

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Marketingový mix vybraného B2B podniku
Bakalářská práce

2025

Eliška Kollertová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Eliška Kollertová**
Osobní číslo: **E22104**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Marketingový mix vybraného B2B podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem této práce je doporučit dílčí úpravy marketingové strategie vybraného B2B podniku na základě analýzy jeho marketingového mixu a následné komparace s konkurencí.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů v oblasti marketingu.
- Specifika B2B trhu.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza marketingového mixu vybraného podniku.
- Formulace závěrů a návrh doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

FORET, Miroslav a MELAS, Dávid, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1723-2.
HALL, Simon, 2022. *Innovative B2B Marketing: New Models, Processes and Theory*. Londýn: Kogan Page. ISBN 978-1-63981-028-3.
KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, HARRIS, Lucy C. a HE, Hong, 2019. *Principles of Marketing*. Londýn: Pearson Education. ISBN 978-1-292-26961-0.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
PŘÍKRYLOVÁ, Jana a kol., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

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

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Marketingový mix vybraného B2B podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, 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 28. 04. 2025

Eliška Kollertová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala všem, kteří mě podporovali při zpracování této bakalářské práce.

Ráda bych touto cestou vyjádřila svou upřímnou vděčnost panu Ing. Martinu Mlázovskému, vedoucímu této bakalářské práce, za jeho odborné vedení, cenné rady a podporu, kterou mi poskytl během celého procesu. Jeho trpělivost, ochota pomoci a konstruktivní zpětná vazba mi byly velkou inspirací a pomohly mi práci vylepšit a posunout na vyšší úroveň.

Dále bych ráda poděkovala své mamce, Jaroslavě Kollertové, která se výrazně podílela na poskytování informací a dat potřebných k analýze. Bez její ochoty, pomoci a podpory by nebylo možné dospět ke kvalitním a relevantním závěrům. Moc si vážím její neustálé podpory nejen při tvorbě této práce, ale i během celých tří let mého studia.

Také děkuji mému tátovi a bratrovi za jejich trvalou podporu, motivaci a porozumění, které mi poskytovali po celou dobu studia. Bez jejich pomoci by tato práce nikdy nevznikla. V neposlední řadě děkuji i svým přátelům za stálou podporu, motivaci a porozumění, které pro mě měly velký význam během celého studia.

Tato bakalářská práce je výsledkem společného úsilí a pomoci mnoha lidí, kterým jsem vděčná.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou marketingového mixu vybraného podniku působícího v segmentu B2B. Cílem této práce je doporučit dílčí úpravy marketingové strategie vybraného B2B podniku na základě analýzy jeho marketingového mixu a následné komparace s konkurencí. Úvodní část práce představuje teoretická východiska marketingového řízení v B2B prostředí, přičemž vychází z odborné literatury autorů jako Kotler, Keller, Foret či Příkrylová. Dále se práce zaměřuje na podrobnou analýzu jednotlivých složek marketingového mixu podniku, přičemž využívá také PESTLE analýzu pro zhodnocení vnějších faktorů a SWOT analýzu pro posouzení vnitřních silných a slabých stránek. Součástí je také komparace s vybranými konkurenčními subjekty, která umožňuje lépe vyhodnotit efektivitu současné strategie. Výstupem práce jsou konkrétní návrhy na dílčí úpravy marketingové strategie, které mohou podniku pomoci zvýšit efektivitu jeho marketingových aktivit a lépe reagovat na potřeby trhu.

Klíčová slova

B2B, cena, distribuce, konkurenční analýza, marketingová strategie, marketingový mix, podniková optimalizace, produkt, propagace

Title

Marketing mix for selected B2B company

Annotation

This bachelor's thesis focuses on the analysis of the marketing mix of a selected company operating in the B2B segment. The aim of this thesis is to recommend partial adjustments to the marketing strategy of the selected B2B company based on an analysis of its marketing mix and a subsequent comparison with competitors. The introductory part of the thesis outlines the theoretical foundations of marketing management in the B2B environment, drawing on academic literature by authors such as Kotler, Keller, Foret, and Příkrylová. The thesis then examines the individual elements of the company's marketing mix in detail, employing a PESTLE analysis to evaluate external factors and a SWOT analysis to assess internal strengths and weaknesses. A comparison with selected competing companies is also included, allowing for a better evaluation of the current strategy's effectiveness. The outcome of the thesis consists of specific recommendations for partial modifications to the marketing strategy, which may help the company increase the effectiveness of its marketing activities and better respond to market needs.

Keywords

B2B, business optimization, competitive analysis, distribution, marketing mix, marketing strategy, price, product, promotion

OBSAH

Seznam ilustrací a tabulek	8
Seznam zkratk a značek	9
Úvod.....	11
1 Marketing a jeho úloha v podnikání	12
1.1 Marketingová strategie	14
1.2 Konkurenční prostředí a struktura trhu	17
1.3 Rozdíly mezi marketingem v B2B a B2C prostředí	20
1.4 Klíčové rysy a dynamika B2B trhu.....	21
2 Marketingový mix a jeho význam pro strategii podniku	23
2.1 Produkt.....	25
2.2 Cena (cenová politika)	26
2.3 Distribuce.....	28
2.4 Marketingová komunikace	29
3 Charakteristika firmy Stepa s.r.o.	31
3.1 Metodika výzkumu	32
3.2 Analýza marketingového mikroprostředí podniku	35
3.3 Marketingové mezoprostředí	39
3.4 Marketingové makroprostředí (PESTLE).....	43
3.5 SWOT analýza.....	48
3.6 Návrhy na zlepšení marketingového mixu	53
Závěr	58
Použitá literatura	59
Seznam příloh	63

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Tradiční versus. moderní zákaznický orientovaná organizace	13
Obrázek 2: Vazby mezi strategiemi	14
Obrázek 3: Čtyři P komponenty marketingového mixu	24
Obrázek 4: Pět úrovní produktu	26
Obrázek 5: Model komunikačního procesu	30
Obrázek 6: Průměrná roční míra inflace	44
Obrázek 7: Živě narození a úhrnná plodnost, 2011–2023	45
Obrázek 8: PESTLE analýza firmy Stepa s.r.o.	48
Obrázek 9: SWOT analýza firmy Stepa	51
Tabulka 1: Obecné rozdíly mezi trhy B2B a B2C	21
Tabulka 2: Vztah mezi 4P a 4 C	25
Tabulka 3: Komparační matice produktu a ceny	40
Tabulka 4: Komparační matice distribuce, komunikace a sociálních sítí	41
Tabulka 5: Komparace sociálních sítí s konkurencí	42

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

4 C – Consumer Value (hodnota pro zákazníka), Cost to the Customer (náklady pro zákazníka), Convenience (pohodlí), Communication (komunikace) – zákaznický orientovaný marketingový mix

4P – Product (Produkt), Price (Cena), Place (Místo), Promotion (Propagace) – tradiční marketingový mix zaměřený na nabídku firmy.

B2B – Business-to-Business (obchod mezi firmami)

B2C – Business-to-Consumer (obchod mezi firmou a koncovým zákazníkem)

č. – číslo

ČNB – Česká národní banka

ČSÚ – Český statistický úřad

DPD – Direct Parcel Distribution

EU – Evropská unie

FSC – (Forest Stewardship Council)

GPSR – General Product Safety Regulation (nařízení EU o bezpečnosti výrobků)

ISO – International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)

kol. – kolektiv

MRO – Maintenance, Repair, and Operations (údržba, opravy a provoz)

NATO – Severoatlantická aliance

Obr. – Obrázek

OT – Opportunities and Threats (Příležitosti a Hrozby)

OZ – Obchodní zástupce

PESTLE – Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental (Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Právní a Ekologické faktory)

PPC – Pay-Per-Click (Model online reklamy, kde inzerent platí za každý klik)

PPL – Professional Parcel Logistic (Profesionální balíková logistika)

PR – Public Relations (vztahy s veřejností)

REACH – Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals (nařízení EU o chemických látkách)

s. r. o. – Společnost s ručením omezeným

SEO – Search Engine Optimizatio (optimalizace pro vyhledávače)

SO – Strengths–Opportunities (Silné stránky – Příležitosti)

spol. – společně s dalšími autory

ST – Strengths–Threats (Silné stránky – Hrozby)

SW – Strengths and Weaknesses (Silné a Slabé stránky)

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti, Hrozby)

WO – Weaknesses–Opportunities (Slabé stránky – Příležitosti)

WT – Weaknesses–Threats (Slabé stránky – Hrozby)

ÚVOD

Marketingový mix, často označovaný jako „4P“, je jedním z klíčových nástrojů, které firmy používají, aby se dokázaly prosadit na trhu a dosáhly svých cílů. V B2B (Business-to-Business) prostředí, kde podniky obchodují mezi sebou, se tento mix stává složitějším, protože nákupní rozhodnutí jsou více založená na racionálních faktorech, jako je kvalita, cena a dlouhodobé vztahy než na emocionálních faktorech, které hrají větší roli v B2C (Business-to-Consumer) marketingu.

Cílem této práce je doporučit dílčí úpravy marketingové strategie vybraného B2B podniku na základě analýzy jeho marketingového mixu a následné komparace s konkurencí. Práce hodnotí, jakým způsobem tento podnik využívá jednotlivé složky marketingového mixu k posílení své pozice na trhu a uspokojení potřeb svých zákazníků. Práce se zaměří na cenové strategie, způsob distribuce produktů, práci s produkty a komunikaci se zákazníky. Případová studie se zaměřuje na současné postavení firmy Stepa s.r.o. na trhu a způsob aplikace marketingového mixu, přičemž hlavní důraz je kladen na efektivitu marketingových aktivit v konkurenčním prostředí.

V teoretické části práce budou nejprve představeny základy marketingu a specifika B2B trhu. Dále bude analyzován marketingový mix vybraného podniku, který bude následně porovnán s hlavními konkurenty. Pro hlubší pochopení věcných souvislostí bude provedena PESTLE analýza identifikující vnější faktory ovlivňující podnik. Následně bude SWOT analýza sloužit k vyhodnocení silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a hrozeb v konkurenčním prostředí. Na základě výsledků těchto analýz budou firmě doporučena opatření ke zlepšení její marketingové strategie s cílem identifikovat její klíčové konkurenční výhody a navrhnout opatření pro zlepšení marketingové strategie podniku. Na základě získaných dat budou formulovány závěry a doporučení pro zlepšení marketingové strategie podniku.

1 MARKETING A JEHO ÚLOHA V PODNIKÁNÍ

Podle Kotlera a Kellera (2013), lze očekávat, že potřeba prodeje bude vždy existovat. Jeho cílem je zákazníka tak dobře poznat a pochopit, že nabízený produkt nebo služba budou přesně odpovídat jeho potřebám a přirozeně si najdou své kupce. Ideálním výsledkem marketingových aktivit je zákazník, který je připraven ke koupi, a firmě tak zbývá pouze zajistit, aby byl produkt nebo služba snadno dostupná.

Marketing představuje soubor procesů, aktivit a strategií, které organizace využívají k tomu, aby identifikovaly, uspokojily a někdy i vytvářely potřeby zákazníků. Jak uvádí Příkrylová a kol. (2019), marketing není pouze o prodeji a propagaci, ale zahrnuje komplexní řízení vztahů se zákazníky, analýzu tržního prostředí a vývoj produktů či služeb tak, aby byly přitažlivé a odpovídaly aktuálním trendům. Klíčem k úspěšnému marketingu je především pochopení zákaznického chování, což umožňuje firmám lépe oslovovat své cílové skupiny. Marketing zahrnuje i strategická rozhodnutí o ceně, distribuci a komunikaci, která společně tvoří tzv. marketingový mix, tedy základní nástroje k dosažení obchodních cílů.

Podle Kotlera a Kellera (2013) hlavní hodnotou, kterou firmy můžou jakákoli společnost vytvořit, je hodnota plynoucí od jejich zákazníků – jak těch stávajících, tak i těch budoucích. Úspěch firem závisí na jejich schopnosti zákazníky získávat, udržovat a dále rozvíjet. Zákazníci představují klíčový důvod pro veškeré podnikatelské aktivity, jako je výstavba výrobních závodů, zaměstnávání pracovníků, organizace schůzek, budování infrastruktury či vývoj produktů a služeb. Bez zákazníků by žádná firma nemohla existovat.

Podle Kotlera a Kellera (2013) je tradiční organizace je hierarchicky uspořádána, s vrcholovým managementem na špičce pyramidy, který řídí střední management a zaměstnance v první linii. Zákazníci se nacházejí až na spodním konci této struktury, což poukazuje na jejich okrajovou roli v celkovém přístupu organizace – viz obrázek 1, část a). Naproti tomu moderní zákaznický orientovaná organizace obrací tuto strukturu – zákazníci jsou umístěni na vrcholu, čímž je zdůrazněna jejich klíčová role v podnikání. Vrcholový management a střední úroveň slouží jako podpora pro zaměstnance v prvních liniích, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky – viz obrázek 1, část b).



Obrázek 1: Tradiční versus. moderní zákaznický orientovaná organizace

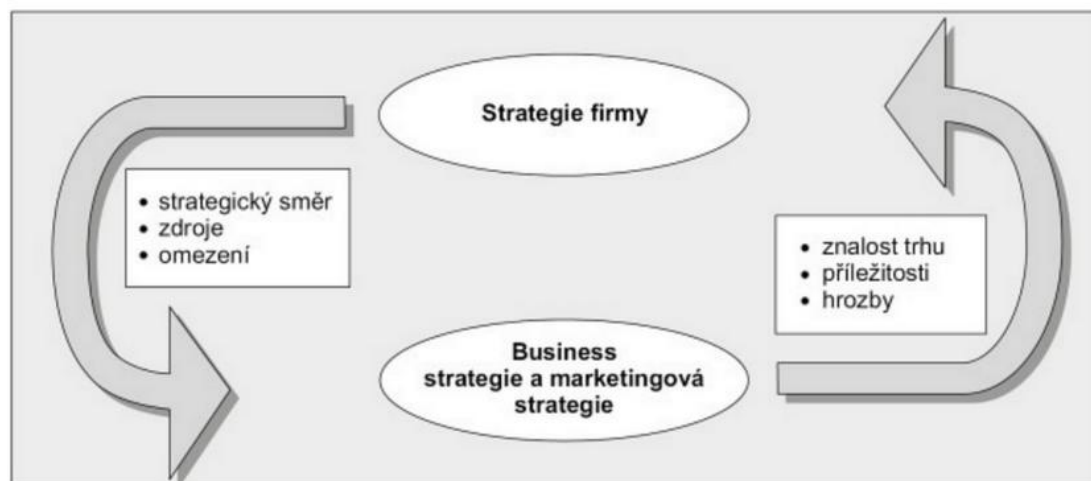
Zdroj: Kotler a Keller, 2013, strana 160

Firmy využívají marketing jako prostředek k posilování svého postavení na trhu a k získávání konkurenční výhody. Jak zdůrazňuje Karlíček a kol (2018), marketingové strategie jsou navrženy tak, aby pomohly organizacím efektivně komunikovat s cílovými skupinami a zároveň budovat povědomí o značce. V praxi firmy provádějí marketingové průzkumy, aby lépe porozuměly potřebám zákazníků, identifikovaly nové příležitosti na trhu a předvíдалy změny v chování spotřebitelů. Následně využívají tyto informace k přizpůsobení svých produktů, kampaní nebo distribučních kanálů. Správně prováděný marketing tak pomáhá nejen přitahovat nové zákazníky, ale také posilovat vztahy se stávajícími klienty, což zajišťuje dlouhodobou stabilitu a růst podnikání.

Marketing je také nástrojem, kterým firma dokáže identifikovat nové příležitosti na trhu a přizpůsobit se rychle měnícím se podmínkám a potřebám. Simon Hall (2022) tvrdí, že inovativní marketingové modely a procesy umožňují firmám nejen přežít na vysoce konkurenčních trzích, ale i získávat náskok před konkurencí prostřednictvím nových přístupů, jako je využití digitálních platform a datové analýzy. V dnešním světě, kde se vše mění velmi rychle, je flexibilita a inovace klíčem k úspěchu. Firmy, které neustále sledují trendy a inovují své produkty a služby, mají větší šanci na úspěch. V této době, kdy je trh nasycený, je opravdu důležité, aby podniky dokázaly reagovat na potřeby zákazníků a nabídly jim něco nového a zajímavého.

1.1 Marketingová strategie

Marketingová strategie je zásadním nástrojem pro úspěšné řízení každé firmy. Jejím cílem je efektivně oslovit cílové zákazníky a dosáhnout stanovených obchodních cílů. „*Strategie určují základní směry, prezentují prostředky a metody vedoucí k naplnění stanovených cílů firmy*“ (Jakubíková a Janeček, 2023, strana 30). Bez dobře promyšlené strategie je obtížné definovat, jaké marketingové aktivity budou neefektivnější. Marketingová strategie umožňuje efektivní propojení vnitřních zdrojů podniku s příležitostmi na trhu a zajišťuje, že firma zůstane konkurenceschopná i v dynamickém prostředí. Důležitou součástí strategie je porozumění zákaznickým potřebám, analýza trhu a jasné určení cílových skupin, což zajišťuje správné zaměření všech marketingových aktivit (viz obrázek 2).



Obrázek 2: Vazby mezi strategiemi

Zdroj: Cravens a Piercy, 2006 in: Jakubíková a Janeček, 2023, strana 33

Marketingová strategie zahrnuje několik klíčových kroků. Mezi první kroky patří analýza trhu a prostředí, ta zahrnuje důkladný průzkum trhu, porozumění konkurenci a analýzu externích faktorů (například ekonomických, technologických, politických), které mohou ovlivnit podnikání.

Mezi další kroky patří segmentace trhu. Segmentace zahrnuje rozdělení celkového trhu na menší skupiny zákazníků podle specifických charakteristik, jako jsou demografické, geografické nebo psychografické faktory. Kotler a kol. (2019) uvádějí, že segmentace trhu umožňuje firmám lépe cílit své marketingové aktivity a tím zvýšit efektivitu svých kampaní.

Targeting neboli cílení na specifické segmenty trhu, je jednou z klíčových fází marketingové strategie. Podle Jakubíkové a Janečka (2023) je hlavním cílem targetingu identifikovat ty skupiny zákazníků, které mají největší potenciál pro úspěšné obchodní vztahy, a následně na ně zaměřit marketingové aktivity. Tento proces vyžaduje detailní analýzu potřeb,

přání a chování různých skupin zákazníků, aby firma mohla přizpůsobit své produkty, komunikaci a nabídky konkrétním segmentům trhu. Efektivní targeting umožňuje nejen lépe uspokojit zákazníky, ale také optimalizovat náklady na marketing a maximalizovat návratnost investic.

Dalším důležitým prvkem marketingové strategie je pozicionování (positioning) značky, což znamená, jak podnik chce, aby ji zákazníci vnímali v porovnání s konkurencí. Podle Foreta a Melase (2021) efektivní pozicionování pomáhá značkám vyčnívat v přeplněném trhu a budovat si silnou pozici. Je velmi důležité najít unikátní prodejní nabídku, která firemní značku odliší od konkurence a pomůže podniku získat loajalitu zákazníků.

Marketingový mix, známý jako „4P“ – produkt, cena, místo a distribuce. Jak uvádí Kotler a Keller (2013), správná kombinace těchto čtyř prvků je zásadní pro úspěšnou marketingovou strategii. Každá část marketingového mixu musí být navržena tak, aby odpovídala potřebám cílového segmentu. Například cena produktu by měla reflektovat vnímanou hodnotu a očekávání zákazníků, v případě distribuce musí firma zohledňovat jak a kde zákazníci chtějí produkty získat (blíže viz kapitola 2.2).

Kotler a kol. (2019) uvádí, že znalost konkurence umožňuje firmám lépe se orientovat na trhu a reagovat na jeho dynamiku. Analyzováním konkurenčních strategií mohou firmy identifikovat silné a slabé stránky svých soupeřů a najít příležitosti pro diferenciaci svých produktů nebo služeb. Tato analýza by měla být pravidelnou součástí strategického plánování. Je důležité, aby firmy pravidelně měřily a vyhodnocovaly účinnost svých marketingových aktivit. Příkrylová a kol. (2019) uvádí, že pravidelné vyhodnocování marketingových aktivit je klíčem k optimalizaci strategií a dosažení lepších výsledků.

Důležitost pravidelného vyhodnocování marketingových aktivit se v posledních letech stále více zdůrazňuje, protože dynamika trhů a potřeby zákazníků se neustále vyvíjejí. Podle Kotlera a Keller (2013) je součástí efektivního marketingového řízení systematické sledování a analýza výkonu marketingových kampaní, což umožňuje identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých aktivit. Pomocí analytických nástrojů mohou firmy získávat klíčové údaje o chování zákazníků, jako jsou návštěvnost webových stránek, konverzní poměry, míra angažovanosti na sociálních médiích a další metriky. Tyto informace dávají firmám jasný přehled o tom, jak dobře jednotlivé marketingové taktiky plní stanovené cíle a co je třeba upravit pro zajištění lepší efektivity v budoucnu.

Vyhodnocování marketingových aktivit by mělo být zaměřeno nejen na kvantitativní ukazatele, jako jsou tržby nebo návštěvnost, ale i na kvalitativní faktory, jako je vnímání značky nebo úroveň zákaznické spokojenosti. Kotler a kol. (2019) uvádějí, že kvalitativní data jsou

neocenitelná pro pochopení skutečných potřeb a přání zákazníků, což pomáhá firmám přizpůsobit své nabídky a komunikaci tak, aby se lépe trefily do aktuálních trendů a preferencí cílových skupin. Proto je důležité zapojit nejen kvantitativní analýzu, ale také získávat zpětnou vazbu od zákazníků prostřednictvím průzkumů, focus group nebo analýzy sentimentu na sociálních médiích. Tato komplexní data umožňují firmám získat ucelený pohled na úspěšnost jejich marketingových strategií a provést včasné úpravy.

Další klíčovou součástí vyhodnocování marketingových aktivit je pravidelný benchmarking, tedy srovnání výkonu firmy s konkurencí. Jak uvádí Kotler a Keller (2013), benchmarking je proces, který pomáhá firmám zjistit, jak si stojí v porovnání s konkurencí a jaké praktiky mohou být aplikovány pro zlepšení jejich vlastních výsledků. Tento přístup není pouze pasivním sledováním konkurence, ale aktivním vyhledáváním příležitostí pro zlepšení, inovace a nalezení nových způsobů, jak přinést zákazníkům více hodnoty. Benchmarking umožňuje firmám reagovat na změny na trhu a přizpůsobit své strategie podle toho, co funguje u jejich konkurentů, ale zároveň i hledat oblasti, kde se mohou odlišit a nabídnout něco unikátního.

Zároveň je nezbytné, aby marketingový tým pravidelně komunikoval s dalšími odděleními firmy, jako je vývoj produktů, prodeje a zákaznický servis, aby se zajistilo, že marketingová strategie je v souladu s celkovými cíli a vizí společnosti. Příkrylová a kol. (2019) uvádějí, že efektivní komunikace mezi odděleními je klíčem k zajištění, že všechny marketingové aktivity podporují širší cíle organizace. To zahrnuje pravidelnou zpětnou vazbu na výsledky kampaní a zajištění, aby marketingové aktivity byly dostatečně flexibilní a přizpůsobivé pro rychlé změny v poptávce nebo v externím prostředí. Flexibilita v přístupu k marketingovým strategiím umožňuje firmám lépe reagovat na příležitosti a hrozby na trhu, čímž zůstávají konkurenceschopné a inovativní i v turbulentních obdobích.

Tento komplexní přístup k vyhodnocování marketingových aktivit nejen že pomáhá firmám měřit účinnost jednotlivých kampaní, ale zároveň zajišťuje, že marketingová strategie bude i nadále efektivní a relevantní. Pravidelným vyhodnocováním a optimalizací marketingových aktivit mohou firmy přizpůsobit své strategie aktuálním potřebám trhu, zvyšovat spokojenost zákazníků a dosahovat stanovených obchodních cílů. Jak uvádí Jakubíková a Janeček (2023), marketingová strategie je živý proces, který se neustále vyvíjí na základě měnících se podmínek a nových informací, což umožňuje firmám být vždy o krok napřed před konkurencí.

Marketingová strategie tvoří základ pro veškeré další rozhodování, plánování a realizaci operativních cílů. Strategie a strategické cíle jsou nadřazeny všem aktivním a vnitřním útvarům firmy. Jsou východiskem pro finanční, obchodní, marketingové, personální, výrobní a další

oddělení firmy, která musí při stanovování svých cílů a operativních plánů vycházet ze strategie firmy, přičemž krátkodobé cíle těchto oddělení se musí přizpůsobovat celkovým strategickým cílům firmy (Srpková a kol., 2011).

Prvním krokem ve vlastním procesu tvorby a realizace strategie by mělo být přesvědčení všech zaměstnanců firmy, že pro přežití firmy je nezbytná její schopnost dlouhodobě dosahovat strategické cíle. Proto je tak důležité budování a sdílení společných hodnot a vizí. Když zaměstnanci vědí, kam firma směřuje, získají pocit určité jistoty. A to se projevuje i v jejich přístupu k realizaci strategie.

Pokud firma nemá žádné „strategické ukazatele“, zaměstnanci nevnímají žádný cíl a chovají se podle toho. To nastává, zvláště když oficiální proklamace firmy jsou v rozporu s běžnou praxí, například když nejsou brány v potaz názory zaměstnanců, pravdu má jenom ředitel. Zaměstnanci takové situace vnímají a ztrácejí zájem podílet se na jakýchkoliv změnách a plnit proaktivně strategické cíle firmy. Realizace strategie je procesem změny, a to změny takového rozsahu, že provést ji vyžaduje zaujetí všech zaměstnanců na tomto procesu zúčastněných. Základním východiskem stanovení strategie, resp. Strategického záměru a strategickým cílům, je proces definice mise (poslání), vize, základních strategických hodnot společnosti (Fotr a spol., 2012).

1.2 Konkurenční prostředí a struktura trhu

Pochopení konkurenčního prostředí a struktury trhu je pro každou firmu klíčové, protože jí to pomáhá získat výhodu a správně reagovat na změny na trhu. Kotler a Keller (2013) uvádějí, že každý trh má své specifické konkurenční prostředí, které ovlivňuje, jakým způsobem mohou firmy zaujmout své místo a udržet si ho. Právě porozumění tomto prostředí umožňuje firmám lépe identifikovat hrozby i příležitosti.

Analýza konkurenčních sil

K charakteristickým rysům každého odvětví patří konkurenční síly, které v něm působí. Proto je součástí analýzy mezoprostředí také analýza konkurenčních sil, která zkoumá podstatu konkurence v oboru. Tyto síly mají přímý vliv na konkurenční pozici i na úspěšnost podniku. Patří mezi ně postavení podniku na trhu, struktura zákazníků, dobré jméno mezi věřiteli a dodavateli, stejně jako schopnost přitáhnout kvalifikované pracovníky. Konkurenční prostředí je určováno specifickými podmínkami a aktuální konkurenční situací daného oboru.

Makroprostředí zahrnuje různé faktory, které mohou ovlivnit fungování firmy, jako jsou demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, inovační a ekologické vlivy. Některé z těchto vlivů jsou hmotné, jiné spíše

abstraktní. Při analýze makroprostředí je důležité začít od globálního pohledu a postupně se zaměřovat na lokální úroveň. Klíčové je vybrat jen ty faktory, které mají pro konkrétní firmu skutečný význam. Pro hodnocení vnějšího prostředí se často využívá PESTLE analýza.

Mezoprostředí představuje okolí firmy tvořené organizacemi a institucemi, se kterými podnik pravidelně spolupracuje, i když je nemá přímo pod svou kontrolou. Jedná se o dodavatele, odběratele, banky, pojišťovny nebo dopravce. Firma s těmito subjekty aktivně komunikuje a spolupracuje, ale nemá možnost je plně řídit. Mikroprostředí zahrnuje vše, co se odehrává uvnitř firmy a co firma dokáže přímo ovlivňovat. Jedná se o interní faktory, které ovlivňují její každodenní fungování. Patří sem zaměstnanci jejich schopnosti, odborná úroveň a pracovní nasazení. Mezi další prvky patří cenová politika a vlastní výzkum a vývoj (R&D, Kotler a Keller, 2013).

Analýza konkurenčních sil tvoří počáteční krok při zkoumání charakteristik konkurence v daném odvětví. Následuje analýza zaměřená na konkrétní konkurenty. Cílem obou těchto fází je vytvořit ucelený „obraz“ konkurenčního prostředí, který poslouží jako užitečný základ pro formulaci strategie. Porter představil model pěti sil, což je nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí. Tento model pomáhá jasně porozumět silám, které v odvětví působí, a identifikovat ty, které budou mít pro budoucí vývoj podniku největší dopad a které lze případně ovlivnit strategickými rozhodnutími managementu. Pro úspěch podniku je nezbytné tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi, efektivně na ně reagovat a pokud možno je přizpůsobit ve svůj prospěch. (Sedláčková, 2006)

Porterův model pěti konkurenčních sil, který ovlivňuje konkurenceschopnost v odvětví. Hrozba substitutů představuje tlak ze strany alternativních produktů, které mohou uspokojit stejné potřeby zákazníků. Klíčovými faktory jsou dostupnost a atraktivnost substitutů, náklady na přechod a schopnost odlišit produkt. Vyjednávací síla dodavatelů závisí na jejich koncentraci, unikátnosti nabízených vstupů, nákladech na změnu dodavatele a význam odvětví pro dodavatele. Vyjednávací síla kupujících je určena možnostmi přejít ke konkurenci, citlivostí na cenu, informovaností o trhu a významem kvality či služby. Hrozba vstupu nových konkurentů vychází z bariér vstupu, jako jsou investiční náklady, přístup ke zdrojům, legislativní omezení, síla značek a odolnost stávajících konkurentů.

Rivalita mezi konkurenty v odvětví je formována počtem a silou konkurentů, tempem růstu trhu, úrovní fixních nákladů, diferenciací produktů a překážkami odchodu z trhu. Vysoká úroveň rivality bývá typická pro odvětví, kde existuje mnoho stejně silných konkurentů, kteří soupeří o podíl na trhu. Pokud trh neroste nebo roste jen pomalu, zintenzivňuje se boj o stávající zákazníky, což vede i k častému používání cenových válek, agresivní reklamě či zavádění

nových služeb. Firmy v takovém prostředí často čelí tlaku či zavádění nových služeb. Firmy v takovém prostředí často čelí tlaku na snižování nákladů a zvyšování efektivity, aby si udržely konkurenceschopnost. Důležitým faktorem je rovněž míra fixních nákladů, čím vyšší jsou, tím více jsou firma motivovány provozovat svou kapacitu naplno, což může vést k přebytku nabídky a dalším zvyšování konkurenčního napětí. Pokud se produkty v odvětví výrazně neliší, zákazníci mají tendenci rozhodovat se na základě ceny, což zvyšuje cenovou konkurenci. Naopak vysoká míra odlišení pomáhá snižovat přímý tlak mezi konkurenty. Rivalitu dále ovlivňují překážky odchodu z trhu, například dlouhodobé smlouvy, investice do zařízení nebo reputační rizika. Tyto překážky mohou firmy nutit zůstat na trhu i v případě nízké ziskovosti, čímž se udržuje vysoký konkurenční tlak. Intenzita rivality je tak zásadním faktorem, který určuje, jak náročné je udržet si v daném odvětví výhodnou pozici (Michael E. Porter, 1985 in: Sedláčková, 2006).

Konkurenční analýza je důležitá i kvůli tomu, že firmám pomáhá lépe pochopit jejich zákazníky a co od trhu očekávají. Příkrylová a kol. (2019), která uvádí, že porozumění konkurenci umožňuje firmám lépe rozumět zákazníkům a jejich očekáváním, což je nezbytné pro efektivní komunikaci na trhu. Čím lépe firma chápe své konkurenty, tím přesněji může přizpůsobit svou nabídku a vystupování, aby zákazníky oslovila.

Struktura trhu hraje klíčovou roli v určování konkurenční dynamiky a vstupních bariér pro nové firmy. Podle Foreta a Melase (2021) je struktura trhu zásadní pro strategické plánování, protože určuje, jaké výzvy mohou firmy čelit při vstupu na trh nebo při jeho opuštění, a jak silná je konkurence v daném odvětví. Na trhu, který je ovládán několika dominantními hráči (oligopol), se malým firmám obtížně prosazuje, zatímco na trhu s mnoha menšími firmami bývá prostor pro inovace a odlišení produktů.

Podle Halla (2022) by firmy měly průběžně sledovat změny ve struktuře trhu, aby se dokázaly přizpůsobit novým trendům a hrozbám. Tímto způsobem mohou efektivně reagovat na měnící se konkurenční prostředí a využívat nové příležitosti, které se objevují. Dynamická analýza trhu tedy pomáhá firmám lépe reagovat na změny a posiluje jejich konkurenceschopnost.

Celkově je tedy zřejmé, že analýza konkurenčního prostředí a struktury trhu patří mezi základní nástroje pro dlouhodobé přežití a růst firmy. Sledováním konkurence a přizpůsobením strategií podle vývoje na trhu může firma nejen lépe reagovat na aktuální situaci, ale také předvídat budoucí vývoj a připravit se na nové výzvy.

1.3 Rozdíly mezi marketingem v B2B a B2C prostředí

Trhy lze v základní rovině rozdělit na B2B, kde jsou zákazníci i dodavatelé firmy, a B2C, kde podnik prodává zboží konečnému spotřebiteli. Hlavní rozdíl mezi těmito trhy spočívá v tom, že na B2B trhu obvykle firma komunikuje se zástupcem podniku, který má na konkurenční produkt vyčleněný rozpočet a je zároveň závislý na spokojenosti svých vlastních zákazníků. Na B2C trhu však firmy jednájí přímo se spotřebitelem, který utrací své vlastní peníze a hodnotí je podle vlastního užitku. Tento rozdíl se projevuje jak v chování kupujících, tak i v jejich reakci na konkrétní marketingové nástroje. Oba typy trhů také odlišně reagují na pružnost poptávky, což je v podstatě citlivost na změny cen. V případě podniků bývá obvykle větší tolerance k cenovým nárůstům, a sleva k nákupu nezpůsobí větší motivaci. Naopak spotřebitelé reagují na změnu ceny i na slevy mnohem intenzivněji.

Rozdíl je patrný i v rozhodovacích procesech při nákupu. Zatímco jednotlivci na B2C trhu nebudou muset své rozhodnutí nikomu vysvětlovat a nesou za něj plnou odpovědnost, rozhodování na B2B trzích bývá často velmi systematické. Zatímco spotřebitelé mají možnost se rozhodovat na základě emocí a impulzivního chování, v podnicích se obvykle hodnotí předem stanovená racionální kritéria (Šafrová, 2019, viz tabulka 1).

Dalším klíčovým rozdílem mezi B2B a B2C marketingem je způsob, jakým jsou budovány vztahy a jak probíhá komunikace se zákazníky. V B2B marketingu je důraz kladen na dlouhodobé vztahy, což je zásadní pro stabilitu a úspěšnost obchodních partnerství. Hall (2022) zdůrazňuje, že tento přístup je nezbytný pro zajištění vzájemného porozumění a dlouhodobé spolupráce mezi firmami. Na B2C trhu, i když je loajalita zákazníků také důležitá, vztahy se nebudují tak hluboce. Cílem zde je spíše rychle oslovit širší publikum prostřednictvím masových reklamních kampaní a efektivních prodejních technik.

V B2B a B2C marketingu se výrazně liší důraz na hodnotu a efektivitu. V B2B je kladen větší důraz na dlouhodobý přínos a návratnost investic, což má zásadní vliv na formování marketingových strategií. Jak uvádějí Foret a Melas (2021), zákazníci v B2B zajímají především konkrétní výsledky, které jim produkt nebo služba přinese. Naproti tomu v B2C se firmy zaměřují na okamžitou hodnotu a zážitek pro zákazníky. V B2C se reklamy často soustředí na emoce a lifestyle, zatímco v B2B marketing klade větší důraz na konkrétní výhody a úsporu nákladů.

Různý je také přístup k marketingovým kanálům a strategiím. Zatímco v B2B dominuje přímá a osobní komunikace, jako jsou obchodní schůzky, prezentace na odborných konferencích nebo cílené katalogy, v B2C se využívají masové komunikační kanály, jako jsou reklamy na sociálních sítích, televizní spoty nebo e-commerce platformy (Příkrylová a kol.,

2019). V digitálním prostředí mají na B2C zákazníci často větší vliv online interakce, zatímco B2B zákazníci preferují personalizovaný přístup s důrazem na důvěryhodnost.

Dalším rozdílem je míra personalizace marketingu. V B2B marketingu bývá nabídka často přizpůsobena specifickým potřebám jednotlivých firem, což může vést k vytváření personalizovaných nabídek a řešení. Naopak v B2C marketingu firmy cílí spíše na širší segmenty zákazníků než na jednotlivce (Kotler a kol., 2019). B2B marketing se více zaměřuje na individuální potřeby, zatímco B2C se soustředí na skupinové preference a obecnější potřeby.

Tabulka 1: Obecné rozdíly mezi trhy B2B a B2C

Chování kupujících	
B2B	B2C
Stabilní obchodní vztahy	Nestabilní obchodní vztahy
Nepružná poptávka	Pružná poptávka
Systematické rozhodování	Nesystematické rozhodování
Strukturovaný nákupní proces	Impulzivnější nakupování

Zdroj: Dle Šafrová, 2019 ve vlastním zpracování, strana 30

1.4 Klíčové rysy a dynamika B2B trhu

B2B trhy se obvykle vyznačují silnými obchodními vztahy a loajalitou mezi firmami a jejich stálými dodavateli. Spolupráce s ověřenými partnery bývá dlouhodobá, přičemž u některých dodavatelů je jejich role natolik klíčová, že přímo ovlivňuje výrobu zákazníka. I když je náročné na těchto trzích přitáhnout nové zákazníky, jejich udržení je obvykle jednodušší zásluhou stability vztahů. Rozhodovací proces v B2B prostředí bývá formální, často se řídí pravidly výběrových řízení, přičemž rozhodování probíhá na více úrovních a na nákupu se podílejí celá týmy. Dalším specifikem B2B trhu je i potřeba větší technické odbornosti při obsluze zákazníků (Šafrová, 2019).

Mnoho B2B zákazníků preferuje řešení, která pokrývají všechny jejich potřeby u jednoho dodavatele, což se označuje jako nákup kompletního systému. Tento přístup se původně rozvinul při vládních zakázkách na rozsáhlé zbraňové nebo komunikační systémy. Nyní je tato metoda populární i mezi běžnými zákazníky, což si prodejci uvědomují a stále častěji ji začleňují do svých marketingových strategií. Jednou z variant této praxe je dodavatelský kontrakt, kdy jeden dodavatel spravuje všechny náklady na údržbu, opravy a provoz (MRO)

pro zákazníka a dohlíží na jeho zásoby. Shell Oil například monitoruje ropné zásoby u svých B2B klientů a je si vědoma, kdy je potřebují doplnit (Kotler a Keller, 2013).

V B2B prostředí prodejci často neznají všechny vnitřní procesy, které během rozhodování probíhají. Menší dodavatelé se zaměřují na oslovení klíčových ovlivňovatelů, zatímco větší firmy využívají rozsáhlejší, víceúrovňový prodejní přístup, aby oslovily co nejvíce účastníků rozhodovacího procesu. Klíčem je účinná komunikace, která pomáhá zachytit skryté vlivy a udržet informovanost stávajících zákazníků.

Obecně lze říct, že B2B zákazníci usilují o dosažení co nejvyšších celkových přínosů – ekonomických, technických i servisních – v poměru k nákladům nabídek na trhu. Firmy obvykle převádějí náklady a výhody na finanční hodnoty, aby je mohly porovnat. Motivace zákazníka k nákupu závisí na rozdílu mezi vnímanými přínosy a náklady, a proto je úkolem marketérů vytvořit nabídku s vysokou hodnotou. Zákazníci pak musí jasně rozumět tomu, proč je tato nabídka lepší než ostatní.

Patrick J. Robinson se svými kolegy rozlišil osm fází kupního procesu. Při situacích, jako je opakovaný nebo částečně upravený nákup, může být některých fází dosaženo rychleji, nebo mohou být dokonce vynechány – například, pokud má zákazník preferovaného dodavatele nebo předem určený seznam dodavatelů, nemusí opakovaně procházet fázemi vyhledávání a žádosti o nabídku (Kotler a Keller, 2013).

Dynamika B2B trhu se výrazně odvíjí od aktuálních ekonomických cyklů. V období ekonomického růstu mají firmy tendenci více investovat a rozšiřovat své aktivity, zatímco během recese omezují výdaje a šetří na nákladech. Kotler a Keller (2013) upozorňují, že poptávka na B2B trhu podléhá větším výkyvům než na trhu B2C, což si vyžaduje flexibilní strategie a rychlé přizpůsobení aktuálnímu ekonomickému prostředí.

Na konkurenčním B2B trhu je inovace klíčová. Firmy musí pravidelně přicházet s novými řešeními, která přinášejí zákazníkům hodnotu navíc. Hall (2022) zdůrazňuje, že inovace v B2B marketingu zahrnují například digitalizaci, automatizaci a pokročilé analýzy dat, které umožňují nejen zlepšit zákaznickou zkušenost, ale také zvýšit efektivitu procesů. Digitální transformace je tedy zásadní, protože umožňuje firmám lépe reagovat na měnící se technologické trendy a posiluje jejich postavení na trhu.

2 MARKETINGOVÝ MIX A JEHO VÝZNAM PRO STRATEGII PODNIKU

Marketingový mix představuje souhrn nástrojů, které firmy využívají k přizpůsobení své nabídky požadavkům cílových trhů. Tento koncept zahrnuje veškeré aktivity, jejichž cílem je ovlivnit poptávku po daném produktu. Jednotlivé nástroje marketingového mixu „4P“ jsou produkt (product), cena (price), propagace (promotion) a distribuce (place) (Kotler a kol., 2007, viz obrázek 3). Veškerá taktická rozhodnutí musí tedy odpovídat cílovému segmentu a podporovat positioning značky. Jinak zvolená marketingová strategie nemůže fungovat efektivně.

Jedním z hlavních důvodů, proč je marketingový mix klíčový pro podnikové strategie, je jeho schopnost pomoci firmě jasně vymezit a komunikovat svou jedinečnou hodnotovou nabídku. Dobře definovaný marketingový mix umožňuje firmám vytvářet a udržovat konkurenční výhodu na trhu, protože jim umožňuje lépe porozumět potřebám a očekáváním zákazníků. Podle Foreta a Melase (2021) firmy, které efektivně řídí marketingový mix, jsou schopny rychleji přizpůsobit své produkty a služby a reagovat tak na změny v preferencích spotřebitelů.

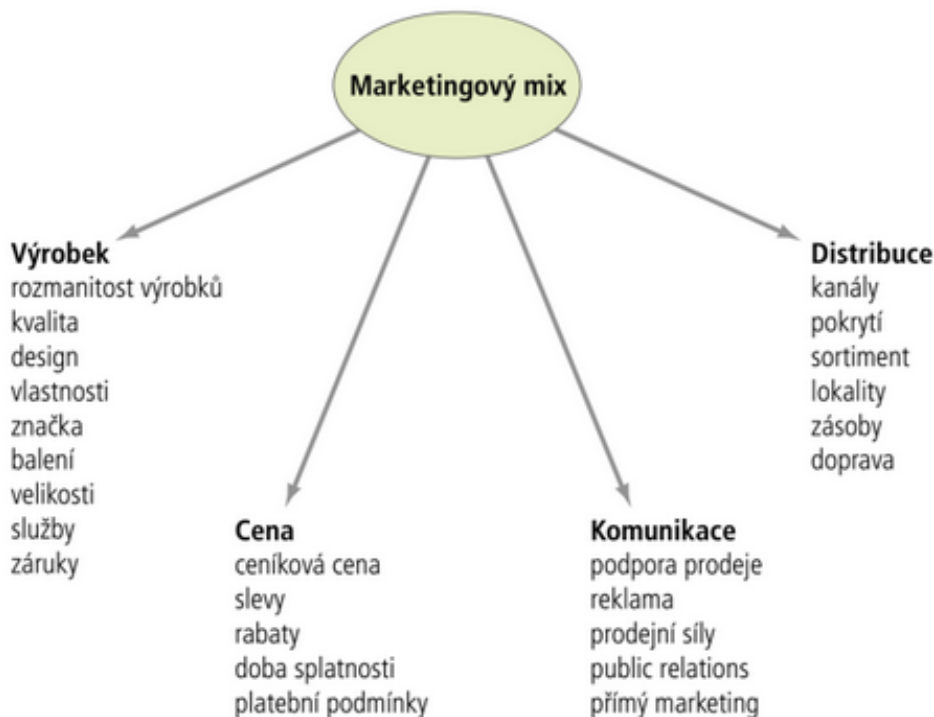
Kromě toho marketingový mix pomáhá sjednotit různé části podniku a propojit jejich činnost tak, aby odpovídaly celkové strategii. Marketingový mix firmám umožňuje lépe propojit marketingové aktivity s finančními a operačními cíli, což napomáhá zajišťovat konzistentnost ve všech oblastech podnikání. Příkrylová a kol. (2019) zdůrazňuje, právě jednotný marketingový přístup podporuje efektivní implementaci firemních strategií napříč organizací.

Významnou roli hraje i ve vyhodnocování a sledování efektivity strategií. Marketingové cíle se neustále mění spolu s trhem, a proto je nutné, aby i marketingový mix byl flexibilní a adaptabilní. Simon Hall (2022) ve své knize uvádí, že marketingový mix poskytuje strukturu, která podnikům umožňuje pravidelně měřit a optimalizovat své strategie, což je zásadní pro jejich udržitelnost na dynamickém trhu. Tato schopnost vyhodnocovat a přizpůsobovat marketingové strategie umožňuje firmám zůstat konkurenceschopné i v náročném tržním prostředí.

Nadále podporuje při budování silné značky a vztahů se zákazníky, což je velmi důležité pro dlouhodobý růst a loajalitu zákazníků. Při správném nastavení marketingového mixu je firma schopná lépe odlišit svou značku a oslovit zákazníky způsobem, který zvyšuje jejich důvěru a podporuje opakované nákupy. Kotler a kol. (2019) uvádí marketingový mix by měl

zohledňovat nejen aktuální potřeby zákazníků, ale i jejich dlouhodobá očekávání, což pomáhá posílit vazby mezi zákazníky a značkou.

Marketingový mix má přímý dopad na schopnost firmy dosáhnout stanovených strategických cílů a optimalizovat své výsledky. Podniky, které plně využívají potenciál marketingového mixu, jsou schopny realizovat efektivní a udržitelné strategie, které jim umožňují růst a přizpůsobovat se změnám trhu.



Obrázek 3: Čtyři P komponenty marketingového mixu

Zdroj: Kotler a Keller, 2013, strana 56

Model 4 C z pohledu zákazníka zahrnuje čtyři klíčové aspekty: Consumer Value (hodnota pro zákazníka), která představuje užitnou hodnotu výrobku nebo služby pro zákazníka, tedy míru, do jaké produkt splňuje jeho potřeby a očekávání. Cost to the Customer (náklady pro zákazníka) zahrnuje všechny cenové náklady spojené s nákupem, včetně ceny výrobku, času a dalších souvisejících výdajů. Convenience (pohodlí) se zaměřuje na komfort a snadnost, s jakou zákazník může produkt zakoupit nebo využít, včetně přístupu k distribučním kanálům. Communication (komunikace) zdůrazňuje oboustrannou interakci mezi prodejcem a zákazníkem, která zahrnuje nejen propagaci, ale i zpětnou vazbu a budování vztahů (viz tabulka 2).

Tabulka 2: Vztah mezi 4P a 4 C

Čtyři P	Čtyři C
Produkt (product)	Hodnota z hlediska zákazníka (customer value)
Cena (price)	Náklady pro zákazníka (cost to the customer)
Místo (place)	Pohodlí (convenience)
Marketingová komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj: Dle Kotler a kol., 2007 ve vlastním zpracování, strana 15

2.1 Produkt

Produkt lze obecně definovat jako vše, co lze nabídnout k přitáhnutí pozornosti, zakoupení, použití či spotřebě s cílem uspokojit potřeby, přání nebo touhy zákazníků. Produkty zahrnují mnohem víc než pouze hmotné zboží; patří sem fyzické objekty, služby, osoby, místa, organizace, myšlenky a jejich různé kombinace. Služby, jako specifický druh produktů, se vyznačují tím, že nabízejí aktivity, výhody či uspokojení, jsou nehmotné, prodávají se a nezahrnují vlastnictví. Příkladem mohou být bankovní a hotelové služby, kadeřnictví, daňové poradenství nebo opravy (Kotler a Keller, 2013).

Dosažení konkurenční výhody často spočívá v přidání určitého funkčního benefitu, který odliší produkt od ostatních. Například společnost LG uvedla na indický trh novou řadu televizí „Mosquito Away“ vybavenou ultrazvukovým odpuzovačem hmyzu, který chrání zákazníky před komáry přitahovanými světlem obrazovky. Konkurenční výhodou může být rovněž design a estetika produktu, které jsou klíčové pro emocionální diferenciaci. Hodnocení významu jednotlivých vlastností produktu je zásadní z pohledu cílového zákazníka, jelikož je rozhodující jejich vnímání, nikoli objektivní realita. Kotler a Keller (2013) uvádí příklad výrobce sekaček, který do produktů instaluje hlučné motory, protože zákazníci považují hlučnější sekačky za výkonnější. Firmy by měly důkladně testovat varianty produktů a zjišťovat, které vlastnosti zákazníci preferují, stejně jako jaké ceny jsou za ně ochotni zaplatit. Produktový výzkum tak firmám pomáhá optimalizovat produkt pro konkrétní cílový segment a zvyšuje jeho úspěšnost na trhu.

Všechny charakteristiky produktu by měly odpovídat zvolené marketingové strategii, tedy cílové zákaznické skupině a image značky. Pokud nejsou vlastnosti produktu v souladu s marketingovou strategií, její efektivita se snižuje. Kotler a Keller (2013) shodně uvádějí, že produkt je jádrem značky a klíčem k její pozitivní image. Vnímaná kvalita produktu je zásadní pro zákaznickou spokojenost, a tím i loajalitu. Pokud zákazníci vnímají kvalitu jako neuspokojivou, reklamní kampaně ani komunikační nástroje je nepřesvědčí o opaku. Uvádí se,

že 96 % nespokojených zákazníků si ani nestěžuje, ale jednoduše přestane produkt kupovat. Firmy by proto měly usilovat o to, aby svým zákazníkům poskytly vyšší hodnotu, než slibují, a tak předešly situacím, kdy zákazníci vnímají hodnotu produktu jako nižší, než odpovídá jeho ceně (Karlíček a kol., 2018).

Produkt lze rozdělit do pěti úrovní, které odrážejí jeho hodnotu pro zákazníka. Na nejzákladnější úrovni stojí základní užitek, tedy hlavní důvod, proč si zákazník produkt pořizuje. Hned po základním užitku je základní produkt, což jsou daného produktu konkrétní fyzické vlastnosti, které užitek umožňují. Dále je očekávaný produkt, tedy standardy a vlastnosti, které zákazníci od produktu běžně vyžadují. Vylepšený produkt zahrnuje dodatečné funkce či benefit, které produkt odlišují od konkurence. Potenciální produkt zahrnuje budoucí inovace a možnosti rozšíření, jež mohou zvýšit jeho atraktivitu. Tato struktura pomáhá firmám lépe reagovat na potřeby zákazníků a zvyšovat své nabídky (viz obrázek 4, Karlíček a kol, 2018).



Obrázek 4: Pět úrovní produktu

Zdroj: Karlíček a kol, 2018, strana 160

2.2 Cena (cenová politika)

Cena je v marketingu chápána jako prvek marketingového mixu, který dotváří charakter produktu. Produkt je prodáván zejména prostřednictvím údajů o ceně. „Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění“ (Jakubíková, 2008, strana 216).

„Cenová politika podniku zahrnuje všechna rozhodnutí, na trh zaměřené kroky, které se promítají do stanovení ceny produktu. Zákazník musí být s účtovanou cenou spokojen a tato cena by zároveň měla přinášet podniku zisk” (Kašík, Havlíček, 2004 in: Jakubíková, 2008, strana 218).

Cena představuje vyjádření hodnoty produktu a odráží zájmy dvou hlavních tržních subjektů: prodávajících a kupujících. Stanovení cen je ovlivněno třemi hlavními subjekty: trhem, firmami a státem. Trh je charakteristický vysokou konkurencí, kde jednotliví výrobci mají jen minimální vliv na výsledné ceny produktů. Nerespektování tržních cen může pro firmy znamenat ztrátu zákazníků, kteří se obrazejí na konkurenci, jež lépe vyhovuje požadavkům trhu.

Firmy mohou kontrolovat ceny svých produktů pouze tehdy, pokud nabízejí zboží, které je výrazně odlišné nebo jedinečné oproti konkurenci. Tato schopnost však závisí na míře odlišnosti a hodnoty, kterou jejich produkty zákazníkům přinášejí.

Stát hraje významnou roli v regulaci cen prostřednictvím ovlivňování veřejných výdajů daní, fungování státních podniků a organizací. Zasahuje také do cen klíčových komodit, jako jsou energie, nájmy a další služby, čímž zajišťuje rovnováhu a stabilitu na trhu (Jakubíková, 2008).

Každá stanovená cena ovlivňuje poptávky různým způsobem a zároveň má odlišný vliv na dosažení marketingových cílů společnosti. Tradiční inverzní vztah mezi cenou a poptávkou znázorňuje poptávková křivka, která ukazuje, že s rostoucí cenou poptávka obvykle klesá. U luxusního zboží však může poptávka naopak růst, protože někteří zákazníci vnímají vyšší cenu jako indikátor vyšší kvality produktu. Pokud cena je příliš vysoká, poptávka může klesnout (Kotler a Keller, 2013).

Cena by měla být nastavena s ohledem na cílovou skupinu a její vnímání hodnoty, jelikož nesprávné stanovení ceny může vest k nepřiměřeným očekáváním zákazníků nebo naopak k podcenění produktu. Cena musí reflektovat nejen výrobní náklady, ale také konkurenční prostředí, aktuální poptávku a trendy v oblasti udržitelnosti, které získávají, například dynamické stanovení ceny nebo hodnotové oceňování, mohou přinést výhody jak firmám, tak jejich zákazníkům (Foret, Melas, 2021).

Podle Halla (2022) tvorba cen v B2B marketing je často založena na přidané hodnotě, kterou produkty nebo služby přinášejí konkrétnímu zákazníkovi. Namísto zaměření na cenu jako absolutní číslo je v tomto kontextu kladen důraz na dlouhodobé vztahy a transparentní komunikaci, která zvyšuje důvěru mezi obchodními partner. Ceny jsou vnímány jako strategický nástroj nejen k dosažení tržní stability, ale také jako prostředek k inovacím a posilování konkurenceschopnosti. Správně nastavené ceny, které odpovídají potřebám

zákazníkům a zároveň respektují ekonomické podmínky, jsou klíčová faktorem úspěchu moderního podniku.

2.3 Distribuce

Distribuce představuje klíčovou část marketingového mixu a zahrnuje proces, kterým se výrobek dostává od výrobce k zákazníkovi. Kvalitně navržená distribuční strategie zajišťuje, že se produkt dostane k zákazníkům ve správný čas, na správné místo a ve správném množství, čímž se zvýší pravděpodobnost oslovení požadovaného tržního segmentu. Distribuční strategie přímo ovlivňuje nejen dostupnost a kvalitu produktu, ale i jeho celkový prodejní úspěch. Podle Kotlera a kol. (2019) je správně zvolená cesta k zákazníkovi zásadní pro udržení spokojenosti a loajality zákazníků a umožňuje firmám efektivně reagovat na specifické potřeby jednotlivých trhů a zákaznických skupin.

Dle Jakubíková a Janeček (2023) lze distribuci obecně rozdělit na přímou a nepřímou. V přímé distribuci se výrobce obrací přímo na zákazníka, což přináší výhody v podobě přímého kontaktu a kontroly nad kvalitou produktu až do okamžiku prodeje. Tento typ distribuce je také efektivnější z hlediska nákladů a umožňuje lepší zpětnou vazbu od zákazníků, což přispívá k lepšímu pochopení jejich potřeb a očekávání. Naopak nepřímá distribuce zahrnuje použití mezičlánků, jako jsou velkoobchody nebo maloobchody. Tento model umožňuje oslovit širší zákaznickou základnu a zjednodušuje pro výrobce proces nalezení a obsluhy zákazníků. Na druhou stranu nepřímá distribuce může zvyšovat konečnou cenu produktu a přináší rizika, jako je platební neschopnost zprostředkovatele nebo omezená kontrola nad produktem na cestě k zákazníkovi.

Dle intenzity firmy rozlišují tři hlavní typy distribučních strategií: intenzivní, selektivní a exkluzivní distribuci. Intenzivní distribuce se používá u zboží denní potřeby, jako jsou základní potraviny nebo noviny, a zajišťuje, že produkt je dostupný v co největším počtu prodejen. Selektivní distribuce naopak vyžaduje, aby byl produkt nabízen jen v určitém počtu specializovaných prodejen, kde je zákazník ochoten vynaložit větší úsilí k jeho získání, jako u značkového oblečení nebo elektroniky. Exkluzivní distribuce je určena pro luxusní produkty s vysokou přidanou hodnotou, kde je žádoucí, aby byly dostupné pouze ve vybraných prodejnách. Tento model zdůrazňuje exkluzivitu produktu a vytváří jeho prestiž na trhu (Kotler a kol, 2007).

Distribuční strategie musí být úzce propojena s celkovou marketingovou strategií firmy, aby byla co nejefektivnější. Pro každý produkt je důležité zvolit správný typ distribuce odpovídající jeho charakteru, cenové úrovni a očekávání zákazníků. Jak zdůrazňuje Přikrylová

a kol. (2019), zákaznická zkušenost se může výrazně lišit v závislosti na distribučním kanálu, což ovlivňuje jejich vnímání značky. Správná distribuce umožňuje firmě nejen zvýšit dosažitelnost produktu, ale také budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, což je klíčové pro získání konkurenční výhody na trhu. Firmy také často využívají kombinaci distribučních kanálů, což jim umožňuje maximalizovat pokrytí trhu při zachování kontroly nad cenou a kvalitou služeb poskytovaných zákazníkům.

2.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je pro každou firmu zásadním způsobem, jak oslovit zákazníky a vybudovat si jejich důvěru. Jak uvádí Kotler a kol. (2007), zahrnuje různé nástroje jako reklamu, PR (public relationship), osobní prodej, podporu prodeje nebo přímý marketing. Každý z těchto prvků má svou specifickou roli, ale společně musí tvořit jasný a konzistentní obraz značky. Zákazníci dnes očekávají, že informace budou srozumitelné a přitažlivé, a právě kvalitní komunikace často rozhoduje o tom, zda si daný produkt koupí. V prostředí B2B marketing je komunikace ještě náročnější, protože zákazníci nechtějí jen informace o produktu – zajímavé jsou i hodnoty a spolehlivost firmy. Hall (2022) zmiňuje, že personalizace a datově řízené strategie jsou klíčové pro pochopení potřeb zákazníků.

Udržitelná marketingová komunikace, jak popisují Foret a Melas (2021), se stává stále důležitější, protože zákazníci očekávají, že značky budou nejen propagovat své produkty, ale i přispívat k řešení společenských a ekologických problémů. Udržitelnost se tak stává nejen součástí firemních hodnot, ale také klíčovým komunikačním tématem, které pomáhá odlišit se na trhu a budovat silnější vztahy s ekologicky a společensky uvědomělými zákazníky.

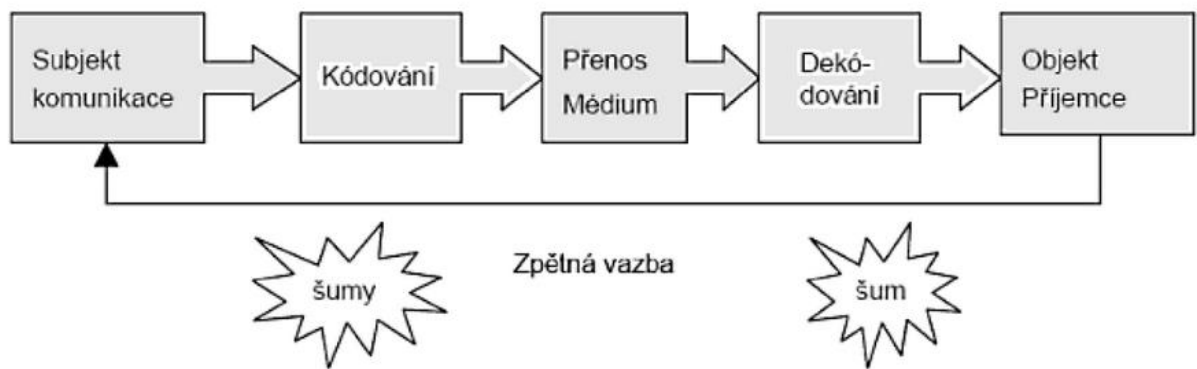
Strategie marketingové komunikace by měla vycházet z pečlivé analýzy trhu a zákaznického chování, jak doporučují Příkrylová a kol. (2019). Klíčové je pochopit, jaké komunikační kanály zákazníci preferují a jaké zprávy na ně nejvíce působí. Integrace off-line a online kanálů umožňuje zasáhnout širší publikum, přičemž digitální marketingové nástroje, jako jsou sociální sítě, e-mailing a obsahový marketing, nabízejí možnosti přesného měření výsledků a optimalizace kampaní.

Moderní marketingová komunikace, jak uvádějí Karlíček a kol (2018), musí být nejen kreativní, ale také strategická a transparentní. Klíčem k úspěchu je důsledná práce s identitou značky, jasné formulování přidané hodnoty produktů a důvěryhodná komunikace, která rezonuje s cílovým publikem. Vývoj digitálních technologií, včetně umělé inteligence a automatizace, zásadně mění způsob, jakým firmy komunikují, což je výzvou i příležitostí pro marketingové specialisty. V době, kdy jsou zákazníci stále více vystaveni informačnímu

přetížení, je důležité nejen získat jejich pozornost, ale také si ji udržet prostřednictvím relativních a autentických sdělení.

„Principy komunikace vyjadřuje základní model komunikačního procesu, který tvoří osm prvků: zdroj komunikace, zakódování, sdělení, přenos, dekódování, příjemce, zpětná vazba a komunikační šumy“ (Schramm, 1955 in: Příkrylová a kol., 2019, strana 2).

Komunikační proces začíná kódováním zprávy odesílatelem, její přenos probíhá skrze médium (kanál) a příjemce následně dekóduje obsah. Důležitou roli hraje zpětná vazba od příjemce, která umožňuje ověřit, zda byla zpráva správně pochopena. Proces může být ovlivněn šumy, což jsou rušivé vlivy narušující přenos nebo pochopení zprávy, a to jak na straně odesílatele, tak příjemce (viz obrázek 5).



Obrázek 5: Model komunikačního procesu

Zdroj: Příkrylová a kol., 2019, strana 3

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY STEP A S.R.O.

Stepa s.r.o. se specializuje na výrobu a dodávky produktů, přičemž hlavní činností je zpracování papírového materiálu pro finální použití. Důraz klade na inovace a neustálé zlepšování kvality jak produktů, tak výrobních procesů. Široká nabídka produktových kategorií umožňuje firmě flexibilně reagovat na různorodé potřeby svých zákazníků, zejména B2B partnerů, jako jsou velkoobchody, obchodní řetězce, průmyslové podniky či kanceláře. Mezi hlavní sortiment patří například pokladní a speciální papírové kotoučky, školní a výtvarné potřeby, kancelářské produkty, hygienické zboží či obalové a výplňové papíry.

Kromě samotné výroby se firma věnuje i zpracování materiálu, který je dodáván v rolích nebo arších a dále upravován dle specifických požadavků zákazníků. Tyto služby jsou určeny především pro B2B partnery z oblasti průmyslu, výroby, zpracování nebo obchodu, přičemž hlavním cílem je zajistit zpracování na míru podle konkrétních kritérií zákazníků. Tento přístup umožňuje efektivní využití materiálu jak pro další výrobu, tak pro finální produkty. Příkladem těchto služeb je řezání rolí, archování, flexotisk (potisk), služby chráněné dílny a technologický servis (Stepa, 2025).

Svým zaměřením na kvalitu, flexibilitu a individuální přístup firma Stepa s.r.o. dlouhodobě podporuje své zákazníky v přizpůsobení se tržním výzvám. Její schopnost reagovat na specifické požadavky a nabízet komplexní služby z ní dělá spolehlivého partnera v oblasti zpracování papírových materiálů i výroby. Důsledným rozšiřováním sortimentu a modernizací technologií firma neustále zvyšuje svou konkurenceschopnost na domácím i zahraničním trhu (Stepa, 2025).

Společnost Stepa s.r.o. byla založena v roce 1992 a zahájila svou činnost v pronajatých prostorách s osmi zaměstnanci, zaměřena na výrobu papírových kotoučků pro registrační pokladny, faxy a měřicí přístroje. S rychlým růstem se v roce 1994 přestěhovala do větších prostor bývalého závodu Tesla, kde získala výrobní plochu 360 m². O tři roky později otevřela v Lanškrouně tři specializované maloobchodní prodejny zaměřené na dekorace, kancelářské služby a papírenské zboží. Výstavba nového výrobního areálu zahájená v roce 1997 byla dokončena o rok později a v roce 2001 byly maloobchodní aktivity sjednoceny do prodejny Stepa Centrum. Rok 2003 přinesl vznik chráněné dílny pod značkou Stepa trade, zaměřené na kompletaci a balení papírových produktů v rámci náhradního plnění, což firmě umožnilo další rozvoj (Stepa, 2025).

Certifikace ISO 9001 získaná v roce 2005 posílila důvěryhodnost firmy a otevřela cestu na evropský trh se specializovanými produkty, jako jsou roličky pro digitální tachografy.

Modernizace informačního systému v roce 2011 umožnila efektivnější řízení procesů a zavedení e-shopu, zatímco fotovoltaické elektrárny instalované v roce 2013 snížily energetické náklady. Další expanze výrobních kapacit probíhala od roku 2007, včetně hal pro chráněnou dílnu v roce 2020. V roce 2023 společnost rozšířila své aktivity akvizicí firmy Benofol s.r.o., zaměřené na zpracování fólií, a představila nové logo symbolizující moderní směřování firmy a její kontinuitu (viz obrázek 6, Stepa, 2025).



Obrázek 6: Staré a nové logo firmy Stepa s.r.o.

Zdroj: Stepa, 2025

Stepa s.r.o. pravidelně oslavuje svá výročí, přičemž významné milníky jako 10, 20, a 30 let od založení firmy vždy doprovázely poděkování zákazníkům, partnerům i zaměstnancům za spolupráci a podporu. Stepa s.r.o. má na trhu stabilní a silné postavení. Firma kombinuje tradici a zkušenosti s modernizací a rozšiřováním svého podnikání, což ji umožňuje konkurovat na domácím i mezinárodním trhu (Stepa, 2025).

3.1 Metodika výzkumu

Tato práce se zaměřuje na analýzu marketingového mixu vybraného B2B podniku s cílem doporučit dílčí úpravy jeho marketingové strategie na základě komparace s konkurencí. Případová studie se zaměřuje na současné postavení firmy na trhu a způsob aplikace marketingového mixu, přičemž hlavní důraz je kladen na efektivitu marketingových aktivit v kontextu konkurenčního prostředí. Při formulaci některých částí textu, včetně parafrázování a stylistických úprav, byla využita podpora nástroje ChatGPT, který napomohl ke zpřehlednění a jazykovému vylepšení odborného textu.

Pro sběr dat bude proveden polostrukturovaný rozhovor, jehož cílem je zjistit hlavní produkty a konkurenty potřebné pro následnou komparaci. Data z rozhovoru budou doplněna obsahovou analýzou firemních dokumentů, jako jsou webové stránky a produktové katalogy, aby byla získána komplexní perspektiva. Pro porovnání budou použity sekundární zdroje, zahrnující veřejně dostupné informace o konkurenčních subjektech.

Rozhovory se obvykle dělí do tří typů podle toho, jak moc jsou předem daná pravidla a jak volně probíhá konverzace. Nestrukturovaný rozhovor je nejvolnější a připomíná běžnou konverzaci mezi tazatelem a respondentem. Dotazovaný si často ani neuvědomí, že se ho někdo na něco ptá v rámci výzkumu – tomu se říká skrytý rozhovor. Výhoda je, že respondent mluví přirozeně a otevřeně o svých názorech a pocitech, ale pokud rozhovor není nahráván, může být těžké později přesně zachytit odpovědi.

Polostrukturovaný rozhovor už má určitou organizaci – tazatel má připravený seznam otázek, které musí zaznít, ale zároveň může klást doplňující dotazy nebo měnit jejich pořadí podle situace. Tímto způsobem je rozhovor přirozenější a umožňuje hlubší pochopení tématu, protože se přizpůsobuje znalostem a zkušenostem respondenta. Tento typ rozhovoru je často využíván třeba při pohovorech nebo průzkumech trhu.

Strukturovaný rozhovor je naopak striktně daný – otázky mají pevné pořadí a přesné znění, které se nesmí měnit. Používá se hlavně v situacích, kde je potřeba získat jasná, měřitelná data, například při anketách nebo standardizovaných výzkumech. Na rozdíl od volnějších typů rozhovorů ale neposkytuje tolik prostoru pro podrobnější odpovědi nebo spontánní reakce respondenta (Kozel a spol, 2011).

Ve firmě byl proveden polostrukturovaný rozhovor s obchodní asistentkou. Tento typ rozhovoru byl zvolen kvůli své flexibilní formě, která umožňuje volnější průběh a doplnění informací podle potřeby. Tímto způsobem se podařilo získat klíčové informace o porovnávaných produktech i o hlavních konkurentech firmy. Informace o konkurenci byly dále doplněny z vedlejších zdrojů, zejména z firemních webových stránek a sociálních sítí, pokud byly k dispozici. Komparace spočívá v hledání podobností a rozdílů mezi porovnávanými objekty. Celkově je komparace metodou, která porovnává konkrétní problém u různých porovnávaných jednotek. Cílem je zjistit, zda se tyto jednotky vzájemně podobají, nebo se od sebe liší (Ochrana, 2019).

Po této komparaci bude následovat PESTLE analýza zaměřená na identifikaci vnějších faktorů ovlivňujících podnik. K jejímu provedení budou využita sekundární data pocházející z odborné literatury, statistických přehledů a dalších relevantních zdrojů. Tato data pomohou lépe porozumět makroekonomickým, sociálním, technologickým a dalším aspektům, které mohou mít vliv na fungování firmy. Na závěr bude provedena SWOT analýza, která umožní komplexní zhodnocení vnitřních i vnějších faktorů a poskytne ucelený pohled na konkurenceschopnost podniku. Celkovým cílem této komparace je detailně analyzovat

postavení firmy na trhu, identifikovat její klíčové konkurenční výhody a navrhnout konkrétní opatření ke zlepšení marketingové strategie.

PEST, nebo také PESTLE analýza, se zaměřuje na různé vnější faktory, které mohou ovlivnit podnik. I když je možné předpovědět určité trendy, často není úplně jasné, jaký konkrétní dopad budou mít na konkrétní firmu. V tomto případě je užitečné samotné rozpoznání těchto vlivů, protože podnik se tak může připravit na možné změny v budoucnosti (Sedláčková, 2006).

PESTLE analýza slouží jako nástroj pro hodnocení makroprostředí, ve kterém organizace působí. Zaměřuje se na šest hlavních oblastí: politické (Political), ekonomické (Economic), sociální (Social), technologické (Technological), legislativní (Legal) a environmentální (Environmental) faktory. Tato analýza podnikům umožňuje lépe porozumět okolním vlivům a upravit své strategie tak, aby snížily potenciální rizika a využily příležitosti na trhu (Perera, 2017).

Politické faktory souvisejí s vládními politikami, stabilitou a regulacemi, které mohou mít dopad na podnikání, například prostřednictvím změn daňové politiky nebo obchodních omezení. Ekonomické faktory zahrnují aspekty, jako jsou inflace, nezaměstnanost, úrokové sazby a hospodářský růst, jež ovlivňují kupní sílu zákazníků i provozní náklady firem. Sociální faktory se zaměřují na demografické změny, kulturní trendy a proměny spotřebitelského chování, které mohou ovlivnit poptávku po produktech a službách (Johnson, Scholes a Whittington, 2011).

Technologické faktory se týkají vývoje nových technologií, které mohou ovlivnit způsob fungování podniků nebo vytvořit zcela nové trhy. Legislativní faktory zahrnují právní rámec, jako je pracovní právo nebo regulace na ochranu spotřebitele, s nimiž musí firmy počítat. Environmentální faktory se soustředí na ekologické aspekty, například klimatické změny nebo otázky udržitelnosti, které hrají stále větší roli v podnikové strategii. PESTLE analýza tak pomáhá podnikům získat ucelený přehled o vnějším prostředí a lépe se připravit na budoucí výzvy (Morrison, 2020).

Cílem SWOT analýzy je zjistit, jak dobře jsou současné strategie firmy a její silné a slabé stránky přizpůsobeny změnám, které nastávají v jejím okolí. SWOT analýza, která se zaměřuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, vychází z dvou hlavních částí: analýzy SW a analýzy OT. Analýza OT zkoumá příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího prostředí firmy, zahrnující jak makroprostředí (politické, ekonomické, sociální a technologické faktory), tak mikroprostředí (zákazníky, dodavatele, konkurenci a veřejnost). Po analýze OT následuje

analýza SW, která se zaměřuje na vnitřní prostředí firmy, včetně jejích cílů, systémů, procesů a zdrojů (Jakubíková, 2008).

Po dokončení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí se provádí komparace těchto analýz (SW a OT), aby bylo možné identifikovat, jaké strategie jsou nejvhodnější pro rozvoj firmy. Tento proces pomáhá formulovat konkrétní kroky a strategie, které mohou firmě umožnit využít své silné stránky a příležitosti, a zároveň se vyhnout slabým stránkám a hrozbám. Na základě této komparace mohou být vypracovány efektivní strategie pro zajištění dlouhodobého růstu a konkurenceschopnosti firmy.

3.2 Analýza marketingového mikroprostředí podniku

Mise firmy Stepa s.r.o. zní takto: „*Vyrábíme a zpracováváme produkty z rolí flexibilně a na míru, aby naši zákazníci mohli lépe reagovat na příležitosti trhu*” (Stepa, 2025). Vize firmy zní takto: „*Do konce roku 2026 budeme nejflexibilnějšími zpracovateli rolí ve střední Evropě.*” (Stepa, 2025). Společnost Stepa s.r.o. plánuje zvýšit objem prodeje svých výrobků a zboží prostřednictvím expanze na nové trhy a rozšíření portfolia služeb. Klíčovou oblastí bude zejména speciální výroba a poskytování technologického servisu, v rámci, kterého si zákazník dodá vlastní materiál a firma jej následně zpracuje podle individuálních požadavků formou externích zakázek.

Za účelem efektivního zvládnutí rostoucí poptávky bude společnost implementovat moderní technologie, které povedou ke zvýšení produktivity práce a optimalizaci výrobních procesů. Současně se bude zaměřovat na zlepšování pracovních podmínek, což přispěje ke stabilizaci a motivaci zaměstnanců a tím i k dlouhodobé udržitelnosti týmu. Důraz bude kladen také na kvalitu poskytovaných služeb a celkovou spokojenost zákazníků. Cílem společnosti je neustálé zvyšování zákaznické spokojenosti prostřednictvím inovací, profesionálního přístupu a efektivnějších procesů (Stepa, 2025). Vztahy mezi společností Stepa a některými konkurenčními firmami jsou do určité míry propojené – některé z těchto firem vystupují nejen jako konkurenti, ale také jako zákazníci, případně dodavatelé.

V oblasti služeb se Stepa profiluje jako poměrně flexibilní partner. Zákazníkům nabízí možnost dodat si vlastní materiál, který je následně zpracován dle individuálních požadavků. Tento přístup odpovídá rostoucí poptávce po zakázkové výrobě a umožňuje přizpůsobit se různorodým potřebám klientů. Kromě samotné výroby poskytuje firma i technologický servis a další doplňkové činnosti, jako je řezání, převíjení, potisk nebo provoz chráněné dílny.

Marketingový mix společnosti Stepa, s. r. o.

Na základě polostrukturovaného rozhovoru s asistentkou prodeje vybrané firmy byl získán náhled na marketingový mix společnosti. Firma se především zaměřuje na školní sortiment, přičemž jejími nejprodávanějšími produkty jsou složky barevného papíru, skicáky a náčrtníky. Školní sortiment každoročně roste v důsledku snahy o rozšíření nabídky a uvádění novinek, přičemž firma klade důraz na udržení vysoké kvality za konkurenceschopné ceny. Změny v tomto segmentu je potřeba začít plánovat na začátku roku, aby byly dokončeny do poloviny února, kdy se rozesílají letáky. Reklama na produkty se umísťuje do letáků distribuovaných školám, bannerů na e-shopu, newsletterů a rádiových spotů. Produkty jsou prodávány velkoobchodům, maloobchodům, školám, papírnictvím a e-shopům, přičemž největší skupinou zákazníků jsou velkoobchody. Dovážení produktů probíhá prostřednictvím smluvních přepravců. Přepis hlavních bodů rozhovoru je uveden v příloze A.

Produkt

Společnost Stepa s.r.o. nabízí širokou škálu papírových produktů pro různé segmenty trhu. Jejich sortiment lze rozdělit do následujících kategorií:

- Školní a kancelářské potřeby: barevné papíry, kreslicí kartony (bílé i barevné), složky barevných papírů, skicáky, náčrtníky, krepový papír, lepenka, hedvábný papír, dekorační filc/plst'.
- Pokladní kotoučky: kotoučky pro poklady a terminály různých šířek, bezdutinkové kotoučky, ekologické Blue4Est kotoučky.
- Obalový materiál: voňavé vánoční balicí papíry, balicí papír, úklidové a stříhové papíry.
- Kopírovací a plotterové role: papíry pro kopírky a plottery.
- Papírové špalíčky na poznámky: poznámkové bloky, včetně možnosti potisku reklamním logem.
- Hygienické papíry: zpracování vysoce kvalitního hedvábného papíru pro průmyslovou hygienu a každodenní hygienické produkty.

Zákazníkům Stepa nabízí možnost dodat si vlastní materiál, který je následně zpracován dle individuálních požadavků. Tento přístup odpovídá rostoucí poptávce po zakázkové výrobě a umožňuje přizpůsobit se různorodým potřebám klientů. Kromě samotné výroby poskytuje firma i technologický servis a další doplňkové činnosti, jako je řezání, převíjení, potisk nebo provoz chráněné dílny.

Mezi nejprodávanější produkty společnosti Stepa s.r.o. patří různé papírenské výrobky, přičemž nejoblíbenější jsou kotoučky, barevné papíry a papírové utěrky určené pro hygienické účely. Kotoučky se často používají v kancelářích a průmyslových provozech, kde je kladen

důraz na kvalitu a odolnost materiálu. Barevné papíry jsou vyhledávány především v oblasti grafického designu a kreativity, kde slouží pro tisk a různé designové účely. Papírové utěrky na hygienu jsou nezbytné v komerčních prostorách, jako jsou hotely, restaurace či kanceláře, kde je prioritou udržení vysokých hygienických standardů a komfortu pro uživatele (Stepa, 2025).

V souvislosti s těmito produkty je také třeba zmínit model „pěti vrstev produktu“, který pomáhá ilustrovat, jak jsou produkty vyvíjeny a prezentovány na trhu. Například u produktu Skicák 180 g a 20 listů, což je kvalitní papír pro kresbu a uměleckou tvorbu, lze tento model využít k ukázání, jak se produkt vyvíjí od základní funkce po jeho přidané hodnoty.

Model pěti vrstev produktu, u produktu Skicák 180 g a 20 listů:

1. Základní užitek – možnost kreslení, malování nebo psaní – tedy hlavní užitek, který zákazník očekává: vytvářet a zaznamenávat nápady nebo výtvarné projekty.
2. Základní produkt – fyzický skicák tvoří blok bílého papíru o gramáži 180 s pevnou vazbou, který obsahuje 20 listů vhodných pro kresbu tužkou, uhlem či pastelkou.
3. Očekávaný produkt – zákazník očekává kvalitní papír bez přílišného savého efektu, pevný obal, formát A4, dostatečný počet listů, a že skicák bude snadno dostupný například ve školních potřebách nebo e-shopu.
4. Vylepšený produkt – nabídka ekologického papíru, stylový design, dodatečné služby jako doprava zdarma při větším odběru, nebo možnost výroby na míru pro školy a výtvarné kroužky.
5. Potenciální produkt – budoucí rozšíření například o digitální integraci – V tuto chvíli je na obalu produktu umístěn QR kód, který po naskenování přesměruje zákazníka pouze na stránku s kontaktními údaji společnosti. Do budoucna by však tento QR kód mohl nabídnout tipy na kreslení a umožnit přístup k online galerii pro sdílení výtvorů.

Cena

Společnost Stepa s.r.o. využívá diferencovanou cenovou strategii, která závisí na několika faktorech, aby byla schopná udržet konkurenceschopné ceny na trhu školních potřeb. Ceny jsou nastaveny tak, aby byly atraktivní pro široké spektrum zákazníků. Různé cenové úrovně se aplikují podle typu odběratele – jiná cenová politika platí pro velkoobchody, maloobchody, školy a e-shopy. Firma nabízí na svém e-shopu sezónní slevy a zároveň poskytuje odběrové slevy, které se vztahují na registrované zákazníky. Ti mají při dosažení určité výše objednávky nárok na automatickou slevu. Pro koncové zákazníky platí, že při nákupu nad 2 000 Kč získávají slevu 4 %, při objednávce nad 4 000 Kč je sleva 8 %, nad 6 000 Kč činí sleva 12 % a při nákupu nad 8 000 Kč dosahuje až 16 %. Pro velkoobchodní zákazníky jsou slevy

odstupňovány tak, že při objednávce nad 24 000 Kč je poskytována sleva 5 %, nad 96 800 Kč sleva 8 % a při objednávce nad 242 200 Kč dosahuje sleva až 16 %.

U stávajících zákazníků je stanovena splatnost plateb do 14 dní a platba probíhá platebním příkazem. Noví zákazníci mají možnost platby hotově nebo předem, a to minimálně na první tři odběry. Smluvní zákazníci, kteří mají rámcovou kupní smlouvu, mají dohodnutou splatnost až 30 dní. Pro všechny zákazníky je rovněž nabízena možnost zálohové faktury. Důležitým aspektem cenové strategie společnosti je udržení vysoké kvality produktů při zachování dostupných cen pro různé segmenty trhu (Stepa, 2025).

Distribuce

Společnost Stepa s.r.o. distribuuje své školní produkty prostřednictvím několika prodejních kanálů, čímž pokrývá širokou škálu zákazníků. Největší podíl tržeb tvoří velkoobchody, které se podílejí na 50 % celkových tržeb. Tyto velkoobchodní partneři následně distribuují produkty do maloobchodních řetězců a papírnictví. Významnou část prodeje tvoří také e-shopy, které zajišťují pohodlný nákup pro koncové zákazníky a podílejí se na 10 % tržeb. Společnost rovněž spolupracuje přímo se školami, které tvoří 10 % tržeb, a dodává produkty na základě individuálních objednávek. Výrobní firmy tvoří přibližně 30 % tržeb. Logistika distribuce je zajišťována prostřednictvím smluvních přepravců, kteří garantují efektivní doručení produktů po celém trhu.

Komunikace

Společnost Stepa s.r.o. využívá různé marketingové komunikace pro propagaci školního sortimentu. Mezi hlavní propagační metody patří tištěné letáky, konkrétně trojlisty, které jsou distribuovány jejich zákazníkům jednou do roka. Dalším kanálem je bannerová reklama na e-shopu, která oslovuje zákazníky přímo při jejich online nákupu. Firma také využívá e-mailové kampaně, ve kterých nabízí speciální akce dle sezóny pro školy a velkoobchody. K podpoře sezónních prodejů školních produktů jsou navíc nasazovány rádiové spoty, které oslovují širší publikum. Kromě toho může Stepa s.r.o. využívat i další marketingové metody, jako je větší zaměření na sociální média, PPC (Pay-Per-Click) kampaně nebo spolupráce s dalšími partnery, aby oslovila širší okruh potenciálních klientů. Firma měla před několika lety zaplaceného influencera na YouTube, a přestože odezva byla pozitivní, počet reakcí neodpovídal vynaloženým nákladům. V současnosti by bylo praktičtější zaměřit se na influencera působícího na Instagramu, který lépe odpovídá aktuálním trendům (Stepa, 2025).

3.3 Marketingové mezoprostředí

V této části je uveden pouze školní sortiment, jelikož firma z něj dosahuje nejvyšší ziskovosti, a tato práce se bude zaměřovat výhradně na školní sortiment. V rámci školního sortimentu jsou nejprodávanějšími produkty složky barevného papíru s 20 listy, skicák formátu A4 s 20 listy o gramáži 180 g a náčrtníky A4 s 20 listy o gramáži 80 g. Klíčovou položkou v produktovém portfoliu společnosti je školní sortiment, který každoročně vykazuje rostoucí poptávku. Tento růst je výsledkem neustálého rozšiřování produktové nabídky, zavádění novinek a udržování vysoké kvality produktů při zachování konkurenceschopných cen. Plánování změn ve školním sortimentu začíná již od nového roku. Veškeré úpravy a novinky musí být dokončeny do poloviny února, kdy probíhá distribuce letáků a katalogů (Stepa, 2025).

V této kapitole je uvedena komparační analýza srovnávající produkt, cenu a platební podmínky, distribuci, marketingovou komunikaci společnosti Stepa s.r.o. s jejími konkurenty. Komparace je provedena na základě analýzy webových stránek firmy Stepa s.r.o. a tří vybraných konkurentů, které firma uvedla a kteří jsou uvedeni v anonymizované podobě z důvodu přání firmy Stepa s.r.o. Porovnávají se tyto tři produkty: skicák A4, barevné papíry A4 a náčrtník A4. Tyto produkty byly vybrány na základě podobnosti s konkurencí. Konkurence prodává obdobné produkty s variacemi v gramáži a počtu listů, jelikož se chtějí odlišit od konkurence (Stepa, 2025). Kromě školního sortimentu nabízejí konkurenti také další zboží. Konkurent A má v nabídce například náhradní náplně, gastro obaly a papírové tašky. Konkurent B se zaměřuje na obálky, dárkový balicí materiál, kancelářské potřeby, sezónní sortiment (Vánoce, Velikonoce), pohlednice a potřeby na party a karneval. Konkurent C nabízí kalendáře, to-do listy, nedatované plánovače a produkty z recyklovaného materiálu.

Firma Stepa s.r.o. nabízí skicák A4 s 20 listy o gramáži 180 g, což odpovídá nabídce Konkurence A i C, zatímco Konkurence B nabízí skicák pouze s 10 listy při stejné gramáži. V kategorii barevných papírů A4 nabízí Stepa 20 listů o gramáži 80 g, což je standard, který zachovává i většina konkurentů, s výjimkou Konkurence A, která má jen 10 listů. U náčrtníku A4 nabízí Stepa opět 20 listů o gramáži 80 g, což je více než u Konkurence A a C, které uvádějí pouze 10 listů, zatímco Konkurence B se stejně jako Stepa drží 20listého provedení.

Ceny ve firmě Stepa jsou nastaveny velmi konkurenceschopně. Skicák prodává za 41,50 Kč, zatímco konkurence jej nabízí v rozmezí 52,51 Kč – 104 Kč. Barevný papír Stepa prodává za 27,47 Kč, konkurence jej nabízí od 34,12 Kč do 41 Kč. Největší cenový rozdíl je u náčrtníků, kde Stepa má stanovenou cenu na 28,35 Kč, zatímco konkurenti se pohybují od 29,65 Kč do 44 Kč. Přičemž konkurent A na e-shopu prodává po 10 ks v balení, po jednom kuse neprodává (Stepa, 2025).

Bodové ohodnocení porovnává čtyři firmy na základě tří typů produktů – skicáků, barevných papírů A4 a náčrtníků. Pro hodnocení byla využita pětibodová škála z pohledu zákazníka, kde 5 bodů značí nejlepší výsledek a 1 bod nejhorší v dané kategorii. Například počet využitelných distributorů byl hodnocen jako maximalizační kritérium, zatímco cena jako kritérium minimalizační. Na základě bodového hodnocení je na nejlepší pozici Stepa s.r.o. s celkovým ziskem 30 bodů, jelikož společnost nabízí kvalitní produkty s vysokým hodnocením a zároveň výhodné ceny. Za ní následuje Konkurence A se ziskem 26 bodů, Konkurence B s 22 body a Konkurence C s 18 body (viz tabulka 3).

Tabulka 3: Komparační matice produktu a ceny

Kategorie					
	Produkt (gramáž a počet listů)	Produkt bodově hodnocen	Cena	Cena bodově hodnocená	Součet bodů
Stepa s.r.o.					30
skicák A4	20 listů, 180 g	5	41,50 Kč za kus	5	
barevné papíry A4	20 listů, 80 g	5	27,47 Kč za kus	5	
náčrtník A4	20 listů, 80 g	5	28,35 Kč za kus	5	
Konkurence A					26
skicák A4	20 listů, 180 g	5	70,1 Kč za kus	3	
barevné papíry A4	20 listů, 80 g	5	34 Kč za kus	4	
náčrtník A4	20 listů, 80 g	5	29,65 Kč za kus	4	
Konkurence B					22
skicák A4	20 listů, 170 g	4	52,51 Kč za kus	4	
barevné papíry A4	20 listů, 80 g	5	37,80 Kč za kus	3	
náčrtník A4	20 listů, 70 g	4	43,80 Kč za kus	2	
Konkurence C					18
skicák A4	25 listů, 190 g	5	104 Kč za kus	2	
barevné papíry A4	10 listů	3	41 Kč za kus	2	
náčrtník A4	20 listů, 100 g	3	44 Kč za kus	3	

Bodové hodnocení, 1- nejhorší, 5-nejlepší

Zdroj: vlastní zpracování

Možnosti platby u firmy Stepa zahrnuje online platbu kartou, dobírku, převod na účet a Google Pay, což zákazníkům poskytuje flexibilní možnosti úhrady. Poskytování více platebních možností je pro e-commerce klíčové, protože zvyšuje pravděpodobnost dokončení nákupu u zákazníků s různými preferencemi (Stepa, 2025).

Distribuční síť Stepa je oproti některým konkurentům méně rozšířená, využívá DPD, osobní odběr na kamenné prodejně a paletovou přepravu. Konkurent C nabízí širší distribuční síť včetně Zásilkovny, České pošty, Balíku do ruky, DPD a PPL, což zajišťuje flexibilitu při doručení (Stepa, 2025).

Cena dopravy u STEPA činí 119 Kč, což je výhodnější než u konkurenta B (139 Kč DPD), ale méně konkurenceschopné oproti konkurenta C (79 Kč Zásilkovna). Zákazníci stále častěji preferují cenově dostupnější doručovací varianty, a proto by zapojení Zásilkovny nebo jiné ekonomičtější alternativy mohlo zvýšit atraktivitu nákupu. konkurent A má extrémní rozdíl v ceně dopravy – osobní odběr je za 29 Kč, ale doručení PPL stojí 200 Kč (Stepa, 2025).

Na základě bodového hodnocení jsou na nejlepší pozici Stepa s.r.o. a Konkurence C, oba se ziskem 19 bodů. Stepa s.r.o. vyniká širokými možnostmi plateb a dobrou dostupností produktů. Konkurence C boduje rozmanitými distribučními kanály a konkurenceschopnými cenami dopravy (viz tabulka 4). Přístup ke komparaci a stanovení bodového hodnocení vybraných firem byl použit ve stejné formě jako u tabulky 3.

Tabulka 4: Komparační matice distribuce, komunikace a sociálních sítí

	Kategorie					Součet bodů
	Distribuce	Možnosti platby	Cena za dopravu	Komunikace	Sociální sítě	
Stepa s.r.o.	DPD, DPD Pickup, paletivá přeprava, osobní odběr na kamenné prodejně	on-line platba kartou, dobírkou, platba předem na účet a google pay, Apple pay	119 Kč	eshop, letáky, sociální sítě	Facebook, Youtube, Instagram, LinkedIn	19
	4	5	4	3	3	
Konkurence A	Osobní odběr, PPL	Platební kartou, platba předem	Osobní odběr = 29 Kč, PPL = 200 Kč	eshop, letáky, sociální sítě	Facebook, Youtube, Instagram, LinkedIn	13
	2	3	2	3	3	
Konkurence B	DPD, osobní odběr	Platba dobírkou, platba kartou, platba převodem, platba hotově	DPD = 139 Kč	eshop, letáky, sociální sítě	Facebook, Youtube, Instagram, LinkedIn	15
	2	4	3	3	3	
Konkurence C	Zásilkovna, Balík na Česká pošta, Balík do ruky, Přepravní služby DPD, PPL, osobní odběr	platební kartou, platba předem	Výdejní místa Zásilkovna = 79 Kč, Balík na poštu Česká pošta = 119 Kč, Balík do ruky Česká pošta = 139 Kč, Přepravní služba DPD = 129 Kč, Přepravní služba PPL = 149 Kč, Osobní odběr = zdarma	eshop, letáky, sociální sítě	Facebook, Youtube, Instagram, LinkedIn	19
	5	3	5	3	3	
Bodové hodnocení, 1-nejhorší, 5-nejlepší						

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě bodového hodnocení v oblasti aktivity a dosahu na sociálních sítích získala firma Stepa s.r.o. celkem 10 bodů, což je nejnižší skóre ze všech porovnávaných firem (viz tabulka 5). Společnost Stepa s.r.o. má na sociálních sítích různorodou úroveň aktivity i zapojení publika. Nejvíce sledujících má firma Stepa s.r.o. na Facebooku, kde ji sleduje přibližně 2 600 uživatelů, což je výrazně více než na ostatních platformách. Na Instagramu má jen 163 sledujících, a na YouTube a LinkedInu je její publikum téměř zanedbatelné, pouzří 2 sledující na YouTube a 105 na LinkedInu. Navzdory vyššímu počtu sledujících na Facebooku není zapojení publika nijak mimořádné, příspěvky zde získávají v průměru 5–10 lajků, což je srovnatelné s ostatními firmami v tabulce, ale interakce v podobě komentářů je nulová.

Tabulka 5: Komparace sociálních sítích s konkurencí

Kategorie	Facebook	Instagram	Youtube	Linkedin	Součet bodů
Stepa s.r.o.					
Počet sledujících	2,6 tis.	163	2	105	
Počet lajků na příspěvek	5-10	15-20	0	10	
Průměrný počet komentářů na jeden příspěvek	0	0	0	1	
Počet příspěvků za měsíc	2	1	3 videa celkem	2	
Bodové hodnocení	4	1	1	4	10
Konkurence A					
Počet sledujících	1,5 tis	2122	9	96	
Počet lajků na příspěvek	5-10	5-10	0	5-10	
Průměrný počet komentářů na jeden příspěvek	0	1	0	0	
Počet příspěvků za měsíc	1	1	1	0,5	
Bodové hodnocení	2	5	2	2	11
Konkurence B					
Počet sledujících	2,8 tis	1257	178	163	
Počet lajků na příspěvek	1-5	10-20	0-2	0-5	
Průměrný počet komentářů na jeden příspěvek	0	0,5	0	1-5	
Počet příspěvků za měsíc	7-8	9	2 za rok	5	
Bodové hodnocení	5	3	5	5	13
Konkurence C					
Počet sledujících	1,7 tis	1862	125	97	
Počet lajků na příspěvek	30	50	80-100	1-5	
Průměrný počet komentářů na jeden příspěvek	1	5	0	0	
Počet příspěvků za měsíc	6	9	2 za rok	4 příspěvky celkem	
Bodové hodnocení	3	4	4	3	14
Bodové hodnocení, 1- nejhorší, 5-nejlepší					

Zdroj: Vlastní zpracování

Aktivita firmy na jednotlivých platformách se liší nejen frekvencí příspěvků, ale i jejich dopadem. Na Instagramu dosahují příspěvky vyššího počtu lajků (15–20), což naznačuje, že zde má firma relativně aktivnější komunitu, i když menší než na Facebooku. Přesto je i zde nulová míra komentářů, což znamená, že příspěvky spíše pasivně konzumují, než aby s nimi aktivně interagovali. Na YouTube je obsah velmi omezený – celkem pouze tři videa, což naznačuje minimální investici do této platformy. LinkedIn je podobně slabě využívaný, s pouhými dvěma příspěvky měsíčně, což svědčí o nízké prioritě této sítě pro firmu (Stepa, 2025).

Přestože má Stepa s.r.o. nejvíce sledujících na Facebooku, její skutečný dosah a zapojení publika nejsou nijak výjimečné. Neaktivita v komentářích ukazuje na nízkou interakci se sledujícími, což může naznačovat, že obsah není dostatečně atraktivní pro diskusi. Instagram vykazuje lepší výsledky v počtu lajků, ale stále chybí hlubší zapojení sledujících. Firma by mohla zvážit strategii, jak zvýšit interakci, například prostřednictvím otázek v příspěvcích, soutěží nebo výzev k akci, které by mohly motivovat publikum k větší aktivitě (Stepa, 2025).

Celkově se Stepa s.r.o. vyznačuje cenovou dostupností, solidními platebními možnostmi a stabilní distribuční sítí, avšak oproti konkurenci nabízí méně variant doručení a její

marketingová komunikace je na obdobné úrovni jako u ostatních firem na Facebooku a LinkedInu. Na Instagramu a YouTube však její výkon zaostává za konkurencí. Případné rozšíření distribučních kanálů a další optimalizace logistiky by mohly přispět k posílení její tržní pozice.

3.4 Marketingové makroprostředí (PESTLE)

Politické faktory

Společnost Stepa s.r.o. působí v stabilním politickém prostředí České republiky, která je členem Evropské unie (EU) a Severoatlantické aliance (NATO), což poskytuje předvídatelnost a bezpečnost pro podnikání (Vláda ČR, 2024). Česká republika jako členský stát EU těží z výhod plynoucích z jednotného trhu a mezinárodních obchodních dohod, jako je Komplexní hospodářská a obchodní dohoda s Kanadou (CETA), která odstranila většinu celních bariér a otevřela nové obchodní příležitosti pro evropské firmy (Dvořáček, 2017). V prosinci 2024 EU po více než 25 letech jednání uzavřela významnou obchodní dohodu s blokem Mercosur (Argentina, Brazílie, Paraguay a Uruguay), čímž vznikl trh o 700 milionech lidí. Tato dohoda odstraní cla na více než 90 % zboží mezi regiony a otevře nové obchodní příležitosti pro evropské podniky (Bounds, Pooler, Abboud, 2024). V posledních letech se objevily i výzvy v obchodních vztazích, jako jsou hrozby zavedení cel ze strany USA, které mohou ovlivnit mezinárodní obchodní klima a přístup na klíčové trhy. Nicméně pokračující úsilí o prohlubování obchodní spolupráce s Kanadou, včetně odstranění celních překážek a otevření nových trhů pro evropské firmy, naznačuje pozitivní trend v mezinárodních obchodních vztazích (Dvořáček, 2017).

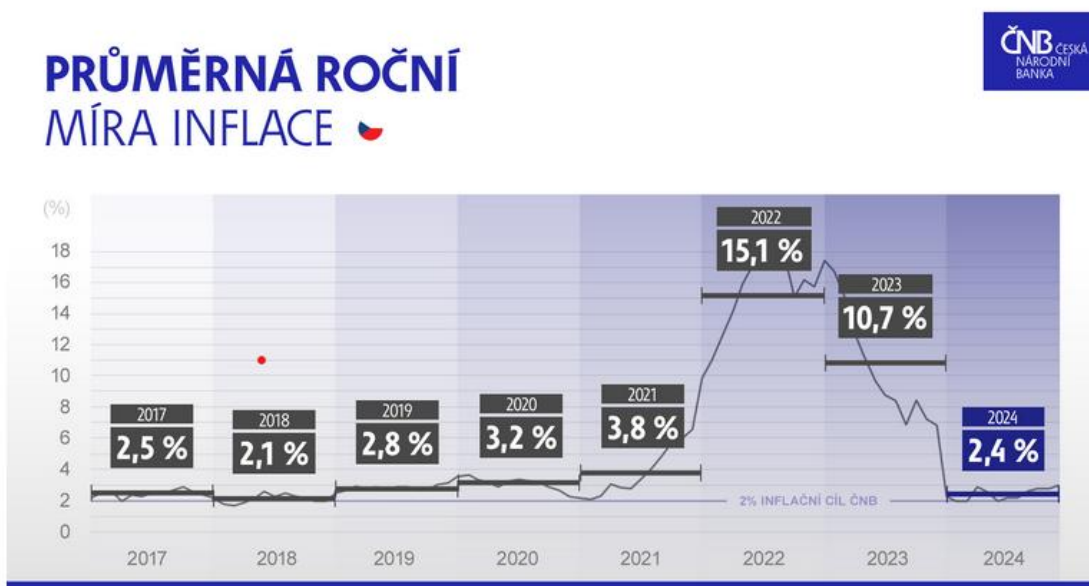
Česká republika představila svůj první střednědobý fiskálně-strukturální plán na období 2025–2028, který nahrazuje předchozí Konvergenční program a Národní program reforem. Tento plán je v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2024/1263 a přispívá k účinné koordinaci hospodářských politik a dohledu v rámci EU. Plán spojuje fiskální politiku s strukturálními reformami a investicemi, což posiluje důvěru v udržitelnost veřejných financí a podporuje inkluzivní ekonomický růst.

I když veřejné zadlužení ČR vzrostlo, stále je pod 60 % HDP, a schodek veřejných financí byl v posledních letech nad 3 % HDP. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2024 skončilo hospodaření vládních institucí s deficitem, který odpovídal 3,7 % HDP, což zabránilo zahájení procedury nadměrného schodku. V dlouhodobém horizontu se ČR musí vypořádat s výzvami jako přechod na klimaticky neutrální ekonomiku, digitalizaci a demografickými změnami (Ministerstvo financí ČR, 2024).

Fiskálně-strukturální plán stanoví cíl dosáhnout přebytku veřejných financí ve výši 0,4 % HDP do roku 2028. Jeho příprava byla podpořena konzultacemi s nevládními organizacemi a hospodářskými a sociálními partnery. Plán také reaguje na doporučení Rady EU a zaměřuje se na klíčové oblasti jako dekarbonizaci, modernizaci veřejné správy, podporu vzdělávání a trhu práce, a digitalizaci (Ministerstvo financí ČR, 2024).

Ekonomické faktory

Inflace má významný vliv na podnikatelské prostředí, přičemž její dopady mohou být jak pozitivní, tak i negativní. Česká národní banka (ČNB) se v České republice snaží udržet inflaci kolem 2 %, protože stabilní a předvídatelná inflace podporuje ekonomický růst, firemní investice a zaměstnanost (viz obrázek 6, Česká národní banka, 2025). V letech 2021 a 2022 však Česká republika čelila zvýšené inflaci, kterou způsobily faktory jako problémy v dodavatelských řetězcích během pandemie, nárůst poptávky po jejím skončení a geopolitické události, včetně války na Ukrajině. Vysoká inflace má negativní dopad na podnikatele, protože znehodnocuje úspory, zvyšuje náklady na vstupy, náklady na suroviny a materiály a vytváří nejistotu ohledně budoucího vývoje (Průvodce podnikáním, 2022). V roce 2024 došlo k poklesu průmyslové produkce o 1,4 %, což naznačuje problémy v průmyslovém sektoru a může vést k nižší poptávce po průmyslových výrobcích. Tento trend je pravděpodobně důsledkem kombinace vysoké inflace, rostoucích nákladů na suroviny a energie a obecné ekonomické nejistoty (Kurzy, 2025).



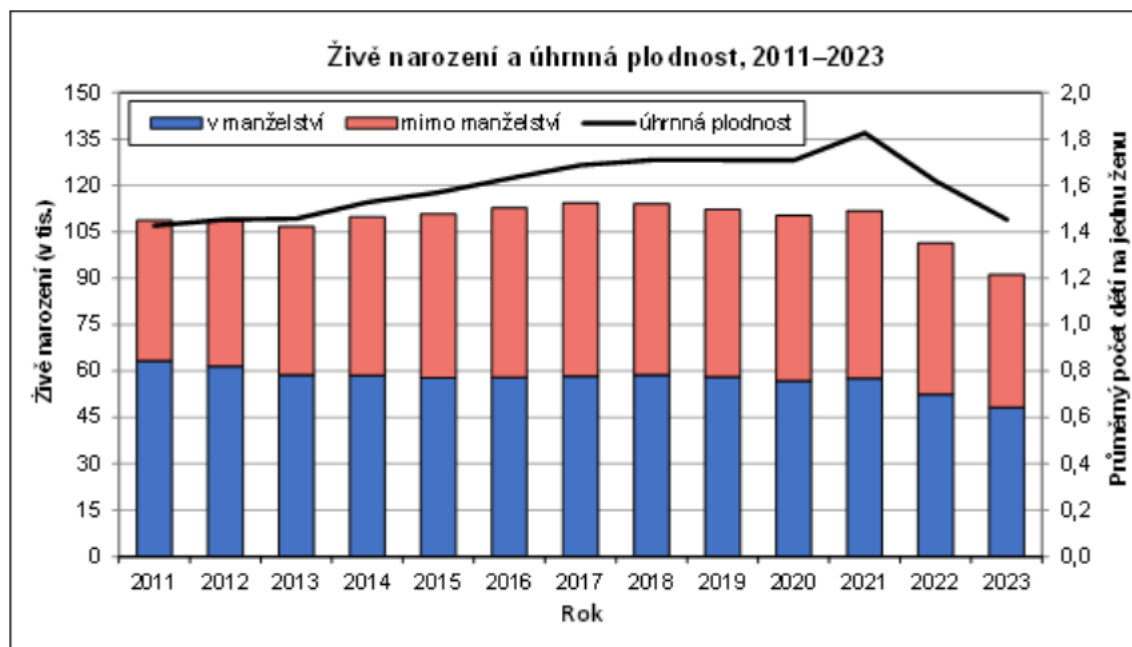
Obrázek 6: Průměrná roční míra inflace

Zdroj: Česká národní banka, 2025

Sociální faktory

Stárnutí populace a nízká porodnost v České republice mají významný dopad na poptávku po papírových výrobcích, což může ovlivnit výrobní zaměření firem, jako je Stepa, zejména v oblasti školních potřeb, které tvoří klíčovou část jejich produktového portfolia. V posledních letech došlo k poklesu plodnosti; zatímco v období 2014–2018 vzrostla, v letech 2019 a 2020 stagnovala na úrovni 1,71 dítěte na ženu, a v roce 2022 a 2023 opět klesla o 11 % a 10 %. Tento pokles porodnosti v kombinaci se stárnutím populace může vést k úbytku pracovních sil a zvýšenému tlaku na důchodový a zdravotní systém. Snižující se porodnost a stárnutí populace v České republice také znamená nižší počet dětí ve školách, což může vést k nižším prodejům školních potřeb (viz obrázek 7, Český statistický úřad, 2025).

Rostoucí trend práce na dálku a digitalizace podporují přechod na koncept bezpapírové kanceláře. Podle ICT snídaně, která se zaměřila na digitalizaci a bezpapírové kanceláře a konala se 14. března 2024 v Praze, je 79 % zaměstnanců přesvědčeno, že digitální transformace je klíčová pro budoucí úspěch jejich firmy (Intuo, 2024). Tento posun může vést k poklesu spotřeby kancelářských papírů v komerčních kancelářích, zatímco v domácnostech, kde práce na dálku pokračuje, může poptávka po kancelářských potřebách zůstat stabilní nebo dokonce vzrůst.



Obrázek 7: Živě narození a úhrnná plodnost, 2011–2023

Zdroj: Český statistický úřad, 2025

Technologické faktory

Vzhledem k vládní podpoře a iniciativám zaměřeným na digitalizaci a inovace, jako je Průmysl 4.0, se do výrobních a průmyslových procesů zavádějí moderní technologie, včetně umělé inteligence (AI), robotiky, automatizace a analýzy dat. Cílem těchto inovací je zvýšit efektivitu a flexibilitu v průmyslové výrobě. Čtvrtá průmyslová revoluce spočívá v propojení digitálního a fyzického světa, přičemž výrazně ovlivňuje i celou společnost. V rámci moderní teorie systémů se proto stále častěji hovoří o kyberneticko-fyzicko-sociální revoluci, která způsobuje dynamickou interakci mezi virtuálními, fyzickými a sociálními systémy. Implementace průmyslu 4.0 může posílit spolupráci a efektivitu v dodavatelském řetězci, čímž přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti a přitažlivosti firmy pro kvalifikované pracovníky. Pokročilé technologie umožňují sběr a analýzu rozsáhlých dat, což firmám pomáhá odhalovat nové obchodní příležitosti a vyvíjet inovativní produkty a služby (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2025).

Legislativní faktory

Od 13. prosince 2024 platí nové nařízení EU 2023/988 (GPSR), které zpřísňuje pravidla pro bezpečnost spotřebitelských výrobků na evropském trhu. Firmy, včetně výrobců, dovozců a distributorů, nyní musí zajistit vyšší úroveň bezpečnosti produktů, přičemž se klade důraz i na digitální hrozby a celý životní cyklus výrobku. Online platformy nesou větší odpovědnost za monitoring nabízených produktů a musí rychleji reagovat na stížnosti či stažení nebezpečných výrobků (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2024).

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1907/2006 o registraci, hodnocení, povolování a omezování chemických látek (REACH), stanoví právní rámec pro registraci, hodnocení, povolování a omezování chemických látek v Evropské unii. Cílem tohoto nařízení je zajištění vysoké úrovně ochrany zdraví lidí a životního prostředí před riziky spojenými s chemickými látkami. REACH klade odpovědnost na průmysl, který musí zajistit bezpečnost chemických látek, jež vyrábí, prodává nebo používá na evropském trhu. V praxi to znamená, že výrobci a dovozci chemických látek jsou povinni registraci těchto látek v Evropské chemické agentuře (ECHA), poskytovat detailní informace o jejich vlastnostech a rizicích a vyhodnocovat jejich bezpečné použití v průběhu celého životního cyklu výrobku. REACH tedy nejen zajišťuje kontrolu nad nebezpečnými látkami, ale i podporuje inovace v oblasti bezpečnějších alternativních chemických látek, čímž se zvyšuje ochrana zdraví a životního prostředí.

Ekologické faktory

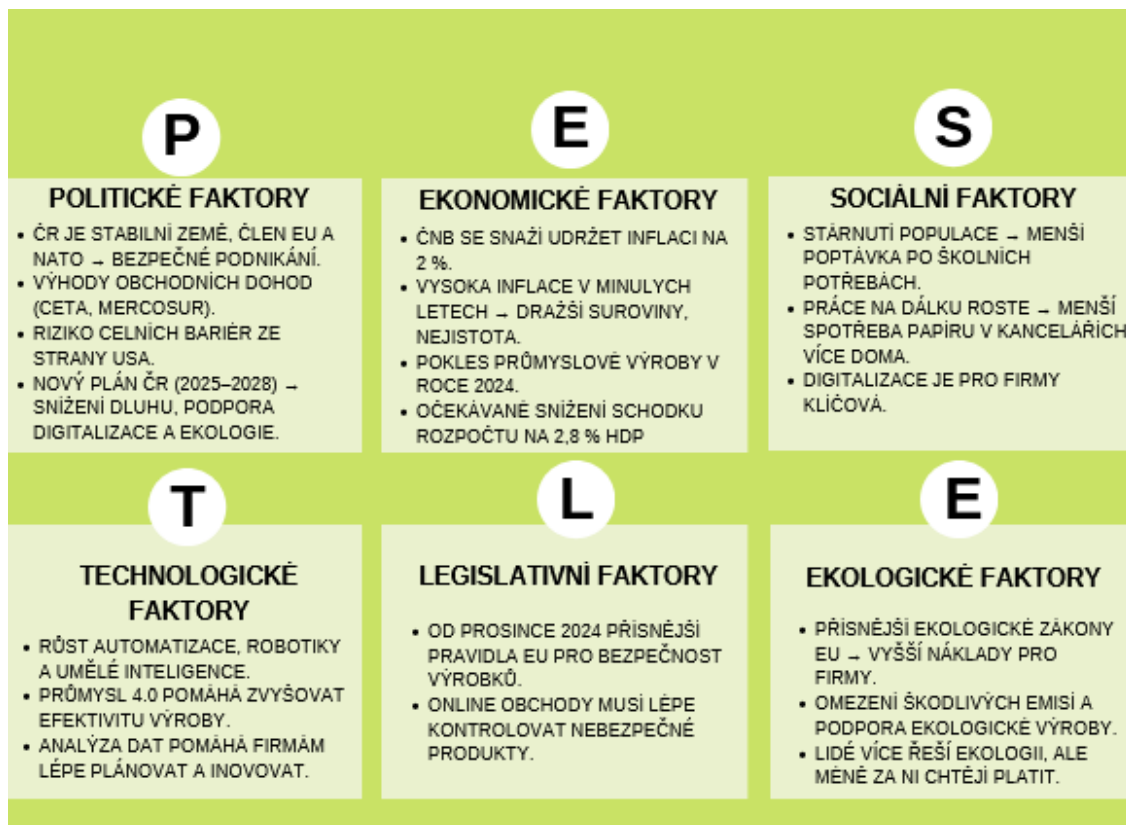
Evropská unie v poslední době přijala několik významných ekologických nařízení, které ovlivňují podniky a životní prostředí. Mezi nejaktuálnější patří Nařízení (EU) 2018/848 o ekologické produkci, které usnadňuje přechod na ekologické zemědělství (Evropská komise, 2025). Dále je to návrh směrnice EU o zelených tvrzeních, která má za cíl eliminovat klamavá ekologická tvrzení firem (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2023), a novela zákona o ochraně ovzduší, která zlepšuje kvalitu ovzduší ve městech (Enviprofi.cz, 2025). Firmy musí přizpůsobit své procesy a produkty těmto novým ekologickým standardům, aby zůstaly v souladu s legislativou a udržely konkurenceschopnost.

Přísné environmentální, které stanovuje Evropská unie, mohou pro firmy znamenat vyšší náklady spojené s jejich dodržováním. EU přijala několik důležitých předpisů zaměřených na kontrolu emisí znečišťujících látek v průmyslových odvětvích. Tyto předpisy určují limity pro emise a vyžadují od firem implementaci technologií a procesů, které zajistí jejich dodržování, aby se vyhnuly možným sankcím. Papírenské společnosti by měly zaměřit pozornost především na tyto směrnice a nařízení týkající se emisí: Směrnice o průmyslových emisích (IED) 2010/75/EU, Směrnice o národních emisních stropích (NEC) 2016/2284/EU a Nařízení o emisích z nesilničních mobilních strojů.

Vnímání ekologie na českém trhu se v posledních letech vyvíjí. Podle průzkumu agentury Ipsos pro Asociaci společenské odpovědnosti si v roce 2013 pouze 22 % Čechů vybavilo společensky odpovědnou firmu, zatímco v roce 2022 to bylo již 40 %. Nicméně ochota připlatit si za odpovědné produkty vrcholila v roce 2019 a od té doby klesá. To naznačuje rostoucí povědomí o ekologických otázkách, avšak s omezenější ochotou nést s tím spojené náklady (Asociace společenské odpovědnosti, 2023).

Česká republika nabízí stabilní politické prostředí v důsledku členství v EU a NATO, což podporuje bezpečné podnikání a přístup na mezinárodní trhy prostřednictvím dohod jako CETA nebo nově uzavřené dohody s Mercosurem. Fiskálně-strukturální plán do roku 2028 posiluje důvěru ve veřejné finance a podporuje investice do digitalizace, vzdělávání a udržitelného růstu. Inlace, která v posledních letech výrazně vzrostla, zvyšuje nejistotu a náklady firem, přičemž současný pokles průmyslové produkce ukazuje na ekonomické zpomalení. Sociální výzvy, jako je stárnutí populace a pokles porodnosti, ovlivňují trh práce a poptávku po určitých produktech, zatímco digitalizace a práce na dálku snižují spotřebu papíru v kancelářích. Technologický rozvoj v rámci Průmyslu 4.0 přináší automatizaci, AI a zlepšení efektivity, ale vyžaduje investice do modernizace. Nová legislativa EU, včetně nařízení GPSR a REACH,

zvysuje nároky na bezpečnost a sledování chemických látek. Ekologické faktory se promítají do přísnějších emisních norem a rostoucích očekávání na udržitelnost, i když spotřebitelská ochota platit za ekologii zůstává omezená. Jedná se o výběr klíčových poznatků, které vzešly z analýzy (viz obrázek 8).



Obrázek 8: PESTLE analýza firmy Stepa s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)

Společnost Stepa s.r.o. má velmi široké a dobře rozvržené produktové portfolio, které zahrnuje jak běžné školní a kancelářské potřeby, tak i specializované papírenské výrobky určené pro hygienické a průmyslové účely. Tato diverzifikace firmě umožňuje oslovit různé segmenty trhu – školy, firmy, e-shopů i koncové zákazníky.

Jedním z výrazných pozitiv je flexibilita v nabídce služeb. Firma umožňuje zákazníkům dodat vlastní materiál, který následně zpracuje podle individuálních požadavků. Tato forma zakázkové výroby je dnes velmi žádaná a posiluje vztah se zákazníky. K tomu navíc nabízí technologický servis a doplňkové služby jako je řezání, převíjení, potisk nebo provoz chráněné dílny.

Cenová politika je nastavená tak, aby odpovídala různým typům odběratelů. To znamená, že ceny jsou diferencované podle toho, jestli jde o velkoobchod, maloobchod nebo školu. Tato strategie pomáhá firmě udržet konkurenceschopnost napříč segmenty, a přitom zachovat důraz na kvalitu.

Slabé stránky (Weaknesses)

Mezi slabé stránky společnosti Stepa s.r.o. patří především omezené využívání moderních marketingových nástrojů, což může snižovat její schopnost oslovit širší okruh potenciálních zákazníků. Firma se opírá zejména o tradiční formy propagace, jako jsou tištěné letáky, bannerová reklama na e-shopu a e-mailové kampaně. Přestože tyto metody mohou být stále účinné u určité části klientely, v současné digitální době již zdaleka nestačí ke komplexnímu budování značky a získávání nových zákazníků.

Absence nástrojů jako jsou PPC kampaně, influencer marketing či aktivní komunikace na sociálních sítích znamená, že firma nedokáže plně využít potenciál online prostředí. Zatímco konkurence stále více investuje do digitálního marketingu, společnost Stepa v tomto směru zaostává, což může mít negativní dopad na její konkurenceschopnost.

Tato nevýhoda je ještě výraznější vzhledem k tomu, že některé konkurenční firmy zároveň vystupují jako zákazníci či dodavatelé společnosti Stepa. Tím vzniká riziko, že tito partneři budou schopni rychleji reagovat na potřeby trhu a efektivněji zaujmout širší publikum vzhledem k své pokročilejší digitální strategii.

Další slabinou je méně rozvinutá distribuční síť. Ačkoli společnost spolupracuje s přepravními firmami, chybí jí nabídka moderních a zákazníky vyhledávaných způsobů doručení, jako je například Zásilkovna. To může být limitující, zejména pro mladší generaci zákazníků zvyklou na maximální komfort a flexibilitu při objednávkách.

V neposlední řadě je slabou stránkou také náročnost plánování školního sortimentu, který je třeba připravovat s výrazným předstihem – již od začátku kalendářního roku. Tento faktor klade vysoké nároky na předvídavost, koordinaci výroby i efektivní řízení zásob. V případě chybných odhadů může dojít k nadbytku nebo naopak k nedostatku produktů v klíčovém období.

Příležitosti (Opportunities)

Jednou z hlavních příležitostí pro Stepa s.r.o. je pokračující pokrok v digitalizaci a zavádění principů Průmyslu 4.0. Tyto trendy umožňují firmám, jako je Stepa, optimalizovat výrobní procesy a zefektivnit celý dodavatelský řetězec. Implementace nových technologií, jako je

umělá inteligence, internet věcí (IoT) či pokročilá analýza dat, může vést k výraznému snížení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Další příležitost představuje rostoucí poptávka po ekologických produktech a certifikáty, což je trend, který stále více ovlivňuje nákupní rozhodnutí firem i jednotlivců. S ohledem na rostoucí důraz na udržitelnost a ekologii by Stepa mohla profitovat z výroby ekologických papírových produktů, které splňují požadavky na ochranu životního prostředí. Tento trend by mohl přitáhnout nové zákazníky a posílit konkurenceschopnost na trhu.

Dohody a spolupráce v rámci Evropské unie poskytují další příležitosti pro expanze na zahraniční trhy. Obchodní dohody, jako je CETA s Kanadou, umožňují snadnější přístup na nové trhy, což Stepa může využít k rozšíření svého působení. Členství ČR v EU rovněž otevírá možnosti pro spolupráci s dalšími evropskými partnery, což může přinést nové obchodní příležitosti. Podpora inovací a nových technologií, jak na národní, tak i evropské úrovni, představuje další příležitost pro rozvoj společnosti. Využití fondů na výzkum a vývoj by mohlo umožnit Stepa s.r.o. investovat do nových výrobních procesů a inovativních produktů, čímž by získala konkurenceschopnou výhodu a posílila svou pozici na trhu.

Hrozby (Threats)

Stepa s.r.o. čelí i několika hrozbám, které by mohly ovlivnit její stabilitu a výkonnost. Jednou z hlavních hrozeb jsou vysoké náklady na suroviny a materiály, které v posledních letech výrazně vzrostly. Tento růst je způsoben inflací a rostoucími cenami papíru a dalších klíčových surovin, což může ovlivnit marže firmy a její schopnost udržet konkurenceschopnost na cenovém trhu.

Další hrozbou je pokles poptávky v tradičních segmentech, zejména ve školním sektoru. Snižující se porodnost a stárnutí populace v České republice znamená nižší počet dětí ve školách, což může vést k nižším prodejům školních potřeb. Tento trend je pro firmu výzvou, protože bude muset hledat nové segmenty nebo inovovat své výrobky, aby tuto poptávku vyrovnala.

Změny v legislativních a ekologických regulacích jsou dalším faktorem, který může představovat hrozbu. Nové normy zaměřené na ochranu životního prostředí a bezpečnost produktů mohou znamenat nutnost investic do úpravy výrobních procesů nebo zvýšení administrativní zátěže. Tyto změny mohou ovlivnit náklady a vyžadovat další administrativní úsilí.

Nakonec, silná konkurence na trhu školních a kancelářských potřeb představuje další výzvu pro Stepa s.r.o. Vzhledem k rostoucí konkurenci a možnému vstupu nových hráčů na trh se

firma bude muset soustředit na udržení kvality svých výrobků a poskytování vynikajících zákaznických služeb, aby si udržela svou pozici na trhu.

Společnost Stepa s.r.o. disponuje širokým a diverzifikovaným produktovým portfoliem, flexibilitou v nabídce služeb a cenovou politikou přizpůsobenou různým typům odběratelů, což ji činí konkurenceschopnou na trhu. Nicméně její slabé stránky spočívají v omezeném využívání moderních marketingových nástrojů, což může omezit dosah a efektivitu komunikace s širším publikem. Mezi příležitosti patří digitalizace výrobních procesů, rostoucí poptávka po ekologických produktech, rozšíření na zahraniční trhy v důsledku evropských dohod a možnost čerpání fondů na výzkum a vývoj. Na druhé straně firma čelí hrozbám v podobě rostoucích nákladů na suroviny, poklesu poptávky ve školním sektoru, změnám v legislativních a ekologických regulacích a silné konkurenci na trhu školních a kancelářských potřeb. Jedná se o výběr klíčových poznatků, které vzešly z analýzy (viz obrázek 9).

S	W	O	T
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> Široké produktové portfolio Flexibilita v nabídce služeb Diferencovaná cenová politika 	<ul style="list-style-type: none"> Omezené využívání moderního a digitálního marketingu Méně rozvinutá distribuční síť Náročnost plánování školního sortimentu 	<ul style="list-style-type: none"> Pokrok v digitalizaci a Průmyslu 4.0 Rostoucí poptávka po ekologických produktech Podpora inovací a nových technologií Obchodní dohody v rámci EU a expanze na zahraniční trhy 	<ul style="list-style-type: none"> Vysoké náklady na suroviny a materiály Pokles poptávky ve školním sektoru Změny v legislativních a ekologických regulacích Silná konkurence na trhu

Obrázek 9: SWOT analýza firmy Stepa

Zdroj: Vlastní zpracování

SO Strategie (Strengths – Opportunities)

Společnost Stepa s.r.o. má silně diverzifikované produktové portfolio, které zahrnuje školní, kancelářské, hygienické i specializované průmyslové výrobky. Tuto výhodu může firma využít v rámci rostoucí poptávky po ekologických produktech. Například rozšířením nabídky o ekologicky certifikované papírové produkty a související certifikáty. Tím by oslovila zákazníky, kteří kladou důraz na udržitelnost.

Flexibilní výrobou a možností zakázkové produkce má firma dobrou pozici pro využití trendů v oblasti digitalizace a Průmyslu 4.0 – například zavedením chytrých systémů do výroby, což by mohlo snížit náklady a zefektivnit dodavatelský řetězec. Stepa s.r.o. má také diferencovanou cenovou politiku, která jí umožňuje nabídnout produkty za konkurenceschopné ceny různým typům odběratelů, a to jak v maloobchodu, tak ve velkoobchodu nebo školách. Tato flexibilita je důležitá pro expanze na zahraniční trhy, přičemž dohody a spolupráce v rámci EU poskytují společnosti příležitost pro rozšíření na nové trhy. Například obchodní dohody, jako je CETA s Kanadou, otevírají nové možnosti pro prodej, a členství ČR v EU usnadňuje obchodování s ostatními evropskými zeměmi. Tato příležitost může být využita k rozšíření prodeje produktů, včetně ekologických výrobků, na zahraniční trhy, kde je tento trend stále populárnější.

WO Strategie (Weaknesses – Opportunities)

Jednou z hlavních slabin je omezené využívání moderních marketingových nástrojů. Společnost stále spoléhá na tradiční marketingové metody, jako jsou letáky, bannerová reklama na e-shopu a e-mailové kampaně. I když tyto metody mohou být účinné pro určitou skupinu zákazníků, firma by mohla mít omezený dosah v digitální éře, kde je kladeno větší důraz na sociální média, PPC kampaně a influencer marketing.

Druhou slabinou je náročnost přizpůsobení se rychlému technologickému vývoji. Tento problém však může být řešen aktivním zapojením do dotačních programů a využitím podpory pro digitalizaci a inovace. Investice do technologií, jako je automatizace výroby, sběr a analýza dat, by mohly zvýšit konkurenceschopnost firmy a snížit její závislost na zastaralých procesech.

Další možností, jak překonat slabiny v distribuční síti, je využít rostoucí oblibu alternativních doručovacích služeb (například Zásilkovna) a implementovat je do nabídky přepravy. To by zvýšilo komfort pro zákazníky a zároveň pomohlo konkurovat firmám s pokročilejší logistikou.

ST Strategie (Strengths – Threats)

Zásadou diverzifikovaného portfolia produktů má Stepa silnou pozici, která jí umožňuje oslovit různé trhy (školy, firmy, e-shopy, koncové zákazníky). Využití této flexibilní nabídky může pomoci reagovat na hrozby spojené s vysokými náklady na suroviny. Firma by měla optimalizovat dodavatelské řetězce a hledat alternativy pro drahé suroviny, což by jí pomohlo minimalizovat negativní dopady rostoucí inflace a nákladů na papír a další klíčové suroviny. V oblasti poklesu poptávky v tradičních segmentech, zejména ve školním sektoru, může firma přeměřovat své síly na jiné produkty, jako jsou kancelářské a hygienické výrobky. Flexibilita

ve výrobě a možnost zakázkové produkce na míru zákazníkovi pak dává firmě konkurenční výhodu i v boji proti sílící konkurenci.

Tradiční postavení firmy a dlouholeté zkušenosti zároveň umožňují pružněji reagovat na změny v legislativě. Zásadou již existujících ekologických procesů má firma náskok v oblasti souladu s novými předpisy a tuto výhodu může využít i v marketingové komunikaci. Diferencovaná cenová politika, kterou společnost Stepa s.r.o. uplatňuje, jí umožňuje lépe reagovat na rostoucí náklady na suroviny a materiály. Tím, že firma přizpůsobuje ceny jednotlivým typům zákazníků, například školám, maloobchodním odběratelům či velkoobchodům, si firma může udržet konkurenceschopnost na trhu, aniž by musela výrazně snižovat své ziskové marže.

WT Strategie (Weaknesses – Threats)

Firma čelí vysokým nákladům na suroviny a silné konkurenci, přičemž růst cen klíčových surovin může negativně ovlivnit marže a schopnost udržet konkurenceschopné ceny, zatímco konkurence bude pravděpodobně využívat efektivnější marketingové kanály k přitahování více zákazníků. I když firma již úspěšně modernizovala svůj e-shop i vizuální identitu, stále čelí výzvám v oblasti marketingové komunikace. Je důležité, aby tyto nové nástroje byly maximálně využity v kombinaci s moderními formami propagace. Aktivnější práce se sociálními médii, tvorba originálního obsahu a cílené online kampaně mohou dále zvýšit povědomí o firmě a posílit konkurenceschopnost.

Rostoucí náklady na suroviny a tlak na udržení konkurenceschopnosti vyžadují další optimalizaci výrobních procesů. Využití digitalizace, automatizace a lepšího plánování může pomoci snížit provozní náklady a lépe se přizpůsobit cenovým výkyvům na trhu. Změny v legislativě a přísnější ekologické normy představují trvalé riziko. Společnost by měla systematicky sledovat legislativní vývoj a posilovat schopnost interně reagovat na změny, například vytvořením specializovaného týmu nebo konzultací s externími odborníky. To zajistí, že firma zůstane v souladu s předpisy bez zbytečných prodlev a sankcí.

3.6 Návrhy na zlepšení marketingového mixu

Rozšíření sortimentu o ekologické výrobky s certifikacemi, jako je FSC (Forest Stewardship Council) nebo PEFC (Program for the Endorsement of Forest Certification) může oslovit ekologicky smýšlející zákazníky. Certifikace FSC je jedním z nejrespektovanějších systémů zajištění odpovědného lesního hospodaření a transparentního původu dřevěných materiálů.

System FSC přináší řadu významných přínosů v ekologické, sociální i ekonomické rovině. Z ekologického hlediska zaručuje, že těžba dřeva a dalších lesních produktů probíhá způsobem, který zachovává biodiverzitu, přirozené ekologické procesy a dlouhodobou produktivitu lesa. Z pohledu sociálního přínosu FSC přispívá k rozvoji místních komunit a zajišťuje, aby lesní hospodaření mělo pozitivní dopad na společnost jako celek. Ekonomicky pak systém podporuje životaschopné a dlouhodobě udržitelné podnikání, které umožňuje dosahování zisku bez negativního dopadu na přírodní prostředí a lidské zdroje. Produkty s označením FSC pocházejí z lesů, které jsou obhospodařovány šetrně, s ohledem na přírodu, pracovní podmínky a komunitní práva. Spotřebitelé tak získávají jistotu, že kupují produkt s minimálním negativním dopadem na životní prostředí.

Proces certifikace FSC

1. Kontaktování certifikační společnosti – získání podkladů (standardy, dotazníky, checklist).
2. Příprava a sebehodnocení – firma analyzuje, zda splňuje požadavky.
3. Vytvoření vnitřního systému řízení (manuálu) – slouží jako návod pro zaměstnance a zajišťuje oddělení certifikovaných a necertifikovaných surovin.
4. Dobrovolný předběžný audit (doporučeno při kombinaci materiálů).
5. Smlouva o auditu
6. Audit – jednodenní audit, kontrola evidence, označování produktů a souladu se standardy.
7. Udělení certifikátu na 5 let – podmíněno každoročními dohledovými audity.

Získání certifikace FSC představuje pro firmu určitou finanční investici, která se skládá z několika položek. Jednorázové náklady na přípravnou fázi, která zahrnuje například interní audit, školení zaměstnanců a úpravy procesů, se pohybují přibližně mezi 30 000 až 40 000 Kč. Samotná certifikace pak vyžaduje pravidelné roční poplatky, jejichž výše se obvykle odvíjí od obrátu firmy a pohybuje se v rozmezí 30 000 až 50 000 Kč ročně. Při zachování certifikace po dobu pěti let tak celkové náklady mohou činit přibližně 180 000 až 250 000 Kč (Forest Stewardship Council, 2024).

PEFC je globální certifikační systém, navržený s důrazem na dostupnost pro menší vlastníky lesů a jednodušší implementaci v rámci stávajících systémů managementu kvality.

System PEFC nabízí významné přínosy v ekologické, sociální i ekonomické oblasti. Z ekologického hlediska přispívá k ochraně lesních ekosystémů a podporuje principy trvale udržitelné těžby dřeva. Sociální přínos spočívá zejména v respektování práv místních komunit,

podpoře jejich zapojení do rozhodovacích procesů a zajištění férových pracovních podmínek pro zaměstnance v lesním hospodářství. Z ekonomického hlediska je certifikace PEFC obecně méně finančně náročná než jiné systémy a zároveň je lépe přizpůsobitelná stávajícím firemním procesům, což usnadňuje její zavedení i menším podnikům.

Certifikace PEFC často využívá synergii s ISO normami (například ISO 9001 nebo 14001) a je postavena na podobných principech jako FSC.

Proces certifikace PEFC

1. Výběr certifikačního orgánu uznaného PEFC
2. Příprava a interní audit systému řízení C-o-C dle TD CFCS 2002:2013
3. Zaškolení odpovědných osob
4. Zajištění sledovatelnosti toku surovin (oddělení certifikovaných materiálů)
5. Certifikační audit (půldenní až dvoudenní)
6. Odstranění neshod, je-li potřeba
7. Udělení certifikátu na 5 let + každoroční kontrolní audity

Finanční náročnost získání certifikace PEFC zahrnuje několik položek. Příprava na certifikaci, která zahrnuje například interní audit a školení, stojí jednorázově mezi 15 000 až 40 000 Kč. Roční náklady na udržení certifikace se pohybují v rozmezí 10 000 až 20 000 Kč, v závislosti na velikosti a obratu firmy. Celkové náklady za období pěti let se tedy mohou pohybovat přibližně mezi 65 000 až 140 000 Kč (PEFC, 2024).

Firma musí výrazně navýšit svou aktivitu na LinkedInu na úroveň alespoň jednoho až dvou příspěvků týdně. Obsah by měl být plánován strategicky a reflektovat jak interní dění ve firmě (například úspěchy zaměstnanců, týmové akce, nové projekty), tak odborný pohled na aktuální témata v daném oboru. Důraz by měl být kladen také na vizuální atraktivitu příspěvků a využívání formátů, které LinkedIn podporuje – například články, ankety nebo videa.

Pokud by firma tvorbu obsahu řešila interně, lze předpokládat časovou náročnost přibližně 10 až 15 hodin měsíčně, přičemž při interních nákladech přibližně 100 Kč za hodinu by měsíční výdaje na tuto činnost činily přibližně 1 000 až 1 500 Kč. Tato varianta může být finančně velmi úsporná, zejména pokud firma zapojí do správy sítě stážistu nebo juniorního pracovníka s vhodnými komunikačními schopnostmi. V případě spolupráce s externím specialistou nebo agenturou by cena za kompletní správu LinkedIn profilu (včetně copywritingu, grafiky a případné placené propagace) mohla dosahovat částky 10 000 až 30 000 Kč měsíčně, v závislosti na rozsahu služeb a kvalitě výstupů.

Pravidelná a kvalitní komunikace na LinkedInu může přispět ke zvýšení povědomí o firmě mezi profesionály, posílení její odborné reputace a v neposlední řadě k přilákání nových talentovaných zaměstnanců. Vzhledem k profesnímu zaměření této platformy představuje LinkedIn cenný nástroj, který by firma měla více integrovat do své komunikační strategie. Zejména v kontextu B2B trhu je přítomnost na LinkedInu klíčová. V tomto segmentu dochází často k rozhodovacím procesům založeným na důvěře, odbornosti a dlouhodobých vztazích. LinkedIn poskytuje prostředí, kde lze tato kritéria efektivně budovat – umožňuje firmám oslovit relevantní publikum, sdílet expertní znalosti a navazovat kontakty s klíčovými osobami v oboru. Právě zde tak firma může posilovat svou pozici jako důvěryhodný partner a dodavatel, což může mít přímý dopad na získávání nových obchodních příležitostí a dlouhodobou konkurenceschopnost.

Vylepšení QR kódu by mohlo přinést řadu výhod nejen pro zákazníky, ale i pro firmu samotnou, jelikož kromě základního přesměrování na kontakty by mohl QR kód nabízet různé typy a triky pro kreslení, kde by se uživatelé mohli dozvědět o různých kreslicích stylech, technikách a postupech, které by mohli vyzkoušet, a zároveň obsahovat doporučení na materiály, jako jsou tužky, barvy a fixy, které by bylo nejlepší použít pro konkrétní techniky a styly kresby.

Další funkcí by byl přístup k online galerii, která by byla součástí webových stránek firmy. Zákazníci by zde mohli sdílet své výtvary, inspirovat ostatní a vzájemně si komentovat práce. Tato galerie by podporovala vznik komunity, která by se spojila kolem uměleckých zážitků a sdílení kreativity.

Firma by mohla využít tuto galerii k pravidelnému sdílení výtvorů svých zákazníků na sociálních sítích. Tento krok by podpořil interakci s komunitou, přitáhl nové sledující a zároveň zvýšil povědomí o firmě. Zákazníci by se totiž cítili oceněni, pokud by jejich práce byla zveřejněna na oficiálních profilech firmy. Kromě toho, pokud by zákazníci své výtvary sdíleli na sociálních sítích a označili firmu, přirozeně by to pomohlo firmě získat širší publikum a zvýšit její dosah. Náklady na vylepšení QR kódu by se mohly pohybovat v rozmezí od 1 000 do 5 000 Kč.

Rozšíření doručovacích možností o služby jako Zásilkovna či Balíkovna zvyšuje dostupnost produktů pro koncové zákazníky. Spolupráce s těmito službami obvykle zahrnuje jednorázový registrační poplatek kolem 5 000 Kč a následné náklady závislé na objemu zásilek. Například u Zásilkovny se ceny za doručení pohybují od 65 Kč za balík, v závislosti na hmotnosti a rozměrech (Zásilkovna, 2025)

Posílení online marketingu prostřednictvím moderních digitálních nástrojů, zejména investice do SEO (Search Engine Optimization) Například klíčová slova by měla být pečlivě vybrána s ohledem na hlavní sortiment firmy, jako jsou například skicáky, barevné papíry, náčrtníky, bloky, kancelářský papír nebo výtvarné potřeby. Tato slova by měla být přirozeně zakomponována do důležitých částí webu – zejména do nadpisů, meta popisků, URL adres a také do alternativních textů u obrázků. Zároveň je důležité tvořit kvalitní, srozumitelný a tematicky zaměřený obsah, který odpovídá dotazům, které zákazníci skutečně zadávají do vyhledávačů.

Firma by proto měla pravidelně publikovat tematické články zaměřené na školní a kancelářské potřeby – například praktické návody, tipy na výběr produktů, inspiraci pro učitele nebo výtvarné projekty a také novinky z oboru. Důraz by měl být kladen na tzv. long-tail klíčová slova, která odpovídají konkrétním potřebám zákazníků, jako je například „jak vybrat skicák pro studenty“, „nejlepší papíry na pastelky“ nebo „co koupit do výtvarné výchovy“. „Užitečným prvkem je také sekce často kladených dotazů (FAQ), která zákazníkům rychle poskytne odpovědi na běžné otázky a zároveň podpoří SEO vzhledem k přirozenému výskytu klíčových frází.

Posílení online marketingu a využití moderních digitálních nástrojů je klíčové. Investice do PPC reklamy na Google Ads a Instagramu mohou stát mezi 10 000 až 50 000 Kč měsíčně, v závislosti na rozsahu kampaně. Spolupráce s influencery, například učiteli nebo ekologickými blogery, například Andrea Nguyen, Věrka Kořistková a ekonews.cz, může vyžadovat honoráře od 5 000 do 10 000 Kč za příspěvek, v závislosti na dosahu influencerů. Obsahový marketing, jako jsou blogové články nebo DIY videa na YouTube, může stát kolem 2 000 Kč za článek či video, včetně tvorby a propagace.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo doporučit úpravy marketingové strategie podniku Stepa s.r.o. na základě analýzy jejího marketingového mixu a komparace s konkurencí. Na základě provedených analýz PESTLE, SWOT a komparační analýzy byly identifikovány klíčové příležitosti pro zlepšení marketingových aktivit podniku, které mohou významně přispět k jeho růstu a posílení konkurenceschopnosti na trhu.

V první řadě má firma silný potenciál pro získání certifikací FSC nebo PEFC. Certifikace FSC a PEFC potvrzují, že výrobky pocházejí z lesů, které jsou obhospodařovány šetrně a s ohledem na ekologické, sociální i ekonomické aspekty. Tento krok by posílil důvěru zákazníků a zlepšil konkurenceschopnost firmy na trhu.

Další důležitou příležitostí je posílení online marketingu. Implementace moderních nástrojů, jako jsou SEO, PPC kampaně a influencer marketing, by mohla výrazně zlepšit viditelnost značky a zefektivnit komunikaci s cílovými skupinami. Zvláštní důraz by měl být kladen na SEO, které by pomohlo firmě lépe zacílit na konkrétní klíčová slova a zvýšit její organickou viditelnost ve vyhledávacích. PPC kampaně a influencer marketing by zase umožnily dosáhnout širšího publika a zlepšit angažovanost zákazníků na sociálních médiích.

Kromě toho je důležitým krokem zvýšení přítomnosti firmy na LinkedInu, což je klíčová platforma pro B2B segment. V současnosti je LinkedIn jedním z nejefektivnějších nástrojů pro budování odborné reputace a posilování důvěry mezi firmami. Pro zajištění maximální efektivity by firma měla zaměřit své úsilí na pravidelnou a kvalitní komunikaci.

Zavedení těchto změn by pomohlo firmě oslovit širší okruh ekologicky orientovaných zákazníků, zlepšit její online viditelnost a angažovanost s cílovými skupinami a posílit odbornou reputaci mezi profesionály v B2B segmentu. Tyto kroky by přispěly k růstu firmy, zlepšení její konkurenceschopnosti a upevnění její pozice na trhu.

POUŽITÁ LITERATURA

ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI, 2023. *Dekáda udržitelnosti v Česku: Jak se posunulo její vnímání mezi firmami i veřejností.* [Online]. 24. 3. 2023. Dostupné z: <https://medium.seznam.cz/clanek/asociace-spolocenske-odpovednosti-dekada-udrizitelnosti-v-cesku-jak-se-posunulo-jeji-vnimani-mezi-firmami-i-verejnosti-5324>. [cit. 2025-03-29].

BOUNDS, Andy, POOLER, Michael, & ABBOUD, Leila, 2024. *Financial Times*, ©2024. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/c2ab8d71-dac8-4eb8-819b-df561f016754>. [cit. 2025-03-29].

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2025. *Inflační cíl.* [Online]. *Česká národní banka*. ©2025. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>. [cit. 2025-03-18].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ), 2025. *Aktuální populační vývoj v kostce.* [Online]. ©2025. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>. [cit. 2025-03-18].

DVOŘÁČEK, Josef, 2017. *komplexní hospodářská a obchodní spolupráce s Evropskou unií.* [Online]. In: Velvyslanectví ČR v Ottawě. 08.08.2017. Dostupné z: https://mzv.gov.cz/ekonomika/cz/novinky_z_velvyslanectvi/kanada_komplexni_hospodarska_a_obchodni.html. [cit. 2025-03-29].

ENVIPROFI.CZ, 2025. *Lepší kvalita ovzduší ve městech i obcích a nižší administrativa pro firmy: Od března začne platit novela zákona o ochraně ovzduší, podepsal ji prezident.* [Online]. In: Enviprofi.cz. 07.02.2025. Dostupné z: https://www.enviprofi.cz/33/lepsi-kvalita-ovzdusi-ve-mestech-i-obcich-a-nizsi-administrativa-pro-firmy-od-brezna-zacne-platit-novela-zakona-o-ochrane-ovzdusi-podepsal-ji-prezident-uniqueidgOkE4NvrWuOKaQDKuox_Z3T5Dpt-Vt7r6UEB1MEdqRE/ [cit. 2025-03-18].

EVROPSKÁ KOMISE, 2025. *Legislativa o ekologickém zemědělství.* [Online] In: Evropská komise – Zemědělství a rozvoj venkova. n.d. Dostupné z: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming/legislation_cs. [cit. 2025-03-18].

FOREST STEWARDSHIP COUNCIL (FSC), 2024. *Certifikace krok za krokem.* [Online]. In: Forest Stewardship Council. n.d. Dostupné z: <https://cz.fsc.org/cz-cs/lesy/certifikace-krok-za-krokem>. [cit. 2025-04-05].

FORET, Miroslav a MELAS, Dávid, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1723-2.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.

HALL, Simon, 2022. *Innovative B2B Marketing: New Models, Processes and Theory.* Londýn: KoganPage. ISBN 978-1-63981-028-3.

INTUO, 2024. *Digitalizace a její vliv na pracovní prostředí.* [Online.] In: INTUO. 31. 10. 2024. Dostupné z: <https://intuo.cz/tag/digitalizace/>. [cit. 2025-03-29].

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JOHNSON, G., SCHOLE, K. a WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy*. 9. vyd. Harlow: Pearson Education, 2011. ISBN 978-02-737-3156-6.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol. 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0954-8.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, HARRIS, Lucy C. a HE, Hong, 2019. *Principles of Marketing*. Londýn: Pearson Education. ISBN 978-1-292-26961-0.
- KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John a ARMSTRONG, Gary. 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KURZY.CZ, 2025. *Inflace*. [Online]. In: Kurzy.cz. ©2025. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>. [cit. 2025-03-18].
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR (MF), 2024. *Fiskálně-strukturální plán České republiky pro období 2025–2028*. [Online]. In: Ministerstvo financí ČR. 16.10.2024. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/fiskalne-strukturalni-plan-a-konvergenčni-program/2024/fiskalne-strukturalni-plan-ceske-republiky-pro-obd-57403>. [cit. 2025-03-29].
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR (MPO), 2023. *Nový návrh směrnice EU o zelených tvrzeních*. [Online]. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. 23.3.2023. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/ochrana-spotrebitele/eu-a-spotrebitel/novy-navrh-smernice-eu-o-zelenych-tvrzenich--273305>. [cit. 2025-03-18].
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR (MPO), 2024. *Nový zákon o obecné bezpečnosti výrobků*. [Online]. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. 13.12.2024. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/ochrana-spotrebitele/bezpecnost-vyrobku/aktualni-informace/novy-zakon-o-obecne-bezpecnosti-vyrobku--285132>. [cit. 2025-03-18].
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, Odbor 31300, 2025. *INICIATIVA PRŮMYSL 4.0*. [Online]. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, Odbor 31300. n.d. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf> [cit. 2025-03-18].
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR (MŽP), 2025. *Národní a mezinárodní legislativa*. [Online]. In: Ministerstvo životního prostředí ČR. n.d. Dostupné z:

ŠAFROVÁ, A., DRÁŠILOVÁ, (2019). *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-0787-2.

Zásilkovna, 2025.: *Přeprava balíků rychle a spolehlivě*. [online]. In: Zásilkovna.cz, © 2025. Dostupné z <https://www.zasilkovna.cz/>. [cit. 2025-04-05].

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – rozhovor se zástupcem podniku

Příloha A – rozhovor se zástupcem podniku

1. Jaký je váš nejprodávanější výrobek v kategorii školního sortimentu?

„Nejprodávanějšími výrobky ve školním sortimentu jsou složky barevného papíru (20 listů), skicák A4 (20 listů, 180 g) a náčrtník A4 (20 listů, 80 g).”

2. Jaký segment trhu je pro vás nejdůležitější a proč?

„Nejdůležitějším segmentem pro nás je školní sortiment. Tento segment každým rokem roste, což je dáno naší snahou o rozšiřování sortimentu a uvádění novinek. Růst je také podporován tím, že se snažíme udržet vysokou kvalitu produktů při zachování konkurenceschopných cen.”

3. Kdy je potřeba začít pracovat na změnách v oblasti školního sortimentu?

„Změny v oblasti školního sortimentu je nutné začít plánovat a implementovat od nového roku, přičemž všechny úpravy by měly být dokončeny do poloviny února. Tento časový rámec je důležitý, protože v únoru se rozesílají letáky.”

4. Kam všude umísťujete reklamu na své produkty?

„Naše reklama je umísťována do letáků (trojlist) distribuovaných našim partnerům, kteří se specializují na školy. Dále využíváme bannerovou reklamu na e-shopu, newsletter a rádiové spoty.”

5. Komu prodáváte vaše produkty?

„Naše produkty prodáváme velkoobchodům, maloobchodům, školám, papírnictvím a e-shopům.”

6. Kdo je největší skupina zákazníků?

„Největší skupinou zákazníků jsou pro nás velkoobchody.”

7. Jakým způsobem dovážíte vaše produkty?

„Naše produkty jsou dováženy prostřednictvím smluvních přepravců.”

zdroj: obchodní asistentka