

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Marketingový mix vybraného podniku
Bakalářská práce

2023

Jana Trundová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jana Trundová**
Osobní číslo: **E20300**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Marketingový mix vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce je analýza současného marketingového mixu vybrané společnosti. Na základě této analýzy jsou doporučeny návrhy ke zlepšení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti marketingového mixu.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza marketingového mixu vybraného podniku.
- Zhodnocení a návrh změn v marketingovém mixu.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. Praha: Idea Servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.
KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu. 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
PŘÍKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace. 2.*, zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Marketingový mix vybraného podniku 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 25. 4. 2023

Jana Trundová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady a ochotu, kterou mi věnovala během konzultací. Poděkování patří zaměstnancům firmy Montáže Brož s.r.o. za vstřícný přístup, poskytnuté informace a materiály k vyhotovení mé bakalářské práci. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině, která mě podporovala po celou dobu mého bakalářského studia.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá analýzou marketingového mixu v podniku Montáže Brož s.r.o. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy související s marketingem a popsány jednotlivé nástroje marketingového mixu. Praktická část je zaměřena na představení vybraného podniku a analýzu jednotlivých složek dosavadního marketingového mixu podniku. Na základě provedené analýzy je vypracováno zhodnocení a jsou doporučeny návrhy na zlepšení stávajícího marketingového mixu podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketingový mix, služby, podnik, situační analýza

TITLE

Marketing mix of the selected company

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the analysis of the marketing mix in the company Montáž Brož s.r.o. The theoretical part defines basic terms related to marketing and describes individual elements of the marketing mix. The practical part focuses on introducing the selected company and analyzing the individual components of its current marketing mix. Based on the analysis, an evaluation is formulated and recommendations for improving the current marketing mix of the company are suggested.

KEYWORDS

marketing mix, services, company, situation analysis

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD	11
1 Vymezení základních pojmů v marketingu	12
1.1 Definice marketingu	12
1.2 Podnikatelské koncepce	12
1.3 Marketingový mix	14
1.4 Úloha marketingu ve firmě.....	15
2 Marketingová situační analýza.....	17
2.1 PEST analýza	18
2.2 SWOT analýza	19
3 Nástroje marketingového mixu 7P.....	21
3.1 Produkt	21
3.1.1 Služba jako produkt	22
3.1.2 Klasifikace výrobků a služeb.....	24
3.1.3 Životní cyklus výrobku.....	25
3.2 Cena.....	27
3.2.1 Cenová politika.....	27
3.2.2 Metody a strategie tvorby cen.....	28
3.3 Distribuce	29
3.3.1 Přímé a nepřímé distribuční cesty.....	30
3.3.2 Distribuční strategie.....	32
3.4 Marketingová komunikace.....	32
3.4.1 Reklama	34
3.4.2 Podpora prodeje	34
3.4.3 Public relations.....	35
3.4.4 Osobní prodej.....	36
3.4.5 Přímý marketing.....	36
3.4.6 Moderní nástroje komunikačního mixu.....	37
3.5 Lidé.....	38
3.6 Procesy	38
3.7 Materiální prostředí	39
4 Charakteristika podniku.....	41

4.1	Historie společnosti	41
4.2	Současnost společnosti	42
4.3	Organizační struktura	43
4.4	Zákazníci firmy	43
5	Analýza marketingového mixu podniku	45
5.1	Produkt	45
5.2	Cena	48
5.3	Distribuce	50
5.4	Marketingová komunikace	51
5.5	Lidé	57
5.6	Procesy	58
5.7	Materiální prostředí	59
6	Marketingová situační analýza	61
6.1	PEST analýza	61
6.2	SWOT analýza	65
7	Zhodnocení a návrh změn v marketingovém mixu podniku	69
7.1	Produkt	69
7.2	Cena	70
7.3	Distribuce	71
7.4	Marketingová komunikace	72
7.5	Lidé	78
7.6	Procesy	79
7.7	Materiální prostředí	79
	ZÁVĚR	81
	POUŽITÁ LITERATURA	82

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Základní podnikatelské koncepce.....	13
Obrázek 2: Vnitřní a vnější prostředí podniku	18
Obrázek 3: Tři úrovně produktu.....	22
Obrázek 4: Základní a doplňkový produkt.....	23
Obrázek 5: Vývoj objemu produktů a ziskovosti během cyklu životnosti výrobku.....	26
Obrázek 6: Přímé distribuční cesty.....	30
Obrázek 7: Příklady nepřímých distribučních cest.....	31
Obrázek 8: Strategie pull a push.....	33
Obrázek 9: Venkovní tištěná reklama.....	53
Obrázek 10: Polepy na firemním automobilu.....	53
Obrázek 11: Logo firmy umístěné na závodním motocyklu.....	55
Obrázek 12: Pracovní oděvy montérů	60
Obrázek 13: Logo společnosti	60
Tabulka 1: Složky marketingového mixu 4P a 4C	15
Tabulka 2: Vliv navozené atmosféry na pocity zákazníka	40
Tabulka 3: SWOT analýza podniku Montáže Brož s.r.o.....	67
Graf 1: Podíl instalovaných projektů za rok 2022	45
Graf 2: Náklady vynaložené na marketingovou komunikaci od roku 2018 do 2022	52

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

4C	customer solution, customer cost, convenience, communication
4P	product, price, place, promotion
5P	product, price, place, promotion, people
7P	product, price, place, promotion, people, process, physical evidence
a.s.	akciová společnost
B2B	business to business
BCG	Boston Consulting Group
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CEO	Chief Executive Officer
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
DPH	daň z přidané hodnoty
j.n.	jinde nespecifikované
OT	analýza příležitostí a hrozeb
PEST	politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory
PPC	Pay Per Click
PR	public relations
SO	strategie silných stránek a příležitostí
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
ST	strategie silných stránek a hrozeb
SW	analýza silných a slabých stránek
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats
THP	technicko-hospodářský pracovník
WO	strategie slabých stránek a příležitostí
WT	strategie slabých stránek a hrozeb
WOM	Word of Mouth
z.s.	zapsaný spolek

ÚVOD

Marketing je v současné době jedním z nejdůležitějších nástrojů pro podniky, které se na trhu snaží být úspěšné. Zároveň jsou firmy vystavovány mnoha výzvám, jako je rostoucí konkurence, technologické změny a náročnější požadavky zákazníků. Významný vliv na úspěšnost podniku má správně stanovený marketingový mix. Jedná se o soubor nástrojů, které podnik využívá k dosažení svých marketingových cílů. Marketingový mix zahrnuje čtyři základní prvky: produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Správná volba a kombinace těchto prvků je klíčová pro úspěšnou realizaci marketingové strategie podniku. Podniky musí pečlivě zvažovat každý z prvků marketingového mixu, aby mohly získat lepší postavení na trhu a loajální zákazníky. Správné nastavení a využívání marketingového mixu může být významným nástrojem pro získání konkurenční výhody.

Cílem bakalářské práce je analýza současného marketingového mixu vybrané společnosti. Na základě této analýzy jsou doporučeny návrhy ke zlepšení.

Pro dosažení stanoveného cíle jsou v první části bakalářské práce vymezeny základní pojmy týkající se marketingu, na které navazuje kapitola zabývající se marketingovou situační analýzou, kde jsou vybrány analýzy PEST a SWOT. Dále jsou popsány jednotlivé nástroje marketingového mixu. Druhá část je nejprve zaměřena na popis vybraného podniku, kterým je firma Montáže Brož s.r.o. Následně je provedena analýza jednotlivých složek marketingového mixu podniku a marketingová situační analýza. Dále je na základě provedených analýz zhodnocen marketingový mix podniku a jsou doporučeny návrhy na zlepšení stávajícího marketingového mixu podniku.

1 Vymezení základních pojmů v marketingu

Marketing je obsáhlý pojem a jeho nedílnou součástí je mimo jiné marketingový mix. Pro snazší uvedení do této problematiky je důležité v úvodní kapitole vymežit základní pojmy, které se marketingu týkají. Nejprve se kapitola zaměřuje na samotnou definici marketingu, následuje historie z pohledu marketingu, kde jsou popsány podnikatelské koncepce. Dále se první kapitola zaměřuje na stručný popis marketingového mixu a v poslední části je uvedeno, jaká je současná úloha marketingu ve firmě.

1.1 Definice marketingu

V současné době existuje mnoho definic marketingu. K dispozici je celá řada knih, ve kterých jsou vymezovány definice, ale nejčastěji je zmiňována definice podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 30). Jedná se o amerického profesora, světově známého odborníka v marketingu, který definuje marketing následovně: *„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojí jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“*

Urbánek ve své knize uvádí (Urbánek, 2010, s. 11), že: *„marketing je takový proces řízení, při kterém výrobci a prodejci dosahují svého zisku prostřednictvím spokojených zákazníků.“*

Podle výše uvedených definic lze říct, že mají společný pohled na zákazníka, protože zákazník je vnímán jako klíčový prvek při dosahování zisku. Je důležité zkoumat zákazníka, jeho potřeby, získávat nové klienty a budovat vztahy se stávajícími. Marketing napomáhá k uspokojování potřeb zákazníků, ale zároveň je podstatné, aby činnost vedla i k ziskovosti podniku (Karlíček et al., 2018, s. 19).

1.2 Podnikatelské koncepce

Podnikatelské koncepce, označované také jako marketingové řízení, jsou činnosti, které usilují o docílení směny na výsledném trhu.

Mezi základní podnikatelské koncepce patří výrobní, výrobová (produktová), prodejní a marketingová. Těmito koncepcemi se prodávající řídí a firmy mají tendenci se přiklánět k jedné ze čtyř hlavních koncepcí. Základní principy těchto koncepcí jsou uvedeny na obrázku č. 1. (Karlíček et al., 2018, s. 23).



Obrázek 1: Základní podnikatelské koncepce

Zdroj: vlastní zpracování dle (Karlíček et al., 2018, s. 23)

Výrobní koncepce je jedna z historicky nejstarších a vychází z předpokladu, že se spotřebitelé zaměřují na laciné a snadno dostupné zboží. Cílem koncepce bylo vyrobit co nejvíce a nejlevněji. Na potřeby zákazníka nebyl kladen důraz, protože trh ještě nebyl nasycen a poptávka převyšovala nabídku. Jedním z příkladů výrobní koncepce byl americký podnikatel Henry Ford s jeho automobilovým průmyslem, který se prvotně zaměřoval na efektivitu výroby (Kotler a Armstrong, 2004, s. 47–48).

Výrobová koncepce, také označována jako produktová, se zaměřuje na kvalitu a vývoj výrobku, a zároveň tak cílí na movitější zákazníky. Firmy se snaží neustále inovovat a zlepšovat vlastnosti svých výrobků, ale na požadavky zákazníků opět není kladen důraz, protože prodávající věří, že si každý produkt najde svého zákazníka (Urbánek, 2010, s. 11).

I v dnešní době se spousta firem řídí **prodejní koncepcí**, která klade důraz na prodejní a propagační činnosti. Zákazník je velmi ovlivňován reklamou, a to především u výrobků a služeb, které zákazník příliš nevyhledává, takovým příkladem je pojištění (Karlíček et al., 2018, s. 25).

Marketingová koncepce je zaměřena především na potřeby zákazníka, kdy cílem prodávajícího je zjistit přání zákazníků a následně se snaží, aby potřeby uspokojili lépe, než dokáže konkurence (Kotler a Armstrong, 2004, s. 50).

Často se také hovoří o tzv. **sociální koncepci**, která obsahuje určitá hlediska jako je ochrana životního prostředí, udržitelnost, šetrné využívání přírodních zdrojů, zabývá se chudobou a populačními problémy. Zkrátka se nezaměřuje pouze na svého zákazníka a jeho potřeby, ale přihlíží k sociálním potřebám celé společnosti (Urbánek, 2010, s. 12).

1.3 Marketingový mix

První zmínka související s marketingem se týkala tzv. „mixu jednotlivých ingrediencí“, na kterou přišel americký vědec James W. Cullition na přelomu 40. a 50. let 20 století. Později na tuto myšlenku navázal profesor Richard Clewett, který již přesněji definoval nástroje marketingového mixu jako product (výrobek), price (cena), promotion (propagace) a distribution (distribuce). S pojmem marketingový mix jsou ještě spojena jména Jerry McCarthy a Neil H. Borden, který publikoval v roce 1964 svůj odborný článek s názvem „Concept of the Marketing Mix“ (Urbánek, 2010, s. 37–38).

Jak již bylo uvedeno výše, marketingový mix obsahuje určité nástroje, soubor jednotlivých opatření, které pomáhají firmě dosáhnout vytyčených cílů a zároveň uspokojit přání a požadavky zákazníků. Podle Kotlera s kolektivem autorů (2007, s. 70) lze marketingový mix definovat jako „*soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů*“.

Základní marketingový mix se také nazývá „4P“, protože vychází z anglických názvů dílčích marketingových nástrojů, kterými jsou (Hanuláková et al., 2021, s.32):

- product (výrobek),
- price (cena),
- place (místo/distribuce),
- promotion (propagace/marketingová komunikace).

Pojem produkt se nevztahuje pouze na hmotné věci, ale jedná se také o služby, které firmy poskytují svým zákazníkům. Výrobek může být vším, co lze na trhu nabídnout, co dokáže zaujmout, co uspokojí potřeby a tužby spotřebitelů. Cenou se rozumí určitá suma peněz, kterou musí zákazník být ochoten za produkt zaplatit. Distribuce představuje všechny činnosti, které směřují k tomu, aby byl výrobek dostupný pro cílové zákazníky. Propagace, označována také jako komunikace, zahrnuje veškeré aktivity, pomocí kterých se firmy snaží přesvědčit spotřebitele, aby si výrobek zakoupili (Kotler a Armstrong, 2004, s. 106–107).

Marketingový mix 4P obsahuje pouze základní nástroje, které se využívají pro stručnost a jednoduchost. Ve skutečnosti existuje více marketingových aktivit, které firma v rámci svého podnikání používá. V konkrétních oborech nestačí model základních 4P, a proto bývá rozšířen o další složky. Častým nástrojem, který je přidáván do marketingového mixu jsou lidé (people), takto utvořený marketingový mix se označuje jako 5P. Podniky zabývající se poskytováním služeb využívají typický model 7P, tj. marketingový mix služeb, který je rozšířený o zaměstnance (personnel), proces (process) a fyzický důkaz (physical evidence) taktéž materiální prostředí (Zamazalová, 2009, s. 40).

Kromě již známých 4P se lze setkat s označením 4C. Označení čtyři „P“ představuje pohled firem na marketingové nástroje, které slouží k ovlivňování spotřebitelů, jedná se o „vnitřní“ přístup podniku. Je tedy důležité zaměřit se i na vnější pohled, kdy kupujícímu musí každý marketingový nástroj přinášet určitý benefit. Marketingový mix 4C byl navržen, aby společnost vnímala model 4P jako čtyři faktory na straně zákazníka. Porovnání složek marketingového mixu 4P a 4C je znázorněno v tabulce č. 1 (Kotler et al., 2007, s. 71).

Tabulka 1: Složky marketingového mixu 4P a 4C

4P	4C
Produkt (product)	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena (price)	Výdaje zákazníka (customer cost)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kotler et al., 2007, s. 71)

1.4 Úloha marketingu ve firmě

Podnik lze chápat jako živý ekonomický organismus. Aby firma mohla ve svém prostředí, které je ovlivněno vnitřními a vnějšími faktory, bezporuchově fungovat, je důležité uvědomit si zásadní otázky, jinak by se podnik zhroutil v chaosu a nepořádku. Také čím větší je podnik, tím důkladněji je třeba tyto zásady respektovat (Boučková et al., 2003, s. 10):

- je stanovena podniková struktura, funkční dělba práce a systém komunikace, kterým je třeba porozumět a sdílet je, a to na všech podnikových organizačních stupních;
- jsou vymezena obecná pravidla, zásady a cíle, které je třeba pochopit a respektovat.

Marketing v současné moderní marketingové orientované firmě není jen pouhý útvar, který je částí organizační struktury, ale je aktivní součástí celého systému podniku. Jde o komplexní

a celostní přístup, tzv. holistický. Důležitou roli zde hraje zákazník, protože bez něj by nemohlo dojít ke směně. Aby podnik ustál v silném konkurenčním prostředí, závisí jeho úspěch na schopnostech podniku, jak dobře dokáže uspokojovat požadavky a přání zákazníků. Jedná se o tzv. tržní orientaci či orientaci na zákazníka, která je v dnešní době účinnější než orientace pouze na výrobu nebo zisk. Holistickým marketingovým přístupem by se měli řídit všichni zaměstnanci podniku, bez ohledu na jejich pracovní pozici, kterou zastávají. Všichni musí přemýšlet o přáních zákazníků, proto je důležité, aby každá firma opakovaně pokládala svým zákazníkům tři důležité otázky (Urbánek, 2010, s. 19–20):

1. Budete u nás znovu nakupovat?
2. Doporučíte nás svým zákazníkům?
3. Co bychom měli udělat, abyste u nás znovu nakupovali?

2 Marketingová situační analýza

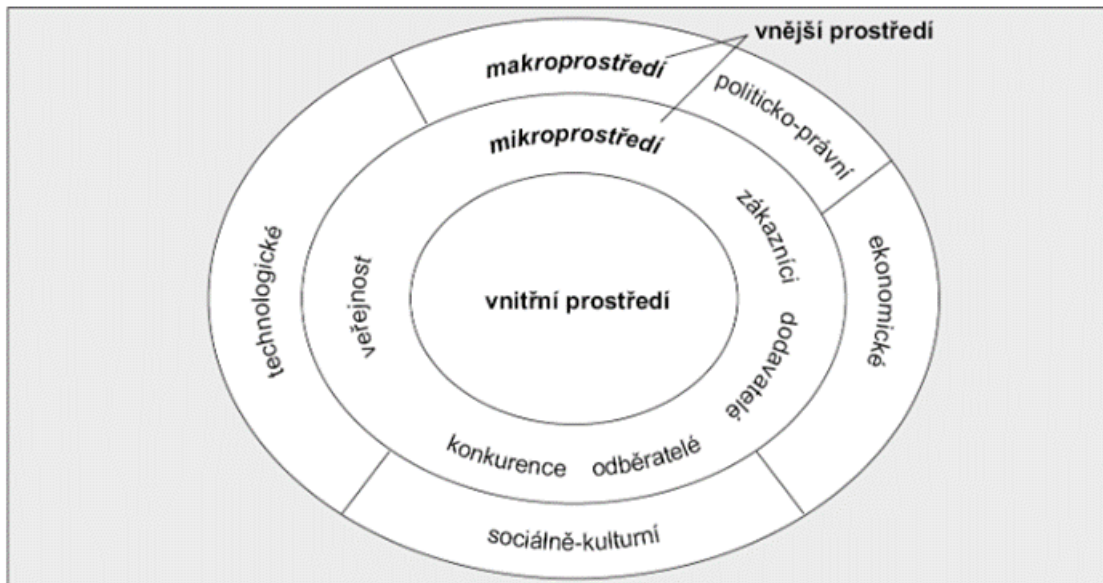
Marketingová situační analýza neboli marketingový audit, během kterého nastává nestranné a důkladné šetření vnitřní a vnější situace podniku. Marketingová situační analýza je zaměřena na systematické zkoumání vnitřního prostředí zkoumané organizace, kdy se klade důraz na marketingové aktivity a na šetření vnějšího prostředí podniku, které se týká postavení firmy na trhu a analýzy konkurence. Situační analýza se provádí ve třech časových horizontech a zkoumá (Horáková, 2003, s. 39):

- jaká byla dosavadní situace podniku a vývoj v minulosti,
- jaká je aktuální situace podniku,
- jaký je předpokládán vývoj do budoucna a kam chce firma dospět.

K zachycení významných faktorů ovlivňující podnikání firmy slouží podle Jakubíkové (2013, s. 94–95) situační analýza, která se skládá ze dvou celků. V první části analýza zkoumá zdroje a schopnosti podniku, které hodnotí. Následně usiluje o odhalení silných a slabých stránek firmy. Druhá část situační analýzy identifikuje a hodnotí faktory ovlivňující činnost organizace, kdy je cílem odhalit naskýtající se příležitosti a hrozby, kterým musí firma čelit.

Situační analýza týkající se marketingu se zaměřuje na podnik a jeho marketingové aktivity, popisuje a zkoumá situaci organizace na trhu, porovnává se s konkurencí ve stejném odvětví a věnuje pozornost jednotlivým segmentům. Marketingová situační analýza má tři kroky. První část zahrnuje sběr a vyhodnocení dat, při kterém se hodnotí vnitřní a vnější faktory. Druhým krokem je porovnání, ke kterému lze využít matici SWOT, BCG apod. Prostřednictvím druhé části lze vygenerovat možné strategie pro firmu. Posledním krokem je rozhodnutí, jakou vhodnou strategii firma zvolí pro naplnění svých vytyčených cílů (Jakubíková, 2013, s. 95–96). Jak již bylo naznačeno, tak marketingová situační analýza vyhodnocuje faktory přicházející z vnitřního a vnějšího prostředí. Aby mohla být provedena marketingová situační analýza, je třeba prvně zanalyzovat prostřední organizace, kde se identifikují prvky ovlivňující činnost podniku. Marketingové prostředí se dělí na vnější a vnitřní. Vnější prostředí podniku se dále dělí na mikro a makroprostředí (viz obr. 2). Vnitřní neboli interní prostředí je lehce ovlivnitelné a firma nad ním může mít kontrolu. Interní prostředí zahrnuje prvky týkající se převážně zdrojů podniku. Externí prostředí, které se týká makroprostředí zkoumá faktory, které firma naopak ovlivnit nemůže nebo jen velmi slabě. Ke zhodnocení a identifikaci působících faktorů makroprostředí se využívá PEST analýza, která se zaměřuje na faktory politické, ekonomické, sociální, kulturní a technologické. Mezi

aspekty ovlivňující mikroprostředí patří dodavatelé podniku, klienti, veřejnost a konkurence v odvětví (Kotler et al., 2007, s. 130–135).



Obrázek 2: Vnitřní a vnější prostředí podniku

Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 98

2.1 PEST analýza

Pro zhodnocení vývoje externího prostředí se využívá PEST analýza. Jde o označení odvozené od počátečních písmen faktorů vnějšího makroprostředí, které ovlivňují situaci a činnost podniku (Jakubíková, 2013, s. 100):

- **politicko-právní faktory** – politická a vládní stabilita, daně, sociální strategie, právní předpisy, opatření proti vzniku monopolu, vznik lobbistických skupin, regulace zahraničního obchodu, ochrana ekologických zdrojů, legislativní změny v oblasti podnikání aj. (politicko-právní prostředí definuje rámec pro veškeré podnikatelské činnosti);
- **ekonomické faktory** – hrubý domácí produkt (dále jen HDP) a jeho vývoj, inflace, úrokové sazby, cena materiálu, míra nezaměstnanosti, kupní síla, fáze hospodářského cyklu, dostupnost surovin, měnové kurzy apod. (faktory mající vliv na kapitál a výrobní faktory);
- **sociokulturní faktory** – vzdělanost obyvatelstva, úroveň životního standardu, hodnoty a způsob života, výše příjmů, mobilita obyvatelstva, postoje k práci a volnému času, kulturní hodnoty, životný styl, zájmy a priority, osobní prestiž aj. (jedná se o faktory, které ovlivňují chování organizací a kupní chování spotřebitelů);

- **technologické faktory** – nová řešení, inovativní nápady a vynálezy, inovace technologií, přístup vlády k výzkumu a vývoji, tempo technologických změn, vysoká technologická úroveň, moderní komunikační prostředky, technologické příležitosti, neomezené perspektivy, značné finanční prostředky vložené do výzkumu a vývoje apod.

2.2 SWOT analýza

Název SWOT je odvozen od prvních písmen z anglických názvů jednotlivých složek, kterými jsou (Hanuláková et al., 2021, s. 310):

- **strenghts** (silné stránky),
- **weaknesses** (slabé stránky),
- **opportunities** (příležitosti),
- **threats** (hrozby).

Pro metodické a pečlivé zkoumání vnitřních předností a slabin podniku, stejně jako vnějších příležitostí a hrozeb, se využívá SWOT analýza. Analýza SWOT je rozdělena do dvou částí. Jedná se o interní analýzu, která zkoumá vnitřní prostředí, ve kterém se identifikují a analyzují silné a slabé stránky. Externí analýza se zaměřuje na vnější prostředí, kde se zkoumají naskytnuté příležitosti a hrozby přicházející z okolí podniku (Kotler et al., 2007, s. 97).

Interní analýza, která se zaměřuje na rozbor **silných a slabých stránek (SW)** identifikuje prvky týkající se silných stránek, které podnik využívá jako výhodu v postavení na trhu či podniku zvyšují konkurenceschopnost. Slabé stránky naopak omezují firmu a brání jí v rozvoji. Podnik musí usilovat o včasnou eliminaci překážek, aby mohl více prosperovat. (Zamazalová, 2009, s. 105) Silné stránky firmy se mohou vyznačovat vedoucím postavením na trhu, přístupem k nejmodernějším zařízením, vysokou kvalitou služeb či výrobků, odborností zaměstnanců apod. Mezi slabé stránky organizace lze zařadit nízké povědomí o značce, nízký rozpočet na marketingovou komunikaci, malá ziskovost firmy atd. (Kotler et al., 2007, s. 99).

Analýza zaměřující se na externího prostředí podniku se týká **příležitostí a hrozeb (OT)**, které přichází z makroprostředí a mikroprostředí. Jedná se o rozbor zákazníků, dodavatelů, odběratelů a zejména konkurence. Faktory vnějšího prostředí, které působí na činnost podniku nelze příliš ovlivňovat. Příležitosti, které se podniku naskýtají, otevírají nové možnosti, které

podnik může strategicky využít a tím snáze dosáhnout vytyčených cílů. Naopak překážky, které ohrožují činnost podniku a jeho pozici na trhu, jsou považovány za hrozby, s kterými se podnik musí vypořádat (Zamazalová, 2009, s. 104) Mezi příležitosti podniku mohou patřit demografické změny, vývoj či inovace technologií, růst firmy v zahraničí apod. Naopak mezi hrozby, kterým může podnik čelit, patří vstup nové konkurence do odvětví či existence silné konkurence, legislativní opatření a změny, zvyšování cen materiálu, nespolehlivost dodávek aj. (Kotler et al., 2007, s. 97).

Lze rozlišit čtyři typy strategických situací, a to na základě převažujících vnitřních a vnějších faktorů. Kombinace silných stránek a příležitostí se nazývá strategie maxi-maxi (SO). Strategii mini-mini (WT) firmy využívají, pokud se snaží odstranit své slabiny a zároveň čelí hrozbám zvenčí. Další kombinace se nazývá maxi-mini strategie (ST) a jedná se o situaci, kdy podnik využívá své přednosti k odvrácení hrozby. Strategie mini-maxi (WO) se naopak snaží i přes své slabé stránky využít určité příležitosti na trhu (Urbánek, 2010, s. 215)

3 Nástroje marketingového mixu 7P

Třetí kapitola se zabývá prvky marketingového mixu 7P, které jsou blíže specifikovány. Jak již bylo zmíněno v první kapitole, nejedná se o základní marketingové nástroje 4P, ale o rozšířený marketingový mix, který se využívá v oblasti služeb. Mezi nástroje marketingového mixu 7P patří – produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, procesy a materiální prostředí.

3.1 Produkt

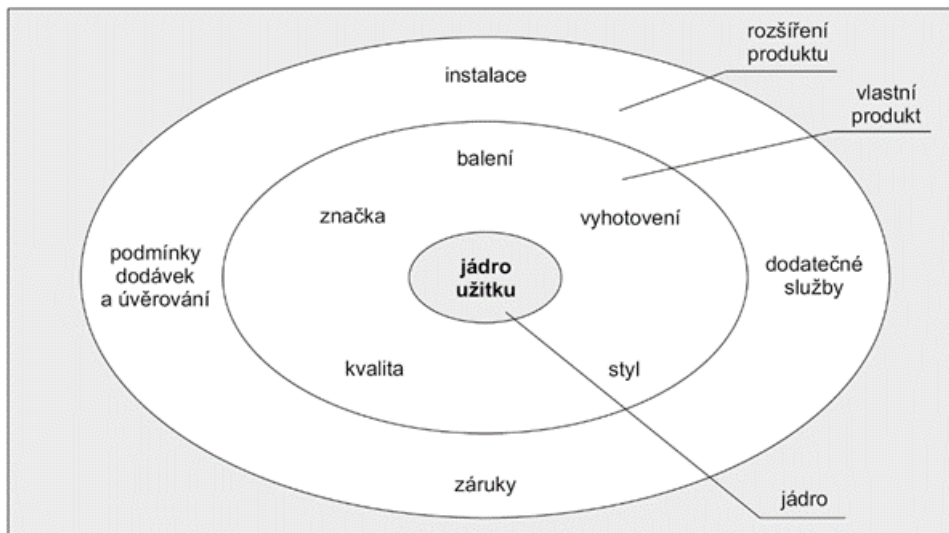
Obecně produktem může být cokoli, co je určeno ke koupi nebo co nabízí trh, aby upoutal pozornost zákazníků. Produkty jsou určeny ke spotřebě a jejich podstatou je uspokojit potřeby a přání zákazníků. Produkt nezahrnuje pouze statky hmotné, ale také nehmotné. Produktem mohou být fyzické věci, služby, myšlenky, místa, osoby a organizace (Kotler a Armstrong, 2004, s. 382).

Aby byl marketing úspěšný, musí být také úspěšný nabízený produkt, protože jedinečný výrobek vytváří senzační značku. Zkrátka výrobek je zásadním nástrojem tržní nabídky a čím úspěšnější je produkt, tím lepší postavení má firma na trhu. Nejde pouze o samotný výrobek, jde také o jeho kvalitu, hodnotu, neustálé vylepšování aj. (Kotler a Keller 2013, s. 363).

Rozlišuje se také pojem komplexní či totální produkt, který zahrnuje fyzické i psychologické vlastnosti, pomocí kterých dochází k uspokojování potřeb zákazníků (Světlík, 2005, s. 101). Většina spotřebitelů si nekupuje produkty jen kvůli základní funkci (např. pití uhasí žízeň), ale jde jim také o značku produktu, obal, vlastnosti, vzhled, cenu nebo prestiž (např. někdo může preferovat předražené produkty). Pro marketing je důležité zjistit tyto vlastnosti výrobku, které motivují spotřebitele k nákupu (Boučková et al., 2003, s. 137).

Struktura hmotného produktu je rozdělena do tří úrovní (viz obr. 3). Jádrem produktu je jeho hlavní užitek, který přinese zákazníkovi, což představuje první část výrobku. Jádro slouží k uspokojení potřeb zákazníků, kdy příkladem může být tekutina v láhvi jako jádro produktu a hlavní užitek je uhašení žízně. V druhé vrstvě, která se nachází okolo jádra, je znázorněn reálný produkt. Součástí reálného produktu jsou prvky, pomocí kterých firma může diferencovat své produkty od konkurence a týkají se designu, kvality, značky, jména výrobce, obalu apod. Vnější vrstvu značí rozšířený produkt, ve kterém jsou zahrnuty doplňkové služby vztahující se k produktu nebo službě. Jedná se o záruční lhůty, leasing, platby na splátky, servisní a instalační služby aj. (Jakubíková, 2013, s. 202–203). Avšak Urbánek (2010, s. 55) ve své knize uvádí pěti úroňovou sktrukturu produktu, která zahrnuje výrobek základní,

který se týká funkcí produktu. Formální výrobek se vztahuje ke vzhledu, kvalitě a obalu výrobku. Třetí úroveň je rozšířený produkt, který zahrnuje taktéž doplňkové služby jako doprava, instalace, způsob platby apod. Čtvrtou vrstvou je úplný výrobek týkající se image a značky produktu a pátá vrstva se zaměřuje na budoucí vlastnosti a očekávané funkce výrobku.



Obrázek 3: Tři úrovně produktu

Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 203

3.1.1 Služba jako produkt

Podle Kotlera a kolektivu autorů (2007, s.710) se služby označují za nehmotné činnosti, které jsou poskytovány poskytovatelem služby, kdy účelem je uspokojení potřeb příjemce služby. Velkým rozdílem oproti hmotnému produktu je, že se služba produkuje a příjemce nemůže být jejím vlastníkem, příkladem jsou právní, instalační nebo finanční služby aj.

Rozdílů mezi hmotným produktem a nehmotnou činností neboli službou existuje více a mezi nejčastější charakteristiky služeb patří (Vašítková, 2014, s. 16):

- neoddělitelnost od poskytovatele,
- nehmotnost služby,
- proměnlivost,
- pomíjivost,
- nemožnost službu vlastnit.

Nevýhodou služby je, že si ji zákazníci nemohou před její koupí prohlédnout nebo hodnotit, a proto jsou odkázáni na kvalitu poskytovaných služeb, spolehlivost a odborný přístup

poskytovatele. Jednou ze zásadních vlastností služeb je, že ji nelze oddělit od jejího poskytovatele. V některých případech záleží na druhu poskytované služby, protože například u kosmetických služeb je zapotřebí přítomnosti zákazníka. Proměnlivost neboli heterogenita služby znamená, že není nikdy zcela stejná jako předchozí vykonaná služba. Služby se odlišují především podle úrovně kvality, která je velmi ovlivňována zaměstnanci, klienty, poskytovateli služby apod. Pomíjivost či zničitelnost je dalším charakteristickým prvkem služby, neboť se vztahuje k tomu, že službu nelze uchovat, skladovat nebo vrátit. V neposlední řadě jsou služby charakteristické absencí vlastnictví, kdy si zákazník kupuje pouze právo na poskytnutí konkrétní služby. Na rozdíl od produktu, který je po zakoupení ve vlastnictví klienta (Vašítková, 2014, s. 16–20).

Produkt služba obsahuje fyzické prvky, smyslové požítky a ostatní psychologické výhody. S poskytováním služby jsou spojeny ostatní činnosti, a proto lze služby dělit na základní a doplňkové. Klíčovým produktem je myšleno, jaký je hlavní důvod zakoupení služby. Doplňková služba je nabízena v rámci základní služby a zvyšuje tím hodnotu poskytované služby. Jedná se o činnosti týkající se poskytování informací zákazníkům, péče o klienty, způsobu objednání a placení služby a další speciální služby, pro tento účel vznikl čtyřlístek doplňkových služeb (viz obr. 4) týkající se klíčového a periferního produktu (Vašítková a Janečková, 2001, str. 93).



Obrázek 4: Základní a doplňkový produkt

Zdroj: vlastní zpracování dle (Janečková a Vašítková, 2001, s. 93)

3.1.2 Klasifikace výrobků a služeb

Klasifikace výrobků

Obecně se výrobky hodnotí a třídí podle tří aspektů, kterými jsou hmatatelnost, trvanlivost a způsob využití. Co se týká samotné **hmatatelnosti a trvanlivosti**, lze je také dále dělit do tří skupin. První skupinou je **netrvanlivé zboží**. Jedná se o hmotné produkty, které jsou rychle spotřebované a jednoduše dostupné, např. potraviny. Do druhé skupiny se řadí **trvanlivé zboží**, které vydrží déle než zboží netrvanlivé a je určeno na více použití, např. obuv. Do třetí skupiny spadají **služby**, které se definují jako neoddělitelné, nehmatatelné, proměnlivé a pomíjivé (Kotler a Keller, 2013, s. 365).

Co se týká klasifikace výrobků **podle způsobu využití**, zde se zboží dělí na spotřební a průmyslové. **Spotřební zboží** je určené pro konečnou spotřebu zákazníka a jedná se o zboží každodenní spotřeby, jako jsou základní potraviny (Světlík, 2005, s. 101–102). Další kategorií spotřebního zboží je zboží impulzivně nakupované bez plánování, např. sladkosti. Pro urgentní uspokojení potřeby existuje zboží nouzové, např. léky. Zboží nevyhledávané, které spotřebitelé obvykle neznají či nevyhledávají jako jsou např. náhrobky, životní pojištění. Existuje také zboží speciální, které je unikátní kvůli své značce nebo vlastnostem (např. auta) a poslední kategorií spotřebního zboží je zboží nakupované, které se často porovnává svým stylem, kvalitou a cenou, např. oblečení (Kotler a Keller, 2013, s. 365).

Průmyslové zboží, také označováno jako kapitálové statky, je určené pro další zpracování či využití v průmyslu a členíme je na tři základní skupiny. V první skupině se jedná o materiál, součástky a polotovary. Do druhé skupiny se řadí investiční zařízení, které se člení na stavební (budovy) a nestavební, jako jsou technologická zařízení (Světlík, 2005, s. 104–105). Třetí skupinu představují dodávky (patří sem provozovací látky, nástroje, pomocný materiál) a služby, např. oprava, údržba, poradenství (Kotler a Armstrong, 2004, s. 391).

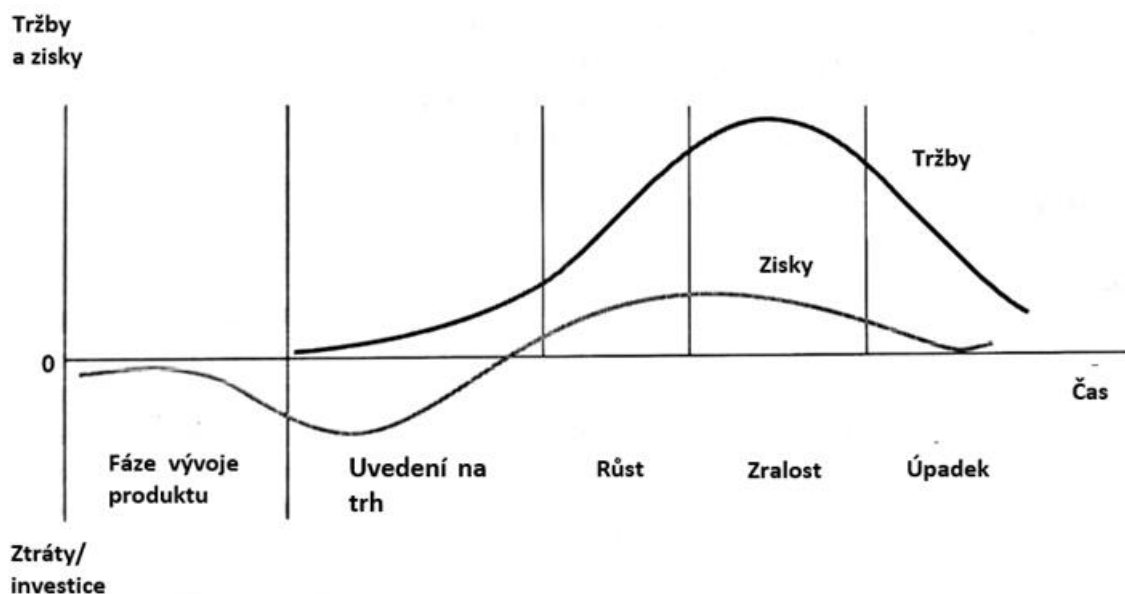
Klasifikace služeb

Služby lze kategorizovat podle několika hledisek. Podle **poskytovatele**, kdy službu vykonávají vysoce kvalifikovaní zaměstnanci nebo naopak personál s neprofesionálním přístupem. Pokud během služby je nutné, aby byl zákazník účasten či nikoli, lze službu dělit podle **stupně zapojení klienta**. Služby na základě **podílu lidské práce** se rozlišují na vysoký anebo nízký podíl. Klasifikace služeb podle stanoveného **cíle** zahrnuje kritéria, kdy hlavním cílem firmy je zisk či nikoli anebo podle **cílového zákazníka**, kdy lze služby poskytovat organizacím nebo konečným spotřebitelům (Jakubíková, 2013, s. 201). Vašítková (2014,

s. 23) ve své knize uvádí, že základní klasifikace služeb zahrnuje tři skupiny, která se týká odvětvové klasifikace, která zkoumá služby terciární, kvartérní a kvintérní. Služby, které se v minulosti převážně poskytovaly doma jsou terciární a zahrnují např. ubytovací služby a kadeřnictví. Služby usnadňující práci se nazývají kvartérní a jedná se například o služby týkající se dopravy. Kvintérní služby jsou zaměřeny na zdokonalování příjemce a do této kategorie spadá především vzdělávání. Lze dále rozlišovat **služby tržní a netržní**, kdy se mezi netržní řadí služby veřejné, které vytváří vláda. Klasifikace služeb na základě jejich postavení v celkové nabídce zahrnuje kombinaci nehmotné služby a hmotných prvků a rozlišuje se na základě stupně nehmotnosti. Příkladem zcela nehmotné služby je zdravotnictví. Příkladem služby poskytující přidaný přínos k hmotnému produktu jsou poštovní služby a v neposlední řadě se jedná o služby, které zpřístupňují hmotný výrobek jako je např. výzkum a vývoj.

3.1.3 Životní cyklus výrobku

Každý výrobek, který se uvádí na trh, následně prochází čtyřmi fázemi, a to od fáze vývoje, zavádění produktu na trh, růstu, zralosti, až po úpadek (viz obr. 5). To, v jaké etapě se výrobek nachází závisí nejen na objemu prodeje a čase, ale také na vhodně zvoleném marketingovém přístupu (Kincl et al., 2004, s. 66). Pro podniky je nejvíce žádoucí takový stav, kdy výrobek přináší do firmy velké finanční zisky, tudíž se úspěšně drží na trhu a není potřeba do něj příliš investovat. Tento životní cyklus se nevztahuje pouze na výrobky hmatatelné, ale také na produkt služba, který taktéž prochází těmito etapami. U životního cyklu produktu služba může docházet k určitým změnám, a tím může být zkrácení nebo úplné odstranění některé z pěti fází, jako je např. prudký růst, strmý pokles či odstranění vývojové fáze (Vašítková, 2014, s. 87).



Obrázek 5: Vývoj objemu produktů a ziskovosti během cyklu životnosti výrobku

Zdroj: Kotler et al., 2007, s. 687

Vývojová fáze je první etapou životního cyklu výrobku. Jedná se o období, kdy firma vyhledává náměty na nový produkt a vyvíjí jej. V této fázi jsou náklady a investice do výrobku velmi vysoké a zisky zatím nulové (Kotler a Armstrong, 2004, s. 463). Ve fázi **zavádění výrobku** na trhu jsou náklady taktéž vysoké a prodeje velmi nízké. Jedná se o druhou fázi životního cyklu, ve které jsou zisky téměř nulové. Firma proto musí vynaložit své finanční prostředky do marketingové komunikace (reklama, propagace), aby přesvědčili zákazníky o koupi svého nového výrobku, a tím si zvýšily tržby (Karlíček et al., 2013, s. 161). Následně produkt přechází do fáze **růstu**, kdy začíná velmi rychle stoupat poptávka, a tím i tržby. Naopak výrobní náklady klesají a počáteční investice do výrobku se začínají vracet. V této fázi nastupuje konkurence, a proto jsou podniky nuceny zdokonalovat a inovovat své produkty, aby se na trhu udržely (Kincl et al., 2004, s. 67). Čtvrtou etapou je **zralost** výrobku, kdy se jedná o nejdelší stádium. V této fázi poptávka dosáhla vrcholu, trh je nasycen a náklady jsou nejnižší. Naopak stále sílí konkurence, která kopíruje správně zvolenou strategii, a tak firmy inovují své produkty, investují finance do reklamy a snižují ceny produktů, aby opět přilákaly zákazníky (Karlíček et al., 2013, s. 162). Poslední etapou životního cyklu výrobku je **úpadek** či útlum nebo pokles. Během páté fáze dochází ke značnému poklesu tržeb, výrobek je neziskový, tím dochází ke stahování produktů z nabídky, což vede k samotnému zastavení výroby. Častým důvodem, proč produkt klesá do útlumu jsou zastaralé technologie (Boučková et al., 2003, s. 160).

3.2 Cena

Služby a produkty mají určitou cenu a zároveň i hodnotu. Podle Kotlera a kolektivu autorů (2007, s. 749) je cena „peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby“.

Cena jako jediný nástroj v marketingovém mixu generuje podniku zisk, oproti ostatním složkám marketingového mixu, které představují zejména náklady. Jedná se o velice účinný nástroj, který firma nesmí podcenit (Karlíček et al., 2018, s. 175). S cenou je spojena i cenová politika, která nezahrnuje pouze samotné stanovení ceny, ale také se zaměřuje na poskytování a využívání slev a srážek (Kincl et al., 2004, s. 68).

3.2.1 Cenová politika

Cenová politika je nejdůležitější součástí podnikové politiky v oblasti úhrad. Politika úhrad zahrnuje (Jakubíková, 2008, s. 218):

- cenovou politiku,
- rabatovou politiku,
- politiku dodacích a platebních podmínek,
- financování prodeje.

Existují konkrétní cíle, které si podniky stanovují v oblasti cenové politiky a převážně se jedná o rentabilitu investice, dosažení určitého podílu na trhu, naplnění stanoveného obratu, ale také se jedná o udržení stávajících zákazníků a získávání nových (Jakubíková, 2008, s. 219). Výše a stanovení ceny nezávisí pouze na samotné firmě. Cena je ovlivněna několika faktory, které mohou být externí nebo interní. Takové vlivy, která je firma schopná do určité míry ovlivnit, jsou vnitřní a týkají se stanovených cílů firmy, cenové strategie, strategie marketingového mixu, inovací výrobků a nákladů. Mezi marketingové cíle podniku lze zahrnout zvýšení prestiže, maximalizaci zisku a zabrání vyššího podílu na trhu. Důležitou úlohou je neustálá inovace a diferenciací výrobků, kdy modernější výrobky nesměřují pouze na získání nových zákazníků, ale také se jedná o silný nástroj v boji proti konkurenci. Oproti ovlivnitelným vnitřním faktorům existují i faktory, které přicházejí zvenčí a jsou těžce ovlivnitelné. Mezi tyto vnější faktory patří konkurence, výše poptávky a charakter trhu, stabilita politické situace, ekonomické podmínky, zákazníci nebo distribuční síť (Urbánek, 2010, s.78).

3.2.2 Metody a strategie tvorby cen

Firmy při stanovení ceny vychází z předem definovaných cílů, kterých chtějí dosáhnout, a které musí být v souladu se strategickým plánováním. Zásadním cílem většiny firem je především zisk a maximalizace zisku, dále se jedná o dosažení co největšího tržního podílu, návratnost investic a vysoká kvalita výrobků nebo firma neklade velký důraz na dosažení zisku a podnětem může být růst objemu prodeje. Tím se firma snaží uvolnit místo pro výrobky nové, v praxi se jedná o posezónní výprodeje (Světlík, 2005, s. 131–133).

Metody stanovení cen

Metody stanovení ceny především závisí na dlouhodobých či krátkodobých záměrech firmy a v jaké etapě životního cyklu se výrobek nachází (Světlík, 2005, str. 133). Dalšími důležitými faktory, které firma nesmí opomenout při stanovení cen jsou náklady, ceny konkurence, hodnota vnímaná zákazníkem a návratnost investic (Urbánek, 2010, s. 74). **Nákladově orientovaná metoda** tvorby cen značí dolní hranici ceny, protože je stanovena na základě nákladů, které jsou potřeba k výrobě produktu či služby. Nákladově orientovaná cena zahrnuje pouze zjištěné náklady a ve výsledné ceně je k nim přičtena určitá míra marže (Světlík, 2005, s. 133). **Metoda orientovaná na poptávku** využívá cenové elasticity poptávky, která vychází z ekonomické teorie nabídky a poptávky. Při stanovení ceny metodou, která je orientovaná na poptávku a je třeba se zaměřit na otázky, které se týkají struktury poptávky, cenové představy a třídy zákazníků. **Metoda orientovaná na konkurenci** napodobuje ceny konkurence. Firma následuje ceny konkurence, a tak výsledně stanovená cena produktu nebo služby je srovnatelná s konkurencí, a proto je zde pro zákazníky rozhodující zejména kvalita. Cena stanovená v závislosti na konkurenci nepřihlíží ke skutečným nákladům. Pro stanovení **ceny podle hodnoty vnímané zákazníkem** je důležité přesně zjistit názor zákazníka na hodnotu výrobku, který se zjišťuje pomocí přímého dotazování nebo bodového ohodnocení. Vnímaná hodnota výrobku zahrnuje atributy jako jsou funkce, výkon, kvalita a spolehlivost výrobku, ale také úroveň distribuce, záruky a zákaznický servis (Jakubíková, 2013, s. 280–281).

Strategie tvorby cen

Strategie cenotvorby může záviset na více aspektech. Jedním z nich je pozice výrobku v souvislosti s jeho životním cyklem, kdy se firma soustředí na druhou fázi cyklu, kterou je uvedení výrobku na trh. Při zavádění produktu na trh se využívá strategie penetrace trhu nebo strategie vysokých zaváděcích cen. Při **strategii penetrace trhu** se stanoví nízká

počáteční cena, která pokryje pouze náklady vynaložené na výrobu. Cílem je přilákat co nejvíce klientů, kteří firmě umožní dosáhnout velkého tržního podílu. Opakem je **strategie vysokých zaváděcích cen** neboli sbírání smetany, kdy se stanovuje vysoká počáteční cena. Strategie se využívá u nově představených produktů na trhu, které vyvolají dojem jedinečnosti, které působí velmi kvalitně, a tím přilákají nové nové zákazníky. Následně firma „sesbírá smetanu“ ze všech segmentů (Kotler et al., 2007, s. 776–777).

Existují i jiné strategie, které naopak nezávisí na životním cyklu výrobku a týkají se tvorby cen produktových mixů, jedná se o **cenové strategie pro produktové řady**, kdy stanovení cen je poměrně obtížné, ale firma se snaží dosáhnout co největšího zisku z celé řady. **Stanovení ceny pro doplňkové výrobky** se vztahuje na koupi hlavního produktu společně s doplňkovým (Kotler et al., 2007, s. 778). **Strategie snižování cen** se využívá ve snaze ovládnout trh nižšími náklady, než má konkurence, ale zároveň tato strategie u zákazníků vyvolává dojem nízké kvality. Opakem je **strategie zvyšování cen**, ke kterému může dojít kvůli narůstající inflaci. Osvědčenou strategií je **strategie jednotné ceny**, kdy u stejných produktů je dlouhodobě stanovena stejná cena (Jakubíková, 2013, s. 288).

3.3 Distribuce

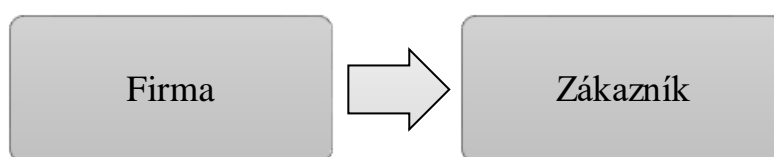
Hlavním cílem distribuce je dostat produkt nebo službu ke koncovým spotřebitelům, a to správným způsobem, na správné místo a v požadované kvalitě, ve správný čas s co nejmenšími náklady (Karlíček et al., 2018, s. 216). K umístění zboží na trhu dochází prostřednictvím tzv. distribučních cest (distribučních kanálů), které umožňují plynulý tok zboží od prodávajícího ke kupujícímu neboli z místa vzniku do místa spotřeby (Světlík, 2005, s.152).

Marketingové pojetí distribuce zahrnuje dvě složky (Urbánek, 2010, s. 93):

- fyzická distribuce – týká se logistiky, řeší otázky dopravy, skladování, překládky zboží a veškerou manipulaci se zbožím;
- akviziční část – obsahuje distribuční strategie a rozhodování o vhodném výběru distribučních cest.

3.3.1 Přímé a nepřímé distribuční cesty

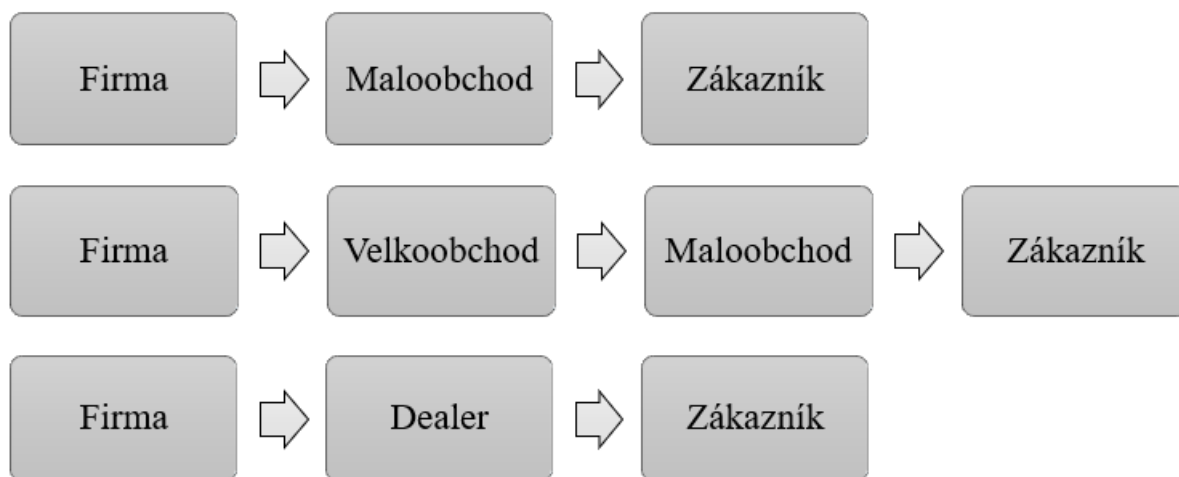
Existují dva typy distribučních kanálů, které se označují jako přímé a oproti tomu nepřímé distribuční cesty. Forma přímé distribuce je využívána, pokud produkt směřuje od výrobce rovnou ke konečnému spotřebiteli (viz obr. 6). V případě při poskytování služby vede přímá distribuční cesta od poskytovatele služby ke koncovému klientovi (Vašítková, 2014, s. 113). Podniky využívají kamenných prodejen, e-shopů a provozoven k tomu, aby docílili přímého kontaktu s klienty. Výhodou přímých prodejních cest je, že firma může kontrolovat své produkty. V opačném případě, kdy distribuční cesta nemá podobu přímého spojení, jsou přítomné tzv. mezičlánky (viz obr. 7), které jsou umístěny mezi výrobcem či poskytovatelem služby a koncovým zákazníkem (Karlíček et al., 2018, s. 222–223).



Obrázek 6: Přímé distribuční cesty

Zdroj: vlastní zpracování dle (Karlíček et al., 2018, s. 223)

Distribuční mezičlánky jsou rozděleny do tří kategorií, a to na obchodní prostředníky, obchodní zprostředkovatele a podpůrné mezičlánky. Cílem **obchodím prostředníků** je nakoupit konkrétní zboží, které mají po určitou dobu ve svém vlastnictví, a následně ho prodat. Obchodními prostředníky jsou zejména maloobchody, které zahrnují specializované prodejny, supermarkety, obchodní domy, hypermarkety apod.) Do skupiny obchodních prostředníků patří velkoobchody, mezi které patří především Cash-and-Carry (Jakubíková, 2013, s. 244). Další kategorií jsou **obchodní zprostředkovatelé**, kteří nejsou vlastníky zboží, ale účastní se procesu, kdy vyhledávají na trhu subjekty, které zboží poptávají nebo zboží nabízejí (Boučková et al., 2003, s. 203). Do druhé kategorie zprostředkovatelů spadají obchodní zástupci, komisionáři a aukční společnosti (Jakubíková, 2013, s. 246). Do třetí skupiny se řadí **podpůrné distribuční mezičlánky**, které jsou outsourcované společnosti, které nabízí služby týkající se přepravy, uskladnění, balení aj. Podpůrné mezičlánky se pouze podílejí na přemísťování zboží, ale nestávají se vlastníky ani zprostředkovateli. Proces distribuce je efektivnější (Boučková et al., 2003, s. 203).



Obrázek 7: Příklady nepřímých distribučních cest

Zdroj: vlastní zpracování dle (Karlíček et al., 2018, s. 226)

U distribuce v odvětví služeb se využívá převážně forma přímých distribučních kanálů, neboť jednou z vlastností služeb je její neoddělitelnost od poskytovatele služby (Vašítková, 2014, s. 113). Na rozdíl od výrobků, které se většinou nespotřebovávají v místě vzniku, jsou služby poskytovány přímo v místě jejich vzniku. Jedná se o přímou distribuci, kdy producent poskytuje své služby přímo zákazníkovi (Jakubíková, 2013, s. 255). Avšak v některých případech i producenti využívají k distribuci služeb nepřímé cesty, které mohou mít podobu prodejních automatů (Vašítková, 2014, s. 113). Distribuce služeb formou nepřímých kanálů také využívá mezičlánků, ve službách se označují jako zprostředkovatelé, a především se jedná o cestovní agentury či makléře (Jakubíková, 2013, s. 255). U zprostředkovatelů v oblasti služeb je důležité rozlišovat, zda se podílejí na poskytování služeb či pouze službu prodávají. Zprostředkovatelé jsou také v častém a přímém kontaktu s koncovým zákazníkem, proto dobře znají jejich potřeby a dokáží rychle reagovat na jejich požadavky. Informace o klientech získává poskytovatel služby pouze prostřednictvím zprostředkovatele (Vašítková, 2014, s. 114).

Během fyzického toku zboží distribuční mezičlánky plní tři základní funkce (Světlík, 2005, s. 154–155):

- logistické – zahrnuje činnosti související s přepravou zboží od výrobce k zákazníkovi a s tím související aktivity jako skladování, balení, třídění atd.;

- obchodní – týká se oblasti nákupu a prodeje a náležitostí, které s tím souvisí, např. ujednání dodacích podmínek apod., podstatná je komunikace mezi účastníky, významnou roli zde hraje propagace;
- podpůrné – usnadňují pohyb zboží (marketingový výzkum, získávání informací aj.).

3.3.2 Distribuční strategie

Podle počtu mezičlánků, které působí v jednotlivých úrovních je určena šířka distribučního kanálu. A na základě šíře distribuční cesty se rozlišují tři distribuční strategie (Jakubíková, 2013, s. 262–263):

- intenzivní distribuce – cílem je vystavit zboží v co nejvíce prodejnách a následně prodat co největší množství výrobků, jedná se o zboží denní spotřeby jako jsou potraviny a hygienické potřeby;
- exkluzivní distribuce – je přímým opakem distribuce intenzivní, kdy cílem je uvést zboží pouze ve vybraných obchodech, které mají výhradní právo distribuce, zpravidla se jedná o prestižní značky a luxusní zboží cílené na úzkou skupinu zákazníků;
- selektivní distribuce – jedná se o navázání spolupráce a využití menšího počtu mezičlánků, které podporují prodej zboží, poskytují informace o výrobku a nabízejí doplňkové služby, týká se dražšího zboží určeného k dlouhodobému využití (např. elektronika).

3.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je nástroj, pomocí kterého se podniky snaží přímo či nepřímo informovat a přesvědčovat spotřebitele o svých produktech nebo nabízených službách (Kotler a Keller, 2013, s. 516). Jedná se o uvědomělou činnost, která ovlivňuje nákupní chování cílových skupin, mezi které patří uživatelé výrobku, stávající a potenciaální zákazníci, iniciátoři, ovlivňovatelé a rozhodovatelé při nákupu (Jakubíková, 2013, s. 298).

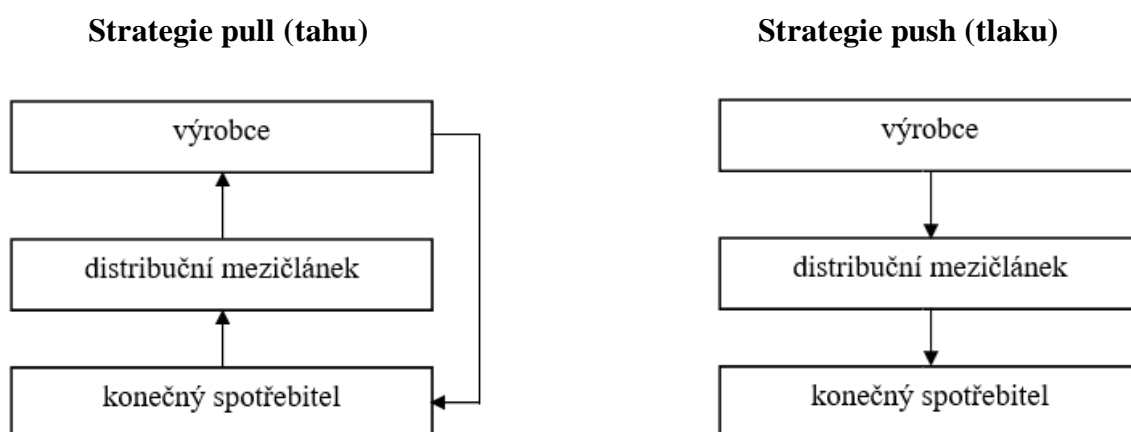
Při stanovení cílů marketingové komunikace firma vychází ze strategických cílů a celkové strategie týkající se marketingu. Mezi hlavní cíle týkající se propagace patří především budovat dobré jméno a kladnou pověst podniku, šířit povědomí o značce a firmě, poskytovat informace zákazníkům týkající se výrobků či služeb, zvýšit poptávku a diferencovat se od konkurence (Přikrylová et al., 2019, s. 42–44).

Nejvíce využívané nástroje komunikačního mixu jsou reklamy, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. Záleží na firmě, kdy a jaké propagační nástroje

zvolí. Při tvorbě komunikačního mixu působí určité faktory, které jej ovlivňují (Světlík, 2005, s.184–185). Jedná se o samotný výrobek, kdy závisí na jeho ceně, známosti, distribuční cestě a v jaké fázi životního cyklu se výrobek nachází. Dalšími faktory jsou zákazníci, kde záleží na typu kupního chování. Mezi další faktory ovlivňující komunikační mix patří i samotná firma a její okolí, kde záleží na síle makroprostředí a konkurenční strategii. Zásadní při tvorbě marketingové komunikace je správná volba formy. Lze rozlišovat dvě formy, a to marketingovou komunikaci osobní a neosobní též masovou (Jakubíková, 2013, s. 300–301).

Lze rozlišovat dvě základní strategie (viz obr. 8) v oblasti marketingové komunikace (Horáková, 2003, s 81):

- strategie tahu (pull) – cílem strategie je, aby se spotřebitel sám rozhodl koupit určitý produkt či službu, proto je důležité vytvořit u zákazníků pozitivní dojem a motivovat je k nákupu, podstatné je vytvořit silnou značku a zvolit vhodnou a účinnou propagaci, tato strategie se více užívá u vysoce kvalitního a značkového zboží;
- strategie tlaku (push) – strategie tlaku se zaměřuje na to, aby se produkt dostal na trh co nejrychleji a byl aktivně propagován prodejcem, cílem je přesvědčit prodejce, aby nabízeli a aktivně prodávali výrobky zákazníkům, je využívána podpora prodeje jako jsou například slevy apod., tato strategie se naopak využívá u levnějších produktů.



Obrázek 8: Strategie pull a push

Zdroj: Horáková, 2003, s. 81

3.4.1 Reklama

Reklama je placená forma neosobní, masové komunikace, která je uskutečňována prostřednictvím různých médií, jejímž cílem je upoutat pozornost, vzbudit zájem a oslovit cílové skupiny (Přikrylová et al., 2019, s. 46). Sdělovací prostředky reklamy mohou mít různé podoby, rozlišuje se reklama televizní, tisková (katalogy, noviny), rozhlasová, internetová (bannery), venkovní a pohyblivá (na dopravních prostředcích) (Foret, 2011, s. 256). Výhodou reklamy je rychlé působení, oslovení široké skupiny zákazníků a kontrola nad obsahem zprávy, naopak nevýhodou je jednosměrná komunikace ze strany firmy a vysoké náklady (Jakubíková, 2013, s. 308).

Reklama má tři základní funkce (Foret, 2011, s. 256–257):

- informativní – informuje zákazníky o nových výrobcích a jejich vlastnostech, hlavním účelem je vzbudit zájem o produkt;
- přesvědčovací – využívá se při boji s konkurencí, přesvědčuje zákazníka o koupi daného výrobku;
- připomínací – udržuje produkt v povědomí zákazníků.

Lze rozlišovat reklamu podle předmětu činnosti, a to na dvě kategorie (Jakubíková, 2013, s. 309):

1. produktová – zaměřuje se na samotný výrobek a vyzdvihuje jeho výhody,
2. institucionální (firemní) – zaměřuje se na budování image a dobré pověsti podniku, snaží se v zákaznickovy vzbudit důvěru v danou firmu.

3.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje motivační prostředky, které mají krátkodobý charakter, tzn., že v daný čas, kdy probíhá podpora prodeje je zapotřebí aktivní účasti spotřebitelů. Na rozdíl od reklamy, podpora prodeje působí okamžitě a nutí zákazníka k rychlému rozhodnutí o koupi zboží nebo vytváří potřebu zakoupit produkty v co největším množství. Podpora prodeje se nezaměřuje pouze na koncového spotřebitele, ale týká se i distribučních mezičlánků (Jakubíková, 2013, s. 315). Pokud je podpora prodeje cílena na distribuční mezičlánky, tak jsou zde zahrnuty motivátory v podobě slev, bonusů, cenových a necenových dohod, bezplatného zboží a dalších peněžitých odměn. Při zaměření na spotřebitele podpora prodeje zahrnuje využívání kuponů, různé typy slev zaměřené na stávající či nové zákazníky, sezónní, množstevní či procentuální slevy aj. Dále podpora prodeje zahrnuje výprodeje, zákaznické

odměny v podobě dárků, věrnostní programy a odměny, soutěže, ukázky v obchodě, loterie, cenově výhodné balíčky, vzorky zdarma, krátkodobé slevy apod. (Urbánek, 2010, s. 111). Hlavním cílem propagačního nástroje je přilákat pozornost zákazníků prostřednictvím krátkodobých marketingových aktivit, zvýšit zájem o nabízené produkty a služby, které směřují zákazníky k nákupu. Konečným důsledkem je zrychlení odbytu, zvýšení objemu prodeje zboží, služeb a také zvýšení samotných tržeb.

3.4.3 Public relations

Mezi další formu neosobní komunikace patří public relations (PR) neboli vztahy s veřejností. Prostřednictvím public relations firma usiluje o budování pozitivních vztahů mezi organizací a různými cílovými skupinami, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, média, veřejnost a další. Hlavním cílem PR je zvyšovat kladné povědomí o značce, vytvářet důvěru mezi cílovými skupinami a utvářet důvěryhodnost v samotné produkty či služby, navazovat a utvářet pozitivní vztahy se zákazníky a širokou veřejností prostřednictvím propagačních aktivit.

Mezi základní nástroje public relations patří (Jakubíková, 2013, s. 318):

- společenské akce – sponzoring, výstavy, veletrhy aj.;
- publikace – výroční zprávy, brožury, prospekty, podnikové magazíny apod.;
- lobbovací činnosti – ovlivňování legislativních opatření apod.;
- společenská odpovědnost firem – minimalizovat negativní dopady firem na životní prostředí, dodržovat lidská práva, přispívat k řešení společenských problémů aj.;
- novinky – materiály pro tiskové konference, novinářské zprávy, rozhovory atd.;
- projevy firemní identity – firemní vizuální prvky, jako jsou loga využívané u dopisů aj.

Lze rozlišovat dvě podoby public relations. Jedná se o komunikaci s vnitřním prostředím podniku neboli interní marketing, který se zaměřuje na přesvědčování zaměstnanců, aby pomáhali tvořit pozitivní pověst firmy a zároveň si k firmě utvářeli vlastní pozitivní vztah. Komunikace s vnějším prostředím či externí marketing se zaměřuje na budování kladných vztahů s okolím podniku a zahrnuje vše, co již bylo zmíněno na začátku této subkapitoly (Urbánek, 2010, s. 113).

3.4.4 Osobní prodej

Osobní prodej je jediným nástrojem komunikačního mixu, který je osobní formou komunikace, tzn. že se jedná o přímý kontakt mezi prodejcem a zákazníkem. Při osobním prodeji je třeba zákazníky nejprve vyhledat a navázat s nimi kontakt, dále může následovat předvedení produktu, komunikace a poskytnutí potřebných informací. V posledním kroku lze obchod uzavřít a poskytnout příslušné služby poprodejní péče (Karlíček et al., 2018, s. 209). Osobní prodej je považován za nejúčinnější nástroj propagace, protože je zde několik výhod, mezi které patří rychlá zpětná vazba, osobní kontakt, pozorování chování a reakcí zákazníka, na základě, kterých lze měnit postoj k zákazníkovi, dále se prodejce může podílet na vytváření dlouhodobého vztahu se zákazníkem, kdy může budovat důvěru a loajálnost zákazníka ke značce (Jakubíková, 2013, s. 320). Při osobním prodeji podstatně záleží na prodávajícím, a to především na jeho schopnostech, znalostech o výrobku, osobnosti, celkovém vzhledu, vystupování, komunikaci, vyjadřování, emocích, psychologického působení na zákazníky aj. Protože je každý zákazník odlišný, je potřeba správně identifikovat zákazníka a zvolit vhodný přístup prodávajícího (Urbánek, 2010, s. 114). Forma osobního prodeje se nejvíce využívá u drahé elektroniky, luxusního zboží, kosmetických přípravků apod.

3.4.5 Přímý marketing

Přímý marketing neboli direct marketing se zaměřuje na přímou komunikaci mezi subjekty. Jedná se o přímý kontakt a komunikaci, která probíhá mezi prodávajícím a cílovou skupinou nebo konkrétním jednotlivcem. Tato forma propagace probíhá nejčastěji prostřednictvím internetu, dále také pomocí adresovaných poštovních dopisů, elektronickou poštou apod. Cílem přímého marketingu je získat od zákazníka zpětné vyjádření k danému produktu či službě (Jakubíková, 2013, s. 321). Mezi nástroje direct marketingu také patří obchodování na internetu, katalogové prodeje, direct mail (pošta), internetové obchodování, rozhlasové a televizní reklamy s očekávanou přímou odezvou od zákazníka. Výhodou přímého marketingu je zacílení na konkrétního zákazníka a vybudování dlouhodobého obchodního vztahu (Urbánek, 2010, s. 116).

Z hlediska zaměření na zákazníky lze přímý marketing dělit na (Urbánek, 2010, s. 117):

1. adresný – zacíleno na přesně vybrané zákazníky, kteří jsou kontaktováni telefonicky, pomocí emailu nebo dopisem,

2. neadresný – zaměřeno na širší skupinu osob, kdy nedochází k přímému oslovení, ale jedná se o hromadné sdělení, a to pomocí reklamních letáků, katalogů apod.

3.4.6 Moderní nástroje komunikačního mixu

Mezi moderní trendy propagace patří bezpochyby **internetová komunikace**. Výhodou internetu je jeho globální dosah, kdy lze komunikovat v celosvětovém měřítku, a to z jediného místa, proto je tato forma z hlediska nákladů podstatně výhodnější než jiné formy propagace. Nevýhodou je zde pouze omezené zacílení na zákazníky, kteří mají přístup k internetu. Do internetové reklamy spadají především webové stránky firem, bannerové reklamy (reklamní proužky), pop-up window (automatické objevení se reklamy na stránce) aj. (Vašítková, 2014, s. 140–141). **Virální marketing** je velmi účinná forma marketingu a týká se samovolného šíření informací mezi lidmi, kdy cílem firmy je dostat se do povědomí veřejnosti. Informace o firmě lze šířit prostřednictvím médií na základě zajímavého a poutavého obsahu anebo prostřednictvím osobního sdělení, které se nazývá **WOM** (World of Mouth). Výhodou WOM a virálního marketingu jsou zásadně nízké náklady na propagaci (Hanuláková et al., 2021, s. 287). **Product placement** je marketingová technika, při které je výrobek, služba nebo značka umístěna do filmu, videoklipu, počítačové hry anebo televizního pořadu. Typickým příkladem je scénka ve filmu kdy postava pije nápoj Cola-Cola. Cílem product placementu je zvýšit povědomí o značce, aniž by musela být vysloveně zmíněna reklama. Další forma marketingové kampaně, kdy záměrem je dosažení maximálního efektu s co nejmenšími náklady a jedná se o **guerilla marketing**. Tento způsob propagace spočívá v oslabení konkurence. K tomu dochází prostřednictvím rychlé a nečekané akce, kdy je třeba se zaměřit na konkrétní cíle a poté se co nejrychleji stáhnout nazpět (Vašítková, 2014, s. 145–147). V neposlední řadě velmi využívanou formou marketingové komunikace jsou **sociální sítě**. Sociální síť je online služba, která umožňuje lidem vytvářet uživatelské profily a komunikovat skrz sociální sítě s ostatními uživateli, sdílet fotografie, názory, videa a vytvářet různé obsahy. V současné době využívá většina firem alespoň jednu sociální síť pro propagaci a mezi nejpůlnější patří Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest a Instagram (Armstrong, Kotler a Opresnik, 2020, s. 471). Aktuálně se také velmi využívá propagace prostřednictvím influencerů, kteří utváří spolupráce s různými firmami a propagují jejich výrobky pomocí sociálních sítí (Hanuláková et al., 2021, s. 287).

3.5 Lidé

Lidé neboli v anglickém jazyce označováno jako people, jsou nedílnou součástí marketingového mixu služeb a lze je podle podílu na nabídce služeb rozdělit do tří základních skupin. Jedná se o zaměstnance, zákazníky a veřejnost (Vašítková, 2014, s. 152).

Personál lze rozdělit do několika skupin podle toho, jakou mají roli a vliv vůči svým zákazníkům (Vašítková, 2014, s. 152):

- kontaktní zaměstnanci – mají pravidelný kontakt s klienty, podílejí se na aktivitách týkající se marketingu, očekává se od nich určitá úroveň mentálních a fyzických dovedností;
- obsluhující zaměstnanci – komunikují s klienty a reagují na jejich požadavky, na marketingových činnostech se nepodílí, ale udržují běžný kontakt se zákazníky, vyznačují se dobrými komunikačními schopnostmi;
- koncepční zaměstnanci – jejich kontakt se zákazníky je výjimečný až nulový, naopak se podílí na tvorbě marketingové strategie;
- podpůrní zaměstnanci – nejsou v častém styku se zákazníky a na marketingových činnostech se podílejí minimálně.

Lidé jsou zásadním prvkem při tvorbě a poskytování služeb a velmi obtížně se nahrazují. Zaměstnanci firmy se významně podílí na reprezentaci firmy. Vytváří a zvyšují či snižují hodnotu firmy, a proto je důležité zaměřit se na interní marketing, který zahrnuje metody řízení lidských zdrojů jako je přijímání, vzdělávání, rozvoj, hodnocení, odměňování a kontrolování zaměstnanců. Cílem interního marketingu je získat a udržet si své nejlepší zaměstnance a motivovat pracovníky k co nejlepším výkonům (Janečková a Vašítková, 2001, s. 156–161).

3.6 Procesy

Procesy představují souhrn všech činností, metod, opatření a kroků prostřednictvím kterých je služba uskutečňována a poskytnuta zákazníkovi. Procesy řídí samotní zaměstnanci, a zároveň je pracovníci musí i respektovat, protože pomocí procesů lze zvyšovat nejen kvalitu služeb, ale pomocí správně fungujících procesů lze lépe dosahovat vedoucího postavení na trhu (Vašítková, 2014, s. 180).

Procesy lze rozlišit na základě dvou stanovisek, a to z hlediska komplexnosti a rozmanitosti. Komplexnost se týká složitosti procesu při poskytování služby, zatímco rozmanitost

se vztahuje k tomu, jakým způsobem je služba poskytována (Janečková a Vašítková, 2001, s. 164). Charakter procesů lze v čase měnit čtyřmi způsoby (Kincl et al. 2004, s. 126):

- zmenšením rozmanitosti – vede ke standardizaci služby a snížení nákladů,
- zvětšením rozmanitosti – výsledkem je služba přizpůsobená přáním a požadavkům klientů,
- zmenšením komplexnosti – vznikne úzce zaměřená služba,
- zvětšením komplexnosti – výsledkem je všestranná služba s rozšířenou nabídkou služeb.

Dále lze procesy rozlišovat na základě interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem. Pokud je služba poskytnuta a spotřebována v okamžiku interakce, jedná se o **služby s vysokým kontaktem se zákazníkem**. Když během části procesu poskytování služby není třeba přímého zapojení zákazníka, tak se naopak jedná o **služby s nízkým kontaktem se zákazníkem** (Janečková a Vašítková, 2001, s. 164–165).

Podle Vašítkové (2014, s. 182) lze charakterizovat tři systémy procesů:

- masové služby – kontakt mezi poskytovatelem služby a příjemcem je nízký až nulový, zaměstnanci poskytující služby mohou být do určité míry nahrazeni mechanizací a automatizovanými zařízeními;
- zakázkové služby – styk se zákazníky je častější, poskytovatel služby velmi usiluje o přizpůsobení se individuálním požadavkům svých klientů;
- profesionální služby – služby poskytované lidmi, kteří vykazují značnou úroveň odbornosti, jsou vysoce kvalifikovaní, klienti jsou značně zapojení do procesu poskytování služby.

3.7 Materiální prostředí

Prostředí, ve kterém je služba poskytována, je důležitým prvkem, kterého si zákazník všimne nejdříve při vstupu do prostoru. Materiální prostředí zahrnuje, jak je prostor rozvržen, jaké je vybavení interiéru, osvětlení, použití barev, značení apod. Všechny zmíněné prvky se podílejí na utváření konkrétního prostředí, které má následně vliv na chování zákazníka a jeho pocity. Jaké má prostředí vliv na pocity zákazníka je znázorněno v tabulce č. 2 (Vašítková, 2014, s.168).

Tabulka 2: Vliv navozené atmosféry na pocity zákazníka

Navozená atmosféra	Zákaznické reakce
elegance	úroveň, vkus
odbornost	důvěra, pocit jistoty
vstřícnost	pocit radosti a uspokojení
pochmurnost	smutek, pocit omezování a neochoty
laskavost	pocit vítaného klienta, komfort
luxus	vysoká kvalita, výjimečnost

Zdroj: vlastní zpracování dle (Vašítková, 2014, s.168)

Klienti si na základě prvků materiálního prostředí utváří dojmy a pocity, které mohou být pozitivní či negativní. Existují různé stimuly, které mají vliv na reakce zákazníků. Faktory, které působí na čichové a sluchové smysly člověka jako je hluk, vůně, zápach, hudba apod. se nazývají jako nehmotné stimuly prostředí. Zákazník dále vnímá velikost a zařízení interiéru a vybavení potřebné k poskytování služby a jedná se o stimuly týkající se prostoru. Existují také stimuly v podobě značek a symbolů, mezi které se zařazuje logo společnosti. Všechny tyto prvky působí na klienta, který si utváří své dojmy, projevuje emoce a na tyto podněty reaguje. Pozitivní reakce u zákazníků vyvolávají spokojenost, ochotu se vracet, chuť komunikovat, naopak podněty vyvolávající záporné reakce zahrnují nespokojenost, vyhýbání se komunikaci a chuti odejít. Avšak materiální prostředí se netýká pouze samotných zákazníků, ale také působí na zaměstnance, kdy pozitivní reakce zaměstnanců zvyšují produktivitu a komunikativnost. Naopak špatná pracovní kázeň a fluktuace zaměstnanců jsou charakteristické pro záporné reakce (Janečková a Vašítková, 2001, s. 144–146).

Podle Vašítkové (2014, s. 170–171) se materiální prostředí dělí na dvě skupiny. Jedná se o periferní a základní materiální prostředí. Periferní prostředí je součástí služby představující hmatatelné, viditelné prvky pro zákazníka, které si může ponechat, jako např. vstupenka či jízdenka. Naopak základní materiální prostředí, které je tvořeno celkovým vzhledem budovy, počtem míst na parkování, úrovní používané techniky, moderním vybavením a dalším, nekončí ve vlastnictví zákazníka. Avšak oba typy prostředí se podílejí na vytváření image firmy. V případě, že se jedná o službu, kterou poskytovatel vykonává u zákazníka, je stále důležité firmu reprezentovat. Podstatný je styl oblékání pracovníků, který by měl být jednotný a laděn do firemních barev. Dalším prvkem je logo firmy, které by mělo být viditelné a umístěné na pracovních oděvech, firemních automobilech, pracovním vybavení apod.

4 Charakteristika podniku

Ve čtvrté kapitole je představen vybraný podnik, kterým je firma Montáže Brož s.r.o. Nejprve je zmíněna historie společnosti a následně její současnost. Dále je popsána organizační struktura podniku a v neposlední řadě je jedna podkapitola věnována zákazníkům firmy Montáže Brož s.r.o.

Společnost Montáže Brož s.r.o. působí na trhu již 30 let a specializuje se na instalaci automatizovaných regálových a zakládacích systémů pro velké sklady a nadnárodní výrobce. Předmětem podnikání firmy Montáže Brož s.r.o. je montáž ocelových konstrukcí. Obor dle CZ-NACE je 4399 – Ostatní specializované stavební činnosti j.n. (Interní dokumentace, 2022).

4.1 Historie společnosti

Společnost vznikla v roce 1991, kdy byla založena jako živnost Josefa Brože. Zprvu se jednalo o menší zakázky v oblasti zemědělského průmyslu, v následujících letech se již začaly uzavírat dlouhodobé spolupráce trvající dodnes a v roce 1997 byla získána první zahraniční zakázka v Polsku. Dne 28. července 2001 se společnost zapsala do Obchodního rejstříku pod názvem Montáže Brož s.r.o. se sídlem v Pravech. V nadcházejících letech začala firma expandovat do zahraničí, kde byly uskutečněny projekty v Německu, Velké Británii, Polsku a Slovensku. V roce 2003 se ředitelem společnosti stal Jiří Brož a celkový počet zaměstnanců firmy Montáže Brož s.r.o. byl roven 50. Společnost se začala výrazně rozšiřovat od roku 2004, kdy se Česká republika stala součástí Evropské unie, a tím se naskytla nová příležitost vstoupit na evropský trh. Ve stejném roce firma zrealizovala první zakázku ve Španělsku, v následujících letech společnost pokračovala v rámci dlouhodobé spolupráce na zahraničních projektech a podílela se na projektech v Norsku, Rusku a Turecku. S rostoucím počtem zakázek se navyšoval i počet pracovníků, a tak byla v roce 2008 založena náborová pobočka v Rumunsku a podobně tomu tak bylo později v roce 2021, kdy byla založena náborová pobočka v Polsku pro přijímání polských pracovníků (Interní dokumentace, 2022).

První projekt, který se uskutečnil mimo Evropu, byl v roce 2009. Jednalo se o zakázku v Mexiku pro pivovar Corona. V roce 2015 firma Montáže Brož s.r.o. otevřela první zahraniční pobočku, v Sydney v Austrálii. Později v roce 2017 firma založila pobočku v Dubaji. V následujících letech se firma Montáže Brož s.r.o. začala zaměřovat na obchodní aktivity na trhu v USA, a tak zde byla v roce 2019 založena pobočka na Floridě. O rok

později se společnost zúčastnila veletrhu MODEX v Atlantě, největšího veletrhu dodavatelských řetězců, výrobců a distribučního průmyslu (Interní dokumentace, 2022).

4.2 Současnost společnosti

Právní forma účetní jednotky je společnost s ručením omezením a řídí se podle zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) (Česko, 2012). Základní kapitál společnosti činí 200 000 Kč a je splacen v plné výši. Statutárním orgánem společnosti je zde jednatel Jiří Brož, který je oprávněn společnost zastupovat samostatně ve všech záležitostech (Justice.cz, b.r.).

V současnosti pracuje pro společnost Montáže Brož s.r.o. 458 pracovníků z nichž je velká část tvořena rumunskými dělníky, jedná se zhruba o podíl 42 % rumunských pracovníků. Z hlediska velikosti podle počtu zaměstnanců se jedná o velký podnik (Interní dokumentace, 2023).

Jak již bylo zmíněno, společnost Montáže Brož s.r.o. se zabývá instalací sofistikovaných regálů, a to zejména pro velká logistická distribuční centra nadnárodních společností a zaměřuje se na montáž v oblasti průmyslu potravinářského, módního, dřevozpracujícího, automobilového, farmaceutického a spotřebitelského. Jedná se o typy skladů, které jsou částečně automatizované, ale převážně plně automatizované. Firma Montáže Brož s.r.o. se také zaměřuje na vlastní výzkum a vývoj měřicí technologie a přístrojů, které jsou určeny na vyměření regálových systémů. Jedním z unikátních přístrojů je zejména měřicí systém ARTUR (Montáže Brož, c2023). Společnost dále vlastní strojový park, který zahrnuje jeřáby, manipulační techniku, vysokozdvíhací vozíky, plošiny do výšky až 22 metrů, lešení, retraky, speciální nůžkové plošiny německé značky PB Arbetsbuhnen a další stroje v oblasti mechanizace. Firma Montáže Brož s.r.o. si nejen zajišťuje pro každý projekt kompletní mechanizaci, ale také provozuje půjčovnu těchto manipulačních zařízení. Celkový počet strojů, které společnost vlastní, je přes 110 kusů. Z hlediska velikosti je firma Montáže Brož s.r.o. čtvrtou největší společností v České republice, která pronajímá mechanizaci a pracovní stroje. Kromě administrativní budovy má společnost i technické a školicí centrum, ve kterém probíhá nejen výzkumná a vývojová část, ale také zde dochází ke školení zaměstnanců a slouží pro tréninkové a náborové činnosti (Interní dokumentace, 2022).

4.3 Organizační struktura

Organizační struktura je hierarchické uspořádání vztahů v organizaci. Organizační struktura je tvořena prvky, mezi kterými existují určité vazby, jedná se o vztahy nadřízenosti, podřízenosti a rovnocennosti. Podle interní dokumentace firmy Montáže Brož s.r.o. (2023) je organizační struktura společnosti více liniová. Jedná se o formální typ organizační struktury, kdy každý podřízený pracovník má svého nadřízeného pracovníka, či více nadřízených, a naopak. Nejvyšší pozici ve firmě Montáže Brož s.r.o. zastává jednatel, lze ho také označovat jako CEO, který má pod sebou jednotlivá oddělení, kdy každé oddělení má svého manažera či více manažerů. Jedná se zde o:

- finanční oddělení,
- personální a mzdové oddělení,
- instalační oddělení,
- obchodní oddělení,
- oddělení mechanizace a autoparku,
- oddělení informačních technologií,
- oddělení výzkumu a vývoje,
- oddělení měření.

4.4 Zákazníci firmy

Zákazníci firmy Montáže Brož s.r.o. tvoří především nadnárodní společnosti jako je Zalando, Nestlé, PUMA, ZARA, Porsche, ASKO, Neovia, Inditex, bol.com, Würth, Amer Sports, Pull&Bear, Leroy Merlin, Amadori, Kronospan, REMA distribusjon a další. Ačkoli se jedná o generální objednavatele a koncové zákazníky, kterým je služba poskytována, tak zakázky firma Montáže Brož s.r.o. vyjednává prostřednictvím klientů v rámci dlouhodobé spolupráce. Jedná se o společnosti Dematic, SSI Schäfer s.r.o., TGW Logistics Group, Bito-Lagertechnik, Kaufmann Systems AG, Noega Systems, STOW ČR s.r.o. a především firma Nedcon Bohemia s.r.o., se kterou firma Montáže Brož s.r.o. spolupracuje již od roku 1994. Uvedené strojírenské firmy se pouze zaměřují na vývoj a výrobu regálových systémů a zabývají se komplexními dodávkami skladovacích zařízení. Tyto firmy jsou osloveny koncovými zákazníky, kteří požadují do svých skladů regálové systémy. A z toho důvodu, že se zabývají pouze výrobou a nikoli instalací systémů, se dále firmy poptávají po instalačních a montážních službách, které poskytuje firma Montáže Brož s.r.o. (Interní dokumentace, 2022).

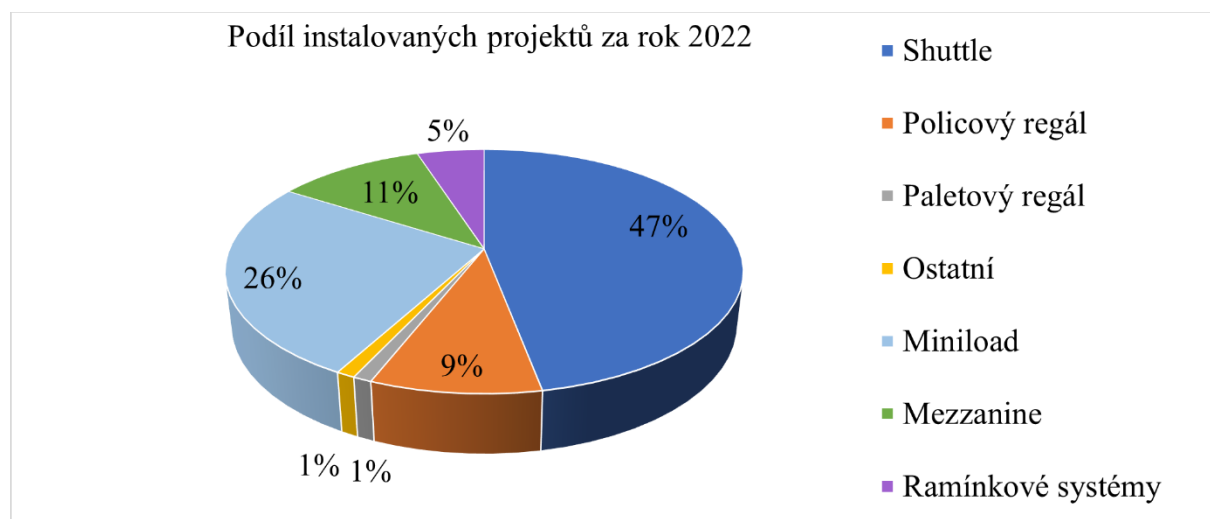
Podle koncových zákazníků firma Montáže Brož s.r.o. poskytuje své služby nejčastěji pro průmysl textilní, potravinářský, automobilový a spotřebitelský. Firma Montáže Brož s.r.o. se podílela na více jak 3000 projektech a mezi největší zakázky patří například instalace regálových systémů pro internetový obchod Zalando v Německu a Polsku, dále montáž zakázky pro společnost Albert Heijn v Holandsku, COOP v Norsku, LEGO v České republice a Fortissue v Portugalsku (Montáže Brož, c2023).

5 Analýza marketingového mixu podniku

V páté kapitole jsou zanalyzovány jednotlivé nástroje marketingového mixu 7P vybraného podniku. Mezi složky vybraného marketingového mixu patří produkt služba, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, procesy a materiální prostředí. Mezi metody, které byly využívány patří především analýza. Analýza se týká rozboru celku, kterým je konkrétní zkoumaný předmět, v tomto případě se jedná o rozbor marketingového mixu 7P v konkrétním podniku. Rozbor se provádí od celku a postupuje se k jednotlivým částem (ManagementMania, c2011–2016). Další použitou metodou bylo pozorování, kdy byly cílevědomě sledovány konkrétní fakta.

5.1 Produkt

Firma Montáže Brož s.r.o. se specializuje na instalaci regálových zařízení. Klíčovým produktem společnosti je montáž ocelových konstrukcí a instalace regálových a zakládacích systémů, které jsou převážně automatizované. Jedná se o službu, která je poskytována pro ostatní organizace, kterými jsou nadnárodní společnosti a velká distribuční centra. Firma má ve své nabídce několik typů regálových systémů, na jejichž instalaci se zaměřuje. Jedná se o skladovací systém shuttle, policový regál (shelving systems), paletový regál (pallet rack), miniload, mezzanine, ramínkové systémy (hanging garment), silo (rack clad building) a shuttle silo (Interní dokumentace, 2023). Podle podílu instalovaných projektů v roce 2022 je nejžádanější typ shuttle s podílem 47 %. Druhým typem, který často zákazníci požadují je typ miniload s podílem 26 % naopak nejmenší podíl instalovaných projektů za rok 2022 má typ pallet rack (viz graf č. 1).



Graf 1: Podíl instalovaných projektů za rok 2022

Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní dokumentace, 2023)

Většina firem neposkytuje pouze samotný základní produkt či službu, ale poskytují i periferní služby, které jsou spojeny s klíčovým produktem. Stejně tak i firma Montáže Brož s.r.o. poskytuje také doplňkový produkt služby. K popisu slouží tzv. čtyřlístek doplňkových služeb, který zahrnuje poskytování informací, péči o zákazníka, přebírání objednávek a speciální služby (Vašítková, 2014, s. 79).

Jelikož je služba poskytována v místě, které je určeno samotným zákazníkem, tak zde není potřeba, aby zákazník vyhledával, jakým způsobem se ke službě dostane. Pro zákazníka je zde podstatné, jakým způsobem lze službu objednat. Jak již bylo zmíněno v kapitole „Zákazníci firmy“, tak firma Montáže Brož s.r.o. už dlouhodobě spolupracuje se svými klienty a subdodavateli, kteří jsou seznámeni s fungováním a zakoupením služby. Samozřejmě existuje možnost, že firma bude kontaktována novým zákazníkem. V takovém případě je na stránkách společnosti Montáže Brož s.r.o. uveden přímý kontakt. Jedná se o formulář, kde je nutné vyplnit údaje jako je jméno a příjmení kontaktující osoby, dále e-mail, název firmy a text zprávy. Poskytování informací v prvotní fázi má na starosti jednatel společnosti, ředitel instalačního oddělení a obchodní oddělení. Osobní setkání a schůzky s klienty se převážně uskutečňují u zákazníků a jen zřídka se schůzky konají v administrativě budově podniku Montáže Brož s.r.o.

Samotné vyřizování zakázek poté probíhá přednostně s obchodním oddělením a jednatelem společnosti Montáže Brož s.r.o., který má také na starost komunikaci a získávání nových zákazníků. Obchodní oddělení má dále na starost nejen komunikaci s klienty, ale také s ostatními odděleními ve společnosti. Důležitým faktorem při rozhodování, zda bude služba poskytnuta, je pracovní síla, protože firma je velmi vytížená poskytováním instalačních služeb a není vyloučeno, že by z tohoto důvodu byla firma nucena zakázku odmítnout. Je proto třeba zkoordinovat a naplánovat, aby na každý projekt byla zajištěna dostatečná kapacita zaměstnanců, kterou má na starost personál pro plánování kapacit pracovníků na stavbách. Dalším faktorem je místo výkonu služby, protože existují země, kde by z hlediska legislativy bylo obtížné službu poskytovat. Se zákazníkem je nutné dopředu sjednat předběžný termín zahájení projektu, neboť samotné předprojektové činnosti a přípravné části mohou trvat až několik měsíců. Doba realizace projektů se výrazně liší, ale obvykle se pohybuje v rozpětí od 4 do 12 měsíců, to záleží podle náročnosti, typu a velikosti instalovaného regálu, počtu pracovníků a dalších parametrů.

Během vyřizování samotné objednávky je v nepřetržitém kontaktu se zákazníky převážně obchodní oddělení nebo jednatel společnosti. S klienty probíhají schůzky, jejichž součástí je vyčíslení ceny za službu. V některých případech se se zákazníkem sepisuje tzv. Letter of Intent. Jedná se o písemný dokument, v překladu je to dohoda o společném záměru, ve které zákazník souhlasí s výší stanovené ceny, a s tím že si k instalaci regálových systémů vybrali podnik Montáže Brož s.r.o., ale zatím zákazník nemohl stanovit z konkrétních důvodů přesný termín započetí projektu. Placení služby není jednorázové, nejenže se jedná o velké částky, ale také doba zakázky může trvat i několik měsíců. Proto se vytváří splátkový kalendář, který definuje určitá data, kdy mají být závazky splaceny. Doba splácení není ve splátkovém kalendáři nastavena pravidelně, ale je určena podle dokončenosti fází na projektu. Pokud je konkrétní část zakázky hotova, je zákazníkovi vystavena faktura za vykonané služby a fakturaci v podniku Montáže Brož s.r.o. provádí finanční oddělení (Interní dokumentace, 2023).

Se službou, kterou poskytuje firma jsou spojeny poprodejní činnosti a jedná se zde o drobné reklamace. Standardní doba záruky je dva roky, ale záleží především na typu projektu, proto u některých zakázek je záruční doba jeden rok. S poprodejními službami jsou spojené i servisy, které se poskytují až po skončení záruční lhůty. Většina zákazníků ale nejeví o poprodejní služby týkající se servisu veliký zájem.

Podnik Montáže Brož s.r.o. poskytuje zakázkové služby, protože svým zákazníkům nabízí kompletní montáž na klíč, kdy službu přizpůsobuje požadavkům svých klientů. Co se týká zajištění montáže podle individuálních požadavků klienta, tak se nejprve stanoví předpokládaný odhad ceny, který zahrnuje nejen požadavky zákazníka, ale také zahrnuje podmínky, které určuje místní legislativa. Další krok je příprava veškeré dokumentace pro realizaci zakázky, setkání realizačního týmu se zákazníkem, která se týkají zahájení a koordinace projektu. Dále se zajišťuje nezbytná dokumentace k projektu, zázemí pro zaměstnance a firma Montáže Brož s.r.o. si sama kompletně zajistí potřebnou stavební mechanizaci a pracovní stroje. V průběhu vykonávané služby realizační tým zajišťuje koordinační činnosti a připravuje konečný projekt pro předání klientům. Při samotném předávání hotové zakázky je předána i potřebná dokumentace, která odpovídá stanoveným požadavkům klientů. Příslušná dokumentace obsahuje protokol o převzetí zakázky, stavební deník, zprávu o kontrole kvality a měřicí protokoly (Montáže Brož, c2023).

Firma Montáže Brož s.r.o. poskytuje také vedlejší služby, které se týkají instalace regálových zakladačů. Jedná se o automatizované zařízení, které se ve skladech pohybuje pomocí kolejnic a usnadňuje manipulaci se zbožím, jako je uskladňování a vyskladňování. Regálové zakladače firma instaluje včetně příslušenství jako jsou výtahy, vedení pro zakladače, dopravníky a jiné příslušenství, které se týkají montáže regálových zakladačů (Montáže Brož, c2023).

Co se týká klasifikace služby, kterou poskytuje firma Montáže Brož s.r.o., tak podle stupně nehmotnosti se jedná o služby zpřístupňující hmotný produkt. Na základě dalších kritérií lze poskytovatele identifikovat jako profesionála. Zaměstnanci firmy jsou vysoce kvalifikovaní, a to lze prokázat příslušnými certifikáty, kterými pracovníci disponují. Dále zaměstnanci podstupují pravidelná a řádná školení a kurzy, čímž dochází k neustálému rozvoji dovedností a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Dále lze službu klasifikovat podle účasti zákazníka, kdy se jedná o nízkou účast, naopak podíl lidské práce je zde vysoký. Co se týká marketingové orientace, tak firma Montáže Brož s.r.o. se zaměřuje především na své zákazníky než na konkurenci v odvětví, protože mezi primární cíle podniku nepatří pouze maximalizace zisku a růst firmy. Společnost Montáže Brož s.r.o. velmi usiluje o budování pozitivních partnerských vztahů, udržování stávajících zákazníků, získávání nových klientů a jedním z hlavních cílů je budovat dobré jméno společnosti.

5.2 Cena

Při stanovení cenové strategie jsou rozhodující faktory týkající se nákladů, konkurence a hodnoty služeb vnímanou zákazníkem. Podnik Montáže Brož s.r.o. se nejvíce orientuje při stanovení cenové strategie podle nákladů a stejně tak se zaměřuje při metodách stanovení ceny svých služeb. Mezi fixní náklady firmy Montáže Brož s.r.o. patří zejména mzdy administrativních zaměstnanců, náklady na provoz administrativní budovy, platby za vodné a za dodávky elektrické energie, odpisy dlouhodobého hmotného majetku, pojištění, správa a údržba administrativní budovy. Kromě fixních nákladů má firma také náklady variabilní, které se mění podle objemu poskytovaných služeb a mezi ně se řadí náklady na materiál, cestovní náklady zaměstnanců, mzdy pracovníků na stavbách, náklady na ubytování dělníků (Interní dokumentace, 2023). Při stanovení ceny služby podniku Montáže Brož s.r.o. firma příliš nehledí na ceny konkurence v odvětví. Ačkoli ceny služeb podniku Montáže Brož s.r.o. jsou oproti konkurenci vyšší, tak vysokou cenu podniku vyvažuje kvalita poskytovaných služeb, které firma garantuje a zaručuje profesionalitou odvedené práce. Jedná se především o rozsáhlé zkušenosti, které firma a zaměstnanci podniku získali nejen v tuzemsku, ale také

v zahraničí. Firma mimo jiné disponuje vysoce kvalifikovanými zaměstnanci s profesionálním přístupem.

Z výše popsaného již vyplývá, že metoda firmy pro stanovení cen poskytovaných služeb je určena subjektivně. Ceny za služby nejsou fixně nastavené a lze je upravovat na základě požadavků a domluvy se zákazníkem. Při stanovení ceny subjektivním způsobem patří mezi prvotní kritéria obtížnost práce, specifické požadavky klienta a cenová přijatelnost pro zákazníka. Celkově je cena stanovena na základě nákladů souvisejících s poskytovanou službou, a proto se jedná o nákladově stanovenou cenu.

Podnik Montáže Brož s.r.o. sděluje výši ceny za služby, která bude poskytnuta, cenovou nabídkou. Aby mohla být cena za službu řádně vyčíslena, tak jsou k tomu zapotřebí příslušné dokumenty, které musí zákazníci poskytnout. Jedná se o podklady, kde je určen typ regálového systému, který bude instalován, dále jsou v podkladech zahrnuty technické parametry, váha stavby a výkresy. Podle typu regálu si firma vypočítá objem hodin, která zabere na montáž daného typu regálu a po výpočtu objemu hodin se vytvoří časový rámeček, do kterého se rozloží hodiny vypočítané na instalaci regálu, určí se termín a doba trvání zakázky, a nakonec se k časově stanovenému projektu přiřadí potřebná mechanizace (Interní dokumentace, 2023).

Stanovení celkové ceny za službu, která bude klientům poskytnuta se vypočítá jako celkový počet hodin instalace vynásobené hodinovou sazbou pro danou zemi a k tomu připočítaná celková cena za mechanizaci a obchodní marže. Takto nákladově stanovená cena je konečná a následně se výsledná cena sděluje klientovy. V celkové ceně služby jsou zahrnuty cestovní náklady, ubytování pracovníků, povolení k oprávnění ke vstupu a pobytu zaměstnance v dané zemi, potřebné nářadí, materiál a obchodní marže. Výše marže a celkové ceny za poskytované služby jsou firemním know-how podniku Montáže Brož s.r.o. a uchovávají se v rámci obchodního oddělení (Interní dokumentace, 2023).

Způsob platby za služby není jednorázový, ale je rozdělený několik časových úseků, které nemusí být pravidelné a tyto časové úseky se stanovují podle momentální dokončenosti fází na stavbě. Jeden z důvodů, proč cena není splacena jednorázově před či po vykonání služby je ten, aby mohly být pokryty náklady, které během práce na zakázce vznikají. Zejména se jedná o náklady na mzdy pracovníků a na potřebný materiál.

Po konkrétní dokončené fázi na projektu podnik Montáže Brož s.r.o. vystaví zákazníkům fakturu, kdy samotnou fakturaci za vykonané služby provádí finanční oddělení podniku. Výše

ceny na faktuře je stanovena procentuálně z celkové částky, kterou musí zákazník splatit. Prvních 5 % ceny za služby bývá většinou splaceno již po podepsání smlouvy. Způsob zaplacení služby je vždy bankovním převodem.

5.3 Distribuce

Služba, kterou nabízí podnik Montáže Brož s.r.o. se poskytuje v místě, které si určí koncový zákazník, tudíž služba přichází za zákazníkem. Jedná se o velká distribuční centra a logistické sklady po celé Evropě, také v Americe a Austrálii, kde jsou regálové systémy instalovány. Co se týká metody distribuce služeb ovlivňující umístění, tak výhodou pro firmu Montáže Brož s.r.o. je to, že firma nemusí rozhodovat o umístění provozovny, tak aby byla dostupná pro všechny, umístěna na strategicky vhodném a přístupném místě, protože v tomto případě, jak již bylo zmíněno, služba poskytovaná společností Montáže Brož s.r.o. přichází za zákazníkem.

Jedním z vlastností služeb je neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele. Stejně to je u podniku Montáže Brož s.r.o., který poskytuje instalační služby a nelze tuto službu od poskytovatele oddělit. Ale i přesto se nejedná o distribuční cestu přímou. Přímé distribuční spojení vzniká mezi výrobcem či poskytovatelem služby a koncovým zákazníkem, kdy mezi těmito subjekty dochází k přímé komunikaci. Podnik Montáže Brož s.r.o. má své koncové zákazníky, kteří byli zmíněni v kapitole „Zákazníci firmy“, a kterým firma poskytuje své instalační služby, protože koncoví zákazníci požadují do svých distributorských center sofistikované regálové systémy. Avšak tito koncoví zákazníci se neobrací s poptávkou na podnik Montáže Brož s.r.o., nepřichází do přímého kontaktu s firmou a ani mezi koncovým zákazníkem a poskytovatelem služby neprobíhá žádná komunikace, tudíž se zde jedná o distribuci nepřímou, protože služba zde není poskytována přímo koncovému zákazníkovi. Koncoví zákazníci vyhledávají firmy, které se pouze zabývají výrobou regálových systémů a tyto firmy nabízejí produkty v podobě nesmontovaných regálů. Firmy, které vyrábí regály a jsou oslovené s poptávkou od koncových zákazníků, dále poptávají instalační a montážní služby jiných firem, které by zkompletovaly pro koncové zákazníky jejich regálové systémy v distribučních centrech koncových zákazníků. Právě tyto služby poskytuje firma Montáže Brož s.r.o. V tomto případě firma Montáže Brož s.r.o. označuje výrobní firmy jako své klienty, kdy klienti firmě Montáže Brož s.r.o. dodají stavební materiál v podobě nesmontovaných regálů a službu zaplatí. Stále se ale nejedná o koncové zákazníky, a proto lze klienty podniku Montáže Brož s.r.o. označovat za zprostředkovatele. Zprostředkovatelé v tomto případě službu pouze prodají koncovým zákazníkům a více

se na výkonu samotné služby nepodílí. Klienti zde pouze dohlíží, kontrolují průběžný stav projektu a jako zprostředkovatelé jsou v přímém kontaktu s koncovými zákazníky, znají potřeby svých zákazníků a reagují na jejich podněty. Kvůli častému a úzkému vztahu zprostředkovatele a koncového zákazníka jsou zprostředkovatelé elementárním zdrojem informací pro poskytovatele služby podniku Montáže Brož s.r.o.

Co se týká hmotných prvků služby a jejich fyzické distribuce, tak firma Montáže Brož s.r.o. fyzickou distribuci řešit nemusí. Ačkoli nedílnou součástí instalační služby firmy jsou regálové systémy, tak podnik nemá žádné sklady, ve kterých by uchovával hmotné prvky, kterými jsou regálová zařízení. Důvodem je, že tyto regálové systémy jsou skladovány u zákazníků, kteří požadují jejich montáž a instalaci pro koncové zákazníky.

5.4 Marketingová komunikace

Podnik Montáže Brož s.r.o. nemá zřízené marketingové oddělení, ale stejně tak firma nevyužívá k propagaci outsourcing. Na marketingovou komunikaci se v podniku zaměřuje personální oddělení, které má stanovený roční rozpočet na propagaci. Rozpočet na marketingovou komunikaci není každý rok konstantní, ale odvíjí se podle plánovaných výdajů na propagaci v příslušném roce. Pomocí stanovení cílů a určení úkolů se odhadnou náklady na provedení jednotlivých úkolů. Náklady na propagaci se každý rok velmi liší, zejména za posledních 5 let, kdy hlavním důvodem byla pandemie covidu-19, která společnost zasáhla v roce 2019, ale na firmu měly dopady pandemie velký vliv ještě dva roky poté (viz graf č. 2). Mezi další důvody patřily restriktce týkající se pandemie, které byly zavedeny nejen v ČR ale také zahraničí. Firma proto byla nucena omezit poskytování služby, kdy důvodem byly nepravdělné dodávky materiálu a nedostatek montérů. Z tohoto důvodu byly i náklady na propagaci výrazně menší oproti roku 2018. Dále se také firma nevěnovala sponzoringu a nebyly pořádány žádné akce. Až v roce 2022 byly náklady na propagaci opět vyšší a do příštích let lze očekávat, že náklady budou stoupat, protože se firma neustále rozrůstá, objevují se noví zákazníci a poptávka po službách vzrůstá.

Vzhledem k absenci marketingového oddělení či externí firmy zaměřující se na marketing se jedná o nejméně propracovanou složku podniku. Firma Montáže Brož s.r.o. se převážně zaměřuje na vytváření dobrých vztahů s veřejností a tím tak buduje dobré jméno firmy, jedná se o jeden z tradičních nástrojů marketingové komunikace a nazývá se public relations. Další nástroj marketingové komunikace využívaný firmou je reklama, osobní prodej, podpora prodeje, sponzoring a dále se firma také zaměřuje na současné trendy v propagaci, kterými

jsou komunikace na sociálních sítích a internetová komunikace. Naopak nejméně využívaným nástrojem propagace je přímý marketing.



Graf 2: Náklady vynaložené na marketingovou komunikaci od roku 2018 do 2022

Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní dokumentace, 2023)

Reklama

V současné době podnik Montáže Brož s.r.o. využívá tištěnou reklamu určenou pouze k zhlédnutí, kdy se jedná o formu venkovní reklamy v podobě billboardu (viz obr. 9). Billboard se nachází před vjezdem do areálu administrativní budovy v Pardubicích. Reklama na billboardu zde není umístěna celoročně, to však ale firma plánuje do budoucna změnit. Obsah billboardu je směřován nejen na zákazníky, ale také na lidi, kteří by chtěli být zaměstnanci firmy Montáže Brož s.r.o., protože kromě loga a krátkého popisu činnosti firmy je na billboardu zmíněno „nábor zde“. Hlavním důvodem umístění billboardu v blízkosti administrativní budovy byla lepší orientace nově příchozích na nábor. Tím se zároveň jedná o personální marketing, který ale nespadá do nástrojů marketingové komunikace. V pravém dolním rohu billboardu je zmíněna internetová stránka podniku, přes kterou můžou zákazníci firmu kontaktovat či se zde mohou dozvědět více informací o službě, kterou podnik poskytuje. Další plošnou reklamu firma využívá prostřednictvím firemních aut, která jsou polepena logem firmy a zbarvena do modrobílé barvy, které jsou typické a reprezentativní pro podnik Montáže Brož s.r.o. (viz obr. 10). Na automobilu jsou na stranách slabě viditelné odkazy na webové stránky podniku a z boku auta je krátký popis činnosti společnosti v anglickém jazyce, protože firemní auta nejsou využívána zaměstnanci pouze v tuzemsku, ale také často na služební cesty do zahraničí. Propagace formou tištěné reklamy na autech

je zároveň i jedinou reklamou používanou v zahraničí. V podobě tištěné reklamy určené k prostudování existují brožury, určené nejen pro zákazníky, ale pro širokou veřejnost a případné uchazeče o práci na místo montéra. Mezi další reklamy, které firma využívá se řadí reklama na internetu v podobě PPC reklam. Jedná se o zkratku anglického názvu Pay Per Click, kdy zobrazení samotné PPC kampaně se neúčtuje, ale inzerát platí za každé kliknutí na reklamu. Avšak PPC reklamy na internetu firma nesměřuje na potenciální zákazníky, ale na potenciální zaměstnance v rámci ČR, tudíž se jedná o personální marketing.



Obrázek 9: Venkovní tištěná reklama

Zdroj: Montáže Brož, c2023



Obrázek 10: Polepy na firemním automobilu

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní prodej

Osobní prodej má u služeb velký význam, protože zákazník a poskytovatel služby je v častém kontaktu a dochází mezi nimi k osobní interakci. Montážníci podniku Montáže Brož s.r.o. jsou v kontaktu se zákazníky během výkonu služby, ale především supervizor, který

kontroluje průběh stavby na příslušném projektu, má na starosti nepřetržitou komunikaci s klienty. Kromě pravidelného styku se zákazníky v místě projektu také dochází k osobnímu kontaktu i mimo stavby. Jedná se především o schůzky s klienty za přítomnosti jednatele společnosti Montáže Brož s.r.o. a obchodního oddělení, kdy cílem je vyhledávat klienty, prezentovat nabídku poskytovaných služeb a doplňkových služeb, utvářet se zákazníky dlouhodobé pozitivní vztahy a následně uzavřít prodej. Prostřednictvím osobního kontaktu zákazníci mohou přímo sdělovat své požadavky a přání, přičemž zaměstnanci podniku Montáže Brož s.r.o. na ně mohou lépe a rychleji reagovat či mohou sestavit nabídku služby podle individuálních požadavků klienta. Výhodou osobního prodeje je zejména osobní kontakt, kdy může docházet k okamžité reakci a zpětné vazbě od poskytovatele služby směrem k zákazníkovi, dále prostřednictvím osobního prodeje dochází k upevňování a posilování partnerských vztahů a v neposlední řadě může firma stimulovat zákazníky k nákupu dalších služeb.

Podpora prodeje

Do nabídky nástrojů podpory prodeje lze zahrnout veletrhy a výstavy, kde firmy představují své výrobky či služby. V roce 2020 se firma Montáže Brož s.r.o. zúčastnila největšího veletrhu dodavatelských řetězců, výrobců a distribučního průmyslu v Atlantě. Cílem podniku Montáže Brož s.r.o. na veletrhu MODEX bylo získat nové partnery a expandovat do zahraničí. Kromě navázání nových obchodních kontaktů firma na veletrhu představila technologické zařízení Artur EVO III, které slouží k přesnému měření regálových zařízení. Přístroj vyvinul tým odborníků z oddělení výzkumu a vývoje podniku Montáže Brož s.r.o. a jedná se o jedinečné měřicí zařízení, které není dostupné nikde jinde na světě (Interní dokumentace, 2020).

Public relations

Podnik Montáže Brož s.r.o. se zaměřuje na vytváření pozitivních vztahů nejen se zákazníky a dodavateli, ale také s širokou veřejností, kdy se snaží zvyšovat image a důvěryhodnost firmy. To vykonává prostřednictvím finančních příspěvků a materiálních pomocí, např. v době krize na Ukrajině firma pomohla vytvořit materiální sbírku a potřebné věci byly poslány na Ukrajinu, firma také darovala na pomoc Ukrajině finanční příspěvek a pro uprchlíky a občany z Ukrajiny firma vytvořila pracovní místa. Ve spolupráci s českými zdravotníky firma podpořila v dubnu 2022 finančním darem porodnice na Ukrajině, kdy se jednalo o pomoc nemocným novorozencům, kteří potřebují speciální zdravotnický

materiál. V červenci 2022 společnost podpořila sbírkou věcí spolek Světlo Kadaň z.s., který se zabývá poradenstvím v oblasti závislosti a programy na pomoc lidem v nouzi. Na začátku roku 2023 podnik daroval pardubickému Alzheimer Centru výtěžek z tomboly, peníze byly investovány do nákupu polohovacích pomůcek (Interní dokumentace, 2022). Podnik Montáže Brož s.r.o. již dlouhodobě podporuje organizaci PARENT PROJECT, z.s., která byla založena rodiči dětí narozených se svalovou dystrofií. V této organizaci firma dlouhodobě sponzoruje zejména českého reprezentanta ve hře boccia Adama Peška, který vyhrál v roce 2021 na paralympiádě v Tokiu zlatou medaili. Co se týká dalšího sponzorství, tak podnik Montáže Brož s.r.o. podporuje nadějně jezdce v motosportu, kdy se takto firma může veřejně propagovat prostřednictvím použití loga na závodních motocyklech (viz obr. 11). Firma sponzoruje například závodníka Ondřeje Klymčiwa, který se zaměřuje na závody jako je rallye a rallye Dakar (Montáže Brož, c2023).



Obrázek 11: Logo firmy umístěné na závodním motocyklu

Zdroj: Montáže Brož, c2023

Internetová komunikace

Internetová komunikace podniku probíhá prostřednictvím webových stránek montazebroz.cz. Při vzniku webových stránek pomáhala s jejich správnou společností eBrána s.r.o., ale poté na stránkách společnosti nebyla dlouho vyvíjena žádná nová aktivita. Stránky jsou snadno dohledatelné a při vstupu na web společnosti má čtenář možnost si zvolit český nebo anglický jazyk, ve kterém budou uváděny informace a obsah webové stránky. K tomu jsou určeny v pravém horním rohu stránky viditelné vlajky. Z webových stránek podniku se čtenář může dozvědět základní potřebné informace o poskytované službě, informace o největších realizovaných projektech a projektech v zahraničí. Webové stránky společnosti jsou přehledné, v horní části stránek je hlavní menu obsahující jednotlivé záložky, které se týkají představení společnosti, základních informací o instalační službě, referencí a bezpečnosti

práce. Na webových stránkách firma informuje o propagačních aktivitách týkající se public relations a sponzorství, do kterých se zapojuje a lze je najít přes záložku „Pomáháme“. Pro více informací je na webové stránce záložka s kontakty, kde je uvedené telefonní číslo, e-mail a v případě potřeby je zde i adresa administrativní budovy. Pro zkontaktování firmy s poptávkou na instalační práce je na webové stránce určený formulář.

Vzhled webových stránek firmy je laděn do příslušných barev loga podniku Montáže Brož s.r.o., jedná se o barvu tmavomodrou a bílou, pouze horní lišta se záložkami je zbarvena do černa, aby vyniklo bílé písmo. Obsah webových stránek je obohacen tematickými fotografiemi ze staveb týkající se instalovaných regálů. Celkový vzhled webových stránek podniku působí jednoduše a přehledně a pro čtenáře není orientace na webových stránkách firmy příliš složitá.

Marketing na sociálních sítích

Podnik Montáže Brož s.r.o. se reprezentuje na sociálních sítích, a to zejména na Facebooku a Instagramu, ale využívá také YouTube. Na sociální síti YouTube jsou volně dostupná videa týkající se zaměstnanců firmy, kteří informují o náplni své práce a uvádí výhody, které zaměstnání přináší. Převážně se jedná o náborová videa, kdy účelem je zacílit na skupinu potencionálních uchazečů. Zvláštností je, že má firma založené dva kanály, na kterých má okolo 10 videí. Podle data, kdy bylo poslední video publikováno je očividné, že aktivita na této sociální síti je velmi nízká, neboť bylo vydáno před půl rokem. Naopak sociální síť Facebook a Instagram se využívají častěji, alespoň 1krát do měsíce. Tyto platformy slouží k propagaci firmy formou sdílení fotografií, které byly pořízeny během práce na projektech, školení zaměstnanců, firemních událostí, prezentace firmy na veletrzích anebo firma využívá sociální síť ke sdílení svých nabídek práce. Dále zde firma informuje o svých činnostech týkající se public relations, jako je darování finančního příspěvku či sponzorství. Avšak potencionální zákazník se nedozví základní informace o poskytované službě. Pro zjištění více informací o službě a společnosti slouží webové stránky firmy. Co se týká počtu sledujících na jednotlivých platformách, nejvíce lidí sleduje facebookové stránky společnosti, kdy se jedná o necelé 2 tisíce sledujících. Naopak na Instagramu je sledovanost výrazně menší, a to přes 300 lidí. Na YouTube počet nedosahuje ani ke 100 odběratelům.

5.5 Lidé

Zaměstnanci podniku Montáže Brož s.r.o. jsou nedílnou součástí při poskytování služby, které nelze nahradit. Zaměstnanci se soustředí nejen na samotnou kvalitu poskytované služby, ale také jakým způsobem firmu reprezentují před svými zákazníky. Pro firmu Montáže Brož s.r.o. pracuje 458 zaměstnanců, z toho 10 % jsou na pozici technicko-hospodářský pracovník (dále jen THP), 2 % tvoří manažerské pozice a zbylých 88 % jsou montéři (Interní dokumentace, 2023). Při nabírání na montérské pozice nejsou na uchazeče kladeny žádné specifické požadavky, co se týká vzdělání, ale součástí náboru je praktická zkouška, která se týká práce ve výškách, sestavování rámu apod. Každý nový zaměstnanec začíná na nejnižší pozici, která je označována jako „nováček“ a další pozice jsou pomocný montér, montér, měřící technik, teamleader, site officer a nejvyšší pozice supervisor. Všichni montéři však mají možnost rychlého kariérního růstu na základě pololetního hodnocení. Montéři přichází do styku s klienty zejména na stavbách, ale především supervisor má na starost nepřetržitou komunikaci se zákazníky během zakázky. Před samotným započítím projektu dochází ke komunikaci obzvláště mezi klienty a obchodním oddělením podniku Montáže Brož s.r.o., kdy se uskutečňují osobní schůzky také za přítomnosti jednatele podniku. Z výše popsaného lze považovat tyto zaměstnance za kontaktní pracovníky, a to především montéry na stavbě, kteří mají přímý vztah k marketingovému mixu, disponují fyzickou zdatností a se zákazníky se během projektu dostávají do kontaktu. Mezi koncepční pracovníky se řadí jednatel firmy Montáže Brož s.r.o. společně s obchodním oddělením a managementem podniku, kteří se podílí na vytváření strategických a operativních plánů. Do této skupiny spadá i oddělení výzkumu a vývoje podniku, které vyvíjí a inovuje svá vlastní měřící zařízení a technologie. Mezi pomocný personál spadá zbytek zaměstnanců firmy, jedná se o oddělení finanční, personální, mzdové a informačních technologií, kdy zaměstnanci daných útvarů se dostávají velmi zřídka do kontaktu se zákazníky či nikoli a na produkci služeb se podílejí nepřímo. U zaměstnanců, kteří komunikují s klienty a jsou s nimi v častém kontaktu se vyžaduje schopnost komunikovat, a to nejen v českém ale i anglickém jazyce, dále řešit vzniklé konflikty a reagovat na požadavky zákazníků.

Všichni zaměstnanci jsou pravidelně proškolení, obzvláště pozice montérské, na kterých jsou zaměstnanci plně kvalifikovaní na instalaci regálových systémů, neboť dochází k neustálému zvyšování odborných znalostí a dovedností pracovníků. Pravidelně jsou školení také projektoví manažeři, kdy od ledna do března roku 2023 probíhalo ve firmě každý lichý čtvrtěk celodenní školení. Projektoví manažeři byli školeni ohledně nástrojů projektového

řízení, byli seznámeni s riziky spojenými při realizaci projektu a učily se, jak sbírat a vyhodnocovat data (Interní dokumentace, 2023).

Montéři podstupují různé kurzy, ze kterých po jejich dokončení obdrží certifikáty. Jedná se například o certifikát týkající se práce ve výškách, požární ochrany, zdraví a ochrany, základy první pomoci, certifikát o absolvování školení v oblasti koučování a supervizních dovedností aj. Obzvláště důležitá je u montérských pozic fyzická zdatnost a manuální zručnost, která se testuje již při náboru nových zaměstnanců. U zaměstnanců se velmi dbá na ochranu zdraví při práci, a proto firma usiluje o neustálé zlepšování bezpečnosti při práci a preventivně předchází vzniku rizikům. Bezpečnost a kvalitu poskytovaných služeb firma zaručuje i tím, že vyhledává, kontroluje a hodnotí své dodavatele (Montáže Brož, c2023).

Co se týká klientů firmy Montáže Brož s.r.o., převážně jde o dlouhodobé obchodní partnery, kteří pochází ze širokého okolí podniku. Jedná se tedy jak o zákazníky tuzemské, tak i ze zahraničí. Zákazníci podniku Montáže Brož s.r.o. jsou podrobněji popsáni v kapitole „Zákazníci firmy“.

5.6 Procesy

Ačkoli komunikace mezi klientem a obchodním oddělením v době přípravy zakázky či kontakt mezi zákazníkem a montéry na stavbě je poměrně častá, tak přímé zapojení zákazníka do procesu poskytování služby není zapotřebí. Službu tak lze zrealizovat i bez přímého zapojení klienta, protože větší část procesu probíhá bez účasti zákazníka, ale komunikace probíhá po celou dobu procesu poskytování služby. Klient zajistí, objedná a zaplatí za poskytnuté instalační služby a záleží mu pouze na konečném výsledku, kterým je smontovaný regál. Z pohledu klasifikace procesů podnik Montáže Brož s.r.o. poskytuje služby převážně zakázkové. Pro zakázkové služby jsou charakteristické rysy jako je vysoká míra přizpůsobivosti požadavkům svých klientů a firma nabízí kompletní instalaci regálových zařízení na klíč. Zároveň tyto montážní služby vyžadují řádně kvalifikované zaměstnance, kteří disponují příslušnými certifikáty potřebné pro výkon služby, tudíž lze poskytované služby částečně považovat za profesionální.

V podniku probíhají neustále procesy, které se týkají poskytování montážních služeb. První proces započne, když zákazník zkontaktuje firmu Montáže Brož s.r.o. s poptávkou týkající se instalace regálů. V tomto procesu zprvu komunikace probíhá elektronicky s obchodním oddělením, které od zákazníků vyžaduje všechny potřebné dokumenty, výkresy a informace o typu instalovaného regálu. Následně probíhá i za přítomnosti jednatele společnosti osobní

setkání s klienty, kdy hlavním cílem schůzky je stanovení a dohoda o ceně. Poté, co jsou vyřešeny všechny potřebné náležitosti, aby mohla stavba započít, se přechází do druhé hlavní fáze a začíná proces, který se týká samotné práce na zakázce. Jedná se o montáž regálových zařízení, která může trvat v řádu několika měsíců. Po úplném dokončení projektu a předání hotové zakázky klientům nastává poslední proces týkající se konečného vyúčtování a zaplacení za odvedenou službu. Tento proces má na starosti pomocný personál jako jsou zaměstnanci finančního oddělení, kteří vystaví fakturu za poskytované služby a následně zkontaktují zákazníky.

5.7 Materiální prostředí

Podnik Montáže Brož s.r.o. poskytuje své instalační služby v místě vybrané zákazníkem, tudíž poskytovatel služby přijede za svým klientem a místo, kde má být služba poskytnuta a tím jsou distribuční centra a sklady. V tomto případě nelze posuzovat typické prvky materiálního prostředí jako je velikost a rozvržení interiéru, osvětlení, atmosféra a další prvky ovlivňující čichové a sluchové smysly. Ale i v případě, že je služba vykonávána u zákazníka, tak role materiálního prostředí je stále důležitá a neměla by se podceňovat, neboť vyvolává pozitivní či negativní reakce, které působí na klienty a ti se pak mohou rozhodnout, zda službu příště znovu využijí či nikoli.

Mezi prvky materiálního prostředí firmy patří jednotný styl oblékání, který se nepřetržitě zachovává po celou dobu přítomnosti zaměstnanců na stavbách (viz obr. 12). Pracovní oděv montérů se skládá z tmavomodrých montérek a vrchní části oděvu, jedná se o pracovní mikinu a tričko, jsou taktéž laděna do tmavomodré barvy s logem firmy. V tomto případě bylo nutno logo modifikovat a zvolit bílou barvu písma, aby nápis vynikl. Přes vrchní díl pracovního oblečení je přehozena svrchní vrstva, kdy se jedná o neonově žlutou reflexní vestu. Zadní část reflexní vrstvy je viditelně potištěna logem firmy, které je zbarveno do tmavě modrého odstínu. Poslední část pracovního oděvu tvoří ochranná přilba, která má také tmavě modré zbarvení a na přední části helmy se nachází bílé logo firmy Montáže Brož s.r.o. Pracovní oděv je převážně laděn do firemních reprezentativních barev z důvodu loga firmy, které má taktéž tmavě modrou barvu a je vyobrazeno na bílém poli (viz obr. 13).

Logo firmy je jedním z hlavních prvků, které reprezentuje u zákazníků danou službu a podnik, proto se využívá nejen na oděvech pracovníků, ale také jsou logem firmy potištěny firemní auta, dodávkové automobily určené pro převoz zaměstnanců, stavební mechanizace, měřicí a jiná technická zařízení sestavená oddělením výzkumu a vývoje podniku Montáže

Brož s.r.o., která jsou stanovená pro práci na stavbách. Zaměstnanci podniku Montáže Brož s.r.o. také využívají firemních předmětů jako jsou modré propisovací tužky s bílým logem, poznámkové bloky s logem společnosti apod. Jako periferní materiální prostředí se dají považovat firemní prospekty a brožury, které jsou ve formě jak fyzické, tak i digitální. Brožury v elektronické podobě jsou určeny pro zákazníky firmy Montáže Brož s.r.o., naopak fyzicky vtištěné jsou určeny pro zaměstnance i uchazeče a týkají se popisu montérských jednotlivých pozic.



Obrázek 12: Pracovní oděvy montérů

Zdroj: Montáže Brož, c2023



Obrázek 13: Logo společnosti

Zdroj: Interní dokumentace, 2023

6 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza je proces, při kterém se zkoumá vnější a vnitřní prostředí firmy. Marketingová situační analýza zahrnuje sběr dat a informací o vnějších a vnitřních faktorech, které ovlivňují marketingovou strategii a plánování podniku. Cílem marketingové situační analýzy je vybrat vhodné strategie, aby došlo k naplnění stanovených cílů. Pro zhodnocení vnějšího prostředí byla zvolena PEST analýza, která zahrnuje důležité faktory, které ovlivňují činnost podniku a jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Pro identifikaci klíčových faktorů interního prostředí podniku byla zvolena analýza SWOT, která se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku a zároveň zahrnuje i vnější faktory týkající se příležitostí a hrozeb. Prostřednictvím SWOT analýzy mohou organizace získat komplexní pohled na svou situaci a následně podle toho přizpůsobit své strategie a plány. Mezi metody, které byly při analýzách využity patří vlastní pozorování, kdy byly sledovány konkrétní skutečnosti. Dále byly analýzy prováděny na základě poskytnutých informací.

6.1 PEST analýza

Analýza PEST je nástroj pro hodnocení politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které ovlivňují podnikání firmy. Cílem je identifikovat a vybrat z vnějších klíčových faktorů pouze ty, které jsou pro podnik důležité a mají na jeho činnost velký vliv.

Politicko-právní faktory

Podnik Montáže Brož s.r.o. je obchodní korporace, jejíž právní forma je společnost s ručením omezeným a řídí se zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Firma je povinna dodržovat stanovené zákony, které se na ni vztahují a ovlivňují podnikání firmy. Existuje řada zákonů, které se organizace týkají, ale mezi nejzásadnější zákony patří zákoník práce, zákon o dani z přidané hodnoty, daň z příjmu právnických osob, občanský zákoník, zákon o účetnictví. Nově byla schválena novela zákona o dani z přidané hodnoty (dále jen DPH), která nabyla účinnost od 1.1.2023 a týká se navýšení limitu ročního obrátu pro registraci k DPH, kdy byl limit navýšen z 1 000 000 Kč na 2 000 000 Kč. Sazby DPH jsou od 1.1.2015 neměnné, avšak do této doby od zavedení sazeb DPH v roce 1993 byly sazby častokrát změněny. V současné době se stanovena základní sazba na 21 %, první snížená sazba na 15 % a druhá snížená sazba činí 10 % (Kurzycz, c2000–2023). Sazba daně z příjmu právnické osoby je stanovena na 19 %.

Ačkoli je sídlo firmy na území České republiky, tak se na činnost společnosti vztahují kromě platných zákonů v ČR také legislativní normy na území Evropské unie a zákony každé země mimo Evropskou unii, kde je služba poskytována. Zákony se vztahují zejména na zaměstnance firmy, kteří vykonávají službu v dané zemi a jsou zde ubytováni po dobu až několika týdnů. K pobytu zaměstnance je třeba povolení ke vstupu na území dané země a povolení k pobytu.

Firma dodržuje normu ISO 14001, která se týká systému environmentálního managementu. Firma usiluje o minimalizaci negativních dopadů svých činností na životní prostředí, o udržitelný a odpovědný přístup ke svému podnikání a snaží se neustále zlepšovat v oblasti environmentálního managementu. Dále se firma snaží zabránit nadměrnému vytváření odpadů a předchází vzniku haváriím (Montáže Brož, c2023).

Velký pozitivní vliv na firmu měl vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004, kdy se společnosti otevřel evropský trh. Jednotný trh měl pro podnik Montáže Brož s.r.o. značné přínosy, neboť se naskytla příležitost realizovat zakázky v zahraničí bez větších obtíží. Firma možnost využila a vzápětí došlo k realizaci první zakázky ve Španělsku. Cílem jednotného trhu bylo odstranit překážky týkající se podnikání a zajistit volný pohyb pro osoby, zboží, služby a kapitál.

Ekonomické faktory

Česká republika má dlouhodobě nejnižší nezaměstnanost v rámci EU. V roce 2022 činil podíl nezaměstnaných osob v ČR ve 4. čtvrtletí 2,2 %. Stejná míra nezaměstnanosti byla zaznamenána taktéž ve 4. čtvrtletí roku 2021. Obecná míra nezaměstnanosti v Pardubickém kraji v roce 2022 činila koncem srpna 2,49 % a jednalo se o nejnižší míru nezaměstnanosti v porovnání s ostatními čtrnácti kraji. Pardubický kraj celkově evidoval 8 864 uchazečů o zaměstnání, v Pardubicích úřad evidoval počet 3 168 uchazečů (Český statistický úřad, c2023). Nejnižší míru nezaměstnanosti eviduje Pardubický kraj již od května roku 2020, kdy příčinou nízkého podílu nezaměstnaných osob v kraji může být zapříčiněno průmyslovou strukturou, neboť se v Pardubickém kraji nachází podniky v oblasti strojírenství, elektrotechniky, potravinářství a chemického průmyslu. Tyto obory mají vysokou úroveň produktivity a je zde zapotřebí vysoce kvalifikovaných pracovníků, a to vede k větší poptávce po kvalifikované pracovní síle. Dalším faktorem je existence významných vysokoškolských zařízení, které produkují kvalifikované absolventy, kteří mohou zůstat a najít si pracovní příležitosti v regionu. Také dopravní infrastruktura může být příčinou nízké nezaměstnanosti,

neboť je v kraji vynikající silniční a železniční spojení, které usnadňuje přepravu nejen zboží a materiálu, ale také osob cestujících za prací.

Podnik Montáže Brož s.r.o. momentálně eviduje 458 zaměstnanců a jejich počet neustále roste, i přesto, že se firma potýká s vysokou fluktuací svých zaměstnanců. A co se týká míry nezaměstnanosti v období pandemie covidu-19 v Pardubickém kraji, tak nebyla zaznamenána příliš velká změna v podílu nezaměstnaných osob a stejně tak pandemie neměla žádný vliv ani na podnik Montáže Brož s.r.o., kdy během pandemie firma nepřistoupila na propuštění svých zaměstnanců.

V současné době se Česká republika řadí mezi státy s nejvyšší inflací v Evropě. Průměrná roční míra inflace za rok 2022 činila 15,1 %. V porovnání s předchozím rokem 2021 došlo k velkému nárůstu míry inflace o několik procent, neboť průměrná roční míra inflace v roce 2021 byla 3,8 % (Český statistický úřad, c2023). Narůstající míra inflace byla ovlivněna více faktory, jedním z hlavních důvodů zvýšení inflace byla pandemie covidu-19, kdy se během této krize narušily dodavatelské řetězce a následně dalším důvodem příčiny růstu inflace byla válka na Ukrajině. Vysoká míra inflace nemá vliv pouze na české domácnosti, ale také na firmy, které se mohou potýkat se zvýšením ceny pronajatých prostor, zvyšováním cen materiálu apod. Pokud inflace roste, mohou se zvyšovat i ceny produktů a služeb, které podnik nabízí. Důsledkem může být ztráta zákazníků, kteří odejdou k jiným dodavatelům, kteří nabízí stejné produkty či služby za nižší ceny. Vysoká inflace má také vliv na samotné zaměstnance, kteří po zaměstnavatelích požadují zvýšení mzdy (ČSOB, c2023). Se stejným problémem se potýkala také firma Montáže Brož s.r.o., která zaměstnancům zvýšila mzdy v průměru o 10 % a kromě navyšování samotných mezd firma začala navyšovat i zaměstnanecké benefity na volnočasové aktivity.

Dalším externím faktorem působícím na činnost podniku je měnový kurz, který vyjadřuje cenu konkrétní měny v jednotkách měny jiné. Měnový kurz je důležitým faktorem z toho důvodu, protože část zákazníků se nachází v zahraničí, a tak firma obchoduje se zahraničními partnery. Existují faktory ovlivňující tvorbu měnových kurzů, mezi ně patří například míra inflace, úrokové sazby nebo politická situace v dané zemi. Při změně měnových kurzů mohou být ovlivněny náklady spojené s exportem služeb. Například pokud se domácí měna oslabí vůči měně cizí, tak náklady na export služeb mohou být levnější, naopak pokud dojde ke zhodnocení domácí měny vůči cizí měně, tak náklady na export mohou být dražší (Měšec.cz, c1997–2023).

Sociokulturní faktory

Podnik Montáže Brož s.r.o. poskytuje služby týkající se instalace ocelových konstrukcí a regálových zařízení, které poskytuje nadnárodním organizacím jako je například Zara, Zalando, Asko, Puma, Albert, Kaufland, Porsche a mnoho dalších. Většina zákazníků podniku jsou společnosti podnikající v oblasti textilního průmyslu a produkce v tomto odvětví je stále rostoucí. To stejné se týká i průmyslu potravinářského či automobilového. Spotřebitelé v dnešní době mají tendence nakupovat stále více zboží, aby uspokojili své potřeby. Čím více spotřebitelé poptávají různé zboží, tím více produktů firmy produkuje. Další trend současné doby je nakupování přes internet, důsledek toho je vzestup internetových obchodů, např. Amazon, a zároveň úpadek kamenných prodejen. Tento fakt zároveň nutí firmy budovat nová distribuční centra, která slouží k uskladnění jejich produktů. Z tohoto důvodu také stoupá poptávka po službách zabývajících se instalací regálů. Také s rostoucí poptávkou spotřebitelů vznikají převážně v průmyslu textilním nové firmy, které jsou zároveň i potenciálními zákazníky pro podnik Montáže Brož s.r.o.

V současné době je poptávka po všech službách rostoucí, důvodem je větší bohatství spotřebitelů a jejich komfort, který si mohou dovojit. Dále existují složitější výrobky na trhu, které potřebují speciální nebo sofistikované služby. Příkladem jsou vyspělé domácí technologie, které potřebují instalační a servisní služby. Mezi další faktory, které mají vliv na rostoucí poptávku po službách, jsou změna životního stylu, rostoucí zaměstnanost žen apod. (Vašítková, 2014, s.14).

Technologické faktory

V oblasti výzkumu a vývoje nových technologií učinila firma významné pokroky. Oddělení výzkumu a vývoje firmy usiluje o neustálé vylepšování stávajících měřících systémů používaných na stavbách a zároveň oddělení pracuje na vývoji nových zařízení. Unikátní technologií zvanou Artur je přístroj pro zpřesnění stavění, který lze použít na všechny stavby typu Shuttle regálových systémů. Firma také vyvinula vlastní digitální vodováhy, usiluje na vývoji v oblasti zdvihacích přípravků a pracuje na inovaci univerzální zdvihací traverzy. Vývoj nových zařízení a modernizace měřících přístrojů vychází z požadavků pracovníků ze staveb, na které oddělení následně reaguje a následně se jim snaží přizpůsobit vývojem nové či modernizací stávajících zařízení. Cílem oddělení výzkumu a vývoje je sestavit vlastní technologie, které mají co nejpřesnější výpočty, aby firma měla na všechny své výrobky i náležité certifikáty. Díky vývoji unikátních měřících zařízení, které nejsou dostupné nikde

jinde na trhu, se firma neustále zdokonaluje a zvyšuje kvalitu svých poskytovaných služeb. Zároveň firma pomocí inovativního přístupu a vývoje technologických zařízení zvyšuje svoji konkurenceschopnost a lze říci, že má podnik Montáže Brož s.r.o. na domácím trhu vedoucí postavení.

6.2 SWOT analýza

Tato podkapitola se zabývá SWOT analýzou, která je jednou z nejpoužívanějších nástrojů sloužící k hodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Tato SWOT analýza vychází z nástrojů marketingového mixu společnosti a cílem je identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku Montáže Brož s.r.o. Analýza SWOT byla prováděna na základě informací získaných z vnitřních dokumentů organizace a prostřednictvím vlastního pozorování určitých skutečností v podniku. Nejdříve jsou popsány jednotlivé prvky SWOT analýzy, které jsou následně přehledně zpracovány do tabulky č. 3. Z této tabulky je zvolena vhodná strategie pro podnik.

Silné stránky

Firma Montáže Brož s.r.o. působí na trhu od roku 1991 a od té doby společnost navazovala se zákazníky kontakty, snažila se utvářet dlouhodobé spolupráce a jelikož jsou klienti firmy loajální, tak většina těchto partnerství trvá dodnes. Během dlouhé doby působení na trhu se podniku podařilo získat bohaté zkušenosti, a to nejen v tuzemsku ale také v zahraničí, kde zaměstnanci pracovali na projektech velkých rozměrů pro nadnárodní společnosti. Firma začala v posledních letech značně prosperovat na zahraničním trhu, a tak společnost založila pobočku v Sydney, v Dubaji a v USA na Floridě. Výhodou organizace je ochota zaměstnanců pracovat v zahraničí a schopnost komunikovat v cizím jazyce. Firma poskytuje kvalitní služby, proto si zakládá na vysoké kvalifikovanosti a odbornosti svých zaměstnanců, kteří jsou častokrát proškolení. Podnik Montáže Brož s.r.o. se snaží co nejvíce přizpůsobit požadavkům svých zákazníků, a tím se výrazně liší od konkurence. Firma má ve svém vlastnictví strojový park, a tak si firma sama zajišťuje potřebnou mechanizaci na projekty a velkou výhodou firmy je vlastní vývoj měřících technologií, které nejsou na trhu dostupné (Interní dokumentace, 2022).

Slabé stránky

Ačkoli má firma v porovnání s konkurencí své služby vysoce kvalitní, tak je oproti konkurenci vyšší i cena poskytovaných služeb. Tuto skutečnost ale potenciální zákazník firmy nemá možnost posoudit, neboť na webových stránkách či kdekoli jinde nejsou

k dispozici žádné informace ohledně ceny poskytovaných služeb. Na webových stránkách se zákazník může dočíst pouze základní informace o službě a pokud má klient zájem o více informací, je zde nutné zkontaktovat firmu. Dále nedostatečné povědomí o značce může být zapříčiněno nedostatečnou tištěnou reklamou a celkově absencí marketingového oddělení. Velmi důležitým prvkem, aby byla služba vykonána, jsou zaměstnanci firmy, kteří často odchází a firma se tak potýká s vysokou fluktuací. Firma také neposkytuje žádné množstevní, procentuální či jiné slevy pro své zákazníky.

Příležitosti

Důvodem vzrůstající poptávky po službách, které se zabývají instalací regálů, je fenomén dnešní doby, kdy lidé častěji nakupují zboží přes internet. Firmy proto vyrábí více zboží, které nemusí být umístěno do prodejen, ale posílá se přímo spotřebitelům z velkých distribučních skladů, kde se zboží uchovává. S rostoucí poptávkou v tuzemsku i zahraničí se začíná na trhu objevovat více zákazníků, kteří by využily instalační služby a firmě se tak naskýtá příležitost expandovat zejména do zahraničí a založit zde další nové pobočky. Zároveň při vstupu na zahraniční trh se firmě otevírá možnost využití zahraniční pracovní síly. Mezi další šance, jak získat nové zákazníky, je častější účast na veletrzích a zvýšení aktivity na sociálních sítích, které jsou v dnešní době velmi populární. Propagace v zahraničí je další příležitostí pro firmu, která by tímto způsobem mohla upoutat potencionální zákazníky nebo se firma může chopit příležitosti a marketingovou komunikaci nechat outsourcovat. Avšak velkou příležitostí pro firmu je neustálá inovace stávajících technických zařízení a vývoj nových měřících technologií.

Hrozby

Vzhledem k tomu, že velká většina zákazníků firmy jsou dlouholetí věrní obchodní partneři, tak ztráta jejich loajality by pro podnik Montáže Brož s.r.o. byla jednou z velkých hrozeb. V případě, že by zákazníci nevyžadovali takovou kvalitu poskytovaných služeb, jakou firma zaručuje, dalším faktorem, který by firmu mohl ohrozit jsou nižší ceny konkurence. Společnost poskytuje své montážní služby i v zahraničí, a proto velmi závisí na místní legislativě, která se týká nejen samotných projektů, ale také zaměstnanců vykonávajících službu v zahraničí a případné legislativní změny by mohly být velkou hrozbou. Příkladem je pandemie covidu-19, kdy ve většině státech Evropy byly nastaveny určité restrikce, které následně zapříčinily problémy s dodávkami materiálů, prodlužování termínů na projektech a závažnou překážkou byl nedostatečný počet zaměstnanců na projektech. To stejné platí

i v tuzemsku, kdy firmu mohou ohrozit přísnější požadavky na kvalitu či jiné změny v legislativě. Ačkoli firma poskytuje instalační služby a nezabývá se výrobou regálů a ocelových konstrukcí, tak stejně pro firmu existuje hrozba nedostatku oceli pro výrobu regálových zařízení nebo růst cen vstupů, které by měly dopad na celkové zdražení poskytované služby. A mezi další hrozby, kterým může firma čelit je existence silné konkurence, uvedení lepší technologie na trh či nedostatek pracovní síly, neboť jsou zaměstnanci zásadním prvkem při poskytování služby.

Tabulka 3: SWOT analýza podniku Montáže Brož s.r.o.

	S – Silné stránky	W – Slabé stránky
Interní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká kvalita služeb • dlouhodobá obchodní partnerství • loajalita zákazníků • vysoce kvalifikovaní zaměstnanci • montáž na klíč • dlouhodobá působnost na trhu • rozsáhlé zkušenosti • vlastní vývoj měřících technologií • zkušenosti s velkými a zahraničními projekty • zajištění vlastní mechanizace a techniky • ochota pracovat v zahraničí • jazyková vybavenost 	<ul style="list-style-type: none"> • vyšší cena oproti konkurenci • absence ceníku služeb na webových stránkách • nedostatečné povědomí o firmě • vysoká fluktuace zaměstnanců • neposkytování slev • nízká informovanost na webových stránkách • závislost na subdodavatelích • malá propagace v tuzemsku i zahraničí • nedostatečná tištěná reklama • absence marketingového oddělení • nedostatečná komunikace na sociálních sítích
	O – Příležitosti	T – Hrozby
Externí prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • expanze do zahraničí • zvýšení aktivity na sociálních sítích • rostoucí poptávka • noví zákazníci • častější účast na veletrzích • zahraniční pracovní síla • inovace a vývoj nových technologií • propagace v zahraničí • outsourcing propagace 	<ul style="list-style-type: none"> • ztráta loajality zákazníků • nižší ceny konkurence • existence silné konkurence • legislativní změny • nedostatek oceli • růst cen vstupů • uvedení lepší technologie na trh

Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní dokumentace, 2022)

Podnik Montáže Brož s.r.o. by se měl zaměřit na maximalizaci svých silných stránek, naopak minimalizovat slabé stránky podniku, využívat příležitostí pro rozvoj firmy a čelit případným hrozbám, které by mohly omezit chod celého podniku. Na základě SWOT analýzy jsem pro firmu zvolila jako nejvhodnější strategii, která se týká kombinace silných stránek a příležitostí. Kvadrant silných stránek a příležitostí (SO) je označuje jako strategie maxi-maxi a znamená, že firma využívá svých silných stránek pro příležitosti, které trh naskytuje.

Strategie maxi-maxi je zaměřena na rozvoj firmy a získání nových klientů prostřednictvím expanze do zahraničí. Pomocí jazykových znalostí zaměstnanců se může firma účastnit zahraničních výstav a veletrhů, které jsou skvělou příležitostí, jak šířit povědomí o značce a zároveň propagovat služby podniku. Firma má možnost zvýšit kvalitu svých poskytovaných služeb prostřednictvím neustálého zlepšování svých procesů, inovací stávajících zařízení či vývojem zcela nových technologických prostředků. Při kombinaci silných stránek podniku a příležitostí se firmě naskytá možnost se zaměřit na celkový rozvoj podniku a tím zvýšit svoji konkurenceschopnost.

7 Zhodnocení a návrh změn v marketingovém mixu podniku

Sedmá kapitola se zaměřuje na celkové zhodnocení a shrnutí poznatků jednotlivých nástrojů marketingového mixu zkoumaného podniku Montáže Brož s.r.o. Zároveň se kapitola zabývá návrhy na změny marketingového mixu podniku, které by mohly zlepšit problémové oblasti dosavadního marketingového mixu. Doporučení na změny marketingového mixu jsou sestavovány na základě analýzy jednotlivých složek stávajícího marketingového mixu podniku, provedené PEST a SWOT analýzy podniku. Cílem je shrnout stávající marketingový mix, zanalyzovat nedostatky a navrhnout konkrétní změny, které by mohly pomoci podniku dosáhnout většího úspěchu v konkurenčním prostředí. V předchozích kapitolách byla využívána analýza, pomocí které byly rozebrány zkoumané jevy ve vybraném podniku. Součástí analýzy je syntéza, které naopak skládá jednotlivé části do jednoho celku. Kapitola se zaměřuje na celkové zhodnocení a návrhy zlepšení stávajícího marketingového mixu podniku, kdy byly jednotlivé části spojeny do jednoho celku, a proto byla použita syntéza.

7.1 Produkt

Podnik Montáže Brož s.r.o. poskytuje instalační služby zaměřující se na montáž ocelových konstrukcí a regálů pro nadnárodní společnosti. Jedná se tedy o zákazníky, kteří požadují regálové systémy pro své distribuční sklady. Z tohoto vyplývá, že se podnik zaměřuje pouze na velké zakázky. Co se týká nabídky služeb, tak firmě nelze vytknout široké zaměření na téměř všechny typy instalovaných regálů. Stejně tak na vysoké úrovni je i kvalita poskytovaných služeb, která je neustále zlepšována na základě požadavků samotných zákazníků, ale také zaměstnanců. Zaměstnanecké požadavky mohou pomoci k modernizaci měřících technologií, které firma sama vyvíjí, aby zpřesnily výpočty na stavbách, a tím zkvalitnily poskytované služby. Je důležité, aby firma i nadále měla inovativní přístup, který zvyšuje konkurenceschopnost firmy. Dále firma poskytuje doplňkové služby, které se zaměřují na instalaci výtahů, zakladačů včetně příslušenství jako jsou výtahy apod. Jedná se o značnou výhodu oproti konkurenci, která takové doplňkové služby neposkytuje. Co se týká poprodejních činností, tak firma nabízí i záruční lhůty, kontroly a servisy regálů, avšak tuto informaci se zákazníci nemohou dozvědět z internetových stránek, protože zde není zmínka o poprodejních službách a je zde jen velmi stručně popsána nabídka doplňkových služeb, které by bylo třeba více propagovat.

V průběhu poskytování služby je důležitá komunikace se zákazníkem. Již od začátku se konají schůzky s klienty, kde jsou zákazníci informováni o ceně, procesech spojených

s instalací a během zakázky jsou pravidelně informováni o aktuálním stavu instalace. V této fázi nenastává žádný problém týkající se komunikace, lehký problém se může vyskytnout na začátku, ještě před samotným zkontaktováním firmy novým zákazníkem, který vyhledává informace na webových stránkách. Webové stránky firmy obsahují pouze základní informace o službě, avšak o ceně se zde zákazník žádné informace nedozví a v některých případech může být důsledkem odrazení potenciálního zákazníka od koupi služby. Proto je důležité neustále zlepšovat komunikaci se zákazníky zejména už od prvopočátku. S komunikací se zákazníky by bylo vhodné zřídit zákaznickou podporu, která by byla schopna pomoci zákazníkům s jakýmkoli problémy a poskytnout jim potřebné rady.

Jak již bylo zmíněno, tak firma se orientuje pouze na velké zakázky od dobře známých nadnárodních společností. Doporučila bych firmě se zaměřit i na menší podniky, kde by zakázky trvaly jen v řádu několika týdnů, zároveň by se jednalo o příležitost, jak zaučit nové zaměstnance na jednodušších projektech. S menšími projekty by se vázal i jednodušší proces objednávání, který by byl snadný a pohodlný pro zákazníky a jednalo by se například o možnost objednání služby přímo z internetového obchodu. Avšak zjednodušení procesu objednání služby by se vztahovalo pouze na tuzemské zákazníky, kdy je proces poskytování služby jednodušší. Posledním návrhem na změny v marketingovém mixu je rozšíření doplňkových služeb. Kromě montáže ocelových konstrukcí by firma poskytovala jako vedlejší produkt i demontáž regálů, kdy součástí doplňkové služby by mohl být také odvoz starých regálových zařízení.

7.2 Cena

Ceny firmy za poskytované služby jsou oproti konkurenci dražší, ale za to cena odpovídá kvalitě poskytovaných služeb. Cena tedy není stanovena podle konkurence, ale stanovuje se podle nákladů, což je v tomto případě neoptimálnější stanovení ceny, protože se cena odvíjí od předem vypočítaného počtu hodin trvající instalace regálů dané zakázky. V ceně je zahrnuta obchodní marže, která je taktéž firemním tajemstvím. Co se týká samotného účtování a placení zakázek, tak celková peněžní částka za službu je rozdělena na několik úseků. Je to přijatelně zvolený přístup nejen pro firmu, aby dokázala pokrýt náklady na stavbách, ale také je to vhodné pro zákazníky. V opačném případě je možné, že by někteří zákazníci byli nuceni na splacení služby využít cizí zdroje financování, jako je například úvěr od banky. Nevytkla bych nic ani způsobu placení, která je formou bankovního převodu, který je vhodně zvolený, neboť v dnešní době se jedná o velmi často používanou formu, jak zaplatit za služby či za jiné zboží. Platba prostřednictvím bankovního převodu má několik výhod,

mezi které patří snadné, rychlé, pohodlné a bezpečné placení z domova či kanceláře. Transakce jsou sledovatelné, lze je kontrolovat. Pro firmu je platba převodem velkou výhodou, a to kvůli mezinárodním platbám, které jsou pomocí převodu levné, jednoduše proveditelné a bez nutnosti použití vysokých poplatků.

Mimo jiné firma nezveřejňuje ceny za poskytované služby, jedná se totiž o firemní know-how, proto v této oblasti příliš nelze navrhnout změny. Po zhodnocení ceny podniku za služby bych určitě nedoporučovala její zvýšení, které by mohlo vést ke ztrátě klientů. Zároveň bych nenavrhovala ani snížení ceny, a to i přesto, že zákazníci firmy jsou si vědomi dražší ceny oproti konkurenci. Zákazníci, zejména ti dlouhodobí, využívají služeb, které podnik nabízí, protože kladou velký důraz na kvalitu služeb, a proto zatím nehrozí, že by přešli ke konkurenci. Navíc je možné, že kdyby firma snížila své ceny, mohlo by to u dlouhodobých zákazníků vyvolat nedůvěru a pocity nižší kvality. Avšak pro klienty, kteří dlouhodobě spolupracují s firmou a využívají jejich služeb by bylo vhodnějším řešením, namísto snížení ceny, poskytovat věrným zákazníkům slevy, které by šlo vyjádřit jako procentuální slevu z celkové ceny za službu. Podmínkou by zde mohl být určitý počet let nebo počet zakázek, který by zákazníci museli splnit, aby mohli slevu využít. Zároveň by firma mohla tyto akce propagovat na webových stránkách, což by mohlo přesvědčit nové zákazníky, aby využili právě služby podniku Montáže Brož s.r.o. a to nejen jednorázově, ale pravidelně do budoucna. Noví zákazníci se také na webových stránkách nemohou dozvědět nic o ceně, tak by bylo vhodné alespoň zmínit, že je cena nákladově orientovaná a bližší informace o ceně může firma klientovi poskytnout osobně formou schůzky.

7.3 Distribuce

Ačkoli podnik poskytuje své služby koncovým zákazníkům, tak instalační služby podniku vyhledávají jiné firmy, které se zabývají výrobou regálových systémů. Koncový zákazník si objednává pouze produkt ve formě nesestavených ocelových konstrukcí. Distribuce služby podniku Montáže Brož s.r.o. je trochu složitější, nelze přesně distribuci označit za přímou nebo nepřímou, kritéria nasvědčují kombinaci obojího. Ale v oblasti distribuce služby není zapotřebí provádět změny. Existuje možnost, že by si firma sama vyhledávala koncové zákazníky, a to buďto sama nebo prostřednictvím outsourcingu. To ale nevidím pro podnik jako vhodnou příležitost, a to z důvodu, že by následně firma musela zajišťovat potřebný materiál, kontaktovat firmy vyrábějící ocelové konstrukce a celý proces by byl zdlouhavý, náročný, a především pro firmu nevýhodný. Komunikace pro firmu by byla také složitější, neboť by musela být v kontaktu s dodavateli a zároveň s koncovými zákazníky. Mimo jiné

by si firma musela zřídit i velké úložiště a sklady na potřebný materiál. Proto si myslím, že distribuce prováděna v podniku je řešena nejlépe, jak je jen možné a žádné změny bych zde nenavrhovala.

7.4 Marketingová komunikace

Pomocí provedené SWOT analýzy a analýzy samotné marketingové komunikace bylo zjištěno, že propagace v podniku Montáže Brož s.r.o. je nejméně propracovaný nástroj z celého marketingového mixu společnosti, což může být způsobeno tím, že firma nemá zřízené marketingové oddělení a nevyužívá outsourcing na propagaci. Všechny marketingové aktivity, které firma provozuje, jsou v působnosti personálního oddělení. Firma upřednostňuje personální marketing, který cílí pouze na potenciální zaměstnance, avšak opomíjí důležitost celkové propagace firmy, kterou by směřovala zejména na nové zákazníky, kteří o firmě nemají povědomí.

Reklama

Podnik nejvíce využívá tištěné reklamy určené ke zhlédnutí. Jedná se především o velký billboard, který je umístěný před vjezdem do areálu administrativní budovy v Pardubicích. Poloha billboardu je vhodně zvolená, jedná se o billboard velkých rozměrů, který je umístěn blízko frekventované silnice, a proto je zaručené, že reklamu zpozoruje velká většina lidí projíždějících okolo. Vzhled billboardu je jednoduchý a dokáže upoutat, ale je zaměřený na potenciální zaměstnance nikoli na potenciální zákazníky. V tomto případě by bylo třeba tištěnou reklamu upravit, protože na billboardu je mnoho textu natlačeného v levé polovině a odkaz na webové stránky, který je důležitý pro zákazníky, je nečitelný a z dálky hůře viditelný. Barvy, které jsou obsaženy na billboardu také nejsou optimálně zvolené, neboť se zde mísí odlišné a výrazné barvy jako je červená, modrá, bílá a neonově žlutá barva. Ideální barvy, které by měla firma na billboard využít jsou tmavomodrá a bílá, které jsou využívány na webových stránkách a sociálních sítích. Pomocí těchto barev si firmu Montáže Brož s.r.o. zákazníci i lépe vybaví. Jedná se však pouze o jediný billboard, který firma využívá na propagaci svých služeb. Formu tištěné reklamy podnik využívá také prostřednictvím svých firemních aut, která jsou viditelně polepená logem, fotografiemi a slogany společnosti. Oproti billboardu jsou auta v barevné kombinaci reprezentující firmu, kdy auta mají bílý podklad a jsou polepená tmavě modrými polepy, ale opět název webové stránky je téměř nečitelný, proto bych doporučila odkaz na webové stránky a samotné logo společnosti zvětšit, tak aby vše bylo dobře viditelné a čitelné. Výhodou reklamy na firemních

autech je, že se využívají na cesty do zahraničí, a jedná se tak o jedinou formu propagace firmy v zahraničí.

Mým návrhem v oblasti reklamy by bylo zaměřit se na tištěné reklamy v podobě billboardů, plakátů a jiných plošných reklam, které by firma umístila v Pardubicích a jejím okolí, neboť se zde vyskytuje mnoho podniků, které využívají či potřebují prostory pro skladování a distribuční centra. V Pardubicích se jedná zejména o nadnárodní firmy v oblasti automobilového a elektronického průmyslu. V rámci České republiky by se firma měla zaměřit na umístování reklamy do oblastí, které jsou strategické a zajímavé pro organizace zabývající se logistikou. Proto by bylo vhodné umístit reklamu v Praze, jejím okolí a zejména v oblasti středních Čech, kde se nachází nejvíce logistických center. Důvodem, proč je ve Středočeském kraji umístěno velké množství distribučních center a skladů, je to, že se oblast nachází v blízkosti hlavních dálnic a letiště a je tak ideálním místem pro logistické společnosti, které potřebují snadný a rychlý přístup do zahraničí. Další kraje, kde se nachází nejvíce průmyslových zón jsou Plzeňský a Moravskoslezský, proto by bylo vhodné umístit alespoň jednu plošnou reklamu i do těchto krajů.

Přesnější umístění tištěné reklamy v Pardubicích by bylo vhodné při výjezdu z centra směrem na Černá za Bory, protože se zde nachází mnoho významných automobilových podniků, jako je např. Trelleborg Bohemia s.r.o., Magna Exteriors Pardubice s.r.o. a mnoho dalších firem. Vhodným místem je ulice Dašická, která disponuje volnými reklamními plochami. Jedná se o reklamní plochu u autobusové zastávky, která má rozměry 118 cm x 175 cm. Reklama je kolmá k hlavní silnici, proto by byla dobře viditelná pro projíždějící vozidla. Částka za pronájem reklamní plochy se liší podle počtu měsíců. Na webových stránkách reklamní agentury BARTH Reklamka a.s. (b.r.) se nachází ceník, kdy cena pronájmu reklamní plochy s minimální délkou 6 měsíců vychází na 5 490 Kč za jeden měsíc. Při volbě délky 6 měsíců v období od června do listopadu 2023, tj. období, kdy je nejvíce zájmu o instalační služby, by pronájem reklamní plochy stál $5\,490 \cdot 6 = 32\,920$ Kč. Jiná vhodná lokalita pro umístění venkovní reklamy v Pardubicích se nachází v ulici Pražská, protože se jedná o velmi frekventovanou silnici vedoucí do centra města. Zde firma nabízí reklamní plochu taktéž u silnice v místě autobusové zastávky, kdy podmínky pronájmu jsou zcela stejné, a tak by pronájem reklamní plochy i zde vyšel při délce 6 měsíců na 32 920 Kč (Barth Reklamka, b.r.).

Vzhledem k několika projektům uskutečněným v zahraničí, by pro firmu bylo vhodné umístit reklamu i tam. Jelikož firma realizovala zakázky v mnoha zemích, a to jak v Evropě, tak Americe a Austrálii, tak by bylo obtížné stanovit nejvhodnější místa pro umístění reklamy v zahraničí. Plošná reklama by byla velmi nákladná, pokud by se umísťovala ve všech zemích, kde firma realizovala své projekty. Proto bych navrhovala, aby se firma zaměřila na umístění plošné reklamy alespoň po dobu realizace stavby. Firma využívá firemní plakát s logem velkých rozměrů při ukončení projektu, kdy slouží pouze ke zdokumentování hotové stavby s logem společnosti. Bylo by vhodné, aby po celou dobu realizace stavby bylo logo společnosti dobře viditelné, a tím by mohlo přilákat potenciální zákazníky.

Firma využívá k propagaci svých služeb brožury určené k prostudování, které jsou ale pouze nabízeny stávajícím zákazníkům. Brožury obsahují informace o poskytované službě, historii a současnosti firmy, realizovaných projektech apod. Brožury jsou ve formě digitální, což je velmi optimální, a to zejména kvůli nižším nákladům na jejich zpracování. V případě fyzických brožur obsahující popisy montérských pozic, které firma využívá pro uchazeče či stávající zaměstnance, bych doporučovala se přeměrovat a zaměřit se na digitální podoby prospektů, nejen že náklady na tisk propagace jsou vysoké a dražší oproti digitální podobě, ale také z hlediska environmentálního managementu je důležité zodpovědně přistupovat k ochraně životního prostředí, čímž si zároveň může firma zvyšovat svůj image. Proto bych firmě doporučovala zůstat u této formy propagace prostřednictvím brožur v digitální podobě.

Poslední způsob propagace formou reklamy, který firma využívá jsou PPC reklamy, které ale necílí na potenciální zákazníky, pouze jen na potenciální zaměstnance. V současné době je digitální reklama nejúčinnějším způsobem, jak oslovit cílovou skupinu. Proto by firma měla zvážit využití PPC reklam, které by směřovala také na zákazníky nejen v tuzemsku, ale také v zahraničí. Aby PPC kampaně fungovaly i v zahraničí, je podstatné zvolit vhodnou cílovou zemi, kdy pro začátek by se mohla firma zaměřit na státy jako je např. Německo a Polsko, kde je jedním z největších odběratelů firma Zalando. Dalším bodem je zvolit optimální klíčová slova pro danou zemi, s tím je spojeno i použití správného jazyka. V neposlední řadě je vhodné alespoň pro začátek využít reklamní agentury, které by pomohly se zpracováním PPC reklam. Nastavení a správě PPC reklam se věnuje mnoho reklamních agentur, kdy například firma eBraná s.r.o. nabízí dané služby, ale na webových stránkách firmy chybí ceník za tvorbu a správu PPC reklam. Společnost MM marketing (c2023) poskytuje taktéž služby týkající se PPC reklam a na svých webových stránkách firma uvádí, že počáteční investice začíná na 2000 Kč.

Podpora prodeje

Podnik se účastnil pouze jednou zahraničního veletrhu, a to MODEXU v Atlantě v roce 2020, kdy účelem bylo představit firmu na americkém trhu. Jednalo se o skvělou příležitost, jak oslovit současné i potenciální obchodní partnery a zákazníky, kterým firma prezentovala své dosavadní výsledky, navazovala spolupráce pro své budoucí projekty a předvedla unikátní měřicí technologii, kterou firma disponuje jako jediná na světě. Vzhledem k tomu, že se firma orientuje na B2B trh, zvažila bych častější účasti na mezinárodních veletrzích a výstavách. Tyto akce jsou ideální příležitostí k navázání nových kontaktů, zapůsobení na potenciální zákazníky, a především k prezentaci služby společnosti.

Dalším návrhem pro zlepšení v oblasti podpory prodeje jsou reklamní a dárkové předměty. Tyto předměty nemusí přímo souviset s poskytovanou službou, ale mají podpořit její prodej i tím, že se zvýší povědomí o firmě. Jednoduchým způsobem, jak podpořit prodej a dostat se do povědomí zákazníků, je například věnováním a rozdáváním propisek s firemním logem, které má firma určené pouze pro své zaměstnance. Stejně tak firma disponuje různými bloky a zápisníky, které jsou potištěné logem společnosti a motivy regálových zařízení. Vhodné by bylo právě na mezinárodních veletrzích rozdávat tyto reklamní předměty. Důležitou součástí reklamních předmětů, je kromě loga také název webové stránky společnosti, aby si potenciální zákazníci v případě zájmu mohli prohlédnout nabízené služby společnosti.

Public relations

Public relations je jedním z nejpropracovanějších nástrojů podniku v oblasti propagace. Firma pravidelně každoročně vybírá nové organizace jako například útulky, kterým posílá finanční příspěvky, také se často jedná o nemocné či postižené děti, kterým přispívá na léčbu nebo na zakoupení potřebných zařízení. Firma Montáže Brož s.r.o. je dlouhodobým sponzorem organizace PARENT PROJECT, z.s. a především se firma angažuje do sponzoringu jezdců v motosportu. Celkově se firma velmi věnuje sponzorování sportovních a humanitárních akcí. Proto bych zde firmě téměř nic nevytýkala. Společnost se velmi usilovně zaměřuje na budování pozitivních vztahů s veřejností a pracuje na budování dobré pověsti podniku. Bohužel uskutečněné akce v oblasti PR firma málo prezentuje veřejnosti a neposkytuje veřejnosti dostatek informací o svých aktivitách, proto by se firma měla zaměřit nejen na samotný sponzoring ale také na prezentaci svých aktivit v oblasti

PR veřejnosti. Například pomocí webových stránek, kde dokonce firma má zřízenou záložku „Pomáháme“, ale je zde nedostatek informací ohledně sponzorování sportovních a humanitárních akcí.

Webové stránky

Podnik využívá k propagaci svých služeb zejména webové stránky montazebroz.cz, které jsou v dnešní době téměř nepostradatelné, protože je využívá většina firem. Především jsou webové stránky nejlepším a nejvhodnějším způsobem, jak se propagovat v zahraničí, a je potřeba webové stránky tomu uzpůsobit. Při zhodnocení webových stránek firmy jsem je porovnávala s konkurencí, abych zjistila, jaké jsou nedostatky oproti konkurenci, a naopak v čem jsou webové stránky podniku Montáže Brož s.r.o. oproti konkurenci propracovanější. Pro komparaci jsem si vybrala největší konkurenty firmy v rámci ČR, mezi které patří Czech Montage s.r.o., Stormont, s.r.o. a AMP Montage s.r.o. Na základě komparace byly zjištěny nedostatky, které se týkaly především nastavení volby jazyka webové stránky, kdy Montáže Brož s.r.o. mají pouze volbu v českém a anglickém jazyce. Dále zde oproti konkurenci firmě chybí zmínka o ceně, která je sice považována za know-how firmy, ale bylo by zapotřebí alespoň uvést, že je cena nákladově stanovená a pro bližší informace o ceně je zapotřebí osobní či telefonické schůzky. Ačkoli firma na trhu působí již 30 let, tak na webových stránkách není žádná zmínka o historii společnosti. Dále také co se týká nabídky služeb, není hned patrné, že firma poskytuje i doplňkové služby týkající se instalace zakladačů a příslušenství a celkově o doplňkových službách je zde velmi málo informací. Posledním nedostatek je, že firma nemá na svých webových stránkách sekci věnovanou dotazům, komentářům, připomínkám či hodnocení, prostřednictvím kterých by dostávala zpětnou vazbu od zákazníků a dodavatelů. Naopak stránky podniku Montáže Brož s.r.o. jsou přehledné, neboť mají v záhlaví viditelné a široké menu, které slouží k lepší orientaci na stránkách. Webové stránky firmy jsou převážně laděny do barev loga a pro čtenáře je velmi působivé i vizuální zpracování, kdy v pozadí webové stránky je umístěna fotografie regálových systémů a celá webová stránka je obohacena fotografiemi, které souvisí s daným tématem a zvyšují tím důvěryhodnost firmy.

Po zhodnocení webových stránek firmy bych navrhovala především přidat do nabídky volbu ostatních jazyků jako je německý jazyk, španělský jazyk, polský jazyk a francouzský jazyk. Hlavním důvodem je to, že firma poskytuje své služby zahraničním společnostem a tuto nabídku volby jazyků jsem navrhla na základě nejčastějších zákazníků firmy. Dále bych firmě

doporučila přidat novou záložku do menu, která by se nazvala jako „Historie“, neboť firma působí dlouho na trhu, má rozsáhlé zkušenosti a důležitou skutečností, která zde není zmíněna je ta, že se firma rozšířila do zahraničí, kde založila nové pobočky. Také bych doporučila udělat stránky uživatelsky přívětivější, neboť u popisu a nabídky hlavních služeb chybí popis doplňkových služeb, které jsou hůře dohledatelné. Především bych firmě doporučila zajistit responzivní webové stránky, protože se v dnešní době stále více uživatelů připojuje k internetu přes mobilní zařízení. Proto je důležité, aby firma zajistila, že se zobrazení webové stránky optimalizuje pro všechny druhy zařízení tak, aby se stránky dobře zobrazily v různých velikostech. A v neposlední řadě bych doporučila vložit na webové stránky možnost pro komentáře a vyjádření či možnost vznášet dotazy od zákazníků, dodavatelů a široké veřejnosti, kdy povinností zaměstnanců firmy by bylo aktivně zodpovídat kladené dotazy. Celkově je třeba, aby firma neustále aktualizovala obsah na webových stránkách, vyvíjela aktivitu, vytvářela vhodný a poutavý obsah, zaměřila se na celkový design webu, kdy současný stav a obsah stránek nemusí působit moderně, proto bych také doporučila alespoň obměnit starší a méně kvalitní fotografie.

Komunikace na sociálních sítích

Firma se také věnuje této formě propagace na sociálních sítích, k tomu využívá Facebook a Instagram, kde má zřízený profil a mimo to se propaguje také prostřednictvím YouTube. Ačkoli se jedná o vlivné nástroje a obzvláště v současné době, kdy jsou sociální sítě velmi využívány, a to i ostatními firmami k propagaci svých výrobků a služeb, tak má zde podnik značné nedostatky, na které je potřeba se zaměřit a vylepšit působení na sociálních sítích. Firma zatím publikovala malé množství videí na sociální síť YouTube, kdy všechny videa byly s nízkým zhlédnutím. Příčinou toho může být nízký počet odběratelů a také skutečnost, že má podnik zbytečně založené dva profily, kdy na každém není více než 100 odběratelů. V současné době se jedná o velmi vhodnou a finančně přijatelnou formu propagace prostřednictvím sociálních sítí, proto bych firmě doporučila se zaměřit na zlepšení stávajícího kanálu. Je důležité vytvářet obsah, který bude mít dosah a bude poutavý pro veřejnost a potencionální zákazníky. Důležité je určit si cílovou skupinu, jaké mají preference a podle toho přizpůsobit obsah. Dále je třeba zvážit formát videa, zvolit klíčová a relevantní slova do titulku, vytvořit vizuálně atraktivní video, které bude následně sdíleno i pomocí webových a facebookových stránek společnosti. Podobný postup lze aplikovat i na ostatní sociální sítě, které firma využívá. Co se týká obsahu na instagramových stránkách podniku, jsou zde publikovány optimální fotografie ze staveb, dále zde firma informuje o sponzorování

či o finančních příspěvcích pro neziskové organizace. V tomto případě se jedná o vhodný obsah, avšak méně ideální jsou příspěvky a fotografie týkající se nabídky na různé pozice ve firmě, které tvoří téměř polovinu všech příspěvků. Firma by měla na Instagramu omezit příspěvky týkající se nabídek práce a více se zaměřit na obsah, který by cílil na potenciální zákazníky. Dále je vhodné také tvořit kontent v anglickém jazyce kvůli většímu dosahu do zahraničí, zaměřit se na rady ohledně poskytované služby, pravidelně publikovat relevantní příspěvky, protože aktivní sociální sítě zvyšují důvěryhodnost podniku a v neposlední řadě se pokusit navázat spolupráce se známými společnostmi, kterým firma poskytovala své služby, a tím zvýšit propagaci svých služeb. Stejná opatření bych navrhovala i pro facebookové stránky společnosti.

Pro firmu bych navrhovala, aby působení na sociálních sítích outsourcovala, tudíž aby tyto marketingové aktivity jako je vytváření obsahu na Instagramu a Facebooku přenechala externí firmě. Vhodným kandidátem, který by spravoval sociální sítě firmy je společnost eBrána s.r.o., která se již podílela na vytvoření a správě webových stránek společnosti. Společnost eBrána s.r.o. pomůže stanovit optimální strategii podle vytyčených cílů a vytvoří firmě profesionální obsah. Bohužel firma na svých webových stránkách neuvádí ceník za poskytované služby týkající se správy sociálních sítích, protože jsou služby oceňovány individuálně na základě potřeb a požadavků zákazníků, ale úvodní konzultace je zcela zdarma (eBrána, c2023).

7.5 Lidé

Lidé jakožto zaměstnanci jsou klíčovým prvkem při poskytování služeb. Podnik usiluje, aby jejich služby byly co nejkvalitnější a zákazníci maximálně spokojeni. Aby firma zajistila vysokou kvalitu svých poskytovaných služeb, tak musí zajistit i řádnou kvalifikaci svých zaměstnanců, což podnik Montáže Brož s.r.o. splňuje. Firma se věnuje pravidelnému školení svých zaměstnanců, zejména montérů, zajišťuje různé kurzy, po kterých zaměstnanci disponují konkrétními certifikáty. V oblasti školení a vzdělávání zaměstnanců nemám žádné připomínky, důležité je, aby firma i nadále setrvala ve vzdělávání a zvyšovala odbornost svých zaměstnanců. Firma se také snaží svým zaměstnancům zajistit možnost kariérního růstu. Jedná se opět zejména o montérské pozice, které mají příležitost na základě pololetního hodnocení možnost kariérního růstu. Avšak každý nový montér začíná na nejnižší pozici a v porovnání s konkurencí, která nabírá montéry i na vyšší pozice, se jedná o poměrně velkou nevýhodu. Tuto skutečnost bych doporučovala firmě změnit, neboť to může odradit potenciální zaměstnance, kteří se uchází o práci a mají již zkušenosti od jiných firem,

kde zastávali vyšší pozice jako je například teamleader, site officer či supervisor. Co se týká samotné komunikace od zaměstnanců k zákazníkům a v opačném směru, nejsou zde žádné překážky či omezení. Zaměstnanci firmy komunikující se zákazníky disponují velmi dobrou úrovní jazykových znalostí, a proto zde neexistují ani žádné jazykové bariéry, které by omezovaly činnost podniku. Avšak komunikace napříč firmou již není tak plynulá a kvalitní, neboť někdy dochází k jistým nedorozuměním, které mohou mít negativní dopady na poskytované služby či zákazníky. Je důležité se zaměřit i na interní komunikaci v podniku, kterou lze zlepšit zavedením pravidelných schůzek a pracovních porad, vytvořením interních diskusních fór, kde by zaměstnanci měli možnost sdílet informace a diskutovat o tématu. Dále je také vhodné zavést interní reporty, které by byly pravidelně vydávány a zasílány zaměstnancům prostřednictvím elektronické pošty, aby byli informováni o důležitých událostech.

7.6 Procesy

Procesy zahrnují všechny postupy, pomocí kterých je služba poskytována zákazníkovi. Vzhledem k tomu, že se jedná o zakázkové služby, tak firma uplatňuje individuální přístup k zákazníkům s cílem splnit jejich požadavky. S tím souvisí procesy, které se týkají vyřizování objednávky, řízení a plánování projektů, řízení kvality, řízení lidských zdrojů a samotný proces poskytování služby. Do těchto procesů jsou zapojeni všichni zaměstnanci firmy. Montéři poskytují samotné služby naopak THP se starají o vystavování faktur zákazníkům, objednávání materiálu, placení závazků, nábor nových zaměstnanců, celkový chod firmy apod. Z hlediska procesů v podniku bych nenavrhovala žádné změny, protože stávající procesy ve firmě fungují skvěle. Jsou stanovené střednědobé roční plány, které popisují, jaké projekty a kdy začínají či končí, podle těchto plánů se zaměstnanci řídí, a tak nedochází k žádným prodlevám ani zpožděním.

7.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí firmy je tvořeno zejména pracovními oděvy zaměstnanců, které jsou všechny jednotné a sladěné do barev reprezentující firmu. Jedná je především o barvu tmavomodrou, která vyvolává respekt, autoritu a zároveň se jedná o barvu klidu. Do tmavomodré barvy jsou laděny všechny montéřské oděvy. Na helmách, reflexních vestách a mikínách jsou natištěná loga firmy. Stejně tak je logo společnosti na firemních autech, mechanizaci, vlastních měřicích zařízeních apod. Firma se velmi snaží reprezentovat během poskytování služby, proto v této oblasti mám pouze minimální návrhy na změny. Jednotný styl oblékání by byl vhodný také pro ostatní zaměstnance, kteří jsou v častém styku s klienty.

Jedná se zejména o zaměstnance obchodního oddělení, kteří se častokrát schází se zákazníky osobně, proto bych doporučila alespoň jednotnou vrchní část oblečení. Zvolila bych tmavomodré košile, které jsou vhodné pro muže i ženy. Samozřejmě by nesmělo chybět ani logo firmy, které bych umístila na přední část košile do pravé horní poloviny, aby bylo dobře viditelné. Kompozice modrého podkladu oděvu a bílého nápisu názvu společnosti tvoří ideální kombinaci barev, které jsou použity v logu podniku Montáže Brož s.r.o.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza současného marketingového mixu vybrané společnosti. Na základě této analýzy byly doporučeny návrhy ke zlepšení.

Bakalářská práce byla rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola byla zaměřena na vymezení základních pojmů v oblasti marketingu, kde byla zmíněna definice, historie a význam marketingu. Následující kapitola se zabývala marketingovou situační analýzou, kde byly vybrány a popsány dvě analýzy. PEST analýza, která identifikuje vnější faktory a analýza SWOT zaměřující se na silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Ve třetí kapitole jsou popsány složky marketingového mixu 7P, který se využívá v oblasti služeb a mezi tyto nástroje patří: produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, procesy a materiální prostředí.

Čtvrtá kapitola se zaměřovala na popis vybraného podniku, kterým byla firma Montáže Brož s.r.o. poskytující instalaci regálových systémů. V této kapitole byla představena historie, současnost podniku a jeho zákazníci. V následující páté kapitole byl proveden rozbor jednotlivých nástrojů současného marketingového mixu společnosti, na kterou navázala kapitola týkající se marketingové situační analýzy podniku. Nejprve byla popsána PEST analýza, která se zabývala politicko-právními, ekonomickými, sociokulturními a technologickými faktory ovlivňující činnost podniku. SWOT analýza se týkala identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku, ze kterých byla zvolena strategie maxi-maxi, která využívá silných stránek podniku pro naskytnuté příležitosti, jako nejvhodnější strategie pro podnik. Poslední kapitola byla zaměřena na zhodnocení současného marketingového mixu podniku, které bylo provedeno na základě předchozích analýz a následně byly doporučeny návrhy, které by měly zlepšit současný stav marketingového mixu firmy Montáže Brož s.r.o. Nejvíce doporučení na zlepšení stávajícího marketingového mixu bylo navrženo v oblasti marketingové komunikace, která na základě provedených analýz byla posouzena jako za nejméně propracovanou složkou marketingového mixu společnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK, 2020. *Marketing: an itroduction*. Fourteenth edition. Harlow, England: Pearson Education. 676 s. ISBN 978-1-292-29486-5.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana et al. 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualizované vydání. Brno: Computer Press. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [4] HANULÁKOVÁ, Eva et al., 2021. *Marketing: nástroje, strategie, ľudia a trendy*. Bratislava: Wolters Kluwer SROV. Učebnica. 364 s. ISBN 978-80-571-0438-4.
- [5] HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozšířené a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. Praha: Idea Servis. 104 s. ISBN 978-80-85970-81-4.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [8] JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTIKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [9] KARLÍČEK, Miroslav et al., 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [10] KINCL, Jan et al., 2004. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing. 172 s. ISBN 80-86851-02-8.
- [11] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [12] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [13] KOTLER, Philip et al., 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [14] PŘIKRYLOVÁ, Jana et al., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- [15] SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing: cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [16] URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství. 236 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

- [17] VAŠTÍKOVÁ, Ludmila, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [18] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing. Manažer. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Elektronické zdroje:

- [19] *BARTH Reklamka* [online]. BARTH Reklamka, b.r. [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://reklamka.cz/>
- [20] ČESKO, 2012. Zákon č. 90/2012 SB., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi* [cit. 2023-04-12]. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- [21] *Český statistický úřad* [online]. c2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [22] ČSOB, c2023. Inflace v roce 2022 a její vliv na české podnikatele. *ČSOB* [online]. Praha: Československá obchodní banka, C2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/inflace-2022-vliv-na-ceske-podnikatele/>
- [23] eBrána: Správa sociálních sítí. *Zviditelněte se a prodávejte na sociálních sítích* [online]. c2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: https://ebrana.cz/sprava-socialnich-siti#contact_form
- [24] *Kurzycz* [online]. c2000-2023 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>
- [25] *ManagementMania* [online], c2011-2016. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
- [26] MĚŠEC.CZ, c1997-2023. Jak dopadají kolísající měny na ekonomiku? *Měšec.cz* [online]. Internet Info [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/jak-dopadaji-kolisajici-meny-na-ekonomiku/>
- [27] MM-MARKETING, c2023. *PPC reklama: Správa PPC kampaní* [online]. SKY Media [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.mm-marketing.cz/sprava-ppc-kampani.html>
- [28] MONTÁŽE BROŽ, c2023. In: *Instagram: montaze_broz* [online]. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: https://www.instagram.com/montaze_broz/
- [29] *Montáže Brož* [online], c2023. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://montazebroz.cz/>
- [30] Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Výpis z obchodního rejstříku. *Justice* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, b.r. [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=119259&typ=PLATNY>

Interní zdroje:

- [31] *Interní dokumentace firmy Montáže Brož s.r.o.*, 2020

[32] *Interní dokumentace firmy Montáže Brož s.r.o., 2022*

[33] *Interní dokumentace firmy Montáže Brož s.r.o., 2023*