

# **ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE S ODLOŽENÝM ZVEŘEJNĚNÍM**

Prodejní aktivity na B2B trzích

Bc. Jan Drvota

2017

DrvotaJ\_ProdejniAktivity\_KK\_2cast\_2017

## OBSAH DIPLOMOVÉ PRÁCE

<b>2</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>- 5 -</b>
<b>3</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU BU Y .....</b>	<b>- 7 -</b>
3.1	Produkt.....	- 7 -
3.1.1	<i>Formy produktu Z .....</i>	<i>- 8 -</i>
3.1.2	<i>Úloha značky produktu .....</i>	<i>- 8 -</i>
3.1.3	<i>Certifikace.....</i>	<i>- 12 -</i>
3.1.4	<i>OEM produkce .....</i>	<i>- 13 -</i>
3.1.5	<i>Produkční plán.....</i>	<i>- 13 -</i>
3.2	Cena .....	- 14 -
3.3	Propagace.....	- 15 -
3.4	Distribuce.....	- 18 -
3.5	Vliv digitalizace na nákupní chování a marketingový mix .....	- 19 -
3.5.1	<i>Využití nástrojů Google Analytics v prostředí B2B .....</i>	<i>- 21 -</i>
<b>4</b>	<b>VYBRANÉ METODY PORTFOLIO ANALÝZY.....</b>	<b>- 23 -</b>
4.1	Model GE.....	- 23 -
4.2	Model BCG.....	- 30 -
4.3	Využití krycího příspěvku k hodnocení produktového portfolia .....	- 32 -
4.4	Využití marketingového příspěvku k hodnocení produktového portfolia .....	- 39 -
4.5	Komplexní hodnocení produktového portfolia.....	- 42 -
<b>5</b>	<b>SITUAČNÍ ANALÝZY .....</b>	<b>- 47 -</b>
5.1	Porterův model konkurenčních sil .....	- 47 -
5.2	PEST analýza.....	- 52 -
5.3	SWOT analýza.....	- 55 -
<b>6</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>- 58 -</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 5: Přehled nejvýznamnějších exportních teritorií.....	- 6 -
Tabulka 6: Pozice ve vyhledávání .....	- 17 -
Tabulka 7: Hodnocení konkurenční pozice produktu A.....	- 24 -
Tabulka 8: Hodnocení atraktivnosti trhu produktu A.....	- 24 -
Tabulka 9: Hodnocení konkurenční pozice produktu B.....	- 25 -
Tabulka 10: Hodnocení atraktivnosti trhu produktu B.....	- 25 -
Tabulka 11: Hodnocení konkurenční pozice produktu C.....	- 26 -
Tabulka 12: Hodnocení atraktivnosti trhu produktu C.....	- 26 -
Tabulka 13: Tržby jednotlivých výrobků a jejich podíly na celkových tržbách. ....	- 27 -
Tabulka 14: Přehled vstupních údajů pro zpracování matice GE .....	- 27 -
Tabulka 15: Krycí příspěvky produktů A, B, C .....	- 33 -
Tabulka 16: Přehled složek tržeb jednotlivých výrobků v tis. Kč.....	- 36 -
Tabulka 17: Čistý marketingový příspěvek v tis. Kč .....	- 39 -
Tabulka 18: Vstupní kritéria komplexního hodnocení .....	- 42 -
Tabulka 19: Transformovaná vstupní kritéria komplexního hodnocení .....	- 43 -
Tabulka 20: Vážené hodnoty kritérií jednotlivých výrobků.....	- 46 -
Tabulka 21: SWOT analýza .....	- 57 -

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Faktory ovlivňující relevanci značky v prostředí B2B a B2C .....	- 11 -
Graf 2: Podíl jednotlivých produktů na celkovém krycím příspěvku .....	- 33 -
Graf 3: Podíl jednotlivých produktů na celkových tržbách.....	- 35 -
Graf 4: Podíl jednotlivých produktů na celkovém prodaném množství.....	- 35 -
Graf 5: Procentuální složení tržeb výrobků.....	- 37 -
Graf 6: Složení krycího příspěvku.....	- 38 -
Graf 7: Přehled výše složek tržeb jednotlivých produktů .....	- 38 -
Graf 8: Podíl na marketingových a prodejních nákladech produktů A, B, C.....	- 40 -
Graf 9: Podíl na čistém marketingovém příspěvku .....	- 41 -
Graf 10: Složení marketingového příspěvku .....	- 41 -
Graf 11: Vzájemné porovnání výrobků .....	- 43 -
Graf 12: Vícekriteriální srovnání výrobků A, B, C .....	- 44 -
Graf 13: Vícekriteriální srovnání výrobků A, B, C .....	- 45 -
Graf 14: Váhy kritérií .....	- 46 -

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 8: Divizní členění podniku.....	- 5 -
Obrázek 9: Klíčové aspekty budování značky .....	- 10 -
Obrázek 10: Žebříček B2B brandingů.....	- 12 -
Obrázek 11: Produkční měsíční plán.....	- 13 -
Obrázek 12: Personální uspořádání BU Y.....	- 16 -
Obrázek 13: Distribuční schéma.....	- 19 -
Obrázek 14: Matice GE pro produkty A, B, C BU Y.....	- 28 -
Obrázek 15: Matice BCG pro produkty A, B, C BU Y.....	- 31 -
Obrázek 16: Schéma zpracování bavlny .....	- 49 -

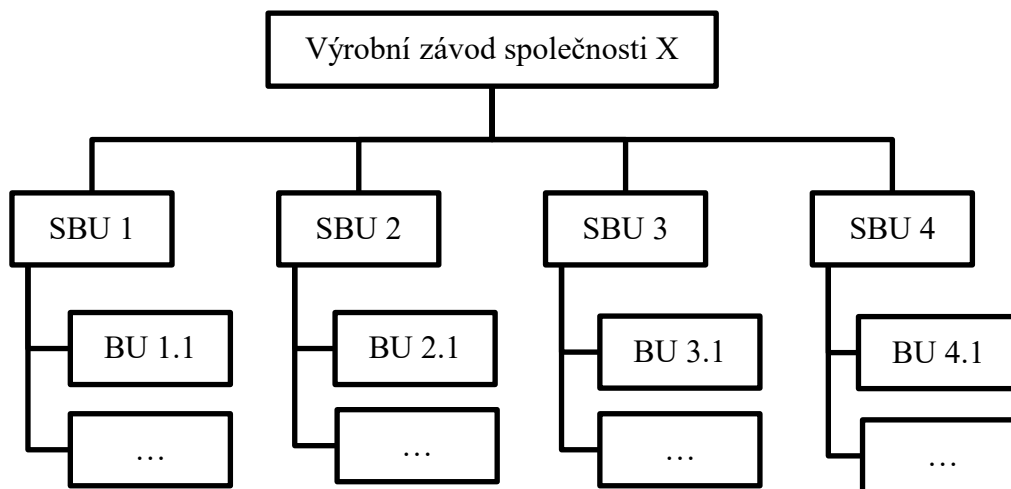
## 2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Z důvodů citlivosti poskytnutých údajů si společnost přála zůstat v anonymitě, autor proto dále označuje zkoumanou společnost jako společnost *X*. Společnost *X* je předním evropským výrobcem v oblasti chemické výroby. Závod tvoří rozsáhlý výrobní areál. Počtem okolo 1 650 zaměstnanců se řadí mezi největší zaměstnavatele v kraji.

Aktivity podniku jsou zacíleny do tří hlavních tržních segmentů:

- pigmenty a barviva,
- deriváty celulózy,
- pokročilé organické meziprodukty.

Široký výrobní záběr vyžaduje efektivní organizační strukturu. Podnik je rozdělen do čtyř strategických výrobně obchodních jednotek tzv. SBU (Strategic Business Unit). Následující schéma znázorňuje divizní členění podniku, viz obrázek 8.



**Obrázek 8:** Divizní členění podniku

*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*

Tato práce se zabývá prodejními aktivitami specifické BU, pro účely práce nazvané BU *Y*. BU *Y* je součástí druhé nejvýdělečnější SBU podniku. Tato SBU se na celkových tržbách podílí zhruba 36 % v absolutní výši lehce převyšující 1,5 miliardy přičemž o silně exportní orientaci vypovídá fakt, že z těchto tržeb tvoří cca 1,3 miliardy export. Tzn., že necelých 87 % tržeb SBU je tvořeno exportní činností.

Klíčové zákazníky podniku představují výrobci nátěrových hmot, tiskových barev, barviv pro textilní, papírenský a kožedělný průmysl, farmaceutické instituce, zbrojařské podniky, výrobci kosmetiky, ale také zemědělské podniky. Kromě tuzemských zákazníků se společnost zaměřuje na vyspělé evropské trhy a zámoří, přičemž tři čtvrtiny produkce jsou určeny právě pro export.

Společnost *X* je součástí nadnárodní skupiny. Společnost je právní formou akciovou společností, jejíž jediným akcionářem je zastřešující podnik koncernové skupiny.

Významné exportní postavení podniku znázorňuje následující tabulka 5 s šesti nejvýznamnějšími teritorii vývozu.

**Tabulka 5:** Přehled nejvýznamnějších exportních teritorií

<b>Země</b>	<b>Export v procentech tržeb</b>
USA	24,4
Německo	18,5
Itálie	10,6
Francie	7,7
Polsko	6,3
Benelux	4,9

*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*

### 3 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU BU Y

V následující kapitole jsou představeny jednotlivé nástroje marketingového mixu, které v rámci svých prodejních aktivit využívá oddělení prodeje BU Y. Složení, struktura a celková podoba marketingového mixu je determinována zejména jeho B2B charakterem a orientací na převážně institucionální trhy.

#### 3.1 Produkt

Společnost X patří mezi světové producenty oxidované celulózy pro biomedicínské a technické využití a prodává své produkty pod vlastní obchodní značkou Z.

Výrobek značky Z a jiné produkty vyrobené z oxidované celulózy slouží jako hemostatické prostředky napomáhající hojení ran a prevenci srůstů. Využívají se také jako vstřebatelné materiály pro chirurgické sutury, slouží při přípravě kosmetických a farmaceutických přípravků atd.

Produkt ve svých různých podobách, jež jsou dále představeny, slouží k zástavě krvácení tím, že působí jako substrát pro vytvoření krevní sraženiny. Je vhodný pro hojení ran, chrání před infekcí a podporuje regeneraci tkáně.

Z pohledu Kotlerova rozlišení různých vrstev produktu může být výrobek popsán následovně:

- jádro produktu tvoří jeho hemostatická a regenerační schopnost,
- základní výrobek představuje oxidovaná celulóza v plošné nebo práškové podobě,
- očekávaný výrobek je produkt odpovídající kvality, přičemž kvalita je definována předem známou specifikací a USP (United States Pharmacopoeia) parametry, jež definují oxidovanou celulózu a její vlastnosti,
- rozšířený produkt může představovat certifikace a inovace.

U produktu Z představuje významnou roli balení. B2B charakter zboží mírně upozadňuje komunikační funkci obalu ve smyslu vizuální jedinečnosti a schopnosti upoutat pozornost, neboť nákupní rozhodnutí jsou racionálního charakteru. Naopak z pohledu nutných informací, které musí obal poskytovat je z důvodu medicínského využití produktu nutné všechny legislativou vymezené náležitosti dodržet. Velmi významnou funkcí obalu produktu je jeho ochranná funkce. Produkt vyžaduje specifický způsob skladování a samotné balení je

technologicky náročnější, zejména nárokem na sterilitu prostředí, neboť produkt přichází do styku s krevním oběhem člověka.

### **3.1.1 Formy produktu Z**

Produktová řada výrobků Z je tvořena produkty v plošné podobě flexibilní textilie a produkty v práškové formě.

Výrobky plošné formy se liší v jednotlivých variantách svou velikostí, hustotou úpletu, tloušťkou, přičemž jednou z variant je i netkaná podoba vaty. Produktová řada výrobků Z plošné formy se skládá ze tří výrobků. Poptávka po plošných formách je rozčleněna cca následovně: 75% produkt Z1, 5% produkt Z2 a 20% Z3.

Výrobky plošné formy jsou doplněny o tzv. práškové produkty. Jedná se o vápenaté soli oxidované celulózy. Opět může sloužit k zástavě krvácení. Velmi často je však odběrateli využíván k dalšímu zpracování například k výrobě náplastí apod. (značný B2B charakter produktu). Díky svým antimikrobiálním schopnostem může být například využit jako dezintegrant pro tablety ve farmaceutickém průmyslu

Výrobní sortiment dosahuje širě jedné výrobkové řady o délce dvou výrobků a hloubce výrobkové řady třech variant pro výrobky plošné formy a dvou variant pro formu práškovou.

### **3.1.2 Úloha značky produktu**

Společnost X prodává produkty jak pod svou vlastní značkou, v práci označované jako produkty značky Z, tak i produkty bez své značky, viz 3.1.4 OEM produkce.

V rámci produkce celého závodu společnosti X (produkce všech SBUs) je značková politika v oblasti výrobních značek společnosti charakteristická kombinací individuální značky výrobku pro jednotlivá SBU a rodinné zastřešující značky nesoucí označení výrobce (společnost X).

Zastřešující rodinná značka nesoucí označení společnosti X je kromě samotného názvu společnosti doplněna o graficky ztvárněné logo. Značka je doplněna o slogan. Značka působí svým provedením čistě, korporátně a technicistně, což je pro její účely a zaměření podniku vhodné. Jelikož značka ve svém provedení obsahuje velké množství písmenných znaků je důležité její finální vyvedení na tištěných i elektronických materiálech, zejména z důvodu minimální velikosti značky pro zachování její čitelnosti. Vyvedení loga vychází a má reprezentovat hodnoty: tradice, kvalita a historie společnosti. Modré vyvedení loga je rámci jednotné firemní identity doplněno u různých propagačních materiálů (katalogy, vizitky,



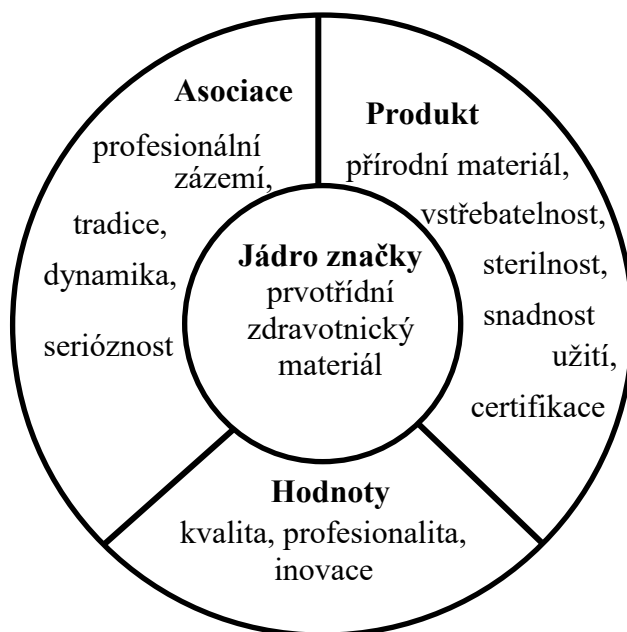
internetové stránky) o jakousi barevnou koláž technicistního/chemického charakteru vzhledem připomínající „cákance“ barvy opět evokující chemické zaměření podniku. Užití zelené barvy v tomto ztvárnění odlehčuje dominantní tmavě modré provedení a evokuje ekologické smýšlení podniku.

BU *Y* využívá u svých hemostatických produktů svou individuální značku *Z*. Samotný název značky je tvořen podobou akronymu, vycházejícího z názvu materiálu, z něhož je produkt zpracováván. Značka reprezentuje následující hodnoty: čistota, vysoká kvalita, profesionalita. Značka *Z* je vyvedena pouze formou písma speciálního fontu. Odkazu na materiál a případné okamžité možnosti zařazení produktu napomáhá dvoubarevné vyvedení akronymu. Barevností značka ctí primární podnikovou barvu – modrou. Značka není doplněna vlastním logem. Značka je všude prezentována s označením registrované ochranné známky - ®. Produkt značky *Z* je v propagačních materiálech prezentován jak svou vlastní značkou, tak značkou podniku.

Společnosti *X* a BU *Y* využívá spolupráce s jinými institucemi jako např. Univerzita Pardubice, u nichž považuje jejich značku za hodnotnou, v oblasti tzv. co-brandingu, neboli spolupráce značek. Produkt značky *Z* je ve svých propagačních materiálech doprovázen studií o svých antimikrobiálních účincích zpracovanou na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice, jejíž logo a krátké představení ústavu je přítomno v katalogu. Spolupráce je pro obě instituce výhodná, protože propojení výzkumu a vývoje s průmyslovým využitím (praxí) je jak v oblasti vzdělávání, tak v oblasti výroby velmi aktuální a takto spolupracující instituce jsou vnímány jako moderní a dynamické.

Cílem značky *Z* je budovat povědomí a image produktu v rámci výše zmíněných hodnot a zajistit stálost prodeje vlastní značkové produkce. Vedlejším cílem je budování povědomí o výrobním závodě právě uváděním i rodinné značky a tím i upozornění na další SBU.

Následující schéma (obrázek 9) znázorňuje klíčové aspekty pro budování značky *Z*.



**Obrázek 9:** Klíčové aspekty budování značky

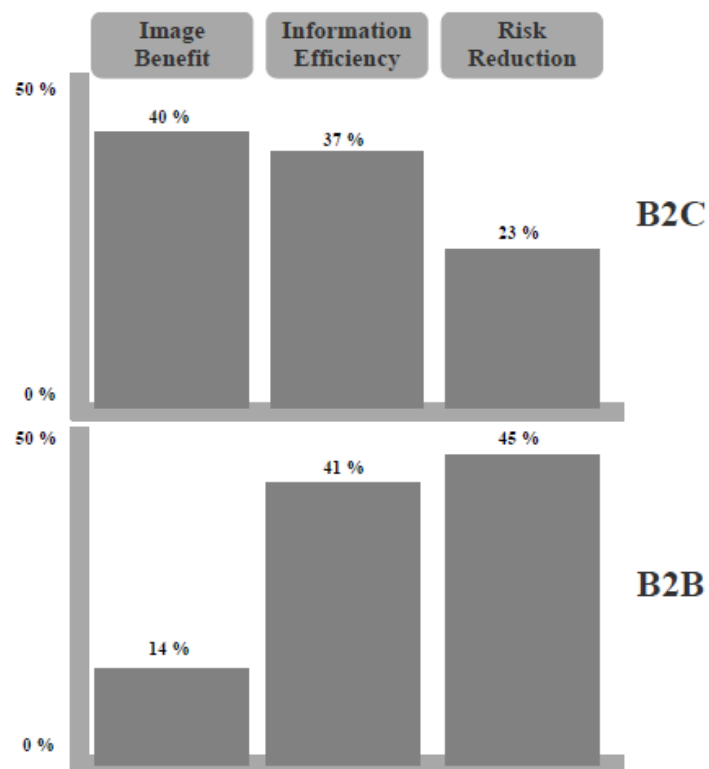
*Zdroj: vlastní zpracování [18]*

Relevance vlastní značky produktu Z se projevuje zejména v počátečních krocích nákupního procesu v případě nového nákupu (viz 1.1.5.1 Relevance značky v B2B nákupním procesu). Výše zmíněné vlastnosti značky produktu umožňují lepší vstupní pozici do vyjednávání a významně ovlivňují cenotvorbu.

Základními determinanty rozhodujícími o vstupu na trh pod svou značkou či prostřednictvím OEM jsou následující:

- dodavatelská struktura trhu,
- míra konkurence,
- komplexnost nákupního procesu,
- velikost trhu,
- kulturní, demografické a legislativní faktory (viz 5.2 PEST analýza).

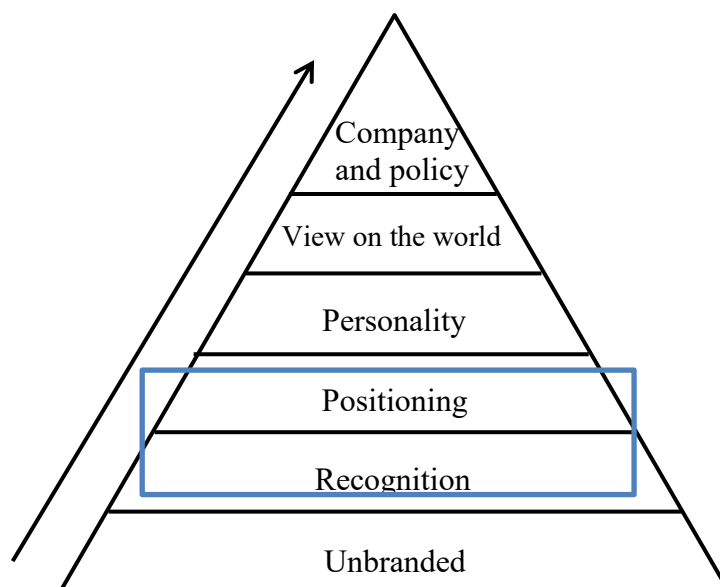
Relevanci značky v oblasti B2B pro faktory: budování image, informační efektivnost a redukce rizika znázorňuje následující graf 1. B2B prostředí je porovnáváno s prostředím B2C.



**Graf 1:** Faktory ovlivňující relevanci značky v prostředí B2B a B2C

*Zdroj: [18]*

Pro hodnocení úrovně značky lze použít žebříček přímo určený pro trhy B2B díky kterému je možné určit, jak si značka stojí v rámci rozvoje a jejího vnímání. Nejnižší úrovní žebříčku je úroveň neznačkové produkce (unbranded) a naopak nejvyšší úrovní je prostoupení známosti značky na nejvyšší podnikové úrovni (company and policy). Postavení sledované značky Z je v žebříčku vyznačeno modrým obdélníkem. Nachází se mezi postavením „recognition“ a „positioning“. Anglické názvy jsou v obrázku 10 ponechány z důvodu obsahové výstižnosti anglických pojmů, jež by se překladem částečně vytratila.



**Obrázek 10:** Žebříček B2B brandingů

*Zdroj: upraveno podle[1]*

### 3.1.3 Certifikace

V oblasti výroby zdravotnických produktů je přísná oblast certifikace významným hlediskem zavedení a úspěšného prodeje výrobku. Závod *X* je držitelem následujících certifikátů:

- ISO 9001:2009 Quality Management System,
- OHSAS 18001:2008 Occupational Health and Safety,
- ISO 14001:2005 Environmental Management systém.

Výroba zdravotnických prostředků na BU *Y* je navíc certifikována dle ISO 13485:2003. Výrobová řada produktů *Z* se shoduje se všemi legislativními požadavky na výrobu a kvalitu, řadí se mezi hemostatika III. třídy a výrobky jsou označeny CE známkou (CE 1023).

### 3.1.4 OEM produkce

BU Y nevyrábí ve své kapacitě pouze výrobky pod značkou Z. Svou rozsáhlou výrobní kapacitu nabízí OEM (Original Equipment Manufacturer) partnerům. Hlavní část poptávky po produkci tvoří právě OEM partneři. Největší OEM partner pokrývá cca polovinu produkce BU, přičemž cca tři čtvrtiny tržeb tvoří produkce právě pro OEM partnery. Produkty pro OEM partnery mají stejné vlastnosti a podobu jako produkty vlastní značky Z, jenom jsou distribuovány pod značkou OEM partnera. Vzhledem ke smluvním podmínkám mezi stranami, společností X a OEM partnery, nelze uvést podrobnější informace.

### 3.1.5 Produkční plán

Následující diagram (obrázek 11) znázorňuje měsíční rozvržení výroby mezi jednotlivé značky a OEM partnery.

				leden																																	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Kampaň 1	2	1.1.2015	2.1.2015	█	█																																
Kampaň 2	10	2.1.2015	11.1.2015	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																							
Kampaň 3	4	11.1.2015	14.1.2015									█	█	█	█																						
Kampaň 4	11	14.1.2015	24.1.2015												█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█									
Kampaň 5	2	24.1.2015	25.1.2015																								█	█									
Kampaň 6	1	25.1.2015	25.1.2015																																		
Kampaň 7	7	25.1.2015	31.1.2015																																		

Obrázek 11: Produkční měsíční plán

Zdroj: [podnikové interní materiály]

## 3.2 Cena

Cena produkce BU Y je charakteristická svou variabilitou a individualizací. Tvorba ceny je založena a aktivním vyjednáváním. Cena pro jednotlivé distributory se tvoří s ohledem na jejich tržní sílu a objem distribuovaných výrobků.

Ze strany výrobce je však vždy definovaná spodní mez, pod kterou nelze zajít. Mezi hlavní determinanty ceny patří:

- odebírané množství,
- tržní síla a distribuční schopnosti odběratele,
- lokalizace (v rámci EU, mimo EU)
- platební podmínky (platba předem, akreditiv, platba 14-90 dní od fakturace)
- dodací podmínky (INCOTERMS 2010; EXW, FCA, DAP, DAT,...)

Při tvorbě ceny pro nového distributora dochází k předložení první úmyslně nadsazené nabídky v řádu několika procentních bodů. Distributor předloží odhad jím odebíraného množství a následuje cenové vyjednávání. Cena je tvořena horní akceptovatelnou úrovní zákazníka (distributora). Producent zjišťuje, kolik je zákazník ochoten zaplatit. Vyšší marže poskytují výrobci dobrou vyjednávací pozici, co se týče minimální úrovně jím přijatelné ceny.

Jelikož se produkty BU Y obchodují na institucionálních trzích, konečnými spotřebiteli jsou nemocnice, je tlak na cenu vytvářen také veřejnými soutěžemi. V reakci na konkurenční nabídky v rámci soutěžení zakázky se může distributor obrátit na producenta s žádostí o úpravu ceny a případné možné slevy. Cena však bývá s ohledem na segment působnosti zasmulvněna na 1-3 roky. Zde opět hrají pozitivní roli vyšší marže a tím i možnost stále ještě ziskového snižování ceny. Jak bylo uvedeno výše, existuje minimální úroveň ceny, přičemž stále ještě zisková, pod kterou výrobce nechce klesnout z důvodu vnímání značky a pohledu na produkt.

Po dohodě ohledně ceny dochází k uzavření smlouvy, mezi jejíž nosné pilíře patří platební a dodací podmínky (viz determinanty výše). Většina smluv je v rámci dodacích podmínek opatřena dodací doložkou EXW – Ex Works. Uzavřením smlouvy dochází k fixaci cen na určité období a dohodě o avízu změny ceny zpravidla 3-6 měsíců dopředu, záleží na dohodě.

Z pohledu Porterových generických strategií se cenotvorná politika zaměřuje na kombinaci strategie hybridní a strategie diferenciacce. Záleží na cílovém trhu, respektive distributorovi. Vstupuje-li BU Y (prodává novému distributorovi) na trh konkurencí obsazený snaží se využít

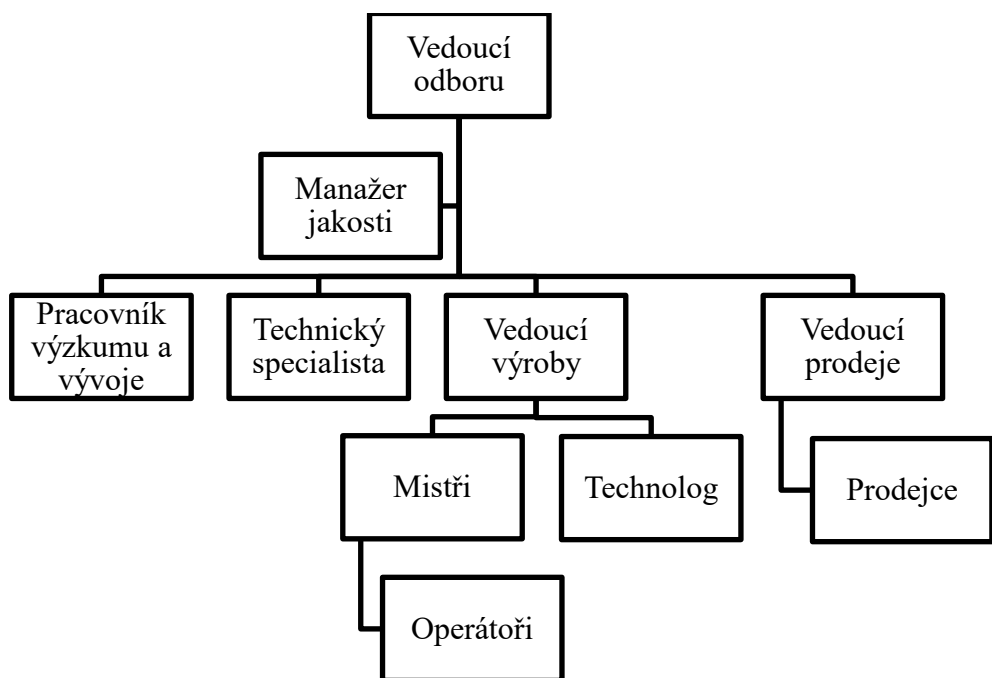
vysoké kvality produktu značky *Z* a možnosti stanovit nižší cenu, nikoli však příliš nízkou (důležité zachovat vnímání kvality) pro zlepšení vnímání poskytnutí hodnoty zákazníkovi. Naopak na trzích se silnější koupěschopnou poptávkou (např. Skandinávie) akceptující vyšší cenovou hladinu pomáhá stanovení vyšší ceny image produktu a umožňuje dosahovat vyšších jednotkových zisků. Snaha o diferenciaci produktu je postavena zejména na jeho kvalitě a výrobní zázemí významného a velkého podniku. Blíže je problematika zákaznického chování a preferencí popsána v kapitole 5.1 Porterův model konkurenčních sil.

### **3.3 Propagace**

Propagace BU *Y* je založena na hlavních pilířích B2B komunikace. Převažujícími komunikačními a propagačními nástroji jsou:

- osobní kontakt,
- veletrhy,
- kvalitně zpracovaný katalog,
- přehledný a dynamický web,
- PR.

Osobní kontakt je nosným prvkem propagace produktu a BU *Y* obecně. Pro podnik je, z pohledu a charakteru prostředí B2B, přínosnější najmout člověka, který bude aktivně vyhledávat nové tržní příležitosti, než platit za klasickou formu reklamy, jejíž přínos nelze přesně stanovit. Osobní, písemný a telefonní styk zajišťuje prodejní oddělení. Dynamičtější aktivní tržní akvizici by mohlo zajistit personální posílení prodejního oddělení o člověka na pozici account manager/marketingový specialista/ business development manager. Obrázek 12 znázorňuje personální zajištění prodeje a výroby.



**Obrázek 12:** Personální uspořádání BU Y

*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*

Veletrhy představují největší jednorázovou propagační akci. Podnik pravidelně navštěvuje medicínský veletrh Medica v Düsseldorfu a veletrh Arab Health. Účast na veletrhu slouží zejména k utužování již navázaných obchodních styků a zajištění dodávek na příští rok. Důležitou roli opět hraje osobní kontakt. V průběhu veletrhu se prodejní manažer účastní až deseti schůzek v průběhu osmi hodin. V rámci jednání dochází k výměně zkušeností, projednání případných nespokojeností a aktivnímu jednání o dodávkách, ceně a podmínkách na další období. Přímou v rámci veletrhu také zřídka dochází k podpisu předjednaných smluv. Oslovování nových zákazníků není veletržní prioritou z důvodu značné komplikovanosti zavádění a registrace produktu na nových trzích. Také rušné a neosobní prostředí není vhodné k navazování nových závazných obchodních vztahů, které je navíc časově velmi náročné. Zpravidla dochází k výměně základních informací a výměně kontaktů, která posléze ústí v e-mailovou komunikaci vedenou obchodním oddělením po skončení veletrhu.

Přehledný, stručný a jazykově diferencovaný katalog je významnou součástí podnikové propagace. Slouží zejména při prvotním styku a jeho podoba má významný vliv na tvorbu prvního dojmu o společnosti. Katalog produktové řady výrobku Z představuje producenta a samotné produkty. Užší charakter hloubky a šířky výrobkové řady umožňuje provedení krátkého katalogu formou „přehnutého“ papíru rozměru A3. Takovéto provedení má své nesporné výhody jak v oblasti úspory nákladů spojených s tiskem katalogu tak v oblasti uživatelské přívětivosti, přehlednosti, názornosti zároveň však informační komplexnosti.



Katalog je zpracován graficky a esteticky velice vkusně a svým krátkým rozsahem působí přehledně již na první pohled.

Z hlediska push/pull typu propagační strategie na průmyslových trzích využívá BU Y push strategii. Dochází k postupné propagaci produktu v rámci jednotlivých článků distribučního řetězce. Producent osloví distributora, nebo naopak, a ten oslovuje zákazníka, v tomto případě nemocnice.

V oblasti PR v rámci konkurenčního soupeření nedosahuje BU Y úrovně svého největšího konkurenta, společnosti Johnson & Johnson, která pořádá semináře a publikuje články v odborných periodikách. Ze strany společnosti Johnson & Johnson dochází k nerelevantnímu srovnávání a vyzdvihování vlastností jejich produktu SURGICEL oproti produktu značky Z. Jedním z dokumentů, který pomáhá distributorům oponovat, je studie zpracovaná na Chemicko-technologické fakultě Univerzity Pardubice deklarující antimikrobiální vlastnosti produktů řady Z.

BU Y obchoduje s mnoha zahraničními partnery, je tedy důležité, aby potřebné informace byly co nejefektivněji dostupné. Internetové prezentaci pomáhají internetové stránky, které byly nedávno rekonstruovány. Pozici ve vyhledávání při zadání klíčových slov zobrazuje tabulka 6.

**Tabulka 6:** Pozice ve vyhledávání

Klíčová slova (CZ/EN)	Pozice/počet výsledků		
	Seznam.cz	Google CZ	Google EN
Oxidovaná celulóza (oxidized cellulose)	2./3 310	2./5 960	>100
Oxycelulóza(oxycellulose)	>100	8./969	>100/22 600
Hemostatikum (hemostatics)	>100	>100	>100/106 000
Značka Z	1./158	1./6 010	1./6 020
Podnik X	>100/138 079	>100/6 900 000	>100

*Zdroj: vlastní zpracování [33]*

Jak z tabulky 7 vyplývá, je vhodné zlepšit vyhledávání pomocí klíčových slov. Dle názoru autora by kromě své informační funkce měly internetové stránky plnit aktivně akviziční funkci. Pomocí elektronických formulářů získávat nové zákazníky, zpětně dohledávat, kdo a kdy podnik kontaktoval, a tím získávat bezplatnou databázi zákazníků. Aktivní komunikací přes internet by bylo možné zajistit např. obnovování certifikátů nebo sledování objednávek.

### 3.4 Distribuce

BU *Y* jako produkční jednotka využívá nepřímé distribuční cesty. Oddělení prodeje zajišťuje odbyt externím distributorům a ti obsluhují cílové nemocnice.

Distribuci je možné rozdělit z hlediska distribuovaného produktu. Dochází k distribuci jak vlastního produktu *Z*, tak i produktů pod značkou OEM parterů. Mohou tedy nastat dvě situace. OEM partner osloví BU *Y* se zájmem o produkci své značky hemostatika, kterou si poté distribuuje. Druhým případem je, když distributor osloví BU *Y* nebo naopak se zájmem distribuovat produkt značky *Z*

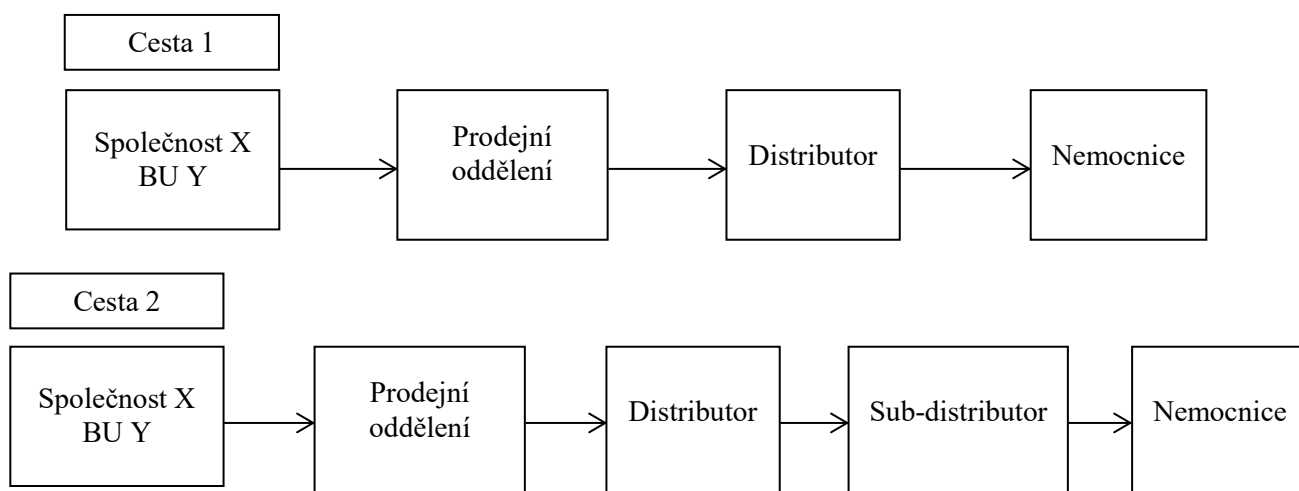
Produkt značky *Z* se prodává v mnoha zemích, např. ve Francii, Velké Británii, Německu, Maďarsku, Turecku a dalších. Distribuční strategií BU *Y* je pravidlo jedna země, jeden distributor.

O veškeré administrativní úkony spojené s registrací zdravotnického materiálu se stará distributor.

Distribuce zdravotnického materiálu má selektivní charakter.

BU *Y* vyhledává aktivně distributory, avšak dobrá pověst produktu přiláká značný počet distributorů sama. Strategický plán prodeje vycházející z propočtů kapacity umožňuje stanovit, zda stávající počet distributorů je dostatečný a zda umožňuje dosáhnout plánovaného hospodářského výsledku. Problémem při uzavírání nových distribučních vztahů je dlouhý časový rozestup od uzavření smlouvy, přes registraci produktu ke konečné distribuci. Tento proces trvá zpravidla půl roku až 2 roky v závislosti na legislativních podmínkách země (viz 5.2 PEST analýza). Je tedy nutné obstarat dostatečný počet distributorů na taková období dopředu, na jaké je koncipován prodejní plán.

Charakter distribučního řetězce je ovlivňován zejména velikostí cílové země a silou distributora, administrativní náročností registrace a distribuční prioritou produktu značky *Z* u distributora. Ve velkých zemích není jeden distributor schopen ohlídat všechny tendry sám a má své sub-distributory. Distribuční řetězec má jednu z následujících podob.



**Obrázek 13:** Distribuční schéma

*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*

### 3.5 Vliv digitalizace na nákupní chování a marketingový mix

Trend digitalizace obchodních a administrativních činností, který se v poslední době velmi rychle vyvíjí, se nevyhýbá ani oblasti B2B. Následující kapitola popisuje skutečnosti ovlivňující digitalizaci B2B prodejů. Podkladem pro zpracování kapitoly byly studie „The Changing Face of B2B Marketing“ a „The digital future of B2B sales“ uvedené ve zdrojích.

Dle studií používá internet během B2B nákupního procesu 89 % lidí. Téměř polovina lidí (46 %) zodpovědných za B2B nákupy je tvořena tzv. mileniány, nejčastěji ve věku 18-34 let. 22 % lidí ve věku 35-44 let, 19 % 45-54 let a 13 % 55+. Do nákupního procesu se tak stále více dostávají lidé, kteří už ani nezažili život bez internetu nebo bez internetu ve větší míře. Marketingový mix pro „digitální“ generaci musí tento fakt reflektovat.

B2B marketingové strategie zpravidla cílí na vyšší management (anglicky C-suite, dle označení funkce „chief“). Průzkumy ukázaly, že 81 % nižších manažerů (non-C-suite) má určitý vliv na finální rozhodnutí, přičemž 25 % těchto manažerů má vliv velmi významný. Finální rozhodnutí jsou však stále z 64 % přijímána na vrcholové úrovni (C-suite).

57 % B2B nákupčích je o koupi daného produktu rozhodnuto, ještě než navštíví stránku daného konkrétního výrobce. Spíše než návštěvou stránek výrobce, vyhledávají nákupčí informace o produktu v průměru na 12 různých zdrojích, než navštíví stránky výrobce. Pro 90 % je internet primárním zdrojem. Nákupem na internetu se tak výrazně posouvá moment prvního telefonického nebo osobního styku, přičemž k němu případně nemusí dojít vůbec. Je nutné tuto skutečnost reflektovat v komunikačním mixu, kde pro prostředí B2B je

historicky nejdůležitější právě osobní kontakt. Kupní rozhodnutí jsou tak vytvářena dříve v rámci nákupního procesu (viz 1.1.5 Zákazníci na B2B trzích).

42 % lidí v B2B nákupním procesu využívá k vyhledávání mobilních zařízení (tablet/smartphone) přičemž od roku 2012 do roku 2014 vzrostl počet lidí vykonávajících celý proces nákupu na mobilním zařízení tj. inspirace, vyhledání, nákup a ponákupní komunikace o 91 %. Dříve byla mobilní zařízení využívána pouze vyhledání informací, nákup zpravidla nebyl proveden z těchto zařízení.

S rostoucí úlohou korporátních sociálních sítí souvisí dynamická prezentace formou videa. Na serveru YouTube bylo v roce 2014 více než 895 tisíc hodin B2B videí. Průměrné doby sledování B2B relevantních videí jsou 30 minut pro 48 % návštěvníku, přičemž 20 % návštěvníků sleduje takového video 60 minut a více. Tzn. téměř polovina B2B nákupčích sleduje B2B relevantní video alespoň půl hodiny.

Počáteční vyšší náklady spojené se zaváděním nových odbytových kanálů a novou digitální marketingovou koncepcí by však měly být kompenzovány snižováním provozních a transakčních nákladů v nákupním procesu.

Ke značným úsporám nákladů může docházet jak na straně odběratelské (až 39%) tak na straně dodavatelské. Provozní náklady by oproti „klasickým“ metodám prodeje mohly klesnout o 20 až 30 %. [29].

Dalším efektem digitalizace je široká možnost sběru dat a jejich interpretace. Zlepšuje se tak možnost analýzy nákupního chování, predikce poptávky a sledování preferencí. Velké množství dat musí být efektivně interpretováno a v dostatečné míře uchováváno. Musí se identifikovat, co sbírat, co a jak uchovat protože objemy takovýchto dat mohou dosahovat značné velikosti a jejich uchování je pak velmi drahé a zpětná orientace a interpretace obtížná. Výše zmíněná problematika je však úkolem zejména pro pracovníky technologicky odpovědné za digitální prodej.

Ze studií společností Roland Berger a Google vyplývají čtyři stručná doporučení k úspěšné digitalizaci prodeje:

- vybrat vhodné metody (schopné dosáhnout rychlosti digitalizace),
- identifikovat osoby odpovědné za digitalizaci a rozšířit povědomí o digitalizaci v organizaci.
- získat podporu mezi zaměstnanci pro novou „digitální mentalitu“
- spolupracovat s externími partnery. [2]

### **3.5.1 Využití nástrojů Google Analytics v prostředí B2B**

Po nastínění digitálního rozměru B2B prodeje v předcházející kapitole jsou v této kapitole vysvětleny základní možnosti využití analytických nástrojů Google Analytics v prostředí B2B.

Nástroje Google Analytics umožňují vlastníkům webových stránek mapovat provoz na těchto stránkách a získávat statistická data o návštěvnicích a uživateli. Měří například návštěvnost, konverzi, klíčová slova, zdroj, pohyb uživatelů na serveru, míru opuštění nebo čas strávený na stránce. Nástroje Google Analytics zároveň umožňují určit zařízení, ze kterého uživatel na web přistupuje, jaký prohlížeč a operační systém využívá a poskytuje také informace demografického charakteru jako země, město a jazyk uživatele. Google Analytics patří mezi nejvyužívanější nástroje ve své kategorii.

Využití nástrojů Google Analytics umožňují podnikům např.:

- zjistit jaký obsah je efektivní a který nikoli,
- porozumět, kdo je návštěvníkem stránky,
- měřit výkonnost stránky,
- mapovat odkud návštěvníci na stránku přichází,
- zjistit jak se na stránky dostali,
- pochopit jaké operace návštěvníci vykonávají,
- identifikovat koupě kvalifikované návštěvníky. [24]

Jelikož obsah sdělení je zpravidla šířen více kanály, je žádoucí zjišťovat, který ze způsobů šíření zprávy je nejvíce efektivní a zdali je samotný obsah zprávy správný a dostatečně zajímavý.

Sledované ukazatele:

- počet návštěv (session count),
- míra opuštění (bounce rate),
- čas strávený na stránce (time-on-site),
- konverzní poměr (conversion rate),
- odkud návštěvní přichází (channels).

Výše zmíněné statistiky lze rozlišit pro nové a vracející se návštěvníky přičemž tato informace může být využita k pochopení vztahu mezi novým a vracejícím se návštěvníkem a vývoji poměru mezi novým a vracejícím se návštěvníkem.

Základní demografické statistiky jako věk a pohlaví nebo lokaci doplňuje tzv. affinity category, která umožňuje určit náklonost/blízkost k určité do jisté míry homogenní skupiny.

Možná zjištění ze získaných údajů:

- Vysoká návštěvnost doprovázená vysokou mírou opuštění znamená, že dokážeme návštěvníka přilákat z určitého sdělovacího kanálu, ten však již nic dalšího na stránkách nevyhledává.
- Vysoká návštěvnost doprovázená krátkou dobou návštěvy je zpravidla způsobena pro návštěvníka nepřilíživě zajímavým obsahem.
- Značný nesoulad mezi novými a vracejícími se návštěvníky, kde procento nových návštěvníků je značně větší než vracejících signalizuje nezájem návštěvníka opakovat návštěvu.

Důležitým bodem je transformace návštěvníka v zákazníka tzv. konverze. Konverze může být představována více událostmi např. přihlášením newsletteru, stažením dema, kontaktováním apod.

## 4 VYBRANÉ METODY PORTFOLIO ANALÝZY

Výrobní portfolio BU Y tvořené třemi produkty (viz 3.1 Produkt) je pro účely kapitoly z důvodů citlivosti údajů zařazeno do tří anonymních výrobních skupin *A*, *B* a *C*. Data, ze kterých dílčí analýzy vychází jsou průměrnými hodnotami za určité období. Produktové portfolio je hodnoceno pomocí GE matice a BCG matice. Dále jsou nastíněny možnosti využití krycí příspěvku a čistého marketingového příspěvku k hodnocení produktového portfolia. Závěr kapitoly je věnován komplexnímu zhodnocení.

### 4.1 Model GE

V rámci matice GE jsou jednotlivé produkty (*A*, *B*, *C*) hodnoceny v rámci dvou kritérií – konkurenční pozice a atraktivnosti trhu, které v sobě zahrnují dílčí ukazatele kategorie.

Pro zařazení produktů do určitého pole matice jsou nejprve produkty ohodnoceny pro jednotlivé faktory na škále 1 až 5. Hodnocení 1 značí malou atraktivitu/nepříznivou situaci vůči konkurenci a hodnocení 5 značí velkou atraktivitu/výhodnou situaci vůči konkurenci. Váhy kritérií značí jejich významnost. S rostoucí vahou roste i významnost kritéria. Součet součinů vah a hodnocení jednotlivých kritérií určuje pozici produktu v matici z hlediska konkurenční pozice resp. atraktivnosti trhu. Váhy a hodnocení kritérií pro jednotlivé produkty byly stanoveny ve spolupráci s prodejním oddělením BU Y a reflektují co nejvěrnější pohled samotné prodejní jednotky na postavení dílčích produktů.

V následujících tabulkách je provedeno hodnocení atraktivitu trhu a konkurenční pozice pro produkty *A*, *B*, *C*.

**Tabulka 7:** Hodnocení konkurenční pozice produktu *A*

<b>Kritérium</b>	<b>Pozice (1-5)</b>	<b>Váha (v %)</b>	<b>Vážená hodnota</b>
Relativní tržní podíl	1	0,05	0,05
Rentabilita	3	0,10	0,30
Výrobek a jeho kvalita	4	0,20	0,80
Distribuční cesty	2	0,15	0,30
Efektivní propagace	2	0,10	0,20
Úroveň výzkumu a vývoje	2	0,10	0,20
Úroveň managementu	3	0,05	0,15
Výrobní kapacita	2	0,05	0,10
Značka	2	0,15	0,30
Nákladovost výroby	3	0,05	0,15
<b>Celkové hodnocení</b>	-	<b>1,00</b>	<b>2,55</b>

*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*

**Tabulka 8:** Hodnocení atraktivnosti trhu produktu *A*

<b>Kritérium</b>	<b>Pozice (1-5)</b>	<b>Váha (v %)</b>	<b>Vážená hodnota</b>
Velkost trhu	3	0,10	0,30
Růst trhu	4	0,20	0,80
Vyjednávací síla dodavatelů	3	0,05	0,15
Vyjednávací síla odběratelů	3	0,05	0,15
Intenzita a struktura konkurence	2	0,10	0,20
Ohrožení substituty	2	0,20	0,40
Možnosti cenové politiky	3	0,10	0,30
Legislativní faktory	1	0,10	0,10
Sociálně-kulturní faktory	4	0,05	0,20
Ekologie	4	0,05	0,20
<b>Celkové hodnocení</b>	-	<b>1,00</b>	<b>2,80</b>

*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*



**Tabulka 9:** Hodnocení konkurenční pozice produktu B

Kritérium	Pozice (1-5)	Váha (v %)	Vážená hodnota
Relativní tržní podíl	2	0,05	0,10
Rentabilita	2	0,15	0,30
Výrobek a jeho kvalita	4	0,20	0,80
Distribuční cesty	2	0,15	0,30
Efektivní propagace	2	0,05	0,10
Úroveň výzkumu a vývoje	2	0,10	0,20
Úroveň managementu	3	0,05	0,15
Výrobní kapacita	2	0,10	0,20
Značka	4	0,10	0,40
Nákladovost výroby	3	0,05	0,15
<b>Celkové hodnocení</b>	-	<b>1,00</b>	<b>2,70</b>

*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*

**Tabulka 10:** Hodnocení atraktivnosti trhu produktu B

Kritérium	Pozice (1-5)	Váha (v %)	Vážená hodnota
Velkost trhu	3	0,10	0,30
Růst trhu	3	0,20	0,60
Vyjednávací síla dodavatelů	3	0,05	0,15
Vyjednávací síla odběratelů	3	0,05	0,15
Intenzita a struktura konkurence	2	0,10	0,20
Ohrožení substituty	2	0,20	0,40
Možnosti cenové politiky	2	0,10	0,20
Legislativní faktory	1	0,10	0,10
Sociálně-kulturní faktory	4	0,05	0,20
Ekologie	4	0,05	0,20
<b>Celkové hodnocení</b>	-	<b>1,00</b>	<b>2,50</b>

*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*

**Tabulka 11:** Hodnocení konkurenční pozice produktu C

Kritérium	Pozice (1-5)	Váha (v %)	Vážená hodnota
Relativní tržní podíl	1	0,10	0,10
Rentabilita	3	0,10	0,30
Výrobek a jeho kvalita	3	0,20	0,60
Distribuční cesty	2	0,10	0,20
Efektivní propagace	2	0,10	0,20
Úroveň výzkumu a vývoje	2	0,10	0,20
Úroveň managementu	3	0,05	0,15
Výrobní kapacita	2	0,10	0,20
Značka	2	0,10	0,20
Nákladovost výroby	3	0,05	0,15
<b>Celkové hodnocení</b>	-	<b>1,00</b>	<b>2,30</b>

*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*

**Tabulka 12:** Hodnocení atraktivnosti trhu produktu C

Kritérium	Pozice (1-5)	Váha (v %)	Vážená hodnota
Velkost trhu	3	0,10	0,30
Růst trhu	2	0,20	0,40
Vyjednávací síla dodavatelů	3	0,05	0,15
Vyjednávací síla odběratelů	3	0,05	0,15
Intenzita a struktura konkurence	3	0,10	0,30
Ohrožení substituty	3	0,20	0,60
Možnosti cenové politiky	2	0,10	0,20
Legislativní faktory	2	0,10	0,20
Sociálně-kulturní faktory	4	0,05	0,20
Ekologie	4	0,05	0,20
<b>Celkové hodnocení</b>	-	<b>1,00</b>	<b>2,70</b>

*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*

Oblast matice je pro faktory konkurenční pozice a atraktivnosti trhu rozčleněna na své horizontální i vertikální ose do třech pásem:

- 1-2,33 – slabá pozice/nízká atraktivnost,
- 2,34-3,67 – střední pozice/střední atraktivnost,
- 3,68-5 – silná pozice/vysoká atraktivnost.

Jednotlivé výrobky jsou znázorněny kruhem. Velkost průměru kruhu je vypočítána pomocí modifikace vzorce pro výpočet obsahu kruhu následovně:

$$S = \pi * r^2 ; r = \sqrt{(S / \pi)} ; d = 2 * r. \quad (3)$$

Plocha (S) je stanovena jako poměr tržeb jednotlivých produktů na celkových tržbách. Podíly tržeb znázorňuje následující tabulka 13.

**Tabulka 13:** Tržby jednotlivých výrobků a jejich podíly na celkových tržbách.

<b>Produkt</b>	<b>Tržby (v tis. Kč)</b>	<b>Podíl na celkových tržbách (%)</b>
Produkt A	41 498	17,05
Produkt B	188 515	77,43
Produkt C	13 445	5,52
Celkem	243 458	100

*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*

Z důvodů velmi nízkého celosvětového tržního podílu BU Y (relativní tržní podíl v řádech jednotek procent, více 4.2 Model BCG) nejsou tyto tržní podíly jednotlivých produktů znázorňovány kruhovou výsečí.

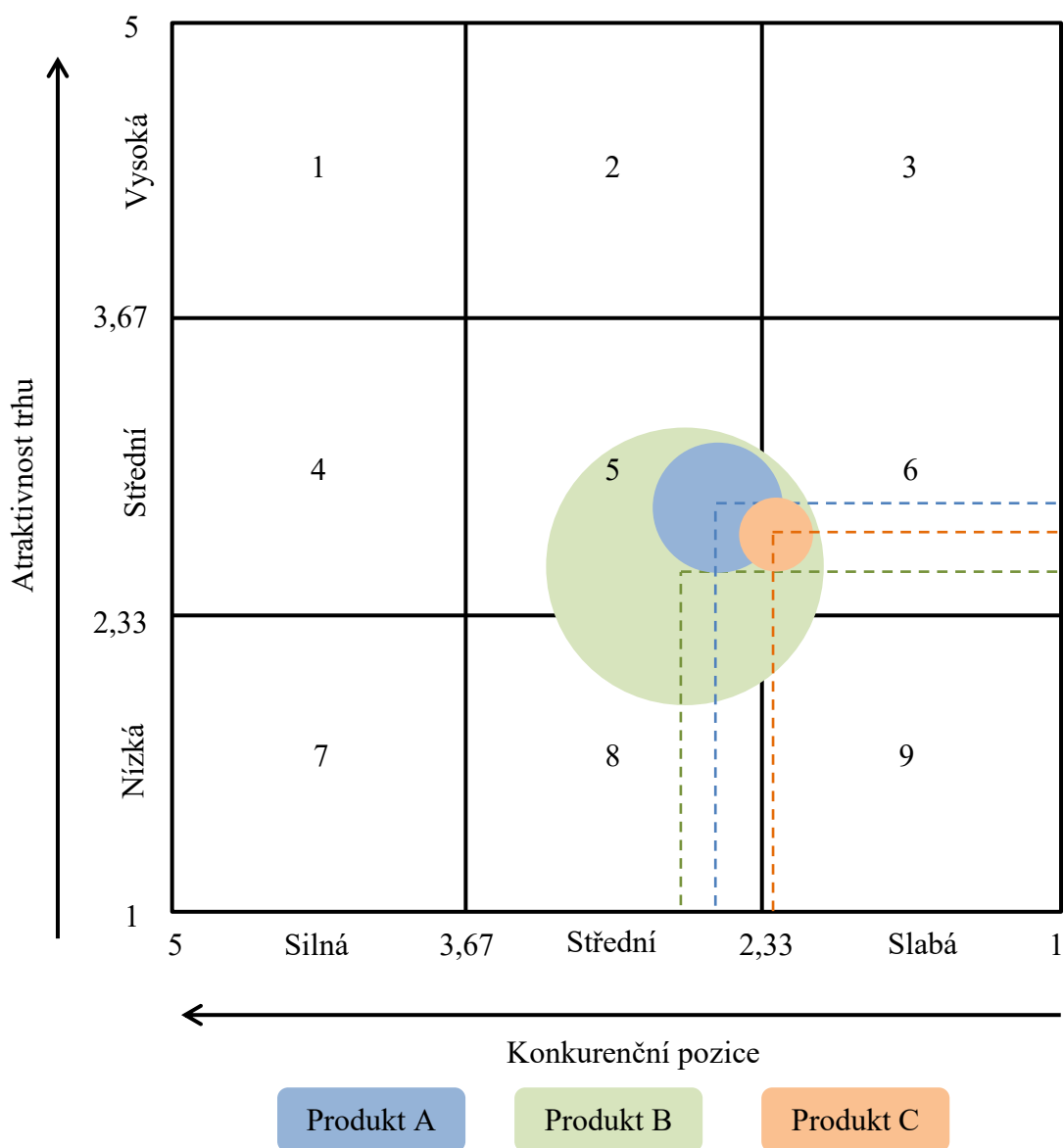
Pro sestavní GE matice jsou v níže uvedené tabulce 14 shrnuty všechny potřebné údaje pro jednotlivé produkty.

**Tabulka 14:** Přehled vstupních údajů pro zpracování matice GE

<b>Produkt</b>	<b>Konkurenční pozice</b>	<b>Atraktivnost trhu</b>
Produkt A	2,55	2,80
Produkt B	2,70	2,50
Produkt C	2,30	2,70

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z důvodu velkých průměrů kruhů v centimetrovém měřítku jsou použita pro jednotlivé průměry kruhů poměrová čísla, kdy poměrové číslo jedna je přiřazeno produktu C.



**Obrázek 14:** Matice GE pro produkty A, B, C BU Y

*Zdroj: vlastní zpracování*

Díky výše zpracované matici GE lze posoudit postavení jednotlivých výrobků (A, B, C) v rámci produkce BU Y a efektivněji tak rozhodovat o alokaci zdrojů, investičních a prodejně propagačních opatřeních.

Produkty A a B spadají svým postavením v matici GE do pátého pole (viz 1.2.1 Model GE). Produkt A převyšuje výrobek B v kritériu atraktivnosti trhu, kde dosahuje hodnoty vůbec nejvyšší. Produkt B vykazuje lepší postavení z hlediska konkurenční pozice, přičemž se jedná

o nejlepší konkurenční postavení ze všech produktů. V oblasti konkurenční pozice převyšuje výrobek *B* výrobek *A* v kritériích tržního podílu a značky. Výrobek *A* je hodnocen lépe než výrobek *B* z hlediska rentability. Z bodového ohodnocení kritéria značky lze dle získaných výsledků usuzovat na vyšší vliv a efekt rodinné značky (společnost *X*) než značky individuální. (značka *Z*). Výrobek *B* přináší BU *Y* nejvyšší tržby převyšující tržby z produktu *A* cca čtyřiapůlkrát a tržby z produktu *C* zhruba čtrnáctkrát. Celkové tržby BU *Y* se na tržbách celého SBU podíly cca 16,23 %.

Pole pět, v němž se produkty *A* a *B* nacházejí, je tzv. „oranžovou zónou“. Firma musí zvažovat rizika spojená s investováním, provádět selektivní výběr a upřednostňovat spíše krátkodobé investice. Produkty v tomto poli by se měli „sklízet“ a do vybraných investovat, přičemž upřednostňovat tvorbu příjmů. Výrobky *A* a *B* mají střední konkurenční pozici na středně atraktivních trzích. Společnost by se měla snažit maximalizovat tržby z obou produktů a usilovat o nové trhy protože tempo růstu trhů u obou výrobků, zejména výrobku *A*, je stabilní a výrazné.

Výrobek *C* nacházející se v šestém kvadrantu je charakterizován slabou konkurenční pozicí na středně atraktivním trhu. Tato oblast bývá nazývána jako tzv. „červená zóna“. Konkurenční postavení výrobku je velmi blízké středním hodnotám, nicméně nízké tempo růstu trhu a nekontinuita produkce ani prodeje nezlepšují pozici v rámci produktového portfolia BU *Y*. Produkt *C* je vyráběn zejména z důvodu dispozice technologiemi a jako doplněk sortimentu. Do výrobku *C* by se nemělo dále výrazněji investovat a měla by být upřednostňována tvorba příjmů.

BU *Y* by se měla zaměřit zejména na produkty *A* a *B*. Měla by do těchto výrobků výběrově a uváženě investovat a využít růstového trendy odbytových trhů a posílit svou pozici růstem tržního podílu. Měla by být zvážena budoucí výroba produktu *C* popřípadě provedena restrukturalizace.

## 4.2 Model BCG

Další metodou, jíž bylo zkoumáno produktové portfolio společnost je matice BCG. Ve spolupráci s prodejním oddělením BU Y a celozávodním marketingovým oddělením bylo stanoveno tempo růstu trhu (očekávaný růst trhu) a relativní tržní podíl.

Identifikace tempa růstu trhu jako výrazu životaschopnosti jednotlivých produktů bylo aproximováno růstem tržeb jako předpokladu růstu trhu (vyšší tržby jsou předpokladem růstu trhu a růst trhu znamená vyšší tržby).

Z důvodů celosvětové působnosti BU Y a způsobu produkce takovýchto výrobku, kdy se jedná o dílčí produkci většího podnikatelského subjektu a údaje o hospodaření jsou vykazovány za závod jako celek, byl relativní tržní podíl BU Y stanoven na základě odborného odhadu, zkušeností a znalostí prostředí vedoucím oddělení prodeje.

Situace na trhu s hemostatiky je následující. Společnost Ethicon, člen skupiny Johnson & Johnson drží cca 90% celosvětový tržní podíl. Ostatní společnosti si mezi sebe dělí zbylých 10 %.

Hranice horizontální osy je u BCG matice zpravidla tvořena hodnotami 0,1 až 10, reprezentujícími buď desetinásobek prodeje největšího konkurenta, nebo desetinu jeho prodeje. Jelikož relativní tržní podíly jednotlivých produktů BU Y dosahují z celosvětových prodeje hodnot v řádech jednotek procent, je rozsah horizontální osy upraven. Pro zachování symetrie matice jsou upravené krajní hodnoty matice 0,01 a 100. Vertikální osa je nezměněna.

Vstupní data:

### **Výrobek A**

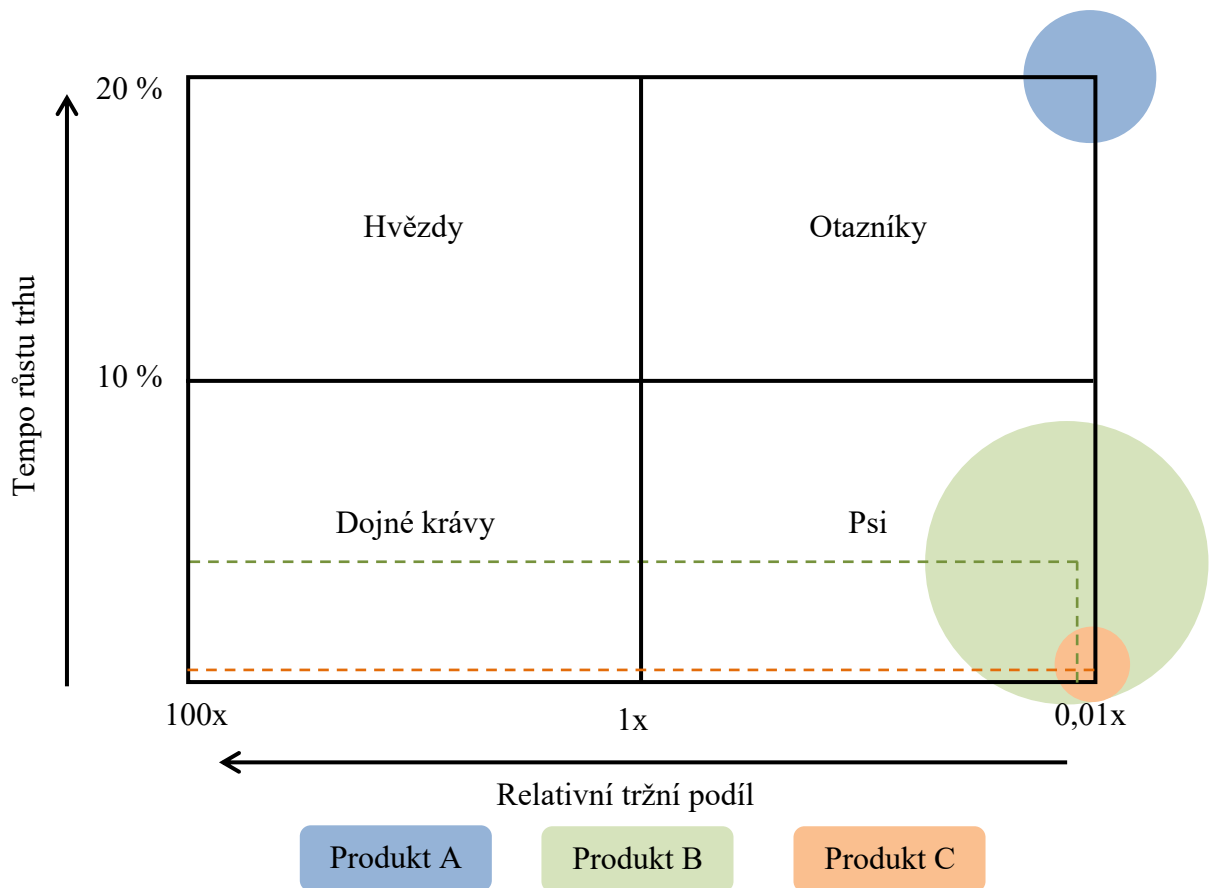
- Relativní tržní podíl: 0,01 (<1)
- Tempo růstu trhu: 20 %

### **Výrobek B**

- Relativní tržní podíl: 0,09 (<1)
- Tempo růstu trhu: 4 %

### **Výrobek C**

- Relativní tržní podíl: 0,01 (<1)
- Tempo růstu trhu: 0,5 %



**Obrázek 15:** Matice BCG pro produkty A, B, C BU Y

*Zdroj: vlastní zpracování*

Postavení produktu A v matici BCG je determinováno vysokým tempem růstu trhu avšak celosvětově nízkým tržním podílem. Pozice v poli „otazníku“ není zapříčiněna tím, že by se jednalo o nový výrobek a ani investice do výrobku nepřevyšují příjmy z jeho prodeje. Atraktivní tempo růstu trhu zadává předpokladu možné pozice v poli „hvězd“, nicméně nízký relativní tržní podíl, jehož zásadní budoucí růst není očekáván, tomuto přesunu brání. Výrazně dominantní postavení největšího konkurenta, a tím i nízký relativní tržní podíl BU Y, je způsoben zejména velikostí (finančními a výrobními kapacitami) společnosti Ethicon a faktem, že BU Y nepůsobí na velmi rozsáhlém trhu v USA, Austrálii, Japonsku (viz 5.1 Porterův model konkurenčních sil - zákazníci) zatímco Ethicon ano. Přesun produktu A do pole „hvězd“ není pravděpodobný, neexpanduje-li podnik na výše zmíněné trhy. Potenciální růst tržního podílu lze tedy očekávat spíše na úkor největšího konkurenta (Ethicon) než na úkor ostatních konkurentů (dělicích se nyní o zbývajících 10 % trhu), kde jsou již vybudované pevné odběratelsko-dodavatelské vztahy. Při růstu tržního podílu na úkor největšího konkurenta je však nepravděpodobné dosažení stejné úrovně prodeje

(hodnota 1 v matici) a tím i přesun do pole „hvězd“. Na produkt *A* je možné z hlediska prodejně podpůrných a investičních rozhodnutí pohlížet jako na „hvězdy s nízkým tržním podílem“ nebo „perspektivní otazníky“ neboť dosahují výrazných tržeb.

Investiční doporučení jsou následující. Pohlížet na produkt *A* jako na výrobek s potenciálem stát se „hvězdou“ a aspirovat za silné finanční podpory na zvýšení tržního podílu. Nebo zachovat stávající tržní podíl (vnímat výrobek *A* částečně jako „dojnou krávu“) a upřednostňovat tvorbu příjmů pro jiné nebo další financování.

Produkt *B* je v postavení „psů“ zejména, jako všechny produkty, nízkým celosvětovým relativním tržním podílem a již ne tak atraktivním tempem růstu trhu jako výrobek *A*. BU *Y* však dosahuje největších tržeb u produktu *B*. U tohoto výrobku je vhodné zachovat stávající situaci, významně do výrobku neinvestovat a upřednostnit tvorbu příjmů například k rozvoji výrobku *A* v kontextu výše zmíněných rozvojových alternativ.

Výrobek *C*, jehož nízký relativní tržní podíl doplňuje neatraktivní tempo růstu trhu (pole matice – „psi“) se jeví jako nejméně perspektivní produkt výrobního portfolia. Jeho prodeje nejsou pravidelné a výroba je doplňkového charakteru. Neváže-li k sobě výrazné finanční prostředky, navrhuje autor neovlivňovat jeho současné tržní postavení (i vzhledem k výši jeho krycího příspěvku), popřípadě vázal-li by k sobě v budoucnosti nepřiměřené množství prostředků, zvážení odchodu z trhu.

### 4.3 Využití krycího příspěvku k hodnocení produktového portfolia

Pomocí krycího příspěvku jsou v této kapitole hodnoceny výrobky z hlediska jejich schopnosti přispívat k tvorbě hospodářského výsledku. Pro produkty *A*, *B*, *C* jsou v následujících tabulkách vyčísleny prodeje v měrných jednotkách a jednotkách peněžních, přičemž krycí příspěvek je vyčíslen na dvou úrovních – KP 1 a KP 2 za celou produkci a přepočtem na jednotku produkce. Pomocí získaných hodnot jsou vyčísleny výše fixních a variabilních nákladů a je stanoven bod zvratu pro jednotlivé výrobky.

Krycí příspěvek je dvouúrovňově stanoven na základě vnitropodnikového vzorce následující podoby.

$$KP 1 = \text{prodejní cena} - \text{přímé náklady (první tři položky typ. kalkulačního vzorce)} \quad (4)$$

$$KP 2 = \text{prodejní cena} - \text{vlastní náklady výroby (dle typ. kalkulačního vzorce)} \quad (5)$$

Údaje pro výpočet jsou průměrnými hodnotami za období a byly získány ve spolupráci prodejním oddělením BU *Y*.



**Tabulka 15:** Krycí příspěvky produktů *A, B, C*

Výrobek	Prodej v měrných jednotkách	Prodej v tis. Kč	KP 1 v tis. Kč	KP 2 v tis. Kč	KP 1 na měrnou jednotku v Kč	KP 2 na měrnou jednotku v Kč	Průměrná cena na měrnou jednotku v Kč
Produkt A	22 661	41 498	37 816	28 327	1 669	1 250	1 831
Produkt B	140 568	188 515	169 801	115 592	1 208	822	1 341
Produkt C	2 612	13 445	11 672	9 635	4 469	3 689	5 147

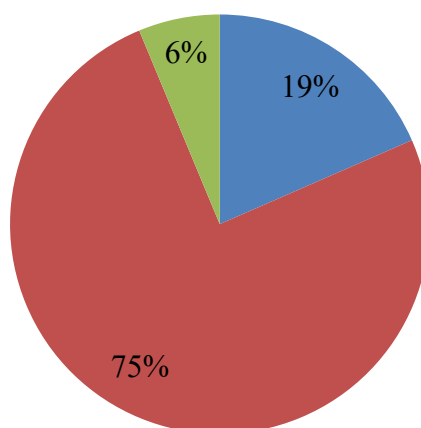
*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*

Poznámka: Prodej v měrných jednotkách je z důvodů anonymizace uváděn pouze jako „měrná jednotka“.

Z předcházející tabulky 15 a jejich agregovaných hodnot vyplývá, že na celkovém krycím příspěvku (úroveň KP 2) se nejvíce podílí výrobek *B* hodnotou 115 592 tis. Kč, následuje krycí příspěvek výrobku *A* s hodnotou 28 327 tis. Kč přičemž nejnižší hodnotu KP 2 vykazuje výrobek *C* ve výši 9 635 tis. Kč. Celková hodnota KP 2 činí 153 554 tis. Kč. Podíly jednotlivých produktů (v procentech), respektive jejich KP 2, na celkovém KP 2 znázorňuje následující graf 2.

#### Podíl jednotlivých produktů na celkovém krycím příspěvku

■ Produkt A ■ Produkt B ■ Produkt C



**Graf 2:** Podíl jednotlivých produktů na celkovém krycím příspěvku

*Zdroj: vlastní zpracování*

Hodnota celkového KP 2 dílčích produktů je přímo úměrná prodanému množství, a tak porovnání přepočteného KP 2 na měrnou jednotku poskytuje objektivnější náhled na

ziskovost jednotlivých výrobků. Přepočtené hodnoty KP 2 jsou ve vzestupném pořadí pro jednotlivé výrobky následující:

- Výrobek  $B = 822$  Kč/m. j.
- Výrobek  $A = 1\,250$  Kč/m. j.
- Výrobek  $C = 3\,689$  Kč/m. j.

Nízký celkový KP 2 výrobku  $C$  je v porovnání s ostatními (zejména výrobkem  $B$ ) způsoben zejména nízkým prodaným množstvím. Malé prodané množství je však vyvažováno vysokým jednotkovým KP 2, vůbec nejvyšším. Složení tržeb a krycího příspěvku pro jednotlivé výrobky je popsáno níže a zobrazeno na grafech 5 a 6.

Podíly jednotlivých výrobků na celkových tržbách a celkovém prodaném množství zobrazují grafy 3 a 4.

Na celkových tržbách (243 458 tis. Kč) se produkty podíleli následovně:

- Výrobek  $A - 41\,498$  tis. Kč (1 831 Kč/m. j.)
- Výrobek  $B - 188\,515$  tis. Kč (1 341 Kč m. j.)
- Výrobek  $C - 13\,445$  tis. Kč (5 147 Kč m. j.)

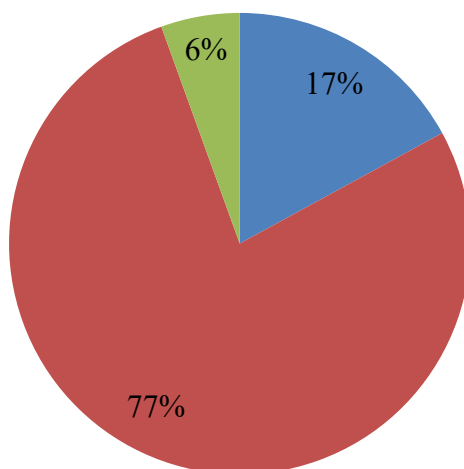
V závorce je vždy uvedena průměrná cena za měrnou jednotku.

Celkové prodané množství (165 841 m. j.) v měrných jednotkách má následující složení:

- Výrobek  $A - 22\,661$  m. j.
- Výrobek  $B - 140\,568$  m. j.
- Výrobek  $C - 2\,612$  m. j.

### Podíl jednotlivých produktů na celkových tržbách

■ Produkt A ■ Produkt B ■ Produkt C

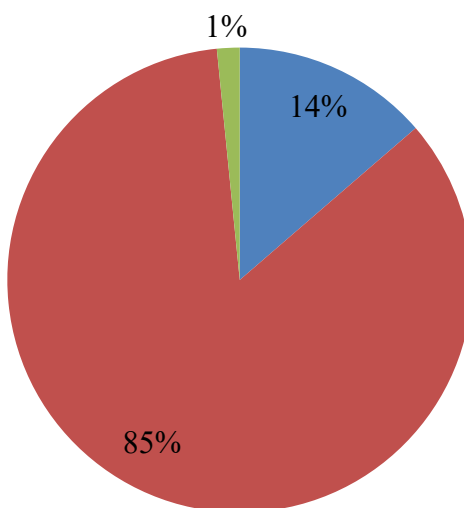


**Graf 3:** Podíl jednotlivých produktů na celkových tržbách

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Podíl jednotlivých produktů na celkovém prodaném množství

■ Produkt A ■ Produkt B ■ Produkt C



**Graf 4:** Podíl jednotlivých produktů na celkovém prodaném množství

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pomocí vztahu mezi jednotlivými složkami ceny (tržeb) (viz obrázek 6) a nákladům vyčísleným v tabulce 16 jsou identifikovány nákladové položky alokované fixní režie a variabilních nákladů. Variabilní náklady jsou vyčísleny rozdílem tržeb a KP 2, fixní režie je určena z rozdílu KP 2 a zisku. Ze vztahu fixních nákladů, ceny a variabilních nákladů (viz 1.2.3 Využití krycího příspěvku k hodnocení produktového portfolia) je určen bod zvratu (BEP) pro jednotlivé produkty. Bod zvratu je počítán následovně:

$$\text{fixní režie}/(\text{cena za m. j.} - \text{variabilní náklady na m. j.}). \quad (6)$$

Tabulka 16 uvádí výše zmíněné položky.

**Tabulka 16:** Přehled složek tržeb jednotlivých výrobků v tis. Kč

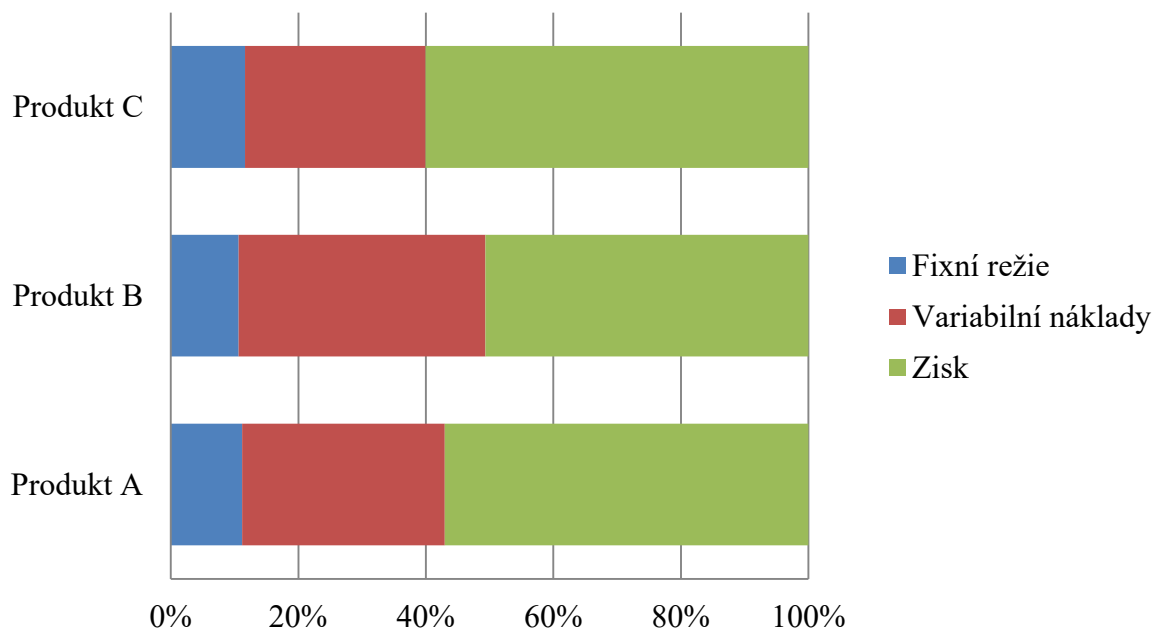
Výrobek	Tržby	Fixní režie	Variabilní náklady	Zisk	Krycí příspěvek (KP 2)	BEP (m. j.)
Produkt A	41 498	4 649	13 171	23 678	28 327	3 720
Produkt B	188 515	20 069	72 923	95 523	115 592	24 406
Produkt C	13 445	1 562	3 810	8 073	9 635	424
Celkem	243 458	26 280	89 904	127 274	153 554	28 383

*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*

Bod zvratu znázorňuje, kdy došlo v takovéto struktuře a objemu produkce (poměrném zastoupení výrobků *A*, *B*, *C*) k vyrovnání tržeb a nákladů.

Nejprodávanějším a zároveň produktem přinášejícím nejvyšší zisk je výrobek *B* se ziskem 95 523 tis. Kč, nicméně výrobek, u něhož je dosahováno nejvyšší průměrné ceny za jednotku je výrobek *C* s cenou 5 147 Kč, jednotkovým KP 2 ve výši 3 689 Kč a jednotkovým ziskem 3 091 Kč. Jednotkový zisk *A* = 1 045 Kč a jednotkový zisk *B* = 680 Kč. Vyšší podíl zisku v tržbách (ceně) výrobku *C* než u výrobků *A* a *B* je zapříčiněn jeho vyšší cenou a vyššími celkovými variabilními náklady zbylých dvou produktů. Jednotkové variabilní náklady výrobku *C* jsou však vyšší (1 458 Kč/m. j.) než u výrobku *A* (581 Kč/m. j.) a *B* (519 Kč/m. j.), což je patrné i z grafu 5 kde rozdíl celkových variabilních nákladů není tak velký jako rozdíl v prodaném množství výrobku *C* a zbylých dvou. Zastoupení položek fixní režie, variabilních nákladů a zisku v tržbách (cenách) zobrazuje graf 5.

### Procentuální složení tržeb výrobků

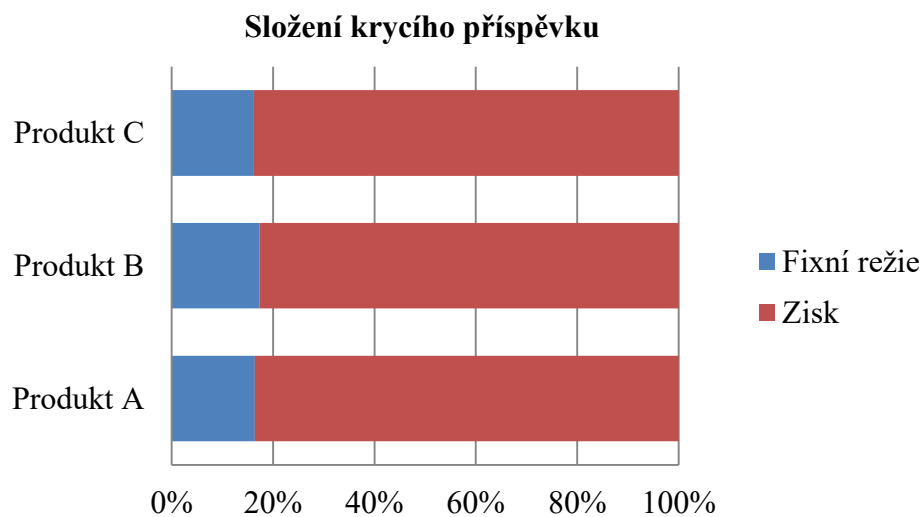


**Graf 5:** Procentuální složení tržeb výrobků

*Zdroj: vlastní zpracování*

Krycí příspěvek (KP 2) se skládá z položek fixní režie a části pokrývající zisk. Přehled složení krycího příspěvku znázorňuje následující graf 6. U všech výrobků je dominantní částí krycího příspěvku zisk převyšující 80 % hodnoty celkového krycího příspěvku u všech produktů.

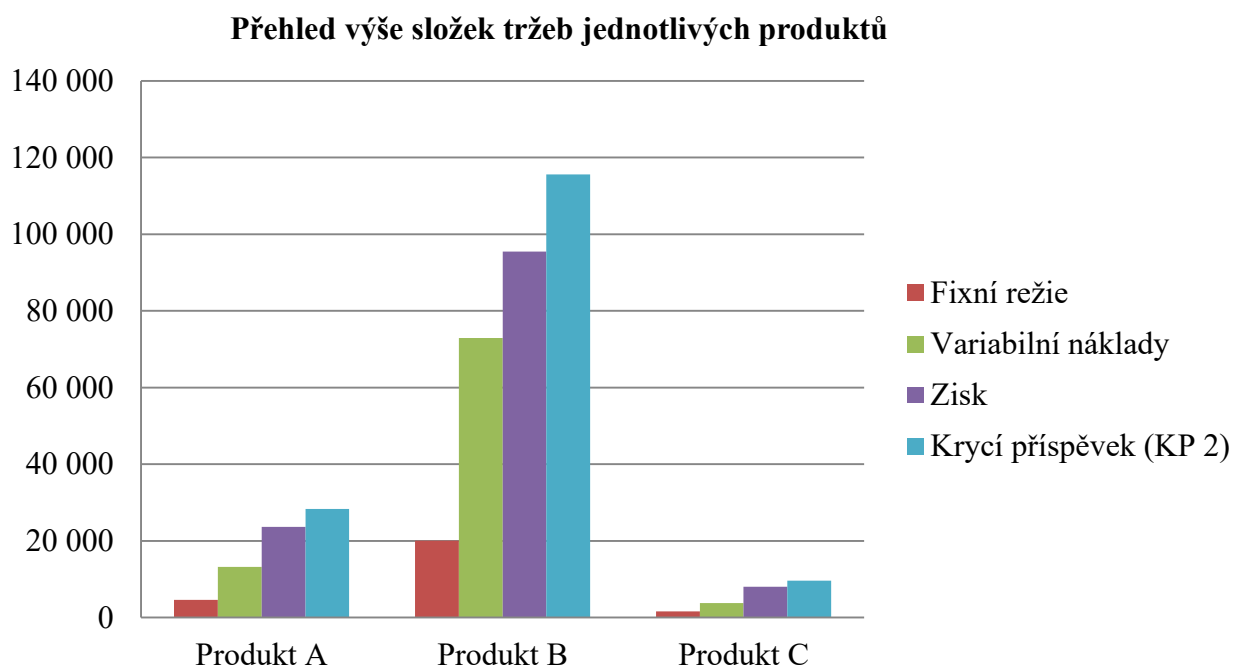
Bod zvratu (BEP) v nižších rádech objemů prodeje zapříčiňuje brzké vyrovnání tržeb a nákladů a pokrytí fixních nákladů. Bodu zvratu je ve stávající struktuře produkce dosaženo zhruba již při 17 % celkového prodaného množství. Takto brzké vyrovnání je způsobeno vyšší mírou zisku v ceně výrobků, přičemž v rámci samotného krycího příspěvku představuje zisk více než 80 % hodnoty KP 2.



**Graf 6:** Složení krycího příspěvku

*Zdroj: vlastní zpracování*

Přehled složek tržeb uvedených v tabulce 16 graficky interpretuje graf 7.



**Graf 7:** Přehled výše složek tržeb jednotlivých produktů

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.4 Využití marketingového příspěvku k hodnocení produktového portfolia

Marketingový příspěvek pomáhá obdobně jako příspěvek krycí stanovit ziskovost výrobku nebo oboru podnikání. Vyčíslení čistého marketingového příspěvku vychází z rozdílného členění nákladů než tradiční způsob jejich kalkulace. Odděluje náklady na úrovni výrobní a marketingové (viz tabulka 3). Odděluje ostatní provozní náklady nepřímo spojené s výrobou a distribucí, které se se změnou marketingové strategie nemění.

Tabulka 17: Čistý marketingový příspěvek v tis. Kč

Ukazatel		Produkt A	Produkt B	Produkt C	Celkem
Tržby		41 498	188 515	13 445	243 458
Výrobní náklady	(-)	13 171	72 923	3 810	89 904
Hrubý zisk	=	28 327	115 592	9 635	153 554
Marketingové a prodejní náklady	(-)	239	93	5	337
<b>Čistý marketingový příspěvek</b>	=	<b>28 088</b>	<b>115 499</b>	<b>9 630</b>	<b>153 217</b>
Ostatní provozní náklady	(-)	4 410	19 976	1 557	25 943
Zisk před zdaněním	=	23 678	95 523	8 073	127 274

*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*

Hodnoty čistého marketingového příspěvku jsou blízké hodnotám krycího příspěvku, vždy jsou však hodnotami nižšími. Položka hrubého zisku odpovídá hodnotám KP 2 přičemž marketingový příspěvek je nižší o hodnotu marketingových nákladů. Čistý marketingový příspěvek slouží k pokrytí ostatních provozních nákladů (alokovaná fixní režie snižená o marketingové náklady) a zisku.

V celkovém objemu produkce k sobě vázal nejvíce marketingových nákladů výrobek A (239 tis. Kč) přičemž výrobek s největším množstvím produkce B k sobě vázal nižší marketingové náklady (93 tis. Kč). Marketingové náklady spojené s výrobkem C jsou ve výši

pouhých 5 tis. Kč. Produktem přinášejícím největší celkový marketingový příspěvek je opět nejprodávanější výrobek *B*.

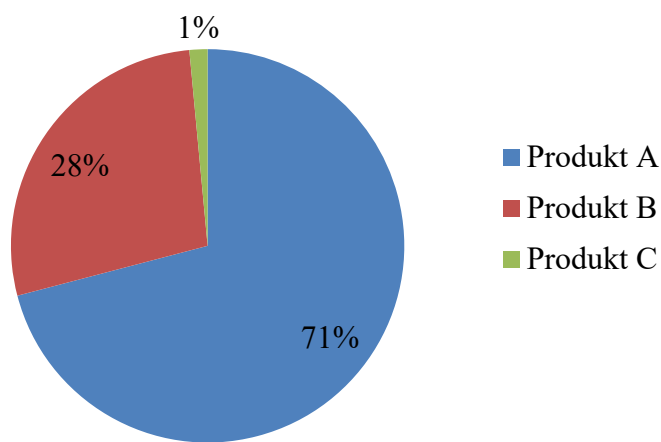
Přepočtené jednotkové výše marketingového příspěvku (objem produkce 165 841 m. j.) jsou následující:

- Výrobek *A* (22 661 m. j.) – 1 240 Kč
- Výrobek *B* (140 568 m. j.) – 822 Kč
- Výrobek *C* (2 612 m. j.) – 3 687 Kč

Blížkost čistého marketingového příspěvku a KP 2 je zapříčiněna celkově nižšími marketingovými náklady v porovnání s výší výrobních nákladů. Jednotkově nejvyššího marketingového příspěvku je dosahováno u produktu *C*, jehož nízká agregovaná výše je způsobena nízkým objemem prodeje. Výrobek *B*, který přináší v celkovém objemu prodeje příspěvek nejvyšší, má naopak jeho jednotkovou výši nejnižší.

Podíl na marketingových nákladech jednotlivých výrobků a podíl na čistém marketingovém příspěvku zobrazují grafy 8 a 9.

**Podíl na marketingových a prodejních nákladech produktů *A*, *B*, *C***

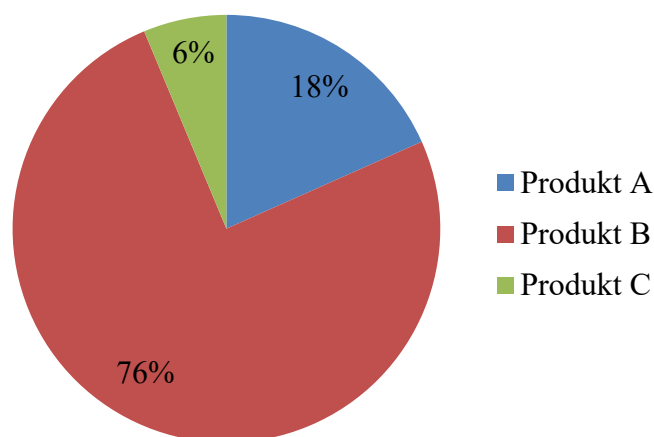


**Graf 8:** Podíl na marketingových a prodejních nákladech produktů *A*, *B*, *C*

*Zdroj: vlastní zpracování*



### Podíl na čistém marketingovém příspěvku

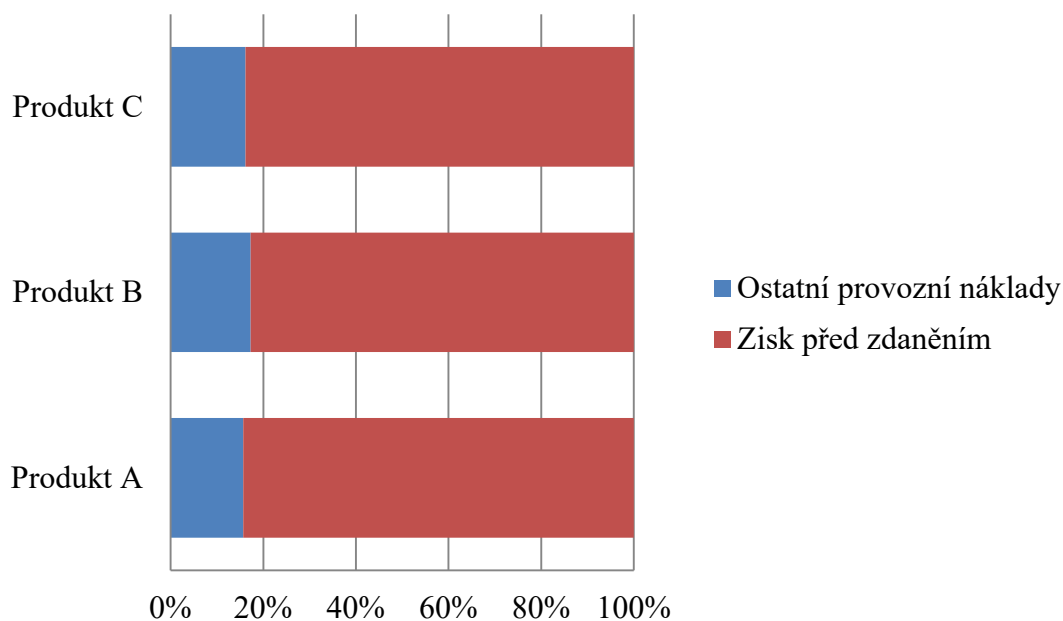


**Graf 9:** Podíl na čistém marketingovém příspěvku

*Zdroj: vlastní zpracování*

Složení čistého marketingového příspěvku, zastoupení položek ostatních provozních nákladů a zisku, znázorňuje následující graf 10.

### Složení marketingového příspěvku



**Graf 10:** Složení marketingového příspěvku

*Zdroj: vlastní zpracování*

Vytváří-li všechny produkty kladný čistý marketingový příspěvek, povede vyřazení jakéhokoli produktu z portfolia k poklesu hodnoty zisku.

## 4.5 Komplexní hodnocení produktového portfolia

V následující kapitole jsou jednotlivé produkty *A*, *B*, *C* hodnoceny komplexně v rámci následujících kritérií:

- KP 2,
- ČMP,
- konkurenční pozice,
- atraktivnost trhu,
- tempo růstu trhu,
- relativní tržní podíl,
- tržby,
- zisk,
- BEP.

Tabulka 18 uvádí hodnoty kritérií pro zmíněné produkty.

**Tabulka 18:** Vstupní kritéria komplexního hodnocení

Výrobek	KP 2 (tis. Kč)	ČMP (tis. Kč)	Konku- renční pozice	Atrak- tivnost trhu	Tempo růstu trhu (%)	Relativní tržní podíl	Tržby (tis. Kč)	Zisk (tis. Kč)	BEP (m. j.)
Produkt A	28 327	28 088	2,55	2,8	20	0,01	41 498	23 678	3 720
Produkt B	115 592	115 499	2,7	2,5	4	0,09	188 515	95 523	24 406
Produkt C	9 635	9 630	2,3	2,7	0,5	0,01	13 445	8 073	424

*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*

K vzájemnému porovnání veličin v různých jednotkách jsou vstupní data standardizována a transformována na bezrozměrné veličiny. Data jsou standardizována dle následujícího vzorce:

$$(transformovaná\ veličina - průměr\ kategorie) / směrodatná\ odchylka. \quad (7)$$

Takto transformované hodnoty jsou následně všechny posunuty o hodnotu *dva* (+2) z důvodů lepší a názornější grafické interpretace. Jelikož jsou všechna kritéria (kromě BEP – čím nižší hodnota tím lépe) maximalizačního charakteru, tudíž čím vyšší hodnota kritéria, tím lépe, jsou u standardizovaných hodnot kritéria BEP obrácena znaménka.

Tabulka 19 zobrazuje výše popsáním způsobem transformovaná data včetně posunutí a změny znaménka (BEP).

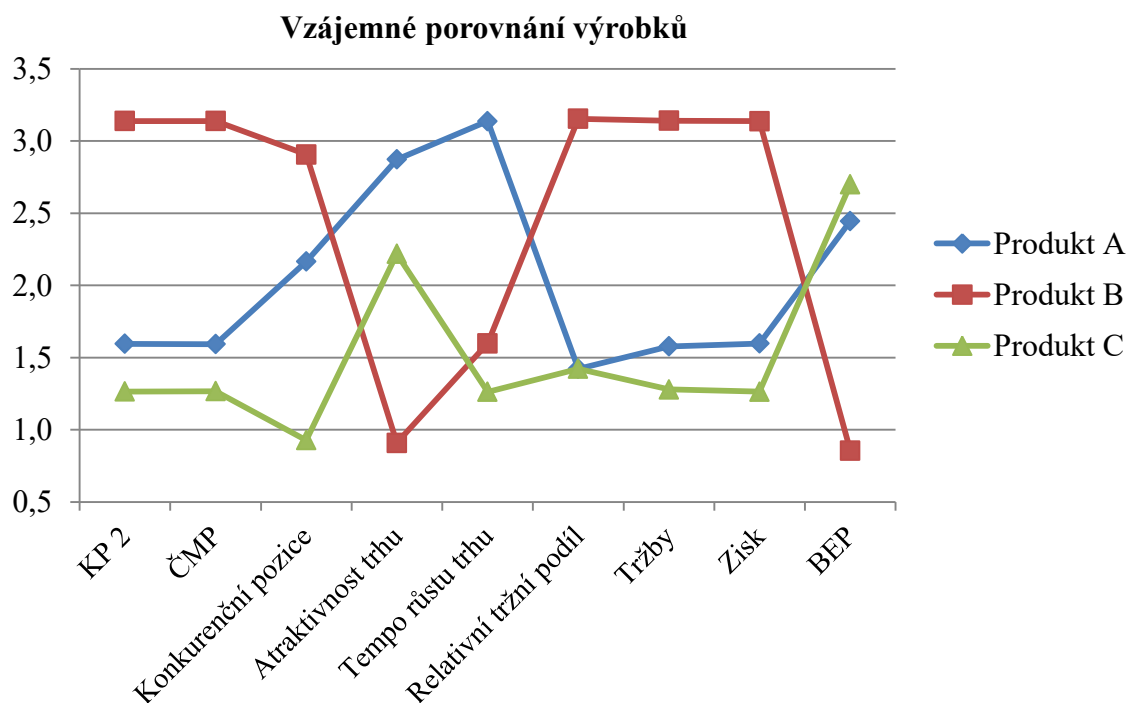
**Tabulka 19:** Transformovaná vstupní kritéria komplexního hodnocení

Výrobek	KP 2	ČMP	Konkurenční pozice	Atraktivnost trhu	Tempo růstu trhu	Relativní tržní podíl	Tržby	Zisk	BEP
Produkt A	1,596	1,594	2,165	2,873	3,138	1,423	1,578	1,598	2,446
Produkt B	3,139	3,139	2,907	0,909	1,599	3,155	3,142	3,138	0,855
Produkt C	1,265	1,267	0,928	2,218	1,263	1,423	1,280	1,263	2,699

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z takto standardizovaných veličin lze vzájemně porovnat produkty A, B, C z hlediska dosahovaných úrovní hodnot v jednotlivých kritériích. Grafy 12 a 13 porovnávají produkty při abstrakci rozměru veličin jak si vzájemně „stojí“ mezi sebou. Čím vyšší je obsah plochy obrazce jednotlivého produktu v pavučinovém grafu, tím lepší postavení produkt má.

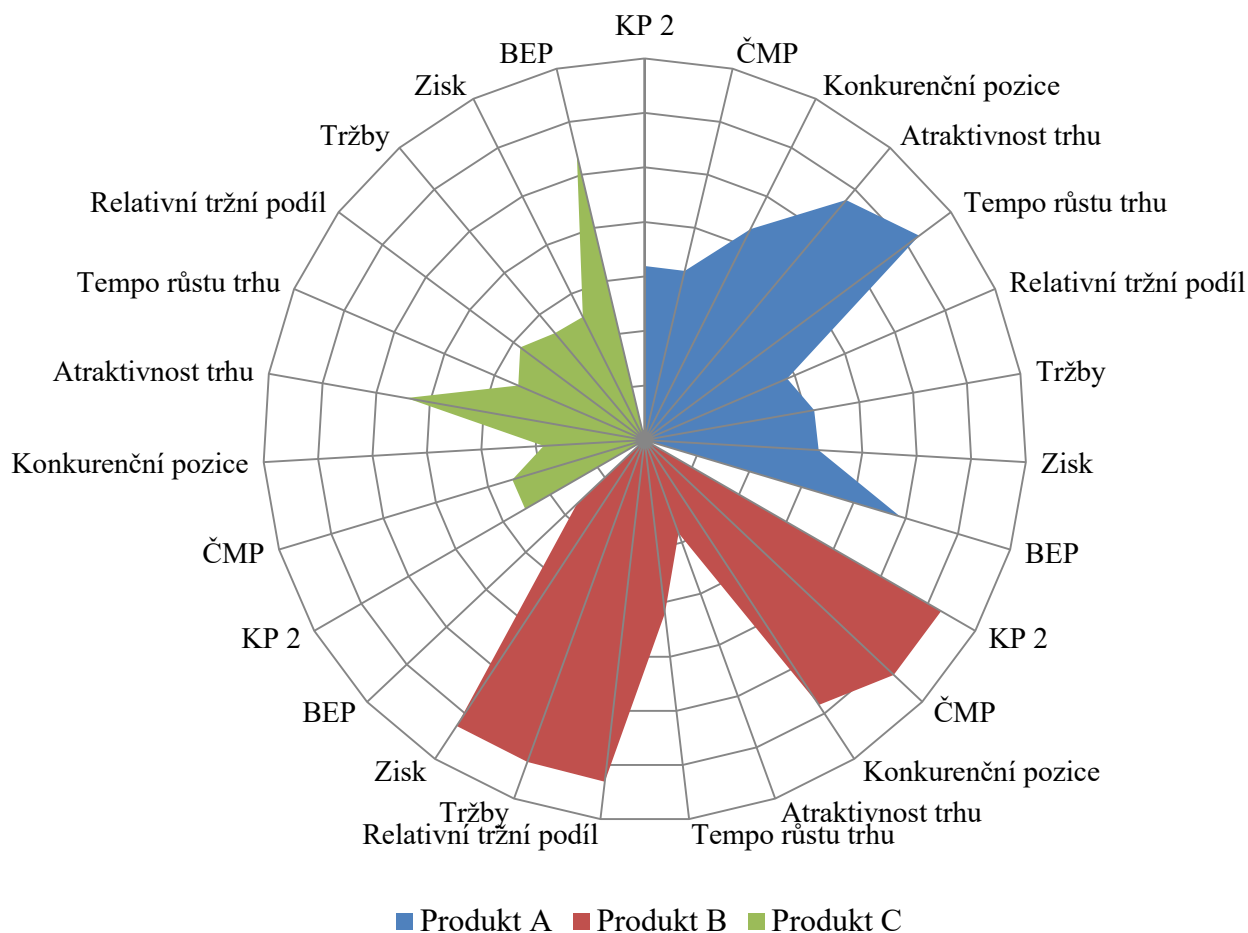
Spojnicový graf 11 srovnává výrobky dle dosažených hodnot v jednotlivých kritériích. Hodnoty na ose y, jež ztratily svůj původní rozměr standardizací dat, slouží pouze k vzájemnému porovnání jednotlivých produktů. Jejich hodnota není interpretována.



**Graf 11:** Vzájemné porovnání výrobků

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Vícekriteriální srovnání výrobků A, B, C

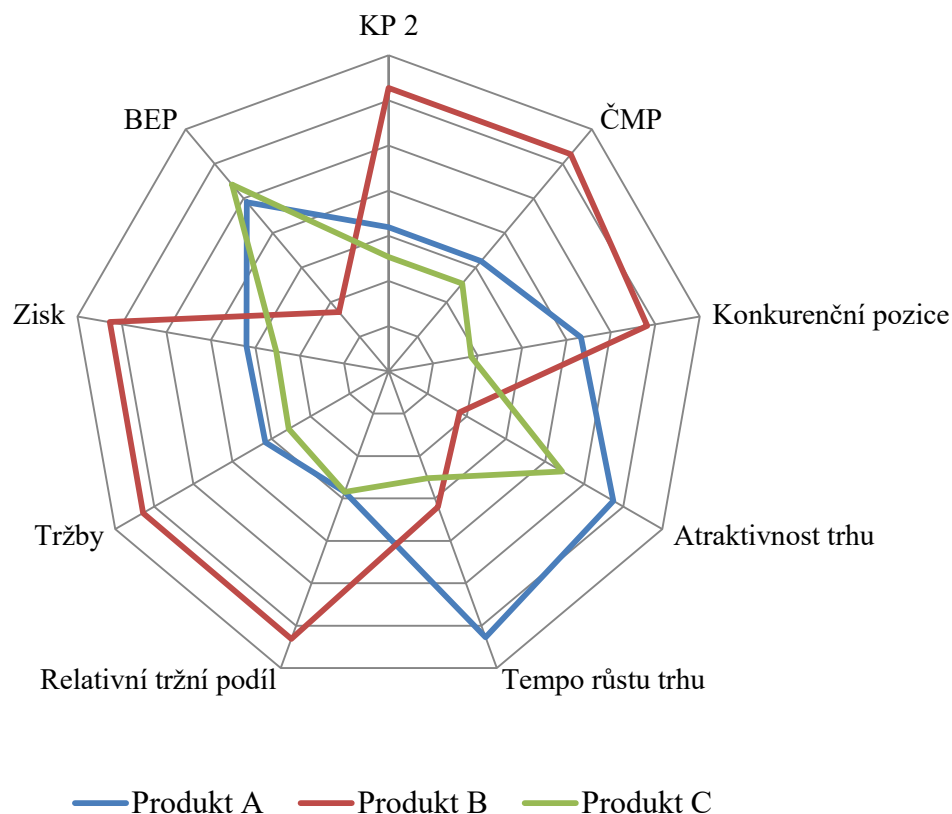


**Graf 12:** Vícekriteriální srovnání výrobků A, B, C

*Zdroj: vlastní zpracování*

Mírnou transformací pavučinového grafu lze přímo porovnat jednotlivé produkty v rámci dílčích kritérií viz graf 13.

### Vícekritériální srovnání výrobků A, B, C



**Graf 13:** Vícekritériální srovnání výrobků A, B, C

*Zdroj: vlastní zpracování*

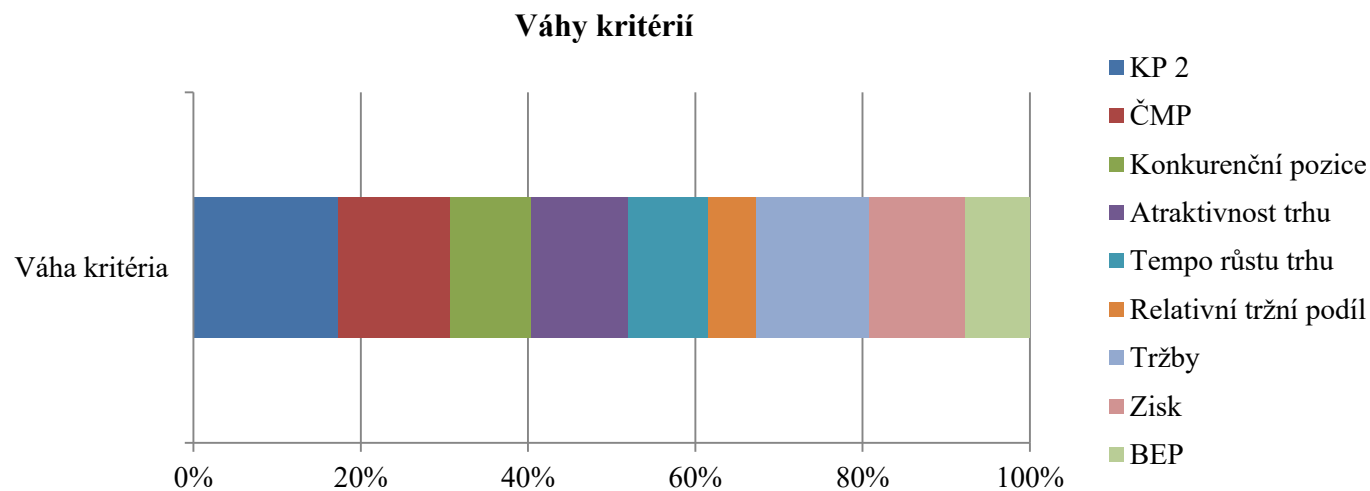
Jednotlivá kritéria byla po konzultaci ohodnocena desetibodovou stupnicí, kde hodnota deset znamená velkou důležitost kritéria a hodnota jedna malou důležitost. Z tohoto bodového ohodnocení jsou určeny váhy kritérií. Hodnoty kritérií (viz tabulka 19) pro jednotlivé výrobky jsou těmito vahami váženy a je stanoveno pořadí jednotlivých produktů jako suma vážených hodnot kritérií. Váhy dílčích kritérií jsou graficky znázorněny v grafu 14.

**Tabulka 20:** Vážené hodnoty kritérií jednotlivých výrobků

Výrobek	KP 2	ČMP	Konkurenční pozice	Atraktivnost trhu	Tempo růstu trhu	Relativní tržní podíl	Tržby	Zisk	BEP	Suma	Pořadí
Body	9	7	5	6	5	3	7	6	4	52	x
Váhy	0,173	0,135	0,096	0,115	0,096	0,058	0,135	0,115	0,077	1	x
Produkt A	0,276	0,215	0,208	0,331	0,302	0,082	0,212	0,184	0,188	1,999	2.
Produkt B	0,543	0,423	0,280	0,105	0,154	0,182	0,423	0,362	0,066	2,537	1.
Produkt C	0,219	0,171	0,089	0,256	0,121	0,082	0,172	0,146	0,208	1,464	3.

*Zdroj: vlastní zpracování*

- 46 -



**Graf 14:** Váhy kritérií

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 5 SITUAČNÍ ANALÝZY

Kapitola analyzuje prostředí a jeho prvky, v nichž se sledovaný podnik nachází pomocí Porterova modelu, PEST analýzy a SWOT analýzy.

### 5.1 Porterův model konkurenčních sil

V následující kapitule je BU Y analyzována z pohledu následujících atributů modelu:

- vnitřní rivalita,
- rivalita nových konkurentů,
- rivalita substitučních produktů,
- rivalita vyvolaná dodavateli,
- rivalita vyvolána zákazníky.

V rámci jednotlivých atributů modelu je vždy představena jejich současná situace a vliv na podnik v kontextu Porterova modelu.

**Vnitřní rivalita**, konkurující si podniky v odvětví, je pro prostředí, v němž se BU Y pohybuje charakteristická vyšší mírou koncentrace konkurence, přičemž existuje jeden velmi dominantní tržní vůdce se zhruba devadesátiprocentním tržním podílem. Zbytek trhu je obsluhován větším množstvím výrobců jako BU Y. Zaměření výroby hemostatik neumožňuje přílišnou diferenciaci výroby. Možnosti diferenciacie produktu jsou popsány níže v odstavci zaměřujícím se na substituční produkty.

Mezi konkurenty podniku patří Ethicon – člen skupiny Johnson & Johnson, Altaylar Medical, Hymedi. Ačkoli BU Y neobsluhuje domácí trh s hemostatiky, je nutné zmínit z důvodů OEM produkce domácí výrobce jako Bioster a LIFE LINE.

Celosvětově největším konkurentem je společnost Ethicon a její produkt SURGICEL. Díky vysoké podpoře vycházející z příslušnosti do skupiny Johnson & Johnson disponuje největšími propagačními možnostmi a reklamními prostředky. S ohledem na dominantní tržní postavení lze Ethicon nazvat podle Koltera tržním vůdcem. BU Y poté představuje pozici tržního vyzyvatele.

Stávající podniky v odvětví si konkurují zejména formou konkurence značek a částečně i formou konkurence technologií (OC vs. ORC, viz odstavec substituty).

Rozsáhlost celkové produkce závodu společnosti *X* jejíž součástí je BU *Y* umožňuje podniku dosáhnout nákladové konkurenční výhody zejména úsporami z rozsahu, rozměňováním fixních nákladů ve velkém množství produkce a přidruženými výrobami využívajícími vzájemně vedlejší produkty nebo meziprodukty jiných SBU. Konkurenční výhody je dosahováno kombinací schopností dodat výrobek v očekávané kvalitě (jako konkurence), ale s nižšími náklady a částečně diferenciací schopností nabídnout vyšší kvalitu.

Technologické inovace a silné výzkumné pozadí (viz 5.2 PEST analýza) přispívají podniku k získání a udržení konkurenční výhody.

**Rivalitou nových konkurentů** není podnik významně ohrožen. Vstup do odvětví je velmi náročný z důvodů nutných povolení z hlediska legislativních opatření (viz 5.2 PEST analýza) regulujících výrobu zdravotnického materiálu a certifikační shody výrobku. Novým konkurentům znesnadňuje vstup do odvětví nejednotná certifikace, tzn., v různých zemích je nutné, aby byl produkt certifikován dle tuzemské legislativy.

Výroba hemostatik, jako je výrobek *Z*, je zároveň značně náročná technologicky. Nutnost naprosté sterility výrobního prostředí, dostatečného technologického know-how zpracování a zajištění výzkumného aspektu v sobě váže vysoké zřizovací náklady.

Nové potenciální konkurenty zároveň odrazuje současná tržní situace s dominantním výrobcem. Zbylá část trhu je obsazena zavedenými producenty s mnoha lety zkušeností a silnými vazbami na odběratele.

Potenciální ohrožení novým konkurentem lze očekávat případně ze strany podniků obdobných společnosti *X*, které rozšiřují výrobu v rámci využití synergií jednotlivých výrobních procesů.

V rámci **ohrožení substitučními výrobky** je nutné uvést, že ne všichni konkurenti nabízí tak jako sledovaný podnik oxidovanou celulózu (dále jen OC). Velice podobná je tzv. oxidovaná regenerovaná celulóza (dále jen ORC), kterou reprezentuje produkt SURGICEL největšího konkurenta společnosti Ethicon. Ačkoli má OC i ORC stejné využití, může na ně být z pohledu Porterovy teorie konkurenční sil nahlíženo také jako na substituty.

Oxidovaná celulóza vzniká selektivní oxidací vysokojakostní bavlny - čistě přírodního materiálu, původem z plodu keře bavlníku. Oxidovaná regenerovaná celulóza vzniká oxidací

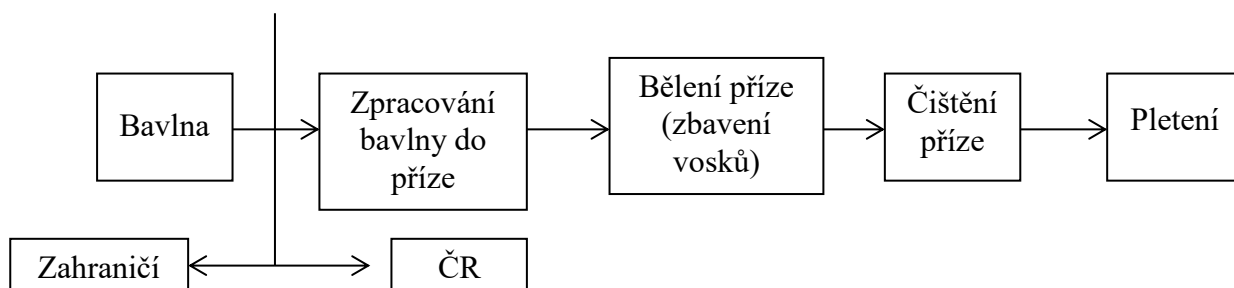


viskózy neboli chemicky regenerované celulózy (známé také jako umělé hedvábí). [interní materiály podniku]

V rámci konkurenčního soupeření dochází mimo jiné také k vzájemnému srovnávání výrobků v odborném tisku apod. Často se explicitně srovnávají výrobky z OC a ORC vyzdvihující jednu nebo druhou formu.

**Dodavatele** surovin pro výrobu oxidované celulózy je možné rozdělit do tří skupin.

První skupinu tvoří zpracovatelé bavlny. Bavlina se jako vstupní surovina získává ze zahraničí, s čímž je spojen problém obtížnější kontroly kvality. Aby byla bavlna získávána v potřebné kvalitě, zajišťuje její nákup přímo specialista na bavlnu. Významným faktem ovlivňujícím nákup bavlny je její komoditní charakter, který má významný vliv na cenu. Nakoupená bavlna musí projít několika technologickými úpravami, než se stane vhodná pro použití ve výrobě. Jednotlivé technologické mezikroky vykonávají dílčí zpracovatelé. Technologické zpracování bavlny znázorňuje následující schéma.



**Obrázek 16:** Schéma zpracování bavlny

*Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]*

Ke každému z výše uvedených článků řetězce dodavatelů/zpracovatelů existuje alternativa, aby nedocházelo k přílišné odběratelsko-dodavatelské závislosti. Zásoba bavlny se pořizuje na delší období. Její opětovný nákup, blíží-li se její nedostatek, se provádí s minimálně ročním předstihem. Výběr nové dodávky je komplexní proces, jehož vrcholem je výroba testovací dávky (šarže) a provedení analytických a stabilních zkoušek předcházejících vlastnímu nákupu a dodávce celého lotu.

Druhou skupinu dodavatelů představují dodavatelé chemikálií. Jedná se zejména o dodávky chemických látek potřebných k zajištění výroby jako např. peroxidu, dusitanu apod. Spolupráce s takovými dodavateli má spíše zakázkový charakter nežli podobu fixních

dodávek. Výběr dodavatelů chemického materiálu je ovlivňován aktuální cenou, nakupovaným objemem a historií spolupráce s daným dodavatelem.

Třetí skupinu tvoří dodavatelé obalového materiálu. Produkt značky Z je náročný na balení a skladování. Jeho sterilní charakter a specifická forma skladování kladou vyšší požadavky na obalový materiál. Obaly musí vydržet procedury sterilizace materiálu, jako např. gama záření, a své chemické a fyzikální vlastnosti garantovat minimálně po dobu životnosti produktu. Fólie a kartonové krabice tvoří podstatou část dodávek obalového materiálu.

Většina dodavatelů, vyjma zahraničních dodavatelů bavlny, se vyskytuje v bližším okolí podniku. Tento fakt zvyšuje dodavatelsko-odběratelskou flexibilitu a snižuje dopravní náklady.

Největší ohrožení podniku ze strany dodavatelské vyplývá z důvodu nenahraditelnosti hlavní suroviny – bavlny. Její cena není stálá. V procesu dílčího zpracování bavlny (viz obrázek 16), kdy jednotlivé kroky vykonávají dílčí sub-dodavatelé, by mohlo dojít k tzv. dopředné integraci. Tato integrace by mohla mít zejména následující podobu. Dodavatelé by ve vzájemné shodě a spolupráci vytvářeli tlak na výkupní cenu polotovaru pro výrobu produktu Z. Druhou možností je vznik dodavatele (buď sloučením dílčí zpracovatelů, nebo vznikem nového subjektu), který by veškeré mezikroky vykonával sám. Takovýto dodavatel by zprvu nabízel ceny pro podnik X (BU Y) výhodnější, čímž by ovšem cílil na likvidaci konkurence. Po odstranění konkurence by však ceny mohl výrazně zvyšovat a zneužívat dominantního postavení. Nebezpečnou by pro BU Y byla i závislost na jednom dodavateli.

Hlavní ohrožení ze strany dodavatelů bavlny vyplývá pro BU Y z následujících skutečností:

- existuje menší množství dodavatelů,
- odběratel musí při dlouhodobém výpadku dodávek zastavit výrobu,
- možnost integrace dodavatelů ve větší celky.

Ohrožení v podobě dalšího zpracování bavlny dodavateli nežli je podoba vstupní „hrubé“ suroviny pro výrobu hemostatika je z technologických, legislativních a jiných výše zmíněných faktorů nepravděpodobné.

Ze strany dodavatelů chemického a obalového materiálu výraznější ohrožení nevyplývají, mj. z důvodu velikosti podniku X.

**Zákazníky** produktu představují jednotliví distributoři nebo OEM partneři. Konečnými uživateli produktu jsou nemocnice, potažmo chirurgové.

Základní trh představuje Evropa. Registrace díky CE značce je značně jednodušší. V zemích jako Francie, Velká Británie, Maďarsko, Řecko se po delší dobu a opakovaně uskutečňuje úspěšný prodej produktu.

Novými trhy, na které by chtěla BU Y vstoupit, jsou v oblasti Skandinávie, Beneluxu, ale také destinace jako Rumunsko a Bulharsko.

Strategií a motivací pro vstup na méně rozvinuté trhy může být snaha získat dané trhy a etablovat se na nich dříve, než budou vyspělejší a zajímavé pro ostatní konkurenty.

Působení ve státech, kde je veřejný sektor v oblasti zdravotnictví více rozvinutý, tedy ve Skandinávii, je motivováno i možností vyšších zisků. Tyto relativně malé trhy se silnou koupěschopnou poptávkou akceptují vyšší cenovou hladinu reflektující vyšší životní úroveň.

Oblasti jako USA, Austrálie nebo třeba Japonsko jsou prozatím neobsluhované z důvodu požadavku certifikace produktu FDA certifikátem. Produkt Z touto certifikací nedisponuje (viz 5.3 SWOT analýza). Není to však způsobeno nedostatečnými vlastnostmi a parametry, nýbrž byrokratickým a finančně nákladným procesem FDA certifikace.

Jako velice perspektivní se do budoucna jeví trhy v oblasti Asie jako třeba Irák a Írán, zejména pak také jihovýchodní Asie.

Rivalita vyvolaná zákazníky a jejich eventuální zpětná integrace je poměrně nízká opět z důvodů zejména technologických, legislativní atd. V tomto odvětví, které je velmi náročné na technické vybavení a kvalifikovanou pracovní sílu, je vyjednávací pozice odběratele slabá zejména z důvodů:

- odběratelé jsou fragmentovaní, jednotliví odběratelé odebírají menší část produkce,
- situace, kdy existuje dominantní výrobce a odchod o něj k jinému výrobcí by neuspokojil poptávku (kapacitně).

Možnosti diferenciací produktu jsou velmi nízké (produkt Z je specializovaný) s čímž slábne vyjednávací pozice odběratele. Oslabení odběratelské pozice přispívá značná závislost odběratele na kvalitě produktu.

## **5.2 PEST analýza**

Analýza politických, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů umožňuje podniku identifikovat možné dopady a účinky těchto faktorů v blízké budoucnosti.

### **Politicko-legislativní faktory**

Stabilní nejen domácí, ale také zahraniční politické prostředí je základem úspěšného plánování a budoucího stabilního vývoje.

Výroba produktu Z, zdravotnického materiálu, je náročná na legislativní a certifikační shodu. Státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL) v České republice, U S Food and Drug Administration (FDA) v USA nebo třeba Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (BfArM) v Německu dohlíží na to, aby se používaly pouze jakostní, bezpečné a účinné léky, jakož i funkční a bezpečné zdravotnické pomůcky, respektive prostředky zdravotní techniky. Podnik musí sledovat jednotlivé legislativní požadavky tak, aby jeho výrobky opouštěly závod v požadované kvalitě a certifikační shodě. O samotný proces administrativní registrace v dílčích zemích se stará distributor.

Stabilita společnosti je ovlivňována stabilitou legislativního prostředí a četností změn. Exportní činnosti podniku může být ohrožována změnou politické situace v cílových zemích a zaváděním protekcionistických opatření jako jsou cla, kvóty apod., zvýhodňující domácí výrobce.

Českou legislativou je závod na celopodnikové úrovni ovlivněn zejména zákonem o chemických látkách a přípravcích a zákonem o posuzování vlivu na životní prostředí.

Jako průmyslový podnik je také ovlivňován legislativními předpisy EU v oblasti klimaticko-energetické. Klimaticko-energetický balíček je soubor legislativních předpisů, jež mají vést k naplnění cílů Evropské unie v oblasti energetiky a ochrany klimatu do roku 2020 (snížení emisí skleníkových plynů o 20 %, dosažení 20% podílu obnovitelných zdrojů energie a snížení konečné spotřeby energie o 20 %) [25]

### **Ekonomické faktory**

Jakožto prodejce zdravotnického materiálu je podnik ovlivňován systémem veřejného zdravotního pojištění jednotlivých odbytových zemí. Podíl veřejných a soukromých prostředků jako jsou např. spoluúčast nebo poplatky u lékaře, mají zásadní vliv na výběr zdravotnických prostředků z hlediska jejich ceny.

Stabilní daňová soustava je důležitým prvkem úspěšného podnikání. V současnosti otevřená otázka zvyšování korporátních daní nepřispívá stabilitě a atraktivitě tuzemského podnikatelského prostředí. Kolísání míry daně z přidané hodnoty má na podnik v případě produktu značky Z méně zásadní vliv, jelikož se v tuzemsku neprodává, export výrobku je od DPH osvobozen. V případě tuzemského plnění v rámci OEM produkce se na výrobky vztahuje první snížená sazba DPH 15 %. Zahraniční ekonomické podmínky jsou pro každou zemi specifické, přičemž jednotlivá specifika a jejich důsledky pocítují primárně a zejména lokální distributoři.

Podnik X je významným exportérem. Jako takový je do značné míry závislý na vývoji devizového kurzu. Většina transakcí probíhá v eurech, nicméně oslabování koruny posiluje tržby tuzemských exportně orientovaných podniků.

Česká národní banka se rozhodla používat kurz koruny jako další nástroj uvolňování měnových podmínek a neukončí používání kurzu dříve než ve druhém čtvrtletí 2017. [5]

Průmyslová výroba je do jisté míry závislá na vývoji cen energií. Ceny elektrické energie a zemního plynu mají vývojově rostoucí charakter.

### **Sociálně-kulturní faktory**

Charakterové a kulturní rysy specifických národů se promítají do prodeje výrobku Z. Spolupráce s Angličany nebo Francouzi je charakteristická precizními odhady odebíraného množství a včasností plnění termínů.

Rozkol hodnot, mimo jiné v důsledku rozdílné životní úrovně a kultury, lze pozorovat například při porovnání nákupního chování obyvatel Norska a Turecka. Turečtí obchodníci důrazně preferují cenu nad kvalitou, zatímco obyvatelé ekonomicky vyspělejšího Norska bedlivě sledují vlastnosti a jakost produktu.

Mentalita a charakterové rysy jednotlivých národů určují tržní strategii a volbu propagační prostředků.

Trend navyšování průměrného věku dožití v Evropské unii, jakožto významného odbytového trhu, může ovlivňovat hospodaření podniku. S narůstajícím věkem lze předpokládat vyšší pravděpodobnost hospitalizace a případného operačního zákroku.

Jako většina průmyslových podniků nyní, i podnik X se potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Vývoj počtu pracovníků v kategorii N65 – Chemičtí technici dle CZ-NACE není příliš příznivý. V této podtřídě je zařazeno 28 tisíc pracovníků

(podíl 5,5 % na skupině N6) což představuje pouhých 0,6 % podílu na celkové zaměstnanosti. Průměrný věk pracovníka je 42 let a podíl absolventů na zaměstnaných v kategorii je necelých 11 %. [27]

### **Technologické faktory**

Společnost *X* je špičkovým tradičním výrobcem kvalifikované chemie. Technologická úroveň závodu je na vysoké úrovni.

Chemický průmysl je velice automatizovaným průmyslovým odvětvím. Technologický vývoj umožňuje využívání strojové a automatizované práce, čímž mj. šetří mzdové a osobní náklady, na druhou stranu však zanikají pracovní místa.

Zavádění nových technologií je spjato s vysokými zaváděcími náklady, přičemž jejich dopad je rozměňován dobou životnosti strojů a množstvím produkce.

Chemická výroba je náročná nejen na používanou technologii, ale klade značné požadavky na výzkum a vývoj, ať už k přezkušování vlastností látek nebo k primárnímu/sekundárnímu výzkumu a vývoji

Společnost *X* spolupracuje s vlastní výzkumnou dceřinou společností, která poskytuje zkušební a inovační základnu na nejvyšší možné úrovni. Kvalitní zpracování a vynikající technické a technologické prostředí jsou jednou z největších předností produktu *Z*.

Úroveň technologií používaných v průmyslu ovlivňuje životní prostředí. Environmentální management certifikovaný normou ISO 14001 snižuje dopady činností organizace na životní prostředí, což má za následek zlepšení životního prostředí a zlepšení profilu společnosti.

Podnik disponuje vlastní železniční sítí a energetickou distribuční soustavou (vlastní teplárna).

### **5.3 SWOT analýza**

V rámci osobních rozhovorů se zaměstnanci podniku a na základě výše uvedených analýz (PEST analýza a Porterův model) byly před sestavením interpretované matice s návrhy vhodných strategií v aspektech S-O, W-O, S-T a W-T strategií (viz 1.3.2 SWOT analýza) identifikovány následující silné stránky a slabé stránky (S-W analýza).

#### **Silné stránky**

- přírodní materiál, z něhož se produkt vyrábí
- individuální cenový přístup
- finanční stabilita
- výrobce kvalifikované chemie
- špičkové technické zázemí
- certifikace CE, ISO
- dceřiná výzkumná společnost
- výroba na základě požadavku
- registrovaný font písma loga

#### **Slabé stránky**

- nedostatečná komunikace s konečnými uživateli
- chybí certifikace FDA
- nízká efektivita reklamy
- fázovitost výroby (rozložení výrobní kapacity v měsíci mezi vlastní produkt a výrobu OEM)
- nedostatečná synergie webu a nových zákazníků
- nízká míra inovací
- životnost výrobku

S-W analýza vycházející z vnitřního prostředí podniku je doplněna o tzv. O-T analýzu, neboli identifikaci hrozeb a příležitostí.

### **Příležitosti**

- zájem nových trhů o výrobky a nové trhy díky certifikaci FDA
- nový partner pro oblasti FDA certifikace
- získání nových odběratelů

### **Hrozby**

- dumpingové ceny
- politické/legislativní bariéry vstupu do odvětví, viz 5.2 PEST analýza
- kurzové výkyvy zejména EUR, USD, GBP (v důsledku Brexitu a volby nového presidenta USA – verbální intervence)
- odlišná lokální specifika a zvyklosti v různých zemích výše uvedená v kapitole 5.2 PEST analýza – sociálně-kulturní faktory

Pro strategický dlouhodobý rozvoj podniku a jako jedny z východisek kapitoly 6 Návrhy a doporučení jsou jako významné alternativy z jednotlivých kvadrantů níže popsané matice (tabulka 21) považovány následující.

Využití silné stránky v podobě volné výrobní kapacity pro uchopení příležitosti v podobě získání nového obchodního partnera. Odstraněním slabé stránky v podobě slabé propagace a omezené zpětné vazby umožnit vznik příležitostí k rozvoji produktu a vzniku nových obchodních příležitostí.

Zamezit hrozbám způsobovaným méně kvalitními výrobky jednou z nejsilnějších stránek podniku – špičkovým technickým zázemím. Odstraněním slabé stránky ve formě nízké propagace zamezit ohrožení substitučními výrobky.



**Tabulka 21:** SWOT analýza

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<p><i>S-O Strategie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- využití volné výrobní kapacity získáním nového obchodního partnera</li> <li>- využití finančně stabilní situace a získání nových pracovníků</li> </ul>	<p><i>W-O Strategie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- posílit propagaci ve spolupráci s distributory a umožnit tak vznik nových obchodních příležitostí</li> <li>- díky inovacím prodloužit dobu životnosti produktu</li> <li>- posílením personálu zajisti komunikaci s konečnými uživateli</li> </ul>
	Hrozby	<p><i>S-T Strategie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- využít kvalitu, špičkové technické zázemí a přírodní materiál jako konkurenční výhody proti méně kvalitním produktům za dumpigové ceny</li> <li>- využití standardizované certifikace pro snazší vstup na zahraniční trhy</li> </ul>	<p><i>W-T Strategie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozšíření výrobní kapacity pro větší variabilitu v rámci fázovitosti výroby</li> <li>- omezení hrozby substitučních produktů zlepšením propagace (např. umožnit vyzkoušení produktu zdarma pro registrované lékaře)</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování [podnikové interní materiály]

## 6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole jsou představeny možnosti a zlepšující opatření způsobů prodeje ve sledovaném podniku. Návrhy a doporučení vychází z výše zpracovaných kvalitativních a kvantitativních analýz.

Zvážením pozic jednotlivých výrobků *A*, *B*, *C* v maticích GE a BCG a jejich ekonomických vlastností, zejména pak výši KP 2, objemem prodeje a ziskovosti, je navržen následující způsob rozvoje a podpory produktů.

Pozice produktu *B*, jako výrobku s největším odbytém, přinášející podniku nejvyšší tržby a agregovaný zisk by měla být udržována a případně posilována zejména formou krátkodobých investic z důvodů nižšího tempa růstu trhu avšak relativně stálé výše. Jako všechny produkty je i relativní tržní podíl výrobku *B* nízký. Tento fakt vychází z velikosti jeho největšího konkurenta. Ekonomický přínos produktu *B* pro podnik *X*, resp. BU *Y*, je však i za těchto podmínek značný. Tržby BU *Y* jsou cca ze tří čtvrtin tvořeny tržbami za produkt *B*, na tržbách celého SBU se podíly produkt *B* necelými třinácti procenty. Tržby BU *Y* vykazují silnou závislost na výsledcích výrobku *B*. Kroky vedoucí ke snížení závislosti na jednom výrobku (produktu *B*) v rámci BU *Y* nejsou nutné, neboť příbuznost a podobnost výrobků *A*, *B*, *C* (zejména pak *A* a *B*) je značná a produkce tak uniformní. Zavedené odběratelsko-dodavatelské vztahy a nízké jednotkové marketingové náklady (viz 4.4 Využití marketingového příspěvku k hodnocení produktového portfolia) umožňují podniku již nyní dosahovat dostatečných tržeb bez výrazné marketingové podpory. Upřednostněním tvorby příjmů, resp. omezením investic na kratší časový horizont, by bylo možné využít prostředky k rozvoji produktu *A*.

Výrobek *A* vykazuje vysoké tempo růstu trhu při současně nízkém relativním tržním podílu a vázaných jednotkových marketingových nákladech o necelých 51 % vyšších než produkt *B*. Vysoké tempo růstu trhu by mělo být využito ke zlepšení pozice výrobku *A*. Podnik může aspirovat na maximalizaci prodeje nebo zvyšování tržního podílu. Jelikož je tvorba ceny v prostředí B2B smluvního charakteru a tak i pro jednotlivé odběratele značně diferencovatelná a zisk je v KP 2 výrobku zastoupen více než 80 %, navrhuje autor kombinaci obou způsobů. Z pohledu Ansoffových strategií se jedná o situaci existující trh - existující produkt tzn. strategie tržní penetrace a situaci existující produkt - nové trhy tzn. strategie rozvoje trhu. Na stávajících trzích v rámci stávajících obchodních vztahů nebo získáváním nových odběratelů na stávajících trzích

maximalizovat prodej. Vysoké tempo růstu trhu využít ke vstupu na dosud neobsazené trhy (oblasti certifikace FDA – USA, Japonsko, Austrálie nebo oblast jihovýchodní Asie, Irák, Irán, viz 5.1 Porterův model konkurenčních sil). Rozvoj produktu *A* by mohl být financován z příjmů získaných z výrobku *B*.

Postavení výrobku *C* je v celkovém výrobním portfoliu nejslabší. Nízký tržní podíl, nízké tempo růstu trhu a nízké odbytové množství je však vyvažováno nejvyšší dosahovanou průměrnou cenou a nejvyšším jednotkovým KP 2. Neváže-li k sobě výrazné finanční prostředky, navrhuje autor neovlivňovat jeho současné tržní postavení (i vzhledem k výši jeho krycího příspěvku). Do výrobku *C* by se nemělo dále výrazněji investovat a měla by být upřednostňována tvorba příjmů.

BU *Y* by se měla zaměřit zejména na produkty *A* a *B*. Měla by do těchto výrobků výběrově a uváženě investovat a využít růstového trendu odbytových trhů a posílit svou pozici růstem tržního podílu. Měla by být zvážena budoucí výroba produktu *C* popřípadě provedena restrukturalizace.

Podnik prodává své produkty pod svou značkou nebo jako tzv. OEM produkci – tzn. pod značkou odběratele (distributora). Podnik by měl sledovat postavení své značky (ať už výrobku *Z* nebo rodinné podnikové značky) a cíleně jej řídit v rámci klíčových aspektů stanovených v kapitole 3.1.2 Úloha značky produktu. Prodej výrobků vlastní značky a její budování pomáhá k rozšiřování povědomí o podniku (značce) a pomáhá ovlivňovat/budovat cílené vnímání výrobku/podniku. Nepřímým efektem podpory produktu vlastní značky *Z* za přítomnosti zastřešující rodinné značky (podnik *X*) je i rozšíření povědomí o možnosti OEM produkce, kterou podnik nabízí. Tento efekt „informační účinnosti“ dokládá graf 1.

Cílem značky *Z* by mělo být budování povědomí a image produktu v rámci hodnot (viz obrázek 9) a zajistit stálost prodeje vlastní značkové produkce. Vedlejším cílem pak budování povědomí o výrobním závodě uváděním rodinné značky a tím i upozornění na další SBU a nepřímá propagace OEM produkce.

Postavení značky v žebříčku B2B branding (viz obrázek 10) koresponduje s úlohou a postavením marketingu v podniku. Marketing má převážně realizační a poznávací charakter. Oddělení marketingu je celozávodní útvar a jeho velikost (personální obsazení) nekoresponduje s velikostí závodu. Toto vychází z vysoce průmyslového charakteru výroby a téměř výhradně B2B zakázek. Personální posílení oddělení marketingu by mohlo napomoci novým akvizicím. Z toho důvodu je navrhována alespoň částečná decentralizace oddělení

a vyčlenění pracovníka na pozici „business development manager/account manager“ specializujícího se na aktivity BU Y. Výkon marketingových aktivit (průzkum trhu apod.), které nejsou při současném vytížení stávajícího personálu vykonávány v požadované míře a činností account managera by bylo možné přenést na jednoho pracovníka za předpokladu, že by tyto marketingové aktivity vykonával po jejich obsahové a strategické stránce. Konečné technické zpracování (realizaci) by vykonával centrální marketingový útvar.

BU Y neprodává produkt své značky Z na domácím trhu (v ČR). Posílení pozice produktu Z a budování značky v důležitém domácím prostředí jsou efekty, které by mohla domácí distribuce přinést. Rozhodnutí operovat na domácím trhu by však znamenalo vytvoření distribučního útvaru (personální posílení) pro Českou republiku, což by vázalo zřizovací a osobní náklady. Vlastní distribuce by mohla být nahrazena smluvním externím parterem (distributorem pro domácí trh).

Doporučení v oblasti ceny a cenové politiky jsou následující. Odbytové trhy mají podobu institucionálních trhů (viz 1.1.5.2 Institucionální trhy) a zakázky distributoři získávají na základě veřejných soutěží – tendrů. Výrobky A, B, C jsou vyráběny ve více rozměrech, přičemž v dílčích tendrech se soutěží vždy jen konkrétní druh a rozměr. V rámci spolupráce výrobce-distributor by podnik mohl nabízet výhodnější ceny v rámci komplexnosti a opakovanosti objednávek, tzn. nabídka výhodnější ceny pro hemostatika jiného rozměru nebo druhu při opakovaném nákupu nebo nákupu více druhů. Tato cenová opatření nesoucí podoby věrnostních nebo agregovaných rabatů musí ctít sociálně-kulturní specifika, zejména pak legislativní opatření. Agregované rabaty mohou být z důvodů zneužití postavení zakázány. Případná mediální exponovanost v důsledku netransparentních nákupů za veřejné prostředky zhoršuje vnímání podniku a jeho vyjednávací pozici.

Hlavními aspekty propagace by měly být cena a kvalita výrobku, které nejvíce přispívají k dobré pověsti výrobku a budování značky. Komunikační sdělení by mělo být, vzhledem k charakteru B2B prostředí, racionálního charakteru.

Stávající propagační „push“ strategie (viz 3.3 Propagace) by mohla být doplněna o činnosti v oblasti propagace typu „pull“. Propagace u konečných uživatelů produktů (lékaři, zaměstnanci nemocnice) by vedla k požadavkům nemocnic na své dodavatele, distributory BU Y, na již konkrétní produkt značky Z. Pro propagaci u konečných uživatelů navrhuje autor tištěnou reklamu v odborných periodících včetně prezentace zpracované univerzitní studie deklarující vlastnosti produktu (viz 3.3 Propagace) a osobní formu pořádání odborných

seminářů, jak to dělá největší konkurent podniku. K úspěšnému zvýšení povědomí o produktu a posílení v oblasti PR je však nezbytné dodržet vysokou serióznost a odbornost takovýchto seminářů.

Výše zmíněné semináře by mohli zlepšit zpětnou vazbu od konečných uživatelů, která není v podniku nyní na požadované úrovni. Osobní rozhovory nebo stručné dotazníky mohou být distribuovány na seminářích popřípadě prostřednictvím distributorů. Dotazníky ve fyzické podobě by byly podniku zpět doručovány prostřednictvím distributorů, elektronické pomocí internetových stránek výrobce. Tyto opatření zprostředkují podniku důležité informace a zároveň podpoří budování značky a v oblasti PR vytvoří image pečujícího a solidního podniku. Další prvkem cílené „pull“ strategie by mohla být možnost vyzkoušení produktu zdarma pro registrované lékaře. Toto umožňuje docílit přímého kontaktu s konečným uživatelem a podniku poskytuje mj. databázi konečných uživatelů. Podmínkou zavedení tohoto opatření je zlepšení funkcionality internetových stránek, viz níže.

Mezi podnikem a distributory je využívána strategie typu „push“. Hlavními komunikačními kanály jsou osobní/telefonický kontakt a internetové stránky. Stránky byly nedávno rekonstruovány. Úpravy se však týkaly zejména uživatelské přívětivosti stránek a estetického působení. Návrhy týkající se funkcionality stránek jsou následující.

Internetové stránky by měly plnit aktivně akviziční funkci. Pomocí elektronických formulářů získávat nové zákazníky, zpětně dohledávat, kdo a kdy podnik kontaktoval, a tím získávat bezplatnou databázi zákazníků. Aktivní komunikací přes internet by bylo možné zajistit např. obnovování certifikátů nebo sledování objednávek. Posílením zpětné vazby od dodavatelů by bylo možné zjistit, kde všude vyhledávají (nebo před koupí vyhledávali) informace o produktu a podniku.

Je vhodné zlepšit vyhledávání internetových stránek pomocí klíčových slov (viz tabulka 6) zejména pro výrazy v angličtině.

Vztah distributor-výrobce se částečně liší případ od případu. Toto je determinováno vyjednávacími schopnostmi distributora, odebíraným množstvím, cílovým trhem apod. Zavedení jednotných prvků distribuční politiky může zlepšit zpětnou vazbu od distributorů a zkvalitnit možnosti reportingu. Jednotné prvky distribuční politiky musí respektovat národnostní specifika a odlišnosti a ctít strategii rozvoje značky. Zapracování tohoto návrhu zlepšení může v budoucnu usnadňovat adaptaci a zapracování nových členů prodejního týmu BU Y.

Dlouhodobá strategie rozvoje prodeje by měla zohledňovat trend všeobecné digitalizace a reflektovat poznatky popsané v kapitole 3.5 Vliv digitalizace na nákupní chování a marketingový mix.

Internet by se měl stát nosným prvkem komunikace a prezentace a postupně tak převzít roli hlavního propagačního nástroje od osobního kontaktu. Prodejní jednotka by měla reflektovat pracovní návyky „mileniánů“, kteří jsou celý život obklopeni informačními technologiemi a posledních letech i sociálními sítěmi. Prodejní aktivity by bylo vhodné více zaměřovat na články rozhodovacího kupního procesu, jako jsou nákupčí, tzv. vrátní a ovlivňovatelé (1.1.5 Zákazníci na B2B trzích) protože právě oni vyhledávají a předkládají návrhy tzv. rozhodovatelům a schvalovatelům.

Internetová prezentace by se neměla omezit pouze na vlastní internetové stránky. Produkt by měl být prezentován na stránkách, věnujícím se testování produktů, odborných webech oborově zaměřených stránkách, diskusních fórech, zpravodajských portálech a sociálních sítích. Zejména profesně zaměřená služba LinkedIn umožňuje cílenou reklamu přímo na konkrétní osoby v relevantních pozicích. V kontextu růstu významu produktových B2B videí (viz 3.5 Vliv digitalizace na nákupní chování a marketingový mix) považuje autor další prostor pro rozvinutí prodejních aktivit tímto směrem. Produktová videa se mohou zaměřovat na prezentaci výrobce i výrobku, přínos je pak celopodnikový.

Stále větší část internetového provozu se odehrává na mobilních zařízeních (tablet/smartphone) a to i v pracovních záležitostech. Je vhodné zajistit kompatibilitu a optimalizaci stránek pro práci na těchto zařízeních.

Pro sledování pohybu a ostatních přidružených statistik navrhuje autor zakomponování nástrojů Google Analytics, představených v kapitole 3.5.1 Využití nástrojů Google Analytics v prostředí B2B, do zdrojového kódu stránek.

Efektem digitalizace prodeje může být mj. zlepšení možností sběru dat a jejich interpretace pro analýzy chování a predikci poptávky, přičemž synergie ve vztahu dodavatel-odběratel umožní úsporu transakčních a provozních nákladů.

Tradiční a zavedené způsoby prodeje BU Y zabezpečují současnou ziskovost produkce. Výše zmíněné návrhy nových možností a opatření se snaží poskytnout nezaujatý náhled na prodejní aktivity, navrhnout nové příležitosti a nastínit směr dlouhodobého budoucího vývoje prodejních aktivit.