

# Projekt zlepšení marketingové komunikace ve vybrané společnosti

Bc. Jan Husička

---

Diplomová práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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:	<b>Bc. Jan Husička</b>
Osobní číslo:	<b>M170152</b>
Studijní program:	<b>N6208 Ekonomika a management</b>
Studijní obor:	<b>Management a marketing</b>
Forma studia:	<b>Kombinovaná</b>
Téma práce:	<b>Projekt zlepšení marketingové komunikace ve vybrané společnosti</b>

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice marketingové komunikace.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav marketingové komunikace ve vybrané společnosti.
- Na základě zjištěných informací navrhnete projekt na zlepšení marketingové komunikace.
- Navržený projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

#### Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

- FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0.* 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011, 203 s. ISBN 978-80-7261-237-6.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Den Huan HOOL. *Marketing for competitiveness: Asia to the world: in the age of digital consumers.* New Jersey: World Scientific, 2017, 288 s. ISBN 978-981-3201-96-5.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace. 2.*, zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 2019, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
- TUTEN, Tracy L. *Social media marketing.* 3rd edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Pub., 2017, 421 s. ISBN 978-1-5264-2387-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, 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

## 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 užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání 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, považují 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: Jan Husička

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení marketingové komunikace ve společnosti CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Praktická část se dále dělí na analytickou a projektovou část. Teoretická část definuje marketingový mix a marketingovou komunikaci. Dále jsou charakterizovány vybrané marketingové analýzy a nové trendy v komunikaci. Teoretická část slouží jako podklad pro zpracování analytické a projektové části. První kapitola praktické části je věnována představení společnosti. Následuje analýza marketingové komunikace, prostředí a mixu. Projektová část vychází ze zjištěných analýz a zabývá se tvorbou projektu na zlepšení marketingové komunikace. Závěrem je projekt podrobený časové, nákladové a rizikové analýze. Následně je provedeno vyhodnocení projektu.

Klíčová slova: Marketing, marketingová komunikace, SWOT analýza, podpora prodeje, společnost CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o.

## **ABSTRACT**

This Master thesis is focused on improving marketing communication in the company CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. The thesis is divided into theoretical and practical part. The practical part is further divided into analytic and project part. The theoretical part defines marketing mix and marketing communication. Furthermore, are characterized selected marketing analyzes and new trends in communication. The theoretical part is used as a base for processing the analytical and project part. The first chapter of the practical part is focused on the introduction of the company. Then analysis of marketing communication, environment and mix follows. The project part is based on the researched analysis and deals with a project to improve marketing communication. Finally, the project is subjected to time, cost and risk analysis. After that, the project is evaluated.

Keywords: Marketing, marketing communication, SWOT analysis, sales promotion, company CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Mé poděkování patří všem, kteří se podíleli na tvorbě této diplomové práce. Děkuji zejména vedoucí této diplomové práce Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za cenné rady a připomínky. Dále děkuji pracovníkům společnosti CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. za přátelský přístup a poskytnuté informace o firmě, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>10</b>
1.1 PRODUKT .....	10
1.2 CENA.....	11
1.3 PROPAGACE.....	12
1.4 DISTRIBUCE.....	12
1.4.1 Targeting .....	13
1.4.2 Positioning.....	14
1.5 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH .....	15
1.5.1 Lidé .....	15
1.5.2 Materiální prostředí .....	15
1.5.3 Procesy .....	15
1.6 MARKETINGOVÝ MIX OBCHODU .....	16
<b>2 ZÁKAZNÍKOVO VNÍMÁNÍ ZNAČKY</b> .....	<b>17</b>
2.1 POJEM ZNAČKA .....	17
2.2 ZNAČKA A JEJÍ VÝZNAM .....	18
2.2.1 Spotřebitelé .....	18
2.2.2 Firmy .....	19
2.3 BRANDING.....	19
2.3.1 Image značky .....	19
<b>3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE</b> .....	<b>21</b>
3.1 DEFINICE .....	21
3.2 PLÁNOVÁNÍ .....	21
3.3 REKLAMA.....	22
3.4 PUBLIC RELATIONS .....	23
3.5 DIRECT MARKETING .....	23
3.6 PODPORA PRODEJE .....	25
3.7 OSOBNÍ PRODEJ .....	25
3.8 INTERNETOVÝ MARKETING .....	26
<b>4 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>28</b>
4.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	28
4.2 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	29
4.3 SWOT ANALÝZA .....	29
4.4 PESTE ANALÝZA .....	30
4.4.1 Politicko-právní faktory .....	30
4.4.2 Ekonomické faktory .....	31
4.4.3 Sociálně-kulturní faktory .....	32
4.4.4 Technologické faktory .....	32
4.4.5 Ekologické faktory .....	32

4.5	PORTEROVA ANALÝZA .....	33
4.5.1	Stávající konkurence .....	33
4.5.2	Nově příchozí konkurence .....	34
4.5.3	Substituty.....	34
4.5.4	Odběratelé .....	35
4.5.5	Dodavatelé.....	35
<b>5</b>	<b>NOVÉ TRENDY V KOMUNIKACI.....</b>	<b>37</b>
5.1	GUERILLA MARKETING.....	37
5.2	VIRÁLNÍ MARKETING .....	37
5.3	EVENT MARKETING .....	38
5.4	MOBILNÍ MARKETING.....	39
<b>6</b>	<b>VÍCEKRITERIÁLNÍ ROZHODOVÁNÍ.....</b>	<b>40</b>
6.1	SAATYHO METODA .....	40
6.2	METODA WSA .....	40
6.3	METODA AHP.....	41
<b>7</b>	<b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>42</b>
7.1	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	42
7.1.1	Realizace rozhovorů.....	43
<b>8</b>	<b>SHRUNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI, VÝCHODISKA PRO ČÁST PRAKTICKOU .....</b>	<b>44</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>45</b>
<b>9</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>46</b>
9.1	PŘEDSTAVENÍ A HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	46
9.2	ZÁKLADNÍ INFORMACE - SOUČASNOST .....	47
9.3	POSTAVENÍ NA TRHU .....	48
9.4	KONKURENCE .....	50
<b>10</b>	<b>METODIKA .....</b>	<b>52</b>
<b>11</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU CHLADNÍČEK AUTODÍLY, S.R.O.....</b>	<b>53</b>
11.1	PRODUKT .....	53
11.2	CENA.....	53
11.3	PROPAGACE.....	54
11.4	DISTRIBUCE.....	54
11.5	LIDÉ .....	55
11.6	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ .....	55
11.7	PROCESY .....	56
11.8	OBCHOD.....	56
11.8.1	Značka a její význam ve firmě .....	56
<b>12</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>58</b>
12.1	PESTE.....	58
12.1.1	Politicko-právní situace.....	58
12.1.2	Ekonomická situace .....	60
12.1.3	Sociální situace.....	60



12.1.4	Technologická situace .....	61
12.1.5	Ekologická situace .....	61
12.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	62
12.2.1	Stávající konkurence .....	62
12.2.2	Potenciální konkurence .....	65
12.2.3	Substituty.....	66
12.2.4	Odběratelé .....	66
12.2.5	Dodavatelé.....	67
<b>13</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE FIRMĚ CHLADNÍČEK AUTODÍLY, S.R.O.....</b>	<b>68</b>
13.1	REKLAMA.....	68
13.2	PUBLIC RELATIONS .....	68
13.3	DIRECT MARKETING .....	68
13.4	PODPORA PRODEJE .....	70
13.5	OSOBNÍ PRODEJ .....	70
13.6	INTERNETOVÝ MARKETING .....	70
<b>14</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>72</b>
<b>15</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTÍ A URČENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO PROJEKTOVOU ČÁST .....</b>	<b>77</b>
<b>16</b>	<b>PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI CHLADNÍČEK AUTODÍLY, S.R.O.....</b>	<b>79</b>
16.1	PLÁNOVÁNÍ A STANOVENÍ CÍLE .....	79
16.1.1	Metoda WSA.....	79
16.1.2	Metoda AHP.....	82
16.2	REALIZACE PROJEKTU .....	85
16.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	89
16.3.1	Síťová analýza.....	91
16.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	93
16.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	95
16.6	VYHODNOCENÍ PROJEKTU .....	96
<b>17</b>	<b>DALŠÍ AKTIVITY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....</b>	<b>98</b>
17.1	REKLAMA.....	98
17.2	DIRECT MARKETING .....	99
17.3	PODPORA PRODEJE .....	99
17.4	OSOBNÍ PRODEJ .....	99
17.5	MODERNÍ MARKETINGOVÉ NÁSTROJE .....	100
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>109</b>

## ÚVOD

Marketing je proces řízení společnosti pomocí trhu. Důležité přitom je nabídnout poptávané produkty ve správný čas, na správném místě, za přijatelnou cenu, správným zákazníkům. Tento proces probíhá za pomoci marketingových nástrojů, které mají za úkol přesvědčit odběratele produktů o jejich kvalitě a vlastnostech. Podnikatelská činnost a s ní i spojený obchod lze v dnešní době již jen těžko úspěšně provozovat bez podpory marketingových nástrojů. Součástí je i marketingová komunikace, která využívá vybrané komunikační kanály k přepravě zprávy zákazníkům. Tyto cesty mají zapříčinit, že se potřebné sdělení dostane k cílovému segmentu, ovlivní jejich mysl žádoucím směrem a přesvědčí je o koupi. Díky silnému a dobře zacílenému marketingu se může i menší rodinná firma prosadit na dnešním globálním trhu, kde je přetlak konkurence.

S nedostatečnou marketingovou komunikací má problém spousta firem. Jedním z důvodů může být, že marketingu spousta firem nepřikládá potřebnou váhu. Důležité je pro mnohé co nejlevněji nakoupit a co nejlépe prodat, aby vznikl co největší zisk. Tento pohled na věc je samozřejmě také důležitý, protože je hlavním jádrem samotného podnikání. Nicméně je nutné se na problematiku dívat z dlouhodobějšího hlediska, aby docházelo k opakovaným nákupům a zákazníci se vraceli zpět. Dynamicky se vyvíjející tržně-konkurenční prostředí zaznamenalo v posledních letech obrovský rozmach. Některé menší firmy nestačily reagovat nebo přišla jejich reakce příliš pozdě. Dále mohou mít některé firmy problém s omezenými finančními prostředky na marketingové aktivity.

Tato diplomová práce se zabývá společností CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. Práce je zaměřena na analýzu současného stavu marketingové komunikace a následně na zpracování projektu pro její zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, která se následně skládá z části analytické a projektové. Teoretická část definuje důležité pojmy z oblasti marketingového mixu a jeho členění. Dále je popsán význam a důležitost značky, jak pro společnost, tak i pro zákazníky. Následující část se zabývá marketingovou komunikací a jejími nástroji. Také jsou zde charakterizovány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. V závěru jsou představeny některé nástroje moderní marketingové komunikace. Všechny tyto poznatky byly nezbytné k vypracování analytické části, která slouží jako podklad pro část projektovou. V samotném projektu bude pomocí nástrojů marketingové komunikace využito několika nejvhodnějších kanálů, vzhledem k vybranému segmentu oslovených zákazníků. Projekt bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vytvoření, realizace a vyhodnocení projektu marketingové komunikace pro společnost CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. Cílem projektu je zvýšení povědomí o společnosti prostřednictvím nových zákazníků. Dále postupné zvýšení prodeje jednotlivých dílů sortimentu.

Téma diplomové práce bylo zvoleno z důvodu, že je marketingová komunikace nedílnou součástí podnikatelského prostředí a nesmí být opomíjena. V této společnosti je ovšem na velice nízké úrovni. Absence marketingového oddělení či obchodního zástupce zapříčinilo pokles obratu v posledních letech. Povaha a komunikační kanály tohoto projektu respektují složení a strukturu zákaznického segmentu tak, aby byl projekt co nejefektivnější.

Cílem teoretické části bude zpracování potřebné literární rešerše na zvolené téma. To bude sloužit jako východisko pro praktickou část. Cílem analytické části bude nejprve představení společnosti CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. Následně za pomoci kvalitativního výzkumu provést analýzu současné marketingové komunikace. Dále analýzy jednotlivých složek marketingového mixu a komunikace. Při zkoumání prostředí budou využity analýzy PESTE, Porterova a nakonec vše sjednoceno ve SWOT analýze. Dalším podkladem pro vytvoření analýz a projektu budou interní materiály společnosti a především nestandardizované rozhovory a schůzky se zaměstnanci top managementu firmy a majiteli.

Na základě analytické části bude vytvořen projekt na zlepšení marketingové komunikace ve společnosti CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. Nejprve budou stanoveny cíle projektu a cílové skupiny, které má projekt oslovit. Dále bude pomocí ekonomicko-matematických metod identifikován sortiment dílů, které se stanou předmětem projektu. Bude nutné vybrat takovou značku a druh dílu, který je dobře naskladněný, společnost mu věří, je kvalitní a mění se relativně často. Pro výběr nejvhodnějšího sortimentu bude využito metod více-kritériálního rozhodování, konkrétně metody WSA a AHP. Tyto metody vychází ze Saatyho matice, která bude rovněž sestrojena a dojde pomocí ní k přiřazení váhy jednotlivým kritériím. Po naplánování projektu a stanovení personálního zabezpečení bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Součástí časové analýzy bude využita i metoda síťového grafu, pro který bude využit program WinQSB. Následně proběhne samotná realizace projektu a vyhodnocení výsledků. Dále bude poslední část věnována dalším nápadům a návrhům na zlepšení marketingové komunikace, z nichž jsou již v současné době některé aplikovány nebo připraveny na implementaci.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETINGOVÝ MIX

Karlíček (2018, s. 152) definuje marketingový mix jako soubor taktických rozhodnutí, která se týkají nabízeného produktu, jeho ceny, formy propagace a distribuce. Označuje se zkratkou 4P (product, price, promotion, place). Rovněž je také někdy označován jako 4C, kdy se na koncept pohlíží ze strany zákazníka. Pak jsou tedy již zmíněná 4C (customer value, costs, communication, convenience). Obě schémata jsou znázorněna na obr. 1 níže. V překladu tedy hodnota pro zákazníka, náklady pro zákazníka, komunikace dané hodnoty a její dostupnost. Tento přístup zohledňuje pohled zákazníka, který je v podstatě hlavním cílem celého marketingu.



Obr. 1 Marketingový mix (Karlíček, 2018, 152)

V první řadě musí společnost zvolit svou celkovou marketingovou strategii. Poté může začít s plánováním podrobného marketingového mixu tak, aby co nejvíce ovlivnila poptávku po svých produktech na cílovém trhu.

### 1.1 Produkt

Produktem jsou všechny výrobky a služby, které jsou společností nabízeny na cílovém trhu. Jedná se tedy o vše, co firma vyprodukuje a nabídne ke koupi, spotřebě či použití. Cokoliv, co uspokojí potřebu nebo přání, přičemž může mít povahu fyzického předmětu, služby, myšlenky, místa či osoby. (Kotler, 2007, s. 70)

Na rozdíl například od komodit lze produkty celkem dobře rozlišovat od konkurence. Každý produkt má několik specifických charakteristik, kterými se liší od ostatních na trhu. Rozdílnost může být v použitých materiálech, trvanlivosti, kvalitě, výkonu, funkčnosti,

spolehlivosti apod. Dále může být rozdíl v doprovodných službách jako například rychlost doručení, instalace, záruka, poprodejní služby, ale i třeba v obalu, designu, rozměru, přizpůsobení se zákazníkům a mnohých dalších. Odlišení se od konkurence je základ úspěchu, protože společnost, která se přizpůsobí trhu a zákazníkům a efektivně nabídne produkt s jakýmkoliv benefitem, získá konkurenční výhodu. Příkladem může být společnost LG, která na asijském trhu vytvořila televizi s ultrazvukovým odpuzovačem komárů, které přitahovala zářící obrazovka. Mimo funkčních předností může mít produkt výhodu designovou či estetickou. Tím si získá emocionální rozdílnost oproti konkurenčním výrobkům a zákazníci si tak oblíbí značku, se kterou se ztotožní. (Karlíček, 2018, s. 154-155)

Mimo značky je další velice důležitou částí produktu i obalový design. Obal výrobku by měl být jedinečný, upoutat pozornost kupujících a poukázat na klíčové benefity, které motivují odběratele ke koupi. V ideálním případě se obal stane součástí výrobku a má třeba i vliv na samotnou funkčnost. V každém případě by měla firma vždy zvážit charakteristiky, které zvolí pro svůj produkt. Je potřeba zjistit, o co mají zákazníci skutečně zájem a jakou cenu jsou ochotni zaplatit. Dále je potřeba znát i požadavky na doplňkové charakteristiky, které se týkají již zmíněné výkonosti, materiálu apod. Na druhou stranu je nutné zvážit veškeré přidané benefity tak, aby byl produkt stále cenově konkurence schopný. Proto je důležité počítat s tím, že každá další vylepšená doprovodná služba zvyšuje celkové náklady na produkt. Proto má tedy smysl přidávat další benefity jen za předpokladu, že zvýšené náklady lze pak kompenzovat vyšší cenou produktu. (Karlíček, 2018, s. 157)

## 1.2 Cena

Všechny vyprodukované výrobky a služby mají svou cenu a stejně tak i hodnotu. Ať společnost vyprodukuje jakýkoliv výstup, musí vždy stanovit jeho cenu. Cena je tedy v penězích vyjádřená částka, která je účtována za výrobek či službu. Je jediným prvkem marketingového mixu, který přináší výnos. Oproti tomu všechny ostatní prvky s sebou nesou náklad. V širším slova smyslu se jedná o souhrn všech hodnot, které vymění zákazníci za užitek z produktu. Dále je cena velmi flexibilním prvkem, který lze kdykoliv a rychle změnit. Produkt, propagace či distribuce nejsou ani z daleka tak pružné vůči změnám jako právě cena. V minulosti byla cena hlavním rozhodovacím faktorem, který ovlivňoval zákazníky při nákupním rozhodování. Na trhu s komoditami a v chudších zemích je cena stále hlavním rozhodovacím faktorem. Ovšem v posledních letech získávají stále větší váhu necenové faktory výrobků a služeb. (Kotler, 2007, s. 748-749)

Necenové faktory neboli hodnota produktu určuje schopnost uspokojovat potřeby zákazníků, jejich užitečnost a psychologický vztah. Cena se tedy nemusí shodovat s hodnotou produktu a je pro každého spotřebitele individuální. Význam ceny a její porovnání s hodnotou je odlišný napříč jednotlivými odběrateli, ale i výrobci či prodejci. Jak již bylo zmíněno výše, cena je jediným zdrojem příjmů společnosti a proto musí každá firma při jejím určování zabezpečit pokrytí nákladů a vygenerovat zisk. Na druhé straně zákazník vybírá mezi poměrem cena/kvalita a také mírou svého uspokojení, protože při koupi produktu se vzdává části svého disponibilního důchodu. Určování ceny je v podstatě hledání určitého kompromisu mezi výší, kterou jsou ochotni zákazníci zaplatit za produkt, při současném akceptování této výše prodejcem. Při tvorbě ceny je potřeba zhodnotit několik zásadních faktorů. Nejprve je nutné definovat cíle cenové politiky v souladu s celkovými firemními cíli. Dále je potřeba určit spodní hranici ceny, která se odvíjí od nákladů, vynaložených na výrobu produktu. Poté je nutno stanovit horní hranici ceny, která respektuje poptávku. V neposlední řadě je potřeba znát ceny konkurentů a jejich produkce. Nakonec se ze všech zjištěných informací definuje strategie, vhodná ke stanovení finální ceny, se kterou bude produkt uveden na trh. (Srpková, 2010, s. 205-206)

### 1.3 Propagace

Propagace je další částí konceptu 4P, která se rovněž označuje jako marketingová komunikace. Úkolem této části je přesvědčit a informovat cílového zákazníka nebo skupinu zákazníků o produktech společnosti. Vše znovu podléhá firemní strategii a dílčím marketingovým cílům. Hlavním cílem této činnosti je ovlivnit nákupní rozhodovací proces zákazníka a s tím spojené chování při koupi produktů. Aby byla propagace úspěšná, musí být toto chování usměrněno žádoucím směrem tak, aby vedlo ke koupi výrobku či služby dané firmy. Snahou společnosti je prostřednictvím propagace upozornit zákazníky na nabídku svých produktů, jejich vlastnosti, kvalitu a v neposlední řadě odlišnost od konkurence, která je klíčová. Nástrojem propagace je marketingová komunikace, které se budou věnovat následující kapitoly. (Karlíček, 2018, s. 193-195)

### 1.4 Distribuce

Cílem distribuce je zajištění bezproblémové cesty produktu od dodavatele k cílovému odběrateli. Je nutné umožnit spotřebu či užití výrobku nebo služby a vhodně ji doručit zákazníkovi nebo umístit na trh. Doručení nemusí být vždy pro cílového spotřebitele, protože

například výrobní firmy dodávají své produkty přes distribuční cesty k mezičlánkům, které s výrobky manipulují dále. Některý z mezičlánků může produkt nejrozličnějším způsobem upravit nebo k němu něco přidat, zkompletovat či v nezměněné podobě poslat dále. S každým dalším mezičlánkem se prodlužuje výsledná doba cesty ke konečnému zákazníkovi a samozřejmě se také zvyšuje cena produktu. Každá firma se snaží o minimalizaci distribučních nákladů a nalezení nejvhodnější distribuční cesty pro cílový trh. Při určování cest je vhodné respektovat přání zákazníků, samozřejmě s ohledem na typ výrobku. Celkové náklady na distribuci zahrnují několik dílčích částí. Jejich výše se odvíjí od povahy produktů, se kterými je manipulováno. Jedná se o náklady na dopravu, skladování, obaly, komunikaci v rámci přepravního řetězce a administrativu. Společnost musí zvolit nejefektivnější typ cesty a zároveň optimální počet mezičlánků (distributorů). Stejně jako předchozí části, musí být i distribuce v souladu s celkovou strategií marketingového mixu. (Blažková, 2007, s. 122)

S distribucí dále souvisí i další činnosti, které jsou důležité pro správný přechod produktů k cílovému zákazníkovi. Jak již bylo zmíněno výše, distribuce je souhrn činností, které zabezpečují umístění výrobků či služeb k cílovému odběrateli. Výběr vhodných (cílových) odběratelů zabezpečuje targeting.

#### 1.4.1 Targeting

Je to tedy proces, kdy společnost hodnotí jednotlivé cílové skupiny zákazníků (segmenty) dle výhodnosti a atraktivnosti. Z vybraných potenciálních skupin zákazníků se poté snaží určit ty skutečné, kterým svůj produkt nabízí. Firmy využívají targeting k tomu, aby byly jejich schopnosti plně spjaty s potřebami konkrétního segmentu trhu. Zde je potřeba si uvědomit, že segment, který splňuje veškerá kritéria pro výběr, nemusí být vždy ten správný. I ten nejatraktivnější segment nemusí být vybrán například z důvodu nedostatku zdrojů firmy pro výrobu produktu či obrovské konkurence v uspokojování daného segmentu. Dalším problémem mohou být překážky ve formě etických či právních obav při zacílení na vybranou skupinu. Také se může stát, že potřeby ideálního segmentu nebudou v souladu s firemní strategií a s jejím posláním. V takovém případě dochází opět k zamítnutí takovéto skupiny potenciálních zákazníků. (Husička, 2016, s. 22)

Spousta firem využívá targeting k tomu, aby byly opravdoví specialisté na konkrétní produkt. Jedním, z vhodných příkladů je firma Porsche, která velice úspěšně využívá tuto metodu. Základem je skutečnost, že má dokonalou schopnost plně rozumět potřebám, priori-



tám a životnímu stylu svých zákaznických segmentů. Takovéto firmy nepřetržitě usilují o zlepšení kvality svých produktů a o stálou spokojenost svých zákazníků. Neustále inovují své výrobky a svou strategii dokáží přizpůsobovat častým změnám zákaznických preferencí. (Husička, 2016, s. 22)

Po výběru vhodných cílových skupin zákazníků musí firma následně určit strategii, kterou tuto skupinu zaujme. Rozhoduje se tedy, jakým způsobem produkt umístí na trh či k zákazníkům. Tento proces se označuje jako positioning.

#### 1.4.2 Positioning

Positioning v marketingu slouží k tomu, aby daný produkt zaujal místo v mysli zákazníka a ten se ho rozhodl následně koupit. Navíc musí být tento produkt pro spotřebitele jasně odlišitelný od konkurenčních výrobků. Pokud by se totiž nijak zásadně nelišil od konkurence, zákazník by neměl žádný důvod si ho koupit a odejít tak od stávajícího prodejce. Tento proces je velice obtížný, protože v mnohých případech má již zákazník několik oblíbených výrobků v mysli a je proto obtížné tohle místo uvolnit a nahradit ho produktem pro firmu žádoucím. Existuje několik faktorů, které firmám pomáhají lépe dostat produkty do mysli potenciálních zákazníků. Například označení výrobku jakožto nejlepšího z daného sortimentu na trhu, nejvýhodnější ceny na trhu, nejlepší kvalita, nejpřitažlivější země původu, nejlepší značka apod. Výše zmíněné faktory se vzájemně nevylučují, ale je na první pohled zřejmé, že je společnost nemůže obsáhnout všechny u jednoho typu výrobku. (Husička, 2016, s. 23)

Jako příklad lze zde uvést švýcarské hodinky. Takovéto výrobky jsou známé po celém světě svou kvalitou a zaručenou zemí původu – tedy Švýcarskem. Samozřejmě se hodinky pyšní i dobrou značkou, nicméně již se nedá tvrdit, že jsou nejlevnější na trhu. Takovéto tvrzení by bylo nepravdivé a zároveň velice nedůvěryhodné. Společnost tedy musí dobře zvážit, dle vybraného segmentu, na které z těchto faktorů se ve své marketingové komunikaci a positioningu zaměří. Stejně, jako má zákazník vytvořený určitý žebříček produktů, které poptává, může si i firma vytvořit podobnou škálu dodavatelů, od kterých odebírá vstupní prostředky. Výběr se bude odvíjet od toho, na jakou skupinu je firma zacílena. Pokud to budou zákazníci z vyšší sociální vrstvy, pravděpodobně dá společnost přednost dodavatelům s vysokou kvalitou dodávaného materiálu. S tím je samozřejmě spojena i vyšší cena, kterou jsou ale jak firma, tak později její koncoví spotřebitelé ochotni přijmout za danou kvalitu. (Husička, 2016, s. 23)

## 1.5 Marketingový mix ve službách

Stejně jako marketingový mix u výrobků, má i ten ve službách stejný cíl – uspokojit potřeby zákazníků a vytvořit společnosti zisk. Pomocí souboru marketingových nástrojů vytváří manažeři vlastnosti službám, které poté nabízí zákazníkům. Původně obsahoval marketingový mix pouze 4P. S orientací jednotlivých organizací poskytující služby se ukázalo, že pro tvorbu efektivních marketingových plánů je potřeba více. Ve výsledku došlo tedy k rozšíření o další 3P, které se přidaly do konceptu. Jedná se o materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (processes). (Vašítková, 2014, s. 21-22)

### 1.5.1 Lidé

Ve většině případů, kdy jsou poskytovány služby zákazníkům, dochází ke kontaktům se zaměstnanci společnosti. Tito zaměstnanci mají přímý vliv na kvalitu poskytovaných služeb a stávají se tak součástí marketingového mixu. Jelikož do tohoto procesu vstupuje i zákazník jakožto spotřebitel služby, je i on součástí tohoto konceptu a ovlivňuje její kvalitu. Společnost by tedy měla pracovat na výběru, motivování a vzdělávání svých zaměstnanců, aby byly poskytované služby co nejkvalitnější. Zároveň je ovšem důležité pracovat i se zákazníky a stanovit určitá pravidla pro jejich chování. Obě hlediska jsou velice důležitá k vytvoření pozitivních vztahů mezi společností a konečným zákazníkem. (Vašítková, 2014, s. 22-23)

### 1.5.2 Materiální prostředí

Charakteristikou služeb je jejich nehmotná podoba. Zákazník tedy nemůže služby dostatečně posoudit a hodnotit do té doby, než ji sám nespotřebuje. Tento fakt přináší určité riziko, které zákazník dobrovolně podstupuje při nákupu služby. Důkazem vlastností služby je ve své podstatě materiální prostředí. Toto prostředí může mít spousty forem. Jedná se například o kancelář, salón, ordinaci, kde je služba prováděna. Může jím být ale i návod či brožura, která popisuje průběh služby, její vlastnosti a provedení. O kvalitě služby může vypovídat například i typické oblečení zaměstnanců, kteří služby provádějí. Jsou jimi například zaměstnanci nemocnic, hotelů, leteckých společností apod. (Vašítková, 2014, s. 23)

### 1.5.3 Procesy

Důležitou součástí poskytování služeb je vzájemné působení mezi poskytovatelem a zákazníkem. Během tohoto procesu dochází k podrobnějšímu poznání samotné služby. Kva-

litu služby odráží bezesporu způsob poskytnutí a délka jejího trvání. Hodnocení zákazníka bude ovlivněno hned několika faktory, které ve výsledku vytvoří celkový obraz a dojem o zakoupené službě. Příkladem zde může být uzavírání pojištění. V takovémto případě musí mít zákazník vysvětleny výhody nabízeného produktu, srovnání s produkty konkurenčními, instrukce a pomoc při vyplňování smlouvy a jasně zodpovězené veškeré dotazy. Pro-zákaznický přístup platí i v jiných odvětvích služeb jako jsou pohostinství, zdravotnictví, kultura aj. Je vždy nutné vytvořit osvědčený rámec procesů, který vytvoří poskytovatel zákazníkovi na míru, aby došlo k oboustranné spokojenosti a zákazník se tak mohl znovu vracet. (Vašítková, 2014, s. 23)

## 1.6 Marketingový mix obchodu

V předchozí kapitole byl charakterizován marketingový mix služeb, který mimo základní 4P, obsahoval ještě další tři. Služby se ovšem dále dělí do tří částí. Jedná se o služby terciální, kvartérní a kvintérní. První zmíněné zahrnují činnosti, které byly dříve vykonávané doma. Patří sem služby ubytovací a stravovací, kosmetické služby, kadeřnictví, čistírny, oprava a údržba domácích zařízení atd. Kvartérní se charakterizují jako služby, díky kterým se efektivněji rozděluje práce. Tím se vyznačují komunikační a finanční služby, doprava a **obchod**. Do kvintérních služeb patří vzdělání, rekreace nebo zdravotní péče. Jsou to služby, které zdokonalují nebo mění svého příjemce. (Vašítková, 2014, s. 23)

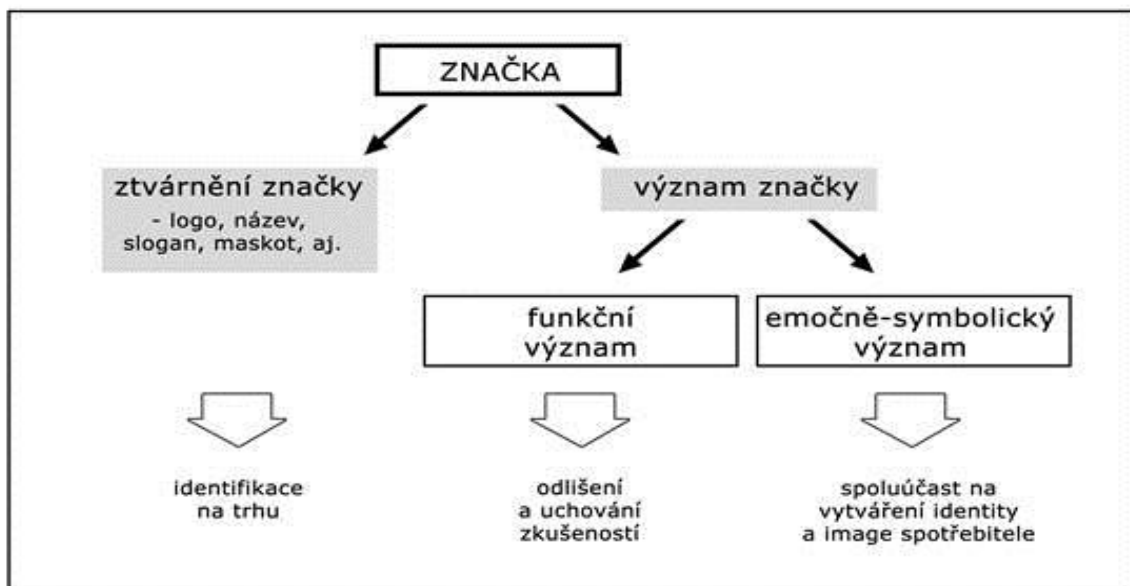
V současném globálním světě je téměř ve všech odvětvích velký přebytek nabídky nad poptávkou. Proto je důležité mít silné obchodní oddělení, které zvládne zaujmout a přilákat zákazníka. Jakmile dojde k upoutání zákazníkovu pozornosti, přijde na řadu snaha o vyvolání potřeby ke koupi produktu. V momentě, kdy zákazník produkt koupí, je opět na obchodníkovi, jak zákazníka přiměje k opakovaným návštěvám. V obchodu je totiž velice důležité si zákazníka udržet a přimět ho k opakovaným nákupům. Udržení si zákazníka je hlavním cílem každého obchodu. Je tedy potřeba udržet trvalou spokojenost zákazníka pomocí výše rozsahu poskytnutých služeb, vstřícným přístupem, kvalitou, doprovodnými službami apod. Souhrn těchto aktivit, které mají přimět zákazníka k opakované koupi, jsou cílem marketingu obchodního podniku. (Mulačová, 2013, s. 245)

## 2 ZÁKAZNÍKOVO VNÍMÁNÍ ZNAČKY

Jak již bylo zmíněno výše, značka představuje velice důležitou část produktu. V současné době je jedním z velice důležitých faktorů, především mezi mladými lidmi. Není již pouze zárukou funkčnosti nebo kvality daného produktu. Nyní se stává určitým životním stylem a určuje směr lidem, kteří ji jsou věrní a dávají jí přednost před konkurenčními výrobky. Na tuto skutečnost se snaží reagovat i firmy a prostřednictvím marketingové komunikace, oslovují stálé i potenciální zákazníky. Prezentují své produkty jakožto určitý životní styl, který udává směr danému odvětví.

### 2.1 Pojem značka

Značky, slouží k **rozeznávání produktů**, jednotlivých výrobců. V obecné podstatě znamená pojem značka – jméno, označení či symbol sloužící k identifikaci určitého výrobku nebo služby, od produktů konkurenčních. Značku tedy tvoří cokoliv nového, co společnost pojmenuje jménem, logem nebo jakýmkoliv novým symbolem. V současné době, v sobě nese značka mnohem více než jen “pouhé“ označení produktu. Spousta zákazníků nyní vidí ve značce symbol jejich postoje, proniká do jejich povědomí a zaujímá důležité postavení v mysli. (Husička, 2016, s. 28)



Obr. 2 Pojetí značky (Husička, 2016, s. 29)

Na obrázku č. 2 jsou vidět dvě hlavní části, ze kterých se značka skládá. První z nich je samotné ztvárnění značky neboli její vizuální stránka, kterou se společnost prezentuje a rozlišuje pomocí ní své produkty od těch konkurenčních. Většinou se skládá z názvu a loga, nicméně jí může doprovázet například i slogan či znělka. Druhá část již není přímo viditelná, neboť přikládá specifický význam jednotlivým značkám. A to jednak funkční, kdy se společnost pomocí ní vymezuje vůči konkurenci a dále uchovává ve spotřebiteli určitou zkušenost spojenou s nákupem. Se značkou jsou spojené určité emoce, které si spotřebitel sám vytvoří a v neposlední řadě také značka určuje i image zákazníka. (Husička, 2016, s. 28)

## **2.2 Značka a její význam**

Značka má obrovský význam nejen pro firmy, které se díky ní odlišují od své konkurence a prezentují tak lépe své produkty, ale i pro zákazníky, ve kterých probouzí mnohdy i výrazné emoce, které jsou spojeny a vyvolány při vnímání jednotlivých značek. Pro obě tyto skupiny je tedy značka důležitou součástí nabízených resp. poptávaných produktů. (Husička, 2016, s. 29)

### **2.2.1 Spotřebitelé**

První důležitou skupinu, která je značkou přímo ovlivněna tvoří zákazníci, kupující a později i spotřebitelé, kteří si produkt vybírají, koupí a spotřebují jej. Značka pro ně plní funkci informační, kdy pomocí ní identifikují zdroj a výrobce produktu, což jim pomůže přiřadit zodpovědnost za výrobek či službu k určitému výrobcovi nebo distributorovi. Dalším důležitým významem je minulá zkušenost s produktem. Prostřednictvím značky dokáže spotřebitel rozeznat výrobky, které jsou pro něj výhodnější, jelikož uspokojují lépe jeho přání a potřeby, a které ne. Tento fakt mu následně usnadní rozhodování při budoucím nákupu. Při opakovaném nákupu nemusí již zákazník znovu zjišťovat potřebné informace o produktu, jelikož je s nimi obeznámen z minulých nákupů. Tímto značky ušetří čas, který by jinak zákazník strávil nad výběrem toho nejvhodnějšího produktu. Dále na základě zkušeností, už vědí jakou má daná značka kvalitu, jsou obeznámeni s vlastnostmi výrobku a díky tomu si mohou vytvářet reálné představy a očekávání o vybraném produktu. (Husička, 2016, s. 29)

### 2.2.2 Firmy

Druhou skupinou, pro kterou je značka velice důležitá, jsou samotní tvůrci takového označení, tedy firmy. Těm slouží k identifikačním účelům svých produktů mezi konkurencí a usnadňuje vyhledávání firemních výrobků. Velice důležitou funkcí značky je její **legální ochrana produktů**. Chrání tak jedinečné rysy a aspekty, kterými výrobek či služba disponují. Chráněna mohou být i práva na duševní vlastnictví, dále jméno prostřednictvím registrované ochranné známky nebo pomocí patentu specifické výrobní postupy. Všechna tato práva zajistí firmě bezpečnou investici do své značky a zamezí tak jejímu zneužití neoprávněným osobám. Zároveň tyto investice propůjčí značce jedinečnost a různé asociace, které se spotřebitelům společně s ní vybaví. Značka může být také pro daný výrobek zárukou kvality, díky níž ji zůstanou spokojeni zákazníci i nadále věrní. Výhody spojené s touto věrností souvisí s předvídatostí objemu produkce a udržení si firemních zakázek. Zároveň také vytváří určitou bariéru pro nově vstupující společnosti na trh a znesnadňuje jim tak počátky podnikání. I když lze design a funkčnost výrobku snadno napodobit, zákazníci, kteří jsou trvale spokojeni s danou značkou jen tak ke konkurenční firmě nepřestoupí, což zajišťuje poměrně dobrou konkurenční výhodu. (Husička, 2016, s. 31)

## 2.3 Branding

Pro potřeby marketingu branding v překladu znamená vytváření jména, symbolu, designu nebo značky. Všechny tyto aspekty dohromady působí na spotřebitele, čímž identifikují specifický produkt a zároveň jej odlišují od ostatních výrobků a služeb. Vychází ze znalostí potřeb zákazníků, hledá racionální i emocionální benefity produktu a následně i jejich prezentaci cílovým skupinám. Branding tedy představuje jakýsi komplex všech činností, které vedou společnost k vytvoření úspěšné značky. Proces začíná vymyšlením názvu, přes tvorbu loga až například k vytvoření znělky či sloganu. Kvalitou značky si firma vytváří určité mínění, v jakém ji zákazníci vidí. Toto mínění se nazývá image podniku. (Husička, 2016, s. 31)

### 2.3.1 Image značky

Image představuje postoj zákazníků ke značce. Tento postoj je tvořen několika atributy, mezi které například patří kvalita výrobků či služeb, reference jiných spotřebitelů, způsob komunikace, kvalita poprodejních služeb, CSR projekty apod. Je zřejmé, že každý atribut má jinou důležitost. Hodnotu jednotlivých aspektů si vytvoří každý spotřebitel sám, dle

svých preferencí. Správně zvolené atributy mohou vyvolat silné emoce a posílit tím dlouhodobě vztah zákazníka ke značce. Dobrá image značky může vést k prvnímu nákupu produktu či vytvoření určité osobní zkušenosti s výrobkem. (Husička, 2016, s. 31)

### 3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

V současném globálním světě se rychle rozvíjí technologický pokrok a firmy musí reagovat na různé výzvy a hrozby, kterým čelí, a využívat nové příležitosti. Celé podnikatelské prostředí je mnohem dynamičtější než dříve a na to musí firmy reagovat. Tím, že mají společnosti nové informace a přizpůsobují se nově vzniklým situacím na trhu, posunují pokrok stále kupředu. Kdyby na tyto jevy nereagovaly, postupně by ztrácely konkurenceschopnost na rychle se měnících trzích. Všechny firmy se snaží stále prosperovat a tak si nemohou dovolit zůstat pozadu v pokroku. Již zmíněná dynamika ovlivňuje celé makroekonomické prostředí, což následně ovlivňuje strategii firmy. Jedním z nejdůležitějších faktorů jsou technologie, které ovlivňují způsob, jakým firmy pracují a jsou hybnou jednotkou změny. Tyto změny se projevují i v marketingové komunikaci, kde jsou vytvářeny nové metody a přístupy k oslovení zákazníků. (Kotler, 2017, s. 2)

#### 3.1 Definice

Marketingová komunikace je řízené přesvědčování a informování vybraných skupin lidí, díky kterým naplňují společnosti a jiné instituce své marketingové cíle. V dnešním globalizovaném světě se žádná z firem neobejde bez kvalitní marketingové komunikace. Firmy se snaží přesvědčit vybrané potenciální skupiny zákazníků, aby koupily jimi vyprodukované výrobky a služby. (Karlíček, 2016, s. 10)

#### 3.2 Plánování

Jednotlivé komunikační kampaně se musí vždy plánovat s ohledem na celkovou strategii firmy a její marketingový plán. Marketingová komunikace ovšem sama o sobě nenahradí ostatní podnikové části. Nevhodný produkt, příliš vysoká cena nebo chybná distribuce nemohou být nahrazeny dobrou komunikační kampaní. Všechny složky musí jít ruku v ruce a navzájem se doplňovat a navazovat na sebe. Při hledání vhodné komunikační kampaně je nutno nejprve zanalyzovat trh, který se chystá firma oslovit. Poté musí marketéři správně zvolit komunikační cíle a vybrat vhodnou strategii, která tyto cíle naplní. První fází plánování je tedy analýza situace na trhu. Je potřeba tuto fázi nepodcenit, protože chybná nebo neúplná situační analýza může stanovit nepřesné cíle komunikace, což povede k celkově špatně nastavené komunikační strategii. Na druhou stranu důkladná a precizně zpracovaná analýza napomůže dobře identifikovat příležitosti na trhu a odhalit třeba i skryté hrozby. Marketéři se vždy musí dívat dopředu. Nelze analyzovat pouze současnou situaci na trhu,



ale musí se zabývat i tržními trendy, které pomohou odhalit budoucí vývoj. Důležité je také zmapovat práci a marketingové aktivity konkurence, aby firma věděla, jaké nástroje používají při své činnosti. Jakmile je tato fáze u konce, začínají se stanovovat komunikační cíle, které vychází z právě provedené analýzy. Pokud má být kampaň co nejefektivnější, je nutné stanovit správné komunikační cíle, které se budou řídit pravidlem SMART. Musí být tedy specifické a dobře definované, měřitelné, aby bylo možné je vyhodnotit, akceptovatelné pro jejich vykonavatele, realizovatelné a musí mít stanovený termín, kdy budou splněny. Nejčastější cíle marketingové komunikace jsou zvýšení prodeje, zvýšení povědomí a postojů o značce, zvýšení loajality ke značce nebo produktu, budování trhu apod. Třetí fází je komunikační strategie, která určuje, jakými způsoby a cestami, má být dosaženo stanovených cílů. Musí být dostatečně úderná, aby prostřednictvím vybraných komunikačních kanálů došlo vybrané marketingové sdělení až k cílové skupině zákazníků. Musí být kreativní a výstižné, aby na první pohled zaujalo a podnítilo pocit potřeby ke koupi. Poslední fází je vytvoření časového plánu a rozpočtu. Ten musí podléhat komunikačním cílům a zohledňovat načasování například vzhledem k sezónnosti nebo aktuálnímu dění na trhu. Je také důležité zvolit vhodnou intenzitu vzhledem k času. Kampaň může běžet po určitou dobu se stejnou intenzitou nebo ji může v určitých momentech zvýšit. Vybrané komunikační kanály musí respektovat rozpočtovou stránku celé kampaně. Jelikož je rozpočet omezený, je potřeba vybrat nejvhodnější nástroje vzhledem k jejich účinnosti a ceně. (Karlíček, 2016, s. 11-19)

### 3.3 Reklama

Jednou z nejznámějších forem marketingové komunikace je bezesporu reklama. Jedná se o placenou, neosobní komunikaci, kterou realizují podnikatelské i nepodnikatelské subjekty, s cílem oslovit reklamním sdělením vybraný segment zákazníků. V obecném pojetí je chápána jako stimul přesvědčující o koupi určitého výrobku nebo služby. Nosiči reklamy jsou spoty v televizi, rozhlasu, časopisech, novinách, ale mohou jimi být i billboardy, reklamní bannery na internetu, inzeráty apod. Je ideálním prostředkem oslovení široké veřejnosti například pro zboží masové spotřeby, přičemž je stejné sdělení určené pro velké množství zákazníků. Reklama oslovuje současné, ale i potenciální zákazníky, které se snaží přesvědčit o užitečných vlastnostech svých produktů. Reklamní sdělení využívají většinou velké nadnárodní společnosti, které touto cestou oslovují širokou veřejnost. Příkladem mohou být mobilní operátoři, velké automobilky, kosmetické firmy, supermarkety apod. Nej-

častějším cílem reklamy bývá zvýšení obrátu a tím i zisku. Ovšem mnoho společností za tímto způsobem komunikace správně vidí něco více. Jde o předání důležité informace o firmě a jejich produktech zákazníkovi, který má zaujmout kladný postoj ke společnosti jako celku. To poté zvyšuje pravděpodobnost koupi výrobku či služby právě u takovéto firmy, což je součástí celkové strategie. Není ovšem pravidlem, že se reklama používá jako hlavní nástroj komunikace ve všech firmách. Naopak je spousta firem, které si tuto formu komunikace nemohou finančně dovolit nebo se k jejich předmětu a konceptu podnikání vůbec nehodí. (Příkrylová, 2019, s. 126-129)

### **3.4 Public relations**

Podle Kopeckého (2013, s. 23) lze public relations charakterizovat jako řídicí a systematickou činnost, kterou využívají společnosti, aby získaly sympatie, porozumění a podporu veřejnosti a organizací, se kterými jsou nebo chtějí být ve spojení a styku. Je to systém řízení, který využívá komunikaci, aby docházelo k rozvoji strategických vztahů, které jsou pro firmu důležité. Jde o plánovanou a soustavnou činnost, která má za cíl vzbudit porozumění. Tyto vztahy totiž nevnikají automaticky a je zapotřebí je neustále budovat a vytvářet potřebné úsilí na konkrétní segment. Tyto vztahy posilují goodwill společnosti a pochopení veřejnosti. Výsledkem je poté dobrá reputace a image, která je velice důležitá jak pro firmu, tak i pro její zákazníky. (Kopecký, 2013, s. 24)

Mezi nástroje public relations patří komunikace s médii, kterou lze provádět prostřednictvím tiskových zpráv nebo například konferencí. Dále to jsou vztahy s vládními institucemi, investory a akcionáři či zaměstnanci. Patří sem různé eventy - firemní večírky a různé akce pro zákazníky nebo obchodní partnery, dále kulturní či sportovní události. Využívané jsou také výroční zprávy, zaměstnanecké časopisy a obecně firemní kultura. V poslední době jsou velice populárním nástrojem CSR projekty, které firmu zviditelní a zároveň se jedná o veřejně prospěšnou věc. V neposlední řadě do této formy komunikace patří lobbování a interview. (Kopecký, 2013, s. 30)

### **3.5 Direct marketing**

Direct marketing neboli přímý marketing lze charakterizovat jako komunikační disciplínu, díky které je možné přesně zacílit na zvolenou cílovou skupinu lidí a předat jim sdělení přesně upravené k jejich potřebám. Původně byla tato metoda vytvořena jako levnější náhražka osobního prodeje, kdy již obchodní zástupci nemuseli objíždět zákazníky, ale jen

jim poslali nabídku poštou a ušetřili tak čas. Od té doby prošel ovšem direct marketing řadou inovací a změn. Současné nástroje lze rozdělit do tří skupin. První skupina využívá poštu nebo služby kurýrů. Jedná se o roznášky, zasilání katalogů, propagačních letáků apod. Druhá skupina používá telefony, přičemž jde o metodu telemarketingu a mobilního marketingu. Poslední možností je využití internetu, což je v dnešní době velice oblíbeným nástrojem. Prostřednictvím e-mailu nebo newsletteru komunikují obchodní zástupci velice často, protože to je levná a velice účinná metoda oslovení a informování konkrétní osoby/skupiny osob. Velikou výhodou je prakticky okamžitá reakce oslovené skupiny příjemců. Zpětná vazba může být rovnou formou objednávky, vyžádání si dalších informací nebo schůzky s obchodním zástupcem, přihlašovací údaje k e-shopu, telefonní kontakt apod. Obecně se direct marketing zaměřuje na předem vytipovaný segment zákazníků nebo jednotlivce, což je zásadní rozdíl oproti již zmíněné reklamě. Porovnání těchto dvou metod je znázorněno v obrázku č. 3. Pomocí direct marketingu se může firma zaměřit pouze na skupinu zákazníků, kteří jsou pro ni klíčoví a pro společnost nejatraktivnější. Díky tomu nemusí firma plýtvat zbytečně finanční prostředky na zákazníky, kteří pro ni nejsou přínosem a zaměřit své zdroje na ty nejperspektivnější. Navíc je tato metoda oslovení velice personalizovaná a je zacílena v mnoha případech přímo na konkrétní jedince/firmy, čímž se efektivita velice výrazně přibližuje efektivitě osobního prodeje. (Karlíček, 2011, s. 79-81)



Obr. 3 Zaměření direct marketingu a reklamy (Karlíček, 2011, s. 80)

### 3.6 Podpora prodeje

Tento způsob marketingové komunikace se dá charakterizovat jako soubor pobídek, které mají vyvolat u zákazníků okamžitý nákup. Využívá krátkodobých, ale velice účinných podmětů, s cílem stimulovat zákazníka a urychlit tím prodej a následný odbyt. Příkladem jsou pobídky na snížení ceny neboli slevy, různé slevové kupony, výhodná balení, rabaty apod. Často využívaná je také metoda vyzkoušení resp. ochutnání produktu přímo na místě. Tato metoda je často využívána v obchodních centrech a především v supermarketech, kdy probíhají tzv. ochutnávky. Další typickou metodou jsou reklamní dárky, kdy jsou zákazníci odměňováni či obdarováni reklamními předměty. Společnosti také poskytují různé poukazy, věrnostní programy či dárkové karty. Výjimkou nejsou ani sběratelské promoce, které slouží především ke stimulaci zákazníka k opakovanému nákupu. V podstatě lze tento typ označit za určitou formu prémie, kterou může firma pojmout jako soutěž. Ta je využívána také v souvislosti s výběrem sloganu, neoriginálnější fotky, básničky, videa aj. Dalším zajímavým způsobem podpory prodeje, který je v poslední době oblíbený, je věnování části platby za produkt na dobročinné účely. Zákazník tedy fyzicky nedostane žádnou odměnu, ale má dobrý pocit z vykonaného skutku. Část peněz ze zakoupeného produktu jde třeba do dětských domovů, nemocnic, ZOO apod. Výhodou tohoto způsobu marketingové komunikace je fakt, že dokáže stimulovat okamžité a hned viditelné nákupní chování zákazníků. Ti často jednájí impulzivně a tím se zásadně liší například od reklamy. Ta působí spíše dlouhodobě a pozvolna, kdy si potenciální zákazník rozmýšlí své rozhodnutí ke koupi. Dále je tato forma velice snadno vyhodnotitelná, skoro stejně ve srovnání například s direct marketingem. Měřitelnost není nijak složitá, protože si může marketér snadno spočítat prodané kupony, rozdané dárky, účastníky soutěže atd. Na druhou stranu patří podpora prodeje mezi dražší způsoby komunikace. Většinou jsou různé akce spojeny s vysokými náklady, které snižují ziskovou marži. Nejedná se přitom pouze o výdaje na kupony, dárky, prémie apod. Je nutné do celkových nákladů započítat pronájem stánku a prostoru v místě prodeje, přípravu, informování zákazníků aj. Navíc má podpora prodeje většinou krátkodobou povahu a lidé většinou nekupují produkty kvůli značce, nýbrž v důsledku současné pobídky. (Karlíček, 2016, s. 95-97)

### 3.7 Osobní prodej

Tuto formu marketingové komunikace lze charakterizovat jako prezentaci produktu při osobní schůzce mezi prodávajícím a zákazníkem. Osobní prodej je přímou formou, kdy je

cílem oboustranné komunikace mimo prodeje výrobku nebo služby i posilovat vztah mezi zákazníkem a společností a vytvářet dobrou image značky. Obrovská výhoda této formy je okamžitá zpětná vazba, kterou dostává firma od zákazníka. Osobní prodej se nemusí vždy provádět osobní schůzkou. V dnešní době je již spousta možností, jak simulovat klasické setkání. Jedním z nich je schůzka po internetu, kdy formou video-hovoru může firma uzavřít obchod na velkou vzdálenost. Obchod lze tedy uzavřít přímo při online komunikaci a nemusí tak dojít k fyzickému kontaktu. (Přikrylová, 2019, s. 102)

Do osobního prodeje se dále řadí mimo obchodního setkání i výstavy, veletrhy, poradentství při prodeji a neformální setkání. Osobní kontakt je velice důležitý a má svůj význam v každém oboru. Vždy je nutné osobní vyjednávání mezi prodávající a kupujícími. Osobní prodej je jedním z neúčinnějších nástrojů marketingové komunikace, protože během něj dochází k přesvědčování a vytváření preferencí zákazníka. Plní ovšem i další úkoly, které jsou rovněž velmi důležité při získávání pozornosti zákazníků. Jedním z nich je podat informace o produktu. V případě, že se jedná o první kontakt se zákazníkem, je nutné, aby prodávající identifikoval jeho potřeby a předal mu potřebné informace týkající se kvality, ceny, případně dostupnosti a servisu. Dále je potřeba získat důvěru a přesvědčit zákazníka o dobrých vlastnostech produktu. Poskytnout zákazníkovi prostor na dotazy a samozřejmě na ně reagovat. V případě úspěšného jednání končí schůzka prodejem výrobku nebo služby. Důležité jsou ovšem také ponákové aktivity, které budují vztah se zákazníkem a pečují o něj. Z toho pak pramení opakované nákupy, které jsou hlavním cílem marketingové komunikace. (Srpková, 2010, s. 222)

### **3.8 Internetový marketing**

V současné době je internetový marketing rozšířen téměř ve všech oborech a využívají jej i ty nejmenší podniky. Internetové obchodování změnilo způsob současného podnikání a vytvořilo spoustu nových podnikatelských možností. Existují společnosti, které fungují pouze na internetu a vykazují velké zisky. Jedná se například o Amazon či eBay, které přes internet ohromně vyrostly a jsou známé po celém světě. Internetový marketing nabízí velice levný způsob distribuce zboží, čehož tyto firmy využily. Přes internet je již možné koupit prakticky cokoli od elektroniky, spotřebního zboží, služeb až po potraviny. (Kotler, 2007, s. 61-62)

Právě nákup potravin je v poslední době velice oblíbená služba. Zákazníci si koupí potraviny online a obchodní řetězec jim je ve spolupráci s kurýrní službou doveze v předem

domluveném čase. Výhodou je ušetřený čas, který by jinak odběratelé strávili v obchodě a také koupě pouze potřebných potravin, což z pohledu zákazníka šetří jeho finanční prostředky.

Mnoho firem dále ke svému podnikání používá sociální média. Každým dnem přibývá uživatelů sociálních sítí jako je Facebook, Instagram, Twitter atd. Tento fakt se snaží využít i společnosti a zacílit tak na tyto uživatele. Samotné oslovení a komunikace prostřednictvím těchto médií je v reálném čase, takže má firma okamžitou zpětnou vazbu od zákazníka. Navíc může firma posílat mimo textu i obrázky produktu, předváděcí video, různé další manuály, hudbu aj. Další výhodou je, že nejsou tyto média omezeny pouze na počítač či notebook. Drtivá většina jejich uživatelů je má nainstalovány i v mobilních telefonech, které bývají dost často spárovány s chytrými hodinkami, náramky apod. Díky tomu je příjemce okamžitě upozorněn na novou zprávu a může okamžitě reagovat. Je potřeba ovšem zvážit, kdy koho oslovit, protože se z výhody může rázem stát i nevýhoda, kdy komerční zpráva zasláná v nevhodný čas, může někoho obtěžovat a vyvolat negativní reakci, což ovlivní i budoucí spolupráci. (Tuten, 2017, s. 28-29)

## 4 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

V následující části bude popsána analýza marketingového prostředí pomocí různých metod. Před každým důležitým rozhodnutím musí mít vždy společnost důkladné informace o svém současném stavu a také o situaci na trhu. Jinými slovy je potřeba vědět o aktuálním stavu vnitřního a vnějšího prostředí. Znat své možnosti, silné, slabé stránky, být připraven na hrozby a příležitosti, sledovat svou konkurenci, dodavatele, odběratele apod. Čím více přesných informací společnost má, tím jsou její rozhodnutí lepší a v mnoha případech i účinnější. Proto by měla každá firma dbát co nejkvalitnějšího zpracování těchto dat, protože jsou základním stavebním kamenem pro správné fungování marketingové komunikace.

### 4.1 Vnitřní a vnější prostředí

Jak již bylo zmíněno výše, na podnik působí dva druhy vlivů neboli prostředí. Vnitřní prostředí, čímž se rozumí množina prvků uvnitř organizace a jejich vzájemné vztahy. Uvnitř organizace funguje sociálně-technický systém, který tvoří lidé a prostředky. Tyto dva prvky jsou navzájem propojeny komunikačními a řídicími vazbami. Vnitřní prostředí je charakteristické pro všechny organizace. Pokud chce společnost vytvořit strategii, která bude účinná vůči vnějšímu prostředí a také realizovatelná s ohledem na firemní možnosti, je důležité nejprve analyzovat vnitřní zdroje. (Vochozka, 2012, s. 348)

Druhým vlivem, který působí na organizaci, je vnější prostředí. To je tvořeno souhrnem všech sil, které působí na subjekt ať už přímo nebo nepřímo. Tyto aspekty ovlivňují schopnost společnosti vytvářet svůj podnikatelský záměr, jakožto i její prosperitu a výkonost. Pro každou organizaci jsou tyto faktory subjektivní a individuální, protože jednotlivé faktory jsou přímo spojené s pohledem na každou firmu. Na základě těchto faktorů se pak vytváří firemní strategie, které vedou k efektivnímu řízení. Analýza prostředí tvoří základ pro tvorbu celkové strategie společnosti. Je nutné vždy odhalit externí vlivy působící na podnik a zjištění současné situace, ve které se podnik nachází vůči konkurenci a ostatním vnějším faktorům. Mezi ty patří například zákazníci, dodavatelé, lidské zdroje a již zmíněná konkurence. Tyto faktory ovlivňují společnost přímo. Nepřímé faktory, jak již z názvu napovídá, jsou ty, které působí na firmu nepřímo. Neboli se utváří mimo firmu a hlavně nezávisle na ní. Jsou tedy firmou jen velice složitě ovlivnitelné, což pro firmu znamená velice rizikové a nestálé. Proto je toto riziko nutno eliminovat a minimalizovat, protože v takovémto prostředí je velice složité úspěšně provozovat činnost. Společnost tyto vlivy

nemůže měnit, je tedy potřeba se jim přizpůsobit a respektovat je, aby fungovala v souladu s nimi. (Vochozka, 2012, s. 343-344)

## 4.2 Situační analýza

*„Strategická situační analýza je komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech, jehož výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy.“* (Jakubíková, 2013, s. 95)

Její význam je o to důležitější, čím je vyšší neurčitost a složitost prostředí okolo společnosti, z čehož vyplývá, že musí být provedena důkladně a poskytovat relevantní informace. Výstupy jsou pak podkladem pro strategickou analýzu. Špatně zpracovaná analýza bude mít za následek nežádoucí výsledky strategických analýz a výsledná opatření budou mířena jiným směrem, než je potřeba. (Jakubíková, 2013, s. 95)

Marketingová situační analýza má za úkol najít cílové trhy pro firmu a také definovat marketingové cíle. Je to také první krok přípravy strategického plánu marketingu. Situační analýzu zkoumají a zpracovávají marketingoví manažeři, aby potřebné informace použili na úpravu současné strategie nebo tvorbu úplně nové. Tato analýza se dá rozdělit do tří částí. První je informační část, která jak již název vypovídá, slouží ke sběru a hodnocení informací. Jedná se o informace z vnějšího i vnitřního prostředí firmy. V druhé části dochází k porovnání získaných informací a generování možných strategií. Mezi tyto strategie se řadí SWOT analýza, PESTE, Porterova, síťová a mnohé další. Třetím krokem je pak objektivní zhodnocení uvažovaných strategií a doporučení změn, které se budou realizovat. (Jakubíková, 2013, s. 95-96)

## 4.3 SWOT analýza

Zřejmě jednou z nejznámějších a nejpoužívanějších analýz prostředí firmy je SWOT analýza. Skládá se ze 4 částí – anglických strengths, weaknesses, opportunities, threats. V překladu silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Má za úkol analyzovat současný stav společnosti prostřednictvím vnitřních silných a slabých stránek a identifikovat jen málo ovlivnitelné vnější faktory, které představují buď příležitosti, nebo hrozby. Na základě zjištěných informací se následně mění, upravuje nebo vytváří úplně nová strategie tak, aby byla firma i nadále stabilní a konkurence schopná.



<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přináší výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 4 – SWOT Analýza - (Jakubíková, 2013, s. 129)

Tato analýza se skládá ze dvou částí – SW a OT. Většinou je doporučeno začínat analýzou OT tedy vnějšího prostředí a zahrnout zde mikroprostředí i makroprostředí. V mikroprostředí se nachází subjekty nejbližší firmě, jako jsou zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence. V makroprostředí jsou faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické apod. Po důkladné analýze těchto dvou prostředí následuje SW. Tato dílčí analýza zkoumá vnitřní prostředí firmy. Jedná se především o firemní zdroje, organizační strukturu, management, know-how, systémy, postupy atp. Na kvalitní zpracování silných a slabých stránek společnosti lze využít několik metod. Využívají se hlavně vnitropodnikové analýzy a hodnotící systémy. Oblíbené jsou také různé výzkumné techniky jako brainstorming, dotazování, diskuze, rozhovor apod. (Jakubíková, 2013, s. 129-130)

#### 4.4 PESTE analýza

Tato analýza se zaměřuje na prostředí firmy, ve kterém se pohybuje a působí na ni, ale nemůže jej ovlivnit. Přestože prostředí nemůže společnost nijak ovlivnit, může pomocí různých opatření využít příležitosti, které se nabízí a také minimalizovat hrozby, kterým je vystavena. Výstupem PESTE analýzy musí být návrh konkrétního opatření nebo souboru opatření, aby mohl být měřitelný reálný výstup. Bez tohoto dotázení by samotná analýza neměla význam. (Váchal, 2013, s. 667)

##### 4.4.1 Politicko-právní faktory

První částí této analýzy je rozbor politických vlivů na společnost a zákony dané země, kterými se musí řídit. V každé zemi jsou odlišné trendy, monetární politika, schvalování zákonů, pravomoc vlády apod. Všechny tyto aspekty mají výrazný vliv na společnost, proto

je důležité před každým krokem počítat se všemi těmito okolnostmi dané země. Veřejné orgány dělají rozhodnutí, která ovlivňují a mají přímý dopad na denní činnost firem a stav jejich financí. Jejich politika ovlivňuje podporu zaměstnanosti, dotace, různé projekty atd. Dalšími faktory každého státu ovlivňující ekonomické subjekty a jejich činnost jsou kriminalita a stupeň korupce. Podnikatelé, kteří zahajují svou činnost ve státě, který má trvalý konflikt ať už ekonomický či vládní, musí počítat s rozdílnými podmínkami oproti své konkurenci ze země, která je stabilní a žije v míru. Poslední zmíněné aspekty se snaží pozitivně ovlivnit různé světové organizace jako WTO, Evropská komise a jiné. (Marmol, 2015, s. 10)

S politickými faktory jsou úzce spjaty i ty právní. Legislativní normy mají rovněž značný vliv na marketingovou činnost společností. Samotné založení firmy musí být dle právních norem daného státu a rovněž i marketingové postupy. Vymezuji pojmy, jako jsou například ochrana spotřebitele, klamavá reklama, srovnávací reklama, nekalá soutěž apod.

Dále upravují obchodní a pracovní právo, kde se společnost nachází, ale i tam kde se bude nacházet třeba v budoucnu. Nové pobočky, dceřiné společnosti musí vždy splňovat podmínky státu, kde se firma nachází. Proto je tedy vždy nutné před rozšířením se do jiného státu, zjistit potřebné informace, které jsou nutné pro podnikání a marketingovou činnost. Znalost nařízení, zákonů a směrnic pomůže rychlé adaptaci firmy a urychlí začátky marketingové komunikace v novém působišti. Na druhou stranu mohou i jisté podmínky motivovat manažery k rozšíření do jiného státu s vidinou třeba nižších daní tzv. daňových rájů, kde se firmě bude dařit lépe. (Marmol, 2015, s. 11)

#### **4.4.2 Ekonomické faktory**

K těmto faktorům patří především vývoj hrubého domácího produktu (HDP), v jaké fázi ekonomického cyklu se daná země nachází, jiné podmínky na trhu budou v období recese a jiné při expanzi. Dále stav platební bilance státu, výše úrokových sazeb, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, která ovlivňuje kvalitu a dostupnost pracovní síly na trhu, což je zase úzce spjato s výší důchodu obyvatelstva, která pak ovlivňuje motivaci pracovat. Pracovníci jsou dále ovlivněni dávkami státní sociální podpory, životním minimem, kupní silou a koupěschopností. Dále také mírou inflace či deflace, což ovlivňuje cenové hladiny zboží a služeb, které domácnosti kupují. Společně všechny tyto faktory mají pozitivní nebo negativní vliv na firmy a především na jejich navázané spotřebitele. (Jakubíková, 2013, s. 100)

#### 4.4.3 Sociálně-kulturní faktory

Již podle názvu je zřejmé, že se tyto faktory dělí na dvě složky. Do kulturní části patří zvyky spotřebitelů a firem, jejich kulturní hodnoty a tradice. Vnímání sebe sama a ostatní lidí resp. firem a organizací, přírody a celého spektra okolního prostředí. Dále se jedná o jazyk, řeč těla, image, rozdílnost pohlaví atd. V sociální složce se nachází příjmy, majetek, životní úroveň a její vývoj, sociální a ekonomické zázemí firem a spotřebitelů, jejich uspořádání a životní úroveň. Úroveň vzdělání, věk, hustota rozmístění obyvatelstva, odlišné zaměstnání a zaměření firem apod. Všechny tyto skutečnosti charakterizují obyvatelstvo a firmy jako celek, který lze pomocí segmentace roztrždit do potřebných skupin tak, aby došlo ke správnému zacílení marketingové strategie. (Jakubíková, 2013, s. 100)

#### 4.4.4 Technologické faktory

V současném globalizovaném světě je mnoho odborníků po celém světě zaneprázdněno vývojem a zlepšením stávajících procesů ve všech odvětvích. Některé se minou účinkem, ale jiné mohou mít velký potenciál a změnit zavedené postupy a normy. Není tomu tak dávno, kdy přišla pro mnohé manažery jako překvapení rozsáhlá internetová revoluce. Dneska už se bez internetu neobejde téměř žádný podnik a využívají ho lidé po celém světě. Zdá se tedy výhodné investovat do výzkumu a snažit se objevit nové metody, které usnadní práci a přinesou tu vytouženou konkurenční výhodu. Snadnější to je pro větší firmy, které mají přímo výzkumné oddělení a také větší finanční prostředky. (Marmol, 2015, s. 11)

#### 4.4.5 Ekologické faktory

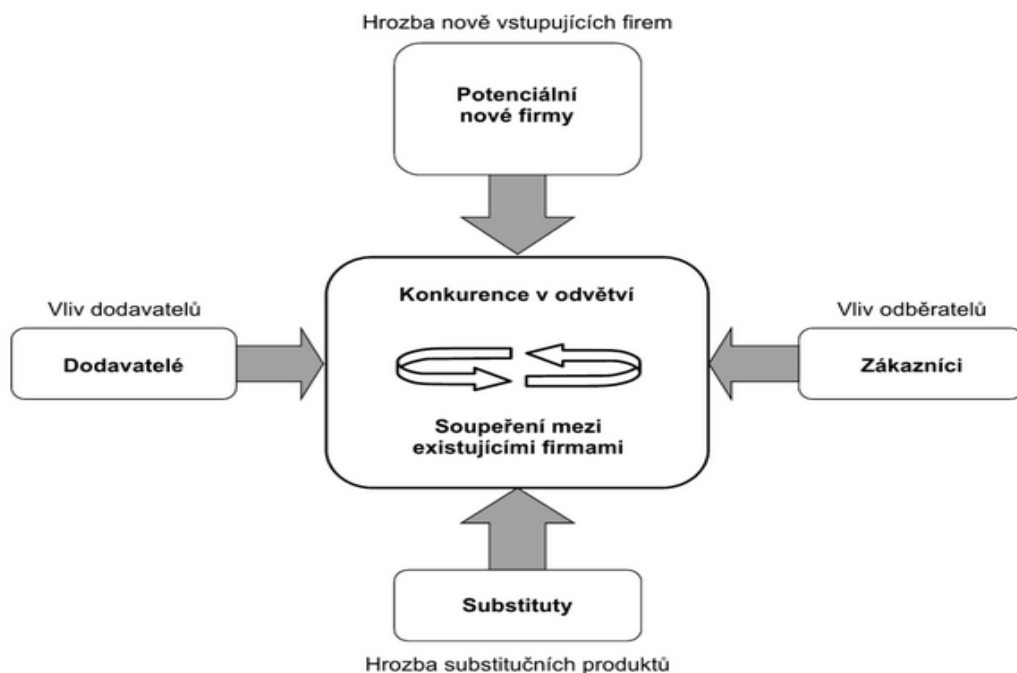
Již před koncem 20. století byla ekologie ožahavým tématem a to se nezměnilo ani na počátku 21., ba naopak. Čím dál tím více jsou lidmi i médii probírané otázky životního prostředí, které široká veřejnost považuje za problém, který se musí naléhavě řešit. Klimatické změny, rostoucí znečištění ovzduší a moří, plýtvání vodou, oceány zamořené plasty apod. (Marmol, 2015, s. 11)

V dnešní době tyto témata zajímají stále více lidí. Liší se ovšem přístupy k těmto problémům napříč jednotlivých států a světadílů. Mají jinak benevolentní zákony, předpisy a přístupy k problémům životního prostředí. Příkladem mohou být různé evropské normy pro nákladní automobilovou dopravu, srovnání třídění odpadů resp. plastů v ČR a USA. Takových příkladů by šlo napsat spousty a jsou to obrovské rozdíly v přístupech jednotlivých

států. Základem pro tuto problematiku by měla být snaha o sjednocení těchto přístupů tak, aby byly vytvořené stejné zákony a na problémech se pracovalo společně a systematicky.

## 4.5 Porterova analýza

Nejčastější metodou, která se využívá pro analýzu mikroprostředí firmy, je Porterův model pěti konkurenčních sil. Jde o strukturální analýzu, která popisuje a zkoumá hybné síly v odvětví. Tyto síly ovlivňují intenzitu konkurenčních střetů, ziskovost firem a jejich životnost. Úspěšnost společnosti závisí na skutečnosti, jak dokáže čelit konkurenčním silám a do jaké míry vytvářet kvalitní předpoklady pro svou činnost. Tyto souboje určují průměrnou výši cen v odvětví a ziskovost firem. Nezáleží na skutečnosti, zda je odvětví v expanzi či recesi, jestli se jedná o služby nebo výrobu, zda se vyrábí obyčejné produkty nebo high-tech apod. Bez ohledu na výše zmíněné faktory dojde k dlouhodobé stabilizaci, která má za následek stabilní ziskovost. (Fotr, 2017, s. 211)



Obr. 5 Porterův model pěti konkurenčních sil (Kozel, 2011, s. 38)

### 4.5.1 Stávající konkurence

První hrozbou, která se v této analýze zkoumá, jsou současné konkurenční firmy. Jedná se o společnosti, které působí na trhu a nabízejí stejné nebo podobné produkty. Tyto firmy mají schopnost ovlivnit cenu a také nabízené množství daného produktu. Zároveň probíhá soupeření o současné zákazníky a rovněž o získání nově příchozích. Všichni konkurenti se

snaží optimalizovat své náklady tak, aby byli schopni dodat na trh stejně kvalitní produkt nebo lepší, než konkurence, ale s nižšími náklady. Kvalita nemusí spočívat pouze v samotné funkci a provedení produktu, ale může zahrnovat například instalaci, montáž, doprovodné služby, dopravu, rychlost, poprodejní služby apod. Další možnost, jak pomyslně vyvrát nad konkurencí je odlišení. Není nutné přijít vždy s novým produktem. Někdy stačí pouze inovovat stávající a odlišit se od současné konkurence. (Kozel, 2011, s. 38-39)

#### 4.5.2 Nově příchozí konkurence

Vstup nových konkurentů do odvětví závisí především na velikosti a počtu bariér, které brání nově příchozím. Tyto bariéry chrání odvětví před firmami, které by se chtěly připojit a přidat své kapacity do konkurenčních bojů. Bariéry tlumí nové firmy především dvěma způsoby. První je tzv. držení nízkých cen. Jedná se o strategii, kdy firmy v odvětví drží ceny při zemi, aby bylo toto odvětví co nejméně atraktivní pro nově příchozí konkurenty, které by vidina vysokých zisků přiváděla na trh stále ve větších počtech. Zároveň také musí stávající společnosti stále inovovat a investovat do vývoje, aby přicházely s novými výrobky a uspokojovaly tak své zákazníky. To je rovněž výborný způsob, jak odradit nově příchozí firmy, kterým se tímto opět zvedne bariéra vstupu do odvětví. (Magretta, 2012, s. 47)

Mix výše zmíněných strategií společně tvoří úspěšnou bariéru, která ovlivňuje rozhodování firem, které uvažují o vstupu na trh. Záleží na jednotlivých společnostech, jak si upraví tyto strategie a do jaké výše je aplikují tak, aby získaly konkurenční výhodu, produkovaly zisk a současně odrazovaly nově příchozí firmy do odvětví. Příkladem zde může být trh s mobilními telefony. V současné době je na trhu několik společností, které bojují o své zákazníky stále se zlepšujícími produkty. Mobilní telefony inovují a přidávají nové funkce, vyšší paměť, nový design apod. Avšak skulinu na trhu našli nově příchozí výrobci a snaží se získat část trhu cenově dostupnějšími výrobky, než nabízely dosavadní firmy na trhu.

#### 4.5.3 Substituty

Substituty jsou produkty, které mají podobnou povahu. Uspokojují tedy zákazníky podobně, jako produkty, které byly na trhu dříve a zákazníci je mohou pro uspokojení svých potřeb nahradit novými. Právě proto, že nejsou tyto produkty často brány konkurencí za přímé soupeře svých výrobků a nevěnují jim příliš pozornosti, mohou přicházet náhle a z nečekaných míst. Je tedy velice obtížné předvídat tyto náhražky nebo dokonce vidět

moment, kdy se objeví na trhu. Avšak je nutno těmto výrobkům věnovat stejně velkou pozornost jako těm stejným, protože představují mnohdy větší nebezpečí. Zákazníci většinou přeseďlají na substituty z cenových, designových nebo funkčních důvodů. (Magretta, 2012, s. 47)

Jedná se například o elektrické automobily, které byly zpočátku podceňovány kvůli jejich vlastnostem – nízkému výkonu a malé výdrži. Nyní jsou ovšem rovnocenným soupeřem spalovacích motorů. Dokonce se začínají testovat už i v nákladním průmyslu a v současné době jsou již na světě prototypy, které se testují v podmínkách provozu.

#### 4.5.4 Odběratelé

Jednou z nejdůležitějších sil, které působí na společnost, jsou odběratelé. Bez kupujících zákazníků by byla produkce firem zbytečná. Důležité si je uvědomit, jakou mají zákazníci v daném odvětví vyjednávací sílu. V nedokonale konkurenčním prostředí jsou to především zákazníci, kdo určuje cenu a kvalitu produktů. Jejich požadavky mohou ovlivňovat produkt, jeho hodnotu, funkčnost a vybavenost. Všechny tyto faktory budou ovlivňovat ziskovost odvětví, protože budou přenášet výslednou hodnotu na sebe. Navíc budou také vytvářet větší bariéry pro vstup do odvětví, protože s rostoucími požadavky na výsledný produkt a tlakem na cenu, se současně snižuje profit společností na trhu a to odrazuje nové firmy od vstupu na trh. Naopak i firmy musí pomocí analýz a hodnocení zjišťovat, jaké produkty vyrábět a v jakém množství, aby byly pro zákazníky unikátní a měli potřebu je nakupovat. Důležitý je také průzkum trhu a informace o současných substitutech. Jinými slovy je podstatné mít co nejvíce správných informací z celého trhu, které formují finální rozhodnutí firmy. (Magretta, 2012, s. 41-42)

#### 4.5.5 Dodavatelé

Poslední skupinou, která působí na firmy na trhu, jsou dodavatelé a jejich síla. Pokud mají dodavatelé silnou vyjednávací pozici, mohou tlačit na vyšší ceny dodávek a celkově si určovat příznivé podmínky ke spolupráci. Znovu to bude znamenat nižší ziskovost odvětví, protože si dodavatelé zvýší svoji hodnotu. Může to být způsobeno nedostatkem či vzácností v dodávaném zboží či materiálu, komplikovanou dopravou, špatnými podmínkami na trhu nebo nízkým počtem dodávajících firem. (Magretta, 2012, s. 43-44)

Všechno výše zmíněné působí na dodavatelské ceny a přelévá to sílu na jejich stranu. Na druhé straně působí naopak odběratelé, kteří tlačí cenu finální produkce co nejnižší. Každá

společnost si tedy musí vybalancovat vstupy i výstupy a nastavit svůj transformační proces tak, aby dosahovala ziskovosti a byla konkurenceschopná na trhu vůči stávající i nově přichozí konkurenci.

## 5 NOVÉ TRENDY V KOMUNIKACI

V posledních několika letech šel pokrok ohromně kupředu a to ve všech odvětvích. Není tomu jinak ani v marketingu resp. v marketingové komunikaci. Nové technologie a výzkumy mění potřeby lidí, kteří mají stále se měnící a zvyšující se požadavky na výrobky a služby. Firmy musí reagovat na nové trendy a to nejen ve výrobě a službách, ale také v metodách, prostřednictvím kterých se tyto produkty dostávají k odběratelům. Marketingová komunikace je jedním z kanálů, které se neustále vyvíjí, a je tedy potřeba na ně reagovat. Vniká spousta nových cest, jak dostat potřebné informace k zákazníkům. Stále oblíbenějším a efektivnějším kanálem se stává internet, který zaznamenal od začátku tohoto tisíciletí obrovského rozmachu.

### 5.1 Guerilla marketing

Jedná se o nekonvenční marketingovou kampaň, která má za úkol vytvořit maximální efekt s využitím minimálních zdrojů. Spočívá v umístění netradičních médií do lokalit, kde se shromažďují cílové skupiny, které jsou běžnými médii jen těžko zasažitelné. Tyto prostředky marketingu mají velice blízko k virovému marketingu a občas balancují na hranici legálnosti. Guerilla marketing využívá několik taktik, které zabezpečují správné fungování. Základem je udeřit na nečekaném místě, zaměřit se přesně na předem vytipované cíle a po akci se ihned stáhnout zpět. Díky nízkým nákladům tohoto způsobu komunikace jej využívají především menší firmy s nízkými rozpočty. Není to ovšem pravidlem a občas k němu sahají i větší firmy či nadnárodní korporace. Někdy bývá tento způsob marketingu označován jako útočný, kvůli jeho agresivním kampaním. Již ověřeným příkladem zde může být "kampaň" automobilky Toyota, kdy jejich nový vůz Toyota Avensis soupeřil s vozem automobilky Volkswagen – Passat. Na zpětných zrcátkách těchto vozů Passat se přes noc objevily letáčky propagující konkurenční vůz Avensis. Dalším příkladem je společnost JEEP, která vtipnou formou upozornila na přednosti jejich vozidel. Na schody a patníky namalovala klasické parkovací místo ve tvaru obdélníku, aby upozornila na terénní úpravu svých vozidel s vyššími nápravami, kterým nevadí velké překážky a nerovnosti. (Frey, 2011, s. 34-39)

### 5.2 Virální marketing

Tento způsob moderní komunikace pracuje s metodou, kdy se příjemci reklamního sdělení zdá obsah natolik zajímavý, že jej samovolně šíří dál a využívá k tomu vlastní prostředky.



Tato zpráva je pak dále šířena již bez kontroly jejího tvůrce (iniciátora) a dá se tedy přirovnat k virové epidemii. Tímto netradičním způsobem se firmy snaží zvýšit povědomí o svém produktu či značce. Tyto zprávy se přenáší prostřednictvím internetu či telefonu. Zpráva může mít formu odkazu, videa, obrázku, e-mailu, textu, hudby, her atd. Musí však být vždy splněna podstata virálního přenosu. Musí být tedy šířena dobrovolně mezi další příjemce. Jedná se většinou o originální a zábavnou myšlenku, řešenou kreativním a zajímavým způsobem, která je zasazena do prostředí komunity uživatelů. Nejčastější využívaná metoda je elektronická pošta. Příjemci zpráv jsou většinou součástí určité databáze, kdy již dříve dali souhlas se zasíláním zpráv. Tímto se tento způsob stává legální marketingovou komunikací. Jiným ze způsobů virálního marketingu je v poslední době velice oblíbené umístění propagačních videí na kanál YouTube.com či sociální sítě. Obrovskou výhodou tohoto způsobu marketingu je jeho finanční nenáročnost. Jsou zde nulové náklady na mediální prostor a také na šíření zprávy. Ta se navíc díky důvěře šířitelů posílá s vysokou pozorností dál. Nevýhodou je prakticky nulová kontrola nad poslanou zprávou, kterou iniciátor už nemůže dále ovlivnit ani nijak upravit. (Příkrylová, 2010, s. 265)

### 5.3 Event marketing

Dalším z moderních způsobů, jak komunikovat se svými zákazníky je event marketing. Jedná se o metodu, jak zaujmout své odběratele a ostatní obchodní partnery kreativním způsobem. Snaží se vytvořit hlubší a přátelské vztahy a tím si více upoutat jejich pozornost a emocionálně je přitáhnout. Tyto vztahy jsou budovány již v průběhu pracovních jednání a schůzek, avšak tyto setkání mnohdy nestačí. Daleko účinnější je vytváření neformálních vztahů a zážitků mimo pracovní prostředí. Jde tedy o dlouhodobou komunikaci, která vytváří zážitky včetně plánování a organizace v rámci komunikační strategie firmy. Úkolem tohoto procesu je vyvolání emocí a psychických zážitků, které jsou spojené s image firmy a jejími produkty. (Lošťáková, 2017, s. 46)

S touto problematikou je dále spojen i pojem integrovaný event marketing, který zahrnuje více prvků moderní komunikace, které někteří autoři uvádějí samostatně. Do této skupiny patří sponzoring, public relations, různé výstavy, veletrhy a speciální eventy. Obecně mají jednotlivé události sportovní, umělecký, zábavný či gastronomický charakter. Například se může jednat o prezentace nebo konference, kdy je cílová skupina seznámena s novinkami o produktech či nových aktivitách společnosti. Dalšími příklady mohou být workshopy, společenské akce – plesy, výroční setkání, oslavy apod. Může se také jednat o otevření

nové pobočky, dny otevřených dveří, různé aukce či dobročinné večírky. Zůstává na zvážení každého podniku, jaké event události zvolí a jak je bude realizovat vzhledem k cílové skupině, kterou chce zaujmout. Vždy musí mít jasno jaký cíl má daná akce splnit a jakým způsobem má být cílů dosaženo. (Lošťáková, 2017, s. 47-48)

## 5.4 Mobilní marketing

Mobilní marketing je v dnešní době velice populárním nástrojem marketingové komunikace. Velice dynamicky se rozvíjí díky téměř kompletnímu pokrytí prakticky celého světa. Jedná se o jakoukoliv formu marketingu, podpory prodeje, reklamy nebo jiného prostředku, který probíhá prostřednictvím mobilního telefonu a je cílený na spotřebitele nebo obchodní partnery. Nejedná se ale vždy o přímé telefonické hovory. Často využívaným způsobem mohou být SMS textové nebo MMS obrázkové zprávy. Lze ovšem poslat i zvukový záznam, tón nebo dokonce hry s podnikovou tematikou. Tento způsob komunikace spadá do přímého marketingu a je to v současné době jeden z nejlepších způsobů, jak kontaktovat potřebnou osobu. Lidé totiž nosí mobilní telefon neustále u sebe a mohou tak reagovat na veškerá média, která jsou prostřednictvím těchto zařízení posílána. Náklady jsou přitom na tento způsob marketingu relativně nízké. Výhodou je většinou rychlá a přímá odpověď dotazovaného avšak nevýhodou může být fakt, že je v dnešní době mobilní telefon považován za privátní a soukromou záležitost. Pokud je osoba, která je kontaktována například na dovolené, tak to pro ni může být do jisté míry nežádaná a obtěžující skutečnost. Je tedy vhodné vždy dobře zvážit veškeré okolnosti před samotným kontaktem. (Přikrylová, 2010, s. 260-262)

## 6 VÍCEKRITERIÁLNÍ ROZHODOVÁNÍ

Analýza vícekritériálního rozhodování je využívána při výběru vhodných variant z několika možných resp. přípustných. Vybraná varianta je pak doporučena k realizaci. Pro co největší objektivnost slouží několik postupů a metod, které jsou při analýze využívány. Varianty jsou konkrétní možnosti, které byly vybrány a jsou hodnoceny podle jednotlivých kritérií. Kritérium je určité hledisko, podle kterého jsou varianty hodnoceny. Výběr hledisek je velice důležitý, protože musí být nezávislé, přehledné a nesmí jich být příliš mnoho. Pokud je hodnocení kvantifikováno, lze údaje uspořádat do kritériální matice  $Y$ . Jednotlivé prvky matice jsou označeny  $y_{ij}$ , kde  $i$  znázorňuje varianty dle  $j$ -tého kritéria. Jednotlivá kritéria se dále dělí podle různých hledisek. Jedním z nich je dělení podle povahy. V takovém případě se jedná o kritérium maximalizační, pro které platí, že nejvyšší hodnotu má nejlepší varianta. Naopak podle minimalizačního kritéria mají nejlepší varianty nejnižší hodnoty. (Moodle.utb.cz, ©2020)

### 6.1 Saatyho metoda

Pomocí této metody se určují váhy jednotlivých kritérií. Jedná se o metodu párového porovnání kritérií, přičemž se využívá devítibodová stupnice.

- 1 – rovnocenná kritéria  $i$  a  $j$
- 3 – slabě preferované kritérium  $i$  před  $j$
- 5 – silně preferované kritérium  $i$  před  $j$
- 7 – velmi silně preferované kritérium  $i$  před  $j$
- 9 – absolutně preferované kritérium  $i$  před  $j$

Každá dvojice kritérií je porovnána podle velikosti preferencí  $i$ -tého kritéria vzhledem k  $j$ -tému kritériu. Tyto hodnoty se následně zapisují do Saatyho matice. (Moodle.utb.cz, ©2020)

### 6.2 Metoda WSA

Metoda váženého součtu (Weighted Sum Approach) je vhodná pro kvantitativní kritéria. K jednotlivým kritériím jsou přiřazeny užítky. Přičemž má nejhorší varianta užitek 0 a nejlepší 1. V prvním kroku této metody dojde k rozřazení kritérií na maximalizační a minimalizační a následnému nalezení maximálních a minimálních hodnot u každého kritéria. Díky

čemuž vznikne vstupní kriteriální matice. Poté se pomocí vztahů pro maximalizační a minimalizační kritéria vypočte užitek jednotlivých variant vzhledem k jednotlivým kritériím.

Pro maximalizační kritérium platí:  $y_{ij} = \frac{y_{ij} - \min}{\max - \min}$

Pro minimalizační kritérium platí:  $y_{ij} = \frac{\max - y_{ij}}{\max - \min}$

Vznikne normalizovaná kriteriální matice, ze které se vypočítá, za pomoci Saatyho metody, celkový užitek jednotlivých variant. K normalizované kriteriální matici se tedy za pomoci Saatyho matice přiřadí vypočtené váhy variant. Vztah pro celkový užitek je vyjádřen vzorcem:

$$u(a_i) = \sum_{j=1}^m v_j * u_j * (y_{ij})$$

Přičemž je celkový užitek značen písmenem  $u$ ,  $a$  jsou jednotlivé varianty s pořadím  $i$ . Suma znázorňuje součet jednotlivých dílčích užiteků  $u_j$ , které jsou vždy vynásobeny příslušnou vahou  $v_j$ . Vypočítá se tedy celkový užitek všech variant a následně se určí konečné pořadí. (Moodle.utb.cz, ©2020)

### 6.3 Metoda AHP

Metoda AHP (Analytic Hierarchy Process) byla navržena profesorem Saatyem a je založena na párovém porovnání prvků na jednotlivých úrovních hierarchické struktury. Při této metodě se použije na každé úrovni hierarchické struktury, Saatyho metoda kvantitativního párového porovnání. V prvním kroku dojde opět k využití Saatyho matice, pomocí které se určí váhy jednotlivých kritérií. Následně se vypočtou preferenční indexy jednotlivých variant, vzhledem ke kritériím. Platí zde vztah:

$$u_i = \sum_{j=1}^n v_j * w_{ji}$$

Kde  $u_i$  je celková váha prvku  $i$ ,  $v_j$  jsou váhy prvků předchozí úrovně a  $w_{ji}$  jsou váhy prvku  $i$  vzhledem k předchozímu prvku  $j$ . Poté dojde stejně jako u metody WSA k výpočtu celkových užiteků jednotlivých variant a určení konečného pořadí. (Moodle.utb.cz, ©2020)

## 7 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Aby byla společnost úspěšná na trhu, musí mít kvalitní produkty, které budou zákazníci kupovat. Příjemce produktu hledá vždy ten nejlepší, který uspokojí jeho potřeby. Je připraven za něj dát protihodnotu většinou ve formě peněz. Druhou stranou je pak společnost či jednotlivec, který produkt vytvoří, nabídne a prodá. Musí se přizpůsobovat potřebám zákazníků a reagovat na měnící se trendy. V dnešním globalizovaném světě se může zdát, že potřebné informace k vytváření výrobků a služeb lze obstarat poměrně snadno. Existuje spousta informačních databází a především internet, kde se dá zjistit mnoho užitečných informací. Ovšem při manažerském rozhodování je potřeba se dívat na problémy komplexněji. Vše tedy nejde zjistit snadno z dostupných informací, ale je potřeba si důležité podklady obstarat ve vlastní režii. Informace o nových trendech, přání zákazníků, situacích na trhu nebo technologickém vývoji je potřeba zjistit přímo z primárních informačních zdrojů například pomocí marketingového výzkumu. Principem je naslouchání spotřebitelům. (Tahal, 2017, s. 14)

### 7.1 Kvalitativní výzkum

Jednou z metod, jak získat potřebné informace je kvalitativní výzkum. Cílem této metody je zjištění způsobu rozhodování a myšlenkových pochodů zákazníků. Důležité je porozumění celkovým motivačním prvkům, pozitivním i negativním asociacím, které dohromady ovlivňují koupi výrobku či služby. Je důležité znát okolnosti, které vedou ke konečnému rozhodnutí o koupi produktu u vybrané společnosti nebo u jejich konkurentů. Kvalitativní výzkum napomáhá k nalezení potřebných informací a dat, díky kterým může společnost správně nastavit marketingovou komunikaci nebo i samotný produkt. Tato metoda sběru informací odpovídá na otázku „proč?“, díky které je základním smyslem výzkumu obsahová stránka získaných dat. Samotný výzkum probíhá nejčastěji formou rozhovoru mezi výzkumníkem a malými skupinami dotazovaných či pouze jednotlivci. Důležité je získat všechny potřebné informace o přemýšlení respondentů nad probíraným tématem. Velikost výsledného vzorku je obvykle menší, ale o to pečlivěji jsou dotazovaní vybíráni. Velice často bývá kvalitativní výzkum realizován v modelu B2B, kdy rozhovor neprobíhá mezi dotazujícím a zákazníkem, nýbrž zástupcem firmy. Tím může být zkušený manažer, majitel nebo jiný profesionál, který může produkt testovat, vyrábět či prodávat. Diskuze se zákazníky či odborníky může probíhat skupinově nebo se rozhovory mohou realizovat postupně. (Tahal, 2017, s. 42-44)

### 7.1.1 Realizace rozhovorů

Pro získání potřebných informací je v kvalitativním výzkumu využíván nejčastěji rozhovor. Jedná se o nejstarší a nejvíce využívaný způsob komunikace mezi lidmi. Existuje několik typů, které se při rozhovoru využívají. Jedním z nich je **nestandardizovaný rozhovor**, který se vyznačuje tím, že nemá předem stanovené otázky ani jejich pořadí. Tento typ rozvádí obě strany – jak tazatel, tak tázaný. Otázky a jednotlivá témata jsou rozebírány do větších hloubek, protože se očekává, že jsou dotazované osoby odborníky v daných oblastech. To je i důvod, proč nejsou otázky tazatele předem připravené. Nelze totiž dopředu vědět, jaké informace dotazovaný poskytne a na co se bude tazatel dále doptávat. Dalším typem rozhovoru, který úzce souvisí s nestandardizovaným, je **expertní rozhovor**. Ten je realizován s respondenty, kteří jsou opravdoví profesionálové v dané oblasti. Jedná se o majitele, ředitele či vrcholné manažery firem. Tyto rozhovory trvají většinou 20-40 minut a probíhají formou individuálního setkání s každým respondentem. Důvodem je obtížnost hromadného seznání většího počtu expertů na stejnou dobu. Také většinou nechtějí experti otevřeně hovořit o firemních know-how před ostatními účastníky. (Tahal, 2017, s. 43-45)

## 8 SHRUNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI, VÝCHODISKA PRO ČÁST PRAKTICKOU

V teoretické části byly zpracovány důležité poznatky, které tvoří základ pro praktickou část. V první kapitole byl definován marketingový mix a jeho jednotlivé složky. Byl charakterizován produkt, cena, propagace a také distribuce. Dále byly v krátkosti popsány pojmy targeting a positioning, které jsou nezbytné při zvolení správného segmentu zákazníků a umístění produktu na trh. Nakonec byl definován marketingový mix ve službách resp. obchodu, což je důležitým tématem této diplomové práce.

Druhá kapitola byla věnována zákazníkovi a jeho vnímání značky. Nejprve byla definována značka a zdůrazněna její důležitost pro firmu a význam pro spotřebitele. Dále byl vysvětlen pojem branding a image značky. V další části byla popsána marketingová komunikace a jednotlivé formy, které jsou v praxi nejčastěji využívány. Tato diplomová práce se zaměřila na reklamu, direct marketing, podporu prodeje, osobní prodej a v neposlední řadě internetový marketing.

Dále byly vybrány situační analýzy, které budou v praktické části sloužit k identifikaci současné situace ve společnosti. Byly popsány analýzy vnějšího i vnitřního prostředí tak, aby bylo celkové hodnocení co nejkomplexnější. Byla vysvětlena důležitost PESTE analýzy, dále Porterova modelu pěti konkurenčních sil a také SWOT analýza. Nakonec byly rozebrány nové trendy v komunikaci, které se stávají v posledních letech stále větším hitem. Jedná se o Guerilla, Virální, Event a mobilní marketing.

Důležitým podkladem, sloužícím k analýze současné marketingové komunikace je metoda sběru dat. K potřebám této práce byl charakterizován kvalitativní výzkum, který bude tvořit důležitou část praktické části. Byl také definován nestandardizovaný a expertní rozhovor, který bude hlavním zdrojem dat praktické části.

Pro tuto diplomovou práci bylo použito několik publikací, které se zabývají marketingem a jeho aplikací. Toto téma je hojně popsáno i v zahraniční literatuře, takže byli pro srovnání využiti i autoři, kteří se rovněž ve svých publikacích zabývají problematikou marketingové komunikace.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 9 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. se zabývá prodejem náhradních dílů na zahraniční nákladní automobily, přívěsy a návěsy. Tato rodinná firma sídlí na strategickém místě v Olomouci, blízko důležitých dopravních tepen a nedaleko STK na nákladní vozidla.



Obr. 6 - Společnost CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. (interní materiál společnosti)

### 9.1 Představení a historie společnosti

Vznik společnosti se datuje od roku 1994, kdy pan Chladníček s paní Chladníčkovou založili živnost v mále vesnici Loučany ležící v olomouckém kraji. Prvním artiklem, který se začal prodávat, byly upínací pásy s ráčnou. Dobře zvolená strategie spolu s rostoucí poptávkou po tomto sortimentu zapříčinila dynamický růst. Postupem času získané kontakty na servisy a především dopravní firmy, které braly pásy ve velkém, zapříčinily logické rozšíření sortimentu o náhradní díly na nápravy PANA V. Tyto podvozky byly velice rozšířené a téměř polovina přípojných vozidel jezdila na tomto druhu nápravy. Dalším krokem byla spolupráce s německou společností BPW a následně i SAF, které vyrábí rovněž nápravy na přípojná vozidla. V této době již přestaly stačit prostory rodinného domu a společnost musela projít nucenou transformací a vývojem. V roce 2004 vznikla tedy společnost s ručením omezeným namísto dosavadního podnikání jako OSVČ. Nový název CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. nebyl jedinou změnou. Tento rok byl zlomový, protože se rovněž přestěhovala dosavadní provozovna z Loučan do města Olomouc – části Holice. Nový název, provozovna, sklady a v neposlední řadě i systém a technika, která se začala

postupně vylepšovat a usnadňovala tak práci nově příchozím zaměstnancům. Zákazníků již bylo tolik, že nebylo možné vše zvládat ve dvou lidech a v malých prostorách. Postupem času se začaly zvětšovat skladové zásoby, přibývalo dodavatelů, klientů a zaměstnanců. Z malé rodinné firmy se najednou začala vytvářet stabilní společnost, která neměla v olomouckém kraji konkurenci.

V Olomouci vznikla prodejna pro maloobchod, došlo k pronájmu dalších skladových prostor a portfolio dodavatelů se rozšířilo napříč celou Evropou a poté i dál za hranice kontinentu. Od roku 2007 společnost obchoduje s partnery po celém světě – severní a jižní Amerika, blízký východ, Asie a drtivá většina států Evropy. V této době také probíhá rozšíření působnosti o pobočky v Ostravě, Praze, Napajedlech a Břeclavi. Skladové zásoby pokrývají všechny značky tahačů a návěsů jak domácí výroby, tak i té zahraniční.

Na skladě se nacházejí náhradní díly na nákladní automobily (tahače) všech zahraničních značek MAN, DAF, SCANIA, VOLVO, MB, RVI, IVECO i na přívěsy a návěsy značek SCHWARZMÜLLER, KÖEGEL, SCHMITZ, KRONE, PANAV, TRAILOR, FRUEHAUF, KÄSSBOHRER. Dále pak na nápravy BPW, SAF, PANAV, ROR, SMB, GIGANT, MERCEDES, JOST. Zákazník má možnost vždy výběru minimálně ze dvou značek tak, aby byla zajištěna rovnováha jak mezi vysokou kvalitou, tak i cenově dostupnými náhradními díly.

## 9.2 Základní informace - současnost

V současné době zaměstnává tato firma 17 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do 4 různých oddělení, z nichž má každé svého vedoucího. Oddělení nákupu, prodeje, skladu a ekonomické. Protože je tato společnost obchodní firmou, která nakupuje náhradní díly a v nezměněné podobě je prodává dále, chybí oddělení výroby a logistiky. Resp. logistika je pod hlavičkou skladu, kde jsou dva skladníci určeni k rozvážení zboží zákazníkům. Celkem firma disponuje sedmi sklady, z čehož jsou dva paletové. Vysokou kvalitu v poskytování služeb zákazníkům zajišťují vyškolení pracovníci, kteří jsou špičkami ve svém oboru. Navíc díky pravidelným školením nezůstávají pozadu a stále zdokonalují své znalosti a zkušenosti, které využívají ve své každodenní práci se zákazníky. Jsou vysoce spolehliví a ochotni řešit každý problém, se kterým se na ně zákazník obrátí. Dále, díky službám na telefonu 24h denně 7 dní v týdnu, jsou schopni a ochotni vyjít vstříc zákazníkům i mimo pracovní dobu, což nenabízí žádná konkurenční firma. Profesionální vystupování a kvalitní díly jsou samozřejmostí. Díky vysokým skladovým zásobám a propracova-

né logistice dokáže společnost uspokojit každého zákazníka po celé České republice do 24 hodin. Rozloha všech skladů dohromady činí přes 1 500m<sup>2</sup>, což nemá na střední a severní Moravě konkurenci. Filozofie společnosti klade vysokou prioritu na spokojeného zákazníka. Odborně zdatný personál tedy přistupuje ke každému zákazníkovi dle jeho potřeb individuálně a se vši péčí. Díky bohatým zkušenostem z dílen dokáží všem zákazníkům odborně poradit a spolehlivě zajistit jejich maximální spokojenost.

### 9.3 Postavení na trhu

Jak již bylo zmíněno výše díky obrovským skladovým zásobám má tato společnost dominantní postavení v Olomouckém kraji plus i na celé severní a střední Moravě. Do ostatních krajů v ČR a na Slovensko je zboží dodáváno prostřednictvím přepravních služeb. Díky propracované logistice se zboží doručuje při objednání do 16:30 jednoho dne, druhý den do 8:00 ráno. Díky tomu je odbourána vzdálenost mezi dodavatelem a zákazníky a je tím i vyrovnána nevýhoda oproti konkurenčním firmám, které sice mají více poboček, ale nejsou ani zdaleka tak dobře zásobené. Takže zboží v drtivé většině dodávají zákazníkům až druhý den, kdy díly stahují z centrálních skladů z Prahy nebo ze zahraničí.

I přes obrovský nárůst konkurenčních firem v posledních několika letech, je společnost CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. stabilní a rozrůstající se firmou s obratem stále přes 80 miliónů za rok. Pobočky, které nebyly ekonomicky výhodné, byly zavřeny a zůstala pouze jedna prosperující v Ostravě. Postupem času se tento tah ukázal jako správný, když spousta konkurenčních firem zavírá své pobočky nebo krachuje, protože nezvládá zabezpečit jejich stabilní chod a rentabilitu.

Zákazníci mají na výběr z širokého portfolia náhradních dílů. Jedná se o značky vysoké kvality z prvovýroby, ale i o cenově dostupnější náhrady, mezi kterými mohou zákazníci vybírat. Každý si najde svou variantu, která je pro něj v současné době nejlepší dle toho, na jaký automobil daný díl má, kde s ním jezdí, jaká je vytíženost apod. Jiné nároky na kvalitu má souprava, která jezdí pouze po silnicích v daném regionu, odlišné souprava dovážející zboží do jiných evropských zemí a úplně jiné lesácká souprava s klanicovým návěsem, která jezdí do lesů a je vytěžována stromy a obtížným lesním terénem. Z těchto důvodů je sortiment velice široký a obsáhlý.



Obr. 7 - Portfolio značek (interní materiál společnosti)

Náhradní díly se tedy rozdělují do tří základních kategorií. Náhradní díly originální **OE**, **OEM** se značí díly, které výrobci dávají do prvovýroby pod značkou originálních dílů a rovněž na aftermarket (= trh s neoriginálními náhradními díly) pod svou vlastní značkou. Třetí skupinou jsou **náhrady**, které napodobují originální díly, ale jsou prodávány pod jinými značkami.

Originální náhradní díly jsou například SCANIA, DAF, MAN, MB, IVECO, VOLVO. Tedy značky tahačů, které se prodávají na trhu. Dále pak díly návěsů SCHWARZMÜLLER, KÖEGEL, SCHMITZ, KRONE, PANAV a v neposlední řadě i nápravy BPW, SAF, PANAV, ROR, SMB, GIGANT, MERCEDES, JOST. Všechny tyto díly si zákazník koupí při výběru tahače/návěsu/nápravy. Při výměně některého dílu v servisu si zákazník rovněž může rozbitou součástku nahradit znovu originálním dílem těchto značek. Většinou je zde ale hodně nadsazená cena, kterou nemusí zákazník akceptovat. Proto je zde druhá varianta a to díly OEM.

OEM díl je v podstatě srovnatelný s dílem originálním. Rozdíl je ovšem ve dvou skutečnostech. První je značka, pod kterou náhradní díl vstupuje na trh. Zatímco u originálních dílů je značka vždy stejná jako tahač/přívěs/náprava na které je díl montován, tak na aftermarketu je díl nabízen pod značkou výrobní firmy. Příkladem mohou být posilovače KONGSBERG, šroubení a rychlospojky RAUFOSS, brzdové destičky TEXTAR, výfukové systémy DINEX atd. Druhým rozdílem může být i kvalita vyrobeného dílu. Pod origi-

nálními značkami jsou ty nejkvalitnější díly, které procházejí těmi nejpřísnějšími kontrolami. Na aftermarketu již může být díl mírně ochuzen například o tloušťku nebo složení materiálu, mezi-kontrolu apod. Nicméně tyto díly jsou pořád vysoce kvalitní a patří mezi ty dražší na trhu.

Poslední druh náhradních dílů jsou náhrady. To jsou v podstatě napodobeniny dílů originálních. Tyto duplikáty jsou naprosto stejné, mají stejnou funkci a účel. Společnosti je vyrábí pod svou vlastní značkou a nabízí je na aftermarketu. Takoveto náhradní díly mají širokou škálu kvality a cen. Jedná se například o zrcátka TANGDE, řídicí, spojovací tyče ROTA, brzdové válce EBS, náboje KURTSAN, plasty KAHVECI, široký sortiment společnosti SAMPA, ale také privátní značky různých prodejních firem.

Ve společnosti CHLADNÍČEK autodíly jsou naskladněny náhradní díly od všech tří kategorií. To umožňuje výběr vhodné varianty i pro ty nejnáročnější zákazníky. Navíc je drtivá většina nepoužívanějších náhradních dílů skladem, takže jsou zákazníci v dnešní úspěšné době spokojeni, že mohou opravit vozidlo hned a nemusí čekat několik dní na objednání a dodání dílu.

## 9.4 Konkurence

V současné době je již nemalá konkurence v každém odvětví. Výjimkou není ani trh s náhradními díly na kamiony. V české republice je rozložení zahraničních a tuzemských společností, které prodávají náhradní díly přibližně stejné. Mezi největší firmy působící na českém trhu se řadí litevská SKUBA, polský AUTOS a INTER CARS nebo německý EUROPART. Všechny tyto společnosti mají své prosperující pobočky po celé ČR. Mimo INTER CARS, který má na našem území několik desítek obchodů, mají ostatní pouze jednotky prodejen.

Mezi větší české dodavatele náhradních dílů patří síť prodejen ADIP, SCHÄFER A SÝKORA, EMT a trošku zvláštní skupinu tvoří ELIT a AUTO KELLY. Tyto dvě společnosti mají již od minulého roku společné majitele, ale zatím si stále konkurují. Nejsou typickým dodavatelem dílů na kamiony, protože se specializují na osobní automobily a na servis. Mají spousty poboček a spoustu partnerů v oblasti servisů na osobní automobily, které podporují vybavením dílen, v bonusových programech jim nabízí vyvažovačky, plničky klimatizací apod. Současně jim dodávají své náhradní díly. S díly na tahače a návěsy

začaly tyto firmy jako s doplňujícím sortimentem, který se ovšem dobře chytil a nyní již patří mezi rovnocenné hráče na trhu.

Poslední pomyslnou skupinou jsou firmy, které nemají žádnou nebo pouze jednu pobočku a působí především regionálně. Mezi takovéto společnosti patří i CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. Krátký výčet dalších je: Autodíly DUFEK, FAST Integration, DSV – Příbram, Autodíly Michalčík a spousta dalších. Prakticky v každém regionu se najde několik menších dodavatelů, kteří se snaží ukousnout svoji část z trhu. Přitom většinou spoléhají na znalost místních poměrů, doprav, servisů a na osobní jednání se zákazníky. Menší zákazníci většinou uvítají osobní přístup a lidské jednání, které jim větší řetězce nemají prostor nabídnout a nejsou pro ně až tak zajímavé. Ovšem zkoumaná společnost se nachází někde mezi výše zmíněnými. I když má pouze jednu pobočku v Ostravě, tak působí daleko za svůj olomoucký region. Díky rozsáhlým skladovým zásobám a propracované logistice dodává díly do celé ČR a na Slovensko.

## 10 METODIKA

Nyní je nutné stanovit základní výzkumné otázky, na které budou v dalších několika kapitolách hledány odpovědi. **Jakým způsobem probíhá marketingová komunikace se zákazníky ve firmě CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o.? Prostřednictvím kterých nástrojů je komunikace realizována?** K získání odpovědí na tyto otázky, bude využito metod kvalitativního výzkumu. Ten bude využit v několika následujících analýzách. Podkladem budou nasbíraná data, která byla získána pomocí individuálních expertních i skupinových rozhovorů a několika porad v této firmě. Dotazovaným byl především majitel firmy, vedoucí nákupu a prodejní manažer. Jednotlivé rozhovory probíhaly od začátku prosince 2018 do konce dubna 2019. V této době proběhlo několik expertních rozhovorů s majitelem firmy panem Petrem Chladníčkem, majitelkou paní Ludmilou Chladníčkovou, vedoucím nákupního oddělení panem Lukášem Masárechem a prodejním manažerem panem Ottou Habermannem. Dále byly realizovány dva skupinové rozhovory formou porad se všemi výše jmenovanými. Všechny rozhovory proběhly v sídle této firmy v Olomouci.

Poté budou ve SWOT analýze zkompletovány výsledky všech analýz a rozpracované jednotlivé poznatky. Na základě těchto informací bude navržen a realizován projekt, jehož cílem bude zlepšit marketingovou komunikaci v této firmě.

Je nutné zmínit, že forma této analýzy je založena na subjektivních zkušenostech a znalostech dotazovaných. Bylo proto nutné, poslechnout si několik názorů nezávisle na sobě, aby se navzájem jednotliví respondenti neovlivňovali a výsledky tak nebyly zkreslené. Zkoumaný vzorek byl stanovený, na základě potřeby získání informací od nejzkušenějších a nejdéle působících pracovníků v této firmě. Všichni se v tomto oboru pohybují několik let a u této společnosti pracují od jejího založení resp. od přesunu do Olomouce v roce 2004.

## 11 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU CHLADNÍČEK AUTODÍLY, S.R.O.

V následující části jsou analyzovány jednotlivé části marketingového mixu ve firmě CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. Tyto prvky jsou popsány tak, jak je v současné době společnost využívá k dosažení svých cílů. Mezi následující nástroje se řadí produkt, cena, propagace, distribuce, lidé, procesy a materiální prostředí. Tato analýza je zpracována na základě několika rozhovorů s majitelem firmy panem Petrem Chladníčkem.

### 11.1 Produkt

Produktem této firmy jsou náhradní díly na nákladní automobily, tahače, přívěsy a návěsy. Obchodníků, kteří dodávají náhradní díly je v české republice spousta. Je tedy potřeba svůj produkt nějakým způsobem odlišit od konkurence. Proto má společnost CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. obrovský sklad se spoustou produktů, který nemá na Moravě konkurenci. Drtivá většina výrobků je navíc zdvojnásobena tak, aby měl zákazník vždy možnost výběru mezi kvalitní náhradou nebo originálním dílem a cenově dostupnější náhradou.

Dále si firma zakládá na profesionálním přístupu a odbornosti svých zaměstnanců resp. prodejního oddělení. Všichni prodejci dříve pracovali jako automechanici, takže mají znalosti z praxe, díky kterým dokáží každý díl prodat s odbornou radou tak, aby měli odběratelé vždy potřebné informace k montáži. Samozřejmostí je i identifikace mnohdy složitého náhradního dílu, který je obtížné určit i podle vin kódu. Díky těmto profesionálním službám, odbornému přístupu a obrovským skladovým zásobám se celkový produkt této společnosti liší od ostatních konkurentů.

### 11.2 Cena

Ceny produktů jsou v této firmě stanoveny na základě nabídky a poptávky. Je zde vytvořeno několik cenových skupin podle zaměření zákazníka. Rozdílnost cen se odvíjí od činnosti podnikání jednotlivých odběratelů. Jiné ceny má dlouholetý partner, obchodník, servis, doprava, neregistrovaný zákazník. Dále má na cenotvorbu vliv i fakt, zda je odběratel současně i konkurence a jaká je vzdálenost zákazníka od firmy. Důležitá je také výše odběrů za určité období. Cenu dále ovlivňuje geografická pozice zákazníka a jeho vzdálenost od konkurenčních firem. Pokud se nachází v jeho okolí početná konkurenční základna, je cena ovlivněna její nabídkou. Firma musí dále pracovat s vedlejšími a doprovodnými službami,



kteří musí být ve výsledné ceně rovněž zohledněny. Jedná se způsob doručení zboží. Pokud si zákazník zboží sám neodebere na prodejně, tak je mu buďto zavezeno jedním z rozvozových automobilů nebo odesláno některou ze smluvních přepravních balíkových přeprav. Všechny tyto okolnosti se musí zohlednit ve výpočtu ceny produktu resp. celé dodávky a vybalancovat tak, aby docházelo k oboustranné spokojenosti při spolupráci.

### 11.3 Propagace

S propagací je to v této firmě složitější a bude jí detailněji věnována kapitola analýza marketingové komunikace, kde bude podrobně rozebrána. Aktivní obchod je zanedbáván a je celkově na špatné úrovni. Tento fakt je dán historickým vývoje firmy. V začátcích podnikání – v roce 1994, kdy se začala firma budovat, prakticky neexistovala konkurence. Konkurenčních firem bylo velice málo a poptávka mnohdy převyšovala nabídku. Zákazníci potřebovali obchodní firmy a byli rádi za dodání dílu. Dnes je to bohužel naopak a moc drží zákazníci, kteří si mnohdy diktují až likvidační podmínky. Tuto změnu bohužel firma úplně nezachytila a nyní je to znát. Podrobněji bude tato situace vysvětlena a rozebrána v kapitole 11.

### 11.4 Distribuce

Hlavní sídlem společnosti je olomoucká centrála v areálu bývalého masokombinátu v Holici. Firma sídlí v pronajatých prostorách, které slouží jako kanceláře i jako sklad. Prodejna, kanceláře a hlavní sklad je v krajní budově hned za vrátnicí. Součástí jsou rozsáhlé parkovací prostory, kde se dostanou zákazníci i s celou zapřáhnutou soupravou. Další paletové sklady jsou vzdáleny dále v areálu asi půl minuty autem. Odtud probíhá hlavní prodej a vyjíždí rozvozová auta v pravidelných časových závozech a směrech. Odběry a způsob distribuce se dají rozdělit na tři rozdílné části. První a současně největší část zákazníků si pro díly dojíždí osobně na prodejnu, přičemž rovnou daný problém konzultují s prodejci přes pult. Druhá část odběratelů využívá denní závozy zboží, které probíhají v předem stanovených časech a směrech. Poslední část tvoří balíkové zásilky pro zákazníky, kteří jsou ze vzdálenějších koutů české a slovenské republiky.

Dříve měla firma rozmístěné po celé ČR pobočky, díky kterým se měla dostat blíže ke konečným zákazníkům. Celkově se jednalo o 5 poboček se sídlem v Praze, Břeclavi, Napajedlech, Ostravě a Bruntále. Bohužel si pobočky na sebe nedokázaly vydělat a nedalo se spolehnout na jejich vedoucí. Z tohoto důvodu byly všechny zavřeny a zchovala se pouze

jedna v Ostravě, která se ale transformovala na franšizu. V současné době tedy zůstávají pouze dvě místa, kde se dá zboží koupit. Ke stejnému principu začínají sahat i ostatní konkurenční firmy, které zavírají některé pobočky, které nejsou výdělečné a omezují tak pomalu svoji působnost, kterou směřují spíše ke svému centrálnímu skladu.

### 11.5 Lidé

Zaměstnanci tvoří páteř celé firmy a nesou přidanou hodnotu výsledného produktu. Jak již bylo zmíněno výše, všichni jsou ve svých oborech profesionálové, protože začínali jako automechanici v kanálu. To jim dodalo potřebné zkušenosti a přehled, které využívají při denním řešení problémů a identifikací potřebných dílů. Dále absolvují každý rok potřebná školení, aby poznali problematiku současných vozidel a nových technologických pokroků. Všichni výrobci se snaží stále zdokonalovat své produkty tak, aby dokázali konkurovat substitutům na trhu a splňovat požadavky zákazníků. Tyto inovace musí prodejci dokonale znát a být schopni je vysvětlit zákazníkům.

Mimo stálých zaměstnanců na plný pracovní úvazek využívá firma i outsourcing, kdy jsou některé služby postoupeny externím dodavatelům. Jedná se IT služby, úklidové služby a účtování mezd. Dále je využíván jeden brigádník do skladu v případě, že má některý ze skladníků dovolenou.

### 11.6 Materiální prostředí

Kontakt se zákazníky probíhá ve většině případů na prodejně v Holici. Prodejna není bohužel nijak velká a pohodlně se zde vlezou nejvýše čtyři zákazníci záraz. Navíc zde není prostor k vystavení většího množství zboží, které by si zákazníci mohli prohlédnout při čekání na obslužení. To by vedlo k zakoupení většího množství dílů, které si třeba ani neuvědomují, že je potřebují. Příkladem zde je vystavené náradí, u kterého se vždy zákazníci při čekání, ať už na obslužení nebo vychystání objednaného dílu zdrží, a něco vyberou. Bohužel fakt, že firemní prostory jsou pronajaté, není pro majitele výhodné investovat finanční prostředky do rozšíření a inovace prodejny.

Řešením by byla koupě nového pozemku a postavení vlastní firmy. O této možnosti již několikrát majitelé uvažovali, ale zatím nenašli žádné vyhovující místo, které by bylo strategicky alespoň trochu podobné, jako současné sídlo. To se totiž nachází ve velkém areálu, s výborným přístupem, blízkostí STK na nákladní vozidla a perfektní dostupností na všechny strategické směry. Odkoupit současnou část prostor bohužel pronajímatel nechce.

## 11.7 Procesy

Služby probíhají výhradně na prodejně a v prostorách firmy. Zákazníci jdou často s prodejci do skladu, kde je jim prakticky ukázán rozdíl mezi jednotlivými variantami náhradních dílů. Výjimkou ovšem není ani telefonická podpora a rada po telefonu. Klasické služby navíc doplňuje nonstop služba na telefonu, kdy se prodejci střídají v express službách 24h. Již se několikrát stalo, že zákazník zavolal v noci a potřeboval nutně díl, aby mohl mechanik dojet k porouchanému vozidlu a opravit jej, aby stihlo nakládku či vykládku zboží. Spokojenost zákazníka s celkovým procesem ovlivňuje i délka čekání na vychystání dílu, doporučení prodejce ohledně montáže a samotný přístup a chování ke konkrétnímu zákazníkovi. Vše dohromady vytváří celkový dojem na poskytovanou službu a image firmy. Díky kladným ohlasům může být společnost doporučena dále u ostatních potenciálních odběratelů.

## 11.8 Obchod

V marketingu služeb je obchod velice důležitou součástí, která by neměla být opomíjena. Bohužel obchod a jeho nástroje nejsou v dostatečném měřítku v této firmě prosazovány a někteří zákazníci tak odcházejí ke konkurenci, kde je o ně lépe postaráno. Tento přechod dovoluje rozsáhlá nabídka na trhu, kde si zákazník může vybírat. Právě silné obchodní oddělení má za úkol ovlivnit zákazníka, jeho myšlení a rozhodovací proces, aby nakoupil a dále opakovaně nakupoval právě u této společnosti. Obchodní oddělení zde do nedávné doby úplně chybělo. Prodejní oddělení mělo suplovat obchodní zástupce a se zákazníky komunikovat při prodeji. Tento přístup se však ukázal jako nedostatečný a zákazníků začalo ubývat. Proto se muselo něco změnit a začít budovat obchodní oddělení a svou značku.

### 11.8.1 Značka a její význam ve firmě

Důležitou součástí obchodu a jeho správného fungování je i značka. Značkou je zde myšleno jak obchodní značka – název CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o., tak i jednotlivé značky produktů, které jsou v portfoliu firmy. Jelikož je tato společnost na trhu od roku 1994, má mnoho zákazníků, kteří se znají přímo s majiteli a jsou jim historicky věrní. Takže i když je navštěvují obchodní zástupci od konkurence, je zde určitá osobní vazba a dlouhodobé vztahy, které zákazníci nechtějí přerhat. Navíc je sám název známkou kvality, protože již od začátku podnikání, se majitelé specializovali na originální náhradní díly na přívěsy resp. jejich nápravy – PANAV a později SAF A BPW. To jsou všechno prvovýrobní značky

vysoké kvality. Díky tomu se od začátku značka CHLADNÍČEK autodíly stylizovala jako kvalitní, na což si zákazníci zvykli a pamatují si to dodnes.

Celková image je velice důležitá pro firmu, ale rovněž i pro ostatní subjekty, kteří s ní přichází do styku. Pro dodavatele je to známka kvality a dlouhodobé spolupráce v dodávkách dílů, úhrady faktur, množství odběrů, propagace jejich zboží (značky) atd. Pro zákazníky je to rozlišení od konkurence, jistota dodávek, rozvozů, dostupnost dílů a jejich určitých značek, profesionální přístup, odborná poradenská činnost, znalost jejich vozového parku (SPZ, vin kódy), potřeb apod. Je to soubor všech specifikací a charakteristik, kterými se firma vyhrazuje vůči konkurenci.

Značkou se označují rovněž i produkty společnosti. Toto označení je také velice důležité, protože se spektrem výrobků firma prezentuje na trhu. Zákazníci mohou vybírat jak díly vysoké kvality od originálních výrobců, tak i cenově dostupnější varianty od náhradních dodavatelů. Téměř každý díl je minimálně zdvojen tak, aby si vybral i ten nejnáročnější zákazník. Díky jednotlivým značkám vědí odběratelé přesně, co kupují, jak dlouhou má produkt záruku, jak je to s reklamací, výměnou, instalací atd. Také mohou stejné značky lépe porovnat s konkurenčními výrobky a zjistit tak, který je cenově výhodnější, když k němu připočtou celkovou hodnotu služby. Ta zahrnuje dobu dodání, jakým způsobem bude díl doručen zákazníkovi či poprodejní služby jako například odvoz starého dílu. Díky tomu může zákazník vždy spravedlivě zvážit, který dodavatel je pro něj nejvýhodnější.

## 12 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

K jakémukoliv důležitému rozhodnutí, změně, reorganizaci nebo úpravě strategie je potřeba vždy perfektně znát danou firmu. Než se majitel nebo vrcholný management rozhodne něco změnit a vést společnost jiným směrem, musí být obeznámeni se současným stavem společnosti a to jak vnitřní situací, tak i vnějšími faktory, které působí zvenčí. V následujících několika podkapitolách bude zkoumaná společnost detailně rozebrána a kriticky zhodnocena tak, aby byly jasně popsány veškeré faktory, které na ni působí a jak ji ovlivňují. Bude podrobně rozebráno postavení na trhu, silné, slabé stránky a další okolnosti, které ji přímo nebo nepřímo ovlivňují.

Podkladem pro následující analýzy byla rozsáhlá diskuze s majitelem společnosti a dále několik rozhovorů s vedoucím nákupu a prodejním manažerem.

### 12.1 PESTE

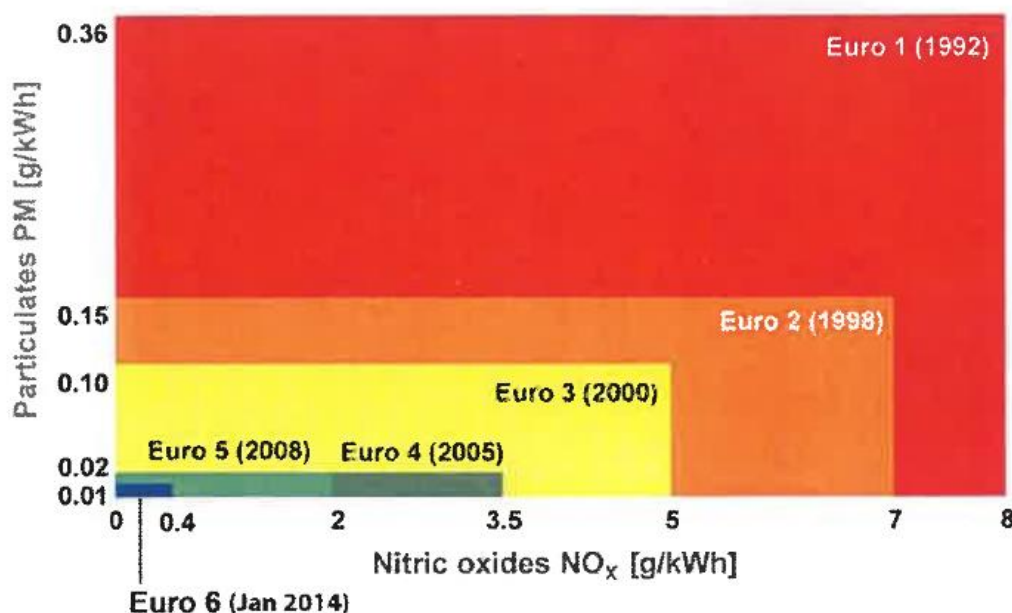
První prováděnou analýzou je PESTE. Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o analýzu zkoumající společnost z hlediska politicko-právní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické situace.

#### 12.1.1 Politicko-právní situace

Politické a právní faktory zahrnují současnou situaci v České republice v oblasti zákonů, vyhlášek a nařízení. Ekonomickou situaci ovlivnil vstup do Evropské unie v roce 2004, což mělo vliv i na automobilový průmysl. Konkrétněji to jsou emisní normy označované jako EURO. Od počátku zavedení těchto norem došlo k obrovskému zpřísnění přípustných limitů pro nákladní automobilovou dopravu, což ovlivnilo i trh s náhradními díly. Každý další nově vyrobený tahač či nákladní automobil musí splňovat od roku 2014 normy škodlivin, které znázorňuje obrázek č. 8. Vertikální osa zaznamenává kolik gramů škodlivých částic je vyprodukováno za kWh (kilowatt hodin). Horizontální znázorňuje množství vyprodukovaných oxidů dusíku  $\text{NO}_x$  znovu v gramech za kWh. Je zde vidět obrovské zpřísnění těchto norem oproti normám EURO 1. Pro prodejce náhradních dílů mají tyto normy dva protichůdné efekty. Oba mají stejnou příčinu, kterou je stále širší sortiment drahých katalyzátorů a senzorů  $\text{NO}_x$  na nová vozidla na trhu. Tento fakt má dva důsledky. Prvním jsou vyšší prodeje těchto dílů a tím i vyšší obrat. Druhým, nežádoucím efektem jsou stále se zvyšující zásoby dílů na starší vozidla, z důvodu postupného úbytku těchto vozidel z trhu.

## Evropské emisní normy

### Emisní normy Euro 1-6



Obr. 8 Vývoj EURO emisních norem (interní materiál společnosti)

Dalším faktorem, který ovlivňuje podnikání této společnosti je zákon o ochraně spotřebitele. Jedná se o vrácení zboží, na které mají zákazníci právo do 14 dnů od koupě, bez udání důvodů. Bohužel tento zákon je u náhradních dílů dost omezující, protože v tomto oboru se jen málo výrobků drží ve více kusech skladem. Většina dílů a hlavně těch dražších jsou naskladněny vždy po 1ks. Nákupní oddělení má za úkol vždy po vyprodání, daný díl co nejrychleji zase doskladnit. Pokud ovšem zákazník díl vrátí například po deseti dnech, zůstávají na skladě již dva kusy. Zabírají skladové místo a jsou v nich zbytečně uloženy peníze.

Nevyzpytatelným faktorem jsou dále politická rozhodnutí a směrnice vůči zahraničnímu obchodu. Pokud se vláda rozhodne z nějakých důvodů uzavřít hranice nebo dočasně omezit dovoz zboží z určitých lokalit, může se to odrazit v dostupnosti zboží. Pokud tedy například dojde z důvodu epidemie, válečného konfliktu, politického převratu v dané zemi k omezení spolupráce, nastává problém v dostupnosti některých dílů. Pravidelné dodávky budou omezeny a dojde k výpadku. S tím souvisí úbytek prodejů nebo pracné hledání prozatímního řešení v podobě jiného dodavatele. U něj se mohou lišit ceny, kvalita, značka, což bude mít ve výsledku vliv na marži a obrát.

### 12.1.2 Ekonomická situace

K ekonomickým faktorům patří vývoj makroekonomických ukazatelů, mezi které se řadí nezaměstnanost, inflace, HDP a vývoj platební bilance. Zkoumanou společností ovlivňují více či méně všechny 4 zmíněné ukazatele. Nezaměstnanost je v posledních letech ekonomického růstu na velice nízké úrovni. Dle hodnot českého statistického úřadu oscilovala míra nezaměstnanosti za posledních 5 čtvrtletí těsně okolo 2%. Tato velice nízká hodnota se dost zásadně projevila na trhu práce. Nedostatek schopných lidí pocítila i společnost CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. Bylo proto velice náročné na začátku roku 2019 získat náhradu v řadách prodejců za dlouholetého zaměstnance. To samé platilo i v půlce roku, kdy firma hledala nového skladníka. Několik zájemců nezůstalo ani 14 dnů. Míra nezaměstnanosti ovlivňuje dostupnost a kvalitu pracovní síly na trhu, což je také úzce spjato s výší důchodu obyvatelstva. Čím je nezaměstnanost na nižší úrovni, tím je kladen větší tlak zaměstnanců na výši mezd. Dále je také ovlivněna motivace pracovat. Pracovníci jsou také ovlivněni dávkami státní sociální podpory a životním minimem.

Dalším zmíněným faktorem, který ovlivňuje podnikání je míra inflace či deflace, které ovlivňují cenové hladiny zboží a služeb, které domácnosti a firmy kupují. Právě kupní síla a celková koupěschopnost ovlivňuje odběry zákazníků, resp. výši prodeje firmy. V neposlední řadě je společnost ovlivněna i zahraniční politikou státu v otázce přijetí nové měny – eura. Tato firma obchoduje se spoustou zahraničních partnerů, kteří prodávají v eurech. Je tedy logický nesoulad mezi kurzem uzavření obchodu, kurzem nakoupení eur a kurzem zaplacení zboží. V drtivé většině případů z toho vychází kurzová ztráta, která se šplhá do výše několika desítek tisíc na měsíc.

### 12.1.3 Sociální situace

Cíloví zákazníci této společnosti jsou především přepravní společnosti a servisy. Spousta odběratelů je již s firmou spjata několik let či desítek let a jsou ji stále věrní. Avšak málokterý majitel, dokáže své podnikání předat nastupující generaci, aby se postupně syn nebo dcera zaučovali a projevíli zájem o firmu. S tím souvisí i cílová věková skupina, jejíž hranice se stále zvyšuje. Většina zákazníků jsou muži nad 40 let, kteří vystudovali učiliště se zaměřením na automobilový průmysl.

Některé firmy úspěšně začleňují do svých týmů i mladší generaci, která do podnikání vnáší nový pohled na věc a nové dovednosti. Jelikož je to generace, která vyrostla na internetu a jsou zdatní v práci s počítačem a umí to, co mnozí starší kolegové neznají. V současné

době má většina prodejců náhradních dílů e-shop, kde lze díly dohledat a přímo objednat. Úskalím je zde ale fakt, že je ve spoustě případů velice složité identifikovat správný díl i podle vin kódu. Hodně dopravců si totiž nechává vyrábět nebo předělat vozidla a vleky na zakázku tzv. speciálky, aby odpovídaly přesně požadavkům práce, na které jsou určeny. Takže ani tohle není vždy správná cesta, i když jsou ve spoustě případů díly levnější na zahraničních webech. Pořád je zde důležitý lidský faktor a hlavně také dostupnost dílů.

#### 12.1.4 Technologická situace

Se stále se vyvíjejícím technologickým pokrokem, musí přicházet adekvátní reakce na udržení konkurenceschopnosti. Čím lepší konkurenční postavení firma má, tím je větší pravděpodobnost, že si udrží stávající zákazníky a získá nové. Je tedy potřeba sledovat nové trendy například v oblasti IT technologií, kdy trh začínají ovládat e-shopy a sociální sítě. Proto se i tato společnost začala přizpůsobovat těmto novým požadavkům trhu a v současné době pracuje na vytváření a ladění e-shopu. Dále se rozvíjí mobilní marketing, díky kterému jsou prodejci daleko blíže svým zákazníkům a dokáží s nimi spoustu problémů řešit velice rychle a operativně tzv. na uchu. Výjimkou nejsou ani nové aplikace, přes které dokáže mechanik poslat fotografii přímo z kanálu pod autem. Tím se hodně urychlí čas a než dokáže díl demontovat z vozidla, může mít ten náhradní, díky rozvozuvému automobilu na dílně. Navíc nejsou tyto aplikace nijak drahé a nezatěžují firmu zbytečnými náklady. S technologickým vývojem dále souvisí i již zmíněná ekologická norma EURO, která díky pokroku dokáže stlačit škodlivé emise nákladních automobilů, téměř na nulovou hranici.

#### 12.1.5 Ekologická situace

V neposlední řadě se klade velký důraz na životní prostředí. Toto téma se stává stále ozařavějším tématem a díky moderním technologiím se šíří napříč celým světem. S tím znovu souvisí již několikrát zmíněné normy EURO. V předcházejících kapitolách bylo na tuto problematiku pohlíženo z policko-právního a technologického hlediska. Tyto faktory se týkaly především právní úpravy v daném státě a zvyklostí užívání moderní techniky. Ekologický pohled je ale problém celého světa, nikoliv pouze jednotlivých států. Z tohoto důvodu, je diskriminující pohled na normy EURO stanovené Evropskou unií, které musí splňovat nákladní vozidla. Ať už mají tyto zákony kladný či záporný vliv na zkoumanou firmu (tato problematika bude podrobněji rozebrána ve SWOT analýze), je to bohužel nedostatečné opatření z globálního pohledu. Na větších trzích s automobilovým průmyslem,



jako je například USA, Čína, Indie nebo dokonce Afrika, nejsou stanovené žádné ekologické normy, které by upravovaly emise CO<sub>2</sub>. Je to dobrý začátek, ale z celosvětového měřítky, je Evropa jen zrnko písku v plné lahvi, avšak to nejčistější. Z hlediska odpadového hospodářství je ve firmě vyprodukováno malé množství papíru z nově přichozícího zboží a obalového plastového materiálu. Dále dřevěné palety, které jsou ale z velké části vratným a zálohovým obalem. Malé množství škodlivin dále vyprodukuje plynový vysokozdvizný vozík.

## 12.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato analýza kompletně rozebere stávající i potenciální konkurenci, substituty, dodavatele a odběratele firmy CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. Na základě této analýzy budou stanoveny předpoklady pro následnou SWOT analýzu společnosti.

### 12.2.1 Stávající konkurence

Silné konkurenční prostředí je v dnešní době už běžnou situací ve všech odvětvích. Jinak tomu není ani v případě této společnosti. Současnou konkurenci tvoří zahraniční firmy, české řetězce a drobní lokální obchodníci.

V první skupině jsou SKUBA, AUTOS, EUROPART, INTER CARS a nově i WM autodíly. Kromě společnosti EUROPART, která má pobočku ve Zlíně, působí zbytek přímo v Olomouci. SKUBA má v české republice celkem 5 poboček s centrálou v Praze. V Olomouci sídlí blízko centra v areálu OLTRANS CZ, který je jejich hlavním zákazníkem. Obecně se prezentují především levnými díly, kterými cílí na zákazníky. Nemají tu nijak velké skladové zásoby, což je v současné chvíli zřejmě největší překážkou, protože zákazníci potřebují díly hned. Další firmou působící v Olomouci je AUTOS. Tato polská společnost má v ČR 9 poboček. V podstatě nabízí nejlevnější díly na trhu, což se ale velice často projevuje na jejich kvalitě. Díky širokému zázemí v Polsku, kde mají daleko více poboček a zákazníků, dokáží levně nakoupené díly předat i na český trh. Většinou ovšem až do druhého dne, což je někdy problém. Velice podobnou společností je EUROPART, který se nachází v 7 městech po celé české republice. Se zásobami na jednotlivých pobočkách je to obdobné jako u předešlých dvou společností. Jediné, v čem je rozdíl, je kvalita nabízených dílů. Ty se řadí mezi dražší na trhu, čímž se zaměřují na trochu jinou skupinu zákazníků. Ze zahraničních společností má největší zastoupení INTER CARS, který má po celém území ČR více než 30 poboček. Tato firma se specializuje od počátku svého podni-

kání na díly osobních automobilů. Nicméně v posledních letech rozšířila svoji působnost i do oblasti nákladních automobilů, autobusů a pracovních strojů. Díky spousty pobočkám a širokému sortimentu se rychle zařadila mezi přední hráče na trhu. Stabilní zázemí v Polsku, pobočky, rozvozová vozidla, široký sortiment a dobrý marketing dělá z této firmy velkou hrozbu. Poslední firmou z této skupiny je nově vzniklá korporace, která převzala společnost TROST specializující se na osobní automobily. Jedná se o WM autodíly, která disponuje 7 pobočkami v ČR. V Olomouci má 8 rozvozových automobilů, které na svých pravidelných trasách dováží zboží zákazníkům 3x denně. Díky základu v osobních automobilech dokáží vytižít všechna vozidla a mohou si dovolit přibrat i díly na kamiony, se kterými teprve začínají.

Další skupinu tvoří čeští dodavatelé náhradních dílů ADIP, EMT, SCHÄFER A SÝKORA, ELIT a AUTO KELLY. Prvním jmenovaným je ADIP, který má na území ČR 13 poboček rozmístěných rovnoměrně tak, aby dokázal pokrýt prakticky celý stát. Centrála s největším skladem se nachází nedaleko Zlína v Březnici. Na každé pobočce má několik rozvozových vozidel a velice často láká zákazníky na různé akce, slevy, dárky a jiné bonusy. Z historického hlediska je to velice podobná firma jako CHLADNÍČEK autodíly, jejíž počátky sahají také do roku 1994, kdy byla založena. Pět poboček v Čechách a jedna na Moravě – v Prostějově. Tím disponuje firma EMT, která stejně jako předešní konkurenti spoléhá na dovoz zboží přímo k zákazníkům, pravidelné akce, dárky a bonusy ke zboží. Rovněž nejsou na jednotlivých pobočkách nijak velké skladové zásoby a zboží se dostává k zákazníkům až druhý den, kdy jej odešle centrální sklad. Firma SCHÄFER A SÝKORA byla založena před třiceti lety v Rumburku. Od té doby se rozšířila téměř do všech krajů po celé republice. V současné době má 14 poboček, které jsou velice podobné předešlým firmám. Dováží zákazníkům každodenně zboží, pomáhají si různými akcemi, podporou prodeje a také nemají nijak velké sklady kromě hlavní centrály. Posledními společnostmi tohoto typu, jsou ELIT a AUTO KELLY, které se spojily v jednu korporaci. Více než rok fungovaly odděleně, ale nyní začínají své pobočky slučovat jakožto i hlavní sklady. Obě společnosti jsou především dodavateli náhradních dílů na osobní automobily, přičemž má ELIT 52 poboček v české republice a nespočet servisních partnerů, které má zavázané smlouvou. V posledních několika letech rozšířil sortiment o díly pro truck a autobusy. AUTO KELLY má v ČR ještě o 34 poboček více. Obě společnosti disponují rozvozovým parkem na každé pobočce a obchodními zástupci. Zákazníky si udržují mimo servisních a bonusových smluv také pravidelnými týdenními akcemi, kdy nabízí vždy část sortimentu

za speciální ceny. Dále vždy vytváří rozsáhlé letní akce, kde za zvýšené odběry dostávají zákazníci různé vybavení na zahrady, sportovní pomůcky, grilovací předměty apod.

Poslední pomyslnou skupinu tvoří lokální konkurenční firmy, které nemají žádné další pobočky. Většinou to jsou malé rodinné společnosti, které mají historicky několik zákazníků, o které se starají. Je jich spousta v každém kraji české republiky a klasickou charakteristikou jsou lokální působnost, spíše rodinné vztahy se zaměstnanci, malé skladové zásoby a nízká nebo žádná úroveň marketingu. Většinou také nespolupracují přímo s výrobními firmami a díly překupují od jiných zastoupení. Je to většinou z důvodu velkých požadavků výrobců na odebírané množství. Pokud nedokáže zájemce zkompletovat několik palet či celý kontejner, tak se ke zboží napřímo nedostane a musí využít služeb již zmíněných dealerů.

Společnost CHLADNÍČEK autodíly nepatří svou charakteristikou ani do jedné z předěšlých skupin. Nemá sice žádnou pobočku, pouze jednu franšizu, ale rozhodně nepůsobí pouze lokálně. Zákazníky má po celé ČR i na Slovensku. Má obrovské skladové zásoby srovnatelné s centrálními sklady velkých řetězců. Drtivou většinu dílů si vozí na přímo ze zahraničí od výrobních firem. Díky tomu může nabídnout svým zákazníkům stejné ceny, jako konkurence s mnoho pobočkami. Třemi rozvozovými automobily dokáže zásobit zákazníky po celém olomouckém kraji a ostatním posílat pomocí balíků a smluvních přepravních společností.

Žádná ze současných konkurenčních firem nenabízí službu 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, což je obrovskou výhodou. Každý týden má nonstop službu jeden prodejce, na kterého jsou přeměřované všechny telefony, takže se zákazník vždy dovolá. V automobilovém průmyslu je tato služba velice důležitá, protože mají jednotlivé přepravní společnosti termínované nakládky a vykládky zboží. Proto, když se pokazí auto na cestě, je potřeba jej co nejdříve opravit, aby mohlo pokračovat dále. Většinou se mechanik domluví s prodejcem, dojede si pro potřebný díl a jede přímo k místu, kde se nachází porouchané vozidlo a spravuje jej na cestě. Také ve srovnání se zkoumanou společností, nemá žádná ze zmíněných v olomouckém kraji, ani zdaleka takové skladové zásoby. Další bezesporu obrovskou výhodou je vysoce odborný personál především z řad prodejců, kteří mají velice pozitivní ohlasy přímo od zákazníků na prodejně. Uplatňují zde několikaleté zkušenosti z dílen, kde všichni pracovali. V nových technologiích a dílech se zdokonalují díky pravidelným školením.

Na druhou stranu mají výše zmíněné konkurenční firmy výhodu většího počtu rozvozo- vých automobilů a především obchodních zástupců. Také mají marketingová oddělení, která vytváří různé akce a projekty, které vymýšlí pro celou síť svých prodejen. Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, firma CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. nemá, resp. do nedávné doby neměla obchodního zástupce, ani marketingové oddělení, které první dvě skupiny konkurenčních firem mají. Díky tomuto faktu přichází o některé současné zákazníky a spoustu potenciálních, protože se o této firmě nemají jak dozvědět.

### 12.2.2 Potenciální konkurence

Mimo současné konkurence působící na trhu je zde hrozba i nově příchozích. Každá nově příchozí firma si ukousne pomyslnou část koláče a tím dojde k úbytku zákazníků u ostatních firem. Potenciální konkurence může přijít podobně jako již zmíněné firmy, které začínaly jako výhradní dodavatelé dílů na osobní automobily. Mají své zákazníky, rozvozo- vé trasy, takže jim v podstatě nic nebrání v rozšíření sortimentu. Kromě tedy finančních prostředků na rozšíření skladových zásob, nových zaměstnanců s orientací na trucky a licenci k potřebným katalogům. To jsou jediné bariéry vstupu pro tyto firmy. Několika z nich se to již zdárně podařilo a zařadili se mezi stabilní společnosti na trhu. Jsou to firmy jako ELIT, AUTO KELLY, INTER CARS A WM autodíly. Své mají jisté v prodeji dílů na osobní automobily a snaží se nalákat a získat zákazníky i na těžší vozidla.

Dále se zde mohou prosadit velké řetězce z okolních zemí, které zatím v Česku nepůsobí. Mohou expandovat a vytvořit si zde pobočky. Jelikož není český trh tak velký jako například polský nebo německý, dostanou se mnohdy k lepší nákupů z důvodu zpětného bonusu z obratu. Tyto díly pak mohou nabízet i zákazníkům na území ČR.

Dalším možným konkurentem mohou být originální servisy. Ty už část zákazníků získaly díky tzv. GOLD leasingu, kdy platí zákazník paušál za vozidlo, které má v užívání. Za tuto částku nemusí řešit žádné opravy, výměny oleje a jiné díly. Vše potřebné platí originální prodejce. Pokud by se začal tento trend více rozšiřovat, ubývalo by zákazníků, kteří kupují náhradní díly od prodejních firem. Tato situace je ovšem podmíněná dostatkem práce pro přepravní společnosti. V době ekonomického růstu je práce dostatek, naopak spíše díky nízké nezaměstnanosti chybí řidiči. Jakmile by ovšem ubylo práce a tahače na leasing by nebyly plně vytíženy, nevyplatilo by se majitelům pravidelně platit nemalé částky za plný servis a opravovali si tak soupravy ve vlastní režii. Buďto ve vlastním servisu nebo v jiných neoriginálních servisech. Tak či tak by dopravci kupovali neoriginální díly a rostly

by odběry obchodních firem. Druhým rizikem je rozšíření výroby druhořadých značek originálních servisů. Například společnost DAF, která vyrábí tahače stejného názvu. Originální díly na tyto tahače jsou značky DAF a mimo jejich kvality je s nimi spjata i vysoká cena. Proto si mnoho zákazníků vozilo do originálních servisů DAF neoriginální tedy aftermarketové díly, které si tam nechali montovat. Na základě této skutečnosti, vytvořila tato firma druhořadou značku, s názvem TRP. Ta je cenově příznivější a stále s sebou nese kvalitu zvučného koncernu DAF. Takže mají zákazníci možnost výběru dílu, který je pro ně v danou chvíli výhodnější.

### 12.2.3 Substituty

V obchodním prostředí, kdy firmy kupují výrobky a prodávají je v nezměněné formě dále, jsou substituty v podstatě všechny díly na celém trhu. Pokud se jedná o stejnou značku tedy výrobce a nabízí je firmy ve svém sortimentu, je zde rozdíl pouze v ceně. Funkčnost a jiné charakteristiky dílu jsou naprosto stejné a je úplně jedno, od kterého dodavatele se daný díl do automobilu namontuje. Pokud se jedná o rozdílné výrobce, pak jsou substituty napříč určitým dílem odlišné v kvalitě a lehce i ve vlastnostech. Příkladem mohou být brzdové desky na již zmíněné tahače značky DAF. Je zde spousta výrobců, kteří tyto desky dodávají – DAF, TEXTAR, KNORR, EBS, FRAS-LE, TRP, BREMSKERL a mnohé další. Tyto brzdové desky mají různou směs, která může mít rozdílné vlastnosti i výdrž. Některé se mohou rychleji opotřebovat, odolávat vyšším teplotám, pomaleji ubývat nebo být šetrnější k brzdovému kotouči než jiné. To jsou substituty, které si každá společnost poskládá do svého portfolia produktů a které nabízí svým zákazníkům. Tyto výrobky společně s přidanou hodnotou doprovodných služeb firmy tvoří výsledný produkt, který bojuje na trhu s ostatními substituty jiných obchodních firem.

### 12.2.4 Odběratelé

Zákazníci firmy CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. se dělí do tří hlavní skupin. První skupinou jsou obchodní firmy, které kupují díly za účelem dalšího prodeje mezičlánkům nebo konečným spotřebitelům. Spektrum těchto firem je velice široké, stejně jako jejich působnost. Hlavní skupina klientů se nachází v Česku, ale rovněž společnost spolupracuje i se zákazníky na slovenském trhu. Tito zákazníci objednávají především prostřednictvím e-shopu, kdy si díl sami identifikují a dle ceny objednají. Od konečných zákazníků dostanou požadavek na díl, který si pomocí katalogů dohledají a díky krosovému číslu zadají na různé e-shopy, kde vyberou nejvhodnější variantu v poměru cena, kvalita a dostupnost.

Druhou skupinou zákazníků jsou servisy, které působí většinou v olomouckém kraji. Tady je velice důležitá rychlost v dodání, protože každá hodina automobilu na servisu stojí finanční prostředky. Navíc na servisní techniky tlačí přepravní firmy, které potřebují mít tahač nebo návěs co nejdříve k dispozici. I oni totiž musí dodržovat časy nakládek a vykládek, aby nemusely zbytečně platit penále za nedodržení termínů. V těchto případech není až tak důležitá značka dílu, ale hlavně dostupnost a rychlost dodání. Proto většinu těchto pomyslných soubojů vyhrává zkoumaná firma. Obrovské skladové zásoby a krátká doba dodání je pro servisní zákazníky stěžejní.

Poslední skupinou zákazníků jsou přepravní společnosti. Ty nechávají koupit díly buď na servisech, kde nechávají automobily opravovat nebo si je shání sami. V případě, že si je obstarají sami, tak mají svolení od servisního partnera, že si mohou dodat vlastní díly. V takovém případě je jim ale většinou účtována vyšší sazba za hodinu práce mechanika, aby došlo k vykompenzování ušlé marže na dílu. Větší dopravní firmy mají své vlastní servisy, kam si mohou díly obstarávat ve vlastní režii. Tyto společnosti jsou rovněž rozmístěny po celé ČR, protože si dokáží plánovat opravy svých souprav v době, kdy jsou méně vytížené a nepotřebují tak díl ze dne na den.

### 12.2.5 Dodavatelé

Dodavatelé této společnosti jsou většinou velké výrobní závody, které dodávají své díly jak do prvovýroby, tak i na aftermarket. Díky snaze o spolupráci přímo s výrobcí dokáže firma CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. nabídnout svým zákazníkům velice příznivé ceny, které nejsou zbytečně navýšeny o provize dalších mezičlánků. Dodavatelské spektrum je velice široké a spolupráce probíhá napříč celým světem. Nejčetnější zastoupení je v Evropě, kde jsou hlavní dodavatelské země Německo, Rakousko, Itálie, Francie, Španělsko, Dánsko, Norsko, Švédsko, Litva a Polsko. Ze severní Ameriky jsou spojky EATON, z jižní brzdové desky FRAS-LE. Z asijských zemí probíhá spolupráce s Tureckem a Čínou, ze které jsou dováženy brzdové kotouče a bubny pod privátní značkou MARKWART. Díky širokému spektru dodavatelů je firma schopna uspokojit i toho nejnáročnějšího zákazníka.

## **13 ANALÝZA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE VE FIRMĚ CHLADNÍČEK AUTODÍLY, S.R.O.**

V následující kapitole bude popsána současná marketingové komunikace ve firmě CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. Znovu byla situace rozebrána s majitelem firmy během několika schůzek a sezení. Na několika schůzkách byl i manažer prodeje a vedoucí nákupu, kdy byla formou diskuze objasněna současná situace a popsány aktivity, které firma v současné době podniká směrem k zákazníkům.

### **13.1 Reklama**

Využití reklamy a jejích prostředků je v této firmě na nulové úrovni. V současné době neprobíhá téměř žádná aktivita, která by se dala považovat za reklamní činnost. Náznakem bylo pouze několik nekomerčních článků o novinkách v sortimentu, které byly ale publikované jen v období od 1. 7. 2017 do 31. 12. 2017 v odborném elektronickém časopise Truckfocus. Jiné aktivity nejsou a ani nebyly firmou využívány.

### **13.2 Public relations**

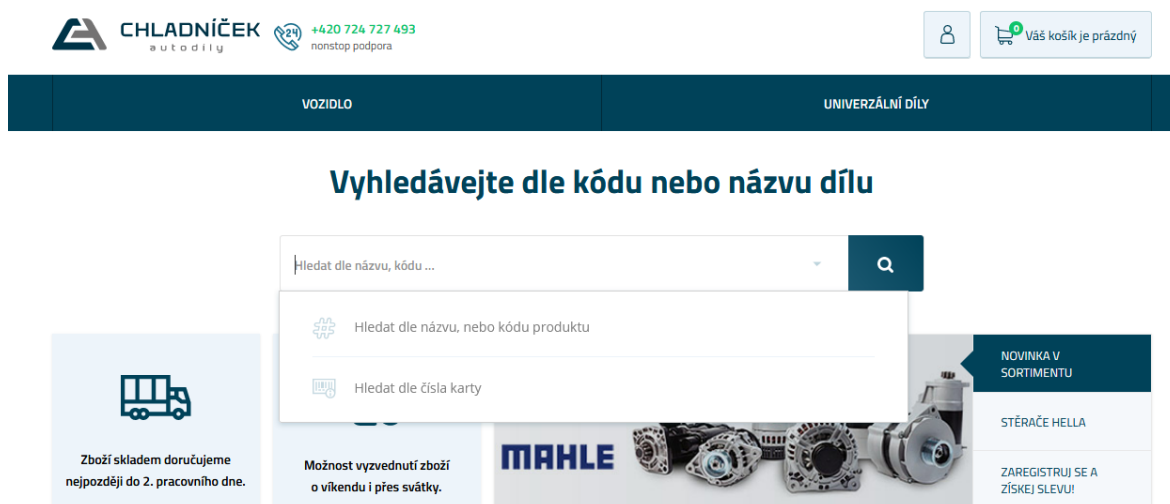
Marketingová komunikace prostřednictvím public relations není opět ve společnosti CHLADNÍČEK, autodíly, s.r.o. nijak zvlášť využívána. Jeden z mála nástrojů, který se zde uplatňuje, jsou vztahy se zaměstnanci. Jedná se o každoroční lednový večírek formou plesu, kde se sejde většina kolektivu firmy. Bohužel je to jediný opakovaný event, který firma využívá. Kromě této aktivity proběhl v minulosti i CSR projekt, kdy byla navštívena základní škola, a děti prvního stupně byly poučeny zábavnou formou o pravidlech bezpečnosti na silnicích. Jednalo se o jízdu na kole, kolečkových bruslích, přecházení přes cestu apod. Byly vysvětleny reakce řidičů, brzdné dráhy naložených kamionů apod. Následně byly děti obdarovány reklamními předměty.

### **13.3 Direct marketing**

Nástroje direct marketingu jsou využívány mnohem více, než je tomu u reklamy. Díky každodenním poptávkám, jsou prodejci ve spojení se zákazníky nepřetržitě. Kontakt probíhá prostřednictvím mobilního telefonu nebo osobně na prodejně. Není to ovšem aktivní forma marketingu, ale pouze pasivní vyřízení objednávek. Zákazníci zavolají vin kód vozidla, tahače nebo návěsu a prodejce pomocí katalogu rozkóduje potřebný díl. Ten pak zavolá zpět zákazníkovi. Stejným principem probíhá i vyřízení poptávky přímo na prodej-

ně. Nedá se tedy mluvit o žádné formě aktivního marketingu, pouze vyřizování objednávek a udržení vztahu s odběrateli.

Nástrojem, který firma využívá v poslední době aktivně, je e-shop. Od roku 2018 spustila novou verzi, která je pro zákazníky o mnoho uživatelsky příznivější. Zákazníci, kteří znají čísla dílů nebo čísla karet zboží této firmy, mohou posílat objednávky prostřednictvím právě e-shopu, což jim urychlí mnoho času. Každá obchodní firma, servis nebo autodoprava, která má přístup k jednotlivým katalogům vozidel, návěsů a náprav, může zadat do vyhledávače kód produktu nebo případně název, což je znázorněno na obrázku číslo 9. E-shop, který je propojený s interním systémem firmy a rovněž také spárovaný s celosvětovou databází dílů a jejich krosů - Tec-Doc, vyhledá všechny dostupné alternativy, které má firma skladem. Díky tomu, si zákazník vybere díl, který mu nejvíce vyhovuje. Ve většině případů e-shopem objednávají zákazníci, kteří s firmou dlouhodobě spolupracují a mají v evidenci čísla jejich karet zboží. Pro ně je ve vyhledávači vytvořen druhý řádek, kde zadají přímo číslo karty, pod kterou se produkt nachází a nemusí vybírat mezi ostatními. To jim ulehčí práci i čas při objednávání dílů. V dalších krocích si vybírá i způsob, jakým mu má díl být doručen, případně způsob platby (v případě, že se jedná o nového zákazníka, který není registrovaný)



Obr. 9 E-shop firmy CHLADNÍČEK autodily, s.r.o. (interní materiál společnosti)

Díky tomuto způsobu objednávání, jsou zákazníci schopni vytvářet rychleji objednávky a směřovat tak svůj čas k jiným činnostem. Pokud se jim navíc zdá nějaký díl drahý nebo není skladem, mohou pomocí jednoduchého tlačítka vybrat možnost, proč daný díl nekoupili. To se automaticky objeví v databázi e-shopu, kterou pravidelně kontroluje vedoucí nákupu. S těmito informacemi se dále pracuje a zákazníci jsou neprodleně kontaktováni



a je jim nabídnut díl, který je pro ně přijatelnější. Díky tomu probíhá neustálý kontakt a individuální spolupráce s jednotlivými zákazníky a firma získává potřebnou zpětnou vazbu.

### **13.4 Podpora prodeje**

Podpora prodeje je v této firmě rovněž na velmi slabé úrovni. Jediná aktivita, která se v tomto směru vytváří, jsou občasně a náhodně dárky pro zákazníky. Současní dodavatelé, jako pomoc k podpoře jejich produktů, zasílají různé reklamní předměty. Jedná se například o flash disky, power banky, propisky, kšiltovky, trička, vesty, bundy, diáře apod. Jakmile je určité množství reklamních předmětů nasbíráno, vytvoří se tašky, do kterých se tyto věci zkompletují. Pak jsou rozdávány zákazníkům, kteří přichází na prodejnu a udělají nákup v určité výši. Pokud překročí částku 5 000,- nebo například 10 000,- bez DPH, dostanou jako dárek odpovídající tašku s předměty. Tato forma propagace není nijak dopředu oznámena, aby nalákala zákazníky. Jediným sdělovacím prostředkem je v tomto případě prostor prodejny, kde tato "akce" probíhá. Jakmile dojdou balíčky odměn, je akce ukončena.

### **13.5 Osobní prodej**

Tento způsob komunikace probíhá rovněž pasivním stylem. Jelikož nemá firma aktivního obchodního zástupce, chodí zákazníci za prodejci. Na prodejně sdělí problém, který mají a díl, který potřebují. Prodejce jim jej identifikuje a nabídne dostupné varianty. Součástí nabídky je i poradenská činnost, kdy vysvětlí přednosti daného dílu a doporučí vhodný díl ke koupi. Výhodou může být rychlá zpětná vazba, ale pokud není se zákazníkem dále aktivně pracováno, může si díl koupit i u konkurence například za lepší cenu a prodejce se už tuto informaci dále nedozví.

### **13.6 Internetový marketing**

Hlavním nástrojem internetového marketingu v této společnosti je již zmíněný e-shop. Ten byl podrobněji rozebrán v předchozí části práce, takže je zbytečné jej znovu představovat. Dalším nástrojem jsou facebookové stránky společnosti. Ty nejsou ovšem nijak aktivně spravovány nebo pravidelně aktualizovány. Prakticky jejich využití probíhá velice nahodile, když někoho ve firmě napadne, že by stála nějaká informace za zmínku. Jejich správou není pověřena přímo žádná osoba ve firmě a tomu odpovídá i vytiženost tohoto nástroje.

Zmíněn zde byl také internetový časopis Truckfocus, který byl ovšem využit na několik nekomerčních článků v roce 2017. Jinak zde žádné aktivity neproběhly a ani neprobíhají.

## 14 SWOT ANALÝZA

V této kapitole bude pomocí SWOT analýzy zhodnoceno vnitřní prostředí firmy pomocí silných a slabých stránek. Dále prostřednictvím příležitostí a hrozeb budou identifikovány faktory ovlivňující vnějšího prostředí. Všechny tyto aspekty jsou společně zobrazeny v tabulce číslo 1. Některé skutečnosti mohou být zároveň příležitostí i hrozbou. Vždy totiž záleží na úhlu pohledu na daný faktor.

Tab. 1 SWOT analýza (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obrovské skladové zásoby</li> <li>- Vyskolený personál</li> <li>- Zkušenost prodejců ze servisů</li> <li>- Absence poboček</li> <li>- Služba 24/7</li> <li>- Propracovaná logistika</li> <li>- Dlouhodobá tradice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatečná marketingová komunikace</li> <li>- Absence obchodního zástupce</li> <li>- Malá aktivita prodejního oddělení</li> <li>- Nízká úroveň práce se zákazníky</li> <li>- Absence poboček</li> <li>- Malé prodejní prostory</li> <li>- Absence vlastního zázemí</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vytěžení dřeva po kůrovci</li> <li>- Nové normy EURO</li> <li>- Přijetí nové měny – euro</li> <li>- Ekonomická krize</li> <li>- Úbytek poboček konkurence</li> <li>- Zvyšování prodeje nákladních automobilů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nové emisní normy</li> <li>- Technologický rozvoj</li> <li>- Ekonomická krize</li> <li>- Nízká nezaměstnanost</li> <li>- Nové funkce e-shopů</li> <li>- Polské řetězce</li> <li>- Operativní leasingy</li> <li>- Druhotné díly originálních prodejců</li> <li>- Epidemie</li> </ul>

### Silné stránky

Jednou z nejdůležitějších předností společnosti CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. jsou bezesporu obrovské skladové zásoby. V olomouckém kraji není žádná jiná firma, která by se jen trošku přiblížila svou velikostí skladu s náhradními díly na kamiony. To ze zkoumané společnosti dělá dominantního hráče na regionálním trhu. Další silnou stránkou je vysoce vyskolený personál, který se účastní pravidelných školení tak, aby byl vždy informován o novinkách a inovacích na trhu. Tyto informace pak může předat dál svým zákazníkům. Další předností jsou zkušenosti jednotlivých prodejců přímo ze servisů. Všichni dříve pra-

covali jako mechanici v originálních i neoriginálních servisech. To jim poskytuje obrovskou výhodu při identifikaci dílů a poradenské činnosti, kterou zákazníci vždy ocení. Výhodou může být i absence poboček. Firma má pouze jednu franšizu v Ostravě, jinak upustila od všech předchozích poboček. Ty měla v minulosti pouze po krátkou dobu, protože nebyly nijak výdělečné. V současné době spousta konkurentů jednotlivé pobočky zavírá, protože se jim ekonomicky nevyplácejí. Jde například o EUROPART nebo SCHÄFER A SÝKORA. Jiné se naopak slučují dohromady jako ELIT a AUTO KELLY. Živit pobočky není lehká záležitost, protože je potřeba vynaložit obrovské náklady na provoz. Je nutné platit nájem, zaměstnance, rozvozová auta, skladové zásoby, logistiku, licence k systému, přístupy ke katalogům atd. Velice oblíbené jsou dále i služby express. Jedná se o nonstop službu 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, kterou prodejci drží. Zákazník tedy může zavolat prakticky v jakoukoliv dobu a vždy se někomu z prodeje dovolá. Tuto službu pravidelně využívají velké dopravy, které si nemohou dovolit nechat odstavené své vozidlo několik hodin. Zavolají, přijedou si pro díl a hned ho jedou k porouchanému vozidlu namontovat. Aby mohla společnost rychle a pružně zásobovat i zákazníky na větší vzdálenost, spolupracuje s přepravními službami, které rozváží zboží přes noc. Brzy nad ránem je zboží kdekoliv v ČR i na Slovensku a mechanici tak mohou hned od rána začít pracovat. Velice důležitá je také značka CHLADNÍČEK autodílů, která má již mnohaletou tradici. Díky ní je mnoho zákazníků stále věrných a vracejí se, protože vědí, že je to záruka kvality, slušného jednání, vyškoleného personálu a v neposlední řadě příjemné a rodinné atmosféry.

### **Slabé stránky**

Mezi slabé stránky, které se firma snaží eliminovat, patří bezesporu marketingová komunikace. Na základě jednotlivých analýz bylo zjištěno, že zde chybí pravidelná a účelová komunikace se zákazníky, aby mohla společnost dostat jakoukoliv zpětnou vazbu, která je velice důležitá. Je tedy velice těžké upravovat strategii a reagovat na požadavky trhu, když nejsou k dispozici zdroje dat. Aby byla firma schopna shromáždit potřebná data, musí mít obchodního zástupce. Ten postupně navštíví jednotlivé zákazníky, kteří mu poskytnou potřebnou zpětnou vazbu. Důležité informace se dají zjistit přímo i od zákazníků, kteří navštíví prodejnu za účelem nákupu dílů. Bohužel ani tato činnost neprobíhá. Pouze ve velice omezeném množství, se občas některý ze zákazníků zeptá na slevu, nebo jestli s cenou nejde ještě něco udělat. Avšak už neprobíhá dál zjištění doplňujících informací ze strany prodejců, zda má zákazník lepší nabídku od některé z konkurenčních firem případně od které. Vše výše zmíněné se ve výsledku odráží v celkově velmi nízké úrovni práce se zá-

kazníky. Na absenci poboček se dá pohlížet mimo výhody i jako na slabou stránku. Kdyby se k pobočkám přistoupilo podobně, jako k centrálnímu skladu s větším množstvím zásob, mohla by velice dobře fungovat i jiných částí ČR. Jednotlivé konkurenční pobočky mají totiž vždy velmi omezené skladové zásoby a díly objednávají pro zákazníky na druhý den z centrály. Pokud by se sortiment rozšířil a naskladnilo se více zásob i na pobočky, tak by zákazníci nemuseli čekat do druhého dne a zboží by koupili hned. Tím se absence takovýchto poboček dá považovat za slabou stránku. Nevýhodou jsou dále malé prodejní prostory. Na prodejnu se současně pohodlně dostane cca 5 osob. To je mnohdy velikou nevýhodou, protože zákazníci čekající na vyskladnění zboží musí obvykle pokračovat do skladu, aby uvolnili místo dalším nakupujícím. Je to značně nepohodlné a také nemohou nakupující dále prohlížet ostatní vystavené zboží, které je mohlo zaujmout. Bohužel jej není vystaveno mnoho (opět z kapacitních důvodů), ale nejednou se stalo, když zákazník čekal na prodejně a začal si prohlížet vystavené nářadí, že si ještě dokoupil klíč, šroubovák, nástrčný klíč, ale i aku vrtačku nebo GOLA sadu. S tím úzce souvisí i fakt, že je firma v nájmu a není na svém pozemku. Proto majitelé nechtějí žádné větší úpravy prostor, které by museli financovat a přitom nejsou jejich. Tento postoj je pochopitelný, ale oproti konkurenčním firmám vytváří značnou nevýhodu.

### **Příležitosti**

Jednou z příležitostí, z hlediska navýšení prodeje náhradních dílů, je úbytek těžby dřeva po kůrovcové kalamitě. Z důvodu velkého nárůstu kácení napadených stromů, si mnoho současných zákazníků této firmy, pořídilo tahače na operativní leasing. Díky tomuto programu originálních prodejců nákladních automobilů, si zákazníci nechali stát svá auta a pořídili si tahače nebo celé soupravy s touto službou. Obrovská výhoda je, že nemusí řešit opravy a hledat náhradní díly. Vše za ně vyřeší originální servis, který pošle vozidlo i s mechanikem a potřebným dílem přímo k místu, kde se nachází porouchané vozidlo. Pokud to jde, tak jej opraví, zákazník nic neplatí a může dále pracovat. Tento způsob je velice oblíbený, za předpokladu vytíženosti vozidla. Pokud ovšem dojde k vytěžení napadaného dřeva a poptávka se zase vrátí do normálu, dopravci začnou od těchto leasingů upouštět a vrátí se zpět ke svým vozidlům, které si opravují ve vlastní režii. Další možnou příležitostí jsou stále se zpřísňující ekologické normy EURO. Díky těmto normám jsou potřeba stále nové komponenty k výfukovým potrubím, což znamená prodeje náhradních dílů, které nejsou v této soustavě katalyzátorů, filtrů pevných částí a NOx senzorů levnou záležitostí. Jelikož má firma velké množství zahraničních dodavatelů, musí nakupovat

v eurech. Vlivem kurzových rozdílů dochází v drtivé většině ke kurzovým ztrátám. V případě zavedení nové měny by společnost značně ušetřila. Další příležitostí je slabší ekonomická krize, která by měla podobný efekt jako zmíněná kúrovcová kalamita. Znovu by došlo ke zbavování automobilů na operativní leasing, což by mělo stejný důsledek a to oprava svého vlastního vozového parku. Dále dochází k zavírání některých poboček konkurenčních firem. To je rovněž příležitost pro tuto firmu, kdy po uzavření pobočky zůstanou zákazníci bez dodavatele náhradních dílů. Neustálá potřeba kamionů a nákladních vozidel v logistických řetězcích většiny firem způsobuje stále další výrobu těchto strojů. S tím jdou ruku v ruce i poptávky dopravců po nových vozidlech, které se stávají po několika málo letech předmětem oprav. To opět vede k prodejcům náhradních dílů, čímž se pomyslné kolečko uzavírá.

### **Hrozby**

Nové emisní normy EURO mohou být naopak i hrozbou. Jejich zaváděním se totiž stále vytváří nové a nové díly, které si musí dodavatelé náhradních dílů brát na sklad. Ovšem díly na starší vozidla jsou stále méně prodejné a zůstávají na skladě někdy i několik let. Spousta dílů se také už nikdy neprodá a stávají se z nich tzv. ležáky. S touto problematikou úzce souvisí i technologický vývoj, který jde stále kupředu. Díky neustálým inovacím mohou být některé díly velice specifické nebo složité, že je budou moci vyměňovat pouze autorizované originální servisy, které budou používat své originální náhradní díly. Pokud nastane již zmíněná krize a bude se dále prohlubovat, začne se zpomalovat i ekonomika. To bude mít za následek méně práce pro dopravní firmy, takže budou méně jezdit, propouštět a odstavovat svá vozidla. Tím budou i méně opravovat a potřebovat náhradní díly. Naopak pokud se bude ekonomice dále dařit a bude v expanzi, bude i nadále velice nízká hladina nezaměstnanosti. Díky ní bude i nadále nedostatek řidičů kamionů a autodopravy budou muset redukovat počty svých vozidel. Opět zde platí přímá úměra – čím méně vozidel v provozu, tím menší odběry dílů. Další novinkou jsou nové funkce e-shopů, kde si může kdokoliv zadat vin kód svého tahače či návěsu a dle něj dohledat potřebný díl dle obrázku. Zatím je tato funkce v začátcích a je neúplná a chybová, takže se na ni nejde spolehnout tak, jako je tomu u osobních vozidel. Také budou vždy na trhu speciální návěsy i tahače vyrobené přímo na zakázku, které podle těchto specifikací nepůjdou dohledat. Také nedostanou zákazníci od e-shopů potřebné rady, takže by zatím prodejní firmy neměly být v ohrožení. Další hrozbou na trhu může být vstup velkých polských řetězců, které zatím kromě firmy AUTOS a IC neoperují na českém trhu. Tyto firmu mohou lépe konkuro-

vat cenou, protože zboží nakupují ve větším množství pro mnohem větší trh v Polsku. Další neznámou je vývoj operativních leasingů, které jsou v poslední době využívány stále více. Pokud bude tento trend pokračovat, bude docházet k úbytkům prodaných dílů na aftermarketu. Originální servisy si navíc vytváří své druhotné značky, aby mohly konkurovat cenou náhradním neoriginálním dílům. Zákazníci totiž často odmítají platit za předražené originální díly, na kterých je obrovská marže. Proto na to spousta výrobců zareagovala a začali vytvářet i alternativní díly k originálním. Příkladem je firma DAF, která mimo originálních dílů DAF nabízí i alternativu, v podobě TRP. Poslední dny navíc odhalily i další hrozbu, která může nastat a postihnout tak ekonomiku celého světa. Jedná se o epidemii, kterou mohou způsobit různé nemoci. To může způsobit omezení funkčnosti ekonomiky a obchodu celého světa. Čína omezí svou výrobu, nastane výpadek v dodávkách zboží, dojde k uzavření hranic a nebude možné co prodávat a ani komu.

## 15 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTÍ A URČENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO PROJEKTOVOU ČÁST

V praktické části byla nejprve představena zkoumaná firma CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. Následně popsány základní informace o současných aktivitách a jejím postavení na trhu. Dále byla vymezena společnost vůči četné konkurenci, která se na českém trhu s náhradními díly na kamiony nachází.

V další kapitole proběhla analýza marketingového mixu v této společnosti. Byl definován produkt, jeho cena, propagace a distribuce. Jelikož se jedná o firmu poskytující služby a obchod, byly v krátkosti představeny i další složky – lidé, materiální prostředí, procesy a již zmíněný obchod. V závěru kapitoly byla popsána značka a její důležitost v konkurenčním prostředí.

Dále byla určena metodika této práce, která probíhala pomocí kvalitativního výzkumu. Následovaly jednotlivé analýzy marketingového prostředí. První byla analýza PESTE, kde byly představeny jednotlivé vnější faktory, které na tuto firmu působí. Jedná se o politicko-právní, ekonomickou, sociální, technologickou a ekologickou situaci. Následně byla společnost podrobena Porterově analýze pěti konkurenčních sil zahrnující stávající a potenciální konkurenci, odběratele, dodavatele a substituty.

Nakonec byla provedena analýza marketingové komunikace ve firmě, kde byl zkoumán rozsah využití nástrojů reklamy, PR, přímého marketingu, podpory prodeje, osobního prodeje a internetového marketingu. Poté byly všechny analýzy a získané informace poskládány do souhrnné SWOT analýzy, ze které vyplynulo několik vnitřních silných a slabých stránek a rovněž vnějších hrozeb a příležitostí. Se všemi zjištěnými informacemi se bude dále pracovat v projektové části.

Z provedených rozhovorů vyplývá, že všichni pociťují absenci marketingového oddělení, které se negativně projevuje na obratech společnosti v posledních letech. Vedoucí nákupu dostává pravidelně různé reklamní a akční letáky od svých dodavatelů, nabídky školení, různých propagačních akcí, informace o novinkách v sortimentu, různých bonusů apod. Díky těmto nabídkám se i často firma předzásobí, aby dosáhla na zpětný bonus u dodavatele. Takže na tuto problematiku nahlíží z druhé strany – z pohledu zákazníka. Manažer prodeje zase naopak vnímá požadavky zákazníků na slevy, různé dárky, procentuální slevy z prodeje nebo z obratu. Důležitým faktorem je zde znovu značka CHLADNÍČEK autodíly, díky které si firma spoustu zákazníků dokáže udržet i bez těchto bonusových věcí. Zá-



kazníci slyší na pověst firmy a dlouhodobou spolupráci, kterou neradi mění v případě dobrého a bezproblémového fungování.

Z výše uvedených analýz vyplývá, že je marketingová komunikace v této společnosti na velice nízké úrovni a je třeba s touto skutečností něco dělat. Proto byla vytvořena nová pozice obchodního zástupce, která doposud chyběla. Po podrobném obeznámení se situací ve firmě, její historií, konkurencí, dodavateli došlo k návštěvám jednotlivých současných zákazníků. Tento sběr dat probíhal v měsících květen až červenec 2019, kdy proběhla návštěva většiny velký a významných zákazníků. Došlo k potvrzení provedených analýz a musela tedy začít okamžitá náprava, která měla v první fázi udržet současné zákazníky a pokusit se navýšit jejich odběry. Jakmile bude situace stabilní, bude probíhat ve druhé fázi snaha o získání nových zákazníků.

## 16 PROJEKT MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI CHLADNÍČEK AUTODÍLY, S.R.O.

Následující část práce je věnována projektu marketingové komunikace, jeho cílům, naplánování, realizaci a následné prezentaci výsledků. Podkladem pro projekt byl kvalitativní výzkum, na základě kterého byly následně provedeny jednotlivé analýzy. V souhrnné SWOT analýze byly výsledky interpretovány a podrobněji vysvětleny. Následně probíhaly schůzky obchodního zástupce a jednotlivých zákazníků, kteří v konečném souhrnu potvrdili výsledky analýz. Všechny tyto podklady jsou velice důležité a tvoří potřebný základ pro vytvoření účinného projektu.

### 16.1 Plánování a stanovení cíle

Na základě analýz byl definován cíl projektu takto: Cílem projektu je zvýšení povědomí zákazníků o marketingových aktivitách společnosti CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. a postupné zvýšení prodejů jednotlivých značek sortimentu.

V první řadě je tedy nezbytné vybrat sortiment, který bude předmětem projektu. Musí se jednat o takový druh zboží, za kterým si firma pevně stojí, dováží si jej přímo z výrobního podniku a odpovídá standardům vysoké kvality. Pro výběr vhodného zboží bude využito metody vícekriteriálního rozhodování. Konkrétně metody WSA a AHP.

#### 16.1.1 Metoda WSA

Nejprve je nutné vybrat nejvhodnější značku, na kterou se společnost ve své kampani zaměří. Bude porovnán sortiment čtyř značek, které budou zkoumány na základě tří kritérií.

SAF – díly německých náprav na návěsy a přívěsy

FRAS-LE – americké brzdové desky a obložení tahačů, přívěsů a návěsů

MARKWART – privátní značka brzdových kotoučů této společnosti

DINEX – dánská prvovýrobní značka výfukových a přidružených systémů

Kritéria, podle kterých bude vybrán vhodný sortiment, jsou znázorněna v tabulce 2. Hodnoceny budou podle ziskovosti na jeden prodaný díl za rok 2018, průměrný měsíční počet prodaných kusů za rok 2018 a procentuální počet reklamací na daný sortiment za rok 2018. Všechny tyto údaje jsou doplněny do následující tabulky a dojde k přiřazení vah jednotlivým kritériím.

Tab. 2 Zadávací tabulka (vlastní zpracování)

	K1 - maximalizační	K2 - maximalizační	K3 - minimalizační
<b>Kritéria</b>	Ziskovost (průměrný zisk na dílu v %)	Počet prodejů za měsíc v kusech	Kvalita (% počet reklamací na sortiment)
<b>Sortiment</b>			
SAF	15	396	2,47
FRAS-LE	34	237	2,17
MARKWART	41	312	6,74
DINEX	21	284	2,58

Prvním krokem této metody je stanovení váhy jednotlivých kritérií za použití Saatyho metody. Jedná se o stanovení vah jednotlivých kritérií pomocí Saatyho škály preferencí. Pro potřeby výběru vhodného dílu, byla kritéria stanovena takto:

**K1 > K3 > K2, kde K1 = 7, K2 = 3, K3 = 5**

Tab. 3 Saatyho matice (vlastní zpracování)

	K1 – 7	K2 – 3	K3 – 5	Geometrický průměr	Vážený geometrický průměr (Váhy)
<b>K1 – 7</b>	7/7	7/3	7/5	<b>1,48</b>	<b>0,47</b>
<b>K2 – 3</b>	3/7	3/3	3/5	<b>0,64</b>	<b>0,20</b>
<b>K3 – 5</b>	5/7	5/3	5/5	<b>1,06</b>	<b>0,33</b>
				<b>3,18</b>	<b>1</b>

Nyní je potřeba určit, které kritérium je maximalizační a které minimalizační. Poté se u každého určí minimum a maximum, čímž vznikne tzv. vstupní kritériální matice, která je znázorněna v tabulce 4.

Tab. 4 Vstupní kritériální matice (vlastní zpracování)

	K1 - maximalizační	K2 - maximalizační	K3 - minimalizační
	Ziskovost (průměrný zisk na dílu v %)	Počet prodejů za měsíc v kusech	Kvalita (% počet reklamací na sortiment)
SAF	15	396	2,47
FRAS-LE	34	237	2,17
MARKWART	41	312	6,74
DINEX	21	284	2,58
MAX	41	396	6,74
MIN	15	237	2,17

Dále lze vytvořit normalizovanou kritériální matici, která je znázorněna v tabulce 5. Hodnoty jsou dopočítány dle vztahů pro maximalizační a minimalizační kritéria.

Pro maximalizační kritérium platí:  $y_{ij} = \frac{y_{ij} - \min}{\max - \min}$

Pro minimalizační kritérium platí:  $y_{ij} = \frac{\max - y_{ij}}{\max - \min}$

Tab. 5 Normalizovaná kritériální matice (vlastní zpracování)

	K1 - maximalizační	K2 - maximalizační	K3 - minimalizační
	Ziskovost (průměrný zisk na dílu v %)	Počet prodejů za měsíc v kusech	Kvalita (% počet reklamací sortimentu)
SAF	0	1	0,93
FRAS-LE	0,73	0	1
MARKWART	1	0,47	0
DINEX	0,23	0,30	0,91
Váhy	0,47	0,20	0,33

Nyní dojde k výpočtu užitku jednotlivých variant vzhledem k jednotlivým kritériím a následnému určení pořadí variant.

Tab. 6 Výsledná tabulka užiteků a pořadí (vlastní zpracování)

	Užitek	Pořadí
SAF	0,51	3.
FRAS-LE	0,67	1.
MARKWART	0,56	2.
DINEX	0,46	4.

Na základě metody WSA je z předešlé tabulky patrné, že nejvhodnější značkou pro projekt jsou brzdové desky a obložení FRAS-LE. Pro objektivnější pohled na věc, bude tato metoda porovnána ještě s metodou AHP.

### 16.1.2 Metoda AHP

Znovu dojde k určení vah jednotlivých kritérií pomocí Saatyho matice. Lze využít matice z metody WSA.

Tab. 7 Saatyho matice (vlastní zpracování)

	K1 – 7	K2 – 3	K3 – 5	Geometrický průměr	Vážený geometrický průměr (Váhy)
K1 – 7	7/7	7/3	7/5	1,48	0,47
K2 – 3	3/7	3/3	3/5	0,64	0,20
K3 – 5	5/7	5/3	5/5	1,06	0,33
				3,18	1

Nyní budou vypočteny preferenční indexy jednotlivých variant vzhledem ke kritériím.

Tab. 8 Preferenční index ziskovosti (vlastní zpracování)

ziskovost	A - 1	B - 5	C - 7	D - 3	Geometrický průměr	Vážený geometrický průměr
A - 1	1	1/5	1/7	1/3	0,31	0,06
B - 5	5	1	5/7	5/3	1,56	0,31
C - 7	7	7/5	1	7/3	2,19	0,44
D - 3	3	3/5	3/7	1	0,94	0,19
					5	1

Tab. 9 Preferenční index počtu prodejů (vlastní zpracování)

Počet prodejů	A - 7	B - 1	C - 5	D - 3	Geometrický průměr	Vážený geometrický průměr
A - 7	1	7	7/5	7/3	2,19	0,44
B - 1	1/7	1	1/5	1/3	0,31	0,06
C - 5	5/7	5	1	5/3	1,56	0,31
D - 3	3/7	3	3/5	1	0,94	0,19
					5	1

Tab. 10 Preferenční index kvality (vlastní zpracování)

Kvalita	A - 5	B - 7	C - 1	D - 3	Geometrický průměr	Vážený geometrický průměr
A - 5	1	5/7	5	5/3	1,56	0,31
B - 7	7/5	1	7	7/3	2,19	0,44
C - 1	1/5	1/7	1	1/3	0,31	0,06
D - 3	3/5	3/7	3	1	0,94	0,19
					5	1

Celkový užitek variant neboli součet preferenčních indexů vynásobený váhami jednotlivých kritérií, je zobrazen v tabulce 11.

Tab. 11 Celkový užitek variant (vlastní zpracování)

	K 1	K 2	K 3	Součet hodnocení	Pořadí
SAF	0,06	0,44	0,31	0,22	<b>3.</b>
FRAS-LE	0,31	0,06	0,44	0,30	<b>1.</b>
MARKWART	0,44	0,31	0,06	0,29	<b>2.</b>
DINEX	0,19	0,19	0,19	0,18	<b>4.</b>
Váhy kritérií	0,47	0,20	0,33		

Pro následující projekt byl tedy, pomocí vícekritériálního rozhodování - aplikací metod WSA a AHP, vybrán sortiment brzdových desek a obložení značky FRAS-LE. Důležité byly specifikace vybraného zboží. Vybraná značka FRAS-LE je zatím méně rozšířená na evropském trhu. Oproti tomu je v USA značkou číslo 1 v brzdových deskách a obložení. Firma CHLADNÍČEK autodily je jediným dovozcem tohoto zboží pro českou republiku a má tak výhradní zastoupení. Kvalita těchto dílů je na vysoké úrovni, což potvrzují 3 roky prodeje. Za tuto dobu bylo procento reklamací těsně nad hranicí 2%, což je velice nízké

a uspokojivé číslo. Důležitým faktem pro výběr zboží byla také jeho obrátkovost. Brzdové desky jsou v automobilovém průmyslu spotřebním zbožím, které se musí často vyměňovat. Dalším kritériem bylo zboží, kterému firma věří, chce ho aktivně tlačit a prezentovat se jím. Nejde jen o krátkodobý výdělek, ale o zafixování si značky FRAS-LE do povědomí zákazníků

Cílovou skupinou projektu budou současní, ale i potenciální zákazníci společnosti. Jedná se tedy primárně o servisy na nákladní vozidla a dopravní společnosti. Odběratelem mohou být ale i některé menší obchodní společnosti, které si na rozdíl od servisů či menších dopravních společností, mohou koupit zboží i na sklad. Cílovou skupinou budou tedy všechny tři zákaznické skupiny, ať už z řad registrovaných či neregistrovaných. Právě neregistrované zákaznické skupiny by měla akce přivést do firmy, registrovat a navázat prvotní kontakt. Každý zákazník dostane desky za ceny, které náleží jeho cenové skupině. Projekt bude podroben nákladové, časové i rizikové analýze. Nakonec bude projekt vyhodnocen a změněna jeho účinnost prostřednictvím výše odběrů, za zkoumané období. Následně bude také zjištěna zpětná vazba přímo od zákazníků.

## 16.2 Realizace projektu

Prvním krokem je stanovení komunikačních kanálů, kterými se projekt dostane ke konečným zákazníkům. Pro tuto potřebu bude využito odborného online časopisu Truckfocus. Ten vychází každý čtvrtek a je posílán odběratelům do e-mailových schránek. V současné době má více jak 30 tisíc odběratelů v ČR i na Slovensku. Dále bude akce zveřejněna na e-shopu firmy, kde bude vyskakující banner, který poskytne návštěvníkům potřebné informace. Budou vytvořeny akční letáky, které budou rozvozová auta společně se zbožím předávat zákazníkům. Zároveň budou současně secvaknuty k dodacím listům a volně k dispozici na prodejně i při odběru zboží ve skladu. Dále budou ze systému vytažené e-mailové adresy zákazníků, prostřednictvím kterých dojde k informování o připravující se akci. Zveřejněné informace budou také na facebookovém profilu firmy a top zákazníci budou osloveni telefonicky jednotlivými prodejci.

Tvorba letáku začíná získáním obrázků brzdových desek a obložení FRAS-LE. Dodavatel disponuje pouze oddělenými fotografiemi, nikoli koláží zboží. Proto je nutné shromáždit a naaranžovat potřebné díly, které budou následně odeslány a upraveny externí firmou. Ta vytvoří leták dle přesných instrukcí. Od zadání veškerého textu přes rozvržení letáku až k firemním barvám. Jakmile bude reklamní leták hotový, bude zadán další společnosti do



tisku. Počet zadaných výtisků je 300ks na papírech ve formátu A4 s gramáží 130g/KM. Vytvořený návrh letáku bude následně převeden z formátu PDF do JPEG tak, aby jej bylo možné umístit na facebookový profil společnosti společně s informačním textem.

Emaily budou vykopírovány z interního systému společnosti bohužel ručně, protože systém neumožňuje vytáhnutí všech e-mailových kontaktů do jedné databáze. Do online časopisu bude odeslán rovněž obrázek ve formátu JPEG i PDF a propagační článek s proklikem na e-shop společnosti. V článku bude také rovněž odkaz na článek o FRAS-LE, který byl vytvořen již v roce 2017. Tímto způsobem se budou moci zákazníci dozvědět více o výrobě a vlastnostech brzdových desek a obložení.

Část reklamního letáku FRAS-LE z online časopisu Truckfocus, je zobrazen na obrázku číslo 10. Celý leták je součástí přílohy. Kompletní reklamní článek se nachází na stránkách časopisu Truckfocus pod odkazem: „<https://truckfocus.cz/prodejni-akce/19490,chladnicek-autodily-pivo-ke-kazde-sade-brzdovych-desek-nebo-oblozeni-fras-le>“

Při návštěvě stránky s akcí v online časopisu, byly dále pod samotným letákem další odkazy s možností prokliku na článek o produktech FRAS-LE, který vznikl v roce 2017. Zákazníci tak měli možnost se seznámit s touto americkou firmou, její historií, výrobou, sortimentem i celkovým využitím jejich produktů. Dále zde byl placený odkaz na webové stránky společnosti CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o.

## CHLADNÍČEK autodíly: Pivo ke každé sadě brzdových desek nebo obložení FRAS-LE

AnM, 4 září 2019, 12:10

Akce ukončena  

U firmy CHLADNÍČEK autodíly můžete během září využít akce k nákupu brzdových desek nebo obložení FRAS-LE. K nákupu těchto produktů získáte pivo Budweiser Budvar 6 pack. Akce platí do 30. 9. 2019.



Obr. 10 Akce na brzdové desky a obložení FRAS-LE (vlastní zpracování)

Důležité bylo vybrat správnou odměnu, tedy motivaci ke koupi s ohledem na zacílený segment zákazníků. Protože je drtivá většina odběratelů mužského pohlaví a starší 18 let, byl vybrán pakl 6 piv Budweiser Budvar. Každý registrovaný zákazník, který přišel pro sortiment FRAS-LE obdržel tento dárek.

Mimo odborného truckového časopisu, byl vyvěšen banner na e-shopu firmy pod odkazem: <https://eshop.chladnicek.eu/>. Po celé září, vyskakoval na návštěvníky, kteří vytváří objednávky pomocí čísel dílů nebo karet, banner z obrázku číslo 11. Jedná se především o stálé odběratele a obchodní firmy, které s firmou dlouhodobě spolupracují.



Obr. 11 Banner na e-shopu (interní materiál společnosti)

Dále byla akce zveřejněna na facebookovém profilu společnosti, kde získala několik hod-



Obr. 12 Akce na facebookovém profilu (vlastní zpracování)

V období akce se také letáky přikládaly k dodacím listům a rozvážely se se zbožím zákazníkům. Letáky byly v každém rozvozem autě a několikrát za měsíc se dostaly ke každému navštívenému zákazníkovi. Dále byly rozmístěny na prodejních pultech a ve formátu A3 vylepeny před vchodem na prodejnu a do skladu. E-maily s informacemi o akci dostali zákazníci před začátkem akce a znovu v polovině měsíce září. Záběr o informovanosti o probíhající podpoře prodeje byl tedy co nejširší s ohledem na finanční možnosti společnosti a výběru cílového segmentu.

nocení „To se mi líbí“ a několik desítek zobrazení. S ohledem na zákaznický segment se nedá očekávat, že by tento kanál měl nějaký větší úspěch. Do komunikace byl zahrnut z důvodu postupného omlazování zákazníků. Někteří současní majitelé dopravních společností či servisů, postupně zaučují své syny, kterým budou v blízké budoucnosti firmy předávat. Tento komunikační kanál byl tedy zacílen na tento úzký segment zákazníků.

### 16.3 Časová analýza projektu

Pro zjištění časové náročnosti celého projektu FRAS-LE byl využit program WinQSB. Jednotlivé aktivity projektu jsou logicky seřazeny a označeny v tabulce 2. Pro výpočet byla zvolena metoda kritické cesty. Dále byl vytvořen síťový graf, který nejlépe znázorňuje návaznost jednotlivých činností a vazby mezi nimi.

Celý proces začíná vymyšlením projektu a schválením ze strany majitelů firmy. Jakmile bude projekt povolen, dojde k naplánování jednotlivých činností, aby se vše stihlo před samotným spuštěním. Přípravy začínají vybráním vhodného dárku, kterým budou zákazníci za nákup odměněni. Jak již bylo zmíněno výše, drtivá většina zákazníků jsou muži ve věku 35 let a výš. Z tohoto důvodu bylo vybráno pivo Budweiser Budvar, které bylo v praktickém packu po 6 kusech. S nákupem souvisí i malá analýza předchozího prodeje brzdových desek a obložení, aby byl alespoň přibližně odhadnut počet balení. Byl vypočten průměrný měsíční prodej a pro potřeby projektu došlo k očekávanému navýšení o 15%. Na základě tohoto odhadu byla nakoupena počáteční zásoba piva, která by se v případě potřeby doplnila. Stěžejní pro většinu činností byl propagační leták, na kterém musela být vyfocena piva a koláž z výrobků FRAS-LE. Následně mohla být kontaktována externí společnost, která dříve zabezpečovala polepy služebních vozidel. Byly tedy odeslány přesné instrukce i s připravenými fotografiemi zboží a dáreků. Mezi tím, již probíhala komunikace s online časopisem Truckfocus, který se specializuje na nákladní automobilový průmysl a vše kolem něj. Začala se také vytvářet databáze e-mailových adres zákazníků, kteří budou osloveni. Bohužel to byla jedna z nejdélnějších činností, protože e-mailové adresy nejdou hromadně vykopírovat z interního systému. Zároveň byl navržen článek do časopisu a odeslán s žádostí o zveřejnění. Dále se dotvořila konečná podoba letáku a mohla tak být oslovena tiskařská firma, která během tvorby letáku vyhrála mini výběrové řízení.

Tab. 12 Data časové analýzy (vlastní zpracování)

<b>Činnost</b>	<b>Popis činnosti</b>	<b>Termín</b>
<b>A</b>	Vytvoření a schválení plánu projektu	5. 8. - 6. 8. 2019
<b>B</b>	Vytvoření plánu jednotlivých akcí	7. 8. 2019
<b>C</b>	Výběr a nákup piv	8. 8. 2019
<b>D</b>	Příprava podkladů propagačního letáku	9. 8. - 12. 8. 2019
<b>E</b>	Zadání a tvorba letáku	13. 8. - 15. 8. 2019
<b>F</b>	Oslovení časopisu TRUCKFOCUS	9. 8. 2019
<b>G</b>	Konzultace konečné podoby letáku	16. 8. - 19. 8. 2019
<b>H</b>	Příprava e-mailových adres	12. 8. - 16. 8. 2019
<b>I</b>	Vytváření banneru z letáku	22. 8. 2019
<b>J</b>	Příprava příspěvku na FB	20. 8. 2019
<b>K</b>	Tisk reklamních letáků	20. 8. - 22. 8. 2019
<b>L</b>	Vytvoření článku do časopisu a odeslání žádosti	14. 8. - 15. 8. 2019
<b>M</b>	Vyzvednutí letáků a předání rozvozovým vozidlům	23. 8. 2019
<b>N</b>	Odeslání informačních e-mailů, zveřejnění akce na FB	21. 8. 2019
<b>O</b>	Zveřejnění článku V TRUCKFOCUSU	26. 8. 2019
<b>P</b>	Organizační pokyny, Rozvoz letáků, přikládání letáků k dodacím listům,	26. - 29. 8. 2019

Nyní mohl být vytvořen banner na e-shop a také příprava příspěvku na facebookové stránce. Následně byly vyzvednuty vytištěné propagační letáky a část předána rozvozným vozidlům.

Poté již byla postupně zveřejněna akce na facebooku, odeslány informační e-maily, vylepené plakáty na prodejnu a ve skladu a zveřejněn článek v Truckfocusu, který přišel rovněž všem odběratelům do e-mailové schránky. Poslední činností, která odstartovala dva dny před startem akce, bylo rozvážení letáků zákazníkům společně s objednaným zbožím a také jejich přikládání k dodacím listům pro příchozí na prodejnu.

Časová náročnost projektu byla 19 pracovních dní, přičemž měl velký vliv na délce trvání fakt, že firma neměla žádné vazby s externími firmami, které byly osloveny ke spolupráci na projektu. Jediným smluvním partnerem, který již v minulosti s touto společností spolupracoval, byla firma, která vytvářela reklamní leták a banner. Dříve totiž polepovala služební vozidla logem a názvem firmy. Ovšem spolupráce tohoto typu byla úplně nová.

### 16.3.1 Síťová analýza

Tabulka 3 zobrazuje jednotlivé činnosti projektu. V prvním sloupci je znázorněné pořadí úkonů, jak budou vykonány postupně za sebou. Druhý definuje označení činností, jejichž bližší popis je vysvětlen v předešlé tabulce. Ve třetím sloupci jsou zaznamenány činnosti, které je nutné vykonat, než započne další. Poslední sloupec znázorňuje dny, které jsou potřeba k vykonání daného úkonu.

Tab. 13 Posloupnost činností projektu (vlastní zpracování)

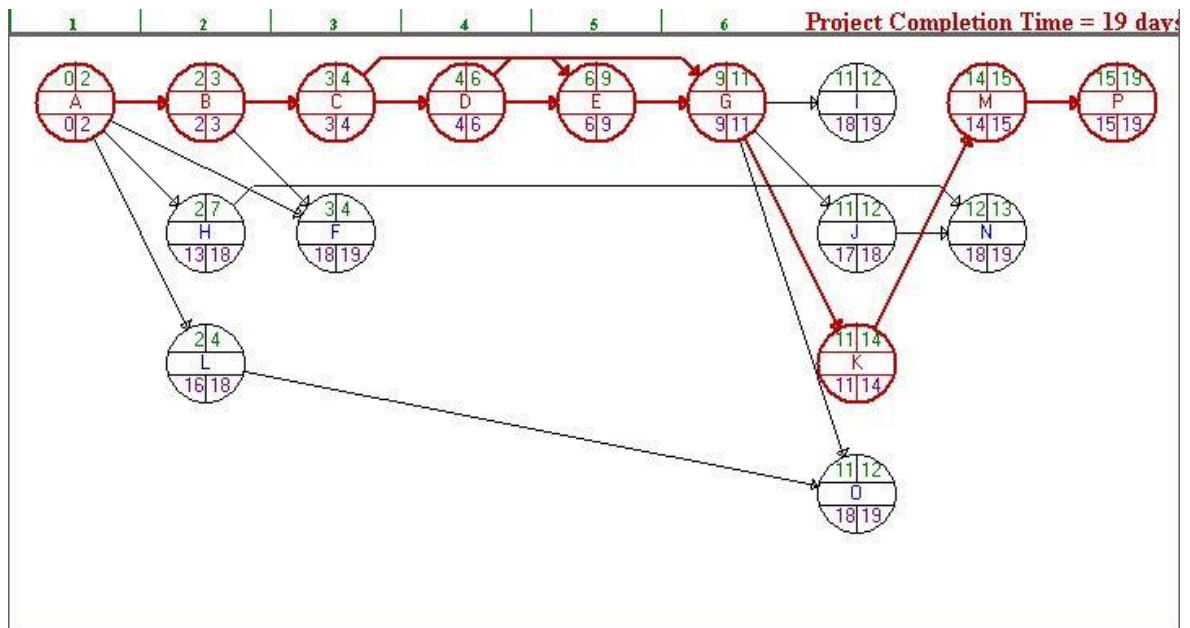
Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		2
2	B	A	1
3	C	B	1
4	D	C	2
5	E	C,D	3
6	F	A,B	1
7	G	D,E	2
8	H	A	5
9	I	G	1
10	J	G	1
11	K	G	3
12	L	A	2
13	M	K	1
14	N	H,J	1
15	O	G,L	1
16	P	M	4

Po zadání potřebných údajů do programu WinQSB, je vypočtena kritická cesta projektu. Tu znázorňuje tabulka 4 a skládá se z hlavních činností, které nemají v projektu časovou rezervu. Jinými slovy, pokud by byla některá z činností v kritické cestě zpožděna, dojde ke zpoždění celého projektu. Kritická cesta byla spočítána na 19 dní. V tabulce jsou znovu znázorněny jednotlivé činnosti projektu a označeny, zda jsou součástí kritické cesty. Dále je zde znázorněn počet dní, které jsou potřeba ke splnění úkonů. V dalších sloupcích jsou postupně definovány nejdříve možné začátky a konce aktivit a nejpozději přípustné začátky a konce. Poslední sloupec znázorňuje časovou rezervu činností. Samozřejmě jen těch, které se nenachází na kritické cestě a mohou tak být zpožděny.

Tab. 14 Znárodnění výstupů z programu WinQSB (vlastní zpracování)

03-17-2020 11:15:45	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	1	2	3	2	3	0
3	C	Yes	1	3	4	3	4	0
4	D	Yes	2	4	6	4	6	0
5	E	Yes	3	6	9	6	9	0
6	F	no	1	3	4	18	19	15
7	G	Yes	2	9	11	9	11	0
8	H	no	5	2	7	13	18	11
9	I	no	1	11	12	18	19	7
10	J	no	1	11	12	17	18	6
11	K	Yes	3	11	14	11	14	0
12	L	no	2	2	4	16	18	14
13	M	Yes	1	14	15	14	15	0
14	N	no	1	12	13	18	19	6
15	O	no	1	11	12	18	19	7
16	P	Yes	4	15	19	15	19	0
	<b>Project</b>	<b>Completion</b>	<b>Time</b>	=	<b>19</b>	<b>days</b>		
	<b>Number of</b>	<b>Critical</b>	<b>Path(s)</b>	=	<b>3</b>			

Tento projekt má kritickou cestu po aktivitách  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow G \rightarrow K \rightarrow M \rightarrow P$ , přičemž bude celý trvat 19 dní. Je to ovšem za předpokladu, že nedojde ke zdržení žádné z aktivit, které se nachází na kritické cestě. Ty totiž nemají žádnou časovou rezervu. V případě, že by došlo k prodloužení některé z činností, o tento interval by se prodloužila doba realizace celého projektu.



Obr. 13 Síťový graf projektu FRAS-LE (vlastní zpracování)

Kritická cesta tedy vede přes schválení projektu vedením, naplánování jednotlivých aktivit, nákup piv, přípravy, tvorby a konzultace letáku, po jejich vyzvednutí a rozdělení rozvozcovými vozidly, které je rozvevou. Mezi tím probíhají další operace, které již mají časovou rezervu větší než 0 a mohou se tedy zpozdřit. Pokud toto zpoždění bude menší, než jejich časová rezerva, tak to nebude mít vliv na délku přípravy a realizace projektu. Po skončení veškerých činností začíná běžet měsíční akce na produkty FRAS-LE, kdy jsou brzdové desky a obložení aktivně nabízeny zákazníkům. Zapojení všech podpůrných činností má za cíl rozšířit co nejvíce tyto brzdové komponenty mezi zákazníky a zvýšit tím i jejich prodej.

## 16.4 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza zobrazuje souhrn finančních prostředků, které byly vynaloženy na projekt marketingové komunikace. Jedná se o první větší formu propagace firmy, takže byla zvolena forma, kterou se obdobně prezentuje i konkurence. Jen byla pojata a uchopena tak, aby odpovídala potřebám této firmy. Tomu odpovídají i zvolené komunikační kanály a oslovení zákazníků. Finanční limit nebyl vedením stanovený, ale jelikož se jednalo o první projekt, tak došlo ke vzájemné shodě ohledně velikosti celé kampaně. Vymyšlení projektu, naplánování, organizace i realizace byla výhradně v režii vedoucího prodeje (autora DP). Jednotlivé položky a jejich vyčíslení jsou znázorněny v tabulce 5.



Tab. 15 Nákladová analýza projektu (vlastní zpracování)

Název položky	Cena v Kč
Truckfocus	600
Tvorba letáku	860
Tvorba banneru	250
Tisk letáků	1 270
Facebook	0
E-shop	0
E-maily	0
Piva (100ks)	5 940
Piva (30ks)	1 782
<b>Celkem bez DPH</b>	<b>10 702</b>
Celkem s DPH	12 949

Tvorba letáku externí společností byla vyčíslena na 860,-. Stejný dodavatel vytvářel i reklamní banner v hodnotě 250,-, který byl umístěn na e-shop společnosti. Tisk letáků v nákladu 250ks po 5,08,- za kus, bylo vyčísleno na 1 270,-. Další položkou byl článek v odborném časopise Truckfocus. Samotné zveřejnění článku stálo 300,-. Dalších 300,- zahrnoval proklik na webové stránky společnosti. Odkaz na již dříve vytvořený článek o značce FRAS-LE, zveřejněný v tomto časopise, byl zdarma. Nenákladové položky byly dále zveřejnění akce na firemním Facebooku a e-shopu. Bez nutnosti finančních prostředků byli dále kontaktováni zákazníci pomocí e-mailové komunikace. Nejdražší položky nákladové analýzy představují zakoupená piva, která se zákazníkům rozdávají při koupi produktů. Ta byla prvotně nakoupena v počtu 100 balení po 6 kusech, přičemž jedno pivo bylo pořízeno za 9,90,- bez DPH. V průběhu akce bylo z důvodu velkého odbytu přikoupeno dalších 30ks.

Do celkových nákladů nebyla počítána mzda řidičů, kteří rozváželi letáky, protože byly rozdávány při klasických závozech zboží, které by probíhaly i bez vytvořené akce. Dále také nebyla počítána mzda organizátora projektu, protože jsou tyto aktivity mimo jiné

v popisu jeho práce. Výsledné celkové náklady byly vyčísleny na 10 702 Kč bez DPH. Tato částka není nikterak vysoká s ohledem na velmi široké spektrum oslovených zákazníků.

## 16.5 Riziková analýza projektu

Téměř každá činnost, která je v podniku vytvářena představuje určitý stupeň rizika. Jinak tomu není ani u tohoto projektu marketingové komunikace. S projektem jsou spojena rizika znázorněná v tabulce 6. Každé riziko s sebou nese i pravděpodobnost, s jakou může nastat. Celý projekt provází několik možných rizik s rozdílnou pravděpodobností výskytu.

Tab. 16 Shrnutí rizik projektu (vlastní zpracování)

Název Rizika	Stupeň dopadu rizika			Pravděpodobnost			Celkem
	Nízká 0,1	Střední 0,3	Vysoká 0,6	Nízká 0,1	Střední 0,3	Vysoká 0,6	
Neschválení Projektu			X	X			0,06
Překročení termínů	X				X		0,03
Nezájem zá- kazníků			X	X			0,06
Nízká prodej- nost (neúčín- nost projektu)		X			X		0,09
Nezájem pro- dejců			X	X			0,06
Špatně zvole- né komuni- kační kanály			X		X		0,18

Nejnižší stupeň rizika s sebou nese překročení termínů. Je to z toho důvodu, že projekt není nijak nutně časově vyhraněn. Jediné, co ho omezuje je fakt, že v zimním období, by motivace piva nemusela být až tak silná. Větší spotřeba piva je teplejších měsících. To je jediný omezující faktor, kdyby došlo k nedodržení některého z úkonů a překročení termínu projektu.

Neschválení projektu představuje střední stupeň rizika z důvodu velmi nízké pravděpodobnosti. Dopad na celkový projekt by to mělo fatální, protože by nebylo co vytvářet. Nicméně pravděpodobnost, že by k něčemu takovému došlo je prakticky mizivá. Sám majitel totiž požaduje aktivitu směrem k odměňování zákazníků, aby se rádi vraceli a docházelo k opakovaným nákupům. Střední stupeň vyšel také u nezájmu zákazníků o akci. Jelikož nebyl nikdy podobný projekt realizován, tak chybí jakákoliv zpětná vazba o reakci odběratelů a účinnosti podobných projektů. S tím úzce souvisí i nízká prodejnost podporovaných dílů. Pokud nebude vzbuzena touha a motivace ke koupi produktu, nebudou se zvyšovat ani prodeje a celý projekt nebude mít úspěch. Dalším rizikem může být nezáměr prodejců. Znovu zde platí velice nízká pravděpodobnost výskytu tohoto jevu, ale pokud by nastal, měl by obrovský dopad na účinnost. Jsou to totiž právě prodejci, kteří budou zákazníkům nabízet brzdové komponenty FRAS-LE a prodávat je. Bez jejich zapálení a aktivní komunikace, by nemuseli mít zákazníci o akci zájem.

Posledním stupněm rizika může být špatná volba komunikačních kanálů. Opět by to mělo na projekt velký dopad a pravděpodobnost je zde střední. Nejsou opět žádné předchozí informace, které by objasnily chování zákazníků této firmy, při sdělování novinek. Neznámé je procento zákazníků, kteří pravidelně čtou e-maily, odebírají odborný časopis Truckfocus, navštěvují firemní e-shop nebo facebook. Jediným osvědčeným komunikačním kanálem je osobní kontakt při předání dílů resp. letáků. Ten bude probíhat na prodejně a při rozvozu zboží. Tento fakt zapříčiní, že se o akci dozvědí alespoň největší zákazníci firmy, kteří si zboží nechávají dovážet nebo si jej sami vyzvedávají.

## 16.6 Vyhodnocení projektu

Téměř celý srpen probíhala příprava projektu, který startoval začátkem září. Celá akce proběhla bez větších komplikací. Nenastal žádný větší problém, 10 dní před koncem akce bylo pouze dokoupeno pivo, které začalo docházet. S koncem září byla akce ukončena a začalo vyhodnocování výsledků.

Celková výše vynaložených finančních prostředků byla v nákladové analýze stanovena na 10 702 Kč bez DPH. Pro zjištění, zda byla akce úspěšná a prodalo se tedy více brzdových desek a obložení FRAS-LE, je zapotřebí vypočítat průměrné prodeje v předešlých obdobích. Jelikož firma prodává tento sortiment již více jak 4 roky, bylo zvoleno základní období poslední rok. Důvodem byl fakt, že je tato značka již pevně zakotvená v sortimentu firmy a zákazníci ji velice dobře znají. Větší časový úsek by mohl být ovlivněn menšími prodeji z počátečních let, kdy byl produkt uváděn na trh. Menší interval by zase mohly ovlivnit výkyvy v období dovolených, Vánoc apod. Byl tedy proveden součet všech prodaných brzdových desek a obložení FRAS-LE za období září 2018 až srpen 2019. Toto číslo bylo poníženo o vrácené kusy a následně vyděleno 12. Získal se tedy průměrný měsíční počet prodaných produktů FRAS-LE za poslední rok v kusech. Z důvodu ochrany firmy a jejích interních dat i informací, nebude celkové číslo v této práci uvedeno. Dále byl vypočten průměrný zisk na jednom kusu prodaného zboží této značky. K tomuto číslu se došlo při rozdílu celkových výnosů a celkových nákladů za výše zmíněné období. Znovu vyděleno 12 a poté průměrným počtem prodaných kusů za měsíc. Toto číslo není znovu v této práci uvedeno.

Dále byl zjištěn celkový počet prodaných kusů za měsíc září 2019, ponížený o vrácené zboží. Od tohoto čísla byl odečten výše vypočtený měsíční průměr za poslední rok prodeje. V procentuálním vyjádření došlo k **navýšení** prodeje sortimentu FRAS-LE ve sledovaném období, kdy probíhal projekt o **24,77%**. Toto číslo představuje veliký úspěch a zpětnou vazbu, že mají zákazníci o podobné podpory prodeje zájem i ve specifickém odvětví náhradních dílů. Druhým úspěšně naplněným cílem byl fakt, že z celkového počtu prodaných kusů brzdového obložení, bylo 21% prvních nákupů svého druhu. Jednalo se o stávající zákazníky, kteří vyzkoušeli poprvé tuto značku, přičemž do této doby kupovali originální sady nebo obložení od konkurenčních firem. V tomto počtu je ovšem i několik úplně nových zákazníků, kteří se u firmy registrovali díky této akci. V tomto období vzrostl počet nově registrovaných zákazníků **oproti měsíčnímu průměru za poslední rok o 15%**. Z výše zmíněného se může hodnotit tento projekt za velice povedený a konstatovat, že bylo dosaženo stanovených cílů.

## 17 DALŠÍ AKTIVITY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Mimo výše představený a realizovaný projekt, probíhají nově další aktivity, které mají za cíl podpořit marketingovou komunikaci této firmy, přilákat nové zákazníky, pracovat se stálými a docílit tak postupného zvyšování obrátu společnosti. Z tohoto důvodu bylo založeno marketingové oddělení, které dříve neexistovalo a pod něj spadající i pozice obchodního zástupce. Cílem je tedy zlepšení marketingové komunikace se zákazníky společnosti.

### 17.1 Reklama

Reklamní prostředky jsou v této společnosti využívány v podobě online časopisu a reklamních bannerů na internetu. Televizní spoty jsou nad rámec možností firmy. V úvahu by přicházely reklamní sdělení prostřednictvím rádií, které se mohou do budoucna realizovat. Prostřednictvím online časopisu proběhla další akce v zimním období na sněhové řetězy a autobaterie, což jsou velice prodávané díly v mrazivých měsících. Zároveň byl vytvořen znovu i banner na e-shopu, který upozorňoval na zimní období a s tím přicházející výměnu baterií a nutnost povinné výbavy v podobě sněhových řetězů do horských oblastí. Baterie byly pouze zmíněny, aby zákazníci v případě potřeby věděli, že je tato firma dobře zásobena a má několik druhů dle využití vozidla. Jiné baterie potřebují tahače, které jezdí pouze lokální trasy a jiné řidiči, kteří mají v kabině napojenou lednici, notebook, mikrovlnou troubu, nezávislé topení a prakticky ve vozidle bydlí při dlouhých trasách. Naproti tomu sněhové řetězy a vyprošťovací řetězy jsou povinné na mnoha úsecích, především v horských oblastech. Na to byla směřována i zimní akce, kdy ke každé sadě řetězů, dostal zákazník škrabku na sklo, rozmrazovač oken a 5l nemrznoucí směsi. Reklamní banner je znázorněn na obrázku číslo 14.



Obr. 14 Akce na sněhové řetězy (vlastní zpracování)

V současné době jsou zveřejňovány nekomerční články, které představují nové díly a značky v sortimentu firmy. Tyto články jsou psány informativně a nejsou placené. Jde

tedy o levné zviditelnění firmy, kdy jsou tyto články každý týden zasílány odběratelům. Náklady jsou pouze na tvorbu obrázku a čas strávený nad sepsáním článku. Jednotlivé články jsou opět dostupné na webových stránkách online časopisu truckfocus. Poslední články se věnují sortimentu HOBI, což jsou nově naskladněné tlumiče výfuku – katalyzátory. Tvoří tedy novinku a levnější variantu k již stávajícím katalyzátorům značky DINEX. Další novinkou jsou stěrače značky HELLA na osobní automobily. V nejnovějším článku jsou představeny startéry a alternátory německého výrobce MAHLE.

## **17.2 Direct marketing**

Direct marketing probíhá v současné době při vytváření různých akcí prostřednictvím internetu, kdy jsou zákazníci osloveni přímo e-mailem. Dostávají informace o novinkách v sortimentu či slevových akcích. Dále při komunikaci dostávají odkazy na online katalogy nebo je obdrží přímo v PDF formátu. Ve zmíněném případě, kdy probíhají akce, dostávají propagační letáky i přímo fyzicky, kdy jsou distribuovány pomocí pravidelných rozvozů. Dále je využívána i forma telemarketingu, kdy jsou zákazníci o novinkách informováni přes mobil. Také dostávají prodejci pravidelné měsíční reporty o výši prodeje jejich zákazníků, kterým následně volají a získávají tak potřebnou zpětnou vazbu, kterou předávají dále obchodnímu zástupci, který s těmito důležitými informacemi pracuje dále.

## **17.3 Podpora prodeje**

Nástroje podpory prodeje jsou rozsáhle představeny v začátku projektové části. Mimo již zmíněné jsou nově vytvořeny bonusové smlouvy pro zákazníky, které jsou v několika variantách tak, aby byly motivační pro zákazníky různých velikostí a zaměření. Je velice důležité přistupovat k zákazníkům individuálně, protože má každý jiné potřeby a vize o spolupráci. Díky úzkému zákaznickému spektru to není nijak složité a jde vyjít vstříc v podstatě každému zákazníkovi. Modelové bonusové smlouvy s ohledem na know how firmy nemohou být v práci zveřejněny. Je jich několik typů od obratové přes bodovou po množstevní. Vždy záleží na konkrétních požadavcích každého zákazníka.

## **17.4 Osobní prodej**

Osobní prodej je v současné době nejvíce využívaným nástrojem marketingového oddělení. Mimo pravidelných návštěv a osobních schůzek, jsou plánována i rozsáhlejší obchodní jednání. Na tyto jednání probíhá delší příprava, která zahrnuje podrobnou analýzu nakupo-

vaného sortimentu jednotlivých zákazníků. Ze systému jsou vytaženy informace ohledně prodeje za poslední tři roky, kdy jsou tyto data analyzovány z hlediska navýšení či poklesu obrátu u jednotlivých značek. Dále zde jsou zobrazeny značky, které zákazník vůbec nebere. S touto analýzou následuje návštěva a jednání, na kterém jsou tyto skutečnosti podrobně rozebrány a zjištěny jejich důvody. Poté je sjednaná náprava, která je zase zpětně kontrolována v celkovém měsíčním vyhodnocení zákazníka. To je v současné době nejvyužívanější strategie, kterou obchodní zástupce této firmy realizuje. Video hovory nejsou zatím využívány z důvodu specifikace jednotlivých zákazníků. Mechanici, mistři či technici v autoservisech nebo v dopravních společnostech nemají většinou čas na zdlouhavé hovory. Preferují v drtivé většině případů osobní setkání, kde je možné lépe ukázat a přiblížit situaci na dílně a ve firmě. V některých případech došlo i k většímu prohloubení vztahů a proběhlo pár neformálních setkání, kde se utužovaly dodavatelsko-odběratelské vztahy. Dále je využíváno i poradenství při prodeji, kdy je zákazníkovi doporučen vhodný díl nebo přímo ukázán ve skladu tak, aby měl co nejlepší představu o tom, co nakupuje.

### **17.5 Moderní marketingové nástroje**

Kvůli specifickému zaměření segmentu zákazníků této firmy, jsou vybírány takové formy komunikace, které mohou být realizovány tak, aby je klientela přijala. Internetový marketing je využíván prostřednictvím již zmíněného e-mailu, kdy jsou zasílány reklamní letáky a různé novinky do poštovních schránek. Využíván je také ve velké míře e-shop, což usnadňuje práci obchodníkům, kteří si sami objednají vše potřebné a také šetří čas prodejci firmy CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. Velice oblíbená je v poslední době komunikace přes mobilní aplikaci whats up, díky které mohou poslat mechanici fotografii přímo z kanálu, kde vyfotí číslo daného dílu nebo komponentu, který potřebují. To urychluje práci opět oběma stranám. S whats upem je spojený i mobilní marketing, který byl rozebrán v kapitole direct marketing. Mimo hovory se zákazníky, textové i obrázkové zprávy a posílání potřebných informací a obrázků přes whats up, využívají již někteří zákazníci i messenger. Jedná se spíše o mladší generaci, která má facebookové účty. Ti tedy používají messenger jako obdobu whats upu a také facebook, přes který se dozvědí o probíhajících akcích a novinkách u zkoumané firmy.

Dalším využívaným nástrojem z řad modernějších kanálů je event marketing. Mimo pracovních schůzek a osobních jednání je potřeba udržovat dobré vztahy se zákazníky i méně formálními způsoby. Z tohoto důvodu je využíváno společenských akcí, jako například

plesy, sportovní akce – ½ maraton, vánoční večírky apod. Díky těmto aktivitám se vytváří pevnější pouta a utužují se vztahy mezi zákazníkem a prodejcem. Díky těmto akcím, není na obchod pohlíženo jen jako pracovní nutnost, nýbrž partnerskou výpomoc nebo někdy až přátelskou spoluprací. Je poté daleko horší z takového vztahu z ničeho nic odejít. Zákazník pak přináší důležité informace z trhu, které může prodejce využít ve prospěch celé firmy. Jednotlivé zákazníky totiž nepřetržitě navštěvují obchodní zástupci konkurenčních firem a nabízí různé služby. Tyto informace pak většinou zákazník předá prodejci, který mu upraví podmínky tak, aby odpovídaly současné nabídce konkurence (v případě, že jsou lepší, než dosavadní podmínky). Dále jsou také pořádána různá školení, kdy se prodejci i samotní zákazníci zdokonalí v nových technologiích a poznají nové výrobky, se kterými se mohou setkat při své práci.

Další nové trendy jako například guerilla marketing nebo virální marketing nejsou zatím v této firmě využívány, především z důvodu nízkého počtu zaměstnanců, kteří se zabývají marketingem, aktivním prodejem a stykem se zákazníky. Proto na ostatní zajímavé aktivity není prostor, což je škoda a daly by se vymyslet velice zajímavé projekty. V souhrnu je to pouze otázka času, než se přistoupí i k ostatním formám marketingu, protože získat a udržet si zákazníka bude čím dál tím těžší. Proto je nutné aplikovat různé formy komunikace dohromady tak, aby v celkovém důsledku zapůsobily na zákazníka a měl pocit, že má zaslouženou péči. Pak nebude mít potřebu vyhledávat nebo přecházet ke konkurenčním firmám.



## ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla věnována zlepšení marketingové komunikace ve společnosti CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. Teoretická část nejprve definovala základní pojmy marketingového mixu a význam značky a její důležitost v současné době. Dále byla popsána marketingová komunikace a jednotlivé nástroje. Následně byly představeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které tvořily podklad pro praktickou část. V analytické části byla charakterizována zkoumaná společnost a vysvětlena její pozice na trhu. Dále byla podrobena jednotlivým analýzám, které se staly důležitým podkladem pro část projektovou. Jednalo se o analýzu současného stavu marketingové komunikace, PESTE analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a následně SWOT analýzu. Ta shrnula všechny důležité informace a znázornila je do tabulky. Potřebné informace byly získány pomocí kvalitativního výzkumu především od klíčových zaměstnanců firmy. Jednalo se o vedoucího nákupu, prodejního manažera a majitele firmy. Díky mnoha rozhovorům a společným schůzkám, byly stanoveny předpoklady a cíle pro projekt, který je nejdůležitější částí této práce.

Projekt se zabýval zlepšením marketingové komunikace této společnosti, protože současná situace nebyla nikterak uspokojivá. Díky absenci marketingového oddělení nebyla vytvářena žádná aktivita směrem k oslovení zákazníků. Jediný, kdo přicházel do styku s odběrateli, byli prodejci. Ti nebyli ovšem k aktivnímu přístupu, sběru informací a vytváření individuálních vazeb nijak vedeni. Z těchto důvodů se začalo vytvářet marketingové oddělení a pozice obchodního zástupce. Díky těmto krokům, mohla vzniknout tato diplomová práce i samotný projekt. Ten byl navržen, schválen vedením firmy, podrobně naplánován, realizován a vyhodnocen. Z výsledků vyplývá, že byly splněny stanovené cíle a došlo tak k nárůstu zákazníků nejen v době realizace tohoto projektu. Díky projektovým aktivitám, došlo k navýšení prodeje sortimentu FRAS-LE a na základě této skutečnosti i následně k povolení a realizaci dalších projektů.

Další projekty již byly aplikovány nebo jsou v rámci příprav. Jedná se především o individuální práci se zákazníky, kdy jsou analyzovány celkové odběry a identifikován sortiment, který zákazník neodebírá. Díky těmto informacím je maximálně zefektivněn průběh obchodního jednání a mohou se ihned aplikovat potřebná opatření. Další aktivity jsou v oblasti bonusových programů pro zákazníky, slevy na určitý sortiment, školení, sezónní akce, práce s dovozem a přepravou zboží apod. Postupně se vše zapracovává do celkové marketingové komunikace firmy.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
- FREY, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 196 s. ISBN 978-80-7261-237-6.
- HUSIČKA, Jan, 2016. *Preference a specifika zákaznických segmentů*. Olomouc. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s. Vedoucí práce Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková, MBA.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOPECKÝ, Ladislav, 2013. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-247-4229-8.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 1048 s. ISBN 9788024715452.
- KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Den Huan HOOL, 2017. *Marketing for competitiveness: Asia to the world!: in the age of digital consumers*. New Jersey: World Scientific, 288 s. ISBN 978-981-3201-96-5.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 238 s. ISBN 978-1-4221-6059-6.

MARMOL, Del Thomas, Brigitte FEYS a Carly PROBERT, 2015. *PESTLE analysis : understand and plan for your business environment*. Namur, Belgium: 50Minutes, 31 s. ISBN 978-28-062-6837-2.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

TUTEN, Tracy L., 2017. *Social media marketing*. 3rd edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Pub., 421 s. ISBN 978-1-5264-2387-0.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

### **Internetové zdroje:**

Český statistický úřad, 2020: český statistický úřad. [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z WWW: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

Moodle, ©2020: Metoda vícekritériálního rozhodování. [online]. [cit. 2020-01-14]. Dostupné z WWW:

[https://moodle.utb.cz/pluginfile.php/609635/mod\\_resource/content/1/Metoda%20v%C3%ADcekriteri%C3%A1ln%C3%ADho%20rozhodov%C3%A1n%C3%AD.pdf](https://moodle.utb.cz/pluginfile.php/609635/mod_resource/content/1/Metoda%20v%C3%ADcekriteri%C3%A1ln%C3%ADho%20rozhodov%C3%A1n%C3%AD.pdf)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

SWOT Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

PESTE Analýza makroprostředí

OE Originální díl

OEM Aftermarketový díl

CSR Corporate Social Responsibility

WSA Weihted Sum Approach

AHP Analytic Hierarchy Process

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Marketingový mix (Karlíček, 2018, 152)</i> .....	10
<i>Obr. 2 Pojetí značky (Husička, 2016, s. 29)</i> .....	17
<i>Obr. 3 Zaměření direct marketingu a reklamy (Karlíček, 2011, s. 80)</i> .....	24
<i>Obr. 4 – SWOT Analýza - (Jakubíková, 2013, s. 129)</i> .....	30
<i>Obr. 5 Porterův model pěti konkurenčních sil (Kozel, 2011, s. 38)</i> .....	33
<i>Obr. 6 - Společnost CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. (interní materiál společnosti)</i> .....	46
<i>Obr. 7 - Portfolio značek (interní materiál společnosti)</i> .....	49
<i>Obr. 8 Vývoj EURO emisních norem (interní materiál společnosti)</i> .....	59
<i>Obr. 9 E-shop firmy CHLADNÍČEK autodíly, s.r.o. (interní materiál společnosti)</i> .....	69
<i>Obr. 10 Akce na brzdové desky a obložení FRAS-LE (vlastní zpracování)</i> .....	87
<i>Obr. 11 Banner na e-shopu (interní materiál společnosti)</i> .....	88
<i>Obr. 12 Akce na facebookovém profilu (vlastní zpracování)</i> .....	88
<i>Obr. 13 Síťový graf projektu FRAS-LE (vlastní zpracování)</i> .....	93
<i>Obr. 14 Akce na sněhové řetězy (vlastní zpracování)</i> .....	98

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 SWOT analýza (vlastní zpracování)</i> .....	72
<i>Tab. 2 Zadávací tabulka (vlastní zpracování)</i> .....	80
<i>Tab. 3 Saatyho matice (vlastní zpracování)</i> .....	80
<i>Tab. 4 Vstupní kritériální matice (vlastní zpracování)</i> .....	81
<i>Tab. 5 Normalizovaná kritériální matice (vlastní zpracování)</i> .....	81
<i>Tab. 6 Výsledná tabulka užiteků a pořadí (vlastní zpracování)</i> .....	82
<i>Tab. 7 Saatyho matice (vlastní zpracování)</i> .....	82
<i>Tab. 8 Preferenční index ziskovosti (vlastní zpracování)</i> .....	83
<i>Tab. 9 Preferenční index počtu prodejů (vlastní zpracování)</i> .....	83
<i>Tab. 10 Preferenční index kvality (vlastní zpracování)</i> .....	84
<i>Tab. 11 Celkový užitek variant (vlastní zpracování)</i> .....	84
<i>Tab. 12 Data časové analýzy (vlastní zpracování)</i> .....	90
<i>Tab. 13 Posloupnost činností projektu (vlastní zpracování)</i> .....	91
<i>Tab. 14 Znázornění výstupů z programu WinQSB (vlastní zpracování)</i> .....	92
<i>Tab. 15 Nákladová analýza projektu (vlastní zpracování)</i> .....	94
<i>Tab. 16 Shrnutí rizik projektu (vlastní zpracování)</i> .....	95

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Pomocné výpočty metody WSA
- P II Pomocné výpočty metody AHP
- P III Reklamní leták FRAS-LE



## PŘÍLOHA P I: POMOCNÉ VÝPOČTY METODY WSA

### Pomocné výpočty pro normalizovanou kriteriální matici

$$y_{11} \frac{15 - 15}{41 - 15} = 0$$

$$y_{12} \frac{34 - 15}{41 - 15} = 0,73$$

$$y_{13} \frac{41 - 15}{41 - 15} = 1$$

$$y_{14} \frac{21 - 15}{41 - 15} = 0,23$$

$$y_{21} \frac{396 - 237}{396 - 237} = 1$$

$$y_{22} \frac{237 - 237}{396 - 237} = 0$$

$$y_{23} \frac{312 - 237}{396 - 237} = 0,47$$

$$y_{24} \frac{284 - 237}{396 - 237} = 0,30$$

$$y_{31} \frac{6,74 - 2,47}{6,74 - 2,17} = 0,93$$

$$y_{32} \frac{6,74 - 2,17}{6,74 - 2,17} = 1$$

$$y_{33} \frac{6,74 - 6,74}{6,74 - 2,17} = 0$$

$$y_{34} \frac{6,74 - 2,58}{6,74 - 2,17} = 0,91$$

### Výpočty užiteků metody WSA

$$u(\text{SAF}) = 0 * 0,47 + 1 * 0,20 + 0,93 * 0,33 = 0,51$$

$$u(\text{FRAS-LE}) = 0,73 * 0,47 + 0 * 0,20 + 1 * 0,33 = 0,67$$

$$u(\text{MARKWART}) = 1 * 0,47 + 0,47 * 0,20 + 0 * 0,33 = 0,56$$

$$u(\text{DINEX}) = 0,23 * 0,47 + 0,30 * 0,20 + 0,91 * 0,33 = 0,46$$

## PŘÍLOHA P II: POMOCNÉ VÝPOČTY METODY AHP

### Pomocné výpočty preferenčního indexu ziskovosti

$$PI (SAF) = \sqrt[4]{\left(1 * \frac{1}{5} * \frac{1}{7} * \frac{1}{3}\right)} = 0,31 / 5 = 0,06$$

$$PI (FRAS - LE) = \sqrt[4]{\left(5 * 1 * \frac{5}{7} * \frac{5}{3}\right)} = 1,56 / 5 = 0,31$$

$$PI (MARKWART) = \sqrt[4]{\left(7 * \frac{7}{5} * 1 * \frac{7}{3}\right)} = 2,19 / 5 = 0,44$$

$$PI (DINEX) = \sqrt[4]{\left(3 * \frac{3}{5} * \frac{3}{7} * 1\right)} = 0,94 / 5 = 0,19$$

### Pomocné výpočty preferenčního indexu prodeje

$$PI (SAF) = \sqrt[4]{\left(1 * 7 * \frac{7}{5} * \frac{7}{3}\right)} = 2,19 / 5 = 0,44$$

$$PI (FRAS - LE) = \sqrt[4]{\left(\frac{1}{7} * 1 * \frac{1}{5} * \frac{1}{3}\right)} = 0,31 / 5 = 0,06$$

$$PI (MARKWART) = \sqrt[4]{\left(\frac{5}{7} * 5 * 1 * \frac{5}{3}\right)} = 1,56 / 5 = 0,31$$

$$PI (DINEX) = \sqrt[4]{\left(\frac{3}{7} * 3 * \frac{3}{5} * 1\right)} = 0,94 / 5 = 0,19$$

### Pomocné výpočty preferenčního indexu kvality

$$PI (SAF) = \sqrt[4]{\left(1 * \frac{5}{7} * 5 * \frac{5}{3}\right)} = 1,56 / 5 = 0,31$$

$$PI (FRAS - LE) = \sqrt[4]{\left(\frac{7}{5} * 1 * 7 * \frac{7}{3}\right)} = 2,19 / 5 = 0,44$$

$$PI (MARKWART) = \sqrt[4]{\left(\frac{1}{5} * \frac{1}{7} * 1 * \frac{1}{3}\right)} = 0,31 / 5 = 0,06$$

$$PI (DINEX) = \sqrt[4]{\left(\frac{3}{5} * \frac{3}{7} * 3 * 1\right)} = 0,94 / 5 = 0,19$$

### Pomocné výpočty celkového užitku variant

$$CU (SAF) = (0,06 * 0,47) + (0,44 * 0,20) + (0,31 * 0,33) = 0,22$$

$$CU (FRAS-LE) = (0,31 * 0,47) + (0,06 * 0,20) + (0,44 * 0,33) = 0,30$$

$$CU (MARKWART) = (0,44 * 0,47) + (0,31 * 0,20) + (0,06 * 0,33) = 0,29$$

$$CU (DINEX) = (0,19 * 0,47) + (0,19 * 0,20) + (0,19 * 0,33) = 0,18$$

## PŘÍLOHA P III: REKLAMNÍ LETÁK FRAS-LE

PROVOZOVNA  
Hamerská 624/19  
779 00 Olomouc - Holice  
Tel.: 585 150 069  
OTEVÍRACÍ DOBA  
Po-Pá 7<sup>00</sup>-17<sup>00</sup>, So 8<sup>00</sup>-13<sup>00</sup>

 **CHLADNÍČEK**  
autodily

# PIVO KE KAŽDÉ SADĚ BRZDOVÉ DESKY NEBO OBLOŽENÍ FRAS-LE



# ZDARMA

BUDWEISER BUDVAR 6 PACK

AKCE PLATÍ OD 1. DO 30. ZÁŘÍ 2019 PRO REGISTROVANÉ ZÁKAZNÍKY

[www.chladnicek.cz](http://www.chladnicek.cz)

SPOLEČNOST CHLADNÍČEK AUTOOILY, S.R.O., SI VYRAZUJE PRÁVO V ODŮVODNĚNÝCH PŘÍPADECH AKCI ZKRÁTIT, PŘERUŠIT NEBO ZMĚNIT JEJÍ PRAVIDLA.