Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza a návrh marketingové strategie rodinného podniku

Daniela Nováková

Bakalářská práce

2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Daniela Nováková**
Osobní číslo:	**E16146**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu:	**Analýza a návrh marketingové strategie rodinného podniku**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je analýza, návrh a měření efektivity marketingové strategie rodinného podniku.
Osnova:
- Teoretické vymezení pojmů.
- Analýza marketingové strategie rodinného podniku.
- Měření efektivity marketingové strategie zvoleného podniku.
- Shrnutí a návrh marketingové strategie.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016.
KENYON-ROUVINEZ, Denise. Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik. Brno: Barrister & Principal, 2016.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada).

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

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

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

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 9. května 2020

Daniela Nováková

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D., vedoucí mé práce, za odborné vedení, pomoc a poskytnutí cenných rad při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu současné marketingové strategie rodinného podniku a navrhnutí nových řešení.

Práce se v první fázi zabývá obecným popisem problematiky rodinného podniku, marketingu, měření efektivity marketingové strategie a situační analýzy.

Druhá část práce je věnována představení podniku, analýze jeho marketingové strategie, měření efektivity marketingové strategie, situační analýze a na závěr jsou doporučena nová řešení ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Rodinný podnik, marketingová strategie, měření efektivity, situační analýza

TITLE

Analysis and proposal of marketing strategy in family business

ANNOTATION

The bachelor's thesis is focused on the analysis of current marketing strategy in family business and new improvement proposals.

The first part deals with a general discription of family business, marketing, measuring of an effectivity of a marketing strategy, internal and external analysis.

The second part introduces the company, analyzes its marketing strategy, measure the effectivity of the marketing strategy, analyzes the current situation in the company and in the end of the bachelor's thesis there are recommended new improvement proposals.

KEYWORDS

Family business, marketing strategy, measure of effectivity, analysis of current situation

OBSAH

ÚVOD **13**

1 RODINNÝ PODNIK **15**

1.1 Strategie rodinné firmy 15
1.2 Marketing v malé rodinné firmě 17

2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PODNIKU **19**

2.1 Mikroprostředí 19
2.2 Makroprostředí 20

3 MARKETING A MARKETINGOVÁ STRATEGIE **22**

3.1 Definice marketingu 22
3.2 Marketingová strategie a marketingový mix 22
3.2.1 Marketingový mix – Produkt 23
3.2.2 Marketingový mix – Cena 24
3.2.3 Marketingový mix – Distribuce 26
3.2.4 Marketingový mix – Propagace 28
3.2.5 Marketingový mix – Lidé 31

4 MĚŘENÍ EFEKTIVITY **32**

4.1 Marketingový výzkum 32
4.1.1 Dotazování 33
4.2 Situační analýza 34
4.2.1 Analýza zákazníků 34
4.2.2 Analýza konkurence 34
4.2.3 PEST 35
4.2.4 SWOT 36

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU **39**

6 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU **41**

6.1 Analýza marketingové strategie 41
6.2 Měření efektivity marketingové strategie 44
6.2.1 Dotazník 45
6.2.2 Vyhodnocení odpovědí 45
6.2.3 Porovnání výsledků se současnou situací 67
6.2.4 Měření efektivity komunikačních nástrojů 68
6.3 Charakteristika zákazníků 71
6.4 Analýza konkurence 73
6.5 PEST analýza 76
6.6 SWOT analýza 79

7 SHRNUTÍ A NÁVRH NOVÝCH ŘEŠENÍ 82

ZÁVĚR 85

POUŽITÁ LITERATURA 86

PŘÍLOHY 90

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Jak dlouho jste zákazníkem této značky? 46
Obrázek 2: Jakým způsobem jste se dozvěděli o podniku XY? 47
Obrázek 3: Z jakého důvodu jste věrni této značce? 48
Obrázek 4: Jak často nakupujete? 49
Obrázek 5: Jaký je hlavní důvod Vašeho nákupu? 50
Obrázek 6: Co je pro Vás důležité při nákupu? 51
Obrázek 7: Jak jste spokojeni s cenami produktů? 51
Obrázek 8: Využíváte měsíčních akcí? 52
Obrázek 9: Jakým způsobem si odebíráte zboží? 53
Obrázek 10: Jak jste spokojeni s rychlostí vyřizování reklamací? 54
Obrázek 11: Jak jste spokojeni se zákaznickým servisem? 55
Obrázek 12: Máte zkušenost s konkurenčními produkty? 55
Obrázek 13: Jak jste spokojeni s konkurenčními produkty? 56
Obrázek 14: Z jakého důvodu jste nespokojeni s konkurenčními produkty? 57
Obrázek 15: Jaká je kvalita doplňkových služeb podniku XY ve srovnání s konkurencí?. 58
Obrázek 16: Jsou pro Vás ceny produktů a služeb podniku XY přijatelnější ve srovnání s konkurencí? 59
Obrázek 17: Jste aktivní na internetu? 60
Obrázek 18: K čemu běžně používáte internet? 61
Obrázek 19: Jaké sociální sítě používáte? 62
Obrázek 20: Navštěvujete webové stránky podniku XY? 62
Obrázek 21: Najdete na webových stránkách podniku XY vždy to, co hledáte? 63
Obrázek 22: Je pro Vás zpracování webových stránek podniku XY přehledné? 64
Obrázek 23: Jaká je pravděpodobnost, že byste tuto značku doporučili svému známému? 65
Obrázek 24: Jak byste ohodnotili podnik XY? 65
Obrázek 25: Vyberte kraj Vaší působnosti. 66
Obrázek 26: Porovnání podniku XY s přímou konkurencí 75
Obrázek 27: Jste zákazníkem této značky? 96
Obrázek 28: Kdy jste naposledy nakoupili? 97
Obrázek 29: Do jaké kategorie se řadí Vaše hlavní činnost? 98
Obrázek 30: Jak dlouho působíte na trhu? 98
Obrázek 31: Je vždy dostatek zboží na skladě? 99

Obrázek 32: Jak jste spokojeni s rychlostí vyřízení objednávky? 100
Obrázek 33: Jaký druh sortimentu nakupujete? 101
Obrázek 34: Kolikrát jste nakoupili u konkurence? 101

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní cenové strategie 25
Tabulka 2*:* Příklady SWOT 37
Tabulka 3: Meziroční růst tržeb podniku 69
Tabulka 4: Podíl tržeb a nových zákazníků v jednotlivých měsících v roce 2017 69
Tabulka 5: Podíl tržeb a nových zákazníků v jednotlivých měsících v roce 2019 70
Tabulka 6: Přehled tržeb podniku dle typu zákazníka 73

SEZNAM ZKRATEK

4C	Costumer value, Cost, Communication, Convenience
4P	Product, Price, Promotion, Place
B2B	business to business
B2C	business to costumer
DPH	daň z přidané hodnoty
HDP	hrubý domácí produkt
PEST	Political, Economical, Social, Technological
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ÚVOD

Po celém světě je mnoho tradičních rodinných podniků. Takový způsob podnikání je z několika hledisek výhodný. Lze konstatovat, že pro okolí vzbuzuje pocit důvěryhodnosti, a to především díky tradiční dlouholeté působnosti na trhu. Navíc si vytváří jedinečnou podnikovou kulturu, jelikož si rodinní příslušníci uvnitř podniku mohou více důvěřovat. Menší rodinné podniky ale nekladou moc velký důraz na správně zpracovanou marketingovou strategii, nebo ji dokonce nemají zpracovanou vůbec. Nevěnují se ani její kontrole. Tato problematika není dosud příliš prozkoumána, a proto se dá považovat za aktuální téma.

Téma této práce je „Analýza a návrh marketingové strategie rodinného podniku“. Analýza byla aplikována na rodinném podniku, který je výhradním českým zastoupením německé značky vyrábějící kompresory, pneumatické nastřelovací pistole, upevňovací materiál a příslušenství. Podnik na českém trhu působí od roku 2012.

Cílem bakalářské práce je analyzovat současnou marketingovou strategii vybraného podniku. Následně zhodnotit, jak efektivně je zpracována a na závěr navrhnout možné změny k jejímu zlepšení.

Primárními zdroji, ze kterých je zde čerpáno, jsou knižní díla od ekonomických odborníků, jako je například z cizích autorů Philip Kotler a z českých autorů Miroslav Karlíček. Ze sekundárních zdrojů jsou využity odborné články vyhledány v Google Scholar.

První část práce se věnuje teoretickému vymezení pojmů. Nejprve je zaměřena na termín rodinný podnik, jenž dosud není jednotně definován, a marketing v menších rodinných podnicích. Dále jsou vymezena marketingová prostředí, ve kterých se podnik nachází. Tato prostředí se dělí na mikroprostředí, kam spadají lidé působící uvnitř podniku – majitelé a zaměstnanci, a lidé působící vně podniku – dodavatelé, konkurenti, distributoři a zákazníci. Druhá skupina je makroprostředí, které podnik nemůže ovlivnit, ale může v něm nacházet příležitosti nebo včas předcházet hrozbám. Klíčem k úspěchu není pouhé přizpůsobování se proměnlivým podmínkám na trhu, ale také schopnost působit na vztah mezi nabídkou a poptávkou, k čemuž slouží marketingové nástroje. Právě touto problematikou se práce zabývá v následující kapitole. Další kapitola se věnuje měření efektivity marketingové strategie. Nestačí vsázet pouze na názor marketingového oddělení v podniku. Mnohem důležitější je vědět, jaké dopady má zpracovaná marketingová strategie na chod podniku či chování

zákazníka. To je vhodné kombinovat s výsledky situačních analýz, které jsou teoreticky popsány v závěru první části práce.

Druhá část je zaměřena přímo na konkrétní vybraný podnik, na kterém jsou aplikovány poznatky z první části práce. Nejprve je podnik představen a následně je popsána jeho marketingová strategie, tzn. jaký nabízí produkt, jak sestavuje ceny, jakým způsobem své zboží distribuuje a jaké využívá propagační nástroje k získávání nových zákazníků.

V této práci je pro změření efektivity marketingové strategie využito dotazníkové šetření. Pomocí něhož lze částečně zjistit, jak efektivně je strategie zpracována, a to prostřednictvím spokojenosti zákazníků. Dále je měření efektivity zaměřeno na účast na veletrhu v roce 2017 a výkonu práce nového zaměstnance působícího v podniku od září 2019.

Následně jsou v rámci mikroprostředí analyzovány zákazníci a konkurence. Pro analýzu vnějšího prostředí je použita PEST analýza a veškeré výsledky z již provedených analýz jsou využity do komplexní analýzy SWOT.

Na závěr jsou výsledky analýz a zhodnocení efektivity shrnuty a navrženy případné změny ke zlepšení marketingové strategie a celkového chodu podniku.

1 RODINNÝ PODNIK

Rodinné podnikání je tradicí ve světě po celou dobu historie, avšak neexistuje jednotná definice, která by byla zapsaná v legislativě České republiky. Zahraniční autoři uvádějí definice, podle nichž lze specifikovat dva přístupy. První přístup je založen na zapojení rodiny do řízení a vlastnictví podniku se záměrem předat podnik dál rodinným příslušníkům. Naopak druhý přístup je založený spíše na vlivu rodiny, jejich hodnotách, tradicích apod. (Petrů, 2018). Z českých autorů se o definovaní pokusil kolektiv autorů z ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. Ti rodinné podnikání vnímají jako výdělečnou činnost členů rodiny vykonávanou soustavně, samostatně, na vlastní účet, na vlastní odpovědnost, živnostenským nebo obdobným způsobem, za účelem tvorby zisku/hodnoty pro danou rodinu a s předpokladem generačního předání (Autorský kolektiv, 2017).

Z celé řady definic lze říci, že mezi hlavní úspěchy rodinného podniku se řadí převážně flexibilita, přizpůsobení se tržním změnám a v neposlední řadě firemní zdroje (lidský kapitál, sociální kapitál, majetek a dluhové financování rodinou, poskytnutí kapitálu v případě nouze, ochota vykonat více práce za nižší plat a také vyšší vzájemná důvěra) (Petrů, 2018). Rodinné podnikání není výhodné pouze pro danou rodinu, ale i pro státní ekonomiku, jelikož tvoří více než 50 % hrubého domácího produktu. Často dosahují lepších výsledků než jiné formy podnikání. Může to být způsobeno tím, že jsou diverzifikovanější, více vertikálně provázané a mají větší návratnost investic (Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016).

Z druhého pohledu má rodinné podnikání i své nevýhody. Tím mohou být například větší možnosti vzniku konfliktu, ať už to je zapříčiněno mezigeneračním či sourozeneckým konfliktem nebo kvůli neschopnosti oddělit rodinné záležitosti od těch pracovních. Pro podnik je rodina ochotná obětovat jak peníze, tak i čas. Mezi další slabé stránky rodinného podniku lze zařadit podceňování podnikového plánování a jeho následné kontroly. Může navíc občas docházet k upřednostňování rodinných příslušníků před ostatními zaměstnanci (Machová a Taušl Procházková, 2017).

1.1 Strategie rodinné firmy

Existují rodinné podniky, které se nerozrůstají, a jejichž hlavním cílem je získat příležitosti k odbytu zboží na trhu a uživení rodiny. I tímto způsobem se dá udržet dlouhověkost. Náročnější je ale případ, kdy chce podnik na trhu působit dlouhá léta a zároveň se rozrůstat.

Ne vždy je rodinné podnikání zničeno z důvodu podnikatelského neúspěchu. Mnohem častějším důvodem jsou rodinné spory nebo tomu dokonce můžou napomoci situace, kdy se

upřednostňují potřeby rodiny před potřebami podniku. Proto se doporučuje správně vyvážit vztah mezi rodinou a podnikem tak, aby celá strategie byla ta nejlepší možná pro podnik a rodinu zároveň.

Zrod podniku a strategie

Na začátku podnikání je hlavním cílem vydržet. Ke stabilizaci je nutné získat místo na trhu a své zákazníky. Dalším krokem většinou bývá příchod dalších rodinných příslušníků, jakožto zaměstnanců. To je samozřejmě výhodné převážně kvůli důvěře. Následně, po úspěšném startu, reinvestují získané zisky a optimalizují svůj rozvoj.

Strategie růstu

Postupem času, jak podnik roste, zabírá již určitý podíl na trhu. Tempo růstu se ale může zpomalovat a je nezbytné začít hledat nové příležitosti na jiném trhu. Obvykle dochází k sourozeneckému partnerství, kdy se začnou rozvíjet další podnikové jednotky. Dojde tak k získání nového strategického segmentu. Často se o tuto strategickou diverzifikaci rodiny snaží ještě před úplnou zralostí původního podniku. V tomto období se podnik nesetkává pouze s příležitostmi, ale i s problémy. A to převážně v situaci, kdy vede podnik dlouhou dobu jeden člen rodiny a podniková strategie začíná působit zastarale. V takové chvíli je vhodné vybrat nového následovníka. Ten přehodnotí zastávané modely a dodá podniku „mladého ducha“. Tento krok je velmi důležitou strategií obnovy.

Kapitálové strategie

K dosažení dlouhověkosti je nezbytné efektivně přerozdělovat kapitál. Například najít takové jednotky, které už dále nerostou, a jejich kapitál přemístit do jiných oblastí, v nichž se potenciál stále nachází.

Nekonvenční strategie v rodinném podnikání

Strategie rodinných podniků se odlišuje od jiných především kvůli specifické charakteristice. Jelikož jsou většinou orientovaní na dlouhodobost, musí mít majitelé rodinných podniků schopnost být trpěliví. Navíc si mohou dovolit investovat takovým způsobem, který by byl pro jiné podniky riskantní. Mimo jiné se více soustředí na to, co se naučili v minulosti, a jsou schopni překonávat těžší hospodářská období. Všechny tyto zkušenosti a znalosti si předávají z generace na generaci.

Paralelní plánování pro rodinu a podnikání

Podobně jako v jiných společnostech, je i v rodinném podnikání nejvhodnější zvolit strategické plánování. Ovšem na rozdíl od jiných podniků je zde možné se setkat s problémem, kdy musí být vybraná podnikatelská strategie v souladu s cíli rodinného vlastnictví. Ve strategických plánech se musí také počítat s vizemi a hodnotami rodinných vlastníků, s jejich očekáváním v návratnost investic i s distribucí příjmů. Podnikové plánování je průběžný proces, který je třeba stále sledovat. V případě změny, jež může nastat nejen v rámci podniku, ale také v rodině (např. rozrůstání), je nutné včas reagovat. Vlastníci musí stále srozumitelně interpretovat své cíle a politiky, které se týkají hodnoty podílů, následnictví a správy. To je důležité pro dlouhodobé působení na trhu a velmi významné v případě výměny generací (Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016).

1.2 Marketing v malé rodinné firmě

Jeden z nejdůležitějších předpokladů k dosažení úspěchu v podnikání je dobře zpracovaná marketingová strategie. Mnoho malých rodinných podniků neuspěje převážně z důvodu chybějící vypracované strategie. Častěji se řídí pouhým „zkusíme a uvidíme“. Z toho také vyplývá, že se nezabývají ani měřením její efektivity.

Hlavním úkolem malé rodinné firmy by mělo být určení konkurenční výhody, díky které se odliší od konkurence a definuje si své určité místo na trhu. Další konkurenční výhodou může tvořit právě „rodinnost“, protože jedním z faktorů ovlivňujících kupní rozhodování zákazníka je důvěra, kterou rodinný podnik vzbuzuje. Na zákazníka také pozitivně působí příjemná rodinná atmosféra, jež obvykle panuje v prostorách firmy.

Podstata tvorby marketingu u malé rodinné firmy a nerodinné firmy se výrazně neliší. Rozdíl nastává v případě její velikosti, jelikož by bylo chybné aplikovat určitou marketingovou strategii velké firmy na tu malou, a to například pouze proto, že prodávají stejný druh zboží. Pravděpodobně navíc malá firma bude s těží konkurovat té velké. Avšak na druhou stranu mají malé a převážně rodinné firmy pár výhod. Většinou působí v určitém geografickém prostoru, má menší produktovou linii a okruh zákazníků je více vymezený a známý. Podnikatelé tak bývají v užším kontaktu se zákazníky, a díky tomu dokáží lépe porozumět a uspokojit jejich přání a potřeby. A také zmínka „rodinnosti“ při propagaci může působit jako vhodný motivátor.

Při tvorbě marketingové strategie u malých rodinných firem by měla být zohledněna velikost firmy, jednodušší organizační struktura, rodinné vztahy a vazby, omezené zdroje a vysoká

schopnost a dovednost přizpůsobit se na rychlé změny a kolísání poptávky (Teal, Upton a Seaman, 2003; Puklová, 2018; Staňková, 2007).

2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PODNIKU

K dosažení úspěchu je potřeba sladit podnikové zdroje s podmínkami marketingového prostředí. Ovšem je nutné mít na paměti, že marketingové prostředí je proměnlivé. Tyto změny mohou na podnik působit nejen pozitivně, v podobě nových příležitostí, ale také negativně, kdy podnik naopak ohrožují. Proto je nezbytné, aby se podnik snažil změny předvídat, dokázal je využít nebo se proti nim bránit.

2.1 Mikroprostředí

K uspokojení nabízející i poptávající strany je důležité důkladně poznat podnikatelský prostor a vzájemné vztahy účastníků, kteří se na trhu pohybují.

Podnik

Podnik je tvořen jednotlivými odděleními, jako například vrcholové vedení podniku, finanční oddělení, výroba, marketingové oddělení nebo účetnictví. K prosperitě podniku vede realizace marketingových plánů, kterou zajistí spolupráce, vzájemná důvěra a dobré vztahy mezi jednotlivými útvary uvnitř podniku.

Dodavatelé

Mohou jimi být firmy ale i jednotlivci nabízející zdroje, které jsou potřebné pro podnik. Zdroje představují různý materiál určený pro výrobu nebo vybavení pracoviště. I tento zásobovací trh ovlivňuje úroveň podniku na trhu.

Konkurenti

Každý podnik, který vstoupí na trh, chce uspokojit potřeby svých potenciálních zákazníků. Tento stejný záměr podniků vytváří konkurenci. Získání větší tržní síly zajistí včasné reagování a využití slabých stránek konkurentů. Konkurencí se nerozumí pouze výrobce stejného produktu, ale i substitutů.

Distributoři

Distributoři jsou prostředníci, kteří zajišťují směnu, kde neproběhne přímý prodej produktu. Mohou jimi být různé logistické firmy, agentury nabízející marketingové služby či finanční zprostředkovatelé.

Zákazníci

Největší střed zájmu je zákazník a jeho potřeby, postoje, kupní motivace, spotřební a nákupní zvyky (Svobodová, 2007).

Zákazníky lze rozdělit do dvou trhů:

Spotřebitelské trhy (B2C) - jedná se o jednotlivce nebo domácnosti nakupující zboží nebo služby pro svou osobní spotřebu,

Průmyslové trhy (B2B) – na průmyslových trzích figurují obchodníci nakupující zboží za účelem dalšího prodeje nebo podniky, které kupují zboží za účelem dalšího zpracování či k následnému použití ve svém výrobním procesu (Kotler, 2007).

2.2 Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje prvky, které je těžké ze strany podniku ovlivnit. Důležité je odhadnout, jaké následky mohou tyto vlivy přinést a umět se jim správně přizpůsobit.

Přírodní prostřední
Místo působiště, velikost regionu, klima, infrastruktura a veškeré přírodní zdroje využívané při výrobě ovlivňují trh, na němž se podnik nachází.

Technologické prostředí
Nejčastější změny nastávají právě v technologickém prostředí. Technologie se neustále posouvá dopředu a přichází s novými nápady, které mohou snížit náklady, zvýšit produktivitu práce, a tak podniku zajistit konkurenceschopnost.

Demografické prostředí
Při tvoření segmentů je rozhodující demografická struktura, tzn. hustota obyvatel, jejich vzdělanost, příjmy, věková struktura, náboženství, kultura apod.

Sociálně-kulturní prostředí
Úroveň, na které se společnost nachází, odráží veškerou poptávku. Kupní chování zákazníků je ovlivněno preferencemi, postojem k reklamě, motivací ke spotřebě, tradicemi národa, osobností daného člověka či jeho rodinou.

Ekonomické prostředí
Ekonomické prostředí zahrnuje makroekonomické vlivy, které působí na podnikatelské možnosti, jako je např. míra inflace, kurz měny, ceny, úrokové míry, míra nezaměstnanosti apod. Na druhou stranu tyto vlivy působí i na kupní sílu, tj. současné příjmy, úspory, ceny, dostupnost úvěrů aj.

Politicko-právní prostředí

Aby i podnikání mělo určitou formu, musí se řídit podle předpisů a státních pravidel neboli zákonů. Nedodržování těchto zákonů může být nejen pokutováno, ale může také zapříčinit negativní pověst podniku.

Podnik není schopen na sto procent předvídat a správně reagovat na veškeré makroekonomické vlivy a změny. Ale pokud nebude opatrný při sledování proměnlivého makroekonomického prostředí, může to pro něj znamenat velké podnikatelské riziko (Svobodová, 2007).

3 MARKETING A MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Hlavní podstata marketingu spočívá v nalezení rovnováhy mezi potřebami podniku a zákazníka. V každém marketingovém rozhodování by měl být klíčovým bodem zákazník, a až následně prosperita. Důležitým prvkem, jak úspěšně podnikat, není pouze schopnost přizpůsobit se složitým a proměnlivým podmínkám fungování trhu, ale zároveň nutnost aktivně působit na vztahy mezi nabídkou a poptávkou. K dosažení tohoto cíle slouží různé marketingové nástroje a strategie.

3.1 Definice marketingu

Každý autor formuluje definici marketingu trochu odlišným způsobem. Například dle Kotlera „*marketing spočívá ve vytváření, komunikování a předávání hodnoty pro zákazníka*“ (Karlíček, 2018, s. 19). Dle americké marketingové asociace je marketing „*aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost*“ (Kotler a Keller, 2013, s. 35). I přes odlišné formulace se všechny definice shodují v tom, že hlavní důraz je kladen na potřeby zákazníka a dosažení zisku.

Marketing usiluje o řízení tržních vztahů, kde prodávající musí hledat zákazníky, zjistit jejich potřeby, navrhnout kvalitní výrobky a služby, stanovit ceny, podporovat prodej, skladovat zboží a dodávat ho zákazníkům. Základní marketingové aktivity jsou vývoj nových produktů, výzkum, komunikace, distribuce, cenová politika a služby zákazníků. Spotřebitelé si pomocí marketingu hledají výrobky a služby, které si mohou dovolit zaplatit a z druhé strany pracovníci nákupních oddělení firem používají marketingovou strategii ke kontaktování prodávajících a následně s nimi vyjednávají nejvýhodnější podmínky (Karlíček 2018).

3.2 Marketingová strategie a marketingový mix

Všeobecně marketingová strategie souvisí s vytyčenými cíli podniku, kdy strategii podnik vytváří na základě svých cílů (Zamazalová, 2009). Aby mohla celá marketingová strategie efektivně fungovat, musí vycházet z taktických rozhodnutí, která odpovídají cílovému segmentu a podporují positioning značky. Veškerá tato rozhodnutí jsou součástí marketingového mixu, jež se označuje jako tzv. 4P. Z angličtiny přeložené jako nabízený produkt, jeho cena, propagace a distribuce. Dále se používá zkratka 4C, která určuje hodnotu pro zákazníka, náklady, komunikaci a dostupnost (Karlíček, 2018).

3.2.1 Marketingový mix – Produkt

Pojmem výrobek (produkt) si lze představit jako něco hmotného, co je výsledkem výrobního procesu a uspokojuje osobní potřebu. Výrobkem se ale z marketingového hlediska rozumí naprosto vše, co může být předmětem jakékoli směny. Kromě hmotných statků tento pojem zahrnuje i nehmotné statky, čímž se rozumí služby nebo práce. Dále to mohou být i nominální statky jako jsou peníze, cenné papíry aj. (Kotler a Keller, 2013).

Důležitým úkolem pro marketing je poznat, co motivuje lidi k nákupu určitého výrobku, jelikož nebývá kupován pouze pro svojí základní funkci. Je možné rozlišit tři následující úrovně:

- **Jádro produktu** tvoří souhrn vlastností, které zajišťují základní funkci výrobku. Jedná se o hlavní přínos pro zákazníka, což je skutečný důvod a účel, proč si zákazník chce daný výrobek koupit.
- **Reálný produkt** zahrnuje kvalitu (jak je výrobek schopný plnit svojí funkci, ovšem každý zákazník vnímá kvalitu jiným způsobem a každý zákazník si může dovolit jinou kvalitu), funkci (holý produkt, který je postupně doplňován o další funkce podle zákazníkových preferencí a odlišuje se tak od konkurence), design (vzhled výrobku), obal (obecně řečeno - je to vstupní brána, musí umět zaujmout zákazníka, ale zároveň musí být funkční) a značka (název, logo, barva, které reprezentují výrobce i výrobek samotný).
- **Rozšířený produkt** doplňuje hlavní produkt o další dodatečné služby a výhody. Obsahuje například dopravu, rychlost dodávky, instalaci, záruku, servis, ale i platební podmínky či přiložení návodu. Může se stát významnou konkurenční výhodou (Foret, Procházka a Urbánek, 2005).

Výrobek je základní prvek celého marketingového mixu. Nelze čekat, že podnik bude vykonávat dobrý marketing s neúspěšným výrobkem. Úspěšnost výrobku určuje míra uspokojení zákazníkových potřeb. Pokud o určité výrobky není zájem, nemá smysl je vyrábět. Z tohoto důvodu je potřeba pozorně sledovat názory zákazníků, prodejnost a neprodejnost různých produktů a životní cyklus výrobku.

Životní cyklus výrobku obsahuje jednotlivé vývojové fáze mezi zavedením a zánikem daného výrobku:

- **Vývoj** nového výrobku a průzkum trhu bývá velice nákladný a prodeje v této fázi nejsou žádné.

- **Zavádění** neboli uvedení nového výrobku na trh je fáze, kde bývají stále vynaloženy velké náklady, ale prodej začíná pomalu růst, i když zisk je téměř nulový. Zde je velice důležité rozhodnout, zda se zaměřit na úzký či široký tržní segment.
- **Růst** je fází, kdy výrazně rostou prodeje a s nimi i kladné reakce zákazníků.
- **Zralost** je nejdelší fáze. Zde se objem prodejů příliš nijak nemění. Vrací se vynaložené počáteční investice.
- **Úpadek** zájmu zákazníků po výrobku je fází, kdy se na trhu objevily lepší konkurenční výrobky. To znamená, že prodej a zisk výrazně klesají. Úpadek nemusí být konečnou fází, pokud včas zareagujeme a zaměříme se na inovaci výrobku (Management Mania, 2018).

Výrobkový mix neboli sortiment výrobků, je souhrn produktů a ostatních položek, které podnik nabízí k prodeji (Kotler 2007).

Celá tato koncepce může být dobrou pomůckou, pokud je úmyslem odhadnout dobu působení výrobku na trhu. Samozřejmě není zcela jednoduché určit, kde se zrovna výrobek nachází, ale pomůže to při tvorbě vhodné marketingové strategie.

3.2.2 Marketingový mix – Cena

Cena tvoří protihodnotu produktu. Může být vyjádřena peněžní sumou, jiným produktem či službou. Představuje takový prvek marketingového mixu, který jako jediný přináší podniku výnosy. Ostatní prvky jsou pouhým zdrojem nákladů. Cena se navíc odlišuje od ostatních prvků tím, že se dá nejsnadněji měnit, kdežto změna všech tří ostatních prvků zabere mnohem více času (Kotler a Keller, 2007). Správné stanovení ceny je jedna z nejtěžších oblastí marketingu. Za prvé takové rozhodnutí musí být v souladu s celkovou strategií podniku. Za druhé cena působí jako jeden z hlavních faktorů při nákupním rozhodování. Není pravidlem, že stanovená nižší cena přiláká více zákazníků. Naopak je v podvědomí lidí, že čím vyšší cena, tím vyšší kvalita. Avšak stále by cena měla odpovídat reálné kvalitě produktu (Blažková, 2007).

Tvorba cen je proces, při kterém je třeba zohlednit plno faktorů. Zejména náklady, konkurenční ceny a hodnotu vnímanou zákazníky. Nejnižší možná hranice ceny je výše nákladů vynaložených na výrobu, prodej a distribuci. Z dlouhodobého hlediska je tato metoda nemožná. Připadá v úvahu pouze v případě, kdy chce podnik zničit svou konkurenci nebo pro přežití v době recese. Podniky používají metodu, kde k výši nákladů přičtou požadovaný zisk. Dále je třeba zohlednit konkurenci, kdy se stanoví silné a slabé stránky výrobku a následně se určí buď vyšší, nebo nižší cena, než je ta konkurenční. V neposlední řadě je třeba přihlížet na to, jakou

subjektivní hodnotu daný produkt představuje pro zákazníka. Například je možné, že je zákazník ochotný zaplatit více. Kdyby tuto skutečnost podnik nezohlednil, sám se obírá o větší zisk. Ovšem úplně přesný a striktní návod na vytvoření ceny neexistuje, a proto se využívají cenové strategie (Karlíček 2018).

Tabulka 1: Základní cenové strategie

		Kvalita	
		Nízká	*Vysoká*
Cena	*Nízká*	Ekonomická cena	Průnik na trh
	Vysoká	Lízání smetany	Prémiová cena

Zdroj: upraveno dle (Businessvize, 2011)

Cenové strategie (viz *Tabulka 1*) zahrnují různé druhy strategií:

- **Prémiová cena** je cena založená na prémiovosti produktu. Té produkt dosahuje nejen nejvyšší kvalitou, ale také například správnou péčí o zákazníky či dobře zpracovanými dalšími složkami marketingového mixu.
- **Průnik na trh** může někdy obnášet i volbu strategie s dočasně nižšími cenami, výhodnějším balením či nabízením slevových kupónů.
- **Lízání smetany** nastává v případě, kdy např. konkurence může mít kvalitnější produkt, ale i přesto si podnik může dovolit nasadit vyšší cenu, neboť má výborně zpracované zbývající složky marketingového mixu. Jedná se hlavně o skvělou propagaci či distribuci, kde zase naopak konkurence může zaostávat.
- **Ekonomická cena** či diskontní cena je v České republice poměrně rozšířená. Podnik tuto strategii zvolí, pokud se nemůže pyšnit vysokou kvalitou ani dobrou propagací či distribucí. Cenu zvolí tak, aby alespoň pokryla provozní náklady a přinesla nějaký zisk. Přidaná hodnota je sice nízká, ale jelikož podnik nabízí nejnižší cenu na trhu, prodeje můžou být vysoké a zisk tím pádem pro podnik přijatelný (Businessvize, 2011).

Změny cen

Po celou dobu existence výrobku nezůstává cena stejná. Často se podnik dostává do situace, kdy musí cenu snížit nebo zvýšit.

- **Snižování cen** může mít za příčinu nadbytečnou kapacitu výroby, kdy se podnik snaží ovládnout trh pomocí snížení ceny a díky vyššímu tržnímu podílu dojde i k poklesu nákladů. To ovšem může vést k několika rizikům. Například se zákazníci mohou domnívat, že je kvalita výrobku nízká. Je malá pravděpodobnost, že si podnik získá věrnost trhu díky snížení ceny. Maximálně pouze získá tržní podíl. Ovšem pokud někdo následně nabídne ještě nižší cenu, zákazníci klidně přejdou k další firmě. Nebo může nastat situace, kdy si konkurenti s většími finančními rezervami mohou dovolit dorovnat nižší cenu a delší dobu setrvat v této pozici. Dále mohou vyhlásit tzv. cenovou válku, kdy ještě výrazněji sníží cenu.
- Snižování cen může zákazníkům vytvářet domněnky ohledně inovace produktu, nových modelů či dalšího snižovaní cen. Tyto domněnky mohou zapříčinit, že s nákupem raději ještě počkají. Za další problém lze považovat obavy o vadnosti produktu či finančních problémech podniku. Proto je třeba i na tyto možnosti přihlížet.
- **Zvýšení cen** způsobuje převážně inflace nákladů. Dalším důvodem může být nadměrná poptávka, kdy podnik není schopný uspokojit všechny své zákazníky. Na zvýšení ceny mohou někteří zákazníci zareagovat pozitivně, jelikož si myslí, že je výrobek velice žádaný, ovšem většinou růst cen nepřijímají dobře. Existují některé metody, jak tento silný odpor zmírnit. Mezi nejoblíbenější alternativní přístup patří například zmenšení balení namísto zvýšení ceny, použití levnějšího materiálu či komponentu, použití levnějšího balicího materiálu, omezení služeb spojených s výrobkem (např. doprava zdarma) apod. (Kotler a Keller, 2013).

3.2.3 Marketingový mix – Distribuce

Do celkové hodnoty, kterou lze zákazníkovi nabídnout, se řadí i způsob, jakým se k němu produkt dostane. Cílem je dopravit produkt ve správný čas na správné místo s přijatelnou cenou a pomocí správně cílené komunikace. Tím se vytváří optimální distribuční cesty a pomocí komunikace, dodacích a platebních podmínek se tvoří systém obsluhy zákazníků (Kašík a Havlíček, 2015). Distribuční cesty se dělí na přímé a nepřímé, dle toho, zda do cesty vstupuje jeden nebo více distribučních článků.

Přímé distribuční cesty fungují na principu, kdy zástupce firmy přímo komunikuje s konečným spotřebitelem a přímo mu výrobek dodává. Pro tuto distribuční cestu se podnik může rozhodnout z logického či ekonomického důvodu. Jedná se např. o službu či výrobu na zakázku.

Nepřímé distribuční cesty zahrnují vstup distribučních mezičlánků mezi výrobce a konečného spotřebitele. V průběhu životnosti výrobku či změny na trhu se skladba mezičlánků mění. Mohou jimi být:

- **Zprostředkovatelé** sjednávají setkání subjektů nabídky a poptávky a jejich prodej. Snaží se vyjednat takové podmínky, se kterými jsou spokojeni obě strany. Vše probíhá bez předání vlastnického práva. Mezi nejznámější kategorie patří například komisionář (Sjednává obchodní transakce, nenese žádné riziko a jeho provize je relativně nízká.), obchodní zástupce (Působí na základě živnostenského listu, uzavírá s firmou smlouvu o obchodním zastoupení a vystupuje pod jejím jménem. Osobně navštěvuje odběratele, ale sám kupní smlouvy neuzavírá.) nebo aukční společnost (Zprostředkovává prodej, při kterém se cena předem nestanovuje, určí se až během soutěže. Smlouva se poté uzavírá s tím, kdo nabídne nejlepší cenu. Zprostředkovatel dostane provizi ve výši předem stanoveného procenta z konečné částky.)
- **Prostředníci** zboží nakoupí a určitou dobu ho vlastní za účelem prodeje se ziskem. Může nimi být maloobchod (Přímo prodává konečnému spotřebiteli to, co nakoupil od výrobce či velkoobchodu. Patří mezi ně například specializované prodejny, supermarkety, hypermarkety, obchodní centra apod.), velkoobchod (Od výrobce nakoupí větší množství zboží, sám ho skladuje, balí, kompletuje a dále prodává maloobchodu či drobným výrobcům.), mezinárodní obchod (Ten se zabývá mezinárodním obchodem, importem a exportem.) nebo podpůrné distribuční články (Řadí se mezi ně podniky, které nabízejí různé skladovací, finanční, přepravní aj. služby, a tím pomáhají k vyšší efektivnosti při celé distribuci.) (Veber a Srpová, 2012).

K výběru vhodné distribuční cesty pomůže zvolení správné distribuční strategie.

- **Strategie intenzivní distribuce** umožňuje prodej zboží či služeb ve velkém množství na různých místech. Lze použít v případě prodeje potravin, nápojů či sladkostí, kdy se jedná o nízkou cenu s nízkou marží. Cílem je zvýšit prodej a zvýšení podvědomí v myslích spotřebitelů. Možná nevýhoda je, že distributoři prodávají i jiné konkurenční značky a díky velkému množství distributorů je těžké je kontrolovat.

- **Strategie exkluzivní distribuce** je vhodná pro luxusnější zboží s vyšší cenou a marží. Výrobce si pečlivě vybírá svého distributora a zboží se prodává na málo místech. Vzniká užší vztah mezi přeprodejcem a prodávajícím. Spoléhání se na jednoho distributora ale může být nevýhodou.
- **Strategie selektivní distribuce** nastává v případě, kdy se prodej zboží uskutečňuje na omezeném počtu míst, tzn. ne u všech obchodníků, ale také ne pouze u výhradního distributora. Výhodou této strategie oproti intenzivní distribuci je ten, že je snadnější kontrola a nižší náklady, a oproti exkluzivní distribuci nabízí lepší pokrytí (Blažková, 2007).

Při výběru distribuční strategie je potřeba zvážit, zda existují distribuční cesty pro určitý druh výrobku, jaké by byly náklady spojené s využitím různých možností, nebo popřípadě jaké by byly náklady na zřízení vlastní distribuční sítě. Ovlivnit výběr může samozřejmě i charakter zákazníků, jejich nákupy či vlastnosti výrobků (Blažková, 2007).

3.2.4 Marketingový mix – Propagace

Marketingová propagace má v podniku za úkol informovat a přesvědčovat vybranou cílovou skupinu. Tak jako všechny ostatní složky marketingového mixu, musí bez výjimky i marketingová propagace neboli komunikace, vycházet z celkové marketingové strategie podniku (Karlíček, 2018).

Při vytváření komunikační strategie je na začátku třeba zhodnocení současné situace výrobku na trhu a určit si, co je cílem celé kampaně. Dále musí podnik zvážit, kolik finančních prostředků je ochoten do propagace vložit. Následuje rozhodnutí, jakým způsobem bude ověřovat dosažení cílů a koho tím pověří. Závěrečným a zároveň tím nejdůležitějším krokem je výběr cílové skupiny a nástroje komunikačního mixu (Blažková, 2007).

Reklama

Jedna z položek marketingového mixu je reklama. Díky ní lze oslovit širokou škálu cílových segmentů, informovat je o nových produktech a přesvědčovat o jejich koupi. Dále pomáhá k budování značky a ovlivňuje postoj k ní. Tak jak vše, má své negativní stránky i reklama. Jednou z nich je velké množství těchto reklamních sdělení, takže zákazníci už nereagují s velkou pozorností a spíš je tyto reklamy dráždí. Další problém nastává v případě, kdy by chtěl podnik měřit efektivitu reklamy, protože v krátkodobém horizontu je to obtížně měřitelné. Prodeje bývají ovlivněné i dalšími komunikačními disciplínami a je téměř nemožné rozlišit

efekt reklamy od dalších efektů marketingové komunikace. Často také může dojít ke zpoždění účinku reklamy, kdy si zákazník daný produkt koupí až v době, kdy ho potřebuje (Karlíček, 2016).

Co se týká způsobu šíření reklamních sdělení, může podnik využít různé formy, jako je např. televizní reklama, reklama v kinech, rozhlasová reklama, tisková reklama aj. (Karlíček, 2018).

Direct marketing

Direct marketing, jinými slovy přímý marketing, byl dříve využíván jako levnější alternativa osobního prodeje. Firma přestala posílat svého prodejce přímo ke svému potenciálnímu zákazníkovi a místo toho mu začala posílat svoji nabídku poštou. Tento způsob pomohl výrazně snížit náklady (Karlíček, 2016). Oproti reklamě přímý marketing cílí přímo na určitý segment zákazníků, a díky tomu může být tento způsob komunikace efektivnější a levnější. Právě kvůli celkovému technologickému vývoji roste i obliba přímého marketingu.

Podpora prodeje

Podpora prodeje obnáší různé nástroje, které podporují okamžitý prodej. Může se jednat například o výhodné balení, přímou slevu, slevu při předložení kupónu, vzorky produktů zdarma, různé soutěže, ale také zahrnuje komunikaci v místě prodeje. Tato forma propagace roste na důležitosti hlavně v případě, kdy jsou konkurenční rozdíly v produktech nepatrné a podpora prodeje tak představuje přidanou hodnotu, pomocí níž se může podnik odlišit od konkurence. Sice většina nástrojů podpory prodeje dokáže stimulovat nákup či vyzkoušení produktu a z krátkodobého hlediska zvýšit prodeje. Ovšem z dlouhodobého hlediska prodeje a vnímání dané značky nijak výrazně nemění. Někdy nastává i situace, že podpora prodeje může dokonce narušit dlouhodobou strategii značky a poškodit image. Spotřebitelé se mohou domnívat, že zlevnění zboží či výhodná balení jsou pouze způsob, jak se zboží zbavit, protože je zřejmě nekvalitní a neprodává se. Tudíž v důsledku tato komunikační disciplína slouží převážně ke stimulaci nákupního chování a přimění zákazníků k vyzkoušení produktu (Karlíček, 2016).

Public relations

Public relations představuje komunikační aktivity, které utvářejí vztahy s veřejností. Čím dál více záleží na tom, jaké má veřejnost postoje, mínění a jejich přijetí idejí a produktů. K tomu pomůže optimální komunikace, jak ze strany organizace, tak ze strany veřejnosti. Public relations se značí jako nástroj managementu (Svoboda, 2006).

Sponzoring

Princip této formy komunikace spočívá na principu služby a protislužby, kdy sponzor poskytne finanční částku, díky níž dosáhne marketingového cíle. Nejběžnější je sportovní sponzoring nebo sponzoring v kulturní a sociální oblasti, kdy tak dochází ke zviditelnění firmy prezentací jejího loga na dané události (Vysekalová, 2012).

Osobní prodej

Nejstarší a stále velmi významný nástroj komunikačního mixu je osobní prodej. V porovnání s ostatními nástroji zde dochází k přímému kontaktu mezi zákazníkem a firmou. Díky tomu může prodejce poznat a pochopit daného zákazníka, uzpůsobit komunikaci i nabídku, vidět okamžitou zpětnou vazbu a zajistit si tak důvěrný a dlouhodobý vztah se zákazníkem. Efektivní využití osobního prodeje nastává v situaci, kdy se oslovuje menší cílová skupina, jelikož celkové náklady jsou poměrné nízké. Na efektivitě také přidává individuální přístup. Ten však může být i nevýhodný v případě, kdy vede k neetickému chování obchodníka a následně k poškození image firmy. Jednou z dalších nevýhod může být čas. Poznání potřeb a přání zákazníka je mnohdy časově velmi náročné. To samé z druhé strany, zákazníkovi naopak může trvat spoustu času, než uvidí, zda mu nabídka vyhovuje (Karlíček, 2016).

Online komunikace

V současnosti tvoří online komunikace nedílnou součást komunikačního mixu téměř každého podniku. Má velkou šíři funkcí, protože je úzce propojena i s ostatními komunikačními disciplínami. Největší výhodou této komunikace je možnost přesného zacílení na konkrétní cílovou skupinu, jež může poskytnout zpětnou vazbu (Karlíček, 2016). V roce 2019 dosáhla internetová populace 7,8 milionů lidí, z toho 5,3 milionu lidí se k internetu připojilo přes mobilní zařízení (Sdružení pro internetový rozvoj, 2019). Což značí fakt, že nadprůměrná většina celkové české populace se vyskytuje na internetu, a tím se tato celá komunikační disciplína stává efektivní. Nezbytným nástrojem online komunikace jsou webové stránky, které je možné považovat jak za direct marketing, tak za public relations či podporu prodeje, ale dobře poslouží i jako reklamní nástroj k posílení image značky. Druhým trendem současnosti jsou sociální sítě. Podstatou sociálních sítí je interaktivní komunikace mezi podnikem a uživateli. Nejznámějšími z nich jsou Facebook, Instagram, Twitter a LinkedIn. Vše funguje na trochu odlišném principu, ale ke všem vyjmenovaným platformám se lze připojit z mobilních zařízení. Vzhledem k současné uspěchané době tento způsob komunikace každý uživatel ocení (Karlíček 2016).

3.2.5 Marketingový mix – Lidé

Téměř v každé transakci dochází ke střetu zákazníka (nebo dodavatele) a personálu podniku, proto je vhodné nezanedbávat ani tuto část marketingového mixu. Podnik by měl klást důraz na proškolování a vzdělávání svého personálu, protože i to napomáhá zkvalitňování poskytovaných služeb a mnohdy to tvoří jednu z důležitých konkurenčních výhod podniku (Kotler, 2007).

4 MĚŘENÍ EFEKTIVITY

Stejně nezbytné jako je plánování podnikové a marketingové strategie, je jejich kontrola a vyhodnocování výsledků. Kontrola zahrnuje veškeré postupy, které podnik uskutečňuje k naplňování svých cílů. Zjistí se tím, do jaké míry jsou dané aktivity přínosné a zda se do nich vyplatí investovat. Zjištěná data slouží marketérům ke strategickému plánování marketingové strategie.

Typy marketingové kontroly:

- kontrola ročního plánu – kontrola, zda podnik dosáhl plánovaných výsledků (průzkum spokojenosti zákazníků, finanční analýza, analýza podílu na trhu aj.),
- kontrola rentability – zjištění, kde podnik vydělává a prodělává (produkty, zákazníci, marketingové činnosti aj.),
- strategická kontrola – kontrolování, zda má marketingová strategie stále smysl i přes změněné externí podmínky (audit marketingu, efektivita marketingu aj.),
- kontrola efektivnosti – zhodnocení nákladů vynaložených na marketing a jeho účinnost (efektivnost reklamy, podpory prodeje aj.) (Jakubíková, 2008).

Velice rychle a snadno se dá měřit efektivita online marketingu. Jeden z nejznámějších webových analytických nástrojů je Google Analytics. Ten umožňuje zobrazit a analyzovat počet návštěvníků, odkud se dostali na webové stránky, kolik jich je stávajících a kolik jich je nových. Rovněž se pomocí tohoto nástroje dají měřit konverze, tj. počet návštěvníků, kteří se stanou zákazníky (udělají objednávku, registrují se k odběru newsletteru aj.), a mnoho dalších metrik (Plecová, 2019).

4.1 Marketingový výzkum

Jeden z hlavních podnikatelských cílů je prosperita podniku a mít spokojené a věrné zákazníky. K tomu je vhodné znát informace, jež se týkají trhu, konkurence a převážně zákazníků a jejich reakcí na marketingový mix. Marketingový výzkum je vhodným nástrojem, díky kterému lze zkoumat všechny části marketingu (trh, výrobky, distribuční cesty, ceny, chování zákazníků) a v návaznosti zjistit efektivitu současného marketingu.

Marketingový výzkum obsahuje pět základních kroků:

- **Definování problému** – specifikace problému, který bude prostřednictvím výzkumu řešen,

- **Plán výzkumu** – sestavení projektu, který obsahuje, kde a jak získáme potřebné informace, přístupy, metody výzkumu,
- **Sběr informací** – zdroje informací: sekundární údaje (informace, které již byly zjišťovány pro jiný účel – přehledy o tržbách, údaje z účetnictví, podnikové statistické údaje aj.), primární údaje (zdrojem těchto údajů jsou nejčastěji zákazníci – mezi metody patří pozorování, dotazování a experiment),
- **Analýza údajů** – zpracování zjištěných dat,
- **Závěry a doporučení** – interpretace výsledku analýzy, předložení podstatných, přesných a jasných informací (Světlík, 2005).

4.1.1 Dotazování

Nejběžnější metoda sběru primárních dat je prostřednictvím dotazování, které je prováděno buď ústní formou v rámci osobního pohovoru (interview) či rozhovoru po telefonu, nebo pomocí sestavení dotazníku (formuláře). Odpovědi na otázky lze získat písemnou formou, kdy se dotazník pošle zákazníkovi přes e-mail a zákazník ho samostatně vyplní (Světlík, 2005).

Dotazník

Nejrozšířenější a nejméně nákladný způsob sběru dat je pomocí dotazníku. Nejdůležitějším krokem při jeho tvorbě je jeho správné sestavení. Otázky je třeba formulovat tak, aby se získaly převážně takové odpovědi, jež podnik skutečně zajímají. Dalším požadavkem je, aby dotazník působil snadně, srozumitelně a v neposlední řadě, aby odpovědi byly stručné a pravdivé. Předem si je taktéž třeba stanovit, jaký bude zkoumaný soubor, tzn. pro koho je dotazník tvořen, kdo je cílová skupina. A následně, jakým způsobem proběhne zvolení výběrového vzorku – ti, kteří dotazník obdrží (měl by obsahovat všechny typy respondentů ze zkoumaného souboru). Před samotným šetřením se provádí pretest – výběr pár respondentů (nejlépe všechny typy), kteří vyplní dotazník a následně poskytnou odesílateli zpětnou vazbu (např. o délce dotazníku, nejasných či nevhodných otázkách apod.). Na základě jejich připomínek se otázky v dotazníku poupraví a poté se může začít se šetřením.

Dotazník by také měl budit dobrý první dojem. Respondent musí mít chuť vložit do vyplňování svůj čas a námahu. Je nutnost ho umět přesvědčit, jak je důležité vyplnění a zodpovězení všech otázek dotazníku. Dále by se měl určit termín odevzdání a ujistit respondenty o zachování anonymity jejich odpovědí. Délka dotazníku by neměla překročit 50 otázek a zabrat více než 20 minut. Počet otázek je stejně důležitý jako jejich pořadí. Na začátku je vhodné položit

zajímavější otázky, uprostřed otázky, na jejichž odpovědích nejvíce záleží, a nakonec ty méně důležité (Foret, 2012).

4.2 Situační analýza

Situační analýza obsahuje analýzy, které zachycují informace a faktory ovlivňující jak situaci současnou, tak i budoucí.

4.2.1 Analýza zákazníků

Nedílnou součástí různých analýz je analýza zákazníků. Podnik by měl nabízet takové výrobky či služby, které dodávají přidanou hodnotu, jež zákazníci požadují. Správné uspokojení potřeb zákazníka vede k získání konkurenční výhody. V případě, že by podnik neměl žádné zákazníky, neměl by důvod nadále existovat. Z tohoto důvodu je důležité si svých zákazníků vážit a náležitě o ně pečovat.

V případě působení na B2C i B2B trzích probíhá zaměření na obě skupiny jednotlivě.

- **Analýza B2B** – Analýza B2B neboli analýza obchodních partnerů, je neodmyslitelnou částí zkoumání mikroprostředí podniku působícím na tomto trhu. Zabývá se například otázkami: Kdo jsou odběratelé podniku?, Co vše je potřeba k uzavření zakázky?, Jak vysokou cenu jsou ochotni zaplatit?, Jakou distribuční cestu používají odběratelé?, Kolik a jaké distribuční články využívá podnik?, Dodávají distributoři do všech zákaznických segmentů? aj.
- **Analýza B2C** – I kdyby podnik více působil na B2B, nesmí zapomínat na skutečného spotřebitele výrobku. Pomocí této analýzy se zjišťují potřeby spotřebitele, jakým způsobem a kde výrobek nakupuje a jak ho spotřebovává. Potom je pro podnik snadnější přizpůsobit nabídku jejím požadavkům. Zabývá se například otázkami: Kdo jsou současní zákazníci?, Kdo jsou potenciální zákazníci?, Jak dlouho jsou zákazníci věrni podniku?, Jak používají konkurenční výrobky?, Jak jsou zákazníci spokojeni/nespokojeni? aj. (BusinessInfo.cz, 2007).

4.2.2 Analýza konkurence

Konkurenci je dobré brát jako soutěž v podnikání – ten, kdo se lépe prosadí a získá cílového zákazníka, vyhrává. Konkurenci lze rozdělit na přímou, kdy se konkurent věnuje stejné činnosti, např. prodej vína v kvalitní vinotéce a konkurenci nepřímou, kdy konkurent nabízí podobné zboží či služby, např. prodává víno poblíž v samoobsluze. Při odhalení konkurenčních

cílů a strategie se podnik lépe zorientuje na trhu a dokáže tak snadněji odhalit své silné a slabé stránky.

Při analýze konkurence je vhodné se zaměřit na jejich cílený segment zákazníků a geografickou oblast působiště, zda je na trhu dominantní či teprve své místo získává, a jakým tempem konkurence roste. Mezi základní metody analýzy patří SWOT analýza (popsaná v kapitole 4.2.4). Další metodou je tzv. Porterův model 5 sil. Tento model rozebírá 5 prvků – stávající konkurenti, potenciální konkurenti, dodavatelé, kupující a substituty.

Také se doporučuje sehnat si ceníky, nabídky a propagační materiály či nenápadně navštívit provozovny konkurence jako tzv. mystery shopping. Dalším doporučením je si objednat jejich zboží pro zjištění jejich způsobu balení a jiné přidané hodnoty. V dnešní době, kdy je poměrně rozšířen online marketing, se dá sledovat konkurence i v online prostředí. Nabízí se stát se jejich fanoušky na sociálních sítích a sledovat jejich styl propagace. Existují také online nástroje, pomocí nichž se lze s konkurencí porovnat nebo zjistit, jaké klíčové fráze konkurence v rámci své propagace na internetu využívá, a jaká je návštěvnost jejich webových stránek.

Hlavním pravidlem je, aby byl podnik při analýze konkurence zcela upřímný a na veškeré otázky odpovídal pravdivě. Jen tak může skutečně zjistit, kde má konkurenční výhodu a kde je potřeba něco zlepšit nebo zcela změnit (Pavlíková, 2018).

4.2.3 PEST

PEST analýza hodnotí vnější faktory podniku a může být mnohdy rozsáhlá až na 200 stran. Není tolik důležité, aby zahrnovala všechny detaily. Důležitější je, aby zvýraznila veškeré rizikové a zpeněžitelné faktory pro daný podnik. Název se odvozuje od počátečních písmen jednotlivých prostředí.

Politické prostředí

Politickým prostředím se myslí především problematika stability politické scény země. Často dochází ke změnám podmínek v rámci podnikání či jiné legislativě. Je důležité sledovat nejen současný stav zákonů, ale i ten budoucí. Je třeba se soustředit na zákony vztahující se na oblast, ve které podnik působí.

Ekonomické prostředí

Zde se sleduje řada důležitých faktorů, které slouží k odhadu cen produktů, služeb a pracovní síly. Zejména se tato část analýzy soustředí na problematiku daní, cla, stability měny, kurzu měny, úrokových sazeb apod.

Sociální prostředí

Jedná se o oblast, která je důležitá pro prodejce koncovým spotřebitelům. Její provedení je nejjednodušší ze všech čtyřech oblastí. Zahrnuje demografické ukazatele, současné trendy životního stylu, náboženské otázky, veletrhy, vnímání reklamy a v dnešní době hlavně sociální sítě a influencery.

Technologické prostředí

Obsahem analýzy technologického prostředí je infrastruktura, rozvoj a zaměření průmyslu, věda a výzkum a duševní vlastnictví. Rovněž do této oblasti spadají otázky týkající se ekologie (Zikmund, 2010).

4.2.4 SWOT

SWOT analýza je jedna z nejpoužívanějších metod. Její výsledky mohou pomoci jak při celopodnikovém plánování, tak i marketingovém plánování. Tato analýza podniku pomůže objevit nové i existující příležitosti. Také představuje pomůcku, díky níž si vytyčí svou strategii a tou se odliší od konkurence. Kvalitní zpracování SWOT analýzy může zajistit úspěšný vývoj podniku (Blažková, 2007; Kounovská, 2013).

SWOT analýza je komplexní analýza čerpající z mnoha jiných analýz. Pro zhodnocení vnitřních faktorů lze využít například finanční analýzy či analýzy produktového portfolia. A pro analýzu vnějších vlivů poslouží analýza konkurence, analýza zákazníků, PEST analýza aj. (Management Mania, 2017; Jakubíková, 2008).

Tato analýza obsahuje vnitřní faktory (silné a slabé stránky firmy) a vnější faktory, které představují příležitosti a hrozby. Název je odvozen od počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů. Příklady těchto faktorů lze vidět v *Tabulce 2*.

S = strengths = silné stránky – Jedná se o vnitřní faktory, které zajišťují silnou pozici na trhu a většinou určují konkurenční výhodu. Je vhodné se nad těmito faktory zamyslet jak z vnitřního pohledu, tak i ze strany zákazníka a konkurence.

W = weaknesses = slabé stránky – Faktory, které naopak nelze považovat za silnou stránku, jsou označeny jako slabá stránka. Brzdí firmu v efektivním výkonu.

O = opportunities = příležitosti – Jsou to možnosti, jež je potřeba v první řadě identifikovat a následně využít. Doporučuje se znovu se podívat na své silné stránky a zhodnotit, jestli nepřináší nové příležitosti nebo jestli by se eliminací slabých stránek nedalo nějak využít. Až

poté je podnik může považovat za příležitosti, se kterými má možnost počítat a nazvat je konkurenční výhodou.

T = threats = hrozby – Překážky přicházející z vnějšího okolí, mohou velmi ohrozit činnost firmy. Je nezbytné na ně včas správně reagovat, aby se minimalizovaly a v lepším případě zcela odstranily (Blažková, 2007; Kounovská, 2013).

Tabulka 2*:* Příklady SWOT

interní faktory	**SILNÉ STRÁNKY**	**SLABÉ STRÁNKY**
	• kvalitní výrobky • tradice značky • dobrá finanční situace • vyškolený prodejní personál • vysoká úroveň marketingové komunikace	• konzervativní přístup k inovacím • vysoká zadluženost • nedostatečná úroveň informačního systému • nízký prodejní obrat • podnik je nováčkem na zavedeném trhu
externí faktory	**PŘÍLEŽITOSTI**	**HROZBY**
	• chybná strategie konkurence • příznivé změny v politice • snadný vstup na nové trhy • moderní trendy v technologiích	• nepříznivé legislativní změny • politické změny • zvýšení konkurenčního tlaku • zvýšení rizik prodeje
	pomocné faktory	*škodlivé faktory*

Zdroj: upraveno dle: (Everesta, ©2020)

S-W (Strenghts-Weaknesses) analýza

Analýza S-W vymezuje silné a slabé stránky ovlivňující vnitřní situaci podniku. Také posuzuje, zda je podnik schopný úspěšně tyto silné a slabé stránky využít v rámci přicházejících příležitostí a hrozeb. Pravidelné a kvalifikované hodnocení silných a slabých stránek by podnik neměl podcenit. Mezi hlavní faktory, které se hodnotí patří kvalita výrobků a poskytovaných služeb, výkonnost, prosperita, úroveň managementu, finanční stabilita a náklady. Hodnocení jednotlivých faktorů by mělo probíhat zvlášť, protože každý faktor je pro podnik jinak důležitý a může ovlivňovat prosperitu podniku jak z pohledu pozitivního, tak i negativního.

Vnitřní analýza identifikuje slabé a silné stránky podniku, jeho specifické schopnosti a v neposlední řadě hodnotí lidské, technické a finanční zdroje podniku. Výsledek analýzy ovlivňuje procesy spojené s marketingovou a celkovou podnikovou strategií.

O-T (Opportunities-Threats) analýza

Analýza O-T je vnější analýza umožňující rozlišit příležitosti atraktivní od neatraktivních. Díky ní lze objevit příležitosti, které se normálně hůře předvídají. Vnitřní organizační struktura a procesy podniku jsou ovlivněny příležitostmi a hrozbami vyplývající z vnějšího prostředí. Míra a intenzita jejich vlivu závisí na charakteru a faktorech odvětví.

Podnik není schopný ovlivnit všechny příležitosti a hrozby, ale nic mu nebrání v tom, aby je vyhledal, pozoroval, monitoroval, vyhodnotil a navrhnul taková opatření, díky nimž je maximálně využije nebo omezí.

SO strategie – využití silných stránek pro získání příležitostí (MAXI-MAXI),

ST strategie – využití silných stránek k eliminaci hrozeb (MAXI-MINI),

WO strategie – využití příležitostí k překonání slabých stránek (MINI-MAXI),

WT strategie – eliminace slabých stránek k eliminaci hrozeb (MINI-MINI) (Kotler, 2007).

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Zkoumaným podnikem v této bakalářské práci je XY. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Hlavním oborem činnosti je Zprostředkovávání obchodu a služeb, dále Velkoobchod a maloobchod, Pronájem a půjčování věcí movitých a Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti. Vše je prováděno na základě živnostenského oprávnění. Do živnostenského rejstříku byl podnik zapsán v roce 2011. Podnik působí v Pardubickém kraji a prostory, kde se provozovna nachází, si majitelé pronajímají.

XY se zabývá distribucí německé značky, která působí celosvětově v oblasti upevňovací techniky. Prodejní program zahrnuje kompletní sortiment pneumatických nastřelovacích pistolí, kompresorů a více než 3 500 různých druhů spojovacího materiálu, od délky 3 až 160 mm.

Zakladatel české pobočky před tímto podnikáním již působil v obchodu upevňovací techniky, a to po dobu 12 let. Následně se rozhodl s touto značkou spolupracovat a stát se jejím výhradním českým distributorem, především z důvodu předchozích zkušeností a také dobrých vztahů s jejími německými zástupci. Jeden z dalších podnětů byl také fakt, že český trh konkrétně tuto značku v té době postrádal.

Jednou z tradic této značky je vedení poboček po světě jako rodinných podniků, proto se i český majitel rozhodl dodržet tradici. Ve firmě působí se svojí manželkou a nově se k nim přidala jedna z dcer. Jejich úkoly nejsou specifikované a všichni se musejí zabývat veškerými činnostmi mimo účetnictví, které jim zpracovává externí účetní.

Vizí podniku je:

- být za každých okolností předním prodejcem upevňovací techniky v České republice,
- vést svou činnost dle potřeb a přání zákazníků,
- vést svou činnost v souladu se současnou legislativou,
- využití mnohaletých zkušeností majitele v daném odvětví, nových trendů za příznivých ekologickým a ekonomických podmínek,
- mít otevřené a korektní vztahy se zákazníky,
- motivovat všechny zainteresované lidi v podniku k loajalitě, týmové práci a poctivosti.

Cíl podniku je:

- rostoucí obchodní obrat a zisk,
- zvýšit svůj procentuální podíl na trhu,
- získat nové zákazníky a udržet si ty stávající,
- expandovat a zaměstnávat další nové lidi,
- získat přední místo na trhu.

6 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Pro zpracování situační analýzy podniku XY byla využita charakteristika zákazníků a následující analýzy – analýza marketingové strategie, analýza konkurence, PEST analýza a komplexní analýza SWOT.

6.1 Analýza marketingové strategie

Analýza marketingové strategie podniku je jeden z klíčových kroků v této práci. Na základě popisu současné situace a dotazníkového šetření je možné zjistit, zda podnik rezonuje s potřebami a přáním zákazníků.

Produktová strategie

Podnik se zabývá prodejem pneumatických nastřelovacích pistolí, upevňovacího materiálu, kompresorů, různých příslušenství a náhradních dílů německé značky. Mobilní produkty mají své jedinečné patentované technologie, které fungují na principu stlačeného vzduchu v nádobách a není zde zapotřebí žádné aku baterie či elektrického připojení. Nádoby se po spotřebování dají znovu naplnit a použít. Všechny produkty jsou neustále inovovány s ohledem na šetření životního prostředí. Nyní společnost vyvíjí produkt s úplně novou a jedinečnou technologií, která se na tomto trhu dosud nenachází. K veškerým nabízeným produktům podnik nabízí doplňkové služby, jako je například prezentace a představení různých produktů či proškolení, jak produkt používat. Zákazník si může produkt navíc vypůjčit a sám vyzkoušet. Dále se podnik snaží vycházet vstříc v rámci dopravy. Pokud zákazníci potřebují rychlé dodání, a je to v silách podniku, dodají produkt osobně, co nejdříve je to možné. Produkty jsou řádně baleny do ochranných folií, které brání poškození při dopravě. Zákazník si může vybrat, jakým způsobem bude platit – hotově či bankovním převodem a doba splatnosti se obvykle pohybuje okolo 14 dní.

Prodejem a doručením celý obchod samozřejmě nekončí. Podnik se také soustředí na poprodejní (doplňkové) služby jako je například servis. Zákazník může porouchaný produkt přivést osobně nebo zaslat poštou. Servis se provádí na provozovně a v případě složitějších případů se odesílá přímo do Německa.

Cenová strategie

Tvorba cen je různá, jelikož podnik působí na B2C i B2B trzích. Ceník produktů se tak liší podle typu zákazníka, tzn. velkoobchodní a maloobchodní ceny.

Komunikační strategie

Podnik používá následující komunikační nástroje.

Osobní prodej

Osobní prodej je jedním z nejdůležitějších nástrojů komunikačního mixu. Zákazník přichází často do styku se zaměstnanci podniku. Je možné si pomocí tohoto nástroje vybudovat kladnou image, snadněji porozumět potřebám zákazníka a vyjít vstříc jeho požadavkům. Obchodní zástupci podniku jezdí po potenciálních zákaznících, kde jim prezentují produkty s cílem přilákat je k odběru jejich zboží. Prodej na provozovně je o něco jednodušší, jelikož zástupce, který pracuje z provozovny, vyřizuje pouze objednávky obdržené prostřednictvím telefonátu, emailu či přímé návštěvy zákazníka.

Veletrhy a výstavy

Podnik jezdí pravidelně vystavovat jednou za dva roky na mezinárodní veletrh pro dřevozpracující a nábytkářský průmysl WOODTEC. Náklady na tento veletrh jsou sice velmi vysoké, ale přináší plno nových či potenciálních zákazníků.

Během roku probíhají i jiné veletrhy, na kterých vystavují zákazníci (prodejci) podniku. I přes to, že se podnik přímo těchto veletrhů neúčastní, má to i pro něj pozitivní vliv. Vystavující prodejny získávají své nové zákazníky, a to přispívá k jejich vyššímu odběru od podniku XY.

Reklama

Podnik má v rámci venkovní reklamy v blízkosti provozovny navigační ukazatele. Dále má logem potištěné firemní auto, ve kterém rozváží zboží. Součástí potisku je QR kód odkazující na měsíční akce. Měsíční akce jsou navíc zveřejňovány každý měsíc v odborném časopise. Často jsou doplněny o články s novinkami apod.

Podpora prodeje

Jako jednou z podpor prodeje má podnik vytvořené propagační materiály – propisky, bloky a plátěné tašky. Každý rok svým zákazníkům rozesílá novoroční PF.

Další podporou prodeje jsou měsíční akce, kdy bývá konkrétní zboží za zvýhodněnou cenu. Také v době trvání veletrhu bývají nižší ceny, nějaký produkt k nákupu zdarma a pořádání slosovacích soutěží.

Přímý marketing

V tomto případě podnik nepřichází přímo do osobního kontaktu se zákazníkem. Jedná se například o situaci, kdy zákazník objedná přes email a obratem mu podnik zboží pošle přes přepravní společnost. Dalším nástrojem přímého marketingu je loajalita a udržení zákazníků, jelikož podnik má několik stálých zákazníků již od počátku podnikání.

Díky účasti na veletrzích a pořádání veletržních soutěží, podnik získává kontakty na potenciální zákazníky. To pomáhá k tvorbě nejen databáze stávajících, ale i těch potenciálních zákazníků.

Online komunikace

Podnik má své webové stránky, kde návštěvník najde nejen základní informace o této značce, ale také seznam produktů rozdělený podle účelu použití, informace týkající se servisu a veškeré kontakty na zástupce pobočky. Z důvodu uchování soukromí před konkurencí, podnik nemá zveřejněný ceník produktů na svých webových stránkách.

S většinou zákazníků zástupci podniku komunikují prostřednictvím e-mailu. Tímto způsobem přijímají nové objednávky, posílají zákazníkům veškeré informace vztahující se k různým novinkám, měsíčním akcím či čerpání dovolené.

Podnik nemá e-shop. Zákazníci své objednávky odesílají pomocí e-mailu nebo telefonicky, což je jeho substituční forma. Zda si podnik někdy běžný e-shop založí, je otázka do budoucna.

Distribuční strategie

Přímou cestou distribuce je provozovna, kam mohou zákazníci přijet, požádat o konkrétní produkt, a pokud je dostupný, mohou si ho rovnou odvést. Provozovna se nachází v průmyslové oblasti, kde je možnost snadného zaparkování.

Za přímou cestu lze rovněž považovat přímé osobní dodání zboží, což nejčastěji probíhá u větších B2B zákazníků, kteří zboží kupují za účelem použití při své výrobě.

Dále podnik odesílá zboží prostřednictvím přepravních společností, s nimiž spolupracuje a má zřízené smluvní ceny.

Lidé

V podniku nyní působí 3 lidé – manželé a dcera. Jeden zástupce firmy se zabývá nejvíce obchodní funkcí, servisem zboží, zřizování propagace a komunikací s německou základnou. Další obchodní zástupce působí neustále v místě provozovny. Zabývá se spíše přijímáním a vyřizováním objednávek, přijímáním zboží, balením a odesíláním zboží a veškerou

administrativou. Třetí obchodní zástupce v podniku působí krátce a jeho náplní je získávání nových zákazníků a tvoření si své zákaznické databáze. Rozdělení úkolů není striktně dané, každý musí zvládat plnit všechny činnosti.

Všichni se snaží působit a jednat se zákazníky mile, vycházet vstříc jejich požadavkům a přáním, a mít k nim individuální přístup.

Shrnutí

Z výše uvedeného popisu marketingové strategie podniku je možné čerpat podklady pro stanovení silných a slabých stránek. Mezi jedny z nejpozitivnějších faktů lze považovat nabízení produktů s jedinečnou technologií, kterou jinde na trhu není možné nalézt. Produkty jsou navíc neustále inovovány s ohledem na životní prostředí. Mezi další silné stránky patří nabízené doplňkové služby a individuální přístup k zákazníkům, na který lze zároveň pohlížet jako na velkou konkurenční výhodu. Zákazník pravděpodobně ocení důvěryhodnost podniku díky dobré image a rodinnému zázemí. Naopak za slabou stránku se považuje dosud striktně nezpracovaná marketingová strategie. Dalším negativem může být malé zaměření na propagaci, konkrétně na online marketing, který v poslední době nabývá na popularitě. Lze usuzovat, že zákazníkům schází e-shop, který by jim usnadnil objednávání zboží, a kde by také mohli přímo vidět ceny produktů.

6.2 Měření efektivity marketingové strategie

Pravidelné kontrolovaní, jak efektivně je zpracovaná podniková, a hlavně marketingová strategie, je stejně důležité jako jejich tvorba. Efektivita marketingové strategie se dá měřit například celkovým marketingovým výzkumem. Bohužel čas a rozsah této práce toto neumožňuje, proto je zde využito pouze dotazníkové šetření – alespoň pro částečné změření dané efektivity.

V prvopočátku se plánovalo využít účasti na veletrhu pro měření efektivity marketingové strategie. Událost se měla konat na podzim 2019, ale byla pořadateli zrušena. Veškeré dotazování zákazníků jak stávajících, tak potenciálních mělo probíhat osobní formou. Následně bylo v úmyslu sledovat chování zákazníků po dobu trvání veletrhu a zkoumat přímo jeho efektivitu. Plán pro budoucí účasti této události je přiložen v *Příloze C*.

Vzhledem ke změněné situaci byla v této práci využitá forma dotazníkového šetření rozeslaného prostřednictvím emailu. Zkoumaným souborem byli stávající zákazníci podniku XY. Výsledky daného dotazníku byly porovnány se současnou marketingovou strategií

popsanou v kapitole 6.1. Následně je měření efektivity zaměřeno na efektivitu komunikačního nástroje – veletrh v roce 2017.

6.2.1 Dotazník

Nejčastěji se k získávání informací o spokojenosti zákazníků využívá dotazníkové šetření, které může být provedeno ústní formou (interview) nebo písemnou formou (vyplňování formuláře). V této práci bylo zvoleno vyplňování formuláře (dotazníku) jako nástroj pro měření efektivity marketingové strategie. Jeden z hlavních důvodů byla snadnost kvantifikovat a vyhodnotit potřebné informace, ale také nízké náklady.

Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak na stávající marketingovou strategii nahlíží přímo zákazníci podniku, a jaký dopad má na jejich chování. Získané údaje následně měly vést ke zhodnocení efektivity stávající marketingové strategie a návrhu změn k jejímu zlepšení.

Dotazník byl sestaven z 35 otázek – uzavřených, polootevřených a otevřených. Byl orientován především na marketingovou strategii a otázky byly rozdělené do různých sekcí. Určité sekce byly navíc vymezeny pouze pro některé zákazníky – dle jejich odpovědí.

Po sestavení dotazníku následoval pretest. Formulář byl poslán 3 vybraným zákazníkům (konečný spotřebitel, výrobce a prodejce), dále byl dotazník vyplňován osobně s jedním zákazníkem (výrobce) a celá tvorba šetření byla zkonzultována se všemi pracujícími v podniku. Při finální úpravě byly veškeré připomínky zohledněny (viz *Příloha A*).

Základním souborem dotazníku byli stávající zákazníci podniku XY. Do výběrového vzorku bylo vybráno 300 zákazníků, a to náhodně ze zákaznické databáze. Šetření probíhalo v lednu 2020 po dobu 2 týdnů. Návratnost byla 32% - odpovědělo 97 z 300 respondentů. První otázka navíc měla ujasnit, zda jsou zákazníky této značky či nikoli. Jelikož 3 z 97 respondentů odpověděli, že zákazníky nejsou, snížil se tak počet finálních respondentů na 94.

6.2.2 Vyhodnocení odpovědí

Zde jsou zveřejněny vyhodnocené odpovědi, jež jsou dále využity při práci v následujících kapitolách. Zbývající (doplňující) otázky a odpovědi jsou umístěny v *Příloze B*.

Otázka č. 2: Jak dlouho jste zákazníkem této značky?

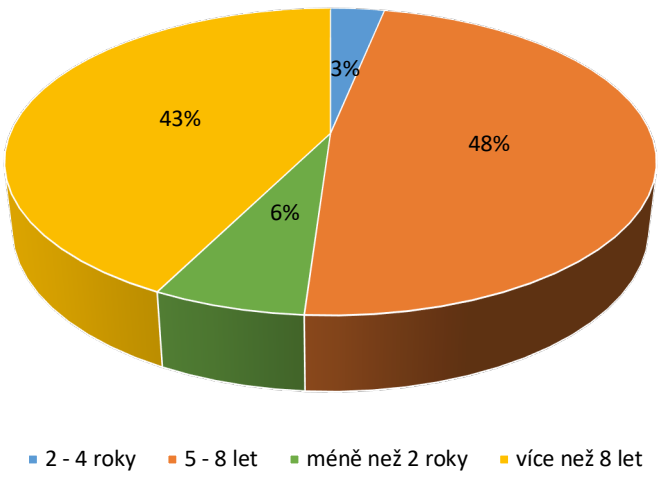
- více než 8 let (před vznikem podniku XY)
- 5-8 let

- 2-4 roky
- méně než 2 roky

Cílem otázky bylo zjistit, jak dlouho jsou zákazníci věrni této značce.

Nejčetnější skupinou byli zákazníci, kteří jsou značce věrni 5-8 let. Ti tvořili 48 % (45 z 94 zákazníků). Z toho lze usuzovat, že je to zhruba doba existence podniku XY. S malým procentuálním rozdílem následovala skupina zákazníků, která produkty této značky nakupovala již před samotným vznikem výhradního zastoupení značky v ČR, tj. 43 % (40 z 94 zákazníků). *Z Obrázku 1* lze dále vyčíst, že menší část tvořili novější zákazníci, kteří ke značce přišli před méně než 2 lety, tj. 6 % (6 z 94 zákazníků) a ti, kteří produkty této značky nakupují zhruba 2-4 roky, tj. 3 % (3 z 94 zákazníků).

V komparaci s následující otázkou lze říci, že dlouholetí zákazníci (věrni značce více jak 5 let) si již nepamatují, jakým způsobem se o značce dozvěděli a ti, kteří si pamatují, označovali odpověď veletrhy a výstavy. Naopak mladším zákazníkům (věrni značce méně jak 5 let) byla značka osobně doporučena, objevili ji prostřednictvím internetu nebo veletrhu. Z toho lze usoudit, že podnik si postupem času získává dobrou pověst a stálí zákazníci doporučují produkty svým známým. Na starší zákazníky nepůsobil internet – tento propagační nástroj se stává efektivním až v poslední době. Avšak veletrhy a výstavy, které jsou pro podnik nejvíce nákladné, fungují po celou dobu působnosti podniku a jsou velmi efektivním propagačním nástrojem.



Obrázek 1: Jak dlouho jste zákazníkem této značky?

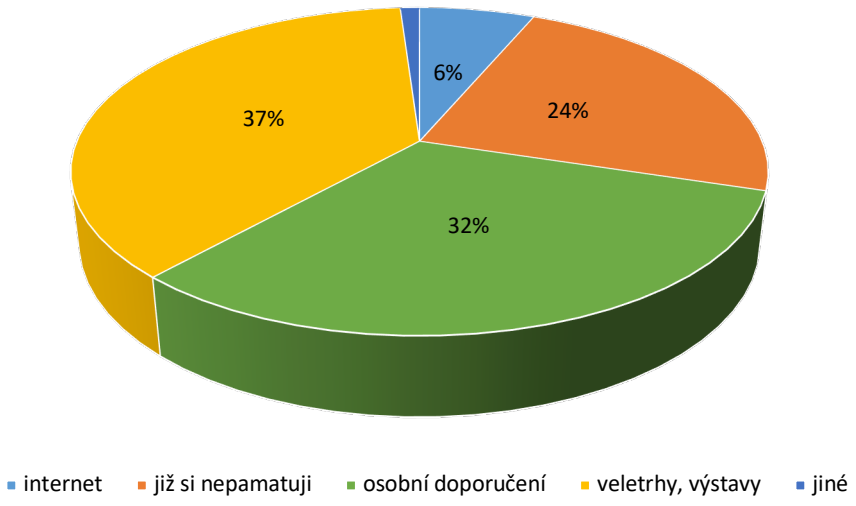
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jakým způsobem jste se o podniku XY dozvěděli?

- osobní doporučení
- veletrhy, výstavy
- odborný časopis
- internet
- venkovní reklama
- již si nepamatuji
- jiné

Další otázka byla zaměřena na propagační strategii, tedy způsob, jakým se zákazníci o podniku dozvěděli. Tyto odpovědi mohou následně nastínit, jak nejlépe získávat pozornost dalších potenciálních zákazníků.

Z Obrázku 2 lze vyčíst, že nejvíce zákazníků se o podniku XY dozvědělo z veletrhů a výstav, tj. 37 % (35 z 94 zákazníků). Následujícím 32 % respondentů (30 z 94 zákazníků) byla značka doporučena. Výrazná část respondentů, tj. 24 % (22 z 94 zákazníků) si již nepamatuje, jakým způsobem se o značce dozvěděla. Pouhých 6 % (6 z 94 zákazníků) značka oslovila na internetu. Jeden zákazník navíc uvedl, že byl se značkou seznámen přímo ve výrobních halách v Německu. Nikdo z daných respondentů neoznačil možnost – reklama v odborném časopisu a venkovní reklama.



Obrázek 2: Jakým způsobem jste se dozvěděli o podniku XY?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Z jakého důvodu jste věrni této značce?

- cena
- kvalita produktu
- zákaznický servis
- doplňkové služby (doprava, servis)
- jiné

Otázka č. 4 měla poukázat, čeho si zákazníci na značce nejvíce cení, a proč si produkty této značky kupují. U otázky byla možná volba více odpovědí.

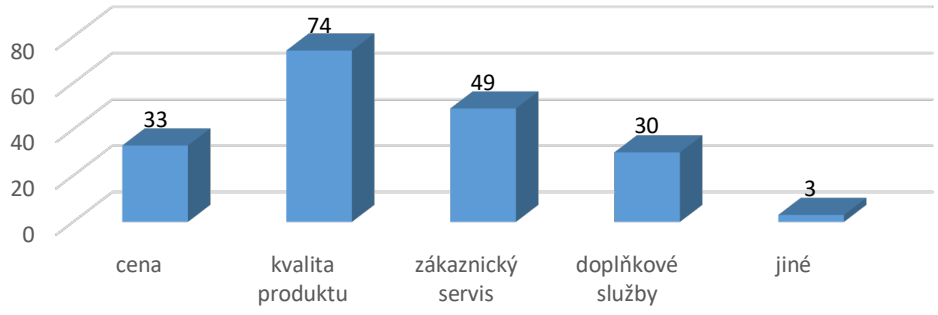
Obrázek 3 vykazuje, že nejčastěji zmiňovali kvalitu produktu (74 z 94 zákazníků), z toho 25 zákazníků zvolilo tuto odpověď jako jednu jedinou. Zbytek odpovědí bylo nejčastěji doplněno možností – zákaznický servis, a následně možností – cena.

Dále si zákazníci tyto produkty kupují kvůli zákaznickému servisu (49 z 94 zákazníků). Nejvíce byla tato odpověď označena společně s ostatními možnostmi a 13 zákazníků vyzdvihlo právě zákaznický servis jako jedinou možnou odpověď.

Další v pořadí četnosti byla zvolena cena (33 z 94 zákazníků). Pouhé 3 zákazníci ji zvolili jako jedinou možnost. V ostatních případech nejvíce kombinovali tuto odpověď společně s kvalitou produktu a zákaznickým servisem.

Odpověď týkající se doplňkových služeb podniku byla označena nejméně krát (30 z 94 zákazníků) a vždy byla doplněna i jinými důvody.

Na závěr 3 z 94 zákazníků v možnosti „jiné“ zdůraznili, že jsou značce věrni především z důvodu výborné komunikace, vstřícnosti a ochotě zástupců podniku. Jeden zákazník dodal k ostatním možnostem také důvod osobního vztahu k městu, kde byla značka založena.



Obrázek 3: Z jakého důvodu jste věrni této značce?

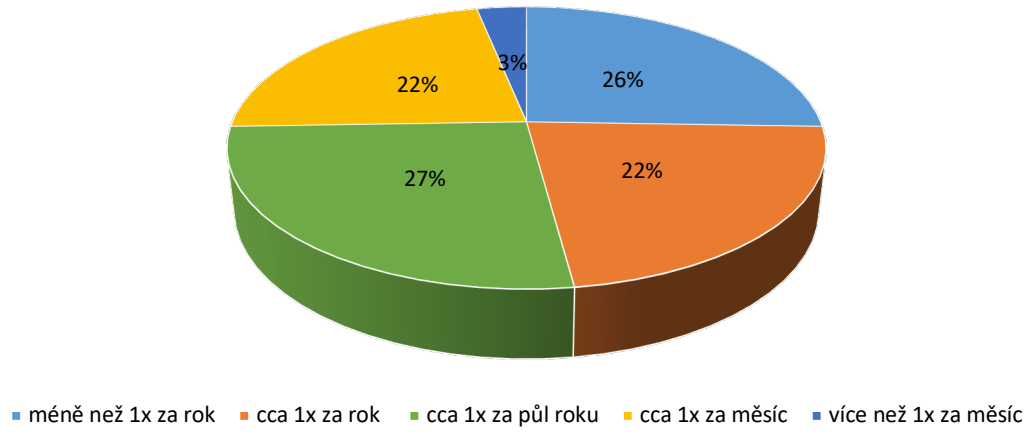
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jak často nakupujete?

- méně než 1x za rok
- cca 1x za rok
- cca 1x za půl roku
- cca 1x za měsíc
- více než 1x za měsíc

Další otázka se vztahovala k četnosti nákupů. Taková informace může podniku pomoci s efektivnějším vytvářením zásob a k lepšímu poznání zákazníků.

Četnost jednotlivých odpovědí byla podobná, jak lze vidět na *Obrázku 4*. Pouze odpověď „více než 1x za měsíc“ označily 3 % (3 z 94 zákazníků), jednalo se o prodejce. Dále se stejnými procentuálními body byly odpovědi „1x za rok“ a „1x za měsíc“, tj. 22 % (21 z 94 zákazníků). Odpověď „1x za rok“ označili převážně výrobci a v druhém případě odpověď „1x měsíc“ byla zvolena zejména prodejci. Méně než 1x za rok nakupuje 26 % (24 z 94 zákazníků). Tuto odpověď zvolili z největší části výrobci, kteří zároveň naposledy nakoupili před více jak 1 rokem. Nejčastěji byla označena odpověď „cca 1x za půl roku“, tj. 27 % (25 z 94 zákazníků).



Obrázek 4: Jak často nakupujete?

Zdroj: vlastní zpracování

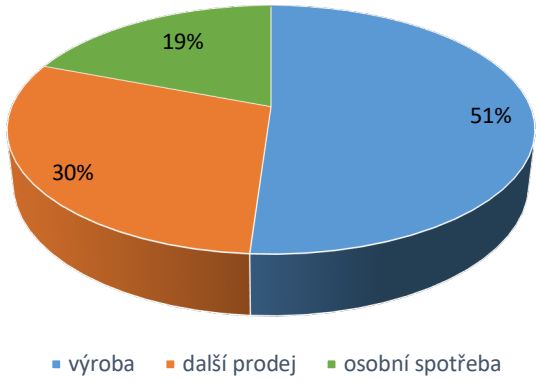
Otázka č. 7: Jaký je hlavní důvod Vašeho nákupu?

- osobní spotřeba
- další prodej
- výroba

Aby podnik dokázal vycházet vstříc přáním zákazníků, je důležité je nejdříve zcela poznat a v první řadě je trochu odlišit a rozdělit do skupin. Právě k tomu sloužila otázka č. 7.

Jak lze vidět na *Obrázku 5*, nejvíce zastoupenou skupinou mezi respondenty byli výrobci, kteří zakoupené produkty používají při své činnosti, tj. 51 % (48 z 94 zákazníků). Dále následovali prodejci, tj. 30 % (28 z 94 zákazníků). A nejmenší skupinu tvořili koncoví zákazníci, kteří nakupují pro svojí vlastní spotřebu, tj. 19 % (18 z 94 zákazníků).

Pro výrobce dotazník dále pokračoval (viz *Příloha B*). Prodejci a koncoví zákazníci otázku č. 8 a 9 přeskočili.



Obrázek 5: Jaký je hlavní důvod Vašeho nákupu?

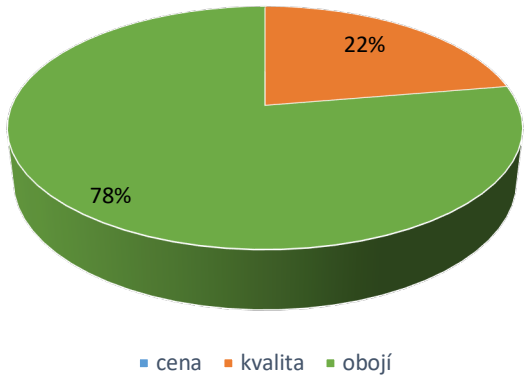
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Co je pro Vás důležité při nákupu?

- kvalita
- cena
- obojí

Na další otázku již odpovídali všichni respondenti. Tato otázka měla určit, jaké preference zákazníci mají. Zda je pro ně při nákupu rozhodující cena či kvalita.

Pouze cena není rozhodující pro žádného zákazníka. Na *Obrázku 6* lze vidět, že je pro ně více rozhodující kombinace obojího – cena i kvalita, tj.78 % (73 z 94 zákazníků). Zbylých 22 % (21 z 94 zákazníků) se spíše přiklání ke kvalitě zboží. Ti také zdůvodnili, že jsou této značce věrni právě kvůli kvalitě produktu a jednalo se především o prodejce.



Obrázek 6: Co je pro Vás důležité při nákupu?

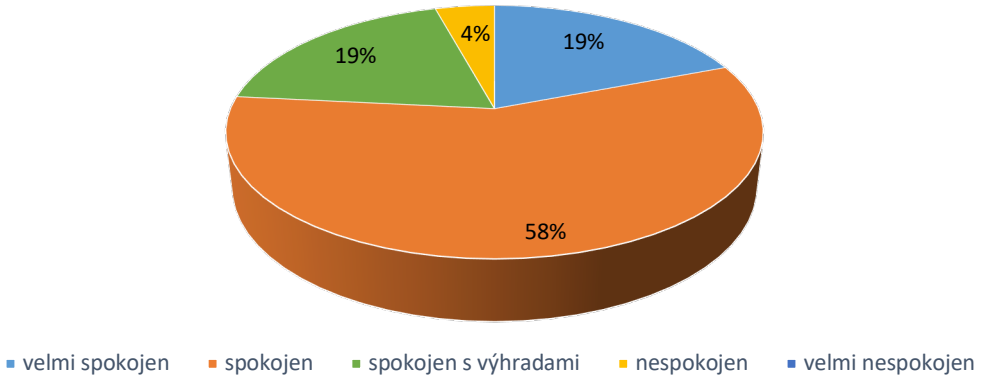
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Jak jste spokojeni s cenami produktů?

- velmi spokojen
- spokojen
- spokojen s výhradami
- nespokojen
- velmi nespokojen

Cílem následující otázky bylo zjistit, jak zákazníci vnímají cenovou strategii podniku.

Spokojenost vyjádřilo 58 % (54 z 94 zákazníků). Dalších 19 % uvedlo absolutní spokojenost (18 z 94 zákazníků). Jak vykazuje *Obrázek 7* - stejné procentuální body měla skupina respondentů, kteří jsou spokojeni s výhradami, 19 % (18 z 94 zákazníků). Negativně reagovala 4 % (4 z 94 zákazníků), ale naštěstí žádný respondent neuvedl, že jsou ceny zcela neakceptovatelné.



Obrázek 7: Jak jste spokojeni s cenami produktů?

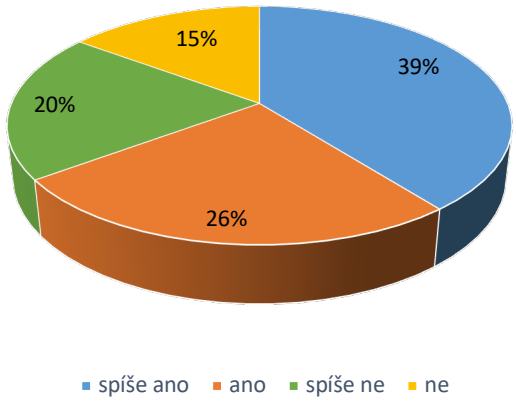
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Využíváte měsíčních akcí?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č. 12 měla objasnit, v jaké míře zákazníci využívají podpory prodeje, tedy měsíčních akcí.

Z Obrázku 8 lze vyčíst, že nadpoloviční většina zákazníků měsíční akce využívá. Z toho 26 % (24 z 94 zákazníků) označilo odpověď „ano“, kde lze předpokládat, že na měsíční akce vyloženě čekají. Spíše akce využívá 39 % (37 z 94 zákazníků), tzn. že ne vždy akce využijí. Opačnou skupinu zákazníků tvořilo 20 % (19 z 94 zákazníků), ti uvedli, že spíše akce nevyužívají. Nejmenší skupinku tvořilo 15 % (14 z 94 zákazníků) - vůbec nenakupují v rámci měsíčních akcí. Jednalo se zejména o výrobce, jež nakupují cca 1x za půl roku.



Obrázek 8: Využíváte měsíčních akcí?

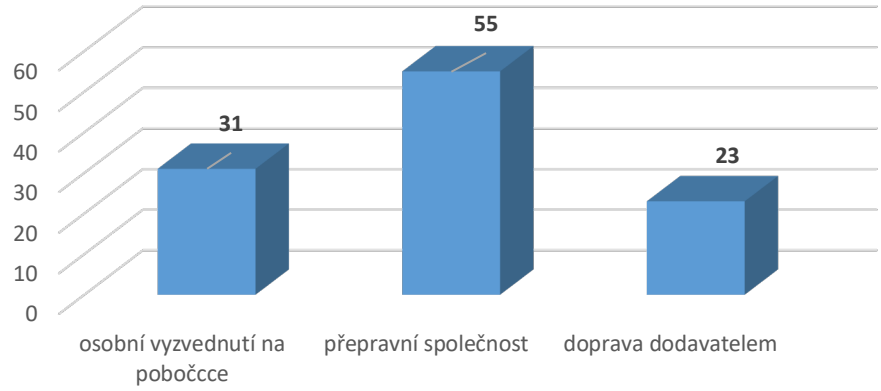
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Jakým způsobem si odebíráte zboží?

- osobní vyzvednutí na pobočce
- přepravní společnost
- doprava dodavatelem

Při další otázce byla možná volba více odpovědí a zjišťovala jakou formu zákazníci odebírají zboží.

Nejčastěji zákazníci využívají přepravní společnost (55 z 94 zákazníků), viz *Obrázek 9*. Dále si zboží osobně vyzvedávají na pobočce (31 z 94 zákazníků). Zbytek (23 z 94 zákazníků) uvedl, že využívají doplňkových služeb podniku a zboží jim dováží dodavatel.



Obrázek 9: Jakým způsobem si odebíráte zboží?

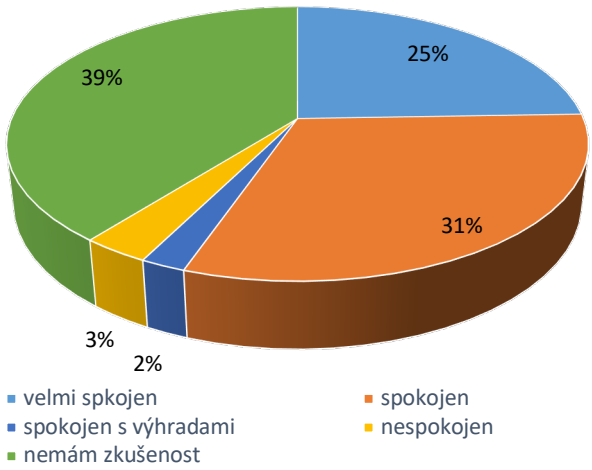
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Jak jste spokojeni s rychlostí vyřizování reklamací?

- velmi spokojen
- spokojen
- spokojen s výhradami
- nespokojen
- velmi nespokojen
- nemám zkušenost

Otázka č. 16 byla zaměřena na zjištění spokojenosti se servisem (reklamací), který podnik nabízí jako doplňkovou službu.

Z Obrázku 10 vyplývá, že nejvíce zákazníků doposud nevyužilo možnosti servisu, tj. 39 % (37 z 94 zákazníků). Další v pořadí četnosti byli zákazníci, kteří jsou spokojeni, tj. 31 % (29 z 94 zákazníků) a absolutní spokojenost vyjádřilo 25 % (23 z 94 zákazníků). S výhradami jsou spokojeni 2 % (2 z 94 zákazníků) a 3 % (3 z 94 zákazníků) spokojeno není. Absolutní nespokojenost nezvolil žádný ze zákazníků.



Obrázek 10: Jak jste spokojeni s rychlostí vyřizování reklamací?

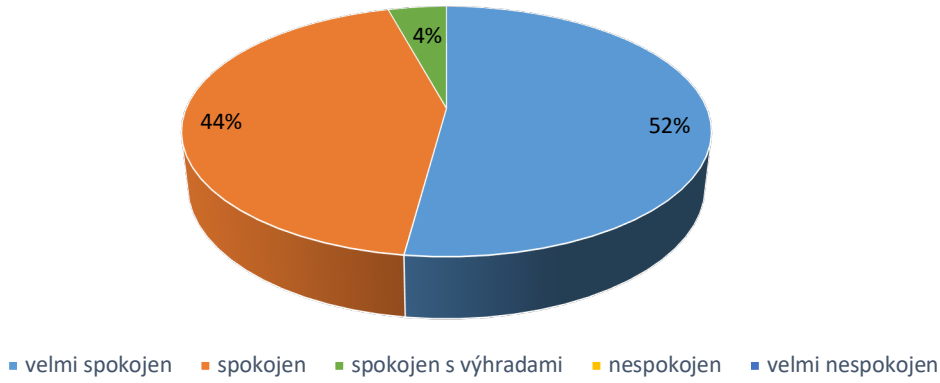
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jak jste spokojeni se zákaznickým servisem?

- velmi spokojen
- spokojen
- spokojen s výhradami
- nespokojen
- velmi nespokojen

Správně vedený zákaznický servis bývá jedna z konkurenčních výhod podniků. Tudíž je pro podnik dobré vědět, jak jsou zákazníci spokojeni s jejich zákaznickým servisem a toho se týkala otázka č. 17.

Odpovědi byly převážně pozitivní, což lze vidět na *Obrázku 11*. Nadpoloviční většina, tj. 52 % (49 z 94 zákazníků), uvedla, že je velmi spokojená se zákaznickým servisem podniku. Rovněž dalších 44 % (41 z 94 zákazníků) zvolilo, že jsou spokojeni a 4 % (4 z 94 zákazníků) odpověděli, že jsou spokojeni s výhradami.



Obrázek 11: Jak jste spokojeni se zákaznickým servisem?

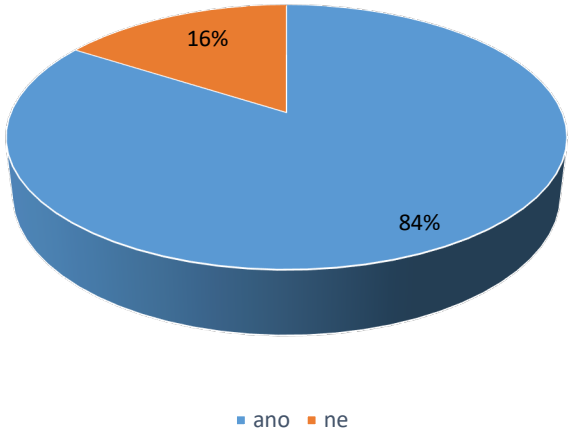
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Máte zkušenost s konkurenčními produkty?

- ano
- ne

Následující otázka byla další z těch rozřazovacích. Tentokrát měla rozdělit zákazníky, zda mají zkušenost s konkurenčními výrobky či nikoliv.

Většina zákazníků, tj. 84 % (79 z 94 zákazníků), zkušenost s konkurencí již má – viz *Obrázek 12*. Zbylých 16 % (15 z 94 zákazníků) si dosud žádné konkurenční produkty nepořídili - ti následujících 5 otázek přeskočili.



Obrázek 12: Máte zkušenost s konkurenčními produkty?

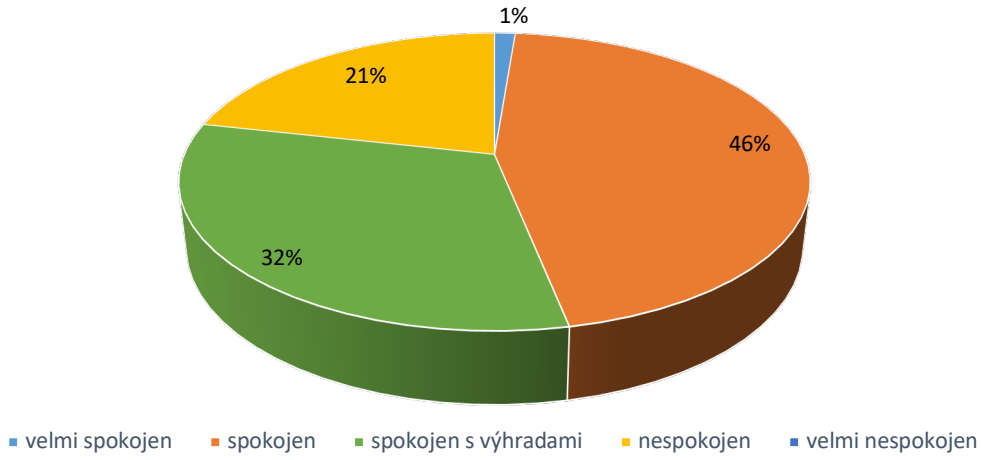
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Jak jste spokojeni s konkurenčními produkty?

- velmi spokojen
- spokojen
- spokojen s výhradami
- nespokojen
- velmi nespokojen

Na otázku č. 20 odpovídali pouze zákazníci, kteří již v minulosti vyzkoušeli konkurenční produkty (79 z 94 zákazníků). Při snaze odlišit se od konkurence je důležité vědět, jestli zákazníci byli/jsou spokojeni s výrobky, které konkurence nabízí.

Nejvíce zákazníků odpovědělo, že jsou spokojeni s konkurenčními výrobky, tj. 46 % (36 z 79 zákazníků). Dokonce jeden zákazník vyjádřil absolutní spokojenost. Jak vykazuje *Obrázek 13* – 32 % (25 z 79 zákazníků) odpovědělo, že jsou spokojeni s výhradami. Z následující otázky poté vyplynulo, že jako hlavní výhradu zmiňovali právě komunikaci s konkurencí. Nespokojenost vyjádřilo 21 % (17 z 79 zákazníků). Ti zase nejvíce zdůvodňovali svou nespokojenost vztahující se na kvalitu konkurenčních produktů.



Obrázek 13: Jak jste spokojeni s konkurenčními produkty?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21: Z jakého důvodu jste nespokojeni s konkurenčními produkty? V případě spokojenosti tuto otázku přeskočte.

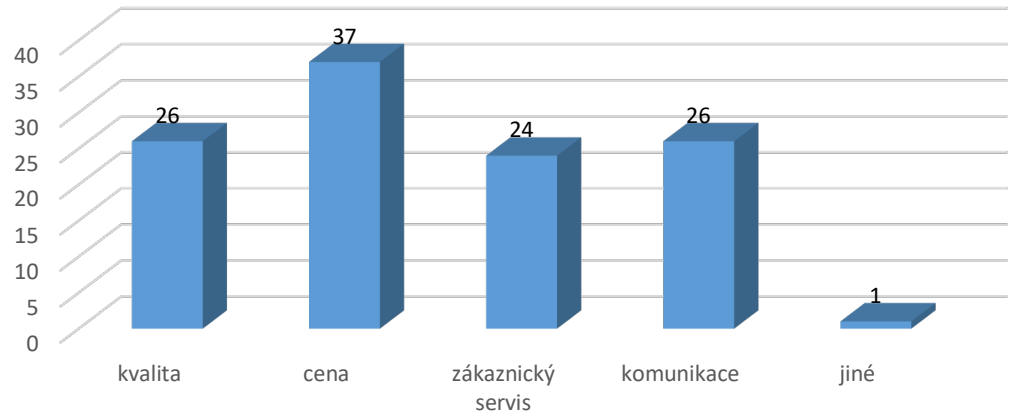
- kvalita
- cena
- zákaznický servis

- komunikace
- jiné

Další otázka se také týkala pouze zákazníků se zkušeností s konkurenčními produkty. Nebyla povinná a měla směřovat spíše k zákazníkům, kteří s konkurencí nejsou spokojeni. Cílem otázky bylo zjistit, z jakého důvodu nejsou s konkurencí spokojeni. U této otázky byla možná volba více odpovědí.

Celkem odpovědělo 59 zákazníků, kteří zmínili svou nespokojenost s konkurencí. Odpovídali i někteří, kteří v předchozí otázce uvedli, že jsou spokojeni.

Nejčastěji byl zvolen důvod týkající se ceny (37 z 59 zákazníků), viz *Obrázek 14*. Další v pořadí četnosti se stejným procentuálním bodem byla označena kvalita a komunikace (26 z 59 zákazníků). Poslední skupina (24 z 59 zákazníků) se vztahovala k zákaznickému servisu. Navíc jeden konečný spotřebitel uvedl, že jednoduše upřednostňuje značku podniku XY.



Obrázek 14: Z jakého důvodu jste nespokojeni s konkurenčními produkty?

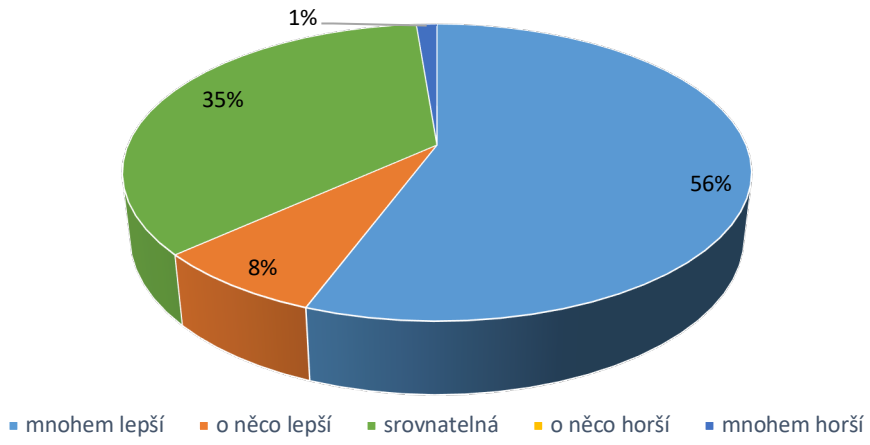
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23: Jaká je kvalita doplňkových služeb (doprava, servis) podniku XY ve srovnání s konkurencí?

- mnohem lepší
- o něco lepší
- srovnatelná
- o něco horší
- mnohem horší

Další otázka směřující k lepšímu poznání postoje zákazníků ke konkurenci zjišťovala, jak zákazníci vnímají doplňkové služby podniku XY vůči konkurenci.

Jak lze vidět na *Obrázku 15* – z větší poloviny zákazníci odpověděli, že kvalita doplňkových služeb podniku XY je ve srovnání s konkurencí mnohem lepší, tj. 56 % (44 z 79 zákazníků). Také dalších 8 % (6 z 79 zákazníků) odpovědělo pozitivně a uvedlo, že je kvalita nabízených služeb podniku XY o něco lepší. Tyto pozitivní odpovědi měli převážně zákazníci, kteří jsou s konkurenčními produkty nespokojeni nebo spokojeni s výhradami. Další skupina byla tvořena ze zákazníků, kterým kvalita služeb přijde srovnatelná, tj. 35 % (28 z 79 zákazníků). Negativní názor měl jeden zákazník, který uvedl, že je kvalita nabízených doplňkových služeb mnohem horší. Tato odpověď může být trochu zavádějící, jelikož v ostatních otázkách zákazník odpovídal pouze pozitivně a vyjadřoval věrnost značce právě i z důvodu doplňkových služeb. Lze předpokládat, že otázku špatně pochopil.



Obrázek 15: Jaká je kvalita doplňkových služeb podniku XY ve srovnání s konkurencí?

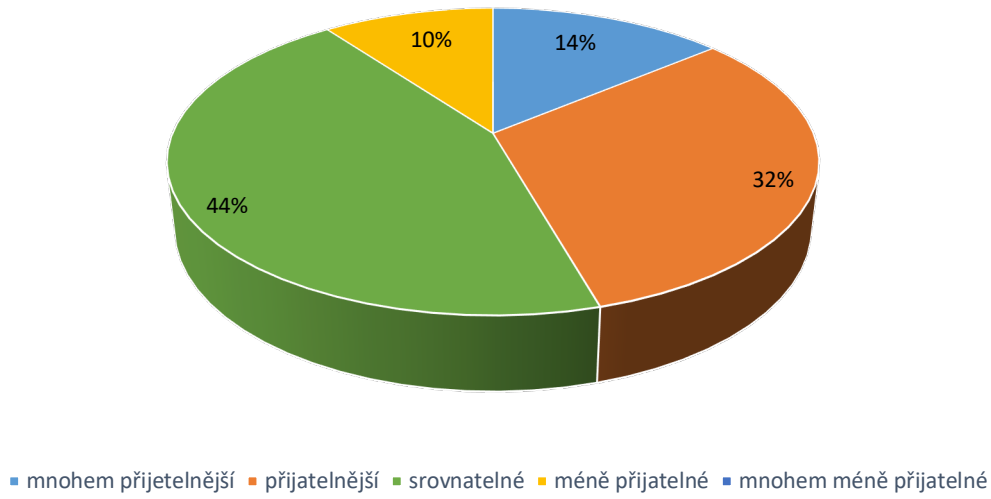
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24: Jsou pro Vás ceny produktů a služeb podniku XY přijatelnější ve srovnání s konkurencí?

- mnohem přijatelnější
- přijatelnější
- srovnatelné
- méně přijatelné
- mnohem méně přijatelné

Poslední otázka týkající se konkurence zjišťovala, jak zákazníci vnímají cenovou strategii podniku vůči jejich konkurenci.

Z největší části, tj. 44 % (35 z 79 zákazníků), bylo uvedeno, že jsou ceny srovnatelné. Dále převažovaly pozitivní odpovědi, jak lze vidět na *Obrázku 16*. Přijatelnější ceny vyjádřilo 32 % (25 z 79 zákazníků) a mnohem přijatelnější ceny přijdou 14% skupině (11 z 79 zákazníků). Zbylých 10 % (8 z 79 zákazníků) odpovědělo, že jsou naopak přijatelnější konkurenční ceny. Byli to zejména ti, kteří jsou s konkurenčními produkty spokojeni nebo mají výhrady ke kvalitě konkurenčních produktů či ke komunikaci.



Obrázek 16: Jsou pro Vás ceny produktů a služeb podniku XY přijatelnější ve srovnání s konkurencí?

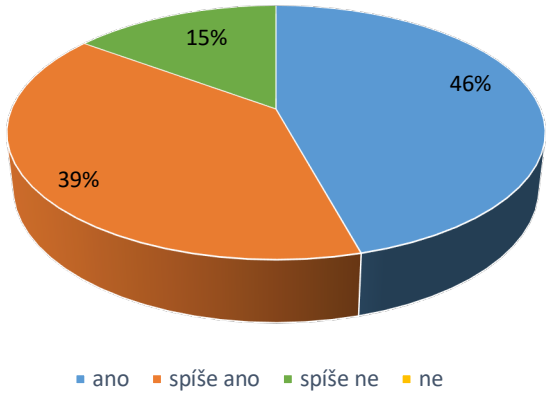
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 25: Jste aktivní na internetu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Následující otázky měly za cíl zjistit, jaký vztah mají zákazníci k internetu. Tyto otázky se opět vztahovaly na všechny zákazníky.

Z Obrázku 17 vyplývá, že téměř polovina zákazníků, tj. 46 % (43 z 94 zákazníků), každý den používá internet. Za aktivní uživatelé se považuje i dalších 39 % (37 z 94 zákazníků), kteří zvolili možnost „spíše ano“. Zbytek, tj. 15 % (14 z 94 zákazníků), spíše internet nepoužívá (což ale neznamená, že internet vůbec nevyužívají, jelikož odpovídali na tento dotazník přes internet).



Obrázek 17: Jste aktivní na internetu?

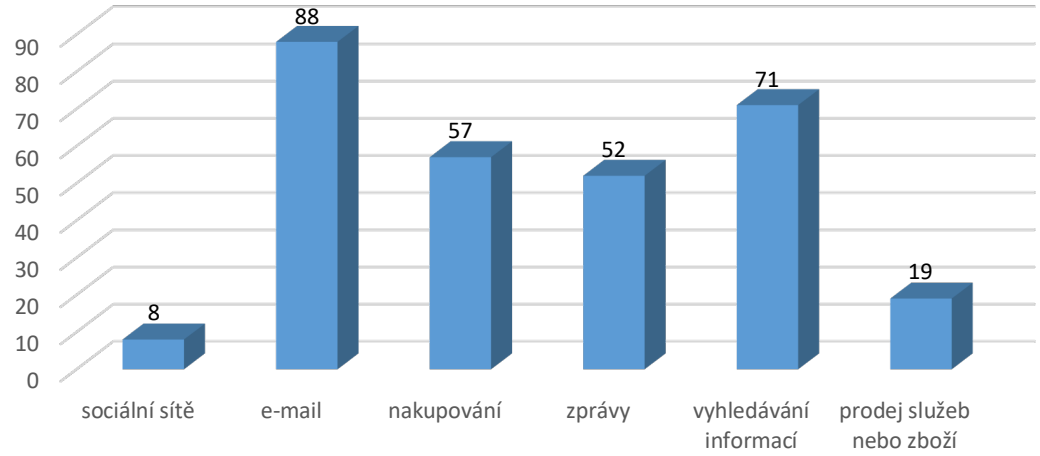
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 26: K čemu běžně používáte internet?

- sociální sítě
- e-mail
- nakupování
- zprávy
- vyhledávání informací
- prodej služeb nebo zboží

Cílem další otázky bylo v rámci propagační strategie zjistit, k čemu zákazníci běžně internet používají. U této otázky byla možná volba více odpovědí.

Z Obrázku 18 lze vyčíst, že nejčastěji zákazníci používají e-mail (88 z 94 zákazníků). Dále na internetu vyhledávají informace (71 z 94 zákazníků). Také více jak polovina zákazníků uvedla, že přes internet nakupují (57 z 94 zákazníků). O pár procentuálních bodů méně byla zvolena možnost (52 z 94 zákazníků). K prodeji svých služeb či zboží využívá internet 19 z 94 zákazníků a pouze 8 z 94 zákazníků používá sociální sítě.



Obrázek 18: K čemu běžně používáte internet?

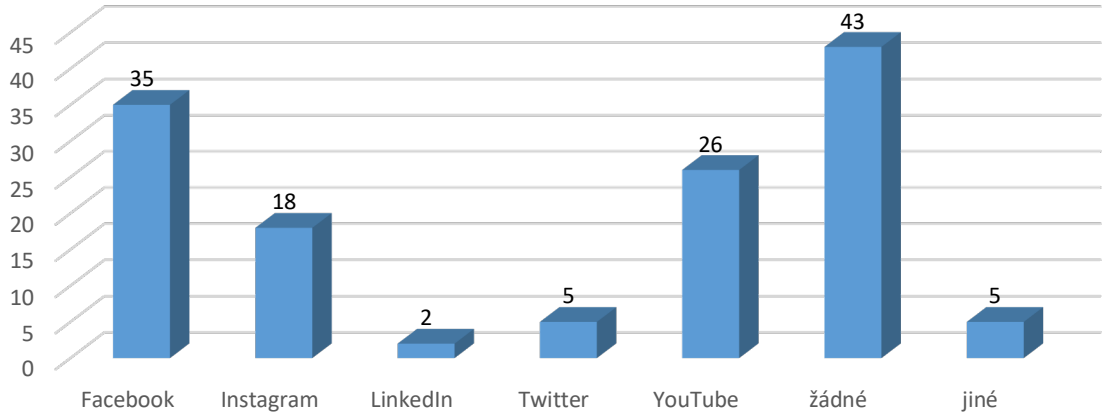
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 27: Jaké sociální sítě používáte?

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Twitter
- YouTube
- žádné
- jiné

Jelikož je v současné době velice běžné mít vytvořené své profily na sociálních sítích a propagovat tak své produkty a svůj podnik, zjišťovala proto další otázka, jaké sociální sítě zákazníci využívají.

Ačkoli v předchozí otázce odpovědělo pouze 8 zákazníků, že používají sociální sítě, zde jich bylo o něco více. Méně jak polovina (43 z 94 zákazníků) potvrdila, že žádné sociální sítě nepoužívá, viz *Obrázek 19*. Ostatní nejčastěji volili Facebook (35 z 94 zákazníků), dále YouTube (26 z 94 zákazníků), následoval Instagram (18 z 94 zákazníků), Twitter (5 z 94 zákazníků) a LinkedIn (2 z 94 zákazníků). Navíc 5 z 94 zákazníků doplnilo, že používají také Viber nebo WhatsApp.



Obrázek 19: Jaké sociální sítě používáte?

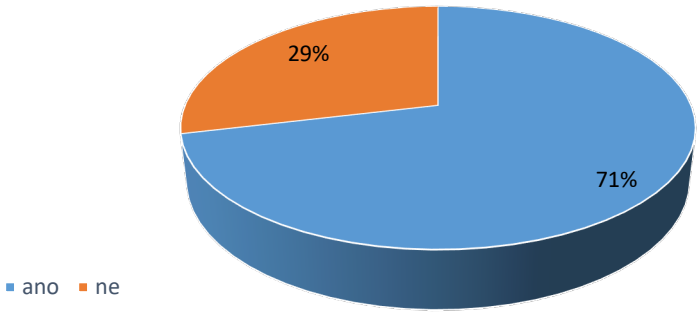
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 28: Navštěvujete webové stránky podniku XY?

- ano
- ne

V rámci zlepšování kvality webových stránek podniku měly následující otázky zjistit, jak současně zpracované stránky zákazníkům vyhovují.

V první řadě bylo třeba zjistit, zda vůbec zákazníci navštěvují webové stránky podniku. Jak si lze všimnout na *Obrázku 20* - většina, tj. 71 % (67 z 94 zákazníků), stránky navštěvuje a zbylých 29 % (27 z 94 zákazníků) ne.



Obrázek 20: Navštěvujete webové stránky podniku XY?

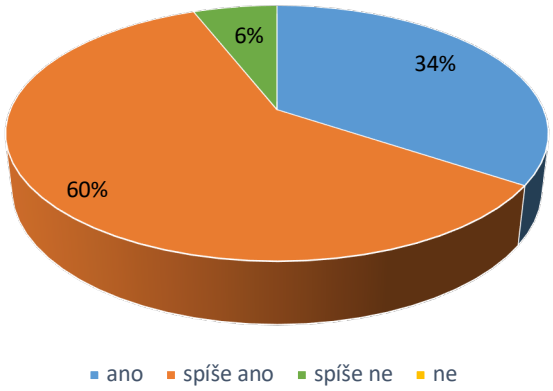
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 29: Najdete na webových stránkách podniku XY vždy to, co hledáte?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Následují otázka směřovala pouze na ty, kteří webové stránky podniku navštěvují. A zjišťovala, zda zákazníci najdou na stránkách to, co potřebují.

Nejvíce se zákazníci přikláněli k tomu, že tam spíše vždy vše najdou, tj. 60 % (40 z 67 zákazníků), což ukazuje *Obrázek 21*. Absolutní souhlas vyjádřilo 34 % (23 z 67 zákazníků) a zbylých 6 % (4 z 67 zákazníků) se přiklánělo k negativní odpovědi, tzn. ne vždy tam vše najdou.



Obrázek 21: Najdete na webových stránkách podniku XY vždy to, co hledáte?

Zdroj: vlastní zpracování

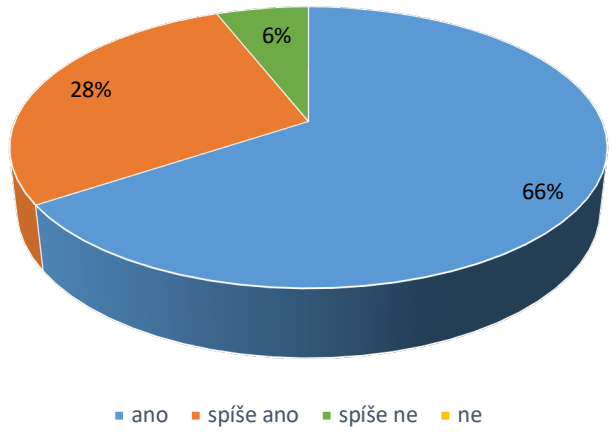
Otázka č. 30: Je pro Vás zpracování webových stránek podniku XY přehledné?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Otázka č. 30 byla podobná té předchozí, s tím rozdílem, že zjišťovala názor na přehlednost webových stránek.

Způsob zpracování webových stránek je pro většinu zákazníků přehledný - 66 % (44 z 67 zákazníků) zvolilo možnost „ano“, a 28 % (19 z 94 zákazníků) „spíše ano“. Jak vyplývá

z *Obrázku 22* - negativně odpovědělo, stejně jako v předchozí otázce, 6 % (4 z 67 zákazníků) a přiklánějí se spíše k názoru, že pracování webových stránek není přehledné.



Obrázek 22: Je pro Vás zpracování webových stránek podniku XY přehledné?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 31: Co byste na webové stránky podniku XY doplnili?

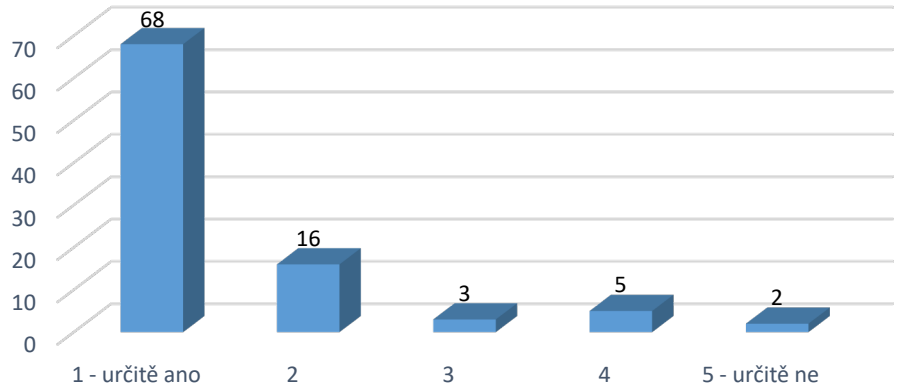
Poslední otázka vztahující se k webovým stránkách byla otevřená a tázala se zákazníků, které chybějící informace by na webové stránky doplnili. Vzhledem k tomu, že otázka nebyla povinná, odpovědělo málo zákazníků. Nejvíce byly obdrženy odpovědi typu, že nejsou odborníci nebo že jim tam nic neschází. Někteří však napsali, že jim tam schází další prodejní místa, kde mohou pořídit produkty této značky, ceník produktů a video návody s komentářem v českém jazyce.

Otázka č. 32: Jaká je pravděpodobnost, že byste tuto značku doporučili svému známému? (1 – určitě ano, 5 – určitě ne)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Jelikož Word of Mouth neboli osobní doporučení, je jedním z nejlepších reklam, následující otázka zjišťovala, jestli by zákazníci doporučili produkty této značky svým známým. Svůj názor měli vyjádřit pomocí škály od 1 do 5, přičemž 1 znamenala – určitě ano a 5 – určitě ne.

Jak ukazuje *Obrázek 23* - nejčastěji byla zvolena možnost 1, tj. 72 % (68 z 94 zákazníků). Další v pořadí byla 2, tj. 17 % (16 z 94 zákazníků). Následovala 4, tj. 5 % (5 z 94 zákazníků). Možnost 3 zvolilo 3 % (3 z 94 zákazníků) a 5 byla označena ze 2 % (2 z 94 zákazníků). Průměrná odpověď byla hodnota 1,5. Což lze považovat za velmi pozitivní výsledek.



Obrázek 23: Jaká je pravděpodobnost, že byste tuto značku doporučili svému známému?

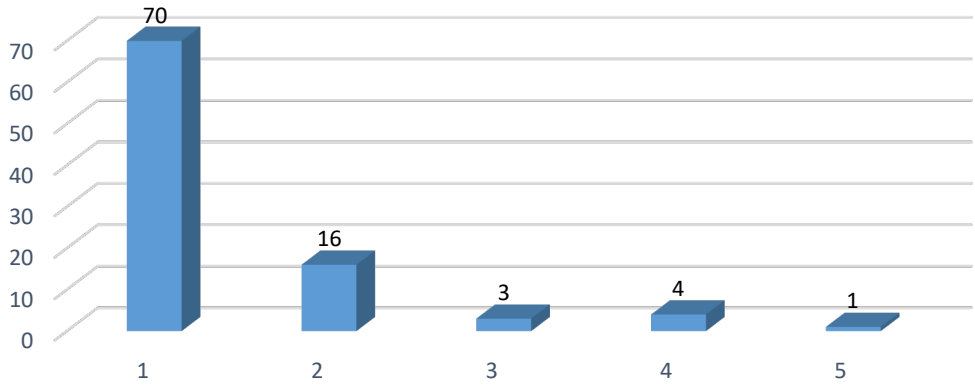
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 33: Jak byste ohodnotili podnik XY? (ohodnoťte jako ve škole)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Odpovídat na následující otázku měli zákazníci podobně jako u té předchozí – na škále od 1 do 5 a to způsobem, jakým se hodnotí ve škole.

Jak lze vidět z *Obrázku 24* – převládaly pozitivní odpovědi a podnik tak dostal průměrnou „známku“ 1,4.



Obrázek 24: Jak byste ohodnotili podnik XY?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 34: Jak byste ohodnotili zástupce podniku XY?

Předposlední otázka byla otevřená a ptala se zákazníků na jejich názor na zástupce podniku XY.

Veškeré odpovědi byli velmi pozitivní. Opakovaly se názory, že zástupce je velmi ochotný, skvěle zvládá svou práci a je s ním výborná spolupráce. Jiní využili odpovědí v předchozí

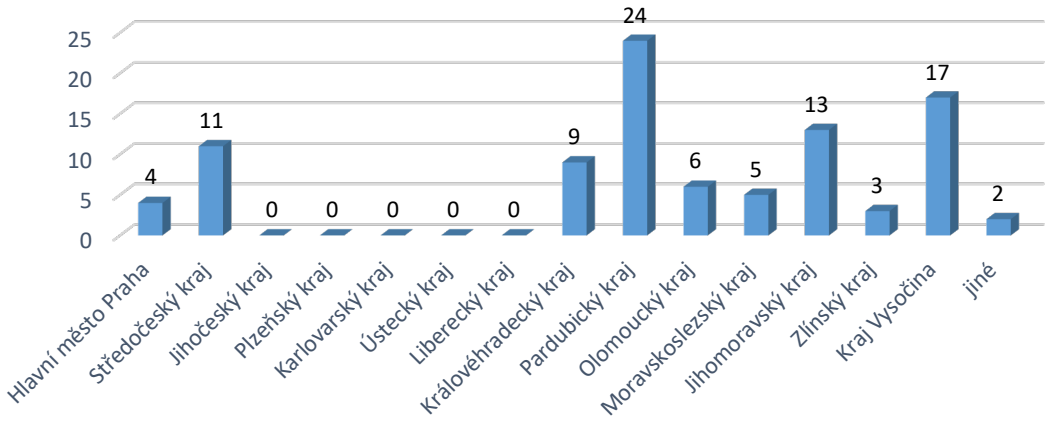
otázce a zvolili způsob školního hodnocení – 1. Ale objevila se i odpověď, že zákazník nemůže zástupce posoudit, protože s ním do osobního kontaktu zatím nepřišel.

Otázka č. 35: Vyberte kraj Vaší působnosti.

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj
- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Olomoucký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Jihomoravský kraj
- Zlínský kraj
- Kraj Vysočina
- jiné

Poslední otázka se týkala demografické struktury. Zjišťovala, v jakém kraji zákazníci působí.

Nejvíce zastoupený je Pardubický kraj, tj. 26 % (24 z 94 zákazníků). Dále je pořadí Kraj Vysočina, tj. 18 % (17 z 94 zákazníků). Následuje Jihomoravský kraj, kde se nachází 14 % (13 z 94 zákazníků), Středočeský kraj s 12 % (11 z 94 zákazníků), Královéhradecký kraj s 10 % (9 z 94 zákazníků), Olomoucký kraj s 6 % (6 z 94 zákazníků), Moravskoslezský kraj s 5 % (5 z 94 zákazníků), Hlavní město Praha s 4 % (4 z 94 zákazníků), Zlínský kraj s 3 % (3 z 94 zákazníků), a 2 % (2 z 94 zákazníků) uvedlo, že jsou ze Slovenska. Jak lze vyčíst z *Obrázku 25*, z respondentů nebyl žádný zákazník z Jihočeského, Plzeňského, Karlovarského, Ústeckého a Libereckého kraje.



Obrázek 25: Vyberte kraj Vaší působnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

6.2.3 Porovnání výsledků se současnou situací

Cílem dotazování bylo získat informace o spokojenosti zákazníků rodinného podniku XY a poté porovnat tyto informace s jejich současnou marketingovou strategií. Tímto způsobem lze pouze částečně zjistit, jestli je strategie zpracována efektivně. Podnik předpokládá, že zákazníci jsou spokojeni s produktem, cenami a zákaznickým servisem. Dále předpokládá, že zvolený způsob propagace je dostatečný a efektivní.

Na dotazník odpovědělo celkem 94 zákazníků, což je zhruba pětina všech zákazníků podniku. Výsledky se tak považují pouze za obrazné.

V souhrnu výsledky dopadly velmi pozitivně. Zákazníci jsou spokojeni s produkty této značky, a to převážně kvůli kvalitě. Také vyzdvihli zákaznický servis a komunikaci s obchodním zástupcem. Rovněž zákazníci, kteří již někdy nakoupili od konkurence, mají velmi často výhrady právě k jejich způsobu komunikace. Konkurence má však trochu promyšlenější způsob servisu – má vyhrazeného servisního technika, který přijede přímo k zákazníkovi a opraví zboží na místě. Z toho plyne, že je jejich způsob servisu rychlejší než v podniku XY. Avšak i přesto většině zákazníků přijdou jejich doplňkové služby přijatelnější než ty konkurenční.

Co se týká cenové strategie, většina zákazníků je spokojena s cenami produktů a v porovnání s konkurencí jim přijdou srovnatelné. Proto jsou pro zákazníky důležitější jiné aspekty – kvalita, doplňkové služby, komunikace, zákaznický servis aj. S nimiž jsou zákazníci spokojeni, což lze považovat za konkurenční výhodu podniku.

Nejčastěji zákazníkům byla značka XY osobně doporučena, a to je ten nejlepší způsob reklamy. Je důležité si udržovat dobré jméno, čemuž tak doposud je. Lze předpokládat, že právě rodinnost podniku tomu může napomáhat, jelikož to v lidech budí pocit důvěry. Další způsob, jak se zákazníci o značce dozvídají, je z veletrhů a výstav. Pro podnik je taková událost vždy poměrně velká investice, ale zde je vidět, že se to vyplácí. Naopak propagaci v odborném časopise a venkovní reklamu nikdo z respondentů nezmínil – v případě, že je investice do těchto reklam vysoká, tak je pravděpodobné, že není moc návratná.

Webové stránky zákazníkům přijdou přehledné a jediné, co jim tam schází je přehled prodejních míst, ceník a instruktážní videa v českém jazyce. V porovnání s konkurenčními webovými stránkami je co zlepšovat.

Polovina zákazníků také používá sociální sítě, hlavně Facebook a YouTube, ale podnik se na tuto online propagaci doposud neorientoval. Přesto mnoho truhlářství a jiných výrobců,

na něž podnik cílí, má profily na sociálních sítích. To znamená, že je zde potenciál k nové konkurenční výhodě, jelikož ani konkurence se na online propagaci zatím nezaměřuje.

V otázce distribuce velmi záleží, o jaký typ zákazníka se jedná. Koneční spotřebitelé a menší výrobci si nejčastěji vyzvedávají zboží osobně na provozovně, prodejci si nechávají dovážet zboží přepravní společností a dovoz dodavatelem využívají převážně větší výrobci, kteří potřebují mít materiál pravidelně v přesně daný termín. Tudíž je dobré, že si každý ze zákazníků může vybrat dopravu, která mu bude vyhovovat. S rychlostí vyřizování objednávek jsou zákazníci spokojeni.

S ohledem na fakt, že se dosud podnik marketingovou strategií nijak výrazně nezabýval, lze z výše uvedeného porovnání usuzovat, že způsob vedení podniku je v současnosti spíše efektivní. Menší nedostatek lze vidět v propagaci – ta není zcela efektivně zpracovaná. V kapitole 7 jsou doporučeny některé změny k jejímu zlepšení.

6.2.4 Měření efektivity komunikačních nástrojů

Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly 6.2, omezený rozsah a čas této práce neumožňuje změřit řádně celkovou efektivitu marketingové strategie. Komunikační strategií se doposud podnik nijak zvlášť nezabýval, a proto bylo navíc mimo dotazníkového šetření zvoleno měření efektivity zaměřené na komunikační nástroje podniku.

Zde by se nabízelo porovnat náklady vynaložené na jednotlivé komunikační nástroje s počtem zákazníků, jež se o podniku dozvěděli prostřednictvím toho konkrétního nástroje. Daly by se využít odpovědi z dotazníku na otázku č. 3. Avšak mezi respondenty byli z největší části zákazníci, kteří tuto značku znali již před vznikem českého zastoupení nebo ti, kteří se o podniku dozvěděli před 5-8 lety, tudíž by tento výsledek nebyl aktuální. Je možné změřit některé komunikační nástroje zvlášť. V této práci byl zvolen komunikační nástroj veletrhy a výstavy, jelikož tato odpověď byla v dotazníku zvolena nejčastěji, a navíc právě účast na veletrhu 2019 měla být využita ke zpracování této práce.

Tabulka 3: Meziroční růst tržeb podniku

OBDOBÍ	MEZIROČNÍ RŮST OBRATU V %
2014 – 2015	**+ 16 %**
2015 – 2016	+ 5 %
2016 – 2017	**+ 28 %**
2017 – 2018	+ 9 %
2018 – 2019	**+ 12 %**

Zdroj: vlastní zpracování

V *Tabulce 3* jsou vypsány meziroční procentuální růsty obratů. Nejvíce vzrostl obrat v roce 2014 – 2015 a následně 2016 – 2017. Právě v roce 2015 a 2017 se podnik účastnil veletrhu. Následně větší nárůst byl v roce 2019, což mohlo zapříčinit přijetí nového zaměstnance – obchodního zástupce.

Tabulka 4: Podíl tržeb a nových zákazníků v jednotlivých měsících v roce 2017

MĚSÍC	TRŽBA V %	NOVÍ ZÁKAZNÍCI V %
1/2017	5,8 %	0 %
2/2017	6,0 %	4 %
3/2017	6,3 %	6 %
4/2017	6,7 %	0 %
5/2017	6,8 %	0 %
6/2017	7,2 %	4 %
7/2017	7,5 %	2 %
8/2017	7,5 %	4 %
9/2017	7,4 %	6 %
10/2017	**16,2 %**	**40 %**
11/2017	**13,2 %**	**21 %**
12/2017	**9,5 %**	**13 %**

Zdroj: vlastní zpracování

V *Tabulce 4* jsou využity data z roku 2017 a vyjadřuje kolik % z celkového ročního obratu a kolik % z nových zákazníků za rok přišlo do podniku v jednotlivých měsících. Poslední veletrh se konal v říjnu 2017, kdy měl podnik největší obrat z celého roku a také v tomto měsíci získal nejvíce nových zákazníků za celý rok. Vyšší hodnoty si držel i v listopadu téhož roku. Měsíc prosinec byl o trochu slabší, ale i tak byl stále nadprůměrný vzhledem k prvnímu pololetí. Z tohoto zjištění lze usuzovat, že efekt veletrhu doznával i v následujících měsících.

Jedním z faktorů efektivity je i doba, kdy se navrátí vynaložené náklady na veletrh. Do nákladů se započítává pronájem plochy, propagační materiály, ubytování pro účastníky a jejich diety apod. Ty se potom porovnávají se ziskem nabytým díky veletrhu. Nejedná se však pouze o období trvání veletrhu, ale započítávají se tam i nadprůměrné zisky (od nových zákazníků) z následujících alespoň 3 měsíců, jelikož po tu dobu může stále efekt veletrhu doznívat. V tomto případě se vynaložené náklady vrátily již v měsíci říjnu.

Z tohoto přehledu je možné usuzovat, že je veletrh velmi efektivním komunikačním nástrojem. V této práci je také navržen plán, kterým se lze řídit při další účasti na veletrhu, viz *Příloha C*.

Tabulka 5: Podíl tržeb a nových zákazníků v jednotlivých měsících v roce 2019

MĚSÍC	**OBRAT V %**	**NOVÍ ZÁKAZNÍCI V %**
1/2019	6,4 %	6 %
2/2019	6,7 %	0 %
3/2019	7,5 %	3 %
4/2019	7,8 %	11 %
5/2019	8,2 %	8 %
6/2019	8,1 %	0 %
7/2019	8,4 %	8 %
8/2019	8,6 %	6 %
9/2019	**9,7 %**	**19 %**
10/2019	**11,9 %**	**17 %**
11/2019	**8,8 %**	**11 %**
12/2019	**7,9 %**	**11 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Dle *Tabulky 3* lze vidět, že z vyšších meziročních nárůstů byl také rok 2019. Může to mít dvě příčiny. První z nich se nabízí fakt, že se měl konat opět po dvou letech veletrh, ale pořadatelé jej zrušili z důvodů nedostatečné účasti firem. I přesto, že se veletrh nekonal, podnik měl speciální akční ceny na vybrané produkty (mimo běžné měsíční akce). Druhým důvodem může být přijetí nového zaměstnance (obchodního zástupce) v druhé polovině roku. Jedním z jeho úkolů je tvořit si svou vlastní zákaznickou klientelu, tudíž se předpokládá vyšší přírůst zákazníků – a to také z *Tabulky 5* vyplývá. Od září, kdy novému obchodnímu zástupci nabyla platnosti pracovní smlouva, začali přicházet noví zákazníci. Avšak stoprocentní efektivitu je možné lépe změřit až po jednom roce a porovnat, kolik nákladů stálo firmě zaměstnání nového zaměstnance, a kolik zákazníků do firmy přivedl (respektive – kolik zisku ze svých prodejů firmě přinesl). Což je firmě též doporučeno – v září 2020 zkontrolovat efektivitu vykonané práce nového zaměstnance.

Shrnutí

Z výše uvedeného zjištění lze usuzovat, že účast na veletrzích je velmi efektivní, a proto by měl podnik při příštím vystavování dbát na řádnou přípravu a kontrolu, aby byl tento nástroj ještě efektivnější. Také je možné zjistit nějaké informace o konkurenci – v jakém je stavu, zda má nové inovativní výrobky apod. Navíc by bylo dobré zvážit účast i na jiných veletrzích.

Nyní je pořádání veletrhu a výstav zakázané kvůli současné pandemii a zatím není zcela jasné, zda toto nařízení bude přetrvávat až do podzimu letošního roku 2020 či nikoliv. Proto je třeba počítat se všemi možnostmi a raději se připravit i na horší variantu.

Co se týká přijetí nového zaměstnance a jeho přínosu do podniku, zatím není zcela evidentní a dosavadní výsledky mohou být zkreslené vzhledem k tomu, že měl podnik ponechané veletržní ceny na vybrané produkty. Vhodné je provádět tuto kontrolu alespoň rok po nástupu – září 2020.

6.3 Charakteristika zákazníků

Podnik působí na trzích B2C i B2B, ale z větší části převládá B2B. Ti přináší podniku vyšší tržby. Dle dat získaných pomocí dotazníkového šetření (viz *Příloha A*) má podnik nejvíce zákazníků v Pardubickém kraji a kraji Vysočina. Není to nic překvapivého, jelikož se podnik nachází na pomezí těchto dvou krajů. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou velcí výrobci, následně prodejci a nejmenší skupinu tvoří koncoví zákazníci s menšími výrobci.

B2C

Koneční spotřebitelé tvoří nejmenší část zákazníků. Tento typ zákazníka do podniku přichází sám na základě osobního doporučení. Nakupují v menší míře cca 2x do roka. Většinou si produkt přijedou koupit osobně přímo na provozovnu. Mají zájem převážně o nastřelovací pistole a upevňovací materiál. Jedná se o pány středního až vyššího věku, kteří nakupují za účelem své osobní spotřeby. Jsou to tzv. „domácí kutilové“, pro které jsou určeny produkty z řady „hobby“.

B2B

Zákazníci, kteří nakupují za účelem dalšího prodeje či produkt potřebují při své výrobní činnosti, tvoří výraznou část stávající zákazníků. Přináší podniku větší tržby než koneční spotřebitelé. Dále se tato skupina dělí podle účelu koupě – další prodej a výroba.

Prodejci

Pro podnik jsou důležitou skupinou zákazníků, i když netvoří jejich největší část. Nakupují cca 1 x za měsíc a množství jejich odběru je větší a rozmanité – poptávají veškerý sortiment, proto podniku přináší poměrně velké tržby. Využívají měsíčních akcí a zboží si nechávají doručovat především prostřednictvím přepravní společnosti. Dle dotazníkového šetření v kapitole 6.2.2, se tento typ zákazníků dozvěděl o značce nejčastěji na různých veletrzích a výstavách nebo si již nepamatují. Ve druhém případě lze předpokládat, že tyto zákazníky oslovil sám obchodní zástupce podniku – tzv. osobní prodej. Jedná se o obchody s nářadím, které zboží nakupují za účelem dalšího prodeje ve svých prodejnách. Nejvíce těchto zákazníků je v Pardubickém a Královéhradeckém kraji.

Výrobci

Výrobci tvoří největší a nejdůležitější část zákazníků. Produkty této značky dále využívají při výrobě svých výrobků či své jiné činnosti. Při počátečním nákupu podniku přinášejí větší tržby, jelikož investují do nové techniky a pořizují tak především nastřelovací pistole a kompresory. Později už obvykle nakupují pouze upevňovací materiál. Dali by se dále specifikovat na menší a větší výrobce – podle velikosti jejich podnikání se také liší velikost a četnost jejich odběru.

Větší výrobci – Zboží si nechávají dodávat dodavatelem společnosti a nakupují cca 1x měsíc, kdy dělají velké objednávky upevňovacího materiálu. Pro podnik je to skupina zákazníků, která přináší největší tržby. Tyto zákazníky vyhledávají obchodní zástupci podniku obdobně jako prodejce – osobní prodej. Jedná se hlavně o automobilový průmysl, dřevozpracující průmysl a výrobce palet.

Menší prodejci – Využívají přepravní společnosti pro dodávání zboží. Svoji zásobu upevňovacího materiálu dělají cca 1x půl roku/rok. Přinášejí podniku větší tržby než koncoví spotřebitelé, ale menší než prodejci. Zákazníci se o značce dozvídají nejčastěji přes internet nebo z veletrhů a výstav. Do této skupiny patří truhláři, čalouníci a jiní interiéroví výrobci.

Tabulka 6: Přehled tržeb podniku dle typu zákazníka

TYP ZÁKAZNÍKA		**PODÍL TRŽEB (%)**
KONCOVÝ SPOTŘEBITEL		10%
PRODEJCE		30%
VÝROBCE	malý	20%
	velký	40%

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí

Jak lze vidět v *Tabulce 6*, dle popisu typů zákazníků, získaných z interních zdrojů a výsledků dotazníkového šetření (viz *Příloha A*), podniku přináší největší tržby zákazníci typu „velký výrobce“ (40 % tržeb), jelikož v porovnání s ostatními objednává v největším množství. Dále přináší velké tržby prodejci (30 % tržeb), kteří nedělají sice tak velké objednávky jako „velcí výrobci“, ale objednávají velmi často. Menší tržby přináší „malí výrobci“ (20 % tržeb) a koncoví spotřebitelé (10 % tržeb). Dá se říct, že se tyto dvě skupiny od sebe liší pouze tím, že „malý výrobci“ nakupují za účelem dalšího businessu a spotřebitelé pouze pro svojí osobní spotřebu.

6.4 Analýza konkurence

Na tomto trhu se vyskytují i jiné značky vyrábějící stejné či podobné produkty. Konkurenci lze zde rozřadit na přímou a nepřímou.

Přímá konkurence

Za přímé konkurenty se považují společnosti zastupující jiné značky, které působí na území České republiky. Nabízejí pneumatické nářadí – nastřelovací pistole, kompresory a upevňovací materiál. Mezi největší konkurenty patří A a B.

Přímá konkurence A

Společnost je původem německá značka a má dlouholetou tradici na českém trhu. Již mnoho let má přímé obchodní zastoupení v České republice. V současné době vede partnerství s další konkurenční značkou a s výrobci nábytkářského a stavebního kování.

Co se týká jejich sortimentu, nabízejí spojovací techniku, tesařské kování, průmyslové šroubováky, techniku tavného lepení aj. Primárně se však zabývají pneumatickým nastřelovacím nářadím. Jejich pneumatické a plynem poháněné přístroje jsou vyráběny v Německu. Mají také velmi vyvinuté produkty pro automatizovanou výrobu. V rámci jejich doplňkových služeb mají zajímavě zpracovaný servis, jelikož vlastní tzv. „servisní auto“ se všemi náhradními díly a mohou tak přijet přímo k zákazníkovi vyřešit jeho problém na místě.

Jejich sídlo se nachází v Praze a obchodní zástupce mají po celé České republice. Své webové stránky mají přehledně zpracované se všemi informacemi o svých produktech, mají tam uvedené veškeré kontakty na své obchodní zástupce a jejich působiště po České republice. Dále tam odkazují na prezentační a aplikační videa svých přístrojů na YouTube.

Přímá konkurence B

Druhá z větších konkurencí je značka B. Nabízí rovněž nastřelovací pistole, spojovací materiál a kompresory. Tato značka má více jak 100letou historii a pochází z USA. V České republice má přímé zastoupení již mnoho let.

Společnost sídlí v Praze a nabízí pneumatické a plynem pohánění nastřelovací pistole podobně jako konkurence A. Jejich webové stránky neobsahují příliš mnoho informací, ale na rozdíl od podniku XY a jiné konkurence, mají veřejně dostupný ceník svých produktů.

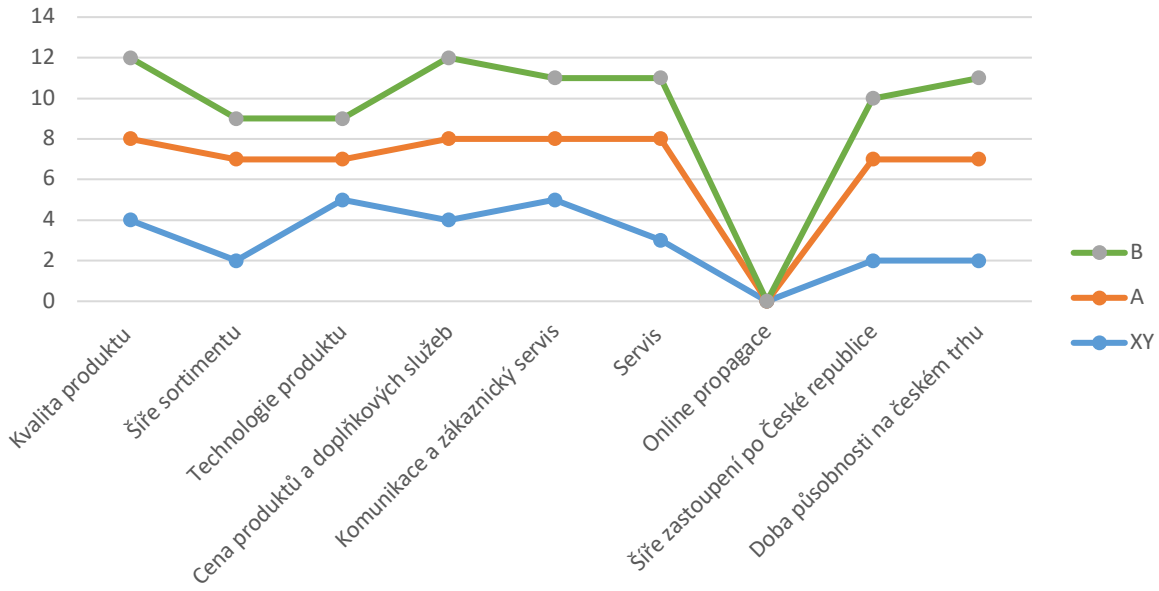
Nepřímá konkurence

Podobný sortiment také nabízejí i různé obchodní řetězce, např. Baumax, Unihobby, Lidl aj. To je pro podnik nepřímá konkurence. Tyto produkty jsou levnější a kvalitou výrazně horší než podniku XY nebo přímé konkurence.

Shrnutí

Pro podnik není příliš velkou hrozbou nepřímá konkurence, jelikož výrobky nabízené v obchodních řetězcích jsou určené spíše pro osobní spotřebu a rozsáhlejší průmyslovou výrobu by pravděpodobně neustály. Dle charakteristiky zákazníků je zřejmé, že konečí spotřebitelé, pro které jsou zmiňované produkty určené, netvoří nejdůležitější část zákazníků a pro podnik

jsou mnohem důležitější velcí průmysloví výrobci. Na základě toho lze usuzovat, že více ohrožující jsou pro podnik přímí konkurenti.



Obrázek 26: Porovnání podniku XY s přímou konkurencí

Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání s přímou konkurencí, viz *Obrázek 26,* je pro podnik XY větší konkurenční hrozbou společnost A. Oproti ní je největší silnou stránkou podniku XY nabídka produktů s jejich technologií, kterou nabízí jako jediní na trhu. Naopak konkurence nabízí podobné produkty fungující pomocí aku baterie a plynového pohonu. Ovšem nevýhodou konkurenčních produktů je, že se tyto plynové nádoby po spotřebovaní již nedají znovu naplnit a použít. Z čehož může vyplynout, že jejich zmiňovaná technologie nemusí být zcela šetrná k životnímu prostředí.

Slabou stránkou podniku je menší pokrytí po České republice, počet obchodních zástupců a kratší působnost na českém trhu. Co se týká doplňkových služeb, má konkurence lépe zpracovaný servis – dokáže k zákazníkovi přijet a opravit produkt na počkání. Navíc mají ve svém nabízeném sortimentu nábytkářské, tesařské a jiné stavební kování, které zákazníci také potřebují ke své práci. Navíc má konkurence výrobní halu v České republice, kde vyrábí spojovací materiál. To znamená, že jejich dodávání spojovacího materiálu může být rychlejší a ušetří náklady na dovoz z Německa.

Dle odpovědí v dotazníkovém šetření (viz Kapitola 6.2.2) lze vyvodit, že konkurenční kvalita a ceny nabízených produktů jsou srovnatelné – zde se nenachází konkurenční výhoda. Avšak zákazníci zmiňovali, že jsou nespokojeni s konkurencí z důvodu komunikace a zákaznického

servisu. Tudíž toto může pro podnik značit konkurenční výhodu a je třeba mít kvalitní zákaznický servis a komunikaci se zákazníky.

Pro porovnání – žádný z konkurentů nemá svůj e-shop a kromě YouTube, kde má jedna z výše zmíněných konkurencí svá instruktážní videa, nemají založené profily na sociálních sítích. Zde by podniku mohla vzniknout vhodná příležitost na konkurenční výhodu spojenou s trendy dnešní doby.

6.5 PEST analýza

Podnikání neovlivňuje pouze vnitřní prostředí, zákazníci či konkurence. Mají na něj velký vliv i faktory vnějšího prostředí, které podnik nemůže nijak změnit. Lze ho pouze neustále kontrolovat a nacházet v něm příležitosti či předcházet určitým hrozbám.

Politické prostředí

Politická nestabilita ovlivňuje hospodářskou nestabilitu, to se může odrážet v ekonomické oblasti a ovlivnit tak tržby a zisk podniku.

Není zavedeno clo mezi Německem a Českou republikou, což je pro obchodování s Německem pozitivní. Ani do budoucna se zatím nejeví žádné předpoklady jeho zavedení. V případě obchodu s členskými státy Evropské unie vzniká podnikateli povinnost vykazovat tzv. Intrastat (vykazují se zde údaje o odeslaném nebo přijatém zboží). Tato povinnost vzniká osobám registrovaným k DPH, kteří odeslali nebo přijali zboží v rámci EU v roce 2019 v částce, která přesáhla 12 milionů Kč a těm, kteří od ledna 2020 odešlou nebo přijmou zboží (v rámci EU) přesahující částku 12 milionů Kč (Intrastat, ©2019).

V roce 2018 bylo v celé EU zavedeno tzv. GDPR (obecné nařízení na ochranu osobních údajů). Porušení tohoto nařízení je vysoce pokutováno – až 20.000.000 eur, což by mohlo vést až k likvidaci podniku (GDPR, ©2019).

Podnikajícím právnickým a fyzickým osobám, které přijímají do ČR nebo prodávají balené výrobky vzniká povinnost zajistit zpětný odběr a využití obalového odpadu. Zde se obalem rozumí výrobek, který je zhotovený z materiálu určeného k pojmutí, manipulaci, dodávce, ochraně a prezentaci výrobků, jež jsou určené pro spotřebitele (Eko-kom, ©2020).

Kvůli současné pandemii jsou zakázaná shromažďování lidí, což se vztahuje i na veletrhy a výstavy. Hrozí dlouhodobé trvání tohoto zákazu.

Ekonomické prostředí

Hrubý domácí produkt (HDP) je hlavní ukazatel zhodnocení makroekonomické situace v České republice. V roce 2019 reálný HDP vzrostl o 2,5 %. Očekává se, že v roce 2020 se růst sníží na 2,0 % kvůli slábnoucí domácí poptávce (MFCR, ©2020).

DPH je daň, u které neustále dochází k různým změnám právní úpravy. Od roku 2012 vzrostlo z 20 % na 21 % a v současné době je stabilní.

Míra inflace spotřebitelských cen vzrostla v roce 2019 na 2,8 % a předpokládá se její stagnace v roce 2020 (MFCR, ©2020).

Pro podnik, který nějakým způsobem spolupracuje se zahraničím je také důležitý měnový kurz. V současné době se kurz pohybuje okolo 1EUR = 27 Kč (Kurzy CZ, ©2020).

Míra nezaměstnanosti byla v roce 2019 zhruba 2,0 %. Vzhledem k pomalejšímu růstu ekonomiky by se měla poptávka po práci snižovat, tudíž predikce na rok 2020 je mírné zvýšení nezaměstnanosti na 2,2 % (MFCR, ©2020).

Sociální prostředí

Neustále roste počet aktivních lidí na internetu a s ním i současný trend propagace prostřednictvím influencerů na sociálních sítích. Také lidi čím dál více nakupují přes internet, jelikož je to pohodlnější a neztrácejí čas cestou do obchodu nebo čekáním ve frontách.

Velké množství českých podniků si nechává dovážet či vyváží zboží nebo jiným způsobem spolupracuje se zahraničím. V takovém případě by mohl být ohrožující příchod pandemie, kdy by muselo dojít například až k uzavření hranic a pro české podnikání by to mohlo být zcela likvidační.

Dále podnikání velmi ovlivňují změny životního stylu a celkově spotřebitelské chování. V současnosti například roste zájem o kvalitní výrobky a také o přírodní materiály – dřevěné nábytky aj.

Technologické prostředí

Co se týká technologického prostředí, stává se nutností zabezpečovat své provozovny a prodejny kamerovým systémem. Také by se nemělo zapomínat na zabezpečení veškerých IT technologií před napadením a následnou ztrátou dat.

Podniky by měly sledovat současný technologický vývoj a přizpůsobovat se mu, aby byly neustále o krok napřed před konkurencí.

V neposlední řadě je důležité zmínit růst zájmu o ekologii. Lidé se snaží, aby vše, co dělají, mělo co nejmenší dopad na životní prostředí. Tudíž u výrobků přihlíží na to, jak jsou ekologicky šetrné.

Covid-19

Je třeba více zmínit současnou pandemii vzhledem k hrozícím ekonomickým dopadům na českou ekonomiku. Musela být zavedena dočasná vládní opatření vedoucí k zastavení šíření koronaviru. V první řadě se výrazně omezil vývoz a dovoz, ale také byla pozastavena odvětví (maloobchod, školství, cestovní kanceláře apod.), která mají vliv na HDP, a to vede k poklesu ekonomiky. I když se stále nepodařilo epidemii zastavit, lze odhadovat, že nastane ekonomická krize. V jaké šíři bude, dosud není jasné, ale vytvářejí se prognózy, že tato situace povede např. k oslabení koruny a růstu dovozních cen, poklesu úrokové sazby, poklesu ceny za energie a pravděpodobně i nájemného. Je možné, že lidé začnou šetřit, což by mohlo ovlivnit poptávku, např. po nábytku, která by měla za následek také pokles poptávky po zboží podniku XY, jelikož by výrobci nábytku neměli takové množství zakázek. Naopak jako pozitivní stránku lze vnímat pomoc podnikatelům jako je např. odpuštění placení sociálního pojištění po dobu 6 měsíců v minimální výši, což podniku alespoň trochu sníží náklady. Dále např. i omezení zahraničního obchodu může být pro podnik částečně výhodné, a to v případě, kdy výrobce nakupuje substituční zboží v zahraničí, které je pro něho nyní nedostupné. Jelikož daný produkt nutně potřebuje ke své práci, je nucen hledat alternativu na českém trhu. Může se tak stát, že podobný výrobek poptá u podniku XY, což by mohlo vést k získání nových zákazníků.

Shrnutí

V současné době z výše uvedených faktorů lze za největší hrozbu považovat světovou pandemii, která zapříčiní ekonomickou krizi, kterou podnik nemůže nijak ovlivnit. Jelikož podnik nespadá do odvětví, která byla v souvislosti v Covid-19 pozastavena, nebude to pro něho zřejmě znamenat likvidační hrozbu. Avšak výraznou hrozbou by pro něho bylo, kdyby vláda nařídila úplné uzavření hranic i pro kamionovou dopravu – nebyl by způsob, jak do České republiky dopravit zboží z Německa. Další větší hrozbou v rámci Covid-19 je zákaz pořádání veletrhů a výstav, které jsou pro podnik velmi přínosné. Nyní však není zcela jasné, zda tento zákaz potrvá až do druhé poloviny roku, kdy se podnik plánuje veletrhu účastnit. Na druhou stranu zde mohou být příležitosti v podobě snížení nákladů – snížení úrokového kurzu (v případě žádosti o hypotéku a odkoupení prostorů), poklesu cen za energie či odpuštění plateb na sociální a zdravotní pojištění v minimální výši na 6 měsíců. Naopak jako na příležitost, která

nemá souvislost s Covid-19, se dá přihlížet na zvyšující se trend a poptávku po výrobcích (nábytek) z přírodních materiálů (ze dřeva), k jehož výrobě je potřeba upevňovací materiál.

6.6 SWOT analýza

K sumarizaci předchozích analýz (marketingová strategie, zákazníci, konkurence, PEST) slouží SWOT analýza.

Silné stránky:

- podnik je výhradním přímým distributorem značky v České republice,
- nabízí produkt s dlouholetou historií a jedinečnými patentovanými technologiemi – produkty jsou neustále inovovány s ohledem na šetření životního prostředí,
- produkty mají svou jedinečnou technologii,
- produkty si může zákazník před samotným nákupem nejprve vypůjčit a vyzkoušet,
- v nabídce jsou také doplňkové služby, tj. servis, doprava, proškolení a konzultace,
- zástupce podniku má mnoholeté zkušenosti s danou značkou, produkty a odvětvím, ve kterém podnik působí,
- podnik je rodinný, což v zákaznicích budí pocit důvěry,
- individuální přístup k zákazníkům.

Slabé stránky:

- velikost podniku a krátká doba působnosti v České republice,
- malý počet lidí působících v podniku, což vede k neefektivnímu rozdělení úkolů, všichni musejí zvládat všechny činnosti – navíc v případě čerpání dovolené je tento počet nedostačující, protože podnik je po tuto dobu úplně uzavřen,
- pouze jeden zástupce podniku umí plynule německy,
- nedostatek zákazníků v některých krajích České republiky,
- nedostatečná propagace na internetu,
- striktně nezpracovaná podniková a marketingová strategie.

Příležitosti:

- poptávka po produktech podniku XY i v ostatních částech České republiky,
- snížení kurzu CZK/Euro – nižší pořizovací cena zboží z Německa,
- jazykový kurz němčiny, aby se všichni členové podniku dokázali dorozumět s Němci a vše nezáviselo pouze na jednom zástupci,
- nabídka k odkoupení prostor, kde se nachází provozovna podniku,
- snížení úrokové sazby,
- snížení nákladů – nižší ceny za energie, nájem,
- potenciální i současní zákazníci využívající sociální sítě.

Hrozby:

- zvyšující se ceny za pohonné hmoty by vedly ke zvýšení cen za dopravu a následnému zdražení produktů,
- vstup dalších konkurentů na trh či expanze těch stávajících,
- neschopnost zastavit pandemii či její opakování,
- hrozící ekonomická krize plynoucí z pandemie,
- zvýšení měnového kurzu CZK/Euro – zvýšení pořizovacích cen zboží z Německa,
- nízká míra nezaměstnanosti – složitější hledání nového kvalitního zaměstnance,
- dlouhodobý zákaz pořádání veletrhů a výstav.

Shrnutí

Nejvhodnější je v současné situaci použít strategii WO – slabé stránky komparovat s příležitostmi.

Vzhledem k tomu, že ani konkurence nevyužívá propagaci na sociálních sítích, je zde vhodná příležitost, jak být o krok napřed. Současná doba se ve všech směrech promítá na sociální sítě. Mezi zákazníky se rovněž začínají objevovat mladí výrobci nebo rodinné vyrábějící podniky začínají přebírat mladší generace. A ta na sociálních sítích převažuje, proto by bylo vhodné zaměřit se na tento nedostatek. Díky tomu lze navíc získat větší poptávku v jiných částech České republiky. Vzhledem k současné pandemii a s ní omezení fyzického sociálního kontaktu na minimum se téměř veškerý „sociální kontakt“ přesouvá právě na sociální sítě. Tudíž

v případě přetrvávající hrozby zákazu pořádání veletrhů a výstav by bylo vhodné této skutečnosti využít a například představit nový produkt prostřednictvím videa na YouTube, Facebooku, Instagramu apod.

Jelikož jedna ze slabých stránek podniku je neznalost německého jazyka a podnik musí téměř denně komunikovat s Němci, bylo by zde dobré, aby se všichni pracující v podniku začali tento jazyk učit. V současnosti totiž vše závisí pouze na jednom zástupci, který jako jediný umí mluvit německy.

Podniku také schází dosud nezpracovaná podniková a marketingová strategie. Nyní by se dalo využít poznatků získaných z této práce a strategii zpracovat. Následně ji pravidelně měřit, kontrolovat a přizpůsobovat změnám na trhu.

7 SHRNUTÍ A NÁVRH NOVÝCH ŘEŠENÍ

V souhrnu lze konstatovat, že i když podnik nemá striktně zpracovanou marketingovou strategii, vede si obstojně. V rámci sortimentu není třeba nic vylepšovat. Konkurence sice nabízí i jiné zboží, ale technologii svých produktů má o něco horší. Navíc v blízké době bude podnik představovat úplně nový produkt s technologií, která na tomto trhu dosud není – zde je prostor na získání další konkurenční výhody. Bude třeba se zaměřit hlavně na správnou propagaci a kompletní představení nového produktu.

S cenami je většina zákazníků spokojena a přirovnávají výši cen k cenám konkurenčním, proto by se podnik měl soustředit na kvalitu doplňkových služeb a být neustále o krok napřed. Jednou z doplňkových služeb je servis a zde by se nad tím mohl podnik zamyslet. Mnoho zákazníků dosed neměla zkušenost s opravou zboží, ovšem Ti, kteří již nějaké zboží opravit potřebovali, byli s rychlostí opravy spokojeni. Vzhledem ke konkurenci však není servis příliš promyšlený. Konkurence má přímo servisního technika, který k zákazníkům jezdí osobně a servis jim provede na počkání. Kdežto zde zákazník musí porouchané zboží odeslat, např. přepravní společností, pak probíhá samotná oprava a následně po pár dnech se opravené zboží dostává zpět k zákazníkovi. Další z problémů je, že servis provádí majitel, který má dále na starost i jiné věci. Proto by bylo vhodné, kdyby si majitel zorganizoval veškeré své činnosti a určil si např. přímo určité hodiny či dny věnované pouze opravám. Dalším řešením by mohlo být přijmutí nového zaměstnance, např. pouze na částečný úvazek, který by dostal za úkol vykonávání servisu. Zda tento krok bude efektivní lze kontrolovat tím, zda zákazníci po využití servisu zůstávají u značky či odcházejí ke konkurenci.

Organizace činností by byla vhodná nejenom v případě majitele a servisu, ale všech aktivit v podniku. Není zde striktně dané, kdo co má na starost a všichni musí zvládat vše. Je pochopitelné, že to není zcela jednoduché, v případě malého počtu zainteresovaných lidí v podniku, ale i tak by mohl správný time management vést k efektivnějšímu chodu. Mohlo by být také vhodné zvážit absolvování jazykového kurzu, aby se zlepšila komunikace s německými zástupci. Kontrolu vhodného time managementu lze kontrolovat tím, zda je chod podniku systematičtější, neplýtvá se časem a veškeré činnosti jsou provedeny včas. Navíc každý má přehled o svých povinnostech. Následně bude také jasnější efektivita výkonu jednotlivých pracujících.

Mnoho zákazníků se o této značce dozvědělo z osobního doporučení, což je ta nejdůvěryhodnější reklama, a navíc pro podnik není nákladná. Pouze je potřeba si udržovat dobré jméno a řádně se starat o své zákazníky. Dále se zákazníci seznámili se značkou na

veletrzích a výstavách. To sice bývá pro podnik velká investice, ale je zřejmé, že se vrací v podobě nových zákazníků. Proto je dobré nic nezanedbat a každou takovou akci pořádně promyslet a připravit, aby výsledek byl co nejefektivnější a vytěžilo se z toho co nejvíce. Na podzim letošního roku 2020 se bude konat veletrh, kterého se chce podnik účastnit. Z již výše zjištěného měření efektivity tohoto komunikačního mixu je zřejmé, že je to pro podnik velmi přínosná událost, proto je důležité nepodcenit přípravu. V *Příloze C* je přiložen doporučený plán na efektivnější účast. V případě přetrvávajícího zákazu pořádání veletrhů se musí vymyslet náhradní plán a minimalizovat tak ztráty. Nabízelo by se zde využít plánované působení na sociálních sítích. Aktivity, které to dovolí, přenést tam a vytvořit tzv. „online veletrh". Pozvánky na něj se dají, stejně jako na běžný veletrh, rozeslat zákazníkům přes e-mail. Například lze představit nový produkt prostřednictvím videa, veletržní soutěž udělat v rámci komentářů, sdílení profilu apod. Nejen, že podnik bude alespoň nějakým způsobem reprezentovat svůj podnik a produkty veřejnosti, ale také díky tomu může získat větší povědomí o své působnosti na sociálních sítích mezi potenciálními zákazníky.

Jak již bylo v práci zmíněno, v současnou dobu se veškerá propagace přesouvá na internet a sociální sítě, proto by bylo v první řadě dobré upravit webové stránky. Jedná se jak o design, tak o přidání scházejících informací – prodejní místa, kde je možné sehnat produkty této značky, a také přidat nová instruktážní videa (nejlépe v českém jazyce). Některým zákazníkům chybí na webových stránkách ceník, ale ten se nedoporučuje zveřejňovat, jelikož by toho konkurence mohla využít ve svůj prospěch a své ceny snížit. Zákazníci si mohou o ceny konkrétních výrobků či celého ceníku zažádat přes e-mail.

Konkurenční podniky nemají založené profily na sociálních sítích, což by pro podnik mohla být šance, jak být o krok napřed. Na trh přicházejí noví potenciální zákazníci nebo rodinné výrobní firmy přebírají mladší generace, a ti jsou na sociálních sítích nejvíce aktivní. Je zde proto příležitost tento fakt využít a mířit na potenciální zákazníky přes Facebook, Instagram a YouTube. To by mohlo navíc pomoci k získání nových zákazníků v různých částech České republiky. Tento úkol by mohl dostat na starost nový zaměstnanec, jelikož je generačně mladší a orientuje se v sociálních sítích. Zda to bude efektivní krok se uvidí v růstu počtu sledujících a přibývajících zákazníků z jiných částí České republiky.

V rámci distribuce zákazníci využívají přepravní společnosti, ale rovněž si mnoho z nich vyzvedává zboží osobně na provozovně, proto by zde bylo vhodné, kdyby si podnik mohl prostory, v nichž působí, odkoupit a později zrekonstruovat. Lépe vypadající prodejna přispívá k dobré image, kterou se doporučuje udržovat.

Podniku bylo navrhnuto aplikovat uvedené změny ve své marketingové strategii postupně, aby mohl lépe měřit jejich efektivitu. Následně je potřeba neustále pozorovat trh a přizpůsobovat se jeho změnám.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla analýza současné marketingové strategie rodinného podniku, změření její efektivity a navrhnutí případných nových změn.

V první části práce byly definovány pojmy – rodinný podnik, marketing, marketingová strategie, měření efektivity a situační analýza.

V druhé části práce byly teoretické poznatky využity v praxi na vybraný rodinný podnik. V první řadě byl daný podnik charakterizován a byla analyzována jeho marketingová strategie. Jelikož rozsah práce neumožňoval řádně změřit kompletní marketingovou strategii, bylo pro její (alespoň částečné) změření využito dotazníkové šetření. To zahrnovalo otázky vztahující se na všechny položky marketingové strategie. Na základě získaných odpovědí bylo možné odhadnout názor zákazníků, a tak porovnat výsledky dotazníkového šetření se současnou situací. Veškeré výsledky je třeba brát obrazně, jelikož neodpovědělo 100 % zákazníků podniku a není zcela jisté, že se uvedené odpovědi budou shodovat s jejich chováním. Následně byl pro předmět měření efektivity vybrán komunikační nástroj – účast na veletrhu v říjnu 2017, kdy se porovnaly získané tržby a noví zákazníci během konání veletrhu s výsledky celého roku. Jako poslední novinkou v podniku bylo přijetí nového zaměstnance v září 2019, proto se následně porovnaly rovněž tržby a přírůst nových zákazníků obdobně jako v předchozím případě. To mělo za cíl zjistit, zda je vykonávání práce nového zaměstnance efektivní či nikoli.

Nakonec byly provedeny některé vybrané analýzy a poté se jejich výsledky zkompletovaly do SWOT analýzy. V závěru práce byly navrhnuty změny, a to na základě veškerých získaných poznatků z předchozích kapitol.

Majitelé podniku byli s návrhy změn seznámeni a začali přemýšlet o jejich aplikaci.

POUŽITÁ LITERATURA

[1] AUTORSKÝ KOLEKTIV. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání.* 1. vyd. Liberec: EDICE Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci: Strategické řízení výkonnosti podniku. 2017. ISBN 978-80-7494-348-5.

[2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

[3] BUSINESSINFO.CZ. Analýza potřebných informací v rámci marketingového řízení a plánování MSP. In: *BusinessInfo.cz* [online]. ©2020 CzechTrade, 30. července 2007 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/navody/marketing-rizeni-msp-analyza-informaci

[4] *CEDA service & consulting s.r.o.* [online]. ©2019 CEDA service & consulting s.r.o. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: https://www.intrastat.cz

[5] *EKO-KOM* [online]. ©2020 EKO-KOM, a.s. [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: https://www.ekokom.cz

[6] EVERESTA. Marketingový audit a práce s daty. *In: EVERESTA* [online]. ©2020 Everesta, s.r.o. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=161&chapterid=145

[7] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing - základy a principy*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6.

[8] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.

[9] *GDPR* [online]. ©2019 GDPR.cz [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: https://www.gdpr.cz

[10] Internetová populace ČR dosáhla v září 7,8 milionu uživatelů, výhradně z mobilních zařízeních se připojilo téměř 900 tisíc osob. In: *Sdružení pro internetový rozvoj* [online]. ©2016 SPIR z. s. p. o. , 24. října 2019 [cit. 2019-11-15]. Dostupné z: http://www.spir.cz/internetova-populace-cr-dosahla-v-zari-7-8-milionu-uzivatelu-vyhradne-z-mobilnich-zarizenich-se

[11] J. TEAL, Elisabeth, Nancy UPTON a Samuel L. SEAMAN. A comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth U.S. family and non-family firms. *Journal of developmental entrepreneurship*. 2003, 8(2), 177-195.

[12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategické plánování, situační analýza a predikace vývoje, marketingové cíle a strategie, produktová, distribuční, cenová a komunikační politika a strategie*. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.

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

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

[15] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress. ISBN 978-80-7408-100-2.

[16] KENYON-ROUVINEZ, Denise a John L. WARD. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Přeložil Jiří OGROCKÝ. Brno: Barrister & Principal, 2016. ISBN 978-80-7485-095-0.

[17] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

[18] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1545-2

[19] KOUNOVSKÁ, Zora. SWOT analýza. In: *Podnikatelka* [online]. Besocial s. r. o., 12. dubna 2013 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: http://www.podnikatelka.info/swot-analyza/

[20] *Kurzy CZ* [online]. ©2020 Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/

[21] MACHOVÁ, Kristýna a Petra TAUŠL PROCHÁZKOVÁ. Realita rodinného podnikání v ČR. *Trendy v podnikání*. 2017, 7(3), 41-50.

[22] MANAGEMENT MANIA. SWOT analýza. In: *ManagementMania* [online]. ©2016 ManagementMania.com, 22. ledna 2017 [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/swot-analyza

[23] MANAGEMENT MANIA. Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle). In: *ManagementMania* [online]. ©2016 ManagementMania.com, 17. listopadu 2018 [cit. 2019-10-10]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby

[24] *Ministerstvo financí České republiky* [online]. ©2020 [cit. 2020-03-06]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz

[25] PAVLÍKOVÁ, Lenka. Analýza konkurence: Proč se o ni zajímat a jak na ni. In: *BRIDGE* [online]. ©2020 FAUST AGENCY, 17. října 2018 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: https://www.ecommercebridge.cz/analyza-konkurence-proc-se-o-ni-zajimat-a-jak-na-ni/

[26] PETRŮ, Naděžda. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2018. 104 s. Edice SCIENCEpress. ISBN 978-80-7408-162-0.

[27] PLECOVÁ, Aneta. *Porovnání efektivity jednotlivých nástrojů komunikačního mixu vybrané společnosti v rámci konkurence*. Zlín, 2019. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.

[28] PUKLOVÁ, Anna. *Prvek rodinnost jako důležitá součást reklamních kampaní rodinných firem*. Praha, 2018. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Vedoucí práce Mgr. Ing. Jana Rosenfeldová.

[29] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

[30] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.

[31] SVOBODA, Václav. *Public relations: moderně a účinně*. Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 80-247-0564-8.

[32] SVOBODOVÁ, Hana. *Základy marketingu*. Ostrava, 2007. Texty pro distanční studium. Ostravská univerzita.

[33] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

[34] VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4005-8.

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

[36] ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. In: *BUSINESSVIZE* [online]. ©2011 Nitana s. r. o., 29. listopad 2010 [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza

[37] ZIKMUND, Martin. Základní cenové strategie. In: *BUSINESSVIZE* [online]. ©2011 Nitana s. r. o., 5. listopadu 2011 [cit. 2019-10-28]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/strategie/zakladni-cenove-strategie

PŘÍLOHY

Příloha A – Vzorový dotazník spokojenosti zákazníků 91
Příloha B – Vyhodnocení vybraných otázek z dotazníkového šetření 96
Příloha C – Plán účasti na veletrhu 102

PŘÍLOHA A – VZOROVÝ DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Průzkum spokojenosti zákazníků podniku XY

1. Jste zákazníkem podniku XY?

- ☐ ano
- ☐ ne

2. Jak dlouho jste zákazníkem této značky??

- ☐ více než 8 let (před vznikem podniku XY)
- ☐ 5 – 8 let
- ☐ 2 – 4 roky
- ☐ méně než 2 roky

3. Jakým způsobem jste se dozvěděli o podniku XY?

- ☐ osobní doporučení
- ☐ internet
- ☐ jiné
- ☐ veletrhy, výstavy
- ☐ venkovní reklama
- ☐ odborný časopis
- ☐ již si nepamatuji

4. Z jakého důvodu jste věrni této značce?

- o cena
- o kvalita produktu
- o zákaznický servis
- o doplňkové služby (doprava, servis)
- o jiné

5. Kdy jste naposledy nakoupili?

- ☐ před více jak 1 rokem
- ☐ před 2 – 5 měsíci
- ☐ před 6 – 12 měsíci
- ☐ před méně jak 2 měsíci

6. Jak často nakupujete?

- ☐ méně než 1x za rok
- ☐ cca 1x za měsíc
- ☐ cca 1x za rok
- ☐ více než 1x za měsíc
- ☐ cca 1x za půl roku

7. Jaký je hlavní důvod Vašeho nákupu?

- ☐ osobní spotřeba
- ☐ další prodej
- ☐ výroba

8. Do jaké kategorie se řadí vaše hlavní činnost podnikání?

- o truhlářství, interiéry
- o výroba eurooken, dveří
- o výroba palet, europalet
- o čalouník, podlahář, interiérový dekoratér
- o kartonáž
- o pokrývač, tesař
- o jiné

9. Jak dlouho působíte na trhu?

- □ více jak 10 let
- □ 5 - 9 let
- □ 2 – 4 roky
- □ 0 – 1 rok

10. Co je pro Vás důležité při nákupu?

- □ kvalita
- □ cena
- □ obojí

11. Jak jste spokojeni s cenami produktů?

- □ velmi spokojen
- □ spokojen
- □ spokojen s výhradami
- □ nespokojen
- □ velmi nespokojen

12. Využíváte měsíčních akcí?

- □ ano
- □ spíše ano
- □ spíše ne
- □ ne

13. Je vždy dostatek zboží na skladě?

- □ ano
- □ spíše ano
- □ spíše ne
- □ ne

14. Jak jste spokojeni s rychlostí vyřizování objednávky?

- □ velmi spokojen
- □ spokojen
- □ spokojen s výhradami
- □ nespokojen
- □ velmi nespokojen

15. Jakým způsobem si odebíráte zboží?

- o osobní vyzvednutí na pobočce
- o přepravní společnost
- o doprava dodavatelem

16. Jak jste spokojeni s rychlostí vyřizování reklamací?

- □ velmi spokojen
- □ spokojen
- □ spokojen s výhradami
- □ nespokojen
- □ velmi nespokojen
- □ nemám zkušenost

17. Jak jste spokojeni se zákaznickým servisem?

- □ velmi spokojen
- □ spokojen
- □ spokojen s výhradami
- □ nespokojen
- □ velmi nespokojen

18. Jaký druh sortimentu nakupujete?

- o upevňovací materiál
- o nastřelovací pistole
- o kompresory
- o příslušenství
- o náhradní díly

19. Máte zkušenost s konkurenčními produkty?

- □ ano
- □ ne

20. Jak jste spokojeni s konkurenčními produkty?

- □ velmi spokojen
- □ spokojen
- □ spokojen s výhradami
- □ nespokojen
- □ velmi nespokojen

21. Z jakého důvodu jste nespokojeni s konkurenčními produkty? V případe spokojenosti tuto otázku přeskočte.

- o kvalita
- o cena
- o zákaznický servis
- o komunikace
- o jiné

22. Kolikrát jste nakoupili u konkurence?

- □ jednou
- □ vícekrát

23. Jaká je kvalita doplňkových služeb (doprava, servis) podniku XY ve srovnání s konkurencí?

- □ mnohem lepší
- □ o něco lepší
- □ srovnatelná
- □ o něco horší

- ☐ mnohem horší

24. Jsou pro Vás ceny produktů a služeb podniku XY přijatelnější ve srovnání s konkurencí?

- ☐ mnohem přijatelnější
- ☐ přijatelnější
- ☐ srovnatelné
- ☐ méně přijatelné
- ☐ mnohem méně přijatelné

25. Jste aktivní na internetu?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

26. K čemu běžně používáte internet?

- o sociální sítě
- o e-mail
- o nakupování
- o zprávy
- o vyhledávání informací
- o prodej služeb nebo zboží

27. Jaké sociální sítě používáte?

- o Facebook
- o Instagram
- o LinkedIn
- o Twitter
- o YouTube
- o žádné
- o jiné

28. Navštěvujete webové stránky podniku XY?

- ☐ ano
- ☐ ne

29. Najdete na webových stránkách podniku XY vždy to, co hledáte?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

30. Je pro Vás zpracování webových stránek podniku XY přehledné?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

31. Co byste na webové stránky podniku XY doplnili?

32. Jaká je pravděpodobnost, že byste tuto značku doporučili svému známému?

- ☐ 1 (určitě ano)
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 (určitě ne)

33. Jak byste ohodnotili podnik XY? (ohodnoťte jako ve škole)

□ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5

34. Jak byste ohodnotili zástupce podniku XY?

35. Vyberte kraj Vaší působnosti.

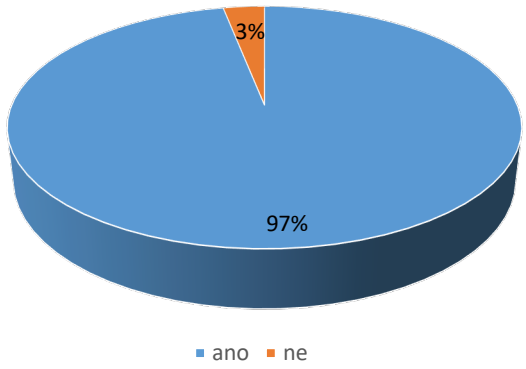
- □ Hlavní město Praha
- □ Středočeský kraj
- □ jihočeský kraj
- □ Plzeňský kraj
- □ Karlovarský kraj
- □ Ústecký kraj
- □ Liberecký kraj
- □ Královéhradecký kraj
- □ Pardubický kraj
- □ Olomoucký kraj
- □ Moravskoslezský kraj
- □ Jihomoravský kraj
- □ Zlínský kraj
- □ Kraj Vysočina
- □ jiné

PŘÍLOHA B – VYHODNOCENÍ VYBRANÝCH OTÁZEK Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Otázka č. 1: Jste zákazníkem této značky?

- ano
- ne

Z celkových 300 odeslaných dotazníků odpovědělo 97 respondentů, z toho 3 nebyli zákazníky této značky, jak lze vidět na *Obrázku 27*. Pro ty, jež nejsou zákazníky byl dotazník následně ukončen, jelikož nepatřili do cíleného zkoumaného souboru.



Obrázek 27: Jste zákazníkem této značky?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Kdy jste naposledy nakoupili?

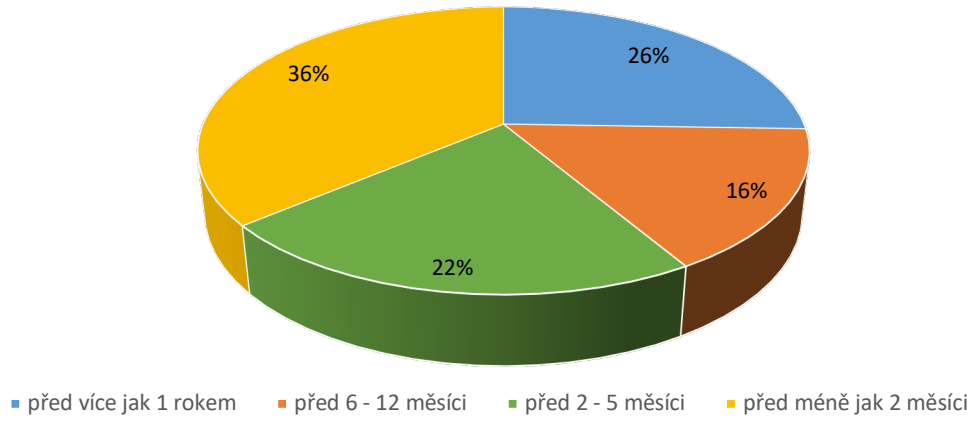
- před více jak 1 rokem
- před 6 – 12 měsíci
- před 2 – 5 měsíci
- před méně jak 2 měsíci

Tato otázka měla upřesnit, kdy zákazníci naposledy nakoupili. V návaznosti na následující otázku č. 6, která se ptala na četnost nákupů, může napomoci k efektivnějšímu tvoření zásob.

Z Obrázku 28 lze vyčíst, že zákazníci nejčastěji uvedli, že jejich poslední nákup byl proveden před méně jak 2 měsíci, tj. 36 % (34 z 94 zákazníků). Jednalo se především o zákazníky, kteří nakupují zhruba 1x za měsíc až 1x za půl roku, a to za účelem dalšího prodeje. Před více jak 1 rokem naposledy nakoupilo 25 % zákazníků (24 z 94 zákazníků). Z následujících otázek vyplývá, že se v tomto případě jednalo o zákazníky nakupující za účelem následného využití při své činnosti a jejich četnost nákupů je méně než 1x za rok. O pár procentuálních bodů méně

byla zvolena odpověď „před 2-5 měsíci“, tj. 22 % (21 z 94 zákazníků). Mezi těmito zákazníky nejvíce převládali koncoví spotřebitelé. Nejméně zákazníků uvedlo, že naposledy nakoupili před 6-12 měsíci, tj. 16 % (15 z 94 zákazníků).

Dle těmto respondentům, lze usoudit, že nejčastěji nakupují prodejci a větší výrobci. Poté následují menší výrobci a koncoví zákazníci. Avšak je potřeba vzít v potaz velikost jejich nákupů.



Obrázek 28: Kdy jste naposledy nakoupili?

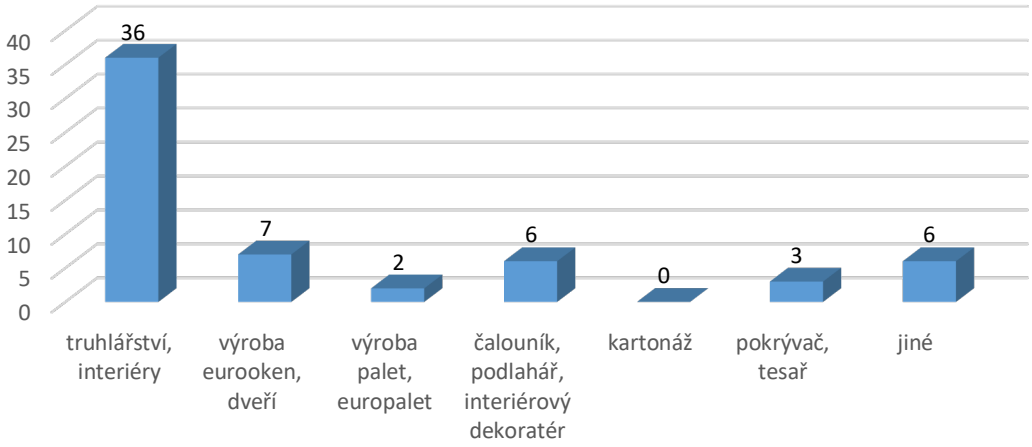
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Do jaké kategorie se řadí vaše hlavní činnost podnikání?

- truhlářství, interiéry
- výroba eurooken, dveří
- výroba palet, europalet
- čalouník, podlahář, interiérový dekoratér
- kartonáž
- pokrývač, tesař
- jiné

Tato otázka měla objasnit, jakou činnost podnikání nejvíce zákazníci provádějí. Byla možná volba více odpovědí.

Jak ukazuje *Obrázek 29* - mezi respondenty převládali truhláři, kteří vyrábí převážně nábytek, tj. 60 % (36 z 48 výrobců). Menší skupinku tvořili výrobci eurooken a dveří, tj. 12 % (7 z 48 výrobců). Následovali čalouníci, podlaháři a interiéroví dekoratéři, tj. 10 % (6 z 48 výrobců), pokrývači a tesaři, tj. 5 % (3 z 48 výrobců) a výrobci palet, tj. 3 % (2 z 48 výrobců). Navíc 10 % výrobců doplnili jinou činnost podnikání, a to lesnictví.



Obrázek 29: Do jaké kategorie se řadí Vaše hlavní činnost?

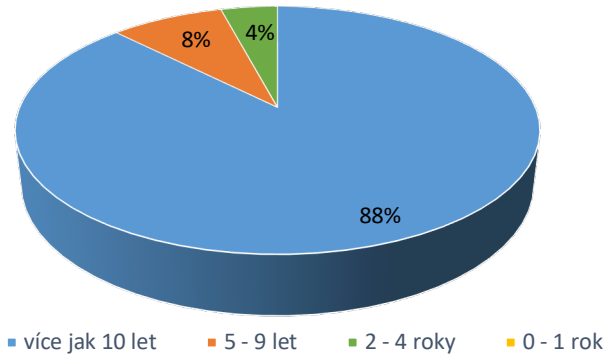
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jak dlouho působíte na trhu?

- více jak 10 let
- 5-9 let
- 2-4 roky
- 0-1 rok

Otázka č. 9 byla také pouze pro výrobce a měla více specifikovat, jak dlouho již na trhu působí.

Většina na trhu působí více jak 10 let, tj. 88 % (42 z 48 výrobců), mezi nimi jsou převážně zákazníci, kteří tuto značku odebírají více jak 5 let. Tudíž zde lze předpokládat i nastávající věrnost. Dle *Obrázku 30* následovala odpověď 5-9 let, tj. 8 % (4 z 48 výrobců) a 4 % (2 z 48 výrobců) označilo odpověď, že působí na trhu 2-4 roky. Mezi respondenty nebyl žádný výrobce, který by na trhu teprve začínal.



Obrázek 30: Jak dlouho působíte na trhu?

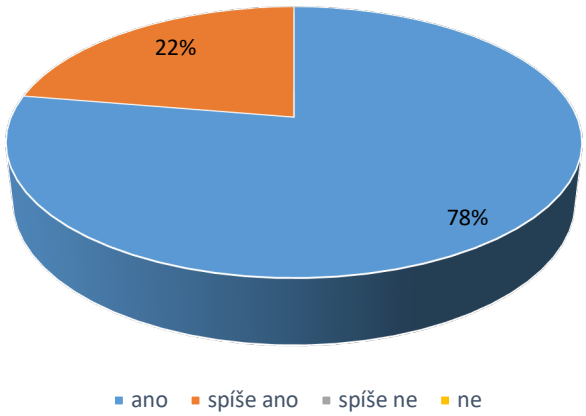
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Je vždy dostatek zboží na skladě?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Další otázka se vztahovala na skladové zásoby podniku.

Obrázek 31 vypovídá, že veškeré odpovědi byly pozitivní. Z toho 78 % (73 z 94 zákazníků) vyjádřilo absolutní spokojenost se skladovými zásobami a 22 % (21 z 94 zákazníků) označilo odpověď „spíše ano“. Z toho plyne, že skladové zásoby podnik vytváří efektivně.



Obrázek 31: Je vždy dostatek zboží na skladě?

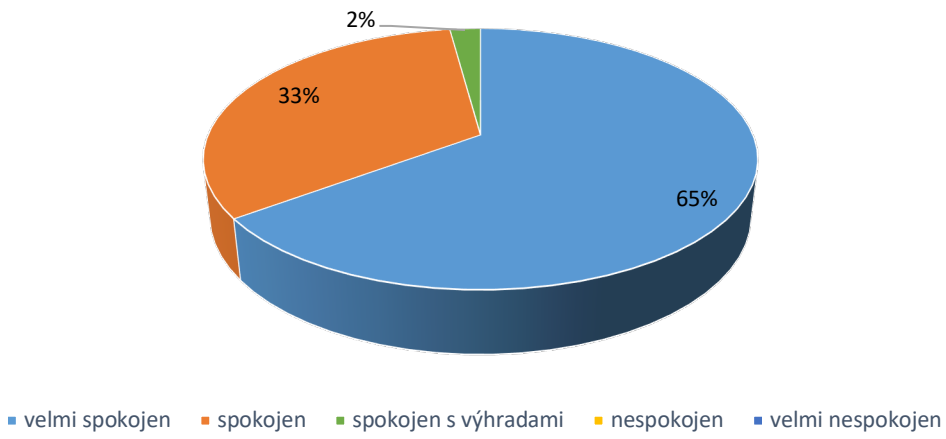
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jak jste spokojeni s rychlostí vyřizování objednávky?

- velmi spokojen
- spokojen
- spokojen s výhradami
- nespokojen
- velmi nespokojen

Cílem následující otázky bylo zjistit, zda zákazníkům vyhovuje doba, za jakou se k nim zboží od odeslání objednávky dostane.

Dle *Obrázku 32* - až na 2 % (2 z 94 zákazníků), kteří vyjádřili výhrady k době zpracování objednávky, jsou ostatní zákazníci spokojeni. Z toho 65 % (61 z 94 zákazníků) uvedlo absolutní spokojenost a 33 % (31 z 94 zákazníků) uvedlo spokojenost.



Obrázek 32: Jak jste spokojeni s rychlostí vyřízení objednávky?

Zdroj: vlastní zpracování

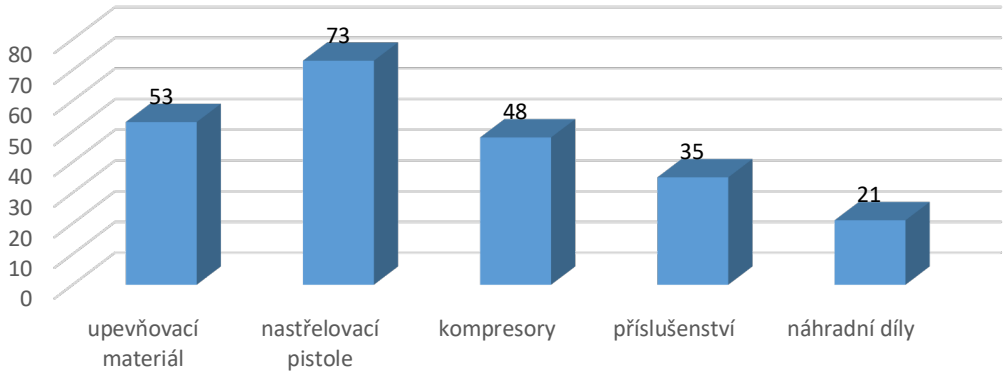
Otázka č. 18: Jaký druh sortimentu nakupujete?

- upevňovací materiál
- nastřelovací pistole
- kompresory
- příslušenství
- náhradní díly

Otázka č. 18 měla přiblížit, který druh sortimentu zákazníci nakupují nejvíce a přináší tak podniku největší tržbu. U této otázky byla možná volba více odpovědí.

Jak vyplývá z *Obrázku 33* - nejčetněji zákazníci volili, že nakupují nastřelovací pistole (73 z 94 zákazníků). Další v pořadí byl upevňovací materiál (53 z 94 zákazníků), kompresory (48 z 94 zákazníků), příslušenství (35 z 94 zákazníků) a náhradní díly (21 z 94 zákazníků).

Nejčastěji byla zvolena kombinace odpovědí „nastřelovací pistole“ a “upevňovací materiál“ (13 z 94 zákazníků) a kombinaci všech možností zvolilo 9 z 94 zákazníků, jednalo se pouze o prodejce.



Obrázek 33: Jaký druh sortimentu nakupujete?

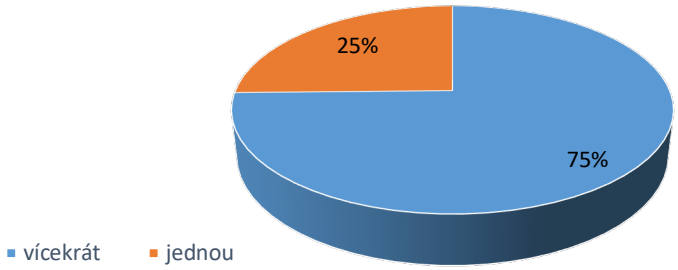
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22: Kolikrát jste nakoupili u konkurence?

- jednou
- vícekrát

Následující otázka měla upřesnit, kolikrát zákazníci u konkurence nakoupili.

Jak ukazuje *Obrázek 34* – 75 % (59 z 79 zákazníků) mělo více než jednu zkušenost s konkurencí a zbylých 25 % (20 z 79 zákazníků) nakoupilo pouze jednou. V návaznosti na ostatní otázky lze předpokládat, že nakoupili pouze jednou převážně zákazníci, kteří byli s konkurencí nespokojeni převážně kvůli komunikaci a zákaznickému servisu.



Obrázek 34: Kolikrát jste nakoupili u konkurence?

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA C – PLÁN ÚČASTI NA VELETRHU

Pro efektivní účast na veletrhu je důležitá jeho samotná příprava a následné měření efektivity. Měří se jak ekonomické, tak neekonomické faktory. V rámci přípravné fáze je potřeba zvolit určité cíle, kterých chce podnik dosáhnout a způsoby, jakými to provede.

Cíle účasti:

- představení nového produktu,
- získání nových kontaktů,
- zvýšení povědomí o podniku,
- tvorba dobré image podniku,
- získání informací o konkurenci,
- získání informací o novinkách na trhu a potřebách zákazníka,
- zákazníkova zpětná vazba o produktech.

Dále je třeba si určit:

- Kolik je cílený počet nových zákazníků?,
- Jaký je cílený obrat celkem a obrat z nových zákazníků během veletrhu? A jaký z toho bude zisk?,
- Jaký je plánovaný rozpočet nákladů na veletrh? (nájem prostoru, ubytování, diety, propagační materiály apod.),
- Jakým způsobem představit produkt s novou technologií?,
- Jaké budou veletržní ceny?,
- Jaká bude veletržní soutěž?,
- Kolik pracujících se bude účastnit veletrhu a jaký bude dresscode?,
- Jakým způsobem propagovat svou účast na veletrhu? (webové stránky, newsletters, odborný časopis, sociální sítě).

S ohledem na minulý veletrh a chutí se neustále zlepšovat, by si měl podnik určit konkrétní výzvy. Například že by počet nových zákazníků (ti, kteří udělají objednávku) mělo tvořit minimálně 60 % všech získaných nových kontaktů, určit si limit nákladů na jeden nový kontakt

(celkové plánované náklady / plánovaný počet získaných kontakty), nebo že se veletrh sám zaplatí (zisk za veletržní týden bude vyšší než náklady) apod.

V průběhu veletrhu je vhodné denně kontrolovat a zaznamenávat:

- kolik se rozdalo propagačních materiálů,
- kolik přibylo nových kontaktů,
- kolik přibylo nových zákazníků,
- zpětná vazba od pracujících – zákazníkovo chování, připomínky, poptávky,
- dotazovat se, jak jsou zákazníci spokojeni s produkty, jak se jim líbí stánek a veletržní akce apod.,
- kontrolovat konkurenci.

Díky veletrhu lze získat informace, jak na tom je konkurence. Dle jejich velikosti stánku, propagačních materiálů, počtu pracujících apod., lze odhadnout, zda do veletrhu investovala hodně finančních prostředků či ne. Také zda představuje nový produkt, tzn. zda investovala do vývoje. Navíc není na škodu sledovat jejich návštěvnost a porovnávat ji s návštěvností svého stánku.

Doporučuje se, aby si pracující vedli poznámky (během dne a také po celém dni si poznamenávat důležité informace), jelikož by po celém veletržním týdnu mohli většinu poznatků zapomenou. Získané informace budou užitečné nejen pro závěrečnou zprávu, ale hlavně pro další účast na veletrhu.

Cílem veletrhu je získat nové kontakty, ale pokud stánek navštíví stávající zákazník, je důležité se mu věnovat stejně dobře, jako tomu potenciálnímu. Je nezbytné ho utvrdit, že si vybral správně, že se nenechal během veletrhu oslovit konkurencí.

Nové kontakty se dají získávat pomoci evidenčních karet, sbíráním vizitek nebo slosovací soutěže.

Po skončení veletrhu

Podnik získal nové kontakty, nové poptávky, ale také stánek navštívili stávající zákazníci. Je dobré všechny kontaktovat. Stávajícím zákazníkům je vhodné poděkovat za věrnost a návštěvu. Těm novým kontaktům se připomenout, jelikož navštívili jistě i konkurenci a stále se rozhodují, kde si zboží objednat. V případě konkrétní poptávky odeslat rovnou cenovou nabídku nebo odpovědět na dotazy, jež je zajímaly.

Následně je třeba spočítat poměrové ukazatele:

- porovnat náklady skutečné s plánovanými,
- porovnat náklady s dosaženým ziskem,
- náklady / počet nových zákazníků (= náklady na jednoho nového zákazníka),
- náklady / počet nových kontaktů (= náklady na jeden nový kontakt),
- počet nových kontaktů / počet dnů (= kolik průměrně nových kontaktů za jeden den),
- počet nových zákazníků / počet nových kontaktů (= podíl nových zákazníků k novým kontaktům).

Tyto poměrové ukazatele a průběžně vedené poznámky od pracujících, je třeba zaznamenat do závěrečné zprávy veletrhu. Veškeré tyto zprávy je důležité archivovat a nahlížet do nich při plánování dalších veletrhů – jedině tak lze docílit efektivnějších výsledků.

Tržby a přírůstky nových zákazníků je vhodné zkoumat i pár měsíců po skončení veletrhu, jelikož může stále doznívat jeho efekt – noví zákazníci například potřebovali pouze čas na rozmyšlenou a obchod provedou až 2 měsíce po veletrhu.

Samozřejmě nejdůležitější finální krok je potvrzení splnění předem daných cílů.