

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Tvorba marketingového plánu ve vybrané výrobní firmě**

**Bc. Lenka Cidlinová**

**Diplomová práce  
2018**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Cidlinová**  
Osobní číslo: **E15617**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Tvorba marketingového plánu ve vybrané výrobní firmě**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je vyhodnocení a tvorba marketingového plánu, možnosti jeho vylepšení a aktualizace. Budou zde také vyhodnoceny ekonomické důsledky a přínosy marketingu, včetně přínosů pro konkrétní firmu.

Osnova:

- Charakteristika marketingu a marketingového plánu.
- Představení vybrané výrobní firmy.
- Tvorba marketingového plánu.
- Vyhodnocení a interpretace přínosů a důsledků.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina a Kevin Lane KELLER. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy [online]. Praha: Grada, 2007 [cit. 2016-06-07]. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3

COLIN GILLIGAN AND RICHARD M.S. WILSON. Strategic marketing planning. Amsterdam [u.a.]: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 0750622466

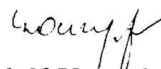
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management [online]. Praha: Grada, 2007 [cit. 2016-06-07]. ISBN 978-80-247-1359-5

ŠTĚDRŮ, Bohumír a Petr BUDIŠ. Marketing a nová ekonomika. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-146-8

WESTWOOD, John. The marketing plan: a step-by-step guide. 3. ed. London: Kogan Page, 2002. ISBN 0749437480

ZAMAZALOVÁ, Marcela a Kevin Lane KELLER. Marketing [online]. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010 [cit. 2016-06-07]. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4

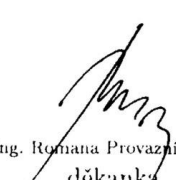
Vedoucí diplomové práce:

  
doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 1. září 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. září 2017

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

Bc. Lenka Cidlinová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc. za jeho cenné rady a pomoc při vytváření této diplomové práce. Mé poděkování patří také mé rodině, přátelům a mému partnerovi, kteří mě podporovali nejen při psaní této práce, ale i po celou dobu mého studia.

## **ANOTACE**

*Cílem práce je vyhodnocení a tvorba marketingového plánu, možnosti jeho vylepšení a aktualizace. Budou zde také vyhodnoceny ekonomické důsledky a přínosy marketingu, včetně přínosů pro konkrétní firmu.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Marketing, marketingový plán, marketingový mix, SWOT analýza, marketingový výzkum, marketingová strategie*

## **TITLE**

*Creation of marketing plan in selected production company*

## **ANNOTATION**

*The aim of thesis is to analyze and create a marketing plan, it's improvement and updates. Economics implications and benefits of marketing strategy will be evaluated, including benefits for a particular company.*

## **KEYWORDS**

*Marketing, marketing plan, marketing mix, SWOT analysis, marketing reseach, marketing strategy*

# OBSAH

<b>1</b>	<b>DEFINICE MARKETINGU.....</b>	<b>13</b>
1.1	HISTORIE MARKETINGU .....	14
1.2	MARKETINGOVÉ ČINNOSTI.....	15
<b>2</b>	<b>MARKETINGOVÝ PLÁN .....</b>	<b>16</b>
2.1	VIZE A POSLÁNÍ FIRMY, PODNIKOVÉ CÍLE A STRATEGIE .....	16
2.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	17
2.2.1	<i>SWOT analýza</i> .....	17
2.2.2	<i>Finanční analýza</i> .....	19
2.3	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	23
2.3.1	<i>Pest analýza</i> .....	23
2.3.2	<i>Porterova analýza pěti sil</i> .....	24
2.4	SEGMENTACE CÍLOVÝCH TRHŮ .....	27
2.5	AKČNÍ PLÁNY A ROZPOČTY .....	28
2.6	MĚŘENÍ A KONTROLA .....	28
<b>3</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX.....</b>	<b>29</b>
3.1	HISTORIE MARKETINGOVÉHO MIXU .....	31
3.2	PRODUKT .....	31
3.2.1	<i>Charakteristika životního cyklu</i> .....	33
3.3	CENA .....	35
3.3.1	<i>Způsoby stanovení ceny</i> .....	36
3.4	DISTRIBUCE .....	38
3.5	PROPAGACE .....	40
3.5.1	<i>Reklama</i> .....	42
3.5.2	<i>Osobní prodej</i> .....	42
3.5.3	<i>Podpora prodeje</i> .....	43
3.5.4	<i>Vztahy s veřejností</i> .....	43
3.5.5	<i>Přímý marketing</i> .....	45
3.5.6	<i>Online komunikace</i> .....	45
<b>4</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE A SYNTÉZA ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ .....</b>	<b>48</b>
4.1	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	48
4.2	HISTORIE FIRMY .....	48
4.3	STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	50
4.3.1	<i>Popis zákazníků</i> .....	52
4.4	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	52
4.4.1	<i>Porterova analýza pěti sil</i> .....	52
4.4.2	<i>Vyhodnocení Porterova modelu</i> .....	55
<b>5</b>	<b>PEST ANALÝZA.....</b>	<b>57</b>
5.1	FINANČNÍ ANALÝZA.....	62
5.1.1	<i>Horizontální analýza</i> .....	62
5.1.2	<i>Vertikální analýza</i> .....	65
5.1.3	<i>Ukazatelé rentability</i> .....	67
5.1.4	<i>Ukazatelé likvidity</i> .....	68
<b>6</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU .....</b>	<b>69</b>
6.1	PRODUKT .....	69
6.2	CENA .....	70
6.3	DISTRIBUCE .....	70
6.4	PROPAGACE .....	71
6.4.1	<i>Reklama</i> .....	71
6.4.2	<i>Osobní prodej</i> .....	72
6.4.3	<i>Podpora prodeje</i> .....	72
6.4.4	<i>Vztahy s veřejností</i> .....	72
6.4.5	<i>Další formy propagace</i> .....	73
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>74</b>

7.1	SILNÉ STRÁNKY .....	74
7.2	SLABÉ STRÁNKY .....	74
7.3	PŘÍLEŽITOST .....	75
7.4	HROZBY .....	76
7.5	VÝSLEDNÁ MATICE SWOT ANALÝZY FIRMY WIESNER-HAGER.....	76
<b>8</b>	<b>VLASTNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>78</b>
8.1.1	<i>Vyhodnocení dotazníkového šetření.....</i>	78
<b>9</b>	<b>PROVÁDĚCÍ ČÁST MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....</b>	<b>86</b>
9.1	CÍLE A HLAVNÍ ÚKOLY .....	86
9.2	MARKETINGOVÉ STRATEGIE .....	86
9.2.1	<i>Produktová strategie.....</i>	86
9.2.2	<i>Cenová strategie.....</i>	87
9.2.3	<i>Distribuční strategie.....</i>	87
9.2.4	<i>Propagační strategie .....</i>	87
9.3	AKČNÍ PLÁNY .....	90
9.4	MĚŘENÍ A KONTROLA .....	92
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>101</b>



## SEZNAM TABULEK

TAB. 1: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV – ABSOLUTNÍ ZMĚNA (V TIS. KČ).....	63
TAB. 2: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV – RELATIVNÍ ZMĚNA (V TIS. KČ).....	63
TAB. 3: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV – ABSOLUTNÍ ZMĚNA (V TIS. KČ).....	64
TAB. 4: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV – RELATIVNÍ ZMĚNA (V TIS. KČ).....	64
TAB. 5: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV (V %).....	65
TAB. 6: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV (V %).....	66
TAB. 7: OKAMŽITÁ, POHOTOVÁ A BĚŽNÁ LIKVIDITA OBDOBÍ 2014 - 2017.....	68
TAB. 8: VÝLEDNÁ MATICE SWOT ANALÝZY PRO VYBRANOU FIRMU .....	77
TAB. 9: AKČNÍ PLÁN ZVÝŠENÍ POVĚDOMÍ O FIRMĚ A ZEFEKTIVNĚNÍ ONLINE MARKETINGU.....	92

## SEZNAM ILUSTRACÍ

OBRÁZEK 1: SWOT ANALÝZA .....	17
OBRÁZEK 2: UŽIVATELÉ FINANČNÍ ANALÝZY .....	19
OBRÁZEK 2: PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	25
OBRÁZEK 3: ČTYŘI SLOŽKY (4P) MARKETINGOVÉHO MIXU .....	29
OBRÁZEK 4: SCHÉMA VZTAHU 4P A 4C .....	30
OBRÁZEK 5: ŽIVOTNÍ CYKLUS VÝROBKU.....	34
OBRÁZEK 6: DISTRIBUČNÍ CESTY .....	40
OBRÁZEK 7: MARCUS WIESNER, MAJITEL SPOLEČNOSTI .....	48
OBRÁZEK 8: WIESNER HAGER A PARTNERSKÉ ZEMĚ.....	51
OBRÁZEK Č. 9: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA WIESNER-HAGER .....	51
OBRÁZEK Č. 10: MÍRA NEZAMĚSNANOSTI V POSLEDNÍCH 5 LETECH .....	58
OBRÁZEK Č. 11: MEZIROČNÍ MÍRA INFLACE OD ROKU LEDNA 2014 DO LISTOPADU 2017 ....	59
OBRÁZEK Č. 12: POROVNÁNÍ VÝROBY, EXPORTU A IMPORTU V MLD. KČ.....	60
OBRÁZEK 13: PODÍL JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ NÁBYTKU NA EXPORTU A IMPORTU V ČESKÉ REPUBLICE ZA ROK 2017.....	60
OBRÁZEK Č. 14: HORIZONTÁLNÍ VÝVOJ AKTIV V LETECH 2014 – 2017 .....	63
OBRÁZEK Č. 14: HORIZONTÁLNÍ VÝVOJ PASIV V LETECH 2014 – 2017 .....	64
OBRÁZEK Č. 15: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV V LETECH 2014 – 2017 .....	65
OBRÁZEK Č. 16: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV V LETECH 2014 – 2017 .....	66
OBRÁZEK Č. 17: VÝVOJ UKAZATELŮ RENTABILITY 2014 – 2017 .....	67
OBRÁZEK Č. 18: VÝVOJ LIKVIDITY 2014 – 2017.....	68
OBRÁZEK Č. 19: ČASOPIS CONTACT.....	71
OBRÁZEK Č. 20: GRAF ZNÁZORŇUJÍCÍ ODPOVĚDI NA OTÁZKU Č. 1.....	78
OBRÁZEK Č. 21: GRAF ZNÁZORŇUJÍCÍ ODPOVĚDI NA OTÁZKU Č. 2.....	79
OBRÁZEK Č. 22: GRAF ZNÁZORŇUJÍCÍ ODPOVĚDI NA OTÁZKU Č. 3.....	79
OBRÁZEK Č. 23: GRAF ZNÁZORŇUJÍCÍ ODPOVĚDI NA OTÁZKU Č. 4.....	80
OBRÁZEK Č. 24: GRAF ZNÁZORŇUJÍCÍ ODPOVĚDI NA OTÁZKU Č. 5.....	81
OBRÁZEK Č. 25: GRAF ZNÁZORŇUJÍCÍ ODPOVĚDI NA OTÁZKU Č. 6.....	81
OBRÁZEK Č. 26: GRAF ZNÁZORŇUJÍCÍ ODPOVĚDI NA OTÁZKU Č. 7.....	82
OBRÁZEK Č. 27: GRAF ZNÁZORŇUJÍCÍ ODPOVĚDI NA OTÁZKU Č. 8.....	83
OBRÁZEK Č. 28: GRAF ZNÁZORŇUJÍCÍ ODPOVĚDI NA OTÁZKU Č. 9.....	83
OBRÁZEK Č. 29: GRAF ZNÁZORŇUJÍCÍ ODPOVĚDI NA OTÁZKU Č. 10.....	84

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	Akciová společnost
AČN	Asociace českých nábytkářů
AMA	Americká marketingová asociace
Atd.	A tak dále
CRM	Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EAT	čistý zisk
EBIT	Zisk před odečtením úroků a zdaněním
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Korun českých
Např.	Například
PEST	Politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí
PPC	Pay per Click
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
Sb.	Sbírka zákonů
SEO	Search Engine Optimization
SMART	Specific, Achievable, Measurable, Realistic, Time-bound
Tab.	Tabulka
Tzv.	Tak zvaný
USA	Spojené státy americké
WoM	Word of Mouth

## ÚVOD

Pro dnešní úspěšné společnosti, ať už velké či malé, ziskové či neziskové, domácí či mezinárodní, je společný silný vliv a oddanost marketingu. Mnoho lidí si marketing představuje jen jako prodej nebo reklamu. Marketing však kombinuje mnoho aktivit – marketingový výzkum, vývoj produktů, distribuci, cenovou politiku, reklamu, osobní prodej a další činnosti, které mají za cíl vycítit, vykonat a vyplnit potřeby zákazníků a současně naplnit cíle společnosti. Marketing se snaží přilákat nové zákazníky slibem mimořádné hodnoty a udržet si zákazníky stávající zajištěním jejich spokojenosti.

Marketing je o zákaznících. Zákazníci jsou nezbytnou složkou marketingového systému. Každý z nás je zákazníkem ve všech oblastech mezilidských vztahů, od vzdělání, zdravotní péče a fronty na poště po zlevněné letenky, i ve všech finančních transakcích, od koupě sušenek po nákup mobilního telefonu. Tvorba hodnoty pro zákazníka a jeho uspokojení je srdcem moderního marketingu, jeho myšlení i praxe. Cílem marketingu je přilákat nové zákazníky slibem vyšší hodnoty a udržet si zákazníky současně tím, že jim přineseme uspokojení.

Dnes je marketing široce využíván po celém světě. Většina zemí v severní a jižní Americe, západní Evropě a Asii má rozvinuté marketingové systémy. Dokonce i ve východní Evropě a bývalých sovětských republikách, kde měl marketing po dlouhou dobu špatné jméno, vytvořily dramatické politické a sociální změny nové marketingové příležitosti. Ve většině těchto zemí se přední osobnosti z podnikatelské i vládní sféry snaží naučit co nejvíce o moderních marketingových postupech. Dobrý marketingový plán je klíčem k úspěchu každé firmy. Je důležitý pro koordinaci všech propagačních a marketingových aktivit. Jeho cílem je popsat současnou pozici produktů na trhu a jejich marketingovou strategii po stanovenou dobu, která se většinou pohybuje od jednoho roku až do pěti let.

Diplomová práce je rozpracována do dvou částí. První část je zaměřena na literární přehled zabývající se základními pojmy, související s problematikou marketingu, marketingového plánu a strategie, a to na základě souboru odborné literatury. Druhá část závěrečné práce je věnována představení výrobní firmy, vyhodnocení a tvorbě marketingového plánu, možnosti jeho vylepšení a aktualizace. V práci jsou také vyhodnoceny ekonomické důsledky a přínosy marketingu, včetně přínosů pro konkrétní firmu.

# 1 DEFINICE MARKETINGU

Definice marketingu je celá řada. Např. Podle britského Chartered Institute of Marketing představuje marketing „manažerský proces sloužící k identifikaci, anticipaci a uspokojování požadavků zákazníků, a to se ziskem.

Velmi podobně definuje marketing i Kotler, podle kterého spočívá marketing ve vytváření, komunikování a předávání hodnoty pro zákazníka. Marketing podle něj zjišťuje potřeby zákazníků a uspokojuje je. Firma přitom realizuje zisk. Trochu obecněji můžeme marketing definovat jako podnikatelskou funkci, která vyvažuje zájmy firmy a jejich zákazníků.

Co mají uvedené definice společného? Všechny vyzdvihují význam zákazníka a jeho potřeb. Zároveň zdůrazňují, že uspokojování zákaznických potřeb musí být pro firmu ziskové. Samotný marketing je přitom chápán jako klíčová podnikatelská funkce, neméně významná, než jsou finance, personální management, logistika či výroba. Někteří manažeři se chybně domnívají, že se marketing soustředí primárně na získávání nových zákazníků. Jádro marketingové společnosti by přitom mělo spočívat v budování vztahů se zákazníky stávajícími. Udržování dlouhodobých ziskových vztahů se stávajícími zákazníky, pro které se vžila zkratka CRM, se firmám vyplácí proto, že náklady na získání nového zákazníka jsou v obecné rovině výrazně vyšší než náklady na udržení zákazníka stávajícího. Podle Kotlera mohou být až pětinasobné, podle jiných autorů dokonce až sedminásobné. [31][39]

Rozlišujeme společenskou a manažerskou definici marketingu. Společenská definice ukazuje, jakou roli hraje marketing ve společnosti. Jeden marketér prohlásil, že úkolem marketingu je pomáhat dosáhnout vyšší životní úroveň. Zde je společenská definice, která vyhovuje nám: „Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu. „Často se objevuje manažerská definice, že marketing je „umění prodeje výrobků“, ale lidé jsou překvapeni, když se dozvědí, že nejdůležitější částí marketingu není prodej. Prodej je pouze vrcholem marketingového ledovce. Peter Drucker, přední teoretik managementu, to vystihl následovně:

„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. Vše, čeho je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.“ [7] [8]

## 1.1 Historie marketingu

Už v Egyptě a Mezopotámii se objevovaly, podle objevů současných archeologů, první náznaky zavedení jakýchsi „ochranných známek“. Symboly jednotlivých výrobců odlišovaly zboží na trhu a pomáhaly vytvářet jeho hodnotu. Byly ukazatelem kvality a zárukou pro spotřebitele. Také středověká Evropa znala cechovní značky, podle kterých se zákazníci mohli orientovat. Nicméně způsoby propagace se omezovaly v podstatě především na mluvenou řeč. Většina populace nedovedla psát a číst, a tak fungujícím způsobem, jak prodat vlastní produkty, byla účast na trzích a vyvolávání „reklamních hesel“. Můžeme hovořit o éře výrobkově orientovaném marketingu, kdy v centru pozornosti nestála hromadná produkce, masový prodej ani zaměření se na potřeby zákazníka. Obrat přišel mimo jiné až jako důsledek vzniku knihtisku, který umožnil tvorbu prvních novin, vydávaných ve větších sériích. Odtud už nevedla daleká cesta k inzerátu, tedy placenému komerčnímu sdělení. Už v 18. století obsahovaly pravidelně vydávané anglické listy inzerci, vždy ve dvou až třech sloupcích na konci novin.

Skutečný “marketing” však známe až jako důsledek průmyslové revoluce v 18. a 19. století. Vědecký pokrok a rozmach masových médií byly dobrým podkladem pro změnu ve filosofii uspokojování trhu. Tehdy začala etapa výrobně orientovaného marketingu, která trvala zhruba do dvacátých let 20. století. Poptávka tehdy převažovala nad nabídkou, a tak nevznikal přílišný tlak na tvorbu propagace. Ta byla spíše jednoduššího charakteru - především šlo o informativní sdělení. Postupně se však s rozvojem jednotlivých odvětví začínal sytit trh, což mělo za následek růst konkurence a postupný přechod k modelu marketingu orientovaném na prodej. Začal mohutný rozvoj reklamní komunikace, výrobci se snažili zaměřit také na složku prodeje. Z tohoto období pocházejí první vizionáři budoucích marketingových koncepcí, jako byl například americký průmyslník Henry Ford nebo Tomáš Baťa, který při svých cestách do USA u Forda také pracoval. U těchto dvou významných postav, které stály u zrodu současné koncepce vedení firem, můžeme vidět, jak zavádějící může být ono škatulkování do jednotlivých období a celkové generalizování. Například Tomáš Baťa přesáhl svou koncepcí vedení firmy rámeč své doby. Prvky, které zaváděl do praxe, jsou inspirací i podnikatelům v 21. století. Motivace jednotlivých oddělení podílem na zisku, zavedení reklamy v tehdy nových médiích (rozhlas, kino), rozvoj firmy zaměřený na globální trh, vydávání firemního časopisu nebo účast celebrit v reklamních kampaních - to vše pochází již z meziválečného období. Heslo “Náš zákazník, náš pán”, které v Česku přešlo do běžné mluvy, pochází právě z dílny Baťovy reklamní produkce. Po druhé světové válce odstartovala éra zákaznický orientovaného marketingu. Filosofie firem se začala měnit a jejich cílem se nestal primárně prodej, ale samotný

zákazník. Toho se snažily svými produkty uspokojit, což tedy samozřejmě nutně vyvolávalo vyšší prodej. Informovanost veřejnosti o komerčních produktech a novinkách z celého světa rostla se zavedením nových médií. Již fungující rozhlas doplnilo televizní vysílání. Jeho dramatický rozmach ve vyspělých zemích měl za následek opětovné rozšíření pole pro působení marketingových komunikací. [50]

## 1.2 Marketingové činnosti

Kniha s názvem *Beyond Disruption* (v češtině kniha vyšla pod názvem *Změňte pravidla byznysu ve svůj prospěch – Metoda Disruption*, nakl. Grada Publishing, 2006) chválí společnosti, jako jsou Apple, Sony a TAG Heuer, za exponenciální růst obrátu navzdory tomu, že působí na zavedených, ale stagnujících trzích. Vysvětlení těchto úspěchů v knize nabízených spočívá v tom, že tyto společnosti přijaly jasnou vizi správného směru, jímž hodlají vést své značky a přestupovat marketingové konvence inovacemi výrobků, reklamou nebo některým jiným aspektem marketingu. Další nedávno vydaná kniha s názvem *Radical Marketing* se soustřeďuje na společnosti typu Harley-Davidson, Virgin Atlantic Airways a Boston Beer, které zaujaly odlišný přístup k marketingu, jenž se koncentruje na rozšíření omezených zdrojů, těsné kontakty se zákazníky a na vytváření uspokojivějších řešení potřeb zákazníků. Můžeme s jistotou říci, že „trh není tím, čím býval“. Je radikálně odlišný, a to v důsledku důležitých, někdy navzájem propojených společných sil, které vedly k vytvoření nových druhů chování, nových možností a nových výzev:

**Mění se technologie.** Digitální revoluce vytvořila informační věk. Průmyslový věk byl charakterizován masovou výrobou a masovou spotřebou, obchody nacpanými zbožím, všudypřítomnou reklamou a radikálními slevami. Informační věk slibuje přesnější úroveň produkce, cílenější komunikace a odbornější tvorbu cen. Navíc se značná část dnešního obchodu provádí pomocí elektronické sítě: internetu, extranetu a intranetu.

**Globalizace.** Technologický pokrok v pozemní i lodní dopravě a v komunikaci usnadňuje společnostem marketing v jiných zemích a spotřebitelům usnadňuje nakupovat zboží a služby od marketerů v jiných zemích.

**Deregulace.** Mnohé země deregulovaly jednotlivá průmyslová odvětví, aby byla konkurence schopnější a měla více možností. [9]

## 2 MARKETINGOVÝ PLÁN

Dobrý marketingový plán je klíčem k úspěchu každé firmy. Je důležitý pro koordinaci všech propagačních a marketingových aktivit. Jeho cílem je popsat současnou pozici produktů na trhu a jejich marketingovou strategii po stanovenou dobu, která se většinou pohybuje od jednoho roku až do pěti let.

Marketingový plán ukazuje, jaké kroky musí firma provést, aby realizovala své obchodně-marketingové cíle. Umožňuje identifikovat konkurenční výhodu, mapuje dosavadní úspěchy, napomáhá zvýšit zisk i obrat, motivuje zaměstnance. Prostřednictvím marketingového plánu a pravidelného plánování lze odhalit nedostatky, kterých se při realizaci marketingových aktivit firma dopouští a ušetřit tak nejenom čas, ale i peníze. [51]

### 2.1 Vize a poslání firmy, podnikové cíle a strategie

**Vize** – vize je představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout. Tento pojem je využíván v rámci strategického řízení. [37]

**Poslání firmy** – je vyjádření smyslu a účelu existence organizace. Základním posláním každé organizace je svým zákazníkům poskytovat buď nějakou službu nebo jim prodávat nebo jinak poskytovat svoje výrobky. Poslání pomáhá firmě uvědomit si, k čemu organizace vůbec existuje a proč byla založena. [37]

**Podnikové cíle a strategie** – moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost, je základem pro dlouhodobá rozhodnutí a stanovení dlouhodobých cílů pro její uskutečňování. Strategie má vycházet z potřeb podniku, přihlížet ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovat na externí změny. Podnikové cíle vychází z vize podniku a jsou východiskem pro vrcholové podnikání. Cíle by měly odpovídat SMART definici, což znamená, že musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků, jejich dosažení musí být měřitelné a musí být přijatelné pro ty, co je budou plnit, musí být reálné a dosažitelné, časově vymezené. Cíle musí být jasně specifikovány, aby nedocházelo k případným nedorozuměním. Typickými strategickými cíli jsou cíle ekonomické a tržní, mezi které patří zejména ziskovost, tvorba ekonomické přidané hodnoty (EVA), růst firmy a jejího majetku nebo podíl na trhu. [52]



## 2.2 Analýza vnitřního prostředí

### 2.2.1 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-správní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.)

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přináší výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 1: SWOT analýza

Zdroj:[26]

SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz (analýza konkurence, strategických skupin atd.) a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnostmi. Analýza může být také využita k identifikaci možnosti dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy. Nevýhodou je, že je příliš statická a navíc velmi subjektivní. [47]

### Hrozby

Vedení musí rozpoznat hlavní hrozby, jimž společnost čelí. Účelem této analýzy je donutit manažera předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu. Hrozby jsou nepříznivé

situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval. [48]

### **Příležitosti**

Příležitosti přinášejí potenciální užitek pro firmu. Jejich využitím firma může získat konkurenční výhodu či finanční prostředky. Většinou přicházejí zvenčí, např. navázání kontaktů s novými partnery, možnost expandovat na nové trhy, zájem investorů o firmu, nové příležitosti pro investování, příležitost zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům či investorům, možnost získat určité výhody vůči konkurenci. [48]

### **Silné stránky**

Každá silná stránka je úspěchem samotné firmy. Možností je mnoho, záleží na typu organizace. Silnou stránkou mohou být např. velikost firmy (v některých situacích se lépe pohybuje malá, v jiných zase velká), kvalitní vedoucí pracovníci s velkými zkušenostmi a správnými motivačními technikami, dostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků, moderní technologie, firemní know-how, optimální množství finančních prostředků na rozvoj firmy, zdraví firmy, výhodné geografické umístění sídla s ohledem na trh a distribuční cesty, účelná organizační struktura, flexibilita firmy, dobré jméno firmy a značky jejích výrobků či služeb, apod. Patří sem např. i unikátní a kvalitní výrobek, dostatečná distribuční síť, spolehlivý a stálý dodavatelé a odběratelé, cenné zkušenosti v daném oboru, dobře zmapovaný trh, dovednosti v umění jednat se zákazníkem a schopnost pronikat do nových segmentů, kvalitní a rychlý servis. [48]

### **Slabé stránky**

Opačným stavem vyjmenovaných silných stránek jsou stránky slabé. Můžeme k nim ještě přidat např. nedostatečné pochopení pro marketing a reklamní kampaně ze strany vedoucích pracovníků, nedostatek obchodních dovedností, špatnou kvalitu surovin, výrobního zařízení či dokonce i samotného výrobku, špatné výrobní postupy, nedostatečná výstupní kontrola, nedostatečné kapacity pro uspokojení poptávky na trhu, nepříznivá legislativa vůči aktivitám firmy, příliš úzký nebo naopak široký výrobní sortiment či sortiment služeb, nedostatečná komunikace na všech stupních řízení. [48]

## 2.2.2 Finanční analýza

V současnosti se neustále mění ekonomické prostředí a spolu s těmito změnami dochází ke změnám rovněž ve firmách, které jsou součástí tohoto prostředí. Úspěšná firma se při svém hospodaření bez rozboru finanční situace firmy již neobejde. Nejčastější rozborová metoda – finanční ukazatele – zpracovaná v rámci finanční analýzy se využívá při vyhodnocování úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí, konkrétní pozice, respektive celkové ekonomické situace.

Existuje celá řada způsobů, jak definovat pojem “finanční analýza”. V zásadě nejužitečnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. [57]

Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro rozhodování a fungování podniku. Je patrné, že existuje úzká vazba mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Finanční účetnictví poskytuje určité informace z rozvahy, výkazu zisků a ztráty a výkazu cash flow, které se však vztahují pouze k jednomu časovému období a tyto údaje jsou víceméně izolované. Aby mohly být informace použity pro posouzení finanční zdraví podniku, musí být podrobeny finanční analýze. [47]

Informace týkající se finančního stavu podniku jsou důležité jednak pro manažery podniku, ale také dalších subjektů. Uživatele finanční analýzy znázorňuje obrázek 2.



Obrázek 2: Uživatelé finanční analýzy

Zdroj:[47]

## **Horizontální analýza**

Zkoumá změny absolutních ukazatelů v čase, vyjadřuje změnu v určité položce v procentech nebo indexem (buď řetězovým nebo bazickým). Porovnání jednotlivých položek výkazů v čase se provádí po řádcích, horizontálně, proto tedy hovoříme o horizontální analýze absolutních ukazatelů. Horizontální analýza si klade za cíl změřit pohyby jednotlivých veličin a to absolutně a relativně a změřit jejich intenzitu. Finanční výkazy obsahují jak údaje týkající se běžného roku, tak údaje z předcházejících let nebo alespoň z minulého roku. Je nutné mít k dispozici údaje minimálně dvě po sobě jdoucí období.

## **Vertikální analýza**

Spočívá v tom, že se na jednotlivé položky účetních výkazů pohlíží v relaci k nějaké veličině, zjišťuje procentní podíl jednotlivých položek výkazů na zvoleném základu. Při analýze rozvahy bývají položky výkazu vyjádřeny jako procento z celkových aktiv. Respektive z celkových pasiv, tedy z bilanční sumy. Ve výkazu zisku a ztráty je jako základ pro procentní vyjádření určité položky bere obvykle velikost celkových výnosů nebo tržeb.

Tato technika umožní zkoumat relativní strukturu aktiv a pasiv a roli jednotlivých činitelů na tvorbě zisku. Pracuje s účetními výkazy v jednotlivých letech odshora dolů, nikoli napříč jednotlivými lety, proto se označuje jako vertikální analýza. Máme-li navíc vedle sebe údaje za dva roky či za více let, můžeme identifikovat trendy nebo nejzávažnější časové změny komponent. Relativizovaný rozměr veličin (v %) činí vertikální analýzu velmi vhodným nástrojem pro meziroční a mezipodnikové srovnávání. [58]

## **Finanční ukazatelé**

### **1. Finanční ukazatelé rentability**

Přináší základní obraz o efektivitě podnikání. Dokážou říci, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem, jak byl zhodnocen vlastní kapitál v podnikání a poukazuje na slabé stránky v hospodaření. Mezi základní poměrové ukazatele rentability patří:

#### ROA

Měřením rentability celkového vloženého kapitálu ROA (return on assets) nebo také ROI (return of investments) vyjadřujeme celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

Tento ukazatel odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Pod pojmem celkový vložený kapitál rozumíme celková aktiva. Položka zisk již není tak jednoznačná. Podle toho, jaký zisk bude vstupovat do vzorce, budeme interpretovat i jeho výsledek. Bude-li do vzorce vstupovat zisk před zdaněním zvýšený o úroky (EBIT), pak má takto konstruovaný ukazatel své opodstatnění v případě, že nám jde o komparaci podniků s rozdílným daňovým prostředím a rovněž rozdílným úrokovým zatížením, přičemž rozdílné úrokové zatížení je velmi běžné, neboť každá firma vykazuje jinou věřitelskou bonitu. Bude-li do vzorce vstupovat čistý zisk (EAT), ale před vyplacením dividend, pak jde o klasickou interpretaci rentability a jedná se o ukazatel, který je nezávislý na charakteru zdrojů financování. [47]

### ROS

Rentabilita tržeb je ukazatel, který označuje kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Ukazatel pracuje opět se dvěma variantami konstrukce ukazatele, v čitateli uvádíme buď EBIT nebo EAT. Varianta s EBITem v čitateli je vhodná pro porovnání podniků s proměnlivými podmínkami. Při využití zisku po zdanění v čitateli mluvíme o tzv. ziskové marži.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby za prodej zboží} + \text{výkony}}$$

## **2. Finanční ukazatelé likvidity**

Avizují, jak si na tom stojí firma ve vztahu ke svým dlouhodobým závazkům, tedy jak rychle je schopna tyto závazky splácet. Likvidita vyjadřuje míru obtížnosti přeměny majetku do hotovostní formy. Je obecnou charakteristikou majetku. V praxi se používají nejčastěji následující ukazatelé likvidity:

### Běžná likvidita

Vyjadřuje, kolika korunami z celkovým oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků, neboli kolikrát jsme schopni uspokojit věřitele, kdyby podnik v určitém momentě přeměnil tato oběžná aktiva na hotovost. Doporučená hodnota se liší v závislosti na autorovi. Někteří uvádějí jako optimum 1,8 až 2,5, jinde pro průmyslové podniky uváděna hodnota 1,5 coby akceptovatelná.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### Pohotová likvidita

Pohotová likvidita z výpočtu vylučuje zásoby, co by ne příliš likvidní položku. Vyjadřuje tedy, kolika korunami pohledávek a hotovosti (v pokladně či na bankovních účtech) je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Výsledná hodnota je doporučená v rozmezí 0,7 – 1,2.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### Okamžitá likvidita

Je považována za nejpřísnější likvidní ukazatel, neboť udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky ihned – tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 – 0,5.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

## **3. Finanční ukazatelé aktivity**

Poskytují informace o tom, jak efektivně se ve firmě hospodaří s aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami) tedy respektive, jak dlouho jsou v nich vázány finanční prostředky. Pokud má podnik více aktiv, než je potřeba, vznikají zbytečné náklady, pokud jich má naopak málo, přichází o možné tržby. [46]

### Doba obratu zásob

Doba obratu zásob udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Ukazuje tedy intenzitu využití zásob. Obecně platí, čím vyšší obratovost zásob a čím kratší doba obratu zásob, tím lépe. Ovšem do určité míry, za dodržení určitých podmínek, že zásoby zajišťují plynulou výrobu, že jsou zajištěny dostatečné zásoby hotových výrobků, aby byl podnik schopen reagovat na poptávku. Musí tedy existovat určitý vztah mezi optimální velikostí zásob a rychlostí obratu zásob. Optimalizace zásob představuje významnou součást krátkodobého finančního rozhodování.[47]

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}}$$

### Rychlost obratu pohledávek

Další významnou součástí oběžného majetku podniku jsou pohledávky. Obdobně jako u zásob je i u pohledávek zjišťována rychlost a doba obratu pohledávek. Rychlost obratu pohledávek udává počet obrátek, tedy transformace pohledávek v hotové peníze. Čím rychlejší je obrat pohledávek, tím rychleji podnik inkasuje své pohledávky a získané peníze může použít na další

potřeby podniku. Při sestavování ukazatele by bylo přesnější, kdyby tržby nezahrnovaly prodej za hotové, neboť z něho nevznikají pohledávky. Vzhledem k obtížnosti tohoto zjišťování je zpravidla uvažováno s tržbami celkem.

$$\text{rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}}$$

### Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek je označována řadou jiných názvů, např. průměrná doba splatnosti pohledávek, průměrná doba inkasa pohledávek či průměrné inkasní období. Ukazatel vyjadřuje dobu, po kterou musí podnik v průměru čekat než obdrží platby od svých odběratelů. Průměrná doba splatnosti pohledávek je srovnávána s běžnými platebními podmínkami, za jakých firma fakturuje své zboží. Je-li tato doba delší, znamená to, že obchodní partneři neplatí své účty včas. Firma by měla uvažovat o opatřeních na urychlení inkasa svých pohledávek. Ukazatel tedy slouží i pro kontrolu úvěrové politiky podniku. Vzhledem k tomu, že prodeje během roku mohou kolísat, zvláště u některých typů výrob, je účelnější sledovat hodnotu tohoto ukazatele v intervalech kratších než jeden rok. [47]

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}}$$

## **2.3 Analýza vnějšího prostředí**

### **2.3.1 Pest analýza**

PEST analýza je zkratka pro Political, Social and Technological analysis nebo analýzu politických, sociálních a technologických faktorů. Analýza je součástí strategického managementu, která přichází u úvahu tehdy, kdy se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem a nebo kdy plánuje realizovat nějaký velký projekt, ať již ve své domovské zemi či v cizině. Důvodem pro provedení PEST analýzy však mohou být i akvizice, investice do podniku či uzavření strategické aliance. Podobně jako u SWOT analýzy je žádoucí, pokud se na její přípravě podílí větší počet lidí. Na rozdíl od ní však PEST analýza by měla stavět na co největším množství nezávislých faktů. Ty v tomto případě dodávají národní vlády, zákonodárné orgány, centrální banky, statistické úřady, mezinárodní organizace a v krajních případech i méně nezávislé národní orgány jako jsou nejrůznější subjekty na podporu exportu anebo zpravodajské služby, jejichž částečnou náplní práce je rovněž ochrana ekonomických zájmů daňových rezidentů v zahraničí. [49]

### **Ekonomické prostředí**

Zde se objevují ekonomické podmínky na daném trhu. Projevují se konkrétní výše daní, cel, stabilita měny a měnové kurzy. Typicky jsou zde uvedeny tyto ukazatele – HDP, cykly a fáze ekonomiky, podpora zaměstnanosti, mzdové náklady na daném trhu a např. vliv globalizace a podpora exportu.

### **Sociální prostředí**

Při zkoumání tohoto faktoru je nutné si odpovědět na otázky související s demografickým vývojem, věkovým profilem, vzděláním a také s úrovní zdraví a poskytované zdravotní péče. Poukazuje na to, jaké jsou pracovní návyky obyvatelstva na cílovém trhu, co se od nich dá očekávat a jaký vliv na výkon podniku budou mít – např. příliš nemocných zaměstnanců na trhu s nevhodnou zdravotní péčí přinese nízkou produktivitu podniku.

### **Politické prostředí**

Do této analyzované oblasti patří to, co souvisí s politickou situací v zemi či oblasti, ve které podnik působí. Zde se promítají jednotlivé legislativní předpisy pro podnikání. Je potřeba si uvědomit na jakém trhu a v jaké zemi podnik provozuje svoji činnost – pokud bude vytvářena PEST analýza pro prodej televizorů v Německu, které byly vyrobeny v ČR, tak v této oblasti budou legislativní předpisy Německa. Příklady faktorů – regulace vlády, daňová politika, obchodní a celní zákony apod.

### **Technologické prostředí**

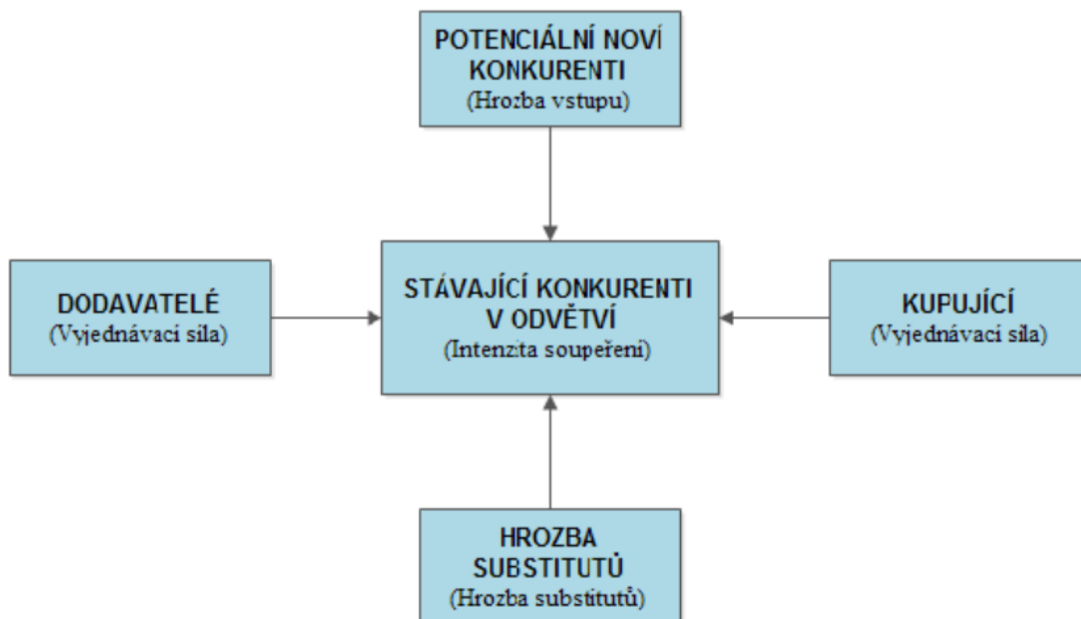
V tomto faktoru se obvykle zkoumají technologické podmínky pro fungování na trhu či v dané zemi. Typickým příkladem může být odpověď na otázku dostupnosti internetu nebo mobilního připojení pro komunikaci. Dále je dobré se zde zabývat náklady na výzkum a vývoj a implementaci nových technologií, vybaveností konkurence, možnost získání nových technologií konkurencí apod. U tohoto faktoru se zjišťují zásadní dopady na potřebné investice pro bezproblémový chod podniku nebo pro technologickou konkurenční výhodu. [15]

#### **2.3.2 Porterova analýza pěti sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil patří mezi základní analytické nástroje strategické práce. Model je pojmenovaný dle svého autora Michaela E. Portera, který se v něm zaměřil na intenzitu konkurence v rámci odvětví. Právě střet základních pěti konkurenčních sil ukazuje jaká bude ziskovost daného odvětví. Jaký je skrytý potenciál a prostor pro růst a naopak, které kroky



nejsou pro firmu vhodné a je lepší je eliminovat. Pět konkurenčních sil odvětví zachycuje následující obrázek. [6]



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil

*Zdroj:[55]*

### **Konkurenční rivalita**

První Porterovou silou je konkurenční rivalita. Při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok. V současném světě se přitom v otázkách konkurenční rivality je třeba se zabývat i konkurencí „offline“ hráči versus „online“ hráči, lokální hráči versus národní či mezinárodní hráči.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Další Porterovou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Ta je obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste. Typickým příkladem takového trhu mohou být chytré mobilní telefony. Tento trh dříve opanovala Nokia se systémem Symbian. Dalším hráčem byl Palm, který zcela propadl, a Microsoft, jehož Windows Mobile oslovily jen pár uživatelů. Pak ale přišel RIM (BlackBerry), který část trhu rozvířil a následně Apple spolu s Googlem zcela

změnily rozložení sil a radikálně snížily podíl Nokie na tomto trhu. Zajímavé, a velice důležité, na tomto příkladu přitom je to, co se týká i zbylých analýz, které jsou součástí strategického řízení – Porterova analýza se nedělá jen jednou, je ji nutné dělat pořád, protože i trh a podmínky na něm se neustále mění. Součástí analýzy této síly by přitom měly být i klasické mikroekonomické otázky jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání (zejména u průmyslových a energetických podniků to mohou být horentní sumy) nebo třeba infrastrukturní otázky (např. vstup nových hráčů na železnici byl v ČR donedávna bez vlastních kolejí prakticky nemožný), otázky regulace (např. státem garantované monopoly). [6]

### **Hrozba vzniku substitutů**

Třetí silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Tou přitom nemusí být nutně jen otřepaný mikroekonomický příklad o rohlících a houskách. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který poskytnete zrovna vy. Nemusí to rozhodně být dokonalý substitut jako rohlík a houska, ba dokonce to z pohledu Porterovy analýzy nemusí být substitut vůbec. V češtině se u této síly totiž setkáte i s trochu trefnějším překladem – hrozba vzniku náhražek. Abychom uvedli nějaký konkrétnější příklad, tak mějme například soukromou vysokou školu, která poskytuje studium MBA. Náhražkou za její služby může být firma, která bude poskytovat zájemcům obdobné znalosti, avšak bez akademického titulu a diplomu. Ta přirozeně osloví jen ty, kterým jde primárně o znalosti a nikoliv o „papír.“ Při analýze této síly proto padají otázky jako jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, jak moc náchylní jsou k hledání substitutů a potažmo jak moc jsou spokojeni se současnou situací (ideálním příkladem jsou zde ceny za mobilní volání v ČR, protože první operátor, který by přišel s rozumnými cenami srovnatelnými např. s Rakouskem by získal obrovské množství zákazníků), jaké jsou náklady zákazníka na přechod na substitut (typickým příkladem jsou fotografové a jejich závislost buď na produktech Nikon, nebo Canon, neboť mají podstatně větší množství peněz ve vzájemně nekompatibilním příslušenství jako jsou blesky, objektivy než v samotných fotoaparátech).

### **Síla kupujících**

Silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo může odejít jinam. Přitom zejména síla kupujících je od vzniku krize velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat ani tehdy, kdy se

zaměřujete čistě na retailové produkty. Dnes už je totiž běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu takových komodit jako je pojištění, bankovní služby, auto, spotřební elektronika, nábytek, telekomunikační služby atd. Zákazníci (zejména ti movitější) si totiž díky krizi uvědomili, že jsou to oni, kdo má navrch a dávají to dodavatelům a prodejcům náležitě najevo. V oblasti síly kupujících je tak třeba se ptát na to, nakolik je produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty, nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách u nás ale i v zahraničí. [6]

### **Síla dodavatelů**

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje podnikání, je síla dodavatelů. Ta je v některých odvětvích jako je již zmiňované potravinářství takřka nulová a v některých jako je třeba strojírenství nebo elektronika může být tou silou největší, tedy z pohledu vlivu na složení a cenu produktů. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím je podnik na nich závislejší. Na přetřes tak přijdou otázky jako je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, přítomnost alternativních dodavatelů u nás i v zahraničí, míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti, atd. [53]

## **2.4 Segmentace cílových trhů**

Trh je ohromné místo kde se vytváří nabídka a poptávka po určitých produktech nebo službách. Marketingoví pracovníci musejí určovat, kterou skupinu lidí (potenciálních a stávajících zákazníků) budou oslovovat a nabízet nejlepší zboží/služby. Organizace nemohou oslovovat celou veřejnost, ale pouze určitou část populace, pro kterou je produkt vyráběn.

Segmentace trhu znamená rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a chováním. Na tyto skupiny je možné působit modifikovaným marketingovým mixem. Každý trh je možno rozčlenit na segmenty, ale ne každá segmentace trhu je účelná, tržný segment představuje skupinu spotřebitelů, kteří obdobným způsobem reagují na používané marketingové nástroje. [32]

Při volbě cílových segmentů je třeba vycházet z určitých pravidel. Segment musí být dostatečně velký, aby bylo efektivní na něj působit zvoleným mixem, musí být dostatečně stejnorodý (homogenní), aby speciálně koncipovaná nabídka vyhovovala všem zákazníkům v daném segmentu, a musí být dostupný, tj. firma musí mít reálnou možnost daný segment oslovit a vypracovat pro něj nabídku za přiměřených nákladů. [33]

## **2.5 Akční plány a rozpočty**

Akční plán znamená stanovení jednotlivých kroků, které musí být vykonávány, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle. Akční plán se používá například ve strategickém řízení pro naplnění strategických cílů, může být ale vytvořen pro splnění jakéhokoliv cíle. Musí obsahovat nejen dílčí cíle, ale také definují odpovědnost konkrétních osob za jejich plnění a také to, v jakém časovém horizontu by měly být splněny. Další důležitou součástí akčního plánu je také rozpočet. Rozpočet je základní finanční plán, který obsahuje seznam plánovaných výdajů na jednotlivé kroky navrhovaných plánů.

## **2.6 Měření a kontrola**

Protože během realizace marketingových plánů dochází k mnoha překvapením, musí odpovědné oddělení provádět nepřetržitou kontrolu. Marketingová kontrola je proces měření a hodnocení výsledků marketingových strategií a plánů, spojený s případnými nápravnými akcemi, které mají zajistit splnění marketingových plánů. Kontrola by měla probíhat průběžně oproti ročním plánům a podnikání případných nápravných akcí. Jejím účelem je zajistit, aby společnost dosáhla tržeb, zisků a dalších cílů stanovených ročním plánem. Rovněž zahrnuje určení rentability různých produktů, území, trhů a distribučních cest. Marketingová strategie a programy mohou rychle zastarat a každá společnost by měla pravidelně přehodnocovat svůj celkový přístup k trhu. [32]

### 3 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingové strategie určují základní záměry vedoucí ke splnění cílů. Prezентují prostředky a metody, s jejichž pomocí bude stanovených cílů dosaženo. Navazují na základní politiku a cíle firmy, které současně pomáhají utvářet a určovat, a jsou výsledkem komplexní analýzy konkurence, okolí, poptávajících ale i vlastních slabých a silných stránek. [25]

Jakmile si společnost zvolí celkovou marketingovou strategii, může začít plánovat podrobnosti marketingového mixu. Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P, produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place). [58]



Obrázek 3: Čtyři složky (4P) marketingového mixu

*Zdroj:[32]*

Úkolem marketingových pracovníků je přijít s marketingovými aktivitami a sestavit plně integrované marketingové programy, aby vytvářeli, sdělovali a poskytovali hodnotu zákazníkům. Marketingový program sestává z četných rozhodnutí o tom, které rozhodnutí posilující marketingové aktivity použít. Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie. Philip Kotler ale ve svých publikacích uvádí, že k tomu, aby byl marketingový mix správně používán, se na něj marketér nesmí dívat z pohledu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího.

Marketingový mix pak bude vypadat takto:

- **zákaznická hodnota (Customer Value).** Tento pojem souvisí s tím, jakou užitnou hodnotu bude mít produkt z pohledu zákazníka. Customer value nahrazuje v podstatě pojem „product“ v modelu 4P. Podle užité hodnoty si zákazník vybírá produkty na trhu. V této souvislosti záleží například na cenových nákladech a individuální hodnotě, která plyne z vlastnění a užívání produktu.
- **zákaznickova vydání (Cost to the Customer).** Model 4P počítá s náklady firmy, marketingový mix se naopak orientuje na všechny cenové náklady zákazníka při pořízení produktu. Cenové náklady zákazníka je nutné brát v potaz, jelikož hrají důležitou roli v rozhodování, zda si zákazník produkt koupí či nikoliv.
- **zákaznické pohodlí (Convenience).** Model 4P zde střídá pohodlí či komfort zákazníka. Tato kategorie v sobě zahrnuje všechny okolnosti, při nichž zákazník získává produkt. Tento nástroj se používá k odstranění bariér a obtíží při získávání produktu zákazníky – spočívá v tom, aby zákazník cítil pohodlí, komfort nebo určité výhody.
- **komunikace se zákazníkem (Communication).** Místo propagace, kterou provádí marketingový mix 4P, je v modelu 4C komunikace. Ta je velmi důležitou složkou, neboť podle teorií zákazníci chtějí s firmou komunikovat. Firma by měla dbát na komunikaci se zákazníkem, jelikož díky ní získává představy o užité hodnotě produktu z pohledu zákazníka. [43] [45][32]

Schéma vztahu 4P a 4C vypadá následovně:

4P	4C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Propagace	Komunikace (communication)

Obrázek 4: Schéma vztahu 4P a 4C

*Zdroj:[45]*

### **3.1 Historie marketingového mixu**

Prvním, kdo v marketingu hovořil o „mixu jednotlivých ingrediencí“, byl James Culliton na konci 40. let 20. století. Se čtyřmi složkami marketingu později pracoval Richard Clewett. U Clewetta studoval Jerrz MrCarthy. Ten uvedl, že by se složky měly propojit a kombinovat.

Marketingový mix následně zpopularizoval Philip Kotler, který pracoval s McCarthym na stejné univerzitě (Northwestern University). Jak však Kotler zdůrazňuje, marketingovému mixu (4P) musí vždy předcházet strategické rozhodnutí týkající se segmentace, zacílení a umístění/pozicování (známé pod zkratkou STP). [9]

Moderní marketing se vytvořil na konci 19. století a ve 20. století v USA, jako odezva na rozvoj průmyslově vyspělé ekonomiky, ve které převládala nabídka nad poptávkou. Západoevropské země vstoupily do začáteční fáze rozvoje na konci padesátých let. V první oblasti, ve které se orientovala na marketing, byla distribuce zemědělských produktů. V sedmdesátých letech nastává rozvoj tržně orientovaného strategického plánování, které dále rozvíjí marketingové přístupy. [12]

### **3.2 Produkt**

Produkt je nejdůležitější složkou marketingového mixu, je tím, co chceme na trhu směnit, prodat. V marketingu se za produkt chápe cokoli, co slouží k uspokojení určité lidské potřeby, ke splnění přání a co lze nabízet ke směně. Termín „produkt“ se tak používá k označení jak hmotných předmětů (věcí, ale také živých organismů), tak i nehmotných. Podle definice Americké marketingové asociace je za produkt považováno to, co lze na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, k získání, užívání anebo ke spotřebě, tj. vše, co se vyznačuje schopností uspokojit přání nebo potřeby zákazníků. Produktem mohou být nejen fyzické předměty, ale také služby, osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvořky a mnohé další hmatatelné i nehmotné věci. V marketingu rozlišujeme tři základní úrovně produktu, a sice jádro produktu, reálný (vlastní) produkt a rozšířený produkt. Jádro produktu představuje hlavní užitek, hodnotu, kterou je produkt schopen zákazníkům poskytovat. Je přínosem, jenž pomáhá řešit jejich problémy, je tím, kvůli čemu si produkt zakoupí.

Obvykle jsou zákazníci zvyklí si uvědomovat a sledovat spíše reálný (vlastní) produkt. V této rovině se na prvním místě jedná o jeho kvalitu, která je jedním z hlavních nástrojů budování pozice na trhu. Představuje komplexní kategorii a obecně lze říci, že se jedná o způsobilost plnit požadované funkce. Kvalita v sobě zahrnuje takové stránky produktu, jako jsou životnost, spolehlivost, přesnost, funkčnost, ovladatelnost apod. Z marketingového hlediska je kvalita

produktu taková, jak ji vnímá a hodnotí zákazník. Kvalitou je to, co zákazníci říkají, že je. Nedávné průzkumy, že zákazníci definují kvalitu jako kombinaci snadné dostupnosti, snadného ovládání, přijatelné ceny a důvěryhodnosti značky s vysokou užitnou hodnotou. Jako příklad lze uvést pneumatiky pro osobní automobily. Pro výrobce je důležitá výrobní technologie, použitý materiál, životnost, dezén, přilnavost. Pro zákazníka však může být daleko důležitější to, zda zvyšují bezpečnost nebo hospodárnost jízdy a zda mu v kritické situaci mohou zachránit život. Jak bylo uvedeno, zákazníkům kvalitu obvykle napovídá značka, cena, obal, distribuce, propagace a některé další konkrétní složky marketingového mixu.

Design produktu může zabezpečit vyšší funkčnost produktu, zlepšit jeho užitné vlastnosti, zvýšit jeho estetickou hodnotu a dokonce kvalitu. Zejména v našich podmínkách je třeba designu věnovat větší pozornost. I když technické parametry mnoha dalších výrobků jsou dnes dostatečně konkurenceschopné, design zůstává velmi často opomíjen, i když mnohdy představuje rozhodující konkurenční zbraň v marketingovém soupeření firem. Design je výrazem vztahu mezi obsahem a formou, je završením obsahu ve vnějškovém provedení. Design produktu kvalitativně mění a zlepšuje jeho užitné vlastnosti a zvyšuje jeho hodnotu. U mnohých produktů (například u automobilu či dokonce větších investičních celků, ale také třeba u služeb) se s obalem obvykle nezabýváme. Přesto zůstává jeho význam pro výrobce, prodejce i spotřebitele zcela mimořádný, a to zejména proto, že plní čtyři základní funkce: ochrannou, informační, rozlišovací a propagační. V současnosti nabývají na důležitosti i jeho ekologické vlastnosti, jeho rozložitelnost a likvidovatelnost, stejně jako možnosti recyklace, opakovaného užívání. Některé druhy obalů jsou navíc i předmětem sběratelského zájmu. Obal bývá vybaven nálepkou (etiketou), na které se nachází značka produktu a celá řada dalších informací, například o typu produktu, jméno a adresa výrobce, hmotnost, obsah konzervačních nebo zdraví škodlivých látek, datum výroby, údaj o trvanlivosti, návod k použití.

Na značce lze potom rozlišit jméno, grafický symbol a barvu nebo jejich kombinaci, jež slouží k identifikaci určitého produktu a jeho odlišení od všech ostatních, dokonce podobných předmětů či služeb, jež na trhu nabízí konkurence. Jménem je ta část značky, kterou lze napsat nebo vyslovit.

V současné silně konkurenčním prostředí hraje při rozhodování zákazníka klíčovou roli právě rozšířený produkt. Vlastnosti vlastního produktu, zejména kvalita či provedení, bývají velmi vyrovnané. Prvořadý význam rozšířeného produktu je patrný především u investičních zařízení a vůbec produktů pro další podnikání, určených organizacím či dokonce státům.

[13] [18] [32]



### 3.2.1 Charakteristika životního cyklu

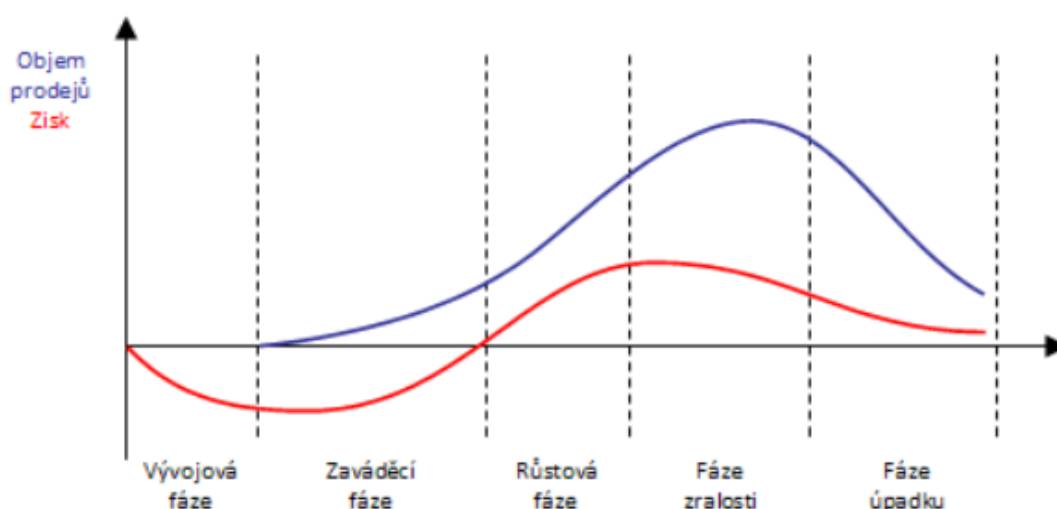
Životní cyklus výrobku je model odvozený od dlouhodobého pozorování vývoje tržeb u jednotlivých výrobků v čase. Podle toho, v jaké fázi životního cyklu se výrobek nachází, je vhodné měnit nastavení marketingového mixu. Tvar grafu neboli průběh tržeb v čase totiž ovlivňuje celá řada faktorů, všechny prvky 4P, potažmo 4C. Někdy tak třeba vhodnou změnou ceny, způsobu můžeme zvrátit klesající tržby anebo dostat produkt ke zcela novým zákazníkům, kteří tržby katapultují ještě podstatně výš. [3]

Teorie životního cyklu výrobku pracuje s celkem čtyřmi (respektive pěti) fázemi. Délka jejich trvání je u různých výrobků velice odlišná. Faktem také zůstává, že ne pro každý typ výrobku nebo služby tato teorie platí. Typickým příkladem jsou výrobky a služby, které řeší základní životní potřeby jako je jídlo, bydlení, energie apod. Dalším příkladem jsou pak unikání nebo nenahraditelné produkty typické zejména pro oblast medicíny, strojírenství. Typický průběh také příliš neplatí pro dodavatele komponent jiných funkčních celků, kde tržby a počty prodaných kusů mohou úzce souviset s tím, jak se daří konečným výrobkům a kolik různých výrobků danou komponentu využívá. U některých výrobků je zase životní cyklus tak dlouhý, že se jen těžko dá z časového průběhu prodeje něco v kontextu životního cyklu vyčíst. Na druhou stranu je tu ale celá řada výrobků jako jsou auta, mobilní telefony, počítače, fotoaparáty, pro které teorie životního cyklu výrobku funguje podle „standardizovaného“ grafu poměrně efektivně a už celou řadu let. [15]

Jednotlivá stadia životního cyklu produktu lze charakterizovat takto:

- **Fáze zavádění** začíná v okamžiku, kdy je nový produkt uveden na trh. Vzhledem k tomu, že ho zákazníci prakticky neznají a že s ním nemají žádné zkušenosti, jsou příjmy z prodeje malé a zisk je nulový. Naopak je nutné vynakládat značné částky na propagaci. Pro toto stadium životního cyklu je typická poměrně velká míra rizika, zda se na trhu uchytí. Zaváděnou novinku je nutné neustále upravovat, odstraňovat nově se vyskytující nedostatky a závady, stejně jako doladovat technologii výroby, spolupráci s dodavateli i s odběrateli (distributory).
- **Fáze růstu** je charakterizována růstem prodeje. Zájem zákazníků o produkt i tržby se zvyšují. Zároveň se začínají na trhu objevovat konkurenční produkty, obvykle za nižší cenu. Konkurence totiž přichází na připravený trh, kdy zákazníci již produkt znají a není nutné vydávat prostředky na jejich „osvětu“. Navíc konkurence novinku především napodobí, čímž šetří čas a prostředky na její výzkum, vývoj a testování.

- **Fáze zralosti** má pro komerční úspěch firmy rozhodující význam. Objem prodeje a tržeb se dostaly na maximum. Díky minimálním výdajům na propagaci a snižování nákladů na výrobu, ale také pod tlakem stále početnější konkurence, dodávající na trh plagiáty za nižší ceny, dochází ke zlevňování. Produkt se tím stává dostupnější pro další segmenty.
- Ve **fázi úpadku** začnou odbyt a prodej produktu klesat. Na trhu se objevují nové a mnohdy i lepší produkty. Investice do propagace (zejména reklamy) již nemají žádný smysl, snad s výjimkou podpory prodeje. V této fázi by se „novinka“ měla z trhu stahovat, vyprodávat, případně exportovat na méně rozvinuté a náročné trhy. Pomalu bychom měli zavádět další „novou novinku“. V rámci produktového portfolia by měla vzniknout návaznost. Vše by totiž mělo fungovat jako nikdy nekončící proces několika produktů, nacházejících se v různých fázích životního cyklu. Tedy například máme-li jeden produkt ve fázi růstu či dokonce zralosti, připravujeme další novinku. [31]



Obrázek 5: Životní cyklus výrobku

*Zdroj:[37]*

Učebnice marketingu uvádějí také typizované tzv. modifikace životního cyklu výrobku, tedy skupiny případů, kdy onen „standardizovaný“ graf tak úplně neplatí. Počet těchto modifikací se u různých autorů liší. **Nestárnoucí výrobky** jsou výrobky, u kterých dominuje v životním cyklu fáze zralosti, která trvá třeba i desítky let. **Výrobky typu růst-úpadek** jsou výrobky, které překročí fázi zralosti. Typickým příkladem jsou výrobky tlačené reklamou, bez ohledu na to, jestli řeší nějaké skutečné potřeby zákazníků. Jsou to takové sezónní módní trendy, na které si po pár letech už skoro nikdo nevzpomene. **Výrobky s obnoveným cyklem** jsou takové

výrobky, které si svůj životní cyklus beze změny prožijí několikrát. Úplně nejtypičtější příkladem je odvětví módy, kde se třeba zvonové kalhoty střídavě vracejí. Hezký příklad z českého trhu jsou ale i bonbóny PEZ, které k nám poprvé zavítaly v 90. letech minulého století a teď se zdá, budou opět na pořadu dne. **Výrobky přecházejí z fáze zavedení rovnou do úpadku** jsou relativně častým jevem. Mohou se zdát být neúspěšnou inovací, nicméně faktem je, že se může jednat i o velmi úspěšnou inovaci, ale špatně načasovanou. Jako příklad neúspěšné inovace může sloužit celá řada mobilních telefonů Xelibri, kterou kdysi vytvořil Siemens, když ještě vyráběl telefony. Jako příklad velmi úspěšné inovace s velmi špatným načasováním nebo provedení pak může sloužit třeba IBM Net PC (koncept levných počítačů, které všechny aplikace i data mají v tom, čemu dnes říkáme cloud) z roku 1997 anebo Tablet PC, které se poprvé masově objevilo na trhu v roce 2001, ale až Apple iPad v roce 2010 z tabletů udělal úspěšný fenomén. [48] [44]

### 3.3 Cena

Cenou se v marketingu rozumí to, co požadujeme za nabízený produkt. Nejčastěji má podobu částky, určitého množství peněžních jednotek, případně objemu jiných produktů. Jestliže produkt představuje pro zákazníka hodnotu, je třeba pro jeho směnu sjednat protihodnotu. Cena je tedy vyjádření protihodnoty, za níž je prodávající ochoten produkt směnit. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který představuje pro firmu zdroj příjmů. Všechny ostatního jeho složky, jako jsou produkt, distribuce i propagace, vyžadují naopak výdaje. I když je správné stanovení ceny jedním z nejdůležitějších a nejzávažnějších kroků manažerského rozhodování, v mnohých firmách se mu nevěnuje dostatečná pozornost. Cenová politika se v praxi realizuje dobře především proto, že správné stanovení ceny znamená spojit racionální kalkul s uměním odhadnout budoucí reakci zákazníků i konkurence. Při tvorbě cen se chybuje především v tom, že podnik až příliš úzkostlivě sleduje pouze své výrobní a provozní náklady a naopak nereaguje dostatečně pružně a včas na změny, k nimž na trhu dochází. Je to dáno tím, že daleko snáz jsme schopni spočítat náklady než reakci trhu. Svým číselným vyjádřením budí klamný dojem, že její stanovení je kdovíjak exaktní nezpochybnitelné a hlavně neměnné. Naopak s cenou se musí pracovat, často je určována bez ohledu na ostatní složky marketingového mixu, případně se zapomíná přihlížet k průběhu životního cyklu produktu. Hlavně však cenu musíme měnit při vstupu na zahraniční trh. Pro nové prostředí bychom měli

vypracovat nový, odpovídající marketingový mix, tedy včetně ceny. A zde rozhodně nestačí vzít cenu produktu na domácím trhu a znásobit ji oficiálním aktuálním směnným kurzem. [32] [16][35] [24]

### 3.3.1 Způsoby stanovení ceny

Jedním z rysů, jímž se odlišují ceny tak, jak je známe z našeho prostředí od cen používaných ve vyspělých tržních ekonomikách, je ten, že v tamním tržním prostředí neplatí zásada jednotných cen za určitý výrobek. V podmínkách vyspělé tržní ekonomiky je úroveň cen závislá na uplatnění diferencovaných přístupů k jejich tvorbě. Konečná prodejní cena jednoho a téhož výrobku se liší např. v závislosti na prodaném množství (cenové rabaty při vyšším počtu jednorázově nakoupených kusů), na vzdálenosti odběratelů, na způsobu prodeje, na odbytových cestách, jimiž výrobek prochází při své cestě ke spotřebiteli, na počtu mezičlánků v distribuční cestě, ale také na významu zákazníka. Takto stanovená cena je pak upravována. Procesu přeměny základní ceny v konečnou prodejní cenu se říká proces finalizace ceny. Finalizace je procesem dokončení tvorby ceny, přičemž se vychází z ceny základní (ceníkové) a pomocí různých přírážek, srážek, rabatů a skont se vytváří konečná prodejní cena.

1. **Cena založená na nákladech** (nákladově orientovaná cena) – stanovení ceny na základě nákladů je jedním z nejběžnějších a nejčastěji používaných způsobů stanovení ceny. Tato metoda spočívá v aplikaci různě modifikovaných kalkulačních přístupů, které jsou obecně založeny na vyčíslení nákladů a zisku na daný výrobek. Jedním z hlavních důvodů pro používání těchto postupů je jejich jednoduchost a relativně snadná dostupnost pokladových údajů pro výpočet.
2. **Stanovení ceny na základě poptávky** (poptávkově orientovaná cena) – tvorba cen na základě poptávky je založena na odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny. Základním principem tohoto způsobu tvorby cen je stanovení vysoké ceny při vysoké poptávce a nízké ceny při nízké poptávce, a to i tehdy, jsou-li náklady na jednotku produkce v obou případech stejné. Znamená to založit tvorbu cen nikoliv na nákladech, ale na hodnotě, kterou danému zboží přisoudí spotřebitel. Náklady se stávají

cenotvorným faktorem až tehdy, začnou-li spotřebitelé výrobkům přisuzovat příliš malou hodnotu, tj. takovou hodnotu, která by podniku neumožnila dosáhnout odpovídající zisk.

3. **Stanovení ceny na základě cen konkurence** (konkurenčně orientovaná cena) – tato metoda vychází z předpokladu, že firma může za produkty srovnatelné s konkurenčními požadovat také srovnatelné ceny. Tyto ceny jsou, zejména při vstupu na nový trh, horním limitem dosažitelných cen. Takto stanovená cena je pak základem pro vymezení přijatelné výše nákladů, tj. takové výše, která umožní dosáhnout plánovanou míru zisku. Metoda tvorby cen podle cen konkurence je použitelná zejména tehdy, vstupují-li firmy na nové trhy, tj. v situaci, kdy se na trhu střetávají zájmy velkého počtu stejně silných konkurentů a kdy jsou ceny tvořeny pod vlivem trhu relativně nasyceného různými druhy takových výrobků, jejichž technicko-ekonomické parametry
4. **Stanovení ceny z marketingových cílů firmy** – v tomto případě musí firma tvořit své ceny v souladu s cíli, jichž chce v rámci řešení svého marketingového mixu na svém cílovém trhu dosáhnout. Čím jsou marketingové cíle firmy stanoveny jednoznačněji, tím snažší je určování finálních cen výrobků.
5. **Stanovení cen na základě vnímané hodnoty** – při použití toho přístupu je za rozhodující faktor považována hodnota produktu, jak ji vnímá zákazník, a ne jednotkové výrobní náklady. Podnik vyvíjí a vyrábí produkty, jež jsou určeny pro jediný, přesně stanovený segment trhu. Vnímání hodnoty daného výrobku zákazníkem je ovlivněno promyšlenou a řízenou marketingovou taktikou, která využívá i některé nástroje necenové (balení, značka, servis, způsob distribuce, propagace a další služby). Takto „naprogramovaný“ výrobek (naprogramovaná identita) je doplněn odpovídající cenou. Při tomto přístupu se nachází především ze znalostí psychiky zákazníků a z možností jejího ovlivňování. Bylo totiž zjištěno, že zákazníci se na trhu někdy nechovají zcela logicky a že jejich jednání bývá mnohdy značně neracionální. Tak například si zákazník výrobek (kosmetiku, léčiva), jehož cenu vnímá jako nízkou, nekoupí proto, že mu připadá podezřele levný. Někdy si také zákazník nekoupí výrobek pouze z toho důvodu, že je prodáván v nevhodném prostředí (stánkový prodej, fronty, neochota prodavačů

apod.) anebo proto, že mu nedůvěřuje. Jindy se ale naopak nechá zlákat výrobkem dražším, který má stejné nebo podobné užité vlastnosti, a to jen proto, že je lákavěji zabalen, že je prodáván v příjemném prostředí anebo že je intenzivněji „naprogramován“. V současné době se však stále ještě velký počet zákazníků rozhoduje k nákupu na základě ceny výrobku a snaha při nákupu ušetřit je pro tyto lidi velmi typická. Firma, která uplatňuje tuto taktiku při tvorbě svých cen, musí mít přesně zjištěno a propočteno, kolik jsou její zákazníci ochotni za výrobky maximálně zaplatit, jak velký bude její obrat při těchto cenách a zda bude možno takovýto projekt technicky realizovat. [18]

### **3.4 Distribuce**

Firmám k úspěchu nestačí jen vyrobit produkty, které uspokojují dnešní i budoucí potřeby a přání zákazníků, stanovit cenu produktů, kterou jsou zákazníci ochotni akceptovat, a informovat i přesvědčovat zákazníky o výhodnosti vlastnění určitého produktu nebo naopak o jeho nevlastnění a využití služby, která by pro ně mohla být výhodnější než samotné vlastnictví produktu. Produkty (výrobky a služby) musejí být zákazníkovi dodány – distribuovány, a to způsobem, který bude pro firmu přínosem a zákazníkům přinese odpovídající hodnotu.

Na rozdíl od jiných součástí marketingového mixu nelze distribuci měnit operativně. Je to záležitost dlouhodobější, vyžadující perspektivní plánování a rozhodování. Firma pečlivě zvažuje výběr způsobu distribuce i distributora. Také zákazník není změnám příliš nakloněn, až na některé výjimky spíše konzervativní. Firmy, které mění svůj dosavadní způsob distribuce, i ty, které přicházejí s novými formami distribuce na trh, si musejí být jisty, že přinášejí zákazníkům nové způsoby vytváření hodnoty. [21]

Místo (place) v marketingovém mixu chápeme jako proces distribuce produktu z místa jeho vzniku (výroby) do místa prodeje zákazníkovi. Význam místa prodeje dosvědčuje také to, že v některých případech dostává produkt jméno nikoli podle místa výroby, ale naopak podle místa, kde se nabízí a prodává. Například jedinečný sýr, dodnes nazývaný „pravé olomoucké tvarůžky“, pochází z Loštic. V Olomouci se pouze prodával. Zejména v dnešní době globálního obchodování představuje mimořádně náročnou (odborně, finančně i časově), složitou (buduje se dlouhé roky), ale také účinnou složku marketingového mixu. Cílem distribuce je poskytnout

kupujícím požadované produkty na dostupném místě, ve správném čase a v takovém množství, jaké potřebují. K tomu se budují distribuční cesty. Pomáhají překonávat časové, prostorové a vlastnické bariéry.

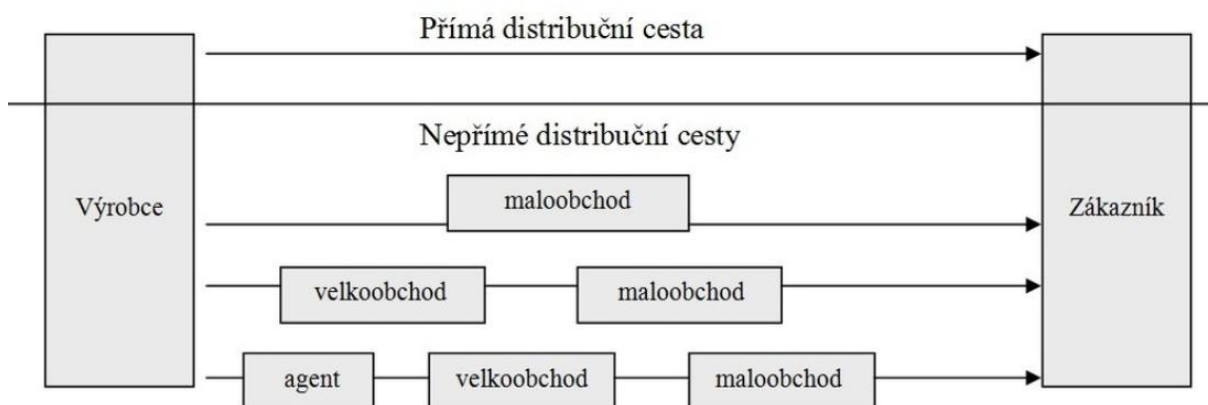
V marketingovém pojetí se celý proces distribuce chápe komplexněji než jenom jako pohyb zboží z místa na místo. Ten, jak vidíme na následujícím přehledu, tvoří pouze první z jeho celkem tří kroků:

- Fyzická distribuce, jež zahrnuje přepravu zboží, jeho skladování a řízení zásob takovým způsobem, aby prodejci byli schopni vždy uspokojit požadavky poptávky.
- Změna vlastnických vztahů, kdy směna umožňuje kupujícím užívat předměty nebo služby, které potřebují nebo chtějí mít.
- Doprovodné a podpůrné činnosti, k nimž patří služby jako organizace marketingového výzkumu, zajišťování propagace zboží, poradenská činnost, poskytování úvěrů, pojišťování přepravních produktů atd.

Proto následně může být distribuční síť tvořena až třemi skupinami projektů, kterými jsou:

- výrobci (těžební průmysl, prvovýrobci, zpracovatelé)
- distributoři (velkoobchod, maloobchod, obchodní agenti)
- podpůrné organizace (agentury pro marketingový výzkum trhu, reklamní agentury, pojišťovny, banky, advokátní kanceláře apod.) [17]

Podle počtu mezičlánků můžeme rozlišit následující typy nepřímých (víceúrovňových) cest, které dobře zachybuje i následující schéma.



**Obrázek 6: Distribuční cesty**

*Zdroj:[35]*

Typy distribučních mezičlánků, které tvoří výše zmíněné distribuční cesty, jsou tvořeny obvykle následujícími účastníky distribučního procesu:

- prostředníci – nakupují od výrobce, stávají se na čas vlastníky a znovu prodávají
- zprostředkovatelé – vyhledávají kontakty mezi výrobcem a zprostředkovatelem, zboží se nestává jejich vlastnictvím
- podpůrné distribuční mezičlánky – usnadňují směnu zboží, nestávají se vlastníky ani zprostředkovateli (např. reklamní agentury, banky) [22]

### **3.5 Propagace**

Nedílnou součástí marketingového mixu je také vlastní propagace nabízených produktů a marketingová komunikace s nejrůznějšími skupinami veřejností, včetně obchodních partnerů.

Proces marketingové komunikace mívá obvykle následujících pět základních kroků:

1. volba cílového publika (segmentu trhu),
2. stanovení požadované odezvy, již může být např. snaha o upoutání pozornosti, vzbuzení zájmu, vyvolání touhy anebo podnícení příjemců k akci,
3. volba typu sdělení (rozhodnutí o obsahu, struktuře a formě sdělení),
4. volba komunikačního média (kanálu),
5. zpětná vazba, tj. vyhodnocení účinnosti procesu komunikace.



Při volbě cílového segmentu je vždy třeba si ujasnit *co, jak, kdy, kde a komu* má být sděleno. Iniciátor sdělení (komunikátor) musí mít také jasno i o tom, co vlastně příjemce požaduje a potřebuje. Musí být tedy schopen na tyto jeho požadavky rychle a pružně reagovat. Smysl druhého kroku je celkem jasný, neboť konečným cílem všech komunikačních snah je vždy a výlučně to, aby se cílové publikum nakonec rozhodlo se o nabízené produkty více zajímat, případně se je zakoupit. Při volbě typu sdělení se autor sdělení musí rozhodnout o jeho *obsahu* (tj. například o tom, zda bude použito racionálních, emocionálních nebo morálních argumentů), *strukturu* (tj. zda bude informace vycházet z obecných fakt a směřovat ke konkrétní výzvě nebo naopak, zda bude zpráva obsahovat určitá doporučení anebo ponechá konečné rozhodnutí na příjemci samotném a zda budou příjemci upozorněni i na možná rizika) a *formě* (např. grafické úpravě, barevnosti, náladě, auditivní stránce apod.). *Volbě média, komunikačního kanálu*, je rovněž třeba věnovat náležitou pozornost, neboť zpráva, kterou příjemce získá z důvěryhodného a spolehlivého zdroje je vnímána mnohem lépe než informace prezentovaná např. neznámou osobou anebo v bulvárním časopise. Při marketingové komunikaci se proto používá ucelený soubor takových nástrojů, které umožňují jak efektivní a účelnou komunikaci s obchodními partnery, tak také cílevědomé působení na nákupní a spotřební chování zákazníků. Při této činnosti, která se také označuje termínem *komunikační mix*, resp. *propagace*, se v současnosti používá kombinace osmi důležitých nástrojů, jimiž jsou:

- **reklama,**
- **podpora prodeje,**
- **vztahy s veřejností (public relations),**
- **osobní prodej,**
- **přímý marketing (direct marketing),**
- **sponsoring**
- **nová média**
- **online komunikace**

Všechny tyto nástroje marketingové komunikace mají své vlastní odlišné obsahy, formy i cesty, jimiž podnik může sdělovat svým současným a také potenciálním zákazníkům vše, co považuje za potřebné a důležité. V dnešní době je nemyslitelné, aby jakýkoliv podnik bez marketingové komunikace prosperoval. [32]

### 3.5.1 Reklama

Slovo reklama vzniklo pravděpodobně z latinského reklamare – znovu křičeti, což odpovídalo dobové „obchodní komunikaci“. I když se způsob prezentace během staletí změnil, pojem reklama zůstal. V současné době je reklama definována jako „každá placená forma neosobní prezentace a nabídky idejí, zboží nebo služeb prostřednictvím identifikovatelného sponzora“ (definice Americké marketingové asociace AMA). Z psychologického hlediska jde o určitou formu komunikace s komerčním záměrem. Tomu odpovídá i definice reklamy, schválená Parlamentem České republiky v roce 1995, která říká, že „reklamou se rozumí přesvědčovací proces, kterými jsou hledáni uživatelé zboží, služeb nebo myšlenek prostřednictvím komunikačních médií“. Jde o placené zprávy, které využívají jednotlivá média k dosažení cílové skupiny. Obdobnou definici najdeme také v materiálu Mezinárodní obchodní komory (International Chamber of Commerce), kde je reklama charakterizována jako „...komerční komunikace konkrétního sponzora, který využívá různých komunikačních platforem, jako tisku, rozhlasu, televize, billboardů, satelitu, internetu, aby oslovil určité publikum tj. zákazníky“.

Z marketingového pohledu jako jednoho z komunikačních nástrojů umožňuje reklama prezentovat produkt v zajímavé formě s využitím všech prvků, působících na smysly člověka. V inzerátu to může být zajímavý titulek, druh písma, barvy, v rozhlasové a televizní reklamě zvukový a hudební doprovod apod. Prostřednictvím reklamy můžeme oslovit široké publikum potenciálních zákazníků, ale její nevýhodou na druhé straně je určitá neosobnost a jednosměrná komunikace. Mezi hlavní prostředky reklamy zahrnujeme:

- Inzerce v tisku
- Televizní spoty
- Rozhlasové spoty
- Venkovní reklamu
- Reklamu v kinech
- Audiovizuální snímky [56]

### 3.5.2 Osobní prodej

Osobní prodej nebo také osobní nabídka patří k nejefektivnějším prostředkům komunikačního mixu, který využívá psychologické poznatky z verbální i neverbální interpersonální komunikace. Má celou řadu podob, od obchodního jednání přes zajišťování prodeje

obchodními zástupci až po prodej v maloobchodními síti. Osobní kontakt umožňuje lépe poznat potřeby druhé strany a podle toho zaměřit prodejní argumentaci. Při osobním prodeji získávání informace o prodejních možnostech či o konkurenci, které umožňují optimalizovat vlastní prodeje. Důležitou roli hraje přímý kontakt se zákazníky a možnost péče o ně i po nákupu (například poskytování dodatečných služeb, nové nabídky, vyřizování případných reklamací).

### **3.5.3 Podpora prodeje**

Podpora prodeje (sales promotion) zahrnuje širokou paletu nástrojů, které přitahují pozornost spotřebitele, poskytují mu informace a mohou ho přivést ke koupi výrobku. Prostředky podpory prodeje jsou zaměřeny jak na koncové zákazníky, tak na obchod. Tyto prostředky uplatňujeme především v situacích, kdy chceme dosáhnout rychlé a intenzivní reakce. Výsledky jsou v tomto případě většinou krátkodobé, nevytvářejí trvalé preference k danému výrobku či značce. I v případě sales promotion je možná přímá komunikace, jako je například předvádění výrobků na místě prodeje, ochutnávky, zboží apod. Patří sem také různé soutěže, hry, výstavy, zábavní akce, vzorky, kupony. Při soustavném a opakovaném působení na místě prodeje však lze vytvořit i „podmíněný reflex“ na určitou značku či produkt právě spojením s příjemným emocioálním prožitkem vyvolaným danou akcí (ochutnávky, prezentace, dárky atd.) a zajistit tak dlouhodobější působení značky. S nástupem nových technologií se samozřejmě rozšiřují i možnosti oslovení spotřebitele přímo na místě prodeje (různé obrazovky, displeje, interaktivní panely).

Z výsledků výzkumu nazvaného Postoje české veřejnosti k reklamě víme, že většina naší populace stále není tímto typem komunikace přesycena a část by dokonce přivítala zvýšení intenzity zmíněných akcí. To jistě představuje velkou příležitost pro zadavatele reklamy i reklamní agentury. [56]

### **3.5.4 Vztahy s veřejností**

Hlavním úkolem této složky komunikačního mixu je soustavné budování dobrého jména firmy, vytváření pozitivních vztahů a komunikace s veřejností za účelem vědomého kladného působení a ovlivňování. Klíčovými pojmy jsou tedy slova: soustavné, kladné působení a ovlivňování. Jde o široké spektrum aktivit, které zahrnují celou řadu různých nástrojů. Ve firmách – a zejména těch větších – jsou vztahy s veřejností (public relations, zkráceně PR) obvykle zjišťovány specializovanými útvary, jejichž zárodkem bývá funkce tiskového mluvčího. Komunikace s veřejností má dvě základní roviny:

- a) komunikace s vnitřním (interním) prostředím podniku
- b) komunikaci s vnějším (externím) prostředím podniku – tedy se subjekty mimo podnik.

Komunikací s vnitřním prostředím se firma snaží působit na vlastní zaměstnance tak, aby k ní měli kladný vztah, ztotožňovali se s jejími zájmy a cíli a aby o firmě hovořili nejen pozitivně, ať už v rámci plnění pracovních povinností, ale i v soukromí a na veřejnosti (např. v restauracích, na různých shromáždění občanů, při návštěvách kulturních akcí). V poslední době je tato forma komunikace označována také termínem interní marketing a jeho hlavním cílem je trvalé posilování loajality všech pracovníků podniku.

Komunikaci s vnějším prostředím se firma snaží budovat dobré vztahy se svým okolím, tj. se svými (i potenciálními) zákazníky, dodavateli, kontrolními a správními orgány a také různými společenskými, kulturními, sociálními a sportovními organizacemi, tiskem, rozhlasem, televizí atd. Správně prováděná činnost v oblasti public relations tedy přispívá k budování a udržování dobrého jména (image) podniku. Komunikace s veřejností hraje důležitou roli také v různých krizových situacích, které většinou sice nemusejí, ale někdy mohou nastat, a to i přesto, že mnohdy nejsou podnikem přímo zaviněny (např. přírodní katastrofy, požáry, druhotná platební neschopnost) z toho důvodu by firmy měly mít pečlivě vypracovány tzv. krizové scénáře a všichni zaměstnanci by měli být dostatečně proškoleni, jak se v případě o podniku, který je momentálně v problematické situaci vyjadřovat na veřejnosti. V rámci budování dobrých vztahů s veřejností jsou nejčastěji využívány tyto komunikační prostředky:

- práce s novináři a se sdělovacími prostředky,
- veřejně publikované výroční zprávy,
- společenské akce spojené s prezentacemi výrobků,
- sportovní a kulturní akce,
- podnikové noviny, časopisy a další tiskoviny,
- akce pro zaměstnance, jejich děti a bývalé zaměstnance (důchodce),
- veřejně přístupné semináře,
- sponzorování a dobročinná činnost,
- lobbování,
- prezentace aktivit přispívajících ke zlepšení životního prostředí a sociálně-ekonomického rozvoje okolí podniku,
- představování vedoucích pracovníků veřejnosti. [31]

### 3.5.5 Přímý marketing

Výhodou přímého marketingu (direct marketing) je možnost velmi přesného zacílení a vymezení cílové skupiny a kontrola a měřitelnost akce. Za nevýhodu můžeme považovat menší dosah k široké veřejnosti vzhledem k tomu, že je zaměřen na přesně vymezenou skupinu. Se změnou komunikační dostupnosti cílových skupin roste i význam direct marketingu. Mezi hlavní prostředky přímého marketingu patří prospekty, katalogy, telefonní seznamy, tištěné adresáře, časopisy pro zákazníky. Roste význam telemarketingu a všech interaktivních forem komunikace. Aktuálními tématy je e-mailová komunikace, newslettery, direct mainly, dále budování mailingu listů, využití word-of-mouth nebo zapojení Wikipedie do komunikačního mixu. V současné době můžeme pozorovat výrazné zostření konkurence na tomto poli. Při výběru agentury je důležité se informovat, jakými databázemi disponuje, jaké zdroje využívá, jak často a jakým způsobem databázi aktualizuje a jak chrání svoje data. Dalším důležitým faktorem je odbornost pracovníků agentury, což se výrazně projevuje v oblasti telemarketingu. Technika udělala velký pokrok, ale neznamená všechno. Je nutné si uvědomit základní pravidla telefonického rozhovoru, aby tento způsob komunikace byl účinný. [56]

### 3.5.6 Online komunikace

Žádné jiné médium nemělo tak zásadní a celosvětový vliv na oblast obchodu, marketingu a komunikace a zároveň nezaznamenalo tak obrovský rozvoj jako internet. Tato celosvětová počítačová síť a komunikační platforma se stala postupně neoddělitelnou součástí aktivity firem v různých odvětvích podnikání, státních i jiných institucí, organizací, zájmových sdružení i jednotlivců. [39] [42]

Bezesporu nejvíce využívanou službou jsou **webové stránky**. Webové stránky jsou od toho, aby uživatelům poskytly informace, přesvědčily je o výhodnosti nabídky, solidnosti firmy a v neposlední řadě o tom, že o ně bude jako o zákazníky dobře postaráno. Zároveň mohou webové stránky přinášet firmě informace od zákazníků. O tom, co si myslí o firmě a jejich produktech, co by měli změnit v nabídce, jejich stížnosti a připomínky. Je to efektivní a finančně nenáročná forma reklamy, která se dá využít pro tvorbu značky nebo přilákání nových zákazníků. Webové stránky by měly být přehledné, s jednotným designem a pro návštěvníka přínosné. [40]

**PPC** – zkratka PPC označuje internetovou reklamu placenou za proklik. Pro inzerenta je tato forma reklamy výhodná, neboť neplatí za umístění reklamy, na kterou by třeba nikdo neklikal ani za počty zobrazení. Platí pouze za reálně přivedené zákazníky. Základem PPC reklamy je

aukční systém, který zohledňuje kvalitu inzerátů a historii kampaně. Pokud bude inzerát napsán tak, že na něj lidé klikají, může být nabídnuta menší cena za proklik. Cena dvou inzerátů zobrazených za sebou se proto může lišit i o polovinu. V praxi to znamená, že správně vedená PPC kampaň dokáže za stejné peníze přivést dvojnásobek návštěvníků. V České republice existují v podstatě jen čtyři důležité PPC systémy – Google Adwords, Sklik Seznamu, Facebook a E-target. Vzájemně se od sebe značně liší a pro každý projekt se obvykle hodí jiný systém nebo jejich kombinace. [41]

**SEO optimalizace** – zkratka SEO vychází z termínu Search Engine Optimization a označuje optimalizaci webu pro vyhledávače. Pod optimalizací webu si můžeme představit sérii menších i větších úprav, které ve výsledku vedou k lepší pozici webu v internetových vyhledávačích. SEO obvykle zahrnuje tvorbu zpětných odkazů, dále psaní sémantických článků, správné vyplnění meta tagů a zejména volbu správných klíčových slov. S klíčovými slovy úzce souvisí pojem SEO copywriting, který označuje psaní obsahu tak, aby byl co nejatraktivnější pro vyhledávače. Strategií SEO je také kromě jiných zlepšení postavení webových stránek ve výsledcích vyhledávání také odstranění technických nedostatků bránících v prohlížení webové prezentace vyhledávacím robotům a uživatelům internetu a zvyšování konverzního poměru stránek (prohlízející versus nakupující návštěvníci). [43]

**Sociální síť** – marketing na sociálních sítích je vynikající způsob, jak na sebe upozornit. Jeho prostřednictvím dnes firmy oslovují miliony uživatelů sociálních sítí, kteří se každý den aktivně zapojují do komunikace. Sociální síť však nabízí příležitost silnou komunitu uživatelů, kteří budou podporovat stránky jednotlivých firem zdarma rozšiřovat do povědomí mezi svými přáteli. Sociální síť také podporují růst tržeb a zvyšují počet vracejících se zákazníků. Mezi nejznámější a nejrozšířenější sociální síť současnosti patří Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Myspace, Youtube a Snapchat. [44] [53]

Největší potenciál sociální médií je právě ve virtuálním marketingu a využití WoM (Word of Mouth, „ústní doporučení známými nebo jinou autoritou“). Sociální síť mají obrovský marketingový potenciál i vzhledem k jejich masovosti (např. Facebook měl ke konci ledna tohoto roku 2,1 miliardy registrovaných uživatelů).

V prostředí sociálních sítí má na rozdíl od tradičních médií hlavní moc nad obsahem samotný zákazník, ne značka. Končí tedy éra, kdy mohly i nekvalitní produkty ovládnout trh díky velkému počtu investovanému do reklamy. Nyní si zákazníci negativní zkušenosti jednoduše předávají a i jedna negativní zkušenost zákazníka sdílená na sociálních sítích, která obletí svět může mít vliv na budoucí prodej produktu. Velkým plusem sociálních sítí jsou také úspory

plynoucí z jejich využívání. Ty nejsou pouze jednostranné, nýbrž fungují i na straně zákazníků, kteří díky velkému množství filtrovaných informací mají přehled o kvalitě, cenách, dostupnosti produktů a šetří tak nejen svou peněženku, ale především čas. [51]

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE A SYNTÉZA ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ

### 4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Zvyšování efektivity a současně se postarat o to, aby se pracovníci ve svém pracovním prostředí cítili dobře – to jsou hlavní úkoly, které prostřednictvím nápaditých konceptů kanceláří a vybavení nábytkem řeší pro své zákazníky firma Wiesner-Hager, kterou jsem si vybrala pro zpracování této diplomové práce.

Nabídka služeb zahrnuje několik modulů: office consulting, architektura interiérů a vybavení nábytkem – jde o veškeré služby a práce nutné pro vytváření a realizace koncepce kancelářských či komunikačních prostor, regeneračních zón a prostor pro umístění archivů a techniky. Díky exportní kvótě ve výši cca 56% patří společnost Wiesner-Hager k nejrenomovanějším podnikům ve svém odvětví v Evropě. Na domácím trhu v Rakousku si drží již mnoho let vedoucí postavení v oblasti kancelářských židlí a zařizování objektů. [26]



Obrázek 7: Marcus Wiesner, majitel společnosti

*Zdroj:[62]*

### 4.2 Historie firmy

Společnost Wiesner-Hager založil Josef Wiesner v roce 1849 jako truhlářský závod. Rudolf Wiesner a Sebastian Wiesner převzali v roce 1921 otcův podnik, který byl v té době čistě truhlářským a stavebním závodem. Přeměnou části stavební truhlárny na výrobu nábytku položili základní kámen pro druhé odvětví podniku.

Na začátku se soustředili na jednoduché židle a skládací zahradní nábytek. Zvláštní výrobní zakázky, jako byly kompletní ložnice nebo obývací pokoje se zhotovovaly části nábytkového



truhlářství. Prvním úspěchem v historii společnosti byl vývoz zahradního nábytku do Anglie ve 20. letech 20. století. V konečném součtu byl dodán nábytek s celkovým výnosem přesahujícím částku 300 000 šilinků. Pro podnik tehdejší velikosti to byla obrovská suma. Nábytek bylo možné nalézt i jako „deck-chairs“ na dopravních lodích a v anglických koloniích, především v Indii.

V roce 1928 pracovalo ve výrobě židlí více než 150 pracovníků. Do roku 1930 jejich počet stoupl na 275. Světová hospodářská krize učinila v roce 1930 nenadálý konec obchodování s Anglií. Následující období společnosti Wiesner-Hager a pro mnoho dalších znamenalo skutečnou otázku přežití. Od roku 1935 se vše pomalu, ale jistě opět zlepšovalo. Vznikl nový trh, začala se stavět a zařizovat kina. Mílníkem pro společnost byla zakázka z Lince: společnost zvítězila ve výběrovém řízení na zařízení kina Kolosseum. Tato zakázka založila dlouhou tradici vybavení kin. Ještě v roce 1935 společnost získala další prestižní zakázku: dodávku židlí pro divadlo Festpielhaus v Salcburku, které postavil prof. Clemens Holzmeister. Pro velký sál společnost vyrobila 1200 židlí.

Na počátku 2. světové války společnosti nejprve vydělávala jako armádní dodavatel. Po roce 1939 se situace rok od roku zhoršovala kvůli stále většímu nedostatku materiálu a pracovních sil. Z převážné části to byly ženy, díky nimž byl provoz zachován v období let 1940 až 1945, dokud nebyl na konci války na několik měsíců úplně zastaven.

Navzdory všem těžkostem v poválečných letech společnost již v roce 1946 dosáhla vyrobeného množství 129 000 jednotek (z části židlí, podíl stolů byl ještě spíše malý). V následujících letech se objem výroby stále zvyšoval. V roce 1950 společnost překročila hranici 200 000 kusů a o pět let později, v roce 1955, vyrobilo 600 pracovníků již více než 400 000 jednotek za rok.

Růst se v 60. letech 20. století oproti letům opětovného budování sice zpomalil, společnost ale dokázala pokračovat ve své úspěšné cestě. Výrobní závody v Altheimu každý rok opustilo více než 500 000 vyrobených jednotek. Podnik v polovině šedesátých let patřil mezi tři největší evropské výrobce sedacího nábytku. V Rakousku je dokonce číslem jedna. Wiesner-Hager se dokáže profilovat nejen ve velkých prestižních projektech – jako je např. koncertní a kongresové centrum Brucknerhaus v Linci v roce 1973 – nýbrž také díky vývoji nových produktů. Závod v Altheimu v letech 1974 až 1977 získal celkem třikrát státní cenu za nábytek „židle roku“. Vedle kvality hraje stále častěji velkou roli design výrobku. Účinky druhého ropného šoku v roce 1979 vedly ke stagnaci rakouské ekonomiky. Společnost Wiesner-Hager tehdy prošla obtížnou fází ústupu a konsolidace.

Rok 1984 znamenal díky nástupu Markuse Wiesnera, syna Rudolfa Wiesnera, začátek nového strategického zaměření nábytkářské divize společnosti Wiesner-Hager. Nová rozhodnutí zahájila fázi restrukturalizace a zvyšování efektivity. Společnost se stáhla z obchodních oblastí, kterými jsou bydlení, kino, divadlo a gastronomie. Veškerá koncentrace byla věnována vybavení kanceláří a objektů. Takto je možné vytvořit předpoklady pro mezinárodní činnost, což je definováno jako jasný cíl. Od 90. let 20. století je upřednostňována systematická internacionalizace prostřednictvím vlastních distribučních společností v důležitých evropských zemích a licenčního partnerství v Japonsku a v USA. V roce 1995 byl vedle hlavního podniku v Altheimu vybudován i výrobní závod v České republice. Se zřetelem na velké změny ve světě práce a na enormní změny v oblasti kanceláří a objektů se nabídka nábytku po roce 2000 rozšiřuje o služby Office Consulting a vnitřní architektura: Orientace na koncept se stává ústředním faktorem úspěchu. [59]

### **4.3 Struktura společnosti**

Wiesner-Hager je rodinný podnik s více než stošedesátiletou tradicí, který se zabývá výrobou designového kancelářského nábytku, jakou jsou kancelářské židle, výškově nastavitelné stoly a stohovatelné židle. Firma se zabývá také návrhem kanceláří a kancelářských interiérů.

Společnost zaměstnává přes 300 zaměstnanců, z toho jen v Rakousku je to 249. Celkový obrat společnosti za rok 2017 činí přes 32 milionů EUR. Jak již bylo zmíněno firma vlastní dva výrobní závody – jeden v Rakousku a druhý v České republice.

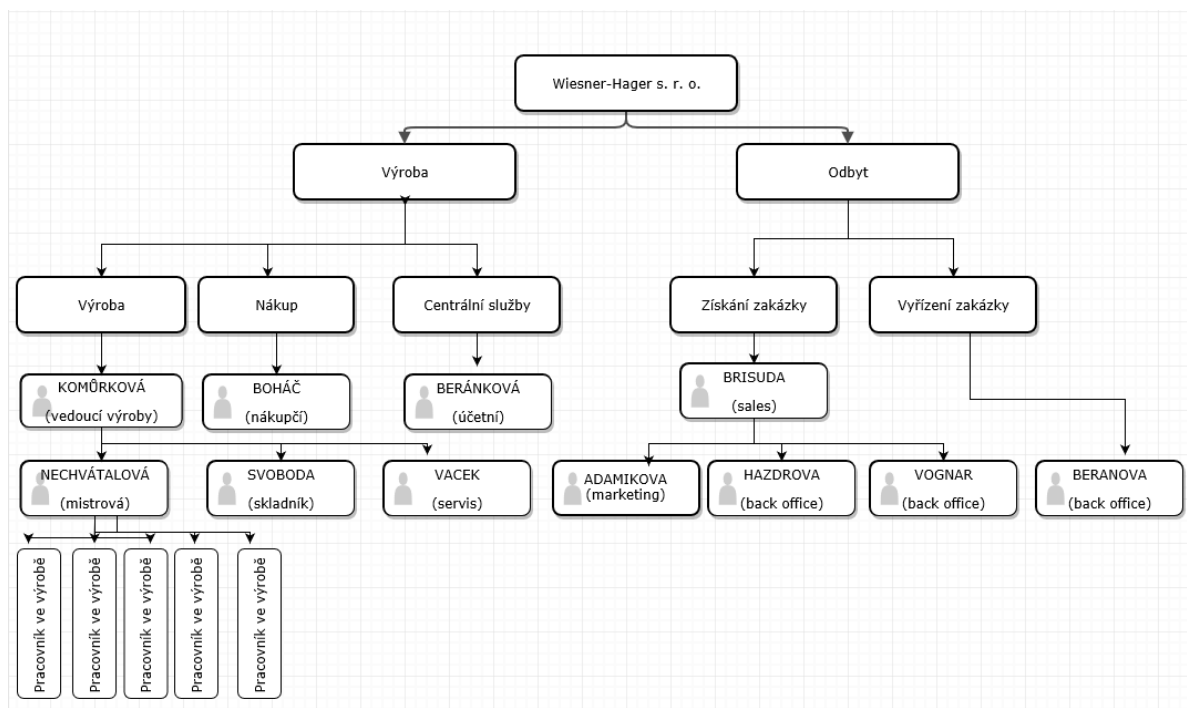
Na obrázku č.7 jsou modrou barvou znázorněny partnerské země, kam firma exportuje své výrobky. Patří mezi ně například: Švýcarsko, Finsko, Maďarsko, Spojené Arabské Emiráty, Rumunsko, Rusko, Slovensko a Španělsko. Červenou barvou jsou zvýrazněny ty země, ve kterých má společnost své pobočky – Velká Británie, Francie, Německo, Rakousko, Česká republika a Holandsko.



Obrázek 8: Wiesner Hager a partnerské země

Zdroj:[62]

V této diplomové práci se budu více zaměřovat na českou pobočku, kde výrobní závod v Humpolci vznikl v roce 1994 a v roce 2008 byla otevřena kancelář v Praze. V prvním roce založení měla společnost pouze jednoho zaměstnance, a to pana jednatele Ing. Čudku s úkolem koordinovat výstavbu výrobního areálu a připravit zahájení výroby v Humpolci. V roce 1996 byla zahájena výroba a počet zaměstnanců se zvýšil na 7. Ve čtvrtém roce výroby (1997) působení společnosti v České republice se zvýšil počet zaměstnanců vzrostl na 11 a od té doby pomalu narůstal až do roku 2000, kdy byl skokový nárůst zaměstnanců a to až na 70. Nyní pracuje pod záštitou firmy v České republice celkem 102 zaměstnanců, z toho 81 pracuje ve výrobě. Skladba zaměstnanců znázorňuje následující schéma:



Obrázek č. 9: Organizační struktura Wiesner-Hager

Zdroj: [vlastní zpracování]

### **4.3.1 Popis zákazníků**

Hlavními zákazníky jsou firmy, které shání vybavení do svých kanceláří, veřejných prostor a pečovatelských zařízení. Mezi klienty patří mimo jiné nemocnice, letecké společnosti, univerzity, parfumerie, sportovní haly, kongresová centra, hotely, automobilky a státní úřady. Společnost nemá kamenný obchod, kde by bylo zboží skladem ani e-shop. Hlavním důvodem je preference osobního kontaktu s klientem, poskytnutí produktu a poradenství na míru.

Klienti jsou jak stávající, kteří byli s produkty firmy spokojeni a rozšiřují své prostory, ale i zákazníci, kteří se na podnik obrátili pouze jednou kvůli nestandardnímu požadavku, kterému konkurence nemohla vyhovět.

Cílem firmy je oslovit široké spektrum zákazníků, pro které jsou její produkty vhodné a vytvořit s nimi spolupráci.

## **4.4 Analýza vnějšího prostředí**

### **4.4.1 Porterova analýza pěti sil**

Porterova analýza pěti sil patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy. Podstatou modelu je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví. Porterova analýza konkurenčního prostředí vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví na určitém trhu je především určována pěti základními faktory. Těmi jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu. Porterův model pěti sil konkurenčního prostředí určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil, jimiž jsou konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty.

#### **Stávající konkurence**

Zájem českých firem o nový nábytek v posledních letech roste, ještě rychleji roste dovoz z ciziny. Už v roce 2016 tvořil zahraniční nábytek víc než polovinu celkové české spotřeby. Dováží se zejména z Polska, Německa, Číny a souvisí také s úspěchem velkých obchodních řetězců. Různorodost konkurence zvyšují také strategické záměry, tržní zaměření a způsob distribuce. Většina výrobců nebytového nábytku se vzhledem k současné situaci na trhu zaměřuje spíše na udržení své pozice na trhu, pouze malé procento výrobců zaměřuje své aktuální strategie na zvětšení svého podílu.

Na tuzemském trhu podle Asociace českých nábytkářů existují dvě zákaznické skupiny. Jde o prvonákupčí, například začínající firmy, které uspokojují řetězce s levným nábytkem z dovozu. Další skupinou jsou druhonákupčí, kteří se více zamýšlejí nad kvalitou a chtějí i konkrétní parametry, za které jsou ochotni si připlatit. [21]

Vzhledem k příznivé ekonomické situaci, rostoucím ziskům je konkurence na trhu s kancelářským nábytkem poměrně vysoká. Kvůli rostoucím tržbám se firmy více zaměřily na modernizace a originalitu svého zázemí. Chtějí tak oslovit a ohromit větší spektrum potenciálních zákazníků. Dalším faktorem je neustále se snižující míra nezaměstnanosti v České republice, což způsobuje nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. Pro spoustu firem je obtížné najít kvalitní, spolehlivé a kvalifikované zaměstnance. Tyto podmínky na trhu práce tlačí mzdy nahoru a také větší zodpovědnosti firem vůči stávajícím zaměstnancům. Podniky tak musí zajistit, aby se pracovníci cítili v zázemí firmy dobře, uchylují se často k rekonstrukci a novým vybavení prostor.

Za své soupeře na trhu považuje Wiesner-Hager zajisté také velké řetězce, kteří dokáží konkurovat šířkou sortimentu a zejména i nižší cenou. Cena stále patří k nejvíce zásadním faktorům při rozhodování o koupi nového nábytku i přes zlepšující se ekonomickou situaci firem a růstu tržeb. Konkrétně lze jmenovat velké obchodní domy jako je IKEA, Kika, Jysk, JENA nebo ASKO.

Mezi největší konkurenty v České republice patří Techo, Vitra a LD-Seating. Konkuruje firmě Wiesner-Hager širším sortimentem svých produktů, který je rozšířen o více druhů nabízeného zboží s různou cenovou hladinou. Jsou tak schopni oslovit širší spektrum zákazníků, protože jsou cenově dostupnější. Konkurence využívá prodej ve firmě tzv. "dealerství", což znamená, že zboží je nabízeno a propagováno dealery, což vede k většímu povědomí o značce a nabízenému sortimentu.

- **Techo**

Skupina Techo patří k předním evropským výrobcům a dodavatelům kancelářského nábytku. V 90. letech došlo ke změně dispozic továrny tak, aby byl zajištěn efektivnější pracovní výkon – od skladů surovin až po sklady s hotovými výrobky. Firma se také zaměřila na omezování dopadů na životní prostředí – ať už v podobě emisí, úpravou výrobních postupů, systému nakládání s odpady. Od roku 2005 je firma součástí nizozemské nábytkářské skupiny ROYAL AHREND NV, trojky ve světovém měřítku. Za posledních pět let vyrostli v silnou mezinárodní společnost s ročním obratem převyšující miliardu korun. Spolupracují s předními českými i mezinárodními architekty a designéry. Produkty firmy se prosazují na trzích třech kontinentů –

Evropy, Asie a Afriky. Nejsilnější pozici firmy má ve střední a východní Evropě, kde poskytují komplexní služby v oblasti vybavování komerčních interiérů. [29]

- **Vitra**

Švýcarská společnost byla založena roku 1950. Zabývá se tvorbou interiérového i kancelářského nábytku. Zaměřuje se na vývoj inteligentních a inspirujících řešení pro interiéry. Všechny produkty jsou vyvíjeny výhradně ve Švýcarsku v rámci intenzivního procesu návrhu, ve spojitosti s technickými dokonalostmi předních světových designerů. Používají materiály dlouhé životnosti s trvalou udržitelností a provádí nejpřísnější kontrolní testy. Nejvíce přístup Vitry ovlivnili manželé Charles a Ray Eamesovi. Jejich výrobky jsou kultovní, nadčasové a funkční. Ústředí společnosti sídlí ve švýcarském Birsfeldenu. Firma má samostatné pobočky ve 14 státech, včetně Česka. [30]

- **LD Seating**

LD Seating se řadí mezi přední výrobce kancelářského sedacího nábytku v České republice i celé střední Evropě. V roce 1993 byla v Boskovicích, ležících asi 40 kilometrů severně od Brna, založena obchodně výrobní firma se zaměřením na sedací nábytek. S růstem poptávky tuzemských zákazníků po kvalitním kancelářském sezení se v průběhu let firma vyprofilovala na ryze výrobní s vlastním vývojem, moderním výrobním a logistickým areálem a pevně se usídlila na špičce produkce kancelářského sezení v České republice. [31]

### **Hrozba substitutů**

Substituty jsou takové výrobky, u kterých může zákazník zaměnit spotřebu jednoho, spotřebou druhého. V nábytkářském odvětví je tato skutečnost v současnosti nereálná. Každá firma musí disponovat prostorem vhodným k práci, kde potřebuje alespoň základní prvky jako stůl a židli. Dílčí náhradou můžou být alternativní výrobky jako například nafukovací míče, sedací pytle. Nutno dodat, že tyto alternativy mnohdy nesplňují erkonometrické a zdravotní požadavky, čili považují tuto variantu za málo pravděpodobnou. Nahrazeny mohou být současně materiály používané při výrobě nábytku, například více ekologickými, které nezatěžují životní prostředí. Všeobecně je hrozba substitutů nízká.

### **Riziko vstupů nových konkurentů**

Podnikání v oboru je velmi v začátku velmi finančně náročné, hlavně kvůli pořízení strojů, zařízení a skladových prostor. Wiesner-Hager se prodejem a výrobou nebytového nábytku zaměřuje na určitou skupinu na trhu, které se snaží oslovit vysokou kvalitou a designem. V tomto odvětví je také vysoce ceněné know-how a zkušenost zaměstnanců v designu a

architektuře. Z tohoto důvodu není vstup nového konkurenta na trh vnímán jako příliš ohrožující.

### **Vyjednávací síla odběratele**

Silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to už ta přímá, kdy skutečně dojde ke konfrontaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může nakoupit méně zboží nebo služeb anebo odejít jinam. Vzhledem k charakteru nabízeného zboží a služeb má firma více jednorázových zákazníků než stálých. Firma má však i několik stálých odběratelů, kteří mají více prostor, které je potřeba vybavit a tato práce probíhá v pravidelných etapách. Zákazníkům nabízí firma slevy a akční nabídky, při dodržení interních pravidel o velikosti odběru, přislíbení spolupráce tak, aby neztratila jejich přízeň a zákazníci neprojevili zájem přejít ke konkurenci. Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, cena produktů firmy Wiesner-Hager je v porovnání s konkurencí vyšší, firma prosazuje strategii toho, že vysoká cena je zárukou kvality a pokud jsou výrobky firmy to, co zákazník požaduje, je ochoten za si za ně připlatit. Vyjednávací síla odběratelů není přehnaně silná. Pokud by ale firma ztrácela stávající a odrazovala nové zákazníky kvůli vyšší ceně, jejich síla by se zvýšila.

### **Vyjednávací síla dodavatele**

Firma si nábytek vyrábí sama z vlastních zásob, služeb externích dodatelů využívá jen velmi zřídka. Mezi společnostmi, se kterými firma v minulosti vyjímečně spolupracovala patří s dodavatelé strojů, nástrojů, stolových desek a kování. Dá se říci, že vyjednávací síla dodavatelů není v tomto případě vyhodnocena jako ohrožující.

## **4.4.2 Vyhodnocení Porterova modelu**

Z provedené analýzy Porterových pěti sil vyplývá, že dané odvětví je průměrně konkurenční, s poměrně velkými bariérami vstupu do odvětví, což představují poměrně vysoké vstupní náklady na stroje, přístroje, kvalifikovanou pracovní sílu a know-how. Firma má konkurenční výhodu ve velmi vysoké kvalitě vyráběných produktů a dlouholeté tradici. Hrozba substitutů je velmi nízká, kancelářský nábytek není velmi lehké substituovat, také díky legislativním předpokladům. Vyjednávací síla dodavatelů je také poměrně nízká, vzhledem k tomu, že firma si převážně vyrábí nábytek sama se svých vlastních surovin. Dodavatelských služeb využívá velmi zřídka a to pouze po určitou skupinu součástí jako jsou kovové díly nebo stolové desky. Vyjednávací síla odběratelů nebyla vyhodnocena jako ohrožující, firma Wisner-Hager nabízí produkty za vyšší ceny v porovnání s konkurencí. Důvodem jsou velmi kvalitní materiály, vysoká odolnost a životnost, originální design. Součástí ceny bývají také doprovodné služby

jako například montáž, dovoz výrobku. V případě ztráty stávajících zákazníků a odrazení nových zákazníků kvůli vyšší ceně, vyjednávací síla odběratelů by se zvýšila.



## 5 PEST ANALÝZA

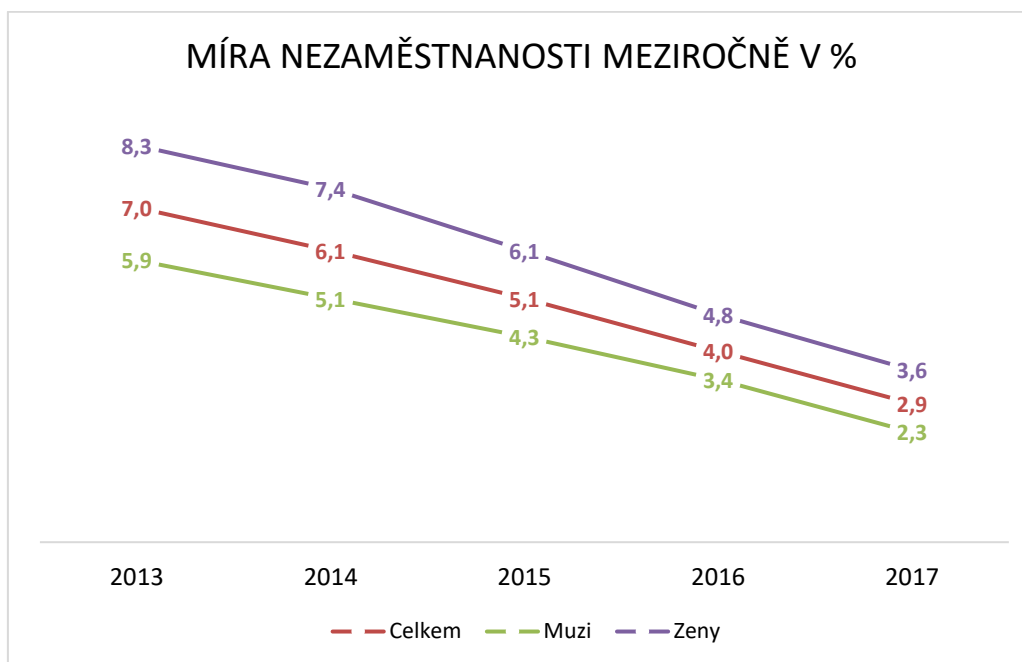
PEST analýza je zkratka pro Political, Economics, Social and Technical analysis neboli analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Všeobecně je vnímána jako strategický audit makrookolí. V této kapitole je zpracována PEST analýza pro vybranou firmu. [32]

### Politické a legislativní faktory:

- **Legislativa** – stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. Různé činnosti vlády a dalších státních orgánů mohou pro podnik vytvářet nové příležitosti nebo hrozby. Jak vybraná společnost, tak i ostatní firmy podnikající na území České republiky podléhají zákonům, vyhláškám a nařízením vlády a jiným právním normám dané země. Mezi obecně platné právní předpisy, které nejvíce Wiesner-Hager ovlivňují:
  - Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích – upravuje postavení dané firmy z hlediska její formy podnikání
  - Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů – upravuje pravidla o odvodu daní z příjmů
  - Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví – tento zákon stanovuje firmě rozsah a způsob vedení účetnictví
  - Zákon č. 235/20014 Sb. o dani z přidané hodnoty – firma je plátcem daně, z důvodu přesahu obratu jejích činností za posledních 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců částku jeden milion korun.
  - Zákon č. 262/2006 sb. zákoník práce – stanovuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem
  - Zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční
- **Stabilita vlády** – vláda každoročně připravuje novely a změny v zákonech. Tyto změny legislativy mohou mít jak pozitivní, tak i negativní dopad. Stabilita vlády určuje, jak rychle jsou dané novely možné připravit a nechat schválit.
- **Daňová politika** – firma je plátcem několik druhů daní, například DPH, silniční daň, daň z příjmů. Jejich zvýšení/snížení bude mít jistě dopad na hospodaření firmy.

## Ekonomické faktory:

- **Nezaměstnanost** – pokud bude nezaměstnanost nízká, bude to znamenat nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na trhu. Pro firmy je to signál, že musí více dbát o spokojenost svých stávajících zaměstnanců tak, aby o ně nepřišli. Jedním z motivačních kroků je renovace či modernizace pracovního prostředí, kanceláře nebo pořízení kvalitního nábytku. Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice za posledních 5 let přehledně ukazuje následující obrázek.



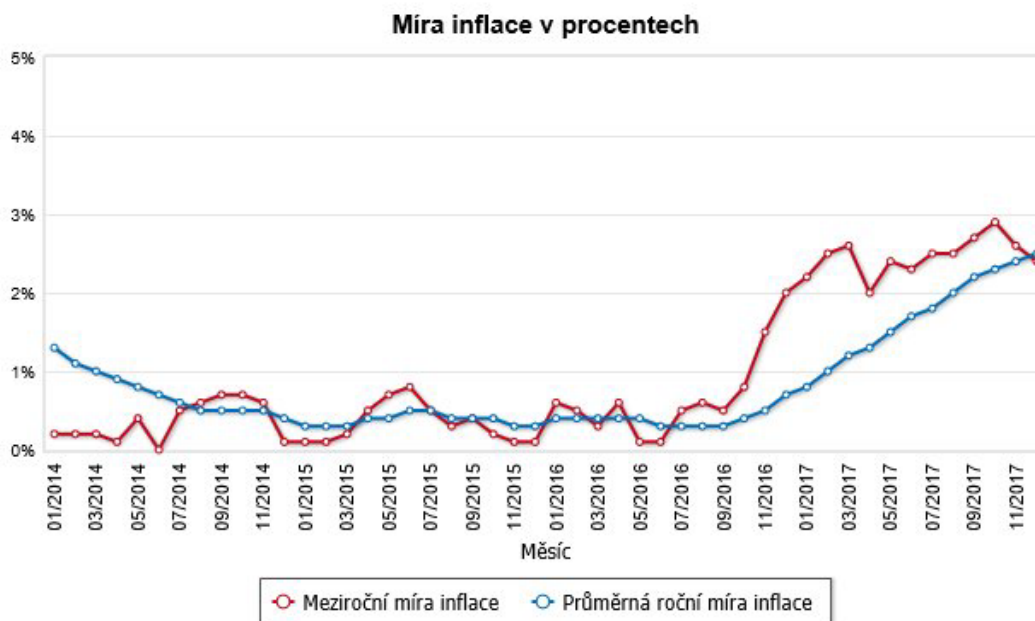
Obrázek č. 10: Míra nezaměstnanosti v posledních 5 letech

*Zdroj: [vlastní zpracování][56]*

- **Cena vstupů** – jedná se o ceny vstupů, které podnik používá k výrobě a distribuce svých produktů. Jednak jsou zde zastoupeny ceny dodavatelů, jejichž služeb firma občasně využívá, ale také finanční prostředky, které firma vynakládá na získání vlastního materiálu – energie, voda apod.
- **Inflace** – má také vliv na podnik. Inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice. Účinky inflace na ekonomiku jsou různé. K negativním dopadům patří snížení reálné hodnoty peněz, nejistota ohledně budoucího vývoje cen, která odrazuje investice a úspory. Mezi pozitivní účinky se řadí povzbuzení investic do nefinančních investičních projektů. Ideální je pro ekonomiku míra inflace, o kterou by se v ČR měla starat Česká národní banka (ČNB). [33]

Zvyšování cen výrazně ovlivňuje nákupní chování firem, zejména u výrobků, které nejsou základními potřebami. Od poloviny roku 2014 se ve vývoji cen začala projevovat

oživující domácí ekonomika a zrychlující mzdový růst. Vlivem uvedených faktorů se celková inflace ke konci roku 2015 dostala na své minimum a to s hodnotou 0,1%. V roce 2016 se míra inflace přiblížila ke svému novému cíli ve výši 2% (platný od ledna 2010 s tím, že ČNB bude stejně jako doposud usilovat o tom, aby se skutečná hodnota inflace nelišila od cíle více než jeden procentní bod na obě strany. Vývoj tohoto trendu pokračoval i průběhu roku 2017. [10] [36]



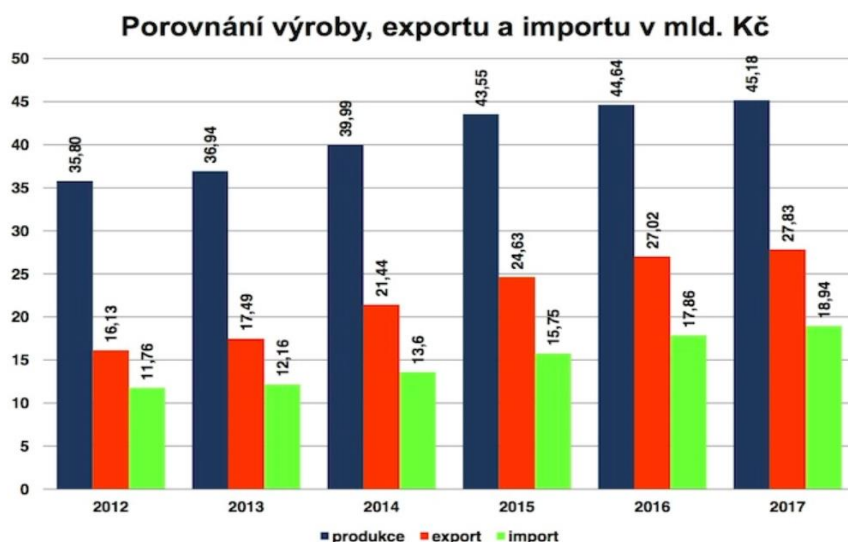
Obrázek č. 11: Meziroční míra inflace od roku ledna 2014 do listopadu 2017

*Zdroj: [11]*

### - Export a import

Import je makroekonomický pojem pro celkový objem produktů nebo služeb na území státu ze zahraničí, jeho opakem je export. Pokud je import vyšší než export, má to z dlouhodobého hlediska negativní dopad na ekonomiku státu – znamená to schodek platební bilance a úbytek HDP státu. Z dlouhodobého hlediska je žádoucí, aby měl stát import a export vyrovnaný. [36]

V České republice za posledních šest let export převyšoval import, což je patrné z následujícího grafu, který porovnává výrobu nábytku, jeho export a import v České republice za období 2012 – 2017.

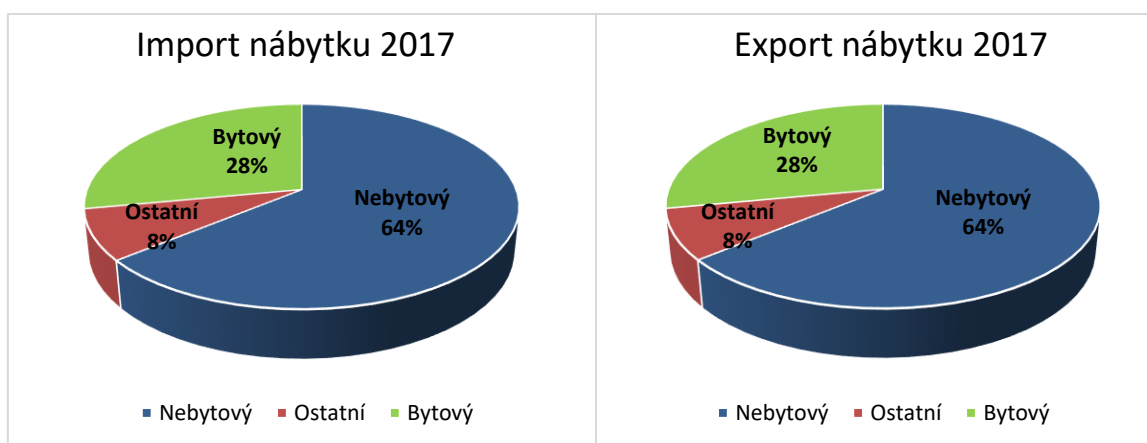


Obrázek č. 12: Porovnání výroby, exportu a importu v mld. Kč

Zdroj: [14]

Z obrázku číslo 12 lze také vyčíst, že výroba nábytku se v roce 2017 opět zvýšila. V letošním roce by pak produkce nábytku v České republice měla podle kvalifikovaného odhadu Asociace českých nábytkářů a společnosti Apicon Consulting překročit 46 miliard korun. V porovnání s rokem 2016 by to mohlo být až o 1,5 mld. Kč více. Import by se měl pravděpodobně přiblížit hodnotě 20 mld. Kč, export 27,8 mld. Kč. Exportní výkonnost (vývoz – dovoz/tržby) českého nábytkářského průmyslu by se měl v letošním roce po několika letech mimořádného růstu zastavit. Podle tajemníka AČN by to samo o sobě nemuselo být špatné znamení, pokud by ovšem tento pokles byl nahrazen tuzemskou spotřebou. [59]

Jednotlivé kategorie exportovaného a importovaného nábytku v České republice za rok 2017 jsou znázorněny na následujících grafech.



Obrázek 13: Podíl jednotlivých kategorií nábytku na exportu a importu v České republice za rok 2017

Zdroj: [14]

### **Sociální a demografické faktory:**

Mezi sledované faktory v této skupině patří hlavně:

- Počet obyvatel
- Hustota osídlení
- Růst životní úrovně obyvatel
- Vzdělanost obyvatel

Analyzovaná firma je těmito faktory ovlivňována velice málo. Jak již bylo řečeno, firma se zabývá výrobou a prodejem nebytového nábytku. Koncovými zákazníky jsou firmy, které nábytkem vybaví své prostory. Podrobná znalost jednotlivých faktorů tedy není podstatná. Jako jediný faktor, který ovlivňuje vybranou firmu ve větší míře je vzdělanost obyvatel z pohledu kvalitních pracovních sil. Pro administrativní činnosti firmy jako je management, účetní či marketingový a finanční pracovníci jsou žádoucí studenti vysokých škol. Firma má také zájem o absolventy z oborů architektura či design a grafika. Do výroby nábytku firma poptává absolventy středních i vysokých škol oborů lesnických, dřevařských, truhlářských či průmyslových.

### **Technologické faktory:**

- **Nové výrobní stroje a vybavení** – vedou ke snížení nákladů na výrobu a jejímu zrychlení. Bezporuchové stroje ušetří peníze jak za servis, tak za prodloužení ve výrobě, které může znamenat i velké finanční ztráty za nesplnění zakázky v případě většího výpadku.
- **Zvýšený zájem o životní prostředí** – ekologie je v dnešní době velmi populární téma a dostává se do povědomí stále více a více lidí. Ze strany veřejnosti i státu je na ni kladen velký důraz. Jde hlavně o implementaci výrobních postupů, které budou šetrnější k životnímu prostředí, šetření energií, odpadová politika a používání recyklovatelných materiálů.

Od poloviny 80. let 20. století společnost systematicky analyzuje a postupně řeší otázku vlivu své výroby na životní prostředí. Zakotvení zásad politiky životního prostředí a zavedení systeménu managementu životního prostředí nejdříve podle EMAS a později podle ISO 14001 položily milníky na cestě k trvale udržitelnému rozvoji. Od roku 2010 firma pravidelně sestavuje celopodnikové ekologické deklaráce podle ISO 14040 a od roku 2012 certifikované deklaráce vlivu na životní prostředí podle ISO 14025.

U provozní ekologické bilance jsou zkoumány vlivy na životní prostředí způsobené aktivitami firmy a na sítě jejich subdodavatelů. Ve věčné bilanci se nejprve zjišťují veškeré materiální, energetické a elementární toky – takzvaný vstup. Závod pak opouští produkty, opady, emise a odpadní teplo představující výstup. Za důležité kritérium jakosti věčné bilance je považován rozdíl mezi součty vstupů a výstupů. Čím menší je odchylka, tím rozsáhleji a přesněji byla věčná bilance provedena. [61]

## **5.1 Finanční analýza**

Finanční analýza není přímo součástí marketingové strategie, ale aby byly získány informace o finanční situaci podniku a mohla být posouzena jeho aktuální situace, bude ve zkrácené formě provedena. Data jsou čerpána z rozvahy, výkazů zisků a ztrát firmy Wiesner-Hager za období 2014 – 2017.

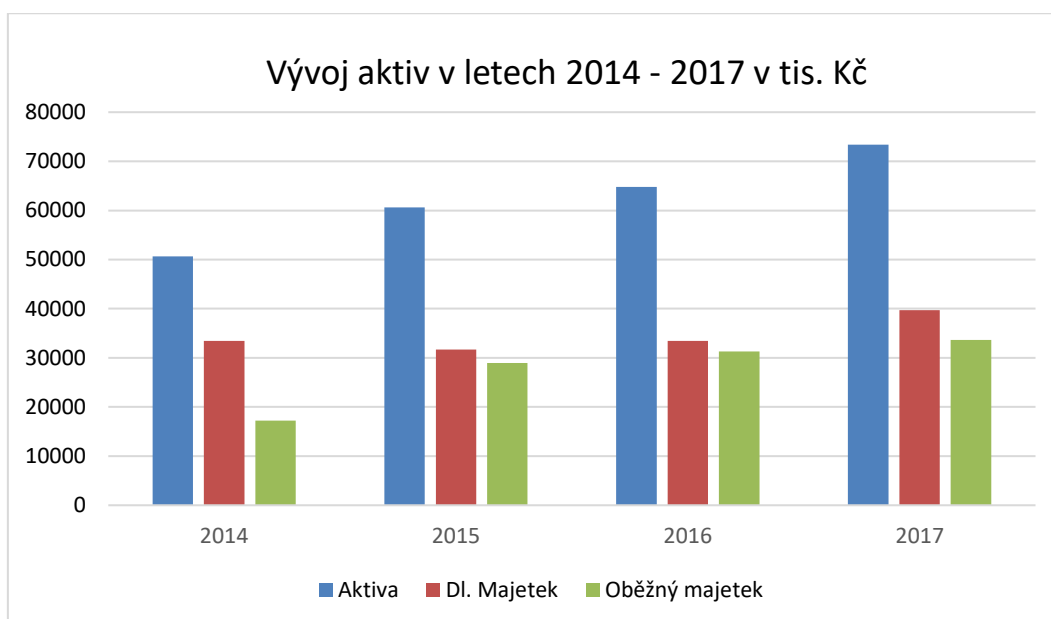
Společnost se řídí hospodářským rokem, který začíná v první den v březnu a končí následující rok posledního února. Součástí bude horizontální a vertikální analýza, srovnání vybraných poměrových ukazatelů, dále analýza likvidity.

### **5.1.1 Horizontální analýza**

V této podkapitole budou vypočtena horizontální analýza aktiv a pasiv od roku 2013, do roku 2017.

#### **Horizontální analýza aktiv**

Na základě níže uvedeného grafu lze pozorovat vývoj aktiv firmy od roku 2013 do roku 2017 v tis. Kč. Následně je provedena horizontální analýza aktiv. Data jsou kvůli větší přehlednosti uvedena v tabulka č. 1 a č. 2.



**Obrázek č. 14: Horizontální vývoj aktiv v letech 2014 – 2017**

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

**Tab. 1: Horizontální analýza aktiv – absolutní změna (v tis. Kč)**

Změna v tis. Kč	2015/2014	2016/2015	2017/2016
<b>Aktiva celkem</b>	9 947	4 164	8 585
<b>Dl. Majetek</b>	-1 768	1 779	6 256
<b>Oběžný majetek</b>	11 715	2 385	2 329

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

**Tab. 2: Horizontální analýza aktiv – relativní změna (v tis. Kč)**

Změna v tis. Kč	2015/2014	2016/2015	2017/2016
<b>Aktiva celkem</b>	19.63%	6.87%	13.25%
<b>Dl. Majetek</b>	-5.29%	5.62%	18.70%
<b>Oběžný majetek</b>	68.02%	8.24%	7.44%

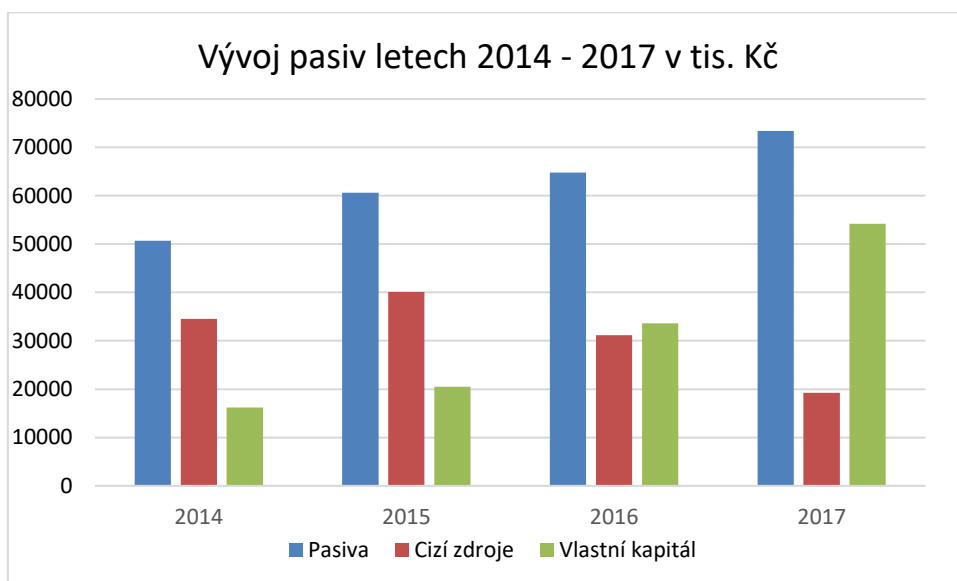
*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Ve sledovaném období mají celková pasiva rostoucí trend. Největší růst byl zaznamenán mezi rokem 2014 a 2015. Je to zapříčiněno růstem krátkodobých pohledávek, především pak růstem pohledávek z obchodních vztahů, které jsou způsobeny především vlivem mateřské společnosti Wiesner-Hager Mobil.

Hodnota dlouhodobého majetku ve sledovaných letech má rostoucí trend, až na hospodářský rok 2015, kdy došlo k poklesu dlouhodobého majetku o 1 768 tis. Kč. Největší růst byl zaznamenán v posledním sledovaném roce 2017 a to ve výši 6 256 tis. Kč oproti roku

předchozímu. Oběžná aktiva se vyvíjí ve stejném trendu s nejvyšším sledovaným přírůstkem v roce 2015, 11 715 tis. Kč oproti sledovanému roku 2014.

### Horizontální analýza pasiv



Obrázek č. 14: Horizontální vývoj pasiv v letech 2014 – 2017

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tab. 3: Horizontální analýza pasiv – absolutní změna (v tis. Kč)

Změna v tis. Kč	2015/2014	2016/2015	2017/2016
<b>Pasiva</b>	9 947	4 164	8 585
<b>Cizí zdroje</b>	5 611	-8 927	-11 975
<b>Vlastní kapitál</b>	4 336	13 091	20 560

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tab. 4: Horizontální analýza pasiv – relativní změna (v tis. Kč)

Změna v tis. Kč	2015/2014	2016/2015	2017/2016
<b>Aktiva celkem</b>	19.63%	6.87%	13.25%
<b>Dl. Majetek</b>	16.26%	-22.26%	-38.40%
<b>Oběžný majetek</b>	26.81%	63.84%	61.19%

Zdroj: [vlastní zpracování]

Ve sledovaných letech mají celková pasiva (stejně jako aktiva) rostoucí trend. Největší vzrůst byl v roce 2015 a to o 9 947 tis. Kč oproti roku předcházejícímu. Růst pasiv je způsoben vlivem zvýšení výsledku hospodaření minulých let, ale také nárůstu závazků z obchodních vztahů a krátkodobých bankovních úvěrů.



Vlastní kapitál jako celek má také rostoucí trend. V prvním sledovaném roce došlo k růstu o 4 336 tis. Kč oproti předchozímu roku. V následujícím roce došlo opět k růstu o 13 091 tis. Kč a o rok později k velkému růstu o 20 560 tis. Kč.

V případě cizích zdrojů byl celkově zaznamenán klesající trend, kromě roku 2015, v němž došlo k růstu cizích zdrojů o 5 611 tis. Kč. V následujících letech došlo k poklesu a to o 8 927 tis. Kč v roce 2016 a v posledním sledovaném období dokonce o 11 975 tis. Kč. Tyto úbytky jsou způsobeny především splacením závazků vůči obchodním partnerům, ale také díky splacení části dluhu vůči bance.

### 5.1.2 Vertikální analýza

Na základě vertikální analýzy je možno zjistit, jaký je procentuální podíl jednotlivých položek na celku.

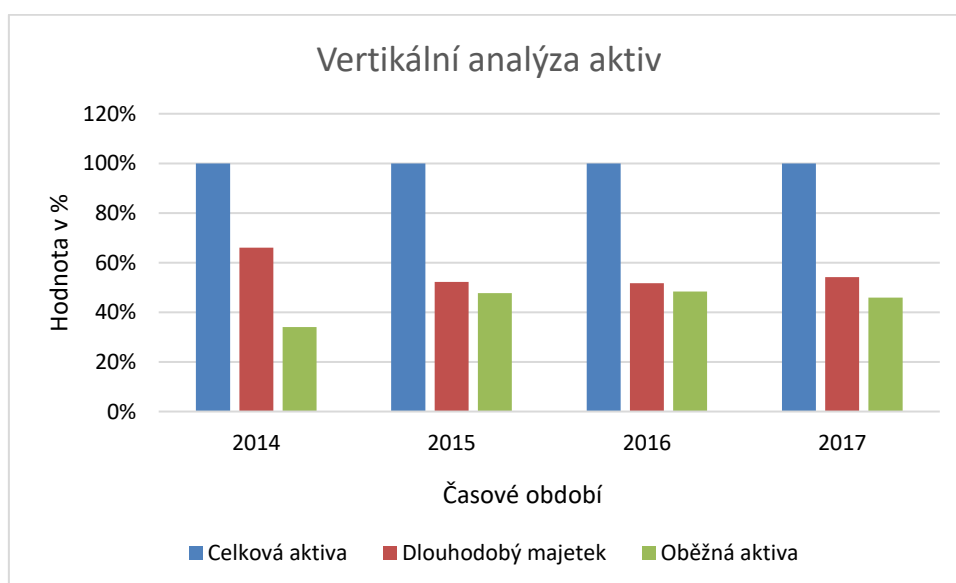
#### Vertikální analýza aktiv

V této části finanční analýzy bude zjištěno, jaký je podíl oběžných aktiv a dlouhodobého majetku na celkovém množství aktiv. Pro lepší přehlednost byla data zpracována do níže uvedené tabulky a grafu.

Tab. 5: Vertikální analýza aktiv (v %)

Hodnota v %	2014	2015	2016	2017
<b>Celková aktiva</b>	100%	100%	100%	100%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	66.01%	52.26%	51.65%	54.13%
<b>Oběžná aktiva</b>	33.99%	47.74%	48.35%	45.87%

*Zdroj: [vlastní zpracování]*



Obrázek č. 15: Vertikální analýza aktiv v letech 2014 – 2017

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Na základě pozorování můžeme říci, že poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv na celkových aktivech je téměř vyrovnaný. V prvním roce sledovaného období byl poměr oběžných aktiv ku celkovým aktivům nejnižší a to pouze 33.99%. V následujících letech došlo k růstu oběžných aktiv, nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2016 a to ve výši 48.45%. Pokles podílu dlouhodobého majetku je způsoben v souvislosti nárůstu zásob ve společnosti, což způsobily již zmíněné velké zakázky pro Škoda auto a. s. a L'oreal.

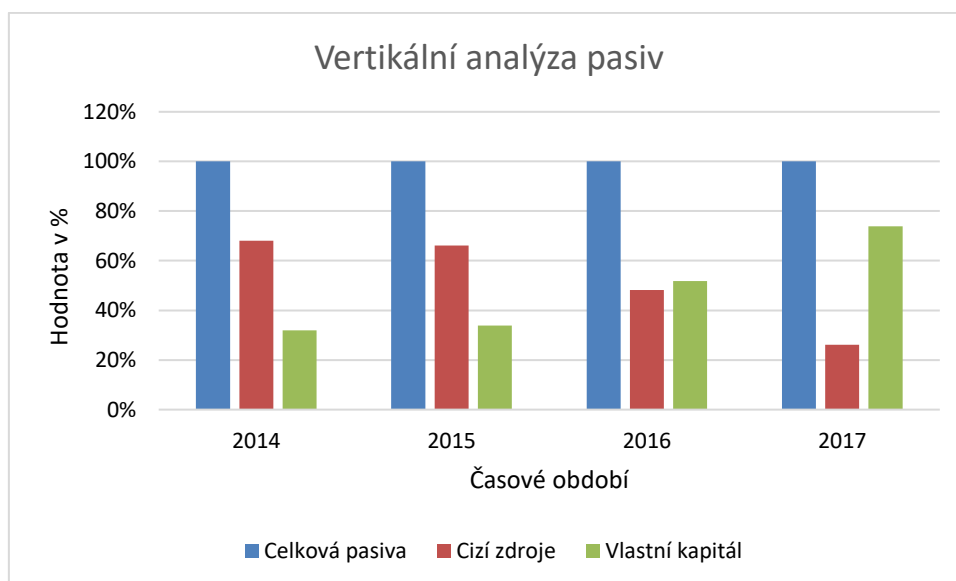
### Vertikální analýza pasiv

V následující tabulce a grafu bude zjišťován poměr cizího a vlastního kapitálu na celkových pasivech.

Tab. 6: Vertikální analýza pasiv (v %)

Hodnota v %	2014	2015	2016	2017
<b>Celková pasiva</b>	100%	100%	100%	100%
<b>Cizí zdroje</b>	68.09%	66.17%	48.14%	26.18%
<b>Vlastní kapitál</b>	31.91%	33.83%	51.86%	73.82%

*Zdroj: [vlastní zpracování]*



Obrázek č. 16: Vertikální analýza pasiv v letech 2014 – 2017

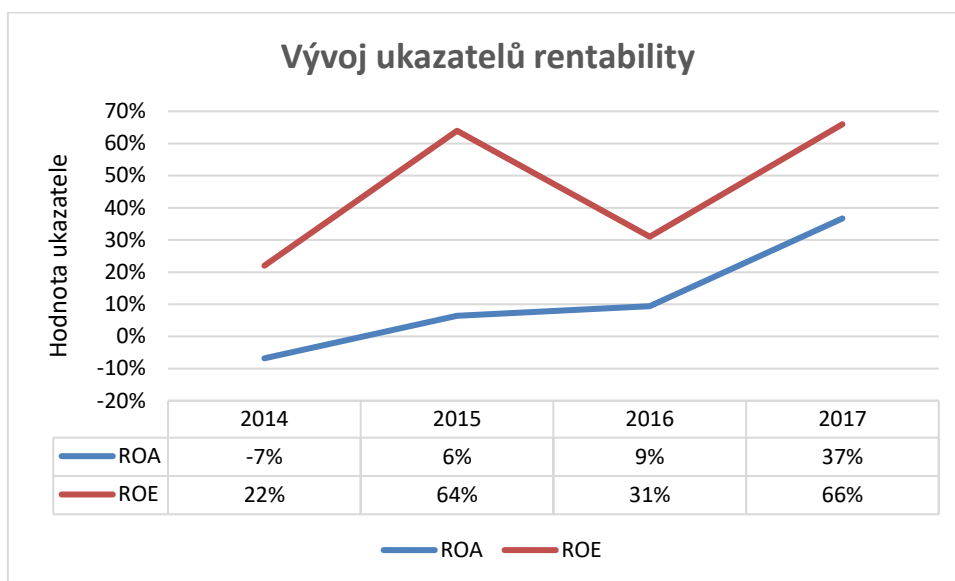
*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Z výše uvedeného rozboru je patrné, že společnosti si udržuje poměrně nestabilní poměr financování vlastním kapitálem a cizími zdroji. Na začátku sledovaného období byl poměr vlastního kapitálu 31.91% a cizího kapitálu 68.09%. Společnost tak nesplňovala kritérii zlatého pravidla vyrovnaní rizik. Tento velký rozdíl byl způsoben hlavně bankovními úvěry a výpomoci. Tento jev byl jistě důsledkem investice 1 000 000 EUR v roce 2008 do výstavby

nové výrobní haly. V průběhu sledovaných let se poměr postupně měnil a ke konci období se poměr otočil. V roce 2017 byl poměr vlastního kapitálu 73.82% a cizího kapitálu 26.28%.

### 5.1.3 Ukazatelé rentability

Z ukazatelů rentability byly k pozorování zvoleny dva ukazatele a to rentabilita aktiv a vlastního kapitálu. Dle mého názoru to jsou právě tyto dva ukazatele, které zajímají vedení společnosti nejvíce. Sledují tak, jak se zhodnocuje kapitál, který do společnosti vložili, a na jak velký zisk díky tomu mohou dosáhnout.



Obrázek č. 17: Vývoj ukazatelů rentability 2014 – 2017

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Souhrnný a tradiční ukazatel hodnocení efektivnosti (rentability) je výsledek hospodaření. Provozní výsledek hospodaření, který je generován z hlavní výdělečné činnosti podniků by se měl pohybovat v kladných hodnotách – dosahovat tedy zisku a mohl tak být naplněn smysl jejich činnosti. Zisku bylo dosaženo (až na rok 2014) ve všech sledovaných letech.

Nutno podotknout, že pro výpočet ukazatele ROA byl použit EBIT. Při pozorování byl konstatován lehce rostoucí trend ukazatele rentability aktiv. Nejnižší hodnota ROA byla v roce 2014, kdy dokonce dosáhla záporných hodnot. Firma v tomto roce dokončila zakázky, ale nové nepřicházely v takovém množství, jak by bylo potřeba k zajištění stability produkce. V roce 2015 získala firma velkou zakázku od Škoda auto a.s., o dva roky později od firmy L'oreal, obě výrazně přispěly k prosperitě a růstu firmy.

Rentabilita vlastního kapitálu má velmi kolísavý trend. Svého maxima dosáhla ve sledovaném období v roce 2017. Výnosnost vlastního kapitálu je poměrně vysoká a dá se předpokládat, že

rostoucí trend bude pokračovat i v následujících letech, především díky vlivům již zmíněných velkých zakázek. Firmě se také podařilo uhradit část krátkodobých, ale i dlouhodobých úvěrů.

### 5.1.4 Ukazatelé likvidity

V této části bude provedena analýza likvidity vybrané firmy, konkrétně běžná, pohotová a okamžitá v období 2014 – 2017.

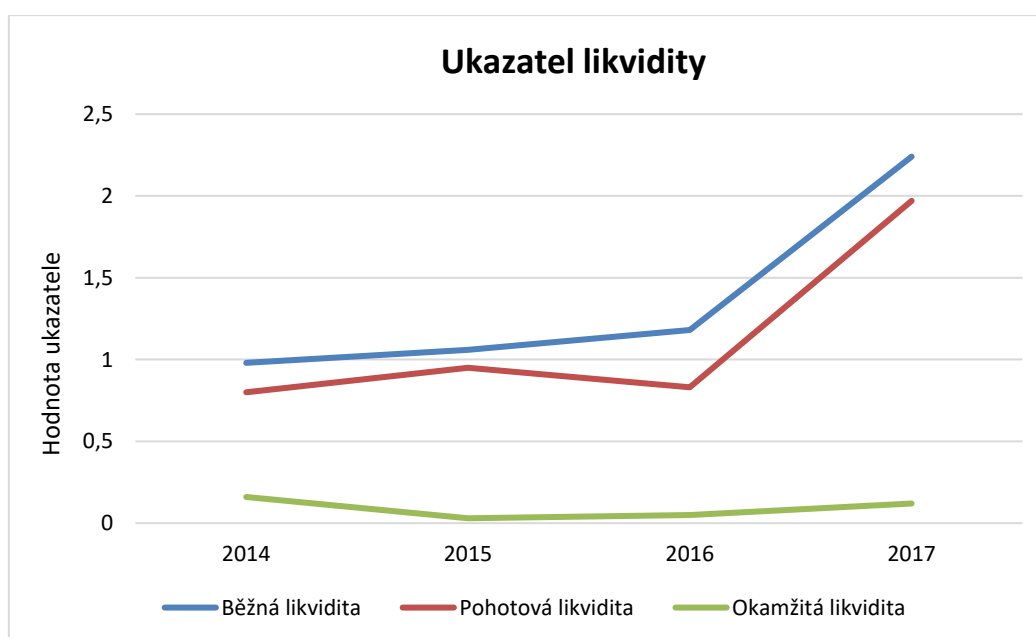
**Tab. 7: Okamžitá, pohotová a běžná likvidita období 2014 - 2017**

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	Optimum
Běžná likvidita	0.98	1.06	1.18	2.24	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	0.8	0.95	0.83	1.97	0,7 - 1,2
Okamžitá likvidita	0.16	0.03	0.05	0.12	0,2 - 0,5

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že hodnoty jsou pro podnik příznivé. Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1.8 – 2.5, v našem případě je to v rozmezí 0.98 – 2.24. Na počátku sledovaného období byly hodnoty pod hranicí optima, ovšem v posledních letech se situace zlepšila a v roce 2017 lze hodnotu běžné likvidity považovat za optimální. Pohotová likvidita je v podniku v rozmezí 0.8 – 1.97, což je lze (až na rok 2017) považovat za optimální. Pod hranicí optimálních hodnot je ovšem okamžitá likvidita, která se pohybuje mezi hodnotami 0.03 – 0.16.

Jak je viditelné z následujícího grafu, ukazatelé likvidity mají rostoucí trend, běžná a pohotová likvidita vykazují optimální hodnoty, lze tedy říci, že firma je schopna dostát svým závazkům.



**Obrázek č. 18: Vývoj likvidity 2014 – 2017**

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

## 6 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU

V této kapitole budou postupně analyzovány jednotlivé oblasti marketingového mixu, které pomohou k charakteristice marketingové politiky, kterou společnost v současné době realizuje.

### 6.1 Produkt

Klíčovou kompetencí je vybavování kanceláří, veřejných prostor a pečovatelských zařízení nábytkem. Produkty firmy se nacházejí ve všech typech architektury kanceláří i objektů – jak v oblastech určených pro práci a komunikaci, tak i v oblastech určených k regeneraci a péči. Společnost poskytuje kreativní řešení a vytváří inovativní produkty pro pracovní prostředí, open space, kanceláře, konference, semináře či školení. Mezi služby patří Office Consulting, architektura interiérů a vybavení nábytkem – služby a práce zahrnuté ve vytváření koncepce a uspořádání kancelářských a komunikačních prostor i regeneračních zón, jakož i prostor pro umístění archivů a techniky. [24]

Produkty se dělí do pěti základních kategorií:

- Kancelářská židle
- Kancelářský nábytek, desky, úložný prostor
- Židle
- Čalouněný nábytek
- Stolový systém

Společnost má dva výrobní závody – jeden se nachází v jejím sídle v rakouském Altheimu a druhý v Humpolci v České republice. Rakouská pobočka zaměstnává ve výrobě více než 200 zaměstnanců, dalších 50 v administrativě zabývajících se nákupem, obchodem, marketingem a personalistikou. Podnik využívá sériové výroby, ale i přesto nechává zákazníkům velký prostor pro jejich vlastní žádosti a přání. Wiesner Hager zajišťuje výrobu a prodej typových (katalogových) a atypových výrobků, což znamená výrobu nábytku dle představ zákazníka na míru po konzultaci s architektem. Záruční doba na veškerý dodaný sortiment je 5 let, garance 7 let dodání typového modelu i přes ukončení jeho výroby.

Firma nabízí také doplňkové služby, do kterých patří architektonická konzultace, doprava, montáž, servis výrobků, realizace celých projektů (od návrhu přes vizualizaci až po kompletní realizaci).

Protože společnost chápe sama sebe nejen jako ekonomický podnik, ale jako součást globálního ekosystému, definovala a přijala na tomto základě zásady politiky životního prostředí, které zavazují její management i všechny pracovníky k vědomí osobní odpovědnosti za životní prostředí.

Každý krok výroby od designu po odpadové hospodářství se důkladně analyzuje s ohledem na energetickou náročnost a ekologický dopad. Tato provozní ekologická bilance podniku bere v úvahu vliv na skleníkový efekt, potenciál, úbytku stratosférické ozónové vrstvy, tvorby letního smogu, okyselení a přehnojení půdy a vody, úbytek abiotických zdrojů. Důležitým kritériem bilance je také rozdíl mezi součty energetických vstupů a výstupů, které by měly být co nejmenší. Podrobnou bilanci pak firma dokáže spočítat i u každého jednotlivého produktu. Každá kancelářská židle, stůl či nábytek má vlastní štítek ekologické deklarace produktu sledující celou jeho životní dráhu od získání surovin až po jeho likvidaci. Zákazník tak získává úplnou informaci o tom, jak velký vliv na životní prostředí má produkt, který si kupuje. [23]

## **6.2 Cena**

Cena výrobků je stanovena především v závislosti na výrobních nákladech a na cenách konkurenčních výrobků. Dále se do ceny promítají náklady na výzkum a vývoj, distribuci a marketing. Cenová politika je zaměřena na vyšší kvalitu výrobku, což je odraženo ve vyšší ceně. Firma není schopna konkurovat velkým výrobcům s nejnižší cenou na trhu. Společnost se domnívá, že vyšší cenu výrobku identifikují spotřebitelé zárukou kvality.

Veškeré ceny za produkty jsou uvedeny v katalogu zboží, který je k dostání přímo na pobočce firmy nebo na vyžádání. Vzhledem k tomu, že firma nemá v provozu žádný e-shop, je firma se zákazníkem v přímém kontaktu. Cena může být snížena, pokud se jedná o větší zakázku nebo stálého zákazníka.

## **6.3 Distribuce**

Společnost používá k distribuci své vlastní řidiče i dopravu. Každý řidič je proškolen na to, jak sestavit nábytek a provádí další doprovodné práce, čímž firma šetří náklady. Výhodou je také to, že firma není závislá na třetí straně, nevznikají tam žádné problémy s distribucí např. prodlení apod. V České republice vlastní podnik dvě velké dodávky, které pro jsou pro distribuci dostačující.

V případě větší vytiženosti vlastní dopravy, je pro přepravu nábytku po Praze a okolí využívána lokální externí firma, se kterou Wiesner Hager spolupracuje již delší dobu.

Distribuční cesta je přímá, což znamená, že výrobky putují z výroby ke spotřebiteli. Produkty vybrané firmy proto není možné zakoupit v žádném maloobchodu či velkoobchodu. Firma nevyužívá distribuci pomocí prostředníků a zprostředkovatelů.

Pokud má koncový zákazník zájem o spolupráci může se spojit s firmou pomocí telefonního čísla nebo údajů, které jsou uvedeny na webových stránkách. Poté bývá přepojen na obchodního zástupce v daném kraji, který je vyškolen tak, aby byl schopný zákazníkovi poskytnout odborné poradenství a přizpůsobit výběr produktu.

## 6.4 Propagace

Firma Wiesner-Hager působí na několika trzích v různých zemích, ale propagace je řízena v každé zemi samostatně. Cílem bylo přizpůsobit formu propagace na míru každé zemi zvlášť, omezit spolupráci marketérů aby nedocházelo k ovlivňování z jakékoliv strany. Marketingová propagace v Rakousku nemusí být zcela účinná v České republice, čehož si firma byla plně vědoma. Každé zemi byla přidělena určitá část rozpočtu na propagaci, jehož použití bylo plně na rozhodnutí marketingového oddělení v dané zemi.

### 6.4.1 Reklama

Wiesner-Hager je propagován pomocí reklam v tisku, inzerovaných jak v tištěných časopisech nebo webových člancích. Mezi tištěné patří z vlastní produkce časopis Contact, kde firma prezentuje svoji tvorbu, uvádí nové výrobky a představuje čtenářům svou vizi a poslání. Společnost inzeruje také v časopise Dolce Vita, který patří k jedněm z nejčtenějších designových časopisů v České republice. Mezi webové patří například ArchiWeb, kde jsou prezentovány aktuální novinky firmy.



Obrázek č. 19: Časopis Contact

*Zdroj:[62]*

## 6.4.2 Osobní prodej

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, firma nenabízí nákup produktů přes internetové stránky, nedistribuuje do velkoobchodních či maloobchodních řetězců, nevyužívá také přeprodej pomocí dealerů. Na českém trhu spolupracují momentálně čtyři obchodní zástupci, kteří objíždějí potenciální zákazníky, kteří projeví zájem o produkty firmy, snaží se plně pochopit poptávku zákazníka a vyjít jí vstříc tak, aby byl nakupující spokojen. Všichni jsou odborně proškoleni tak, aby byli schopni plně poskytnout zákazníkovi odborné poradenství a mají přehled o produktech, které firma nabízí i aktuálních trendech.

## 6.4.3 Podpora prodeje

Firma se snaží aktivně podporovat svůj prodej a povědomí o značce účastní na nábytkářských veletrzích, jako je například X-Bionic v Bratislavě nebo Orgatec v Kolíně nad Rýnem. Wiesner-Hager má zde svůj stánek, kde prezentuje své výrobky a koncepty. Přímo ve stánku je možné nalézt obchodního zástupce, finančního ředitele a také projekt manažera. Podnik má tak jedinečnou příležitost představit svou práci novým zákazníkům a dozvědět se více o své konkurenci.

Podnik pořádá také dvakrát ročně večírek pro architektky a stávající zákazníky. Důvodem je udržení o povědomí značky, utvrzení dobrých obchodních vztahů, navázání nových kontaktů. Večírky se konají v brněnském designovém atelieru, který je v době konání akce plně vybaven nábytkem firmy. Hosté tak mají šanci vidět kreativitu projektantů a designerů firmy, nábytek si vyzkoušet.

Mezi další možnost vidět a vyzkoušet si nábytek mají zákazníci v České republice na dvou místech v Praze a Brně. Firma plně vybavila pobočky Impact Hub, což je pracovní prostor sdílený několika firmami najednou. Zaměstnanci tam pracují v tzv. open space, ale i samostatných kancelářích. Po domluvě s klientem, slouží tyto prostory jako showroom firmy Wiesner-Hager. Tento krok hodnotím jako velmi pozitivní, firma šetří náklady, nemusí pronajímat další prostory, kde by byl nábytek vystavován a zákazník má mimo jiné šanci vidět nábytek při plném využívání.

## 6.4.4 Vztahy s veřejností

Wiesner-Hager využívá v rámci PR služeb externí firmy, která se plně stará o vztahy s veřejností a reklamu. Sledují aktuální trendy a nejčtenější časopisy, webové stránky a navrhuje kam, by měla firma inzerovat. Její plná zodpovědnost je také reklamu navrhnout tak,



aby správně oslovila potenciálního zákazníka, naplánování a propagace výše zmíněných večírků pro architektky a stávající zákazníky.

#### **6.4.5 Další formy propagace**

V současné době se stává velmi populárním nástrojem internet. Společnost Wiesner-Hager se prezentuje vlastními internetovými stránkami, kde je možné dozvědět se více jak o firmě samotné, tak o produktech, které nabízí. Přes webové stránky společnosti není možné zboží objednat, je možno nechat si zaslat katalog a ceník. Společnost využívá populární nástroje internetového marketingu, kterými jsou zejména PCC kampaně a bannerová reklama. Firma si také platí reklamu na několika internetových stránkách věnovaných nábytku a také využívá placené služby Google Adwards, což znamená, že pokud je uživatelem vyhledáván firmou nabízený sortiment, odkaz na Wiesner-Hager bude k vidění mezi prvními.

Wiesner-Hager zvolila ke své propagaci také sociální síť Facebook. Každá země si v minulosti vytvořila vlastní profil, který byl spravován marketingovým oddělením. V únoru tohoto roku došlo ke sloučení všech profilů do jednoho, který má momentálně 2,5 tisíce fanoušků. Na facebookových stránkách společnost informuje o připravovaných akcích, nových produktech nebo prezentuje své projekty pomocí fotografií a popisů.

## **7 SWOT ANALÝZA**

SWOT analýza, kterou jsem si pro svou práci vybrala, se věnuje hodnocení silných a slabých stránek firmy Wiesner-Hager a k hodnocení příležitostí a hrozeb, které mohou nastat. Identifikace silných a slabých stránek vychází z diskuze s jednatelem firmy.

### **7.1 Silné stránky**

- Vlastní výrobní areál
- Vysoká kvalita výrobků
- Široký sortiment
- Velmi dobré vztahy se zákazníky
- Tradice a historie
- Doplnkové služby

Jednou ze silných stránek firmy Wiesner-hager je to, že disponuje vlastními výrobními prostory. To znamená, že nemusí platit za pronájem cizích prostor a navíc může investovat do vlastního majetku.

Dlouholetá tradice je velmi důležitou silnou stránkou podniku, zejména z důvodu věrohodnosti pro zákazníky, obchodní partnery ale i zaměstnance. Firma má velmi dobrou pověst a o zákazníky nemá díky tomu nouzi.

Doplnkové služby ve formě asistence od zrodu nápadu projektu až po jeho realizaci (vizualizace projektu, zajištění stavebních prací externí firmou, montování nábytku) jsou také silnou stránkou.

### **7.2 Slabé stránky**

- Vyšší cena výrobků
- Limitovaná kapacita výroby
- Nevhodná poloha sídla firmy z pohledu kvalifikovaných pracovníků
- Nedostatečná propagace
- Nedostatečný počet zaměstnanců

Slabou stránku firmy by mohly být vysoké nároky na odbornost pracovníků, kteří musí mít znalosti ze všech oblastí širokého sortimentu výroby (truhláři, čalouníci, IT pracovníci, atd.).

Kvalitní pracovníci jsou velmi důležití, někdy je ovšem značně složité tyto pracovníky najít, popřípadě udržet. S tímto problémem souvisí také poloha sídla firmy v Humpolci. Lidé neradi dojíždějí za prací, to znamená, že nastává problém se zajištěním kvalitních a kvalifikovaných pracovníků.

Limitovaná kapacita výroby je slabou stránkou v případech, kdy se nahromadí více větších objednávek se stejným termínem dodání. S tímto také souvisí nedostatečný počet zaměstnanců, někdo musí objednávky převzít, dojednat s klientem cenu, provedení. Celý projekt musí být pečlivě připraven a to vyžaduje čas a dostatek pracovních sil. Firma poté nemusí být schopna svým závazkům dostát ve stanoveném termínu s požadovanou kvalitou. To může mít negativní dopad na pověst společnosti a na budoucí spolupráci, popřípadě doporučení jiným potenciálním zákazníkům.

Vyšší cena výrobků je slabou stránkou pro firmy a pro zákazníky, kteří jsou zvyklí spíše na levnější nábytek (např. z řetězců). Naproti tomu pro zákazníky vyžadující kvalitu je nižší cena známkou nízké kvality.

Nedostatečná propagace společnosti je způsobena především tím, že firma na své marketingové oddělení nekladla žádné vysoké nároky, vedení firmy se přestalo starat o dostatečnou propagaci firmy a sociální sítě. Marketingové oddělení pro český trh této firmy má jen jednoho zaměstnance. Nebylo jasné ani rozdělení zodpovědností v rámci jednotlivých trhů, marketingové aktivity byly prováděny lokálními marketéry bez jakékoliv spolupráce či domluvy s kolegy z ostatních trhů. Požadavky na marketingové oddělení nejsou jasně specifikovány.

### **7.3 Příležitost**

- Lepší správa sociálních sítí
- Online komunikace se zákazníky
- Lepší prezentace firmy
- Možnosti výstavby dalších výrobních hal
- Investice do nových technologií a strojů
- Export na nové trhy
- Nábor nových zaměstnanců

Lepší propagaci firmy veřejnosti a zlepšení komunikace se zákazníky jsou asi nejpřínosnějšími příležitostmi. S tím souvisí lepší správa sociálních sítí.

Jako další příležitost vidím výstavbu nové výrobní haly, investice do nových technologií, strojů a nábor nových zaměstnanců. Firma nemá nouzi o zákazníky, její tržby neustále rostou, ovšem s tak rostoucím trendem nebude možné v budoucnu dodržet veškeré termíny a dodání zboží v požadované kvalitě.

## **7.4 Hrozby**

- Růst konkurence
- Snižování poptávky po zboží v důsledku ekonomické krize
- Růst cen energií
- Zvyšování daní
- Nestabilní politické zázemí – četnost novelizací legislativy

Ekonomická krize, zvyšování daní snižují koupěschopnost firem v České republice. To znamená, že většina z nich nakupuje pouze to, co nutně potřebuje a za co nejnižší ceny. V oblasti prodeje nábytku se to projevuje tak, že část zákazníků nakupuje spíše levný nábytek a není ochotna si za kvalitu připlatit, protože na to nemá finanční prostředky.

Zvyšování daní má však vliv i na firmu samotnou např. zvýšení spotřební daně opět zvyšuje cenu výrobků. Vracíme se tedy opět k tomu, že zákazníci nákupy, které nejsou nutné, odloží.

Zdražování energií je již považováno za faktor, se kterým firmy i domácnosti počítají, pouze očekávají procento nárůstu ceny za energie. Nedá se říci, že by měl tento trend vymizet, spíše je nutné počítat s tím, že se budou ceny energií stále zvyšovat. Je to tedy závažná hrozba.

Konkurence je v tomto oboru poměrně vysoká a je obtížné se jako firma prosadit. Výhodou Wiesner-Hager může být dlouholetá tradice, velmi dobrá pověst, široký sortiment a vysoká kvalita výrobků.

## **7.5 Výsledná matice SWOT Analýzy firmy Wiesner-Hager**

Nejdůležitější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro vybranou firmu jsou uvedeny ve výsledné matici SWOT analýzy, viz tabulka č. 8.

**Tab. 8: Výsledná matice SWOT analýzy pro vybranou firmu**

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vlastní výrobní areál</li> <li>- Vysoká kvalita výrobků</li> <li>- Široký sortiment</li> <li>- Velmi dobré vztahy se zákazníky</li> <li>- Tradice a historie</li> <li>- Doplnkové služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyšší cena výrobků</li> <li>- Limitovaná kapacita výroby</li> <li>- Nevhodná poloha sídla firmy z pohledu kvalifikovaných pracovníků</li> <li>- Nedostatečná propagace</li> <li>- Nedostatečný počet zaměstnanců</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lepší správa sociálních sítí</li> <li>- Online komunikace se zákazníky</li> <li>- Lepší prezentace firmy</li> <li>- Možnosti výstavby dalších výrobních hal</li> <li>- Investice do nových technologií a strojů</li> <li>- Export na nové trhy</li> <li>- Nábory nových zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Růst konkurence</li> <li>- Snižování poptávky po zboží v důsledku ekonomické krize</li> <li>- Růst cen energií</li> <li>- Zvyšování daní</li> <li>- Nestabilní politické zázemí – četnost novelizační legislativy</li> </ul>

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

## 8 VLASTNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

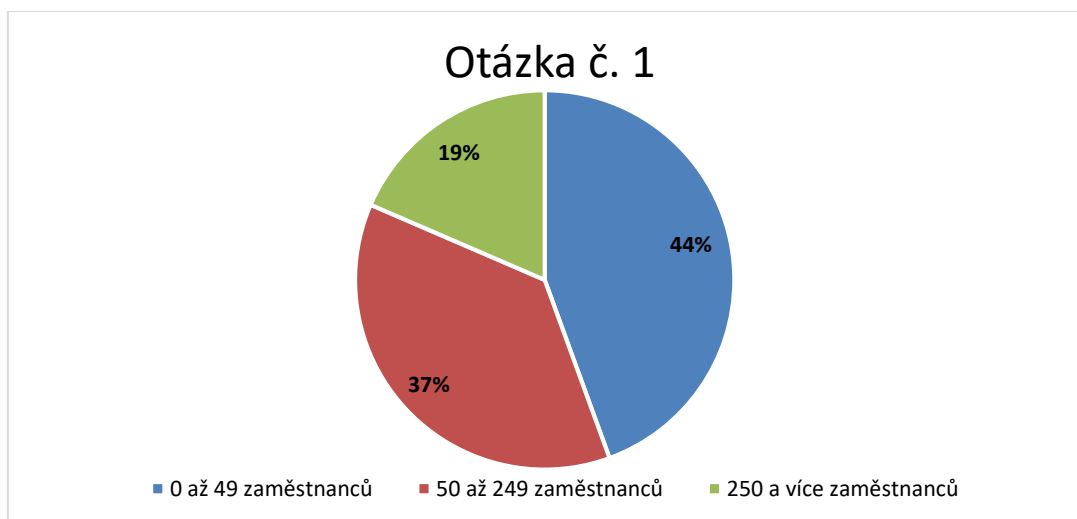
Šetření bylo provedeno pro získání primárních informací, které budou využity jako další podklady při tvorbě marketingového plánu. Otázky byly konzultovány s jednatelem společnosti a byly vymyšleny tak, aby pomohly identifikovat a potvrdit klíčové problémy marketingového plánu. Dotazník je zaměřený na zejména na tyto oblasti:

- Průzkum trhu
- Povědomí o společnosti
- Vnímání propagace firmy veřejností

Dotazník byl rozšířen mezi firmy, které patří mezi potenciální zákazníky a mohli by tak využít nebo v minulosti využili služby podobné těm, které nabízí Wiesner-Hager. Celkem bylo osloveno 50 firem s návratností dotazníku 54%. Celkem bylo ochotno dotazník vyplnit 27 oslovených společností. Dotazník je součástí diplomové práce (příloha A). Pro sběr dat byla použita metoda osobního a telefonického dotazování, dotazník byl také rozeslán pomocí emailu. Po ukončení sběru dat následovala analýza a vyhodnocení, výsledky jsou blíže specifikovány v následující podkapitole.

### 8.1.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1: *Vaše firma zaměstnává*

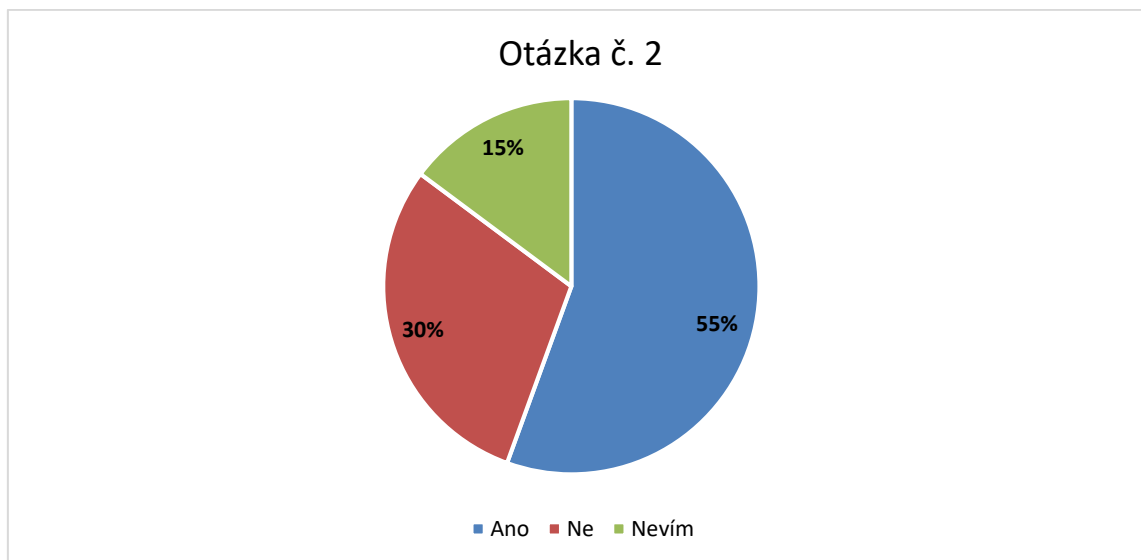


Obrázek č. 20: Graf znázorňující odpovědi na otázku č. 1

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Hlavním přínosem této otázky bylo zjištění, jak velká je dotazovaná firma pro širší analýzu výsledků. Z grafu č. 20. je patrné, že mezi hlavní respondenty patří spíše malé a střední firmy.

Otázka č. 2: *Je pro vaši firmu důležitý vzhled firemních prostor?*

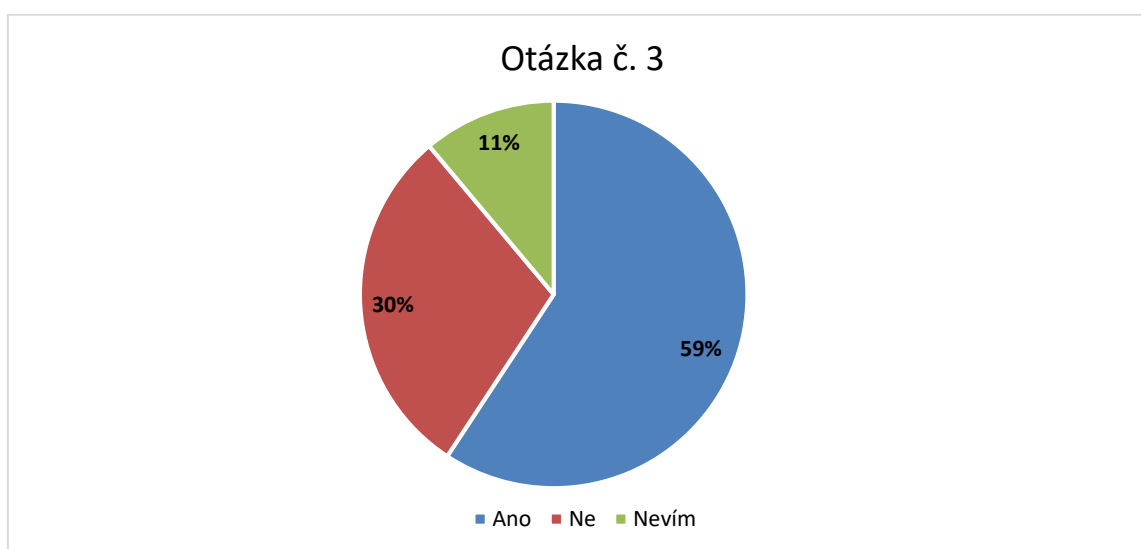


**Obrázek č. 21:** Graf znázorňující odpovědi na otázku č. 2

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Z grafu je patrné, že pro více jak polovinu respondentů (55%) je důležitý vzhled firemních prostor. 30% dotázaných odpovědělo ne, zbývajících 15% neví. Tato otázka měla za úkol vyhodnotit, zda si jsou firmy vědomy důležitosti designu a vzhledu svých prostor a pokud ano, znamená to, že jsou ochotni také investovat a projevit zájem o služby nabízené firmou Wiesner-Hager.

Otázka č. 3: *Je pro vaši firmu důležitá kvalita nábytku/vybavení firemních prostor?*

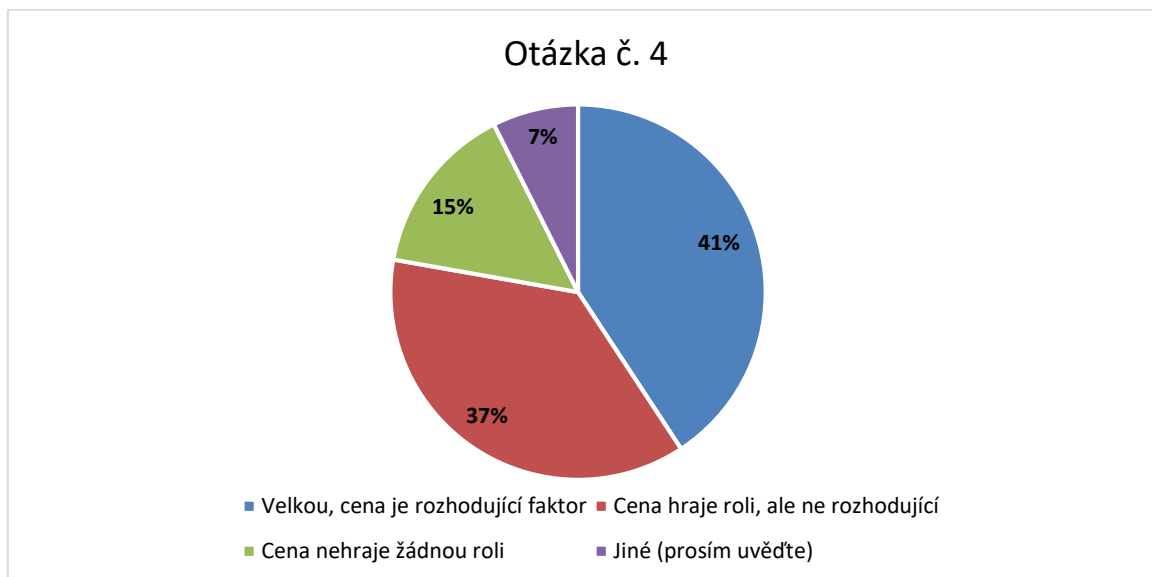


**Obrázek č. 22:** Graf znázorňující odpovědi na otázku č. 3

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Mezi respondenty převažuje názor, že je kvalita vybavení firemních prostor je důležitá. 30% respondentů uvedlo, že kvalita není důležitá a 11% neví, nebo není schopna situaci posoudit. Z výsledků lze tedy usoudit, že pro více jak polovinu firem (59%) je faktor kvality důležitý, to znamená, že při výběru na ní berou zřetel a jsou ochotni si připlatit za ni i připlatit.

Otázka č. 4: *Jak velkou roli hraje pořizovací cena při pořizování nábytku/vybavení firemních prostor?*



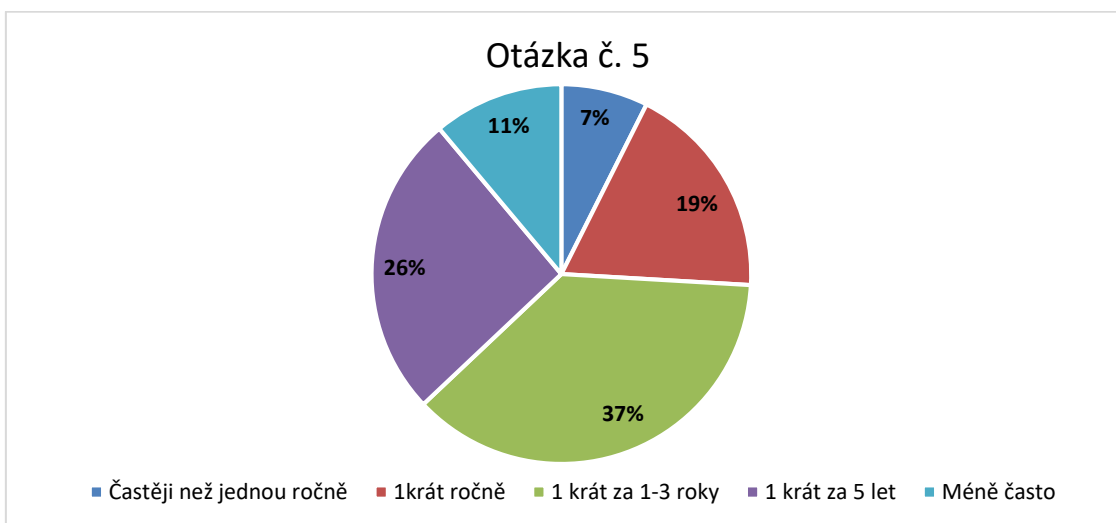
**Obrázek č. 23: Graf znázorňující odpovědi na otázku č. 4**

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Z grafu je patrné, že cena hraje roli při vybavování firemních prostor. 41% dotázaných odpovědělo, že cena hraje rozhodující roli při rozhodování o nákupu. 37% uvedlo, že cena hraje roli, ale ne rozhodující. Pro 15% firem nehraje cena žádnou roli. 7% zvolilo možnosti jiné, kde uvedli, že velkou roli hraje výsledky firmy, pokud jsou výsledky dobré a společnost vykazuje zisk, cena pro ně není příliš relevantní. Pokud firma vykazuje ztrátu a nachází se v situaci, kdy musí pořídit nebytový nábytek, volí nejlevnější variantu.



Otázka č. 5: Jak často renovujete firemní prostory a nakupujete nebytový nábytek (nebo využíváte jiných služeb prodejců nebytového nábytku, konzultantů)?



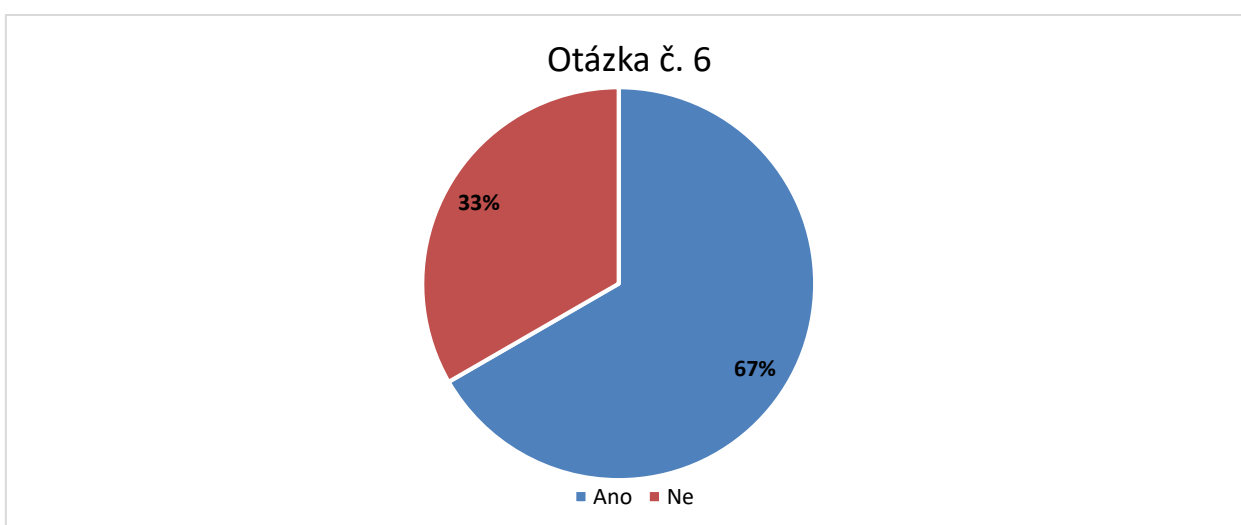
Obrázek č. 24: Graf znázorňující odpovědi na otázku č. 5

Zdroj: [vlastní zpracování]

Cílem otázky bylo zjistit, jak často firmy kupují nebytový nábytek nebo využívají služby nabízené vybranou firmou. Nejvíce respondentů uvedlo, že tuto otázku řeší 1 krát za 1-3 roky, následovala odpověď 1 krát za pět let, 19% uvedlo, že je to jednou ročně. Velmi překvapivě dopadla i odpověď méně často, která je zastoupena výslednými 11%, se 7% na posledním místě je odpověď častěji než jednou ročně.

Celkově je z grafu patrné, že pro firmy využívají služeb odvětví, ve kterém firma působí v průměru alespoň jedenkrát za pět let.

Otázka č. 6: Slyšeli jste o firmě Wiesner-Hager?

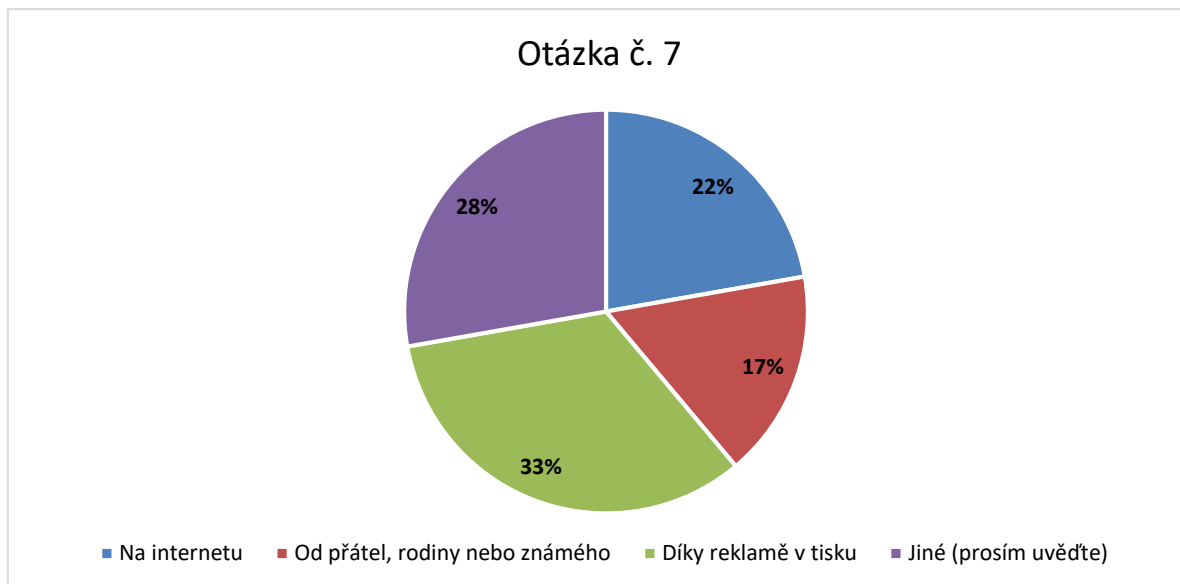


Obrázek č. 25: Graf znázorňující odpovědi na otázku č. 6

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tato otázka je směřována k povědomí o značce. 67% dotázaných odpovědělo, že o firmě Wiesner-Hager slyšeli, 33% nikoliv.

Otázka č. 7: *Pokud ano, jak jste se o firmě dozvěděli?*

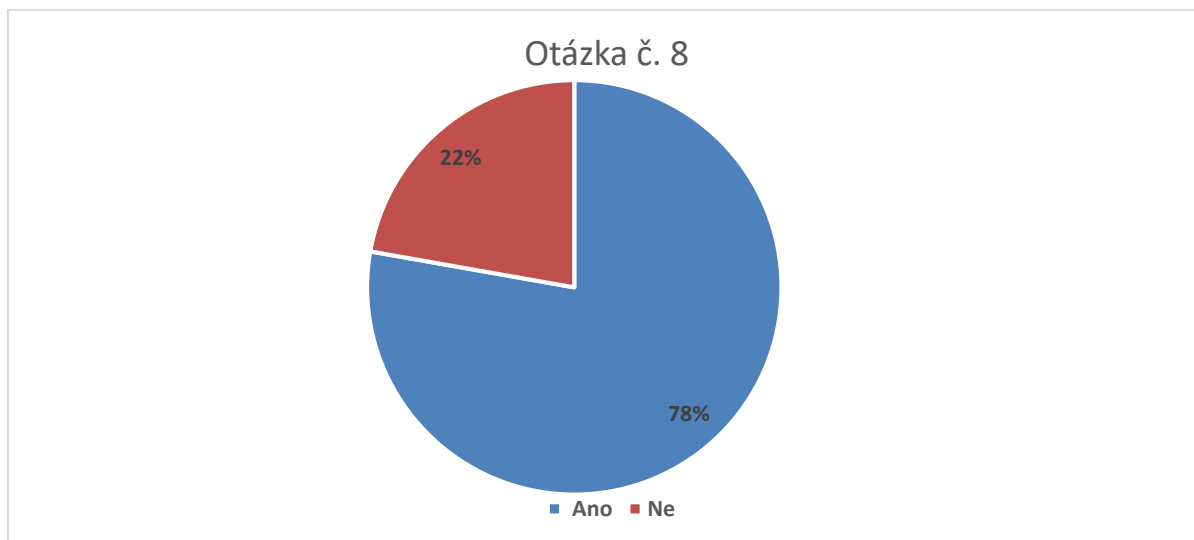


Obrázek č. 26: Graf znázorňující odpovědi na otázku č. 7

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Z grafu vyplývá, že nejvíce dotázaných společností se o Wiesner-Hager dozvědělo z tisku, z časopisů, ve kterých inzeruje ale i odborných publikací, které se věnují designu a nebytovému nábytku. 22% o firmě dozvědělo na internetu, hlavně z webových stránek firmy. 17% od rodiny, přátel nebo známého. Možnost jiné byla zvolena ve 28%, kde respondenti uvedli veletrhy, výstavy a na udílení cen Česká cena za architekturu, kde se setkali s jednatelem společnosti Wiesner-Hager.

Otázka č. 8: Viděli jste někdy reklamu na firmu Wiesner-Hager?

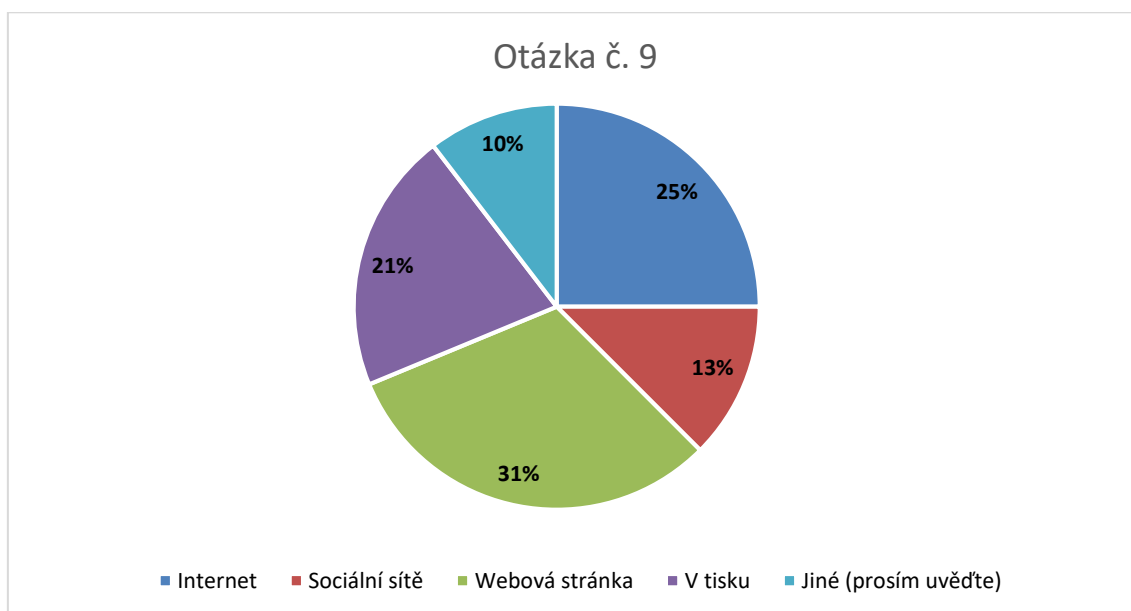


Obrázek č. 27: Graf znázorňující odpovědi na otázku č. 8

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z celkového počtu respondentů, kteří uvedli, že o firmě Wiesner-Hager slyšeli, 78% vidělo nějakou formu reklamy na zvolenou firmu, 22% uvedlo, že ne.

Otázka č. 9: Jestliže jste viděli/slyšeli reklamu na tuto firmu, vyberte prosím médium, na kterém jste reklamu viděli/slyšeli.



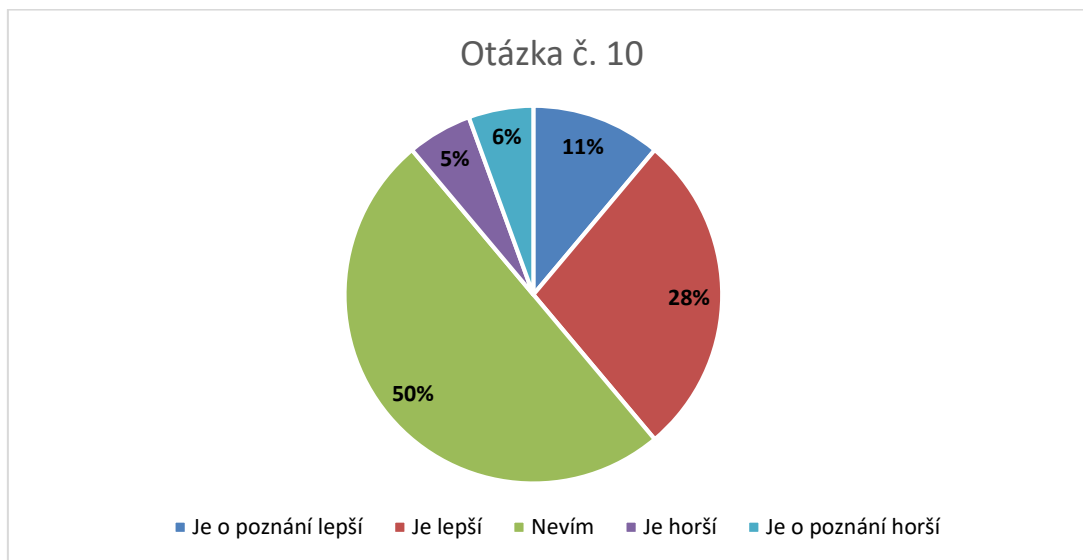
Obrázek č. 28: Graf znázorňující odpovědi na otázku č. 9

Zdroj: [vlastní zpracování]

Cílem této otázky bylo zjistit, která reklama je nejúčinnější a respondenti si zapamatovali a získali tak povědomí o společnosti. Výsledky ukazují, že spektrum je velice rozmanité a ani

jedno médium není dominující. Nejvíce respondentů (31%) navštívilo webové stránky, 25% vidělo reklamu na internetu, 21% zaregistrovalo reklamu v tisku, 13% na sociálních sítích. 10% dotázaných zvolilo možnosti jiné, kde uvedli opět veletrhy, bannerovou reklamu, dva respondenti uvedli, že reklamu udělali spokojení zákazníci.

Otázka č. 10: *Jak hodnotíte tuto reklamu v porovnání s ostatními, týkající se podobného sortimentu/služby od konkurenčních společností?*



**Obrázek č. 29: Graf znázorňující odpovědi na otázku č. 10**

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

Reklamu na Wiesner-Hager v porovnání s ostatními firmami, které se zabývají stejným druhem podnikání nebylo schopno hodnotit 50% respondentů. 28% dotázaných odpovědělo lepší, 11% o poznání lepší, 5% horší a 6% zvolilo možnost o poznání horší.

První část dotazníku byla zaměřená hlavně na průzkum trhu. Firmy zde odpovídaly, jak velké jsou, jak často využívají služeb odvětví, ve kterém působí zvolená společnost, zda pro ně kvalita a cena hraje roli při rozhodování o nákupu.

Z výsledků vyplynulo, že dotazníkového šetření se zúčastnily převážně malé a střední firmy. 89% dotázaných renovuje své prostory minimálně jednou za pět let, faktor kvality je důležitý pro 59% dotázaných. Velmi příjemným zjištěním bylo, že pro více než polovinu respondentů nehraje cena žádnou roli, anebo hraje, ale není rozhodující při výběru.

Tyto výsledky jsou pro Wiesner-Hager velmi pozitivní, protože firma nabízí dražší výrobky velmi vysoké kvality. Pro společnost je kvalita důležitá a cena v dnešní době není příliš rozhodující. Podle autorčina názoru má na aktuální stav také vliv ekonomického růstu v České

republiky, zvyšující se zisky, tím také chuť a motivace firem udělat na zákazníka dojem svým zázemím, tak, aby se při nákupu cítil dobře nejen on, ale i pracovníci.

Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena na povědomí o firmě a vnímání propagace firmy veřejností. 67% dotázaných uvedlo, že o společnosti Wiesner-Hager v minulosti slyšelo. Z dalších otázek vyplynulo, že firma se nejvíce propaguje v tisku, ať už pomocí reklamy nebo článků v odborných časopisech. Velmi účinná se zdá být i účast na veletrzích a výstavách, což respondenti označili za druhou nejčastější odpověď. Pokud respondenti viděli reklamu na Wiesner-Hager nejčastěji to bylo na webových stránkách a internetu. Polovina dotázaných nebyla schopna reklamu zhodnotit v porovnání s konkurencí. 39% respondentů uvedla, že je lepší nebo o poznání lepší. 12% si myslí, že je horší nebo o poznání horší než konkurenční forma reklamy.

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že firma velmi dobře využívá možnosti propagace pomocí tisku, výstav a veletrhů. Účastní se také různých tematických akcí, kde šíří povědomí o značce. O poznání hůře dopadly výsledky pro online reklamu, konkrétně sociální sítě a internetovou reklamu (banerry apod.). Firma by se tedy měla zaměřit na rozšiřování povědomí o značce, produktech. Společnost by se více měla zaměřit na online marketing, který šetří náklady, přináší větší adaptabilitu a flexibilitu.

## **9 PROVÁDĚCÍ ČÁST MARKETINGOVÉHO PLÁNU**

### **9.1 Cíle a hlavní úkoly**

Společnost disponuje kvalitním výrobkem, který se potřebuje dostat k co největšímu počtu zákazníků. Hlavním cílem společnosti je tedy neustálé získávání nových zákazníků a budování image firmy. K naplnění tohoto cíle je třeba stanovit soubor dílčích cílů, jejichž naplňování bude přispívat k cíli celkovému.

Po konzultaci s jednatelem společnosti Wiesner-Hager byly stanoveny tyto základní cíle, které se navzájem prolínají a doplňují:

- Expanze na nové trhy
- Neustálé zvyšování povědomí o společnosti
- Využití více v marketingové komunikaci kvalitu výrobku
- Oslovení nových zákazníků a zvýšení obrátu za rok 2018 o 12%
- Nadále zvyšovat kvalitu výrobků a nabízených služeb, přispívat tak k ještě větší spokojenosti stálých i nových zákazníků
- Rozvoj a kvalifikace zaměstnanců

### **9.2 Marketingové strategie**

#### **9.2.1 Produktová strategie**

Portfolio vybrané firmy je poměrně široké, což lze považovat za výhodu. K dostání jsou židle, stoly, úložné prostory. Společnost se zaměřuje především na design a funkčnost nábytku. Produkty jsou vyráběny ve vysoké kvalitě, kterou dokazují i ocenění a certifikáty. Jako výhodu vidím i záruku garantovou na pět let. Produktové řady jsou přibližně jednou ročně obměňovány podle aktuálních trendů pochycených z veletrhů a požadavků zákazníků. S průlomovými myšlenkami přicházejí také designéři a architekti společnosti.

Vhodným doporučením je v tomto trendu pokračovat a postarat se o dostatečnou propagaci výrobků tak, aby se o nich dozvědělo co největší množství nových i stávajících zákazníků. Do budoucna je vhodnou cestou rozšířit portfolio i o dětský nábytek. Tím by se rozšířil potenciální okruh zákazníků a firmě by to pomohlo přiblížit se konkurenci, která dětský nábytek ve své nabídce má. Vzhledem k tomu, že mezi projekty firmy patří také vybavování a projektování nemocnic, hal, kanceláří, je pravděpodobné vysoké procento požadavku dětských koutů.

V dnešní době se stále častěji setkáváme s nutností mít ve své provozovně/pobočce dětský koutek, rostoucí oblibě se také těší zřizování firemních školek, jako velice ceněný benefit od zaměstnavatele. V dětském koutku nebo herně stráví dítě poměrně hodně času a tento prostor musí splňovat specifická kritéria z hlediska dispozice i vybavení. V tomto případě by firma musela zvážit také výrobní kapacity a konzultace nebo najmutí kvalifikované pracovní síly, která již zkušenosti s designem, výrobou a prodejem dětského nábytku má.

### **9.2.2 Cenová strategie**

Cenová strategie je jedna z nejdůležitějších prvkem marketingové strategie. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, cena výrobků je stanovena především v závislosti na výrobních nákladech a na cenách konkurenčních výrobků. Dále se do ceny promítají náklady na výzkum a vývoj, distribuci a marketing. Výsledná cena je ovlivněna také typem použitého materiálu, složitosti a velikosti výrobku.

Cenová politika je zaměřena na vyšší kvalitu výrobku, což je odraženo ve vyšší ceně. Firma není schopna konkurovat velkým výrobcům s nejnižší cenou na trhu. Společnost se domnívá, že vyšší cenu výrobku identifikují spotřebitelé zárukou kvality. Vliv na výslednou cenu může mít i sleva, obzvláště pokud se jedná o větší zakázku nebo stálého zákazníka.

### **9.2.3 Distribuční strategie**

Firma využívá formu přímé distribuce. Podle informací poskytnutým vedení firmy, je distribuční síť společnosti v tuto chvíli optimální. Transfer výrobků z výrobní haly ke konečným zákazníkům probíhá ve stanovený čas, bez komplikací. Počet podnikových automobilů, řidičů je dostačující. Je doporučeno distribuci nadále pečlivě monitorovat a případně rozvoje firmy a růstu tržeb kapacitu včas navýšit. Do budoucna je vhodné ponechat přímou formu distribuce zejména kvůli nízkým nákladům.

### **9.2.4 Propagační strategie**

Na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýzy a dotazníkového šetření vyplývá hned několik slabín v oblasti propagace. Hlavním důvodem je, že firma nevěnovala velkou pozornost marketingovým aktivitám a podcenila důležitost propagace. Jak již bylo zmíněno propagace je řízena v každé zemi samostatně, firma tím chtěla zvolit vhodnou formu reklamy separátně pro každý trh.

Do budoucna bych doporučila hned několik změn v rámci následujících akčních bodů:

- Sjednocení marketingové strategie firmy napříč trhy
- Rozdělení činností jednotlivých marketérů a jasné vymezení odpovědností za jednotlivé úkony
- Spolupráce jednotlivých marketingových oddělení
- Aktualizace webových stránek
- Online reklama

**Sjednocení marketingové strategie firmy napříč trhy** – vyjádření základních záměrů, jež se společnost snaží dosáhnout v dlouhodobém časovém horizontu v marketingové oblasti a to tak, aby na základě těchto činností naplnila obchodní cíle a rovněž dosáhla konkurenční výhody. Tento krok je velice důležitý a měl by být realizován jako první. Firma by si měla ujasnit jakou marketingovou strategii zaujme a jakým způsobem bude svou firmu propagovat. Tato jednotnost pomůže společnosti jak na její důvěryhodnosti, tak také ušetří náklady. Jednotlivé úkony budou prováděny pověřeným pracovníkem pro celou společnost, další marketingový zaměstnanci se budou moci věnovat jiným aktivitám.

S tímto bodem úzce souvisí i následující dva - **rozdělení činností jednotlivých marketérů a jasné vymezení odpovědností za jednotlivé úkony**. Po sjednocení marketingové strategie by mělo být vypracováno jasné schéma, které zobrazí jednotlivé úkony, které je do budoucna potřeba vykonávat a kdo za ně bude odpovědný. Přihlédnout by se jistě mělo i k osobním zkušenostem jednotlivých marketérů a jejich kreativitě. Firma by měla také uvážit marketingové školení či kurzy týkající se činností, které budou prováděny a kde je riziko malé či nulové zkušenosti s danou problematikou.

**Spolupráce jednotlivých marketingových oddělení** – tento krok je velice důležitý. Všichni pracovníci marketingu v zemích, kde firma má své pobočky mají ten samý úkol, efektivně propagovat firmu a přilákat tak nové zákazníky, tím zvýšit zisky společnosti. Při konzultaci s vedením firmy jsem byla ujistěna, že každý zaměstnanec, který je do firmy přijímán musí umět plyně anglicky, prokázání znalosti je součástí přijímacího pohovoru. Spolupráce a domluva jednotlivých týmu by tak logicky měla probíhat v anglickém jazyce. Kvůli šetření nákladů navrhuji naplánovat tzv. online meetingy, které by mohly probíhat přes aplikaci Skype for bussiness, která je velmi často využívána jako interní komunikační nástroj. Meetingy mohou probíhat v rámci videohovorů nebo audio hovorů. Video konference by mohla pomoci při vytváření vztahů mezi jednotlivými pracovníky a zlepšit tak spolupráci. Pro začátek navrhuji naplánovat v intervalu dvakrát za měsíc a v případě potřeby interval v budoucnu upravit.



Mezi aktivity, na které je v rámci marketingových aktivit potřeba se více zaměřit patří mimo jiné i modernizace a údržba webových stránek. Webové stránky patří k jedním z nejučinnějších metodám pro komunikaci se zákazníky, dají se použít i k online reklamě a podpoře prodeje. Je to efektivní a finančně nenáročná forma reklamy, která se dá využít pro tvorbu značky nebo přilákání nových zákazníků. Nové internetové stránky by měly být přehledné, s pěkným designem, doplněným o logo a motto společnosti. Návštěvník by se měl na stránkách dobře orientovat.

**Online reklama** – tento typ strategie je vhodným nástrojem ke splnění většiny cílů zvolených společností. Jak již bylo zmíněno u předešlého bodu, jako nástroj online reklamy můžou být použity i webové stránky, jejichž aktualizace byla doporučena. Pomocí nástroje Google Analytics může firma měřit návštěvnost webových stránek a vyhodnotit tak účinnost aktualizace.

Společnost využívá nástroje internetového marketingu, kterými jsou zejména PPC kampaně a bannerová reklama. Je to internetová forma reklamy, která je placená za proklik. Je velmi výhodná pro inzerta neboť neplatí za umístění reklamy, na kterou by třeba nikdo neklikal. Platí pouze za reálně přivedené zákazníky. Její výhodou je flexibilita, která umožňuje okamžitě reagovat na sezónní výkyvy v poptávce a propagaci akčních nabídek. Tato forma propagace je efektivní a je doporučeno v ní do budoucna pokračovat. Výborným doplňkem PPC reklamy je jednoznačně SEO (Search Engine Optimization). Jedná se o optimalizaci pro vyhledávače. Cílem SEO je dosáhnout toho, aby se webová stránka v organickém (neplaceném) vyhledávání zobrazila na předních místech. Dalším doplňkem PPC kampaní je tzv. remarketing. Remarketing je způsob cílení PPC reklamy na uživatele, kteří již dříve propagovaný web navštívili, cílem je se znovu připomenout. Remarketing několikanásobně zvyšuje účinnost PPC reklamy.

Jako další online způsob propagace firma využívá profily na sociálních sítích, Facebooku a Instagramu. Po konzultaci s marketingovým pracovníkem a vedením společnosti jsem došla k závěru, že tyto účty na sociálních sítích byly v minulosti zamýšleny jako marketingový nástroj, kterým se firma chtěla propagovat své výrobky, ale i zvýšit povědomí o značce. Wiesner-Hager stejně tak, jako spousta dalších firem v tom ovšem potenciál nevidí. O neúspěchu tohoto záměru svědčí i počet fanoušků na obou profilech, na Facebooku je to 2,5 tisíce, Instagramu 259 sledujících. Jako plus vidím, že v únoru tohoto roku byly sloučeny jednotlivé profily do jednoho a byla určena odpovědná osoba, která má sociální sítě globálně na starosti. Každá země měla v minulosti svůj vlastní profil, který byl spravován svým

marketingovým oddělením. Tento krok byl proveden spíše kvůli ušetření času a finančních prostředků jednotlivých marketingových pracovníků než snaha o zlepšení správy těchto účtů.

Při správě sociálních sítí by se měla firma zaměřit především na:

- Vytipování vhodné cílové skupiny pro zobrazování konkrétních reklam
- Analýza účinnosti konkrétních kombinací textu, videa a obrázků na zvolené cílové skupiny
- Adekvátní reakce na ad hoc dotazy, recenze a komentáře fanoušků v souladu s dohodnutým komunikačním stylem
- Na základě reakcí fanoušků vytipování vhodných témat ke komunikaci a predikce kritických témat
- Uspořádání soutěže o promo předměty
- Analýza relevantních profilů na sociálních sítích a oslovení majitelů těchto profilů

Mezi hlavní cíle, kterých by firma měla do budoucna dosáhnout pomocí výše zmíněných bodů patří generický dosah příspěvků vyšší než počet fanoušků stránky a navýšení počtu interakcí s profilem na sociálních sítích tj. více komentářů, lajků a ve výsledku více fanoušků.

### **9.3 Akční plány**

Změny navrhované v marketingovém mixu budou dále rozpracovány do jednotlivých akčních plánů. Tyto plány obsahují nejen dílčí cíle, ale také definují odpovědnost konkrétních osob za jejich splnění a také to, v jakém časovém horizontu by měly být splněny.

#### **Akční plán: Zvýšení povědomí o firmě a zefektivnění online marketingu**

V rámci tohoto akčního plánu dojde ke sjednocení marketingové strategie firmy napříč trhy – vyjádření základních záměrů, jež se společnost snaží dosáhnout v dlouhodobém časovém horizontu v marketingové oblasti. Dalším krokem je rozdělení činností jednotlivých marketérů a jasné vymezení odpovědností za jednotlivé úkony a spolupráce jednotlivých oddělení. Tyto kroky jsou velmi důležité a jsou základem pro další úspěšné propagování produktů firmy. Za splnění těchto úkonů je odpovědné vedení firmy, v časovém horizontu několika nadcházejících měsíců s deadlinem červen 2018. Dalším důležitým plánem je pořízení aplikace Skype for bussiness, která pomůže vylepšit komunikaci pracovníků mezi zeměmi, ve kterých společnost působí. Jak již bylo zmíněno, pro zlepšení komunikace mezi pracovníky jsou doporučeny videokonference v intervalu 2x měsíčně. V rámci tohoto akčního plánu je potřeba aktualizovat

webové stránky, předpokládaný náklad byl vyhodnocen na částku 31 500 Kč bez DPH. Tato částka obsahuje analýzu, grafický design, stylování stránky a CMS redakční systém, což je aplikace, která zrychluje aktualizaci webu, usnadňuje redesign, zajišťuje pokročilé funkce a zlevňuje další vývoj.

Dalším bodem programu bude školení marketingového pracovníka, který bude zodpovědný za správu sociálních sítí. Školení bude zajištěno externí vzdělávací firmou a náklady byly vypočítány na 57 800,- Kč bez DPH. V této částce je započítáno hned několik tréninkových modulů, které by měl pracovník navštívit a prohloubit tak své znalosti v oblasti online marketingu. První modul se jmenuje Úvod do marketingu sociálních sítí, který pomůže pochopit základní principy online marketingové komunikace a odlišit ji od komunikace tradiční. Druhým modulem je Tvorba obsahu, který ukazuje, jak zaujmout zákazníky pomocí tvorby a sdílení obsahu na sociálních sítích. Poslední modul bude zaměřen konkrétně na sociální síť Facebook a Instagram, kde firma má založené účty. Každý modul trvá pět dní a jeho dokončení je naplánováno do konce července 2018. [37]

Toto školení pomůže využívat sociální síť ke sledování a monitorování značky, k zacílení na preferovanou skupinu zákazníků, jak mohou sociální síť pomoci při monitoringu a analýze konkurence a také způsoby měření online marketingové komunikace.

Vhodným krokem, k již existující PPC reklamě je také SEO optimalizace pro Seznam a Google. Jedná se o vytváření a upravování webových stránek takovým způsobem, aby jejich forma a obsah byly vhodné pro automatizované zpracování roboty internetových vyhledávačů. Cílem je pak získat vyšší pozice ve výsledku fulltextového vyhledávání na klíčová slova úzce související s obsahem webu. Tuto činnost bude mít na starosti externí SEO konzultant, celkové náklady bez DPH byly stanoveny na 5 500,- Kč/měsíc. S touto činností by bylo vhodné začít až po přípravné fázi, kdy se sjednotí marketingové strategie a proběhnou veškeré činnosti předcházející, doporučením je červenec 2018. [38]

Remarketing bude mít na starosti PPC konzultant, v rámci cookies se bude bannerová či rextová reklama společnosti Wiesner-Hager zobrazovat uživatelům, kteří v minulosti navštívili webové stránky firmy.

Klíčovým aspektem firemní identity je také dodržování jednotného vizuálního stylu podniku, který má firma již částečně zavedený. Doprovází společnost při komunikaci se zákazníky, na firemních prospektech či webových stránkách.

Dalším doporučením je pro firmu také provedení marketingového průzkumu trhu. Vzhledem k aktuální situaci s marketingovými pracovníky byla navržena realizace pomocí marketingové

agentury. Tento průzkum byl naplánován jako poslední činnost celého akčního plánu – únor 2020, kdy také končí finanční rok firmy.

Následující tabulka zobrazuje organizační a přípravné činnosti, která uvádí přibližné náklady k realizaci propagačních činností. Tyto programy se budou postupně realizovat v průběhu zbytku roku 2018 a postupně přejdou do dalších let. S organizačními a přípravnými činnostmi je doporučeno začít již letos v červnu. Celkové náklady spojené s akčním plánem jsou uvedené pro období červen 2018– únor 2020. Jednorázové akce mohou být finančně náročné hlavně na začátku, ale poté nemusejí již být opakovány. Společnost by měla pokračovat s činnostmi jako je správa sociálních sítí, SEO optimalizace nebo remarketingem i po uplynutí stanoveného období.

**Tab. 9: Akční plán zvýšení povědomí o firmě a zefektivnění online marketingu**

Činnosti	Odpovědnost	Měsíční náklady Kč (bez DPH)	Celkové náklady v Kč (bez DPH)
Sjednocení marketingové strategie	Vedení společnosti		v rámci mzdy
Rozdělení odpovědností	Vedení společnosti		v rámci mzdy
Skype for business	Vedení společnosti	1 862,- Kč	37 240,- Kč
Aktualizace webových stránek	Web designer		31 500,- Kč
Školení - Marketing sociálních sítí	Vzdělávací agentura		57 800,- Kč
Správa sociálních sítí	Marketingový pracovník		v rámci mzdy
SEO optimalizace	SEO konzultant	5 500,- Kč	110 000,- Kč
Remarketing	PPC konzultant	1 560,- Kč	31 200,- Kč
Jednotný vizuální styl	Marketingový pracovník		v rámci mzdy
Marketingový průzkum trhu	Marketingová agentura		10 125,- Kč
<b>Předpokládané celkové náklady</b>			<b>277 865,- Kč</b>

*Zdroj: [vlastní zpracování]*

## 9.4 Měření a kontrola

Průběžnou kontrolu plnění nastavených cílů bude mít na starosti finanční ředitel a zároveň prokurista společnosti. Na pravidelných schůzkách marketingového oddělení bude projednávám status jednotlivých akčních bodů a případné problémy, překážky v jejich realizaci. U krátkodobých akcí se bude sledovat jejich naplňování jednou za měsíc, u dlouhodobých čtvrtletně. Průběžná kontrola je nutná vzhledem k tomu, že implementace strategie je

naplánovaná na následující dva roky. Je třeba přesně měřit, zda jsou jednotlivé činnosti vykonávány podle plánu a zda na sebe plynule navazují.

Kontrola jednotlivých aktivit spojených s internetovým marketingem je usnadněna existujícími kontrolními nástroji. Návštěvnost webových stránek může být zjištěna jednou z mnoha internetových služeb, které zdarma mimo jiné vyhodnotí počet uživatelů, kteří navštívili stránky, celkový počet navštívených stránek, z jaké stránky se uživatelé na web dostali nebo kolik času na stránkách strávili. Účinnost PPC kampaně se měří pomocí tzv. CTR (počet kliknutí na banner/počet zobrazení banner). Úspěšnost spravování sociálních sítí doporučuji kontrolovat pomocí příspěvků a jejich vlivem na nárůst fanoušků během pravidelných měsíčních kontrol.

Primárním zdrojem informací o úspěšnosti všech marketingových aktivit by měl být růst zisku a spokojenosti zákazníků. K vyhodnocení spokojenosti zákazníků bude proveden marketingový výzkum externí firmou. Jeho výsledky budou konzultovány s vedením firmy a také marketingovým pracovníkem.

## ZÁVĚR

Pokud chce být podnik úspěšný a konkurenceschopný, marketing je jedna z nejdůležitějších věcí, kterým by se měl věnovat. Klíčem k úspěchu je taktéž dobrý marketingový plán, který je důležitý pro koordinaci všech propagačních a marketingových aktivit.

Cílem této diplomové práce bylo vyhodnocení a tvorba marketingového plánu vybrané výrobní firmy, možnosti jeho vylepšení a aktualizace. Včetně vyhodnocení ekonomických důsledků a přínosů marketingu, včetně přínosů pro konkrétní firmu.

První část práce tvoří teoretická část, která definuje základní pojmy z oblasti marketingu a problematiky tvorby marketingového plánu. Ve druhé části byla představena vybraná výrobní firma, její historie a vize. Součástí je také komplexní analýza společnosti, na základě které byly definovány marketingové cíle a následně i strategie. Analýza současného stavu společnosti byla provedena pomocí situační analýzy, která vychází z PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti sil. Následně byla sestavena SWOT analýza, ze které vyplynuly slabé a silné stránky společnosti a její příležitosti a hrozby. Z výsledků analýz byly zjištěny hlavně nedostatky na straně propagace firmy a produktů, schopnost získávání nových zákazníků, vyšší cena produktů a limitovaná kapacita výroby. Mezi silné stránky naopak patří vysoká kvalita produktů, široký sortiment, tradice a historie, dobré vztahy se zákazníky. Z finanční analýzy vyplynulo, že firma nemá žádné závažnější finanční problémy a situace se v posledních letech stabilizovala, společnost vykazuje větší zisk, je likvidní a dokáže dostát svým závazkům. V posledních letech také splatila velkou část svých krátkodobých i dlouhodobých závazků.

I na základě dalších analýz a výzkumů, jako je audit marketingového mixu nebo vlastního dotazníkového šetření, byla shledána jako největší nedostatek propagace. Hlavním důvodem je, že firma nevěnovala velkou pozornost marketingovým aktivitám a podcenila její důležitost. Na základě analýzy zjištěných informací byl sestaven seznam akčních plánů, které mají za úkol propagaci vylepšit. Hlavní je se podle autorky zaměřit na sjednocení marketingové strategie napříč trhy, rozdělení činností jednotlivých marketérů a jasné vymezení odpovědností. Dále bylo doporučeno zapracovat hlavně na online marketingu, tento plán byl v práci zpracován podrobněji (aktualizace webových stránek, PPC reklama, lepší správa sociálních sítí). Implementace strategie je naplánovaná pro období červen 2018– únor 2020.

Práce poukázala na slabiny firmy v oblasti propagace a snaží se o její zlepšení. Navrhované zlepšení marketingové strategie je realizovatelné a pro firmu jistě přínosné. Větší povědomí o značce, kvalitě a sortimentu firmy znamená větší počet zákazníků a tím i vyšší zisky, finanční stabilitu. To je jistě směr, kterým by se firma měla v následujících letech ubírat. Průběžnou

kontrolu plnění nastavených cílů bude mít na starosti finanční ředitel a zároveň prokurista společnosti.

Na závěr lze říci, že cíle definované v této práci byly splněny. Výsledky práce a navrhované vylepšení marketingové strategie byly konzultovány s jednatelem společnosti. Velice by mě potěšilo, kdyby se firma mou prací inspirovala a doporučená zlepšení přispěla ke zvýšení hodnoty firmy.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *Adaptic: Co je PPC* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/ppc/>
- [2] *Achiweb: Wiesner Hager a ekologie* [online]. 2017 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://archiweb.cz/n/press/wiesner-hager-a-ekologie>
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] *BusinessInfo.cz: Marketingová komunikace na internetu* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketingova-komunikace-na-internetu-2838.html#!&chapter=1>
- [5] *BusinessInfo.cz: Techniky a metody finanční analýzy* [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>
- [6] *BusinessVize.cz: porterova-analyza-5-sil* [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- [7] *BusinessVize: PEST analýza* [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [8] *BusinessVize: Životní cyklus výrobku* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/zivotni-cyklus-vyrobku-od-fabie-po-coca-colu>
- [9] COLIN, Gillian and Richard M.S. Wilson. *Strategic marketing planning*. Amsterdam [u.a.]: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 0750622466
- [10] *Česká národní banka: Cílování inflace v ČR* [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/cilovani.html#c2](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/cilovani.html#c2)
- [11] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2018>
- [12] DRU, Jean-Marie. *Změňte pravidla byznysu ve svůj prospěch: metoda disruption*. Praha: Grada, 2006 [cit. 2018-03-06]. ISBN 80-247-1396-9.



- [13] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles* [online]. Ed. New York, 2015 [cit. 2018-03-06]
- [14] *Dřevařský magazín* [online]. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <http://drevmag.com/cs/home/informacni-servis/4838-cesky-nabytkarsky-prumysl-by-mel-v-letosnim-roce-opet-dosahnout-skvelych-vysledku>
- [15] *Edolo.cz: Pest analýza* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>
- [16] *FOCUS agency, s.r.o.: Historie marketingu* [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu\\_\\_s299x381.html](http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html)
- [17] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012 [cit. 2018-03-08]. ISBN 978-80-266-0006-0
- [18] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009 [cit. 2018-03-06]. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8
- [19] HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009 [cit. 2018-03-06]. ISBN 978-802-451-520-5
- [20] *ICV: Digitální marketing* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.icv.cz/cz/digitalni-marketing/certifikovany-kurz-marketing-socialnich-siti>
- [21] *IRozhlas: EKONOMIKA* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/nabytek-cesky-trh-narocnejsi-zakaznici\\_1801211000\\_ako](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/nabytek-cesky-trh-narocnejsi-zakaznici_1801211000_ako)
- [22] *Itnetwork: Úvod do SEO - Optimalizace webů pro vyhledávače* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.itnetwork.cz/html-css/seo/uvod-do-seo-optimalizace-webu-pro-vyhledavace>
- [23] *Jakasi: Metody stanovení ceny* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/jake-jsou-metody-stanoveni-ceny/>
- [24] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012 [cit. 2018-03-06]. ISBN 978-80-247-4209-0
- [25] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008 [cit. 2018-03-08]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8

- [26] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008 [cit. 2018-04-09]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8
- [27] JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014 [cit. 2018-04-08]. ISBN 978-80-251-4311-7
- [28] KADLČKOVÁ, M. Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, s. Vedoucí diplomové práce Ing. David Schüller, Ph.D
- [29] KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu . 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016 [cit. 2018-04-08]. ISBN 978-80-247-5769-8
- [30] KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004 [cit. 2018-03-08]. Expert (Grada). ISBN 978-80-86851-02-0
- [31] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- [32] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007 [cit. 2018-03-06]. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [33] KOUDELKA, Jan. *Spotřební chování a segmentace trhu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006 [cit. 2018-04-10]. ISBN 80-867-3001-8
- [34] *LD Seating: O nás* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.ldseating.com/o-nas/>
- [35] *Malá Marketingová: Marketingový mix* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/marketingovymix-produkt-cena.html>
- [36] *Management mania: Import a export v ekonomice* [online]. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/import-v-ekonomice>
- [37] *Managementmania: Jak napsat marketingový plan* [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/jak-napsat-marketingovy-plan>
- [38] *MARKETING MIX: Produkt* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/156-marketingovy-mix-produkt-a.html>
- [39] *Marketingové noviny: Marketing a jeho funkce* [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_70/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_70/)

- [40] *Novinky.cz: Inflace* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://tema.novinky.cz/inflace>
- [41] *Podnikatel.cz: Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza* [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>
- [42] PROCHÁZKA, David. *SEO: cesta k propagaci vlastního webu*. Praha: Grada, 2012 [cit. 2018-04-08]. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-4222-9
- [43] *PROPEOPLE MARKETING: Marketingový mix 4C* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.propeople.cz/marketingovy-mix-4c>
- [44] *QuickMBA: Product Life Cycle* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.quickmba.com/marketing/product/lifecycle/>
- [45] *RobertNemec.com: Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- [46] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 2018-04-01]. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [47] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011 [cit. 2018-04-12]. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8
- [48] STEHLÍK, Eduard. *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-707-9527-1
- [49] *Strateg.cz: Formulace a tvorba strategie* [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.strateg.cz/Strategie.html>
- [50] *System Online: Jak mají vypadat webové stránky* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/crm/jak-maji-vypadat-webove-stranky-pro-oblast-b2b.htm>
- [51] ŠTĚDRONĚ, Bohumír a Petr BUDIŠ. *Marketing a nová ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2009 [cit. 2018-04-08]. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-146-8
- [52] *Techo: Royal Ahrend Company* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://techo.cz/cz/o-nas/vyroba>
- [53] *Vceliste: Marketing na socialních sítích* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://vceliste.cz/marketing-na-socialnich-sitich/>

- [54] *Vitra.: Company* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <https://www.vitra.com/en-cz/about-vitra/company>
- [55] *Vše o marketingu: Definice marketingu* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/marketing.html>
- [56] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy: nové trendy a poznatky*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007 [cit. 2018-03-06]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2196-5
- [57] *W4T.cz* [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://www.w4t.cz/cr-prumerna-mira-inflace-v-roce-2016-byla-0-7-39817/>
- [58] WESTWOOD, John. *The Marketing plan: a step-by-step guide*. 3.ed. London: Kogan Page, 2002. ISBN 0749437480
- [59] *Wiesner Hager concept: historie* [online]. 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.wiesner-hager.com/cz/o-nas/o-nas/historie/>
- [60] *Wiesner Hager concept: produkt* [online]. 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.wiesner-hager.com/cz/produkty/>
- [61] *Wiesner-hager: O nas/udrzitelnost* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.wiesner-hager.com/cz/o-nas/udrzitelnost/udrzitelnost/>
- [62] *Wiesner-Hager: Profil společnosti* [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <http://www.wiesner-hager.com/cz/o-nas/o-nas/profil-spolecnosti/>
- [63] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009 [cit. 2018-03-06]. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A     Dotazník
- Příloha B     Projekt NOTINO, Brno, Česká republika
- Příloha C     Projekt ŠKODA MUZEUM, Mladá Boleslav, Česká republika
- Příloha D     Projekt THE HUB, Praha, Česká republika

## PŘÍLOHA A

Vážený respondende,

Jmenuji se Lenka Cidlinová a jsem studentkou Univerzity Pardubice. Prosím Vás o vyplnění anonymního dotazníku, který bude sloužit pro účely mé diplomové práce. Děkuji za Váš čas a ochotu.

Pod pojmem firemní prostory je myšleno kancelář, show room nebo prodejní pobočka.

1. Vaše firma zaměstnává
  - 0 až 49 zaměstnanců
  - 50 až 249 zaměstnanců
  - 250 a více zaměstnanců
2. Je pro vaši firmu důležitý vzhled firemních prostor?
  - Ano
  - Ne
  - Nevím
3. Je pro vaši firmu důležitá kvalita nábytku/vybavení firemních prostor?
  - Ano
  - Ne
  - Nevím
4. Jak velkou roli hraje cena při pořizování nábytku/vybavení firemních prostor?
  - Velkou, cena je rozhodující faktor
  - Cena hraje roli, ale ne rozhodující
  - Cena nehraje žádnou roli
  - Jiné (prosím uveďte)
5. Jak často renovujete firemní prostory a nakupujete nebytový nábytek (nebo využíváte jiných služeb prodejců nebytového nábytku, konzultantů)?
  - Častěji než jednou ročně
  - 1krát ročně
  - 1 krát za 1-3 roky
  - 1 krát za 5 let
  - Méně často

6. Slyšeli jste o firmě Wiesner-Hager?
- Ano
  - Ne
7. Pokud ano, jak jste se o firmě dozvěděli?
- Na internetu
  - Od přátel, rodiny nebo známého
  - Díky reklamě v tisku
  - Jiné (prosím uveďte)
8. Viděli jste někdy reklamu na firmu Wiesner-Hager?
- Ano
  - Ne
9. Jestliže jste viděli/slyšeli reklamu na tuto firmu, vyberte prosím médium, na kterém jste reklamu viděli/slyšeli.
- (můžete vybrat několik odpovědí)
- Internet
  - Sociální sítě
  - Webová stránka
  - V tisku
  - Jiné (prosím uveďte)
10. Jak hodnotíte tuto reklamu v porovnání s ostatními, týkající se podobného sortimentu/služby od konkurenčních společností?
- Je o poznání lepší
  - Je lepší
  - Nevím
  - Je horší
  - Je o poznání horší

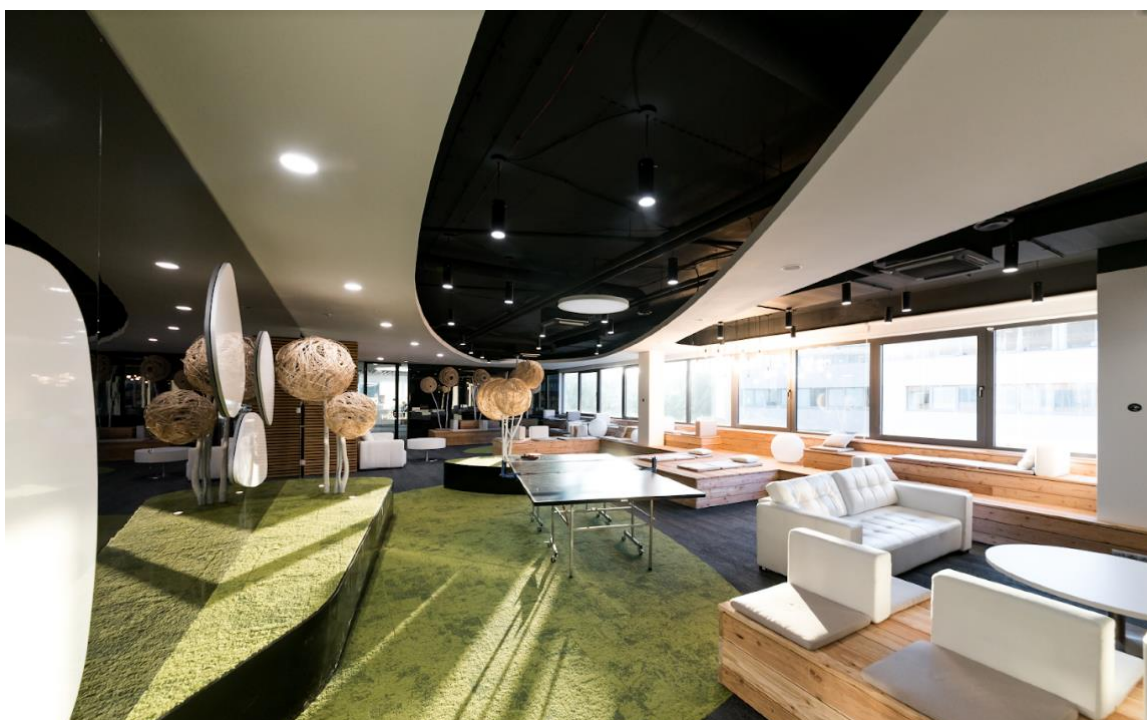
*Zdroj: Vlastní zpracování*

## PŘÍLOHA B

Projekt NOTINO, Brno, Česká republika



*Zdroj:[62]*



*Zdroj:[62]*



## PŘÍLOHA C

Projekt ŠKODA MUZEUM, Mladá Boleslav, Česká republika



*Zdroj:[62]*

## PŘÍLOHA D

Projekt THE HUB, Praha, Česká republika



*Zdroj:[62]*