

Projekt marketingového řízení ve společnosti BENEFIT s.r.o.

Bc. Petra Bezděková



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Petra Bezděková
Osobní číslo:	M17636
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Management a marketing
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt marketingového řízení ve společnosti BENEFIT s.r.o.

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice marketingového řízení obchodních organizací.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň marketingového řízení ve společnosti Benefit s.r.o.
- Vypracujte projekt marketingového řízení společnosti Benefit s.r.o.
- Navržený projekt prodobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: Tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- BECK WITH, Harry. *Selling the invisible: a field guide to modern marketing*. 1st edition. New York: Business Plus, 2012, 272 s. ISBN 978-044-6672-313.
- KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.
- MCDONALD, Malcolm. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- SHIMP, Terence A. *Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications*. 8th ed. Mason, Ohio: South Western Cengage Learning, 2010, 668 s. ISBN 978-0-324-59360-0.
- VÁŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: 6. ledna 2020
Termín odevzdání diplomové práce: 21. dubna 2020

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je vytvoření projektu marketingového řízení pro společnost BENEFIT s.r.o. Práci tvoří tři části - teoretická, praktická a projektová. Teoretická část se na základě studia odborné literatury zabývá teoretickými poznatky, zaměřené na marketing, strategický marketing, strategické a marketingové řízení a marketingového plánování. V další části jsou teoretické poznatky implementovány do praxe. V úvodu praktické části je představena společnost, následně je vypracována analýza PESTEL, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza s cílem zjistit silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby společnosti BENEFIT s.r.o. Dále je provedena analýza současného stavu marketingového oddělení, která je základem pro vypracování projektu. Cílem mé diplomové práce je sestavit projekt na zavedení pozice marketingového specialisty a vytvoření nových webových stránek. Všechny navržené kroky budou podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze, aby byla zjištěna jeho realizovatelnost.

Klíčová slova: marketing, marketingová situační analýza, marketingové řízení, SWOT analýza, PESTEL analýza

ABSTRACT

The subject of this thesis is to create a project of marketing management and strategy for the company BENEFIT s.r.o. The thesis consists of three parts - theoretical, practical and project. The theoretical part deals with theoretical knowledge focused on marketing, strategic marketing, strategic and marketing management and marketing planning and is based on the study of professional literature. In practical part, theoretical knowledge is implemented into practice. In practical part, first of all the company and intern environment is introduced, then PESTEL analysis and Porter's model of five competitive forces are performed. Furthermore, SWOT analysis is set to find out the strengths, weaknesses, opportunities and threats of BENEFIT s.r.o. company. Also the current level of the marketing management is analyzed, which makes the base for the project. Main goal of my diploma thesis is to compile a project within a marketing specialist position will be established and new website created. All proposals will be subjected to time, cost and risk analysis to determine its feasibility.

Keywords: marketing, situational analysis, marketing management, SWOT analysis, PESTEL analysis.

Poděkování

Touto formou bych ráda poděkovala všem, kteří mi jakýmkoliv způsobem pomohli při psaní této práce. Mé poděkování především patří zaměstnancům společnosti BENEFIT s.r.o. za poskytování rad, materiálních podkladů a hlavně za čas, který mi věnovali. Dále bych ráda poděkovala celému vedení firmy BENEFIT s.r.o. za umožnění výkonu praxe nutné ke vzniku této práce.

Na závěr bych ráda poděkovala doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D. za pomoc a přínosné rady a připomínky při psaní této diplomové práce a hlavně za ochotu a věnovaný čas.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 MARKETING	15
1.1 STRATEGICKÝ MARKETING.....	16
1.2 ŘÍZENÍ A STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	16
1.2.1 Proces marketingového řízení	18
1.3 PLÁNOVÁNÍ A STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	19
1.3.1 Proces strategického marketingového plánování	20
2 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	21
2.1 SITUAČNÍ ANALÝZA	21
2.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY	22
2.2.1 Vnější prostředí	23
2.2.1.1 Makroprostředí.....	24
2.2.1.2 Mikroprostředí	25
2.2.2 Faktory mikroprostředí:	25
2.2.2.1 Podnik	26
2.2.2.2 Zákazníci.....	26
2.2.2.3 Dodavatelé	26
2.2.2.4 Konkurence.....	26
2.2.2.5 Distribuční články a prostředníci	27
3 SPECIFICKÉ METODY MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY	28
3.1 SWOT ANALÝZA	28
3.2 ANALÝZA PROSTŘEDÍ – PESTEL	30
3.2.1 Ekonomické prostředí	30
3.2.2 Politické a právní prostředí	30
3.2.3 Technologické prostředí.....	30
3.2.4 Sociální a demografické prostředí.....	31
3.3 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL.....	31
3.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů	32
3.3.2 Vyjednávací síla zákazníků	33
3.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů	33
3.3.4 Hrozba substitutů	34
3.3.5 Rivalita firem působících na daném trhu	34
4 FORMULACE MARKETINGOVÝCH CÍLŮ A STRATEGIÍ	35
4.1 DEFINICE MARKETINGOVÝCH CÍLŮ.....	35
4.2 FORMULACE MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ.....	35
5 MARKETINGOVÝ MIX	37

5.1	PRODUKT	37
5.2	CENA.....	37
5.3	MÍSTO	38
5.4	PROPAGACE.....	38
5.4.1	Reklama.....	39
5.4.2	Podpora prodeje	39
5.4.3	Public relations.....	40
5.4.4	Osobní prodej.....	40
5.4.5	Přímý marketing.....	41
6	SPECIFIKA BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETINGU.....	42
II	PRAKTICKÁ ČÁST	43
7	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	44
7.1	OBCHODNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI.....	44
7.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	44
7.3	HISTORIE SPOLEČNOSTI	45
7.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	46
7.5	VÝROBKOVÉ PORTFOLIO SPOLEČNOSTI	48
7.5.1	Rýže a těstoviny	48
7.5.2	Kojenecké výživy OVKO (dětské přesnídávky).....	49
7.5.3	Medy a kompoty	50
7.5.4	Kvalita výrobků.....	51
7.5.5	Sezónnost výrobků	52
7.5.6	Značka	52
7.5.7	Obal.....	53
7.5.8	Reklamace	53
8	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	54
8.1	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI BENEFIT S.R.O.	54
8.1.1	Silné stránky.....	55
8.1.2	Slabé stránky	56
8.1.3	Příležitosti	57
8.1.4	Hrozby.....	58
8.2	PESTEL ANALÝZA	58
8.2.1	Ekonomické faktory	58
8.2.2	Politické faktory	59
8.2.3	Technologické faktory	60
8.2.4	Sociální faktory	61
8.3	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	61
8.3.1	Vyjednávací síla odběratelů	61
8.3.1.1	Nezávislý trh	62
8.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů	62
8.3.3	Hrozba substitutů	63
8.3.4	Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví	63
8.3.5	Rivalita v odvětví	64
8.3.5.1	Konkurence společnosti BENEFIT s.r.o.....	64
9	PROJEKT MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ	67

9.1	ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI	67
9.1.1	Propagace společnosti	68
9.1.1.1	Podpora prodeje	68
9.1.1.2	Osobní prodej	68
9.1.1.3	Public relations	68
9.2	PROJEKT MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI BENEFIT S.R.O.	69
9.2.1	Poslání a vize	70
9.2.2	Definování marketingových cílů	70
9.2.3	Zavedení pozice marketingového specialisty	73
9.2.3.1	Informování zaměstnanců o vytvoření pozice marketingového specialisty	74
9.2.3.2	Specifikování požadavků na marketingového specialistu	75
9.2.3.3	Stanovení pracovní náplně marketingového specialisty	75
9.2.3.4	Zveřejnění inzerátu	76
9.2.3.5	Příprava a realizace výběrového řízení	76
9.2.3.6	Vytvoření technického a provozního zázemí pracovníka	77
9.2.3.7	Uvedení pracovníka do funkce	77
9.2.4	Zavedení nových webových stránek	78
9.2.4.1	Sestavení projektového týmu	79
9.2.4.2	Předběžný návrh webových stránek	79
9.2.4.3	Výběr vhodného dodavatele	80
9.2.4.4	Volba vhodného webhostingu	80
9.2.4.5	Grafický návrh webu	80
9.2.4.6	Vytvoření webových stránek	81
9.2.4.7	Testování webu před spuštěním	81
9.2.4.8	Zprovoznění webu	81
9.2.4.9	Testování webu po spuštění	81
9.2.4.10	Finální úpravy	82
9.2.4.11	Ukončení projektu	82
10	ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	83
10.1	ČASOVÁ ANALÝZA	83
10.1.1	Časová analýza zavedení pozice marketingového specialisty	83
10.1.2	Časová analýza zavedení nových webových stránek	85
10.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	87
10.2.1	Nákladová analýza zavedení pozice marketingového specialisty	87
10.2.2	Nákladová analýza zavedení webových stránek	89
10.2.3	Zdroje finančních prostředků na jednotlivé aktivity	91
10.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	92
10.3.1	Riziková analýza zavedení marketingového specialisty	92
10.3.1.1	Opatření vedoucí k eliminaci specifikovaných rizik	93
10.3.2	Riziková analýza zavedení webových stránek	94
10.3.2.1	Opatření vedoucí k eliminaci specifikovaných rizik	95
11	KONTROLA MARKETINEGOVÉHO ŘÍZENÍ	96
11.1	PŘEDBĚŽNÁ KONTROLA	96
11.2	PRŮBĚŽNÁ KONTROLA	96
11.3	NÁSLEDNÁ KONTROLA	97
	ZÁVĚR	98

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	100
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	103
SEZNAM OBRÁZKŮ	104
SEZNAM TABULEK.....	105
SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá problematikou marketingového řízení firmy, konkrétně společnosti BENEFIT s.r.o.

Marketingové řízení představuje nepřetržité úsilí společnosti alokovat existující zdroje co nejúčinnějším způsobem, a to jak do cílových tržních oblastí, tak do správných výrobních programů. Následkem zvyšující se konkurence se marketing stal neoddelitelnou součástí managementu společností, které chtějí dosáhnout a udržet si důležité postavení na trhu a stát se konkurenceschopnějšími.

Vytvoření projektu bude předcházet teoretická část, ve které budou na základě odborné literatury zpracovány teoretické poznatky zaměřené na marketing, strategický marketing, strategické a marketingové řízení a marketingového plánování.

V praktické části bude nejdříve představena společnost, její činnosti, organizační struktura, vývoj a stávající marketingová situace. Praktická část se dále zaměří na získané teoretické poznatky, které budou implementovány do praxe. Bude zde provedena SWOT analýza, díky které bude možné zjistit silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby společnosti Benefit. Za pomoci PESTEL analýzy budou zjištěny informace o marketingovém prostředí. Na závěr bude provedena Porterova analýza konkurenčních sil.

Cílem diplomové práce je vytvořit projekt, jehož náplní bude úspěšné marketingové řízení. Dalším marketingovým akčním plánem je realizace zavedení nových webových stránek, které nepřímo souvisejí s budováním marketingového oddělení, ale jsou potřebné pro jeho následné efektivní fungování. Navržené marketingové strategie budou podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze, aby bylo možné ověřit, zda jsou navržené postupy realizovatelné.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je vypracování doporučení na zavedení marketingového řízení provedením analýz společnosti BENEFIT s.r.o.

Východiskem projektu je teoretická část diplomové práce, která se zaměřuje na literární rešerši v oblasti marketingu, strategického marketingu, strategického a marketingového řízení a poté je využít v praktické části.

Praktická část diplomové práce se skládá z těchto dílčích cílů:

- popsat a analyzovat stávající stav marketingu ve společnosti BENEFIT s.r.o.,
- na základě výsledků zpracovaných analýz vytvořit projekt marketingového řízení společnosti BENEFIT s.r.o.,
- zpracovat časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

Použitá data v diplomové práci jsou čerpána z analýz interních dokumentů, tištěných a elektronických zdrojů. Další informace byly získány na základě osobních rozhovorů s jednatelem společnosti a osobní zkušenosti v průběhu stáže v organizaci.

Z pohledu metodiky práce obsahuje hlavně metodu syntézy a analýzy. Analýza se zabývá marketingovým řízením firmy, prostředím okolo firmy a faktory na firmu působící. Vnější mikroprostředí bude analyzováno pomocí Porterova modelu konkurenčních sil. Vzdálenější prostředí okolo firmy je rozebrána pomocí PESTEL analýzy. Další použitou analytickou technikou je SWOT analýza, pomocí které se shrnou slabé, silné stránky, hrozby a příležitosti firmy. Z těchto analýz by měly vyplynout nedostatky současného stavu firmy, se kterými se společnost v současnosti potýká.

Jednotlivé analýzy a jejich vyhodnocení budou v diplomové práci použity jako podklad pro zpracování návrhu zavedení pozice marketingového specialisty a vytvoření nových webových stránek pro společnost BENEFIT s.r.o. V projektu je zpracována časová, nákladová a riziková analýza, která charakterizuje faktory, které souvisí s doporučenými nástroji s cílem seznámit s nimi společnost, aby byla obeznámena s okolnostmi zavedení doporučených nástrojů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Literatura uvádí celou řadu definic marketingu. „Marketing je komunikace se zákazníkem, která z nabídky a spotřeby produktu udělá mimořádný, nezapomenutelný zážitek“. (Foret, 2005, s. 9)

Pouze výroba nevytvoří podniku zisk. Zisk je až výsledkem prodeje zboží a služeb. Marketing pomáhá podniku uspokojit vlastní potřeby, jelikož se snaží porozumět trhu (jeho potřeby, odlišnosti...) a zvyšovat kvalitu podnikatelských rozhodnutí, což snižuje podnikatelské riziko. (Moudrý, 2008, s.11)

Mezi marketingové činnosti se zařazují spoustu aktivit, které souvisejí s uspokojením firemních potřeb: poznávání konkurence, průzkum a ovlivňování potřeb kupujících, vývoj produktu, podpora prodeje, reklama, boj s konkencí o zákazníka aj. Marketing neznamená pouze prodej, ale prodej je součástí spektra činností marketingu. (Moudrý, 2008, s. 11)

Každý podnik denně podstoupí řadu podnikatelských rozhodnutí a na podnik působí řada vnitřních i vnějších vlivů. Z tohoto důvodu firma potřebuje dostatek objektivních, přesných a rychlých informací. Pro získání těchto informací se provádí marketingový výzkum. Podstatou marketingu je zákazník, a tak je velice důležité na jakou skupinu se podnik zaměří. K tomu jí napomáhá segmentace trhu – rozčlenění na menší skupiny zákazníků. (Foret et al., 2005, s. 9)

V moderním marketingu je nejdůležitější zákazník. Takový zákazník by měl být nejlépe věrný, který nevyhledává konkurenci a je oddaný značce či výrobcí. Dříve byl ve středu zájmu marketingu zisk firmy. Nyní, v globalizované ekonomice, je velice podstatná správná komunikace se zákazníky. Zjišťovat jejich potřeby a nabídnout jim správný produkt na správném místě ve správný čas a za správnou cenu. (Moudrý, 2008, s. 11)

„Hlavními úkoly marketingu jsou:

- systematický výzkum trhu a poznání trhu s cílem získat informace o procesech směny mezi podnikem a jeho zákazníky,
- Plánovité použití různých, vzájemně sladěných nástrojů k realizaci procesů směny s cílem zajistit, popřípadě zvýšit, předem stanovený objem prodejů.“ (Kalka, 2003, s.19)

1.1 Strategický marketing

Strategický marketing je jednou z vývojových etap marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým aktivitám, funkcím i časovým horizontům. Marketing nabývá strategického charakteru ve chvíli, kdy se při plánování budoucích činností koncentruje na vymezení potenciálních zákazníků a upřesnění jejich potřeb. Připravuje marketingové manažery na změny, učí je rozpoznávat důležité příležitosti a rizika pro podnik a reagovat na ně dříve než konkurence. (Jakubíková, 2013, s. 74)

Strategický marketing souvisí s rozhodovacími procesy na úrovni vrcholového managementu podniku. Tento marketing se dostal do řídicích a rozhodovacích podnikových procesů. Strategický marketing rozumí principu, že nelze formulovat směr podnikatelských činností výhradně v pojmech a podmínkách, které se týkají produktů, které se právě teď vyrábějí a dávají na trh. Klade důraz na hlavní potřeby zákazníků a jejich vývoji. Pouhé investice do současného podnikání nemusí přinášet ziskové operace v budoucnosti. Strategický marketing se plně zaměřuje na zákazníka, vede organizační jednotky ke studiu a k porozumění jeho potřeb a přání. Snaží se učit je chápat zákaznické hodnoty či způsob myšlení zákazníka. (Horáková, 2003, s. 16)

Strategický marketing lze definovat jako proces sladění silných stránek podniku se skupinami zákazníků, kterým může sloužit. Má vliv na celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů. (Barčík, 2013, s. 14)

1.2 Řízení a strategické marketingové řízení

Řízení podniku se jeví jako uspořádaný soubor znalostí zpracované formou návodů pro jednání, které mají vést k dosažení cílů podniku při efektivním použití zdrojů, které jsou k dispozici. (Horáková, 2003, s. 11)

„Vést podnikové činnosti způsobem, aby bylo dosaženo strategických cílů, očekává chápat procesy řízení nejen z hlediska jejich obsahu, ale i času. Předpokládá to pohled na realitu v širokých souvislostech budoucích úkolů podniku. Jednou z úhlových podmínek úspěšného rozvoje podniku je kvalitní strategický styl řízení, umožňující pochopit a reagovat na změny, ke kterým dochází v podnikovém prostředí, a pohybovat se ve směru změn. Společnosti, které nemají jasný strategický směr řízení pro dosažení cílů, jejich cíle jsou nevhodné nebo matné, se budou pohybovat nervózně z místa na místo, zápolit s nízkou vý-

konností a ztrácet konkurenční schopnosti. Strategický směr řízení, vedoucí k dosažení cílů v tržním prostoru, musí být definován s ohledem na budoucí potřeby. Pro podnikový úspěch to znamená vyloučit v tomto ohledu jakýkoliv pozdní příchod.“ (Horáková, 2003, s. 12)

Strategické marketingové řízení vychází ze strategického podnikového řízení. Jeho úkolem je vést a koordinovat jednotlivé marketingové aktivity tak, aby byly dosaženy marketingové cíle, a také aby zároveň byly dodrženy vlivy působení prostředí. Strategické marketingové řízení je náplní strategického marketingu. (Jakubíková, 2013, s. 79)

Strategické řízení funkčně zajišťuje top management. Mezi jeho hlavní funkce spadají závažná strategická rozhodnutí, která ovlivňují činnost podniku, její budoucí prosperitu a konkurenceschopnost. (Jakubíková, 2013, s. 79; Barčík, 2013, s. 14)

Hlavní strategická rozhodnutí jsou:

- rozmyšlení a rozhodnutí o směru podnikání (jaké území, jaký produkt, jaká velikost firmy, atd.),
- stanovení pozice marketingu v podniku (priorita marketingového oddělení, stejné postavení marketingového oddělení, jako mají ostatní útvary podniku, atd.),
- stanovení cílů (podíl na trhu, objem maloobchodního obrátu, atd.),
- formulování a implementace strategie,
- vytvoření strategicky orientované firemní kultury,
- vytvoření motivačního systému,
- rozhodnutí o alokaci funkce. (Jakubíková, 2013, s. 79; Barčík, 2013, s. 14)

Jestliže podnik vykonává správné strategické myšlení, přináší to přímý efekt na fungování podniku. Mezi základní přínosy strategického myšlení patří:

- vyšší efektivita a produktivita,
- menší nutnost krizového řízení,
- delší životní cyklus produktů,
- rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků a rychlé dosažení zisků. (Barčík, 2013, s. 15)

„K základním cílům strategického marketingového řízení patří budování vztahu podnik – cílový trh, respektující změny v prostředí s cílem vytvoření vyšší hodnoty pro cí-

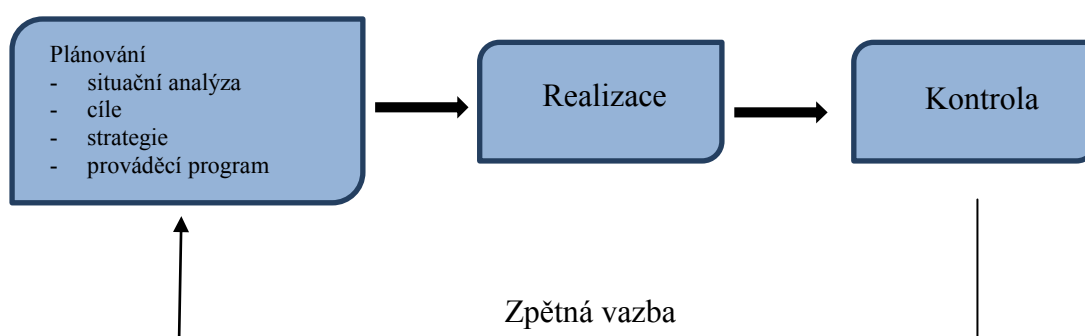
lového zákazníka a výběr marketingové strategie pro cílový trh. Důležité je uplatňování marketingové koncepce ve všech činnostech podniku.“ (Jakubíková, 2013, s. 79)

Prosperující marketingové řízení může být pouze za předpokladu, jestliže splní určité podmínky. Tyto podmínky mohou být charakterizovány:

- konkurence,
- vysoce rozvinutý trh,
- řešení potřeb a přání zákazníka,
- převaha nabídky nad poptávkou z hlediska kvantity,
- snaha o udržení či zvýšení tržního podílu. (Jakubíková, 2013, s. 79)

1.2.1 Proces marketingového řízení

Marketingový proces se uskutečňuje ve třech základních etapách, mezi které patří plánování, realizace a kontrola. Strategický řídicí proces je souhrn aktivit a rozhodnutí, která vedou k vymezení plánu podniku i jeho realizaci. Je důležitou složkou aktivit každého moderního podniku, který působí v tržních podmínkách. Základním cílem je dlouhodobě regulovat činnosti podniku tak, aby bylo splněno jeho poslání a zajištěny cíle. Zahrnuje hlavní rozhodnutí a kroky prováděné vrcholovým managementem podniku i vedením jednotlivých útvarů s jednotným cílem: vyvinout komplexní dlouhodobou strategii pro přežití a hospodářský růst. (Horáková, 2003, s. 20)



Obr. 1. Proces marketingového řízení (Jakubíková, 2013)

Zdroj: vlastní zpracování podle Jakubíkové

1.3 Plánování a strategické marketingové plánování

Plánování je součástí řízení. Plánování je proces spojený jak s vytvářením cílů podniku dosažitelných v budoucích časových obdobích, tak se stanovením postupů a prostředků, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo. (Horáková, 2003, s. 14)

Strategické plánování začíná v okamžiku, kdy se jedná o dlouhodobé nasměrování podniku a jeho celkovou orientaci v prostředí – o soulad s prostředím. Strategické plánování napomáhá podnikům pracovat na základě formalizovaných plánů. Účelem je zpracovat dokument – plán – pro řízení činností tak, aby zajistil přijatelnou existenci v budoucnosti (zisky a růst podniku) na základě uspokojení potřeb zákazníků. Strategické plánování pomáhá všem podnikům bez ohledu na velikost, ať jde o malý, střední či velký podnik na úrovni nadnárodní korporace. Strategickým plánováním se zabývá vrcholový management podniku. O tom, do jaké míry je určitý plán strategický, rozhoduje:

- předmět plánu,
- plánovací postupy,
- časový horizont.

Strategické plány dělíme do 3 kategorií:

1. roční plán,
2. dlouhodobý plán,
3. strategický plán.

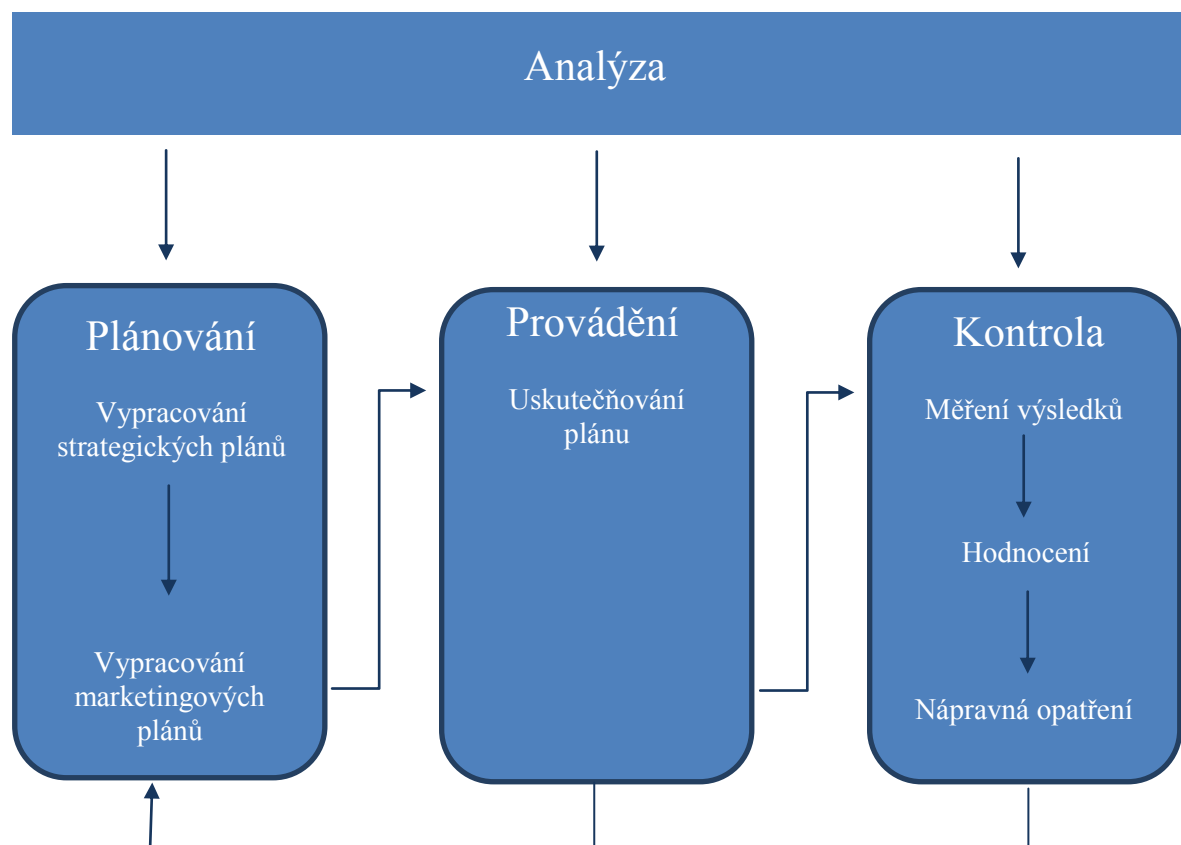
Roční plán je krátkodobý plán. Popisuje nynější situaci, strategii pro daný rok či rozpočet a kontrolní mechanismy. Dlouhodobý plán se zaměřuje na základní faktory a síly, které budou podnik ovlivňovat v průběhu několika následujících let. Dlouhodobý plán je každoročně revidován a upravován, aby byl neustále aktuální. Strategický plán se týká adaptace firmy tak, aby uměla využít příležitostí, které se objevují v neustále se měnícím prostředí. Je to proces rozvoje a udržování strategické rovnováhy mezi cíli a možnostmi podniku a jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi. (Barčík, 2013, s. 16; Horáková, 2003, s. 14)

Strategické marketingové plánování obsahuje tyto následující kroky:

- sestavení rozpočtů,
- sestavení marketingových cílů,
- stanovení marketingových cílů,

- situační analýzu, která je doplněna o předpovědi budoucího vývoje prostředí,
- formulování marketingových strategií, které vedou k docílení stanovených marketingových cílů,
- přezkoumávání výsledků,
- revidování cílů, strategií a programů. (Barčík, 2013, s. 15)

1.3.1 Proces strategického marketingového plánování



Obr. 2. Proces strategického marketingového plánování

(Mallya, 2007)

Zdroj: vlastní zpracování podle Mallya

„Podnikové strategické plánování = proces zaměřený na rozvoj podnikové strategie.“

„Strategické marketingové plánování = proces sloužící k formulaci strategií pro obory podnikání a subjekty trhu.“ (Horáková, 2003, s. 81)

2 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

Analýza tržního postavení podniku, respektive analýza místa podniku v jednotlivých typech prostředí, se nazývá situační marketingová analýza. Pomocí této analýzy může podnik získat vědomosti o substitučních výrobcích, ekonomické síle konkurence v porovnání s podnikatelskými plány a znalosti o postavení podniku samotného na trhu. „Silná a úspěšná strategie podniku vychází z dobře provedené situační analýzy, ta je hlavním prvkem marketingového plánování.“ (Jakubíková, 2005, s. 79) Významným výsledkem situační marketingové analýzy je postavení podniku na trhu, tedy tržní podíl. Tržní podíl vyjadřuje poměr obratu výrobní jednotky podniku oproti objemu obratu obsluhovaného trhu v procentech. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 56)

2.1 Situační analýza

„Situační analýza předkládá informace o trhu, postavení produktu, konkurenci a distribuci. Zahrnuje popis trhu, který definuje trh včetně tržních segmentů. Zabývá se velikostí trhu i jeho jednotlivých segmentů v několika posledních letech, a poté se věnuje potřebám zákazníků a faktorům v tržním prostředí, které mohou mít vliv na jejich nákupní chování.“ (Kotler, 2007, s. 109)

Situační analýza místa současné nebo budoucí organizace na trhu, která je sestavená s použitím mnoha standardních a ověřených postupů, poskytuje velmi validní informace o tržním podílu organizace, jeho srovnání s podniky konkurenčními či substitučními, vede organizace v rozšiřování výrobního portfolia a v případných strategických podnikatelských změnách. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 57)

Pro význam situační analýzy vyplývají následující tři rovnice:

- **sladit to, co potřebuje vnější svět** = najít a uskutečnit potřeby, touhy a očekávání PPO zákazníků,
- **vnější svět** = jednotlivé typy marketingového prostředí, jak se s nimi dále obeznámit,
- **cíle a zdroje podniku** = marketingové strategie, business plán a marketingové řízení podniku. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 57)

Situační analýza je pro podnik nejen nutný, ale především užitečným nástrojem. Situační analýza je zásadní v následujících případech:

- zásadní změna výrobního portfolia podniku,
- změna podnikové strategie ve všech oblastech,
- průběžné vyhodnocování konkurenčního prostředí,
- příprava nového podnikatelského záměru a následně projektu zahrnující business plán,
- příprava nového marketingového plánu na další období,
- příprava podniku k prodeji (fúzi) nebo sloučení s dalšími subjekty. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 58)

Vlastní zpracování marketingové situační analýzy lze rozčlenit do tří etap:

- 1. datová a informační část:** v této části dochází ke sběru informací, především ekonomického charakteru, a následně k jejich hodnocení (zde se hodnotí faktory vnějšího a vnitřního prostředí podniku),
- 2. srovnávací a komparativní část:** ve druhé části se využívají některé výše uvedené metody interpretace dat. Mezi tyto metody lze zahrnout např. matice SWOT, STEEP, PORTER aj.,
- 3. implementační a rozhodovací část:** v poslední části se formují závěry, shrnutí, doporučení a návrhy. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 58)

Marketingová situační analýza se realizuje ve třech časových rovinách:

- předešlý vývoj – situace podniku v minulosti,
- současný stav podniku,
- předpoklad možného budoucího vývoje. (Horáková, 2003, s. 39)

Výsledkem analýzy je komplexní přehled o dílčích reálných skutečnostech, které organizaci ovlivňují. Proto je situační analýza velice významná jako základna pro přijímání strategických rozhodnutí. Základními výstupy této analýzy jsou identifikace silných a slabých stránek organizace a jejích konkurentů, profil organizace zahrnující vymezení příležitostí a problémů přicházejících z vnějšího prostředí. Výsledky uskutečněné touto analýzou slouží k určení marketingových strategií, stanovení marketingových cílů a následně k vyhotovení marketingových plánů. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 58)

2.2 Analýza prostředí firmy

Marketingová situační analýza zpravidla začíná analýzou prostředí firmy. Pojem „prostředí“ je většinou popisován jako souhrn okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým

způsobem ovlivňují. Je možné zde zahrnout rodinu, podnik, místo, atd. – obecně řečeno se jedná o určitý subjekt. Může na něj působit jak kladné, tak záporné vlivy prostředí, které se označují jako faktory prostředí a které rozhodují jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku. (Jakubíková, 2013, s. 97)

Marketingové prostředí je dynamické a představuje nekončící řetězec příležitostí a hrozeb. Marketingoví pracovníci musí tyto faktory prostředí analyzovat, identifikovat jejich působení a doporučit metody možného přizpůsobení chování podniku ve vztahu jak k soudobému, tak i k očekávanému vývoji prostředí. Podnik musí reagovat rychle a pružně na měnící se podmínky prostředí. Je to nezbytné nejen k tomu, aby podnik přežil, ale aby také prosperoval. Prostor podniku lze rozčlenit na prostředí, které je managementem podniku kontrolovatelné a prostředí obtížně kontrolovatelné, někdy i zcela nekontrolovatelné. (Jakubíková, 2013, s. 97)

Marketingové prostředí lze rozdělit na:

- činné prostředí, do něhož spadají všechny aktéry začlenění do výroby, distribuce a propagace nabídky,
- širší prostředí, které představuje demografické, technologické, přírodní, ekonomické, politicko-právní a společenské faktory. (Jakubíková, 2013, s. 98)

2.2.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí organizace se dělí na makroprostředí a mikroprostředí (viz. Obrázek 3). Makroprostředí zahrnuje faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s odlišnou intenzitou a mírou dopadu. (Jakubíková, 2013, s. 98)

Současné prostředí, ve kterém společnost působí, se kontinuálně mění. Zákazníci mění spotřební chování, potřeby, touhy i životní styl. Konkurence se snaží zlepšovat a obměňovat technologické postupy, produkty, postoje či směr dalšího pohybu. Změny v technologických postupech jsou nejen rychlé, ale i dramatické. Kvůli těmto změnám se výrobky i marketingové strategie mohou stát zastaralými. Proto každá společnost, která se snaží udržet na trhu, se musí stát rychlejší a flexibilnější. Společnost se musí neustále zajímat o nové požadavky zákazníka. (Horáková, 2003, s. 40)

Marketingové managementy člení prostředí podle jeho chování jako:

- stálé,
- mírně dynamické,

- dynamické,
- turbulentní,
- turbulentní se vzrůstajícím podílem změn. (Horáková, 2003, s. 40)

2.2.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Marketingové prostředí zahrnuje vlivy, okolnosti a situace, které podnik svými činnostmi nemůže nebo jen velice obtížně může ovlivnit. Do makroprostředí patří vlivy přírodní, politické, demografické, ekonomické, legislativní, sociokulturní, technologické, inovační, geografické, ekologické aj. Některé tyto vlivy jsou tedy hmotné či nehmotné. (Horáková, 2003, s. 42; Jakubíková, 2013, s. 99)

Vlivy marketingového prostředí:

- **přírodní vlivy** = znečišťování ovzduší, přírodní zdroje, klima aj. Přírodní zdroje představují pro firmu vstupy,
- **demografické vlivy** = počet obyvatel, zaměstnání, hustota a rozmístění osídlení, věková struktura, délka života, migrace obyvatel, rasová a národnostní struktura, charakter rodin (děti, sňatky, rozvody), charakter domácností (vybavení). Lidé tvoří trhy, a tak je analýza demografických vlivů pro marketingové pracovníky významná,
- **ekonomické vlivy** = hospodářské změny země a její vývoj, tempa růstu, úroveň příjmů, nezaměstnanost, úrokové sazby, inflační tendence, struktura výdajů, vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura), měnové kurzy, životní minimum, dávky státní sociální podpory, kupní síla a koupěschopnost aj. Ekonomické vlivy působí na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele,
- **sociokulturní vlivy** – kulturní vlivy = spotřební zvyklosti, základní kulturní hodnoty společnosti, vnímání (ostatních, sebe sama, společnosti, přírody aj.), osobní, image, řeč těla, jazyk, chování žen a mužů – sbližování jejich spotřebního chování,
 - sociální vlivy = příjmy, majetek, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel, sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, vývoj životní úrovně aj.,
- **technologické vlivy** = přijímání nových technologií, technologický rozvoj země, tempo technologických změn. (Horáková, 2003, s. 41)

Cílem analýzy makroprostředí je shromáždit pouze ty faktory, které jsou pro konkrétní firmu důležité. Při analýze faktorů makroprostředí je nevyhnutelné, aby ti, kdo analýzu provádějí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možnému dopadu na firmu, organizaci, místo, atd. (Jakubíková, 2013, s. 101)

2.2.1.2 Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí nebo také mikrookolí zahrnuje vlivy, situace a okolnosti, které podnik svými činnostmi může podstatně ovlivnit. Mikroprostředí je to nejbezprostřednější okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Aby byl podnik úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde patří. Role podniku v mikroprostředí závisí především:

- na výši zdrojů,
- na schopnostech a možnostech:
 - a) produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, nejlépe podle potřeb zákazníků,
 - b) současně se rozvíjet jako společnost. (Horáková, 2003, s. 42)

V první řadě je nezbytné analyzovat samotné odvětví. Úroveň odvětví je důležitým prvkem ekonomiky, jelikož na této úrovni závisí např. možnosti financování. Odvětví má vliv na obchodní nebo platební bilanci země. Úroveň odvětví přitahuje pozornost zahraničních investorů a domácích vlád. Při analýze odvětví se zkoumají jeho základní charakteristiky, tj. velikost a růst trhu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry apod. Stanovuje se zde struktura odvětví, která může být:

- atomizovaná – spousta menších podniků,
- konsolidovaná – několik málo silných společností. (Jakubíková, 2013, s. 102; Dvořáček, 2012, s. 35)

2.2.2 Faktory mikroprostředí:

- a) podnik,
- b) zákazníci,
- c) dodavatelé,
- d) konkurence,
- e) distribuční články a prostředníci. (Boučková et al., 2003, s. 82)

2.2.2.1 Podnik

Podnik je chápán jako dynamicky se rozvíjející se organismus, tak i jeho existence je závislá na precizní kooperaci a správné funkci všech jeho složek. Péči o cílové trhy nelze ponechat pouze na marketingových pracovnících, marketingový management musí respektovat výrobní, technické, finanční a jiné podmínky, které v daném podniku působí a do jisté míry určují hranice, v nichž se může podnik pohybovat. (Boučková et al., 2003, s. 82; Kincl et al., 2004, s. 26)

2.2.2.2 Zákazníci

Zákazníci mohou být jednotlivci i právnické osoby. Zákazníci jsou považováni za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového prostředí. Ke vztahu k podniku se rozlišují na kupce, uživatele, možné kupce, možné uživatele dané kategorie produktů. (Boučková et al., 2003, s. 82; Kincl et al., 2004, s. 26)

2.2.2.3 Dodavatelé

Zajišťují přísun všeho, co je k činnosti podniku zapotřebí (suroviny, služby, polotovary, peněžní prostředky apod.). Velký důraz je kladen, aby bylo vše pořízeno v požadované kvalitě, čase a množství potřebných zdrojů. Marketingový management se musí zabývat sledováním situace a možností dodavatelů, musí znát jejich dlouhodobý vývoj, aby bylo možné včas reagovat na možné nepříznivé skutečnosti, které by mohly vlastní podnik postihnout. (Foret, 2005, s. 46; Kincl et al., 2004, s. 27)

2.2.2.4 Konkurence

Je velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti firmy. Podnik musí na existenci konkurence reagovat vhodnou marketingovou strategií, která by mu zajistila konkurenční výhody. Pro existenci velké rozmanitosti podmínek nelze stanovit pouze jedna strategie, která by se dala ihned aplikovat a dospět žádoucích výsledků. Význam konkurenčního prostředí je značný, jelikož pod jeho tlakem podniky vyvíjejí úsilí o inovace a zdokonalování svých výrobků a jejich užití, vyvíjejí úsilí snižovat své náklady na výrobu a prodej či projevují ochotu dělit se s odběrateli o výsledky, kterých bylo dosaženo snížením jednotlivých položek nákladů. (Boučková et al., 2003, s. 83; Kincl et al., 2004, s. 27)

2.2.2.5 Distribuční články a prostředníci

Mezi distribuční články spadají firmy, organizace či jednotlivci, kteří vstupují mezi výrobce zboží a zákazníky. Prostředníci jsou obchodní mezičlánky, často rozhodují o tom, které produkty se dostanou k zákazníkovi a které ne. Podnik by měl pečlivě sledovat při výběru distributorů náklady, cenu, kvalitu, ochranu zboží, stabilitu, pravidelnost docházek, rychlost, spolehlivost, výkyvy, možnosti skladování a dopravy nebo i merchandising aj. (Jakubíková, 2013, s. 104; Boučková, 2003, s. 83)

3 SPECIFICKÉ METODY MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY

Hlavním cílem situační analýzy je shromažďování početného množství dat, které jsou generovány jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí podniku. Zkušený marketér důkladně zkoumá a analyzuje situaci na trhu, hodnotí šance svého produktu při snaze jeho uplatnění v určitém segmentu a v neposlední řadě přemýšlí jakými prostředky tento produkt na trhu realizovat, tedy zpeněžovat. V první řadě je důležité porozumět plánům konkurence. Dalším důležitým krokem je analyzovat současné ekonomické i makroekonomické podmínky a situace na trhu. Podnik se také musí zaměřit na strategie, které byly již dříve vyzkoušeny a uplatněny na trhu. Dále musí zjistit, která obchodní opatření byla úspěšná, která selhala a proč. V případě, že je již výrobek na trhu, je nezbytné se zaměřit na již dosažené výsledky a analyzovat zákaznickou zpětnou vazbu. Podnik musí pochopit podstatu těchto elementů a teprve poté je možné určit správný plán dalšího postupu. Společnost si může vybrat, jestli bude jejím cílem dobytí dalších pozic, nebo třeba i stažení se z neperspektivního trhu s cílem minimalizovat ztráty. Následující plán postupu musí vycházet ze situační analýzy a porozumění trhu, ne obráceně. Ve chvíli, kdy si společnost opatří veškeré důležité informace a data, musí následně tyto data analyzovat, utřídit a interpretovat pro praktické využití. Podnik má na výběr různé techniky k interpretaci dat. Spadají sem například různé techniky operační analýzy, počítačové stimulace, matematické modelování či rozhodovací analýzy. Zásadním cílem využívání portfolio analýz je především zjišťování, o které výrobky je trhu velký či menší zájem, nebo dokonce vůbec žádný zájem. V praxi jsou využívány hlavně čtyři nejznámější a nejpoužívanější portfolio analýzy, mezi které patří SWOT analýza, BCG analýza a GE matice. Dále podniky mohou využívat analýzu konkurence, analýzu prostředí, odvětvové analýzy či finanční analýzy. (Urbánek, 2010, s. 212; Tručka, 2013, s.71)

3.1 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza identifikuje do jaké míry je současná strategie firmy schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. Analýza je poměrně jednoduchá metoda na zpracování přehledu o strategické situaci podniku. Předmětem zkoumání je jednak interní analýza podniku, tedy jeho silné a slabé stránky z vnitřního prostředí organizace, a za druhé externí analýza, která se snaží určovat příležitosti a ohrožení z vnějšího prostředí. Sestavuje se vždy pouze pro jedno odvětví. Pokud je podnik diverzifikovaný, musí se SWOT ana-

lýza sestavit zvlášť pro každé oddělení. Představuje nejjednodušší systematický přístup ke zpracování analýz organizace a jejího prostředí. Tato analýza shrnuje základní faktory, které mají vliv na efektivnost a dosažení stanovených cílů. (Paulovčáková, 2015, s. 79; Lesáková et al., 2014, s. 41)

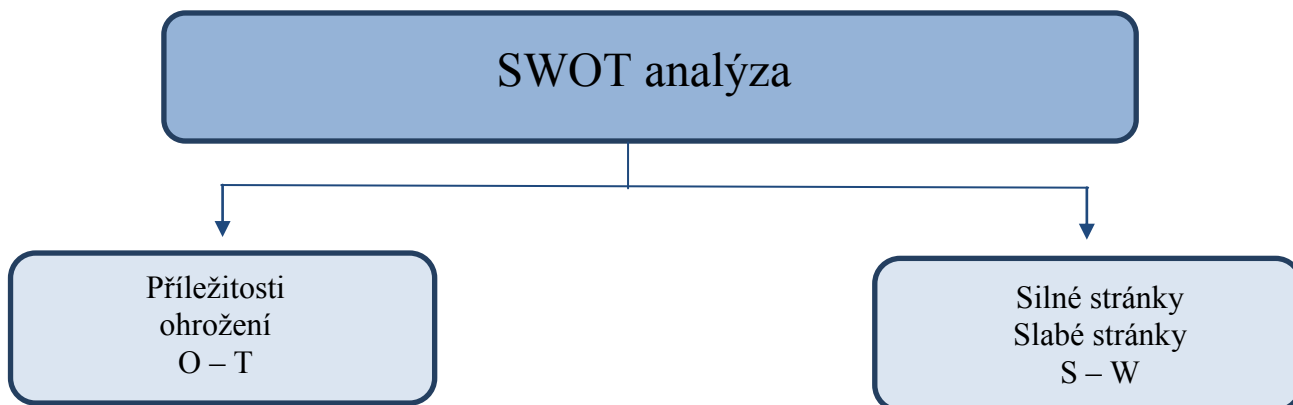
Název SWOT analýzy se skládá z anglických názvů jednotlivých kvadrantů, kterými jsou:

- Strengths = silné stránky,
- Weaknesses = slabé stránky,
- Opportunities = příležitosti,
- Threats = hrozby. (Urbánek, 2010, s. 214)

Silnými stránkami podniku jsou skutečnosti, které přináší výhody jak zákazníkům, tak i firmě. Za slabé stránky podniku lze označit činnosti, které firma nedělá dobře, nebo ty, které ostatní firmy vykonávají lépe. Do příležitostí firma zahrnuje skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch. Do hrozeb podniku lze zařadit trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků. (Urbánek, 2010, s. 214; Jakubíková, 2013, s. 129)

SWOT analýza charakterizuje základní faktory, které:

- pro společnost budou mít důležitý význam,
- do jisté míry pomohou společnosti předpovědět přitažlivost jeho marketingové politiky nebo naopak obtížnost jejího provádění anebo nemožnost jejího uskutečnění v průběhu plánovacího období,
- nutně regulují formulování marketingových strategických cílů v jednotlivých tržních segmentech v určitém časovém období. (Paulovčáková, 2015, s. 80)



Zdroj: vlastní zpracování podle Paulovčákové

Obr. 3. SWOT analýza (Paulovčáková, 2015)

3.2 Analýza prostředí – PESTEL

Analýza prostředí se zaměřuje na analýzu vnějšího i vnitřního prostředí, měla by být prováděna průběžně, jelikož je nezbytné sledovat vývoj a změny prostředí organizace. Analýza prostředí patří mezi tradiční metody hodnotící vlivy makroprostředí. Dochází ke sběru a hodnocení informací. Tato analýza zkoumá a vyjadřuje ekonomické, politické, technologické a sociální vlivy na podnik. Zkoumá především ty faktory, které nejsilněji působí na podnik a mají relativně nejvýznamnější časový, kvalitativní a kvantitativní dosah na rozhodnutí managementu. (Paulovčáková, 2015, s. 90; Nagyová et al., 2014, s. 68)

3.2.1 Ekonomické prostředí

„Ekonomické prostředí je ovlivněno vládní hospodářskou politikou a mezinárodními vztahy. Stav ekonomického prostředí určuje prosperitu celého hospodářství dané krajiny a ovlivňuje schopnost podnikatelských subjektů dosahovat přiměřenou míru zisku. Za rozhodující faktory ekonomického prostředí se považují: tempo hospodářského růstu, míra inflace, výše úrokové míry, měnové kurzy a daňová politika.“ (Nagyová et al., 2014, s. 68)

3.2.2 Politické a právní prostředí

Jestliže bude podnik analyzovat faktory politického a právního prostředí musí nejdříve rozpoznat možné změny a umět odhadnout jejich dopady na podnik. Veřejné zájmy se prosazují pomocí politiky a společenské vztahy reguluje právo. Podstatný vliv mohou mít nové normy Evropské unie, vliv odborů, povolení nových technologií nebo vývoj v pracovním právu. Význam a intenzita změn záleží podle odvětví a podle konkrétního podniku. (Nagyová et al., 2014, s. 68)

3.2.3 Technologické prostředí

Technologické prostředí je důležitým faktorem, který ovlivňuje podnikatelský úspěch a je formované vědeckovýzkumnou činností či vývojem nových materiálů. Firma by měla využívat nových technologií, jelikož tak může ušetřit náklady nebo vytvořit nové možnosti diferenciací. Sledovat technologické prostředí je pro firmu opravdu důležité, aby uměla předvídat jeho vývoj. Změny v technologické oblasti mohou mít význam pro strategickou pozici firmy a může vést k zásadním změnám v konkurenčním prostředí. Lze zde zařadit faktory, které souvisí s vývojem výrobních prostředků, procesů, know-how či materiálů a nových technologií v regionu. (Metodický portál, © 2012; Nagyová et al., 2014, s. 68)

3.2.4 Sociální a demografické prostředí

Tuto část prostředí tvoří obyvatelé spolu se sociálním prostředím, které tvoří soubor způsobů a vzorů chování jak jednotlivců, tak skupin, představuje důležitý vliv na tvorbu marketingové strategie firmy. Jestliže podnik dokáže sledovat demografický vývoj a analyzovat jeho sociální pozadí, podnik tak může být o krok vpřed před konkurencí v boji o zákazníka. Sociální a demografické prostředí zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot – demografická křivka, průměrná délka života, rodinné faktory, dopravní obslužnost, struktura školství, podmínky pro rekreaci a využití volného času apod. (Nagyová et al., 2014, s. 68)

3.3 Porterův model konkurenčních sil

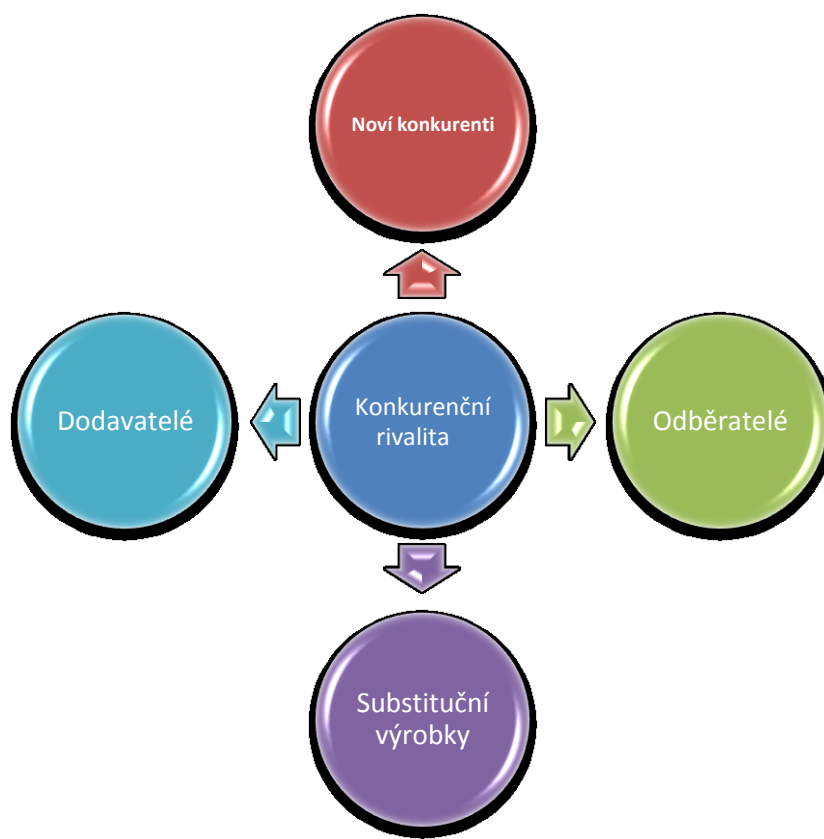
Porterova analýza slouží na zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví a je dobře využitelný pro analýzu marketingu nového prostředí. Tento model ukazuje, jak vystupování a činnosti tržních subjektů umí ovlivnit jejich ziskovost, určuje kritéria konkurenčních vztahů a dokazuje, že změna jednoho i více faktorů, může změnit přitažlivost jednotlivých odvětví na trhu. V tržním prostředí působí pět základních dynamických konkurenčních sil. Jedná se o:

1. vyjednávací sílu dodavatelů,
2. vyjednávací sílu zákazníků,
3. hrozbu vstupu nových konkurentů,
4. hrozbu substitutů,
5. rivalitu firem působících na daném trhu. (Hanzelková et al., 2009, s. 109)

Každý potenciální konkurent, který vstoupí do konkurenčního prostředí, může soupeření zvýšit. Dodavatelé mají tím větší sílu ovlivňovat konkurenční prostředí, čím je jich méně, nebo pokud je pouze jen jeden. Kupující jsou tím silnější, čím je jich více. Substituční produkty mohou být pro různé záměry vhodnější než výrobky prvotní. (Urbánek, 2010, s. 167)

Porterova analýza odpovídá na tyto otázky:

- Jakým způsobem se vyvíjí odvětví, které analyzujeme?
- Jaké jsou cíle konkurenční firmy a co dělá firma pro to, aby těchto cílů dosáhla?
- Jakou konkurenční situaci můžeme na trhu očekávat?
- Jak se vyvíjí zákazníci a co od nich můžeme očekávat?
- Co může firma čekat od dodavatelů? (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47)



Zdroj: vlastní zpracování podle Sedláčkové a Buchty

Obr. 4. Porterův model konkurenčních sil (Sedláčková a Buchta, 2006)

3.3.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Vliv a síla dodavatelů představují podstatný ekonomický faktor. Dodavatelé prostřednictvím snižování svých cen nebo poklesem kvality dodávaných výrobků (lze zde zahrnout především dodavatele energií, technologií, materiálu či pracovních sil) umí manipulovat se ziskovostí podniků v odvětví. Díky tomuto postupu umí získat převahu při jednání s ostatními účastníky odvětví. (Grasseová et al., 2010, s. 193)

Vliv dodavatelů na ziskovost firmy je definován následujícími faktory:

- perspektivní integrace dodavatelů,
- rozdílnost produkce,
- koncentrace dodavatelů,
- obtížný přechod odběratele k jinému dodavateli,
- produkt je hlavním vstupem po odběratelovo podnikání. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 54)

3.3.2 Vyjednávací síla zákazníků

Silní kupující mohou mít vliv na konkurenční podmínky v odvětví. Silní zákazníci mohou zapříčinit ztráty potencionálních zisků podniků v odvětví. Kupující s velkou silou mohou zostřit konkurenční vztahy, protože výrobci, kteří budou chtít získat zakázku, se budou k sobě chovat tvrdě. V případě, že by zákazníci měli v úmyslu si prosadit i další výhody, mezi které lze například zahrnout garanční či platební podmínky, lepší úroveň kvality, mohou k tomu využít svoji sílu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 54)

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici, především tehdy, jestliže:

- zákazník je z hlediska poptávky velkým či podstatným zákazníkem,
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci,
- zákazník je silným distributorem schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky,
- zákazník má k dispozici důležité tržní informace (o tržní ceně, nabídce a poptávce),
- v daném případě jsou snadno dostupné substituty,
- zákazník je hodnotným velkoobchodníkem, který může ovlivňovat další obchodníky a zákazníky. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 54)

3.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Noví konkurenti vstupující na trh mají výhodu vlastnictví dodatečných kapacit a plánu na získání co nejvýhodnější tržní pozice, které jsou podporovány jejich zdroji a dostatečnými schopnostmi konkurentů. Hrozba vstupu nových konkurentů a její možné snížení je spojeno s mírou výskytu bariér pro vstup a výstup z odvětví. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 51)

Lze rozlišit tři typy bariér vstupu a výstupu z odvětví:

- **vysoké bariéry vstupu a nízké bariéry výstupu** – pouze malý počet firem do odvětví vstoupí nebo snadno odstoupí,
- **vysoké bariéry vstupu a vysoké bariéry výstupu** – firmy jsou vystaveny většímu riziku, špatně si vedoucí firmy zůstávají na trhu a bojují dál,
- **nízké bariéry vstupu a nízké bariéry výstupu** – firmy do odvětví lehce vstoupí a lehce z něj vystoupí. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 55)

3.3.4 Hrozba substitutů

Substituty redukují výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, které si mohou jednotlivé podniky v odvětví účtovat. Čím je příznivější cena substitutu pro zákazníky, tím je pevnější strop nad ziskovostí odvětví. Identifikace substitutů spočívá ve vyhledávání výrobků, které splňují tutéž funkci. (Grasseová et al., 2010, s. 192)

Hrozba substitutů je zmenšena především tehdy, pokud k danému produktu neexistují blízké substituty, a také tehdy, pokud jsou splněny některé z podmínek:

- podniky poskytující substituty vyrábějící s vyššími náklady,
 - podniky poskytující substituty příliš nezvyšují nabídku,
 - cena produktu, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá.
- (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 55)

3.3.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Konkurenční boj, který se odehrává v okolí společnosti, umí určit nejsilnější z konkurenčních sil. Intenzita této síly je poté odrazem energie, kterou jednotlivé soupeřící společnosti vkládají do své konkurenční strategie a snahy získat lepší pozici na daném trhu. Intenzita a síla soupeření mezi konkurenčními společnostmi závisí také na počtu firem působících v daném sektoru. Vysoká rivalita poté nutí jednotlivé podniky ke zvyšování své výrobní kapacity a ke snižování výrobních nákladů. (Grasseová et al., 2010, s. 192)

4 FORMULACE MARKETINGOVÝCH CÍLŮ A STRATEGIÍ

„Marketingové plánování představuje schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazby mezi marketingovými cíli podniku, stanovenými na základě jeho poslání a z něho odvozených podnikových cílů, a mezi strategiemi zvolenými pro naplnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje, to vše v rámci proměnlivého konkurenčního prostředí.“ (Boučková et al., 2003, s. 15)

4.1 Definice marketingových cílů

Stanovení marketingových cílů navazuje na provedenou situační analýzu. Marketingové cíle jsou druhotné, odvozené od primárních celopodnikových cílů pro funkční oblast marketingu. Vyjadřují konkrétní marketingové úkoly stanovené pro přesně vymezené časové období (například zvýšení podílu na trhu, zvýšení zisku apod.) Marketingové cíle souvisejí pouze s produkty a trhy. Na základě výsledků provedené SWOT analýzou podnik definuje své marketingové cíle. Marketingový cíl může být definován jako míra efektivity přeměny zdrojů. Cíl zahrnuje tři elementy: konkrétní atribut (slouží k vyjádření efektivity), měřítko nebo škálu (podle měřítka se určitý rys měří) a určitou hodnotu ve škále, které chce společnost dosáhnout.

Marketingové cíle by měly být:

- srozumitelné, akceptovatelné a dosažitelné,
- dostatečně specifické, aby umožnily podřízeným vyvodit z nich obecný charakter požadovaných činností,
- kvantifikovatelné a měřitelné,
- jasně a konkrétně vymezené,
- stanoveny na základě pochopení zákaznických potřeb. (McDonald a Wilson, 2012, s. 227; Boučková et al., 2003, s. 17)

4.2 Formulace marketingových strategií

Marketingová strategie musí odpovídat celkové strategii podniku a musí dodržovat vnitřní soulad jednotlivých podnikových strategických úrovní a současně korelovat s proměnlivým vnějším prostředím, ve kterém se udává mnoho podstatných změn. Strategie vyjadřuje, jak se podnik snaží dosáhnout svých cílů. Strategie popisuje prostředky, kterými by mělo být cílů dosaženo, rozmístění zdrojů a časový plán. „V marketingové strate-

gii se odráží nejlepší názor firmy na co nejziskovější uplatnění jejich zdrojů a schopností na trhu. Je to velice široká oblast.“ Marketingové strategie lze tedy chápat jako prostředky, kterými firma dosáhne svých marketingových cílů. Většinou podnik využívá koncept 4P. Podmínkou silné strategie je znalost a porozumění silným stránkám podniku a jejich komparace s příležitostmi v prostředí. Nezbytnou součástí je realisticky posoudit a uvážit slabé stránky podniku a možná rizika. (McDonald a Wilson, 2012, s. 241)

Marketingové strategie se vztahují k jednotlivým nástrojům marketingového mixu, je na těchto nástrojích strategická koncepce většinou založena:

1. **produkt** – obecná pravidla pro značku, úpravy, umístění zrušení apod.,
2. **cena** – obecná cenová pravidla, kterými se řídí skupiny výrobků v segmentech trhu,
3. **propagace** – určuje, jakým způsobem bude hodnota výrobku sdělena zákazníkům,
4. **místo** – obecná pravidla pro kanály a úroveň zákaznických služeb. (McDonald a Wilson, 2012, s. 241)

5 MARKETINGOVÝ MIX

Nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení je marketingový mix. Marketingový mix je soubor úkolů a dílčích opatření, které v konečném důsledku pomáhají uspokojit požadavky zákazníků takovým způsobem, který umožňuje podniku dosáhnout svých cílů optimální cestou. Pracovník marketingu má k dispozici řadu komponentů. Schopnost jejich mísení s ohledem na soubor zjištěných požadavků a ve spojitosti s řadou dalších cílů je jedním ze základních požadavků, který je kladen na účinný marketing. Marketingový mix zahrnuje vše podstatné, s čím se podnik obrací na trh, na zákazníky, vše, co rozhoduje o jejím úspěchu na trhu. Marketingový mix, také „čtyři P“, reprezentuje strategickou pozici produktu na trhu následujícími prvky:

1. produkt (product),
2. cena (price),
3. místo (place),
4. propagace (promotion). (McDonald a Wilson, 2012, s. 25)

5.1 Produkt

Úspěšný výrobek by měl odpovídat potřebám a přáním zákazníků. Dnes již nestačí, když výrobek dobře splňuje účel, k němuž byl vyroben, ale je potřeba, aby měl také přidanou hodnotu. Produktem jsou všechny produkty, které nabízí podnik na trhu. Produktem může být jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, která se stává předmětem tržní směny a je určena k uspokojení potřeb zákazníků. Výrobky mohou být:

- fyzické předměty,
- služby,
- myšlenky (know-how),
- místa (př. pozemky). (Metodický portál, © 2012; Kincl et al., 2004, s. 106)

5.2 Cena

Jediný prvek z marketingového mixu, který firmě přináší zisk. Ostatní parametry marketingového mixu jsou spojeny náklady. Cena je vyjádřená hodnota produktu na trhu a ovlivňuje jeho poptávku. Cenou se vyjadřuje kvalita produktu a ovlivňuje konkurenceschopnost podniku. Základní podmínkou pro fungování ceny v tržní ekonomice je volnost

prodávajícího cenu stanovit. Patří k nejdůležitějším nástrojům a její volba je maximálně náročná. Podnikatel ji určuje podle předem vytyčeného cíle. (Metodický portál, © 2012)

5.3 Místo

Způsob distribuce, což je cesta od prvovýrobce až ke konečnému spotřebiteli, je do značné míry schopen ovlivnit sám prvovýrobce. Jaký způsob distribuce si podnik zvolí, především záleží na charakteru prodáváného zboží. Spotřební zboží bude využívat klasický způsob distribuce – producent, velkoobchod, maloobchod, spotřebitel, s různým počtem mezičlánků v řetězci. Naopak průmyslové zboží bude prodáváno přímo od výrobce spotřebiteli. Distribuce je široký pojem, do něhož zahrnujeme především přepravu zboží, systém skladů a skladování, distribuční balení, komunikaci a přenos informací v distribuční cestě. (Kincl et al., 2004, s. 108)

5.4 Propagace

Cílem propagace je přesné a výstižné sdělení, aby předaná informace zaujala a přesvědčila zákazníka. Propagace se skládá z několika fází. První fází je získání zákazníka, další fází je koupení produktu zákazníkem až k následné opakované koupi. Prodej lze ovlivnit pouze tehdy, pokud bude zabezpečena řádná komunikace mezi výrobcem a spotřebitelem. Komunikace je velmi podstatná. Díky komunikaci podnik může informovat o svých službách nejen své současné, ale i potencionální zákazníky. Klíčové nástroje jsou nazývány mix marketingové komunikace. Tento mix tvoří:

1. reklama,
2. podpora prodeje,
3. public relations,
4. osobní prodej,
5. přímý marketing. (Metodický portál, © 2012)

„Jste „zárukou kvality“, to samozřejmě. Bezespору provádíte „již tradičně kvalitní služby“. Není divu, že „vám na zákazníkovi záleží“. A nikdo vám nemůže upřít, že – řečeno mluvou devadesátých let – jste „aktivní“ a „vyplatíte se.“ Ted’ ale vážně: Když se vám nějaká firma takto prezentuje, snažíte se ji vnímat? Posloucháte? Věříte jim? Ne? Ne? Ne?“ (Beckwith, 2010, s. 166)

„Vy klišé neposloucháte. Ani vaši zákazníci nebudou.“ (Beckwith, 2010, s. 166)

5.4.1 Reklama

Reklama patří mezi nejstarší, nejviditelnější a nejdůležitější nástroje marketingové komunikace. „Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora.“ (Kotler et al., 2007, s. 855) Reklama slouží k oslovení velkého počtu osob, bývá označována za jednosměrnou formu komunikace, která vždy nemusí akutně vzbudit pozornost a vyvolat dobrou reakci. Cílem reklamy je tvorba silné značky, zvýšení poptávky, posílení finanční pozice, vytvoření pozitivní image, motivace vlastních pracovníků a zvýšení distribuce. Reklama se může objevovat v mnoha podobách, mezi které například patří:

- tištěné reklamy (plakáty, billboardy),
- plošné, velkoplošné a světelné reklamy (schodiště, podlahy, velkoplošné obrazovky, světelné tabule aj.),
- tištěné reklamy k prostudování (katalogy, prospekty, inzeráty v novinách, časopisy, letáky, reklamní noviny a časopisy aj.),
- nové technologie, internetová reklama,
- 3D reklama,
- audiovizuální reklama (reklama v rozhlasu, televizi, rádiu). (Vašítková, 2008, s. 131)

Úspěšná a účinná reklama je založena na principu 5M. Tento princip je pojmenován podle počátečních písmen anglických termínů:

1. **mission** = poslání (specifikace cílů reklamy),
2. **message** = zpráva, sdělení (obsah sdělení),
3. **money** = peníze (vytvoření rozpočtu na reklamu),
4. **media** = média (výběr správných médií),
5. **measurement** = měřítka (měření účinnosti reklamy). (Vašítková, 2008, s. 131)

5.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje obsahuje činnosti, které prostřednictvím dodatečných podnětů stimulují prodej služeb. Je to forma komunikace, která má za cíl stimulovat prodej spotřebitelům nebo distribučním článkům prostřednictvím podnětů, které produktu dávají v neomezené době určitou přidanou hodnotu. (Boučková et al., 2003, s. 230)

Mezi hlavní metody podpory prodeje patří zaváděcí cena, dočasné slevy, balení zdarma, zboží zdarma, klubové ceny, odměny pro zákazníka či výkupní bonifikace (př. automobil na protiúčet). (Boučková et al., 2003, s. 230)

Podpora prodeje se od reklamy odlišuje hned několika prvky:

- je zaměřena na prodej,
- výsledek se dostavuje rychle,
- spoléhá na racionální apel,
- spoléhá na vytvoření hmotné nadhodnoty spojené s produktem,
- stává se brzy ziskovou. (Vašítková, 2008, s. 137)

5.4.3 Public relations

Pojem Public Relations (PR) je sice možné překládat jako „vztahy s veřejností“ nebo „práce s veřejností“, ale spíše se zpravidla používá v původním znění. Hlavním cílem PR je vytvoření pozitivních představ (image) o produktu, značce a firmě. Je zde důležité, že se liší od reklamy tím, že reklama je adresná a nabízí ke koupi konkrétní produkt, zatímco, Public Relations neformulují nikdy a nikde žádnou přímou nabídku ke koupi, ani své informace nepodávají takovým způsobem, který by zákazníka nabádal ke koupi. Komunikace probíhá pomocí článků v tisku, projevů, seminářů, konferencí, výročních zpráv, charitativních darů, sponzorství, lobby či public affairs a events. (Boučková et al., 2003, s. 234)

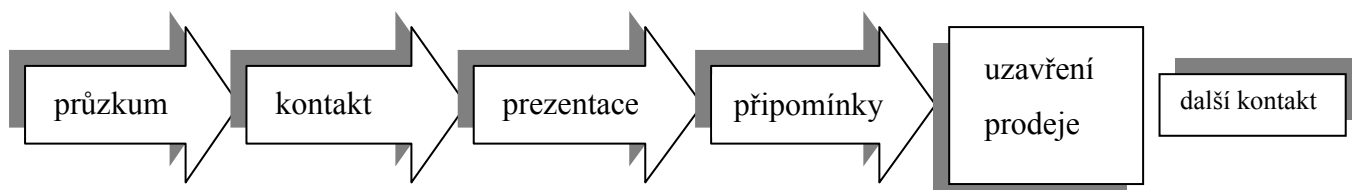
Mezi další hlavní cíle Public Relations lze zařadit:

- připravenost na případnou krizovou situaci,
- stimulování zájmu veřejnosti o aktivity organizace,
- snížení nákladů, respektive zvýšení efektivity marketingové komunikace,
- posilování vnitřní komunikace a motivace. (Boučková et al., 2003, s. 234)

5.4.4 Osobní prodej

Je to forma osobní komunikace s jedním nebo více zákazníky, jejímž cílem je prodej výrobku (služby), ale také vybudovat pozitivní vztah se zákazníkem na dlouhodobé bázi (zejména na B2B trzích). Mezi výhody osobního prodeje patří osobní kontakt se zákazníkem, upevnění vztahů a povzbuzení nákupu dalších služeb nabízených danou společností. Mezi hlavní funkce osobního prodeje tedy patří ovlivňování kupujícího, zprostředkování informací a poskytnutí servisu. (Vašítková, 2008, s. 135)

Kroky procesu osobního prodeje:



Obr. 5. Kroky procesu osobního prodeje (Metodický portál, © 2012)

Zdroj: vlastní zpracování podle Metodického portálu

5.4.5 Přímý marketing

Díky osobním vazbám mezi dodavatelem a odběrateli je velice snadné monitorovat všechny současné zákazníky a vzhledem k relativně malému počtu i zákazníky potenciální. Z tohoto důvodu hraje na poli marketingové komunikace, na trzích organizací, důležitou roli přímý marketing. „Přímý marketing je interaktivní systém, který používá jeden nebo více reklamních médií k docílení měřitelné reakce anebo transakce na libovolném místě. Direkt marketing zahrnuje interaktivní marketing v tom, že s sebou nese osobně zaměřenou komunikaci mezi marketérem a zákazníkem. Přímý marketing dále zahrnuje jedno nebo více médií (např. direct mail s telefonním follow-up marketingem, sociální média s e-mailem). Přímý marketing skrze média, jako je direct mail či online propagace, umožňuje relativně větší měřitelnost odezvy ve srovnání s nepřímými médii, jako je televizní reklama. Měřitelnost je snazší, protože nákupní reakce na přímý marketing: – jsou obvykle bezprostřednější než reakce na reklamy v mass-media (hromadných sdělovacích prostředcích), mohou být sledovány reakce jednotlivých zákazníků na konkrétní marketingové úsilí. Direkt marketing probíhá na různých místech – on-line prostor, telefonicky, v obchodě, poštou nebo prostřednictvím osobních návštěv.“¹ (Shimp a Andrews, 2010, s. 402)

Direct marketing is an interactive system of marketing which uses one or more advertising media to effect a measurable response and/or transaction at any location. Note the italicized features of this definition. First, direct marketing involves interactive marketing in that it entails personalized communications between marketer and prospect. Second, direct marketing involves one or more media (for instance, direct mail with telephone follow-up marketing; social media with e-mail). Third, direct marketing via media such as direct mail and online advertising allows for relatively greater measurability of response in comparison to indirect media such as television advertising. It is easier to measure because purchaser responses to direct marketing: (1) typically are more immediate than response to mass-media advertising and (2) can be tracked to specific customers in response to specific marketing efforts. Finally, direct marketing takes place at a variety of locations – online, by phone, at a kiosk, by mail, or by personal visits.¹

6 SPECIFIKA BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETINGU

V případě, že je důležitým zákazníkem podniku další podnik, a ne konečný spotřebitel, je nutné této skutečnosti nasměrovat i marketingové procesy. Chování jednotlivců a organizací se liší, a tak by marketingové doporučení a procesy v případě zaměření na zákazníky společnosti nemusely přinášet očekávané výsledky. Nynější trendy a odlišnosti zákazníků na B2B trzích jsou zejména tyto:

1. **Méně velkých zákazníků** – organizace působící na B2B trzích většinou nabízí své výrobky několika velkým společnostem. Firmy na B2B trzích musí na své zákazníky pohlížet individuálně, jelikož společnosti na B2B trzích si nemohou informace o svých zákaznících lehce generalizovat. To ovšem znamená, že si musí udělat vysoce subjektivní názor na každého z nich. (Lošťáková, 2005; Kotler a Keller, 2007)
2. **Vztahy uvnitř vztahů** – organizace pracující na B2B trhu by se měla především zaměřit na vytváření vztahů nejen s organizací, ale také s individuálními odděleními, skupinami a jednotlivci, kteří tento podnik vytváří. Jakmile si podnik vybuduje osobní vztahy s kompetentními osobami v nákupním procesu a bude se snažit o jejich dlouhodobé dodržování, posílí to celkovou pozici podniku u tohoto firemního zákazníka. (Lošťáková, 2005; Kotler a Keller, 2007)
3. **Komplexita distribuční cesty** – vzhledem k úrovni komplikovanosti produktů nabízených B2B společnostmi hrají významnou roli příslušníci distribuční cesty, kteří mnohdy představují velkou část hodnoty pro zákazníka. Distribučním mezičládkům a rozvoji vztahů s nimi by se měl věnovat dostatek času. (Lošťáková, 2005; Kotler a Keller, 2007)
4. **Prodej díky znalostem** – je možné obohatit prodejní proces nabídkou vzdělávání a tréninku svých pracovníků prostřednictvím školení. Zákazník tak má komplexní informace o výrobku či službě a může to pro něj znamenat vyšší hodnotu. B2B podniky díky uskutečnění tohoto vzdělání mnohdy získají lepší pojem o využitelnosti jimi nabízených výrobků. (Lošťáková, 2005; Kotler a Keller, 2007)
5. **Důležitost interaktivní komunikace** – jelikož komunikace na B2B trhu směřuje k celé řadě subjektů, měla by komunikace probíhat formou vlastních novin, žurnálů či časopisů. Tento druh komunikace by měl sloužit nejen ke zvýšení informovanosti zákazníků, ale především k získání zákaznickovy důvěry. (Lošťáková, 2005; Kotler a Keller, 2007)

PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V této kapitole diplomové práce je charakterizována společnost BENEFIT s.r.o. Jsou zde uvedeny informace, které zahrnují popis předmětu podnikání, historii podniku a jeho organizační strukturu. Součástí této kapitoly je nejdůležitější výrobkové portfolio společnosti BENEFIT s.r.o.

7.1 Obchodní údaje společnosti

Obchodní jméno: BENEFIT s.r.o.

Sídlo: Želechovice nad Dřevnicí, Paseky 615, 763 11 Zlín

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Identifikační číslo: 13695762

Den zápisu: 14. 1. 1991

Základní kapitál: 110 000 Kč

Webové stránky: www.benefitzl.cz

Předmět podnikání: Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny

Výroba, obchod a služby

7.2 Základní informace o společnosti

Společnost Benefit působí na trhu více než dvacet pět let. Byla založena v roce 1991 a její sídlo je v Želechovicích. Společnost působí jako distribuční a logistický sklad. Jejím hlavním předmětem podnikání je zásobování a distribuce potravinového zboží, mezi které spadá nejen tuzemské, ale i zahraniční zboží, po celé České republice.

Společnost se zaměřuje na zákazníky v maloobchodním sektoru, kde poskytuje retail sortiment. Tento sektor je nazýván nezávislý trh v ČR, kam spadají velkoobchody potravin a řetězcové maloobchodní sítě. Podnik spolupracuje s tuzemskými i zahraničními řetězci maloobchodní sítě. Společnost se orientuje i na zákazníky HoReCa² v segmentu, kde nabízí gastrosortiment.

Soudobým největším trendem společnosti je orientace v oblasti gastronomie. Kvůli tomuto trendu pomaličku procentuelně klesá maloobchodní prodej a naopak se právě zvyšuje prodej gastrosortimentu do velkoobchodů zaměřených na HoReCa² segment. Podnik v současné době posílil odbyt formou prodeje do velkoobchodních skladů na Slovensko a z devadesáti procent se zejména jedná o gastrosortiment.

Podnik dováží zboží ze Slovenska, Polska a Itálie. Přibližně před třemi lety se společnost zaměřila na Asii. Z této oblasti dováží především z Thajska, Kambodži a Vietnamu.

Společnost Benefit zaručuje s distribucí kvalitních potravinových produktů také kvalitní servis, serióznost a velmi dobré podmínky k obchodní spolupráci. (Benefitzl.cz, © 2004)

7.3 Historie společnosti

Obchodní společnost odstartovala své podnikání prodejem různých druhů výrobků. Podnik se například zaměřoval na drogistické zboží, textil, elektroniku aj. V roce 1992 podnik zahájil spolupráci s nápojovou potravinovou firmou ze Slovinska, dále rozšířil dovoz z Holandska, Rakouska či Polska. Společnost rychle zjistila, že tento prodáváný sortiment má velmi dobrý odbyt. Proto začala zásobovat trh po celé České republice. Následně se vedení podniku rozhodlo, že budoucí vývoj společnosti bude směřovat pouze do potravinářského průmyslu.

Podnik se v roce 1993 pustil do spolupráce se slovenskými firmami, a tak firma obohatila český trh dalšími novými produkty. Tento impuls byl ovlivněn zejména značnou kvalitou, přívětivou cenou a v neposlední řadě malou odlišností slovenských produktů od českých.

Společnost se v této době začala zajímat o velká balení, tzv. gastrovýrobky, jelikož vývoj prodeje potvrzuje růst poptávky po tomto druhu zboží. Nyní gastrovýrobky tvoří značnou část sortimentu podniku.

Podnik se prezentoval na největším potravinářském veletrhu v České republice – Salima v Brně, který pravidelně navštěvoval a postupně tak podnik navazoval kontakty s obchodními řetězci. Tento krok byl pro společnost hodně významný, ale zároveň i velice složitý. Největším problémem byly obchodní podmínky od zahraničních společností.

HoReCa² je ekonomický pojem, který popisuje segment hotelnictví a různých druhů gastronomických provozů (např. kavárny, catering, restaurace, pivnice, atd.) Tato zkratka vznikla ze slov HO-tel/REstaurace/CAtering.

Po vstupu do Evropské unie Státní zemědělská a potravinářská inspekce zahájila častější a přísnější kontroly. Tyto kontroly byly vyvolány nejen tlakem zákazníků, ale především politickým tlakem na výrobu a distribuci potravin, který kladl důraz na kvalitu potravin. Tyto státní orgány začaly mnohem více apelovat na požadovanou kvalitu produktů, které výrobci, distributoři a prodejci potravin dodávali jak na tuzemský, tak i zahraniční trh. Nikoli jen pro společnost Benefit, ale i pro ostatní firmy, to znamenalo mnohem více práce a zodpovědnosti ke svým zákazníkům, kdy museli začít více dbát na kontrolu dodávaných potravin. Společnost tuto záležitost vyřešila způsobem zasílání veškerých certifikátů výrobků od svých dodavatelů.

V obchodních řetězcích to spoustu let fungovalo způsobem, že se zde nabízely a prodávaly nové výrobky. Postupem času se vyostřila konkurence mezi samotnými obchodními řetězci a zahraniční řetězce zvýšily tlak na dodavatele. Tento tlak byl vyvolán nejen na cenu potravin, ale i na kvalitu potravin. Tento silný tlak mnoho dodavatelů neudržela a museli některé produkty ze sítě stáhnout či dokonce z trhu odejít. Částečně to byl případ i společnosti Benefit, kdy se podnik musel z některých maloobchodních sítí stáhnout. Naopak se společnost snažila posílit v řetězcových sítích v oblasti gastronomie.

V obchodních řetězcích existovala a stále existuje velká konkurence dodavatelů, přesto se firma Benefit postupně prosadila i u takových společností jako je Kaufland, Tesco, Billa apod. Dalším důležitým zákazníkem se pro Benefit stal řetězec COOP Jednota.

7.4 Organizační struktura společnosti

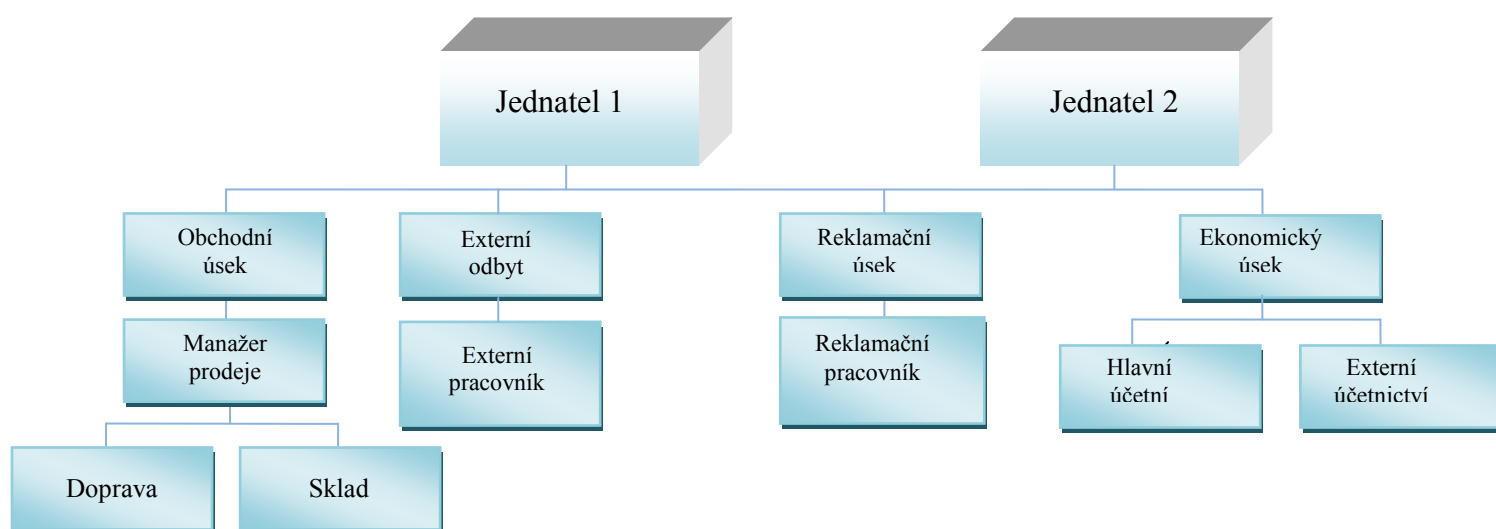
Společnost Benefit se řadí obratem i počtem zaměstnanců mezi malé firmy. Podnik má jednoduchou organizační strukturu, která je typická pro menší podniky. Výhodou této organizační skupiny jsou jasně stanovené vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Management firmy má dva majitele, kteří jsou zároveň společníky firmy. Roční obrát firmy je okolo 60 mil. Kč.

Zaměstnanci podniku jsou ve složení:

- 3 pracovníci obchodního oddělení,
- 1 pracovník reklamačního oddělení,
- 1 účetní,
- 3 řidiči,
- 2 pracovníci skladového hospodářství,

- 2 externí pracovníci.

Jak již bylo zmíněno, společnost řídí dva jednatele. Do kompetencí jednoho majitele spadá obchodní činnost. Jeho další činností je i komunikace se zákazníky, především se jedná o kontakt s novými zákazníky, ale pravidelně pan jednatel navštěvuje osobně i své stávající zákazníky. Druhý jednatel společnosti řeší legislativu produktů, která se neustále mění. Hlavní náplní práce manažera prodeje této společnosti je koordinace, plánování a kontrola obchodních aktivit, odpovědnost za prodej, sklad a administrativa. Pracovník reklamačního oddělení má na starost komunikaci se zákazníky, vyřizování jejich dotazů, požadavků a reklamací. Také poskytuje zákazníkům informace o produktech a službách společnosti. Firma využívá spolupráci dvou externích pracovníků. V první řadě si společnost najímá externí auditorskou firmu na účetnictví a druhý externí pracovník se zabývá průzkumem trhu, který se zaměřuje na potenciální nové zákazníky. Podnik využívá k rozvozu svého zboží vlastních vozidel, ale momentálně společnost hodně rozšířila rozvoz zboží nájemní cizí dopravou. Centrální sklad potravin je v místě sídla společnosti, jedná se o dvoupodlažní areál s nakládací rampou.



Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

Obr. 6. Organizační struktura společnosti BENEFIT s.r.o.

7.5 Výrobní portfolio společnosti

Prodejní sortiment firmy BENEFIT je rozdělena na 2 základní části:

1. **Sortiment pro retail** – maloobchodní prodej (hypermarkety, supermarket, aj.).
2. **Sortiment pro oblast gastronomie** (velké balení výrobků) – velkoobchodní prodej.

Jedná se o produkty, které dále distribuují ke konečným zákazníkům (např. nemocnice, vývařovny, školní jídelny, aj.).

Společnost má široké spektrum sortimentu. Mezi nejvýznamnější výrobky, které podnik vytváří okolo 30 – 40 % obrátu patří rýže a těstoviny. Podnik posílil prodeje s dětskými výrobky, tzn. kojeneckou výživou a ovocným pyré. Podnik také rozšířil prodej v sortimentu paštik. V neposlední řadě lze zde zahrnout kompoty a medy, které také patří mezi nejprodávanější komodity společnosti Benefit.

7.5.1 Rýže a těstoviny

Společnost nejdříve poskytovala pouze vysoce kvalitní rýži Scotii, kterou odebírali zákazníci, kteří především kladli důraz na vysokou kvalitu, které také odpovídala vyšší cena produktu. Již v minulosti bylo cílem společnosti rozšířit svůj současný sortiment o další přílohové potraviny, v tomto případě o další druhy rýže. Jak již bylo zmíněno, přibližně před třemi lety podnik expandoval i na asijské trhy, jelikož zákazníci poptávali i levnější variantu tohoto produktu. Podnik také nabízí velice kvalitní italské semolinové těstoviny. Společnost se chystá v nejbližší době uvést na trh nový produkt od italské firmy – celozrnné těstoviny.

Firma nabízí 6 hlavních druhů rýže:

- rýže Parboiled (původ Itálie – Scotti),
- rýže Parboiled (původ Thajsko),
- rýže dlouhozrnná (původ Itálie, Kambodža),
- rýže zlatozrnná (původ Itálie, Kambodža),
- rýže Basmati,
- rýže Jasminová.

Semolinové těstoviny:

- přílohové (špagety, penne, vřetena, kolena, šneci, široké nudle, lasagne),
- polévkové (hvězdičky, písmenka, těstovinová rýže, vlasové nudle),

- speciální (vlnky, mašličky, tříbarevná vřetena).



Zdroj: webové stránky společnosti BENEFIT s.r.o.

Obr. 7. Italská rýže Scotti Parboiled, italské semolinové těstoviny Farfalle

7.5.2 Kojenecké výživy OVKO (dětské přesnídávky)

Kojenecké výživy, které také patří mezi obrátkový sortiment výrobků, jsou vysoce kvalitní, zdravé a chutné dětské výživy značky OVKO, obohacené vitamínem C. Neobsahují chemické a konzervační látky, barviva a aroma. Nejsou zahušťována škrobem a lepkem, vše je na bázi přírodních přísad. Výrobky jsou klinicky testovány. (Interní materiály společnosti BENEFIT s.r.o., 2018) Kojenecké výživy jsou prodávány ve skle. Ovocné pyré je dostupné i v hliníkovém balení. Podnik ve svém portfoliu nabízí následující příchutě kojeneckých výživ:

- jablko,
- broskev,
- meruňka,
- zahradní směs,
- hruška,
- jahoda,
- malina,
- lesní směs,
- jablko + broskev + banán,
- mrkev,
- vanilka.



Zdroj: webové stránky společnosti BENEFIT s.r.o.

Obr. 8. Kojenecká výživa, ovocné pyré

7.5.3 Medy a kompoty

Další skupinou v nabízeném sortimentu společnosti Benefit jsou medy a sterilované kompoty. Podnik poskytuje medy v malogramážních obalech, které jsou určeny převážně pro gastro odběratele. Dále sem lze zařadit medy balené ve standardních gramážích a medy balené do velkoobchodních a průmyslových obalů, tzn. plastové kbelíky, skleněné obaly. Společnost zaručuje vysokou kvalitu nabízeného konzervovaného ovoce. Všechny kompoty jsou dostupné ve skleněných nádobách i plechovkách.

Společnost prodává tyto druhy medů:

- med květový,
- med lesní,
- med luční.

Nabízené konzervované ovoce:

- jahodový kompot,
- broskvový kompot,
- meruňkový kompot,
- švestkový kompot,
- třešňový kompot,
- hruškový kompot,
- ananasový kompot,
- mandarinkový kompot.



Zdroj: webové stránky společnosti BENEFIT s.r.o.

Obr. 9. Med lesní, malogramážní obal medu, jahodový kompot

7.5.4 Kvalita výrobků

Svým dlouholetým působením na českém trhu si firma Benefit dala za prioritu v prodeji svých výrobků především kvalitu za přijatelnou prodejní cenu. Všechny výrobky mají atesty, což je potvrzující dokument, že výrobek splňuje normu účelu, pro nějž byl vyroben. Výrobky musí odpovídat českým potravinovým normám a v neposlední řadě musí splňovat výrobkovou certifikaci.

Společnost Benefit poskytuje necelou jednu třetinu svého sortimentu ve dvou provedeních. Firma nabízí dva podobné produkty, které se od sebe liší kvalitou a cenou. První výrobky jsou ve standardní kvalitě v průměrné cenové relaci. Druhým typem produktů jsou výrobky prémiové kvality, kde cena těchto produktů je přirozeně vyšší. Pokud zákazník zadá výběrové řízení pro svého koncového zákazníka – školy, nemocnice, pečovatelské domy aj., bude zde rozhodujícím faktorem cena. Naopak výběrové řízení pro koncového zákazníka – luxusní restaurace, hotely aj., tak v tomto případě bude pro zákazníka rozhodujícím prvkem především kvalita.

Retailové produkty spočívají v prodeji v řetězcových sítích, tzn. prodej v hypermarketech či supermarketech. Proto je u retailových produktů velmi obtížné tento cíl splňovat, a to hlavně z důvodu udržitelnosti cen v rámci konkurence s poměrem dobré kvality výrobků. Z tohoto důvodu působí firma jen asi v polovině řetězcových sítí v České republice. Prioritou zákazníka při jednání je na prvním místě cena produktu a až na druhém místě jeho kvalita.

Stejně tak složitý je i stav kvality prodávaných výrobků v oblasti gastronomie. Klade se zde větší důraz na kvalitu, jelikož konečný spotřebitel zpracovává potraviny pro konzumenta, na jehož názoru často spočívá jeho existence nebo dobré jméno. Výrobky firmy Benefit jsou ve velmi vysoké kvalitě, a proto splňují veškeré požadavky na finální přípravu hotových jídel.

7.5.5 Sezónnost výrobků

Prodej výrobků společnosti je částečně ovlivněn dobou prodeje výrobků, jelikož některé výrobky mají větší sezónní prodejnost. Vyšší prodejnost žádaných produktů v zimním období jsou např.:

- sterilovaná zelenina,
- kompoty,
- džemy,
- povidla,
- křeny.

V zimním období mají zákazníci omezenější přístup ke kvalitní čerstvé zelenině a ovoci. Proto je pro zákazníky cenově výhodnější nakupovat sterilovanou zeleninu a ovoce. Během vánočního období zákazníci více poptávají džemy a povidla. Křen je typickým produktem pro klasickou zimní zabijačku.

Letní období je sezónou koupališť, letních zahrádek či kulturních akcí. Podnik má tak zvýšený prodej u těchto výrobků:

- hořčice,
- kečupy.

Důležité období pro společnost je začátek školního roku, jelikož zákazníci se začínají předzásobovat zbožím do škol a jídelen, roste tedy odbyt přílohových potravin (těstoviny, rýže).

7.5.6 Značka

Protože je společnost Benefit obchodní společností, nechává si část svých produktů vyrábět pod svojí značkou Benefit a na etiketě se také uvádí logo společnosti. Některé produkty firma distribuuje na český trh pod značkou svých výrobních partnerů, kteří jsou nejen z tuzemska, ale i ze zahraničí. Koncepty etiket svých produktů připravuje podnik společně

se svými výrobními partnery. Pro maloobchodní prodej je nutné etikety zpracovávat tak, aby vzbudil zájem širokého okruhu zákazníků. U velkoobchodního prodeje nehraje etiketa příliš velkou roli v prodejnosti výrobků. U všech výrobků pod privátní značkou se podnik snaží ponechat jednotnost barevnosti a grafiku etikety. Společnost musí neustále sledovat legislativu potravin, která se velmi často mění. Kvůli těmto změnám musel podnik již několikrát měnit své etikety produktů, jelikož je musely přizpůsobit potravinovým předpisům. Firma nejdříve musí novou etiketu zkonzultovat se svými výrobními partnery. V případě, že se jedná o zahraniční výrobce, podnik s nimi konzultuje změny v legislativě, a protože tito zahraniční výrobci vyrábí své produkty pro český trh, musí se českou legislativou řídit.

7.5.7 Obal

Pro maloobchodní prodej jsou produkty v baleních maximálně do 1 kg. Sortiment pro oblast gastronomie je nabízen v baleních od 1 kg do 10 kg. Nejrozšířenějším obalem jak u retail výrobků, tak produktů pro gastro Sortiment je sklo. Jak již bylo zmíněno, společnost velice posílila svůj odbyt prodejem rýže, která se nejvíce prodává v PVC pytlích. Dalšími prodejními obaly jsou fólie a plech. Pro velkoobchodní prodej je hodně využíváno plastových kyblíků ve hmotnosti 5 kg a 10 kg (např. hořčice, marmelády či kečupy).

7.5.8 Reklamace

Společnost Benefit se při řešení reklamací svých produktů řídí podle platného reklamačního řádu v České republice. Její postup je následující:

- Nejdříve musí podnik přezkoumat, jestli je reklamace oprávněná či neoprávněná.
- V případě oprávněné reklamace musí podnik zjistit, zdali byl výrobek špatný již z výroby nebo došlo k jeho závadě při manipulaci (doprava, skladování).
- Pokud došlo k neoprávněné reklamaci, tzn. poškození je ze strany zákazníka, zákazník nemá nárok na uplatnění reklamace.
- Uznaná reklamace produktů je řešena dohodou mezi společností a odběratelem (zákazníkem). Dohoda může spočívat výměnou zboží nebo formou dobropisu.

8 SITUAČNÍ ANALÝZA

V této kapitole diplomové práce je zkoumána SWOT analýza společnosti BENEFIT s.r.o. Analýza mezoprostředí společnosti Benefit je provedena pomocí Porterova pěti-faktorového modelu. Model napomáhá lépe identifikovat vlivy mezoprostředí, které může podnik ovlivnit pouze do určité míry. V rámci této kapitoly je také analyzováno vnější prostředí společnosti ve čtyřech základních oblastech – tzv. PESTEL analýza.

8.1 SWOT analýza společnosti BENEFIT s.r.o.

SWOT analýza zkoumá vnitřní faktory podniku, tedy silné a slabé stránky, a faktory vnější neboli příležitosti a hrozby. Výsledkem SWOT analýzy je zjištění momentální situace podniku, čeho by se měl daný podnik držet, v čem se rozvíjet a čemu se naopak vyhýbat.

Tab. 1. SWOT analýza společnosti BENEFIT s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
dlouholeté zkušenosti pracovníků	menší skladovací prostory
ceny srovnatelné s konkurencí	špatné webové stránky
stabilní kapitálová situace firmy	horší dostupnost výrobků
široký sortiment zboží	malá firma – horší prosazování podniku mezi silnými a velkými firmami
vlastní doprava	ztížená komunikace s konečným spotřebitelem
malá firma – flexibilita	horší kontrola kvality zahraničních výrobků
dlouholeté působení na trhu - znalost trhu	
profesionální přístup k zákazníkům	
propracovaná a dlouholetá distribuční síť	
možnost prodeje ze skladu	
podpora škol	
krátké dodací lhůty	
kvalita výrobků	

Příležitosti	Hrozby
zvýšení informovanosti zákazníků o firmě a výrobcích	neplacení zahraničních pohledávek
posílení účasti na veletrzích	nekalá konkurence
zájem zahraničních zákazníků - Slovensko	nadměrná byrokracie
příznivá ekonomická situace pro podnikatele	ztráta dodavatelů
	ztráta klíčových odběratelů
	propad kurzu koruny vůči euru a dolaru

Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

8.1.1 Silné stránky

Dlouholeté zkušenosti pracovníků – někteří zaměstnanci ve firmě působí řadu let. Během této doby získali mnoho pracovních zkušeností. Zaměstnanci jsou nejen zbláhli ve své práci, ale i v celém chodu společnosti Benefit.

Ceny srovnatelné s konkurencí – jedná se především o český a slovenský trh.

Stabilní kapitálová situace firmy – výnosnost podniku a stabilita tržeb a zisku umožňuje podnikům více využít kapitál věřitelů, jelikož si mohou dovolit vzít více úvěrů.

Široký sortiment zboží – podnik nabízí za svou dlouholetou dobu působení na trhu velkou šíři výrobních řad, a je zde potenciál dalšího sortimentního růstu.

Vlastní doprava – společnost vlastní dopravou ušetří značné náklady, které vynakládá na externí dopravu.

Malá firma – jelikož je firma malá, dokáže být velice flexibilní. Podnik zvládne pružně reagovat na různé situace na trhu.

Dlouholeté působení na trhu – společnost působí na trhu již přes 25 let. Během této doby firma získala mnoho zkušeností a našla stálé zákazníky, se kterými spolupracuje desítky let.

Profesionální přístup k požadavkům zákazníka – podnik se snaží nejen prodat své zboží, ale především usiluje o vybudování silných vztahů se svými odběrateli.

Možnost prodeje ze skladu – firma umožňuje malým lokálním živnostníkům nákup retailového zboží přímo ze skladu. Živnostníci ve společnosti pravidelně odebírají zboží, jelikož zde mají výhodnější cenu než v obchodních řetězcích. Výhoda spočívá v rychlé zpětné vazbě na kvalitu jejich produktů od veřejnosti. Sklad tedy slouží částečně i jako prodejní sklad.

Podpora škol – spousta výrobků končí v různých stravovacích zařízeních, zejména ve školách. Některými svými výrobky v kvalitě BIO a DIA společnost podporuje proces podpory zdraví ve školách.

Krátké dodací lhůty – společnost již při svém založení měla za cíl, aby zboží bylo u zákazníka co nejdříve. Firma tak zavází své zboží zákazníkům maximálně do 3 pracovních dní od obdržení objednávky. Vždy záleží na vzdálenosti dodání zboží, firma je schopná zboží doručit i do druhého dne od obdržení objednávky.

Kvalita výrobků – výrobky jsou velice kvalitní a přírodního charakteru.

8.1.2 Slabé stránky

Menší skladovací prostory – sklady jsou kapacitně nedostačující zejména v sezónních obdobích. Nejvíce se jedná o začátek školního roku, kdy zákazníci dělají značné předobjednávky. Jelikož velké portfolio zákazníků tvoří v prodejním řetězci školky, školy, nemocnice, restaurace a další stravovací zařízení, které zásobují prostřednictvím velkoobchodů potravin v ČR a částečně v SR. Školy a školky mají dlouhé letní a vánoční prázdniny. V těchto dnech neprovozují stravovací služby. Omezí nebo je zastaví úplně. Potraviny s kratší dobou trvanlivosti spotřebují a dále před prázdninami další nákupy potravin neprovádějí. Před obnovením provozu (před ukončením prázdnin) opět začínají nakupovat zásoby potravin a dělají tzv. předobjednávky potravin zboží ve větší míře. Konkrétně v polovině srpna školy a podobné stravovací provozovny opět tvoří zásoby potravin. Množství je podle typu sortimentu, obrátkovosti sortimentu, dle velikosti a kapacity jednotlivých stravovacích zařízení a dále také dle minimální doby trvanlivosti. Dále v průběhu školního roku provozovny doplňují zásoby potravin průběžně.

Na sklad se navází velké množství zboží, proto se objednávky musí tvořit dostatečně dopředu. Pro firmu je toto období stěžejní, kdy si skladovací prostory musí dobře ohlídat

a rozmyslet se, zda kamiony naložené zbožím pojedou rovnou k odběrateli nebo jestli bude velká dodávka zboží vyložena na sklad.

Špatné webové stránky společnosti – podnik má zastaralé webové stránky. Starou webovou prezentaci podnik využívá již více jak 10 let. Webové stránky od svého vzniku nebyly nijak aktualizovány ani modernizovány. Webové stránky společnosti fungují na obyčejné technické realizaci webu, která dnes zákazníky neosloví. Zákazníci navštěvují web proto, aby zde mohli najít veškeré produkty, které firma nabízí a zjistit nejen veškeré informace o produktu, ale také, aby zjistili, jak produkt vypadá. Úspěch webu závisí v první řadě na kvalitním obsahu a také na jednoduchosti jeho provedení, aby se zde zákazníci dokázali snadno a rychle pohybovat, což webové stránky společnosti Benefit zcela postrádají.

Horší dostupnost výrobků – jedná se spíše o retail výrobky. Tato chyba není přímo ze strany společnosti Benefit. Veřejnost často někde narazí na výrobek od společnosti Benefit a chtěl by tento produkt mít dostupný ve své lokalitě, tzn. v obchodních sítích (např. Kaufland, Billa, Penny aj.). Tato široká veřejnost často kontaktuje společnost Benefit a zjišťuje, proč produkt není v jejich lokalitě dostupný. Bohužel to především záleží na obchodních řetězcích, pro které je rozhodující pouze cena výrobku. Nejčastěji firma řeší tento problém s výrobkem švestková povidla. Tento výrobek vyhrál první místo v dTestu v kvalitě a chuti potravin. Zboží je velice kvalitní, a tak se firma bohužel nemůže dostat na nižší cenu, kterou maloobchody vyžadují.

Malá firma – společnost má občas problém se prosadit mezi silnými a velkými firmami.

Horší kontrola kvality zahraničních výrobků – podnik někdy nemá možnost kontrolovat kvalitu výrobků ze zahraničí. Někdy se může stát, že výrobek není ve 100 % kvalitě a musí se vrátit zpět do zahraničí na přebalení (např. vyfoukání nečistot aj.).

8.1.3 Příležitosti

Zvýšení informovanosti zákazníků o firmě a výrobcích – této příležitosti lze dosáhnout pomocí marketingových aktivit.

Posílení účasti na veletrzích – pro firmu by to mohlo znamenat novou příležitost propagace a získání si nových kontaktů a zákazníků.

Zájem zahraničních zákazníků – jedním z marketingových cílů je navázání nové spolupráce s novými zákazníky na nezávislém trhu na Slovensku, převážně oblast středního a jižního Slovenska.

Příznivá ekonomická situace pro podnikatele

8.1.4 Hrozby

Neplacení zahraničních pohledávek – hrozbou společnosti se může stát nezodpovědná zahraniční firma, která nebude mít dostatek finančních prostředků na zaplacení svých pohledávek vůči společnosti Benefit. Následné vymáhání finančních prostředků ztěžují a prodlužují jiné zákony a legislativa v zahraničí.

Nekalá konkurence – nekalá konkurence používá praktiky, které nejsou vůči ostatním firmám čestné a mohou tak společnosti velice ublížit.

Nadměrná byrokracie – nadměrná byrokracie působí především v potravinovém průmyslu. Neustále se měnící potravinové předpisy, přísné až přehnané kontroly Státní zemědělské a potravinářské inspekce ztěžují práci čestným a pracovitým obchodníkům.

Ztráta dodavatelů – společnost se občas potýká se stěžejním problémem, že musí odejít od svého dodavatele, jelikož nejsou spokojeni s kvalitou dodávaného zboží. Hrozbou jsou dodavatelé, u kterých Česká zemědělská a potravinářská inspekce odhalí nedostatek v kvalitě zboží. Některé firmy nemusí být schopny tento problém řešit a raději svou spolupráci ukončí. Společnost Benefit má naštěstí několik svých klíčových dodavatelů, se kterými spolupracuje desítku let.

Ztráta klíčového odběratele – velkou hrozbou pro společnost může být ztráta klíčového odběratele. Na podnik by to mohlo mít velice nepříznivý dopad. Společnost si musí u svých zákazníků neustále sledovat konkurenci. Konkurence může přebírat odběratele například nižší cenou výrobků.

Propad kurzu koruny vůči euru a dolaru – velkou hrozbou podniku může být výkyv eura či dolaru. Společnosti má velké množství zboží, které se váže na euro a část zboží se váže na dolar. Při zvýšení kurzu dolaru/eura nahoru by tak jejich dovozové zboží mohlo být neprodejné.

8.2 PESTEL analýza

8.2.1 Ekonomické faktory

Ekonomika v kraji byla a je založena zejména na zhodnocování vstupních surovin a polotovárů. V tvorbě hrubého domácího produktu se Zlínský kraj řadí na 8. místo mezi kraje ČR. V roce 2017 dosáhla průměrná hodnota HDP na 1 obyvatele kraje 381168 Kč. Průmyslový potenciál

Zlínského kraje tvoří podniky zpracovatelského průmyslu, kterých je 15 % z registrovaných subjektů celkem (czso.cz, © 2018). Ekonomické vlivy jsou podstatné v případě společnosti při přijímání nových pracovníků a při tempu růstu firmy jako takové. Jsou zde obsaženy složky, jako ekonomická úroveň země (HDP a tempo jeho růstu, míra inflace nebo míra nezaměstnanosti aj.), ekonomická situace domácností a vlivy ovlivňující strukturu jejich výdajů (úspory obyvatelstva, dostupnost úvěrů v ekonomice, tempo růstu mezd aj.) Celosvětová ekonomika roste a nezaměstnanost klesá. Dalším ekonomickým vlivem je cena vstupů. Jedná se o ceny vstupů od dodavatelů. Jestliže podnik nakoupí za vyšší ceny, znamená to, že bude zboží prodávat za dražší ceny.

8.2.2 Politické faktory

Legislativa – podle zákona č. 215/2005 Sb. o registračních pokladnách byl podnik povinen vybavit pokladní místo buď registrační pokladnou obsahující fiskální modul anebo PC pokladnou, vybavenou tiskárnou s fiskálním modulem certifikovanou Ministerstvem financí, což pro podnik představovalo provozní náklady jednotlivých prodejen.

Politické dění ve státě zásadně ovlivňuje situaci na trhu. V roce 2016 bylo schváleno zavádění elektronické evidence tržeb (EET). EET je způsob evidence tržeb, kdy jsou údaje o každé transakci obchodníka posílány na státní správu. Je tedy evidována každá platba a zákazník obdrží od obchodníka účtenku s unikátním kódem. Postup je takový, že nejpozději při uskutečnění evidované tržby odešle obchodník datovou zprávu prostřednictvím internetového připojení na server Finanční správy, kde jsou informace uloženy, a je vygenerován unikátní kód. Tento kód je ihned odeslán zpět obchodníkovi na jeho koncové zařízení, který jej vytiskne na účtenku. Každý den se vytvoří řádově miliony operací, jedná se tedy o poměrně revoluční krok. EET je rozdělena do 4 fází. Do první fáze byly zařazeny ubytovací a stravovací služby. Druhá vlna zavedení EET se týkala maloobchodu a velkoobchodu. Třetí fáze, která měla být zahájena od března 2018, se týká dopravy, zemědělství, svobodného podnikání aj. Poslední kategorií EET budou řemesla a výroba, která měla být spuštěna od června roku 2018. Náběh třetí i čtvrté fáze byl zrušen rozhodnutím Ústavního soudu a prozatím odsunutý. (Eltržby.cz, © 2018)

Zavedení druhé fáze elektronické evidence tržeb byl zahájen 1. 3. 2017. V brzkých ranních hodinách 1.3.2017 generální finanční ředitelství evidovalo 113,5 tisíce podnikatelů, kteří si vyzvedli autentizační údaje pro druhou vlnu EET. Společnost Benefit spadá do kategorie druhé vlny elektronické evidence tržeb. Společnost pro zahájení EET vynaložila veškeré

úsilí tak, aby mohla včas zavést elektronickou evidenci služeb. Podle zákona č. 215/2005 Sb. o registračních pokladnách byl podnik povinen vybavit pokladní místo buď registrační pokladnou obsahující fiskální modul anebo PC pokladnou, vybavenou tiskárnou s fiskálním modulem certifikovanou Ministerstvem financí, což pro podnik představovalo vysoké provozní náklady. Dále podnik vynaložil finanční prostředky na zúčastnění odborných školení o EET.

Vstup na zahraniční trhy – jedná se především o náš sousední stát – Slovensko, kde působí COOP Jednota Slovensko. Spojuje 32 právně samostatných spotřebních družstev na Slovensku. Dostat se na tento trh by pro podnik znamenalo zvýšení prodejnosti výrobků, což by vedlo k zvýšení zisku podniku.

Podnikání v České republice se řídí podle zákona č. 455/1991 Sb., živnostenského zákona. Po vstupu do Evropské Unie v roce 2004 došlo také k harmonizaci české legislativy se standardy Evropské Unie. Společnost musí neustále sledovat zákony, které souvisejí s jeho činností, jedná se zejména o: Občanský zákoník, Zákon o účetnictví, Zákon o dani silniční, Zákon o spotřebních daních, Zákon o dani z přidané hodnoty, Zákon o významné tržní síle, Zákon o dani z příjmu právnických osob, Zákoník práce.

Současně je vyvíjen i vyšší tlak na ochranu životního prostředí. Evropská unie ukládá všem členským zemím povinnost provést určitá ekologická opatření. Cílem je snížení spotřeby energie a snížení znečišťování prostředí v celé Evropě.

8.2.3 Technologické faktory

Rychlost technologických změn souvisí se zvyšováním produktivity práce a efektivitou výroby, které mohou přinášet konkurenční výhody. Technické vybavení podniků může občas zastarávat nebo se podstatně opotřebovávat, proto je nutná inovace. Modernizace pracovních postupů má vliv i na růst cen energií, ropy, pohonných hmot, vstupního materiálu, které velmi zatěžují chod podniku a jeho provozní náklady. Společnost by se měla zaměřit na zboží, které mají stejné nebo podobné vlastnosti, a proto vyžadují shodné podmínky provozu – manipulaci, přepravu, uskladnění, prodej i shodné podmínky klimatické, hygienické a bezpečnostní. Podnik musí dobře poznat vlastnosti jejich zboží, aby byl schopný jim uzpůsobit lepší provozní prostory, podřídit jim charakter obchodních operací, volit vhodné mechanizační prostředky a zařízení, vyžadovat a zlepšovat kvalifikaci u pracovníků a v neposlední řadě zvolit odpovídající ochranné balení.

8.2.4 Sociální faktory

Zlínský kraj je jedním ze 14 krajů České republiky. Rozprostírá se ve východní části republiky na ploše 3 963 km². Je čtvrtým nejmenším krajem v republice. Má celkem 307 obcí (z toho 30 měst). Hustota zalidnění 148 obyvatel/km² výrazně převyšuje republikový průměr. Nejvyšší zalidněnost je v okrese Zlín (186 obyvatel/km²) a nejnižší v okrese Vsetín (126 obyvatel/km²). Na východě sousedí se Slovenskem, na jihozápadě s krajem Jihomoravským, na severozápadě s krajem Olomouckým a v severní části s krajem Moravskoslezským. Na území Zlínského kraje žilo k 31. 12. 2017 celkem 583 056 obyvatel. Vývoj věkového složení obyvatel je charakterizován zvyšujícím se podílem obyvatel v poproduktivním věku, proti roku 2016 se zvýšil podíl obyvatel starších 64 let z 18,3 % na 18,8 %. Přesto je věková struktura z ekonomického hlediska stále příznivá. Průměrný věk obyvatel Zlínského kraje v roce 2017 byl 42,5 let. Cena pracovní síly v současnosti roste a zaměstnanci chtějí větší mzdy. Vypovídá o tom i neustále se zvyšující průměrná mzda, která činí 31 516 Kč (3. čtvrtletí 2018). Zvyšující se cena pracovní síly znamená pro společnost větší finanční vytižení, avšak se zvyšuje kupní síla obyvatel, se kterou je spojená vyšší poptávka po výrobcích. Životní úroveň a životní styl obyvatel opět mírně roste. Lidé žijí čím dál lépe a je vidět, že ekonomická krize pomalu ustupuje. Začínají žít zcela nový životní styl a vracejí se zpět ke svým původním hodnotám jako je zdraví, ochrana životního prostředí a kultura. (czso.cz, © 2018)

8.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

V následující kapitole je sestaven Porterův model konkurenčních sil. Jako první je analyzována vyjednávací síla odběratelů a dále je analyzována vyjednávací síla dodavatelů. Poté je zpracováno řešení možného rizika ohrožení ze strany substitučních výrobků. V práci je také řešena hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba silné rivality v segmentu.

8.3.1 Vyjednávací síla odběratelů

Společnost Benefit dodává své výrobky jak na domácí, tak i zahraniční trh. Důležitým faktorem je budování dobrých a dlouhodobých vztahů. Pokud tak firma činí, je to důležitý krok k úspěchu i jak uspokojit odběratele. Vyjednávací síla odběratelů může mít zřetelný vliv na odvětví, a to tlakem na cenu, kvalitu produktů či na dodací termíny. Síla odběratelů se také odvíjí od konkrétní tržní situace a v závislosti na důležitosti nákupu a dodavatele. Kupující mají větší sílu, a to především za podmínek, kdy odběratelé nakupují velké množ-

ství produkce a jsou citliví na cenu. Mezi další podmínky patří i to, že nakupovaný produkt je standardizovaný a velice důležité je, že odběratel má dostatečné informace o ceně, poptávce i kvalitě.

Kupující firmy Benefit lze rozdělit podle úrovně jejich vyjednávací síly do dvou skupin. Největší vyjednávací sílu mají především potravinářské velkoobchody. Tito kupující přichází s poptávkou vysoké kvality a poměrně nižší ceny. Zde je nejdůležitějším faktorem nižší cena, vysoká kvalita a flexibilita, aby byly uspokojeny jejich požadavky.

8.3.1.1 Nezávislý trh

Další úroveň je tvořena podniky s o něco nižší, ale stále vysokou vyjednávací silou. Jedná se o maloobchodní prodejny, jejichž nabízené zboží představuje převážně potravinářské zboží denní spotřeby. Jako nezávislý trh bývají označovány sítě prodejen, které zpravidla nepodléhají centrálním nákupům, obvykle mají menší prodejní plochy, nebo jde o samostatné maloobchodní prodejny. Do nezávislého trhu jsou v podstatě řazeny obchodní subjekty mimo největší, zpravidla nadnárodní sítě obchodních řetězců. Tyto společnosti již mají dostatečné zkušenosti s podobnými firmami a jsou dobře informováni o dalších dodavatelích. Podnik Benefit má v této úrovni mnoho odběratelů, kteří jsou schopni zaujmout značnými, objemnými objednávkami tak, že jejich cenové argumenty mohou mít vyjednávací sílu. Maloobchodní prodejny jsou schopny přejít i za cenu nižší kvality výrobků k levnější konkurenci. (Interní materiály společnosti BENEFIT s.r.o., 2018)

8.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé pro firmu Benefit hrají velice důležitou roli. Náročnost výběru dodavatele je poměrně vysoká, z důvodu úprav dodavatelských smluv s vymezením kvalitativních požadavků a evidenci kvality dodávek. Podnik obchoduje s tuzemskými i zahraničními dodavateli, a tak vyjednávací síla dodavatelů není příliš vysoká. Společnost má více jak jednoho dodavatele jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Pro společnost Benefit by proto nebylo natolik ztrátové, kdyby ji jeden dodavatel opustil. Firma Benefit chce získat v budoucnu více dodavatelů, od kterých by mohla odebírat BIO produkty. V tomto případě musí mít BIO certifikát jak dodavatel, tak samotná společnost i daná surovina.

Nebezpečným faktorem je zvyšování cen ze strany dodavatelů. Pokud dodavatelé zvyšují ceny, je firma nucena jednat se svými současnými dodavateli, ale také hledat dodavatele

nové. Jelikož společnost Benefit obchoduje s potravinami, je proces vybírání nových dodavatelů, kteří musejí být certifikováni, dlouhodobý a náročný.

8.3.3 Hrozba substitutů

Další konkurenční hrozbou je hrozba vzniku substitutů. Substituty v tomto případě mohou především nahradit tyto produkty:

- rýži,
- těstoviny,
- kojenecké výživy,
- medy,
- kompoty,
- konzervované ovoce.

Veškeré tyto výrobky patří k nejvíce ziskovým položkám pro firmu Benefit, která dala za prioritu v prodeji svých výrobků především kvalitu za přijatelnou cenu. Všechny produkty firmy Benefit splňují A-testy.

Na trhu se může objevit podnik, který začne nabízet stejné či podobné produkty, avšak s nižší cenou. Poté už zcela záleží pouze na samotném odběrateli, jakého dodavatele si společnost zvolí a zda-li dá přednost nižší ceně a horší kvalitě, či si raději připlatí za jakost zboží.

8.3.4 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Do tohoto odvětví není až tak složité vstoupit, jelikož se nejedná o kapitálově náročné podnikání, a tak bariéry pro vstup nejsou natolik značné. Veliká změna nastala 25. května 2018, kdy se stala nutností ve společnostech s ručením omezeným, akciových společnostech a dalších typech společností řešit tzv. GDPR nařízení (General Data Protection Regulation). Toto nařízení stanovuje pravidla ochrany osobních údajů fyzických osob. Jakékoliv porušení těchto povinností bude spojeno s vysokými sankčními pokutami. Další důležitou změnou, na kterou je potřeba myslet při založení s.r.o. v roce 2018 je EET (elektronická evidence tržeb).

Podstatnou roli při vstupu novým konkurentů na trh hraje kapitál, který je v tomto sektoru minimální. Je tedy otázkou, jakým tempem bude nových konkurentů přibývat.

8.3.5 Rivalita v odvětví

Společnost Benefit má ve svém oboru, tj. zásobování potravinářským zbožím na velkoobchodní sklady v České republice, z velké části na Slovensku a částečně zásobování potravinových řetězců v ČR, velmi silnou konkurenci.

Firma Benefit zásobuje zákazníky po celé České republice, a tak nevyčleňuje jejich konkurenci pouze ve Zlínském kraji. Musí čelit konkurenci v oboru zásobování po celé České a Slovenské republice.

I přesto, že je sortiment společnosti Benefit dosti široký, některé konkurenční firmy jim dokážou velmi silně konkurovat. Nejedná se pouze o jedno či dvě jejich odvětví dodávaných potravin, ale hrozba silné rivality jim může konkurovat i ve čtyřech až šesti odvětvích prodáváného sortimentu firmy Benefit.

8.3.5.1 Konkurence společnosti BENEFIT s.r.o.

Tab. 2. Konkurence společnosti BENEFIT s.r.o.

Firma	Město	Sortiment konkurenčního zboží
Pemap	Přerov	dětské výživy, paštiky, těstoviny, rýže, džemy, kompoty
Hamé	Babice	rýže, těstoviny, výživy, medy, kompoty, sterilovaná zelenina, křen, kečupy, povidla
Essa	České Budějovice	rýže, těstoviny, kompoty, sterilovaná zelenina, luštěniny
Lagris-Podravka	Dolní Lhota u Luhačovic	rýže, luštěniny
La Food	Napajedla	rýže
LN Group	Dolany	rýže, těstoviny, luštěniny
Monitrade	Plzeň	testoviny

Adriana	Litovel	těstoviny
Alibona	Litovel	kompoty, sterilovaná zelenina
Tomek	Dolní Kounice	kompoty, sterilovaná zelenina
Gaston	Zlín	rýže

Zdroj: Interní materiály společnosti – vlastní zpracování

Konkurence firmy Benefit může být rozdělena do několika skupin dle druhu prodáváného sortimentu. Nejsilnějšími a největšími konkurenty patří firma Pemap spol. s r.o. a společnost Hamé a.s. Hamé konkuruje minimálně polovinou sortimentu firmy Benefit. Rýže a těstoviny jsou jedním z nejvíce ziskových položek pro firmu Benefit. V kategorii rýže musí BENEFIT s.r.o. především čelit firmám Essa, Lagris-Podravka, La Food, LN Group, Gaston. Mezi silné společnosti, které konkurují s těstovinami jsou firmy Monit-rade, Adriana, LN Group, Pemap a Essa. Další skupinou konkurenčních firem jsou Tomek, Alibona, P.T. servis, Essa a Hamé. Tato skupina firem nabízí hlavně kompoty a sterilovanou zeleninu.

Pro společnost Benefit existující konkurence znamená spoustu nevýhod. Všechny konkurující firmy snižují dodávaný sortiment, dodávané množství zákazníkům i samotné zákaznicky. V rámci silné konkurence se řeší konkurenční ceny. Často se ceny pro zákazníky různě mění. Mohou se snižovat nebo mohou být nabízeny zákazníkům různé výhody a bonusy. Celá tato situace může mít dopad na samotné prodejní marže, zisk i obrát společnosti. V konečném důsledku to může mít vliv na celkový ekonomický výsledek firmy. Společnost musí neustále hlídat konkurenční ceny, komunikovat se zákazníky, vymýšlet nové obchodní strategie, zákazníkům nabízet různé prodejní benefity či slevové a sortimentní akce. V další řadě také nabízet nové výrobky, které mají např. menší konkurenci. Firma by měla také poskytovat zboží, které svou kvalitou a poptávkou na trhu více čelí konkurenčnímu tlaku a konkurenčním cenám. Silná konkurence firmu Benefit nutí v rámci konkurenčních cen hledat úspory v nákladech, aby mohla dosáhnout co nejlepší prodejní ceny jejich výrobků.

Značnou výhodu má firma Benefit ve dvou odvětvích jejich dodávaných výrobků. A to převážně s velice vysokou kvalitou a poptávkou jejich výrobků u zákazníků firmy Benefit,

a také následnou velkou spotřebou konečných spotřebitelů. To znamená velký přínos pro firmu Benefit oproti jejích konkurenci. Dále společnost Benefit rozšiřuje prodej nejen u stávajících zákazníků, ale snaží se zvětšovat prodej pro nové potenciální zákazníky a odběratele jejích potravinových výrobků.

Konkurence je ve své podstatě zdravá, pokud je férová a není nekalá. Má celkově zásadní přínos na trhu pro konečné spotřebitele, a to v dosažení příznivých cen. (Interní materiály společnosti BENEFIT s.r.o.)

9 PROJEKT MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ

Projektová část práce je zaměřena na vytvoření projektu marketingového řízení firmy BENEFIT s.r.o. Z analytické části byly odhaleny méně či více významné slabé stránky, které je třeba odstranit nebo alespoň eliminovat. K nejvýznamnějším z nich patří skutečnost, že marketing není prakticky ve společnosti aktivně využíván. Předmětem projektu je tento fakt změnit a navrhnout marketingové aktivity k podpoře image společnosti, její externí i interní propagaci, čemuž by mělo sloužit marketingové oddělení, jehož zřízení bude podstatou projektu.

9.1 Analýza současné úrovně marketingového řízení společnosti

Na základě provedené SWOT analýzy (slabých stránek) bylo zjištěno, že se společnost nedostatečně zabývá procesem marketingového řízení. Z tohoto důvodu navrhuji a zpracovávám opatření, na základě akčních plánů. Marketingová podpora je ve společnosti řízena v podstatě jediným člověkem, a tím je prodejní manažer. Zbytek marketingových aktivit tedy zůstává na jednateli společnosti. Manažer prodeje své zákazníky kontaktuje jak telefonicky, emailem, tak i osobně. Převaha komunikace manažera se zakládá na telefonickém kontaktu. Jeho komunikace se zákazníky převážně spočívá v reprezentaci nových výrobků, cenové politiky výrobků a v neposlední řadě je významná komunikace o kvalitě produktů. Cenová politika funguje na bázi konkurence, kde se manažer prodeje snaží zákazníkovi nabídnout produkt za co nejlepší cenu. Dále také se svými zákazníky často řeší sezónnost výrobků (dětské tábory, koupaliště, rychlé občerstvení...). Majitelé firmy jsou každý den vytížení svou prací, a tak by ani jeden z nich časově nedokázal pravidelně navštěvovat všechny jejich stávající zákazníky. Na průběžné návštěvy svých stávajících zákazníků firma využívá externího pracovníka, který se snaží udržet marketingovou podporu nejen svou osobní návštěvou, ale i novými vzorky výrobků či novými letáky s výrobky. Jednatel si zásadně sám objíždí především nové zákazníky. Jednatelé společnosti Benefit se snaží zhruba dvakrát do roka udělat osobní návštěvu u svých důležitých stávajících zákazníků.

Firemní marketing PSP Engineering je zaměřen na trh v České republice i zahraniční. Její silné marketingové působení je zejména na trzích zemí Evropské unie, Středního východu a v neposlední řadě v Severní a Jižní Americe. PSP Engineering byla zasažena dopady celosvětové hospodářské krize. Došlo k redukci objemu zakázek, a tím i zisku. Reakce na danou situaci byla taková, že došlo ke změně marketingové strategie. Pro snížení dopadů

celosvětové hospodářské krize byla přijata strategie optimalizace výrobních nákladů a snižování počtu zaměstnanců, což vedlo k poklesu ceny produktů. Firma provedla nový systém řízení marketingu a organizační změny.

9.1.1 Propagace společnosti

Společnost využívá propagaci svých výrobků prostřednictvím letáků. Letáky jsou barevného provedení, kde zákazníci mohou vidět fotografie výrobků. Tyto letáky jsou především určeny pro domácnosti, maloobchody či různé provozovny. Zboží firmy Benefit se pro jejich dodavatele prezentuje v katalogích. Zákazníci si v minulém roce sami zvolili produkt švestková povidla, se kterým firma Benefit vyhrála v dTestu. V tomto českém spotřebitelském měsíčníku, který se zaměřuje na testování výrobků, byl výrobek švestková povidla oceněn pro nejlepší chuť.

9.1.1.1 Podpora prodeje

Pro své odběratele společnost využívá podporu prodeje prostřednictvím zasílání vzorků. Zasílání vzorků slouží, aby si odběratelé mohli sami výrobek ochutnat a zhodnotit. Nadále slouží k tomu, aby odběratelé mohli tyto vzorky posílat svým konečným zákazníkům v době výběrového řízení na určitý druh výrobku, kde se hodnotí chuť, kvalita, cena a vizuální pohled. V neposlední řadě se řeší úměrná kvalita výrobku k ceně.

9.1.1.2 Osobní prodej

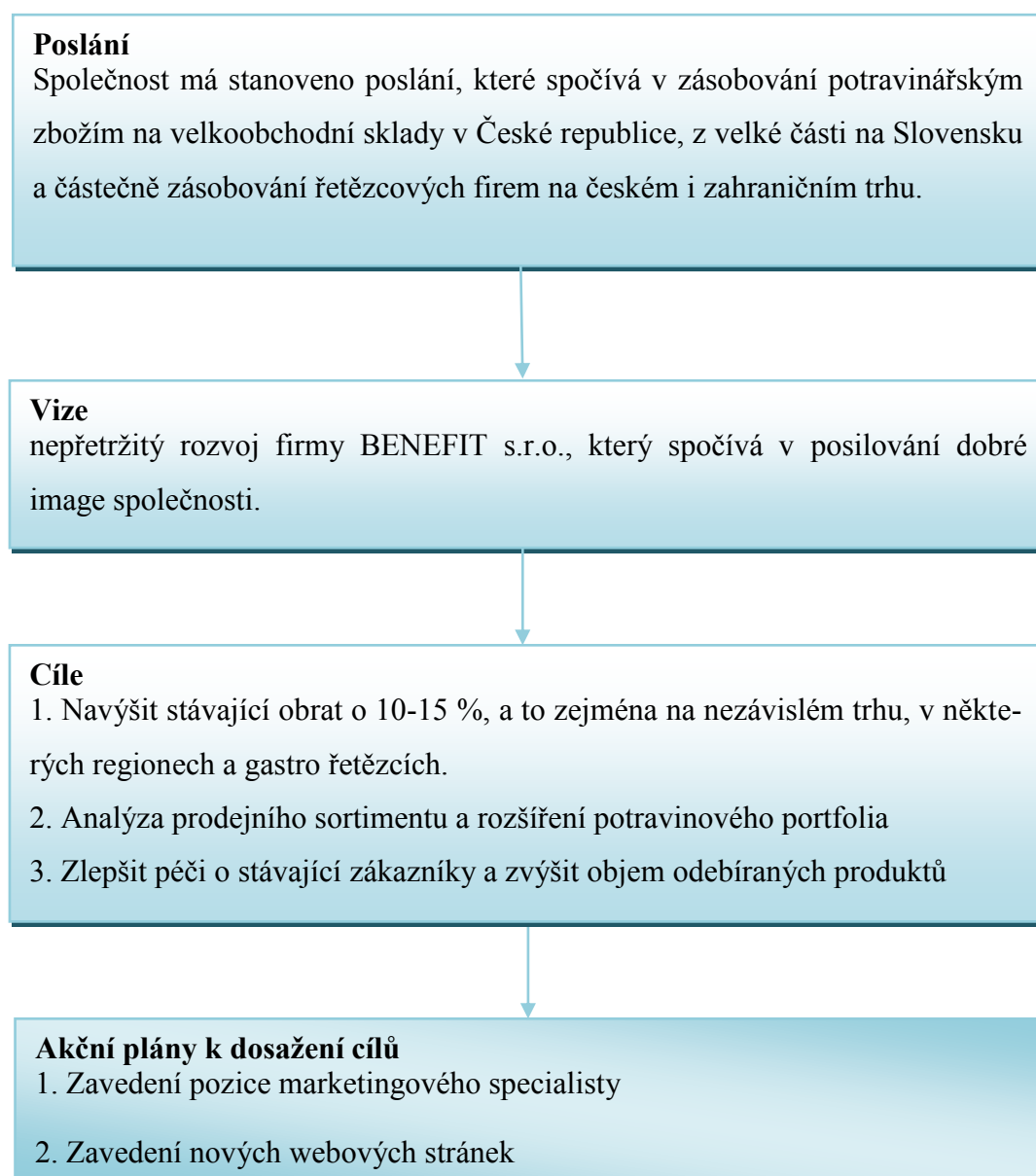
U společnosti Benefit se jedná především o osobní návštěvy jejich zákazníků. Tento druh osobního prodeje je vyžadován v první řadě u nových zákazníků, ale nesmí se zapomínat ani na stávající zákazníky. Společnost se také účastní mezinárodního potravinářského veletrhu Salima, který se koná na výstavišti v Brně. Dále se také firma podílí na lokálních nebo ochutnávkových akcích jako jsou např. Coop Morava – nákupní dny.

9.1.1.3 Public relations

Mezi nástroje public relations především patří zpětná vazba zákazníků. Jedná se hlavně o veřejné stravování. Výrobky, které lidé nakoupí či jsou spotřebovány ve stravovacích zařízeních, mohou mít určité nedostatky. Na tyto závady upozorňují sami zákazníci. Všechny stížnosti se nakonec dostanou zpět do firmy společnosti Benefit (moc ostré výrobky, chuťově nekvalitní, atd...). Dále firma udržuje a buduje vztahy se samotnými zákazníky. Spadá sem nakupování produktů konečnými spotřebiteli v obchodních řetězcích,

kdy zákazník zjistí, že by potřeboval určitý produkt nakupovat v blízkosti svého bydliště. V tomto případě se stává, že zákazníci kontaktují společnost Benefit, že je zboží zaujalo a chtěli by ho kupovat i v obchodních řetězcích, které se nacházejí v blízkosti jejich bydliště. Společnost využívá nástroje public relations především při sponzorských akcích, kterými jsou například dětské dny či plesy, a to formou výrobků do tomboly.

9.2 Projekt marketingového řízení společnosti BENEFIT s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 10. Dlouhodobé poslání a vize, dále marketingové cíle a akční plány na časové období 2019- 2020

9.2.1 Poslání a vize

Každá společnost by měla mít stanovenou stručnou formulaci vize a poslání. Díky tomu má organizace jasnou představu o sledovaných cílech, a také se zvýší její důvěryhodnost vůči veřejnosti.

Poslání

Poslání společnosti vyjadřuje smysl podnikání a existence. Posláním pro firmu Benefit je především posilování pozice v zásobování potravinářským zbožím na velkoobchodní sklady v České republice, na Slovensku a také posilování pozice v zásobování řetězcových firem, včetně gastro sítí, na českém i zahraničním trhu.

Vize

Vizí společnosti, která v současnosti není nastavena, bychom mohli specifikovat jako nepřetržitý rozvoj firmy BENEFIT s.r.o., který spočívá v posilování dobré image společnosti.

9.2.2 Definování marketingových cílů

Obecné, strategické cíle společnosti Benefit bychom mohli charakterizovat ve dvou bodech:

1. Navýšení stávajícího obrátu o 10-15 %, a to zejména na nezávislém trhu, v některých regionech a gastro řetězcích,
2. Analyzovat prodejní sortiment a rozšířit potravinové portfolio,

Tyto cíle jsou stanoveny na období 2019 – 2020.

Cíl 1: Navýšení stávajícího obrátu o 10-15 %, a to zejména na nezávislém trhu, v některých regionech a gastro řetězcích.

Podstatou tohoto cíle je navázání nové spolupráce s novými zákazníky na nezávislém trhu v ČR, a to převážně pro oblast středních a severních Čech, Prahy a západních Čech. Dalším cílem je navázání nového kontaktu se zákazníky na nezávislém trhu na Slovensku. Doporučuji firmě se především zaměřit na střední a jižní oblast Slovenska. Uvedené navýšení prodeje by mělo být postupné, v průběhu roku 2019, nejpozději do konce roku 2020.

V následující tabulce je cíl 1 rozpracován pomocí metody SMART.

Tab. 3. Metoda SMART u cíle 1

S	Zvýšení počtu zákazníků na nezávislém trhu v ČR a na Slovensku.
M	Navýšení obrátu v segmentu o 10-15 %.
A	Dosavadní vývoj prodeje a pozice firmy podporuje splnitelnost cíle.
R	Dosažitelné při stávajících kapacitách.
T	Časové období pro dosažení cíle je od roku 2019 do roku 2020.

Zdroj: vlastní zpracování

Cíl 2: Analýza prodejního sortimentu a rozšíření potravinového portfolia.

Dalším marketingovým cílem společnosti Benefit je v oblasti prodejního sortimentu. Společnosti doporučuji se zaměřit na své stávající produkty a vyřadit výrobky s malým obrátem a malou ziskovostí.

Dále navrhuji, aby se podnik zaměřil na zvýšení prodeje tzv. rychloobrátkového zboží a posílení tzv. těžkého koloniálu. Zvýšení těchto prodejů je možné docílit pomocí větší propagace výrobků, akčních nabídek a nástrojů podpory prodeje. Propagace produktů může probíhat formou reklamy či ochutnávkami výrobků. Jako součást propagace výrobků a prezentace společnosti navrhuji častější prezentace produktů na potravinářských veletrzích v České i Slovenské republice. Časový plán pro tento marketingový cíl je do poloviny roku 2020.

Na základě jednání s vedením společnosti došlo ke shodě na plánovaném rozšíření potravinového portfolia firmy, a to především v sortimentu těžkého koloniálu a nabídky pro školní a stravovací zařízení.

V následující tabulce je cíl 2 rozpracován pomocí metody SMART.

Tab. 4. Metoda SMART u cíle 2

S	Pomocí analýzy rozřadit produkty dle maržovosti a obratovosti..
M	Z portfolia vyřadit 5-10 % nejméně efektivních produktů v nabídce. A o 15-20 % navýšit nabídku produktů v úspěšných skupinách výrobků.
A	Podklady pro analýzu (vývoj prodeje, výkazy účetnictví) jsou k dispozici.
R	Rozšíření sortimentu je možné v rámci stávajících kapacit.
T	Časové období pro dosažení cíle je do konce roku 2020.

Zdroj: vlastní zpracování

Firmě navrhuji zavedení pozice marketingového specialisty a zlepšení marketingových aktivit pro dosažení všech cílů. Společnosti doporučuji zajistit pro všechny stanovené marketingové cíle kvalitního marketingového manažera, aby mohla úspěšně zvýšit svůj obrat, změnit sortiment stávajícího portfolia a zvýšit prodej určitého zboží. Velkým nedostatkem, který může odradit odběratele od nákupu produktů firmy, je neaktualizovaný web. Firemní webové stránky jsou informačně chudé, neaktuální a mají omezenou grafiku webu. Z tohoto důvodu, v rámci akčních plánů k dosažení stanovených cílů, navrhuji zavedení nových webových stránek, jelikož kvalitní marketingový specialista bude považovat firemní internetové stránky za efektivní komunikační kanál směrem k zákazníkům. Výhodou bude rychlost, operativnost a zajištění informovanosti o firmě. Největším benefitem nových webových stránek pro marketingového specialistu bude rychlejší a snadnější komunikace se zákazníky.

9.2.3 Zavedení pozice marketingového specialisty

Společnost v současné době nemá pracovníka, který by se na plný úvazek věnoval marketingu. Stávající prodejní manažer firmy se stará o komunikaci se zákazníky, a z části marketingovou činnost vykonávají jednatelé společnosti. Vedení firmy si uvědomuje potřebu marketingu, a proto zavedení marketingového oddělení vnímají jako za dobrý krok kupředu.

V následující tabulce je popsán akční plán zavedení pozice marketingového specialisty.

Tab. 5. Zavedení pozice marketingového specialisty

Akční plán – zavedení pozice marketingového specialisty	
Hlavní činnost	Zavedení marketingového specialisty
Cíl	Profesionalizovat marketingové aktivity
Podpůrné činnosti	1) Informování zaměstnanců o vytvoření pozice marketingového specialisty 2) Specifikovat požadavky marketingového specialisty 3) Stanovení pracovní náplně marketingového specialisty 4) Zveřejnění inzerátu (nabídka práce) 5) Příprava a realizace výběrového řízení 6) Vytvoření technického a provozního zázemí pracovníka 7) Uvedení pracovníka do funkce
Odpovědnost	Jednatelé firmy

Časová náročnost	1) Informování zaměstnanců o potřebě vytvoření pozice marketingového specialisty – 2 týdny 2) Specifikovat požadavky marketingového specialisty – 2 týdny 3) Stanovení pracovní náplně marketingového specialisty – 1 měsíc 4) Zveřejnění inzerátu – 1 měsíc 5) Příprava a realizace výběrového řízení – 2 měsíce 6) Vytvoření technického a provozního zázemí pracovníka – 1 měsíc 7) Uvedení pracovníka do funkce – 1 měsíc Celkem: cca 7 měsíců
Finanční náročnost	1) Technické vybavení – 30 000 Kč 2) Nábytek – 25 000 Kč 3) Inzerce – 20 000 Kč 4) Roční mzda marketingového specialisty – 420 000 Kč. Celkem: 495 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

9.2.3.1 Informování zaměstnanců o vytvoření pozice marketingového specialisty

Před zahájením realizace projektu zavedení marketingového řízení a tedy marketingového oddělení ve společnosti, navrhuji vedení o záměru přijetí nového pracovníka informovat své zaměstnance. Každý zaměstnanec firmy by o této skutečnosti měl vědět, a také jej vnímat stejně pozitivně jako vedení společnosti. Jelikož se společnost skládá z menšího počtu zaměstnanců, se zavedením marketingového specialisty doporučuji vedení všechny své zaměstnance informovat na pracovní poradě. Všichni zaměstnanci budou informováni o nástupu nového člověka a o tom, jaká bude jeho práce. Vedení doporučuji požádat své zaměstnance, aby nového člověka uvítali, poskytli mu potřebnou podporu a přijali ho mezi sebe. Dalším návrhem je určit někoho ze svých zaměstnanců jako patrona nového zaměstnance, který mu pomůže v prvním týdnu se vším, co bude potřeba, zejména s tím, aby se seznámil s lidmi a chodem firmy. Dále doporučuji, aby tato porada vedla k pracovní diskuzi celé společnosti, převážně jednatele uvítají diskuzi se stávajícím prodejním manažerem, který má dostatečné předpoklady a zkušenosti s touto pozicí.

9.2.3.2 *Specifikování požadavků na marketingového specialistu*

Vedení společnosti navrhuji před zahájením a realizací přijímacího řízení vytvořit profil role, tedy konkretizovat požadavky pracovních funkcí. Důležité je také specifikovat nabízené pracovní místo. Tyto informace poskytují základ pro sestavení inzerátu a pro samotné hodnocení uchazečů. Společnost tedy musí popsat pracovní pozici a specifikovat nutné schopnosti, dovednosti a požadavky na pracovníka.

V tomto případě by se jednalo o pozici na plný úvazek, kde musí kandidát splňovat následující kritéria:

- vysokoškolské vzdělání v oboru marketing, management či marketingová komunikace,
- vysoká znalost práce na PC (MS office),
- vysoká znalost AJ,
- znalost a praxe v uvedeném oboru je vítána, ale není nutností,
- výhodou je praxe s obchodními řetězci, jak zahraničními, tak i českými,
- schopnost pro týmovou spolupráci, vysoké pracovní nasazení, loajálnost k firmě,
- výborné komunikační a prezentační dovednosti,
- řidičský průkaz skupiny B – aktivní řidič.

Důležitou podmínkou k přijetí na pozici marketingového specialisty je trestní bezúhonnost, kterou kandidát doloží výpisem z rejstříku trestů. Kandidáti budou zařazeni do výběrového řízení v případě zaslání strukturovaného životopisu a motivačního dopisu.

9.2.3.3 *Stanovení pracovní náplně marketingového specialisty*

Pracovní náplň navrhuji, aby stanovili jednatelé společnosti. Doporučuji, aby nový marketingový specialista ve zkušební době převážně spolupracoval se stávajícím prodejním manažerem firmy, který uvede nového pracovníka do současného stavu a chodu firmy. Veškeré nově chystající se změny v prodejní činnosti navrhuji, aby řešil a konzultoval s jednatelem společnosti pro obchod. Po zaučení a vysvětlení chodu firmy se stávajícímu obchodnímu manažerovi uvolní prostor pro větší kontrolu činnosti skladového hospodářství a rozvozu zboží. Hlavní náplní práce marketingového specialisty bude spočívat v oslovování potencionálních zákazníku v oblasti velkoobchodu potravin v České a Slovenské republice. Dále musí být nový marketingový manažer schopen částečně zvýšit obrat se stávajícími zákazníky, a to za podpory současného manažera prodeje. Mezi jeho další úkoly je oslovo-

vání vybraných řetězcových zahraničních i českých společností v České republice, včetně gastrostí. Oslovování řetězcových sítí bude muset marketingový specialista zkontaktovat s jednatelem společnosti. Marketingový manažer se bude dále zodpovídat za plánování prodeje formou plánovaných letákových akcí na nezávislém trhu, a také řetězcových sítí, včetně výběru sortimentu do těchto akcí. V neposlední řadě bude jeho velkým úkolem zlepšit a zviditelnit propagaci výrobků společnosti. Tato náplň práce bude především záležet na zkušenostech a praxi marketingového manažera, ale předpokládaná příprava na zlepšení propagace by měla trvat cca 1-2 měsíce. Marketingový specialista se bude věnovat i částečnému rozšiřování prodejního sortimentu u stávajících dodavatelů se snahou o úpravu a vyjednání co nejlepších nákupních cen – dle možností v závislosti na možnostech nákupních cen zboží. Rozšiřování sortimentu výrobků a nákupních cen se bude převážně dít dle nároků a požadavků stávajících i potencionálních zákazníků.

9.2.3.4 Zveřejnění inzerátu

Nejdůležitější je zveřejnění informace o pracovním místě. Společnosti navrhuji, aby nabízené pracovní místo vložila na webové stránky o pracovních místech, jako jsou jobs.cz nebo prace.cz. Jako další možnost doporučuji zveřejnit inzerci v regionálních tiskovinách. Levnější formu inzerce je sdílení nabídky práce na sociální síti Facebooku.

9.2.3.5 Příprava a realizace výběrového řízení

V přípravné fázi výběrového řízení jednatelům společnosti navrhuji, aby nejdříve vyhodnotili přijaté motivační dopisy a životopisy kandidátů. Jakmile firma vybere vhodné uchazeče, kteří budou nejlépe splňovat stanovené podmínky pro tuto práci, zúčastní se přijímacího pohovoru, který bude probíhat ve dvou kolech. Přijímací řízení bude probíhat před 3 člennou komisí, ve které budou zastoupeni 2 jednatele společnosti a stávající manažer prodeje. Předmětem druhého kola přijímacího řízení bude prezentace krátkého projektu. Doporučuji, aby se jednalo o ukázkou prodeje v oblasti potravinového sortimentu.

Struktura přijímacího pohovoru:

- stručné představení nejen celé komise, ale také společnosti,
- prostor pro představení se účastníka (na základě životopisu),
- dotazy týkající se okruhu zájmů, koníčků a rodiny,
- doplňující otázky,
- prostor pro otázky uchazeče,

- zakončení pohovoru – sdělení uchazeči, kdy a jakým způsobem budou oznámeny výsledky přijímacího řízení.

Kandidáti budou informováni o výsledcích z přijímacího řízení písemnou formou do 14 dnů od konání výběrového řízení. Po ukončení výběrového řízení budou ostatní zaměstnanci firmy informováni o stavu výběrového řízení na pracovní poradě.

9.2.3.6 Vytvoření technického a provozního zázemí pracovníka

Optimální pracovní zázemí umožňuje zaměstnancům svědomitě vykonávat svou pracovní funkci. Společnosti doporučuji, aby novému pracovníkovi vymezila konkrétní pracovní prostor. Firma musí uvolnit, tedy pronajmout, další kancelář pro práci marketingového specialisty. Kancelářské pracovní místo je zejména tvořeno nábytkem v podobě stolů, židlí, poliček, skříní, výpočetní techniky, telekomunikační techniky, následně dalším příslušenstvím viz lampy, stojany, koše, obrázky atd. Dalším návrhem je, aby společnost vybavila novou kancelář živými rostlinami, květinami, které v pracovním prostředí vytváří pozitivní estetické hodnocení prostoru či psychickou pohodu a rovnováhu. Doporučuji, aby technické vybavení oddělení spočívalo především v zakoupení přístrojů výpočetní techniky (počítač, multifunkční tiskárna, mobilní telefon).

9.2.3.7 Uvedení pracovníka do funkce

První pracovní den nového zaměstnance navrhuji rozdělit do tří částí:

- 1) vstupní formality na personálním oddělení,
- 2) vstupní školení,
- 3) uvedení nového zaměstnance na pracovišti.

Mezi vstupní formality spadá především podepsání pracovní smlouvy. Firmě doporučuji klasickou 3 měsíční zkušební lhůtu, sjednanou na dobu určitou, nejdříve na dobu 1 roku. Později, hlavně dle výsledků a odvedené práce, se bude jednat se společníky o nastavení časově delší pracovní smlouvy pro marketingového manažera. Mezi další formality zde patří školení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), ochrany životního prostředí, požární ochrana (PO), pracovní a mzdový řád. Dalším krokem navrhuji vstupní školení, kde bude v prvním informačním bloku představena společnost Benefit, jejich cíle, produkty, informace o aktuální pozici na trhu, porovnání s konkurencí a důležití zákazníci. Následně doporučuji představení s ostatními kolegy. Na závěr navrhuji krátkou prohlídku celé

společnosti. Stanoví se termín se stávajícím prodejním manažerem, kde bude společně projednán plán zpracování a uvedení na jeho pracovní místo.

9.2.4 Zavedení nových webových stránek

Současná kvalita webových stránek společnosti Benefit je zastaralá. Velkým nedostatkem, který zaručeně odradí od nákupu produktů firmy, je neaktualizovaný web. Dalším velkým mínusem je, že jsou webové stránky informačně chudé. Proto je cílem akčního plánu zavedení nových webových stránek. Realizace nového webu vylepší image firmy svou přehledností a budou obsahovat dostatek informací o poskytovaných produktech.

Následující tabulka popisuje akční plán zavedení nových webových stránek.

Tab. 6. Zavedení nových webových stránek

Akční plán – zavedení nových webových stránek	
Hlavní činnost	Zavedení nových webových stránek
Cíl	Zlepšení image firmy s přehledem poskytovaných produktů
Podpůrné činnosti	1) Sestavení projektového týmu 2) Předběžný návrh webových stránek 3) Vyhledání vhodného dodavatele 4) Volba vhodného webhostingu 5) Grafický návrh webu 6) Vytvoření webových stránek 7) Testování webu před spuštěním 8) Zprovoznění webu 9) Testování webu po spuštění 10) Finální úpravy 11) Ukončení projektu
Odpovědnost	Jednatelé firmy

Časová náročnost	1) Sestavení projektového týmu – 1 den 2) Předběžný návrh webových stránek – 2 dny 3) Výběr vhodného dodavatele – 2 dny 4) Volba vhodného webhostingu – 1 dny 5) Grafický návrh webu – 5 dní 6) Vytvoření webových stránek – 1 týden 7) Testování webu před spuštěním – 2 dny 8) Zprovoznění webu – 1 den 9) Testování webu po spuštění – 2 dny 10) Finální úpravy – 4 dny 11) Ukončení projektu – 0 dnů Celkem: cca 1 měsíc
Realizační náklady	Celkem: 20 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

9.2.4.1 Sestavení projektového týmu

Sestavení projektového týmu je prvním krokem samotného projektu. Doporučuji, aby projektový tým byl zodpovědný za celý průběh zavedení nových internetových stránek od jeho zahájení až po závěrečné úpravy. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně malou firmu, která k realizaci tohoto projektu nemá k dispozici kvalifikovaný personál, budou projektový tým tvořit oba jednatelé společnosti, kteří budou na celý projekt zároveň dohlížet. O samotnou realizaci se postará externí dodavatel, který zajistí i následnou údržbu a bezproblémový chod nově vzniklých webových stránek. Na sestavení projektového týmu je vymezen jeden den, kdy budou stanoveny podmínky spolupráce mezi zadavateli a budoucím dodavatelem, a dojde k rozdělení zodpovědnosti mezi oba jednatele.

9.2.4.2 Předběžný návrh webových stránek

Protože se obsah nových webových stránek nebude výrazně lišit od současného, se zadavatel rozhodl předběžným návrhem zabývat 2 dny. Navrhují, aby se zadavatel soustředil na vytvoření a stanovení šablony, kterou se bude následně dodavatel řídit a urychlí se tak celý proces s tím, že největší důraz se bude klást především na atraktivní grafické zobrazení nabízeného sortimentu a celkové příjemné působení webových stránek. Přibudou nové a kvalitnější fotografie, moderní úvodní stránka a nový design kompatibilní s mobilními

platformami. Dále bude zaveden objednávkový formulář, který marketingovému specialistovi usnadní snadnější komunikaci se zákazníky. Prostor bude dán i dodavateli k implementaci vlastních nápadů na zvýšení atraktivity i návštěvnosti nových webových stránek.

9.2.4.3 Výběr vhodného dodavatele

Následující krok je nezbytný pro další vývoj realizace projektu a jsou na něj vymezeny 2 dny. Doporučuji, aby byl především kladen důraz na dodržení plánovaného rozpočtu, portfolia reference potenciálního dodavatele. Navrhuji, aby byli upřednostňováni dodavatelé ze Zlínského kraje, což ulehčí komunikaci obou stran v případě jakýchkoliv vzniklých komplikací či nečekaných problémů. V neposlední řadě budou výběr vhodného dodavatele určovat také záruční a servisní podmínky, které se musí shodovat s návrhem projektového týmu.

9.2.4.4 Volba vhodného webhostingu

Pro volbu vhodného webhostingu doporučuji vymezit 1 den a realizace připadá dodavateli, který webhosting nabízí jako součást zhotovení webových stránek. Důraz je kladen především na cenu, bezpečnost, spolehlivost a reference. Data nesmí být poskytnuta třetí straně a musí být pravidelně zálohována, stránky musí být dostupné i v případě selhání hlavního zdroje a musí být spuštěny na zabezpečených a spolehlivých serverech. Webové stránky musí být rovněž možné upravovat a administrovat samotným projektovým týmem, tedy jednatelem společnosti, který požaduje mít možnost si sám spravovat nastavení stránek, e-mailu, měnit hesla i samotný obsah.

9.2.4.5 Grafický návrh webu

Po výběru vhodného dodavatele i webhostingu, přichází na řadu samotný grafický návrh webu. Protože se bude částečně vycházet z grafického zobrazení současných webových stránek, je na tuto fázi vymezeno 5 dní. Jedná se o nejdůležitější část celého projektu, protože hlavním cílem nových webových stránek je především jejich grafická přeměna, moderní vzhled, kompatibilita napříč webovými prohlížeči i mobilními telefony a tablety. Projekt má za cíl moderním zpracováním oslovit a upoutat pozornost nových zákazníků, vhodně a přehledně zobrazit nejpodstatnější informace a atraktivně předvést vzhled produktů na fotografiích, zakomponovaných do designu stránek. V neposlední řadě bude třeba vhodně graficky umístit a zpracovat objednávkový a dotazovací formulář, který usnadní a urychlí komunikaci s novými zákazníky.

9.2.4.6 Vytvoření webových stránek

S hotovým grafickým návrhem přichází na řadu samotné programování a tvorba webových stránek. Na tento bod doporučuji vyhradit jeden týden a ponechat zcela na dodavateli, který zvolí vhodný redakční systém, na kterém stránky vybuduje. Ten velmi zjednoduší následnou administraci stránek, kterou po zaškolení zvládne i samotný zadavatel. Dodavatel dále zajistí bezproblémový chod webu napříč platformami, webovými prohlížeči i operačními systémy. Stránky rovněž nesmí být zbytečně náročné, aby se plynule zobrazovaly i na starších zařízeních s pomalým internetovým připojením. Navrhuji rozdělit samotné stránky do několika sekcí. Na první úvodní stránku doporučuji zobrazit informace o společnosti, její historii, dodací podmínky, úhradu dodaného zboží a kontaktní údaje. Do další sekce doporučuji zařadit katalog sortimentu, v němž lze detailně zobrazit jednotlivé produkty, doplněné o kvalitní náhledy a aktuální ceny. A jako poslední přibude poptávkový a kontaktní formulář, který má za úkol urychlit a usnadnit komunikaci mezi společností a zákazníkem. Posledním krokem bude optimalizace webových stránek, aby byly lépe dohledatelné v internetových vyhledávačích.

9.2.4.7 Testování webu před spuštěním

Po vytvoření a naprogramování se přejde k testování nově vzniklých webových stránek. Před jejich samotným spuštěním, ke kterému dojde na lokálním serveru, se bude testovat funkčnost, stabilita a zranitelnost. Na tuto fázi jsou vyhrazeny 2 dny, aby bylo možné otestovat všechny nežádoucí vlivy a situace, jež by mohly webové stránky ohrožit.

9.2.4.8 Zprovoznění webu

Po úspěšném otestování webu před spuštěním přichází na řadu samotné zprovoznění nových webových stránek. Operace zabere několik hodin, a je na ni vymezen jeden den. Vzhledem k tomu, že firma v současné době webové stránky má, bude třeba provést nahrazení starých stránek novými tzv. nárazovou metodou, kdy dojde k okamžité výměně starých stránek za nové. Při zprovoznění dojde k nahrání veškerých dat na zvolený web-hosting a stránky přejdou do ostrého provozu. O celý proces se stará dodavatel.

9.2.4.9 Testování webu po spuštění

Po úspěšném spuštění přichází na řadu 2 dny testování funkčnosti webu na nejrozličnějších platformách, včetně mobilních telefonů a tabletů s různými operačními systémy. Tím se otestuje kompatibilita a stabilita stránek. Vyzkouší se správnost zobrazení jednotlivých

nabízených produktů, kvalita fotografií při změnách rozlišení obrazovky i otočení displeje i funkčnost objednávkového formuláře. Bude-li vše v pořádku, přejde se na předposlední fázi projektu.

9.2.4.10 Finální úpravy

V předposlední fázi se dořeší všechny zbývající problémy a nesrovnalosti a doladí veškeré detaily. Jedná se o poslední krok před ukončením projektu a jsou na něj vymezeny 4 dny, aby byl pro obě strany dostatek času na důkladné otestování a zvážení všech aspektů nových webových stránek.

9.2.4.11 Ukončení projektu

Finální fází celého projektu je jeho ukončení, který navrhuji naplánovat na poslední den finálních úprav a není mu tedy vymezen žádný konkrétní den. Dodavatel předá zadavateli veškeré potřebné dokumenty, projektovou dokumentaci, správcovská hesla a přihlašovací údaje. Zároveň se obě strany dohodnou na stanovení záručních podmínek, pokračování spolupráce i datu příštího servisu a případné aktualizace. Dojde také k proškolení zadavatele, který poté v dohodnutý termín zaplatí fakturu.



Zdroj: webové stránky společnosti BENEFIT s.r.o.

Obr. 11. Aktuální webové stránky společnosti BENEFIT s.r.o.

10 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

V této kapitole bude navrhovaný projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Bude zde zjištěno, jestli jsou navržené plány realizovatelné, jelikož doporučený akční program je potřeba analyzovat z hlediska času, který společnost musí vynaložit na jeho realizaci. Firma také musí mít přehled o nákladech navrhovaného plánu, které budou muset být vynaloženy na zřízení marketingového řízení a obnovu webových stránek. Navrhované cíle mohou nést určitá rizika, a proto bude poslední část věnována rizikové analýze, která bude zaměřena především na eliminaci těchto rizik.

10.1 Časová analýza

10.1.1 Časová analýza zavedení pozice marketingového specialisty

Navrhované akční plány, které byly navrženy v projektové části práce, jsou časově definovány a graficky znázorněny. Je zde uvedený časový harmonogram jednotlivých kroků k dosažení prvního cíle, tj. zavedení marketingového řízení ve společnosti Benefit. Základním cílem marketingového řízení je dosažení konkurenčních výhod. Časová analýza bude sloužit k identifikaci termínů provedení jednotlivých opatření. Dohromady zde jsou analyzovány tři časové fáze – přípravná, plánovací a realizační.

Do první přípravné části zahrnují důležité potřeby pro zavedení marketingového řízení společnosti Benefit. Spadá sem informování zaměstnanců o nutnosti zavedení pozice marketingového specialisty.

Druhá, plánovací fáze zahrnuje aktivity, které vedou k zavedení pozice marketingového specialisty a zahájení jeho činnosti. Plánovací fáze začíná specifikováním požadavků marketingového manažera a závěrem této části je uvedení marketingového pracovníka do jeho funkce.

Realizační fáze zahrnuje časový plán aktivit, které přímo souvisí s úkony zavedení pozice marketingového specialisty. Tyto aktivity jsou v časovém harmonogramu znázorněny zahájením a realizací výběrového řízení, přes zajištění technického zázemí pro pracovníka až po samotné uvedení a začlenění marketingového manažera do organizační struktury.

Základem projektu je vyhotovení časového plánu, který určí délku jednotlivých aktivit. Tato časová analýza dopomůže k tomu, aby byl projekt úspěšný. V následujících tabulkách je uvedena časová náročnost jednotlivých kroků projektu. Údaje časové náročnosti jsou

orientační a vychází z časových předpokladů pro realizaci jednotlivých kroků, které vedou k zavedení pozice marketingového specialisty.

Implementace navrhovaného projektu zabere zhruba 7 měsíců. Časová analýza je vypracovaná na 1 rok, rok 2020.

Tab. 7. Časová analýza – přípravná fáze

Časová analýza – přípravná fáze								
Název aktivity	Časová náročnost	Rok 2020						
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec
Informování zaměstnanců o vytvoření pozice marketingového specialisty	2 týdny							

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 graficky znázorňuje přípravnou fázi projektu, která spočívá v informování zaměstnanců o potřebě vytvoření pozice marketingového specialisty. Přípravná fáze potrvá zhruba dva týdny v lednu 2020.

Tab. 8. Časová analýza – plánovací fáze

Časová analýza – plánovací fáze								
Název aktivity	Časová náročnost	Rok 2020						
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	nec
Specifikování požadavků na MS	2 týdny							
Stanovení pracovní náplně MS	1 měsíc							
Zveřejnění inzerátu	1 měsíc							

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 vyobrazuje plánovací fázi, která specifikuje požadavky na marketingového specialistu, stanovení pracovní náplně pracovníka a zveřejnění inzerátu na novou pracovní pozici. Zmíněné aktivity by měly trvat 1,5 měsíce, kdy se plánovací fáze překrývá s přípravnou fází (únor 2020).

Tab. 9 Časová analýza – realizační fáze

Časová analýza – realizační fáze								
Název aktivity	Časová náročnost	Rok 2020						
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec
Příprava a realizace výběrového řízení	2 měsíce							
Vytvoření technického a provozního zázemí pro MS	1 měsíc							
Uvedení pracovníka do funkce	1 měsíc a kontinuálně							

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední tabulka 10 popisuje realizační fázi projektu. Příprava a realizace výběrového řízení bude zahájena v březnu roku 2020. Poslední aktivitou, kterou je uvedení pracovníka do jeho funkce a do chodu firmy, začne probíhat v květu roku 2020 a dále bude probíhat kontinuálně.

10.1.2 Časová analýza zavedení nových webových stránek

Následující tabulka popisuje jednotlivé kroky, které budou potřebné k realizaci tohoto projektu. Projekt se bude skládat z přípravné fáze, ve které se musí nejdříve sestavit projektový tým, navrhnout předběžný návrh webu, vybrat vhodného dodavatele a webhosting. Samotná realizace webových stránek zahrnuje grafický návrh a programování. Tato část projektu bude ukončena schválením jednatelů společnosti. Nové webové stránky budou testovány před, během i po spuštění webu. Před ukončením celého projektu budou provedeny

finální úpravy. V této fázi budou odstraněny nedostatky webových stránek a proběhne školení o fungování webu. V posledním kroku proběhne zaplacení faktury.

Tab. 10. Časová analýza – zavedení webových stránek

Časová analýza – zavedení webových stránek	
Název aktivity	Časová náročnost
Přípravná fáze	Celkem 6 dní
Sestavení projektového týmu	1 den
Předběžný návrh webu	2 dny
Výběr dodavatele	2 dny
Výběr webhostingu	1 den
Vytvoření webových stránek	Celkem 9 dní
Grafický návrh	5 dní
Programování	3 dny
Doladění a schválení webových stránek	1 den
Testování	Celkem 5 dní
Testování před spuštěním webu	2 dny
Zprovoznění webu	1 den
Testování po spuštění webu	2 dny
Finální úpravy	Celkem 4 dny
Odstranění nedostatků	2 dny
Školení o fungování webu	1 den
Zaplacení faktury	1 den
Ukončení projektu	0 dnů
Celková doba trvání projektu: 24 dní	

Zdroj: vlastní zpracování (na základě pohovorů)

V tabulce je uveden přehled činností, které jsou naplánovány. Některé hlavní aktivity se skládají z dílčích kroků. Tato časová analýza, ve které jsou zahrnuty jednotlivé dílčí aktivity, slouží především k zamezení plýtvání času nepotřebnými úkony. Celková doba trvání vytvoření webových stránek potrvá zhruba měsíc.

Následující tabulka vyobrazuje návaznost hlavních činností v konkrétních dnech. Přípravná fáze vytvoření webových stránek bude zahájena v lednu roku 2020 a potrvá zhruba 6 dní. Samotný průběh zavedení webových stránek potrvá něco málo přes jeden týden. Testování a finální úpravy webu zaberou také více jak jeden týden. Celková doba trvání projektu bude cca 24 dní.

Tab. 11. Časová analýza – zavedení webových stránek ve dnech

Časová analýza – zavedení webových stránek																									
Název aktivity	Časová náročnost	Rok 2020																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Přípravná fáze	6 dní																								
Vytvoření webu	9 dní																								
Testování	5 dní																								
Finální úpravy	4 dny																								

Zdroj: vlastní zpracování

10.2 Nákladová analýza

10.2.1 Nákladová analýza zavedení pozice marketingového specialisty

Aby bylo možné realizovat projekt, musí být nejdříve sestaven jeho rozpočet. Nákladová analýza posuzuje finanční stránku doporučení na zavedení pozice marketingového specialisty.

listy. Jsou zde shrnuty finanční prostředky jednotlivých aktivit, které jsou potřebné k realizaci akčních plánů. Jelikož se jedná o vytvoření nové pracovní pozice, bude projekt relativně finančně náročný.

Náklady můžeme rozdělit do dvou skupin:

- jednorázové,
- periodické.

Jednorázové náklady, neboli počáteční náklady, společnost vynaloží na začátku realizace projektu. Mezi periodické náklady, které se pravidelně opakují, lze uvést především osobní náklady marketingového specialisty.

Tab. 12. Nákladová analýza – jednorázové náklady

Název aktivity	Výše nákladů (Kč)
Informování zaměstnanců o vytvoření pozice MS	0
Specifikování požadavků na MS	0
Stanovení pracovní náplně pro MS	0
Zveřejnění inzerátu	20 000
Příprava a realizace výběrového řízení	0
Technické vybavení (PC, tiskárna, mobil)	30 000
Nábytek (lampa, kancelářské křeslo, koš, hodiny, kancelářské potřeby, atd.)	25 000
Uvedení pracovníka do jeho funkce a celého chodu firmy	0
Jednorázové náklady celkem	75 000

Zdroj: vlastní zpracování

Počáteční náklady, které souvisejí se zavedením pozice marketingového specialisty, jsou vyčísleny na 75 000 Kč. O spoustu aktivit se postarají stávající zaměstnanci společnosti, případně nový manažer, a tak nedochází k většímu nárůstu jednorázových nákladů.

Tab. 13. Nákladová analýza – periodické náklady

Název aktivity	Výše nákladů (Kč)
Roční mzdové náklady na MS	420 000
Periodické náklady celkem	420 000

Zdroj: vlastní zpracování

Periodické náklady na realizaci marketingového řízení jsou vyčísleny na 420 000 Kč. Výše těchto nákladů bude vynaložena každým rokem. Prvním rokem budou navýšeny o počáteční náklady, tedy o částku 75 000 Kč.

10.2.2 Nákladová analýza zavedení webových stránek

Vytvoření webových stránek je v dnešní době nezbytným krokem pro společnost. Zavedení marketingového oddělení a vytvoření nových webových stránek spolu úzce souvisí. Nový marketingový specialista bude mít možnost lepší komunikace se zákazníky, kdy nové a přehledné stránky umožní zákazníkům prezentaci produktů, které bude možno jednoduše najít a budou snadno přístupné.

Vzhledem k tomu, že se jedná o menší společnost, a že se firma rozhodla nezavádět e-shop jakožto součást webových stránek, bude realizace tohoto projektu poměrně nenákladná. Firma si stanovila rozpočet do 25 tisíc korun, přičemž nejnákladnější bude grafický návrh webu. Vedení firmy rozhodlo, že webové stránky budou sloužit jako prezentace výrobků. Pokud by firma do budoucna zvažovala vytvoření e-shopu, celý projekt by byl mnohem dražší a náročnější, a to především z pohledu programování grafického návrhu.

Nákladová analýza zavedení webových stránek bude rozdělena do dvou kategorií. Náklady budou rozděleny na jednorázové a periodické. Jednorázové náklady firma vynaloží na samotnou realizaci celkového projektu. Mezi periodické náklady bude spadat financování webhostingu a jednotlivé úkony aktualizací a obnovení webu, které se budou provádět 2 krát ročně.

Tab. 14. Nákladová analýza – zavedení webových stránek

Název aktivity	Výše nákladů (Kč)
Přípravná fáze	
Sestavení projektového týmu	0
Předběžný návrh webu	0
Výběr dodavatele	0
Výběr webhostingu	0
Vytvoření webových stránek	
Grafický návrh	5 000
Programování	3 000 – 6 000
Schválení webových stránek	1 000
Testování	
Testování před spuštěním webu	5 000
Zprovoznění webu	3 000 – 6 000
Testování webu po spuštění	1 000
Finální úpravy	
Odstranění nedostatků	2 000
Školení o fungování webu	1 000
Ukončení projektu	
Celkové náklady – 20 000 – 25 000 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování (na základě pohovoru)

Tabulka 15 vyobrazuje veškeré dílčí kroky realizace projektu vytvoření webových stránek. Náklady budou vynaloženy jednorázově a jsou vyčísleny na 20 000 - 25 000 Kč.

V následující tabulce budou vyjádřeny periodické náklady. Tyto náklady bude firma muset financovat pravidelně. Společnost si pro své webové stránky bude muset pronajmout prostor na cizím serveru. Jedná se o takzvaný webhosting (Tyinternety.cz, © 2019). Další stálou finanční položkou budou aktualizace a obnovení celého webu. Náklady aktivit jsou v tabulce vyobrazeny za celý rok. Každá aktualizace či jakákoliv změna na webu bude vyčíslena na 500 Kč. Aktualizace a obnovení webových stránek bude probíhat 2 krát ročně, roční náklady tedy budou činit částku 1 000 Kč. Celkové roční náklady pro firmu budou ve výši 2 000 Kč.

Tab. 15. Nákladová analýza – periodické náklady

Název aktivity	Výše nákladů (Kč/rok)
Webhosting	1 000
Aktualizace a obnovení webu	1 000
Celkové roční náklady: 2 000 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování (na základě pohovoru)

10.2.3 Zdroje finančních prostředků na jednotlivé aktivity

Nákladová analýza slouží ke konkretizaci potřebných finančních prostředků, které jsou nutné k zajištění zavedení pozice marketingového specialisty a vytvoření webových stránek. Náklady jsou rozděleny do dvou kategorií u obou akčních plánů. Jednorázové náklady souvisejí s počátečními investicemi a mezi periodické náklady spadá začlenění marketingového specialisty do chodu firmy, dlouhodobý pronájem webhostingu a poplatky za pravidelnou údržbu webu. Podstatnou položkou jednorázových i periodických nákladů jsou mzdové náklady na marketingového specialistu.

Po sečtení obou částí nákladů, tedy nákladů na zavedení pozice marketingového manažera a vytvoření nových webových stránek, které jsou vyčísleny pro rok 2020 (počáteční, periodické), konečná částka činí 522 000 Kč.

Firma na konci každého hospodářského roku musí vyhodnotit, jestli náklady, které investovala do zavedení pozice marketingového specialisty a vytvoření webových stránek se postupně vracejí. Zda tyto akční plány byly dobrým rozhodnutím pro zisk společnosti lze

zhodnotit až s časovým odstupem. Společnost nemůže očekávat velké výsledky ihned po prvním roce. Po uplynutí 3 let od zavedení pozice marketingového specialisty společnost může vyhodnotit, jestli poskytnuté finanční prostředky do marketingu přinesly očekávané efekty. V důsledku přijetí marketingového specialisty dochází k nárůstu finančních nákladů. Tyto náklady by se však měly vrátit v podobě zlepšení pozice na trhu, zvýšení příjmu poskytovaných produktů a zlepšení image.

10.3 Riziková analýza

10.3.1 Riziková analýza zavedení marketingového specialisty

Každá aktivita a každé rozhodnutí s sebou nese určitá rizika, která mohou ohrozit realizaci projektu. Je nutné tato rizika identifikovat prostřednictvím rizikové analýzy. Je potřeba eliminovat veškeré rizikové faktory, které by neumožnily úspěšně dokončit projekt. Je nezbytné si stanovit úroveň analyzovaných rizik, které budou seřazeny a zhodnoceny podle jejich důležitosti.

Tab. 16. Riziková analýza – zavedení pozice marketingového specialisty

Riziko	Výše rizika	Pravděpodobnost rizika	Faktor rizika
Nedostatečné pochopení potřeby zavedení pozice MS všemi zaměstnanci	střední	nízká	B
Nedostatečná informovanost o zavedení MS	střední	nízká	C
Chybně stanovené požadavky a náplň MS	střední	střední	A
Chybný výběr MS	vysoký	střední	A
Nedodržení časového plánu pro zavedení marketingového řízení	nízká	nízká	B
Nedostatek financí	střední	nízká	B

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka popisuje předpokládaná rizika, která souvisí se zavedením marketingového řízení. Každému riziku je přiřazen stupeň rizika a pravděpodobnost jeho vzniku. Stupeň rizika je rozdělen do třístupňové škály – nízká, střední a vysoká.

10.3.1.1 Opatření vedoucí k eliminaci specifikovaných rizik

Rizikový faktor A

Největší pozornost by měla společnost věnovat rizikům, která jsou vyhodnocena pod rizikovým faktorem A.

1. Chybně stanové požadavky a náplň MS – v rámci protiopatření proti tomuto riziku je zapotřebí, aby vedení organizace nepodcenilo požadavky na kandidáty o pozici marketingového specialisty. Vedení společnosti si musí nejdříve zjistit dostatek informací o tom, jak správně stanovit profesní požadavky MS. Přesné stanovení pracovní náplně nového MS musí být důkladně rozebráno se současným prodejním manažerem, aby se zabránilo duplicitě pracovní náplně a pracovních úkonů.
2. Chybný výběr MS – k eliminaci rizika výběru nevhodného kandidáta na pozici marketingového specialisty, je nezbytné, aby vedení společnosti zajistila dostatek informací o tom, co by měl marketingový specialista znát vzhledem k požadované náplni jeho práce. Jednatelé společnosti by měli být při výběru kandidátů důslední a pečliví.

Rizikový faktor B

1. Nedostatečné pochopení potřeby zavedení pozice MS všemi zaměstnanci – riziko může vzniknout za předpokladu, že si organizace zvolí špatný způsob informování zaměstnanců o potřebě zavedení marketingového řízení. Nejlepší způsob eliminace tohoto rizika je srozumitelné a systematické informování všech zaměstnanců ještě před začátkem zavedení pozice marketingového specialisty. Všichni zaměstnanci by měli porozumět potřebě tohoto kroku, jehož prostřednictvím chce společnost docílit stanovených cílů.
2. Nedodržení časového plánu pro zavedení marketingového řízení – při realizaci marketingového řízení musí společnost zajistit nové prostory pro marketingového specialistu. Realizace marketingového řízení je pro společnost novou věcí, se kterou ještě nemá zkušenosti, a tak je možné, že přípravná fáze bude firmě trvat o něco déle, než je stanoveno. Nejdůležitějším krokem pro eliminaci vzniku tohoto rizika

je, aby vedení společnosti začalo s velkým časovým předstihem, ještě před samotným zahájením výběrového řízení, zařizovat pronájem prostoru pro nového pracovníka. Je zde nutné, aby jednatelé společnosti hlídali přesné termíny k vytvoření nejen technického, ale také provozního zázemí pracovníka.

3. Nedostatek financí – společnost může zabránit vzniku tohoto rizika prostřednictvím dostatečného množství finančních prostředků a v rámci očekávání návratnosti investice musí zvolit vhodný časový úsek.

10.3.2 Riziková analýza zavedení webových stránek

Riziko a možnost neúspěšného dokončení projektu je možné i u realizace zavedení webových stránek. Na rizika, jejichž vznik je málo pravděpodobný, se obvykle nepřijímá žádné opatření. Naopak u rizik s velkou pravděpodobností jejich vzniku by měla být přijata opatření, která by tato rizika co nejvíce eliminovala.

V následující tabulce bude ohodnocení dopadu a pravděpodobnosti rizik.

Tab. 17. Riziková analýza – zavedení webových stránek

Riziko	Výše rizika	Pravděpodobnost rizika	Faktor rizika
Nedodržení požadavků na webové stránky	nízká	nízká	C
Špatně zvolený dodavatel	vysoká	střední	A
Špatně zvolený webhosting	vysoká	střední	A
Technické či softwarové problémy	střední	střední	B
Nedodržení časového harmonogramu	nízká	nízká	B
Překročení finančního rozpočtu	střední	nízká	B

Zdroj: vlastní zpracování (na základě pozorování a pohovoru)

10.3.2.1 Opatření vedoucí k eliminaci specifikovaných rizik

Rizikový faktor A

1. Špatně zvolený dodavatel – vedení společnosti musí při vybírání dodavatele dbát na jeho kvalifikovanost a zkušenost v daném oboru. Aby možnost vzniku tohoto rizikového faktoru byla co nejmenší, výběr vhodného dodavatele by měl být uskutečněn na základě doložených referencí.
2. Špatně zvolený webhosting – pokud si firma zvolí špatný webhosting může se později potýkat s nefunkčností webu, pomalým načítáním, ztrátou dat či neposkytnutí pomoci v případě jakýchkoliv problémů. Společnost může riziko eliminovat tím, že si musí před výběrem nejvhodnějšího webhostingu nejdříve sepsat požadavky, které na něj budou kladeny.

Rizikový faktor B

1. Technické či softwarové problémy – pro snížení rizika by si společnost měla stanovit ve smlouvě záruky na případné reklamace ze strany zadavatele. Jednatelé společnosti by se měli s časovým předstihem dobře informovat o změnách legislativy v rámci internetu. Je nezbytné, aby vedení společnosti průběžně sledovalo a kontrolovalo webové stránky, aby se vyhnulo technickým rizikům. Zároveň si musí zaopatřit někoho, kdo si s těmito chybami bude vědět rady.
2. Nedodržení časového harmonogramu – ideální řešení tohoto rizika je všechny výstupy práce rozčlenit na menší části a definovat je v samostatném dokumentu. Vedení firmy tak bude mít větší přehled nad samotnou tvorbou webu a zároveň uvidí transparentní průběh jednotlivých akcí.
3. Překročení finančního rozpočtu – společnost musí kontrolovat a sledovat dílčí činnosti, aby se nevybočovalo od seznamu milníků. Dále by si vedení společnosti měla cenový rozpočet stanovit ve smlouvě.

11 KONTROLA MARKETINEGOVÉHO ŘÍZENÍ

Součástí každého projektu by měla být revizní činnost. Úkolem kontrolní fáze je vyhodnotit jednotlivé dílčí strategie projektu a měli bychom zjistit účinnost implementace marketingového řízení do řízení společnosti Benefit. Kontrola marketingového řízení je rozčleněna do tří úrovní:

- předběžnou,
- průběžnou,
- následnou.

11.1 Předběžná kontrola

Předběžná kontrola se vztahuje na realizovatelnost projektu zavedení pozice marketingového specialisty. Největší podíl na této části kontroly by mělo mít samotné vedení společnosti, které by se mělo vyjádřit k příležitosti zavedení pozice marketingového specialisty, který se bude věnovat marketingovému řízení a marketingovým aktivitám firmy. Důležitou součástí je spolupráce s ekonomickým úsekem, který může poskytnout přesné informace o finančních možnostech pro zajištění této pozice. Za splnění cíle předběžné kontroly se zodpovídají jednatelé společnosti.

11.2 Průběžná kontrola

Do průběžné kontroly spadá vývoj marketingového řízení a prováděných marketingových aktivit. Průběžná kontrola také zahrnuje zachování finančního a časového plánu. Projekt na zavedení marketingového řízení je dlouhodobý proces. Průběžná kontrola by měla být vykonávána každé čtvrtletí. Mělo by se zde sledovat a hodnotit průběh projektu a vyhodnocovat, zdali jsou marketingové činnosti efektivní a funkční. Odpovědnou osobou této kontroly by měl být marketingový specialista, který by kontroloval průběh marketingových činností, ale také samotné vedení společnosti, které by sledovalo činnost marketingového specialisty.

Úkolem průběžné kontroly je sledovat následující cíle:

- zda dochází k náležitému začlenění marketingového specialisty do organizační struktury – navázání správné spolupráce se stávajícím prodejním manažerem,
- zdali došlo ke správné analýze prodejního sortimentu, tedy vyloučení neziskových produktů, a rozšíření potravinového portfolia určitého sortimentu.

11.3 Následná kontrola

Poslední část kontroly, následná kontrola, zahrnuje splnění stanovených marketingových cílů. Marketingový specialista by měl zhodnotit průběh své dosavadní činnosti v oblasti marketingového řízení a marketingových aktivit na konci každého roku. Při samotném hodnocení všech aktivit zde musí být zahrnuta spolupráce s ostatními zaměstnanci společnosti, a to zejména se stávajícím prodejním manažerem. Výsledky zkoumání zjištěné při této kontrole by měly být odevzdány jednatelům společnosti. Vedení vyhodnotí a eventuálně navrhne změny v dosavadní činnosti.

ZÁVĚR

Marketingové řízení je trvalý proces, zahrnující marketingové plány a strategie, ke kterým se vztahuje plnění stanovených aktivit, které vedou k dosažení marketingových cílů. Zahrnuje změny strategií jako odpověď na externí změny trhu. Tyto změny znamenají nové příležitosti a ohrožení. Marketingové plánování pomáhá managementu měřit úspěch marketingové činnosti a přijímat nápravná opatření. Jednotlivé marketingové aktivity jsou pomocí marketingové kontroly monitorovány, měřeny a vyhodnocovány. Marketingové činnosti by měly zajistit efektivnost a výkonnost.

Podstatou diplomové práce bylo vytvořit projekt marketingového řízení společnosti Benefit s.r.o. Jejím výsledkem je návrh na zavedení pozice marketingového specialisty do řízení firmy, díky němuž by mělo být dosaženo dvou formulovaných marketingových cílů. Úkolem nového marketingového specialisty bude dosáhnout většího obrátu o 10 – 15%, a to zejména na nezávislém trhu, v některých regionech a gastro řetězcích. Druhý marketingový cíl se týká oblasti prodejního sortimentu, kdy by marketingový manažer měl zredukovat všechny výrobky s malým obrátem a malou ziskovostí. Dále by měl zvýšit prodeje tzv. rychloobrátkového zboží a těžkého koloniálu. Dalším marketingovým akčním plánem je realizace zavedení nových webových stránek, které nepřímo souvisejí s budováním marketingového oddělení, ale jsou potřebné pro jeho následné efektivní fungování, především v současné době, kdy je základní forma elektronického marketingu považována za moderní způsob prezentace společnosti na internetu. Nové webové stránky budou představovat distribuovaný multimediální hypertextový systém, který bude zahrnovat z velké části text a přehlednou grafiku. Výstupními cíli vytvořením nových webových stránek bude zvýšení dostupnosti informací o společnosti, zvýšení schopnosti rychle a účinně odpovídat na otázky a požadavky klientů, a celkové zvýšení efektivnosti marketingových aktivit.

Navržená doporučení byla podrobena časové, nákladové a rizikové analýze. Časová analýza určuje časovou náročnost jednotlivých činností v rámci akčních plánů. Časový harmonogram je sestaven na rok 2020 pro oba navržené akční plány. Nákladová analýza zahrnuje veškeré finanční náklady spojené s realizací akčních plánů na rok 2020. V průběhu realizace projektu mohou vzniknout určité komplikace, a tak byla zpracována riziková analýza, ve které jsou identifikována jednotlivá rizika se zavedením akčních plánů. Riziková analýza obsahuje i určitá protiopatření.

Z těchto analýz vyplynulo, že všemi navrženými postupy je možné zajistit dosažení stanovených strategických cílů. Vytvořený projekt by tak měl být přínosem pro společnost BENEFIT s.r.o., ale úspěšnost a přínos navrženého projektu je závislá na realizaci a kontrole podniku. Marketingové řízení je specifické tím, že je to nikdy nekončící proces, který umožňuje pružně reagovat na budoucí změny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BECKWITH, Harry, 2010. *Jak prodat neviditelné: průvodce moderním marketingem*. Praha: Pragma. 205 s. ISBN 978-80-7205-743-6.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*, 2003. Praha: C.H. Beck,. Beckovy ekonomické učebnice. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2005. *Marketing: základy a principy*. 2. vyd. Brno: ComputerPress. Praxe manažera. 156 s. ISBN 80-251-0790-6.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: ComputerPress. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KALKA, Regine a Andrea MÄßEN, 2003. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha: Grada. 110 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0413-7.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*, 2004. Praha: Alfa Publishing. Management studium. 176 s. ISBN 8086851028

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 186 s. ISBN 80-864-1994-0.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. 246 s. ISBN 978-802-4719-115.

MCDONALD, Malcom a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

MOUDRÝ, Marek, 2012. *Marketing: základy marketingu*. 2. vyd. Kralice na Hané: Computer Media, 150 s. ISBN 978-807-4021-282.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SHIMP, Terence A. c2010. *Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications*. 8th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning. ISBN 0-32459360-0.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. 499 s. ISBN 978-807-4001-154.

Internetové zdroje

Benefit Zlín s.r.o. 2004 [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: [www.http://benefitzl.cz/onas.htm.cz](http://benefitzl.cz/onas.htm.cz)

Český statistický úřad. *Mzdy a náklady práce*, 2019 [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: [www.https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace.cz](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace.cz)

ELTRZBY.CZ: Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, *Od kdy*, 2019 [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: [www.http://www.eltrzyby.cz/cz/od-kdy.cz](http://www.eltrzyby.cz/cz/od-kdy.cz)

Liquid Design. *Akonacenit' web a kto to zaplatí?*, Matej Chyňa, 2018 [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: [www.https://www.lqd.cz/clanek/nacenovanie-webu.cz](https://www.lqd.cz/clanek/nacenovanie-webu.cz)

MioWeb. *Velký přehled: Kolik stojí web?*, 2019 [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: [www.https://www.mioweb.cz/velky-prehled-kolik-stoji-web/.cz](https://www.mioweb.cz/velky-prehled-kolik-stoji-web/.cz)

Tyinternety.cz. *Jak si vybrat nejlepší webhosting? Nejnižší cena se někdy prodrazí*, 2019 [online]. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: [www.https://tyinternety.cz/technologie/jak-si-vybrat-nejlepsi-webhosting-nejnizsi-cena-se-nekdy-prodrazi/.cz](https://tyinternety.cz/technologie/jak-si-vybrat-nejlepsi-webhosting-nejnizsi-cena-se-nekdy-prodrazi/.cz)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj.	A jiné
Atd.	A tak dále
Např.	Například
PPO	Pey per order
SWOT	strenghts, weaknesses, opportunities, threats
HDP	Hrubý domácí produkt
4P	Product, Price, Place, Promotion
BCG	Boston Consulting Group
GE	General Electric
STEEP	Společnost, Ttechnologie, Hospodářství, Životní prostředí, Politika
B2B	Obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi
Tab.	Tabulka
Obr.	Obrázek
Tzv.	Takzvaný, takzvaně
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
Kč	Korun českých
ČR	Česká republika
SR	Slovenská republika
IČO	Identifikační číslo organizace
BIO	Biologický
MS	Marketingový specialista

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Proces marketingového řízení (Jakubíková, 2013).....	18
Obr. 2. Proces strategického marketingového plánování (Mallya, 2007)	20
Obr. 3. SWOT analýza (Paulovčáková, 2015).....	29
Obr. 4. Porterův model konkurenčních sil (Sedláčková a Buchta, 2006).....	32
Obr. 5. Kroky procesu osobního prodeje (Metodický portál, © 2012).....	41
Obr. 6. Organizační struktura společnosti BENEFIT s.r.o.	47
Obr. 7. Italská rýže Scotti Parboiled, italské semolinové těstoviny Farfalle	49
Obr. 8. Kojenecká výživa, ovocné pyré.....	50
Obr. 9. Med lesní, malogramáží obal medu, jahodový kompot.....	51
Obr. 10. Dlouhodobé poslání a vize, dále marketingové cíle a akční plány na časové období 2019- 2020.....	69
Obr. 11. Aktuální webové stránky společnosti BENEFIT s.r.o.....	82

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. SWOT analýza společnosti BENEFIT s.r.o.	54
Tab. 2. Konkurence společnosti BENEFIT s.r.o.	64
Tab. 3. Metoda SMART u cíle 1	71
Tab. 4. Metoda SMART u cíle 2	72
Tab. 6. Zavedení pozice marketingového specialisty	73
Tab. 7. Zavedení nových webových stránek.....	78
Tab. 8. Časová analýza – přípravná fáze	84
Tab. 9. Časová analýza – plánovací fáze	84
Tab. 10. Časová analýza – realizační fáze	85
Tab. 11. Časová analýza – zavedení webových stránek	86
Tab. 12. Časová analýza – zavedení webových stránek ve dnech.....	87
Tab. 13. Nákladová analýza – jednorázové náklady	88
Tab. 14. Nákladová analýza – periodické náklady	89
Tab. 15. Nákladová analýza – zavedení webových stránek	90
Tab. 16. Nákladová analýza – periodické náklady	91
Tab. 17. Riziková analýza – zavedení pozice marketingového specialisty	92
Tab. 18. Riziková analýza – zavedení webových stránek	94

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY