

# Marketingová strategie strojírenské firmy

Bc. Karolína Horáková

---

Diplomová práce  
2021/2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Karolína Horáková**  
Osobní číslo: **K20322**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Marketingová strategie strojírenské firmy**

## Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k tvorbě marketingové strategie v prostředí B2B strojírenského trhu.
2. Stanovte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Představte vybranou firmu a její konkurenční pozici.
4. Realizujte analýzy sekundárních dat a primární šetření k profilaci cílových skupin a optimalizaci marketingového mixu, zejména komunikace k nim. Zodpovězte výzkumné otázky.
5. Sestavte marketingovou a komunikační strategii k primárním cílovým skupinám.
6. Formulujte závěry, možnosti a limity práce.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- KISLINGEROVÁ, E. a kol. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1.vydání Praha : C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- KOTLER, P. Marketing management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
- VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
- ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Juříková, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2022**



---

**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
děkan

---

**Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 4. dubna 2022

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou 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;
- 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;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 16. 4. 2022 .....

Jméno a příjmení studenta: KAROLÍNA HORAŠKOVÁ .....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá analýzou marketingového prostředí, zhodnocení současného stavu marketingové komunikace konkrétního podniku a navržení marketingové strategie s ohledem na specifika daného trhu.

V rámci teoretické části jsou zpracována východiska pro praktickou a projektovou část této práce. Obsahem teoretické části je výklad marketingu na B2B trzích, marketingového mixu, specifika pro mezinárodní marketing a segmentace zákazníků. Dále se tato část zabývá spojením mezi marketingem a strategickým řízením podniku, z čehož vychází projektová část této práce.

V praktické části této práce je provedena analýza současné situace na základě sekundárních dat a primárních dat získaných pomocí výzkumu.

Projektová část navrhuje základní body strategického řízení firmy a stanovuje návrh marketingové komunikace a použití marketingových nástrojů s ohledem na specifika daného trhu.

Klíčová slova:

Marketingová strategie, marketingový mix, strategické řízení, segmentace zákazníků, komunikační nástroje B2B trhu, marketingový výzkum, situační analýza

## **ABSTRACT**

This Master's thesis deals with analysis of the marketing environment, evaluation of the current state of marketing communication and the proposal of a marketing strategy for a specific company, with careful consideration for some issues particular to the industry.

The theoretical section lays the foundation for some points which are explored in the practical and the project sections. This section is concerned with the interpretation of marketing in B2B markets, marketing mix, specifics for international marketing and customer segmentation. This section also outlines the basics for the project section of this thesis, as it is describing the connection between marketing and strategic management of the company.

Analysis of the current situation based on secondary data, and primary data obtained through research, is described in practical section of this thesis.

The project section proposes the basic points of the company's strategic management and sets out a proposal of marketing communication and the use of marketing tools specific to the market in question.

Keywords:

Marketing strategy, marketing mix, strategic management, customer segmentation, B2B market communication tools, marketing research, situation analysis

Poděkování, motto a čestné prohlášení, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG jsou totožné ve znění:

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

*Věnováno rodině a našemu společnému rodinnému podnikání.*

# OBSAH

ÚVOD.....	11
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MARKETINGU.....</b>	<b>14</b>
1.1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NA B2B TRHU .....	14
1.1.1 Mezinárodní marketing .....	15
1.1.2 Marketing v průmyslu .....	17
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	18
1.2.1 Strategická východiska.....	19
1.3 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	19
1.3.1 Analýza vnějšího prostředí.....	20
1.3.2 SWOT analýza .....	21
1.3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	21
1.4 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ B2B.....	22
<b>2 MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>24</b>
2.1 CENA.....	24
2.2 VÝROBEK.....	25
2.3 DISTRIBUCE.....	25
2.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE (PROPAGACE).....	26
<b>3 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE B2B TRHU .....</b>	<b>27</b>
<b>4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>30</b>
<b>5 METODIKA PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....</b>	<b>31</b>
5.1 SEKUNDÁRNÍ ŠETŘENÍ .....	31
5.2 PRIMÁRNÍ ŠETŘENÍ .....	31
5.2.1 Metody marketingového výzkumu .....	31
5.3 FORMULACE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU .....	32
5.4 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA FIRMY .....</b>	<b>36</b>
<b>7 MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....</b>	<b>37</b>
7.1 MARKETINGOVÝ MIX .....	37
7.1.1 Dílčí shrnutí.....	40
7.2 MEZINÁRODNÍ MARKETING .....	40
7.3 FORMY VSTUPU NA MEZINÁRODNÍ TRHY .....	41
7.3.1 Dílčí shrnutí.....	43
<b>8 SITUAČNÍ ANALÝZA.....</b>	<b>44</b>



8.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU .....	44
8.2	PORTEROVA ANALÝZA .....	49
8.2.1	Dílčí shrnutí.....	51
8.3	SWOT ANALÝZA .....	52
<b>9</b>	<b>IDENTIFIKACE ZÁKAZNICKÝCH SEGMENTŮ.....</b>	<b>56</b>
9.1	SEGMENTACE PRŮMYSLOVÉHO TRHU .....	56
9.2	ANALÝZA SOUČASNÝCH ZÁKAZNÍKŮ .....	56
9.2.1	Demografická data .....	57
9.2.2	Nákupní přístupy a faktory situace .....	58
9.2.3	Profilace – kritéria provozu.....	59
9.2.4	Profilace – typ zákazníka .....	60
<b>10</b>	<b>PRIMÁRNÍ VÝZKUM.....</b>	<b>61</b>
10.1	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	61
10.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	61
10.3	KVALITATIVNÍ.....	68
10.3.1	Respondenti.....	70
10.3.2	Vyhodnocení kvalitativního šetření 1 .....	71
10.3.3	Vyhodnocení kvalitativního šetření 2 .....	74
10.3.4	Shrnutí kvalitativního výzkumu .....	77
10.4	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	79
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>81</b>
<b>11</b>	<b>MARKETINGOVÁ STRATEGIE FIRMY.....</b>	<b>82</b>
11.1	STRATEGICKÁ VÝCHODISKA.....	82
11.1.1	Vize .....	82
11.2	POSLÁNÍ.....	82
11.2.1	Hodnoty.....	83
11.3	STRATEGICKÉ CÍLE .....	83
<b>12</b>	<b>MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>84</b>
12.1	PRODUKT .....	84
12.2	CENA.....	85
12.3	DISTRIBUCE.....	85
12.4	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	86
<b>13</b>	<b>OPTIMALIZACE VYBRANÝCH NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....</b>	<b>88</b>

13.1	WEBOVÁ PREZENTACE .....	88
13.2	ONLINE MARKETING.....	90
13.3	PŘÍMÝ MARKETING.....	92
13.4	OSOBNÍ PRODEJ .....	93
13.5	TVORBA OBSAHU.....	94
<b>14</b>	<b>REPORTING, KONTROLA, MĚŘENÍ EFEKTIVITY .....</b>	<b>98</b>
<b>15</b>	<b>IDENTIFIKACE RIZIK .....</b>	<b>100</b>
<b>16</b>	<b>ČASOVÝ HARMONOGRAM A ROZPOČET .....</b>	<b>101</b>
<b>17</b>	<b>SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>104</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>110</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>111</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>113</b>

## ÚVOD

Strojírenství a kovoobrábění jsou v České republice obory s dlouholetou tradicí a silnou zavedenou konkurencí. Řada strojírenských firem má spolupráci nastavenou se stálými partnery, a to jak se svými odběrateli, tak i se svými dodavateli. V kontextu událostí let 2020–2022 je ovšem řada firem nucena pohotově reagovat na vnější vlivy a události. Pouze firmy, které v posledním roce dokázali pohotově reagovat a správně navigovat ve sletu nepředvídaných událostí, mají nyní šanci zmírnit dopady krize ve strojírenství a pokračovat v zavedeném podnikání.

V průběhu roku 2021 byly průběžně zdražovány prakticky všechny výrobní suroviny i běžné náklady na provoz výroby. Dramatický nárůst ceny, jaký nikdo neočekával, zaznamenalo zejména železo a ocel. Na zvýšené náklady musely firmy aktivně reagovat. Předpokládaná stabilizace cen začátkem roku 2022 bohužel nepřišla. Místo toho místní dodavatelé železa přišli o velký zdroj železa od ukrajinských dodavatelů.

Velké strojírenské podniky jsou schopnější aktivně reagovat na nepřetržitě se vyvíjející situaci na trhu, analyzovat a strategicky měnit obchodní a výrobní strategii anebo například navýšit ve správný moment skladové zásoby. Avšak malé strojírenské firmy, tak jako rodinný podnik uvedený v této diplomové práci, se ocitají ve velmi problematické situaci. Pokud malé podniky nemají zdroje na to aktivně reagovat na nepředvídatelné změny, kroky středních a velkých podniků tak malé firmy stavějí do velmi špatné obchodní i výrobní pozice.

Management malých podniků se tak potýká s výzvou, rychle a efektivně upravit strategii podniku tak, aby možnou krizi překonal. Nyní se více než kdy jindy projevují nedostatky ve strategickém řízení podniku a dlouhodobé podcenění marketingové komunikace firmy. Firma uvedená v této práci od počátku vzniku kladla důraz především na kvalitu provedení a spokojenost zákazníka. V době vzniku firmy celkově nebyl v tomto oboru kladen velký důraz na marketing, vedení firmy vždy dávalo přednost investicím do výroby a chodu firmy, než do rozvoje svých marketingových a obchodních aktivit. V době globální mezioborové krize, způsobené celosvětovou pandemií a válkou na Ukrajině, je nutnost změnit tyto překonané, mnohdy rigidní metody v řízení firmy, neboť se to pro řadu firem, stává takřka existenční otázkou.

Tyto důvody jsou motivací pro zpracování analýzy marketingových potřeb rodinné firmy se strojírenskou výrobou vlastního produktu. V rámci této práce bude analyzováno vnější i vnitřní prostředí podniku a popsán současný stav marketingové komunikace podniku.

Teoretická část této práce popisuje teoretický výklad marketingu, specifika pro B2B trh a specifika pro strojírenskou výrobu a průmysl. V této části je popsáno propojení mezi marketingem a strategickým řízením podniku, na které pak navazuje projektová část této práce.

Praktická část této diplomové práce se zabývá analýzou sekundárních dat, šetřením a následnou analýzou primárních dat. Tato část práce se věnuje i představení podniku, historie firmy a předmětu podnikání. Na žádost podniku jsou data v této práci anonymizována (firma je pro účely této práce nazývána firmou AH s.r.o.).

Na základě získaných dat je sestaven obsah pro výzkumná šetření a získání primárních dat, jejichž výsledky jsou následně použity k návrhu budoucí strategie podniku v projektové části práce, která výsledky zpracovává a navrhuje řešení, která zvýší konkurenceschopnost a zlepší celkovou výkonnost podniku. Je provedena identifikace absentujících nástrojů v aktuálním stavu komunikačního mixu a praktické doporučení implementace, včetně zpracování marketingových cílů a uvedení způsobu kontroly a vyhodnocení plnění navržené marketingové strategie.

Cílem diplomové práce je navržení hlavních pilířů strategického řízení firmy a směru marketingové komunikace s ohledem na specifika daného trhu. Východiska z této diplomové práce budou analyzována vedením firmy a poté budou uvedena do praxe.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MARKETINGU

Teoretická východiska práce zpracovávají hlavní teoretické pojmy, na kterých je tato práce postavena. Obsahem této části je teoretický výklad marketingu, marketingového mixu, specifika pro mezinárodní marketing, B2B trhy a zejména specifika pro strojírenskou výrobu a průmysl. Dále se tato část zabývá propojením mezi marketingem a strategickým řízením podniku, z čehož poté vychází projektová část této práce.

Již dávno neplatí, že se prodá vše, co se vyrobí. V současné době finanční úspěch firmy z velké části závisí i na jejích marketingových schopnostech. Podle Kotlera (2007, s. 42) ostatní složky firmy jako jsou výroba, provoz nebo účetnictví rázem ztrácí svůj význam, pokud neexistuje dostatečná poptávka po výrobcích (či službách), díky které dosáhne firma ziskovosti.

Samotný pojem marketing je spojován s množstvím různých definic, jelikož na toto téma zpracovala své publikace řada různých autorů. Podle Světlíka (1992, s. 7), je toto slovo často nesprávně spojováno s pojmy reklama a prodej. Marketing není synonymem ani jednoho z těchto dvou pojmů. Jak dále tvrdí Světlík (1992, s. 8), „Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem, zajišťujícím splnění cílů organizace“.

Tuto definici potvrzuje i Kotler, který tvrdí že marketing se zabývá zajišťováním lidských a společenských potřeb, a stručně jej definuje jako naplnění potřeb ziskem. (Kotler, 2007, s. 43). Z těchto definic je patrné, že marketing kombinuje naplnění potřeby firmy uspokojením potřeb jejího zákazníka.

Marketingová komunikace na B2B trhu

### 1.1 Marketingová komunikace na B2B trhu

Definice B2B trhu podle Kotlera (2012, s. 248): „B2B trh (trh organizací) se skládá ze všech společností, které nabývají zboží a služby využívané k tvorbě jiných výrobků nebo služeb, které jsou prodávány, pronajímány či dodávány jiným.“. Dále Kotler uvádí, že mezi hlavní odvětví B2B trhů se řadí například zemědělství, těžební průmysl, stavebnictví, doprava, výroba, veřejné služby, distribuce a další.

Specifika B2B obchodu a od toho odvozená specifika marketingové komunikace na B2B trhu jsou podle Kotlera (2012, s. 249 - 250) a podle Chlebovského (2010, s. 15-16) následující:

- Menší počet větších odběratelů – větší obrat, menší počet zákazníků
- Úzký vztah dodavatele a odběratele (Kotler, 2010, s. 249) - princip 80/20 kdy 20 % klíčových zákazníků tvoří 80% obratu firmy (Chlebovský, 2010, s. 15)
- Profesionální zprostředkování obchodu / nákupu
- Několik kupních vlivů – nákupní rozhodovací proces v případě B2B trhu může být ovlivněn celou řadou dalších vlivů jako například posudek technických expertů nebo rozhodnutí vedení. (Kotler, 2010, s. 249). Chlebovský (2010, s. 16) uvádí též jako kvalifikované rozhodování o nákupu s možností mimoekonomických vlivů a zdůrazňuje menší dosažitelnost těch, kteří dělají nákupní rozhodnutí
- Opakované obchodní schůzky
- Odvozená poptávka – poptávka po B2B zboží je odvozena od poptávky po spotřebním zboží
- Nepružná poptávka – není závislá na změně ceny
- Kolísavá poptávka – zvýšení poptávky po spotřebním zboží může mít takzvaný akcelerační účinek na poptávku po B2B zboží (Kotler, 2010, s. 250)
- Geografická lokace zákazníků – přesun dodavatelů za zákazníky (Chlebovský, 2010, s. 16)
- Přímé nákupy - B2B zákazníci mají tendenci nakoupit přímo od výrobce, pokud možno, a vynechat článek distributora a to zejména u větších výrobků (Kotler, 2010, s. 250)

### 1.1.1 Mezinárodní marketing

Správně nastavená strategie mezinárodního marketingu zlepšuje ekonomické výsledky podniků i jejich konkurenceschopnost. Firmě se naskýtají nové příležitosti, jak využít internacionalizaci ve svůj ekonomický prospěch. (Machková, 2015, s. 12) “Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích.” (Machková, 2015, s. 13) Globalizace umožnila firmám rozvoj obchodu na mezinárodní úrovni. Díky obchodu na mezinárodních trzích může podnik navýšit své dosažité obraty, a naopak snížit svoje náklady přesunutím některých aktivit do zahraničí nebo

exportem surovin pro výrobu z za výhodnější sazbu, než je na lokálním trhu. (Machková, 2015, s. 12).

V rámci mezinárodní strategie a stanovení specifík mezinárodní komunikace je třeba zohledňovat odlišnosti způsobené demografickými, ekonomickými, geografickými, legislativními, technologickými a politickými podmínkami. (Pelsmacker, 2003, s. 543)

V rámci mezinárodního marketingu jsou dle Machkové (2015, s. 15) rozlišovány tři základní koncepce. Jedná se o koncepci vývozního marketingu, která se snaží adaptovat obchodní politiku do podmínek cílového trhu, dále koncepci globálního marketingu, kde firma uplatňuje jednotný marketingový postup na všech trzích a koncepci interkulturního marketingu, ke kterému moderní trendy v marketingu nejvíce inklinují. Tento trend spočívá v maximální snaze o využití standardizovaných postupů, avšak s adaptací na lokální prostředí. Pro definici tohoto směru jsou používány výrazy jako “Think global, act local” nebo “glokalizace”.

Na základě výzkumu mezinárodních trhů, výběru cílového zahraničního trhu a volby vstupu na něj vypracuje podnik strategický marketingový plán formy vstupu na zahraniční trh a zvolí strategii firmy na mezinárodním trhu. Při zvolení strategie vstupu na mezinárodní trh musí firma vzít ohled na celou řadu faktorů, především obchodně-politické prostředí, ekonomické prostředí, právní prostředí, ale i další faktory jako například výběr obchodních partnerů, charakter nabízených výrobků a volbu distribučních cest. (Štědroň, 2018, s. 57-62)

Strategie vedoucí firmy na trhu, kdy se firma snaží dosáhnout dominantního postavení a zvýšení svého podílu na globálním trhu. Hojně využívá marketingových nástrojů i různých distribučních kanálů. Využívá masivních celosvětových komunikačních kampaní.

Strategie druhé největší firmy na trhu, ve které se firma snaží oslabit pozici leadera globálního trhu a získat část jeho tržního podílu. Kombinuje různé marketingové nástroje a má účinnou cenovou politiku. Snaží se oslabit vedoucí firmu na trhu skrze její slabé stránky.

Strategie firem, které napodobují velké firmy – v tomto případě se obvykle jedná o malé a střední podniky, které se snaží udržet si již získaný podíl na trhu. Vzhledem k tomu že jejich postavení na trhu není silné, musí nabízet zákazníkům kvalitní produkt s přijatelnou cenou.

Strategie firem, které se zaměřují na mikro segmenty, kde firma využívá úzkého segmentu nebo také tržní mezery, o kterou nemá konkurence zájem. (Machková, 2015, s. 17-18)

Podle Štědroň (2018, s. 26) je dále možné vymezit i alternativní druhy strategií, které se orientují na cíle společnosti s ohledem na expanzi, stabilitu nebo omezení.



### 1.1.2 Marketing v průmyslu

Průmyslový trh je podmnožinou B2B trhu a zahrnuje obchodování mezi průmyslovými výrobními podniky. Podle Žáčka (2010, s. 17) jsou průmyslové trhy založené hlavně na obchodování, aukcích, katalogích, webových stránkách a dalších možnostech kterými je možné cílit na podnik jako cílového zákazníka.

Průmyslové trhy jsou rozsáhlejší než trhy spotřebitelské, jelikož jimi prochází mnohem větší množství produktů i peněz. Z hlediska struktury nabídky a poptávky jsou průmyslové trhy mnohem specifičtější a vztahy kupujících s prodávajícími jsou provázanější. Na těchto trzích jsou nákupy důkladně promyšlené z důvodu velké objemnosti a vysoké finanční náročnosti. (Kotler, Armstrong, 2004)

Na rozdíl od spotřebního trhu, jsou odběrateli na průmyslovém trhu typicky firmy a podniky, které kupují stroje a jiné výrobky k dalšímu zpracování anebo k opětovnému prodeji. (Dayan, 1997, s. 11)

Podle Dayana (1997, s. 11–12) se charakteristika průmyslových trhu specifikuje na základě:

- Technologie – Technologie hraje hlavní rohu, výrobky jsou zhotovovány podle přesných požadavků a norem. Výrobky mohou být přizpůsobeny na základě potřeb zákazníka.
- Odbornost obchodníka – Osobní prodej musí být zprostředkován skrze obchodníka, který má velkou technickou odbornost v produktu. Obchodníci musí být schopni uzavřít obchod, vést jednání, uzavřít smlouvu ale zároveň i objasnit veškeré technické dotazy.
- Odvozená poptávka – Podniky kupují v závislosti poptávce na spotřebním trhu.
- Poptávka nereaguje na pružnost ceny – Podniky nereagují na pružnost ceny výrobku, kupují v momentě potřeby.
- Různorodost poptávky – Odběratelé jsou velmi rozdílný a jejich počet je mnohdy omezený.
- Proměnlivá míra nezávislosti – Obchodování na průmyslovém trhu může být zkruseno některými prvky, jako například reciproční smlouvy, interní postoupení nebo vázané prvky.

- Výrobní lhůty – Podniky musí předpokládat vývoj (technologický i ekonomický), protože z důvodu dlouhých dodacích lhůt se může změnit situace na trhu během doby dodání produktu.
- Životnost – Životnost průmyslových výrobků může být velmi dlouhá, výrobek může po technologické stránce rychle zastarat.
- Průmysloví odběratelé – Dobře informovaní zákazníci, kteří jsou velmi dobře obeznámeni s danou technologií a přesně specifikují charakteristiku požadovaného výrobku.

## 1.2 Strategické řízení

Strategické řízení je základ úspěchu podniku, je nadřazené taktickému i operativnímu řízení a charakterizují jej manažerské činnosti, plánování, organizování, vedení a kontrolování. (Štědroň, 2018, s. 13) Strategické řízení firmy znamená aktivní účast firmy na vlastní budoucnosti. Vede k naplňování cílů, vedení firmy dle stanoveného vývoje, zvýšení prodejů a konkurenceschopnosti. Zároveň stanovuje i řízení finančních prostředků, alokaci zdrojů a optimalizaci rizik. Jedná se tedy o velmi cenný nástroj a předpoklad úspěšného podnikání organizace. Firma může díky analýzám, prognózám a připraveným scénářům na různé situace aktivně využívat vhodné strategie a reagovat na změny na trhu případně změny v nákupním chování cílových zákazníků. (Paulovčáková, 2015, s. 39). Stručně tak lze strategické řízení popsat jako souhrn rozhodnutí vedení podniku, které dlouhodobě vedou firmu ke stanoveným cílům. Strategické rozhodování zohledňuje postavení na trhu i finanční možnosti a další faktory. (Štědroň, 2018, s. 13)

“Strategické řízení (strategický management) je umění a věda jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu takový rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.” (Paulovčáková, 2015, s. 39)

Tabulka 1 Postup strategického řízení, zdroj: Fotr (2012, s. 33, upraveno)

1.	Strategická východiska	Formování poslání, vize a strategického cíle
2.	Vyhodnocení výchozí strategické pozice	Analýza interního a externího prostředí, scénáře vývoje
3.	Formulace strategického záměru	Tvorba variant strategie, korekce cílů

4.	Tvorba strategického plánu	Tvorba strategického plánu
5.	Implementace strategie	Taktické a operativní plány
6.	Hodnocení strategie	Strategický controlling

### 1.2.1 Strategická východiska

Pro efektivní definování strategie podniku je nutné ze strany vedení firmy přesně formulovat strategická východiska. Z hlediska strategického řízení firmy jsou strategická východiska poslání, vize a cíle organizace. Formulace strategických východisek je stanovena na základě výsledků analýz interního a externího prostředí. (Paulovčáková, 2015, s. 42)

**Mise (poslání)** - Poslání specifikuje účel existence daného podniku, mělo by jasně identifikovat organizaci. Poslání je motivující, realizovatelné a je způsobem, jak dosáhnout vize. V poslání jsou reflektovány i etické hodnoty společnosti. (Paulovčáková, 2015, s. 39) Poslání specifikuje záměry firmy, například vymezuje základní pole působnosti. Slouží nejen pro účely strategického plánování, ale i jako motivující faktor pro zaměstnance a informace zákazníkům a široké veřejnosti. (Světlík, 1992, s. 221)

**Vize – Podle** Paulovčákové (2015, s. 45) je vize soubor specifických ideálů a priorit firmy, které odráží její budoucí stav. Vychází ze základních hodnot a je v souladu s cíli a plány firmy. Stručně shrnuto je vize odpovědí na otázku, jak bude firma vypadat v budoucnosti.

**Strategické cíle – Strategické cíle** vycházejí z vize organizace a vyjadřují dlouhodobé výsledky v kvantifikované podobě. Společnost by při formulaci strategických cílů měla vycházet z tzv. pravidla SMART anebo jak uvádí Paulovčáková (2015, s. 46–47), z pravidla SMARTER: specifické (jasně formulované), měřitelné, dosažitelné, realistické, časově ohraničené, v souladu s etickým přístupem k podnikání a zohledňující zdroje podniku.

### 1.3 Situační analýza

Podle Paulovčákové (2015, s. 63) je situační analýza “prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu, a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období, může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku”.

Situační analýza zahrnuje informační část, kde jsou sbírána a vyhodnocována data, porovnávací část, kde se prostřednictvím zvolených metod dochází ke generování různých strategií a rozhodovací část, kde dochází ke zhodnocení navržené strategie.

### 1.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Zahrnuje šest významných součástí vnějšího prostředí a je definována zkratkou PEST ve zkrácené podobě či PESTLE v plné podobě. Jedná se o faktory, které jsou z pohledu firmy vnější a neovlivnitelné. Zahrnuty jsou zde faktory politické, ekonomické, společensko-kulturní, technologické, ekologické a legislativní vlivy. (Paulovčáková, 2015, s. 65)

- **Politické prostředí** – odráží vnitrostátní i mezinárodní politické dění, ovlivňuje situaci na trhu a rozvoj podnikání. Má významný vliv na marketingová rozhodnutí firmy. (Paulovčáková, 2015, s. 69) Může vytvářet nové příležitosti pro podnikatelskou činnost. (Kotler, 2007, s. 131)
- **Ekonomické prostředí** – faktory, které ovlivňují kupní sílu. Má velký vliv na podnik a podnikatelskou činnost. (Kotler, 2007, s. 123). Jedná se například o vývoj HDP, hospodářský cyklus, inflace, míra nezaměstnanosti, úrokové sazby, výše průměrné mzdy, vývoj cen, stabilita měny, výše příjmů a další. (Paulovčáková, 2015, s. 69)
- **Sociální prostředí** – kupní síla je ovlivněna vkusem a preferencemi společnosti. Společnost vytváří názory a hodnoty, které kupní sílu ovlivňují. (Kotler, 2007, s. 125)
- **Technologické prostředí** – technologický pokrok zaznamenává rychlé změny, kterým se podnik musí dokázat rychle přizpůsobit. Jedná se například o vytváření nových technologií, zlepšení a urychlení procesů anebo technologických zásahů ze strany státu, například při ohrožení životního prostředí. (Paulovčáková, 2015, s. 72)
- **Legislativní prostředí** – legislativa především chrání společnost jako takovou, chrání spotřebitele před nekalými obchodními praktikami a chrání životní prostředí. Právní nařízení podléhají častému vývoji a je nutné je sledovat. (Paulovčáková, 2015, s. 69)
- **Ekologické prostředí** – zahrnuje zdroje pro výrobu produktu a jejich získávání. Dále zahrnuje geografické i klimatické podmínky. Firmy řeší ekologické faktory v rámci strategického plánu, který se zabývá distribucí, balením produktů, provozu firmy atd. (Paulovčáková, 2015, s. 73)

Tabulka 2 PESTLE analýza, zdroj: Paulovčáková (2015, s. 68, upraveno)

<p><b>Politické faktory</b></p> <p>politika válka terorismus občanské nepokoje obchodní politika zájmové skupiny</p>	<p><b>Ekonomické faktory</b></p> <p>ekonomický růst chování konkurence ceny materiálu vývoj kurzu měny daňový režim mzdy chování dodavatelů</p>	<p><b>Sociální faktory</b></p> <p>demografické trendy sociální hodnoty diskriminace odborná pracovní síla mobilita pracovníků životní styl</p>
<b>ORGANIZACE</b>		
<p><b>Technologické faktory</b></p> <p>nové výrobky IT Inovace internet a e-commerce metody a procesy ve výrobě logistika</p>	<p><b>Legislativa</b></p> <p>zákony mezinárodní právo obchodní smlouvy místní vyhlášky dodržování lidských práv</p>	<p><b>Ekologické faktory</b></p> <p>regulace emisí znečištění prevence katastrof hluk ekologické skupiny</p>

### 1.3.2 SWOT analýza

Analýza, pomocí jíž jsou identifikovány slabé a silné stránky z vnitřního prostředí podniku, příležitosti a ohrožení z vnějšího prostředí podniku. Zkratka SWOT značí slova strengths, weaknesses, opportunities, threads. Jedná se o jednoduchý systematický přístup ke zpracování analýz. (Paulovčáková, 2015, s. 79) Při SWOT analýze by měly být dodržovány následující zásady:

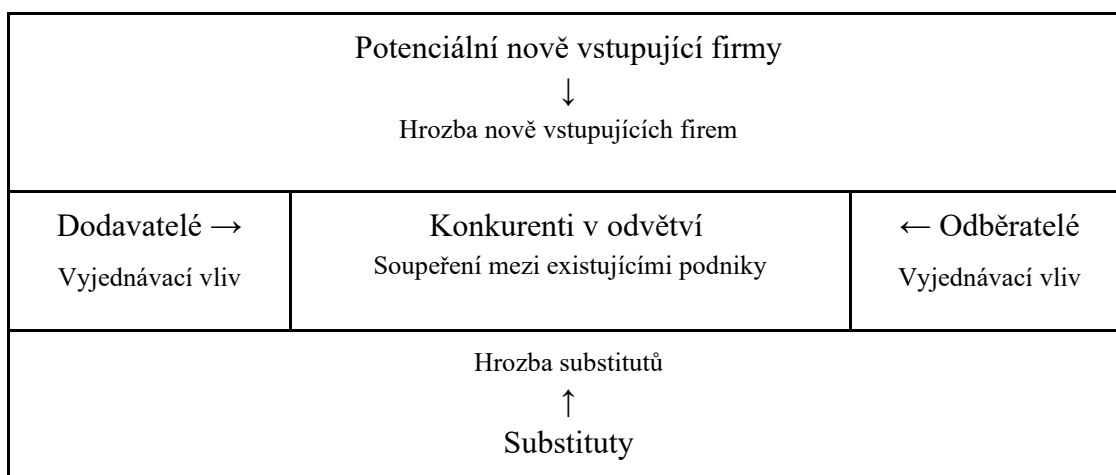
- relevantní závěry,
- důležitá fakta,
- objektivita,
- ohodnocení jednotlivých faktorů dle důležitosti (Štědroň, 2018, s. 21)

### 1.3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti sil pomáhá predikovat možné chování a vývoj konkurenčního prostředí ve stanoveném odvětví. Metodu je možné použít v rámci analýzy mikroprostředí v rámci strategické analýzy firmy. Model určuje strategickou pozici firmy v rámci konkurenční síly v daném odvětví na základě základních pěti definovaných faktorů:

1. Hrozba nově vstupujících konkurentů
2. Rivalita mezi existujícími firmami
3. Hrozba substituce
4. Vyjednávací síla odběratelů
5. Vyjednávací síla dodavatelů (Štědroň, 2018, s. 17)

Tabulka 3 Schéma Porterova modelu pěti sil, zdroj: Štědroň (2018, s. 18)



#### 1.4 Segmentace zákazníků B2B

Tržní segment značí skupinu zákazníků, které pojí podobné přání a potřeby. (Kotler, 2007, s. 278). V ideálním případě by segmentace trhu měla vést k vytvoření homogenních skupin s předpokladem, že kupní síla uvnitř skupiny reaguje na tržní podněty obdobně, ale jednotlivé skupiny diferencují rozdíly. (Pelsmacker, 2003, s. 127)

Chlebovský (2010, s. 32) uvádí jako typická kritéria segmentace B2B trhů následující:

- velikost organizace (počet zaměstnanců, provozoven, obrat...)
- typ organizace (výrobní, nevýrobní, vládní, veřejné služby, ...)
- geografické dělení
- typ nákupní situace (opakovaný nákup, nový nákup, modifikovaný opakovaný nákup)

Kotler (2007, s. 297) tuto segmentaci ještě rozšiřuje o další proměnné na základě návrhu autorů Bonoma a Shapira:

##### Demografické proměnné

1. Odvětví – specifikace obsluhovaných odvětví
2. Velikost společnosti – specifikace velikosti cílových organizací

3. Lokalita – specifikace obsluhovaného geografického působení

### **Provozní proměnné**

1. Technologie – specifikace zákaznických technologií
2. Uživatelské nebo neuživatelské postavení – specifikace typu uživatele (silný, střední, občasný, neuživatel)
3. Potřeby zákazníků – profilace zákazníků dle míry četnosti potřeby poptávané služby/zboží

### **Nákupní přístup**

1. Uspořádání nákupních funkcí – specifikace společnosti na základě nákupního uspořádání (vysoce centralizované společnosti až decentralizované)
2. Struktura moci – profilace na základě vedoucích pracovníků organizace
3. Povaha existujících vztahů – profilace na základě již existujících vztahů se společnostmi či navázání nových
4. Obecné nákupní postupy – specifikace nákupního postupu, např. nákup na leasing, nákup výrobku a služby, objednávka speciální dodávky, nákup pomocí aukce
5. Nákupní kritéria - profilace společnosti na základě jejich nákupních preferencí (kvalita, cena, úroveň nabízených služeb, ...)

### **Situační faktory**

1. Naléhavost – obsluhování trhů, kde je poptávka založena na urgenci dodání
2. Specifické způsoby použití – segmentace na základě speciálního způsobu použití výrobku
3. Velikost objednávky – segmentace na základě velikosti objednávky

### **Osobní vlastnosti**

1. Podobnost nákupčího a prodejce – profilace na základě osobních sympatií a sdílených hodnot se zákazníkem
2. Postoje k riziku – segmentace zákazníků na základě rizikovosti obchodu s nimi
3. Věrnost – segmentace zákazníků na základě věrnosti k dodavateli (Kotler, 2007, s. 298)

## 2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingová strategie zahrnuje aktivity, které lze shrnout pojmem “marketingový mix”. Marketingový mix byl definován jako soubor nástrojů, které firmy používají k dosažení svých marketingových cíl. (Kotler, 2007, s. 57). Jedna z nejpoužívanějších definic je stanovená Philipem Kotlerem a Gary Armstrongem. „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu”. (Kotler, 2007, s. 70)

Tyto nástroje lze dále rozdělit do čtyřech širších skupin, které jsou definovány jako 4P marketingového mixu. Zkratka 4P značí product, price, place a promotion; v češtině se ujal výrazy výrobek, cena, umístění (distribuce) a propagace (komunikace). (Kotler, 2007, s. 57)

### 2.1 Cena

Cena je forma peněžní úhrady za daný výrobek nebo službu. Uvedená cena na trhu je oficiální cenou produktu na trhu. Práce s cenou a cenotvorba má vliv na nákupní chování zákazníka – například slevové akce, platební podmínky apod. Historicky byly ceny většinou stanoveny na základě dialogu mezi kupujícím a prodávajícím. Takzvané “smlouvání” je dodnes v některých oblastech značně populární. S příchodem internetu a on-line nakupování se trend obrátil do systému fixních cen za nabízené produkty. (Kotler, 2007, s. 470)

Cena určuje ziskovost činnosti podniku a jedná se tak o jedinou složku marketingového mixu, která podniku získává tržby. Jedná se o nejpružnější složku marketingového mixu - cenu jako jedinou může podnik přímo ovlivnit s okamžitým efektem. (Světlík, 1992, s. 137).

Stanovení správné ceny je zásadním bodem v řízení firmy. Cenotvorbu ovlivňuje velká řada faktorů. Stanovení správné ceny musí být v souladu s dlouhodobými, strategickými cíli společnosti a odrazem aktuální situace na trhu. Rozhodování o tvorbě ceny ovlivňují interní i externí faktory. Z interních faktorů se jedná zejména o náklady na výrobu, distribuci nebo propagaci, fixní náklady a variabilní náklady (materiál, energie a další). Zatímco interní faktory určují dolní hranici ceny, externí faktory určují horní hranici ceny. Mezi externí faktory patří poptávka, chování trhu, přání nebo potřeby zákazníka. Určování cen není jednoduché, pro správné stanovení ceny je nezbytné, aby byl podnik obezřetný a zohlednil veškeré důležité aspekty správné cenotvorby. (Foret, 2006, s. 187-188)



## 2.2 Výrobek

Výrobek (produkt) je základním nástrojem marketingového mixu. Světlík (1992, s. 108) definuje „Výrobek je jakýkoliv hmotný statek, službu nebo myšlenku, které se stávají předmětem směny na trhu a je určen k uspokojení lidské potřeby anebo přání.”

Produkt se z marketingového pohledu dělí do třech vrstev. Jádro produktu, které představuje základní užitek pro zákazníka a vede ho ke koupi. Jedná se o unikátní prodejní prvek, který stanovuje pozici výrobku ve vědomí zákazníka. (Pelsmacker, 2003, s. 24) Vlastní produkt je další úrovní produktu – jedná se o jeho funkce, úroveň kvality, design, balení a další atributy, které zajišťují základní přínosy produktu. (Kotler, 2007, s. 616) Rozšířený produkt přidává výrobku pro zákazníka na hodnotě, zvyšuje zajímavost výrobku a hodnotu jádra. Příkladem mohou být servisní služby, náhradní díly, instalace anebo postupy při řešení reklamací. (Pelsmacker, 2003, s. 24)

Při vývoji nového produktu je z hlediska marketingu provést nejdříve průzkum trhu, zjistit základní potřeby a požadavky cílové skupiny pro vyvíjený produkt. V další fázi je možné vytvořit vlastní produkt a jeho rozšíření tak, aby splňoval co nejvíce potřeb zákazníka. (Kotler, 2007, s. 665)

## 2.3 Distribuce

Distribuce je řízení procesu, ve kterém se výrobek dostane k zákazníkovi. Tento proces zahrnuje dopravu, skladové zásoby, výběr vhodných distribučních cest a stanovení distribuční strategie. V rámci distribuční strategie je zahrnuta spolupráce mezi výrobcem a jeho obchodními zástupci či distributory. Distribuční strategie může obsahovat i hledání nových distribučních možností. (Pelsmacker, 2003, s. 24)

Distribuční strategie je realizována za pomoci prodejních cest. Prodejní cesta je souhrn jednotlivých zprostředkovatelských článků na cestě výrobku od výrobce k jeho zákazníkovi. Prodejní cesta se dělí na přímou a nepřímou. Volba správné distribuční cesty musí odpovídat druhu výrobku a poptávce zákazníka a zohledňovat funkci prodejní cesty, které se dělí na obchodní, logistické a podpůrné. (Světlík, 1992, s. 198-200)

## 2.4 Marketingová komunikace (propagace)

Propagace, podpora nebo marketingová komunikace je nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu. Jedná se o soubor nástrojů, jímž prostřednictvím firma komunikuje se svými cílovými skupinami. Jelikož se jedná o komunikaci, často bývá marketingová komunikace označována jako komunikační mix. (Pelsmacker, 2003, s. 26). Ovlivňování prodeje lze uskutečnit pouze při zajištění komunikace mezi výrobcem a spotřebitelem. Jde především o působení na spotřebitele tak, aby pod vlivem argumentace výrobce dotvářel a případně i měnil své potřeby v souladu s působením výrobce. (Světlík, 1994, s. 179). Základním cílem propagace bývá zvýšení zisku a odbytu na trhu. Podstata propagace je v tom přesvědčit druhé. Propagace je prostředek pomocí kterého podnik může upozornit zákazníky na svou nabídku a značku a přesvědčit je o nákupu. (Foret, 2006, s.228)

Marketingový komunikační mix se skládá z šesti hlavních nástrojů:

- Reklama – placená forma neosobní prezentace zboží
- Podpora prodeje – krátkodobé podněty vybízející k vyzkoušení nebo nákupu zboží
- Eventy – činnosti s účelem vytvoření zvláštní interakce se značkou
- Public relations – nástroj ke správě image společnosti a zboží
- Direct marketing – použití přímých způsobů komunikaci se specifickými zákazníky
- Osobní prodej - osobní interakce se zákazníky za účelem prezentace zboží a uzavření objednávky (Kotler, 2007, s. 574)

### 3 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE B2B TRHU

Chlebovský (2010, s. 47) stanovuje následující komunikační nástroje jako vhodné nástroje pro komunikaci na B2B trzích.

#### **Direct marketing**

Definice přímého marketingu je různá a procházela vývojem. Zprvu byl přímý marketing považován jako určitá forma distribuce, protože se hojně využíval v zásilkovém prodeji. Nyní je spíše definován jako forma reklamního sdělení, která se dostává, k již existujícímu nebo potenciálnímu zákazníkovi tak, aby mohla vyvolat okamžitou reakci. (Pelsmacker, 2003, s. 389). Jedná se o osobní kontakt se zákazníky a přímý prodej v jakékoliv formě přímého kontaktu. Úspěšnost kampaní s přímým marketingem je založena na správně zvolené cílové skupině a identifikaci zákaznického segmentu. (Chlebovský, 2010, s. 47)

#### **Veletřhy, výstavy**

Veletřhy a výstavy jsou skvělým nástrojem pro vytvoření dobré konkurenční pozice na průmyslových trzích. Aktivní i pasivní účast na veletřích, konferencích či odborných seminářích v rámci oborových sdružení či asociací jsou skvělým nástrojem pro získání nových kontaktů v daném odvětví. (Chlebovský, 2010, s.47)

#### **PR články a inzerce v selektovaných odborných periodikách**

V rámci průmyslových a B2B trhů není efektivním nástrojem komunikace využívání reklamních kampaní v masových sdělovacích prostředcích. Efektivnějším nástrojem cílená komunikace v selektovaných odborných periodikách. Zvolená periodika mohou mít tištěnou i online podobu. (Chlebovský, 2010, s.47)

#### **Public relations**

Vztahy s veřejností (public relations) zahrnují činnosti se záměrným, plánovaným a dlouhodobým úsilím budovat dobré povědomí a pozitivní image společnosti ve veřejnosti. (Chlebovský, 2010, s.49) Jedná se o komunikační nástroj, který má podporovat budování dobrého jména firmy. Veřejnost je možné definovat jako skupinu lidí, kteří nejsou přímo zákazníky firmy (jedná se o druhotnou cílovou skupinu), ale předpokládá se, že ovlivňují názory na firmu. (Pelsmacker, 2003, s. 302)

### **Propagační materiály a katalogy**

Podle Chlebovského (2010, s. 48) je vhodné upřednostňovat tištěné propagační materiály před elektronickými. Tištěné propagační materiály, pokud jsou kvalitně zpracované, s kvalitním tiskem i papírem, plní dobrou reprezentační i informační funkci.

### **Online komunikace**

Mezi online formy komunikace patří umístění v internetových vyhledávacích, webová prezentace, online katalogy a e-commerce. Online podobu může mít i zpracování zákaznické podpory. (Chlebovský, 2010, s.48)

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje je většinou krátkodobého charakteru a má za účel krátkodobě podpořit prodej určitého produktu. Jedná se o krátkodobou změnu hodnoty propagovaného produktu (Chlebovský, 2010, s.48) prostřednictvím komunikační akce. Hlavními vlastnostmi je omezení v čase a v prostoru, nabídka vyššího zhodnocení peněz a vyvolání okamžité nákupní reakce. (Pelsmacker, 2003, s. 357)

### **Technická a zákaznická podpora**

Komunikace se zákazníky, technická podpora, servis a údržba je důležitou součástí zabezpečení zákaznické podpory. Typ i provedení zákaznické podpory se mění v závislosti na typu podnikání a nabízených produktech či službách. (Chlebovský, 2010, s.47)

### **Image**

Dle Americké marketingové společnosti je image definována jako “zákazníkovo vnímání výrobku, instituce, značky nebo osoby, které může, ale nemusí korespondovat se skutečností.” Jedná se tedy o subjektivní názor, který je utvořen na základě dlouhodobé komunikace posuzované firmy, značky, výrobku apod. (Chlebovský, 2010, s.49)

### **Sponzoring**

Sponzoring je samostatný nástroj marketingové komunikace, kde sponzor poskytne finanční zajištění sponzorované straně výměnou za možnosti komunikace a propagace sponzora v činnosti, kterou sponzorovaný provozuje (např. sport, kultura, neziskové projekty apod.) (Chlebovský, 2010, s.50) Firmy mohou aktivně podporovat své zájmy a značky tím, že se

spojí s určitými událostmi nebo aktivitami. Jedná se o nástroj tematické komunikace. Sponzor pomůže sponzorovanému k realizování jeho projektu, a sponzorovaný zase naopak pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle. (Pelsmacker, 2003, s. 327)

## 4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je možné definovat jako organizovanou činnost, směřující k opatření informací o vnějším prostředí podniku a trhu na kterém se nachází. Je základním předpokladem pro strategické řízení a stanovení marketingových strategií. Díky důkladnému marketingovému výzkumu je podnik připraven reagovat na neustále se měnící situaci na trhu a v širším marketingovém prostředí podniku. (Svobodová, 1997, s. 16) Hlavním cílem zpracování marketingového výzkumu je shromáždění podstatných a objektivních dat o situaci na trhu, tato data zahrnují především informace o zákazníkovi a jeho postojích k nákupu. (Foret, 2006, s. 93)

Proces marketingového výzkumu podle Kotlera (2007, s. 141):

1. Definice výzkumného problému, stanovení cílů výzkumu
2. Sestavení plánu výzkumu
3. Shromáždění informací
4. Analýza informací
5. Prezentace závěrů výzkumu
6. Rozhodnutí na základě výzkumu

## 5 METODIKA PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

### 5.1 Sekundární šetření

Sekundární výzkum zpracovává již existující a dostupná data. (Chlebovský, 2010, s. 39). Pro potřeby sekundárního šetření budou zpracována data dostupná z interně používaného software pro sběr dat a ukládání stavu obchodu. Data o provedených obchodech, výrobcích a dále data potřebná pro výrobu a účetnictví jsou dostupná ze systému Soft4Sale. Veškerá data o přichozích leadech, uzavřených obchodech a podrobnější informace o aktuálních, potenciálních i odložených zákaznících jsou exportována ze CRM nástroje systému Raynet CRM.

Na základě shromážděných dat a rozhovorech s vedením firmy jsou vypracovány analýzy, které shrnují současnou situaci podniku. Bude použita analýza SWOT, PEST a Porterova analýza pěti sil.

### 5.2 Primární šetření

Primární výzkum zahrnuje sběr nových dat za účelem marketingového výzkumu. (Chlebovský, 2010, s. 39) Primární šetření má za účel popsat blíže motivy zákazníka ke koupi, vnímání firmy z pohledu zákazníka a distributora a identifikování potřeb zákazníka při definování poptávky. Šetření probíhá formou kvalitativního a kvantitativního výzkumu, za pomoci strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření, které jsou přílohou této diplomové práce.

#### 5.2.1 Metody marketingového výzkumu

Metody výzkumu jsou zvoleny formou dotazování pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu za účelem sběru informací pro primární šetření. Dotazování je jedna z nejrozšířenějších metod v rámci marketingového výzkumu. Při dotazování je možné od respondenta najednou získat větší škálu informací, než při dalších metodách marketingového výzkumu jako je pozorování nebo experiment. (Chlebovský, 2010, s. 39)

Kvalitativní výzkum umožňuje získat od respondentů informace, které upřesňují příčiny chování cílové skupiny. Mezi nejčastější metody kvalitativního výzkumu patří hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, testování produktů, online metody kvalitativního výzkumu a projektivní techniky. Informace získané z kvalitativního výzkumu jsou často využívány pro specifikování výzkumu kvantitativního. (Machková, 2015, s. 49-50)

1. Kvalitativní šetření: polostrukturovaný rozhovor – distributoři
  - Polostrukturovaný rozhovor na vzorku 5 aktivních distributorů
2. Kvalitativní šetření: polostrukturovaný rozhovor – koncoví zákazníci
  - Polostrukturovaný rozhovor na vzorku 5–10 koncových zákazníků s uskutečněnou objednávkou

Kvantitativní výzkum je prováděn na vzorku, reprezentující cílovou skupinu, jelikož se jedná o aktuální a aktivní zákazníky firmy. Výsledky získané z tohoto vzorku lze aplikovat na celou cílovou skupinu. Cílem výzkumu je identifikovat, zda převážná část cílové skupiny sdílí konkrétní znaky. (Machková, 2015, s. 47-48)

1. Kvantitativní šetření: dotazník – aktuální i potenciální zákazníci s realizovanou poptávkou
  - Dotazníkové šetření na vzorku minimálně 50 respondentů
  - Součástí dotazníku je šetření spokojenosti na vzorku zákazníků s uskutečněnou objednávkou (<30 respondentů)

Vzhledem k potřebám zpětné vazby na existující komunikaci s firmou, jsou účastníci výzkumu pouze respondenti, kteří měli v minulosti kontakt s firmou v podobě uskutečnění poptávky, obdržení cenové nabídky a případně uskutečnění objednávky. Z tohoto důvodu je do marketingového výzkumu zahrnuta i sekce se šetřením spokojenosti zákazníků, kteří uskutečnili objednávku. Marketingový výzkum totiž podle Foreta (2006, s. 124) lze využít jako nástroj komunikace se zákazníkem. Prostřednictvím marketingového výzkumu lze:

- projevit aktivní zájem o zákazníka
- získat obraz o výchozím stavu, pomáhá formulovat problémy
- získat zpětnou vazbu pro aktuální marketingovou komunikaci

Z tohoto důvodu bude marketingový výzkum distribuován a realizován za asistence obchodního vedení firmy a zároveň bude využit jako výše uvedený nástroj komunikace se zákazníkem.

### 5.3 Formulace výzkumného problému

Problémem menších rodinných firem působících na trhu již delší dobu je neschopnost dostatečně rychle adaptovat strategické řízení podniku a marketingovou strategii s ohledem na vývoj aktuální situace na trhu. Toto je dáno nedostatečně či nekvalitně zpracovanými



podklady pro strategické řízení podniku, případně úplnou absencí těchto dat či prací s neaktuálními údaji. Na základě tohoto firma stagnuje a dále pokračuje v zastaralých procesech nastavených od vzniku působení firmy. Marketingová rozhodnutí vedení firmy nejsou opřena o připravené podklady a scénáře strategického řízení marketingu, nýbrž jsou dělána spontánně a intuitivně. Předmětem výzkumu je zpracování aktuálních dat a posouzení stavu aktuální marketingové strategie firmy.

### **Účel výzkumu**

Účelem výzkumu je získat a analyzovat data od aktuálních zákazníků na trhu a použít získaná data jako východiska pro vypracování marketingové strategie.

V rámci výzkumu jsou identifikovány zákaznické segmenty, motivy zákazníků pro vyhledání a koupi poptávaného produktu, identifikace zákaznických potřeb. V případě zákazníků, kteří uskutečnili nákup, je provedeno šetření spokojenosti pro zjištění, zda dodaný produkt naplnil očekávání zákazníka.

V projektové části je na základě získaných dat vyhodnoceno, zda aktuální obchodní strategie a vývoj a inovace produktů koreluje s reálnou potřebou zákazníků.

Mohou být navrženy úpravy:

- adekvátně nastavit či změnit firemní strategii,
- zapracovat na obměně produktového portfolia,
- zahrnout získané poznatky do vývoje nových produktů

Díličím cílem, který vyplývá z realizovaného výzkumu je šetření spokojenosti zákazníků s dodaným produktem.

### **Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu je analýza potřeb a postojů cílové skupiny a komparace těchto výsledků se současným stavem strategického řízení podniku a jeho marketingové strategie. Na základě zjištění je poté vytvořen návrh vhodných změn, a to včetně konkrétních doporučení pro implementaci v rámci marketingové strategie.

## **5.4 Výzkumné otázky**

- VO1: Jaké nástroje marketingové komunikace nejvíce ovlivňují nákupní rozhodnutí zákazníka?

- VO2: Jaké nástroje marketingové komunikace nejvíce ovlivňují nákupní rozhodnutí zákazníka?

**Dílčí otázky:**

1. Jaké motivy vedly zákazníka k poptávce myčky kol?
2. Jakým způsobem probíhalo hledání vhodného dodavatele?
3. Jakým způsobem probíhá nákupní (rozhodovací) proces ve firmě?
4. Jaký problém dané místo řeší (znečištění pozemní komunikace, znečištění v areálu, přehřívání kol, ...)?
5. O jaký typ areálu (umístění instalace) se jedná?
6. Je nákup proveden koncovým uživatelem?
7. Splnila instalace myčky kol účel, za kterým byla instalována?
8. Je myčka instalována / poptávána i za jiným účelem, než je primární účel, tedy mýt kola nákladních automobilů?
9. V případě distributora, jsou zde nové požadavky od klientů, které aktuální řešení nesplňuje?
10. V případě realizované instalace, je myčka využívána dle očekávání?
11. V případě realizace, je myčka využívána většinou projíždějících vozidel?
12. Je myčka kol vyžadována legislativně v místě poptávky/realizace (územní regulace)?
13. Jaké další produkty se nacházeli v poptávce/ve VŘ?
14. Vyžaduje realizace projektu i realizaci stavebních prací?
15. V případě realizace – jsou zde nenaplněná potřeba v podobě doplňkového produktu? Náhradních dílů? Servis?

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Společnost AH s. r. o. vznikla v roce 2010 a jedná se o malou, ryze českou a rodinnou firmu. Firma se zabývá výrobou a následnou distribucí myček kol pro nákladní automobily, těžkou stavební techniku a jiná speciální vozidla, u kterých často dochází ke znečištění kol. Podle zakladatele firmy je jejich vizí nabídnout zákazníkům produkty z kvalitních materiálů a špičkovou technologií za dostupnou cenu. Díky tomuto nastavení a obchodní politice se firma v průběhu několika let stala ve svém oboru konkurenceschopnou. Své produkty firma neustále vyvíjí, naslouchá přáním svých zákazníků a inovativní nápady zařazuje do stálé nabídky svých produktů. Další devizou této firmy je i fakt, že veškerá výroba probíhá v České republice, což místní i zahraniční zákazníci oceňují. Pokud se týká obchodní působnosti firmy, nabídka i prodej je orientovaná na zákazníky v České republice, Evropě i státy mimo ni. Identifikuje se jako malá rodinná firma s tradicí a osobním přístupem, což působí na zákazníky velmi příjemně a rádi s firmou budují dlouhodobé obchodní vztahy.

Firma sídlí v menším městě, kde má menší výrobní halu. V rámci optimalizace a zefektivnění výroby přešla firma na model výroby v kooperaci s lokálními firmami, se kterými navázala dlouhodobou spolupráci. Aktuálně firma disponuje jedním zaměstnancem, několika brigádníky a v jejím vedení stojí dva jednatelé podniku. Veškeré další pracovní síly jsou outsourcovány v případě potřeby. Jednatelé společnosti mají rovnocennou rozhodovací pravomoc v rámci řízení podniku. Mohou činit rozhodnutí nezávisle, nicméně rozhodnutí ohledně strategického řízení podniku činí společně. Operativní řízení firmy má na starosti jeden z nich na pozici výkonného ředitele firmy. Oba jednatelé a jeden pracovník ve výrobě pochází z jedné rodiny, tím pádem se firma prezentuje jako ryze rodinný podnik.

Firma AH s. r. o. nabízí svým zákazníkům myčky kol v rámci tří základních produktových řad. Zákazník se rozhoduje na základě umístění, doby umístění, míry znečištění a rozpočtu, se kterým disponuje. Pro speciální zakázky firma vyrábí myčky kol na míru, například pro nadměrné vozy typu „dumper“. Firma má v nabídce také pronájem zařízení, tato služba je hojně využívána hlavně v České republice a na blízkých trzích jako je např. Slovensko a Polsko. Další nabízenou službou je záruční i pozáruční servis zařízení.

## 7 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

V následující sekci je popsán současný stav marketingové strategie a nástrojů, které firma využívá. Popsání současného stavu je důležité pro stanovení adekvátních východisek v rámci primárního šetření a návrhu marketingové strategie.

### 7.1 Marketingový mix

Cílem této části je charakterizovat jednotlivé nástroje marketingového mixu a identifikovat silné a slabé stránky v rámci dílčího shrnutí.

#### Výrobek

Firma AH s. r. o. se specializuje pouze na výrobu myček kol pro nákladní automobily. Veškerý vývoj i nové technologie tak implementuje právě do tohoto produktu. Firmu to tak odlišuje od většiny konkurence, která kromě myček kol pro nákladní automobily vyrábí se své firmě i další produkty. Jedná se o velmi úzkou specializaci a vývoj i výroba produktů se tak soustředí pouze na jedno konkrétní zaměření.

Produkty dělí do tří produktových kategorií a kategorie se dělí na produktové řady.

- Stabilní myčky kol
  - Produktová řada A
  - Produktová řada B
  - Produktová řada C
- Mobilní myčky kol
  - Produktová řada 1
  - Produktová řada 2
  - Produktová řada 3
- Speciální myčky kol
  - Výroba speciálních myček kol na základě konkrétních parametrů

Z marketingového hlediska jsou produkty v rámci výše definovaných řad jádrem produktu. Kategorie i produktové řady jsou koncipovány tak, aby zákazník byl vždy schopen objednat produkt, jehož parametry naplní potřebu dané poptávky. Pro zákazníky, kteří mají speciální požadavky na myčku kol je možné buď udělat úpravy na zakázku na již navrženém řešení anebo vypracovat speciální řešení přímo dle požadavků klienta.

Firma v rámci rozšířeného produktu nabízí:

- Servis vlastních i konkurenčních myček kol
- Pravidelné dodávky vložkovače
- Volitelné doplňky a rozšíření k myčkám kol
- Speciální funkce (mycí brány, nastavitelnou šířku trysek, dálkové ovládání...)
- Náhradní díly k vlastním i konkurenčním myčkám kol

### **Cena**

Cena jako jediná položka marketingového mixu přináší firmě zisk. Zároveň se ovšem jedná o velice variabilní položku. Průběhu událostí v letech 2020–2022, kdy se ceny dodávaných surovin a ostatních vstupů pro výrobu neočekávaně zvýšily, se firma musí adaptovat a upravovat cenu dle aktuálního vývoje na trhu. Firma nemá stanovenou konkrétní cenovou strategii, cenu stanovuje na základě své cenové politiky, jímž je dodat svým zákazníkům kvalitní myčky kol za dostupnou cenu se zachováním přiměřeného zisku firmy. Firma se snaží být v porovnání s konkurenčními firmami ekonomickou, avšak kvalitní alternativou.

Každý produkt má svoji stanovenou cenu v předepsaném ceníku. Ceny uvedené v ceníku jsou neustále kalkulovány, na základě aktuálních cen surovin a nákladů na výrobu. Cenové nabídky jsou vytvářené v měnách EUR a CZK. Cena pro koncové zákazníky i pro distributory/zprostředkovatele je identická, distributor/zprostředkovatel cenu při přeprodeji výrobku navýší o svůj zisk. Koncoví zákazníci se tak snaží zprostředkovatele při nákupu obejít a nakoupit přímo od výrobce.

Ke každému produktu je možné zakoupit vhodné doplňky, které nejsou v rámci základní ceny (například vybavení pro zimní provoz, dezinfekční bránu a vybavení pro automatickou dezinfekci). Pro každého zákazníka je tak připravena cenová nabídka přesně na míru jeho požadavků.

### **Distribuce**

Distribuce produktů firmy probíhá na lokálním i mezinárodním trhu, a to jak přímými distribučními cestami, tak i nepřímými. Firma je často oslovena napřímo koncovým zákazníkem, který produkt poptává a bude jej využívat. V případě, že poptávka je zprostředkována skrze další článek jako je distributor, zprostředkovatel nebo realizátor projektu, jedná se o distribuční cestu nepřímou.

Proces distribuce v této firmě ve většině případů znamená nejen logistiku a dopravu výrobku do dané země, případné proclení a vyřízení odjezdových dokumentů, ale i instalaci výrobku v místě určení. Někteří zákazníci zvolí instalaci svépomocí, většina si objedná odbornou instalaci včetně zaškolení obsluhy.

Pro lokální trh a blízké příhraničí (Polsko případně Slovensko) kromě prodeje firma nabízí své výrobky i do pronájmu. Pronájem produktů zajišťuje sama firma, včetně dodání, instalace i servisu.

### **Propagace**

Firma AH s. r. o. aktuálně nerealizuje významné marketingové aktivity. Během posledních 7 let se značně zvýšila poptávka po výrobcích firmy. Tento fakt byl způsoben zlepšením povědomí o firmě v online prostředí – firma v roce 2016 spustila nový web, který díky SEO optimalizaci zaručil firmě až nečekaný nárůst poptávek. Web je optimalizován pro jazyky čeština, angličtina a němčina. Vedení firmy by rádo rozšířilo jazykové mutace o ruštinu, polštinu a španělštinu.

V roce 2017 se firma zúčastnila prestižního německého veletrhu Stein Expo. Na základě navázaných kontaktů na této významné akci firma další roky (2018 a 2019) obdržela poptávky od nových klientů, kteří se o firmě dozvěděli právě na tomto veletrhu. Tento fakt byl specifikován zpětnou vazbou od nových potenciálních klientů. Veletrh byl pro firmu přínosem nejen ve zvýšení povědomí mezi zákazníky, ale i pro zvýšení image firmy mezi konkurencí. Bohužel další ročník veletrhu Stein Expo, na který se firma připravovala v roce 2019, byl kvůli koronavirové krizi zrušen.

Aktivním nástrojem, který v rámci své komunikace firma používá, je precizní práce s interním CRM systémem, obchod se mnohdy realizuje i roky od prvního kontaktu a přijaté poptávky. Z tohoto důvodu je třeba vést kvalitní evidenci nejen všech zákazníků ale i potenciálních leadů a s touto databází poté pracovat při realizování obchodu. Každá příchozí poptávka je uložena v CRM systému. Obchodník CRM systém patřičně využívá, zákazník tak má vždy pocit, že je pro obchodníka důležitý, když si i po několika letech „pamatuje“ co konkrétního s daným zákazníkem probíral.

### 7.1.1 Dílčí shrnutí

**Výrobek** – firma velmi dobře pracuje s vývojem výrobku i nabídky výrobku zákazníkům. Produktové řady i komunikace je přehledná a odpovídá požadavkům zákazníků. Tato premisa bude ověřena v rámci marketingového šetření.

Firma nedostatečně komunikuje rozšířený produkt, chybí cílená komunikace na již existující zákazníky, upsell rozšířeného produktu a po nákupní komunikace nabídky zákazníkovi. Firma aktuálně nedisponuje kvalitně zpracovanou prezentací rozšířeného produktu.

**Cena** – **Firmě** chybí zpracování cenové strategie a stanovení cenové strategie a přístupu k distribuci produktu skrze nepřímý prodej. Cenotvorba je zastaralá, firma by měla zvolit postupy, které ji umožní aktivně reagovat na vývoj na trhu.

**Distribuce** – **Firmě** chybí definice distribučních cest, firma potřebuje definovat své prodejní cesty v případě přímé i nepřímé distribuce a připravit funkční obchodní a logistické strategie.

**Komunikace** – **Absence** stanovené marketingové strategie a komunikačního mixu.

## 7.2 Mezinárodní marketing

Mezinárodní obchod je pro spoustu firem velkou výzvou a potencionálním rozvojem. Proto se do obchodu na mezinárodních trzích pouští i malé a střední české podniky, s různým ekonomickým prostředím a s jinými cíli.

Firma AH s. r. o. přišla se svými produkty na trh jako s cenově přijatelnou alternativou k výrobkům konkurence i k výrobkům stávajícího lídra na globálním trhu (pro účely této práce firma evidována jako Konkurence A). Produkty firmy byly od začátku jejího vzniku špičkové kvality. Naproti tomu kvalita produktů firmy s vedoucím postavením na trhu během posledních 10 let velmi klesla, firma se snažila snížit náklady na výrobu, kterou přesunula do asijských zemí. Stávající distributoři lídra na globálním trhu si všímali poklesu kvality výrobků, ale i potenciálu prodávat produkt s ryze evropským původem a za nižší cenu.

Z těchto důvodů se na základě kategorizace mezinárodních strategií (část 1.1. Mezinárodní marketing) se firma AH s. r. o. pohybuje někde mezi strategií firem, které napodobují velké firmy a strategií druhé největší firmy na trhu. Vzhledem k omezeným výrobním kapacitám a zdrojům ovšem firma svými cíli aspiruje na to setrvat v pozici firem, které napodobují



velké firmy, tedy udržet si svůj podíl na trhu a věnovat péči stálým zákazníkům a dlouhodobým zahraničním distributorům.

### **7.3 Formy vstupu na mezinárodní trhy**

Firmy mohou expandovat se svými produkty na zahraniční trhy velkou řadou různých strategií. Forma expanzní strategie může mít různé podoby a firma tak musí zvážit, která z nich je vhodná právě pro daný typ podniku a vhodná pro trh, na který se chystá se svým produktem expandovat.

Firma AH s. r. o. aktuálně funguje na zahraničním trhu formou tradičních vývozních operací. Při volbě vhodné strategie vstupu je nutné zohlednit zejména obchodně-politické, ekonomické a právní prostředí cílového trhu ale i na výběru vhodných výrobků pro expanzi či obchodních partnerů. (část 1.1.1. Mezinárodní marketing)

#### **Obchod skrze prostředníka**

Firma spolupracuje s celou řadou obchodních partnerů, které lze definovat jako takzvané prostřednické vztahy (viz. sekce 1.1 Mezinárodní marketing). V rámci tohoto obchodního vztahu subjekt obchoduje pod vlastním jménem a nabízí produkty finálním zákazníkům nebo jiným odběratelům. Firma AH s.r. o. nabízí svým obchodním partnerům s prostřednickým vztahem produkty za fixní ceny a zároveň neudává žádnou cenovou hladinu, se kterou prostředník musí obchodovat. Prostředník může prodávat produkty svým odběratelům v jakékoliv cenové hladině, bez předem daného cenového stropu a jeho ziskem je rozdíl mezi nákladem na koupi výrobku a prodejem. Stejným způsobem může prostředník zakoupit výrobek AH s.r.o. dále ho svým klientům pronajímat.

Nevýhodou tohoto modelu fakt, že firma AH s.r.o. nemá kontrolu nad prodávanou cenou svých výrobků a nemůže tak plně kontrolovat zahraniční obchod a cenové zařazení firmy na trhu.

#### **Výhradní prodej**

Zastoupení v mezinárodním obchodu prostřednictvím obchodního vztahu krytého smlouvou o výhradním prodeji je aktuálně potencionální možnost pro rozvoj zahraničního obchodu firmy AH s. r. o. a to z důvodu poptávky po tomto druhu zasmluvnění ze strany prostředníků v určitých zemí. Aktuálně firma zastoupením s výhradním prodejem nedisponuje.

Při uzavření tohoto druhu smlouvy se dodavatel zavazuje, že v daném regionu/lokalitě nebude dodávat smlouvou určené zboží jinému odběrateli nežli výhradnímu dealerovi. Specifikována tedy musí být – geografická oblast a druh zboží. Smlouva musí být na základě obchodního zákoníku pouze písemná. Jednotlivé dodávky zboží se pak realizují na základě kupní smlouvy. Výhodou této formy distribuce by bylo možné proniknutí na trhy, na které sám výrobce nedokáže proniknout nebo je to distribučně a logisticky náročné. Zejména vhodné by bylo využití tohoto zastoupení pro vzdálené trhy.

### **Přímý vývoz**

Majoritní obrat firmy je tvořen mezinárodním obchodem s přímým vývozem. Tento druh obchodu je vhodný právě pro speciální průmyslové výrobky a technologie jako jsou, v tomto případě, myčky kol nákladních vozů. Dodávka tohoto výrobku bývá často velmi náročná, je potřeba značná zkušenost nejen při práci s klientem a vybrání vhodného výrobku pro jeho potřeby, ale i v následné zákaznické péči. Výrobky firmy AH s. r. o. vydrží klientům dlouhou řadu let a firma tak svým zákazníkům poskytuje i odborný servis a poradenství. Z tohoto důvodu je přímý vývoz aktuálně nejperspektivnější a nejvyužívanější forma mezinárodního obchodu firmy, i přesto, že je vyžadována velmi dobrá znalost obchodní problematiky v daných zemích.

Hlavní výhodou této formy mezinárodního obchodu je kontrola nejen samotného výrobku a jeho ceny, ale i kontakt se zákazníkem. Velká část zákazníků velmi oceňuje fakt, že má kontakt přímo na výrobní firmu a nemusí jednat skrze prostředníka nebo obchodního zástupce. Dále je možnost realizovat a monitorovat marketingové strategie na daných trzích.

### **Sdružení malých výrobců**

Malé a střední podniky, které nemají dostatečné zdroje pro samostatný vstup na mezinárodní trhy mohou vytvářet exportní sdružení. Firma AH s. r. o. aktuálně v žádném exportním sdružení nefiguruje ani nikdy v minulosti nefigurovala.

### **Komisionářská smlouva**

Komisionářská smlouva stanovuje to, že obchodní událost je uzavřena ve jménu komitenta, za úplatu komisionáři. Tento typ spolupráce se na rozdíl od zprostředkovatelské smlouvy liší tím, že komisionář se zavazuje k uzavření konkrétní smlouvy, zatímco zprostředkovatel se

zavazuje k uzavření příležitosti k uzavření smlouvy. Firma AH s. r. o. tento typ spolupráce v minulosti aplikovala, ovšem nyní jej již nenabízí.

### 7.3.1 Dílčí shrnutí

**Obchod skrze prostředníka** - Absence specifikace formy spolupráce a jednotných postupů. Marketingová podpora distributorů nemá ucelenou formu stejně tak průběžná komunikace s aktivními i pasivními distributory.

**Výhradní prodej** – Firma aktuálně neplánuje zařadit tuto formu mezinárodního obchodu mezi své strategie. V rámci expanze do vzdálených trhů by tato forma spolupráce byla vzhledem k povaze výrobku vhodná.

**Přímý vývoz** – Vzhledem k faktu, že se jedná o nejpoužívanější formu vstupu na zahraniční trh, by měla mít firma perfektně zpracovanou výrobovou politiku pro dané trhy, distribuční cesty, stanovenou vhodnou cenovou strategii a připravené prostředky a strategii pro komunikaci.

**Sdružení malých výrobců** – Vzhledem k povaze výrobku a formě distribuce firma tuto metodu vstupu na zahraniční trh nikdy nevyhledávala, je zde tedy prostor pro hlubší průzkum.

**Komisionářská smlouva** – Firma v minulosti tuto formu spolupráce aplikovala, na základě výsledků kvantitativního a kvalitativního šetření v rámci této práce bude zjištěno zda mají současní distributoři (prostředníci) zájem o tento typ spolupráce.

## 8 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza identifikuje stav, ve kterém se firma aktuálně nachází. Za pomoci analýzy sekundárních dat je zpracována analýza okolí podniku pomocí metod PEST, SWOT a analýza konkurence pomocí Porterovi analýze pěti sil. Analýzy jsou vypracovány postupně od vnějšího prostředí směrem k vnitřnímu.

### 8.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Pro základní určení potenciálního i aktuálního trhu je ideální zmapovat si prostředí, ve kterém se firma nachází. Jaké regulace firmu a její zákazníky ovlivňují, identifikovat nové příležitosti (nové segmenty) zákaznického trhu a popřípadě ujištění se, zda aktuální segment zákazníků naprosto vyčerpává vnější prostředí firmy. PEST analýza slouží k zmapování vnějšího okolí podniku, tedy makroprostředí. Zkratka PEST skládá z počátečních písmen slov, politických, ekonomických, sociálních a technologických ve smyslu faktorů. Výsledek analýzy by měl poskytnout základ pro SWOT analýzu, zejména pak v její OT části. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí a úkolem PEST analýzy je shromáždit popis všech faktorů a vlivů ovlivňujících podnik, z nichž pak SWOT analýza vybere ty, které mají největší dopad na společnost.

#### Politické prostředí

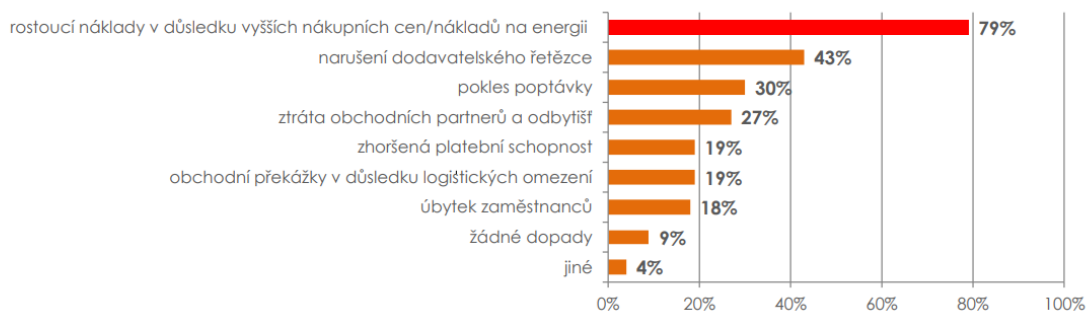
Firma podniká v České republice, přímý vliv na podnikání má tedy česká legislativa. V České republice je v současnosti vláda, která byla ustanovena na základě voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, které se konaly v říjnu 2021. Vláda je ve své pozici od prosince 2021 a její předsedou je Petr Fiala. (EURYDICE, 2022) Vláda prosazuje změny v zákonech a má tím pádem přímý vliv na podnikatelskou sekci.

Vzhledem k mezinárodnímu působení firmy a to jak v odběratelských i dodavatelských vztazích, ovlivňuje firmu celková politická situace na trzích, ve kterých obchoduje, popř. na trzích ze kterých nepřímo odebírá zboží.

Vývoj politické situace má nepřímo vliv na spoustu dalších faktorů – ceny a dostupnost nakupovaných surovin, úbytek poptávky a změny nákupního chování. Tyto aspekty lze pozorovat zejména v kontextu událostí z prvního čtvrtletí roku 2022. Válka probíhající na Ukrajině má značné přímé i nepřímé dopady na aktuální i připravované zakázky

firmy.

### Dopady na firmy jako následek války na Ukrajině



Bleskový průzkum ČNOPK „Dopady války na Ukrajině na firmy“

Obrázek 1 Bleskový průzkum ČNOPK „Dopady války na Ukrajině na firmy“, zdroj: Průzkumy ČNOPK. AHK Tschechien: Außenhandel, Wirtschaft & Politik

Důsledky války na Ukrajině, které mají přímý i nepřímý vliv na firmu AH s.r.o.:

Zrušení aktuálních obchodů na Ukrajině – vyhodnoceno na základě dat z interní databáze.

Absolutní zastavení přísunu nových poptávek z Ukrajiny – od začátku války firma na základě dat z firemní databáze neobdržela ani jednu poptávku z této země.

Nepřímým vlivem je i odliv ukrajinských pracovníků, kteří se museli vrátit do své země. Odliv pracovníku v oblasti zemědělství by mohl ohrozit průběh a realizaci staveb. Podle Hospodářské komory již odešlo zhruba 30 tisíc Ukrajinců zaměstnaných v tuzemských firmách. (Aktuálně.cz © 2022)

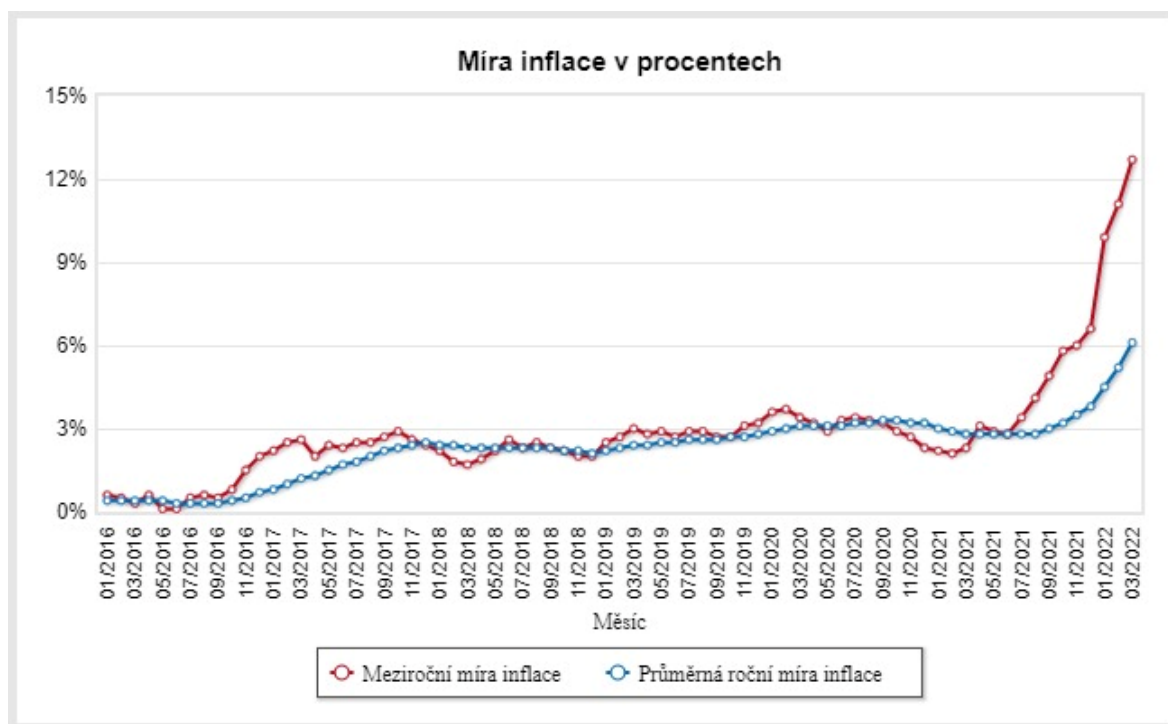
Problémy může způsobovat i omezení a zastavení dodávek železné rudy, což bude mít za následek omezení dostupnosti železa na trhu a další zdražení železa (viz. 8. 1. 2. Ekonomické prostředí).

### Ekonomické prostředí

V případě turbulentního vývoje ekonomického prostředí, jako v letech 2021–2022, je faktorů které ovlivňují firmu v rámci ekonomického prostředí mnoho, například vývoj HDP, inflace, vývoj kurzu měn, míra nezaměstnanosti nebo úrokové sazby.

Vývoj ceny produktu pro koncového zákazníka i ceny provozu produktu po instalaci (spotřeba energií) ovlivňuje inflace, ceny energií a současný kurz koruny. V současné době se průmysl potýká s velkým nárůstem cen většiny dodávaných komodit. Toto dává velkou výhodu velkým konkurenčním firmám, které jsou schopné se s touto situací lépe vyrovnávat, vyrábět ze zásob nakoupených za původní ceny, realizovat nákupy ve velkém množství i ze zámoří ad.

Aktuální situace v ČR zahrnuje neustále stupňující inflaci. Postcovidová ekonomika má za následek velkou nákladovou inflaci a skokový růst cen energií. Prognóza ČNB na konci roku 2021 stanovovala, že míra inflace se bude pohybovat na úrovni kolem 10 % až do první poloviny roku 2023, kdy by měla dosáhnout blízkosti 2%. V důsledku války na Ukrajině ovšem došlo k velkým cenovým změnám zejména v oblasti komodit a k oslabení kurzu koruny. Z tohoto důvodu ČNB předpokládá, že v následujících měsících naopak dojde k dalšímu růstu inflace. (ČNB © 2022) Což potvrzují i aktuální data ČSÚ o míře meziroční inflace, která je v březnu roku 2022 na výši 12.7%. (ČSÚ 2022). Inflace ovlivňuje činnost firmy ve zvyšujících se provozních nákladech, ale i ve zvyšujících se cenách položek přímo vstupujících do výrobku.



Obrázek 2 Aktuální míra inflace, zdroj ČSÚ (2022)

Již v roce 2021 byla cena hlavní suroviny nezbytné pro výrobu myček, železa, nejvyšší v historii firmy. V prvním čtvrtletí roku 2022 se k tomuto stavu přidala složka nepředvídatelně vysoké dvouciferné inflace, která má nejen na českou ekonomiku velké dopady. Válka na Ukrajině má dopady i na dodávky a cenu surovin, a to zejména železa, jelikož Ukrajina je jedním z hlavních dodavatelů železa pro mnoho odběratelů v ČR i EU. Dle dat z železářny Ferrum cena oceli meziměsíčně vzrostla o více než 60 % v březnu 2022. (Ferrum, 2022) Cena železa zároveň vzrůstá i z důvodů emisních poplatků, rostoucích cen energií a nákladů na zvyšujících se režijních nákladů železáren.

Zákazníkovi tak vzrůstají náklady na pořízení stroje, ale se stále rostoucími cenami energií i na provoz mycích zařízení.

### **Sociální prostředí**

Sociálním faktorem, který přímo ovlivňuje fungování podniku je především nízká nezaměstnanost v ČR. Kvůli nízké nezaměstnanosti je těžké pro firmu najít kvalifikovanou pracovní sílu. ČR dlouhodobě patří k zemím s nejnižší mírou nezaměstnanosti v Evropě.

### **Technologické prostředí**

Vzhledem k jednoduché technologické funkčnosti produktu kol mycích zařízení pro nákladní a pracovní stroje, působení technologického faktoru na provoz firmy je nepřímý. Vývoj a výzkum nových technologií přímo neovlivňují vývoj produktu, vzhledem k tomu, že se jedná o produkt, který nedosahuje výrazných inovací v oblasti jeho technologie. Samozřejmě dochází k inovaci v oblasti technologie dodávané třetí stranou, jako například čerpadla, které myčky kol využívají ke svému provozu. Pokud dojde k technologické inovaci některé ze sub-dodávaných částí produktu, je tato inovace zařazena do výroby produktu a prezentována jako obohacení stávajícího produktu.

V sektoru technologie průmyslu je největší inovací, takzvané industry 4.0, kde je klasická průmyslová výroba obohacena o IoT funkce a automatizace. (SAP Insights, 2022) Pokud by došlo k razantnímu vývoji industry 4.0, firma by musela uzpůsobit myčky kol tak, aby s inteligentním prostředím podniku myčka kol komunikovala a podléhala požadavkům IoT systému.

### **Ekologické prostředí**

V současné době je pro společnost důležitou hodnotou ekologická odpovědnost. Vzhledem k tomu se velké množství firem musí řídit oborovými i obecnými regulacemi, neplýtvat vodou a zároveň udržovat čisté veřejné komunikace. I z těchto důvodů je myčka kol stavební techniky součástí požadavků výběrových řízení u většiny zadavatelů velkých staveb. Myčky kol firmy AH s. r. o. využívají recyklaci vody, což znamená, že voda, která je používána na mytí kol je opět z větší části znovu použita. Nedochozí tak plýtvání vodou, což je jeden nejpálčivějších problémů světa včetně České republiky.

### **Legislativní prostředí**

Zákon o pozemních komunikacích uděluje povinnost uživatelům veřejné komunikace vyhnout se znečištění vozovky a uděluje sankce, pokud ke znečištění dojde a není odstraněno. Instalace myčky kol při výjezdu z místa, kde ke znečištění kol dochází, je nejefektivnější možností jak znečištění zabránit. Povinnost očistit kola vozidel před vjezdem na veřejnou komunikaci mají veškerá místa, kde hrozí znečištění vozovky a kontaminace okolí. Z tohoto důvodu se myčky kol stávají povinností a součástí projektu u nových staveb, a to zejména ve větších městech a obydlých oblastech.

#### Zákon o pozemních komunikacích

V České republice i ostatních Evropských státech platí pro znečišťování pozemních komunikací legislativa, na základě které se jedná o přešupek.

Zmínku o znečištění pozemních komunikací nalezneme v zákoně například v Zákon č. 361/2000 Sb., o silničním provozu, který udává:

„§ 23 Vjíždění na pozemní komunikaci

(...) (3) Vozidla vjíždějící na pozemní komunikaci musí být předem očištěna tak, aby neznečišťovala pozemní komunikaci. „

Dle Zákonu o pozemních komunikacích, 13/1997 Sb. je dle § 19 Obecné užívání zakázáno:

„(2) Dálnice, silnice, místní komunikace, jejich součásti a příslušenství a veřejně přístupné účelové komunikace s vozovkou je zakázáno znečišťovat nebo poškozovat; veřejně přístupné účelové komunikace bez vozovky je zakázáno poškozovat takovým způsobem, že se tím znemožní jejich obecné užívání. „



Pokud kde znečištění dojde, je uživatel pozemní komunikace dle Zákona o pozemních komunikacích, 13/1997 Sb. povinen odstranit znečištění, které na pozemní komunikaci způsobil:

„§ 28 (1) Při znečištění dálnice, silnice nebo místní komunikace, které způsobí nebo může způsobit závady ve sjízdnosti nebo schůdnosti, musí ten, kdo znečištění způsobil, je bez průtahů odstranit a uvést tuto pozemní komunikaci do původního stavu; nestane-li se tak, je povinen uhradit vlastníkovi této pozemní komunikace nebo správci, je-li výkon správy pozemní komunikace zajišťován prostřednictvím správce, náklady spojené s odstraněním znečištění a s uvedením pozemní komunikace do původního stavu. Tím nejsou dotčeny zvláštní předpisy upravující nakládání s nebezpečnými věcmi.“

Dle znění tohoto zákona, se takovéto jednání posuzuje jako přestupek podle § 42b Správní delikty právnických a podnikajících fyzických osob:

„g) znečistí nebo poškodí dálnici, silnici nebo místní komunikaci, její součást nebo příslušenství, nebo veřejně přístupnou účelovou komunikaci s vozovkou“

Z tohoto důvodu je myčka kol pro většinu zákazníků naprostou nutností, bez které mnohdy nemohou začít stavět nebo musejí přerušit prováděné práce. Myčka kol firmy AH s. r. o. byla využívána například i při stavbě nové budovy UTB – Fakulty humanitních studií na Štefánikově ulici ve Zlíně.

## 8.2 Porterova analýza

Pro analýzu vnějšího prostředí podniku je vypracována Porterova analýza pěti hybných sil. Zpracovaná analýza je důležitý podkladem pro strategické rozhodování firmy a stanovení kroků v rámci strategického řízení.

### Potenciální konkurence

Hrozba vstupu nového konkurenta na trh v současné situaci není v střednědobém horizontu brána jako aktuální. Pro vstup nového konkurenta na trh jsou kladeny velké nároky, což je jednoznačná bariéra, která vstup nového konkurenta na trh neulehčuje. Aby nový konkurent obstál na zavedeném trhu, musí splňovat faktory vysoké specializace oboru. Pro výrobu musí být zajištěné výrobní prostory včetně vybavení anebo dokonalý outsourcing výroby u kooperace. Bez zkušeností a znalostí v oboru bude problematické uvedení nového výrobku a značky na zavedeném trhu.

Vstup nového konkurenta (výrobce) na trh není v aktuální situaci vyplývající z analýzy politického a ekonomického prostředí jednoduchý a z tohoto důvodu jej firma nepředpokládá, že by k takové situaci došlo. Množství konkurentů je stabilizované a významně se nemění.

### **Aktuální konkurence**

Co se týče lokálního trhu (ČR), konkurence je velmi malá a potvrzují to data z výběrových řízení (data jsou uložena v interním CRM systému firmy) zejména na stavební projekty, kterých se většinou účastní max. 2 tuzemské firmy. Aktuálně na českém trhu působí další 4 konkurenční výrobci myček kol nákladních aut, z toho pouze 3 konkurenti nabízí lokální výrobu.

Co se týče mezinárodního trhu, konkurence je podstatně větší, výrobci jsou ve většině evropských zemí, například v Německu, Španělsku, Švýcarsku, Itálii a větší počet výrobců se nachází v Anglii.

Největším ohrožením ze strany konkurence na prodej je stanovení nižší ceny produktů. Větší výrobci působící na globálním trhu mají lepší vyjednávací síly u svých dodavatelů a jsou schopni rychlejší a levnější dodávky produktů.

Na globálním trhu figuruje velký konkurent s velkým globálním obchodním zastoupením, širokou sítí distributorů a outsourcovanou výrobou do zemí s nižšími náklady na výrobu. Tento konkurent má své zastoupení i v České republice a jedná se o hlavního přímého konkurenta firmy, se kterým se AH s. r. o. často potkává ve výběrových řízeních zadaných zakázek.

### **Hrozba substituce**

Hrozba substituce je velmi aktuální, výrobek je možné substituovat jak za jiné řešení, tak i za jiný výrobek.

Hrozba substituce jiného řešení – mytí kol a podvozků nákladních automobilů není jediným způsobem jak řešit znečištění veřejné komunikace. Zákon udává že je nutné znečištění předcházet a případně jej bez prodlení odstranit. Možnou alternativou se tak nabízí:

- Manuální očištění vozidla před vjezdem na veřejnou komunikaci
- Dlouhá výjezdová cesta, na které dojde k očištění vozidla před nájezdem na veřejnou komunikaci
- Najmutí kartáčovacího vozu, který čistí znečištěnou komunikaci
- Manuální čištění znečištěné komunikace

- Předcházení znečištění vozidla

Za substitut je možné považovat i postup konkurence, která outsourcuje výrobu v na výrobu levnějších třetích zemích. Tyto výrobky musí být pro dopravu v lodních kontejnerech technicky upravené. Výrobky jsou standardizované (není možnost úpravy na zakázku), ale možným benefitem je rychlejší doba dodání nebo nižší cena. Proto mohou být tyto výrobky považované za substitut zákazníkovi na míru vyrobeného produktu.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Myčky kol jsou velmi specifické a v mnoha případech na míru vyráběné produkty pro cílové B2B trhy, jedná se o finančně nákladnou a pro většinu realizací dlouhodobě plánovanou investici. Vzhledem k dostatečné konkurenci na trhu, má zákazník silnou vyjednávací pozici. Zákazník může poplat cenovou nabídku u všech výrobců, nabízející podobný produkt a poté zkusit vyjednat lepší podmínky. S každým zákazníkem má obchodní oddělení osobní komunikaci a zákazník má prostor pro vyjednávání.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Jelikož firma velkou část své výroby outsourcuje v kooperaci s lokálními a dlouholetými partnery, je vyjednávací síla dodavatelů významným faktorem. Dodavatel má na firmu velký vliv, firma se musí spoléhat na jeho kapacity. Jelikož firma spolupracuje s dodavateli na základě kvalitní dlouhodobé spolupráce, nemá zájem tyto dodavatele měnit.

#### **8.2.1 Dílčí shrnutí**

Na základě analýzy konkurence vyplývá, že obor výroby myček kol je velmi specifický a není pravděpodobné, že by vybízel ke vstupu nových konkurentů. Aktuální nebezpečí pro firmu je zejména ze strany stávajících konkurentů, kteří jsou dlouhodobě na trhu zavedeni a zejména ze strany substitutů v podobě levných prefabrikátů, které konkurenti využívají. Hrozba dodávek levnějších alternativ kvalitního výrobku, který firma AH s.r.o. vyrábí je velmi aktuální a vysoká. V kontextu s analýzou vnějšího prostředí podniku, která stanovuje aktuální situaci a rostoucí náklady na výrobu, je hrozba substitutů vyhodnocena jako velmi vysoká.

### 8.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi základní strategické nástroje každého podniku. Zkratka SWOT je složena z angl. slov Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. SWOT analýza popisuje silné a slabé stránky, které se týkají vnitřního prostředí podniku. Dále popisuje příležitosti a hrozby, které naopak slouží k analýze vnějšího prostředí podniku a mohly by jej ovlivnit.

Jednotlivé faktory byly identifikovány na základě analýzy informací z interní databáze o proběhlých obchodech, analýzy došlých referencí od zákazníků a informací o průběhu obchodů (emailová korespondence a rozhovory s vedením firmy). Identifikace hrozeb a příležitostí je vypracována na základě informací z proběhlých analýz vnějšího prostředí podniku.

Tabulka 4 SWOT Analýza, zdroj: vlastní zpracování

<b>SWOT ANALÝZA</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Řešení individuálních poptávek</li> <li>• Zakázková výroba</li> <li>• Inovace produktů</li> <li>• Cena</li> <li>• Osobní přístup</li> <li>• Kvalitní provedení</li> <li>• Specializace v jednom produktu</li> <li>• Kladné reference</li> <li>• Servis a inovace konkurenčních produktů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomalá reakční doba na vývoj na trhu</li> <li>• Neaktuální informace ve webové prezentaci</li> <li>• Neaktuální portfolio produktů</li> <li>• Minimální marketingová komunikace</li> <li>• Omezená výrobní kapacita</li> <li>• Špatná organizace výroby</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouhodobá spolupráce se stálými klienty</li> <li>• Expanze na další zahraniční trhy</li> <li>• Přijetí legislativy o znečištění pozemních komunikací v dalších zemích</li> <li>• Alternativní způsoby využití myčky kol</li> <li>• Prodej náhradních dílů a servis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pružnější konkurence</li> <li>• Omezení provozu nákladních vozů</li> <li>• Hospodářská krize způsobené pandemií a válkou na Ukrajině</li> <li>• Reakce trhu na válku na Ukrajině (ztráta trhů ve východní Evropě)</li> <li>• Nedostatek vody</li> <li>• Nedostatek kvalitních pracovních sil</li> </ul>

### **Silné stránky**

Firma se specializuje na výrobu mycího zařízení na kola nákladních aut a pracovních strojů. Je to jediná specializace a firma se jinou výrobou ani jinými produkty nezabývá. Myčky kol pro nákladní auta jsou nejefektivnějším produktem pro mytí pneumatik nákladních aut a pracovních strojů a tím zabraňuje znečištění pozemních komunikací, který je v mnoha zemích vyžadován ze strany zákona a tím vzniká obligace na veškerá pracoviště, která mohou

svým provozem znečistit veřejnou pozemní komunikaci k tomu, aby tento problém řešila. (část 8.1.6. Legislativní prostředí). Produkt je designován i vyráběn přímo ve firmě, to že se firma úzce specializuje pouze na jeden produkt zaručuje plnou koncentraci na neustálou inovaci tohoto produktu a zlepšení jeho kvality.

Produkt je upravován na základě reálných požadavků zákazníků a výsledků letité praxe s produktem, jeho zlepšení je vždy navrženo na základě zpětné vazby od zákazníků při jeho používání. Tímto způsobem již byl produkt inovován takovým způsobem, že kvalita převyšuje konkurenční produkty a kvalita mytí znečištěných komunikací díky použití myček AH s. r. o. je pro zákazníky dostačující.

Jedná se o menší firmu s počtem do 10 zaměstnanců, která není svázaná automatizovanou výrobou a má kapacitu pro plnění speciálních požadavků svých zákazníků a zakázkovou výrobu.

Zákazníci jsou k firmě loajální a referují velmi kladně. Kromě výroby mycích zařízení AH s. r. o. nabízí také údržbu a servis těchto mycích zařízení a to nejen výroby AH s. r. o., ale i konkurenčních zařízení. Vzhledem k postupům a službám, které firma servisováním strojů vyrobených konkurencí nabízí, zákazník často volí pro servis firmu AH s. r. o., i když prvotní koupě zařízení proběhla u konkurence.

### **Slabé stránky**

Firma AH s.r.o. je malá rodinná firma a má limitovanou výrobní kapacitu. Ve výrobní kapacitě aktuálně nedosahuje stejných objemů jako nejvýznamnější konkurence. Dalším faktorem snižujícím výkonnost podniku je špatná organizace výroby způsobená nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců a malou kapacitou ve vedení firmy.

Celou situaci komplikují nízké finanční prostředky na provoz firmy a malý provozní kapitál. Při prodlevě se splatností za dodané zakázky vzniká problém s nedostatečným cashflow.

Další slabou stránkou je absence práce s marketingovým komunikačním mixem a realizace marketingových aktivit.

### **Příležitosti**

Další částí SWOT analýzy jsou příležitosti neboli opportunities, které patří do vnějšího prostředí. Slouží k posílení pozice na trhu a rozvoji podniku. Firmě může přinést zvýšení poptávky, uspokojení zákazníků nebo větší povědomí na trhu. Příležitosti nelze minimalizovat,

ale pouze maximalizovat. Je možnost jen zvyšovat nebo naopak snižovat jejich vliv na podnik.

Příležitosti jsou využívány k posílení pozice na trhu a minimalizování hrozeb.

Mezi příležitosti firmy AH s.r.o. patří jiné způsoby použití myčky kol, například chlazení pneumatik ve specifických provozech nebo dezinfekci vozidel vjíždějících do potravinářských areálů, ev. podmínky specifické při pandemii. Velkou příležitostí pro firmu by bylo legislativní ukotvení podmínek pro znečišťování veřejných komunikací (část 8.1.6. Legislativní prostředí) i v zemích, kde toto dosud chybí, tím by se otevřely nové trhy pro AH s. r. o. Vzhledem k vnějším politickým i ekonomickým podmínkám může být příležitostí expandovat na nové, vhodné zahraniční trhy, na které se doposud nedalo s výrobkem dostat. Nabízí se spolupráce s Hospodářskou komorou České republiky nebo agenturou CzechTrade při vyhledávání nových trhů.

## Hrozby

Poslední složkou analýzy SWOT je faktor “threads” neboli hrozby. Mezi hrozby jsou zahrnuty veškeré vnější vlivy, které mohou ohrozit předpokládaný chod podnikání. Vnější vlivy byli identifikováni na základě analýzy vnějšího prostředí, identifikace hrozeb je shrnutím vnějších vlivů z analýzy vnějšího prostředí.

Mezi neaktuálnější hrozby pro společnost patří důsledky z politického prostředí, vlivy způsobené pandemií Covid a následky probíhající války na Ukrajině. Tato skutečnost má na firmu celou řadu dopadů. Firma aktuálně má aktivní zakázky na Ukrajině, nastává problém dokončit objednané a rozpracované projekty a z Ukrajiny pochází i řada poptávek, které nyní stagnují. Dalším vlivem je omezení dodávek železa u Ukrajiny, takže železo u lokálních dodavatelů se stává nedostupným. (část 8.1.1. Politické prostředí)

Silnou hrozbou je stále se zvyšující inflace v České republice, jelikož firma obchoduje na B2B trzích, se zvyšujícími se cenami mohou ostatní firmy více zvažovat svá investiční rozhodnutí a přestat si pořizovat nákladné stroje a řeší situaci svépomocí, ev. zvolí dodavatele konkurenta ze zemí, kde nedosahuje inflace tak závratných výšek jako v ČR a výrobce nemusí tak zásadně zdražovat své produkty. V Česku je zvyšování cen nejdramatičtější v porovnání s některými blízkými zeměmi. Únorová inflace v ČR dosáhla dle zveřejnění ČSÚ výše 11,1 procenta, v Německu dle jejich statistického úřadu Destatis pouze 7,3 % a v Rakousku dle údajů jejich statistického úřadu pouze 6,8%. Je třeba podotknout, že válka na Ukrajině začala 24. února a na výši inflace neměla zásadní vliv, proto se očekává zrychlení inflace v dalších měsících v ČR i dalších evropských státech. (Kurzy.cz © 2022)

## 9 IDENTIFIKACE ZÁKAZNICKÝCH SEGMENTŮ

Pro správné cílení přímého marketingu je nutné nejprve rozdělit trh na jednotlivé segmenty, identifikovat skupiny zákazníků, které mají společné vlastnosti a najít spojitost mezi druhem zákazníka a produktem, který firma vyrábí. Rozdělení trhu na jednotlivé segmenty je proces tržního segmentování. Na základě této segmentace potom bude firma efektivnější, co se přímého marketingu týče, i co se týče vývoje jednotlivých produktů.

Pro výrobní firmu je nutná segmentace průmyslového trhu, která splňuje jiné náležitosti než segmentace trhu spotřebitelského.

### 9.1 Segmentace průmyslového trhu

Jelikož se jedná o výrobní firmu, je nutné aplikovat segmentaci průmyslového trhu. V rámci segmentace průmyslového trhu, je nutné analyzovat faktory:

- Demografické
- Kritéria provozu
- Nákupní přístupy a osobní charakteristiky
- Faktory situace
- Osobní charakteristiky

Průmyslové trhy se většinou zaměřují na více faktorů při profilaci jednotlivých segmentů.

### 9.2 Analýza současných zákazníků

Zpracování vyplývá z dat dostupných z firemního systému (zakázky, klienti, výroba, účetnictví) a z CRM nástroje, ve kterém firma eviduje veškeré klienty a jejich obchodní případy.

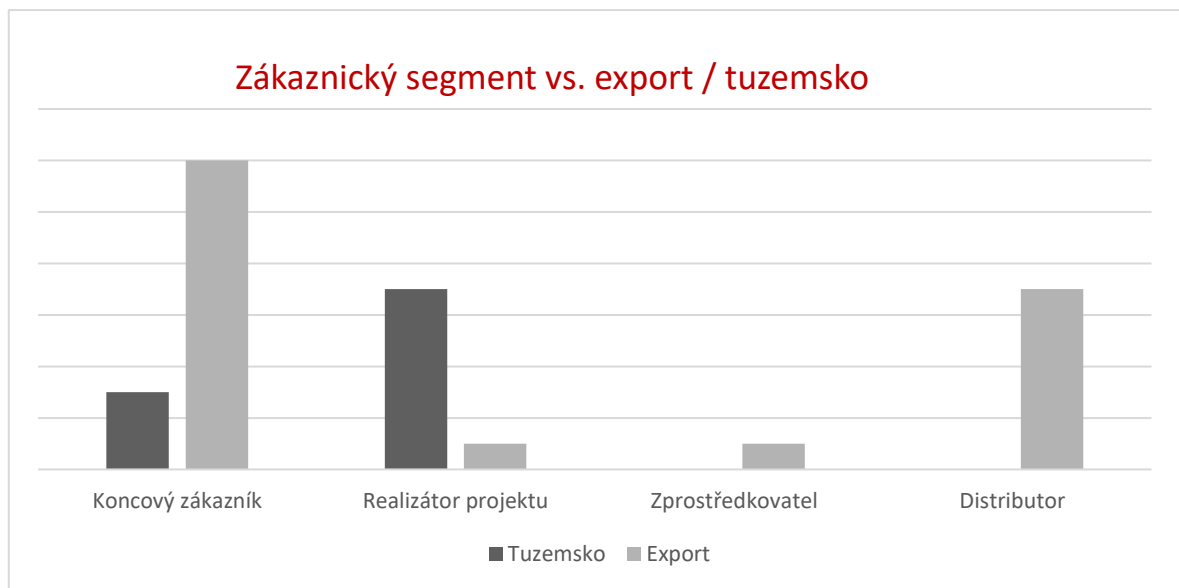
Pro relevantnost a aktuálnost údajů, byla zpracována pouze data s aktivními nebo realizovanými obchodními případy (zakázka proběhla). Jelikož firma působí na trhu již mnoho let, byla analyzována pouze data od roku 2019.

Na základě zjištěných dat, analýzy realizovaných obchodních případů a analýzy vnějšího prostředí podniku byly stanoveny následující segmenty aktuálních zákazníků firmy AH s. r. o.:

- Koncový zákazník
- Realizátor projektu
- Zprostředkovatel



- Distributor



Obrázek 3 Graf: Zákaznické segmenty, zdroj: vlastní zpracování

Graf realizovaných obchodních případů v letech 2019–2022 potvrzuje správnost segmentace zákazníků a uvádí ji v kontextu exportu / tuzemského obchodu.

### 9.2.1 Demografická data

V rámci demografických dat bylo analyzováno: odvětví, velikost firmy, geografické umístění firmy.

V rámci analýzy odvětví bylo zjištěno, že myčky kol nejčastěji objednávají firmy z oblasti:

- Stavebnictví a realizace staveb
- Zpracování odpadů, popř. třídění směsného materiálu
- Doly a lomy
- Zpracování železa, cementu a jiných surovin
- Zpracování potravy pro zvířata

Velikost firmy

- Malé podniky (nepřesahující 50 zaměstnanců, obrat do 10 mil. EUR)
- Střední podniky (nepřesahující 250 zaměstnanců, obrat do 250 mil. EUR)
- Zahraniční pobočky středních podniků

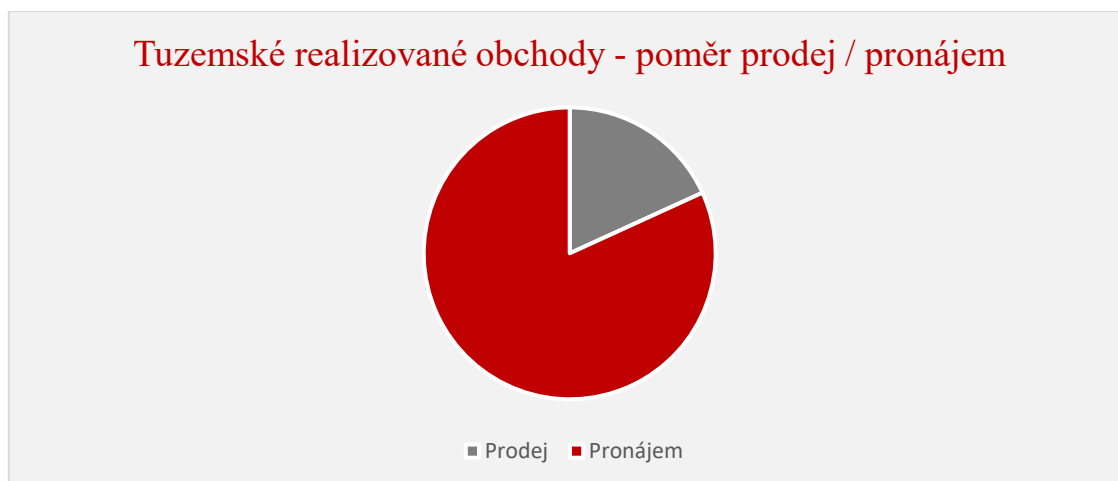
Geografické rozmístění firem

- Česká republika
- Evropa
- Státy mimo Evropu

### 9.2.2 Nákupní přístupy a faktory situace

Vzhledem k tomu že firma nabízí jak prodej vyrobených kusů, tak i umístění do pronájmu, velkou roli v nákupním přístupu hraje zvolený druh objednávky zákazníka.

Prodej je k dispozici pro tuzemský i zahraniční trh. Pronájem pro tuzemský trh a blízké trhy. Následující graf vycházející z dat z interní CRM databáze zobrazuje poměr výchozího diská pro uvedené závěry.



Obrázek 4 Graf: Tuzemské realizované obchody – poměr prodej / pronájem, zdroj: vlastní zpracování

Graf zobrazující celkový počet prodejů v souvislosti s lokalitou:



Obrázek 5 Graf: Celkový poměr prodejů v závislosti na zemi uskutečnění

Analýzou existujících poptávek a uskutečněných projektů je zjištěno, že majoritní většina projektů se uskutečňuje s dlouhým časovým předstihem, poptávka je uskutečněna dostatečně dlouho dopředu, jelikož se jedná o plánovanou investici firmy. Výjimky z tohoto pravidla tvoří právě tuzemské pronájmy, kde firmy musí často rychle reagovat na aktuální vzniklou

situaci – regulaci způsobenou výše zmíněným zákonem o pozemních komunikacích, špatné počasí, zvýšení kontaminace okolí ad.

### 9.2.3 Profilace – kritéria provozu

Na základě analýzy dat z realizovaných obchodů a zadaných poptávek, je možné profilovat jednotlivé segmenty odvětví a různé využití myčky kol. Tato fakta slouží jako východiska pro kvantitativní výzkum, kde budou dále zpracovávána.

Převažujícím záměrem je ve velké míře vždy mytí špinavých kol nákladních automobilů a tím pádem čisté komunikace v daném místě. Další možné využití myčky kol jsou vhodné pro další třídění na mikro segmenty zákazníků a cílenou komunikaci tohoto užítku.

#### Umístění stroje v areálu:

Tabulka 5 Analýza obchodů z hlediska umístění stroje v areálu, zdroj: vlastní zpracování

Umístění	Vjezd	Výjezd	V areálu
Stavebnictví a realizace staveb		x	
Zpracování odpadů, popř. třídění směsného materiálu		x	
Doly a lomy		x	x
Zpracování železa, cementu a jiných surovin		x	
Zpracování potravy pro zvířata	x	x	

#### Účel stroje:

Tabulka 6 Analýza obchodů z hlediska účelu, zdroj: vlastní zpracování

Účel	Znečištění	Chlazení	Dezinfekce
Stavebnictví a realizace staveb	x		
Zpracování odpadů, popř. třídění směsného materiálu	x		x
Doly a lomy	x	x	
Zpracování železa, cementu a jiných surovin	x		
Zpracování potravy pro zvířata	x		x

#### 9.2.4 Profilace – typ zákazníka

##### **Realizátor projektu**

Tento typ zákazníka se vyskytuje zejména v odvětví stavebnictví, popř. doly a lomy. Realizátorem projektu je zpravidla stavební firma, nebo jiná firma provádějící práce, které vyžadují provoz nákladních vozidel. Jelikož je tato firma odpovědná za dané práce v místě, je též odpovědná za udržování čisté pozemní komunikace v okolí a stává se tak zákazníkem firmy AH s. r. o.

##### **Zprostředkovatel**

Na základě analýzy vyvstal tento mikro segment, který by ovšem firmě mohl nabízet nový potenciální trh zákazníků. Zprostředkovatelem je firma, která se přímo nepodílí na realizaci projektu, ale má na starosti zajištění myčky kol na dané určení. Zároveň se ale nejedná o distributora, jelikož to není oficiální instruované obchodní zastoupení v daném místě prodeje. Zprostředkovatelem tak například může být firma nabízející pronájem stavebních strojů, která se snaží naplnit poptávku na dodávku myčky kol, kterou nemá ve svém portfoliu.

## 10 PRIMÁRNÍ VÝZKUM

V rámci primárního výzkumu jsou v marketingovém šetření pomocí kvantitativních a kvalitativních metod sbírána data primárně za účelem získání podkladů pro zpracování analýz a východisek k projektové části této práce.

### 10.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum byl realizován za pomoci dotazníkového šetření, vytvořeného v online nástroji Google Forms. Dotazník byl sestaven ve dvou jazykových mutacích, avšak pro sumarizaci odpovědí se jedná o jeden dotazník. Dotazník byl distribuován velmi cíleně a to na kontakty, se kterými firma v minulosti anebo současnosti komunikuje. Jedná se tedy o kontakty, které aktivně oslovily firmu se svojí poptávkou či realizovali obchod s firmou.

Tímto cílením se značně zredukoval počet možných respondentů, ale výrazně zvýšila hodnota uvedených odpovědí. Vzhledem ke struktuře sestaveného dotazníku a kladeným otázkám je to jediné možné relevantní a aplikovatelné cílení.

Před spuštěním samotného dotazníku proběhla pilotáž, která zkoušela funkčnost dotazníku, identifikovala případné technické problémy, a především měla za úkol potvrdit logickou návaznost otázek. V rámci pilotáže bylo otestováno 10 dotazníků a nepřesnosti, které se v rámci pilotáže objevily, byly před distribucí dotazníku upraveny.

Každý respondent dotazníku byl telefonicky či mailem kontaktován s prosbou o vyplnění dotazníku.

### 10.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Celkem se žádostí o účast v dotazníkovém šetření bylo kontaktováno 348 kontaktů firmy, z čehož bylo 231 kontaktů zahraničních, 85 kontaktů z České republiky nebo Slovenska.

Kontakt probíhal ve dvou osloveních, v rámci druhého oslovení byly opětovně kontaktovány osoby, které se dotazníkového šetření patrně neúčastnili. Konkrétní osoby vzhledem k anonymitě vyplněného šetření nelze identifikovat, nicméně řada osob, která se do šetření zapojila na výzvu reagovala e-mailem nebo telefonicky a vyplnění potvrdila.

Z tuzemských kontaktů celkem 51.6 % kontaktů si zobrazilo první e-mailovou žádost, z toho 42.9% kontaktovaných pokračovalo do dotazníku. Z českých a slovenských kontaktů si žádost zobrazilo 41.3 % a z toho 19.4% pokračovalo do dotazníku.

Celkem bylo zaznamenáno 61 vyplněných dotazníků, stanovený počet vyplněných dotazníků byl tedy dosažen. Dotazník byl rozdělen na sekce, shrnutí výsledků bude kopírovat tyto stanovené sekce dotazníku.

### Demografické údaje

Výchozí počet respondentů pro tuto a následující sekce je 61, na každou otázku vždy odpověděli všichni dotazovaní. Z hlediska odvětví, bylo největší počet respondentů (40, tedy 63.0 %) ze stavebnictví a realizace staveb, poté 6 respondentů z oboru zpracování odpadu, 3 ze zpracování potravy pro zvířata, těžba, doly a zahlazování následků po těžbě (4). Identifikovány byly nové obory námořní doprava, transport a rafinérie.

Velikostně měly ve zkoumané skupině největší zastoupení malé podniky (21), středně velké firmy (21), velké firmy (16). Výzkumu se zúčastnili 2 zahraniční pobočky středně velkých firem a 1 státní firma. Geolokalitou se výzkumu vyváženě zúčastnilo 30 respondentů z Evropy, 27 respondentů z České republiky, v jednotkách mělo zastoupení respondentů ze Severní Ameriky, Austrálie a Asie. Většina respondentů se identifikovala jako realizátor projektu (39 respondentů, tedy 49 %), 24 respondentů se identifikovalo jako koncový uživatel, dále se zúčastnilo 7 distributorů a 1 zprostředkovatel.

Tabulka 7 Vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření – sumarizace odvětví firmy

Company industry	Počet
Zpracování potravy pro zvířata	3
Auto transport	1
Cleaning and heating specialization (sales and service)	1
Stavebnictví a realizace staveb	40
Zpracování železa, cementu a jiných surovin	1
Marine Construction and transportation	1
Doly a lomy	4
The sole alumina refinery	1
Truck washing or car washing – service, sale	2
Zpracování odpadů, popř. třídění směsného materiálu	6
Zahlazování následků po hornické činnosti	1

### Proces nákupu, výběr dodavatele

Při procesu výběru vhodného řešení převažuje ve firmách forma interního výběrového řízení (29), dále následuje oficiálně vypsáný tender (12), základě předchozí zkušenosti (9) a výběr na základě doporučení (8). Zbývající počet respondentů uvedl výběr na internetu, bez dalšího hledání.

V rozhodovacím procesu mají na základě odpovědí největší vliv na výběr vhodného řešení pracovníci z vyššího managementu (24) a stavbyvedoucí (22). Naopak menší vliv má ekonomické oddělení (7) nebo pouhé splnění podmínek tenderu (5).

Pokud je na dodávku myčky kol vypsán tender, parametry jsou dle respondentů v nadpoloviční většině případů (57.6 %) již přesně vypsané. Tento údaj potvrzuje výpovědi generálních dodavatelů staveb z kvalitativního šetření a informaci o tom, že investor zadává parametry již do požadavku zpracování projektu.

Nadpoloviční většina respondentů dále uvádí, že je pro ně osobní schůzka s dodavatelem před objednávkou důležitá (64%). Tento fakt je v rozporu s výstupem z kvalitativního šetření, kde respondenti uváděli, že osobní schůzka neproběhla, ani nebyla z jejich strany vyžadována. Odpovědi byly proto rozpadnuty na segment respondentů, kteří provedli objednávku a kteří objednávku neprovedli.

Tabulka 8 Vztah preference osobního meetingu s dodavatelem v závislosti na uskutečnění objednávky, zdroj: vlastní zpracování

<b>Vztah preference osobního meetingu s dodavatelem v závislosti na uskutečnění objednávky</b>			
<b>Preferujete osobní meeting?</b>	<b>Neuskutečněná objednávka</b>	<b>Uskutečněná objednávka</b>	<b>Celkový součet</b>
No / Ne	16,67 %	31,58 %	21,31 %
No preference / Bez preference	16,67 %	5,26 %	13,11 %
Yes / Ano	66,67 %	63,16 %	65,57 %

Z výsledků vyplývá, že převládající respondenti, kteří neprovedli objednávku (N=42 69 %) uvedli, že je pro ně osobní schůzka důležitá.

Respondenti byli dále dotazováni, zda preferují českého nebo zahraničního dodavatele, kdy převládající odpověď byla "bez preference" (65%) a to i u respondentů z českých firem.

Tabulka 9 Preference českého dodavatele v závislosti na zemi poptávajícího,  
zdroj: vlastní zpracování

<b>Preference českého dodavatele v závislosti na zemi poptávajícího</b>					
<b>Popisky řádků</b>	<b>Český dodavatel</b>	<b>Zahra- niční</b>	<b>Bez prefe- rence</b>	<b>Celkový sou- čet</b>	
Asie	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	
Česká republika	48,15 %	0,00 %	51,85 %	100,00 %	
Evropa	0,00 %	23,33 %	76,67 %	100,00 %	
Severní Amerika	0,00 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	
Australia / Austrálie	0,00 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	
<b>Celkový součet</b>	<b>21,31 %</b>	<b>13,11 %</b>	<b>65,57 %</b>	<b>100,00 %</b>	

Původ firmy tak ve výběru dodavatele nemá velkou váhu ani u místních firem.

### **Realizace poptávky**

Ve vybraném vzorku respondentů byly různorodé odpovědi na typ poptávky, zakoupení výrobku poptávalo (N=61) 41%, pronájem výrobku 36% a 10 respondentů uvedlo, že ještě není rozhodnuto. Malou množinu odpovědí tvořila preferovaná forma leasingu anebo vše z uvedených odpovědí. Toto potvrzuje i vyhodnocení dotazu, kde většina respondentů uvedla zájem o dočasné umístění myčky kol (33) než stálou (21), 7 uvedlo bez preference.

Dle předpokladů vycházejících z kvalitativního šetření, celkem 78 % (48) respondentů uvedlo, že motivem pro pořízení myčky je regulace znečištění pozemní komunikace. 18 respondentů uvedlo jako důvod legislativu, 5 uvedlo dezinfekci a 4 chlazení pneumatik.

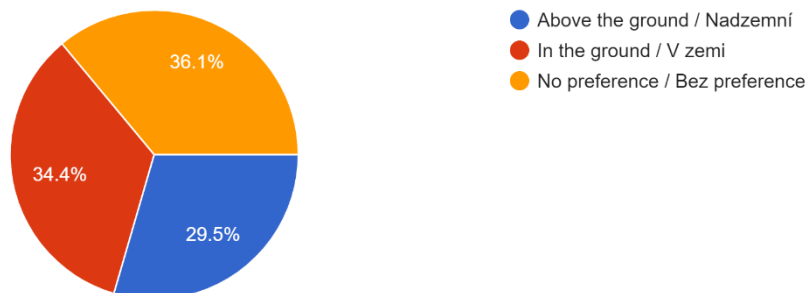
Převážná většina (83.6 %) respondentů uvedla, že myčka bude umístěna na výjezdu z areálu, což potvrzuje i předchozí dotaz ohledně motivace umístění myčky. Pouze 4 respondenti preferovali umístění na vjezdu, zbývající v areálu. Umístění myčky je v přímé návaznosti na použití myčky.

Co se týče umístění nádrže myčky, odpovědi byli velmi vyrovnané, respondenti mají zájem o nadzemní nádrž (3 %), nádrž umístěnou v zemi (35%) a nebo nemají preferenci (33%).



Do you prefer tank placed above the ground or in the ground?

61 responses

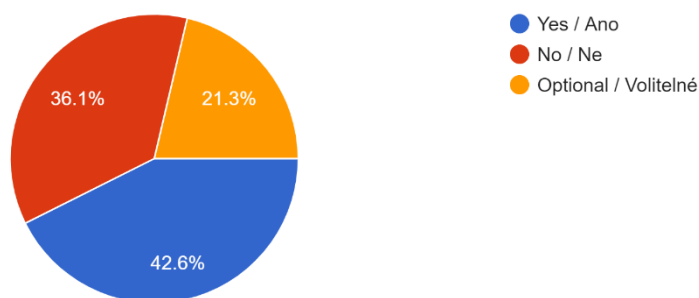


Obrázek 6 Graf: Umístění nádrže - preference, zdroj: vyhodnocení dotazníku v Google Forms

V dotazu na realizaci instalace myčky spolu s dodáním jiných stavebních prací bylo uvedeno, byli odpovědi respondentů vyvážené, převažovalo dodání stavebních prací spolu s poptávkou.

Is the condition or part of the contract also the realization of construction works?

61 responses



Obrázek 7 Graf: Dodání stavebních prací je součástí poptávky

Respondenti byli dotázáni, jaké extra doplňky a přípravy, by si rádi spolu s myčkou kol zakoupili. Seřazeno dle početnosti odpovědí:

1. Mycí brána (28)
2. Vysokotlaký ruční čistič (17)
3. Odlučovač oleje (15)
4. Pravidelné dodávky vložkovače (14)

5. Náhradní díly (13)
6. Nic (8)
7. Dezinfekční brána (5)
8. Dávkoč dezinfekce (4)
9. Čistič obuvi (5)

Celkem 77 % dotazovaných uvedlo, že by mělo zájem o zakoupení nejčastěji opotřebitelných náhradních dílů.

### Zpracování cenové nabídky, komunikace

Naprostá většina (93.4%) respondentů odpověděla, že nabídka splnila technické parametry poptávky. Cena byla vyhodnocena v 67 % odpovědích jako akceptovatelná. 6 respondentů uvedlo, že cenová nabídka byla vyšší než konkurenční cenová nabídka a 13 dotazovaných uvedlo, že i přesto, že cena není vyšší než konkurenční nabídka, je stále moc vysoká.

Celkem 3 ze 6 respondentů, kteří uvedli že je cenová nabídka vyšší než konkurenční, vztahovalo tuto odpověď k nabídce z roku 2022, kdy došlo k prudkému nárůstu cen komodit.

Tabulka 10 Popis závislosti názoru na cenovou nabídku s ohledem na lokalitu zákazníka, zdroj: vlastní zpracování

Popis závislosti názoru na cenovou nabídku s ohledem na lokalitu zákazníka				
Stanovená cena	Asie	ČR	Evropa	Celkový součet
Cenově nepřevyšuje konkurenční nabídky, ale zůstává cenově nedostupná	1	2	2	5
Cenově převyšuje konkurenci		1	3	4
Cena nabídky je akceptovatelná		5	7	12
Cena nabídky je velmi příznivá (prázdné)			1	1
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>22</b>

Nadpoloviční většina respondentů (N=60, 62 %) hodnotila informace uvedené v nabídce jako kompletní, 23% procent jako průměrné, a 5 respondentů uvedlo, že informace byly nekompletní, ale po vznesení dotazů byly zodpovězeny. 1 respondent neobdržel cenovou nabídku.

Naprostá většina dotazovaných (93.4 %) uvedla, že prezentace produktů obsahovala kompletní informace a byla srozumitelná.

Na dotaz, jak se zákazník o firmě dozvěděl, většina dotazovaných uvedla hledání na internetu (75.4 %), 12 dotazovaných uvedlo na doporučení a jeden dotazovaný uvedl, že název

výrobku byl přímo součástí projektové dokumentace. Pouze jeden dotazovaný uvedl online marketing jako formu, kterou se o značce dozvěděl a taktéž jeden respondent uvedl formu jako odpověď veletrh.

Nejdůležitější informace o produktu seřazeny dle početnosti odpovědí:

1. Technický výkres produktu (52)
2. Parametry produktu (49)
3. Instalační výkres produktu (41)
4. Video produktu (37)
5. Foto produktu (36)
6. Seznam náhradních dílů (29)
7. Reference (21)

Dále respondenti v jednotkách odpovědí uvedli osobní kontakt s obchodním zástupcem, technické informace k instalaci a možnost vidět produkt před uskutečněním objednávky.

### **Důvody k odmítnutí nabídky**

Důvody seřazeny dle nejvyššího počtu odpovědí (v závorce):

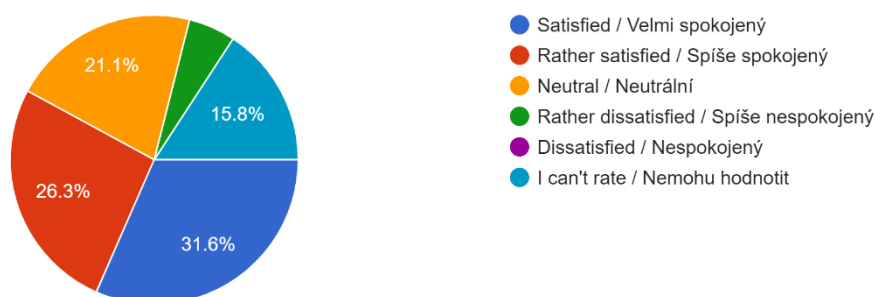
1. Odložení či zrušení nákupu – interní důvody (11)
2. Projekt se nerealizuje (9)
3. Odložení či zrušení nákupu – přehodnocení investic (ekonomické důvody) (8)
4. Projekt se nerealizuje – zakázku získala jiná firma (7)
5. Nevyhovující nabídka – technické parametry (3)
6. Výběr jiného dodavatele z jiného důvodu (3)
7. Odložení či zrušení nákupu – válka (4)
8. Odložení či zrušení nákupu – koronavirus (2)
9. Volba substitutu (2)
10. Nevyhovující nabídka – cena (1)
11. Nevyhovující nabídka – technické parametry
12. Nevyhovující nabídka – termín dodání (1)
13. Nevyhovující nabídka – nedostatečné informace, komunikace ze strany firmy (1)
14. Nevyhovující prostorové požadavky (1)
15. Nevyhovující nabídka – platební podmínky (0)

### Šetření spokojenosti

Šetření spokojenosti potvrzuje informace vyplývající z kvalitativního šetření. 84 % dotazovaných (N=19) uvádí, že myčka kol naplňuje požadovaná očekávání. Myčka je v převážné většině instalací využívána dle očekávání (74% tedy 14 respondentů), pouze jeden respondent uvedl, že je myčka využívána nad kapacitu, a 3 respondenti uvedli, že je myčka užívána méně než bylo očekáváno. Dále je potvrzena i premisa z kvalitativního výzkumu, že po instalaci myčky byly odhaleny menší technické problémy (10), u 8 instalací k žádnému problému nedošlo. Ovšem servis závad byl hodnocen kladně a spíše kladně, nebyla zaznamenána žádná negativní odpověď.

Ability to solve the defect (warranty and post-warranty service)

19 responses



Obrázek 8 Hodnocení servisu závad, zdroj: vyhodnocení dotazníkového šetření v Google Forms

Většina respondentů uvedla, že komunikace po koupi byla v adekvátní míře (14), pouze 1 respondent se vyjádřil, že komunikace byla excesivní a stejně tak v jednom případě byla shledána nedostatečnou.

Z uvedených respondentů pouze 1 provedl opakovaný nákup. Avšak 14 respondentů uvedlo, že by opakovaný nákup provedlo.

### 10.3 Kvalitativní

V rámci primárního výzkumu bylo realizováno kvalitativní šetření pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory s respondenty byly provedeny dle preferované volby respondenta skrze Google Meet nebo Microsoft Teams. Všem respondentům byl navržen výběr

vhodného termínu a komunikačního média. Vzhledem k tomu, že respondenti jsou s obchodním zastoupením běžně zvyklí komunikovat online nebo telefonickou formou a vzhledem k různým lokalitám, kde respondenti sídlí, byla upřednostněna tato forma i pro realizování rozhovorů.

V některých případech bylo nutné rozhovor rozdělit, jelikož část rozhovoru ohledně provozu, zodpovídali osoby odpovědné za provoz myčky kol. Obchodní oddělení případně ekonomické, které má na starosti kalkulace, tak není schopné tuto část rozhovoru realizovat.

Rozhovory byly realizovány na základě strukturovaného scénáře, který je přiložen v příloze této diplomové práce. Scénář byl rozdělen do tří sérií otázek:

Kvalitativní šetření 1: koncoví zákazníci, realizátoři projektu

- Téma 1: Informace o firmě, uskutečnění poptávky/objednávky
- Téma 2: Marketingová komunikace
- Téma 3: Realizace a provoz

Kvalitativní šetření 2: distributoři

- Téma 1: Informace o firmě, forma spolupráce
- Téma 2: Realizace poptávky, uskutečnění prodeje
- Téma 3: Marketingová komunikace

Rozhovory byly zaznamenány a jsou přiloženy k příloze této diplomové práce. Části rozhovorů realizované s osobou odpovědnou za provoz (stavbyvedoucím) bohužel k povaze povolání a vytíženosti respondenta byly realizovány pouze telefonickým způsobem. Zodpovědná osoba z obchodního oddělení ovšem skutečnost realizace rozhovoru s kolegou potvrdila v rámci své části rozhovoru, který nahráván byl. Nahrávky rozhovorů jsou přiloženy k této diplomové práci.

Účastníci byli vybráni ze stávajících aktivních zákazníků a distributorů. Důležitým faktorem byla aktuálnost, proto byli vybíráni pouze zákazníci a distributoři, u kterých poslední objednávka proběhla v uplynulých 2 letech.

### 10.3.1 Respondenti

Účastníci byli vybráni ze stávajících aktivních zákazníků a distributorů. Důležitým faktorem byla aktuálnost, proto byli vybíráni pouze zákazníci a distributoři, u kterých poslední objednávka proběhla v uplynulých 2 letech.

#### Kvalitativní šetření 1: distributoři

Tabulka 11 Výzkumný vzorek respondentů v individuálních rozhovorech v rámci kvalitativního šetření 1 (Zdroj: vlastní zpracování)

Respondent	Stát	Forma spolupráce	Pozice
Respondent 1	Slovinsko	Distributor	Sales manager
Respondent 2	Rumunsko	Distributor	Vyšší management
Respondent 3	Rumunsko	Distributor	Majitel
Respondent 4	Polsko	Distributor	Sales manager
Respondent 5	Slovinsko	Distributor	Sales manager

#### Kvalitativní šetření 2: koncoví zákazníci, realizátoři projektů

Tabulka 12 Výzkumný vzorek respondentů v individuálních rozhovorech v rámci kvalitativního šetření 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Respondent	Stát	Typ zákazníka	Druh zakázky	Pozice respondenta
Respondent 6	Ukrajina	Koncový zákazník	Prodej	Manager
Respondent 7	ČR	Realizátor projektu	Pronájem	Stavbyvedoucí
Respondent 8	ČR	Realizátor projektu	Pronájem	Přípravář
Respondent 9	ČR	Realizátor projektu	Prodej	Majitel
Respondent 10	ČR	Realizátor projektu	Pronájem	Stavbyvedoucí
Respondent 11	ČR	Realizátor projektu	Pronájem	Stavbyvedoucí

Respondent 12	Lotyšsko	Koncový zákazník	Prodej	Manager
Respondent 13	Španělsko	Koncový zákazník	Prodej	Office manager

### 10.3.2 Vyhodnocení kvalitativního šetření 1

#### Téma 1: Informace o firmě, forma spolupráce

**Informace o firmě** – V rámci úvodních dotazů ohledně zaměření firmy bylo cílem identifikovat různá odvětví, ve kterých se distributoři pohybují. Odpovědi od respondentů na odvětví, kterým se firma zabývá byly různé. Ve třech případech se firmy zabývají prodejem či výrobou zařízení na čištění nebo práci s vodou (čisticí technologie, čerpadla, nádrže, úprava špinavé vody). V dalších případech se jednalo o subdodavatele pro generálního dodavatele staveb, firmu zabývající se transportem šterku, mezinárodním transportem a správou šterkoven a firmu dodávající stroje do dolů a lomů.

#### Motivace k vytvoření poptávky, problém k vyřešení, nejčastější požadavek zákazníků

- **Účelem** dotazů ohledně motivace hledání nového dodavatele a zařazování nového produktu do portfolia distributora bylo zjistit příčinu, která jej k tomuto vedla. Dotazovaní distributoři odpovídali velmi nejednotně, každého distributora, byť se jednalo o distributora ve stejné zemi, vedly k poptávce jiné motivy. Například Respondent 1 uvedl, že byl v minulosti distributorem konkurenční firmy (Konkurence A), z důvodu špatné spolupráce s dotyčnou firmou ovšem hledal alternativního dodavatele. Toto potvrzení částečně uvedl i Respondent 5, který hledal alternativu pro klienta, který využíval aktuálně zařízení Konkurence A, ale nebyl spokojen. Respondent 2 zase využíval lokálních zákonů o povinnosti umístění myčky kol a zamezení znečištění veřejné komunikace. V případě Respondenta 3 i Respondenta 4 se jednalo čistě o rozšíření portfolia na základě poptávky zákazníka. Respondent 3 byl k nákupu inspirován při návštěvě veletrhu, kde daný produkt viděl na stánku konkurence.

Nejčastější požadavek zákazníků je, stejně tak jako v odpovědi u koncových zákazníků, primárně definován jako čištění kol vozidel. Respondent 2 uvedl, že primárním důvodem pro pořízení myčky kol je zákon, který toto nařizuje všem dolům a lomům. Jelikož ovšem není dostatečně vymáhán, doly a lomy si myčky nepořizují.

**Hledání dodavatele, parametry na dodavatele, vztah s dodavatelem** – Při hledání vhodného dodavatele byly jako faktory rozhodující o výběru dodavatele uvedeny reference - například jiná instalace v místě působení distributora, lokalita dodavatele - dostupnost servisu v případě potřeby a zejména faktor osobního prodeje a osobních sympatií. Jak uvádí Respondent 2: “Rádi bychom si mysleli, že nákupní rozhodnutí je založeno pouze na racionálním úsudku. Já si ovšem myslím, že úsudek je ovlivněn i emocí. Jakmile jsem poznal zástupce firmy a slyšel jsem upřímnost v hlase, pochopil jsem, že ve firmě najdu dlouhodobého a spolehlivého partnera.”

Všichni respondenti uvedli, že jako nejdůležitější parametr ve vztahu s dodavatelem je pro ně důvěra.

**Forma spolupráce a kontaktu s dodavatelem** – **Výpovědi** respondentů ohledně kontaktu s dodavatelem se shodovali ve faktoru rychlosti reakce - distributoři shodně vypověděli, že forma komunikace je pro ně méně důležitá, nejdůležitější je pro ně obratem získat data která aktuálně poptávají. Respondent 1 uvedl, že by uvítal pravidelné online meetingy, na kterých by se dozvěděl aktuální dobu dodání, aktuální ceny a připravované novinky.

Jako ideální formu spolupráce shodně dotazovaní uváděli, že současný model spolupráce ve formě “buy and sell” jim vyhovuje. Respondent 2 tuto problematiku dále rozvádí a uvádí, že i přesto, že mu stejně tak jako ostatním tento model vyhovuje, tak ho nedoporučuje. Domnívá se, že firma AH s.r.o. má dostatečnou expertízu a znalost mezinárodního trhu, takže je pro ni z hlediska kontroly trhu lepší fungovat na principu dealera, který obdrží za zprostředkování obchodu marži. Respondent vyjádřil obavu, že ztráta kontroly nad finální cenou produktu může v dlouhodobém hledisku vést k poškození image firmy.

## **Téma 2: Realizace poptávky, uskutečnění prodeje**

**Forma, tvorba, cenové nabídky** – **Účelem** otázky na tvorbu a formu cenové nabídky bylo zjistit preferované dodání cenové nabídky distributorům. Odpovědi distributorů se shodovaly, všichni uvedli že preferují mít základní ceny, ze kterých mohou vycházet, k dispozici, ovšem v případě poptávky si nechají zpracovat cenovou nabídku přímo pro danou poptávku v daný moment. Toto zdůvodňoval například Respondent 1 velkou fluktuací cen. Respondenti se dále v odpovědích shodovali, že kvůli expertíze je nutné, aby cenová nabídka již obsahovala kompletní technickou specifikaci a doporučení ze strany dodavatele.



Respondent 1 uvedl, že by měl rád k dispozici seznam a ceny náhradních dílů. Respondenti 4 a 5 uvedli, že by preferovali možnost mít k dispozici orientační ceník, pouze pro orientaci v cenových hladinách produktů.

**Dostupnost materiálů a informací – Účelem** této otázky bylo zjistit jakou formou distributori preferují dodání informačních materiálů, fotografií a audiovizuálních děl. Odpovědi se ve většině shodovali, že na formě dodání nezáleží, hlavně že data obdrží. Respondent 1 uvedl, že by ocenil možnost přístupu do databáze s veškerými materiály. Respondent 5 uvádí, že by preferoval možnost mít k dispozici distributorský portál nebo server, kde by byli po přihlášení dostupné veškeré materiály a informace.

Většina respondentů zmínila důležitost videa jako prezentačního nástroje pro své zákazníky.

**Problémy s nákupem, instalací nebo provozem – V rámci** výzkumu ohledně problematiky realizace objednávky, respondenti uvedli různé odpovědi. Respondent 1 zmínil aktuální politickou situaci a válku na Ukrajině jako ztěžující okolnost pro uzavírání nových obchodů. Respondent 2 uvedl jako ztěžující okolnost fakt, že místní autority v Rumunsku nedostatečně vymáhají zákon ohledně znečišťování pozemní komunikace a firmy tak nemají dostatečnou motivaci dokončit objednávku.

V rámci dotazování ohledně samotného procesu instalace a provozu, respondenti neuvedli žádné problémy. Respondent 1 uvedl, že místo instalace mělo problém s nestálým přísunem elektřiny. Respondent 3 uvedl, že si zákazník vyžádal certifikaci CE a požadoval ekologickou certifikaci vložkovače.

Respondent 1 uvedl jako negativní legislativní stránku v jeho zemi (Slovinsko), která nemá aplikovaný zákon o znečištění pozemních komunikací.

### **Téma 3: Marketingová komunikace**

**Sociální média, novinky z oboru, marketingová komunikace – Respondenti** se shodovali v odpovědi ohledně využití sociálních médií v jejich firmě, shodně uvedli, že se snaží sociální média používat, ale není to jejich primární soustředění a v rámci jejich pozice to nemají na starosti.

Dále uvedli, že aktivně nesledují novinky z oboru, ale 3 respondenti uvedli, že v minulosti inzerovali v oborových magazínech.

Co se týče cílené marketingové komunikace, Respondent 1 uvedl že by uvítal novinky formou email marketingu. Respondent 3 naopak raději sám vyhledává informace, pokud nějaké potřebuje a není rád kontaktován.

**Webová prezentace – Respondenti** shodně v odpovědích uvedli že preferují přehledné a kategorizované webové stránky, kde jsou k nalezení jednotlivé parametry. Respondent 3 uvedl, že na něho špatně působí kontakt skrze kontaktní formulář.

Respondenti shodně uvedli aktivní zájem o prezentaci firmy AH s. r. o. a jejich produktů ve svých materiálech. Respondent 1 a Respondent 4 již takovými materiály disponují a aktivně je nabízí zákazníkům.

### 10.3.3 Vyhodnocení kvalitativního šetření 2

#### Téma 1: Informace o firmě, uskutečnění poptávky/objednávky

**Informace o firmě** - V případě oslovených firem, které si objednali myčku kol formou pronájmu, byla dotazovaná firma ve 100% firmou působící v oboru stavebnictví, konkrétně v pozici construction manager a jako generální dodavatel stavby. Subdodávkami tedy řeší celkovou realizaci stavby a jsou tak evidováni jako zákaznický segment realizátor projektu.

V případě dotazovaných firem, které se rozhodly si produkt zakoupit, se ve 2 případech jedná o firmu z oboru zemědělství, hospodářství a zpracování potravin. Jedna oslovená firma se věnuje zpracování odpadu. Jedna oslovená firma působí jako výše uvedený construction manager, ovšem rozhodla se pro zakoupení produktu a pozdější využití na dalších stavbách.

**Motivace k vytvoření poptávky, problém k vyřešení** – V případě dotazovaných firem, které uvedly že se pohybují v oboru stavebnictví, je motivací firem ve 100% zabránění znečištění pozemní komunikace, z důvodů opakovaných stížností ze strany místních obyvatel, úřadů městských částí případně krajské správy silnic. Respondent 10 přímo uvedl, že požadavek na myčku kol byl součástí stavebního povolení, vydaného městskou částí Prahy 5 a to právě z důvodu zabránění znečištění pozemní komunikace. Stejný motiv pro pořízení myčky kol uvedli i respondenti z ostatních oborů.

Výjimku tvoří pouze Respondent 6 a Respondent 13 z oboru zemědělství, chov živých zvířat a zpracování potravin, kteří uvedli, že myčky kol v jejich firmě používají k dezinfekci příjíždějících nákladních vozů a zabránění přenosu africké chřipky prasat a jiných nemocí mezi chovaným skotem.

**Hledání dodavatele, parametry na dodavatele** – Účelem dotazů směřovaných na výběr vhodného dodavatele bylo zjistit nákupní postupy cílových zákazníků a faktory, které u dodavatelů upřednostňují.

Dotazované firmy z oboru construction management shodně uvedly, že v případě hledání nového dodavatele poptávají 2-3 firmy působící na trhu. Vhodného dodavatele vybírají na základě termínu dodání a ceny. Jako další faktor u dodavatele hodnotí reference, spolupracující firmy a spolehlivost firmy.

Respondent 6 z oboru zemědělství uvedl, že při hledání byla firma AH s.r.o. jedinou firmou, kterou dohledal a jeho rozhodnutí podpořila nabídka osobní prohlídky instalované myčky v jeho okolí i přesto, že ji nevyužil. Respondenti 12 a 13 jednali na základě přímého doporučení spolupracující firmy, nebo jiné pobočky stejné firmy.

**Hodnocení nabídek, postup objednání, osobní schůzka, informace** – Respondenti z uvedených firem se shodovali, že dodané informace jim plně posloužily pro rozhodnutí o objednavce. Pouze v jednom případě Respondent 7 uvedl, že by ocenil doplnění o praktické informace o provozu a údržbě myčky přímo do úvodních informací o produktu nebo do cenové nabídky. Dotazované firmy se dále shodly, že díky kompletním informacím nebyla třeba osobní schůzka s dodavatelem. Respondent 8 uvádí, že v případech, kdy jsou technické informace kompletní, schůzky s dodavatelem nejsou z jejich strany vyžadovány.

## **Téma 2: Marketingová komunikace**

**Používání sociálních sítí a sledování novinek v oboru** – Účelem dotazů směřovaných na používání marketingových sítí a odebíraných kanálů s danou tematikou, bylo zjistit, jaké sociální sítě dané firmy používají k osobní prezentaci a zda aktivně sledují novinky z oboru. Dotazovaní se ve většině případech shodovali, že sociální sítě jejich firma využívá, ale příliš se na to nezaměřují. Respondenti dále uvádí, že o prezentaci jejich firmy na sociálních sítích moc neví a má to na starost jiné oddělení. Výjimkou z odpovědí byl pouze Respondent 10 z velké firmy (více jak 2500 zaměstnanců, roční obrat 18 mld. Kč, velké státní zakázky), kde firma má aktivní marketingové oddělení a uvedl i PR oddělení, pro komunikaci s veřejností. Respondenti se ve většině odpovědí shodovali, že pro aktivní sledování novinek z oboru nemají dostatek času a aktivně novinky nevyhledávají. Respondent 11 uvedl, že o novinkách z oboru jsou informováni přímo od svých dodavatelů nebo v rámci školení. Výjimkou z odpovědí byl pouze Respondent 7, který uvedl, že aktivně sleduje novinky v oboru, například na <https://www.tzb-info.cz/>.

**Zkušenosti s marketingovou komunikací – Dva** z oslovených respondentů uvedli, že přímou komunikaci nevítají a rádi si sami dohledávají potřebné technologie, pokud je potřebují.

Všichni dotazovaní z oboru construction management, kde se respondent aktivně pohybuje v místě na realizovaném projektu (je tedy na pozici stavbyvedoucího, v případě Respondenta 8 se jedná o přípravaře s kanceláří přímo na probíhající stavbě), shodně uvedli, že v případě nově realizované stavby jsou napřímo kontaktováni neohlášenou návštěvou obchodního zástupce. Respondenti shodně tvrdili, že je nabídka přímo od obchodního zástupce nijak neobtěžuje, nicméně ve většině případů již mají stavby své dodavatele přesně vysoutěžené. Informace od obchodního zástupce ovšem stavbyvedoucí předává přípravařům, kteří mohou obchodní zástupce kontaktovat v dalším výběrovém řízení. Konkrétně Respondent 7 uvádí “My jsme realizátoři, takže my nezpracováváme požadavky do již běžícího projektu, to už tam musí být stanoveno od investora. Investor tam dá jasně dané parametry.“ Respondenti uvedli, že obchodní zástupce jim předávají kontakt ve formě vizitky.

Jinou formu marketingové komunikace si respondenti nevybavili.

**Webová prezentace** - Účelem otázky ohledně webové prezentace firem bylo zjistit nároky zákazníků na informace, prezentované na webu a formu prezentace.

V odpovědích se respondenti shodovali, že webová prezentace firmy má obsahovat přehledné, avšak kompletní informace. Asi polovina respondentů zmínila důležitost audiovizuálních prvků či fotografií při prezentaci produktů.

Respondent 10 například uvádí, že na webové prezentaci produktů jako jsou myčky kol očekává kompletní informace včetně technických listů a specifikaci produktů. Očekává snadno dohledatelný funkční kontakt, s reakční dobou na email méně jak 24 hodin a funkční telefonní kontakt.

### **Téma 3: Realizace a provoz**

**Problémy s nákupem, instalací nebo provozem** – Všichni respondenti shodně uváděli, že díky dodání kompletní dokumentace před uskutečněním realizace a objednávky, byl celý proces objednávky i instalace naprosto bez problému.

Výjimkou z tohoto tvrzení je pouze Respondent 6, který uvádí neočekávané překážky při instalaci, z důvodu použití jiné elektrické sítě v areálu. Pro instalaci další objednávky ovšem již o tomto nedostatku věděli a připravili nové místo instalace tak, aby odpovídalo požadavkům. Problémy v rámci realizace instalace z praktické stránky uvedl i Respondent 13, kde

firma AH s.r.o. musela vypracovat speciální dokumentaci ohledně bezpečnosti práce, kvůli firemním normám ve firmě Respondenta 13.

**Reakce řidičů a vytížení kapacity myčky (vč. ročního období)** - Většina respondentů uvádí, že myčka je využívána kapacitně dle očekávání. Respondent 7 uvedl, že kvůli suchému počasí budou myčku kol odstraňovat z pronájmu dříve, než bylo očekáváno, z důvodu nižšího vytížení. Menší vytížení kapacity z důvodu mírného počasí uvádí i Respondent 8: „Každopádně v době, kdy zaprší i kdyby tam projela dvě auta denně, tak je pro nás stále lepší, když to projede přes myčku, jinak bych potřebovala 3 další lidi, aby šli za autem a čistili komunikaci.“ Myčku kol se tedy předčasně odstranit nechystají. Respondent 13 uvedl, že myčku kol mají pouze připravenou pro použití a zatím ji nespustili, i přesto že od instalace uběhl skoro 1 rok.

Odpovědi respondentů v závislosti vytíženosti myčky kol a potřeby myčky kol jsou tedy nekonzistentní.

Ve výpovědích se shodně objevuje tvrzení, že řidiči myčky kol znají. I přes to se v odpovědích respondenti shodují, že se řidiči přes myčku kol bojí projíždět, a to z různých důvodů. Respondent 6 uvádí, že se řidiči báli skrze myčku kol projíždět v obavě z chemikálií (dezinfekce), kterou firma v myčce kol používá. Respondent 7 uvádí, že v místě instalace nechtěli řidiči myčkou kol projíždět z důvodu, že voda není filtrovaná a může ušpinit karoserii vozu. Respondent 11 uvádí „Když mrzlo tak to bylo odstavený. Když bylo hezky tak přes to nikdo nejezdil.“

**Naplnění motivů pořízení myčky** – Všichni respondenti se shodují, že pořízení myčky jim pomohlo vyřešit problém, který v daném místě řešili.

**Feedback, nedostatky** – Většina respondentů uvedla drobné technické nedostatky po spuštění myčky kol, které byly ovšem odstraněny a nemají vliv na celkový obraz o chodu myčky kol.

#### 10.3.4 Shrnutí kvalitativního výzkumu

V rámci shrnutí kvalitativního výzkumu jsou spojeny výsledky obou kvalitativních šetření. V rámci kvantitativního výzkumu jsou dané závěry zkoumány na větším vzorku respondentů. Data ze získaných odpovědí budou dále použita jako východiska pro strategické řízení firmy a identifikace možností v rozvoji marketingové strategie.

Z obou realizovaných kvalitativních šetření vyplývá, myčky kol jsou poptávány napříč různými odvětvími. Pokud je myčka kol poptávaná pro dočasné umístění do pronájmu koncovým zákazníkem, bylo na základě kvalitativního šetření identifikováno, že nejčastěji umístění do pronájmu poptávají realizátoři stavebních projektů – generální dodavatelé staveb.

V rámci realizovaných šetření byl převládajícím problémem a motivací k vytvoření poptávky primární účel mytí kol před opuštěním znečištěného místa a zabránění znečištění veřejné komunikace. Toto je v případě poptávek z České republiky a Rumunska podloženo legislativními důvody. Výjimku z odpovědí tvořili zákazníci z odvětví zpracování potravin, chovu zvířat a zemědělství, kde myčky kol využívají pro dezinfekci vozidel přijíždějících do areálu a zabránění přenosu nemocí.

Při procesu hledání vhodného dodavatele dotazované firmy v převážné většině odpovědi aplikovaly podobný postup – primárně aplikovaly hledání na internetu, poté kontaktovaly firmu napřímo a nebo oslovily vícero dodavatelů. Jako důležité faktory při hledání vhodného dodavatele se nejčastěji opakovaly následující faktory: v případě formy pronájmu v oboru construction management firmám nejvíce záleží na termínu, ceně a referencích dodavatele. V případech nákupu myčky kol koncovým zákazníkem i distributorem se odpovědi shodovaly ve faktorech reference, osobní přístup a sympatie, důvěra v dodavatele.

V rámci dotazování ohledně vhodného kontaktu s dodavatelem se výpovědi koncových zákazníků i distributorů shodovaly na důležitosti rychlé reakce a možnosti bezprostředního kontaktu s dodavatelem. Shoda v odpovědích panovala i ohledně osobní schůzky s dodavatelem, kterou všichni respondenti uvedli jako bezpředmětnou v případě obdržení veškerých požadovaných informací a materiálů. Specifické požadavky na formu spolupráce s distributorem byly rozebrány v dílčím shrnutí.

V sekci dotazování na dodanou cenovou nabídku, informace o produktu a zpracování poptávky se respondenti shodovali na faktu, že cenová nabídka i dodané informace byly naprosto kompletní. Několik respondentů vyjádřilo požadavek na doplnění informací o údržbě, provozu, náhradních dílech a cenách náhradních dílů. Respondenti ze segmentu koncových zákazníků i distributoři se shodli v potřebě vytvoření cenové nabídky na míru požadavkům a zohledňující aktuální situaci na trhu, zejména nyní v době rychlé fluktuace cen. Respondenti z dotazníkového šetření distributorů dále uvedli, že by preferovali mít k dispozici alespoň základní cenové okruhy jednotlivých produktů.

Při dotazování ohledně prezentace produktů, většina respondentů klade velkou váhu na kvalitní lehce dostupnou video prezentaci produktu. Ve nárocích na webovou prezentaci se opakovaly nároky na přehledný, kategorizovaný web s logickým rozřazením produktů, kde mohou být dohledány kompletní informace – technické parametry, technické listy, výkresy, modely, informace o provozu a údržbě a zejména již zmíněné videa o provozu stroje a fotografie. Většina respondentů uvedla jako důležitou možnost rychlého a přímého kontaktu na zástupce firmy případně na lokálního distributora.

V rámci série dotazů ohledně marketingové komunikace, byly odpovědi respondentů spíše konzistentní. Respondenti napříč oběma kvalitativními šetřeními spíše uváděli, že jejich firmy velmi nevyužívají sociální sítě k prezentaci firmy ani sledování novinek v rámci svého oboru, z hlediska novinek v oboru většina respondentů vyhodnotila, že aktivně nevyhledává odborné informace o novinkách v oboru. Respondenti se spíše shodovali v tvrzení, že přímou marketingovou komunikaci ze strany dodavatelů neocení. Výjimkou z odpovědí byli pouze stavbyvedoucí ze segmentu zákazníků z oboru construction management, kteří specifikovali že jim přímé oslovení přijde vhodné, avšak v momentě realizace stavby je již neaktuální.

Z tématu samotné realizace byly výpovědi respondentů víceméně shodné. Respondenti uváděli, že realizace i instalace proběhla po technické stránce bez problému, díky kompletní dokumentaci doložení před samotnou realizací. Provoz myčky funguje dle očekávání, kapacita myčky je využívána dle očekávání a při provozu se objevují menší technické problémy, které jsou většinou vyřešeny s dodavatelem obratem telefonickou radou. Všichni respondenti uvedli, že instalované zařízení splňuje požadavky a původní motivy pro realizaci instalace myčky kol.

## 10.4 Zodpovězení výzkumných otázek

### **VO1: Jaké nástroje marketingové komunikace nejvíce ovlivňují nákupní rozhodnutí zákazníka?**

Na základě zpracování a vyhodnocení marketingového výzkumu, lze jednoznačně identifikovat prvky společné napříč zákaznickými segmenty, které ovlivňují nákupní chování zákazníka. Silným nástrojem marketingové komunikace je osobní prodej, určité formy přímého marketingu, dostupnost informací v podobě propagačních materiálů a katalogů, kvalitní on-line komunikace firmy a webová prezentace. Potenciál by mohl mít přímý marketing, technická a zákaznická podpora a on-line marketing.

Naopak jako slabé nástroje byly identifikovány sociální sítě a prezentace v odborných periodikách. Zákazníci identifikovali tyto nástroje ve většině případů jako nevyužívané z důvodu nedostatku času. Negativně byli hodnoceny i určité formy přímého marketingu, v rámci realizace tohoto marketingového nástroje je tedy důležité správně segmentovat cílovou skupinu.

Identifikované nástroje jsou základem pro návrh marketingové strategie s ohledem na využití právě marketingových nástrojů s největším potenciálem v daném zákaznickém segmentu.

### **VO2: Jaké faktory nejvíce ovlivňují výběr dodavatele v procesu nákupního rozhodnutí zákazníka?**

V rámci vyhodnocení kvalitativního i kvantitativního šetření byli identifikovány faktory, které ovlivňují výběr vhodného dodavatele napříč všemi zákaznickými segmenty. Identifikovanými faktory jsou důvěra a spolehlivost firmy, emoční rozhodnutí a subjektivní preference zákazníka, reference dodavatele, dostatek informací a podkladů k učinění rozhodnutí, cena a doba dodání.

Identifikované faktory slouží jako sekundární podklad pro výběr vhodných marketingových nástrojů a základ pro stanovení obsahu komunikace.



### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 11 MARKETINGOVÁ STRATEGIE FIRMY

Návrh marketingové strategie firmy a stanovení optimalizace nástrojů marketingové komunikace je stanoven na základě teoretických poznatků z teoretické části této práce, z východisek, z provedených rozborů a analýz v praktické části této práce. Vytvoření optimální marketingové strategie a stanovení strategického přístupu k řízení komunikace pomůže k dosažení pravidelnějších prodejů a umožní uskutečnění prodeje za současného menšího úsilí obchodníka. Na základě východisek analytické části jsou identifikovány nové obchodní příležitosti, které pomůžou firmě udržet stabilní cash-flow i v době snížení objednávek z důvodu post-covidové a zejména válečné krize. Díky nově specifikovaným obchodním příležitostem a stanovení způsobu jejich komunikace s cílovým trhem může firma aktivně a flexibilně reagovat na turbulentní vývoj situace na trhu.

Cílem projektové části diplomové práce je stanovení proveditelného plánu marketingové strategie firmy, který firma může aplikovat do praxe.

### 11.1 Strategická východiska

Základním pilířem pro stanovení strategie firmy a optimalizace marketingové strategie je nutná přesná formulace poslání, vize a strategických cílů firmy. Stanovení vize, poslání a cílů je důležité nejen pro strategické řízení firmy, ale i pro komunikaci těchto hodnot vůči firemním zákazníkům, obchodním partnerům a interně k zaměstnancům firmy.

#### 11.1.1 Vize

Vize reflektuje ideály a priority firmy a odráží její budoucí stav, vychází ze základních hodnot a je v souladu s cílem firmy.

*“Firma AH s. r. o. je odborníkem v oblasti výroby myček kol. Firma je uznávaným výrobcem, inovátorem a pro klienty spolehlivým dodavatelem a obchodním partnerem.”*

#### 11.2 Poslání

Poslání je způsobem, jak dosáhnout vize.

*“Firma AH s. r. o. se specializuje v oblasti výroby, instalace a servisu myček kol. Díky úzké profilaci má firma osobní přístup k zákazníkovi, naslouchá novým požadavkům a aplikuje je do neustálé inovace svých produktů. Spolu s kvalitní výrobou, odbornou expertízou*

*a více jak 10letou zkušeností s výrobou myček kol je jedním z mála úzce profilovaných profesionálů ve své oblasti.”*

### 11.2.1 Hodnoty

Stanovení firemních hodnot poslouží jako základ pro stanovení unique selling propositions (USP) firmy. Firma si zakládá na hodnotách:

- *Kvalita provedení* – nabídka kvalitního řešení a výroba kvalitních produktů
- *Inovace produktů* – díky vlastní výrobě probíhá inovace produktů na základě zpětné vazby
- *Spolehlivost a důvěra* – základní pilíře spolupráce s klientem
- *Dlouhodobé partnerství* – vzájemný respekt a důvěra vede k dlouhodobé spolupráci
- *Společné cíle* – firma se aktivně podílí na naplnění cílů a požadavků klienta
- *Osobní přístup* – díky malé velikosti firmy je aplikován osobní přístup k zákazníkovi
- *Rodinná firma* – charakteristikou rodinného podniku je dlouhodobá spolupráce se stálým obchodním partnerem
- *Lokální výroba* – firma podporuje lokální výrobu a dodavatele

### 11.3 Strategické cíle

Strategické cíle jsou stanoveny s metodou SMART, jedná se o jasně formulované, měřitelné cíle, které jsou dosažitelné ve stanoveném časovém období. Vycházejí z vizí organizace.

- Exponenciální růst obratu
- Systematické rozdělení objednávek do kvartálů
- Optimalizace a lepší efektivita výroby (výsledkem je zvýšení výrobních kapacit)
- Navýšení pracovních sil
- Rešerše aktuálních dodavatelů a analýza nových příležitostí
- Efektivní spolupráce se zahraničními distributory
- Navýšení kapacit produktů dostupných pro pronájem
- Změna z pasivního příjmu poptávek, na aktivní vyhledávání nových zákazníků (např.: investoři, veřejné zakázky... ) a trhů (např.: identifikace trhů se zákonem o znečištění,...)

## 12 MARKETINGOVÝ MIX

Návrh optimalizací v marketingovém mixu vychází z poznatků z teoretické části diplomové práce a z vyhodnocení analýz a marketingového šetření, provedeného v rámci praktické části diplomové práce. Cílem návrhu opatření je dosáhnout stanovených strategických cílů firmy.

### 12.1 Produkt

Firma neustále inovuje nabízené produkty, avšak tento fakt není reflektován v nabídce produktů, propagačních materiálech ani cílenou komunikací na zákazníky.

Na základě kvantitativního šetření bylo potvrzeno, že nabízené produkty odpovídají technickým parametrům poptávky. V rámci šetření spokojenosti s dodaným produktem bylo zjištěno, že produkty naprosto naplnily očekávání zákazníka. Z tohoto důvodu není třeba modifikace jádra produktu a základních produktových řad.

V rámci základních typů produktů a produktových řad, je doporučeno zachovat stávající kategorizaci, kterou respondenti v rámci výzkumu hodnotili jako přehlednou.

V rámci prezentace produktů je ovšem nutné zahrnout informace:

- aktualizovat specifikaci inovovaných produktů, případně zahrnout informace o inovování daného produktu
- specifikovat možné určení a účel u daného produktu
- specifikovat možnosti volitelných doplňků u daného produktu

Na základě analýzy výzkumu byl zjištěný zájem o koupi nejčastěji opotřebitelných náhradních dílů. Tato nabídka není aktuálně firmou nijak komunikována i přes to, že firma náhradními díly disponuje.

Na základě kvantitativního výzkumu byla identifikována nedostatečná prezentace volitelných doplňků. Firma volitelné doplňky k myčkám aktivně nenabízí a ani jejich prezentace není dostatečná

Návrh doplnění produktového portfolia o rozšířený marketingový produkt:

- Kompletní nabídka náhradních dílů
  - Nabídka náhradních dílů vždy ke konkrétnímu výrobku
  - Nabídka náhradních dílů pro myčky kol jiných výrobců
- Kompletní nabídka volitelných doplňků

- Aktualizace stávající nabídky volitelných doplňků o data z výstupů analytické části
- Nabídka volitelných doplňků vždy ke konkrétnímu výrobku
- Servis výrobků
  - Pozáruční servis a modernizace výrobků
  - Nabídka přídatku volitelných doplňků
  - Pozáruční servis a modernizace výrobků jiných výrobců

## 12.2 Cena

Firma v rámci marketingové strategie zpracuje cenovou strategii, která bude v souladu se strategií podniku a bude přinášet podniku efekt ve sledovaném časovém horizontu. Stanovení správné cenové strategie je postaveno na základě znalostí zákaznických přání a potřeb a správnou segmentací trhu.

Na základě realizovaného výzkumu bylo zjištěno, že i přesto, že jsou zákazníci spokojeni s vystavováním cenových nabídek přesně na míru jejich požadavkům, chybí jim orientační cena. Dále byl odhalen nedostatek ohledně cenové hladiny pro distributory (více v sekci 12.3 distribuce).

V rámci stanovení cenové strategie je zpracováno:

1. Stanovení cenové strategie
2. Stanovení cenových hladin
  - a. Cena pro koncového zákazníka
  - b. Cena pro distributora
3. Specifikace katalogových cen
  - a. Výstupem je dostupný ceník pro zákazníka s volitelnými doplňky
  - b. Výstupem je dostupný ceník pro zákazníka s náhradními díly
4. Specifikace cenového rozpětí pro hlavní výrobky
  - a. Výstupem je dostupný ceník pro zákazníka s cenovým rozpětím

## 12.3 Distribuce

Firma aktuálně využívá přímé i nepřímé distribuční cesty. Forma distribuce se dělí na základě segmentace zákazníka. V případě koncových zákazníků, firma aplikuje přímou distribuční cestu, a to na lokálním i mezinárodním trhu.

V případě mezinárodních trhů je využívána nepřímá distribuční cesta pomocí distributora nebo zprostředkovatele. V rámci kvalitativního šetření mezi distributory byly odhaleny nedostatky této distribuční cestě.

Optimalizace nepřímé distribuční cesty pro obchod na mezinárodním trhu:

- Stanovení podmínek spolupráce na základě distributorské smlouvy
  - Distributorská smlouva je s každým distributorem každoročně obnovovaná, firma tím udržuje přehled o aktivních/neaktivních distributorech
- Stanovení cenové strategie pro distributorský prodej
  - Stanovení distributorské slevy na základě objemu prodejů
  - Stanovení cenové hladiny distributora pro katalogové ceny na základě objemu prodejů
  - Stanovení maximální prodejní ceny výrobku pro daný trh
  - Stanovení minimální prodejní ceny výrobku pro daný trh
- Optimalizace komunikační strategie vůči distributorskému segmentu zákazníků

## 12.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace nebo propagace je důležitým nástrojem marketingového mixu. Pro kvalitnější zpracování jednotlivých návrhů jsou identifikovány dílčí cíle marketingové komunikace, které jsou:

1. Upevnění pozice na trhu
2. Budování image a značky
3. Efektivní a profesionální komunikace s již existujícími zákazníky
4. Oslovení nových zákazníků
5. Informativní charakter

Návrhy změn u jednotlivých nástrojů marketingové komunikace jsou uvedeny v sekci 13 Optimalizace vybraných nástrojů marketingové komunikace.

Nástroje marketingové komunikace:

- Propagační materiály a katalogy – v tištěné i online podobě
- Webová prezentace firmy – včetně kvalitního zpracování SEO
- Online marketing – PPC reklama pro vybrané trhy
- Sociální sítě

- Přímý marketing – cílený osobní kontakt se zákazníkem na základě správné segmentace zákazníků a práci s CRM systémem, cílený newsletter
- Osobní prodej
- Podpora prodeje
- Veletrhy, výstavy – účast firmy na veletrzích
- Inzerce v odborných periodikách – PR články v online i off-line periodikách
- Customer Relationship Management (CRM)

## 13 OPTIMALIZACE VYBRANÝCH NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Marketingová komunikace je soubor několika nástrojů. Komunikace napříč těmito nástroji by měla být konzistentní a reflektovat vizi, poslání a hodnoty firmy. Hodnoty firmy je třeba reflektovat i ve způsobu formy jazyka komunikace a přímo v rámci osobního prodeje.

Na základě vyhodnocení zpracovaných analýz jsou aplikovány zjištěné nedostatky do návrhu nové strategie v použití zvolených nástrojů marketingové komunikace.

### 13.1 Webová prezentace

Aktuální webová prezentace firmy je moderního charakteru. Webová prezentace prošla redesignem v roce 2015. Redesign webu ovšem nezahrnoval zpracování nového obsahu, pouze přepracování obsahu stávajícího. Na základě provedené analýzy byly detekovány chybějící informace a součásti webu.

#### Návrh úprav obsahu a struktury webových stránek

Stránky budou dostupné v následujících jazykových mutacích, každá mutace poběží na vlastní doméně:

- Angličtina na doméně .com
- Čeština na doméně .cz
- Němčina na doméně .de

Hlavní menu pro mezinárodní trhy obsahuje sekce „myčky kol“, „doplňky“, „reference“, „o firmě“, „blog“, „kontakt“, hlavní menu pro českou lokalizaci je doplněno o sekci „pronájem“.

Položka „myčky kol“ se dále dělí na kategorizaci dle jednotlivých produktových řad. Položka „doplňky“ se dále větví na „volitelné doplňky k myčkám kol“ a „náhradní díly“ a „servis“.

#### Nové obsahové stránky:

- **Pronájem:** Stránka pouze pro českou lokalizaci webu. Zahrnuje pouze typy myček kol, které jsou k dispozici pro pronájem, jejich charakteristiku a nejčastější použití. U jednotlivých myček kol je uvedena aktuální dostupnost/nedostupnost myčky k pronájmu.



- **Reference:** Stránka reference se dále dělí na podstránky, které zpracovávají jednotlivé case-studies. Popis case studies v sekci „tvorba obsahu“. Dále stránka obsahuje interaktivní mapu, na které návštěvník webu může vidět umístění jednotlivých instalací.
- **Volitelné doplňky k myčkám kol** – stránka obsahuje kompletní informace o jednotlivých volitelných doplňcích
- **Náhradní díly** – stránka obsahuje kompletní informace o jednotlivých volitelných doplňcích
- **Servis** – stránka obsahuje kompletní informace o pozáručním servisu myček kol a výčet konkurenčních výrobců, které je možné servisovat
- **Kontakt** – stránka kontakt je doplněna o kontakty na dealery v jednotlivých zemích. Stránka obsahuje interaktivní mapu dealerů, kde je možné dohledat kontakt. Při prokliku na kontaktní e-mail je v otevřeném emailovém formuláři defaultně uvedená adresa obchodního zástupce firmy AH s.r.o. v kopii emailu.

#### Prvky webové prezentace:

- Prezentace firemních USP
- Prezentace produktových USP
- Výzva k akci
- Kvalitní audiovizuální a fotografický obsah
- Kvalitní práce s textem a copywriting
- Recenze, loga zákazníků, reference

#### Prvky produktových stránek:

- Kompletní technická specifikace produktu
- Technické listy ke stažení
- Informace o provozu a údržbě daného produktu
- Informace o instalaci, základní podmínky instalace
- Video daného produktu
- Fotografie daného produktu
- Seznam dostupných náhradních dílů
- Seznam dostupných volitelných doplňků a rozšíření

### Speciální sekce – distributoři

Vytvoření speciální sekce pod přístupem s přihlášením. Sekce obsahuje veškeré potřebné informace pro distributory.

- obsahové materiály, informační brožury ke stažení v různých jazycích, manuály pro distributory ke zpracování poptávky
- materiály ve formě videí a fotografií pro distributory volně ke stažení
- brand manuál, loga, fonty a prvky firemní identity
- informace pro provoz myčky kol - návody na instalaci, návod k použití, certifikace,

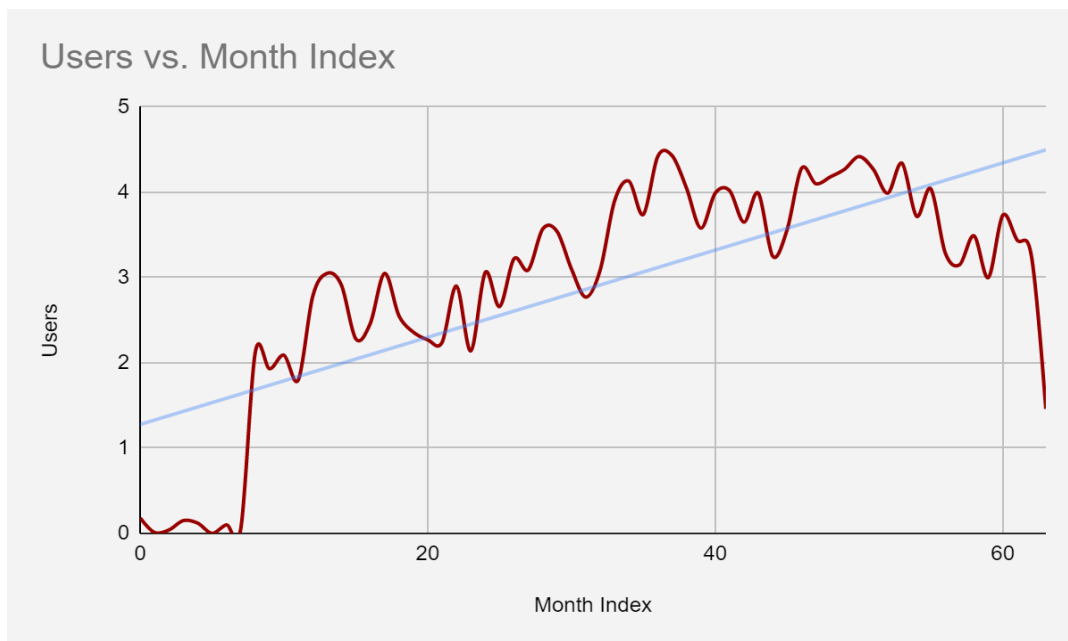
### Blog

Sekce webové prezentace zahrnující aktuality z firmy, aktuality z oboru, a především informace o inovacích výrobků a nových instalacích. Sekce blog dále zahrnuje články informačního charakteru.

## **13.2 Online marketing**

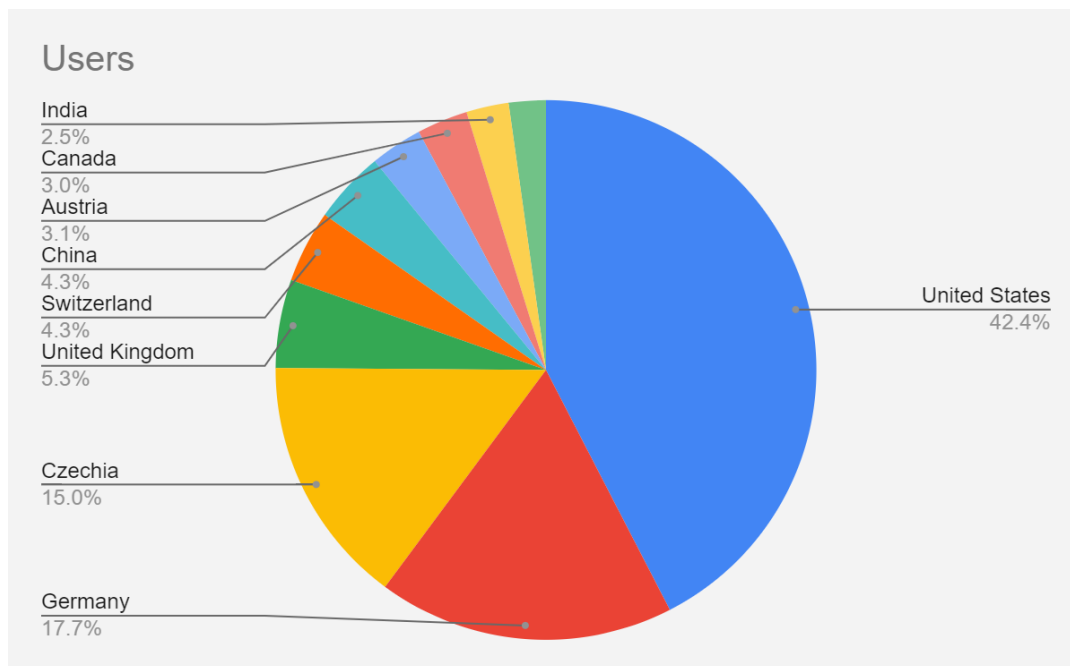
### **SEO**

Historicky firma používala staré a již neaktuální SEO praktiky na svém původním webu. Toto bylo jedním z hlavních a nutných důvodů redesignu webu v roce 2017. Návštěvnost webu se po spuštění nového webu několikanásobně zvýšila, což potvrdilo penalizování předchozího webu ze strany internetových vyhledávačů za zastaralé SEO praktiky. Při stavbě nového webu je nutné zohlednit současné trendy, udělat novou analýzu klíčových slov a zohlednit doporučení SEO specialisty zejména při tvorbě nového obsahu.



Obrázek 9 Graf: Graf znázorňující nárůst návštěvnosti webu po spuštění nového webu v roce 2017 - doposud a trend návštěvnosti. Data anonymizována (Zdroj: Google Analytics)

Z aktuálních dat o návštěvnosti webu vyplývá, že web navštěvují převážně návštěvníci ze Spojených států amerických.



Obrázek 10 Graf: Graf zobrazující procentuální dělení návštěvníků webu dle lokality.

V rámci SEO optimalizace je zpracována analýza klíčových slov s lepším cílením na klíčové trhy a jejich aplikace v rámci nového redesignu webu a jeho obsahu.

### **Sociální média**

Vzhledem k výsledkům marketingového výzkumu a šetření mezi zákazníky a distributory, sociální sítě nejsou primárním médiem komunikace cílových skupin. Správa sociálních sítí tak vzhledem k sekundární důležitosti funguje na základě aktuálnosti dodaných informací, není třeba zpracovávat plán publikací. V rámci obsahu budou publikovány nově zveřejněné blogové články na sociálních sítích a informace o nově realizovaných instalacích a inovacích. Spravovány budou již založené profily na sítích Facebook a LinkedIn. Nejpozději do 5 dnů od ukončení nové instalace je zaměstnancem spravující firemní profily na Facebooku a LinkedIn nahrán aktuální příspěvek.

### **PPC**

V rámci aktivního oslovení nových zákazníků je zpracována PPC kampaň pro internetové vyhledávání ve vyhledávači Google. PPC kampaň může být aktivována zejména v době snížené poptávky, nebo dostupného produktu k odběru ihned.

## **13.3 Přímý marketing**

Cílovou skupinou pro nástroje direct marketingu jsou již existující zákazníci v rámci upsellu dalších produktů, volitelných doplňků, náhradních dílů či servisu. Druhou cílovou skupinou jsou potenciální zákazníci, kteří neuskutečnili objednávku, ti jsou dále segmentováni dle oboru, typu poptávky a důvodu neuskutečnění objednávky.

Forma komunikace: preferovaná forma komunikace na základě uložených dat v CRM systému.

Frekvence a obsah komunikace je stanovená dle segmentace cílové skupiny.

Zákazníci:

- Nákup produktu
  - Nabídka volitelných doplňků - 8 měsíců po nákupu
  - Nabídka pravidelných dodávek vložkovače - 4, 12 a 16 měsíců po zakoupení produktu
  - Nabídka náhradních dílů - 8, 18 a 25 měsíců po zakoupení produktu

- Nabídka pozáručního servisu - 25 měsíců po zakoupení produktu
- Pronájem produktu
  - Nabídka pravidelných dodávek vložkovače - 2, 6, 12 měsíců od počátku pronájmu
- Distributor
  - Nabídka volitelných doplňků - 8 měsíců po instalaci u koncového zákazníka
  - Nabídka pravidelných dodávek vložkovače - 4, 12 a 16 měsíců po instalaci u koncového zákazníka
  - Nabídka náhradních dílů - 8, 18 a 25 měsíců po instalaci u koncového zákazníka
  - Nabídka pozáručního servisu - 25 měsíců po instalaci u koncového zákazníka

Potenciální zákazníci:

Segmentace na základě typu poptávky, oboru, důvodu neuskutečnění objednávky. Dle daného segmentu je komunikován obsah s cílením na požadavky konkrétního zákazníka.

### Newsletter

Segmentace na zákazníky s uskutečněnou objednávkou a potenciální zákazníky, segmentace podle oborů.

Dle typu segmentu je připraven obsah s informační, marketingovou či obchodní hodnotou pro daný segment. Frekvence newsletteru: 1x za 2-3 měsíce.

## 13.4 Osobní prodej

Osobní kontakt s obchodním zástupcem a osobní prodej byl v rámci výzkumu identifikován jako jeden z nejdůležitějších faktorů, u již existujících zákazníků, a to zejména z řad distributorů.

Aktivity a zásady v rámci osobního prodeje:

1. Komunikace – komunikace se zákazníkem prostřednictvím preferované formy komunikace daného zákazníka (e-mail, telefon, online meeting), analýza potřeb zákazníka
2. Prodej – nabídka vhodného produktu, vytvoření cenové nabídky na míru zákazníka, nabídka osobní schůzky, nabídka prohlídky instalace v blízkosti zákazníkovi lokace

3. Vztah se zákazníkem – budování důvěry, porozumění zákazníkovi, bezprostřední zodpovězení dotazů, rychlá reakce na poptávku
4. Informační aktivity – získávání zpětné vazby od zákazníků, poskytování technických informací zákazníkům, zprostředkování kontaktu s technickým pracovníkem
5. Budování databáze – shromažďování informací o zákaznících, zaznamenávání obchodních případů a nabídek
6. Post purchase komunikace – nabídka upsell produktů, nabídka servisu, získání zpětné vazby

V rámci inovace osobního prodeje je zpracován inovativní postup na vytváření cenových nabídek s jednotnou strukturou. Cenové nabídky budou generovány přímo z používaného CRM systému Raynet. Kompletní údaje o produktu jsou přiloženy k cenové nabídce jako příloha.

### **Budování databáze a CRM**

Budování kvalitní CRM databáze a dobře zpracovaná CRM strategie zajistí kontinuitu v osobní komunikaci a podpoří efekt důvěry zákazníka v dodavatele. Každá poptávka, objednávka i kontakt na potenciálního zákazníka je zaznamenán v rámci interního CRM systému. V rámci segmentace je implementováno následující:

U firmy je zaznamenáván vztah (dodavatel, odběratel, konkurent, partner), segment (koncový zákazník, realizátor projektu, distributor, zprostředkovatel) a obor.

U poptávky a objednávky je zaznamenáván zdroj poptávky, primární účel myčky kol, umístění myčky kol, typ zakázky a zda je zakázka součástí výběrového řízení.

V CRM jsou nastavené automatické procesy, které automaticky vypočítají moment pro přímý kontakt zákazníka po uskutečnění poptávky, uskutečnění objednávky (viz. sekce 13.3. Přímý marketing) nebo v případě nekomunikace ze strany zákazníka upozorňuje obchodníka na jeho neaktivitu. Díky tomu má obchodník vždy přehled o sjednaných obchodech a požadavcích klienta.

## **13.5 Tvorba obsahu**

Pro naplnění strategických cílů a realizaci optimalizace marketingových aktivit firmy je nutné aktivně a průběžně zpracovávat nový informační i prezentační obsah.

### **Foto a video**

V rámci provedeného výzkumu bylo zjištěno, že zákazníci kladou velký důraz na prezentaci produktů. V rámci tvorby nového obsahu je průběžně vždy profesionálně zdokumentována nová instalace produktu.

#### Dokumentace již existujících instalací

V rámci zpracování nového obsahu je nutné profesionálně zdokumentovat již existující instalace. Pro tyto účely bude vybráno 10 instalací různých typů. U výběru je zohledňována lokační dostupnost instalace, ale zejména různorodost instalovaných produktů. Pro zdokumentování na místo dorazí fotograf s patřičným vybavením pro natočení i nafocení instalované myčky kol. Žádoucí jsou záběry na umístění myčky kol v areálu z dronu.

#### Dokumentace průběhu instalace

Pro účely vytvoření manuálu pro instalace mobilních myček kol a pro lepší představu o instalaci stabilní myčky kol, je podrobně zdokumentován proces instalace myčky kol.

Mobilní myčka kol – dokumentace je pojata formou technického charakteru, ze kterého je připraven manuál pro instalaci myčky kol.

Stabilní myčka kol – dokumentace je pojata formou informačního charakteru, z dokumentace je zpracována prezentace o instalaci myčky kol

#### Dokumentace provozu myčky kol

Pro lepší představu o provozu je pro zákazníky zpracována dokumentace o provozu, údržbě a čištění myčky kol.

### **Blog**

Zpracování informačních článků na témata z problematiky mytí kol.

Návrhy témat na základě východisek z kvalitativního výzkumu:

- Jak na údržbu a provoz myčky kol
- Jak provozovat myčku kol v zimním období
- Jak zabránit znečištění pozemních komunikací
- Představení nové myčky kol řidičům a uživatelům
- Dezinfekce nákladních vozidel při vjezdu do areálu
- ...

### **Case studies a reference**

Na základě realizovaného výzkumu bylo zjištěno, že zákazníci kladou velkou váhu na reference a realizované zakázky. Z tohoto důvodu jsou zpracovány “case studies” tedy případové studie, které budou publikovány na webových stránkách a zpracování i ve formě PDF pro tisk nebo off-line uchování dokumentu.

Případové studie obsahují:

- motivaci zákazníka k instalaci myčky kol, popis problému
- návrh řešení problému firmou AH s.r.o.
- stručnou dokumentaci z průběhu realizace
- dokumentaci z realizovaného projektu, zahrnující:
  - foto a video dokumentaci
  - technickou specifikaci
  - popis funkcí a popis zajímavostí
- shrnutí řešení, závěr
- feedback od zákazníka

### **Instalační manuály**

Zpracování kvalitních instalačních manuálů pro provedení instalace zákazníkem u mobilních zařízení.

Instalační manuál zahrnuje: foto a video dokumentaci, popis jednotlivých kroků, seznam nářadí

Zpracování popisu instalace informativního charakteru pro představu rozsahu instalace u instalace stabilních myček kol.

### **Distributorské podklady**

Příprava materiálů pro vytvoření distributorské sekce v rámci spuštění nové webové prezentace.

Příprava informačního katalogu pro distributory, ve kterém se lépe informují o možnostech nabízených myček kol, různých možnostech účelu, umístění a funkcích které mohou plnit. Informační katalog zahrnuje případové studie.



Zpracované podklady jsou distributory zapracovány do jejich existující prezentace (webová prezentace, katalogy, brožury, sociální sítě...). Průběh realizace je kontrolován zástupcem firmy A.H. s. r. o. a před zveřejněním podléhá schválení.

## 14 REPORTING, KONTROLA, MĚŘENÍ EFEKTIVITY

Při kontrole výsledků a měření efektivity je nutné zohledňovat měřitelnost stanovených cílů marketingové strategie. S ohledem na nestálé podmínky na trhu, ekonomickou a politickou situaci, není vhodné posuzovat pouze samotný vývoj poptávek, uzavřených obchodů a objednávek.

Pro měření efektivity jsou specifikovaná identická časová období, která jsou v jednotlivých měřeních posuzována. Časová období jsou specifikována v rámci

- období před zavedením změn
- období po implementaci veškerých změn s dostatečným časovým odstupem pro vyhodnocení

Reporting, kontrola a měření efektivity jednotlivých cílů marketingové strategie:

### **Upevnění pozice na trhu**

Systematicky je kontrolováno a dohledáváno, zda je poptáván přímo konkrétní produkt firmy AH s. r. o., zda je tento konkrétní produkt přímo součástí parametrů výběrového řízení či poptávky. V kontrolovaném časovém období je provedeno srovnání a vyhodnocení výsledků.

Před zahájením nové komunikační strategie je proveden report a analýza současných zákazníků na jednotlivých trzích. Po uplynutí vyhodnocovacího období je provedeno srovnání.

Data k porovnání:

- počet nových zákazníků a s ohledem na velikost firmy
- počet opakovaných objednávek s ohledem na velikost firmy
- počet a četnost poptávek od velkých firem – generálních dodavatelů staveb, vyhodnocení trendu

### **Budování image a značky**

Veškeré příchozí poptávky jsou evidovány se zdrojem, odkud se zákazník o poptávce dozvědí. Na základě efektivní a konstantní práce s těmito daty, jsou data po uplynutí měřeného kontrolního období vyhodnocena a jsou analyzovány nové trendy, pokud identifikovány.

V rámci spolupráce s distributory a propagace v jejich vlastních nástrojích marketingové komunikace, dochází ke kontrole kvality a typu realizovaných aktivit ve specifikovaném časovém období.

**Efektivní a profesionální komunikace s již existujícími zákazníky**

Veškerá komunikace se zákazníky je zaznamenávána do CRM systému. V rámci reportingu a analýzy je v uvedeném časovém období vyhodnocena četnost a frekvence komunikace se zákazníky. Dále je vyhodnocena míra upsellu dalších produktů a služeb u již existujících zákazníků a vývoj tohoto trendu.

**Oslovení nových zákazníků**

Vyhodnocení návštěvnosti webu a porovnání s předchozím hodnoceném obdobím. Data jsou doplněna o vyhodnocení trendu příchozích poptávek za stejné období.

Vyhodnocení dat z CRM systému a porovnání s předchozím hodnoceném období.

**Informativní charakter**

Vyhodnocení návštěvnosti stránek webu informativního charakteru a nově spuštěné blogové sekce.

Vyhodnocení průměrně stráveného času obchodního zástupce na zodpovídání dotazů potenciálního či aktuálního klienta a porovnání s předchozím porovnávaným časovým obdobím.

## 15 IDENTIFIKACE RIZIK

Pro úspěšné vyhodnocení proveditelnosti strategie je nutné předem identifikovat možná rizika a pokusit se jim předcházet.

V rámci realizace uvedených bodů byla identifikována následující možná rizika:

- **Časová náročnost** – vysoká časová náročnost, nedostatek časových kapacit zástupců firmy pro realizaci navrhovaných úprav
- **Finance** – nedostatek alokovaných financí pro realizaci projektu
- **Nedostatek kapacit** – nedostatek pracovních sil pro realizaci změn i pro realizaci očekávaného růstu zakázek, nutnost přijetí nové pracovní síly pro realizaci navrhované strategie
- **Nevhodný výběr dodavatelů** - nevhodný výběr dodavatelů externích služeb (fotograf, tvorba webu, SEO specialista,)
- **Vlivy vnějšího prostředí** – zhoršení ekonomické a politické situace na trhu
- **Vysoká efektivita provedených změn** – z důsledků vysoké efektivitě změn v komunikačním mixu může dojít k nárůstu zakázek, který není možné pokrýt aktuálními kapacitami firmy

Tabulka 13 Rizika realizace (Zdroj: vlastní zpracování)

Identifikované riziko	Pravděpodobnost rizika	Důležitost rizika
Časová náročnost	Vysoká	Vysoká
Finance	Vysoká	Vysoká
Nedostatek kapacit	Vysoká	Vysoká
Nevhodný výběr dodavatelů	Střední	Nízká
Vlivy vnějšího prostředí	Vysoká	Vysoká
Vysoká efektivita provedených změn	Střední	Střední

## 16 ČASOVÝ HARMONOGRAM A ROZPOČET

Jednotlivé navržené kroky na sebe mají přímou návaznost, některé změny musejí probíhat zároveň a je třeba postupovat systematicky, z tohoto důvodu je nutné řídit se časovým harmonogramem projektu.

Tabulka 14 Časový harmonogram aktivit (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Harmonogram aktivit 2022–2023</b>														
Aktivita	Měsíc													
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5		
<b>Strategické aktivity</b>														
Aktualizace produktového portfolia														
Stanovení cenové strategie														
Změny v distribučních cestách														
<b>Procesní aktivity</b>														
Alokace pracovní síly														
Rešerše dodavatelů														
Navýšení kapacit pro pronájem														
Navýšení pracovních sil														
Navýšení výrobních kapacit														
<b>Marketingové aktivity</b>														
Příprava obsahu														
Webová prezentace														
Propagační materiály														
Přímý marketing														
Osobní prodej														
Sociální sítě, blog														
Aktivní vyhledávání nových zákazníků														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Legenda</td> <td style="width: 20%; text-align: center;"> <div style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #808080; border: 1px solid black;"></div>           Zahájení aktivity         </td> <td style="width: 30%; text-align: center;"> <div style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #d3d3d3; border: 1px solid black;"></div>           Kontinuální činnost         </td> </tr> </table>												Legenda	<div style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #808080; border: 1px solid black;"></div> Zahájení aktivity	<div style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #d3d3d3; border: 1px solid black;"></div> Kontinuální činnost
Legenda	<div style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #808080; border: 1px solid black;"></div> Zahájení aktivity	<div style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: #d3d3d3; border: 1px solid black;"></div> Kontinuální činnost												

Pro stanovení rozpočtu je stanovena předpokládaná hodinová náročnost jednotlivých úkonů, na základě které firma učiní rozhodnutí, které činnosti bude realizovat za pomoci vlastních zdrojů a pro které činnosti bude najímán externista.

Finanční náročnost dané operace se odvíjí od zvoleného zdroje realizace (interní kapacity nebo outsourcing) a dané hodinové sazby.

Tabulka 15 Časový odhad proveditelnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Jednorázová časová alokace/h	Měsíční časová alokace/h	Možnost outsourcingu služby
<b>Strategické aktivity</b>			
Aktualizace produktového portfolia	25		NE
Stanovení cenové strategie	30	10	NE
Změny v distribučních cestách	40	10	NE
<b>Procesní aktivity</b>			
Alokace pracovní síly – management		35	NE
Rešerše dodavatelů	20		NE
Navýšení kapacit pro pronájem	300		ČÁSTEČNĚ
Navýšení pracovních sil	30		NE
Navýšení výrobních kapacit	30		NE
<b>Marketingové aktivity</b>			
Příprava obsahu	415		
Foto, video	100	15	ANO
Copywriting	30		ČÁSTEČNĚ
Portfolio produktů	25		ČÁSTEČNĚ
Blog	60	12	ANO
Distributorské podklady	80		ČÁSTEČNĚ
Case studies	120		ANO
Webová prezentace	240		ANO
Propagační materiály	80		ANO
Přímý marketing		40	NE
Osobní prodej		80	NE
Online marketing		30	ANO
Aktivní vyhledávání nových zákazníků		30	NE
<b>CELKEM</b>			
Celkem činnosti s možností outsourcingu	600	30	
Celkem činnosti z nemožnosti outsourcingu	155	205	
Celkem činnosti možné částečně outsourcovat	435	0	
<b>Celkem</b>	<b>1625</b>	<b>262</b>	

Celkový rozpočet jednorázové hodinové investice pro realizování daných bodů je odhadován na 1625 hodin, tedy 191 pracovních dní. Měsíční náročnost opatření je odhadována na 262 hodin, tedy 30 pracovních dní z čehož většina není možná outsourcovat. V rámci výše uvedené eliminace rizik bude nutné pro realizaci alokovat jedno pracovní místo zaměstnance na plný úvazek či přijmout novou pracovní sílu.

## 17 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V projektové části jsou zpracovány absentující marketingové strategie a je předložen návrh na optimalizaci existujících marketingových nástrojů. Důležitým faktorem bylo stanovení strategických východisek firmy, které firma doposud neměla stanovena. Stanovení vize, poslání a hodnot firmy slouží nejen jako podklad pro marketingovou strategii, ale i jako nástroj firemní kultury, který je možné komunikovat interně v rámci firmy i směrem k zákazníkům.

V rámci stanovení strategických východisek byli vypracovány i strategické cíle firmy, kterých může firma dosáhnout, pokud aplikuje uvedené návrhy v rámci změny marketingového mixu a realizuje použití uvedených marketingových nástrojů.

Pro proveditelnost marketingové strategie byli vypracovány konkrétní a praktické body, které má firma v rámci zpracování a realizace marketingové strategie aplikovat. Pro správnou implementaci je nezbytné, aby firma eliminovala rizika uvedená v rámci identifikace možných rizik a postupovala dle stanoveného harmonogramu. Pro správnou efektivitu je nezbytná průběžná kontrola a monitoring realizace marketingové strategie i její efektivitu.



## ZÁVĚR

Cílem této práce byla specifikace strategických východisek firmy AH s.r.o. a specifikace návrhu marketingové strategie firmy s identifikací absentujících nástrojů marketingové komunikace tak, aby firma mohla zjištěné poznatky uvést do praxe. Hlavním cílem je analýza současného stavu marketingové situace firmy a návrh optimálních změn marketingového mixu, které povedou firmu k plnění jejich strategických cílů a úspěšnému obchodnímu rozvoji.

Na základě podkladů vycházejících z odborné literatury byly stanoveny teoretické poznatky pro zpracování praktické i projektové části této práce. Teoretické podklady jsou obsaženy v rámci teoretické části této práce. Zde jsou popsána východiska související s marketingem, s marketingem na B2B trzích, mezinárodním marketingem a také strategickým řízením. Na konci teoretické části této práce je stanovena metodika postupu vypracování této diplomové práce.

V praktické části je v rámci analýzy sekundárních dat zpracována charakteristiku podniku, analýza okolí podniku pomocí metod PEST, SWOT a Porterova analýza pěti sil. Analýzy jsou zpracované z dat dostupných z firemní databáze, která obsahuje data z provedených obchodů a uskutečněných poptávek. V druhé fázi je pak zpracováno primární marketingové šetření, ve kterém jsou získána data primárně za účelem zpracování návrhu marketingové strategie v rámci této práce.

Projektová část zpracovává konkrétní návrhy marketingových opatření a hlavních bodů strategického řízení, které firma doposud postrádala. Vychází jak z teoretických poznatků, tak i ze závěrů vyvozených v analytické části této práce. Jak vyplývá z analýz vnějšího prostředí podniku, aktuální situace na trhu není pro podnikání orientované pouze na jeden typ výrobku úplně ideální. Firma proto musí uvést do praxe navrhovaná opatření, která ji pomohou stabilizovat frekvenci objednávek a dají firmě základ pro lepší stanovení procesů řízení firmy a obchodu jako takového. Díky navrhovaným opatřením, bude firma v budoucnu mít k dispozici lepší podklady pro vyhodnocování situace a pro případné úpravy ve strategickém řízení podniku.

Vzhledem k velkému rozsahu nutných opatření, jsou v diplomové práci popsány pouze nejdůležitější nástroje marketingové strategie a základní kroky k realizaci. Cíleně byli identifikovány nástroje marketingové komunikace, které přinesou firmě největší efekt a byli specifikovány základní body, kterými lze výsledků dosáhnout.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

- [1] BÁRTOVÁ, Hilda a Vladimír BÁRTA. Marketingový výzkum trhu. Praha: Economia, 1991. Knižnice Hospodářských novin.
- [2] DAYAN, Armand. Marketing v průmyslu. Praha: HZ, 1997. Editio Q. ISBN 80-86009-16-5. FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9.
- [3] FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [4] HAGUE, Paul N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. Praha: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-917-8.
- [5] HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. Marketingové řízení zahraničního obchodu. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Eupress. ISBN isbn978-80-7408-004-3.
- [6] HISRICHT, R. D., PETERS, M. P.. Založení a řízení nového podniku. 1. vydání. Praha: Victoria publishing, a. s., 1996, 497 stran, ISBN 80-85865-07-6
- [7] CHLEBOVSKÝ, Vít. Marketing pro B-2-B trhy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-4129-3.
- [8] KALKA, Jochen a Florian ALLGAYER. Marketing podle cílových skupin: [jak žijeme, co kupujeme, čím se řídíme]. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1617-3.
- [9] KISLINGEROVÁ, E. a kol. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1. vydání Praha : C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] KOVÁŘ, František. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

- [13] LAMBERT, Douglas, STOCK R., James, ELLRAM, Lisa. Logistika. 1 vydání. Praha: Computer Press, 2000, 583 stran, ISBN 80-7226-221-1
- [14] MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5366-9.
- [15] PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. Marketing: přístup k marketingovému řízení. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.
- [16] PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. Expert. ISBN 80-247-0254-1.
- [17] SOUKALOVÁ, Radomila. Marketing... je věda kreativní. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2015. ISBN 9788087500712.
- [18] SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing - cesta k trhu. Zlín: Ekka, 1992.
- [19] SVOBODOVÁ, Hana, Lenka MYNÁŘOVÁ a Robert KAČER. Marketingový výzkum. Dot. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 1997. ISBN 80-7078-226-9.
- [20] ŠTĚDRŇ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STRÍTESKÝ a Jan ŠÍMA. Mezinárodní marketing. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-441-4
- [21] VYSEKALOVÁ, Jitka, Monika HRUBALOVÁ a Jana GIRGAŠOVÁ. Veletrhy a výstavy: efektivní prezentace pro úspěšný prodej. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0894-9.
- [22] ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [23] ŽÁČEK, Vladimír. Průmyslový marketing. V Praze: České vysoké učení technické, 2010. ISBN 978-80-01-04492-6.

### Internetové zdroje

- [1] Ceny železa a oceli 2022 [online]. Ferrum s.r.o. Aktualizováno 8. 4. 2022 [cit. 14.04.2022] Dostupné z: <http://www.ferrum-mb.cz/aktuality/ceny-zeleza-a-oceli-proc-tak-rostou-a-kdy-se-rust-zastavi/>
- [2] Firmy řeší odliv Ukrajinců. Ve hře je generální pardon pro ilegály i vyšší kvóty - Aktuálně.cz. Zprávy - Aktuálně.cz [online]. Copyright © [cit. 14.04.2022]. Dostupné

- z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/podniky-resi-jak-vyplnit-mezeru-po-ukrajinskych-pracovnicich/r~fe709912a39e11ec87d40cc47ab5f122/>
- [3] Inflace v únoru 2022 nad prognózou ČNB a vysoko nad horní hranicí tolerančního pásma cíle - Česká národní banka. [online]. Copyright © ČNB 2022 [cit. 13.04.2022]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-unoru-2022-nad-prognozou-CNB-a-vysoko-nad-horni-hranici-tolerancniho-pasma-cile/>
- [4] Kurzy CZ Míra inflace v ČR v únoru 2022 [online]. Kurzy.cz Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/639235-mira-inflace-v-cr-v-unoru-2022/> Copyright © 2000 – 2022
- [5] Míra inflace ČSÚ [online]. Aktualizováno 11. 4. 2022 [cit. 13.4.2022]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace\\_animovany\\_graf](http://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf)
- [6] Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. Český statistický úřad., Aktualizováno 10.6.2020 [cit. 13.4.2022]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich)
- [7] Political and economic situation | Eurydice. Oracle HTTP Server 12c [online]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs)
- [8] Pomůcka pro určení velikosti podniku [online]. Copyright © Hlavní město Praha, Aktualizováno: 30. 12. 2009 Dostupné z: [http://www.prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325\\_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html](http://www.prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html)
- [9] What is industry 4.0? | Definition, technologies, benefits | SAP Insights. 301 Moved Permanently [online]. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/insights/what-is-industry-4-0.html>

### Legislativní zdroje

- [1] ČESKO. Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 19. 12. 2020]. Dostupné z: <https://www.zakonypro-lidi.cz/cs/1997-13>

- [2] Zákon o pozemních komunikacích - část šestá [online]. Economia, a.s., Poslední změna: 31.12.2015 [cit. 5.5.2016]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-pozemnich-ko-munikacich/cast-6-paragraf-28>
- [3] Zákon o pozemních komunikacích – část šestá [online]. Economia, a.s., Poslední změna: 31.12.2015 [cit. 5.5.2016]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-pozemnich-komunikacich/cast-6-paragraf-28>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

B2B	business to business
CRM	Customer Relationship Management
IOT	Internet of Things
IT	Information Technology
PESTLE	politické, ekonomické, sociální, technické, legislativní, ekologické okolí podniku
PPC	Pay Per Click
SEO	Search Engine Optimization
SMART	Self Monitoring Analysis and Reporting Technology

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Bleskový průzkum ČNOPK „Dopady války na Ukrajině na firmy“, zdroj: Průzkumy ČNOPK. AHK Tschechien: Außenhandel, Wirtschaft & Politik ....	45
Obrázek 2 Aktuální míra inflace, zdroj: ČSÚ (2022) .....	46
Obrázek 3 Graf: Zákaznické segmenty, zdroj: vlastní zpracování .....	57
Obrázek 4 Graf: Tuzemské realizované obchody – poměr prodej / pronájem, zdroj: vlastní zpracování .....	58
Obrázek 5 Graf: Celkový poměr prodejů v závislosti na zemi uskutečnění.....	58
Obrázek 6 Graf: Umístění nádrže - preference, zdroj: vyhodnocení dotazníku v Google Forms .....	65
Obrázek 7 Graf: Dodání stavebních prací je součástí poptávky .....	65
Obrázek 8 Hodnocení servisu závad, zdroj: vyhodnocení dotazníkového šetření v Google Forms .....	68
Obrázek 9 Graf: Graf znázorňující nárůst návštěvnosti webu po spuštění nového webu v roce 2017 - doposud a trend návštěvnosti. Data anonymizována (Zdroj: Google Analytics) .....	91
Obrázek 10 Graf: Graf zobrazující procentuální dělení návštěvníků webu dle lokality. ....	91

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Postup strategického řízení, zdroj: Fotr (2012, s. 33, upraveno).....	18
Tabulka 2 PESTLE analýza, zdroj: Paulovčáková (2015, s. 68, upraveno).....	21
Tabulka 3 Schéma Porterova modelu pěti sil, zdroj: Štědroň (2018, s. 18) .....	22
Tabulka 4 SWOT Analýza, zdroj: vlastní zpracování .....	53
Tabulka 5 Analýza obchodů z hlediska umístění stroje v areálu, zdroj: vlastní zpracování .....	59
Tabulka 6 Analýza obchodů z hlediska účelu, zdroj: vlastní zpracování.....	59
Tabulka 7 Vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření – sumarizace odvětví firmy .....	62
Tabulka 8 Vztah preference osobního meetingu s dodavatelem v závislosti na uskutečnění objednávky, zdroj: vlastní zpracování.....	63
Tabulka 9 Preference českého dodavatele v závislosti na zemi popávajícího, zdroj: vlastní zpracování.....	64
Tabulka 10 Popis závislosti názoru na cenovou nabídku s ohledem na lokalitu zákazníka, zdroj: vlastní zpracování .....	66
Tabulka 11 Výzkumný vzorek respondentů v individuálních rozhovorech v rámci kvalitativního šetření 1 (Zdroj: vlastní zpracování) .....	70
Tabulka 12 Výzkumný vzorek respondentů v individuálních rozhovorech v rámci kvalitativního šetření 2(Zdroj: vlastní zpracování) .....	70
Tabulka 13 Rizika realizace (Zdroj: vlastní zpracování).....	100
Tabulka 14 Časový harmonogram aktivit (Zdroj: vlastní zpracování).....	101
Tabulka 15 Časový odhad proveditelnosti (Zdroj: vlastní zpracování).....	102



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Polostrukturovaný rozhovor: distributor

Příloha P II: Polostrukturovaný rozhovor: koncový zákazník

Příloha P III: Kvantitativní šetření: dotazník

Příloha P IV: Záznamy výzkumu

## **PŘÍLOHA P I: POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR: DISTRIBUTOR**

Rozhovor je realizovaný v anglickém jazyku, volný překlad předepsaného scénáře dotazovatelem v průběhu rozhovoru.

### **Téma 1: Informace o firmě, forma spolupráce**

- 1) Z v jakém odvětví se pohybuje Vaše firma?
- 2) Jaké motivy Vás vedly k rozšíření Vašeho portfolia o myčky kol?
- 3) Jak jste postupovali při realizaci poptávky a výběru vhodného dodavatele?
  - a) Jak hodnotíte jednotlivé faktory při výběru dodavatele - původ firmy, historie, velikost firmy, reference, realizované zakázky. Na čem Vám případně záleží nejvíce? Co nejvíce ovlivní Vaše rozhodnutí ohledně výběru dodavatele?
- 4) Jak probíhala komunikace s jinými dodavateli (pokud byla)? Proběhla zde osobní schůzka, prohlídka prostor dodavatele?
- 5) Jakou formu spolupráce s dodavatelem (výrobce) preferujete? Distributorská sleva, distributorská cenová hladina, přímý prodej zákazníkovi s provizí distributorovi, komisioní prodej,...
- 6) Jakou formou (online, osobně) a s jakou frekvencí preferujete kontakt s dodavatelem?
- 7) Co považujete na obchodním vztahu s dodavatelem (výrobce) jako nejdůležitější?

### **Téma 2: Realizace poptávky, uskutečnění prodeje**

- 1) Jakou formou preferujete dodání cenové nabídky (kompletní zpracovaná nabídka od výrobce, nebo data pro zpracování vlastní nabídky)?
- 2) Jakou formou preferujete dostupnost informací (online server s přístupem, vše na vyžádání, tištěné katalogy..)
- 3) Jakou formou preferujete tvorbu cenových nabídek? Je pro Vás přínosnější mít k dispozici celkový ceník ze kterého můžete orientačně vycházet, nebo čekat na zpracování kalkulace u každé poptávky?
- 4) Jsou nějaké technické překážky, na které jste při realizaci narazili, nebo Vám případně překazili realizaci vykonat?
- 5) Narazili jste na nějaké překážky v uskutečnění nákupu? Legislativa, politická situace, ekonomická situace, vnější i vnitřní faktory.
- 6) Je ve vašem případě dodávka myčky kol součástí zakázky včetně vyhotovení stavebních prací?

7) S jakým požadavkem se od Vašich zákazníků nejčastěji setkáváme?

### **Téma 3: Marketingová komunikace**

- 1) Jaké sociální sítě používá Vaše firma? Sledujete prezentace ostatních firem na sociálních sítích? Na jakých?
- 2) Webová prezentace - jak je pro Vás důležitá webová prezentace firmy? Co na Vás působí pozitivně / negativně?
- 3) Sledujete novinky z oboru strojírenství? Kde se informujete o novinkách, technologiích, firmách? Čtete například články z oboru, sledujete odborné weby?
- 4) Jakou máte zkušenost s marketingovou komunikací strojírenských firem? Jaké nástroje komunikačního mixu využívá vaše firma? S čím máte pozitivní/negativní zkušenost? Máte zájem prezentovat značku firmy ve Vašich propagačních materiálech?

## **PŘÍLOHA P II: POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR: KONCOVÝ ZÁKAZNÍK**

Rozhovor je realizovaný v českém, v anglickém jazyku a španělském jazyku. V případě cizích jazyků je překlad předepsaného scénáře realizován dotazovatelem v průběhu rozhovoru.

### **Téma 1: Informace o firmě, uskutečnění poptávky/objednávky**

- 1) Z v jakém odvětví se pohybuje Vaše firma?
- 2) Jaké motivy Vás vedli k poptávce po myčce kol? Jaký problém potřebujete myčkou kol na místě vyřešit?
- 3) Jak jste postupovali při realizaci poptávky a výběru vhodného řešení?
  - a) Jak probíhal výběr vhodného dodavatele? Realizovali jste výběrové řízení? Oslovili jste vícero dodavatelů?
  - b) Jak se se dozvídáte o svých dalších dodavatelích? Ozývají se Vám noví dodavatelé napřímo?
- 4) Jak vypadaly dodané nabídky na realizace myčky kol? Čím Vás dodavatel nejvíce oslovil? Proběhla před realizací osobní schůzka?
  - a) Jak porovnáváte jednotlivé parametry nabízených řešení? Preferujete formu online nebo tištěných katalogů/informací? Uchovávejte si je?
- 5) Jak jste byli spokojeni s informacemi ohledně nabízeného řešení a dostupných informací o firmě?
  - a) Zajímá Vás prezentace dodavatele? Webové stránky, katalogy?
- 6) Jak hodnotíte jednotlivé faktory při výběru dodavatele - původ firmy, historie, velikost firmy, reference, realizované zakázky. Na čem Vám případně záleží nejvíce? Co nejvíce ovlivní Vaše rozhodnutí ohledně výběru dodavatele?

### **Téma 2: Marketingová komunikace**

- 1) Jaké sociální sítě používá Vaše firma? Sledujete prezentace ostatních firem na sociálních sítích? Na jakých?
- 2) Webová prezentace - jak je pro Vás důležitá webová prezentace firmy? Co na Vás působí pozitivně / negativně?
- 3) Sledujete novinky z oboru strojírenství? Kde se informujete o novinkách, technologiích, firmách? Čtete například články z oboru, sledujete odborné weby?
- 4) Jakou máte zkušenost s marketingovou komunikací strojírenských firem?

### **Téma 3: Realizace a provoz**

- 1) Jsou nějaké technické překážky, na které jste při realizaci narazili, nebo Vám případně překazily realizaci vykonat?
- 2) Pokud již máte funkční instalaci myčky kol, jakým způsobem s ní nyní pracujete? Umýváte vozy tak často, jak bylo původně zamýšleno? Využíváte plnou kapacitu myčky kol?
- 3) Pokud již máte funkční instalaci myčky kol, jaké byly prvotní reakce řidičů bezprostředně po instalaci? Byl průjezd myčkou bezproblémový? Regulují řidiči dostatečně rychlost průjezdu myčkou tak, aby se podařilo omýt veškeré znečištění?
- 4) Pokud již máte funkční instalaci myčky kol, je zde něco co Vám na instalaci nevyhovuje?
- 5) Pokud již máte funkční instalaci myčky kol, splňuje tato instalace veškeré motivy, které Vás k instalaci vedly?
- 6) Pokud již máte funkční instalaci myčky kol, ve kterém období jste myčku kol využívali nejvíce? Etapa stavby? Roční období?

## **PŘÍLOHA P III: KVANTITATIVNÍ ŠETŘENÍ: DOTAZNÍK**

Aktuální i potenciální zákazníci s realizovanou poptávkou

Šetření spokojenosti je součástí jednoho dotazníku.

Dotazník je realizován ve dvou jazycích - češtině a angličtině

### **Demografické údaje**

1. Odvětví firmy:
  - . Stavebnictví a realizace staveb
  - a. Zpracování odpadů, popř. třídění směsného materiálu
  - b. Doly a lomy
  - c. Zpracování železa, cementu a jiných surovin
  - d. Zpracování potravy pro zvířata
  - e. Jiné - vyplňte
2. Velikost firmy:
  - . Malé podniky (nepřesahující 50 zaměstnanců, obrat do 10 mil. EUR)
  - a. Střední podniky (nepřesahující 250 zaměstnanců, obrat do 250 mil. EUR)
  - b. Zahraniční pobočky středních podniků
  - c. Jiné
3. Geografické umístění firmy
  - . Tuzemsko
  - a. Evropa
  - b. Státy mimo EU
4. Poptávající / objednatel
  - . Koncový zákazník
  - a. Distributor
  - b. Realizátor projektu
  - c. Zprostředkovatel
  - d. Jiné

### **Proces nákupu, výběr dodavatele**

1. Jakým způsobem probíhá výběr dodavatele?
  - . Výběrové řízení skrze oficiální portál

- a. Interní výběrové řízení
  - b. Výběr na základě předchozí zkušenosti
  - c. Výběr na základě doporučení
2. Pokud výběrové řízení - má výběrové řízení předem stanovené parametry na myčku kol?
- . Ano
  - a. Ne
3. Kdo rozhoduje o výběru vhodného řešení?
- . Ekonomické oddělení - kalkulace projektů
  - a. Stavbyvedoucí
  - b. Vedení firmy
  - c. Přesné splnění parametrů výběrového řízení
4. Je dodávka myčky kol součástí projektu, který je aktuálně soutěžen ve výběrovém řízení?
- . Ano
  - a. Ne
  - b. Nevím
5. Preferujete českého dodavatele nad zahraničními dodavateli?
- . Český dodavatel
  - a. Zahraniční
  - b. Bez preference
6. Je pro Vás důležitá osobní schůzka s dodavatelem před realizací?
- . Ano
  - a. Ne
  - b. Bez preference

### **Poptávka**

1. V rámci realizované poptávky nebo majoritního počtu poptávek, preferujete
- . Zakoupení produktu
  - a. Pronájem produktu
  - b. Leasing produktu
  - c. Jiné
2. Primární účel umístění myčky kol (možno označit více)
- . Regulace znečištění

- a. Dezinfekce
  - b. Chlazení pneumatik
  - c. Legislativa
  - d. Jiné
3. Umístění myčky kol v areálu
- . Při vjezdu do areálu
  - a. Při výjezdu z areálu
  - b. Jiné
4. Je podmínkou či součástí zakázky i realizace stavebních prací?
- . Ano
  - a. Ne
5. Je součástí zakázky i poptávka po dalších produktech? (možno označit více)
- . Mycí brána
  - a. Dezinfekční brána
  - b. Pravidelné dodávky vložkovače
  - c. Dávkovač dezinfekce
  - d. Odlučovač oleje
  - e. Čistič obuvi
  - f. Vysokotlaký ruční čistič
  - g. Náhradní díly
  - h. Vlastní odpověď
6. Ocenili byste dodávku nejčastěji opotřebených dílů pro případ poruchy?
- . Ano
  - a. Ne
7. Využíváte/chcete využívat myčku kol v zimním období?
- . Ano
  - a. Ne
8. Preferujete stabilní nebo mobilní instalaci myčky kol?
- . Stabilní
  - a. Mobilní
  - b. Bez preference
9. Preferujete nadzemní nebo zakopanou formu nádrže?
- . Nadzemní



- a. V zemi
- b. Bez preference

### **Nabídka a komunikace firmy se zákazníkem**

- 1. Nabídka instalace myčky kol
  - . Splňuje veškeré technické požadavky
  - a. Nesplňuje technické požadavky
- 2. Cena nabídka instalace myčky kol
  - . Cenově převyšuje konkurenci
  - a. Cenově nepřevyšuje konkurenční nabídky, ale zůstává cenově nedostupná
  - b. Cena nabídky je akceptovatelná
  - c. Cena nabídky je velmi příznivá
- 3. Informace o návrhu realizace dodané spolu s nabídkou byly
  - . Úplné
  - a. Průměrné
  - b. Nekompletní, po vznešení dotazů byli kompletní
  - c. Nekompletní, na dotazy nebylo odpovězeno
  - d. Vlastní odpověď
- 4. Jak jste se doslechli o firmě ?
  - . Vyhledáváním v internetových vyhledávacích
  - a. Na doporučení
  - b. Na veletrhu
  - c. V online reklamě
  - d. Vlastní odpověď
- 5. Je pro Vás prezentace produktů (v katalogu či online) přehledná a srozumitelná?
  - . Ano, obsahuje veškeré informace
  - a. Ne, je nekompletní
  - b. Vlastní odpověď
- 6. V prezentaci informací o produktu je pro Vás nejdůležitější (seřad'te dle důležitosti)
  - . Technický výkres produktu
  - a. Instalační výkres produktu
  - b. Parametry produktu
  - c. Reference, recenze
  - d. Video produktu

- e. Foto produktu
  - f. Seznam náhradních dílů
  - g. Seznam volitelných doplňků
7. Je zde něco co Vám v dodané cenové nabídce / návrhu řešení ze strany firmy chybělo?
- . Vlastní odpověď
8. Uskutečnili jste nákup?
- . Ano
  - a. Ne
  - b. Stále jednáme
9. Prosím uveďte přibližný termín Vaší poslední poptávky
- . Vlastní odpověď

**Nerealizováno:**

1. Z jakého důvodu nebyl nákup uskutečněn? (možno označit více odpovědí)
- . Nevyhovující nabídka - cena
  - a. Nevyhovující nabídka - technické parametry
  - b. Nevyhovující nabídka - termín dodání
  - c. Nevyhovující nabídka - platební podmínky
  - d. Nevyhovující nabídka - nedostatečné informace, komunikace ze strany firmy
  - e. Výběr jiného dodavatele z jiného důvodu
  - f. Odložení či zrušení nákupu - interní důvody
  - g. Odložení či zrušení nákupu - válka
  - h. Odložení či zrušení nákupu - přehodnocení investic (ekonomické důvody)
  - i. Odložení či zrušení nákupu - koronavirus
  - j. V případě VŘ - zakázku realizuje vítěz VŘ
  - k. Jiné důvody - prosím uveďte

**Šetření spokojenosti s realizací**

1. Instalace a provoz myčky kol
- . Naplňuje požadovaná očekávání
  - a. Nesplňuje požadovaná očekávání
  - b. Bez názoru
2. Instalace a provoz myčky kol

- . Funguje bez technických problémů
  - a. Po instalaci se objevily závažné technické problémy
  - b. Po instalaci se objevily drobné technické problémy
3. Kapacita využití myčky kol
- . Nad svůj kapacitní limit
  - a. Přesně v kapacitním limitu
  - b. Méně než bylo očekáváno
  - c. Velmi zřídka
  - d. Vůbec
4. Schopnost vyřešení závady (záruční i pozáruční servis)
- . Velmi spokojený
  - a. Spíše spokojený
  - b. Neutrální
  - c. Spíše nespokojený
  - d. Nespokojený
  - e. Nemohu hodnotit
5. Komunikace ze strany firmy po uskutečnění nákupu
- . Nadbytečná, příliš komunikace
  - a. Adekvátní
  - b. Nedostačující, chybějící komunikace
  - c. Nemám názor
6. Uskutečnili jste opakovanou objednávku u firmy?
- . Ano
  - a. Ne
7. Uskutečnili by jste další objednávku?
- . Ano
  - a. Ne

## **PŘÍLOHA P IV: ZÁZNAMY Z VÝZKUMU**

Na níže uvedeném odkazu se nachází záznamy, které byly pořízené v rámci realizovaného výzkumu.

Před dohodnutím termínu rozhovoru každý účastník vyjádřil svůj souhlas s pořízením záznamu.

Přílohy obsahují:

- 1) Transcript rozhovorů včetně odkazů na nahrávky
- 2) Výsledky dotazníkového šetření v grafech (kompletní, před tříděním dat)
- 3) Výsledky dotazníkového šetření v datech (tříděná data) + pracovní listy ke kontingenčním tabulkám

Odkaz na záznamy z výzkumu:

<https://drive.google.com/drive/folders/1wdEf7Wwck-sSuS1F0HGcPkJDy9vRkcyK?usp=sharing>