

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Návrh marketingové strategie firmy Hejdánek s.r.o.

Kristýna Kutišová

Bakalářská práce

2015

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna Kutišová**
Osobní číslo: **D12060**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Návrh marketingové strategie firmy Hejdánek s.r.o.**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod


1. Teoretické aspekty marketingové činnosti firmy
2. Analýza marketingového prostředí firmy
3. Návrh marketingové strategie firmy

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Nina Kudláčková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **28. listopadu 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **29. května 2015**


doc. Ing. Ivo Drahotský, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2014

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28. 5. 2015

Kristýna Kutišová

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Nině Kudláčkové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy Hejdánek s.r.o. za spolupráci a poskytnuté informace.

ANOTACE

Předmětem této bakalářské práce je návrh marketingové strategie pro firmu Hejdánek s.r.o. První část práce se zaměřuje na definici základních pojmů z oblasti marketingu a marketingové strategie. V části druhé je provedena analýza marketingového prostředí firmy a marketingového mixu. Závěrečná část předkládá návrhy pro budoucí vývoj firmy v oblasti marketingové strategie.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing, analýza makroprostředí, analýza mikroprostředí, marketingový mix, SWOT analýza, marketingová strategie

TITLE

Proposal of Marketing Strategy of Company Hejdánek s.r.o.

ANNOTATION

The object of this thesis is to propose a marketing strategy for the company Hejdánek s.r.o. The first part focuses on the definition of basic terms in the marketing area and the area of the marketing strategy. In the second part is made analysis of the company's environment. The last part proposes solutions for the future development in the area of the marketing strategy.

KEYWORDS

marketing, analysis of macro environment, analysis of micro environment, marketing mix, SWOT analysis, marketing strategy

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÉ ASPEKTY MARKETINGOVÉ ČINNOSTI FIRMY	10
1.1 Vývoj marketingu.....	10
1.1.1 Definice marketingu.....	10
1.1.2 Cíle a poslání marketingu	10
1.2 Základní pojmy	11
1.2.1 Trh.....	11
1.2.2 Zákazníci a poptávka	13
1.2.3 Konkurence	13
1.2.4 Mikroprostředí a makroprostředí firmy	13
1.2.5 Marketingové prostředí dopravních firem.....	16
1.2.6 Marketingový mix 4P a 4C	17
1.2.7 Marketingová komunikace a komunikační mix	23
1.2.8 SWOT analýza	26
1.3 Marketingová strategie	27
1.3.1 Strategie a marketingová strategie	27
1.3.2 Řízení a plánování.....	28
1.3.3 Strategický marketingový proces	30
1.3.4 Marketingový plán	30
1.3.5 Typy marketingových strategií	31
2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY	34
2.1 Charakteristika firmy.....	34
2.1.1 Historie.....	34
2.1.2 Vedení a zaměstnanci.....	35
2.1.3 Majetek	35
2.1.4 Předmět podnikání	36
2.2 Analýza prostředí firmy.....	36
2.2.1 Cíle a marketingová strategie.....	36
2.2.2 Makroprostředí.....	38
2.2.3 Mikroprostředí	43
2.2.4 SWOT analýza	44
2.3 Marketingový mix společnosti	46
2.3.1 Produkt.....	46
2.3.2 Cena	48
2.3.3 Distribuce.....	49
2.3.4 Propagace.....	49
2.3.5 Zaměstnanci	50

2.3.6	Procesy	51
2.3.7	Hodnocení marketingového mixu	51
3	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY	52
3.1	Aktuální marketingová strategie firmy	52
3.2	Návrh strategie	52
3.2.1	Poslání firmy	52
3.2.2	Marketingové cíle	53
3.2.3	Segmentace trhu	53
3.2.4	Formulace strategie	55
	ZÁVĚR	59
	POUŽITÁ LITERATURA.....	60
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	66
	SEZNAM ZKRATEK.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Vývoj podniku s sebou přináší velké množství otázek, na které je nutné nalézt vhodné odpovědi a nalézt odpovídající řešení. V dnešní době se aplikace alespoň základních marketingových nástrojů stává téměř nutností pro úspěšnou existenci jakékoliv organizace, a to jak ziskové, tak i neziskové. Jedním z důvodů je neustále se zvyšující konkurence a boj o získaného zákazníka. Zejména s přihlédnutím k dopadům, jaké měla na českou i světovou ekonomiku ekonomická krize, je nutné zajímat se o trendy, které bezprostředně působí na vnitřní a vnější prostředí podniku. Tato krize více než cokoli před tím dokázala, že pro úspěšné podnikání je nezbytně nutné provést dobrou prognózu trhu, odhadnout vlastní tržní příležitosti a na základě adekvátního rozhodování na úrovni strategického řízení je vhodně vyhodnotit a náležitě využít.

Předpokladem vývoje úspěšné firmy musí být kvalifikované strategické řízení, využívání potenciálu nových technologií, pružnost procesů organizace, aktivní vytváření nabídky a především absolutní orientace na zákazníka.

Z tohoto důvodu byla jako téma této bakalářské práce zvolena firma, která ještě nedocenila, jak moc může být pro její budoucí vývoj marketing důležitý. Firma Hejdánek s.r.o. se pohybuje na několika poměrně zajímavých trzích a nabízí zajímavé produkty, některé téměř unikátní, ale nedokáže je vhodně prezentovat a s vysokou pravděpodobností se tak zbytečně připravuje o potenciální zákazníky.

Firma se pohybuje na trzích, které byly silně zasaženy finanční krizí. V současné době lze však pozorovat jejich výrazné zlepšení. To by mohlo všem firmám v segmentech poskytnout nové příležitosti pro získání finančně zajímavých zakázek. K získání takovéto příležitosti je však nezbytně nutné, aby si firma Hejdánek s.r.o. uvědomila, že je pro ni důležité mít ucelenou představu o svých budoucích cílech a hlavně způsobech, jak těchto cílů dosáhnout. Jen tak dokáže maximálně využít svého potenciálu.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení současné situace a zdrojů firmy Hejdánek s.r.o. a následně na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí sestavit vhodnou marketingovou strategii pro tuto organizaci.

1 TEORETICKÉ ASPEKTY MARKETINGOVÉ ČINNOSTI FIRMY

V této části práce budou charakterizovány základní pojmy, se kterými bude dále pracováno v následujícím textu práce. Zároveň bude definován pojem marketing a stručně popsán jeho vývoj. Závěrem bude vysvětlen i pojem strategie.

1.1 Vývoj marketingu

Příčinou vzniku marketingu na přelomu 19. a 20. století byly problémy s prodejem, které byly klasickou ekonomikou dlouho opomenuté (Svobodová, 2007, str. 12). Kořeny marketingu sahají do USA (United States of America, česky: Spojené státy americké). Filozofie se plně prosadila v 70. a 80. letech. Podle Kotlera se trh v dnešní době změnil a je velmi důležité orientovat se na zákazníka. Zákazník je zároveň nezbytnou složkou marketingového systému (2007, str. 51). Příloha A podrobněji zobrazuje Kotlerův názor na marketingové přístupy.

1.1.1 Definice marketingu

Karlíček ve své knize zdůrazňuje, že ačkoli pro mnoho lidí znamená marketing pouze reklamu, není tomu tak. Moderní marketing již neznamená pouze „prodat“, ale i „uspokojit potřebu“. Autor považuje dokonalé pochopení zákazníka za prioritu, a zároveň zdůrazňuje nezbytnost nastavení služeb či výrobku zákazníkovi na míru (2013, str. 16-17). Definice marketingu je celá řada a všechny vyzdvihují potřeby zákazníka a udržování vztahu s ním. Níže jsou uvedeny některé z nich.

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“ (Kotler, 2007b, str. 39).

Obecněji můžeme marketing definovat: *„Jako podnikatelskou funkci, která vyvažuje zájmy firmy a jejích zákazníků“ (Karlíček, 2013, str. 18).*

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání a ovlivňování a v konečné fázi upokojení potřeb a přání zákazníků efektivním a vhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“ (Kotlíková a Zlámal, 2006, str. 7).

1.1.2 Cíle a poslání marketingu

„Lze předpokládat, že vždy bude existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je však učinit prodávání čímsi nadbytečným. Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama.

V ideálním případě by měl marketing vyústit v získání zákazníka ochotného kupovat“ (Kotler a Keller, 2007, str. 44).

Cílem marketingu je podle Kotlera příslibem větší hodnoty produktu získat nové zákazníky. Zároveň je třeba současné zákazníky dostatečně uspokojit a tím si je i nadále udržet. Kotler uvádí, že v posledních desetiletích objevily sílu marketingu nejen velké mezinárodní a nadnárodní firmy, ale i firmy malé orientující se na služby a dokonce firmy neziskové. Marketing podle něj nezná ani hranice ekonomické a začíná se objevovat i na dříve uzavřených trzích jako jsou bývalé sovětské republiky (2007b, str. 37).

Za podstatu marketingu Kotler považuje jednoduchou myšlenku, že úspěch vychází z porozumění potřeb a přání okolí a zároveň vytváření produktů a služeb, které tato přání chtějí uspokojit (2007b, str. 40).

V knize Základy marketingu Karlíček uvádí, že nejdůležitějším cílem pro firmu je vybudovat si vztah s novými i současnými zákazníky, tyto postupy jsou označovány zkratkou CRM (Customer Relationship Management). Autor dále uvažuje nad tím, že „cena“ stávajícího zákazníka je mnohem nižší, než cena zákazníka nového, a proto se vyplatí do udržení klientely investovat. Varuje, že odchodem zákazníka přijdeme zároveň o všechny jeho budoucí nákupy (2013, str. 18).

CRM zahrnuje všechny procesy komunikace a jejich vzájemné sladování s cílem získat spokojené a loajální zákazníky (Management mania, 2014). Spokojený zákazník nemá potřebu odcházet ke konkurenci. Čím více informací o zákazníkovi firma má, tím přesněji cílenou nabídku mu může poskytnout (Management mania, 2014).

Dnes je marketing používán po celém světě a zasahuje téměř do veškeré oblasti lidského života (Kotler, 2007b, str. 37). Příloha B zobrazuje 10 entit, které jsou podle Kotlera předmětem marketingu.

1.2 Základní pojmy

V této podkapitole budou charakterizovány základní pojmy vztahující se k oblasti marketingu, marketingového mixu a marketingového prostředí. Bude charakterizováno vnitřní a následně i vnější marketingové prostředí. Nejprve bude definována „potřeba“, která je v podstatě základní hybná síla marketingového smýšlení vůbec.

1.2.1 Trh

Trh je podle Kotlera tradičním místem, kde se shromažďovali kupci a prodáváci za účelem kupovat a prodávat zboží (2007, str. 48), nebo také soubor skutečných a potenciálních kupujících určitého výrobku (2007b, str. 44).

„Trh je výraz lidské spolupráce na straně jedné a výraz neustálého konfliktu na straně druhé. Spolupráce je míněna jako postupná dělba práce a vzájemná směna produktů, konflikty je míněno soutěžení mezi prodávajícími a kupujícími navzájem, aby jedni koupili nebo prodali výhodněji než druzí“ (Svobodová, 2007, str. 6).

Kotler uvádí, že z tradičního ekonomického pohledu lze trh popsat jako soubor kupců a prodejců, kteří provádějí navzájem obchodní transakce s určitým produktem. Jiný pohled užívá marketing, který používá termín trh pro popis seskupení zákazníků (2007, str. 48).

Trh dopravních služeb můžeme podle Řezníčka a Šaradína charakterizovat jako vztah činností firem a chování zákazníků. Setkání nabídky a poptávky probíhá v časově prostorové dimenzi. Poptávka má v těchto vztazích dominantní pozici (jako ve službách obecně).

Poptávka po dopravních službách má podle autorů většinou odvozený charakter. Motivy poptávky prý musí být hledány vně dopravního sektoru, např. potřeba dojíždění do zaměstnání, cesta za rekreací, rozpor mezi místem těžby a místem výroby (2001, str. 25).

Segmentace trhu je podle Karlíčka důležitý marketingový nástroj, který pomáhá firmě co nejpřesněji zacílit na vytipovaného zákazníka. Je důsledkem toho, že firma nedokáže být úspěšná na všech trzích a nabízet veškeré žádané produkty. Segmentaci autor považuje za výsledek zkoumáním profilů kupujících založených na demografických a psychologických rozdílech (2013, str. 104-106). Výsledkem vhodné identifikace příležitosti je pak tzv. cílový trh. Proces výběru segmentů je nazýván targeting (Karlíček, 2013, str. 115). Vrcholem je pak positioning. Positioningem označuje Karlíček proces, při kterém se podnik snaží ovlivnit zákazníkovo vnímání značky (2013, str. 133-134).

Karlíček uvádí i následující druhy segmentace:

- Demografická segmentace – podle věku, pohlaví, příjmu, rasové příslušnosti.
- Geografická segmentace – dělení na geografické jednotky. Předpoklad, že lidé na stejném území mohou mít stejné preference.
- Psychografická segmentace – podle životního stylu, hodnot, osobnosti.
- Behaviorální segmentace – podle očekávaného užítku, loajality ke značce. Tato segmentace je zároveň považována za nejvhodnější přístup (2013, str. 106-113).

Neustále se měnící trhy Kotler nechápe jako hrozbu, ale jako životodárnou tekutinu marketingu, která vytváří příležitosti a otevírá dveře k oživení již existujících značek, dává nové možnosti pro produkty a nové možnosti komunikace (2007b, str. 58).

Ačkoli je segmentace trhu obecně považována za jeden z nejdůležitějších marketingových nástrojů, je v oblasti dopravy dle názoru Řezníčka a Šaradína využíván pouze okrajově a nedostatečně (2001, str. 27).

1.2.2 Zákazníci a poptávka

Poptávku Kotler v knize Marketing popisuje jako důsledek potřeb, tužeb a přání, přičemž je založena na kupní síle zákazníků (2004, str. 31). Ačkoli je množství lidských přání téměř neomezeno, poptávka se liší především podle toho, jak moc je omezeno množství zdrojů kupujícího (Kotler, 2007b, str. 41). Nejlepší společnosti podle Kotlera dbají především na rozpoznání potřeby zákazníků a provádí rozsáhlé spotřebitelské výzkumy, aby mohly zareagovat na případná přání a stížnosti (2007b, str. 41).

Zákazníci nejednají často ani přesně, ani objektivně a jejich uspokojení závisí na tom, jak je naplněno jejich očekávání (Kotler, 2007b, str. 43). Řízení vztahů se zákazníky znamená i řízení poptávky samé a je velmi důležité, aby tyto vztahy byly co nejlepší, protože udržení zákazníka stávajícího vychází mnohem levněji, než přilákání nového (Kotler, 2007b, str. 47).

1.2.3 Konkurence

Konkurenti jsou podle Karlíčka jedním z klíčových faktorů mikroprostředí (2013, str. 47). Svobodová uvádí, že výrobce přichází na trh s cílem uspokojit potřeby zákazníků, což vede k vzájemnému soupeření s podniky, které nabízí stejné nebo podobné produkty (2007, str. 25). Autorka upozorňuje, že identifikace konkurence nebývá vždy jednoduchá a ani vyjednávací pozice soupeřů nejsou nutně stejné (2013, str. 25).

Karlíček upozorňuje, že Porter chápe konkurenci ještě v širším kontextu. Podle Portera působí na každém trhu 5 konkurenčních sil. Kromě stávající přímé konkurence, hrozby vstupu dalších konkurentů a hrozby představované substituty, řadí Porter mezi tyto síly také vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů (Karlíček, 2013, str. 47).

Konkurence přímá je velmi silná na trzích s velkým konkurenčním bojem. Významnou konkurenční silou jsou substituty se stejnou nebo podobnou funkcí, jakou má produkt jiné firmy. Při analýze konkurence je důležité vymezit tržní síly a vyjednávací pozice účastníků na trhu (Karlíček, 2013, str. 47-48). Kotler uvádí, že ke konkurenci patří všechny aktuální a potenciální nabídky i náhražky, které by mohl kupující brát v úvahu při svém rozhodování (2007, str. 64).

1.2.4 Mikroprostředí a makroprostředí firmy

Podle Řezníčka a Šaradína jsou to faktory ovlivňující poptávku. Vývoj v trendech těchto faktorů poskytuje firmám příležitosti, ale může být i příčinou hrozeb. Před svým vstupem na trh

by podle autorů firma měla analyzovat chování potenciálních kupujících a konkurentů. Marketéři analyzují trhy nejen při vstupu, ale průběžně z důvodu měnících se podmínek. Jednotlivé prvky mohou na firmu působit různě velkou silou. Chování a reagování firem záleží především na tržní pozici daného subjektu (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 40).

Za marketingové prostředí Kotler považuje činitele a síly vně marketingu, které zasahují do vztahu zákazník-podnik (2007b, str. 129). Toto prostředí je mnohdy vnímáno jako nekontrolovatelný živel, kterému je nutné se přizpůsobit prostřednictvím analýzy prostředí a návrhem odpovídající strategie, v některých případech však subjekty reagují zcela opačně a snaží se případné překážky překonat (Kotler, 2007b, str. 161).

Strategická analýza prostředí firmy je velmi důležitou součástí tvorby strategie. Umožňuje managementu firmy uvědomit si, jaké má firma předpoklady k budoucímu úspěchu a na co by se měla v budoucnu zaměřovat. Analýza začíná definicí nebo úpravou poslání, následně analýzou makroprostředí a mikroprostředí (Strateg.cz, ©2001-2015).

Mikroprostředím jsou podle Svobodové faktory, které mají nejužší vazbu na podnik a mají na něj největší vliv (2007, str. 20). Kotler definuje mikroprostředí jako: „*Síly blízko společnosti, které ovlivňují schopnost sloužit zákazníkům*“ (Kotler, 2007b, str. 130).

Karlíček uvádí, že pojem mikroprostředí zahrnuje především následující faktory:

- **Zákazníky** – rozhodují se odlišně vzhledem k produktu, který chtějí koupit. Záleží, jak moc důležitý pro ně nákup je. Bývají silně ovlivněni preferencemi a obvykle se nezajímají o veškeré dostupné nabídky. V obchodech typu B2B (Business-to-business) bývají partneři lépe seznámeni s nabídkou zboží, které požadují, využívají funkční rozhodovací kritéria.
- **Konkurenty** – na dnešních trzích je stále obtížnější diferencovat produkt od ostatních a to se odráží na snížené loajalitě zákazníků („je jedno co od koho koupí“).
- **Distributory** – jedná se především o maloobchodníky, kteří zboží fyzicky distribuují ve svých sítích. Často mají sílu diktovat si podmínky obchodu s výrobcem. Některé řetězce zavádějí i své privátní značky, kterým běžní výrobci u skupiny zákazníků ovlivněných především cenou nemají šanci konkurovat.
- **Dodavatele** – jedná se o dodavatele vstupů do výroby, poradenské firmy, výzkumné agentury. Zvýšením svých cen ovlivňují zvýšení ceny svých odběratelů.

- Ovlivňovatele (veřejnost) – jsou především subjekty, které ovlivňují preference zákazníků. Např. lékaři doporučující očkování, učitelé doporučující studijní literaturu, stavební firma volí materiál na stavbu domu (2013, str. 34-35, 47-52). Veřejnost je dále členěna na místní a širokou veřejnost, zájmové skupiny, mediální veřejnost, finanční veřejnost a interní veřejnost (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 43-44).

Makroprostředí firmy

Svobodová považuje makroprostředí za širší rámec pro podnikatelskou činnost. Je to podle ní špatně předvídatelný element působící na podnikání (2007, str. 21). Působení makroprostředí na firmu považuje Karlíček za neodvratné a firma sama jej nemůže ovlivnit. Úspěšný podnik musí podle autora na všechny změny pružně reagovat a přizpůsobit se jim (2013, str. 60). Makroprostředí Kotler definuje následovně: „*Širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí*“ (Kotler, 2007b, str. 130).

Makroprostředí zahrnuje podle Karlíčka a Svobodové především následující druhy prostředí:

- Politicko-právní – Politické prostředí je velmi důležité pro každý podnikající subjekt. Vývoj tohoto prostředí silně ovlivňuje chování firem, především v oblastech rozšiřování a budoucích investic. Nejdůležitějším faktorem je stabilita systému a transparentnost zákonů.
- Ekonomické – Představuje především makroekonomické trendy, jako jsou jednotlivé fáze hospodářského cyklu, k nimž se přidružují doprovodné jevy (kurz měny, míra inflace). Toto prostředí tvoří rámec pro podnikání. Ukazuje, že kupní síla není po světě rozmístěna rovnoměrně. Hned po politickém prostředí se jedná o nejvíce působící vnější faktor ovlivňující chování společností. Zásadní jsou makroekonomické ukazatele, které zastupují růst HDP (hrubý domácí produkt), inflace, nezaměstnanost a obchodní bilance (Pavelka, 2006, str. 8).
- Demografické – Je rozhodující pro vznik trhu a základem pro jejich segmentaci podle cílových skupin.
- Sociálně kulturní – Se nejvíce promítá do kupního chování. Značně ovlivňuje strukturu poptávky a postoj kupujících k nákupu. Jde především o kulturu, vzdělání, tradici a obecné zvyklosti. Tyto vlivy mohou být pozitivní (trend zdravé stravy), ale i negativní (alkoholismus).

- Technologické – Přináší největší příležitosti. Zejména změny týkající se vědy a techniky. Předpokladem využití všech možností je zapracování inovací a znalost technologických změn.
- Přírodní – Je to základní potenciál vymezující podnikatelské prostředí. Zahrnuje prvky, kterými jsou poloha, vzdálenost a dostupnost zdrojů (Karlíček, 2013, str. 60-74), (Svobodová, 2007, str. 21-23).

Analýza vnějšího prostředí se provádí metodou PEST, která je zkratkou pro Political (politické prostředí), Economic (ekonomické), Social (sociální), Technological (technologické) analysis. Tato analýza je jedním z nástrojů strategického managementu a může být vstupem pro analýzu SWOT (Zikmund, 2010).

Jednou z jejích variant je analýza PESTLE, která přidává ještě faktory ekologické a legislativní, ale ty jsou obsaženy již v původní analýze pod pojmem Political (Zikmund, 2010).

1.2.5 Marketingové prostředí dopravních firem

Marketingové prostředí dopravních firem se dá v dopravních službách charakterizovat zhruba následovně:

Účastníci mikroprostředí (Řezníček a Šaradín, str. 40-44):

- Zákazník – odesílatel, příkazce, cestující nebo objednatel.
- Dodavatel – ten, který ovlivňuje možnosti firmy k získání finančních prostředků, dopravních prostředků, náhradními díly, servisem, informačními systémy apod.
- Marketingoví zprostředkovatelé – firmy, které pomáhají společnosti při podpoře prodeje dopravních služeb (např. zprostředkovatelské banky).
- Konkurenti – Cílem je uspokojit zákazníka lépe než konkurence, která cílí na stejného zákazníka podobnými službami. Nutí dopravní firmy snižovat vlastní náklady a trvale vylepšovat úroveň nabízených služeb.
- Veřejnost – jsou různé skupiny obyvatelstva, které dokáží přímo ovlivnit chování firmy. Vztahy k ní mohou být pozitivní i negativní. Vztah s veřejností dokáže silně ovlivnit např. sponzoring lokálních akcí, dobře plánovaná dopravní obslužnost apod.

Účastníci makroprostředí (Řezníček a Šaradín, str. 44-46):

- Ekonomické faktory – zejména ty, které ovlivňují kupní sílu zákazníků.
- Demografické faktory – Jsou velmi důležité pro činnost dopravních firem. Je vhodné provádět cílené dopravní průzkumy pro správné odhadnutí poptávky po námi nabízených dopravních službách.
- Technologické faktory – sektor dopravy musí počítat s tím, že některé oblasti rozvoje technologií zásadně ovlivňuje stát (nařízení týkající se emisí, povinných rozměrů).
- Politické faktory – Zejména aktuálně platná legislativa, která se dá dohledat např. na stránkách ministerstva dopravy, evropské legislativy či portálu veřejné správy.
- Přírodní prostředí – Doprava patří mezi významné znečišťovatele přírodního prostředí. Mohou být očekávány regulace s ohledem na ochranu přírody.

1.2.6 Marketingový mix 4P a 4C

Tabulka 1 Nástroje marketingového mixu

Výrobek Product	Řešení potřeb zákazníka Customer solution
Cena Price	Výdaje zákazníka Customer cost
Distribuce Place	Dostupnost řešení Convenience
Marketingová komunikace Promotion	Komunikace Communication

Zdroj: (Kotler a Keller, 2007, str. 57)

„...marketingový mix zahrnuje taktická marketingová rozhodnutí, která se týkají nabízeného produktu (product), jeho ceny (price), dostupnosti (place), a propagace (promotion)“ (Karlíček, 2013, str. 152).

Marketingový mix je podle Kotlera souborem taktických marketingových nástrojů, které firma vybírá podle svých cílových trhů. Tento mix firma vybírá v okamžiku, kdy zná svou marketingovou strategii (2007b, str. 70). Kotlíková uvádí, že na straně zákazníka se marketingový mix 4P odráží jako 4C (Kotlíková a Zlámal, 2006, str. 38). Marketingový mix musí vycházet ze strategických rozhodnutí podniku, ale je to nástroj taktického marketingu (Karlíček, 2013, str. 152).

Co je obsahem marketingového mixu, je dodnes předmětem odborných diskuzí a mnozí odborníci jednotlivým částem připisují různé míry důležitosti (Řezníček a Šaradín, 2001,

str. 78). Největší důležitost získal model, který sestavil McCarthy. Ten stanovil všeobecně uznávaný model 4P (McCarthy, 1996 cit podle Kotler a Keller, 2007, str. 57-56).

Marketingový mix je ve své základní podobě příliš jednoduchý (Němec, 2005). Klasický model 4P je v sektoru služeb rozšířen na model 6P. To znamená, že k produktu, ceně, distribuci a podpoře prodeje přiřazujeme ještě nástroje zajímavější se o personál a proces poskytování služby (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 78). Kotler a Armstrong upozorňují, že někteří kritici nepovažují koncept 4 P jako dostatečný pro marketing služeb. Otázkou podle nich není problém, kolik P popisujeme, ale nakolik je aktuální koncepce vyhovující pro přípravu marketingového programu (2004, str. 17).

Některé zdroje upravují marketing o 7P, kterým je hmatatelný důkaz (Physical evidence). Další autoři upravují marketingový mix ještě o politiku (Politics), veřejné mínění (Public opinion), balení (Packaging), osobní prodej (Personal selling), toto dělení už v některých případech může být příliš podrobné (Němec, 2005).

V tabulce v úvodu této části je zobrazen model 4P doplněný modelem 4C, který reflektuje nástroje 4P v mysli zákazníka. V ideálním případě se tento model používá jako doplněk 4P (Management mania, 2013). Hlavní myšlenkou mixu 4C je, aby firma při tvorbě marketingové strategie nejprve začala přemýšlet nad tím, jak bude „P“ působit na potenciálního zákazníka. V podstatě jde pohled 4C chápat jako formu CRM (Management mania, 2013).

Na zajímavý problém ve svém blogu naráží Bačuvčík. Táže se, jaký smysl má vymyšlení dalších „P“, když k nim neexistuje odpovídající C? Podle něj je navíc posun přemýšlení z pohledu producenta na pohled zákazníka základem marketingu. Poukazuje, že s dalšími P přichází především marketéři služeb, a to bez ohledu na to, že koncept 4C žádné další členění nevyžaduje (Bačuvčík, 2010).

„Podle mého jsou snahy o rozšiřování marketingového mixu ukázkou neschopnosti příslušných autorů dopustit se systémového myšlení. Jestliže marketingový mix popisuje základní cesty, jak přiblížit a představit daný produkt zákazníkovi a učinit jej pro něj "koupitelný", je mi záhadou, jak do něj někdo může implementovat součásti, které se týkají úplně jiné úrovně nejen marketingu, ale vůbec managementu firmy“ (Bačuvčík, 2010).

Marketing služeb se začal objevovat podle knihy Marketing v dopravě až v 80. letech 20. století. Ačkoli je možné na tento sektor použít již známé poznatky z marketingu spotřebního a průmyslového zboží, některá specifika služeb vyžadují podle autorů zvláštní pozornost a vlastní metodiku. Dopravní služby jsou velmi výraznou součástí sektoru služeb. V důsledku privatizace vzrostl v dopravě počet firem a tím se zvýšila konkurence na dopravním trhu (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 9).

Služba

Růst významu a objemu služeb je silným ekonomickým trendem moderní doby, který je projevem rostoucího blahobytu společnosti (Kotler a Armstrong, 2004, str. 420).

„Služba je činnost, která má v sobě určitý prvek nehmataelnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem“ (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 14).

Kotler a Armstrong definují službu následovně: *“Oproti hmotnému zboží produkty zahrnují i služby, jimiž rozumíme aktivity či užítky nabízené k prodeji, které mají v podstatě nehmotnou povahu a nelze k nim převádět vlastnické právo“* (2004, str. 33).

Podle Řezníčka a Šaradína je poskytovatelem dopravní služby právnická nebo fyzická osoba (dopravce, speditér), která poskytuje dopravní službu zákazníkovi nazývanému přepravce (2001, str. 16).

Vlastnosti (nejen) dopravních služeb definované v knize Marketing v dopravě jsou následující (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 16-17):

- Nehmataelnost – na rozdíl od produktu, je služba neurčitá a nemůže být před koupí vyzkoušena. O kvalitě služby musí být zákazník přesvědčen poskytovatelem služby předem (seriózní vystupování, dobré propagační materiály).
- Nedělitelnost – služba se vytváří a spotřebovává současně. Kvalita služby musí být na vysoké úrovni a být důsledně kontrolována.
- Proměnlivost – Kvalita a průběh služby jsou úzce spjaty s osobou, která ji poskytuje. Žádné dvě cesty na totožné trase nejsou kvalitativně stejné.
- Neskladovatelnost – Dopravní služby není možné ukládat do zásoby, protože je nutné poskytovat ji kdykoli, kdy existuje poptávka. Pokud poptávka kolísá (např. sezónnost), může to způsobit potíže s ohledem na volbu personálu, i v době nezájmu musí mít dostatečný vozový park apod.

V dopravním sektoru jsou podle Řezníčka a Šaradína navíc služby omezeny regulačními opatřeními, a to v oblastech personálních (povinné pauzy), vlastního procesu služby (zákazy jízd), cenových (zákonné slevy skupinám občanů) a společenských (závazek veřejné služby). Mezi další problémy vztahující se k dopravnímu marketingu řadí autoři nutnost spolupráce s dalšími subjekty (navázané služby) a nutnost vlastnit záložní vozidla kvůli zajištění provozu ve špičkách (2001, str. 17).

Řezníček a Šaradín doporučují, aby každá dopravní služba byla něčím jedinečnou. To pomáhá identifikovat konkrétní nabídku v nabídkách ostatních konkurenčních firem. Za důležitý cíl autoři považují dosažení žádoucí pozice v mysli zákazníka, který se na základě pozitivní zkušenosti vrátí. Při budování této pozice je důležité stanovit, v jakých ohledech se bude firma lišit. Pomocí vhodného umístování může firma prezentovat nehmatatelný užitek svých služeb hmatatelným způsobem (např. kvalita dopravního parku, nabídka občerstvení apod.). Velkou možností v oblasti diferenciacce je zaměření na zaměstnance (2001, str. 34-35).

1. P Nejdůležitějším prvkem marketingového mixu je produkt (Karlíček, 2013, str. 156). Produktem je podle Karlíčka označováno fyzické zboží, služby, informace, myšlenky a zážitky (2013, str. 21). Autor též uvádí, že veškeré charakteristiky produktu musí splňovat požadavky strategie, též požadavky zákazníka a zároveň musí firma pochopit, že nekvalitní produkt nezachrání ani ta nelepší reklama (2013, str. 153). Produkt označuje nejen výrobek samotný, ale i sortiment, design, obal, značku, služby a další faktory vedoucí k uspokojení zákazníka (Němec, 2005).

Produkt Kotler definuje následovně: „*Cokoli, co je možné nabídnout ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.*“ (2007b, str. 70).

Životní cyklus produktu má několik fází, které jsou s ohledem na druh produktu různé dlouhé. Řezníček a Šaradín uvádí následující 4 (2001, str. 83-86):

- Uvedení na trh – pomalý růst tržeb se záporným ziskem. Spojen s vysokými náklady na uvedení na trh. Předchází mu ještě vývojová fáze.
- Růst – poté, co je produkt již uveden. Rychle se zvyšuje poptávka.
- Zralost – nejdelší období. Zisk klesá a tržby rostou pomaleji. Lze očekávat, že se brzy objeví substitut produktu.
- Pokles – tržby klesají již velmi výrazně. Nastává odklon zákazníků k substitutu.

Ve službách si zákazník kupuje konkrétní užitek, nikoli konkrétní zboží. Cílem firmy je podle autorů docílit co nejvyšší kvality této služby. Zákazník totiž často preferuje takovou službu, která mu nabízí „něco navíc“ oproti konkurenční nabídce (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 83).

2. P „Cena, tedy peněžní částka za produkt, je jediné P marketingové ho mixu, které pro firmu představuje výnosy“ (Karlíček, 20013, str. 171).

„Cena je suma peněz požadovaná za produkt, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání cizí služby“ (Kotler, 2007b, str. 70).

Cenotvorba, jakkoli je pro firmu zásadní, není podle Karlíčka úplně jednoduchou disciplínou. Autor uvádí, že z předpokladů ekonomie vyplývá, že pokud je cena snížena, vzroste poptávka po její produkci a opačně. V některých specifických případech, např. u luxusního zboží, ale toto neplatí (2013, str. 171). Tuto skutečnost Karlíček označuje jako tzv. Veblenův efekt, kdy příliš nízká cena je zákazníky vnímána jako podezřelá a neodpovídající exkluzivitě produktu, který poptávají (2013, str. 172).

Z pohledu marketingu je podle autora situace ještě složitější a považuje za nutné mimo ekonomických poznatků aplikovat i psychologický vhlad. Je tedy důležité stanovit cenu na základě pochopení vztahu mezi tím, jak zákazník vnímá cenu a vzhledem produktu. Cena může v konečném důsledku, podobně jako značka a dostupnost, utvrdit zákazníka v tom, že kupuje lepší zboží (Karlíček, 2013, str. 172-173). V tomto kontextu je nutné uvést, co je to referenční cena, tu v knize Základy marketingu Karlíček popisuje jako cenu, kterou si zákazník pamatuje z přechozího nákupu. Může se jednat o cenu, která je zákazníkem vnímána jako běžná a podle které se může orientovat v daném segmentu (2013, str. 173).

Cenová politika má podle Řezníčka a Šaradína výrazný vliv na zisk a ovlivňuje také psychologické reakce zákazníků, které musí při svém rozhodování zohlednit. Důležitá je také informace o tom, jak se při změně ceny zachová konkurence (2001, str. 89-103).

3. P „Marketingovou komunikací (Promotion) se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle. Stejně jako ostatní nástroje marketingového mixu, musí i marketingová komunikace vycházet z celkové marketingové strategie“ (Karlíček, 2013, str. 190).

„Komunikace jsou činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu“ (Kotler, 2007b, str. 71).

Marketér se musí rozhodnout, jaké vlastnosti produktu bude nejvhodnější vyzdvihnout a jaké je cílová skupina kampaně. Vychází z ní tzv. komunikační mix. Firma ve službách musí podle Řezníčka a Šaradína zájemce o své produkty seznámit s tím, jaké služby nabízí, jaké jsou její technologie a ceny. Autoři se domnívají, že hlavní snahou firmy by mělo být poskytovat hmatatelné důkazy o svých službách a zajistit konzistentnost své propagace. Jednou ze zajímavých možností podpory prodeje je účast na veletrzích a výstavách dopravy a logistiky,

a to jak lokálních, tak i mezinárodních. Speciální místo má podle autorů v prodeji služeb osobní kontakt, výsledkem je, že mnoho zákazníků má se svým dopravcem úzké a trvalé vztahy (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 106-115).

4. P Dostupnost (distribuce, place) podle Karlíčka vyjadřuje, jak se produkt dostává k zákazníkovi. Cílem je podle něj jednoduchost, rychlost a pohodlí procesu získání produktu zákazníkem.

„Veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům“
(Kotler, 2007b, str. 71).

Ve službách, zejména v dopravním sektoru, je cílem uspokojit zákazníka splněním jeho požadavku na užitečnost místa a času. V tomto sektoru musí být podle Řezníčka a Šaradína pojem distribuce chápán odlišně než v ostatních odvětvích. Doprava se totiž podle autorů snaží distribuovat službu, která provádí distribuci (2001, str. 103). Nejvýhodnější formou distribuce služeb je přímý prodej. Z dalších možností by bylo vhodné zmínit využití spediční společnosti nebo smluvního prodejce, kteří službu nabízí jménem dopravce.

Pokud podnik dokáže distribuční proces propojit se zážitkem, může být zákazník ochoten si připlatit. Vhodná provozovna se může stát součástí hodnoty produktu, jde o tzv. emocionální stránku dostupnosti (2013, str. 211-212).

Druhy distribuce (Karlíček, 2013, str. 213-214):

- Intenzivní – cílem je, by zákazník získal zboží kdykoli, kdekoli a v jakémkoli množství.
- Exklusivní – dbá zejména na zážitek spojený s nákupem. Typická pro prémiové značky, které se prodávají v malém množství za vysoké ceny.
- Selektivní – firma má omezený počet vybraných distributorů.

Další dělení (Karlíček, 2013, str. 214-215):

- Přímá distribuce – firma nepoužívá distribučních mezičlánků a existuje zde přímá zpětná vazba od zákazníka. Firma neztrácí kontrolu nad kvalitou prodávaných produktů. Není to nejekonomičtější varianta (přímý prodej, E-shop, obchodní zástupce).
- Nepřímá distribuce – používá se jeden a více distribučních mezičlánků. Mezi hlavní výhody této metody patří minimalizace nákladů na tvorbu vlastní distribuční sítě a stavby skladů. Nevýhodou je, že se firma stává závislou na marketingových strategiích svých distributorů a riskuje své dobré jméno. Navíc ztrácí přímý kontakt se svým zákazníkem.

5. P je lidský faktor (People), ten je při dobrém zvládnutí pro plnou konkurenceschopnost firmy ve službách naprosto nezbytný. Jde především o (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 115-117):

- Kontaktní pracovníky – jsou v pravidelném styku se zákazníkem, musí být velmi dobře vyškolení a motivovaní (operátor dopravy).
- Obsluhující pracovníky – jsou v pravidelném styku se zákazníky, ale nepodílejí se významněji na marketingových činnostech. Musí si být vědomi své funkce a kvalitně provádět své úkoly (řidič, vlaková četa).
- Koncepční pracovníky – do kontaktu se zákazníkem téměř nepřicházejí, ale významně se podílejí na zavádění podnikové strategie (pracovníci obchodního oddělení).
- Podpůrné pracovníky – zajišťují podpůrné funkce důležité pro vlastní chod firmy (pracovníci technických útvarů).

Tento nástroj se zajímá především o profesionalitu zaměstnanců, jejich kvalitní školení a motivaci. Cílem je maximálně snížit množství konfliktních situací ve vztazích k zákazníkům, ale i ve vztazích interních.

6. P jsou procesy (Processes), prostřednictvím nichž jsou služby vytvářeny a poskytovány. Obecně se jedná o postupy, mechanismy, činnosti a rutiny (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 118). Poskytnutí dopravní služby je podle Řezníčka a Šaradína složeno z vzájemně navazujících úkonů a procesů. Pokud jsou procesy opravdu efektivní, může firma podle názoru autorů získat silnou konkurenční výhodu. Autoři považují služby ve své podstatě za velmi proměnlivé, tomu jde částečně zabránit standardizací procesů (2001, str. 119).

1.2.7 Marketingová komunikace a komunikační mix

Reklama (Advertising) je nejdůležitějším prostředkem tvorby značky. Podle využívaného média ji dělíme na (Karlíček, 2013, str. 193-194):

- Televizní – hlavní výhodou i nevýhodou je přesycenost televize reklamou. Dostane se k mnoha lidem, ale ti si spoty často nezapamatují nebo reklamy přepínají.
- Rozhlasová – dobrý způsob zacílení na žádaný segment. Stanice přitahuje lidi s podobným hudebním vkusem. Může být snadno cílena regionálně. Nevýhodou je, že lidé rádiu nevěnují dostatečnou pozornost a využívají je jako kulisu.

- Tisková – zahrnuje reklamy tištěné v novinách a časopisech. Zásadní výhodou je její schopnost předat i složitější informaci, nevýhodou, že čtenář reklamní část mnohdy jen zběžně prolistuje nebo přeskóčí úplně.
- Venkovní – zahrnuje především různé typy billboardů, plakátových ploch, výstav ve vitrínách a na autobusových zastávkách. Informace bývá stručná.
- Reklama v kinech – má podobnou charakteristiku jako reklama televizní, ale je působivější (větší plátno, divák nemá kam odejít). Zasáhne ovšem jen omezený vzorek populace a to především té mladší.
- Product placement – umisťuje produkt do oblíbených filmů, televizních pořadů a podobných audiovizuálních médií. Vhodně vybrané postavy dokáží divákovi vnuknout silné asociace (James Bond- Aston Martin). Cílem je produkt do děje zasadit vkusně, aby nebyl vnímán příliš negativně.
- On-line marketing – jedná se o nejpřesněji zacílenou metodu. Nicméně s množstvím reklam na nejvíce navštěvovaných webech stoupá i tzv. banerová slepota.
- Direct marketing - tento druh reklamy je schopen odhadnout i velmi malé skupiny či jednotlivce (direct marketing). Potenciálním zákazníkům může například zasílat vzorky. V ovlivňování chování zákazníků je velmi efektivní.

Mezi nejmodernější marketingové nástroje, spojené především s rozvojem Internetu, jsou řazeny Guerilla marketing a jeho techniky. Posláním Guerilla marketingu je pomoci menším podnikům bojovat s konkurencí i při menších výdajích za marketing. V tomto druhu kampaně hrají hlavní roli neotřelý nápad, čas a energie (Finta, 2009). Za hlavní cíl Guerilla marketingu je považován zisk, nikoli prodej (Finta, 2009). Jednotlivé metody a techniky přesněji popisuje Příloha C. Jako hlavní zástupce lze považovat Buzz marketing a virální marketing.

Osobní prodej (Personal selling) realizuje přímý dialog mezi firmou a jejím zákazníkem, a to jak současným, tak potenciálním. Tento nástroj pomáhá budovat silný vztah založený na loajalitě zákazníka a na druhé straně přesné znalosti klientova přání (Karlíček, 2013, str. 195).

Podpora prodeje (Sales promotion) „je komunikační disciplína zahrnující celou řadu nástrojů, které stimulují okamžitý prodej“ (Karlíček, 2013, str. 196). Dokáže vyvolat okamžitý efekt na prodej produktu. Nevýhodou je, že techniky podpory prodeje jsou poměrně drahé

a po skončení akce se navíc prodeje skokově vrátí k normálu či poklesu (zákazník se předzásobí). Pokud je cena snížena příliš, může být ohrožena i důvěryhodnost značky (Karlíček, 2013, str. 196). Mezi možné nástroje podpory prodeje patří přímé slevy, výhodná balení, slevy na kupony, vzorky zdarma, přímé slevy či komunikace přímo v místě prodeje (Karlíček, 2013, str. 196).

Práce s veřejností (Public relations, PR) se podle Karlíčka zajímá o budování vztahu s médii a vybudování pozitivní publicity a tím i růst důvěryhodnosti. PR má podle autora v případě krize za úkol značku ochránit prostřednictvím krizové komunikace (produktové vady, letecká neštěstí). Karlíček uvádí i následující typy PR (2013, str. 198):

- Tisková zpráva – tiskové sdělení zasílané novinářům
- Tisková konference – snaha prezentovat něco opravdu mediálně zajímavého
- Mediálně zajímavé akce a události – tvorba „virální“ informace.

Sponzoring má za úkol spojit jméno firmy s nějakou významnou společenskou či sportovní událostí, která se hodí k image značky (Karlíček, 2013, str. 199). Událost je pořádána třetí stranou, které firma pouze zaplatí smlouvenou částku. Vyšší formou je event marketing, kdy firma akci sama pořádá (Karlíček, 2013, str. 199). Příkladem je společnost Škoda auto, která se silně angažuje například v Tour de France a v hokeji (Škoda, 2015).

Emoční marketing je součástí nových marketingových trendů a má velkou šanci změnit vnímání marketingu v očích spotřebitelů (Knap, 2010). Cílem schopného marketéra je podle Knapa „vdechnout značce duši“. Pokud nabízenou službu doprovází nějaký emoční náboj, tím větší je šance, že se k produktu spotřebitel bude chtít vrátit (Knap, 2010). Osobní zkušenost je pro mnoho zákazníků naprosto zásadním rozhodovacím kritériem při nákupu. Emoční marketing chce docílit především spokojeného zákazníka, protože takový zákazník je obvykle i loajální a rád se vrací. Naopak zákazník nespokojený se s velkou pravděpodobností k produktu již nikdy nevrátí a navíc může odradit velké množství potenciálních nových zákazníků (Knap, 2010).

Nová média (New media) a on-line komunikace je oblast, která se prosazuje velmi dynamicky. Mezi nástroje Karlíček řadí (2013, str. 201):

- Internetové stránky – věnované firmě nebo produktu samotnému. Umožňují nejen posílení image značky, ale nabízí možnost přímého prodeje (E-shop). Důležitou funkcí je poskytování informací, které mohou nerozhodného zákazníka přesvědčit o koupi.
- Sociální média jako jsou např. Facebook, Twitter, diskuzní fóra či blogy mohou svým obsahem ovlivnit preference kupujících. Cílem je zákazníka interaktivně zapojit do kampaně, přesvědčit jej, že zboží má přidanou hodnotu (např. on-line poradna mobilních operátorů).

„Každá firma (resp. jiná instituce) ale volí jen takový soubor nástrojů, s jehož pomocí může dosáhnout svých cílů. Tento specifický soubor komunikačních nástrojů je označován jako komunikační mix. Organizace by přitom měla volit jednotlivé komunikační nástroje tak, aby se vzájemně doplňovaly a podporovaly“ (Karlíček, 2013, str. 202).

Podoba komunikačního mixu by měla být podle Karlíčka vždy volena tak, aby odpovídala stanovenému komunikačnímu cíli kampaně (Karlíček, 2013, str. 202).

1.2.8 SWOT analýza

SWOT analýza pomáhá sumarizovat poznatky situační analýzy a přiřadit je ke 4 klíčovým bodům zájmů firmy, kterými jsou její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 131). Firmu zajímá především analýza marketingového prostředí, konkurence, trhu a vlastností firmy samotné (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 131).

Analýza SWOT zajišťuje nejen přehled silných a slabých stránek firmy, ale zobrazuje i možné příležitosti a hrozby, čímž pomáhá formulovat možné strategické cíle (Kotler, 2007b, str. 88). Součástí analýzy jsou:

- **Silné.** Silné a stejně tak i slabé stránky považuje Kotler za velmi relativní, pokud je firma v něčem dobrá, ale konkurence je lepší, výhoda mizí. V jistém úhlu pohledu může tato situace silnou stránku konkrétního podniku snadno přeměnit na slabou (2007b, str. 98-99). Mezi silné stránky Kotler řadí např. vedoucí pozici na trhu, přístup k moderním technologiím (2007b, str. 99).
- **Slabé.** Za slabé stránky Kotler považuje malou ziskovost, malé zastoupení na některých trzích, příliš široký a nepřehledný sortiment (2007b, str. 99).

- Příležitosti. Za příležitosti Kotler označuje především hospodářské klima, demografické změny, vlastní trh a nové technologie (2007b, str. 97). Příležitosti vznikají především tam, kde má firma silné stránky a může využít změn v okolí, samozřejmostí je, že každá příležitost nese své různě vysoké riziko a to je třeba řádně zvážit (Kotler, 2007b, str. 98).
- Hrozby. Mezi hrozby řadí Kotler např. konkurenční aktivitu, tlak ze strany distribučních kanálů, demografické změny a politiku. Ne všechny hrozby jsou podle něj stejně závažné a tak by měl manažer zvážit pravděpodobnost jejich vyplnění a hlavně množství škod, které by mohly způsobit. Výstupem tohoto zkoumání by měl být ideálně krizový plán (Kotler, 2007b, str. 97).

Tato analýza bývá podle knihy *Moderní marketing* často doplněna maticemi hodnotícími postavení firmy na trhu (případně postavení produktů v portfoliu firmy), kterými jsou matice bostonská a matice GE (General Electric). Maticové přístupy vykazují své problémy, kterými jsou především obtížnost, časová náročnost a nákladná realizace (Kotler, 2007b, str. 100-105). Jedním ze systémů nástrojů, který lze použít při zlepšování kvality, je Demingův cyklus (Plan-Do-Check-Act neboli PDCA cyklus). Jeho princip popisuje Příloha D.

1.3 Marketingová strategie

V následující podkapitole budou vysvětleny pojmy strategie, marketingová strategie, plánování a řízení. Bude zdůrazněn jejich význam a důležitost ve firmě, protože jen dobře zvolená strategie znamená úspěšné pokračování existence podniku.

1.3.1 Strategie a marketingová strategie

Původní význam slova strategie v oblasti obchodu chápe Horáková jako schopnost se rozhodovat na základě vysoké kvalifikace a odbornosti. V obecném slova smyslu se podle autorky strategií rozumí schéma postupu vhodného k dosažení podnikového cíle. Strategie předpokládá neznalost budoucích podmínek a okolností a připravuje se na to (2003, str. 11).

„Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů“ (Horáková, 2003, str. 11).

„Formulace strategie je proces, jehož cílem je najít takový model chování, který využívá příležitosti ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin“ (Tichá a Hron, 2002, str. 121).

Marketingová strategie obecně respektuje základní zásady marketingu a to orientaci na trh a uspokojení jeho potřeb a současné posouzení možností podniku (Horáková, 2003, str. 11). Strategický marketing se zajímá o základní podnikatelská rozhodnutí. Pokládá si důležité otázky, které mají odpovědět na to, kdo je ideální zákazník a jaká je pozice podniku vůči konkurenci (Karlíček, 2013, str. 19).

Taktický marketing konkretizuje základní otázky vzhledem k chodu podniku. Specifikuje vlastnosti nabízeného výrobku či služby, vlastnosti, propagaci a cenu. Jeho důležitým nástrojem je marketingový mix (Karlíček, 2013, str. 20).

Strategie a s ní i strategické cíle by měly vycházet z poslání firmy, které často existuje u zrodu podniku v mysli zakladatele, ale společně s rozvojem podniku posláním mizí (Kotler, 2007b, str. 89). Při definování tohoto poslání vychází firma především z toho, co nabízí, ale Kotler se domnívá, že správné posláním by mělo vycházet z trhu (2007b, str. 90). Mezi důležité otázky, které si firma při formulaci poslání klade, řadí Kotler především tyto (2007b, str. 91):

- Kdo jsou zákazníci?
- Proč jsme tady?
- Co jsme za podnik?

1.3.2 Řízení a plánování

Horáková popisuje, že řízení využívá souboru poznatků, který zpracovává do formy návodů tak, aby vedl k efektivnímu využití všech dosažitelných zdrojů. Při dobrém řízení je podle autorky potřeba chápat procesy nejen z obsahové stránky, ale i z hlediska času. Strategické řízení určité oblasti autorka charakterizuje jako kontinuální proces složený z několika činností, které mají dosáhnout požadovaného cíle. Na řízení podle ní těsně navazuje rozhodování, o kterém mluvíme jako o strategickém, pokud je vedeno s ohledem na strategické cíle, obvykle to znamená udělat několik rozhodnutí, která se vzájemně ovlivňují (Horáková, 2003, str. 12-13).

Plánování, jakožto součást řízení, Horáková charakterizuje jako proces spojený s rozhodujícími činnostmi a obecnými cíli. Plán podle ní musí být funkční a stanovený pro odpovídající časový horizont, který zpravidla odpovídá velikosti firmy a její schopnosti se přizpůsobovat (2003, str. 14).

Mnoho firem pracuje bez formálních plánů, např. proto, že si malé firmy myslí, že plán nepotřebují (Kotler, 2007b, str. 87). Vztah mezi celkovým plánem firmy a plánem marketingovým považují Řezníček a Šaradín za velmi úzký. Všechny kroky marketingového plánování musí mít interaktivní charakter (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 121).

Neplánování označuje Kotler za velkou chybu, která může vést až k „plánování vlastní prohry“, protože plánování nutí podnik kvalitněji zhodnotit své cíle a zapracovat na koordinaci úsilí všech částí společnosti (2007b, str. 87). Marketingový plán se odvozuje od plánu strategického, který je Kotlerem definován jako: „*Plán popisující, jak se bude společnost adaptovat, aby využila příležitostí, které nabízí neustále se měnící prostředí a udržela strategickou rovnováhu mezi cíli a možnostmi organizace*“ (2007b, str. 88).

Hlavní fáze marketingového plánování jsou autory knihy Marketing v dopravě děleny na 4 fáze (strategickou část, situační analýzu, formulace marketingové strategie, alokace zdrojů a sledování). Ve strategické části je důležité stanovit dva důležité kroky, kterými jsou poslání a cíle firmy (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 125).

Poslání

Poslání dopravní firmy se vzhledem k nehmatalnosti služeb, které nabízí, definuje náročněji a jeho formy mohou být různé. Poslání ve výsledku pomáhá v lepší orientaci zaměstnanců ve směřování firmy a usnadňuje rozhodování na všech úrovních řízení podniku. Je důležité před formulováním poslání najít firmě její cílový trh a odhadnout její očekávání (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 125). Jako ukázkou poslání malé firmy uvádějí Řezníček a Šaradín následující: „*Pomáhat zákazníkům šetřit čas a peníze poskytováním rychlých, přesných a na míru šitých služeb na území ČR*“ (2001, str. 128).

Poslání bývá z počátku chápáno jako účel, za kterým byla firma založena. To se však obvykle úměrně s rozrůstáním firmy, rozšířením nabídky či vstupem na nový trh mění (Kotler a Armstrong, 2004, str. 81). Autoři uvádí, že poslání musí být výstižné, zapadat do kontextu prostředí, v němž firma působí, a být motivující (2004, str. 87).

Cíle

Dalším důležitým krokem je vytyčení cílů firmy, aby bylo jasně stanoveno, co se bude považovat za referenci při hodnocení výsledků podnikání. Mezi důležité vlastnosti marketingových cílů řadí např. relevantnost, specifčnost, měřitelnost či ambicióznost (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 129). Poslání firmy by mělo být zapracováno do podrobných cílů pro každou úroveň řízení firmy (Kotler a Armstrong, 2004, str. 87).

Za cíl je považován stav podniku, který zásadním způsobem upravuje budoucí podnikový strategický směr a pouze na základě jejich stanovení je možné provádět návazná rozhodnutí (Horáková, 2003, str. 25). Podnikatelský cíl podložený marketingovou strategií se stává zároveň marketingovým cílem (Kotler a Armstrong, 2004, str. 87).

1.3.3 Strategický marketingový proces

Strategický marketingový proces se projevuje ve 3 etapách, kterými jsou plánování, realizace a kontrola. Tyto etapy na sebe navazují ve specifickém kontextu (Horáková, 2003, str. 16). Pro firmu je velmi důležité nejprve odhadnout své postavení ve zkoumaném prostředí, k tomu pomáhají především situační analýza a analýza SWOT (Řezníček a Šaradín, 2001, str. 132).

Plánovací etapa podle Kotlera pomáhá k součinnosti všech složek podniku, hodnotí konkrétní situaci v podniku, poznává varianty a sestavuje funkční dokument nazvaný plán. Realizaci dává pak za úkol vhodně aplikovat řešení představená v plánu do reality podniku. V kontrolní etapě se podle něj mají následně porovnávat plánované úkoly s těmi realizovanými. Pokud existují nějaké rozdíly, je třeba je v poslední fázi analyzovat, zjistit proč vznikly a navrhnout nápravná opatření (Kotler, 2007b, str. 89).

Kotler uvádí, že marketing hraje ve strategických plánech společnosti klíčovou úlohu především tím, že stanovuje základní filozofii podniku (tržní orientace, orientace na zákazníka) a zároveň zajišťuje i vstupy pro strategické plánování, především jde o identifikaci zajímavých příležitostí a odhad tržního potenciálu (2007b, str. 107).

Při tvorbě podnikových strategií se obvykle vychází z tzv. generických (obecných) konkurenčních strategií.

1.3.4 Marketingový plán

Marketingový plán by měl začít stručným přehledem hlavních cílů firmy, pokračuje přezkoumáním prostředí, cílů a aktivit společnosti, důležitou součástí jsou situační analýza a SWOT analýza (Kotler, 2007b, str. 111). Na tuto část navazuje zhodnocení analýz a vytyčení cílů a určení případných hlavních problémů, ze kterých je sestavena obecná marketingová strategie (Kotler, 2007b, str. 112). Závěrem je důležité stanovit i kontrolní mechanismy, které budou sledovat průběh plnění plánu (Kotler, 2007b, str. 113).

Kotler uvádí, že vymyslet dobrou strategii ještě nezaručuje úspěšný marketing, protože implementace do praxe je velmi komplikovaná (2007b, str. 114). Autor považuje za důležité věnovat marketingovým strategiím velkou pozornost, protože se mohou snadno stát silnou konkurenční výhodou (2007b, str. 116). Velmi pak záleží na tom, aby firma sladila lidské zdroje, organizační strukturu, systémy odměňování a motivace zaměstnanců (Kotler, 2007b, str. 116).

Kotler se domnívá, že pro mnoho firem bude znamenat blízká budoucnost nutnost aplikace nového modelu marketingové strategie, který bude reflektovat na využívání moderních technologií. Podle autora je zajímavý především potenciál elektronického obchodování (2007b,

str. 181). Výhodou pro prodávající je podle Kotlera poměrně snadné a komplexní budování vztahu se svým zákazníkem díky téměř okamžité zpětné vazbě. Tuto interakci považuje Kotler za možnost, jak zákazníka přesvědčit o přidané hodnotě nabízeného zboží, a tím získat jeho loajalitu (2007b, str. 183).

1.3.5 Typy marketingových strategií

Tichá a Hron zdůrazňují, že pro zvolení vhodné strategie je třeba mít na zřeteli organizační úroveň, pro kterou je strategie formulována (2002, str. 123). Z tohoto pohledu existují strategie 2 a to podniková strategie (vymezení rozsahu konkurenční výhody) a dílčí strategie (formulace způsobu dosažení konkurenční výhody). Strategie lze dělit podle mnoha kritérií, prioritní by měla být strategie podniková.

Strategie podle Portera

Michael Porter sestavil model se 3, respektive 4, generickými strategiemi. Tento model říká, že firma má 2 možnosti, jak se na trhu odlišit, a to cenou nebo unikátností produktu. Porter dále rozlišuje, jestli se firma chce účastnit na celém trhu nebo jen na jeho části (Tichá a Hron, 2006, str. 128). Tyto strategie jsou vhodným nástrojem počátečního vytyčení směru podnikání, ale je třeba doplnit je o moderní poznatky (Zikmund, 2011).

- Strategie vedení cenou- předpokládá se, že cena produktu je na trhu nejnižší. To přiláká především skupinu cenově citlivých zákazníků. Touto cestou se dávají firmy, které si mohou dovolit snížit cenu na minimum a tím zničit konkurenci. Strategie však připouští i strategii nejvyšší ceny v případě, že firma v něčem velmi vyniká (segment luxusního zboží, specifické technologické know-how). Obě tyto strategie nejsou trvale udržitelné. První obvykle nepokrývá náklady a druhá předpokládá extrémní investice do udržení konkurenční výhody.
- Odlišnosti (diferenciace) – nabízený produkt je něčím specifickým odlišený od konkurence za co bude zákazník ochoten připlatit. Odlišnost může být i taková, že ji konkurence nezvládne napodobit. Firma obvykle musí sledovat technologické trendy a být schopna je aplikovat, mít patřičné renomé nebo velmi zkušený marketérský tým.
- Zacílení – je realizována firmami, které se zaměřují na úzký segment trhu. Zde si následně vybírají strategii cenou nebo odlišnosti (značkou, vlastností). Pokud firma nabízí unikátní produkt na úzkém segmentu, může si obvykle diktovat cenu (Zikmund, 2011).

Strategie podle Ansoffa (Růstová strategie)

Jedná se o první systematický přehled typů strategií. Je velmi známá, ačkoli se jedná o neúplný výčet (Tichá a Hron, 2002, str. 124). Je to účinný nástroj identifikace růstových příležitostí (Kotler a Armstrong, 2004, str. 92).

	Existující výrobek	Nový výrobek
Existující trh	Strategie pronikání na trh	Strategie rozvoje výrobku
Nový trh	Strategie rozvoje trhu	Diversifikační strategie

Obrázek 1 Strategie podle Ansoffa, zdroj: Tichá, Hron, 2012, str. 124

Tato růstové strategie nabízí 4 možnosti (Kotler a Armstrong, 2004, str. 93):

- Tržní penetrace – firma se pokusí proniknout na stávající trh se stávajícím produktem. Firma tedy usiluje o zvýšení prodejů stávajícím zákazníkům.
- Vstup na nový trh – firma se pokusí se stávajícím produktem vstoupit na nový trh, např. nový geografický či demografický segment.
- Vývoj nových výrobků – firma na svém současném trhu začne nabízet nový nebo modifikovaný produkt.
- Diverzifikace – firma začne na novém trhu prodávat nový produkt (projevuje se na horizontální, vertikální nebo soustředné úrovni).

Kotlerova strategie podílu na trhu (Kotler, 2007, str. 387-403)

Tento přístup popisuje 4 postoje, kterých se podnik snaží dosáhnout.

- Strategie tržního lídra – firma vydává své prostředky konzervativně s cílem udržet si na trhu většinový podíl. Dominantní firma může působit staromódně a nepřesně odhadnout svoji pozici. Musí sledovat cestu nepřetržitých inovací.
- Strategie tržního vyzyvatele – cílem takové firmy je převzít buď převzít hlavní pozici na trhu, nebo zaútočit na ostatní konkurenty. Buď se vydá cestou vysoké kvality své produkce, nebo naopak snížením cen.
- Strategie tržního následovatele – následovatel se vydává ve stopách tržních lídrů. Cílem je vlastní rentabilita podnikání, nikoli získávání podílu v segmentu.
- Strategie mikrosegmentářů – tyto firmy se vyhýbají konfrontaci s velkými firmami a místo toho se zaměřují na oblasti, ve kterých excelují. Cílem je maximální marže na vysoce specializovaných produktech.

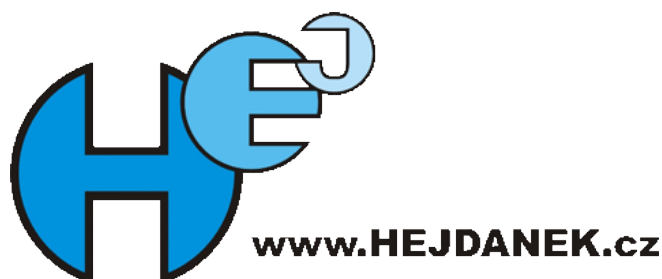
Strategie vycházející ze SWOT matice (Otáhal, 2012)

- MAX-MAX strategie – maximalizuje silné stránky k využití příležitostí.
- MIN-MAX strategie – Minimalizuje slabé stránky a maximalizuje příležitosti.
- MAX-MIN strategie – maximalizuje silné stránky, aby minimalizovala hrozby.
- MIN-MIN strategie – minimalizace slabých stránek pro minimalizaci hrozeb.

2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Tato kapitola je zaměřena na popis vybrané firmy a analýzu jejího portfolia služeb. V úvodní části jsou popsány základní charakteristiky podniku a jeho majetková struktura. Dále bude analyzováno vnitřní a vnější marketingové prostředí a provedena SWOT analýza. V závěrečné části bude popsán aktuální marketingový mix prostřednictvím metody 6P.

2.1 Charakteristika firmy



Obrázek 2 Logo firmy, zdroj: Hejdánek, 2008

Tabulka 2 Základní informace

Den zápisu do OR	30. srpna 2005
Spisová značka	C 1365 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích
Obchodní firma	Hejdánek s.r.o.
Sídlo	Kváskovice 10, PSČ 386 01
Identifikační číslo	260 93 715
Daňové identifikační číslo	CZ26093715
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Přípravné práce pro stavby Silniční motorová doprava nákladní
Plátce DPH	Ano, 2. září. 2005

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2012

2.1.1 Historie

Firma Hejdánek s.r.o. byla založena v roce 2005 s návazností na předešlé podnikání jednatele Václava Hejdánka. Ten již v roce 1995 začal podnikat v autodopravě. Bylo zakoupeno první sklápěcí vozidlo Tatra 148 a postupně byl vozový park rozšířen o další sklápěcí vozidla a sklápěcí návěsy. Poskytované služby byly postupně rozšířeny i o zemní práce, které nabízí firma dodnes. Od roku 1999 se pole působení v poskytování služeb rozšířilo s nákupem prvního bagru značky Broyt. Firma tak mohla nově provádět kromě autodopravy i zemní práce.

Rok 2001 byl významný pro zvětšování vozového parku. Zakoupen byl pásový bagr Caterpillar a k jeho přepravě byly následně pořízeny tahač LIAZ a podvalníkový návěs značky Zremb. V této době se firma začala zabývat nadrozměrnou přepravou (Hejdánek, 2008).

2.1.2 Vedení a zaměstnanci

Statutární orgán

Jednateli této firmy jsou bratři Miroslav a Václav Hejdánkovi. Každý z jednatelů jedná jménem společnosti samostatně a osobně zařizuje zakázky v oblasti stavebních prací. Oba jednatelé mají stejný obchodní podíl, který je 50 %, a každý složil 100 000 Kč do základního kapitálu (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2012).

Lidé

V současnosti firma Hejdánek s.r.o. zaměstnává celkem 20 vlastních zaměstnanců. Z tohoto počtu zaměstnanců je 10 řidičů nákladních vozidel, 5 strojníků a další pomocné síly. Někteří řidiči vlastní také strojní průkaz. To je výhodné v případě nakládky nadrozměrných nákladů, především stavební techniky (Interní zdroj). Nový dispečer disponent Richard Dlabal sídlí v kanceláři v Trhových Svinech, která byla nově otevřena na jaře 2014. Do té doby byla kancelář situována v sídle společnosti.

Účetnictví je zadáno externistce, ta jej vede v účetním programu Pohoda. Spolupráce není vždy zcela ideální a často dochází ke zmatkům. Dílenské zázemí má firma v Kváskovicích a nově bylo v loňském roce zakoupeno zázemí pro provozní prostředky v Protivíně (areál bývalých Jihočeských lesů).

2.1.3 Majetek

Základní kapitál

Základní kapitál zapsaný v obchodním rejstříku je 200 000 Kč. Každý z jednatelů má 50% obchodní podíl (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2012).

Majetek

Majetkem společnosti jsou především vozidla a stroje, nezbytné pro výkon podnikatelské činnosti. Všechna vozidla jsou vybavena monitorovacím systémem GPS (Global Positioning System) pro sledování pohybu vozidla. Dispečer má tedy veškeré informace o místě pochybu vozidla, jeho rychlosti, množství ujetých kilometrů, řidičově pracovní době a dobách nakládky a vykládky.

V současné době se firma pokouší vozový a strojový park obnovovat, jejím cílem je průměrně stáří 10 let. Vozidla se nakupují nejčastěji starší vozidla z Německa. Některé informace o vlastněných strojích jsou k dispozici na stránkách společnosti a v jejím katalogu (dostupný on-line). Informace o novinkách ve vozovém parku zodpovídají jednatelé nebo dispečer. Příloha E obsahuje stručný soupis současného majetku firmy.

2.1.4 Předmět podnikání

Předmětem podnikání jsou:

- Přeprava nadrozměrných a těžkých nákladů, především v České republice (dále ČR), Německu a Rakousku,
- pronájem stavebních strojů včetně odpovídající obsluhy, kompletní zemní a demoliční práce a stavby,
- zápůjčka drobné mechanizace,
- vlastní vnitrostátní i mezistátní autodoprava, přeprava sypkých hmot a asfaltových směsí,
- spediční činnost - především vytěžování speciálních chladírenských vozidel v rámci Evropské unie (dále EU).

2.2 Analýza prostředí firmy

Cílem této části práce je komplexní analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy.

2.2.1 Cíle a marketingová strategie

V současné době nemá podle názoru autorky firma Hejdánek s.r.o. jasně formulovanou marketingovou strategii. Veškeré dění v této oblasti je řízeno jednatelem. Neexistuje představa o tom, jak by tato strategie měla být nastavena. Firma v současné době spoléhá na to, že je relativně malá a má zatím dostatek zákazníků, proto si myslí, že není třeba marketing mít. Hlavní omluvou je to, že nikdo nemá čas a firma nemá peníze na zaplacení někoho, kdo se bude o marketing zajímat.

Marketing ve firmě se projevuje především intuitivním důrazem na marketingový mix. Firma se soustředí zejména na nabízený produkt, a to bez hlubšího plánu a představy o budoucím směřování. Ze zkušeností se usuzuje, že některé části nabídky je třeba upravit a případně i zrušit (oblast zapůjčování techniky, zemní práce), protože se nejeví jako ziskové nebo je s nimi spojena přílišná administrativní zátěž (případ zapůjčování techniky).

V blízké době chce firma zůstat pouze u nabídek strojní pokládky krajnic a autodopravy rozšířené o spedici, které jsou pravděpodobně dlouhodobě ziskové. Nicméně neexistuje analýza, která by tuto domněnku potvrzovala.

Dosavadní výdaje firmy za komunikační mix zobrazuje tabulka níže. Peníze byly investovány především do reklamy lepené přímo na techniku a byly vyrobeny některé základní reklamní předměty.

Tabulka 3 Výdaje za marketing 2014 v Kč (s DPH)

Lepená reklama	1 tahač	2 618
Plachta	1 návěs	24 000
Reklama		0
Celkem		26 618

Zdroj: interní

V loňském roce byly výdaje za aktivity v rámci komunikačního mixu eliminovány na naprosté minimum, a to i přes to, že firma byla podle interního zdroje v zisku asi 3 miliony.

Tabulka 4 Odhad výdajů za marketing v předchozích letech

2013	Lepená reklama	2 tahače (odhad)	6 000
2008	Katalogy (5000 ks)	(odhad)	16 000
	Internetové stránky	(odhad)	15 000
2008-2015	Doména	(odhad)	1 000
2008-2015	Reklamní předměty	(odhad)	10 000
	Polepy strojů a vozidel		??
Celkem			48 000

Zdroj: interní, Kňourek (2010-2014), zpracování autorka

V letech předchozích byla situace podobná. Do reklamních předmětů firma investovala pouze jednou, a to asi 10 000 Kč. Jednalo se především o propisky, hrnečky, bloky a firemní trička. Společně s velkou obnovou internetových stránek, provedenou v roce 2008, bylo vytištěno 5 000 ks katalogů v ceně asi 16 000 Kč. Tato investice se v tomto rozsahu projevila jako naprosto nevhodná, protože velmi brzy začaly být katalogy neaktuální.

Není přesně známo, kolik byl celkový výdaj za polepy vozidel, protože není veden žádný speciální seznam. Vozidla se často vyměňují a navíc není lepeno každé nové vozidlo či stroj. Pravidlem je pouze důsledný polep všech tahačů nadrozměrných nákladů.

2.2.2 Makroprostředí

Politické prostředí

Vybrané zákony vyhlášky, nařízení a dohody, kterými se musí řídit firma v ČR.

Základní:

- Občanský zákoník (89/2012 Sb.)
- Zákon o obchodních korporacích (90/2012 Sb.)
- Zákoník práce (262/2006 Sb.)
- Zákon o DPH (235/2004 Sb.)
- Zákon o účetnictví (563/1991 Sb.)
- Zákon o daních z příjmů (586/1992 Sb.)
- Zákon o živnostenském podnikání (455/1991)

Nákladní doprava např.:

- Zákon o silniční dopravě (111/1994 Sb.)
- Nařízení o společných pravidlech týkajících se závazných podmínek pro výkon povolání podnikatele v silniční dopravě (1071/2009)
- Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (11/1975)

Stavebnictví:

- Zákon o územním plánování a stavebním řádu (183/2006 Sb.)

V legislativním prostředí byl v posledních letech nejzásadnější změnou nový občanský zákoník (dále OZ) a zákon o obchodních korporacích (dále ZOK), které přinesly mnoho změn. Oba nabyly účinnosti 1. 1. 2014. (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2013). Zákon o obchodních korporacích věcně zodpovídá především druhé části bývalého obchodního zákoníku, ze kterého přebírá většinu právních úprav, ale v mnohém ji modifikuje a doplňuje.

Ekonomické prostředí

Ekonomická krize

V létě roku 2007 byl americký akciový trh rozkolísaný krizovou situací na trhu s hypotékami. Tato situace se postupně přenesla na celosvětové ekonomické trhy. Siwy poukazuje na to, že celá situace by se mohla opakovat během roku 2015 znovu (Siwy, 2014).

Siwy ve svém článku z roku 2014 nastiňuje několik možných scénářů vývoje, z nichž některé se stávají více než reálnými (Siwy, 2014).

Následkem řetězové reakce, kterou finanční krize způsobila, spadla světová ekonomika do recese. Následkem byla klesající poptávka po energiích, pokles cen potravin a především kurzovní ztráta dolaru (Řežábek, 2009). První fáze krize mezi srpnem 2007 a zářím 2008 měla na českou ekonomiku pouze minimální vliv, protože byl český finanční sektor připraven (Řežábek, 2009). Až do roku 2008 byl růst české HDP zpomalován plynule, výrazný zlom se objevil ve čtvrtém kvartále období. Výrazně se zhoršilo podnikatelské klima především ve stavebnictví. Jedním z následků krize je i růst nezaměstnanosti a klesání mezd (Řežábek, 2009).

Vývoj HDP a státního dluhu

Tabulka 5 Vývoj HDP (Hrubý domácí produkt) v běžných cenách

	2010	2011	2012	2013	2014
V mld. celkem	3 953,7	4 022,4	4 047,7	4 086,3	4 266,1
V Kč/obyvatel	375 921	383 208	385 152	388 771	405 342

Zdroj: Český statistický úřad, 2015d

Vývoj HDP reflektuje stav české ekonomiky především s ohledem na světovou finanční krizi, která zemi nejvíce zasáhla v letech 2009 a 2010. Na vývoj HDP je těsně navázán i průběh státního dluhu, který je i nadále prohlubován bez ohledu na aktuálně vládoucí politickou stranu.

Podle odhadu zveřejněného dne 15. 5. 2015 vzrostl hrubý domácí produkt meziročně o 3,9 % a ve srovnání s posledním čtvrtletím 2014 o 2,8 %. Růst české ekonomiky se výrazně zrychlil a klíčový význam na to měl především růst téměř všech odvětví zpracovatelského průmyslu, především výroba dopravních prostředků a strojů (Český statistický úřad, 2015e).

S růstem HDP se dá očekávat i zlepšení v sektorech podnikání firmy Hejdánek s.r.o. Jak obor stavebnictví, tak dopravy, silně závisí na tom, jestli ostatní firmy investují (chtějí investovat) a vyrábějí (z toho plyne dovoz/vývoz, zásobování).

Tabulka 6 Plnění státního rozpočtu v mil Kč

	2005	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Příjmy	866 460	974 615	1000 377	1012 755	1051387	1091863	1133800
Výdaje	922 798	116 709	156 793	1155526	1152387	1173128	1211600
Výsledek	-56 338	-192 394	-156 416	-142 771	-101 000	-81 264	-77 800

Zdroj: Ministerstvo dopravy, 2014

Tabulka výše znázorňuje prohlubující se deficit státního dluhu a především strukturu státních příjmů a výdajů. Ze struktury výdajů lze odvodit, že ekonomika ČR je opět v růstu

po odeznění ekonomické krize. To značí, že firmy opět investují a začínají prosperovat. Stejně tendence mohou být pozorovány i ve stavebním a dopravním sektoru (viz dále).

Vývoj mezd

Tabulka 7 Vývoj průměrné mzdy v podnikatelském sektoru (Kč)

2010	2011	2012	2013	2014
23 864	24 455	25 067	25 078	27 200

Zdroj: Český statistický úřad, 2015b

Tabulka mapuje vývoj průměrné mzdy v podnikatelském sektoru mezi lety 2010 až 2014. Je vidět, že má vzestupnou tendenci, stejně jako výsledek HDP.

V dopravním sektoru je významnou změnou zavedení povinné minimální mzdy v Německu. Zákon odsouhlasený v srpnu roku 2014 byl ustanoven prováděcím předpisem v prosinci 2014 a nabyl platnost 1. 1. 2015. Tento zákon stanovuje německým i zahraničním zaměstnavatelům povinnost vyplácet minimální mzdu 8,5,- € za hodinu práce odpracovanou na území Spolkové republiky Německo (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015b).

Na konci ledna 2015 německá ministryně práce Andrea Nahles oznámila, že tento zákon nebude zatím uplatňován na cizí tranzitující řidiče. Zároveň neplatí povinnost nahlašovat takové řidiče celnímu úřadu v Kolíně nad Rýnem. Zákon ale nadále postihuje dopravu z a do SRN beze změny (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015). Proti tomuto zákonu protestují téměř všechny země východní Evropy.

Vývoj inflace

Tabulka 8 Míra inflace měřená pomocí průměrného ročního indexu spotřebitelských cen

2010	2011	2012	2013	2014	2015
1,5 %	1,9 %	3,3 %	1,4 %	0,4 %	0,3 % (1.3.)

Zdroj: Český statistický úřad, 2015

Míra inflace měřená pomocí průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců (Český statistický úřad, 2015). Průměrná míra inflace činila mezi roky 20 až 2014 v Česku 2,2 %. Vývoj ve zbytku EU byl podobný s mírou inflace 2,3 %. Největší rozdíl byl zaznamenán v roce 2008, kdy v EU byla meziroční míra 3,7 %, zatímco v ČR 6,3 % (Finanční noviny, 2015).

Jelikož se míra inflace dlouhodobě snižuje, rozhodla se ČNB využít možnosti uměle oslabit českou měnu a odvrátit tak možnost hrozící deflace. Vliv těchto zásahů na vývoj

ekonomiky je zatím velmi rozporuplný, jelikož se situace na světových trzích mění jinak, než byla původní prognóza.

Vývoj stavebního průmyslu

V dubnu 2015 vešla v platnost novela o posuzování vlivů na životní prostředí a reaguje především na účast veřejnosti v řízeních navazujících na proces posuzování vlivů na životní prostředí a zároveň upravuje stanovisko EIA (Environmental Impact Assessment), které se stává závazným stanoviskem, nikoli doporučujícím jako dnes (Bohuslav a Horáček, 2015).

Novela zasáhla i rozběhnuté povoloovací procesy, které budou přezkoumány podle nových pravidel. Aktuálně jsou v přípravě také dva nové právní předpisy, a to zákon o liniových dopravních stavbách a novela stavebního zákona (Bohuslav a Horáček, 2015).

Oproti předchozímu roku (2014) má většina stavebních firem na českém trhu více práce. Je to způsobeno i silnou proinvestiční politikou současné vlády (Businessinfo, 2015b). Objem výstavby poprvé vzrostl už v roce 2014, jak je vidět v následující tabulce.

Tabulka 9 Stavební produkce % r/r reálně

2010	2011	2012	2013	2014
-7,4	-3,6	-7,6	-6,7	4,3

Zdroj: Český statistický úřad, 2015

Odhad společnosti CEEC Research stanovuje růst počtu zaměstnanců ve stavebním sektoru o 4 až 5 %. Největší růst je očekáván v železničních stavbách (Businessinfo, 2015b). Je to výrazný posun v porovnání s lety předchozími, kdy razantně vzrostl počet bankrotů ve stavebním sektoru a dopad těchto finančních problémů se projevuje i v roce 2015 (Businessinfo, 2015c).

Vývoj dopravního sektoru

Oživení ekonomiky, které nastalo v roce 2014, se projevilo i v dopravě zvýšením objemu přeprav zboží o 13 % oproti roku 2013, což je nejvíce od krizového roku 2008. Zvýšení se však projevuje především v tuzemských přepravách. Pravděpodobným důsledkem stagnace mezinárodní přepravy jsou sankce proti Rusku a krize na Ukrajině (Businessinfo, 2015).

Tabulka 10 Přepravní výkony

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Přeprava celkem tis. tun	451 671	448 685	435 450	447 367	
Železniční	82 900	87 096	82 968	83 957	91 022
Silniční	355 911	349 278	339 314	351 517	386 243

Zdroj: Ministerstvo dopravy, 2014, str. 68; sydos 2014

Sociální prostředí

Česká republika měla k 31. 12. 2015 10 538 275 obyvatel. Jak je vidět z tabulky níže, tento stav se postupně snižuje. Dlouhodobým pozorovatelným trendem je, že obyvatelstvo ČR stárne. To by v blízké budoucnosti mohlo znamenat nedostatek pracovních sil na všech pozicích a hlavně zvýšení výdajů státu na transferové platby bez odpovídajícího HDP. Následkem takové situace by byl prohlubující se státní dluh, možná ztráta důvěry věřitelů a ve fatálním scénáři i státní bankrot.

V následující tabulce je zobrazen stav nezaměstnanosti v ČR. Situace na trhu práce se nejvíce zhoršovala mezi lety 2012-2013, kdy došlo k doznívání celosvětové ekonomické krize.

Tabulka 11 Počet nezaměstnaných (celkem) a podíl v %

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Počet obyvatel	10 532 770	10 505 445	10 516 125	10 512 419	10 538 275
Počet nezaměstnaných	528 750	507 779	504 381	564 448	561 437
Podíl v %	9,01	8,57	8,6	7,68	7,7

Zdroj: Český statistický úřad, 2014, Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015, str. 17-18

K situaci na jaře 2015 portál Kurzycz poznamenává, že situaci na trhu práce silně ovlivňuje nástup sezonních prací především ve stavebnictví a ve službách. Vývoj dále ovlivňuje i stále se rozrůstající portfolio projektů financovaných z národních a evropských peněz.

V březnu byla největší poptávka po řidičích nákladních automobilů a pomocných pracovníků výroby. Velký zájem je i o odborníky ve stavebnictví vzhledem k rostoucímu stavebnímu sektoru (Kurzycz, 2015b).

Technologické prostředí

Čím dál víc se začínají prosazovat moderní technologie, týkající se především mobilních technologií a komunikace se zákazníky. Zvyšuje se důraz na kybernetickou bezpečnost a analýzu dat. V současné době je kladen důraz především na vynálezy z oblasti biotechnologie, elektroniky a robotizace. Dá se očekávat i nástup nových materiálů, v oblasti stavebnictví spojené s možností 3D tisku, především tisk silikátových hmot, pryskyřic a polymerů (Novák, 2014).

Důsledkem zaváděných technologií začíná být nedostatek odborníků pro jejich obsluhu. Tento problém jde pozorovat např. ve strojírenství, kde je vysoká poptávka po kvalitních CNC programátorech a pracovnících se znalostí 2D a 3D modelování.

V autodopravě lze očekávat nástup alternativních paliv, např. CNG A LPG (compressed natural gas, liquified natural gas), které se objevují již dnes (Dopravní noviny, 2015). Velkou perspektivu by mohl mít LNG ve využívání v chladírenských vozidlech, kde se díky svým vlastnostem dá využívat nejen jako palivo, ale i chladivo.

2.2.3 Mikroprostředí

Konkurence a riziko vstupu potenciálních konkurentů

Stavební část firmy poskytuje své služby především v jižních Čechách (v oblasti Strakonicka, Českobudějovicka a německého pohraničí). V současné době se firma začíná pomalu specializovat pouze na strojní pokládku krajnic pozemních komunikací. V tomto oboru nemá ve svém působišti přímou konkurenci.

V oblasti dopravního stavitelství je největším konkurentem EUROVIA CS a.s. Jedná se o stavební firmu, která je v oblasti dopravně-inženýrského stavitelství jednou z nejvýznamnějších českých společností. Dalším významným konkurentem je samozřejmě společnost STRABAG a.s.

V oblasti mezinárodní nákladní dopravy (nadrozměrné a speciální) jsou za konkurenty považovány firmy ČSAD Ostrava a.s., Nosreti a.s., Nikola trans s.r.o., Easy Logistics s.r.o., z konkurentů na území EU např. Bräunig Schwerlast GmbH & Co KG. V tomto odvětví je konkurence nejvíce patrná, především proto, že se nabídka firmy pohybuje na celoevropské úrovni.

Zákazníci

V oblasti dopravních staveb firma pravidelně spolupracuje se svými největšími konkurenty firmou STRABAG a.s. a EUROVIA. Pro firmu EUROVIA se nejčastěji zhotovují

krajnice. V oblasti autodopravy jsou silnými partnery podniky Lesy ČR a AGRO partner Soběslav. Oba požadují převoz především zemědělské a lesní techniky.

Spedičně je navázána spolupráce především s velkými řetězci (Kaufland, Lidl) na území ČR, Rakouska a Německa. Jedná se především o převoz citrusů a zeleniny ze Španělska a Itálie.

V loňském roce bylo firmou Hejdánek vykonáno zhruba 40 stavebních prací, především šlo o opravy pozemních komunikací. Vlastní autodoprava splnila asi 250 zakázek v oblasti nadrozměrných přeprav a spedičně bylo zadáno asi 700 zakázek. Vzhledem k systému uchování objednávek není získání přesnějších dat jednoduché.

Smluvní síla dodavatelů

Vzhledem k povaze nabízených produktů není smluvní síla dodavatelů pro firmu rozhodující. Dodavatelé stavebních hmot jsou vybíráni s ohledem na vzdálenost od staveniště s přihlédnutím k nabízené kvalitě. Firma nenavazuje žádné dlouhodobější smlouvy s dodavateli.

Hrozba substitučních výrobků

V současné době není hrozba substitučních produktů reálná. V oblasti stavitelství existuje možnost nahrazení současných technologií např. 3D tiskem, ale to zatím ještě není technologicky možné, ačkoli již byly zaznamenány první pokusy o tisk domů. V oblasti spediční existuje možnost nahrazení některých přeprav menších zásilek např. drony, o kterých v současné době uvažuje Amazon. V oblastech nadrozměrných přeprav je substitutem železniční doprava, nicméně ta většinou nesplňuje požadavky na rychlost a flexibilitu přepravy. Navíc je většinou nutné využít dopravy kombinované.

2.2.4 SWOT analýza

Na základě analýzy vnitřních a vnějších podmínek, byla vypracována SWOT analýza. Body jsou řazeny podle důležitosti od nejvyšších po nejmenší.

Silné stránky:

- Dlouholetá hluboká znalost a zkušenost v oblastech podnikatelského zájmu,
- vysoce kvalifikovaná pracovní síla,
- specializace na nadrozměrnou dopravu a speciální zboží,
- množství stálých zákazníků,
- spolupráce s nejsilnějšími společnostmi na stavebním trhu,
- široká paleta speciálních pracovních strojů a nákladních automobilů,
- osobní přístup,
- vlastnictví certifikátů pro mezinárodní nadrozměrnou dopravu.

Slabé:

- Žádná propagace,
- špatná komunikace se zákazníky,
- nejasný strategický záměr,
- nedostatečný přehled o nákladech,
- závislost na cizím kapitálu,
- omezená možnost plnit rozsáhlejší zakázky z důvodu velikosti podniku,
- relativně pomalé investice do majetku.

Příležitost:

- Růst stávajícího trhu, příchod na nový trh,
- využití tržního výklenku (nové technologie, strojní pokládka krajnic),
- lepší dostupnost kapitálu,
- vyšší konkurence trhu práce (levnější pracovní síly, lepší kvalifikace),

Hrozby:

- Potenciální vstup nové konkurence do oblasti,
- zvýšení cenové hladiny (zvýšení ceny paliv, ceny náhradních dílů, servisu),
- legislativní změna,
- operace ČNB, prudké finanční změny,
- pokles státních investic do infrastruktury,
- propad zájmu zákazníků a propad ekonomiky (ekonomická krize).

Hodnocení firmy z hlediska informací ze SWOT analýzy

Mezi hlavní silné stránky firmy patří především zkušenosti v nabízených oborech. Firma má silnou základnu ve svých vysoce kvalifikovaných pracovnících. Mezi silné stránky by se dalo také zařadit široké portfolio stálých zákazníků, kteří ochotně předávají zkušenosti s firmou ostatním (a to jak na českém, tak i zahraničním trhu). Firma též vyniká v oblasti přepravy nadrozměrných zásilek, ve které je v oblasti jižních Čech téměř jedinečnou. Důležitou předností firmy je nabízený osobní přístup a relativně velká flexibilita při dodávání služeb.

Mezi hlavní slabé stránky by se dala zařadit především absence propagace firmy, velikost podniku, která firmu zásadně omezuje v plnění případné rozsáhlejší zakázky. Zároveň je problémem také to, že je firma závislá na cizím kapitálu a v případě větší změny na trhu, by to pro ni mohlo být fatální. Ačkoli se firma snaží často investovat do svého majetku, stáří vozového a strojového parku se stále pohybuje kolem 10 let. Pokud by v budoucnu firma

dokázala snížit průměrné stáří majetku alespoň na 9 let, mohla by ušetřit značné částky při platbách silniční daně.

Mezi hlavní příležitosti by se jistě dala zařadit expanze na nové trhy (Německo a Rakousko v oblasti staveb, východ Evropy v oblasti vlastní nákladní dopravy a v oblasti spedice rozšíření zájmu i na návěsy s plachtami) a také růst trhů, kterých se již účastní (dopravní, stavební). Jako možnost se nabízí spojení s novým silným partnerem (fúze, odkup) v Německu, ale to není za aktuálních podmínek nutné (plánuje se v horizontu 5 let).

Hrozeb je v okolí firmy nepřehledné množství. Z výše uvedených by se daly vyzdvihnout zejména politická rozhodnutí, příchod nového konkurenta a všeobecné zvýšení nákladů (především změny cen ropy a z nich plynoucí ceny pohonných hmot, které jsou jednou z hlavních nákladových položek této firmy). Za velkou hrozbu lze považovat ekonomický propad trhů. Pokles výroby znamená pokles množství investic do rozšiřování (stavební sektor) a pokles poptávky po dopravních službách.

2.3 Marketingový mix společnosti

Níže bude metodou 6P charakterizován aktuální marketingový mix firmy. Nejdůležitější částí marketingového mixu firmy Hejdánek je především produkt a na něj navázaná distribuce. Firma v současné době nabízí poměrně široké spektrum služeb, ale uvažuje se o radikálním zmenšení rozsahu. Některé ze služeb se začínají stávat nerentabilní, především z důvodu vzrůstající konkurence a nutnosti snižovat ceny za stavební práce.

2.3.1 Produkt

Firma Hejdánek s.r.o. se zabývá i demoličními stavebními pracemi, ale dává přednost především dopravním stavbám různě velkého významu (předně se jedná o stavbu okresních silnic na Strakonicku a Českobudějovicku). Nabízí služby různé pomocné dopravní techniky a kvalifikovaných pracovníků.

Jedná se především o nabídku sklápěčů, bagrů, zemních strojů. Jako jediná firma (dle interních informací) v republice vlastní speciální stroj pro dosyp krajnic od firmy Midland. Dále se zabývá vlastní přepravou nadměrných zásilek a zároveň i spedičními službami. Spediční služby jsou nabízeny zákazníkům s chladírenskými vozidly a s automobily pro přepravu nadrozměrných zásilek. Níže budou jednotlivé části nabídky blíže charakterizovány.

Přeprava nadrozměrných zásilek

V současné době firma vlastní 4 ks souprav tahačů a speciálních podvalníkových návěsů sloužících k přepravě stavebních strojních strojů a nadrozměrných nákladů (zejména v oblasti převozu zemědělských a pracovních strojů do ČR, a to na území Česka, Německa a Rakouska). K této přepravě vlastní celoroční povolení pro přepravu nadměrných nákladů. Dopravu nadrozměrných zásilek provozují nejen na území ČR, ale i na velkém území EU. V této oblasti poptávka převyšuje nabídku a uvažuje se o rozšíření vozového parku.

K přepravovanému nákladu se nabízí i pojištění do 5 mil. Kč. Řidiči jsou schopni najíždět a sjíždět na podvalník se stroji, na které mají strojní průkazy (Hejdánek, 2008). Vytěžování má na starosti dispečer v Trhových Svinech, náklady jsou získány přímou nabídkou nebo jsou získány na burze nákladů.

Doprava

Firma se zabývá také dopravou sypkých hmot a asfaltových směsí. K tomuto účelu využívá 14 ks sklápěčů různých typů, které slouží především jako podpora vlastních zemních a stavebních prací a pohybují se většinou na území ČR. Automobily mohou být i pronajaty a jsou nabízeny na burze nákladů Raaltrans, stejně jako soupravy pro nadrozměrné přepravy (ty jsou navíc nabídnuty i na burze TimoCom).

Pronájem strojů

Další činností, kterou firma Hejdánek s.r.o. provozuje, je pronájem strojů. Stroje jsou nabízeny s obsluhou i bez obsluhy. Aktuální sazby nejsou k dohledání na internetových stránkách. Nejaktuálnější informace jsou dostupné pouze na přímý dotaz.

Zákazníci mohou využít nabídky široké škály příslušenství k bagrům, jako jsou hydraulická kladiva, demoliční nůžky, atd. Stroje jsou většinou vybaveny rychloupínacím zařízením, které umožňuje rychlou výměnu lžic. Dále jsou vybaveny systémem GPS pro sledování pohybu a výkonu daného stroje.

V současné době se od této služby začíná upouštět z důvodu malé rentability pronájmu malé techniky a složitosti spojené s administrativou.

Zemní práce

Firma se zabývá zemními a demoličními pracemi, včetně stavebních a výkopových prací. Mezi činnosti patří výkopy pro stavby, bazény, kanalizace, atd. Co se týče terénu, práce spočívá ve svažování a rovnání terénu včetně konečných úprav. Stavební práce zahrnují

zakládání staveb, skryvky ornice, stavba nových a rekonstrukce starých komunikací, lesní a polní cesty atd. Součástí demoličních prací je i odvoz sutin a jiného materiálu.

Strojní pokládka krajnic

Firma Hejdánek s.r.o. nabízí strojní pokládku krajnic ze všech druhů materiálů i s následným hutněním. Práce je prováděna po celé ČR, především však v oblasti jižních Čech.

Dále se nabízí seřezávání, frézování, profilace příkopů a krajnic. Tuto práci provádí samonakládací seřezávač krajnic a příkopová fréza (Hejdánek, 2008). Novinkou je stroj Midland SPD-6 zakoupený na jaře 2014. Tento stroj byl využit na opravu úseky dálnice D1, při opravě silnice Trhové Sviny – Slavče.

V současné době se jedná o nejúspěšnější nabízený produkt a podle interních informací má v této oblasti firma téměř monopolní postavení. Uvažuje se o zakoupení dalších podobných strojů.

Spedice

Dispečer disponent sídlící v Trhových Svinech má na starosti vytěžování nejen vlastních automobilů, ale i automobilů partnerů. V oblasti vytěžování vlastních automobilů jde především o plánování pracovních dob řidičů zajišťujících provoz staveb.

Spediční činnost je zaměřena především na partnery se speciálními chladírenskými nástavbami a podvalníky pro nadrozměrnou přepravu, v některých případech o návěsy s plachtovou nástavbou. Náklady pro spedici jsou získávány buď z přímé poptávky klientů (čeští, němečtí a španělští) nebo z burz nákladů TimoCom a RaalTrans. Zakázky jsou získávány telefonicky a dojednávány e-mailem. Ve výjimečných případech je používán i fax.

Případný získaný náklad, o který žádný z partnerů nestojí, je nabídnut na jedné nebo na obou burzách (jedná se především o ovoce ze Španělska pro rakouského klienta) a čeká se na případného zájemce. Princip nabízených spedičních cen je popsán níže.

2.3.2 Cena

Cena je často stanovena smluvní nebo hodinová a stanovována s ohledem na individuálního zákazníka. Na každý stavební stroj je sestavena kalkulace, tento ceník nebyl pro vypracování práce firmou poskytnut. Sazby zveřejněné na internetových stránkách nejsou aktualizované již několik let. Dlouhodobí klienti mohou využívat některých cenových výhod, kterými jsou slevy na motohodiny a ujeté kilometry. Na krátkých trasách kolem Strakonice je stanoven pevný tarif. Tato možnost se však používá minimálně.

Z reakcí zákazníků vyplývá, že cenová politika je nastavena adekvátně. Ceny jsou nastavovány každému produktu zvlášť s přihlédnutím k nákladům na jeho poskytování. Výše marží je firmou utajena.

V oblasti spedice je cena nabídnutá autodopravci obvykle odvozena od ceny, kterou nabízí zákazník. Tato cena je upravena o provizi.

Odhadovaná kalkulace stanovená dispečerem (firma pravidelně neprování kalkulace nákladů autodopravy, informace o situaci ve stavbách nejsou dostupné) na nadrozměrné přepravy zásilek se pohybuje mezi 50 až 100 Kč/km, na běžné 38 Kč/km. V ceně každé přepravy je zahrnuto i pojištění.

2.3.3 Distribuce

Jedná se především o přímou distribuci nabízenou formou osobního prodeje. Tento prodej zařizují jednatele osobně (oblast dopravních staveb), nebo dispečer (spedice, vlastní autodoprava). Jako hlavní nástroje distribuce jsou používány telefon a internet.

V případě spediční činnosti figuruje firma jako distribuční zprostředkovatel, nákladem za zprostředkování je provize. Distribuci není věnována přílišná pozornost, firma spoléhá na to, že si ji zákazníci najdou.

Stavební část firmy se orientuje především na území jižních Čech, zejména na oblast Strakonicka a Českobudějovicka. Autodoprava nabízí své služby jak na území ČR, tak i západní a jižní Evropy (nejčastěji Německo, Rakousko, Itálie a Francie). Spedice není příliš vyhraněná, ale stejně jako v případě vlastní autodopravy je preferována jižní a západní Evropa. Ve výjimečných případech je přijata zakázka z/do Bulharska, ale vzhledem k situaci ve východní Evropě je od těchto cest upouštěno.

2.3.4 Propagace

Jedná se o nejvíce zanedbávanou část marketingového mixu. Jelikož má firma relativně široké portfolio klientů, nejlepší formou reklamy je podle ní předání zkušeností těchto klientů mezi sebou. Firma se orientuje především na dlouhodobější spolupráci s českými, ale i rakouskými a německými zákazníky. O svou propagaci se téměř nezajímá a v aktuální době nevede žádné aktivní kroky k rozšíření povědomí o své existenci. Zakázky jsou získávány především dotazy od stálých zákazníků a ze státních zakázek formou spolupráce se společností EUROVIA.

Reklama – v současné době není vedena žádná reklamní kampaň v médiích.

Firma se prezentuje prostřednictvím internetových stránek. Ty mají však pouze malou vypovídající hodnotu, jelikož nejsou aktualizovány již několik let. Mnoho informací již není platných. Aktuálně se připravuje jejich obnova. Datum spuštění nového webu zatím není známé.

Na sídle společnosti visí velkoformátový banner, na dispečerské kanceláři je vylepeno logo. Většina vozidel má na sobě řezanou grafiku (logo společnosti a kontakty).

Internetová reklama není využívána, velmi výjimečně je použito hromadné rozesílání e-mailů klientům, např. o nově nakoupené technice.

Podpora prodeje (Sales promotion) - pro stálé zákazníky se připravují množstevní slevy nebo úprava cen za ujetý kilometr nebo motohodinu mechanizačních prostředků. Pokud si zákazník objedná zápůjčku velkého stroje, může získat slevu na dopravu, pokud využije dopravních služeb společnosti Hejdánek.

PR se projevuje v několika oblastech. Firma se angažuje v drobném sponzoringu hokejového týmu dorostu ve Strakonících. Částka mi nebyla sdělena a tým na internetu nezveřejňuje informace o sponzorech. Aktivně se plánuje spolupráce s domovem pro seniory ve Chvalkově u Trhových Svinů, především prostřednictvím hmotných darů do soutěží, které domov pro své klienty pořádá (reklamní předměty). Uvažuje se i o malém finančním daru.

K udržování vztahů se stálými zákazníky a spedičními partnery slouží novoročenky, reklamní předměty (propisky, čepice), atd. Novoročenky byly zavedeny z popudu nového dispečera. V roce 2001 bylo vydáno 5000 ks katalogů, některé byly rozeslány klientům, většina je dodnes nevyužita, především z důvodu neaktuálnosti informací a téměř žádné snahy o jejich rozšíření.

Firma se účastní oblastní výstavy Truckfest v obci Chlumany. Spíše než o prezentaci firmy se však jedná o jistou formu teambuildingové akce, kterou vymysleli samotní řidiči. V loňském roce se zde prezentoval např. autojeřáb Demag AC 25.

Image firmy není sjednocena. Na většině automobilů a strojů je lepená reklama (logo), ale např. není stanoveno, jakou mají mít stroje barvu. Firma nemá jasně ucelenou firemní identitu a neexistuje logomanuál (Corporate Identity).

2.3.5 Zaměstnanci

Firma velmi dbá o to, aby její služby byly nabízeny kvalitně proškolenou obsluhou. Školení probíhá v několika stupních v místě sídla firmy. O proškolení se stará pověřený

zaměstnanec. Všichni zaměstnanci společnosti prochází povinným kurzem první pomoci. Věk zaměstnanců není pro firmu důležitý, důraz je kladen především na zkušenosti a spolehlivost.

Především řidiči, kteří pracují v zahraniční autodopravě, jsou obeznámeni se všemi aktuálně platnými předpisy ve všech zemích, ve kterých firma Hejdánek pravidelně operuje (především Německo, Rakousko, Francie, Španělsko). Tyto postupy jsou striktně vyžadovány i u spolupracujících autodopravců.

Požadavky na zaměstnance jsou řidičské oprávnění (B, C, D, C+E, D+E), spolehlivost, časová flexibilita a tvůrčí přístup. Výhodou jsou strojní průkaz, zkušenosti, praxe a znalost cizího jazyka. 1 cizí jazyk je nezbytný pro řidiče nadrozměrných přeprav (ve firmě se vzhledem k obchodním zájmům preferuje němčina). Zatím není navázána žádná spolupráce se středními a vysokými školami, v současné době se však uvažuje nad partnerstvím s Vyšší odbornou školou a Střední průmyslovou školou automobilní a technickou v Českých Budějovicích.

2.3.6 *Procesy*

Mezi nejdůležitější školení se ve firmě řadí školení o bezpečnosti na pracovišti (zadáno externí firmě), o postupech při operování s nákladem (upevnění, kontrola nakládky) a o vedení dokumentace). Každý řidič je vyškolen v oblasti pracovních režimů, v práci s digitálním tachografem a v oblasti silničních kontrol atd.

Kontrolu správnosti prováděných operací mají ve své kompetenci dispečer a jednatelé, kteří se zpětně dotazují na kvalitu odvedené práce přímo zákazníka. V případě vážného porušení pracovní kázně s následkem zranění nebo škody, je se zaměstnancem vedeno kárné řízení. Trest je stanoven s ohledem na pozici pracovníka a závažnost řešené situace.

2.3.7 *Hodnocení marketingového mixu*

Ze stávajícího stavu marketingového mixu společnosti se dá usuzovat, že využití všech jeho částí by mohlo být mnohem intenzivnější a pravděpodobně i efektivnější. Marketing nemá ve firmě příliš důležitou pozici a je provozován nárazovými akcemi (tisk katalogů) bez koncepce. Zejména v oblastech komunikace se dá mluvit o chybách v otázce vlastní propagace firmy a zlepšování image. Stav internetových stránek společnosti, na kterých chybí důležité informace týkající se jak aktuálního ceníku, tak aktuální nabízené techniky, by mohl být lepší. Na komunikaci úzce navazuje distribuce, která má ve firmě podobně minoritní pozici, protože firma spoléhá, že si ji zákazníci najdou na základě referencí od předchozích zákazníků. Dobré jsou naopak části mixu týkající se zaměstnanců a procesů. Pro firmu je velmi důležité, aby zaměstnanci odváděli co nejkvalitnější práci, a tomu odpovídá jak systém školení, tak kontrola výsledků.

3 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY

Úkolem této části je na základě získaných poznatků z analytické části stanovit nejvhodnější marketingovou strategii pro firmu Hejdánek s.r.o. a navrhnout úpravy marketingového mixu.

3.1 Aktuální marketingová strategie firmy

Z analytické části vyplynulo, že v současnosti nemá firma pevně stanovenou marketingovou strategii. Veškerý marketing je veden intuitivně a veden s důrazem na kvalitu produktu.

3.2 Návrh strategie

Cílem této části je sestavit marketingovou strategii pro firmu Hejdánek s.r.o. Základem jejího sestavování jsou nově definované poslání a cíle, dále také získaná data z provedených analýz ve druhé části práce.

3.2.1 Poslání firmy

V současné době firma nemá jasně deklarované poslání, ani vizi. Na základě současného portfolia služeb bylo po konzultaci ve firmě toto poslání formulováno.

Poslání: „Nabídka co nejkvalitnějších služeb našim partnerům v oblastech autodopravy a dopravních staveb.“

Vize: „Trvalé a profesionální zabezpečení služeb v oblastech nadrozměrných přeprav, přeprav stavebních materiálů a stavebních prací prostřednictvím moderního vozového parku a profesionálně vyškolené obsluhy s důrazem na kvalitu a ochranu životního prostředí.“

Dále byly nalezeny odpovědi na základní otázky, které by si měla firma položit:

- Proč existujeme? Co je naším cílem? Jaké jsou naše základní hodnoty?

Existujeme proto, abychom zákazníkům nabídli nadstandartní služby v oblasti přeprav, přeprav nadrozměrných zásilek, stavebních materiálů a staveních prací (především dopravních).

Naším cílem je spokojený zákazník, který se k nám rád a s důvěrou vrací a své problémy chodí řešit přednostně k nám.

Našimi základními hodnotami jsou kvalitně poskytované služby prostřednictvím adekvátního vozového a strojového parku s důrazem na zkušenosti našich zaměstnanců a společenskou odpovědnost firmy.

Mezi dlouhodobé cíle byly zařazeny: trvalé zvyšování konkurenceschopnosti, rozvoj vztahů se zaměstnanci a zákazníky a finančně stabilní společnost.

3.2.2 Marketingové cíle

Pro stanovení marketingové strategie je pro firmu nezbytné definovat marketingové cíle, které musí být v souladu s posláním společnosti a hlavně podnikovou strategií.

Prohloubení oblasti marketingové komunikace

Výsledkem naplnění tohoto cíle je lepší povědomí zákazníků o firmě. Realizací tohoto cíle by se měli zabývat především majitelé firmy, kteří mají zájem o vyšší zisk. Za dosažení cíle bude považováno zvýšení celkové roční poptávky firmy alespoň o 5 %. Nástroji k dosažení tohoto cíle bude zlepšení stavu internetových stránek, sjednocení firemní identity, investice do komunikačního mixu (reklama, polepy vozidel, sponzoring). Zmiňované změny budou zavedeny v září 2015, výsledek je očekáván do konce července 2016. Rozpočet není přesně stanoven, ale měl by se ve sledovaném období pohybovat kolem 80 000 Kč.

Zvyšování kvality nabízených produktů

Výsledkem naplnění tohoto cíle je lepší efektivita procesů ve firmě a modernizace vozového a strojového parku. Cílem je postupně snížit průměrné stáří vozového parku o 2 roky (v současnosti 10 let). Nástroji k dosažení tohoto cíle budou nová školení zaměstnanců, přijetí nových zaměstnanců a nákup nového majetku. Zavádění bude započato v červenci 2015 a výsledky očekávány do konce roku 2017.

Zlepšení komunikace se zákazníky

Výsledkem úspěšného naplnění tohoto cíle je získání firemní databáze s kontakty zákazníků a nový objednávkový systém propojený s internetovými stránkami společnosti. Prostředkem k dosažení tohoto cíle bude nový postup při segmentaci trhu a zavedení principů CRM. Zavedení je plánováno v září 2015, výsledky očekávány do konce března 2016.

3.2.3 Segmentace trhu

V současné době firma segmentuje trh zejména podle geografických kritérií. Stavební část firmy se orientuje na jižní Čechy, především na oblast Strakonicka a Českobudějovicka, minimálně také na střední Čechy. Autodoprava sypkých hmot je orientována především v oblastech, kde firma realizuje dopravní stavby. Nadrozměrná přeprava je provozována na území České republiky, Rakouska a Německa. Spedice není územím téměř omezena, preferována je však západní a jižní Evropa.

Na základě současného směřování firmy byly popsány skupiny zákazníků, na které by chtěla firma v budoucnu zacílit.

- Stavitelství – stavební společnost podnikající v oblasti dopravně-inženýrského stavitelství zpracovávající státní zakázku. V současnosti české firmy, v horizontu asi 5 let i německé a rakouské.
- Doprava a spedice - ideálně menší a středně velké společnosti ze sektoru B2B, výjimečně B2C, se zaměřením na pracovní stroje a dopravní prostředky, vyžadující pravidelné služby a preferující dlouhodobou spolupráci. Nejlépe z Rakouska a Německa.

Byl stanoven předpoklad, že zákazníci konkurence požadují stejné služby. Z tohoto předpokladu byly odvozeny následující dvě otázky: „Proč jsou u konkurence?“ a „Jak se o konkurenci dozvěděli?“. Jednou z možností, jak tyto informace získat, je vytipování několika podnikatelských subjektů v blízkém okolí a rozeslat jim stručný dotazník s žádostí o zodpovězení několika otázek. V případě, že by některé odepsaly, mohla by firma získat jasnější představu o tom, jakým směrem cílit svoji reklamní kampaň příště. Dalším krokem je zvolit kritéria, podle kterých by byla referenční skupina roztríděna na zákazníky, kterým se firma chce věnovat i v budoucnu.

Zároveň by firma mohla nabízet lepší produkt na základě přání zákazníků. Protože by tento postup mohl být velmi účinný, byl autorkou sestaven vzor takových otázek pro potenciální a současné zákazníky. Vzhledem k malému množství dotazníků, které by mělo smysl měsíčně posílat (asi 10, autorka odhaduje šanci na odpověď asi 25 %), byly otázky sestaveny jako otevřené a univerzální. Každý dotazník by se vyhodnocoval samostatně asistentkou jednatelů v sídle firmy v oblasti stavebnictví a dispečerem v oblasti autodoprav. Dotazníky by byly zasílány E-mailem.

Potenciální zákazníci

Jak jste objevili služby konkurence?

Proč jste ji zvolili?

Co je pro Vás nejdůležitější?

Znáte naši firmu?

Pokud ano, odkud?

Co by zvýšilo Váš zájem o naše služby?

Současní zákazníci

Jaké změny by podle Vás zlepšily službu?

Co se Vám líbí na službách konkurence?

Doporučili byste naše služby ostatním?

Odkud jste se o nás dozvěděli?

I přes to, že se firmě pravidelně ozývají zákazníci s vlastní poptávkou (především ve spedici a autodopravě), neexistuje o nich ve firmě žádný přehled, dokonce ani základní databáze kontaktů. V případě evidence těchto případů, by firma mohla nabízet své služby

přesně zacílenému zákazníkovi. Jednou z možností nabídky je každoměsíční E-mail s novinkami ve vozovém parku nebo s výhodnou nabídkou služby, kterou zákazník již dříve poptával a pravděpodobně ji bude opět požadovat.

3.2.4 Formulace strategie

Ačkoli dopady ekonomické krize téměř vymizely a oba sektory, ve kterých se firma Hejdánek s.r.o. pohybuje, jsou opět v růstu, firma by se měla zaměřit nejen na získávání nových zákazníků, ale zajistit si i loajalitu zákazníků současných. V tomto případě bude klíčový sběr dat a analýza zpětné vazby pro vylepšení nabízeného produktu. Sběr dat byl popsán v části o segmentaci trhu.

Vzhledem k výše zmíněným charakteristikám generických strategií byla jako optimální strategie pro firmu Hejdánek s.r.o. zvolena strategie diferenciaci. Ta se však v případě této společnosti bude částečně překrývat se strategií tržního výklenku. Firma se snaží využít možností v segmentu strojní pokládky krajnic, který zatím není v ČR příliš obsazen. To se ovšem netýká ani spedice, ani stavebnictví a ani autodopravy, kde firma musí využít strategie diferenciaci.

Strategie diferenciaci se jeví vhodná i z pohledu provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Pokud by firma dokázala vylepšit portfolio nabízených služeb, mohla by dosáhnout i vyšší ziskové marže.

Tuto myšlenku potvrzuje i fakt, že po zakoupení stroje na strojní pokládku krajnic se počet zakázek zvýšil podle interního zdroje asi o 20 % (bohužel firma odmítla poskytnout bližší data). Stejně tak se zvýšil počet zakázek po zakoupení čtvrtého podvalníku pro nadrozměrné zásilky (asi o 30 %).

Marketingová strategie

Na strategii podnikovou úzce navazuje strategie marketingová. Po analýze výsledků SWOT analýzy byla autorkou vyhodnocena jako nejvhodnější marketingová strategie ta, která předpokládá minimalizaci slabých stránek společnosti, aby bylo maximální množství potenciálních příležitostí.

Slabou stránkou společnosti je nedostatečný důraz na komunikaci se svými zákazníky a nepodporování obchodních vztahů s nimi. Firma má velmi špatný přehled o tom, s kým pracovala a ne zcela výjimečně se stává, že v oblasti spedice bývá opakovaně podvedena stejnými subjekty. Toto by se dalo napravit např. zavedením jednoduché firemní databáze, ve které by se dalo operativně hledat.

Slabou stránkou je rozhodně reprezentace firmy samotné. Podnik sice má vlastní internetové stránky, ale ty jsou již několik let neaktuální. Není nezbytně nutné, aby se společnost začala prezentovat prostřednictvím reklamy, ale pouze v případě, že bude více dbát na CRM. Spokojení zákazníci totiž mnohem ochotněji dávají doporučení svým partnerům. Marketingová komunikace je ve firmě velmi zanedbávána. Firma spoléhá na to, že si ji zákazníci najdou sami. Zatím tato strategie vychází, ale to v případě rozšíření společnosti nemusí stačit. Je preferována forma strategie pull, kdy si zákazník o službu říká sám. Ta by se dala dále rozvíjet pomocí nástrojů CRM managementu. V případě vhodné aplikace by zákazníci mohli firmu Hejdánek aktivněji vyhledávat a přestat využívat služeb konkurence, která nabízí stejné služby.

Dále by bylo vhodné začít využívat i strategie push a informovat jak stávající, tak potenciální zákazníky o službách, které firma nabízí. V současné době není možné, aby zákazník na internetu zjistil, co přesně firma nabízí. Mezi možnostmi společnosti je zaměřit se na některé formy podpory prodeje a prezentovat nejen výrobky, ale i sebe vhodnou formou reklamy a využít nástrojů podpory prodeje.

Svou relativně malou velikost může firma poměrně snadno nahradit vlastnictvím speciálních a unikátních strojů a využít tak tržního výklenku. Dobrým příkladem je koupě stroje na pokládku krajnic, který je natolik úspěšný, že firma uvažuje o koupi ještě jednoho.

Vlivem hospodářské krize zaniklo několik potenciálních konkurentů jak v oblasti autodopravy, tak i ve stavebnictví. Bývalí zákazníci těchto podniků se mohou stát novými zákazníky společnosti a existuje i možnost převzít některé již vyškolené zaměstnance.

Náklady zvolené strategie

Největší slabá stránka, kterou je bezesporu marketingová komunikace firmy, by se dala výrazně omezit prostřednictvím investice do komunikačního mixu. Kalkulace některých nejdůležitějších prvků jsou zpracovány v tabulce níže.

Tabulka 12 Kalkulace reklamních předmětů v Kč

kalkulace	věc	cena bez DPH	s DPH	potisk bez DPH	s DPH
300	vizitka	1,7	2,057		0
100	propiska	10,9	13,2011	5,6	6,776
50	kšiltovka	34,8	42,108	29	35,09
50	reflexní vesta	55,0	66,55	26	31,46
50	hrneček	28,4	34,364	20	24,2
		7 511,0	9 088,31	4 310	5 215,1
celkem s DPH		14 303,4			
Celkem bez		11 821,0			

Zdroj: Maxreklama 2009, ReklamníPředměty.cz 2009, zpracování autorka

V tabulce výše je sestavena kalkulace pro výrobu reklamních předmětů určených pro podporu prodeje. Kalkulace byla sestavena na základě písemného dotazu ve firmě Maxreklama. Jelikož u některých předmětů firma nabízí pouze potisk, jsou v kalkulaci využity také údaje z E-shopu firmy ReklamníPředměty.cz.

Tabulka 13 Presentace firmy v Kč

500	Katalog	8 365	10 122
	Internetové stránky (odhad)		20 000
	Logo (odhad)		2 500
	Logotyp (odhad)		10 000
	Celkem		42 622

Zdroj: Justprint 2013, Kňourek (2010-2014), zpracování autorka

Na základě dotazů ve firmách Artworks Media a Justprint byly získány informace o cenách výroby katalogů, internetových stránek a sestavení firemní identity. Při kalkulaci katalogů byly zohledněny špatné výsledky předchozí výroby a bylo stanoveno desetinné množství, které by mělo být pro firemní účely zcela dostačující.

V následujících tabulkách jsou zobrazeny informace vztahující se k inzerci v tisku, a to v Dopravních novinách. Toto periodikum cíleno především na cílové zákazníky firmy Hejdánek a zejména, pokud by reklama byla realizována ve vydání zaměřeném na nadrozměrné přepravy, které podle edičního plánu vychází 15. října 2015, mohlo by se zvýšit obecné povědomí o firmě v žádaném sektoru.

Tabulka 14 Kalkulace inzerátu v Dopravních novinách v KČ

107x130 mm	14 500
Příloha o nadrozměrných nákladech 15. 10.	

Zdroj: Dopravní noviny 2015b, zpracování autor

Tyto inzeráty by mohly pomoci zvýšit povědomí o firmě v sektoru B2B především, pokud bude využita možnost inzerovat v čísle o nadrozměrných nákladech.

Možností zlepšení v oblasti komunikace se zákazníky by mohl být nový zaměstnanec do spediční části firmy se znalostí španělštiny a angličtiny. Dále by bylo vhodné propojit objednávkový systém s nově vznikajícími internetovými stránkami. Jednoduchý internetový formulář by ulehčil práci především spediční části firmy, která často spolupracuje se zahraničními zákazníky.

Přínosy

Hlavními přínosy zvolené strategie by mělo být naplnění marketingových cílů, především zlepšení image společnosti a zlepšení komunikace se zákazníky. Důsledkem by též mohla být větší konkurenceschopnost a potenciální zisk plynoucí z přílivu nových zákazníků.

Výsledky plynoucí z úprav komunikačního mixu by se mohly projevit téměř okamžitě. Především nové internetové stránky, které by odpovídaly metodám pro strojové zpracování obsahu v internetových vyhledávacích, mohou firmě výrazně pomoci se zviditelnit. Další okamžitá reakce se dá očekávat na rozeslání firemních katalogů potenciálním zákazníkům vytipovaným v sektoru B2B.

Vznikem firemní databáze se předevšímlepší přehled o zakázkách a případných finančních nesrovnalostech v účetnictví. Zároveň by firma měla lepší představu o tom, kteří zákazníci s ní spolupracují pravidelně a jaká je výše jejich závazků.

ZÁVĚR

I pro relativně malou společnost, jakou firma Hejdánek s.r.o. je, je marketingová strategie důležitým nástrojem k dosažení firemních cílů. Cílem této práce bylo provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy a na základě získaných dat sestavit vhodnou marketingovou strategii.

V první části práce byla provedena sumarizace teoretických poznatků z oblasti marketingu a tvorby marketingové strategie.

V části druhé byla nejprve představena firma Hejdánek s.r.o. a následně provedena analýza současného stavu firmy, především jejího vnitřního a vnějšího prostředí, pro účely sestavení budoucí marketingové strategie. Autorka se zaměřila na analýzu současného stavu ekonomiky a pokusila se o částečnou predikci jejího vývoje, protože informace o budoucím vývoji trhu může být pro firmu specializující se především na služby pro průmyslový sektor klíčová.

Zejména oblast přepravy nadrozměrných zásilek je silně ovlivněna aktuální situací na trhu a schopnosti zákazníků realizovat velké projekty, jako jsou například stavby větrných elektráren či rozšiřování svých provozů. I v oblasti stavebnictví je velmi patrná síla trhu, ačkoli zrovna segment dopravně-inženýrských staveb je částečně zkreslen rozsáhlými státními investicemi.

Následně byla sestavena SWOT analýza, která měla za úkol zhodnotit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i vytipovat potenciální příležitosti a hrozby. Především příležitosti a hrozby mohou výrazně ovlivnit chování firmy a je vhodné, aby si firma byla jak rizik, tak příležitostí, neustále vědoma. Součástí analytické části byl i popis současného marketingového mixu, který je silně orientován na produkt. Zároveň byl potvrzen předpoklad, že se oblasti komunikace ve firmě nikdo nevěnuje a není stanovena marketingová strategie.

Výsledkem analytické části práce jsou nejen doporučení týkající se nové marketingové strategie, ale bylo formulováno i poslání a následně i firemní cíle, které v současnosti společnost nemá. Byl navrhnut dotazník pro přesnější segmentaci trhu.

Závěrem práce lze konstatovat, že problematika sestavování marketingové strategie není nejjednodušší disciplínou a možná i to je jeden z hlavních důvodů, proč firma doteď neměla marketingovou strategii přesně formulovanou. Je pravděpodobné, že po zpracování navrhovaných vylepšení může firma zlepšit svou konkurenceschopnost. Cíl práce, kterým byla analýza vnitřního a vnějšího prostředí s následným sestavením marketingové strategie, je považován za splněný.

POUŽITÁ LITERATURA

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 80-247-0447.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTÍKOVÁ, Halina a Jaroslav Zlámal, 2006. *Základy marketingu*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1489-9.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 885 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip, 2007b. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2015. *Statistická ročenka trhu práce v České republice 2014*. Praha: TISKÁRNA BÍLÝ SLON s.r.o. ISBN 978-80-7421-093-8.

PAVELKA, Tomáš, 2006. *Makroekonomie: základní kurz*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 277 s. ISBN 80-86730-02-6.

ŘEZNÍČEK, Bohumil a Pavel ŠARADÍN, 2001. *Marketing v dopravě*. 1. vyd. Praha: Grada, 197 s. ISBN 80-247-0051-4.

TICHÁ, Iva a Jan HRON, 2002. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 240 s. ISBN 80-213-0.

Internetové zdroje

ADAPTIC, ©2005-2015. Virální marketing. *Adaptic* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/viralni-marketing/>.

BAČUVČÍK, Radim, 2010. Kolik "P" má marketingový mix? *Bacuvcik.webnode.cz* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://bacuvcik.webnode.cz/news/kolik-p-ma-marketingovy-mix-/>.

BOHUSLAV, Martin a Zdeněk HORÁČEK, 2015. Novela posuzování vlivů na životní prostředí bude mít pro stavebníky zásadní důsledky. *Businessinfo* [online]. [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/kotrmelce-ve-stavebnictvi-63644.html>.

BUSINESSINFO, 2015. *Nákladní doprava roste, kamiony loni převezly nejvíc zboží od roku 2008.* *Businessinfo* [online]. [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nakladni-doprava-roste-kamiony-loni-prevezly-nejvic-zbozi-od-roku-2008-60129.html>.

BUSINESSINFO, 2015b. *Stavební firmy budou nabírat nové zaměstnance, mají více práce než před rokem.* *Businessinfo* [online]. [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/stavebni-firmy-budou-nabirat-nove-zamestnance-maji-vice-prace-nez-pred-rokem-61803.html>.

BUSINESSINFO, 2015c. *Bankrotů stavebních společností meziročně narostly o 12 procent.* *Bussinessinfo* [online]. [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/bankroty-stavebnich-spolocnosti-mezirocne-narostly-o-12-procent-62150.html>.

ČESKÁ TELEVIZE, 2015. *Levná ropa i slabší euro táhnou českou ekonomiku nahoru.* *Česká televize* [online]. 11. 1. 2015 [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/297850-levna-ropa-i-slabsi-euro-tahnou-ceskou-ekonomiku-nahoru/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014. *Česká republika od roku 1989 v číslech.* *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-od-roku-1989-wau52m1y38#01>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015. *Inflace: druhy, definice, tabulky.* *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015b. *Průměrná hrubá měsíční mzda 2000-2013.* *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/2-mzda_v_kc.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015c. *Mzdy, náklady práce - časové řady.* *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015d. *Hlavní makroekonomické ukazatele.* *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015e [online]. *Předběžný odhad HDP - 1. čtvrtletí.* *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/predbezny-odhad-hdp-1-ctvrtleti-2015>.

DOPRAVNÍ NOVINY, 2015. *Alternativou v dopravě bude také LNG.* 19. 3. 2015. *Dopravní noviny* [online]. [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: <http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/alternativou-v-doprave-bude-take-Ing>.

DOPRAVNÍ NOVINY, 2015b. Inzerce. *Dopravní noviny* [online]. [cit. 2015-05-22].
Dostupné z: <http://www.dnoviny.cz/inzerce>.

FINANČNÍ NOVINY, 2015. ČSÚ: Průměr inflace za posledních 15 let je podobný jako v EU. *Finanční noviny* [online]. 9. 2. 2015 [cit. 2015-05-15]. Dostupné z:
<http://www.financninoviny.cz/zpravy/csu-prumer-inflace-za-poslednich-15-let-je-podobny-jako-v-eu/1179142>.

FINTA, Michal, 2009. Guerilla marketing neboli partyzánská propagace. *Netradiční formy* [online]. 11. 8. 2009 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.netradicniformy.cz/guerilla-marketing-neboli-partyzanska-propagace-freshmarketing/>.

HÁJÍČEK, Tomáš, 2011. Buzz marketing. *Vše o marketingu* [online]. 3. 11. 2011 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z:
<http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/nove-formy-marketingu/buzz-marketing.html>.

HÁJÍČEK, Tomáš, 2011b. Grass roots marketing. *Vše o marketingu* [online]. 27. 10. 2011 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/nove-formy-marketingu/grassroots-marketing.html>.

HÁJÍČEK, Tomáš, 2011c. Astroturfing. *Vše o marketingu* [online]. 27.10.2011c [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/nove-formy-marketingu/astroturfing.html>.

HÁJÍČEK, Tomáš, 2011d. Ambientní marketing. *Vše o marketingu* [online]. 27.10.2011d [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/nove-formy-marketingu/ambientni-marketing.html>.

Hejdanek s.r.o., 2008-2015 [online]. [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.hejdanek.cz/>.

HICKS ROWE, Randi, © 2015. SWOT vs. Deming wheel. *Chron* [online]. [cit. 2015-05-04].
Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/swot-vs-deming-wheel-70235.html>.

JustPrint, 2013 [online]. [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: <http://www.justprint.cz/>.

KNAP, Jan, 2010. Emoční marketing: nukleární zbraň pro 21. století. *Fresh marketing* [online]. 16. 11. 2010 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.freshmarketing.cz/clanky/emocni-marketing-nuklearni-zbran-pro-21-stoleti>.

KŇOUREK, Josef, 2014. *Artworks Media: Advertisement & Web development* [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.artworksmedia.cz/>.

KURZYCZ, 2015b. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015. *Kurzycz* [online]. [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

MANAGEMENT MANIA, 2013. Marketingový mix 4C (Marketing mix 4C). *Management mania* [online]. 12. 10. 2013 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4c>.

MANAGEMENT MANIA, 2014 [online]. Řízení vztahu se zákazníky CRM (Customer Relationship Management). *Management mania* [online]. 16. 5. 2014 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>.

Max reklama, 2009 [online]. [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: <http://www.maxreklama.cz>.

MINISTERSTVO DOPRAVY, 2014. Ročenka dopravy České republiky 2013. *Sydos* [online]. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra. ISSN 1801-3090. Dostupné také z: https://www.sydos.cz/cs/rocenka_pdf/Rocenka_dopravy_2013.pdf.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2015. Minimální mzda v Německu: Působnost zákona o minimální mzdě v Německu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/20173>.

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, 2013. Koncepční změny. *Nový občanský zákoník* [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/obchodni-korporace/koncepcni-zmeny/>.

MORÁVEK, Daniel, 2012. Přečtěte si hlavní výhody a nevýhody E-shopů, jak je vidí jejich provozovatelé. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/prectete-si-hlavni-vyhody-a-nevyhody-e-shopu-jak-je-vidi-jejich-provozovatele/>.

NĚMEC, Robert, 2005. Marketingový mix: Jeho rozbor, možnosti využití a problémy. *RobertNemec.com* [online]. 20. 6. 2005 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>.

OTÁHAL, Martin, 2012. Co to je SWOT analýza? A k čemu slouží? *Mladý podnikatel* [online]. 12. 7. 2012 [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: <http://mladypodnikatel.cz/co-to-je-swot-analyza-t2797>.

ReklamníPředměty.cz, 2013 [online]. [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: www.reklamnipredmety.cz/.

ŘEŽÁBEK, Pavel, 2009. Dopady finanční krize na podnikání v České republice. *Česká národní banka* [online]. 40 s. [cit. 2015-05-16]. Dostupné také z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/rezabek_20090317_caki.pdf.

SEDLÁČEK, Miroslav, 2011. Demingův cyklus PDCA a norma ISO/IEC 20000-1:2011. *System on line: S přehledem ve světě technologií* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/sprava-it/deminguv-cyklus-pdca.htm>.

SIWY, Marek, 2014. 8 možných scénářů vedoucích k nové globální krizi. *Echo24* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://echo24.cz/a/wc45X/8-moznych-scenaru-vedoucich-k-nove-globalni-krizi>.

SVĚT PRODUKTIVITY, 2012. PDCA cyklus. *Svět produktivity* [online]. [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/PDCA-cyklus.htm>.

SVOBODOVÁ, Hana, 2007. *Základy marketingu (texty pro distanční studium)* [online]. [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: http://projekty.osu.cz/pvsos/doc/zaklady_marketingu.pdf.

Strateg.cz, ©2001-2015. Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online]. [cit. 2015-05-14]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.

SYDOS, 2014 Čtvrtletní přehledy základních ukazatelů. *Sydos* [online]. [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <https://www.sydos.cz/cs/ctvletpr.htm>.

ŠKODA AUTO A.S., © 2015. Sponzorské aktivity. *Škoda* [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/experience/sponsorship/sponsorship>.

TOPLIST, ©1997-2015. TOPlist - statistika stránky: Hejdánek s.r.o. *TOPlist* [online]. [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: <http://www.toplist.cz/stat/?menu=256&n=750122&h=QsX5nKhESuXVo&year=2008>.

VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN, 2012 [online]. Úplný výpis z obchodního rejstříku: Hejdánek s.r.o., C 13605 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích. *Justice* [online]. [cit. 2015-05-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=84079&typ=UPLNY>.

ZIKMUND, Martin, 2010. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Businessvize* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.

ZIKMUND, Martin, 2011. Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes. *Businessvize* [online]. 13. 1. 2011 [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na-kterem-muzete-stavet-i-dnes>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Nástroje marketingového mixu.....	17
Tabulka 2 Základní informace	34
Tabulka 3 Výdaje za marketing 2014 v Kč (s DPH)	37
Tabulka 4 Odhad výdajů za marketing v předchozích letech	37
Tabulka 5 Vývoj HDP (Hrubý domácí produkt) v běžných cenách.....	39
Tabulka 6 Plnění státního rozpočtu v mil Kč	39
Tabulka 7 Vývoj průměrné mzdy v podnikatelském sektoru (Kč).....	40
Tabulka 8 Míra inflace měřená pomocí průměrného ročního indexu spotřebitelských cen.....	40
Tabulka 9 Stavební produkce % r/r reálně.....	41
Tabulka 10 Přepravní výkony	42
Tabulka 11 Počet nezaměstnaných (celkem) a podíl v %	42
Tabulka 12 Kalkulace reklamních předmětů v Kč	57
Tabulka 13 Prezentace firmy v Kč	57
Tabulka 14 Kalkulace inzerátu v Dopravních novinách v Kč	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Strategie podle Ansoffa.....	32
Obrázek 2 Logo firmy.....	34

SEZNAM ZKRATEK

B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-customer
CRM	Customer relationship management
CNG	Compressed natural gas (Stlačený zemní plyn)
ČR	Česká republika
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EIA	Environmental Impact Assessment
EU	European Union (Evropská unie)
GPS	Global Positioning System (Globální poziční systém)
HDP	Hrubý domácí produkt
MHD	Městská hromadná doprava
LPG	Liquified natural gas (zkapalněný zemní plyn)
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OZ	Občanský zákoník
PDCA	Plan-Do-Check-Act (Demingův cyklus)
PR	Public relations
SRN	Spolková republika Německo
S.R.O	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
ZOK	Zákon o obchodních korporacích

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A Vývoj marketingových přístupů jak je uvádí Kotler
- Příloha B Předmět marketingu
- Příloha C Moderní marketingové nástroje
- Příloha D Demingův cyklus (Plan-Do-Check-Act neboli PDCA cyklus)
- Příloha E Majetek společnosti (ukázka)
- Příloha F Návštěvnost stránek www.hejdanek.cz

Příloha A Vývoj marketingových přístupů jak je uvádí Kotler (2007, str. 53-55):

- I. Výrobní koncepce – jeden z nejstarších přístupů vůbec. Cílem jsou co nejlevnější výrobky, které si zákazníci najdou. Výroba je co možná nejefektivnější.
- II. Výrobní koncepce – Důraz je kladen na co nejvyšší kvalitu a funkčnost nabízeného výrobku.
- III. Prodejní koncepce – Nejagresivnější přístup, který chce prodat co nejvíce výrobků co nejvíce zákazníkům. Cílem firmy je prodat to, co má, ne to, co trh doopravdy chce.
- IV. Marketingová koncepce – Podle této teorie má být výrobek ušit na míru zákazníkovi, nikoliv aby se zákazník přizpůsobil výrobku. Objevila se v 50. letech 20. století.
- V. Holistická koncepce – reakce marketingu na nové soubory sil, které se objevily v posledním desetiletí. Očekává se důraz na design a vývoj výrobku.

Příloha B **Předmět marketingu**

Dnes je marketing používán po celém světě a zasahuje téměř do veškerých oblastí lidského života (Kotler, 2007b, str. 37).

Podle Kotlera se marketing zabývá těmito následujícími 10 entitami (2007, str. 46-47):

- I. Výrobky – Fyzické zboží, které tvoří většinu výroby a zároveň marketingového úsilí. Marketingu výrobků se věnují jak firmy, tak i jednotlivci.
- II. Služby – Rozmach marketingu služeb přichází společně s rozvojem ekonomiky. Mnoho tržních nabídek funguje na bázi kombinace výrobku a služby, např. návštěva restaurace
- III. Události – propagace časově omezených akcí, např. sportovních, koncertů nebo výstav.
- IV. Zážitky - Jedná se o sladění několika typů služeb. Např. nabídneme aktivní program pro návštěvníky sportovního utkání při přerušení (focení s hráči), výlet pro návštěvníky hotelu
- V. Osoby – Osobní propagace zabývající se celebritami. Může být dosaženo toto, aby se osoba sama stala obchodní značkou.
- VI. Místa – Lákání turistů a podpora turistického ruchu, soupeření o přízeň nových obyvatel, podpora podnikatelů. (lokální, státní, regionální úroveň)
- VII. Majetek – Motivace k převodu vlastnických práv na reálný majetek nebo finanční. Týká se zejména realitních trhů, burz cenných papírů apod.
- VIII. Firma – Budování příznivé image a posílení identity.
- IX. Informace – Podpora institucí distribuujících informace (školy, média, kurzy).
- X. Ideje – Přidání myšlenky k výrobku. Přesvědčení zákazníka o výjimečnosti zboží. Např. s nákupem pleťového krému přichází naděje na zlepšení vzhledu.

Příloha C **Moderní marketingové nástroje**

- I. Buzz marketing – tento druh se zaměřuje na vytvoření rozruchu (buzz), jeho hlavním cílem je poskytnout téma pro lidskou diskuzi (Hájíček, 2011). Poměrně snadno se taková kampaň může vymknout a nejde žádným způsobem zastavit (Finta, 2009).
- II. Astroturfing – tento druh marketingu se snaží zamaskovat své sdělení pod nezávislou reakci veřejnosti (dopisy čtenářů). Jedná se spíše o techniku PR. Zadavatel nechce, aby se cílová skupina dozvěděla, že se jedná o reklamní sdělení (Hájíček, 2011c).
- III. Ambientní marketing – tento druh se objevil v roce 1999 ve Velké Británii. Preferuje především netradiční a alternativní média. Cílem je zasáhnout zákazníka na netradičním a nečekaném místě (Hájíček, 2011d). Jedná se např. o reklamu v držadlech ve vozech MHD (městská hromadná doprava), zajímavé nákupní tašky (Finta, 2009).
- IV. Virální marketing – tento druh marketingu zahrnuje všechny marketingové aktivity, které k šíření informace používají zákazníci samotné. Ti si obsah sdílejí mezi sebou a k šíření stačí jen malý počáteční impulz. Ideálním obsahem jsou vtipy, zábavná videa a mírně erotický podtext (Adaptic, 2005-2015).
- V. Grassroots marketing – tento druh marketingu směřuje přímo k osobě příjemce sdělení, kterou pečlivě sleduje a snaží se co nejlépe naplnit její potřeby. Tento typ těží z osobních doporučení zákazníků mezi sebou. Jedná se např. o akce typu „přiveď nového zákazníka, dostaneš slevu na služby“ (Hájíček, 2011b).

Příloha D **Demingův cyklus (Plan-Do-Check-Act neboli PDCA cyklus)**

Tento cyklus se skládá ze 4 fází, které se pravidelně opakují (Svět produktivity, 2012). PDCA cyklus je metoda postupného zlepšování nejen procesů, ale i kvality výrobků, služeb a dat (Sedláček, 2011). Ve fázi „Plan“ je třeba plně pochopit problém, prozkoumat ho a navrhnout změny. „Do“ zahrnuje testy a zavedení změn do procesu. „Check“ studuje výsledky předcházejících testů, především statistickou analýzou. Poslední fáze cyklu nazvaná „Act“ na základě testů a provedené analýzy výsledků vybere nejvhodnější variantu, případně se vrátí do zpět fáze „Check“ nebo nasadí korekce nalezených příčin vzniklých nestabilit (Svět produktivity, 2012). Podle článku SWOT vs. Deming Wheel jsou jak SWOT, tak Demingův cyklus dva velmi důležité strategické nástroje, které mohou výrazně vylepšit poměry ve firmě. Demingův cyklus pomáhá nacházet slabiny v produktu a SWOT ve firmě jako takové. (Hicks Rowe, ©2015).

Příloha E **Majetek společnosti (ukázka)**

Nákladní automobily (tahače a sklápěče),

Tahače

Scania 114 L4x2, 380 PS

Scania 164R 6x2, 580 PS

Scania 114C 6x4

Scania 144R 6x2, 530 PS

Scania 164R 6x2, 580 PS

Volvo FH 12 6x2

Sklápěče

Volvo FE 6x2, 320 PS – 3ks

Scania 6x2 kontejner s hyd. rukou

Scania 6x4, 340 PS

Tatra 815 8x6

Tatra 815 6x6 – 7 ks

speciální podvalníky,

Faymonville – 2x náprava s hydraulickým řízením, nosnost 26 t, odpojitelny labutí krk, rozšíření až na 3 m, možnost zúžení na 1,3 m, roztažitelný o 5 m

Möslein – 4x náprava, 2x natáčecí, nosnost 48 t, rozšíření na 3,10 m

Möslein – 3x náprava, 1x natáčecí, nosnost 40 t, rozšíření na 3 m

Panav – 3x náprava, 1x zvedací, nosnost 40 t, rozšíření na 3 m

stavební stroje,

Pásový dempr Takeuchi TCR 50 5,5 t s hydraulickou rukou Palfinger 3800, 3 ks

Hamm 3414 Vio – oscilační válec, 15 t

VV 111 – válec s pohonem zadní nápravy a předního běhounu, 12 t

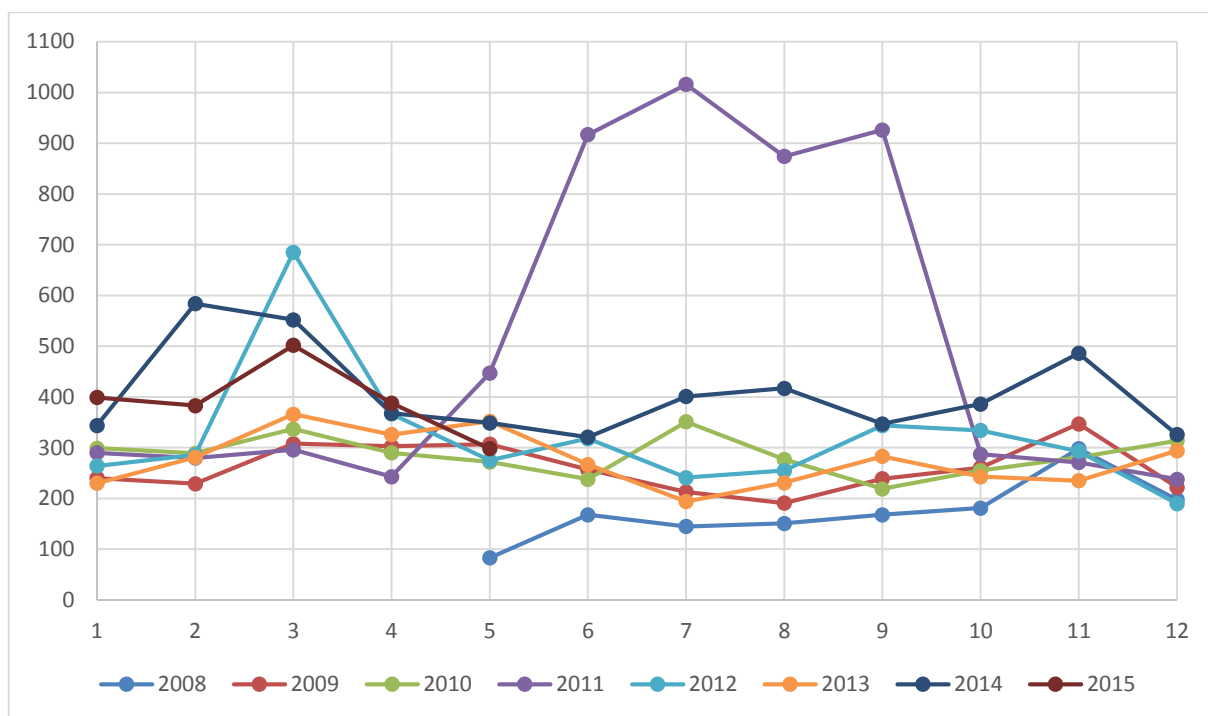
autojeřáb Demag AC 25,

termokontejnery – 10 ks,

sklápěcí návěs FLIEGL – hliníkový se zaplachtováním,

speciální stroj Midland SPD-6 pro úpravu silničních krajnic

Příloha F **Návštěvnost stránek www.hejdanek.cz**



	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
2008					83	168	145	151	168	181	298	198
2009	240	229	308	303	307	257	213	191	239	261	347	222
2010	299	289	337	290	272	238	351	277	219	255	281	314
2011	290	280	296	243	447	917	1016	874	926	287	271	238
2012	264	286	685	367	275	318	241	255	344	334	293	190
2013	230	281	366	326	352	267	194	231	283	243	235	294
2014	344	584	552	368	349	321	401	417	347	386	486	326
2015	399	383	502	388	298							

Zdroj: TOPlist, ©1997-2015. Zpracování: autorka.