

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2019

Bc. Hana Illichmannová

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Význam marketingu pro výrobní podnik**

**Bc. Hana Illichmannová**

**Diplomová práce  
2019**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana Illichmannová**  
Osobní číslo: **E17899**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Význam marketingu pro výrobní podnik**  
Zadávací katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce: Zjistit možnosti využití marketingu pro určování výrobního programu. Základní úvaha předpokládá, že marketing je účinným nástrojem procesu, kdy výrobní podnik pro optimalizaci výrobního programu potřebuje jednak znát potřeby a přání spotřebitele o své výrobky a jednak potřebuje vzbudit zájem o tyto výrobky.


Osnova:

- Význam marketingu.
- Metody marketingu.
- Průzkum využívání marketingu ve vybraných podnicích.


Rozsah grafických prací: —  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.  
FORET, M. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno, 2003. 275 s. ISBN 80-7226- 811-2.  
KARLÍČEK, M. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.  
KOTLER, Philip a Kevin LANE KELLER. Marketing management. 14. vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.  
URBÁNEK, Tomáš. Marketing. 1. vydání. Praha: Alfa Nakladatelství, s. r. o. 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.

  
Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Bohdan Linda, CSc.  
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání diplomové práce: 3. září 2018  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2019

  
doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 6. 2019

Bc. Hana Illichmannová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu doc. RNDr. Bohdanu Lindovi, CSc. za jeho velikou ochotu, cenné rady a připomínky při zpracování mé práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem odborným pracovníkům, zodpovídajících za účinnost marketingu v oslovených firmách, za poskytnuté informace ke zpracování diplomové práce, za ochotu a především za trpělivost.

Mé poděkování patří také i všem ostatním, kteří se na mé diplomové práci více, či méně podíleli.

## **ANOTACE**

*Tato diplomová práce je zaměřena na význam marketingu pro výrobní podniky. Soustředí se na zjištění informací, zda marketing napomáhá k určování výrobního programu. Zabývá se shromažďováním poznatků, jakým způsobem a do jaké míry je brán ohled na přání a potřeby zákazníků při definování produktu, tvorbě jeho ceny a formy distribuce a propagace.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Marketing, marketingový mix, produkt, cena, distribuce, propagace, zákazník, výzkum, analýza*

## **TITLE**

The importance of marketing for a manufacturing company

## **ANNOTATION**

*This work is focused on the importance of marketing for manufacturing companies. It focuses on finding out whether marketing helps identify the production program. It deals with gaining knowledge about how and to what extent customers' wishes and needs are taken into account when defining a product, creating its price and form of distribution and promotion.*

## **KEYWORDS**

*Marketing, marketing mix, product, price, distribution, promotion, customer, research, analysis*

## OBSAH

ÚVOD .....	- 8 -
<b>1    MARKETING</b> .....	- 9 -
1.1   MARKETINGOVÝ MIX 4P.....	- 9 -
1.2   MARKETINGOVÝ MIX 4C .....	- 20 -
1.3   MARKETINGOVÝ MIX 4P VERSUS 4C.....	- 22 -
<b>2    DRUHY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU</b> .....	- 23 -
2.1   PRIMÁRNÍ VÝZKUM.....	- 23 -
2.2   SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM.....	- 24 -
<b>3    ANALÝZA TRHU</b> .....	- 25 -
3.1   SWOT ANALÝZA .....	- 25 -
3.2   BCG MATICE .....	- 27 -
3.3   GE ANALÝZA .....	- 28 -
<b>4    APLIKACE MARKETINGU VE VYBRANÝCH FIRMÁCH</b> .....	- 31 -
4.1   FIRMA ABC.....	- 31 -
4.2   SPOLEČNOST BOHEMIA TRAFOS. R. O. ....	- 36 -
4.3   PETROF, SPOL. S R. O. ....	- 43 -
4.1   SPOLEČNOST XYZ.....	- 54 -
<b>ZÁVĚR</b> .....	- 58 -
<b>ZDROJE</b> .....	- 59 -

### Seznam tabulek

Tabulka 1 - Cenová strategie .....	- 15 -
Tabulka 2 - SWOT analýza .....	- 26 -
Tabulka 3 - PETROF - SWOT analýza .....	- 52 -

### Seznam obrázků

Obrázek 1 - Distribuce.....	- 16 -
Obrázek 2 - BCG matice .....	- 28 -
Obrázek 3 - GE analýza.....	- 28 -
Obrázek 4 - Drtič .....	- 32 -
Obrázek 5 - Transformátor .....	- 37 -
Obrázek 6 - Piano Walnut Root.....	- 46 -



## ÚVOD

Pro každý výrobní podnik patří mezi primární cíle spokojenost a udržení zákazníků. Aby takového cíle mohly dosáhnout, musí analyzovat trh, přání a potřeby spotřebitelů a na základě těchto skutečností posléze uzpůsobovat výrobu. Aby zákazníci mohli být s produkty spokojeni, je nejprve důležité umět upoutat jejich pozornost. Pro tuto fázi získávání zákazníka existují různé druhy propagace nejen produktů, ale i podniku a značky jako takové. Dalším důležitým aspektem, kdy je potřeba brát v potaz požadavky spotřebitele, je stanovení samotné ceny výrobku. Cena musí být nastavena takovým způsobem, aby měl podnik jednak možnost generovat zisk a zároveň aby byla přijatelná pro zákazníka a ihned ho neodradila. Na závěr nesmí být opomenut nástroj distribuce, který má za úkol dopravit zboží k zákazníkovi co nejrychlejší, nejlevnější a nejpohodlnější způsobem.

Všechny tyto výše zmíněné aspekty podniky definují na základě využití marketingu. Pokud budou marketingové metody správně nastaveny, využívány a inovovány, nejpravděpodobnější odměnou bude pro organizace spokojená sorta věrných zákazníků, kteří se budou rádi vracet.

Tato diplomová práce „Význam marketingu pro výrobní podnik“ se v teoretické části bude zaměřovat na definici marketingu, podrobnější analýzu marketingového mixu a vybraných marketingových metod výzkumu trhu a plánování. V praktické části se pak zaměří na zjišťování informací od vybraných podniků, jak, jakým způsobem a do jaké míry je u nich marketing využíván a zda při implementaci tohoto nástroje pocítují změny k lepšímu.

V závěru práce budou shrnuta všechna zjištěná data a zhodnocení, zda je marketing využíván na základě velikosti společností.

**Cílem této diplomové práce je zjistit, zda podniky využívají marketing pro určování výrobního programu, zda berou ohledy na přání a potřeby svých zákazníků a zda se u nich snaží vzbudit zájem o tyto výrobky.**

# 1 MARKETING

Marketing je jedním ze stavebních kamenů managementu, řeší otázky, co máme vyrábět a komu dané výrobky či služby následně prodávat.

Způsobů, jak definovat marketing existuje v dnešní době spousta. Mnoho lidí, mnoho názorů. Dle paní Paulovčákové „*Marketing představuje plynulý a nepřetržitý proces, který probíhá v dílčích, po sobě následujících krocích. Klíčovým pojmem v tomto procesu je zákazník, uspokojení jeho potřeb a přání, dosažení spokojenosti a zákaznické věrnosti. Cílem je vytvoření a udržení dlouhodobého, vzájemně prospěšného vztahu se zákazníky nebo partnery a dosahování úspěšného dlouhodobého růstu firmy.*“ [10]

Podle pana Kotlera je *“Marketing 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.”* [12]

Dále například pan Foret se ztotožňuje s definicí Americké marketingové asociace která marketing představuje jako: *„činnost organizace a soubor procesů pro vytváření, komunikaci a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, že z něj mají prospěch organizace i její klíčové veřejnosti (stakeholders).“* [2]

Je důležité si uvědomit, že celý marketing a jakákoli marketingová koncepce stojí na zákaznících, bez vyvolání jejich zájmu o koupi produktu či služby by podniky neměly co prodávat. Primárním úkolem marketingu je zjišťovat přání a požadavky zákazníků a uzpůsobovat jim výrobu a chod podniku.

Jedním ze základních nástrojů marketingu považujeme Marketingový mix. Na tento mix se můžeme dívat jak z pohledu podniku (takový mix nazýváme marketingový mix 4P) tak z pohledu zákazníka (marketingový mix 4C). Podnikatelé by se při sestavování marketingového plánu měly odrážet hlavně od přání a požadavků zákazníků, jelikož na nich stojí celý tržní systém.

## 1.1 Marketingový mix 4P

Základní marketingový mix, neboli 4P, obsahuje 4 nástroje, díky kterým se firma snaží dosáhnout svých cílů na zvolených trzích. Název 4P je odvozen od počátečních písmen anglických názvů nástrojů marketingového mixu, jsou jimi:

- Product - Produkt nebo služba
- Price - cena
- Place - prodejní místo/distribuce
- Promotion – propagace, pod kterou si můžeme představit marketingovou komunikaci

Tento marketingový mix podniky využívají převážně ke zdárnému vývoji a propagaci produktu či služby. Ke správně zvoleným doplňkovým službám, adekvátní cenou, výhodnou logistikou a hlavně k výhodnému umístění výrobku na trh a získání si přízně zákazníků.

## **Produkt**

Jako první z marketingového mixu je představován produkt. Mluvíme o něm jako o pilíři marketingového mixu, jelikož bez výrobku by nemohly podniky existovat. Produkt není jen fyzické zboží, může jím být i například služba, informace, zážitky. Důležitým aspektem samozřejmě je, aby produkt reagoval na přání a požadavky zákazníků, odpovídal jejich potřebám. Bez těchto vlastností by o něj zákazníci nejevili zájem a jeho výroba a propagace by byla bezpředmětná. I když existují různé vyspělé technologie a jejich stále nové inovované verze, je třeba vyrábět a nabízet přesně takové produkty a služby, jaké požaduje zákazník.

Produktů je na trhu celá řada a je jen na výrobcu, jakou formou se rozhodne odlišit právě svůj výrobek od konkurence. Může se jednat o změnu materiálu, změnu obalu, přidání funkčního benefitu, zvýšit nebo naopak snížit kvalitu, změnit barvu, množství, výkon, design jako takový, atd. Možností je opravdu mnoho, proto je dnešní trh tak různorodý, možno říci, že až přesycený.

Produkt můžeme rozlišovat dle tří úrovní:

- 1) Jádru – pod tímto pojmem rozumíme základní užitnou vlastnost produktu. Tu funkci, kvůli které si produkt primárně kupujeme. Například auto kvůli rychlé a pohodlné dopravě, mixér kvůli snadnému rozmixování potravin, a podobně.
- 2) Vlastní produkt – v této úrovni už nekoukáme jen na základní užitek, který produkt poskytuje, ale bereme v potaz i další aspekty jako je kvalita, provedení, značka, obal a design.
- 3) Rozšířený produkt – zde zahrnujeme doplňkové služby, které zákazníkovi ulehčují manipulaci se zařízením. Řadíme sem například instalace, příručky, návody, prodloužené záruky, servis, opravy, poradenství.

Tyto tři úrovně byly rozšířeny pány Kotlerem a Kellerem o další dvě. Nynější hierarchie hodnot pro zákazníka vypadá následovně:

- 1) Jádru produktu – odpovídá jádru předchozí tříúrovňové hierarchie
- 2) Základní produkt – základní předpoklady, které si člověk vybaví při definování daného produktu či služby (například když řekneme hotelový pokoj, každý si představí, že bude obsahovat postel, lampičku, sociální zařízení, televizi, stůl, křeslo, atd.)
- 3) Očekávaný produkt – zahrnuje vlastnosti daného produktu či služby, které jsou standardně očekávány (v hotelovém pokoji bude vše čisté, uklizené, spotřebiče a nábytek bude funkční a plnit svůj účel)
- 4) Rozšířený produkt – rozumíme přidanou hodnotu pro zákazníka, benefity, které běžně neočekává, jsou příjemným překvapením a přinášejí tzv. „wow efekt“
- 5) Potenciální produkt – další vlastnosti produktu, užité a inovativní, které přispívají k získání a udržení zákazníka – odlišnost od konkurence.

### **Životní cyklus výrobku**

Model životního cyklu výrobku je sestaven na předpokladu, že produkt během svého „života“ projde všemi níže vyjmenovanými fázemi. Každá fáze má jak své pozitivní stránky, tak i ty negativní, a proto z marketingového hlediska musíme pro každou úroveň používat jiné postupy.

- 1) Uvedení na trh – v této fázi můžeme definovat růst tržeb jako pomalý a zisk vyloženě záporný. Jedná se o fázi, kdy výrobek prvotně vypouštíme na trh, investujeme do něj značné finanční prostředky a snažíme se ho na trhu prosadit a přilákat nové zákazníky, kteří o daný produkt projeví zájem a v optimálním případě mu zůstanou věrní.
- 2) Fáze růstu – pokud se podaří výrobek úspěšně umístit na trhu, což bohužel nebývá vůbec jednoduché, dostává se produkt do fáze růstu. Začne se rapidně zvyšovat poptávka a tím i tržby a zisk. Tento stav netrvá příliš dlouho, jelikož konkurence, která trh pozorně sleduje, zareaguje na tento pozitivní vývoj a začne kopírovat úspěšný marketingový tah. To nutí k zavádění nových a nových inovací, které budou produkt nadále zlepšovat a zvýhodňovat před těmi konkurenčními.
- 3) Fáze zralosti – v této fázi je trh nasycen, většina potencionálních spotřebitelů si již produkt zakoupila. Tržby rostou pomaleji, což má na za následek klesající zisk. Firmy

začínají snižovat ceny svých produktů, aby přilákaly nové zákazníky a převzaly konkurenčním firmám ty stávající.

Trh se postupně vyčistí od slabších, odcházejících firem a zůstane jen pár nejsilnějších, které následně díky nízké konkurenci mohou dlouhodobě generovat vysoký zisk.

Ani toto období ale netrvá věčně a na trhu se může objevit nový produkt, který bude postupně nahrazovat produkt stávající. Odláká nynější zákazníky, tržby začnou klesat a výrobek se dostává do fáze úpadku.

- 4) Úpadek produktu – Produkt přichází o stále více zákazníků, firmy odcházejí z trhu, stahují své výrobky z nabídky.

Při modelu životního cyklu musíme mít na paměti, že se jedná jen o teoretický vývoj událostí, realita se může poněkud lišit. Například ve fázi úpadku může nastat situace, kdy na trhu zůstane jediná firma s nabídkou daného produktu, o který ještě značná část zákazníků jeví zájem a tento podnik pak může začít generovat velice zajímavé zisky. Dále tu máme příklad s módními produkty, které ve skutečnosti postrádají fázi zralosti. Většinou se jedná o průběh rychlého růstu a poté rychlého úpadku.

Nejdůležitějším přínosem tohoto modelu je fakt, že produkt musí být podroben stále novým a novým inovacím, jelikož pořád hrozí varianta, že výrobek může jednoho dne zastarat a nahradí ho inovativní, konkurenční produkt.

### **Značka**

Přesnější termín je anglický výraz Brand. Dle americké marketingové asociace se jedná o „*jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinaci těchto faktorů sloužící k identifikaci výrobků nebo služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení vůči konkurenci na trhu*“. Proto je jedním z důležitých činností firmy umět tuto značku budovat. Při úspěšném umístění značky na trhu to pro podnik znamená dlouhodobou strategickou a konkurenční výhodou.

Pro zákazníka znamená koupě značkové zboží koupi prověřeného a kvalitního produktu. Pokud by produkty dané značky neměly danou jakost, spotřebitelé by se na tyto produkty přestaly zaměřovat a image distributora by začala pomalu zanikat a upadat.

Ovšem realita je taková, že mnohdy má brand až takovou hodnotu pro koncového spotřebitele, že ho přestane zajímat kvalita. Zákazníci často více důvěřují známým značkám i bez ohledu na to, že jejich jakost je kolikrát nižší, než u nově zaváděných značek, které jsou odmítány kupujícími jen proto, že je prostě neznají.

## **Obal**

Obal je důležitou součástí produktu, jednak má za úkol výrobek ochraňovat a za druhé má informativní a propagující charakter. Vše začíná již při samotném transportu zboží, kdy obal slouží jako ochranný prostředek proti poškození produktu, což pro výrobce znamená i snižující dodatečné náklady znehodnoceného zboží dopravou. Dále má být obal zajímavý pro zákazníka, měl by ho na první pohled upoutat, aby měl spotřebitel potřebu si produkt přinejmenším prohlédnout. Zákazník by se na něm měl dočíst základní informace, zákonné předpisy, stručný návod k použití či důležitou výstrahu. Ideální formou je, pokud obal dokáže plnit i různé užitečné funkce při samotné spotřebě zboží, například víčko může sloužit jako odměrka, či obal může mít speciální uzávěr s pojistkou, kvůli ochraně dětí.

Obalům můžeme přiřadit tři základní vlastnosti, které plní:

- Technické – jak již bylo výše zmíněno, jedná se o ochrannou funkci obalu, která zajišťuje přesun výrobku v nezměněné – nepoškozené formě a usnadňuje manipulaci se zbožím
- Marketingové – obal by měl především upoutat zákaznickou pozornost, dále odlišit produkt od konkurenčních výrobků, poté sdělit spotřebiteli důležité informace a následně splňovat užité vlastnosti
- Ekologické – obaly tvoří v dnešním světě značnou část odpadu, proto začíná být kladen čím dál větší důraz na recyklovatelné materiály, materiály, které nemají negativní vliv na životní prostředí a v neposlední řadě na využívání vratných obalů.

## **Design**

Anglický výraz, který se ukotvil v českém jazyce jako takový, je využíváný pro označení vnějšího vzhledu. „*Podstatu výrobkového designu lze definovat jako maximální sladění 4 prvků, a to funkčnosti, estetiky, elegance a ergonomie.*“ [14] Moderní design tedy není jen o vzhledu výrobku, ale zaměřuje se i na zlepšení funkčních vlastností produktu, podporuje intuitivní zacházení s výrobkem a také může zčásti zastupovat komunikaci se spotřebitelem a tím snižovat výdaje na reklamu.

## Cena

Cena se jako jediná odlišuje od ostatních prvků marketingové mixu tím, že se jedná o položku, která generuje zisk, ostatní nástroje jsou spojeny s vynakládáním finančních prostředků. Cenou se rozumí to, co požadujeme na oplátku za nabízený produkt.

Dle M. Foreta „*Správné stanovení ceny je jedním z nejdůležitějších a nezávažnějších kroků manažerského rozhodování, ale v mnohých firmách se mu nevěnuje dostatečná pozornost.*“ [2] Správné stanovení ceny zahrnuje spojení vypočtených kalkulací na provozní a výrobní náklady spolu s odhadem reakcí zákazníků a konkurence. Děje se tomu tak především proto, že kalkulace nákladů jsou snazší, jelikož jsou číselné. Naopak odhady reakcí se nedají vyčíslit.

Existuje několik způsobů stanovení ceny:

- 1) Nákladově orientovaná – jedná se o výše zmíněnou kalkulaci, která se skládá pouze z nákladů spojených s výrobou produktu. Tato metoda je nejsnazší, podklady jsou lehce získatelné, výpočet probíhá na základně stanoveného vzorce.
- 2) Poptávkově orientovaná – tato metoda již kalkuluje s odhadem objemu prodeje v návaznosti na různé ceny a především vliv ceny na velikost poptávky
  - Pružná poptávka – pokud se sníží cena produktu, objem prodeje rychle vzroste, tržby jsou vyšší. Opak funguje stejně, zvýšení ceny vyvolá snížení prodeje a to vede ke snížení tržeb.
  - Nepružná poptávka – snížení ceny nevyvolá tak výrazné zvýšení objemu prodeje jako u předchozí poptávky. Objem se sice zvedne, ale ne o tolik aby byly tržby vyšší než při původní ceně.
- 3) Konkurenčně orientovaná – při stanovování ceny se může firma odrazit od konkurenčních čísel, pokud se jedná o podobné produkty, které se chystá ocenit. Tato metoda se používá především při vstupu na nové zahraniční trhy.
- 4) Cena dle marketingových cílů – cena se nastavuje dle stanovených cílů podniku. Pokud se firma snaží maximalizovat zisk, bude cenu hnát co nejvýše. Pokud je její prioritou maximalizovat objem prodeje a zaujmout vysoký podíl na trhu, ceny se budou držet při zemi, při takových výších, které jsou pro zákazníky přijatelné.

Dalšími možnými cíli jsou likvidace konkurence nízkou cenou nebo posílení image firmy, které podnik dosahuje nastavením vysokých cen, které produktu dodávají luxusní výraz.

- 5) Cena podle hodnoty produktu vnímané zákazníkem – tato metoda se odráží od marketingového průzkumu firmy, kdy je zjišťováno, jaké mínění mají potenciální zákazníci o produktu, jaké mu připisují hodnoty a jakou maximální částku jsou ochotni za něj vynaložit. Cena by se potom neměla pohybovat výše, než byla zmíněná maximální částka od zákazníků.

### **Cenová strategie – vztah ceny a kvality produktu**

Často zmiňované spojení slov, že cena odpovídá kvalitě, nemusí být vždy pravdou.

**Tabulka 1 - Cenová strategie**

		<b>Kvalita</b>		
		<b>vysoká</b>	<b>střední</b>	<b>nízká</b>
<b>Cena</b>	<b>vysoká</b>	A	C	C
	<b>střední</b>	B	A	C
	<b>nízká</b>	B	B	A

*Zdroj: [2]*

Na trhu existují různí zákazníci, tudíž firmy preferují různé cenové strategie. Tyto strategie a cenové třídy jsou založeny na oslovení potenciálních zákazníků z hlediska jejich představ o ceně a kvalitě produktu.

Strategie A – jedná se o produkty, kde cena odpovídá kvalitě. Kdo má zájem o opravdu kvalitní výrobek, musí si připlatit, kdo se spokojí s nižší jakostí, má na výběr i přívětivější cenu. Tento způsob cílí na zákazníky, kteří chtějí kupovat výhodné, kvalitní produkty a tím uspořit.

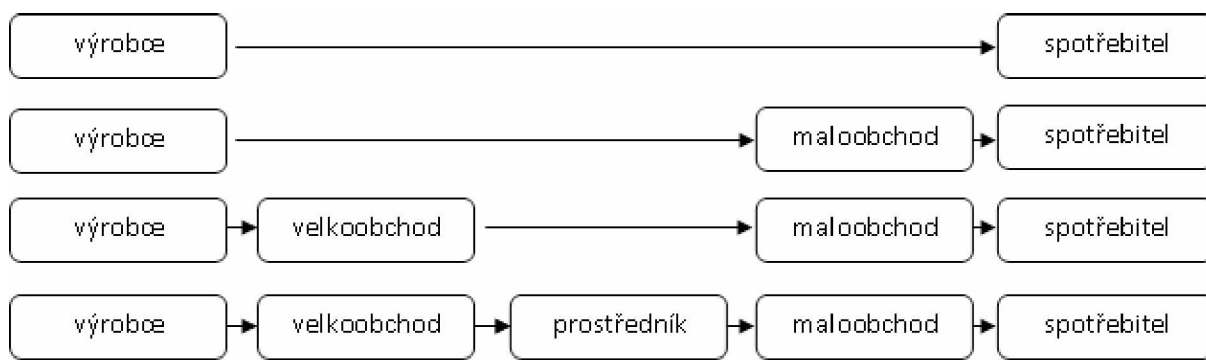
Strategie B – tyto případy hovoří o produktech, kdy kvalita předčí cenu výrobku. Je zde zahrnut sortiment pouze se střední a vysokou kvalitou, ale jen za střední a nízkou cenu. Můžeme použít příklad, že produkty B mohou, co se týče kvality, konkurovat produktům A, ovšem s daleko příznivější cenou, tudíž strategie B je nejpřívětivější variantou pro zákazníky.



Strategie C – Tyto výrobky mají vzhledem k nižší a střední kvalitě vysokou a střední cenu. Strategie C je výhodná pouze pro prodávajícího, nikoli pro kupujícího. Mohou z ní těžit konkurenční podniky, ke kterým budou přecházet nespokojení a naštvaní zákazníci.

## Distribuce

Pod pojmem distribuce rozumíme zajištění cesty produktu z místa vzniku až do míst, kde bude prodáván koncovým spotřebitelům. Tyto cesty nazýváme distribuční cesty. Můžeme je definovat jako „množinu nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zajištění dostupnosti výrobku nebo služby pro zákazníka (konečného spotřebitele nebo zákazníka na průmyslovém trhu).“ [10] Mají za úkol dopravit výrobky či služby na správné místo, ve správný čas, v požadované kvalitě a množství, za rozumnou cenu.



**Obrázek 1 - Distribuce**

Zdroj: [10]

Distribuci můžeme rozdělit na přímou (výrobce prodává produkty přímo koncovým spotřebitelům) a nepřímou (využití mezičlánků). Do mezičlánků řadíme velkoobchod, maloobchod, agenty (využívá se při zahraničním obchodě) a zprostředkovatele, kteří zboží fyzicky nevlastní, ale jejich smyslem je vyhledávání zákazníků, jež projeví o koupi produktů zájem. Maloobchod cílí svůj prodej už jen na potencionální zákazníky, oproti tomu velkoobchod je zásobovatel maloobchodů a někdy k podpoře této činnosti ještě využívá dalšího mezičlánku, a to výše zmíněného zprostředkovatele.

Přímá distribuce je nejjednodušší a je nejvýhodnější formou pro koncové spotřebitele, jelikož nevznikají skoro žádné dodatečné náklady při překupování zboží dalšími mezičlánky. Tudiž cena od výrobce je konečná. Další velkou výhodou je přímý kontakt se zákazníkem a rychlá zpětná vazba. Výrobce dostává prakticky ihned informace o spokojenosti zákazníka s produktem, o jeho dalších přáních a nedostatcích zboží, což jsou velmi cenné podněty, jakým směrem má společnost do budoucna inovovat produkt.

Nevýhodou této formy je absence pokrytí tak velké části trhu, jako by to bylo možné s mezičlánky. Při výběru metody distribuce však záleží na cílech podniku.

Nepřímá distribuce může pro koncového zákazníka znamenat vyšší cenu, oproti koupi zboží přímo od výrobce. Dále je jednou z nevýhod ztráta bezprostředního kontaktu výrobce s koncovým zákazníkem a také ztráta kontroly nad výrobkem při jeho předání spotřebiteli. Výrobce nemůže ovlivnit, v jaké kvalitě se produkt dostane do rukou zákazníka (v tomto případě záleží například na způsobu skladování produktu, zda je vhodné pro dané zboží, či ne).

Kladem nepřímé distribuce je výše zmíněná možnost vysokého pokrytí trhu a výhodného umístění výrobku na daném trhu.

Distribuci můžeme dělit na tři články:

- 1) Fyzická distribuce – má za úkol dopravit zboží ve správný čas na správné místo. Ke správnému splnění je zapotřebí začlenit dopravu zboží jako takovou, správné skladování zboží a zásob a jejich řízení.
- 2) Změna vlastnických vztahů – jedná se o změnu stavu vlastníka produktu či zboží, taková změna se během distribučního řetězce provede nejméně jedenkrát a to při koupi produktu koncovým spotřebitelem přímo od výrobce, jinak těchto změn může nastat daleko více, jak jsme si již ukazovali.
- 3) Podpůrné činnosti – doprovodnými činnostmi rozumíme činnost, které se dvěma předchozími články vyloženě nespojují, ale dopomáhá k jejich hladkému průběhu. Jedná se například o marketingovou činnost, úvěrování, pojištění produktů a tak dále.

## **Propagace**

Propagace, neboli marketingová komunikace, je poslední klíčovou složkou základního marketingového mixu. Pod tímto pojmem si představíme činnost, kdy se podnik snaží zviditelnit své produkty, snaží se informovat zákazníky o jejich vlastnostech, ceně a místech, kde mají možnost si je zakoupit. Nejrozšířenější nástroj propagace je reklama jako taková, zahrnují se sem ale i vztahy s veřejností (public relations), osobní prodej, přímý marketing a podpora prodeje.

## **Reklama**

Reklama je, byla a bude nejvíce používaným marketingovým nástrojem. Je to jednostranná forma komunikace šířená pomocí médií, kde se výrobce snaží zaujmout zákazníka a donutit ho nenásilnou formou ke koupi produktu.

Nejrozšířenějším médiem je v dnešní době internet - kdo není na internetu, jako by neexistoval. V době chytrých telefonů si spousta spotřebitelů vše hned „googlí“ a pokud nějaký produkt nemůže dohledat a zjistit si o něm více informací, přestane ho takový výrobek v nejčastějším případě brzy zajímat.

Reklama je placeným nástrojem ze strany výrobce, tudíž můžeme předpokládat, že v reklamě budou vyzdvihovány pouze klady produktu, ty záporné vlastnosti již zmíněny nebudou.

Reklamu dělíme na:

- 1) **Zaváděcí (informativní)** – tento druh se používá při uvádění nového výrobku na trh. Má informativní charakter, říká potencionálním zákazníkům, že daný produkt má dané kladné vlastnosti a snaží se spotřebitele co nejvíce zaujmout.
- 2) **Přesvědčovací** – tato reklama poukazuje na fakt, že náš výrobek je srovnatelně lepší než výrobky konkurenční. Používá se při zvýšené míře konkurence a cílí na přesvědčení zákazníka o jedinečnosti našeho produktu.
- 3) **Připomínací** – využívá se k udržení produktu v mysli zákazníků.

### **Vztahy s veřejností (public relations)**

Tento nástroj má za úkol upevňovat a vytvářet důvěru v naši značku a produkty a budovat dobré vztahy s blízkou i širokou veřejností. V organizační sféře jsou jimi majitelé, zaměstnanci, investoři, v ekonomické zas zákazníci, dodavatelé a odběratelé.

Podstata public relations (neboli PR) je v budování důvěry a spokojenosti u zákazníků. Nástrojem PR jim nic nenabízíme, jen poskytujeme co nejvíce pravdivých informací, které, jak doufáme, veřejnost náležitě ocení. Pokud budou zákazníci spokojeni, budou takovou značku a produkt vychvalovat a šířit tuto pozitivní informaci dál, mezi ostatní potencionální zákazníky.

Mimo organizační a ekonomickou sféru můžeme ještě public relations rozdělit na komunikaci ve vnitřním a vnějším prostředí, kde do vnitřního spadají převážně pracovníci firmy. Zásadním cílem je působit na vlastní zaměstnance pozitivním vlivem, snažit se, aby se

ztotožňovali se zájmy a cíli podniku, měli ke své práci kladný vztah a mluvili o svém zaměstnavateli a produktech na veřejnosti jen v superlativech. Taková reklama je pro podnik velice významná. Jde o velmi trefnou a přesto nízkonákladovou formu propagace. Do vnějšího prostředí pak spadají už všechny ostatní složky, výše jmenované.

Vztahy s veřejností jsou nejčastěji používány při krizových situacích. Pokud se podnik dostane do nepříjemného stavu, je jeho největším zájmem informovat média o takového skutečnosti co nejdříve. Nejlépe dříve, než se začnou média zajímat sama, to pak ve většině případů vyvolá šíření falešných zpráv a pomluv, které mohou značně poškodit image firmy. Při včasné reakci má podnik možnost pomocí PR těmto fámám zabránit a vše objasnit dle skutečnosti ihned na začátku.

Dále mezi formy budování vztahů s veřejností můžeme řadit například sponzorování různých akcí, poskytování darů na dobrou věc, vedení tiskových zpráv, pořádání různých oslav – oslavy výročí, zavedení nového úspěšného produktu na trh, konce roku.

### **Osobní prodej**

Při osobním prodeji se jedná o přímou komunikaci mezi osobou pověřenou výrobcem a zákazníkem. Pověřená osoba je řádně kvalifikována a má za úkol budovat s cílovými zákazníky osobní a důvěrné vztahy, jež mají za následek koupi produktu spotřebitelem a do budoucna jeho trvalým odběrem. Nejen dlouhodobá spolupráce je konečným zájmem výrobce. Tato forma propagace má také schopnost při dobré spolupráci přispívat k vytvoření dobré image firmy i produktu.

Přední výhodou této metody pro prodávajícího je možnost pověřené osoby rychle se přizpůsobovat na reakce zákazníka při jednání a vést tak komunikaci správným směrem. Naopak výhodou pro kupujícího je možnost okamžitého předvedení a ozkoušení výrobku a následné zodpovězení všech otázek.

### **Přímý marketing**

Přímý marketing, neboli direct marketing, funguje na bázi přímého oslovení zákazníka, například telefonicky, emailem, poštou, bannerem, atd. Tato metoda spatřuje velkou výhodu k možnosti zacílení na konkrétního, námi preferovaného, zákazníka. Direct marketing využívá ke svému fungování databáze s potencionálními zákazníky, které následně náhodně oslovuje. Důležité ale je, aby databáze nebyly s duplicitními záznamy a zákazník nebyl osloven více než dvakrát. Mohlo by to znamenat jak negativní vliv na spotřebitele (obtěžování, narušování soukromí), tak zbytečné výdaje pro distributora.

Databáze si firmy nemusí tvořit sami, ale mohou je získávat od specializovaných firem, které se na definování databází zaměřují. Nevýhodou ale pak opět je, že se jeden konkrétní zákazník může vyskytovat v databázi více firem, které se přímým marketingem zabývají a opět to může brát jako obtěžování. V dnešní době už není problém zadat si číslo, které nám volá, na internet a jednoduše zjistit, o jakou společnost se jedná.

Mezi formy přímého marketingu můžeme řadit například telemarketing, teleshopping, direct mail, katalogový prodej, metody využívající převážně internet, atd.

### **Podpora prodeje**

V důsledku neustále se zvyšující konkurence, nabývá podpora prodeje na důležitosti. V současnosti, kdy narůstá obtížnost rozlišování produktů, a u zákazníků ubývají vlastnosti, jako je věrnost značce, je tato forma pro potenciální spotřebitele velice zajímavá. Zejména se jedná o možnost, jak ušetřit finanční prostředky.

Management firmy se poslední dobou specializuje spíše na krátkodobé cíle, kterých může pomocí podpory prodeje snadněji dosáhnout. Zákazníci se často rozhodují, co se týče spotřebních produktů, až v místě samotného prodeje, který z výrobků budou preferovat. Značně ovlivnitelný charakter má na spotřebitele v tomto případě hlavně možnost výhodné koupě, či získání určitého benefitu zdarma.

Mezi nástroje podpory prodeje řadíme:

- 1) Cenové – cenové slevy, výhodné balíčky, kupony
- 2) Necenové – programy odměn, prémie
- 3) Informativní – ochutnávky, předváděcí akce, vzorky, ozkoušení zboží
- 4) Motivační – hry, loterie

Výrobci používají výše zmíněné nástroje jak pro cílení na samotné spotřebitele, tak na distributory.

## **1.2 Marketingový mix 4C**

Marketingový mix 4C, neboli zákaznický marketingový mix, se oproti klasickému mixu dívá na produkt spíše pohledem zákazníka. Pomáhá tedy firmám se zlepšením a zkvalitněním výrobků či služeb, či s jejich inovací. Mix 4C se skládá z těchto nástrojů:

- Customer value – hodnota pro zákazníka
- Cost – náklady zákazníka

- Convenience – dostupnost
- Communication – komunikace

Užitná hodnota výrobku pro zákazníka bývá jedním z rozhodujících faktorů při koupi produktu. Spotřebitel vyžaduje od výrobku určité vlastnosti, nejen v oblasti funkce, ale i vzhledu a patřičného designu. Nabídka na trhu produktů je velice široká, a proto zákazník důsledně vybírá pro něj právě ten správný produkt. Ale teprve po koupi a odzkoušení výrobku může spotřebitel konstatovat, zda byl výběr správný. V případě plné spokojenosti se bude zákazník k tomuto produktu a výrobcí rád znovu vracet. V případě opačném se projeví nespokojenost spotřebitele, který se začne poohlížet po jiném, vhodnějším produktu.

Dalším velice důležitým faktorem při rozhodování o koupi produktu je cena, která je pro zákazníka nákladem. Za tuto cenu by měl spotřebitel získat adekvátní užitnou hodnotu. Ovšem každý zákazník má jiné hodnoty a preference a proto je důležité tyto rozdíly rozeznávat. Výrobci většinou reagují tím, že vytvoří například dvě až tři řady produktů, kde každý výrobek má rozdílnou cenu a rozdílné užitné vlastnosti.

Výrobky by měly být snadno dostupné. Zákazník raději sáhne po zboží, pro které si například může skočit za roh do obchodu, nebo si ho jednoduše objednat z e-shopu a nechat dopravit až domů. Oproti tomu výrobky, které se dají sehnat jen ve speciálních obchodech, kterých bývá po málu, nebo se sice dají objednat na internetu, ale vyzvednout si je můžete pouze na určitém výdejním místě, mohou být překážkou pro dokončení objednávky. Takovéto produkty ztratí zákaznickou pozornost a ten je, v tomto případě, i ochoten snížit svoje nároky na výrobek a vybrat si produkt konkurenční, lépe dostupný.

Poslední, neméně důležitou složkou tohoto mixu je komunikace výrobce se zákazníkem. Spotřebitelé vyžadují od distributorů rychlou zpětnou vazbu jak v případě dotazů, tak i ohledně nepříjemných situací jako jsou reklamace, nedoručení zboží či vrácení peněz. Správná a elegantní komunikace a jednání výrobců v souvislosti se zákazníky může na společnost házet dobré světlo i v případě, že se jedná o negativní situaci. Vše se dá vyřešit slušně a občas i s patřičnou hmotnou kompenzací. Poté se zákazník rád vrátí i po předchozí nespokojenosti, jelikož dá výrobcí rád druhou šanci a věří, že tentokrát vše proběhne bez komplikací a objednané zboží bude kvalitní.

Primárním předpokladem toho mixu tedy je dívat se na problematiku výrobku a služeb s ním spojených nejprve z pohledu zákazníka a poté až vše definovat z pohledu výrobce. Proto podniky, které chtějí být ve své činnosti úspěšné, mají potřebu detailně analyzovat své

zákazníky, zjišťovat jejich potřeby, přání, požadavky a mít informace o jejich nákupním rozhodování.

### **1.3 Marketingový mix 4P versus 4C**

Základní rozdíl mezi těmito dvěma mixy je pohled na výrobek z různých úhlů. Marketingový mix 4P se na produkt dívá z pohledu podniku, jehož hlavním cílem jsou nízké náklady a vysoký zisk. Marketingový mix 4C zkoumá výrobek z pohledu zákazníka a zaměřuje se i na užité vlastnosti daného zboží, jeho design, dostupnost a cenu odpovídající kvalitě zboží.

Zákazníci tedy vnímají produkt jako určitou užitnou hodnotu, proto musí výrobce brát zřetel na přání a potřeby zákazníka, zjistit, jak spotřebitel daný produkt vidí, jaké klady a zápory v něm spatřuje a od těchto zjištění odvíjet následné inovace a trend výroby. Užité hodnoty je pro zákazníka stěžejní při rozhodování o koupi výrobku na daném trhu.

Cena z pohledu výrobce se zaměřuje pouze na výrobní náklady. Oproti tomu cena z pohledu zákazníka má široké zastoupení. Jedná se i o výdaje spojené s koupí případných komponentů, komplementů, rozšíření, instalace a podobně.

Dále je pro zákazníka důležitá dostupnost zboží, která se odráží od základního nástroje propagace. Cílem distributora by mělo být odstranění všech negativních okolností při získávání výrobku a co nejvíce ulehčit potencionálním zákazníkům pohodlný přístup k výrobkům.

Komunikace se odvíjí od nástroje propagace v modelu 4P. Jedná se o důležitou složku, jelikož spotřebitelé vyžadují, aby s nimi firma komunikovala. K dosažení úspěšného komunikačního marketingu nestačí pouhá jednostranná propagace výrobku a podniku. Rychlá odezva ze strany výrobce znamená velké plus v očích zákazníka.

Správně sestavený marketingový mix má za cíl uspokojení zákazníků. Manažeři by se neměli zaměřovat jen na interní měřítka a zvyšující se zisk, ale brát v potaz i nefinanční ukazatele a důležité informace, které mají kolikrát za následek právě zvyšování prestiže a růst zisku.

## **2 DRUHY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU**

Pokud chceme být úspěšní v tom, co děláme, měli bychom si nejdříve dopředu zjistit konkrétní a aktuální informace, data, které jsou důležité pro náš budoucí záměr a z nich následně vycházet při určování dalších kroků vedoucích k efektivnímu umístění produktu či služby na trhu. Veškeré kroky je dobré si předem pečlivě naplánovat a určit návaznost těchto kroků.

Marketingový výzkum můžeme chápat jako proces, který se zabývá sběrem dat, jejich analýzou a zpracovává tyto údaje tak, aby podaly co nejpresnější informace, které napomohou k rozklíčování různých marketingových problémů a otázek souvisejících s vývojem produktu či služby a jejich umístěním na trh, včetně zaujetí potencionálního zákazníka.

Marketingový výzkum se dělí na primární a sekundární, kde první bod je dále členěn na kvantitativní a kvalitativní výzkum, který probíhá v „terénu“. Druhý bod se výzkumem zabývá pasivně, tedy zjišťováním, zda již potřebná data nejsou někde k dispozici.

### **2.1 Primární výzkum**

Primární výzkum může firma provádět sama, nebo si najmout speciální výzkumnou agenturu, která se touto činností zabývá. Profesionální agentury pořádají v různých intervalech výzkumné akce, jejichž výsledky poté za úplatu zveřejňují klientům. Dále si klient může najmout firmu ke zpracování panelového výzkumu, kde agentura analyzuje nákupní chování určitého panelu respondentů, kteří jsou předem definováni, nebo si může objednat individuální výzkum na objednávku, u kterého si klient navolí speciální požadavky šetření, stěžejní právě pro jeho aktuální potřebu.

Kvantitativní výzkum řeší kvantifikovatelné problémy, odpovídá na otázku „Kolik?“. Typickými znaky je zkoumání četnosti jevů, které bývají přesně definovány. Má jasně a stručně definované otázky a takové očekává i odpovědi. Jelikož pracuje s velkým množstvím respondentů (až stovky tisíc) a získaná data jsou měřitelná - číselná, umožňuje výzkum informace statisticky zpracovávat a zobecňovat výstupy na širokou škálu obyvatel. Příklady těchto šetření mohou být například dotazování, panely či experimenty.

Kvalitativní výzkum naopak od množstevního nezkoumá četnost jevů, ale řeší jejich příčiny a vztahy. Odpovídá na otázku „Proč?“. Při této variantě se pracuje s daleko menšími skupinami respondentů (v řádu jednotek, desítek), jelikož se zkoumá nákupní chování spotřebitele, jeho preference, motivy a procesy, které probíhají uvnitř jeho mysli. Tento



výzkum je dobré provádět se značnou psychologickou interpretací, aby byly odpovědi zákazníků co nejvíce otevřené a měly vypovídací schopnost.

Jako příklady kvalitativního výzkumu můžeme uvést například skupinové diskuze, hloubkové rozhovory, brainstorming či projektivní techniky.

Přestože se tyto dva typy výzkumů od sebe liší, nejedná se o metody protikladné, naopak se spíše doplňují. I přesto se v praxi ale více objevuje metoda kvantitativní, jedná se o snáze proveditelnou variantu, ovšem nemusí vždy naplnit pravý smysl původního důvodu zahájení šetření.

## **2.2 Sekundární výzkum**

Pod pojmem sekundární výzkum se skrývají data, která již někdo v předchozí době získal a zpracoval. Můžeme tedy říci, že je to pasivní výzkum, při kterém nemusíme vynakládat takové úsilí k získání potřebných informací. Největší komplikací tohoto výzkumu může být obtížnost obstarání právě takových dat, která jsou potřebná k řešení a analyzování daného problému.

Jelikož je ale sekundární výzkum daleko levnější a snadnější, je doporučeno tímto krokem začínat jako prvním, čili nejprve si ověřit, zda potřebná data nejsou již někde k dispozici, než začneme s novou, finančně a časově náročnější metodou.

Sekundární výzkum můžeme dále dělit na:

- Interní (výkonová data: obrat, zisk, marže, ..)
- Externí (databáze, statistiky, knihovny, média, internet)

Interními zdroji rozumíme různé databáze firem, které si sami vytvářejí při své obchodní činnosti. Na základě informací, které v průběhu svého působení získávají od vlastních zákazníků, mohou podniky dělat analýzy spotřebitelů, se kterými přišly do styku, tudíž se bude jednat o informace výhradně o produktech či službách distributora a zároveň o odezvy, jako je například spokojenost zákazníků, četnost nákupu, spokojenost zákazníků v podobě názorů, sdělení a připomínek.

Nejsnazší formou externího výzkumu je v dnešní době internet, musíme si dát ale pozor na důvěryhodnost a aktuálnost těchto dat a patřičně si jejich pravost ověřit. Také je samozřejmě možné sehnat informace například v knihovnách, odborných časopisech, různých médiích.

### **3 ANALÝZA TRHU**

O tom, jak bude marketing ve společnosti účinný, rozhoduje ve značné části objem informací, které má pověřený pracovník k dispozici. Významným prvkem a jako všeobecnou metodou může být využívána například situační analýza.

Situační analýzou můžeme rozumět komplexní analýzu prostředí, na kterém chceme působit. Jedná se tedy o vnější i vnitřní rozbor faktorů a podstatných informací, které mají podstatný vliv na činnost podniku jak v současnosti, tak i do doby budoucí.

Přístupů ke zpracování této analýzy je více, ovšem nejvíce se používá metoda 5C.

Název 5C je odvozen od počátečních písmen anglických názvů nástrojů situační analýzy, jsou jimi:

- Company - podnik
- Customers – zákazníci
- Competitors – konkurence
- Collaborators – spolupracovníci
- Climate - prostředí (mikroekonomické i makroekonomické)

Situační analýza zkoumá vnitřní aspekty podniku, jako jsou produkty a zdroje, analyzuje trhy, zákazníky, mapuje konkurenční organizace, hledá osoby a organizace, se kterými by bylo možné navázat nové vztahy a spolupráce a zaměřuje se na zkoumání dalších podmínek vnějšího prostředí ovlivňující chod podniku.

#### **3.1 SWOT analýza**

Tato analýza byla prvotně sestavena k rozboru a hodnocení organizace jako takové, dá se ale použít téměř na cokoli.

SWOT analýza se skládá z počátečních písmen 4 anglických názvů:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities - příležitosti
- Threats - hrozby

První dvě slova této metody se zabývají interní analýzou (vnitřní analýzou organizace), snaží se identifikovat, v čem shledává podnik své výhody a v čem naopak spatřuje slabiny. Externí analýzou (analýzou vnějších vlivů) se zabývají příležitosti a hrozby, které mohou přicházet z vnějšího prostředí. Je dobré se nad danými faktory řádně zamyslet, a zařazovat podněty do správných kategorií. Mít na paměti, co se týká interních záležitostí firmy a co spadá pod externí. Často se stává, že jsou slabé stránky zařazovány do hrozeb, silné stránky do příležitostí a naopak.

Silnou stránkou rozumíme faktory, které podniku umožňují získat dobrou pozici na trhu. Jsou to vlastnosti a dovednosti, díky kterým má firma například konkurenční výhodu, díky kterým je úspěšná.

Slabé stránky jsou naopak nedostatky podniku, které firmu mohou táhnout v určitých oblastech dolů. Jsou opakem stránek silných. Můžeme se na ně ale koukat také jako na příležitosti, na nedokonalosti, které jsme schopni vypilovat a zlepšit.

Příležitostmi jsou faktory, které organizace může zdokonalit a tím posunout úspěšnost firmy a její konkurenceschopnost na vyšší level. Jak již bylo výše zmíněno, jako příležitosti se dají brát i slabé stránky.

Hrozbou může být nepříznivá situace v podnikovém okolí, živelné pohromy, legislativní změny, nově vznikající firma v místě, kde firma působí, atd. Tyto faktory by se neměly brát na lehkou váhu, jelikož v nejhorším případě mohou způsobit i úpadek podnik. Podnik by měl hrozby neustále vyhledávat a snažit se co nejpružněji reagovat, aby nežádoucí účinky odvrátil.

Analýza je prováděna pomocí matice, ve které jsou jednotlivé faktory následně identifikovány. Pro praxi je důležité získané informace porovnávat mezi sebou, ne se na ně koukat jednotlivě. „*Důležité je sledování silných a slabých stránek s jejich strategickým dosahem ve vztahu k příležitostem a hrozbám. Je třeba také sledovat, nakolik je který faktor důležitý, z hlediska vlivu na firmu a z hlediska závažnosti pro firmu.*“ [1]

**Tabulka 2 - SWOT analýza**

	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní faktory	Silné stránky - S	Slabé stránky- W
Vnější faktory	Příležitosti – O	Hrozby - T

*zdroj: [4]*

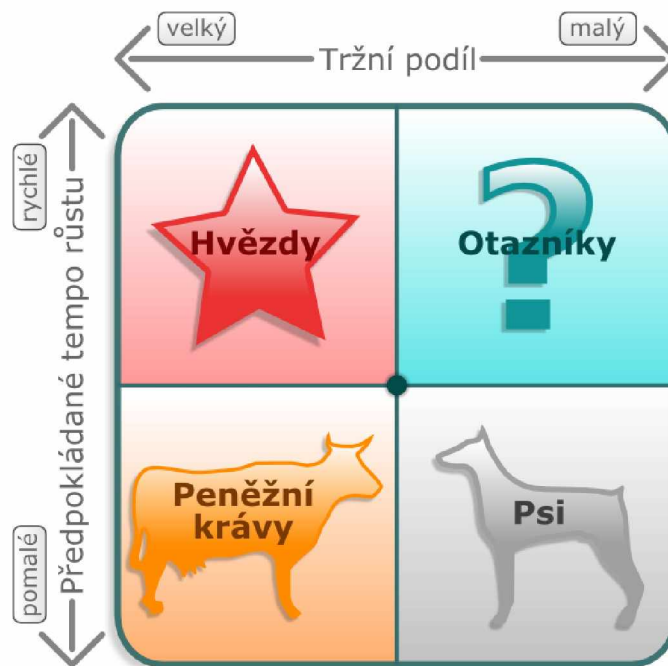
### 3.2 BCG matice

Bostonská matice nebo matice BCG patří mezi portfolio analýzy. Zařazuje produkty dle tržního podílu výrobku/služby a podle tempa růstu podílu na trhu.

Portfolio se skládá se čtyř sektorů, kterými jsou:

- Hvězdy – do tohoto sektoru se řadí produkty, které jsou ve fázi růstu životního cyklu, jsou velice úspěšné, podnik z nich značně profituje. Hvězdy jsou produkty s vysokým podílem na trhu i tempem růstu. Organizace se snaží tyto výrobky protlačit i na nové trhy, aby dosahovaly ještě větších zisků.
- Otazníky – jedná se o výrobky, které jsou na trhu nové, a ještě není zřejmé, zda budou úspěšné, či nikoli. Otazníky mají nízký podíl na trhu ale vysoké tempo růstu. Firma se proto musí rozhodnout, jestli bude mít smysl takový produkt do budoucnosti finančně podporovat, jelikož se může jednat o vysoké náklady hlavně v oblasti marketingových aktivit. Fáze životního cyklu otazníků je zavedení.
- Dojné krávy – Tyto produkty jsou umístěné na trhu již delší dobu, stále je o ně zájem, mají vysoký podíl ale jejich tempo růstu je nízké (mírně rostoucí nebo stagnující). Přináší podniku stálé, zajímavé příjmy. Je dobré do nich průběžně přiměřeně investovat, abychom podporovaly zisky. Ve fázích životního cyklu se dojné krávy nacházejí v etapě zralosti.
- Bídni psi – jedná se o sektor výrobků, které se již staly pro zákazníky nezajímavými. Není potřebná výše poptávky, produkty mají nízký podíl na trhu a zároveň nízké tempo růstu. Bídni psi spadají do fáze úpadku životního cyklu produktu, proto nemá smysl tento sektor finančně podporovat, jednalo by se o výdaje, které nepřináší žádné zpětné výnosy.

Produkt se po zavedení na trh může stát při značném úspěchu hvězdou, naopak při nezaujetí koncových spotřebitelů spadne do kategorie bídných psů. Poté je lepší výrobek z trhu co nejdříve stáhnout (popřípadě osvěžit zajímavou inovací, která by byla pro zákazníky přitažlivější). Z pozice hvězdy se očekává, že postupem času, po snížení tempa růstu, se stanou dojnými krávami.



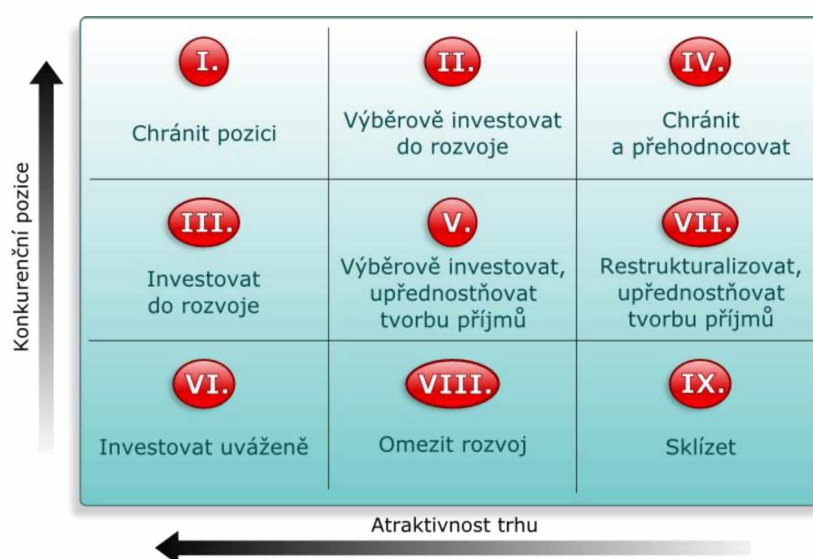
Obrázek 2 - BCG matice

zdroj: [17]

### 3.3 GE analýza

Název této analýzy je odvozen od firmy General Electric, která matici sestavila a používá ji k analyzování tržního prostředí a umístění produktů na daném trhu.

Matice je rozdělena do devíti kvadrantů, které jsou rozlišené dle atraktivnosti trhu a konkurenčního postavení produktu:



Obrázek 3 - GE analýza

zdroj: [17]

Jak již bylo výše zmíněno, matice analyzuje dva hlavní faktory – konkurenční pozici a atraktivnost trhu. Tyto příznaky se skládají z dalších dílčích faktorů. Jsou jimi:

#### Konkurenční pozice

- Relativní pozice na trhu
- Relativní výrobní kapacita
- Relativní výzkumný a vývojový potenciál
- Pozice v distribuci, efektivnost marketingové komunikace
- Možnosti finančních prostředků
- Kvalita produktu, vospělost značky, technologie, marketingu, obchodní činnosti
- Relativní zisk

#### Atraktivnost trhu

- Velikost a míra růstu trhu, jeho kvalita, ziskovost
- Stabilita prodeje
- Cenová stabilita
- Konkurence, bariéry vstupu
- Náročnost a dostupnost vstupů (surovinových, energetických)
- Situace v okolí firmy (makrookolí, mikrookolí)

Uvedené faktory (jsou sestavovány v návaznosti na konkrétní situaci a bere se ohled na podstatu produktu a podmínek trhu) nám pomáhají určit, do kterého kvadrantu bude konkrétní výrobek spadat.

Nejprve musíme identifikovat dané faktory a zjistit, které jsou pro řešení daného problému a danou analýzu potřebné. Dále zjistit, jak u vybraných faktorů změřit jejich velikost a následně určit váhy důležitosti, které nám pomohou získat hodnoty konkurenční pozice i atraktivnosti trhu. Vypočtené hodnoty se sečtou a produkty se zařadí do správných kvadrantů. Kolem dílčích produktů vyznačíme kruh vyjadřující velikost trhu, na kterém působí a velikost tržního podílu našeho výrobku. Nyní už jen musíme předvídat (například dle fáze životního cyklu, ve kterém se produkt aktuálně nachází, dle očekávaných nových technologií, očekávaného vývoje trhu, atd.), jakým směrem se bude vyvíjet postavení produktu.

Jednotlivé kvadranty v matici umožňují podrobnější analýzu oproti například matici BCG. Kvadranty jsou dále členěny na tři skupinky, podle výhodnosti pozice na trhu. Do kategorie s nejlepší pozicí spadají první tři kvadranty (chránit pozici, výběrově investovat do rozvoje, investovat do rozvoje), do střední linie zařazujeme kvadranty IV. – VI. a nejhůře jsou vedeny kvadranty s číselným označením VII. – IX.