie

Jak bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, podnik začínal jako dovozce reklamních předmětů. Během svého působení na českém a evropském trhu se stal jednou z nejvýznamnějších firem v oblasti headwearu. Podnik nemá přesně vytyčenou strategii, kolik bude obrát, jakou pozici bude mít do například roku/tří/deseti, jaké budou čisté zisky apod. Firma by chtěla nadále růst a stát se nezávislou na Číně. Poslední dobou podnik vyrábí složitější úplety, na kterých má větší marži.

Jedním z hlavních cílů do příštích let je postavení další továrny, tentokrát ale kvůli nákladům ve východní Evropě (nejspíše Ukrajina, otázka je politické riziko – střet s Ruskem), a to jak na zimní věci, které si podnik sám vyrábí v ČR, tak i na kšiltovky a další, které dováží.

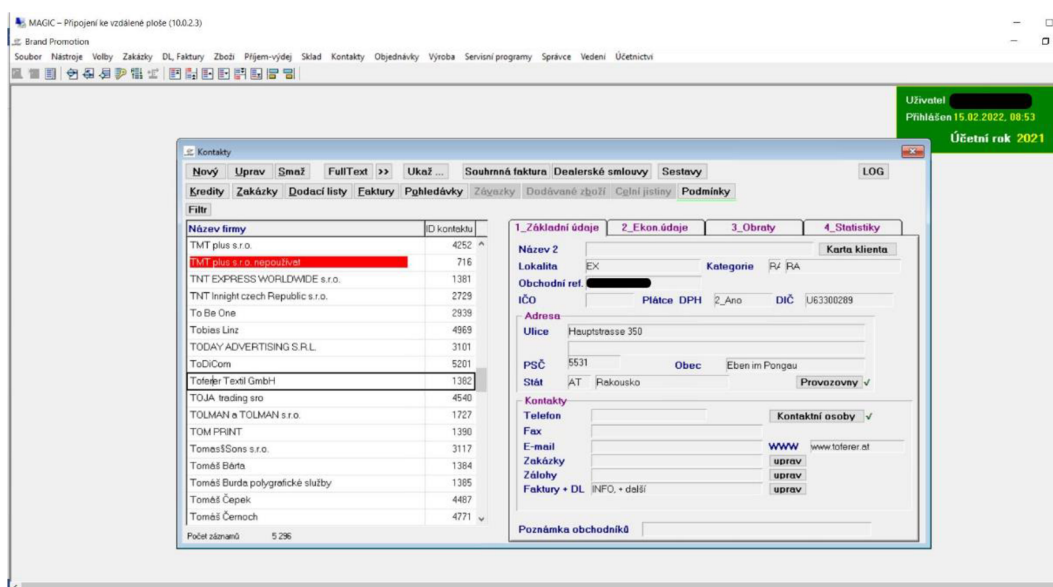
Firma se dnes řadí mezi tři nejlepší výrobce headwearu v oblasti tailor made a chtěla by, co se týče evropské konkurence, být na vrcholu.

Na rakouském trhu by chtěla zvýšit podíl. U vybraných, důležitějších zákazníků, by se chtěla stát výhradními dodavateli. Je totiž běžné, že odběratel odebírá zboží od více firem, vždy tam, kde to je nejvýhodnější.

Firma v současné chvíli nemá na rakouském trhu zastoupení pro retailovou značku SABBOT. Pro zvýšení prodejů značky by zde ráda získala obchodní zastoupení.

3.4.1.2 Systémy

Firma si nechala nedávno vyvinout program pro správu téměř celého chodu podniku. Program se jmenuje Magic. Firma v něm spravuje obchod, účetnictví, skladové hospodářství. Také v něm je výrobní modul, který se brzy bude rozšiřovat o plánování výroby. Do budoucna bude Magic obsahovat i sledování práce na úkoly a další oblasti, které zpřesní a zefektivní chod firmy. Celý program už stál podnik několik milionů korun, a ještě něco bude stát za budoucí upgrady.



Obrázek č. 16: Prostředí programu Magic

(Zdroj: 10)

Nadále firma využívá MS Office. Grafické oddělení pracuje v programu Corel, v nichž kreslí návrhy čepic. Jak bylo zmíněno výše, k obsluze strojů se používají výrobní programy.

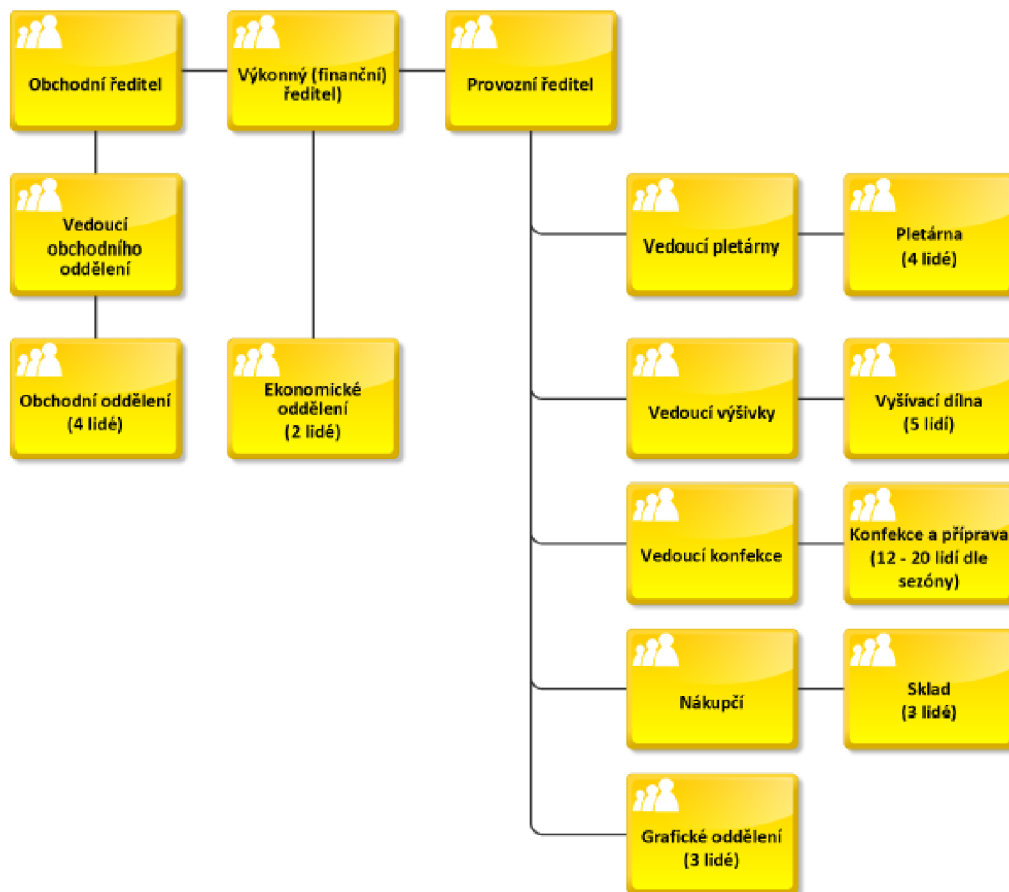


Obrázek č. 17: Návrh designu čepice v programu Corel

(Zdroj: 11)

3.4.1.3 Struktura

Podnik je řízen třemi řediteli – výkonný, obchodní a provozní. Nejvýše je postaven výkonný, obchodní a provozní se mu zodpovídají. Výkonný ředitel má krom ředitelů na starost ekonomické oddělení. Obchodní ředitel má pod sebou vedoucího obchodního oddělení, který řídí obchodní oddělení. Provozní ředitel zajišťuje chod výroby, tudíž pod něj spadají vedoucí všech dílen, nákupčí a grafické oddělení. Přesné zobrazení níže v diagramu.



Obrázek č. 18: Organizační struktura podniku

(Zdroj: 10)

Je důležité zmínit, že ačkoliv oddělení spadají pod určitého vedoucího či přímo ředitele, mezi sebou různě spolupracují. Například obchodní oddělení zadává úkoly grafickému, vedoucí obchodního oddělení komunikuje s vedoucími dílen apod.

3.4.1.4 Styl řízení

Společnost je řízena dvěma jednatelem (generální a finanční ředitel) a provozním ředitelem. Ředitelé nastavují strategii, kam se bude firma ubírat a cíle, jakých by ráda firma dosáhla. Manažeři a vedoucí jednotlivých oddělení mají velmi volnou ruku v řízení svých oddělení. Jsou zodpovědní svému nadřízenému, což je vždy jeden z ředitelů.

Firma motivuje zaměstnance na všech pozicích, aby byli aktivní a přicházeli s návrhy na zlepšení fungování společnosti. Každý návrh si ředitelé vyslechnou a zváží, zda dává jeho aplikace pro podnik smysl. Pokud ano, firma odmění zaměstnance finančním bonusem.

Řízení podniku se dá vnímat jako laissez-faire u vztahů ředitel a vedoucí, demokratický pak ve vztahu vedoucí a řadový zaměstnanec.

3.4.1.5 Spolupracovníci

Firma velmi dbá na to, aby zaměstnanci byli co nejvíce zkušení a vzdělaní. Platí různá školení, pro grafiky a programátory kurzy z oblasti informačních technologií, pro management ekonomická školení, pro řadové zaměstnance zase kurzy, jak pracovat s novými materiály, zaučují se na nové postupy atd. Jak bylo zmíněno v analýze makroprostředí, firma nemůže sehnat vyučené a zkušené lidi, kteří by ihned zvládali kompletní pracovní náplň výrobní pozice, proto starší zaměstnanci mají na starost zaučení nových zaměstnanců.

Počet zaměstnanců osciluje mezi 40 až 60 (v sezóně), znají se navzájem. Protože (hlavně u výroby) trvá i více jak tři měsíce, než se nový zaměstnanec naučí perfektně veškeré pracovní činnosti, firma se snaží o jeho maximální spokojenost, aby neměl důvod odcházet. Někteří zaměstnanci jsou ve firmě už déle než 10 let.

3.4.1.6 Sdílené hodnoty

Firma usiluje o přátelské až rodinné prostředí, už jen z důvodu, že od zákazníků často přichází velký tlak, tak firma nechce mít napětí uvnitř podniku mezi zaměstnanci. Cíle a vizi firmy chápou i řadoví zaměstnanci, proto jim nedělá problém občas zůstat v práci déle (přesčas), případně dojit i o víkend, pokud se nestíhá důležitá zakázka. Firma jim pak za ochotu vyplácí finančně zajímavé bonusy.

Jako v každé firmě, i zde jsou zaměstnanci, kteří firemní kulturu a vizi nevnímají. Tito zaměstnanci chodí odpracovat svých 8 hodin denně a tím pro ně veškerá aktivita končí. Dle podniku jde pouze o několik jedinců z výroby, primárně cizince.

3.4.1.7 Schopnosti

Každá pozice v rámci podniku vyžaduje určité kompetence či vzdělání. U výroby, konkrétně oddělení strojího vyšívání a pletení, není potřeba žádného vzdělání (i z důvodu, že v ČR téměř neexistuje obor přímo na tuto pozici). Vyžaduje se manuální zručnost. Mnoho zaměstnankyň má jako zálibu háčkování, takže práce pro ně není náročná. Kompletní zaučení ale trvá 3 až 6 měsíců (kvůli složitosti obsluhy velkých strojů).

U konfekce a přípravy je vyžadována ještě větší zručnost. Výhodou je vystudování oboru švadlena, případně zkušenosti z minulých zaměstnání. Zaučení trvá cca dva týdny. Dle zkušenosti firmy, lidé bez vyučení v oboru či předchozí zkušenosti tuto práci nezvládají a často odchází ještě ve zkušební době.

Mistr/mistrová výroby musí mít vzdělání v oboru, znát normování, stříhy, šití atd.

U práce ve skladu je výhoda předchozí zkušenost. Díky tomu, že sortiment firmy nemá tolik druhů výrobků a vše je přes čárové kódy, zaučení trvá pár dnů.

Do kanceláří je nutná maturita. U obchodních zástupců je vyžadována komunikativní znalost anglického jazyka, další jazyky jsou výhodou. Předchozí zkušenosti v obchodu jsou také výhodou.

Grafici a designéři musí mít vystudovanou střední grafickou školu. Další vzdělávání zajišťuje firma přes kurzy externích subjektů.

3.5 Marketingový mix

V této části bakalářské práce bude analyzován současný stav marketingového mixu podniku, který se skládá ze základních 4P. Cílem analýzy je zjistit, zda společnost efektivně využívá jednotlivé prvky marketingového mixu.

3.5.1 Produkt

Sortiment firma dělí dle typu produktu, a to na kšiltovky, zimní čepice, šály a vyšívací nitě. Pro marketingové účely se prodávají pod značkou coFEE, pro maloobchod pod značkou SABBOT.

3.5.1.1 Kšiltovky

Největší obrat tvoří právě kšiltovky vyráběné v Číně a Vietnamu. Skladových má firma v nabídce více než 50 modelů v 300 různých barevných kombinacích. Dle sezony podnik drží na skladě cca 600 tisíc až 1 milion kusů. Dále se podnik zabývá výrobou unikátních designových kšiltovek pro zákazníky. Firemní designér navrhne nejprve během několika dnů zákazníkovi 3D designy. Po vybrání designu se u dodavatelů vyrobí fyzický vzorek, to zabere zhruba dva týdny. Klientům se vzorek předá s finální cenovou kalkulací. Pokud zákazník odsouhlasí fyzický vzorek i cenovou nabídku, započne v Číně nebo Vietnamu výroba celého objednaného množství. Minimální počet pro objednávku je u zakázkové

výroby 300 kusů, nejběžnější množství pro zakázkovou výrobu je v rozmezí 500 až 2 000 kusů. Dodání zakázky od schválení vzorku trvá 12-13 týdnů s námořní dopravou, nebo 7-8 týdnů s leteckou dopravou a příplatkem.

Nejběžnějšími materiály jsou broušené bavlny, keprové bavlny, různé druhy polyesterových materiálů včetně funkčních variant a recyklovaného polyesteru. V zadní části kšiltovek se používají různé druhy zapínání, jako suché zipy, plastové a kovové přezky. Pro ztvárnění log klientů se používá mnoho technologií: potisky, výšivky, kovová loga, gumová loga, nášivky, štítky apod.



Obrázek č. 19: Modrá kšiltovka

(Zdroj: 11)



Obrázek č. 20: Kšiltovka s lyžařem

(Zdroj: 11)

3.5.1.2 Zimní čepice, šály a čelenky

Druhou největší položkou v obratu firmy jsou pletené zimní čepice, vyráběné v Brně, přímo v areálu podniku. Opět se dělí na skladové a tailor made (na zakázku). Podnik má v nabídce přes 40 modelů v 200 barevných kombinacích. Záleží na sezoně, ale na skladě je cca 350 až 450 tisíc kusů. U zakázkové výroby zimních výrobků je podobný postup jako u zakázkových kšiltovek. Firemní designér opět nejprve navrhne zákazníkovi 3D designy. Po vybrání designu se v brněnské dílně vyrobí fyzický vzorek, to zabere zhruba 3 až 5 dní. Klientu se vzorek předá s finální cenovou kalkulací. Pokud zákazník odsouhlasí fyzický vzorek i cenovou nabídku, může v Brně začít výroba celého objednaného množství. Minimální počet pro objednávku je u zakázkové výroby 50 kusů, nejběžnější množství je v rozmezí 100 až 500 kusů. Dodání zakázky od schválení vzorku trvá 3 až 4 týdny.

Pro zimní výrobu se nejvíce používají příze: 100 % akryl, merino (50 % vlna / 50 % akryl), směsové příze s mohérem či polyamidem. Do většiny čepic se používá podšívka z polar fleece nebo funkční příze Polycolon. Některé typy čepic jsou osazeny bambulemi z příze nebo syntetické kožešiny. Pro ztvárnění log klientů se používají hlavně tištěné nebo tkané štítky a nášivky, výšivky, kovová loga, kožené a silikonové nášivky.

Výrobky pro reklamní použití se balí hromadně do kartonu, výrobky pro maloobchodní prodej po jednom kusu do PE sáčku s polepem EAN kódem.



Obrázek č. 21: Barevná zimní čepice

(Zdroj: 11)



Obrázek č. 22: Zimní čepice s bambulí reklamní

(Zdroj: 11)



Obrázek č. 23: Šála hokejová reklamní

(Zdroj: 11)

3.5.1.3 Multišátky, sportovní čelenky a kulichy

Třetí významnou položkou v obratu firmy jsou multišátky, sportovní čelenky a kulichy vyráběné u dodavatele v Číně. Jedná se pouze o zakázkovou výrobu.

Postup je podobný jako u zakázkových kšiltovek. Firemní designér opět nejprve navrhne zákazníkovi 3D designy. Po vybrání designu se u dodavatele vyrobí fyzický vzorek, to zabere zhruba 5 až 10 dní. U těchto typů výrobků se vzorek odsouhlasuje na základě fotografie z výroby. Po odsouhlasení vzorku i cenové nabídky, může u dodavatele začít výroba celého objednaného množství. Minimální počet pro objednávku je výroby 100

kusů, nejběžnější množství je v rozmezí 300 až 500 kusů. Dodání zakázky od schválení vzorku trvá 3 až 4 týdny, doprava je vždy letecky.

Materiálem je vždy microfibre polyester, často s funkční úpravou. Technologie loga je pokaždé sublimační tisk, který umožňuje využít celou plochu výrobku k propagaci.



Obrázek č. 24: Čelenka Rakousko 1

(Zdroj: 11)



Obrázek č. 25: Čelenka Rakousko 2

(Zdroj: 11)

3.5.2 Cena

Cenovou strategii vytváří finanční ředitel. Využívá nákladově orientovanou strategii a k ní přidává požadovanou přírážku. Tvorba ceny závisí u kšiltovek na domluvené ceně u dodavatele za kšiltovku, náklady na dopravu od dodavatele, náklady na skladování a další.

Firma má stanovené základní exportní ceny a z nich následně slevuje významným zákazníkům. Například největšímu, tedy Toferer Textil GmbH, až 40 %.

U zimních výrobků vyráběných v Brně cena závisí na materiálech, nákladech na mzdách a fixních nákladech (amortizace, energie aj.). K ceně se potom přidá přírážka, kterou se podnik snaží držet na 100 %. Pro příklad níže v tabulce kalkulační výpočet ceny u výrobku číslo 3030.

Tabulka č. 3: Zjednodušený výpočet ceny

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2)

Položka	Cena
Veškeré materiály	11,40 Kč
Mzdy a odvody	28,10 Kč
Fixní náklady	12,00 Kč
Výrobní cena	51,50 Kč
Prodejní cena	103 Kč bez DPH

Zde je výpočet ceny skladového zboží. U výrobků dělaných na zakázku se cena stanovuje individuálně dle složitosti provedení, vždy se ale podnik snaží udržet přírážku 100 %.

Ceny největších konkurentů nejsou veřejně dostupné. Firma se dozvídá ceny díky svým zákazníkům, ti jí to řeknou. U firmy, ale i konkurence, platí, že u každého objemu objednaného zboží lze vyjednat množstevní slevu. Největší konkurent, Master Italia, má dle zjištění od zákazníků velmi podobné ceny. Firma cenu konkurence řeší u kšiltovek, ale důležitější je kvalita. U zimních čepic firma ceny konkurence neřeší.

3.5.3 Distribuce

Společnost Brand Promotion CZ s.r.o. se nachází v Horních Heršpicích v areálu na Železné. Někteří zákazníci, hlavně ti, co objednávají skladové čepice, si mohou pro zboží sami přijet.

Distribuci firma rozděluje dle územního rozsahu, a tedy na prodej v ČR a export mimo ČR. V ČR firma využívá prodej reklamním a merchandisingovým agenturám, vyšivacím firmám, sportovním klubům a organizacím. Také prodává přímým zákazníkům. Každým rokem roste podíl prodejů přes e-shop.

Prodej na rakouském trhu je výlučně přes regionální distributory, což jsou agentury specializované na reklamní dárky nebo firmy poskytující servis pro turistický ruch v Alpách. Většinu zákazníků na dodávané skladové zboží firma poskytuje vyšivací nebo tiskový servis z důvodu nižších cen těchto technologií v České republice (nižší mzdové náklady než v Rakousku). Veškerá zakázková výroba pro všechny evropské zákazníky se sbírá do týdenních námořních či leteckých zásilek odesílaných z přístavu či letiště v Šanghaji, které přijdou na adresu firmy v Brně. Zde se zkontrolují a rozesílají balíkovou službou DPD na adresy konkrétních zákazníků.

3.5.4 Propagace

Propagace je velmi důležitá činnost, která zvyšuje povědomí zákazníků o společnosti. Mnoho firem do různých reklam a obchodních sdělení investuje nemálo peněz. Společnost do propagace téměř neinvestuje.

Před koronavirem firma využívala jako prostor pro propagaci veletrhy specializované na reklamní a merchandising textil (Německo, Francie, Anglie aj.). Na veletrzích ukazovali výrobky (jak kšiltovky z Číny, tak zimní zboží z vlastní výroby), oslovovali nové zákazníky, jednali se stávajícími.



Obrázek č. 26: Dva z ředitelů na jednom z veletrhů

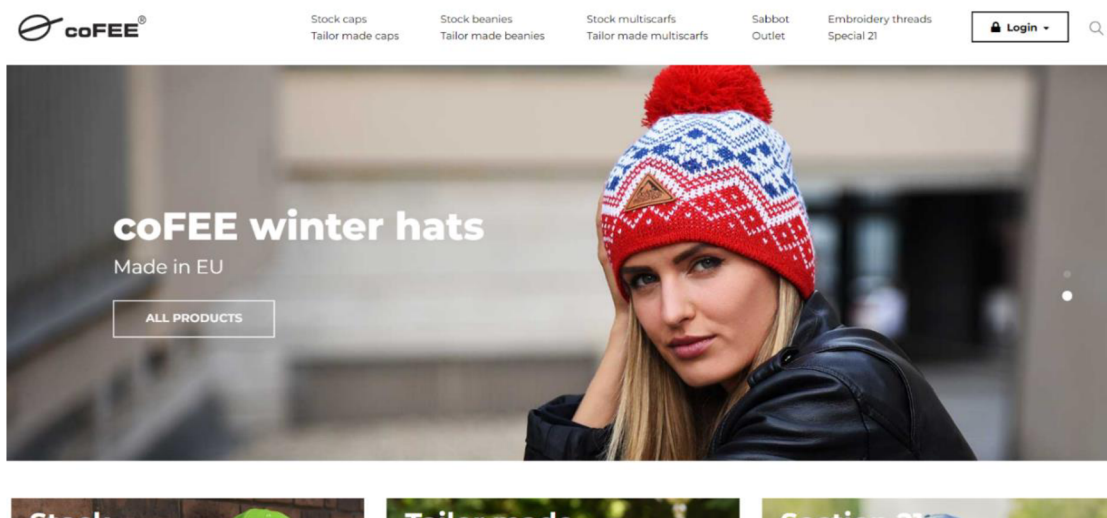
(Zdroj: 11)

Majitelé a obchodní zástupci často jezdívají za potenciálními klienty na osobní jednání a prezentace, jak po České republice, tak celé Evropě.

Každý rok firma vydává nový katalog s kolekcemi. Ten využívá jak na veletrzích, tak osobních jednáních.

Co se reklamy týká, společnost využívá pouze variantu v odborných časopisech evropské asociace PSI.

Do roku 2020 online prezentace nebyla primární formou propagace společnosti. Jakmile ale přišel koronavirus, zavřely se veletrhy a hranice, firma musela zareagovat. Investovala velké úsilí do přepracování webových stránek, vylepšení internetových prodejních nástrojů a e-shopu. Tyto nástroje pomohly firmě získávat nové zákazníky ve chvíli, kdy je nemohli osobně navštívit.



Obrázek č. 27: Webová stránka společnosti

(Zdroj: 7)

3.6 SWOT Analýza

Pro shrnutí předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí je využita SWOT analýza, která nám ukazuje silné a slabé stránky společnosti, stejně tak příležitosti a hrozby z vnějšího okolí.

3.6.1 Silné stránky

Jako silné stránky lze považovat vlastní výrobu zimních pletených výrobků, pro které kvalitou existuje pouze jediná konkurence na evropských trzích. Kvalitní jsou také kšiltovky dovážené z Číny.

Další předností je úroveň designu, ve kterém firma nemá moc konkurenci. I největší konkurent Master Italia neumí některé designy, jako podnik. Rozhodně ne za stejnou cenu.

Velkou výhodou je na poměry konkurence možnost výroby unikátních designů od malého počtu kusů (100 u zimních čepic, 300 u kšiltovek). Vytvořit návrh designu, poslat zákazníkovi, upravit dle zpětné vazby, často znovu poslat, a ještě jednou upravit, to zabere mnoho času. Firma zjistila, že u vlastních zimních čepic může jako spodní hranici 100 kusů, což ne každá konkurence nabízí. U kšiltovek hranici firma neovlivní, 300 kusů je limit čínských dodavatelů (při nižším množství se vše vyrábí v tzv. vzorkově a je to mnohem dražší).

Silnou stránkou je i renomé, které společnost získala za dobu fungování. Za více než 20 let specializace na headwear si podnik vybudoval pověst jedné z nejlepších firem v Evropě, na kterou se zákazníci mohou spolehnout a kde dostanou kvalitní službu za přijatelné peníze. Díky 8 roků zkušeností s vlastní výrobou zimních výrobků firma přišla na způsob, jak vyrábět velmi kvalitní zboží, aniž by cena byla přemrštěná. Zákazníci ví, že pokud chtějí kvalitní reklamní výrobky za rozumnou cenu, moc jiných možností nemají.

Cílem podniku není jen prodávat výrobky, ale také přinášet poradenství a servis. Když má zákazník nějaké požadavky, díky grafikům a designerům je firma schopna přání zákazníka upravit tak, aby výroba byla proveditelná, náklady byly co nejnižší a zároveň výrobek vypadal co nejlépe. A nejde jen o design, ale vedoucí z výroby jsou schopni poradit v oblasti materiálů, aby výsledný výrobek dával smysl i z pohledu užítku. Obchodní zástupci či přímo majitelé následně poskytují servis klientům, jsou k dispozici v případě potřeby či problému.

3.6.2 Slabé stránky

Nemalou slabou stránkou je fakt, že firma nemá přesně vytyčenou strategii a výhled do budoucna. Firma nemá přesně naplánované cíle, čeho by chtěla dosáhnout, jak toho dosáhne a kdy toho dosáhne. Firma měla přesně zvolené a naplánované cíle, které by splnila, nebýt situace s koronavirem. Ten způsobil v roce 2020 značný pokles obrátu a nejistotu ohledně dovozu z Číny. Na druhou stranu, firmu situace donutila přemýšlet více o samostatnosti v rámci celého podnikání, tedy nebýt závislý na ostatních (aspoň ne v takové míře jako dnes).

Další slabá stránka je sezonnost výroby zimních čepic, kdy hlavní období výroby je od října do února (výroba je i násobně vyšší). V dalších měsících pak není potřeba tolik zaměstnanců. Firma proto najímá agenturní pracovníky, často ze zahraničí, které musí vše naučit, a to stojí čas a peníze.

Třetí slabou stránkou společnosti je absence obchodního zastoupení retailové značky SABBOT na rakouském trhu. Značka SABBOT má v nabídce pouze zboží, které podnik vyrábí ve vlastní továrně v Brně, což jsou pouze zimní věci (čepice, šály). Díky vysokohorské turistice (Alpy, a tedy chladnější počasí) by firma mohla očekávat zájem o zimní čepice. Tak jako se tento zájem projevil na francouzském trhu.

Poslední slabá stránka je opět z rakouského trhu. Firma má na trhu desítky zákazníků, avšak většinu obrátu tvoří jen několik. A přesto tito zákazníci nepoptávají všechny zakázky, ale většina u konkurence. Zde je velký potenciál pro zvýšení obrátu na trhu.

3.6.3 Příležitosti

Největší příležitostí je přemluvit největšího dodavatele (Taizhou J&F Headwear Co. Ltd.), který vlastní tři továrny v Číně a jednu v Barmě, aby začal vyrábět pro firmu právě v barmské továrně. Dnes v ní vyrábí pro USA, která má velmi omezené obchodní styky s Čínou. A protože zboží je vyrobeno v Barmě, tyto restriktce na ni neplatí. Firma by se tak vyhnula potenciálním hrozbám plynoucí z Číny. Navíc zboží z Barmy je v Evropě rychleji.

Další velkou příležitostí by bylo postavení vlastní továrny ve východní Evropě (Ukrajina nejspíše) s minimálně trojnásobnou kapacitou výroby na pletené zboží. Firma by tak mohla svoje podnikání dále specializovat a opouštět segment kšiltovek, který je silně závislý na Číně.

Třetí příležitostí je rozvoj vlastní značky pro retail SABBOT. V případě, že by firma našla dostatečný odbyt, vykrylo by to mezery při sezónnosti výroby a také by urychlil odchod ze segmentu kšiltovek, ve kterém je firma silně závislá na asijských dodavatelích.

3.6.4 Hrozby

Jedna z největších hrozeb pro podnik je závislost na dodavatelích z Číny v segmentu kšiltovek, hlavně Taizhou J&F Headwear Co. Ltd., který kdyby se rozhodl ukončit spolupráci se společností, mělo by to za následek výrazné komplikace.

Další velkou hrozbou je Čína samotná a její režim. A nejde jen o různé zákony, které ztěžují podnikání pro cizí firmy (vizte platební zákon z roku 2021), ale i fakt, že Čína je schopna ze dne na den celou továrnu uzavřít (kvůli koronaviru).

Další současný velký problém je špatná logistika z Číny, kdy dodací doba vzrostla i na násobky. V roce 2020, když vypuknula epidemie, Čína neváhala uzavřít celá města do karantény včetně přístavů. Tehdy na jaře trvalo i dva měsíce, než bylo zboží expedováno do Evropy. Zároveň se zdražila doprava. Dříve stál kontejner 4 tisíce dolarů, dnes stojí i 22 tisíc dolarů. Do kontejneru se vleze cca 80 tisíc kšiltovek. Cena dopravy na jednu

kšiltovku tedy vzrostla z 5 centů na 27,5 centů (při kurzu 19.02.2022 1,07 Kč, resp. 5,89 Kč). Firma pevně věří, že jakmile epidemie skončí, tyto dvě hrozby pominou.

Další hrozbou je nedostatek místních pracovníků pro výrobu zimního zboží. Obor, který by naučil práci přímo vhodnou pro podnik, v České republice neexistuje. S tím souvisí fakt, že největší konkurent, Master Italia, má přímo v Brně také továrnu na zimní pletené výrobky. Stalo se už, že vhodného kandidáta získal nakonec Master Italia.

Tabulka č. 4: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2)

S	SILNÉ STRÁNKY	W	SLABÉ STRÁNKY
S1	Nejlepší kvalita výrobků	W1	Chybějící přesná strategie
S2	Mimořádná úroveň designu	W2	Sezonnost výroby zimního zboží
S3	Tailor Made od nízkého počtu kusů	W3	Chybí zastoupení značky SABBOT
S4	Jméno společnosti	W4	Nevyužití potenciálu zákazníků
S5	Servis a poradenství (odbornost)		
O	PŘÍLEŽITOSTI	T	HROZBY
O1	Vlastní továrna na východě Evropy	T1	Silná závislost na Taizhou J&F Headwear Co. Ltd.
O2	Výroba v Barmě místo Číny	T2	Čína, její režim.
O3	Retailový prodej vlastní kolekce SABBOT	T3	Logistika z Dálného východu
		T4	Nedostatek místních pracovníků

3.6.5 Hodnocení SWOT analýzy

Tabulka č. 5: Hodnocení SWOT - silné a slabé stránky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2)

		Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů za kategorii
S1	Nejlepší kvalita výrobků	0,3	4	1,2	3,65
S2	Mimořádná úroveň designu	0,2	4	0,8	
S3	Tailor Made od nízkého počtu kusů	0,2	3	0,6	
S4	Jméno společnosti	0,15	4	0,6	
S5	Servis a poradenství (odbornost)	0,15	3	0,45	
W1	Chybějící přesná strategie	0,15	-3	-0,45	-3,55
W2	Sezonnost výroby zimního zboží	0,3	-3	-0,9	
W3	Chybí zastoupení značky SABBOT	0,35	-4	-1,4	
W4	Nevyužití potenciálu zákazníků	0,2	-4	-0,8	

Tabulka č. 6: Hodnocení SWOT - příležitosti a hrozby

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2)

		Váha	Hodnocení	Součin	Suma součinů za kategorii
O2	Vlastní továrna na východě Evropy	0,3	4	1,2	3,9
O3	Výroba v Barmě místo Číny	0,4	4	1,8	
O4	Retailový prodej vlastní kolekce SABBOT	0,3	3	0,9	
T1	Silná závislost na Taizhou J&F Headwear Co. Ltd.	0,35	-4	-1,4	-3,45
T2	Čína, její režim.	0,2	-2	-0,4	
T3	Logistika z Dálného východu	0,15	-3	-0,45	
T4	Nedostatek místních pracovníků	0,3	-4	-1,2	

Interní faktory se skládají ze silných a slabých stránek. Jejich součet dává hodnotu 0,10. Součet externích faktorů vychází na 0,45. Firma by se měla zaměřit na strategii S-O, tedy maximalizovat své silné stránky za účelem využít co nejvíce příležitosti z vnějšího okolí.

3.7 Shrnutí analytické části

Analytická část byla zhodnocena v několika krocích. Prvně byla představen podnik Brand Promotion CZ s.r.o. Byly zde popsány základní údaje a informace o činnosti.

Následně bylo zanalyzováno vnější a vnitřní prostředí. Vnější bylo rozděleno na makroprostředí, kde byla využita metoda PESTLE, a mikroprostředí, kde byl použit Porterův model pěti sil. Vnitřní prostředí bylo zhodnoceno pomocí McKinseyho analýzy 7S.

Následovala analýza současného marketingového mixu 4P. Na základě dat získaných z předchozích analýz byla vypracována SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby podniku.

4 Návrhová část

V poslední části této bakalářské práce jsou navrženy možná zlepšení pro marketingový mix, který podnik v současnosti používá. Každý návrh vychází z dat získaných z předešlých analýz. Tyto návrhy by měly vést ke zvýšení prodejů výrobků firmy na rakouském trhu. Návrhy odrážejí výsledky SWOT analýzy, kdy vyšla strategie Maxi-Maxi. To pro firmu znamená, že by měla využít svých silných stránek k využití co nejvíce příležitostí.

4.1 Produkt

V oblasti produktu byly nalezeny určité nedostatky. Podnik nemá obchodní zastoupení pro vlastní retailovou značku SABBOT na rakouském trhu. Aby firma zvýšila šance na vyšší prodeje, přijde s kolekcí určenou čistě pro rakouský trh. Tato kolekce bude mít design v rakouském duchu. Pár návrhů z rakouské kolekce ve spolupráci s provozním ředitelem si níže představíme.

4.1.1 Saalbach

Kšiltovka šedé a černé barvy s červeným okrajem s motivem hor v Alpách. Nad obrázkem hor je nápis Home of Lassig, což je jedna z nejznámějších turistických tras v Alpách. Na zadní straně nad zapínáním se vyskytuje text saalbach.com. Jde o webovou stránku s informacemi o turistické destinaci, která se nachází v okrese Zell am See. Černá barva se vyskytuje na obou bočních stranách a vzadu. Na levé straně se nachází logo destinace Saalbach. Na pravé straně se nachází logo značky SABBOT.

Pro výrobu je využita keprová bavlna, zapínání přezky je z plastu. Přední strana je z melanzového úpletu. Logo je gumové.

V kolekci se bude kšiltovka nabízet ve více variantách, nápis Home of Lassig, odkaz na webovou stránku a logo destinace se bude lišit dle lokality, kam se bude čepice distribuovat. Ačkoliv logo hor reflektuje hory z oblasti Saalbach, bude využito i na ostatní varianty kšiltovek, které se budou prodávat na horách.



Obrázek č. 28: Kšiltovka Saalbach přední strana

(Zdroj: 12)



Obrázek č. 29: Kšiltovka Saalbach zadní strana

(Zdroj: 12)



Obrázek č. 30: Kšiltovka Saalbach levá strana

(Zdroj: 12)



Obrázek č. 31: Kšiltovka Saalbach pravá strana

(Zdroj: 12)

Z edice ze Saalbachu vychází i zimní čepice stylu Beanie, kterou můžete vidět níže. Čepice je černé barvy s červeným okrajem. Zepředu se nachází nápis Home of Lassig, ve stejném designu jako u kšiltovky. Na levé straně se nachází logo destinace, na pravé logo značky. Beanie oproti kšiltovce nemá nápis. Další rozdílnost je absence loga hor.

Čepice je vyrobena z merino vlny, podšívka z polárního rouna. Logo opět gumové.



Obrázek č. 32: Zimní čepice Saalbach přední strana

(Zdroj: 12)



back view

Obrázek č. 33: Zimní čepice Saalbach zadní strana

(Zdroj: 12)

4.1.2 Kitzsteinhorn

Kšiltovka šedé barvy vyrobená z polyesteru s motivem hor v Alpách. Přední strana je vyrobena ze semišové kůže. Nápis Kitzsteinhorn odkazuje na horu mezi Kaprunem a Grossglockner a je též volitelný. Dále se na kšiltu nachází slova jako Leidenschaft, Genuss a další, v překladu to znamená vášně, požitek. Cílem je vyjádřit emoce spojené s místem. Nápis Der Gletscher znamená v překladu ledovec a zobrazuje známý ledovec, který se nachází poblíž hory Kitzsteinhorn. Na zapínání se nachází čísla 3029 M a 9 940 FT a jde o výšku hory Kitzsteinhorn v metrech a stopách. Na obou bočních stranách je logo značky.

Kšiltovka je vyrobena z polyesteru, na přední části byla použita semišová kůže. Přezka je metalická a má černou povrchovou úpravu. Výrobek obsahuje výšivku a potisk, který je nalisován za tepla. Logo je vyraženo.



front view

Obrázek č. 34: Kšiltovka Kitzsteinhorn přední strana

(Zdroj: 12)



back view

Obrázek č. 35: Kšiltovka Kitzsteinhorn zadní strana

(Zdroj: 12)



left view

Obrázek č. 36: Kšiltovka Kitzsteinhorn levá strana

(Zdroj: 12)



Obrázek č. 37: Kšiltovka Kitzsteinhorn pravá strana

(Zdroj: 12)

4.1.3 Nederhütte

Zimní čepice druhu Beanie. Čepice se skládá ze tří barev, šedé, modré a bílé (v případě dámské varianty je modrá barva nahrazena růžovou). Na čepici se nachází bambule o průměru 10 cm. Na přední straně je odznak horského střediska Nederhütte, ten může být vyměněn za jakékoli jiné. Na levé straně se nachází odznak s heslem We rock you to the limit, jde o heslo konkrétního střediska, také může být změněno, například prostým nápisem Austria nebo Osterreich. Napravo se nachází druhý odznak s nápisem Since 1988, opět odkaz na horské středisko. Taktéž může obsahovat libovolný text. Vzadu je štítek značky.

Čepice je vyrobena stejně jako předchozí z merino vlny, tentokrát byl ale použit styl hrubé pleteniny. Podšívka opět z polárního rouna. Bambule je z vlny. Boční odznaky jsou tkané, přední gumový. Štítek je také tkaný.



Obrázek č. 38: Zimní pánská čepice s bambulí Nederhütte

(Zdroj: 12)



Obrázek č. 39: zimní dámská čepice s bambulí Nederhütte

(Zdroj: 12)

4.1.4 Kirchenwirt

Čelenka černé barvy s velkým nápisem přes celou délku. Tento model je pro oblast Kirchenwirt, nahrazen samozřejmě může být jakýmkoli názvem či heslem. Na čelence se vyskytuje několik grafik znázorňující hory a oblast Salzkammergut (Solná komora). Barvy grafik jsou bílá a hnědá. Hnědým písmem je pak také text v pravé dolní části čelenky, opět odkazující na oblast Salzkammergut. V levé horní části je nápis designed by SABBOT.

Pro výrobu byla použita směs funkčních tkanin polyester a lycra. Nápis a grafiky byly vyrobeny pomocí sublimačního tisku.



Obrázek č. 40: Čelenka Kirchenwirt na modelu

(Zdroj: 12)



Obrázek č. 41: Čelenka Kirchenwirt

(Zdroj: 12)

Jak bylo zmíněno, každý produkt je variabilní. Základem je druh výrobku (kšiltovka, zimní čepice beanie, čelenka aj.) a rozmístění log, nášivek, grafik atd. Hesla, obrázky, nápisy se mohou měnit dle lokality. Stejně tak se kombinovat a měnit barvy.

4.2 Cena

V oblasti ceny nebyly shledány žádné nedostatky. Cenotvorba je tvořena finančním ředitelem nákladovou strategií, podnik si poté přidává požadovanou přírážku. Některým zákazníkům firma poskytuje obchodní slevy, ale do takové míry, aby podnik vydělal. U značky SABBOT podnik přidává vyšší přírážku než u reklamního zboží, opět ale do míry, která je akceptovatelná pro distributory.

V této oblasti není potřeba žádných změn.

4.3 Distribuce

U distribuce navrhuji využít stejný distribuční kanál, který firma využívá u prodeje výrobků značky SABBOT na britském, finském a francouzském trhu. Tedy najít jednoho vhodného distributora, který má kontakty a obchodní vztahy se sítí prodejen, ideálně v horských střediscích v Alpách. Pokud by takový distributor měl možnost dostat zboží i do obchodů ve velkých městech, bylo by to ještě lepší.

4.3.1 Výběr distributora

Pro distribuci na rakouský trh bude vhodné najít takového distributora, který už bude mít vytvořený vztah se sítí prodejen se zimním zbožím, jenž se nachází v turistických oblastech. Pro nalezení vhodného distributora bude muset firma využít všech svých kontaktů. Firma má ve své evidenci stovky kontaktů na rakouské zákazníky a jiné obchodní partnery. Celkově eviduje téměř deset tisíc kontaktů. Jako první firma osloví

všechny rakouské partnery pomocí mailové komunikace. Mail bude mít jednotný text, ale pro každého partnera bude lehce upraven. Maily se pošlou jednotlivě.

V mailech bude přesně zmíněno, koho podnik hledá, jaké musí splňovat podmínky a jak si spolupráci představuje. Tedy distributora s obchodními vztahy s majiteli obchodů se zimním zbožím v lyžařských areálech. Distributora, který od podniku zboží odkoupí za plnou cenu a následně prodá dál. Také může jít o obchodního partnera, který zprostředkuje prodej k obchodníkovi s koncovým prodejem. Avšak firma by raději našla jednoho partnera, který se postará o distribuci a prodeje.

Na maily přijdou odpovědi od partnerů. V nich buď bude negativní odpověď, že partner o nikom takovém neví. Nebo pozitivní, kde bude i kontakt na potenciálního distributora. Pokud bude jen mailový kontakt, podnik napíše mail s žádostí o telefonní číslo. V případě telefonního kontaktu firma rovnou zavolá. V hovoru by pak firma vysvětlila ve stručnosti, koho hledá a jestli je zde možnost spolupráce. Pokud by zde možnost spolupráce byla, domluví se obě strany na online videohovoru. Zde by si obě strany víc dopodrobna vysvětlily, co od spolupráce očekávají.

Z těchto videohovorů poté firma vyselektuje vhodné budoucí obchodní partnery v distribuci na rakouský trh. S těmi se následně domluví na schůzce u nich v Rakousku a ideálně též na schůzce, kde by partner přijel do Brna, aby se podrobně seznámil se zbožím, továrnou, zaměstnanci a celkově podnikem.

4.3.2 Síť prodejen

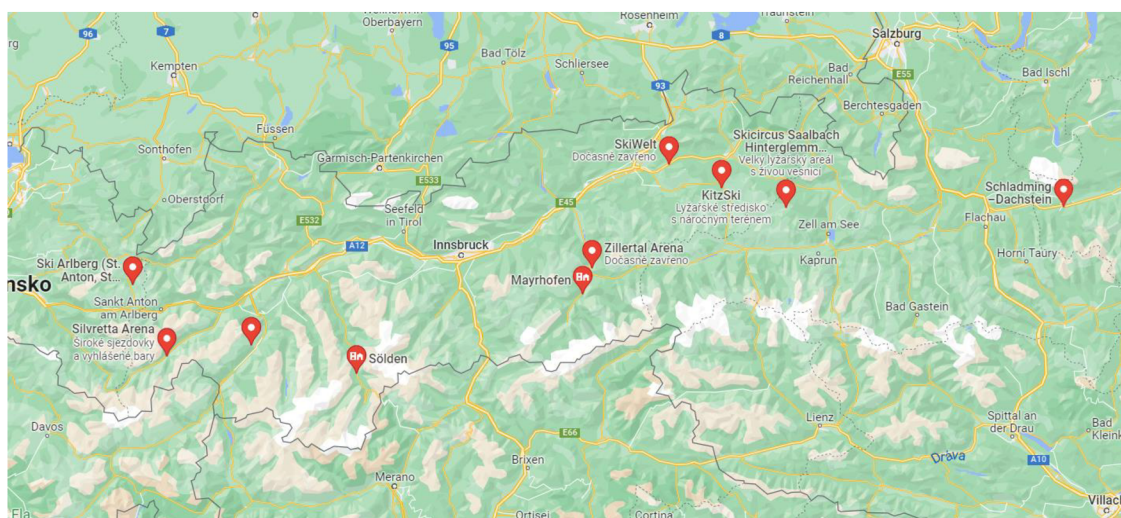
Jako místa finálního prodeje navrhuji zvolit velké lyžařské areály. Seznam deseti největších, do kterých by měl mít distributor přístup, je níže. Jde o tyto střediska.

Tabulka č. 7: Seznam největších ski areálů v Rakousku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3)

Středisko	Lokalita
Ski Arlberg	Voralbersko
SkiWelt Wilder Kaiser	Tyrolsko
Skicirus Saalbach Hinterglemm	Salcbursko

Středisko	Lokalita
Silvretta Arena Ischgl – Samnaun	Tyrolsko
Schladming-Dachstein	Štýrsko
Serfaus-Fiss-Ladis	Tyrolsko
Kitzski Kitzbühel/Kirchberg ski area	Tyrolsko
Sölden	Tyrolsko
Zillertal Arena	Tyrolsko
Mayrhofen	Tyrolsko



Obrázek č. 42: Mapa prodejen

(Zdroj: 10)

Firma bude hledat distributora pro celý rakouský trh, ale jak je vidět z obrázku, z deseti největších středisek je sedm (a Saalbach a Ski Arlberg jsou velmi blízko) v oblasti Tyrolska. Proto pokud firma nebude moci najít vhodného distributora pro celé Rakousko, díky cílové klientele bude zpočátku stačit takový distributor, který dokáže zajistit distribuci v oblasti Tyrolska.

V případě, že by podnik nenašel vhodného distributora přes rakouské kontakty, v dalším kole může oslovit své kontakty z okolních zemí, tedy České republiky, Slovenska,

Slovinska, Itálie, Švýcarska, Lichtenštejnska a Německa. V nejhorším případě může oslovit i zbytek svých kontaktů. Postup kontaktování by byl stejný.

4.3.3 Expedice

Podnik u všech svých obchodních partnerů řeší přepravu přes spediční firmu PPL. Ta si účtuje za dopravu do Rakouska za jeden standardní balík 120x60x60 cm 15 eur (při kurzu 1 euro = 25 Kč jde o 375 Kč). Do tohoto balíku lze naskládat 200 kusů kšiltovek, nebo 200 kusů zimních čepic (bez bambulí), nebo 150 kusů zimních čepic s bambulí nebo 750 kusů čelenek.

Tabulka č. 8: Cena přepravy na jeden kus

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2)

Produkt	Cena přepravy na jeden kus
Kšiltovka	1,875 Kč
Zimní čepice bez bambule	1,875 Kč
Zimní čepice s bambulí	2,5 Kč
Čelenka	0,5 Kč

Není důvod uvažovat nad vlastní dopravou. Důvody jsou malé objemy, nízká cena za přepravu jednoho balíků, nerovnoměrnost objednávek (u marketingového zboží). Nejdůležitější důvod ale je, že jeden balík má být expedován do města Feldkirch (město pár kilometrů od Lichtenštejnska), zatímco druhý třeba do Bad Radkersburg (město kousek od Slovinska a Maďarska). Vzdálenost mezi těmito městy po dálnici je téměř 700 kilometrů. Při cenách pohonných hmot jen přesun by u auta Renault Master (firma jej občas používá na rozvoz po Brně a okolí) stál 2 240 Kč (spotřeba 8 litrů na 100 km, cena 40 Kč za litr).

Firma zůstane u expedice přes PPL.

4.4 Propagace

Firma se bude snažit vyřešit prodej přes distributora, na kterém bude i propagace produktů. Firma ale nechce spoléhat na cizí, proto bude značku SABBOT propagovat i

sama. Díky tomu, že podnik jezdí na různé veletrhy zaměřené na reklamu, headwear, materiály apod., tak na další s sebou vezme i zboží z nové kolekce určenou pro rakouský trh. Veletrhy se pořádají neustále, každý měsíc je nějaký. Proto firma navštíví všechny.

4.4.1 coFEE

Jak bylo zmíněno, v oblasti reklamního zboží zákazníci využívají více firem. Podnik proto musí přijít s novou propagací, aby měl z každého zákazníka víc zakázek.

Jako první podnik vyfiltruje nejzajímavější zákazníky. Tedy takové, kteří objednávají více zakázek během roku. Následně všechny osloví pomocí mailové komunikaci. Ve zprávě bude, jak si podnik váží spolupráce, také bude přiložen nový katalog. Po pár dnech majitelé firmy zavolají všem vybraným zákazníkům. A během hovoru je pozvou do Brna na osobní prohlídku celé firmy.

Zákazníci přijedou do Brna, prohlédnou si firmu, ukážou se jim důvody, proč by měli více spolupracovat s podnikem. Večer je majitelé vezmou do města na večeři a na nějakou akci. Samozřejmě jim zaplatí ubytování Další den odjedou zpátky do Rakouska.

4.5 Časový harmonogram

Pro úspěšné realizování návrhů je potřeba sestavit časový harmonogram. Harmonogram se vztahuje na všechny návrhy vyplývající z marketingového mixu a je v něm zaznamenán časový interval červen 2022 až červen 2023.

Tabulka č. 9: Časový harmonogram návrhů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Realizace návrhů	2022						2023						
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Nalezení distributora													
Vytvoření kolekce Rakousko													
Veletrhy													
Propagace coFEE													

Zelená barva znamená, v jakých měsících se bude daná návrh realizovat. Firma doufá, že distributora nalezne před začátkem zimní sezóny, tedy do konce září. Je možné, že vhodného distributora nenajde a tento návrh se bude realizovat delší čas. Druhý návrh by firma ráda stihla realizovat do konce července. V lednu a únoru 2023 bude opět podnik realizovat tento návrh, protože bude pracovat na letní kolekci pro rok 2023. Třetí návrh jsou návštěvy veletrhů a ty trvají celoročně, proto jsou vybarveny všechny měsíce. Poslední návrh se bude realizovat v červnu a červenci. V červnu se napíšu mails a domluví data prohlídek, v červenci pak proběhnou ve více termínech.

4.6 Celkové přínosy

4.6.1 Nalezení distributora

U tohoto návrhu nelze přesně spočítat celkové náklady. Nevíme, kolik času hledání distributora zabere. Ale pokud bychom počítali s pěti finálními potenciálními partnery, pak musíme napočítat pět cest do Rakouska a pětkrát by přijel partner do Brna.

Cesta do Rakouska je zhruba 1 000 km tam a zpět (záleží, jestli jedeme do Vídně nebo Innsbrucku). Při spotřebě 8 l/100 km jde o 80 litrů. Ubytování pro dvě osoby v Rakousku tři tisíce Kč. Jídlo by se mohlo vejít do dvou tisíc. Ubytování v Brně pro partnera do dvou tisíc Kč, pozvání na večeři a zábavu do pěti tisíc Kč.

Tabulka č. 10: Tabulka nákladů obchodních schůzek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

5 obchodních schůzek v Rakousku a Brně	
Položka	Náklad
Palivo	16 000 Kč
Ubytování	25 000 Kč
Jídlo	10 000 Kč
Večeře a zábava	25 000 Kč
Celkem	76 000 Kč

Náklady na nalezení distributora budou v řádu vyšších desetitisíců, a to nebyly spočítány náklady za strávený čas nad maily, hovory, videohovory, tedy mzdy zaměstnanců. A náklady ušlé příležitosti.

Na druhou stranu, pokud by se zboží značky SABBOTT prodala aspoň polovina toho, co se prodalo v roce 2021 reklamního zboží, tak půjde o 25 tisíc kusů. Při obchodní příirážce 70 Kč (průměrná příirážka na zimní čepici) by podnik vydělal 1,75 milionu Kč.

4.6.2 Kolekce Rakousko

Náklady na získání distributora byly popsány výše, zde budou hlavní náklady mzda grafika. Na vytváření kolekce podnik vyčlení jednoho grafika, který se bude celé dva měsíce věnovat. Mzdové náklady na grafika jsou zhruba 60 tisíc Kč měsíčně, proto náklady jsou ve výši 120 tisíc Kč. Dále podnik bude vyrábět a zkoušet vzorky. To bude stát materiál a také čas zaměstnanců ve výrobě, kteří by se mohli věnovat výrobě něčeho jiného. Celkové náklady jsou odhadnuty na částku 250 až 300 tisíc Kč.

4.6.3 Veletrhy

Na veletrh jedou majitelé firmy, provozní ředitel a pár zaměstnanců, celkem pět až 8 lidí. Někdy se jede autem (pokud je veletrh blízko Brna), někdy se letí letadlem. Veletrh je většinou na tři až čtyři noci. Musí se sbalit jedno auto s konstrukcí stánku, zbožím a katalogy. Na místě si musí platit jídlo. Večer se zve zákazníky a partnery na zábavu.

Níže jsou vyjádřeny orientační náklady jednoho veletrhu v západní Evropě.

Tabulka č. 11: Tabulka nákladů na veletrh

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na veletrh	
Položka	Náklad
6 zpátečních letenek	15 000 Kč
Palivo (2 000 km)	6 400 Kč
Ubytování 4 pokoje na 4 noci	32 000 Kč
Jídlo (osoba 750 Kč/den)	24 000 Kč

Zábava (odhad)	30 000 Kč
Celkem	107 400 Kč

Veletrhů navíc pro propagaci značky SABBOT (kde samozřejmě budou propagovat i značku coFEE) můžou být navíc třeba tři. Celkové náklady za veletrhy by pak mohly být zhruba 322 tisíc Kč.

4.6.4 Prohlídka firmy

Podnik odhaduje, že na prohlídku firmy dorazí zhruba 20 firem, tedy 40 až 60 osob. Všem se zaplatí na jednu noc ubytování, pozve se na večeři a pozve na zábavu. Všem pak majitelé věnují dárek. Níže tabulka, kolik by mohly být náklady.

Tabulka č. 12: Tabulka nákladů prohlídky firmy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na prohlídku firmy	
Položka	Náklad
Ubytování	70 000 Kč
Večeře	80 000 Kč
Zábava	100 000 Kč
Dárek	60 000 Kč
Celkem	310 000 Kč

Celkové náklady vychází na 310 tisíc Kč. Firma si nepřála zveřejnit obraty, proto nelze přesně spočítat, o kolik procent by tato propagace musela přinést vyšší obrat, aby se vyplatila. Firma ale naznačila, že zvýšení řádově o nižší desítky procent by investici zaplatilo a podnik vydělal.

4.6.5 Součet

Níže tabulka, kolik by stála aplikace všech návrhů v praxi.

Tabulka č. 13: tabulka celkových nákladů realizace návrhů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady	
Návrh	Náklady
Nalezení distributora	76 000 Kč
Vytvoření kolekce Rakousko	250 000 - 300 000 Kč
Veletrhy	322 000 Kč
Propagace coFEE	310 000 Kč
Celkem	958 000 - 1 008 000 Kč

Celkové náklady na realizaci návrhů by byly ve výši 958 tisíc Kč, spíše ale by se blížily k částce 1,1 milionu Kč. Celkový přínos by dle odhadů mohl být více než dva miliony, teoreticky i ke třem. Potom by celkové součty dávaly zisk v řádu nižších milionů Kč.

4.7 Rizika realizace

Největší riziko je přetrvávání koronaviru. Pokud by kvůli koronaviru rakouská vláda zavřela horská střediska, počet potenciálních zákazníků, kteří by si v obchodě na horách koupili čepici značky SABBOT, by klesl dolů o desítky procent, pravděpodobně více než o polovinu. Pokud by vláda zároveň zakázala hromadné akce a sportovní události, značný pokles prodejů by čekal i reklamní předměty. Samotný koronavirus může způsobit i lockdowny a zavírání v ostatních zemích. Mezi zrušené akce by se přidaly veletrhy – tedy celý třetí návrh by se nerealizoval.

Druhým rizikem je, že podnik nenajde vhodného distributora. Pokud podnik nenajde, návrhy číslo dva a tři se nebudou realizovat vůbec, protože na návrh jedna navazují.

4.8 Shrnutí návrhové části

V první části této kapitoly byly popsány návrhy ke zlepšení současného marketingového mixu podniku. Každý návrh vychází ze získaných dat z analytické části. V oblasti produktu bylo navrženo vytvořit novou kolekci pro značku SABBOT. V oblasti ceny nebyly podány žádné návrhy. V oblasti distribuce bylo doporučeno najít nového

distributora pro rakouský trh pro značku SABBOT. V oblasti propagace byly navrženy dvě změny. Jedna je účast na více veletrzích zaměřených na reklamu, headwear a materiály. Druhá je pozvání zákazníků z Rakouska na prohlídku firmy za účelem prohloubení obchodních vztahů a přesvědčení, že výroby podniku jsou ty nejlepší pro zákazníky.

Poté byl vytvořen časový diagram a spočítány celkové přínosy.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření možných návrhů, které vedou ke zlepšení marketingového mixu výrobní firmy Brand Promotion CZ s.r.o. Cíle bylo dosaženo, a to za pomoci jednotlivých dílčích cílech, jako je zpracování analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku, současného marketingového mixu a také SWOT analýzy.

Teoretická část byla zaměřena na teoretické poznatky z oblasti marketingu. V úvodu byl definován pojem marketing a jeho úlohy. Následovala situační analýza, tedy vnější a vnitřní prostředí. Poté marketingový mix 4P. Kapitulu uzavírala SWOT analýza.

V analytické části byla jako první představena společnost Brand Promotion CZ s.r.o. Dále byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Využity byly analýzy PESTLE, Porterův Model pěti sil a McKinsey Model 7S. Následně byl vytvořen marketingový mix 4P, který se skládá z produktu, ceny, distribuce a propagace. Všechny předchozí analýzy se staly podkladem pro SWOT analýzu, která ukázala silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby.

Návrhová část práce obsahuje vlastní návrhy vedoucí ke zlepšení marketingového mixu podniku. V oblasti produktu a distribuce byla navržena jedna změna, v oblasti propagace dvě. V oblasti ceny nebyly nalezeny žádné nedostatky, proto nebyly podány žádné návrhy. Poté byl vytvořen časový harmonogram. Kapitulu uzavírá výpočet nákladů na realizaci návrhů a jejich celkový přínos.

Seznam použitých zdrojů

- [1] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2
- [2] 7ps: A brief summary of marketing and how it works. In: The Chartered Institute of Marketing [online]. 2015 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf>
- [3] Definitions of Marketing. American Marketing Association [online]. [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [5] The Best and Worst Countries for Business. The Wall Street Journal [online]. [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://graphics.wsj.com/table/DoingBusiness>
- [6] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy* [online]. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-6689-8.
- [7] GDP per Capita. Worldometer [online]. [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://www.worldometers.info/gdp/gdp-per-capita/>
- [8] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [9] KOUDELKA, Jan. *Spotřební chování a marketing*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9372-3.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] New Zealand to ban cigarettes for future generations. BBC [online]. [cit. 2022-01-11]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/world-asia-59589775>
- [12] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [13] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- [14] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

- [15] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3234-0.
- [16] HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. Vysokoškolské učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 80-864-7389-9.
- [17] KUČEROVÁ, Daniela. Čína ekonomicky drtí malou Litvu. Česko může být další na řadě. *Seznam Zprávy* [online]. 4.2.2022 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/zahranicni-cina-ekonomicky-drti-malou-litvu-cesko-muze-byt-dalsi-na-rade-187401>
- [18] Inflation: economics. *Britannica* [online]. [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/inflation-economics>
- [19] Střední školy v jihomoravském kraji: Textilní výroba a oděvnictví. *Atlas školství* [online]. [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.atlasskolstvi.cz/stredni-skoly?region=jihomoravsky-kraj&branchcategories=31>
- [20] společnosti a systému EKO-KOM. *EKO-KOM* [online]. [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.ekokom.cz/cz/ostatni/o-spolecnosti/system-ekokom/o-spolecnosti-a-systemu/>

Seznam obrázků

- [1] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [2] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [3] McKinsey 7S. Management Mania [online]. [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- [4] Vrstvy produktu: marketingový mix. Management Mind [online]. [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/vrstvy-produktu/>
- [5] KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- [6] HADRABA, Jaroslav. Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. Vysokoškolské učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 80-864-7389-9.
- [7] Brand Promotion [online]. [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://www.brand.cz>
- [8] Kurzycz [online]. [cit. 2022-02-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>
- [9] Inflace, spotřebitelské ceny. Český statistický úřad [online]. [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- [10] Vlastní fotografie a návrhy autora
- [11] Archiv společnosti Brand Promotion CZ s.r.o.
- [12] Návrhy společnosti Brand Promotion CZ s.r.o.

Seznam tabulek

- [1] Úplný výpis z obchodního rejstříku: Brand Promotion CZ, s.r.o. Justice.cz [online]. [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=577195&typ=UPLNY>
- [2] Archiv a materiály společnosti Brand Promotion CZ s.r.o.
- [3] The 10 Largest Ski Areas in Austria. Austria.info: The Official Travel Portal [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.austria.info/en/things-to-do/skiing-and-winter/skiing/largest-ski-resorts>