

# Návrh marketingového plánu pro vybranou společnost

Bc. Barbora Hudečková

---

Diplomová práce  
2023

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Hudečková**  
Osobní číslo: **M21594**  
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**  
Specializace: **Marketing management**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Návrh marketingového plánu pro vybranou společnost**

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se dané oblasti a formulujte teoretická východiska pro provedení analýzy a návrhu marketingového plánu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu marketingových aktivit společnosti HEPRO, spol. s.r.o.
- Na základě zjištěných poznatků navrhnete marketingový plán pro společnost HEPRO, spol. s.r.o.
- Návrh podrobně nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 363 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. Seventeenth edition, Hoboken: Pearson Higher Education, 2018, 739 s. ISBN 978-01-344-925-13.
- WESTWOOD, John. *How to write a marketing plan*. 7th ed. London: Kogan Page, 2022, 192 s. ISBN 9781398605688.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D.**  
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně dne 21.4. 2023

Jméno a příjmení: Bc. Barbora Hudečková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření návrhu marketingového plánu pro společnost HEPRO, spol. s.r.o., která podniká v oblasti klimatizačních a vzduchotechnických zařízení. Podstatou realizace návrhu je především zvýšení povědomí o společnosti a získání nových zákazníků za využití vybraných marketingových nástrojů. Teoretická část diplomové práce shrnuje poznatky vztahující se k problematice marketingového plánování, zejména v oblasti malých a středních podniků a ve službách, a tvoří tak východiska pro následné zpracování dalších částí práce. Cílem praktické části je představení vybrané společnosti a analýza jejího současného stavu včetně aktuálně využívaných marketingových aktivit. Na základě vyhodnocení analýz je v projektové části vytvořen samotný návrh marketingového plánu, jehož záměrem je doporučit taková řešení, která budou přínosem pro rozvoj vybrané společnosti. V závěru diplomové práce je výsledný návrh marketingového plánu podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketingový plán, analýza, marketingový mix, marketingová komunikace

## **ABSTRACT**

The master thesis is focused on the creation of a marketing plan for the selected company operating in the field of air conditioning and ventilation equipment - HEPRO. The main purpose of the proposal is to increase awareness of the company and to attract new customers using selected marketing tools. The theoretical part of the thesis summarizes the knowledge related to the issue of marketing planning, especially in the field of small and medium-sized enterprises and services, and thus forms the basis for the subsequent processing of other parts of the thesis. The aim of the practical part is to introduce the selected company and to analyze its current state, including the marketing activities currently used. Based on the evaluation of the analyses, the project part creates the actual proposal of the marketing plan, the intention of which is to recommend solutions that will benefit the development of the selected company. At the end of the thesis, the resulting marketing plan proposal is subjected to a time, cost, and risk analysis.

Keywords: marketing plan, analysis, marketing mix, marketing communication

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Mgr. Janu Kramolišovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, podporu a veškeré cenné rady, které mi v průběhu zpracování diplomové práce poskytoval.

Dále děkuji také majiteli společnosti Ing. Jiřímu Hegrovi za vstřícný přístup, věnovaný čas, ochotu a poskytnuté informace, které byly potřebné pro zpracování diplomové práce.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍL A METODY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>13</b>
1.1    PODSTATA MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ PRO MALÉ FIRMY .....	14
1.2    MARKETING V OBLASTI SLUŽEB .....	15
<b>2 STRUKTURA MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....</b>	<b>16</b>
2.1    EXECUTIVE SUMMARY .....	16
2.2    SITUAČNÍ ANALÝZA.....	16
2.2.1    Mikroprostředí.....	18
2.2.2    Makroprostředí – PEST analýza .....	21
2.2.3    SWOT analýza .....	22
2.3    MARKETINGOVÉ CÍLE .....	23
2.4    MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	25
2.4.1    Segmentace trhu (Segmentation) .....	25
2.4.2    Targeting (zacílení) .....	26
2.4.3    Positioning.....	27
2.5    MARKETINGOVÝ MIX .....	28
2.5.1    Produkt (product) .....	29
2.5.2    Cena (price).....	30
2.5.3    Distribuce (place) .....	32
2.5.4    Propagace (promotion).....	33
2.6    ROZPOČET MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....	37
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>38</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>40</b>
4.1    ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	40
4.2    HODNOTY SPOLEČNOSTI.....	40
4.3    ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	41
4.4    PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	42
<b>5 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>43</b>
5.1    PEST ANALÝZA .....	43
5.2    CÍLOVÉ SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ .....	47
5.3    MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI .....	49
5.3.1    Produkt .....	49
5.3.2    Cena.....	52

5.3.3	Distribuce .....	52
5.3.4	Propagace .....	53
5.4	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL SPOLEČNOSTI .....	57
<b>6</b>	<b>KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....</b>	<b>61</b>
6.1	ROZHOVOR S MAJITELEM SPOLEČNOSTI .....	61
6.2	ROZHOVOR S ÚČETNÍ.....	63
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>66</b>
<b>8</b>	<b>SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>69</b>
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>71</b>
<b>9</b>	<b>NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>72</b>
9.1	ZDŮVODNĚNÍ NÁVRHU MARKETINGOVÉHO PLÁNU .....	72
9.2	CÍLE NÁVRHU MARKETINGOVÉHO PLÁNU .....	72
9.3	CÍLOVÁ SKUPINA .....	73
9.4	ON-LINE MARKETING .....	74
9.4.1	Zlepšení současné webové prezentace .....	74
9.4.2	SEO analýza .....	75
9.4.3	Nastavení PPC reklamy.....	76
9.4.4	Word-of-mouth v on-line prostředí .....	79
9.5	PERSONÁLNÍ MARKETING .....	80
9.6	OFF-LINE MARKETING .....	82
9.6.1	Revize off-line marketingových aktivit .....	82
9.6.2	Účast na veletrzích .....	83
<b>10</b>	<b>AKČNÍ PLÁN MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....</b>	<b>85</b>
10.1	ČASOVÁ ANALÝZA .....	86
10.1.1	Přípravná fáze.....	86
10.1.2	Realizační fáze .....	87
10.1.3	Závěrečná fáze .....	88
10.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	89
10.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	91
10.4	VERIFIKACE ÚČINNOSTI MARKETINGOVÉHO PLÁNU .....	95
<b>11</b>	<b>SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>98</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>109</b>



## ÚVOD

V současné době nabídka sortimentu napříč odvětvími neustále roste. Pro podniky je tak velice náročné zaujmout zákazníky, udržet si svou konkurenční výhodu a také ziskovost. Mezi konkurenčními podniky je pro zákazníka obtížné rozlišovat mezi kvalitou jednotlivých produktů a služeb. Proto by se měl podnik zaměřit na možnosti odlišení se od konkurence pomocí marketingových aktivit.

Oblast marketingu bývá častěji podceňována zejména v malých a středních podnicích, přestože je klíčová pro přizpůsobení se neustále se měnícímu prostředí, potřebám zákazníků a trendům (Blažková, 2007, s. 12-16). Právě marketingový plán poskytuje přehled o aktuálním stavu společnosti, jejích případných nedostatcích a konkurenci, protože stanoví cíle a způsoby (strategie), jak dosáhnout úspěchu. Na základě této problematiky bylo zvoleno téma diplomové práce – Návrh marketingového plánu pro vybranou společnost, s hlavní myšlenkou přispění k rozvoji společnosti pomocí marketingových aktivit.

Samotná práce je rozdělena na tři hlavní části; teoretickou, praktickou a projektovou. První část práce se věnuje teoretickým východiskům pro tvorbu marketingového plánu, které jsou popsány v dílčích kapitolách. Je definována podstata marketingového plánu pro malé a střední podniky společně s jednotlivými prvky tohoto dokumentu, jako je např. interpretace situační analýzy, proces stanovení marketingových cílů a marketingové strategie, která je tvořena jednotlivými složkami marketingového mixu. Teoretická část také zahrnuje informace ohledně tvorby rozpočtu, který je nedílnou součástí marketingového plánu.

Praktická část se věnuje situační analýze vybrané společnosti. Nejprve je charakterizována společnost HEPRO, spol. s.r.o. a její organizační struktura včetně podnikatelského záměru. Dále je analyzováno vnější prostředí pomocí PEST analýzy, kde se zaměřujeme na klíčové faktory z oblasti legislativy, ekonomiky, demografických údajů a technologie. Poté následuje identifikace cílových segmentů zákazníků, které navazují na marketingový mix 4P analyzované společnosti. V rámci kategorie Produkt je definováno i produktové portfolio společnosti HEPRO, spol. s.r.o. a jsou identifikovány další podstatné údaje týkající se ceny, distribuce a aktuálního stavu propagace. Je třeba zmínit, že analyzovaná společnost aktuálně neklade silný důraz na propagaci, což je důvodem absence marketingového plánu. Konkurenční prostředí je v diplomové práci analyzováno na základě Porterovy analýzy pěti

konkurenčních sil. Součástí praktické části je i kvalitativní výzkum v podobě strukturovaných rozhovorů s kompetentními osobami. Celkový výstup této části diplomové práce tvoří SWOT analýza definující silné a slabé stránky společně s příležitostmi a hrozbami na základě zjištěných poznatků.

Ze zpracovaných dat v praktické části a poznatků z teoretické části bude sestaven návrh marketingového plánu pro společnost HEPRO, spol. s.r.o. Tento návrh bude obsahem projektové části. Na základě zjištěných informací budou definovány cíle tohoto návrhu, který bude zaměřen zejména na zlepšení stavu marketingové komunikace. Nedílnou součástí tohoto návrhu budou doporučení zaměřené na zlepšení současného stavu marketingových aktivit a zvýšení povědomí o společnosti.

## CÍL A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce „Návrh marketingového plánu pro vybranou společnost“ je zpracování kompletního návrhu marketingového plánu pro společnost zabývající se projekcí, dodávkou, montáží a servisem vzduchotechnického a klimatizačního zařízení. Výstupem práce je především návrh možností pro zlepšení efektivity marketingových aktivit, které přispějí ke zvýšení povědomí o společnosti a také zvýšení počtu zakázek.

Diplomová práce se skládá celkem ze tří částí – teoretické, praktické a projektové.

Cílem teoretické části je zpracování literární rešerše vztahující se k problematice marketingového plánování. Tyto teoretické poznatky budou následně využity v následujících částech diplomové práce.

Praktická část bude zaměřena na situační analýzu vybrané společnosti a kvalitativní výzkum. V rámci situační analýzy bude charakterizována vybraná společnost, analyzováno makroprostředí na základě faktorů PEST analýzy a marketingový mix 4P. Konkurenční prostředí vybrané společnosti bude vyhodnoceno formou Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Kvalitativní výzkum bude sloužit ke sběru informací potřebných ke zpracování zmíněných analýz. Pro tento výzkum bude využita metoda osobního dotazování formou strukturovaných rozhovorů s kompetentními osobami (majitel společnosti a účetní). Před samotnými rozhovory budou zúčastněným osobám vysvětleny veškeré odborné pojmy, které budou obsaženy v jednotlivých otázkách, v rámci přípravy na rozhovor, informační schůzce. Výstupem praktické části bude SWOT analýza reflektující podstatné poznatky zjištěné ohledně vybrané společnosti v podobě silných a stránek, příležitostí a hrozeb.

Projektová část bude obsahovat samotný návrh marketingového plánu pro vybranou společnost, jeho zdůvodnění a dílčí návrhy pro podpoření naplnění stanovených cílů. Vzniklý návrh bude podroben nákladové, rizikové a časové analýze. Napříč všemi částmi diplomové práce bude použita syntéza poznatků a také komparace teoretických východisek s poznatky z praxe.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Marketingové plánování se věnuje mnoho autorů. Jedním z nich je i Kotler (2013, s. 87) který uvádí, že „marketingový plán je psaným dokumentem shrnujícím informace zjištěné o trhu a indikujícím, jakým způsobem chce firma splnit své marketingové cíle.“

Karlíček (2018, s. 237) tento termín definuje jako souhrnný dokument marketingových aktivit pro určitou firmu za dané období. Časové období marketingového plánu je standardně stanoveno na jeden rok. Záměrem je vytvořit osnovu, během jejíž tvorby jsou sjednoceny cíle a aktivity, kterých chceme během stanoveného časového horizontu dosáhnout. Mimo to je marketingový plán vhodný pro průběžnou kontrolu plnění nejen stanovených cílů a aktivit, ale také efektivnosti využití finančních prostředků. (Karlíček, 2018, s. 237)

Jakubíková (2013, s. 86) zmiňuje následující: „Marketingový plán patří k základním pilířům a dokumentům potřebným pro úspěšné řízení celého podniku.“

Podle Westwooda (2022, s. 6) se marketingové plánování využívá k popisu metod použití marketingových aktivit k dosažení marketingových cílů. Tyto aktivity a cíle se liší napříč podniky, a proto by měl být každý marketingový plán unikátní. Autor také udává, že proces zahrnuje např. provádění marketingového výzkumu v rámci společnosti i mimo ni, stanovení nebo přezkoumání marketingových cílů i strategií a stanovení rozpočtů. Marketingové plánování umožňuje efektivnější využití firemních zdrojů k identifikaci marketingových příležitostí, ale také poskytuje vhodnou základnu pro současné i budoucí projekty. (Westwood, 2022, s. 7)

Je potřeba mít na vědomí, že marketingové plánování není jednosměrným či mechanickým procesem. Je potřeba dbát na to, aby byly veškeré položky marketingového plánu ve vzájemném souladu, a proto je potřeba se neustále vracet k předchozím fázím plánu. (Karlíček, 2018, s. 242)

Výše byly uvedeny definice tohoto termínu z pohledu vybraných autorů, nicméně jeho význam zůstává téměř vždy stejný. Marketingový plán by měl pro společnost představovat základní, ideálně písemný dokument, který je jasně strukturovaný, a zároveň flexibilní natolik, aby bylo možné reagovat na aktuální situaci a trendy na trhu. Primárně by měl sloužit ke koordinaci marketingových aktivit, které společnost dovedou ke splnění jasně definovaných cílů.

## 1.1 Podstata marketingového plánování pro malé firmy

Marketing představuje styl řízení firmy zaměřující se na trh a zákazníka. Jeho význam je stejný pro všechny firmy bez ohledu na formu vlastnictví nebo jejich velikost (Veber a Srpová, 2012, s. 185). Přesto se setkáváme se skutečností, kdy malé a střední podniky velice často nekladou dostatečný důraz na marketingové a strategické řízení. Důvodem upořádání těchto aktivit je nedostatek potřebných znalostí v odvětví marketingu, jelikož v případě malých a středních firem tyto aktivity spadají do kompetence manažerů (případně vlastníků firmy). Často také tyto firmy tvrdí, že marketingový plán nepotřebují, jelikož získávají dostatek zákazníků na základě doporučení. (Blažková, 2007, s. 12-16)

Nejčastější důvody, proč malé a střední podniky nevyužívají marketing uvádí Blažková (2007, s. 16) společně s Veberem a Srpovou (2012, s. 185):

- **nedostatek finančních zdrojů** – firmy se snaží využít finanční prostředky co nejefektivnějším způsobem, a proto mají omezený rozsah na marketingové aktivity,
- **nedostatek lidských zdrojů** – v podobě specialistů, kteří mají zkušenosti v oblasti marketingu,
- **nedostatek kompetencí podnikatele** – vlastník firmy má většinou znalosti v oboru provozované činnosti, nicméně další znalosti (např. legislativa, finance nebo právě marketing) jim chybí. Absence těchto dovedností mohou vést ke špatným rozhodnutím a následně špatným výsledkům.
- **ostře ohraničený trh** – snižuje počet zákazníků. Zároveň nižší výrobní kapacita vede k menšímu množství produkce.

I přes zmíněné nevýhody, které jsou častým důsledkem nevyužití marketingových aktivit pro malé a střední podniky, mají na základě svých specifikací v oblasti marketingu i jisté výhody. Ty zmiňuje Veber se Srpovou (2012, s. 185):

- **pružnější reakce** – oproti velkým firmám dokážou malé firmy flexibilněji reagovat na změny, které probíhají na dynamicky se rozvíjejícím trhu,
- **silná orientace na zákazníka** – vyšší možnost přizpůsobení produktu dle požadavků zákazníka. Firmy se často pohybují na menších trzích s menším počtem zákazníků, a proto se jim věnují podstatně více než velké firmy.
- **zaměření na specializovaný produkt** – specializace na úzké portfolio produktů a služeb vede k jejich zvýšené kvalitě,

- **osobní přístup** – na základě úzkého kontaktu získává zákazník pocit jedinečnosti a firma cenné informace o potřebách a požadavcích zákazníka,
- **plochá struktura řízení** – zákazník má možnost často řešit problém přímo s vedením, jelikož se tyto informace v malých podnicích k vedení dostanou poměrně rychle.

## 1.2 Marketing v oblasti služeb

*„Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Je v zásadě nehmotná a přináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“* (Kotler, 2007, s. 711)

Produktové portfolio firmy často obsahuje také nabídku služeb. Jejich podíl na celkovém produktu se liší, ale pouze ojediněle najdeme na trhu pouze čistou službu nebo produkt. Kotler (2007, s. 711) a Janečková s Vašítkovou (2000, s. 13-18) vymezují pět primárních faktorů, které je potřeba zahrnout při tvorbě marketingových programů služeb:

- **nehmotnost** – službu nemůže zákazník fyzicky zhodnotit. Kvalita služeb je definována např. na základě spolehlivosti nebo přístupu poskytovatele služby.
- **neoddělitelnost** – zákazník je neoddělitelnou součástí poskytování služby, ačkoliv nemusí být po celou dobu výkonu služby přítomen.
- **proměnlivost** – poskytnutí stejné služby se může kvalitou lišit.
- **pomíjivost** – služby není možné skladovat nebo vracet. V případě špatně provedené služby ji můžeme nahradit poskytnutím jiné služby nebo nabídnutím slevy. Ceny služeb mají flexibilní charakter.
- **absence vlastnictví** – zákazník si kupuje pouze právo na poskytnutí služby (např. ve formě času) a nezískává směnou žádné vlastnictví, jako tomu je u hmotných produktů.

Na rozdíl od výrobních společností využívají firmy zaměřené na oblast služeb marketing méně. Na základě odlišností od hmotných produktů je potřeba ke službám přistupovat odlišně také po marketingové stránce. Jedná se především o efektivní interakci se zákazníkem, kde jsou klíčové dovednosti personálu (Kotler, 2007, s. 719). Kromě personálu Kotler (2007, s. 723) definuje další dva faktory odlišení od konkurence – prostředí a proces. Společně tyto tři faktory tvoří tzv. 3P marketingových služeb.

## 2 STRUKTURA MARKETINGOVÉHO PLÁNU

V následující části práce bude popsána struktura marketingového plánu tak, jak bychom při jeho tvorbě měli postupovat. Ačkoliv se u některých autorů struktura marketingového plánu lehce liší, podstata zůstává pokaždé stejná a měli bychom dosáhnout stejného výsledku, tedy souhrnného dokumentu. Pro účely této práce bude použita struktura, kterou uvádí Karlíček (2018, s. 237-242).

### 2.1 Executive summary

První kapitolou vyskytující se ve zpracovaném marketingovém plánu je manažerské shrnutí, které se na základě jeho specifikace zpracovává v závěru tvorby dokumentu. Zahrnuje především stručný a jasný souhrn týkající se klíčových bodů na základě kterých čtenář získá povědomí o podstatě marketingového plánu. Shrnutí je cílené zejména na vrcholový management nebo jiné vedoucí pracovníky.

Internetový portál Marketing Mind (Petřtyl, 2017) uvádí, že by manažerské shrnutí mělo mít rozsah zhruba jeden až dva odstavce. Karlíček (2018, s. 237) zmiňuje, že by část neměla přesahovat jednu stranu. Délka ale samozřejmě záleží na zpracovanosti dokumentu a podstatné je, aby byly odprezentovány klíčové body marketingového plánu.

Ve shrnutí se objevují především informace ohledně cílů a toho, jakými způsoby je jich dosaženo, časové období realizace, a také základní předpoklady, na kterých je marketingový plán založen. Mohou se zde objevit také údaje o produktu nebo službě, konkurenční výhoda, potřebné investice a očekávané výsledky (např. prodeje nebo zisk). (Westwood, 2022, s. 120)

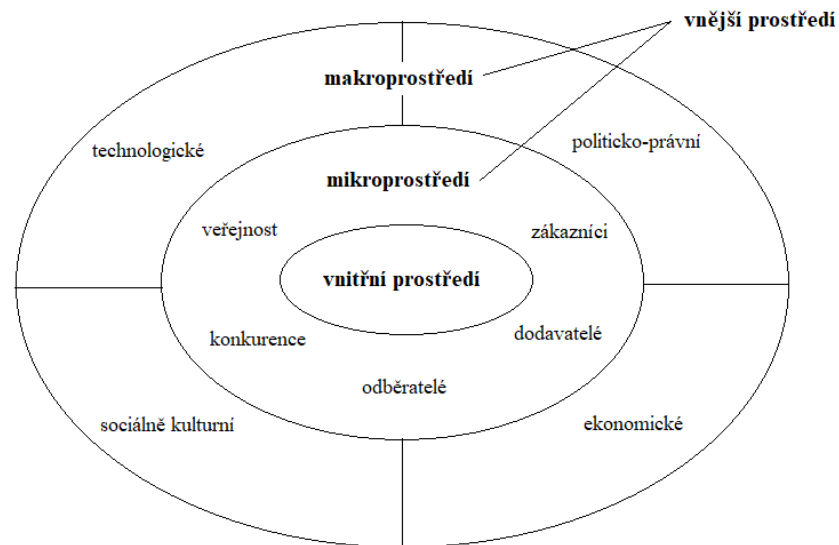
### 2.2 Situační analýza

Prvním krokem při tvorbě marketingového plánu je situační analýza. Dle Jakubíkové (2013, s. 95) je podstatou této analýzy identifikace a zhodnocení veškerých relevantních faktorů, které by mohly ovlivnit finální volbu strategie nebo cílů firmy.

Mnozí autoři definují situační analýzu marketingového plánu s drobnými odlišnostmi. Např. Karlíček (2018, s. 237) klade důraz především na analýzu současného stavu marketingového mikroprostředí a makroprostředí. Naopak Blažková (2007, s. 43) ji vykládá jako komplexní analýzu nebo marketingový audit – zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí z hlediska minulosti, přítomnosti i budoucnosti. O marketingovém auditu hovoří i autoři



Cooper a Lane (1999, s. 30–42), kteří dělí situační analýzu na interní a externí audit. V rámci interního auditu je sledována např. struktura firmy, výrobní a distribuční kanály aj. Externí audit zahrnuje definici a velikost trhu nebo popis cílového zákazníka. Jakubíková (2013, s. 94) situační analýzu vnímá jako všeobecnou metodu zkoumající složky vnějšího prostředí (zde řadí makroprostředí a mikroprostředí) firmy a vnitřní prostředí, kam spadají pouze takové faktory, které firma dokáže napřímo ovlivnit.



Obrázek 1 Prostředí firmy (Jakubíková, 2013, s. 98, vlastní zpracování)

Součástí situační analýzy je také marketingový výzkum, na základě kterého je možné zjistit např. image firmy, vývoj poptávky cílového trhu, potřeby zákazníků nebo informace týkající se konkurence (Karlíček 2018, s. 237). Dále také analyzuje ekonomické a obchodní faktory, klíčové produkty nebo oblasti prodeje a umístění firmy na trhu (Westwood, 2022, s. 29).

*„Smyslem provádění analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro podnik, a mezi schopnostmi a zdroji podniku tyto příležitosti využít.“* (Jakubíková, 2013, s. 94) Autorka také podotýká, že situační analýza směřuje k volbě cílových trhů, a také identifikaci reálných marketingových cílů a strategií firmy pro konkrétní trhy společně se strategií jednotlivých prvků marketingového mixu.

Jakubíková (2013, s. 94) popisuje obsah situační analýzy pomocí modelu 5C:

- **company** – podnik a jeho vnitřní prostředí,
- **collaborators** – spolupracující firmy, případně osoby,
- **customers** – zákazníci,

- **competitors** – konkurence,
- **climate/context** – vnější prostředí podniku společně s makroekonomickými faktory.

Finálním výstupem situační analýzy je SWOT analýza, která je popsána v závěru této kapitoly.

### 2.2.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje okolnosti a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Jakubíková (2013, s. 102) řadí do mikroprostředí partnery, zákazníky, konkurenci a veřejnost.

Do skupiny **partnerů** spadají dodavatelé, kterými jsou podle Jakubíkové (2013, s. 104) *„firmy, organizace i jednotlivci, kteří firmám poskytují zdroje potřebné pro výrobu a produkci služeb.“* Autorka dělí dodavatele do následujících kategorií:

- dodavatelé vstupů do výrobního procesu – energie, materiál, díly a součástky,
- poskytovatelé služeb – finanční instituce, právní kanceláře, reklamní agentury,
- dodavatelé dalších zdrojů – vybavení pracoviště.

Dodavatelů je na trhu velké množství, firma jich také mnoho potřebuje. Proto je zásadní potenciální i stávající dodavatele pečlivě analyzovat (např. jejich postavení na trhu, zkušenosti, spolehlivost dodávek a celková úroveň kvality nebo ceny), jelikož špatný výběr dodavatelů může negativně ovlivnit úspěch firmy. (Jakubíková, 2013, s. 104)

Mezi distributory, kteří vstupují mezi výrobce a zákazníky Jakubíková (2013, s. 104) řadí:

- firmy pro fyzickou distribuci – přepravní a skladovací firmy,
- zprostředkovatele – firemní zástupci vyhledávající zákazníky,
- obchodníky – mají vliv na to, které zboží se k zákazníkovi dostane.

**Zákazníci** jsou klíčovým faktorem mikroprostředí, jelikož tvoří poptávku po produktech a službách, na základě kterých firma dokáže fungovat. Zákazníkem může být jak fyzická, tak právnická osoba a z marketingového hlediska se snažíme odhadnout okolnosti, které formují vztah zákazníka k produktu a jak se rozhodují (Koudelka, Vávra, 2007, s. 52). Hlavní motiv ke koupi se liší u zákazníka od zákazníka. Do analýzy zákazníků spadají takové faktory, které se týkají jak produktů, tak i trhů. Mimo kupní motiv jsou to demografické a socioekonomické faktory, odhadované roční nákupy a růst prodeje nebo geografická koncentrace. Analýza zákazníka je proces, který je nutné provádět prakticky neustále,

jelikož potřeby zákazníků se neustále mění a je třeba o ně bojovat (Jakubíková, 2013, s. 105). Firma by měla myslet na to, že nestačí pouze hledat nové zákazníky, ale stejně důležité je i pečovat o zákazníky stávající, kteří tvoří podstatnou část příjmů firmy (Kotler, 2003, s. 163).

*„Konkurence zahrnuje všechny současné nebo potenciální soupeřící nabídky a substituty, o které by mohl mít kupující zájem.“* (Kotler, 2013, s. 41) Firma by měla znát svoji stálou i potenciální konkurenci, jejich sílu, silné i slabé stránky a cíle. Konkurentem nemusí být pouze firma nabízející totožné produkty a služby, a také to nemusí být firma vyskytující se pouze v blízké lokalitě (Jakubíková, 2013, s. 106, 107). S tímto tvrzením souhlasí i Kotler (2003, s. 49), který mimo tento fakt zmiňuje, že *„čím úspěšnější podnik, tím více konkurentů bude přitahovat.“*

V rámci analýzy konkurence je doporučeno identifikovat firmy jednotlivě; na základě silných a slabých stránek, výkonu (podíl na trhu, zisk a investice), cílové skupiny nebo strategie a porovnat tyto faktory s aktuální situací v naší firmě. Z pohledu marketingu je rozhodující naplnit potřeby zákazníka úspěšněji než konkurence. (Jakubíková, 2013, s. 108)

**Veřejnost** definuje Kotler (2007, s. 134) následovně: *„jakákoliv skupina, který má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout jejich cílů, případně má na ně vliv.“* Je důležité budovat dobré vztahy s veřejností a budovat si u nich důvěru. Do skupin veřejnosti řadí finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní komunitu společně s občany, širší veřejnost a zaměstnance. Jakubíková (2013, s. 108) člení veřejnost do tří skupin:

- obecná veřejnost,
- místní komunita a občanské iniciativy,
- spotřebitelská hnutí a vláda.

### **2.2.1.1 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model je jednou z nejpoužívanějších analýz mikroprostředí. Je vhodným nástrojem pro identifikaci konkurenční pozice firmy na základě celkem pěti faktorů, které jsou popsány níže (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2009, s. 109). Podle Brechty a Grasseové (2013, s. 40) zkoumá přitažlivost odvětví z pohledu ziskovosti a cílem této analýzy je nalezení konkurenceschopného postavení na trhu a identifikace strategických příležitostí pro firmu.

**Vyjednávací síla zákazníků** – sleduje vliv zákazníků na určování ceny. Při velké síle mohou snižovat cenu nebo požadovat vyšší kvalitu produktu (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2009, s. 110). Podle Brechty a Grasseové (2013, s. 42) je míra vyjednávací síly významná v případě menšího počtu odběratelů nebo v případě produktů s velkou konkurencí.

**Vyjednávací síla dodavatelů** – mají vliv na cenu a kvalitu dodávaných materiálů. Jejich vyjednávací síla je vysoká, jelikož mohou zvyšovat ceny materiálu, snižovat jeho kvalitu nebo požadovat benefity. Jejich vliv se odvíjí od důležitosti dodávaného materiálu pro produkt firmy, ale také od jejich množství. Čím méně dodavatelů, tím větší mají vliv na trh. (Brechta a Grasseová, 2013, s. 42)

**Hrozba vstupu nových konkurentů** – tato hrozba je závislá na bariérách ke vstupu na trh. Těmito bariérami jsou např. úspory z rozsahu, stupeň odlišnosti produktů, vládní politika nebo kapitálová náročnost. (Karlíček, 2018, s. 56)

**Hrozba substitutů** – produkty se stejnými vlastnostmi, uspokojující stejnou potřebu zákazníka, založené na jiných technologiích. Tyto produkty mohou ohrozit zisk firmy, proto je potřeba sledovat jejich vývoj. Čím více je náš produkt nahraditelný, tím více ztrácí trh na atraktivitě. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2009, s. 110)

**Rivalita firem působících na trhu (stávající konkurence)** – čím intenzivnější konkurence na trhu je, tím méně ovlivňuje vývoj trhu firma a naopak. Firma musí přemýšlet nad protikonkurenčními aktivitami, aby předešla hrozbám. Vzniká na základě snahy jednotlivých firem vylepšit si své postavení (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2009, s. 110). Brechta a Grasseová (2013, s. 41) uvádí některé nástroje konkurenčního boje, mezi které řadí např. snižování cen nebo zavádění nových produktů a zlepšování stávajících služeb.

Brechta a Grasseová (2013, s. 43) uvádí, že Porterův model v kombinaci s PEST analýzou tvoří „*ucelenou představu o hlavních faktorech, které firmu ovlivňují z vnějšího okolí.*“ Na základě této kombinace je firma schopna definovat atraktivitu trhu a ideální postupy pro úspěch na poli konkurence.

### 2.2.2 Makroprostředí – PEST analýza

Dle Kotlera (2007, s. 135) je makroprostředí podniku takové prostředí, ve kterém „společnost a všichni ostatní aktéři operují v širším prostředí sil, které vytvářejí příležitosti a představují pro firmu hrozby.“

Na základě PEST analýzy jsme schopni uchopit vnější prostředí (makroprostředí), které působí na všechny firmy na určitém trhu. Zahrnuje analýzu politických, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů ovlivňujících firmu. Tyto faktory významně ovlivňují, nebo v budoucnosti mohou ovlivňovat poptávku po produktech firmy. Jejím cílem je na základě identifikace zmíněných faktorů připravit firmu na potenciální změny a vlivy, které mohou přijít z vnějšího prostředí. (Karlíček, 2018, s. 39)

Karlíček (2018, s. 38) definuje analýzu PEST na základě následujících čtyř faktorů:

- **politicko-právní** – zabývají se politickými vlivy, zákony a regulacemi, daněmi a výdaji na veřejné služby,
- **ekonomické** – identifikace ekonomické situace, např. míra inflace, mzdové náklady, vývoj HDP nebo míra nezaměstnanosti,
- **sociálně-kulturní** – zahrnují demografický vývoj, různé změny v životním stylu a chování spotřebitelů nebo názory a hodnoty veřejnosti,
- **technologické** – řeší otázku nových technologií, inovací a rychlost technologického vývoje.

Cílem PEST analýzy je vybrat pro konkrétní firmu důležité faktory z makroprostředí. Během této analýzy je nutné, aby se ti, kdo ji provádějí, snažili co nejvíce identifikovat budoucí vývoj a možný vliv na firmu. (Jakubíková, 2013, s. 101)

Jakubíková (2013, s. 101), Brechta a Grasseová (2013, s. 33) nebo Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2009, s. 96) uvádí i další modifikace analýzy makroprostředí. Jedná se o rámec PESTLE (případně PESTEL), který je obohacen o další faktory: legislativní (zákony a jiné právní vlivy) a enviromentální (týkající se problematiky životního prostředí, např. míra znečištění). Nicméně Karlíček (2018, s. 39) legislativní faktory zařazuje do skupiny politických faktorů a enviromentální jevy zmiňuje v rámci technologických faktorů.

Zároveň autor klade důraz na prioritizaci faktorů, jelikož zahlcení analýzy může způsobit její nepoužitelnost z důvodu nepřehlednosti.

Johansson (2018, s. 84) zmiňuje, že v návaznosti na výstupní SWOT analýzu lze některé ekonomické faktory identifikovat jako příležitosti. Faktory politické a kulturní představují pro podniky spíše omezení, která můžeme definovat jako hrozby.

### 2.2.3 SWOT analýza

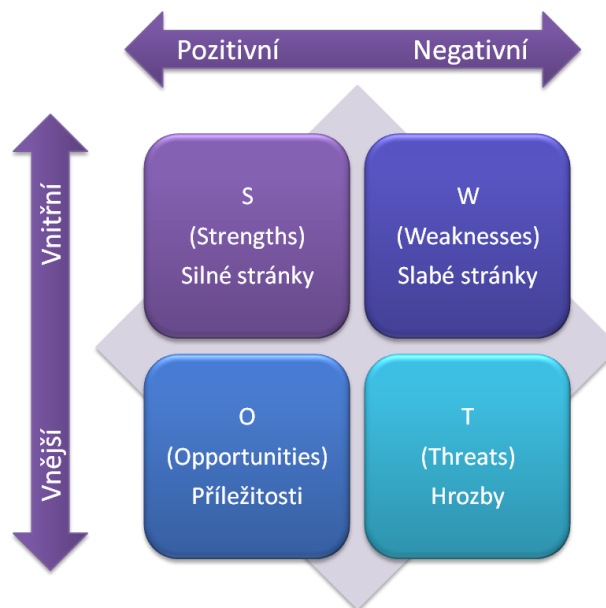
Tato analýza je podle Jakubíkové (2013, s. 129) jedním z nejpoužívanějších nástrojů zkoumajících vnitřní a vnější prostředí firmy. Je také klíčovým výstupem situační analýzy, jelikož je souhrnem všech provedených analýz. Stejný názor sdílí Karliček (2018, s. 238), který analýzu popisuje jako souhrnný přehled nejdůležitějších faktorů a trendů, které mohou firmu pozitivně či negativně ovlivnit.

Kotler (2005, s. 71) se zamýšlí nad samotným pojmenováním analýzy, která je akronymem pro silné a slabé stránky (strengths and weaknesses) společně s příležitostmi a hrozbami (opportunities and threats). Dle jeho názoru by byla vhodnější skladba písmen TOWS z důvodu směřování faktorů ze vnějšku dovnitř. Silné a slabé stránky spadají do vnitřních (interních) faktorů a firma je schopna tyto faktory svým působením ovlivnit. Touto složkou SWOT analýzy je zároveň definováno mikroprostředí firmy. Naopak makroprostředí vymezují vnější faktory, kam řadíme příležitosti a hrozby. Objevují se zde možné scénáře, které mohou nastat a firma je nemůže nijak ovlivnit. (Westwood, 2022, s. 30)

Cílem SWOT analýzy je identifikovat schopnost současné strategie firmy vyrovnat se se změnami v prostředí trhu (Jakubíková, 2013, s. 129). S tím souvisí i možnost srovnání aktuálního stavu firmy s jejím budoucím vývojem na trhu nebo zjištění konkurenční výhody, které zmiňuje Karliček (2018, s. 239). SWOT analýza je relativně stručná, přehledná a zároveň komplexní. Naopak mezi nevýhody lze zařadit její subjektivitu. Tu zmiňují jak Jakubíková (2013, s. 131) tak i Brechta a Grasseová (2013, s. 92).

Na základě této analýzy jsme poté schopni stanovit vhodnou strategii pro rozvoj firmy na základě převažujících faktorů. Mnoho autorů, jako např. Blažková (2007, s. 160) společně s Jakubíkovou (2013, s. 130) se shodují na vymezení celkem čtyř možností strategií vycházejících ze SWOT analýzy.

- **Strategie SO (maxi – maxi):** Základem je využití silných stránek k získání nebo posílení příležitostí. Zpravidla ve SWOT matici převyšují silné stránky a příležitosti na trhu.
- **Strategie WO (mini – maxi):** Překonání slabých stránek, které v analýze dominují, využitím příležitostí. V některých případech se setkáváme s označením strategie hledání.
- **Strategie WT (mini-mini):** V rámci této strategie minimalizujeme převažující faktory, kterými jsou slabé stránky a snažíme se předcházet taktéž převažujícím hrozbám. Častým scénářem této situace je opuštění trhu nebo spojení se silnou firmou.
- **Strategie ST (maxi – mini):** Silné stránky mohou být ohroženy hrozbami. Cílem je přeměnit tyto hrozby na příležitosti pomocí silných stránek.



Obrázek 2 SWOT analýza (Excel Town, ©2023)

### 2.3 Marketingové cíle

Po předchozí identifikaci klíčových silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je firma schopna stanovit marketingové cíle (Westwood, 2022, s. 35). Podle Karlíčka (2018, s. 239) určují, čeho má firma danými marketingovými aktivitami dosáhnout, a představují realizovatelný výsledek marketingového plánu. Na základě stanovených cílů je firma schopna zhodnotit efektivitu vytvořeného plánu nebo celkové marketingové činnosti.

*„Marketingovým cílem je rovnováha mezi výrobky a jejich trhy, tedy poznání toho, jaké výrobky, na jakých trzích chcete prodávat.“ (Westwood, 2022, s.35)*

Podnikové cíle, ze kterých vychází i cíle marketingové, vymezují informace ohledně stavu, kterého má být dosaženo v určitém časovém období. Je obvyklé si stanovit a sledovat v rámci firmy více cílů, nikoliv pouze jeden (Blažková, 2007, s. 33). Nicméně vždy by firma měla mít jasno, který z cílů je tzv. hlavním cílem. Tím zpravidla bývá např. navýšení tržeb nebo ziskovosti firmy postavené na nabízeném produktu či službě. Ostatní cíle (dílčí cíle), pak předcházejí cíli hlavnímu a napomáhají k jeho dosažení. Dílčí cíle můžeme rozdělit dle jejich účelu na to, zda ovlivňují vnímání (např. posílení povědomí o firmě) nebo chování zákazníků (např. zvýšení frekvence nákupu). (Karlíček, 2018, s. 239)

Definování marketingových cílů je klíčovým krokem v celém procesu přípravy marketingového plánu. Westwood (2022, s. 35) uvádí, že stanovené cíle by se měly týkat jednoho z následujících bodů:

- prodej stávajících výrobků na stávající trhy,
- prodej stávajících výrobků na nové trhy,
- prodej nových výrobků na stávající trhy,
- prodej nových produktů na nové trhy.

Westwood (2022, s. 36), Karlíček (2018, s. 240), nebo Blažková (2007, s. 34) a další autoři tvrdí, že by každý jeden stanovený cíl měl vycházet z koncepce SMART:

- **Specifický (specific)** – to, čeho chceme dosáhnout, by mělo být zcela jednoznačně definováno. Ideálně v hodnotách, nebo tržních podílech.
- **Měřitelný (measurable)** – firma by měla být schopna potvrdit, jestli bylo cíle dosaženo, nebo ne. Je vhodné si stanovit konkrétní kritéria, a jak již bylo zmíněno v bodu výše, měřitelnou hodnotu.
- **Dosažitelný (achievable)** – při stanovení cíle by si firma měla být jistá, že má k dispozici potřebné zdroje (dostatek investic, zaměstnanců, kteří na splnění cíle pracují, a další).
- **Realistický (realistic)** – stanovený cíl by měl být splnitelný. Jakmile je zjevně nerealistický, může být jeho plnění demotivující. Přestože bychom měli v rámci



tvorby marketingového plánu pracovat s flexibilními cíli, mělo by stále jít o cíle reálně naplnitelné.

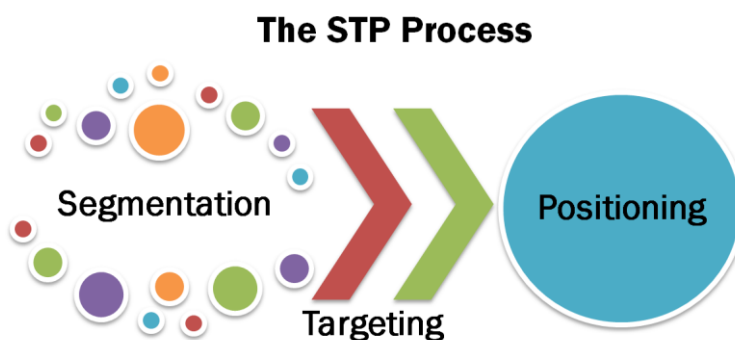
- **Časově ohraničený (time-bounded)** – jasně stanovený časový rámec, během kterého bychom ho měli splnit. Cíl je tedy vyjádřen konkrétním časovým údajem.

## 2.4 Marketingová strategie

Marketingové strategie představuje prostředky, kterými se dosahuje marketingových cílů. (Westwood, 2022, s 57). Její kvalita závisí na kvalitě zvolených analýz a na schopnosti správného rozhodování mezi nabízejícími se možnostmi (Blažková, 2007, s.35).

Podle Horákové (2003, s. 66) marketingové strategie určují, jak firma bude konkurovat svými produkty a službami na cílových trzích a jak dosáhne svých cílů.

Marketingová strategie vychází ze situační analýzy a řídí se především její výslednou SWOT analýzou. Jejím cílem je tedy posilování silných stránek a aktivní využití příležitostí na trhu, a zároveň je nutné brát na vědomí slabé stránky a hrozby. V rámci této části marketingového plánu je potřeba stanovit si určité faktory, jako jsou např.: cílová skupina, konkurenční výhody nebo hodnoty firmy. Tyto ukazatele lze zjistit např. pomocí STP analýzy (segmentace, targeting, positioning), která bude rozebrána v následujících podkapitolách. Efektivní marketingová strategie by měla být účinná a srozumitelná natolik, aby se dala vysvětlit v několika bodech. (Karlíček, 2018, s. 240)



Obrázek 3 Proces STP analýzy (Gogos, dimitriosgogos.com, 2018)

### 2.4.1 Segmentace trhu (Segmentation)

Každý zákazník je jedinečný a má různé potřeby. Ne všichni od stejného produktu očekávají totéž a každý si individuální výrobek kupuje z jiného důvodu (Westwood, 2022, s. 21).

Kotler a Armstrong (2018, s. 189) tyto odlišnosti popisují na příkladech faktorů, kterými jsou různorodé nákupní postoje i zvyklosti, ale také lokalita či množství zdrojů.

Segmentaci trhu definují takové skupiny zákazníků určitého trhu, které splňují následující dva předpoklady (Zamazalová, 2009, s. 109):

- **homogenita segmentů** – zákazníci uvnitř segmentu mají co nejvíce podobné tržní chování na určitém trhu,
- **heterogenita segmentů** – tržní chování různých segmentů zákazníků na určitém trhu se co nejvíce odlišuje.

Prostřednictvím segmentace trhu můžeme docílit efektivního rozdělení na různé tržní segmenty odpovídající jedinečným potřebám. Kotler a Armstrong (2018, s. 189) dále zmiňují, že neexistuje pouze jeden způsob segmentace trhu. Je potřeba vyzkoušet různé kombinace proměnných pro nalezení ideálního způsobu segmentace. Tyto proměnné definují společně s Karlíčkem (2018, s. 113–116) pomocí čtyř faktorů.

- **Geografické** – rozdělení trhu dle geografických segmentů (státy, regiony, města a další). Vycházíme z předpokladu, že v určitých lokalitách žijí potenciální zákazníci s podobnými potřebami.
- **Demografické** – členění zákazníků na základě věku, pohlaví, výše příjmu a jiných demografických charakteristik
- **Psychografické** – definuje zákazníky na základě životního stylu, vyznávaných hodnot a názorů nebo toho, jak tráví svůj volný čas. Pro mnohé je tento faktor jedním z nejdůležitějších kritérií.
- **Behaviorální** – identifikuje chování zákazníka k produktu. Tím je myšlena např. frekvence a příležitosti užívání produktu nebo očekávaný užitek.

Cílem segmentace trhu je nalezení rozdílů v potřebách jednotlivých skupin zákazníků a určení si jednoho konkrétního segmentu. U spotřebního zboží je vhodné koncové zákazníky dělit dle socioekonomických skupin, pohlaví, věku, povolání či regionu. Zároveň si díky tomuto procesu firma uvědomí na jakých trzích se aktuálně pohybuje, a zároveň na jakých by se mohla nebo dokonce měla nacházet. (Westwood, 2022, s. 22)

#### 2.4.2 Targeting (zacílení)

Po rozdělení trhu na konkrétní zákaznické segmenty je potřeba se rozhodnout, na který segment (nebo segmenty) se firma zaměří a jakým způsobem do nich vstoupí. Hodnotíme

tedy definované segmenty a vybíráme ten nejatraktivnější (Karlíček, 2018, s. 111). Do některých zákaznických segmentů je ale velice náročné proniknout. Při procesu rozhodování se firma může setkat s velkými segmenty prokazujícími ale nižší zisky, nebo naopak segmenty užšími a ziskovějšími. Zisk ale není jediný faktor výběru segmentů. Firma by se měla zaměřit na takové segmenty, ve kterých je možnost generovat vysokou hodnotu pro zákazníka udržitelnou v čase (Janouch, 2014, s. 69).

Janouch (2014, s. 69) definuje celkem čtyři základní varianty zacílení na segmenty:

- zaměření na jeden segment s více produkty,
- výběr několika nejlepších segmentů s nabídkou více produktů,
- produktová specializace (prodej jednoho produktu napříč různými segmenty),
- plné pokrytí trhu.

### 2.4.3 Positioning

Poslední, závěrečnou fází STP analýzy je positioning, který Příkrylová (2019, s. 72) považuje za jednu z nejdůležitějších fází v rámci definování marketingové strategie. Jedná se o umístění firmy a jejích produktů do povědomí zákazníků. Karlíček (2018, s. 111) jej popisuje jako proces, při němž se firma snaží ovlivnit vnímání produktů v očích cílového segmentu zákazníků. Zamazalová (2009, s. 120) a Jakubíková (2013, s. 171) zmiňují mimo vnímání firmy na trhu zákazníkem také další cíle positioningu, kterými jsou odlišení od konkurence a maximalizace úspěchu firmy. S autorkami souhlasí i Noam (2018, s. 275), který dodává, že positioning je zásadním faktorem pro poptávku a aby mohl podnik svůj produkt správně umístit, musí rozumět trhu a svým zákazníkům.

Cílem je zaujmout na trhu takovou pozici, která je pro zákazníka natolik atraktivní, aby preferoval danou firmu před konkurencí. V oblasti tvorby positioningu firmy je důležitá jedinečnost a soulad s potřebami cílového segmentu. (Karlíček, 2018, s. 137)

Kotler (2013, s. 316) definuje tři základní předpoklady positioningu. Prvním z nich je **atraktivita**, která zdůrazňuje vnímání firmy a jejích produktů jako zajímavou. Dalším předpokladem je **dosažitelnost**, kde autor klade důraz na dostatek finančních i jiných zdrojů, které by ji mohly případně ohrozit. Posledním bodem je **odlišení od konkurence**, tedy již Karlíčkem (2018, s. 137) zmiňovaná jedinečnost.

Jakubíková (2013, s. 171) definuje také nejčastější chyby ke kterým při stanovení pozice na trhu dochází:

- **nedostatečný positioning** – není dostatečně specifický, a proto není produkt dostatečně odlišen od konkurence,
- **přehnaný positioning** – nadměrné zdůrazňování přínosu produktu,
- **matoucí positioning** – nastává při nedostatečném promyšlením positioningu a také nekompaktní marketingovou komunikací.

## 2.5 Marketingový mix

Kotler a Armstrong (2018, s. 53, 54) považují tuto koncepci za jednu z hlavních z hlediska pojmů moderního marketingu a definují jej následovně: „*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma kombinuje, aby dosáhla požadované odezvy na cílovém trhu.*“ Skládá se ze všeho, co může firma udělat pro zaujetí zákazníka a ovlivnění poptávky po svém produktu. Jedná se o konkrétní nabízené produkty, jejich cenovou politiku a také to, jak tyto produkty budou propagovány a distribuovány zákazníkům (Karlíček, 2018, s. 152). Nejčastěji se využívá tzv. marketingový mix 4P, který je tvořen celkem čtyřmi proměnnými:

- **produkt (product)** – kombinace zboží a služeb, které firma nabízí cílovému trhu,
- **cena (price)** – částka, kterou musí zákazníci zaplatit, aby výrobek získali,
- **umístění (place)** – jinak nazývaná také jako distribuce; činnosti firmy, které zpřístupňují produkt cílovým spotřebitelům,
- **propagace (promotion)** – jinak také nazývaná komunikace; činnosti, které informují o přednostech výrobku a přesvědčují cílové zákazníky, aby si jej koupili.

Existuje mnoho koncepcí marketingového mixu, nejen 4P. Jakubíková (2013, s. 192) vysvětluje např. strategický (zákaznický) marketingový mix, který je nazývá 4C: zákazníci (customers), konkurenti (competitors), schopnost firmy (capabilities) a charakteristika firmy (company). Dále je možné se setkat i s dalšími koncepcemi, jako je např. 4S (webový marketingový mix), 3V, 4A nebo SIVA (Jakubíková, 2013, s. 193). V následujících podkapitolách budou jednotlivé složky marketingového mixu (koncepce 4P) rozebrány podrobněji.

### 2.5.1 Produkt (product)

Produkt není pouze fyzické zboží. Pod tento pojem spadají také služby nebo myšlenky v případě, že jsou předmětem směny. Můžeme jej identifikovat různými charakteristikami, na základě kterých jsme schopni se odlišit od konkurence (např. design, kvalita nebo přídavné benefity k produktu). (Karlíček, 2018, s. 154)

Jakubíková (2013, s. 202) vnímá produkt jako stěžejní pro marketingové aktivity firmy. Měl by odpovídat potřebám a požadavkům zákazníka a také samotnému účelu použití. S tímto tvrzením se ztotožňuje i Karlíček (2018, s. 158), který dodává, že klíčovým faktorem produktu je pro zákazníka hodnota, kterou jeho koupí získá. Jeho význam je potřeba hodnotit právě z pohledu vnímání zákazníka. Tento pohled je v souvislosti s produktem pro firmu podstatnější než samotná realita. (Karlíček, 2018, s. 159)

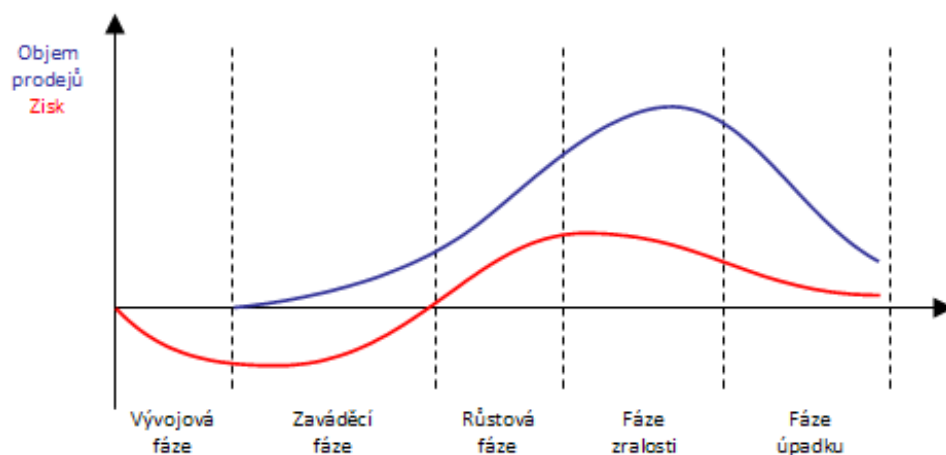
Rozlišujeme tři základní úrovně produktu (Kotler, 2007, s. 615, 616):

- **základní produkt** – představuje jádro produktu tvořené základními přínosy pro zákazníka,
- **vlastní produkt** – charakterizuje jej úroveň kvality a samotná funkce produktu v doprovodu s designem a balením,
- **rozšířený produkt** – tvoří jej doplňkové služby a přínosy pro zákazníky, kteří si produkt zakoupí. Propojují základní a vlastní produkt.

Karlíček (2018, s. 161, 162) zmiňuje v souvislosti s produktem i jeho životní cyklus. Skládá se z celkem čtyř fází, kterými si postupem času projde každý produkt. Na základě těchto souvislostí je firma schopna odhadnout, kdy je potřeba produkt inovovat a předejít tak fázi úpadku. Zároveň je nutné brát v potaz, že délka životního cyklu a konkrétních fází je pro každý produkt individuální. Velčovská (2013, s. 72) považuje životní cyklus produktu za jeden z nejznámějších marketingových pojmů. Kromě toho, že si v průběhu své existence všemi fázemi tohoto cyklu projde každý produkt, ukazuje také trendy v prodeji a ziskovosti konkrétního produktu. Autorka také zmiňuje podstatu životního cyklu produktu pro analýzu a plánování marketingových aktivit, protože každá jeho fáze představuje pro prodejce jiné výzvy a odlišné marketingové strategie (Velčovská, 2013, s. 72). Jednotlivé fáze popisuje Karlíček (2018, s. 161, 162) následovně:

- a) **Uvedení na trh** – růst tržeb bývá pomalý a zisk záporný z důvodu vysokých prvotních nákladů. Zároveň se předpokládají vyšší investice do marketingové komunikace z důvodu objasnění přínosu nového produktu zákazníkovi.

- b) **Fáze růstu** – poptávka roste velice rychle a s ní i zisk. Dříve nebo později na situaci reaguje konkurence a celý trh je tlačěn ke zdokonalování produktů a společně s tím i k dalším investicím do marketingové komunikace.
- c) **Fáze zralosti** – představuje nejdelší stadium životního cyklu produktu. Trh se stává nasyceným, což znamená, že většina potenciálních zákazníků produkt akceptovala. Dochází ke zpomalení růstu tržeb a poklesu zisku, mimo to na trhu působí intenzivní konkurence. Z důvodu potřeby získání nových zákazníků (společně se zákazníky konkurence) firmy snižují ceny. V této fázi cyklu také některé méně úspěšné firmy trh opouští. Na trh přichází nový produkt a zájem o stávající produkt postupem upadá.
- d) **Fáze úpadku** – produkt přestává být ziskový, většina firem je donucena stáhnout produkt z nabídky a k odchodu z trhu



Obrázek 4 Životní cyklus produktu (Management mania, 2018)

### 2.5.2 Cena (price)

Cena představuje peněžní hodnotu produktu, za čímž se skrývá celková cenová politika firmy. Podle Noama (2018, s. 278) je stanovení ceny prodejcem výrazem strategie podniku a jeho marketingového plánu. Jakubíková (2013, s. 270) dále zmiňuje podstatu ceny v rámci positioningu firmy, konkurenceschopnosti a vlivu na poptávky. Pro zákazníka patří cena k jednomu z prvních impulzů v rámci rozhodování se o koupi produktu a zároveň pro něj cena představuje jediný náklad související s kupovaným produktem.

Kotler (2013, s. 421) i Karlíček (2018, s. 175) uvádí, že cena je jediným prvkem marketingového mixu, které firmě přináší zisk. Ostatní atributy jsou totiž spojeny s náklady.

Karlíček (2018, s. 179, 180) zohledňuje tři nejvýznamnější faktory při tvorbě cenové strategie, které jsou popsány níže.

- **Náklady** – finanční prostředky potřebné na výrobu, prodej a distribuci produktu. Tyto prostředky představují nejnižší možnou hranici ceny. Čím vyšší rozdíl mezi náklady a nabízenou cenou produktu je, tím vyšší marže může firma docílit.
- **Ceny konkurence** – je důležité znát cenu konkurence a na základě toho nastavit konkurenceschopnou cenu produktu. Klíčové je monitorování cen konkurence na jejichž základě je proveden odhad ceny, kterou je zákazník ochoten zaplatit.
- **Vnímaná hodnota produktu zákazníky** – v případě nastavení ceny pod úroveň vnímané hodnoty zákazníka může firma přicházet o zisk. Tento faktor souvisí s poptávkou, jelikož ochota zákazníka platit může být vyšší než předpoklady firmy.

Autor také popisuje tři základní cenové strategie, mezi kterými firma volí na základě nabízeného produktu. (Karlíček 2018, s. 181, 182)

- **Strategie vysoké ceny** – firma oslovuje zákaznický segment požadující vysokou kvalitu produktu bez ohledu na cenu. Poskytování produktu za vysoké ceny firmě umožní pokrýt vysoké náklady, nicméně je potřeba dbát i na investice do marketingové komunikace, jelikož je potřeba zákazníka informovat o vysoké kvalitě produktu.
- **Strategie dobré hodnoty** – zákaznický segment požaduje kvalitní produkt, za který není ochotný platit vysokou cenu. Produkt musí být prodáván ve velkém množství, aby firmě zajistil dostatečný zisk, jelikož na základě nízké ceny je zpravidla nižší zisková marže.
- **Ekonomická strategie (strategie nízké ceny)** – zákazníci požadují nízké ceny bez ohledu na nižší (ale přesto přijatelnou) kvalitu produktu. Náklady může firma snížit například využitím levnějších materiálů. Nevýhodou je, stejně jako u strategie dobré hodnoty, nutnost masové produkce za účelem zisku.

Cena je nejflexibilnějším prvkem marketingového mixu. Cenu produktu je možné změnit prakticky kdykoliv a poměrně rychle, kdežto změna ostatních atributů (produkt, komunikace a distribuční kanály) trvá obvykle v řádu měsíců nebo dokonce let. (Karlíček, 2018, s. 186)

### 2.5.3 Distribuce (place)

Distribuce představuje řadu rozhodnutí týkajících se toho, jakou cestou se produkt dostane na trh a ke svým zákazníkům (Foret, 2011, s. 221). Tuto definici potvrzuje i Karlíček (2018, s. 216), který vidí podstatu distribuce v tom, aby se produkt dostal k zákazníkovi ve správný čas na správném místě při co nejnižších nákladech. Proces distribuce dotváří celkovou hodnotu firmy a produktu. Cílem je zprostředkovat produkt zákazníkovi jednoduše, rychle a zároveň pohodlně. Jestliže produkt není dostatečně dostupný pro cílovou skupinu zákazníků, může to značně ovlivnit jeho poptávku. Přestože je lokalita klíčovým faktorem v rámci distribuční strategie, měli bychom ji vnímat i v širším kontextu a ne pouze prostorově. (Karlíček, 2018, s. 216)

Karlíček (2018, s. 219, 220) odlišuje tři základní distribuční strategie dle počtu distributorů.

- **Intenzivní distribuce** – cílem je zajistit dostupnost produktu pro zákazníka kdekoliv a kdykoliv. V případě této strategie firma využívá vysoký počet distribučních míst (např. Coca-Cola). S tím ale souvisí také nedostatečná kontrola nad nákupním zážitkem zákazníka, což je hlavní nevýhoda tohoto typu distribuce.
- **Exkluzivní distribuce** – oproti intenzivní distribuci klade důraz na nákupní zážitek zákazníků. Počet distribučních míst je úmyslně omezen z hlediska zachování exkluzivity. Příkladem jsou značky světových návrhářů (Prada, Louis Vuitton a další), které prodávají méně produktů za vysokou cenu.
- **Selektivní distribuce** – firma využívá omezený počet distributorů, ale je kompromisem mezi předchozími strategiemi. Např. dražší produkty na vlasy dostupné pouze v kadeřnictvích.

Mimo zmíněné strategie by firma měla také zvážit, jaké kanály pro distribuci svých produktů využije. Ty mohou být buďto přímé, anebo nepřímé. Jejich popisu se věnuje Karlíček (2018, s. 225), který je definuje následovně:

- **Přímé distribuční cesty**, kdy je firma v přímém kontaktu se zákazníkem a nevyužívá žádné další distribuční mezičlánky. K distribuci využívá vlastní prodejce a prodejny, ale spadá sem také např. e-shop. Výhodu autoři vidí především v kontrole firmy nad svými produkty a nižších nákladech. Naopak jako riziko můžeme vnímat plnou zodpovědnost za zprostředkování produktů.



- **Nepřímé distribuční cesty** jsou ty, kdy firma využívá distribuční mezičlánky. Míží zde náklady spojené s budováním vlastní distribuční sítě a skladů, nicméně firma přichází o přímý kontakt se zákazníkem a také kontrolu nad cenovou politikou nebo marketingovými aktivitami. Produkty firma nabízí skrz velkoobchod, maloobchod nebo franšízy.

#### 2.5.4 Propagace (promotion)

*„Marketingová komunikace je pojem, který zahrnuje veškeré aspekty vizuální, psané, hovorové a smyslové interakce mezi firmou a cílovým trhem.“* (Cooper a Lane, 1999, s. 116)

Obecně označuje veškeré prvky komerční i nekomerční komunikace, které podporují marketingovou strategii a naplňují marketingové cíle firmy. Marketingová komunikace by měla být konzistentní, dlouhodobého charakteru (Zamazalová, 2009, s. 182).

Kotler a Armstrong (2018, s. 54) definují propagaci jako činnosti informující o přednostech produktu snažící se přesvědčit zákazníka ke koupi. Toho se snaží docílit lépe než konkurence. Prodej produktu zmiňuje také Karlíček (2018, s. 196) jako primární cíl, přestože se někteří stále domnívají, že cílem marketingové komunikace je zákazníka zaujmout nebo pobavit.

Před výběrem nástrojů je potřeba, aby si firma stanovila komunikační strategii. Karlíček (2018, s. 213), Zamazalová (2009, s. 188) i Jakubíková (2013, s. 301, 302) ve svých publikacích definují push a pull strategii:

- **Push strategie (strategie tlaku)** – *„firma stimuluje k nákupu zboží velkoobchod, velkoobchod zase maloobchod a ten zákazníka.“* (Jakubíková, 2013, s. 302) Využívá se např. osobní prodej nebo podpora prodeje, ale z hlediska převahy konkurenčních produktů nad distribučními místy je třeba dbát na vyšší investice do marketingové komunikace.
- **Pull strategie (strategie tahu)** – je zaměřena na konečné zákazníky, které firma oslovuje pomocí různých forem reklamy. Zákazník může produkt, který poptává vyhledat v maloobchodech.

V současnosti je jedním z nejtěžších úkolů zaujmout cílového zákazníka, jelikož se ve většině případů pohybujeme na hyper-konkurenčních trzích. Mnohdy jsou zákazníci přesyceni marketingovou komunikací a z tohoto důvodu některé kampaně začínají

ignorovat. Pro firmu je ideální situací nabízet produkt natolik zajímavý (a odlišný od konkurence), že se v podstatě dokáže „prodat sám“. (Karlíček, 2018, s. 195)

Mnoho autorů se věnuje jednotlivým nástrojům komunikačního mixu:

**Reklamu** považují Příkrylová (2019, s. 74) i Karlíček (2018, s. 197) za nejdůležitější prostředek komunikace pro vytváření a posilování image firmy. Přestože se jedná o neosobní formu komunikace, je velmi efektivní ve zvyšování povědomí a oslovení velkých cílových segmentů. K tomu jsou využívány různá média jako např. televize, rozhlas, tisk atd. Zákazník by měl být na základě reklamy přesvědčen o kvalitě a užitečnosti produktu, a měl by v něm být vyvolán zájem o koupi (Kotler, 2007, s. 855).

**Direct marketing** se vyznačuje přímou komunikací s cílem budování dlouhodobých vztahů a okamžité odezvy od cílových zákazníků. Nevýhodu Příkrylová (2019, s. 106) vidí v nutnosti získávání kvalitních databází a nevhodnost k masové komunikaci. Naopak mezi výhody z pohledu zákazníka řadí např. důvěryhodnost komunikace. Pro prodejce představuje direct marketing možnost přesného zacílení a rychlejší oslovení zákazníků osobnější formou. K direct marketingu využíváme direct mail, telemarketing nebo přímý mobilní marketing.

Příkrylová (2019, s. 98) popisuje **podporu prodeje** jako „*nejdůležitější krátkodobý nástroj v rámci integrované strategie.*“ Na rozdíl od reklamy, která je přesvědčivého charakteru má podpora prodeje v zákazníkovi vyvolat podnět ke koupi nebo vyzkoušení produktu. Jedná se o přidanou hodnotu k produktu – nejčastěji využívané slevy a slevové kupony, různé soutěže nebo výhodná balení (Karlíček, 2018, s. 200). Mezi cíle podpory prodeje řadí autoři např. zvýšení četnosti nákupů, posílení důvěry nebo vyvolání zájmu. Nevýhodu autorka vidí v krátkodobosti a poklesu poptávky z důvodu častého používání (Příkrylová 2019, s. 98).

**Public relations (PR)** představují budování vztahů s médii. Jejich cílem je podpořit důvěryhodnost firmy a mezi nejvyužívanější nástroje patří tiskové zprávy nebo konference (Karlíček, 2018, s. 202).

**Event marketing** zprostředkovává emociální zážitky spojené s firmou pomocí pořádání událostí a různých akcí pro stávající i potenciální zákazníky. Spadají sem např. školení, akce k otevření pobočky, večírky, pomocí kterých má firma možnost se odlišit od konkurence. (Karlíček, 2018, s. 203)

**Osobní prodej** má jednu velkou výhodu v tom, že při přímém kontaktu firmy a zákazníka je prodejce schopen přizpůsobit nabídku konkrétním potřebám zákazníka a získává od něj okamžitou zpětnou vazbu. Na základě toho si prodejce se zákazníkem buduje dlouhodobý důvěrný vztah. Naopak nevýhodou je nejen finanční, ale i časová náročnost z hlediska péče o zákazníka, proto se využívá spíše u dražších produktů. (Karlíček, 2018, S. 207)

**Sponzoring** vyjadřuje obchodní vztah mezi sponzorem (poskytovatel finančních zdrojů) a organizací či jiným subjektem, s možností komerčního využití. Výsledkem spojení firmy nebo jejího konkrétního produktu se sponzorovaným subjektem přináší zvýšení povědomí, důvěryhodnost a posílení image. Využívá se např. sportovní sponzoring, kulturní sponzoring a další. (Přikrylová, 2019, s. 141)

**Veletrhy a výstavy** představují komplexní aktivitu využívající více nástrojů marketingové komunikace v krátkém časovém období s efektivním zacílením. Veletrhem nazýváme zpravidla komerčně zaměřenou akci, kde si lze produkty či služby přímo zakoupit. Výstava se vyznačuje svojí nekomerčností. Cílem může být např. představení produktů, posílení vztahů se stávajícími zákazníky a nacházení nových potenciálních zákazníků. (Přikrylová, 2019, s. 145–148)

**Word-of-mouth** označuje „*reklamu produktu šířenou formou mluvené či psané komunikace mezi stávajícími a potenciálními zákazníky.*“ (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 172) Podle Noama (2018, s. 279) jde o šíření ideálně pozitivních informací, které si předává mnoho lidí. Je obtížné tuto formu reklamy iniciovat, ale jakmile se rozběhne, může sloužit jako velice účinný nástroj. Jeho výhodou je vysoká důvěryhodnost a nízké náklady. Foret (2013, s. 105) považuje word-of-mouth za nejznámější způsob propagace produktů a šíření informací. Při správném zacílení je možné šířit správné informace a budovat tak pozitivní image podniku. Důležitým předpokladem účinného word-of-mouth marketingu je šíření pravdivých informací. S výše zmíněnými definicemi tzv. šeptandy souhlasí i Svoboda (2009, s. 130), podle kterého je síla tohoto nástroje v současnosti znásobená díky využívání internetu a především sociálních sítí.

Do nových trendů marketingové komunikace lze zařadit např. **product placement**, kde je produkt zasazen do audiovizuálního díla (např. do filmu) (Jurášková a Hornák, 2012, s. 172), **guerilla marketing** využívající metody vzbuzující v zákaznících pocit překvapení až šokování (Jurášková a Hornák, 2012, s. 83, 84) nebo **virální marketing**, pomocí kterého se obsah šíří velice rychle samotnými zákazníky – nejčastěji skrz sociální sítě (Jurášková a Hornák, 2012, s. 233, 234).

S vývojem doby se marketing postupně přesunul i do on-line prostředí – na internet. Ten se vyznačuje především dynamickým prostředím, které se takřka nepřetržitě mění. On-line prostředí nejvíce ovlivnilo právě marketingovou komunikaci (Janouch, 2014, s. 19, 20). Autor také uvádí některé oblasti, kde se marketingová komunikace na internetu využívá. Jedná se např. o webové stránky, e-shopy, sociální sítě nebo diskusní fóra (Janouch, 2014, s. 24–26).

Příkrylová (2019, s. 169–202) rozděluje jednotlivé složky komunikačního mixu v on-line prostředí následovně:

- **on-line reklama** – display reklama (bannery), reklama ve vyhledávačích (SEO a PPC reklama) a reklama na sociálních sítích,
- **on-line public relations** – tiskové zprávy, podcast,
- **on-line přímý marketing** – webové stránky, direct mail, newsletter, mobilní aplikace,
- **on-line osobní prodej** – webináře,
- **on-line podpora prodeje** – affiliate marketing, zbožové vyhledávače, slevové kódy.

Webové stránky jsou pro firmu ideálním prezentačním nástrojem v on-line prostředí. Cílem je vytvořit přehlednou a poutavou webovou stránku, která je aktuální a použitelná pro všechny uživatele. V dnešní době je nezbytné, aby byla webová stránka optimalizovaná i pro mobilní telefony. Klíčovým faktorem je, aby uživatel poznal, kde a jak na webu může provést konverzi – akci, kvůli které web navštívil. (Karlíček, 2018, s. 206)

Sociální sítě jsou podle Westwooda (2022, s. 98) nástroj pro zvýšení příjmů z reklamy. Pomocí různých faktorů (lokalita, zájmy, věk publika) lze vytvářet audiovizuální i textové reklamy. Poskytují firmám prostor pro propagaci webových stránek a vytváření poptávky po produktech prostřednictvím úzce cílených inzerátů nebo událostí. Losekoot a Vyhnánková (2019, s. 18, 19) popisují vlastnosti profilu na sociálních sítích, který by měl uživatele dokázat zaujmout, naslouchat jim a předávat obsah dle jejich představ a potřeb. Zároveň by firma měla dbát na to, aby dokázala úspěch správně vyhodnotit na základě metrik. Nutno podotknout, že sociální sítě a celkově on-line prostředí se velice rychle rozvíjí kupředu a je proto potřeba sledovat trendy a zároveň se nespoléhat pouze na tuto oblast při tvorbě strategie komunikačního mixu.

## 2.6 Rozpočet marketingového plánu

Závěrečnou, neméně důležitou a nedílnou součástí marketingového plánu je tvorba rozpočtu. Stanovení rozpočtu by mělo propojovat veškeré předchozí části vyskytující se v dokumentu. Dle Karlička (2018, s. 242) je nezbytné jednotlivé aktivity prováděné na základě marketingového plánu rozepsat (společně s identifikací cíle a toho, jakou strategii aktivita naplní) ideálně po jednotlivých měsících. Součástí by také měly být údaje o časovém rozmezí jednotlivých aktivit a odpovědné osoby mající jednotlivé aktivity na starosti.

**Harmonogram činností** představuje časový plán jednotlivých aktivit marketingového plánu a podle Kotlera (2007, s. 112) odpovídá na následující základní otázky: **CO** se bude dělat, **KDY** se to bude dělat, **KDO** za to přebírá odpovědnost a **KOLIK** to bude stát.

O rozpočtu je důležité přemýšlet již během procesu marketingového plánování, abychom zavčas předešli možným nejasnostem. Sestavování rozpočtu se provádí většinou na základě historických dat firmy, ale je potřeba brát v potaz i případné nové trendy nebo změny na definovaném trhu (Blažková, 2007, s. 191). Součástí stanovení rozpočtu je i předpověď budoucích nákladů a příjmů, pro jejichž správné stanovení doporučuje Blažková (2007, s. 196) následující:

- myslet realisticky z hlediska limitů firmy (např. objem výroby, maximální počet zákazníků za den),
- zajištění veškerých potřebných informací pomocí výzkumu nebo analýzy trhu,
- při tvorbě predikce by měly být zúčastněny všechny kompetentní osoby,
- stanovení si časového rozmezí pro tvorbu predikce.

Předpokládané tržby a průměrná čistá cena představují v plánovaném rozpočtu příjmy. Výdaje tvoří náklady spojené s produktem, distribucí a marketingem. Výsledkem je očekávaný zisk. (Kotler, 2007, s. 113)

Na základě stanovení rozpočtu jsme schopni ověřit, zdali je námi stanovená strategie nákladově efektivní. Aby bylo možné marketingový plán realizovat (uskutečnit), neměly by být náklady vyšší než předpokládaný zisk. Autor také klade důraz na zahrnutí veškerých součástí marketingového plánu v rámci tvorby rozpočtu, aby byl co nejrealističtější. (Westwood, 2022, s. 107–111)

### 3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Malé a střední firmy často opomíjí důležitost marketingových aktivit, které jsou v současné (konzumní) společnosti velice důležité, zejména pro odlišení se od konkurence. Marketingový plán je klíčovým dokumentem, který firmě poslouží pro analýzu vnějšího i vnitřního prostředí, na základě které je schopna stanovit si marketingové cíle a následně samotnou marketingovou strategii. Tento dokument je velice flexibilní a je potřeba jej udržovat aktuální, především z hlediska neustále se vyvíjející situace na trhu.

Samotný dokument členíme do několika částí. Veškerým analýzám předchází tzv. executive summary, který shrnuje podstatné body celého marketingového plánu. Toto shrnutí zpracováváme až na úplném konci marketingového plánu. Dále následuje situační analýza, zabývající se především faktory vnějšího a vnitřního prostředí, které mají na firmu pozitivní či negativní vliv. Jejím výstupem je SWOT analýza, která zobrazuje klíčové silné a slabé stránky společně s možnými příležitostmi a hrozbami pro firmu. Na základě SWOT analýzy jsme schopni vymezit takové strategie, které umožní další rozvoj firmy. Jakmile je prostředí analyzované pomocí situační analýzy, je nezbytné definovat marketingové cíle, kterých chce firma dosáhnout. Tyto cíle by měly být tvořeny na základě metody SMART, která představuje ideální koncepci pro správnou formulaci marketingových cílů firmy. Dalším krokem je definování strategií, pomocí kterých bude firma schopna dosáhnout vymezených marketingových cílů. V rámci marketingových strategií je využíván nástroj marketingového mixu 4P, ve kterém jsou zahrnuty strategie produktu, ceny, distribuce a propagace (komunikace). V závěrečné části marketingového plánu firma stanovuje rozpočty a časový harmonogram včetně určení odpovědných a kompetentních osob určitých složek marketingového plánu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

### 4.1 Základní charakteristika společnosti

Společnost HEPRO, spol. s.r.o. je rodinná firma, která byla založena Ing. Jiřím Hegrem, v roce 1991. K současnému datu (rok 2023) tedy působí na trhu již přes třicet let. Aktuálně společnost sídlí v Brně, kde se nachází i její kancelářské prostory. Od samého začátku podnikání spadá společnost do kategorie malých a středních podniků.

HEPRO, spol. s.r.o. je obchodní společností s ručením omezeným a její orientační obrat se pohybuje mezi desíti až třiceti miliony korun ročně (Živé firmy.cz, ©2023). Statutární orgán se skládá z celkem tří členů: Ing. Jiří Hegr, se kterým byly komunikovány veškeré informace použité v diplomové práci, dále Bc. Lukáš Grmolec a Zdeněk Lorenc. Tito členové působí ve firmě jako jednatelé a společníci. V případech právního jednání s hodnotou přesahující 100 000 Kč zastupuje společnost Ing. Jiří Hegr samostatně (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2023).



Obrázek 5 Logo společnosti HEPRO, spol. s.r.o. (HEPRO, spol. s.r.o., ©2019)

### 4.2 Hodnoty společnosti

Po celou dobu působení na trhu se společnost HEPRO, spol. s.r.o. řídí hodnotami, které považuje za důležité pro prospěch samotné společnosti, jejích zaměstnanců a zákazníků. Prioritní hodnoty, o které se firma opírá, jsou podle majitele společnosti následující:

- **ochota a flexibilita** – zákazník je o celém průběhu zakázky dostatečně informován, v případě nejasností je společnost připravena ochotně pomoci, případně navrhnout ideální řešení pro zákazníka,
- **čestnost** – společnost jedná čestně a otevřeně vůči svým zaměstnancům i zákazníkům,
- **spokojený zákazník** – snaha odvádět svoji práci co nejlépe tak, aby byli všichni zákazníci spokojeni a rádi se na společnost znovu obrátili a doporučili její služby ostatním,

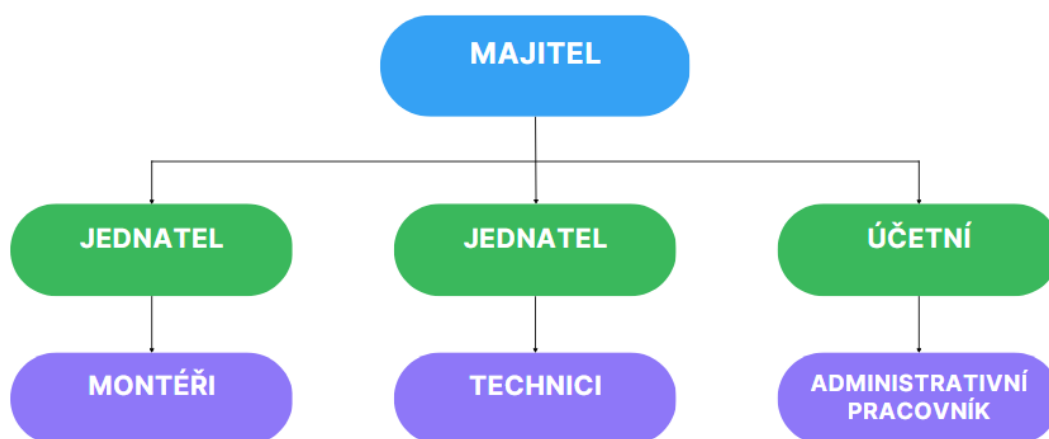


- **profesionální práce** – poskytování kvalitních produktů zákazníkům a profesionální služby, které splňují svůj účel.

### 4.3 Organizační struktura

Jak již bylo zmíněno v kapitole výše, společnost HEPRO, spol. s.r.o. spadá do kategorie malých a středních podniků a její rodinný charakter se tak odráží i na organizační struktuře. Majitel společnosti pro účely diplomové práce poskytl detailnější informace ohledně organizační struktury.

Aktuálně je ve společnosti zaměstnáno na hlavní pracovní poměr celkem pět montérů a čtyři technici. Jejich náplní práce je příprava zakázek, zpracování nabídek a projektová činnost. Dále firma zaměstnává také účetní a pracovníka obstarávajícího administrativní chod společnosti HEPRO, spol. s.r.o.



Obrázek 6 Schéma organizační struktury (vlastní zpracování v programu Canva)

Organizační struktura není vzhledem k velikosti firmy komplikovaná. Majitel má na starosti celkový chod firmy a o veškerém dění ve společnosti má detailní přehled. Další dva jednatele společnosti mají na starosti organizaci práce montérů a techniků. Nepostradatelnou součástí společnosti je také účetní, která obstarává veškeré činnosti spojené s financemi firmy a poměrně novým členem pracovního týmu společnosti je i administrativní zaměstnanec.

#### 4.4 Předmět podnikání

Konkrétně se společnost specializuje na projekci, dodávku, montáž a servis vzduchotechnického a klimatizačního zařízení. Z toho plyne, že zákazník, který se rozhodne využít služby společnosti HEPRO, spol. s.r.o., získává společně se zakoupeným produktem i komplexní služby z oboru. (HEPRO, spol. s.r.o., ©2019)

Samotný předmět podnikání zahrnuje prvotní návrh projektu, inženýrské činnosti a v neposlední řadě také záruční i pozáruční pravidelný servis včetně údržby zařízení. Zaměstnanci společnosti jsou kvalifikovaní projektanti a technici se zkušenostmi a přehledem v oboru, tudíž je firma schopna zákazníkovi poskytnout potřebou technickou i kvalitativní úroveň služeb. Společnost HEPRO, spol. s.r.o. vlastní také malý sklad, kde je skladován základní sortiment vzduchotechnického, klimatizačního a chladicího zařízení včetně potřebného montážního materiálu. (HEPRO, spol. s.r.o., ©2019)

Součástí poskytovaných služeb je i poradenství a nabídka ideálního řešení pro zákazníka dle jeho představ, které je poskytováno bezplatně, jelikož úzce souvisí s návrhem a projekcí zakázky. Bez pravidelného servisu jednotlivých zařízení se snižuje jejich životnost, proto společnost zařizuje záruční, ale i pozáruční servis pro všechny typy klimatizací – zákazník těchto služeb může využít i v případě, že si zařízení nezakoupil přímo u společnosti. (HEPRO, spol. s.r.o., ©2019)

Společnost HEPRO, spol. s.r.o. zajišťuje své služby od malých zakázek po velké projekty. Nelimituje tedy své zákazníky velikostí zakázky a zmíněné služby obstarává jak pro soukromé uživatele, stavební firmy a větší soukromé firmy, tak i pro státní firmy a organizace. Během třiceti let na trhu získala společnost praxi v širokém spektru různorodých prostředí. Zkušenosti má společnost např. s dodávkou klimatizace a vzduchotechniky do rodinných a bytových domů, obchodních center i menších prodejen, stravovacích prostorů (jidelny, kuchyně, restaurace), laboratorních provozů, sportovních center a bazénů, zdravotnických a průmyslových zařízení nebo kaváren, klubů a barů. (HEPRO, spol. s.r.o., ©2019)

Konkrétní charakteristika produktového portfolia společnosti bude popsána v rámci další kapitoly: 6.3 Marketingový mix společnosti.

## 5 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

### 5.1 PEST analýza

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, analýza vnějšího prostředí podniku (makroprostředí) bude prováděna na základě PEST analýzy zkoumající faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické. Zmíněné faktory mohou pro firmu představovat jak příležitosti, tak i hrozby.

#### **Politicko-právní faktory**

Politické faktory společně s těmi legislativními ovlivňují všechny firmy na území České republiky. Jelikož je firma společností s ručením omezeným, musí splňovat náležitosti, které vychází ze zákona o obchodních korporacích: zákon č. 90/2012 Sb. (Poslanecká sněmovna České republiky, 2014). Vzhledem k tomu, že se firma skládá z deseti zaměstnanců, je potřeba se řídit i zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023) ve kterém se objevují informace ohledně pracovního poměru a také náležitosti dle nařízení vlády č. 465/2022 Sb. o minimální mzdě, dle kterého je aktuálně ve výši 17 300 Kč za měsíc a minimální hodinová mzda dosahuje hodnoty 103,80 Kč (Zákony pro lidi, ©2010-2023).

Komplikací pro mnoho firem je také byrokracie. V mnoha případech nelze hovořit o zjednodušení situace ze strany státu, ale spíše o opaku. Pro firmy pohybující se ve stavebnictví je občas náročné splnit veškeré náležitosti související s množstvím potřebných dokumentů (např. získání stavebního povolení je dnes mnohem náročnější než v minulosti). Tato administrativní činnost navíc zabírá příliš mnoho času, který by zaměstnanec mohl věnovat podstatnějším záležitostem. Konkrétně společnost HEPRO, spol. s.r.o. přijala z těchto důvodů administrativního pracovníka, čímž dochází k poklesu jejího zisku. Problematika byrokracie souvisí s obměňovanými nebo přibývajícými zákony. Často se mění také ale stavební, hygienické a požární normy společně s různými statistickými hlášeními. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

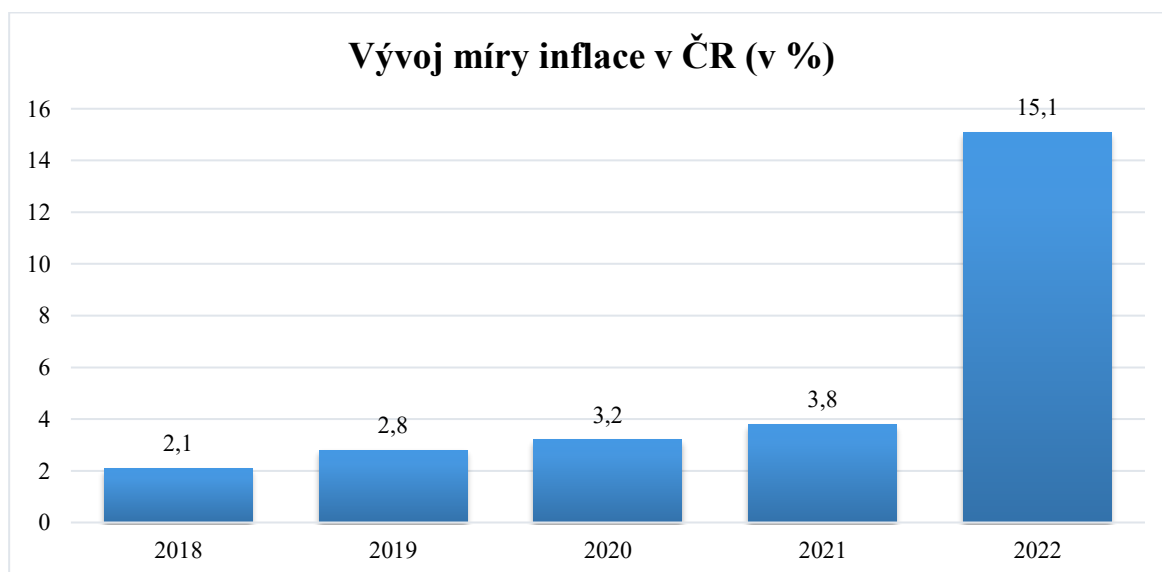
Evropská unie se snaží podpořit využívání obnovitelných zdrojů, snižovat celkovou spotřebu energie a s tím související energetickou náročnost budov. Jedním z přijatých kroků je směrnice EU 2012/27/EU o energetické účinnosti (EUR-Lex, 2021), jejímž cílem je snížit celkovou spotřebu energie pomocí obnovitelných zdrojů. Dále je také potřeba zmínit nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 517/2014 (dříve nařízení ES č. 842/2006)

o používání fluorovaných skleníkových plynů, které jsou používány v klimatizačních zařízeních a tepelných čerpadlech jako chladicí prostředky. Do legislativních faktorů EU spadá i směrnice EP a Rady 2018/844/EU o energetické náročnosti budov, která doplňuje původní směrnici EU 2010/31/EU společně s již zmíněnou směrnicí EU 2012/27/EU o energetické účinnosti. Směrnice stanovuje požadavky na energetickou účinnost stávajících i nových budov a jejím cílem je, aby tyto zmíněné objekty na území EU měly téměř nulovou energetickou náročnost. Mezi požadavky a kritéria patří např. vysoká úroveň izolace nebo právě využití obnovitelných zdrojů, kam spadají i tepelná čerpadla. (Zákony pro lidi, ©2010-2023)

V souladu s legislativou EU je od roku 2009 povinné pro všechny pracovníky, kteří manipulují se zařízeními (instalace, servis, údržba a opravy) obsahující fluorované skleníkové plyny, vlastnit certifikát vydávaný MŽP (Ministerstvo životního prostředí, ©2008-2023).

### Ekonomické faktory

Vývoj míry inflace v České republice má vliv snad na každého jedince a výjimkou není ani společnost HEPRO, spol. s r.o. Všeobecný růst cenové hladiny poslední dobou rezonoval všemi odvětvími, jelikož za poslední rok došlo k rapidnímu nárůstu míry inflace. Firmy ovlivňuje po stránce nákladů, jelikož při stejném počtu nakoupeného zboží nebo materiálu u dodavatelů firma zaplatí více peněz. Tato situace potom firmy dohání ke zdražování jejich produktů a služeb a na základě této skutečnosti může dojít ke snižování poptávky. V případě, že by firma chtěla udržet stávající ceny, je zde riziko snížení zisku.



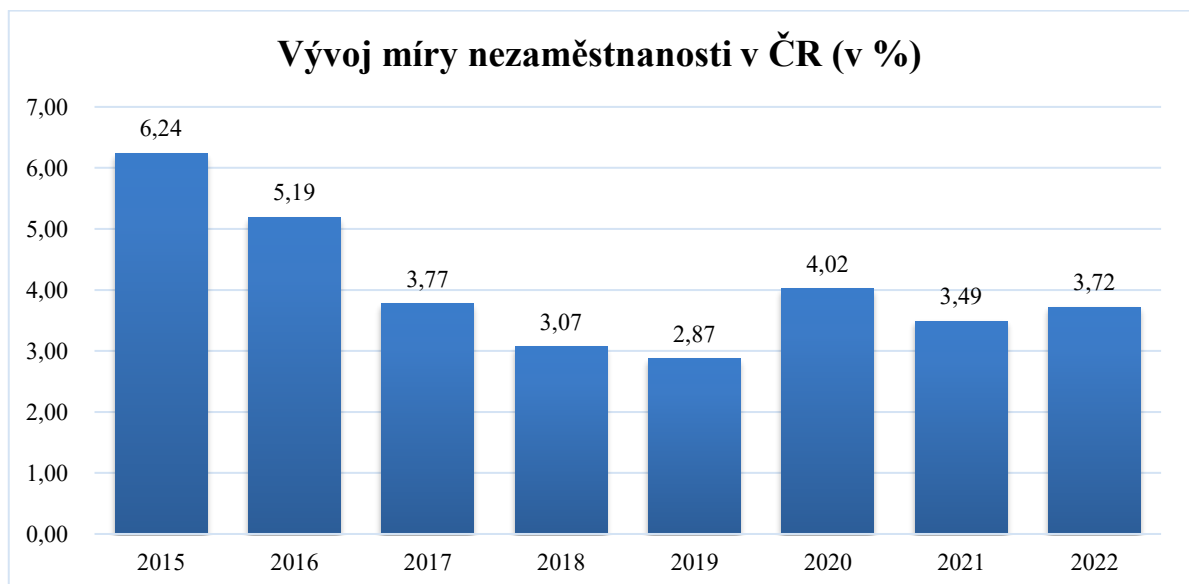
Obrázek 7 Vývoj míry inflace v letech 2018–2022 (ČSÚ, 2023, vlastní zpracování)

Ekonomika v ČR aktuálně stagnuje právě z důvodu vysoké míry inflace. Ta vzrostla na základě několika faktorů, ale nejvíce ji ovlivnily dopady pandemie koronaviru, během které vláda vkládala do ekonomiky větší množství peněz. Dále také inflaci ovlivnily zvyšující se náklady na bydlení, které byly zapříčiněny zejména zvyšováním cen energií.

Konflikt Ruska s Ukrajinou ekonomicky zasáhl celou Evropu, která byla závislá na dodávkách zemního plynu a ropy z Ruska. Aktuální situace vedla k prudkému růstu cen pohonných hmot a také energetické krizi. Mnoho firem se tak dostalo do situace, kdy bylo nevyhnutelné propouštění zaměstnanců nebo omezení/zastavení výroby. Tato situace podstatně ovlivnila i celkové zdražování velkého procenta produktů a služeb. (Rada Evropské unie, 2023)

Pro společnost HEPRO, spol. s r.o. představuje největší komplikace právě zdražování cen energií. Celkově můžeme pozorovat, že jsou spotřebitelé mnohem více rozvášněni v tom, za co utrácí a poptávka tak klesá (nejen po energetický náročných produktech).

Dalším z ekonomických faktorů ovlivňujících firmy je míra nezaměstnanosti. Přestože nízká míra nezaměstnanosti zvyšuje kupní sílu zákazníků, negativním dopadem je nedostatek potenciálních zaměstnanců a s tím zvyšující se nátlak na mzdy. Tento jev pak může vést ke konkurenčnímu boji o zaměstnance napříč firmami.



Obrázek 8 Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR (ČSÚ, 2023, vlastní zpracování)

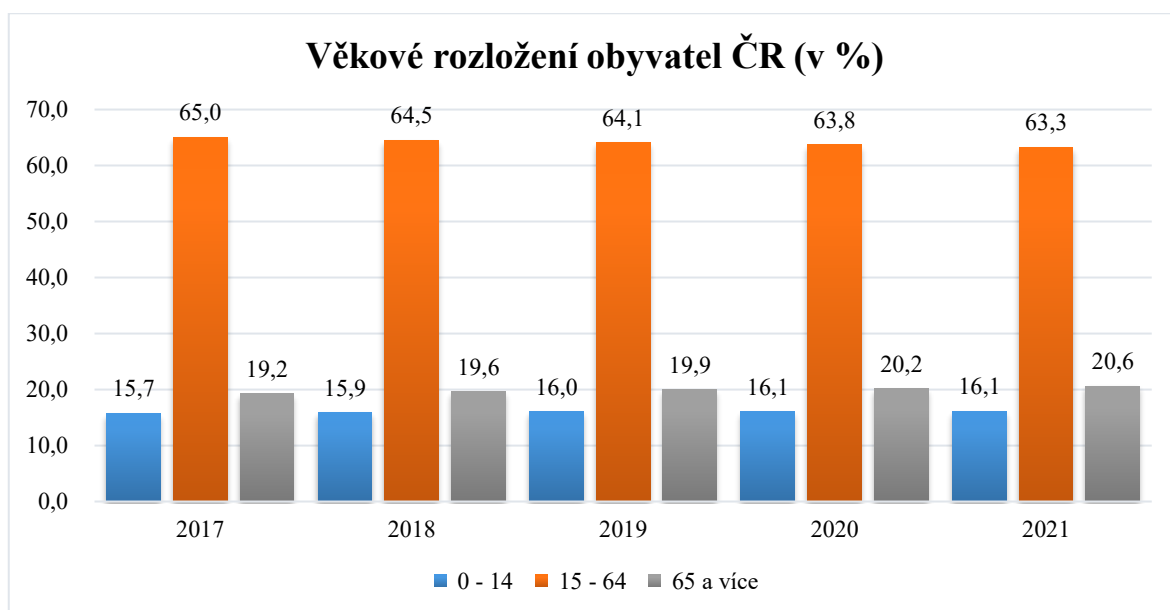
### Sociálně-demografické faktory

Pro efektivní fungování jakékoliv firmy je potřeba se umět přizpůsobit různorodým společenským trendům. Tyto trendy mohou totiž firmu ovlivnit z hlediska dopadů na pracovní sílu, ale také na spotřebitele.

Možnost nákupu klimatizací má zákazník i ve velkoobchodech (e-shopy i kamenné prodejny) Častým rozhodovacím faktorem je zde cena, která bývá nižší především z důvodu absence dodatečných služeb. Majitel společnosti uvádí, že servis je v případě takových zařízení velice důležitý (společnost jej provádí i po uplynutí záruční lhůty) především skrze ekonomický provoz a minimalizaci možných poruch. Kromě absence servisu také zaměstnanci těchto prodejen často nejsou natolik informovaní a zkušení (tak jako technici ve specializovaných firmách) ohledně těchto produktů, tudíž nemohou zákazníkovi poskytnout dostatečně odborné rady. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

Jednou z největších překážek pro rozvoj společnosti je nedostatek kvalifikované pracovní síly. Aktuálně firma zaměstnává kvalifikované zaměstnance, nicméně hledání nových zaměstnanců s odpovídající kvalifikací je obtížné. Zároveň je tento faktor žádoucí pro to, aby mohla firma získávat a přijímat více zakázek.

S tím souvisí i již dlouhodobě pozorované stárnutí populace. Počet starších obyvatel přibývá, zatímco přírůstek dětí do 14 let v průběhu let spíše stagnuje. Obyvatel v produktivním věku postupem času ubývá, což může v následujících letech vést k nedostatku pracovní síly a následné posunutí věkové hranice pro odchod do důchodu.



Obrázek 9 Věkové rozložení obyvatel v ČR (ČSÚ, vlastní zpracování)

### Technologické faktory

V současnosti pozorujeme dynamický vývoj napříč odvětvími, zejména na základě rychlého technologického pokroku. Pro to, aby byla firma konkurenceschopná, je žádoucí následovat toto tempo a inovovat produkty a procesy. Inovace procesů mohou být přínosem z hlediska úspory nákladů (např. z pohledu energetické náročnosti).

Do technologických faktorů lze zařadit i jevy spojené s přírodou. V posledních letech je u veřejnosti pozorován značný zájem o ekologicky příznivé produkty. Z hlediska ekologie je kladen důraz také na veškeré firemní procesy. V zájmu firmy by tak mělo být poskytovat co nejvíce ekologicky příznivé produkty a služby.

S ohledem na ekologii se také neustále zpřísňují technické normy, což vede k zdražování dodávaných zařízení (VZT a klimatizační jednotky, ale také protipožární zařízení aj.). Firma se tak ocitá v těžké situaci, kdy je nucena zdražovat své produkty a služby, čímž dochází k poklesu poptávky ze strany koncových zákazníků, a také k poklesu marží ze zakázek. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

## 5.2 Cílové segmenty zákazníků

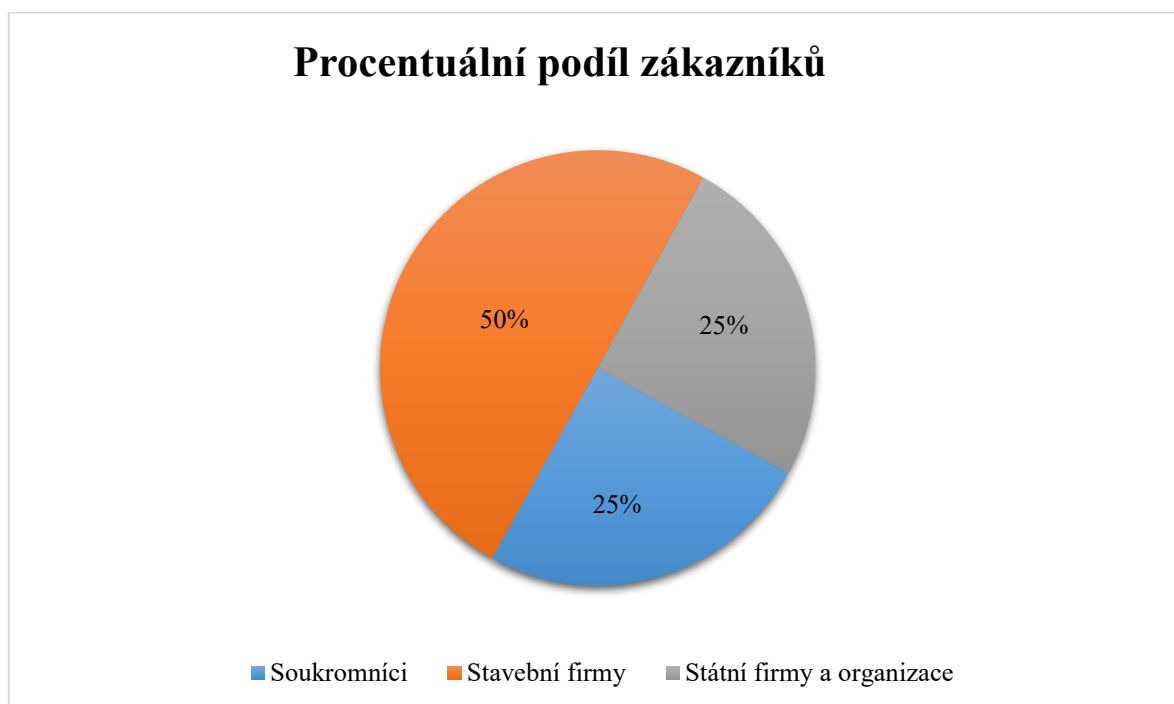
Společnost HEPRO, spol. s.r.o. dělí své zákazníky zejména na základě velikosti zakázek. Podle velikosti zakázky lze charakterizovat právě jednotlivé segmenty zákazníků. Majitel společnosti své zákazníky dělí do celkem tří segmentů: soukromníci, stavební firmy a státní firmy a organizace. Počet zákazníků v jednotlivých segmentech se pohybuje v řádu desítek.

Malé zakázky jsou zpravidla zpracovávány pro zákazníky, které označuje majitel společnosti jako **soukromníky**. Jsou to fyzické osoby, které nejčastěji poptávají klimatizační zařízení do svého vlastního bydlení. Zakázky jsou tedy prováděny zejména v bytech nebo rodinných domech. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

Největší segment zákazníků pro společnost tvoří **stavební firmy**. Za dobu působení si společnost vytvořila vlastní základnu stavebních společností, se kterými navázala dlouhodobou spolupráci, jež jí přináší pravidelné zakázky. V případě rozšíření zákaznického portfolia většinou společnost prochází výběrovým řízením, kde si stavební společnost vybírá i z konkurenčních firem na základě požadovaných faktorů (např. cena, reference, doporučení aj.) Do tohoto segmentu lze zařadit i trvalou spolupráci s vybranými většími soukromými firmami. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

Poslední segment zákazníků představují **státní firmy a organizace**, kde také probíhají výběrová řízení. Velice často je rozhodujícím a primárním faktorem pro získání takových zakázek cenová nabídka, jelikož státním firmám a organizacím tak nařizuje zákon.

Za dobu působnosti na trhu v oblasti vzduchotechnických a klimatizačních zařízení bylo vyzorováno, že soukromé (převážně tedy stavební) firmy preferují a vyžadují od společnosti především kvalitu a funkčnost dodávek. V případě, že dle jejich uvážení společnost splňuje kvalitativní požadavky, není pro ně finální cena za zakázku primárním faktorem výběru. Kvalitu lze sledovat např. na základě bezproblémového provozu požadovaného produktu, samotné provozní kvality a v neposlední řadě také referencí a doporučení od dalších spokojených zákazníků, kteří využili služby společnosti. Naopak jak již bylo zmíněno, u státních firem a organizací je rozhodujícím faktorem cena. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)



Obrázek 10 Procentuální podíl zákazníků (vlastní zpracování)

Klíčovým zákaznickým segmentem pro společnost HEPRO, spol. s.r.o. jsou tedy převážně stavební firmy hledající kvalitního partnera z oboru klimatizace a VZT pro spolupráci na území ČR. Tento typ zákazníků tvoří také největší podíl v zákaznickém portfoliu společnosti (50 %), a je pro ně tedy zpracováváno i nejvíce zakázek. Zbýlých a neméně důležitých 50 % si mezi sebou rovným dílem dělí soukromníci a státní firmy a organizace.



## 5.3 Marketingový mix společnosti

### 5.3.1 Produkt

V tomto segmentu marketingového mixu bude charakterizováno produktové portfolio společnosti HEPRO, spol. s.r.o. a fáze životního cyklu jednotlivých produktů podle aktuální situace na trhu VZT a klimatizačních zařízení.

#### **Klimatizace**

Klimatizační zařízení odebírají tepelnou energii okolního vzduchu v místnosti a předává ji dál do vnějšího prostředí. Slouží primárně k ochlazování místností, ale v případě, že je zařízení vybaveno i tepelným čerpadlem, lze jej využít i k vytápění. Svým zákazníkům dodává společnost HEPRO, spol. s.r.o. tento produkt od renomovaných výrobců. Jedná se primárně o značky Toshiba, LG a Sinclair, ale dle požadavků zákazníka je možné dodat produkt i jiné značky. (HEPRO, spol. s.r.o., ©2019)

Mimo samotný produkt společnost nabízí také následující služby:

- vypracování projektu a projektové dokumentace pro klimatizační zařízení,
- cenovou nabídku klimatizace,
- výběr vhodného zařízení,
- dodání a montáž klimatizace a tepelných čerpadel,
- záruční a pozáruční servis, společně s údržbou a revizí klimatizačních zařízení.

Z produktového portfolia je možné u společnosti poptat následující druhy klimatizací:

- **nástěnné klimatizace** – ideální např. pro rodinné domy, byty, kanceláře a hotely,
- **podstropně-parapetní klimatizace** – vhodné pro obchody, kanceláře aj.
- **kazetové klimatizace** – doporučeno pro moderní domy a obchodní prostory,
- **kanálové klimatizace** – jsou instalovány v podhledech a vyznačují se tak tichým provozem v interiéru.

#### **Tepelná čerpadla**

Zařízení odebírají energii přímo z venkovního prostředí (země, vody nebo vzduchu) a dodávají ji do místnosti. Společnost HEPRO, spol. s.r.o. nabízí tepelné čerpadlo od firmy TOSHIBA (HEPRO, spol. s.r.o., ©2019).

Mezi výhody využití tepelných čerpadel patří:

- ekonomické vytápění domu,
- částečná nezávislost na cenách energií,
- krátká doba návratnosti (v závislosti na cenách energií),
- ekologicky šetrný provoz a celoroční využití.

### **Vzduchotechnika (VZT)**

Pomocí vzduchotechniky lze zajistit distribuci a úpravu vzduchu v uzavřených prostorech. Jejím cílem je energeticky i ekonomicky nenáročná a hygienicky dostatečná výměna vzduchu v místnostech. Tento produkt lze rozdělit do tří kategorií: ohřev/chlazení vzduchu, zvlhčení/odvlhčení vzduchu a filtrace vzduchu. (HEPRO, spol. s.r.o., ©2019)

Společně s produktem zákazník získá stejné služby jako byly popsány u klimatizace, a zároveň služby následující:

- revize VZT a požárních klapek,
- výměny filtračních médií,
- měření vzduchotechnických výkonů včetně vystavení protokolu,
- dodávky náhradních dílů,
- průmyslové filtrace a odprašování,
- rekuperace a větrání rodinných domů,
- demontáže stávajícího zařízení,
- kompletní dodávky VZT zařízení s chlazením, s rekuperací, s teplovodním a elektrickým ohřevem.

Z hlediska vzduchotechnických zařízení je společnost HEPRO, spol. s.r.o. schopna zákazníkovi dodat tyto produkty:

- **vzduchové clony** – dveřní a vratové clony,
- **ventilátory** – interiérové, střešní, požární a průmyslové,
- **vzduchovody** – potrubí, ohebné hadice, hadice na dopravu chemikálií,
- **distribuční elementy** – např. ventily, odvodní prvky, větrací mřížky,

- **vytápěcí jednotky** – vodní, elektrické a plynové,
- **komponenty VZT rozvodů** – např. filtry, ohřivače, termostaty, čidla, samočinné a protidešťové žaluzie,
- **větrací a rekuperační jednotky.**

### 5.3.1.1 Životní cyklus produktů

Vzhledem k odlišnostem jednotlivých produktů, které společnost HEPRO, spol. s.r.o. nabízí, je potřeba také jejich životní cyklus charakterizovat zvlášť.

**Poptávka po klimatizacích** byla ještě donedávna na vzestupu. Pro zákazníky tento produkt představuje jistý komfort z pohledu vychlazování místností, zejména v letních měsících. V současné době je ale otázkou, jak se v tomto odvětví projeví aktuální problematika energetické krize, protože provoz chlazení pomocí klimatizačních zařízení je energeticky náročné. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

Velice stabilním produktem je **vzduchotechnika**. Poptávka po zajištění a instalaci VZT do různých typů objektů, jako jsou např. obchodní centra nebo kancelářské budovy, je a s jistotou nadále i bude nezbytnou součástí trhu, na kterém se společnost HEPRO, spol. s.r.o. pohybuje. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

Aktuálně roste poptávka i po **tepelných čerpadlech**, což je způsobeno zejména úpravou legislativy Evropské unie (viz kapitola 6.1 PEST analýza, Politicko-legislativní faktory), jejímž cílem je, aby objekty, jako např. novostavby, rodinné domy a bytové domy měly téměř nulovou energetickou náročnost. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

Společně s identifikací poskytovaných produktů je potřeba zohlednit i jejich sezónnost. Společnost HEPRO, spol. s.r.o. zaznamenává výrazně vyšší poptávku po produktech v letních měsících. Především se v tomto období jedná o urychlenou dodávku klimatizací, ale i servis a opravu stávajících zařízení u stávajících zákazníků.

Na základě těchto informací, které byly poskytnuty majitelem společnosti, a skutečnosti, že tyto produkty analyzovaná společnost nabízí po celou dobu své působnosti na trhu, lze zhodnotit, že se všechny produkty nachází ve fázi zralosti z hlediska jejich životního cyklu. Vzhledem k aktuální situaci je však potřeba sledovat situaci vývoje trhu, kde lze tedy předpokládat možný úpadek zájmu zákazníků o klimatizační zařízení, ale naopak nárůst poptávky po tepelných čerpadlech. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

### 5.3.2 Cena

Ceny zakázek jsou stanovovány individuálně, a to především proto, že jsou jednotlivé zakázky odlišné jak velikostí, tak i samotným provedením podle požadavků zákazníka. Nelze tedy přesně definovat cenovou politiku společnosti, ale obecně se cena zakázky odvíjí od několika faktorů. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

Nejprve je potřeba zjistit od zákazníka specifikaci poptávaného vzduchotechnického nebo klimatizačního zařízení, jelikož se společnost potřebuje se zákazníkem domluvit na obsahu poptávané zakázky. Do této specifikace spadá například typ poptávaných produktů, jejich množství a požadovaná délka VZT potrubí nebo měděného potrubí potřebného k chlazení.

Na základě těchto informací je potom možné stanovit výslednou cenu, která se skládá z ceny produktů (v jednotkových cenách), doby trvání práce a hodinové sazby zaměstnanců, kteří na zakázce pracují (např. montér, technik nebo projektant). Do výsledné ceny je započten také dovoz zařízení na místo určené zákazníkem, režijní náklady společnosti a marže. Takto zpracovaná nabídka je poté zaslána zákazníkovi. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

U stálých zákazníků, se kterými firma udržuje pevné vztahy (především u stavebních firem), kde jsou zakázky frekventovanější a také cenově objemnější, je k výsledné ceně také možné připočítat rabat. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

**Výsledná cena = materiál + režijní náklady + marže + mzdové náklady + doprava**

Na závěr je nutno dodat, že pro zajištění maximální spokojenosti zákazníků záleží výsledná cena především na domluvě. Na základě zasláné cenové nabídky má zákazník výslednou cenu možnost se společností projednat a případně zařídit levnější technické řešení pro realizaci zakázky.

### 5.3.3 Distribuce

Z pohledu zákazníka probíhá distribuce produktů a služeb společnosti HEPRO, spol. s.r.o. bez zapojení dalších mezičlánků. Jakmile zákazník poptává zakázku, probíhá veškerá komunikace přímo se společností. Postup, jakým společnost komunikuje jednotlivé zakázky se zákazníky, je následující (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.):

1. Společnost zákazníkovi zašle cenovou nabídku, která obsahuje podrobnou cenovou specifikaci zahrnující dodávku zařízení a montážní práce, stanovení záruční doby a stanovení platebních podmínek.
2. Po domluvě se zákazníkem společnost vytvoří smlouvu o dílo, ve které je stanovena konečná cena společně s dalšími informacemi jako je délka záruční doby, sjednané platební podmínky a termíny realizace projektu.
3. V závěru je samotné dílo odzkoušeno a zákazníkovi je prokázána funkčnost zařízení. Poté následuje sestavení předávacího protokolu, podpis smlouvy zákazníkem a finální fakturace.

Je ale nutné zohlednit fakt, že se společnost nezaměřuje na výrobu VZT a klimatizačních zařízení. Proto do oblasti distribuce musíme zařadit firmy, od kterých získává poskytované produkty. Společnost HEPRO, spol. s.r.o. dlouhodobě spolupracuje s předními (a z velké části tuzemskými) výrobci vzduchotechnických a klimatizačních zařízení. Na základě svých mnohaletých zkušeností společnost odebírá od těchto firem kvalitní a ověřené produkty, se kterými jsou zákazníci spokojeni a mají minimální počty reklamací. Mezi tyto firmy patří např. Toshiba, SINCLAIR Global Group, s.r.o. dodávající klimatizační zařízení. Vzduchotechniku společnosti dodávají firmy Mandík, a.s., 2VV, C.I.C., Jan Hřebec, s.r.o. a Alteko, s.r.o. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

### **5.3.4 Propagace**

#### **Word of mouth (WOM)**

Nejvíce zákazníků firma získává na základě doporučení a referencí ostatních spokojených zákazníků. Po celou dobu svojí působnosti prakticky funguje na základě své pozitivní vizitky, díky čemuž získává i významné státní zakázky (majitel si nepřeje zmiňovat konkrétní zakázky ze státní sféry kvůli citlivosti informací). Tento způsob získávání zákazníků by se dal charakterizovat jako WOM a z jeho principu na něj nemusí být vynakládány žádné finanční prostředky. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

#### **Webové stránky**

Společnost HEPRO vlastní webové stránky, které byly vytvořeny před deseti lety (rok 2013). Lze je najít na adrese [www.hepro.info](http://www.hepro.info) a obsahují mimo povinné údaje (kontakt, adresa, IČO) také informace ohledně nabízených produktů a služeb a reference od firem. Dále je zde praktický slovník pojmů z oboru klimatizace a vzduchotechniky.

Mimo zmíněné je na webových stránkách k nalezení **poptávkový formulář**, který ale dle majitele společnosti není moc úspěšný a nepřispívá k získávání nových zákazníků. Za poslední tři roky se jedná pouze o cca 3 % zakázek, které firma získala na základě vyplnění tohoto poptávkového formuláře. Celkově lze webové stránky společnosti HEPRO, spol. s.r.o. charakterizovat jako zdroj informací pro stávající nebo potenciální zákazníky a nelze na nich ve stávajícím stavu analyzovat a měřit jakýkoliv typ konverze nebo návštěvnost. Majitel společnosti pro účely diplomové práce sdělil, že na webových stránkách zaznamenávají zhruba 1000 návštěv ročně. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)



Obrázek 11 Aktuální vzhled webových stránek společnosti (HEPRO, spol. s.r.o., ©2019)

### Reklamní předměty

Rozdávání reklamních předmětů označených logem společnosti je ideální způsob propagace pro udržení stávajících obchodních vztahů a podporu důvěry zákazníků. Majitel společnosti HEPRO, spol. s.r.o. zmínil jako nejúspěšnější reklamní předměty následující: víno, čaje, kosmetika (např. sprchové gely), kalendáře, psací potřeby a speciální uzeniny. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

Tuto formu propagace společnost HEPRO, spol. s.r.o. využívá v období Vánoc jako poděkování zákazníkům za spolupráci během uplynulého roku. Vzhledem k tomu, že jsou reklamní předměty využívány zejména pro udržení pevných vztahů se zákazníky, není zaznamenán nárůst zakázek na základě této formy propagace.

Jednotlivé předměty jsou nakupovány v průměrném množství 100 ks na daný rok. Konkrétně propisky se pohybují okolo 150 ks, víno v množství 70 ks a ostatní předměty jako čaje nebo kosmetika dohromady 100 ks. Reklamní předměty jsou rozděleny do balíčků dle důležitosti zákazníka a celkově jsou reklamní předměty rozdávány zhruba 50 osobám. Detailnější informace si majitel společnosti nepřeje zmiňovat. Veškeré reklamní předměty jsou objednávány u firem, které na produkty rovnou natisknou logo společnosti.

V následující tabulce jsou zaznamenány náklady na reklamní předměty za sledované období společně s typem produktů, které byly v jednotlivých letech pro tyto účely nakoupeny. Fotografie reklamních předmětů, které společnost využívala jsou uvedeny v příloze PI: Reklamní předměty společnosti.

Tabulka 1 Náklady na reklamní předměty v letech 2020–2022 (vlastní zpracování)

Rok	Typ reklamního předmětu	Náklady (v Kč)
2020	propisky, víno, čaje, speciální uzeniny	17 000
2021	propisky, víno, mýdla, sprchové gely	20 000
2022	propisky, víno, čaje	23 000

### Reklama na automobilech

Firma vlastní celkem tři vozidla, která jsou polepena logem firmy a také kontaktními údaji. Poprvé provedla společnost reklamní polepy vozidel v roce 2008 a v roce 2021 byly po kratší pauze polepeny nově. Náklady na polepení vyšly společnost HEPRO, spol. s.r.o. na 3500 Kč za jedno vozidlo. Celková částka za polepení tří vozidel vychází na 10 500 Kč. Tento typ propagace funguje spíše pro rozšiřování povědomí potenciálních zákazníků, nicméně nelze přesně určit, jestli se nějaký zákazník společnosti ozval na základě reklamy na vozidle. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.) Fotografie polepeného vozidla se nachází v příloze P II: Reklama na automobilech.

### Placená internetová poptávka

Společnost v minulosti využila služby Poptávej.cz, kam potenciální zákazníci vkládají své poptávky (na základě formuláře vyžadujícím např. popis služby, termín realizace a lokalitu). Portál následně tyto poptávky kontroluje a rozešle odpovídajícím zaregistrovaným firmám, které mají možnost vytvořit nabídku a ozvat se poptávajícímu zákazníkovi přímo e-mailem. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

# Poptávej.cz

Obrázek 12 Logo portálu Poptávej.cz. (Poptávej.cz, ©2023)

Registrace firmy probíhá na základě vyplnění formuláře, kde se vyplní IČO společnosti a telefonní číslo. Portál nabízí celkem tři placené možnosti, z nichž společnost HEPRO, spol. s.r.o. využila balíček za 9 990 Kč na 12 měsíců. Balíček obsahuje určitý počet bodů, které jsou použity na jednotlivé zakázky. Dále také portál Poptávej.cz nabízí placené doplňkové služby v podobě aktivní propagace nebo Premium členství v hodnotě 5 990 Kč za 12 měsíců. (Poptávej.cz, ©2023)

Členství společnosti HEPRO, spol. s.r.o. na portálu Poptávej.cz vzniklo během prvního kvartálu roku 2022, a přestože lhůta tohoto členství stále trvá (do dubna 2023) není v plánu toto členství prodlužovat. Hlavním důvodem je skutečnost, že za dobu působení na portálu Poptávej.cz se realizovalo zanedbatelné množství zakázek. Přestože byla společnost propojena se zhruba 40 potenciálními zákazníky, pouze ve dvou případech byla zakázka opravdu realizována. Opět zde byl vysledován faktor preference nižší ceny nad vyšší kvalitou, což se rozporuje s hodnotami firmy. Navíc i u nezrealizovaných zakázek (které silně převažují nad těmi zrealizovanými) byl vynaložen nějaký čas a práce při tvorbě plánu a cenové nabídky. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

Tabulka 2 Celkové náklady společnosti na propagaci (vlastní zpracování)

	Náklady (v Kč)
Reklamní předměty	60 000
Polep vozidel	10 500
Poptávej.cz	10 000
<b>Celkem</b>	<b>80 500</b>

Společnost se v minulosti neúčastnila žádných veletrhů, večírků nebo nefigurovala jako sponzor. Výše zmíněné aktivity jsou jediná forma propagace, která během posledních tří let byla využita a ani v minulosti tomu nebylo jinak. Jak již bylo zmíněno, firma po celou dobu své působnosti funguje spíše z dobrého jména a doporučení spokojených zákazníků, což vlastně odpovídá i klasickému vzoru marketingu malých firem, který byl zmíněn v počátečních kapitolách teoretické části diplomové práce. Zároveň majitel společnosti silně



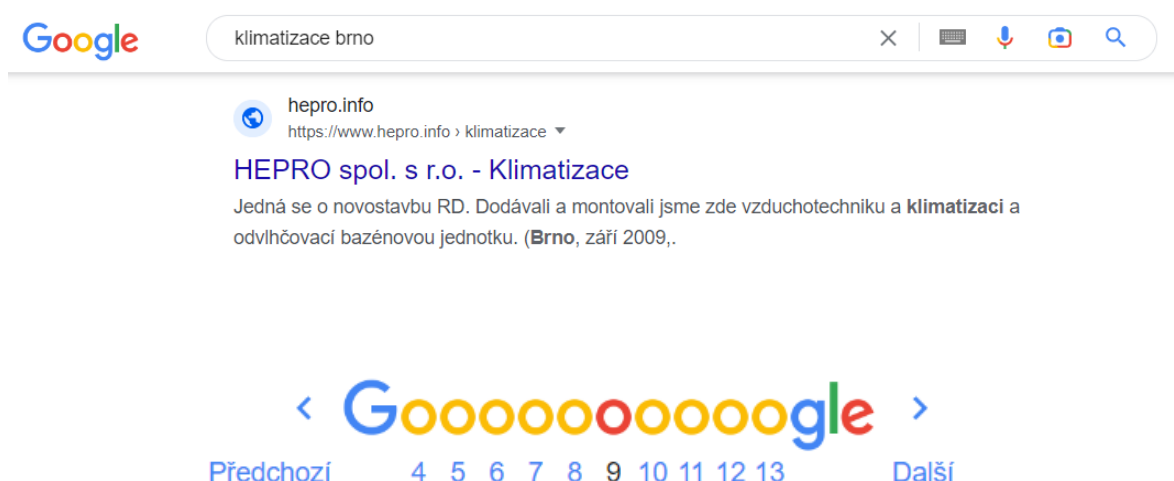
pocit'uje skutečnost, že je v tomto oboru nedostatek kvalifikovaných pracovníků, a společnost se tak především soustředí na své stálé zákazníky. Na nové objemné zakázky nemá společnost HEPRO, spol. s.r.o. aktuálně dostatečnou kapacitu pracovní síly, tudíž se chce v rámci rozvoje soustředit především na menší zakázky pro zákaznický segment soukromníků. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

Na základě informací od majitele firmy bylo zjištěno, že během sledovaného období (2020–2022) bylo na propagaci vynaloženo celkem 80 500 Kč. V těchto nákladech nejsou započítány webové stránky, jelikož byly vytvořeny mimo sledované období (rok 2013), a zároveň v tomto období nebyly nijak optimalizovány.

## 5.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil společnosti

### Vyjednávací síla zákazníků

V současné době, kdy jsou veškeré informace dohledatelné na internetu, má potenciální zákazník poměrně vysokou sílu v oblasti vyjednávání. Zákazník má díky této skutečnosti přístup k většině údajů o firmě i konkurenci, což mu usnadňuje rozhodování na základě jeho specifických požadavků (např. cena, poskytované služby a případné benefity). V případě analyzované společnosti je faktor vyjednávací síly odběratelů **poněkud rizikový**, a to kvůli dohledatelnosti informací na internetu (pokud nebude uživatel vyhledávat přímo název společnosti), což souvisí i s nedostatečnou marketingovou komunikací. Spoléhá tak pouze na dobře vybudovanou pověst a reference.



Obrázek 13 Aktuální stav společnosti při vyhledávání dotazu „klimatizace Brno“  
(Vyhledávání Google, 2023)

Např. ve vyhledávání Google se společnost HEPRO, spol. s.r.o. nezobrazuje na prvních stránkách (a tedy ani pozicích) při zadání dotazu „klimatizace Brno“. Webové stránky společnosti se nachází na deváté stránce vyhledávání, přičemž uživatelé zpravidla sledují právě první pozice ve vyhledávání (které si spoustu firem platí pomocí PPC reklamy) a většina z nich se nedostane dál než na druhou stránku vyhledávání. Ve vyhledávači Seznam.cz se při zadání stejného dotazu společnost neobjevila vůbec.

Konkrétně u klimatizačních zařízení musíme brát v potaz i sezónnost. Během letních měsíců je poptávka po klimatizačních zařízeních vyšší, což snižuje vyjednávací sílu zákazníků (není problém s odbytem zakázek). V zimních měsících může nastat situace vyšší vyjednávací síly odběratelů kvůli snížené poptávce.

### Vyjednávací síla dodavatelů

Na trhu existuje jen několik výrobců klimatizačních a vzduchotechnických zařízení. Na základě toho je tedy jejich vyjednávací síla poměrně vysoká. Nicméně během dlouholeté působnosti na trhu společnost HEPRO, spol. s.r.o. navázala dlouhodobou spolupráci s vybranými dodavateli – jak již bylo zmíněno v marketingovém mixu. S těmito dodavateli má analyzovaná společnost velice kladné vztahy a může se na ně při dodávce produktů spolehnout. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost nedisponuje vlastní výrobou poskytovaných zařízení, je na těchto dodavatelích plně závislá. S ohledem na délku spolupráce dodavatelé společnosti poskytují i slevy za odběr zařízení a materiálu. Také umožňují účast na různých akcích a školeních, kde jsou prezentovány technologické novinky. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.) Při takových podmínkách lze říci, že faktor vyjednávací síly dodavatelů pro společnost HEPRO, spol. s.r.o. **není vnímán jako rizikový.**

Tabulka 3 Doba trvání spolupráce s dodavateli (vlastní zpracování)

	KLIMATIZACE		VZDUCHOTECHNIKA			
	Toshiba	Sinclair	Mandík	C.I.C.	2VV	Alteko
Doba trvání spolupráce	29 let	24 let	29 let	28 let	21 let	23 let

### Hrozba vstupu nových konkurentů

Nová konkurence na trhu se může objevit poměrně nepředvídatelně téměř v každém případě a na každém trhu. Z pohledu podnikání v technickém a stavebním oboru (konkrétně tedy obstarávání zakázek klimatizace a vzduchotechniky) je potřeba zohlednit hned několik

faktorů představující bariéry při vstupu na trh. Asi nejpodstatnějším bodem jsou vyšší vstupní investice. Dále je také potřeba zajistit kvalifikované a spolehlivé zaměstnance, což majitel společnosti považuje za největší překážku. Pracovníci by měli být dostatečně proškolení, a zároveň by měli disponovat certifikátem vydávaným Ministerstvem životního prostředí – pro manipulaci se zařízeními obsahující fluorované skleníkové plyny (viz kapitola 6.1 PEST analýza, Politicko-legislativní faktory). Mimo to je také žádoucí autorizace na projektovou činnost. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

V současné době je nutné vyčlenit i finanční prostředky na marketingové aktivity, bez kterých firma nově vstupující na trh těžko obstojí. Možnost vstupu nových konkurentů na trh tedy představuje hrozbu, ale nelze jej identifikovat vyloženě jako rizikové.

### **Hrozba substitutů**

V oblasti klimatizačních a vzduchotechnických zařízení aktuálně neexistuje takový substitut, který by plně splňoval požadavky zákazníka. Celkový proces ochlazování nebo vytápění místností pomocí klimatizačních zařízení nebo VZT je energeticky, ekonomicky i ekologicky náročný. Toto odvětví je také technicky komplikované a je velice nízká pravděpodobnost, že by byly případné nově příchozí substituty ve zmíněných ohledech levnější a efektivnější. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o. Za substitut může být považována i nová technologie v oblasti podnikání společnosti, nebo mobilní ventilátory, které ale neposkytnou zákazníkovi takovou službu a komfort jako právě klimatizace nebo VZT. Obecně lze tedy zhodnotit hrozbu substitutů pro klimatizační a vzduchotechnické zařízení jako velmi nízkou.

### **Rivalita firem působících na trhu (stávající konkurence)**

Stávající konkurenci společnosti HEPRO, spol. s.r.o. lze rozdělit do celkem tří kategorií. První skupinu tvoří **živnostníci**, kteří získávají zakázky na základě nižší ceny z důvodu nižších režijních nákladů. Zpravidla mívají zakázky menšího charakteru (byty nebo rodinné domy) a většinou nejsou schopni zákazníkovi poskytnout tak komplexní služby jako analyzovaná společnost. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

Naopak **větší firmy** (např. AZ Klima, a.s.) často disponují vlastní výrobou VZT potrubí a jednotek. Zároveň tyto firmy nabízejí širší sortiment a u dodavatelů mohou mít vyšší množstevní slevy, jelikož odebírají větší množství zboží. Takto se mohou dostat na stejnou nebo dokonce nižší výslednou cenu zakázek. (Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.)

Z pohledu analýzy konkurence nás ale nejvíce zajímají **stejně velké firmy**, mezi které majitel společnosti HEPRO, spol. s.r.o. řadí firmy Progresklima CZ, s.r.o., Alfaklima Brno, s.r.o. nebo Topr klima, s.r.o. Zmíněné společnosti působí taktéž ve městě Brně. Z hlediska nabízených služeb se nijak neodlišují od společnosti HEPRO, spol. s.r.o. a také žádná z konkurenčních společností nedisponuje vlastní výrobou těchto výrobků.

Tabulka 4 Marketingové aktivity konkurence (vlastní zpracování)

	PPC reklama	Sociální sítě	Sponzoring	Showroom
Progresklima, CZ, s.r.o.	X	X	ANO	X
Alfaklima Brno, s.r.o.	ANO – Google	X	X	X
Topr klima, s.r.o.	ANO – Google	ANO	X	ANO

V tabulce jsou zobrazené marketingové činnosti jednotlivých konkurentů, které jsou dohledatelné na internetu. Společnosti Alfaklima Brno, s.r.o. a Topr klima, s.r.o. využívají placené reklamy ve vyhledávání Google. Společnost Topr klima, s.r.o. jako jediná využívá sociální sítě (konkrétně profily na sítích Instagram a Facebook) a zákazníkům poskytuje i možnost podívat se na nabízené produkty ve vlastním showroomu. (Topr klima, ©2023) Společnost Progresklima CZ, s.r.o. na svém webu uvádí, že využívá sponzoringu v oblasti sportu. (Progresklima, 2023) Analyzovaná společnost HEPRO, spol. s.r.o. nevyužívá žádnou ze zmíněných marketingových aktivit ke své propagaci. Nelze vyvrátit, že konkurence využívá i jiných forem propagace, které nejsou dohledatelné na internetu.

Na základě zjištěných informací lze potvrdit i tvrzení majitele společnosti. Pro zákazníka je stále primárním rozhodovacím faktorem výsledná cena za zakázku. Vzhledem k individualitě jednotlivých zakázek nelze faktor ceny u konkurence analyzovat.

## 6 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Kvalitativní výzkum probíhal osobně formou strukturovaných rozhovorů s majitelem společnosti HEPRO, spol. s.r.o. a účetní působící ve společnosti. Dotazované osoby byly informovány o tom, že bude rozhovor pro potřebu diplomové práce zveřejněn.

Před samotnými rozhovory proběhla informační schůzka, kde byly zúčastněné osoby seznámeny s odbornými termíny potřebnými k vykonání rozhovoru. Informační schůzka proběhla dne 9. 3. 2023 v 16 hodin v prostorách sídla společnosti s oběma respondenty a trvala 45 minut. Tyto rozhovory byly uskutečněny z důvodu zjištění potřebných informací pro tvorbu jednotlivých analýz v rámci praktické části.

### 6.1 Rozhovor s majitelem společnosti

Rozhovor s Ing. Jiřím Hegrem – majitelem společnosti HEPRO, spol. s.r.o. se uskutečnil dne 10. 3. 2023 ve 14 hodin v sídle společnosti ve městě Brně. Dopředu byl připraven soubor otázek a na celý rozhovor bylo vyhrazeno 60 minut.

#### 1. Jaký typ zákazníků nejčastěji poptává zakázky?

Nejčastěji zpracováváme poptávky pro vybrané stavební firmy, pro které většinou děláme trvale. Dále děláme i menší zakázky do bytů nebo rodinných domů anebo zakázky pro státní organizace, kde musí být absolvováno výběrové řízení.

#### 2. S ohledem na vaši dlouholetou praxi, jaké mají vaši zákazníci preference? Převažuje kvalita nad výslednou cenou?

Stavební firmy preferují převážně kvalitu a funkčnost dodávek, pro státní organizace je rozhodujícím faktorem cena, což je dáno zákonem.

#### 3. Pro které segmenty nejčastěji zpracováváte zakázky?

Nejčastěji spolupracujeme se stavebními firmami, jedná se o odhadem 50 % zakázek. Zbýlých 50 % lze rozdělit napůl mezi zakázky pro drobné soukromníky a státní zakázky.

#### 4. Jaký je postup při stanovení ceny pro zakázky?

Většinou dostaneme specifikaci poptávaného vzduchotechnického a klimatizačního zařízení, např. počty a typy zařízení, délky vzduchotechnického potrubí a měděného potrubí pro chlazení. Výše ceny za práce máme stanovené podle doby trvání práce a hodinové sazby montérů, techniků a projektantů.

### **5. Liší se nějak cenové nabídky pro jednotlivé segmenty zákazníků?**

Konečná cena se vždy domlouvá, snažíme se zákazníkům navrhnout např. levnější technické řešení pro realizaci. Kromě toho nijak nerozlišujeme rozdílnou cenu u odlišných typů zákazníků.

### **6. Pozorujete během roku výrazně vyšší množství zakázek v určitém období, nebo je poptávka po produktech konstantní?**

U klimatizačních zařízení sledujeme sezónnost. Začátkem léta je větší poptávka po urychlené dodávce klimatizací a také po servisu nebo opravách tohoto produktu.

### **7. Vzhledem k aktuální situaci, kdy se potýkáme s energetickou krizí a vysokou mírou inflace, poptávka po produktech roste, klesá nebo je stabilní?**

Klimatizace a sním spojené chlazení místností bylo do teď na vzestupu, ale vzhledem ke zdražování energií momentálně nelze určit, co v sezóně očekávat, jelikož je provoz těchto zařízení energeticky náročný. Stabilní je a bude určitě nucené větrání a tedy vzduchotechnika objektů a aktuálně začíná růst poptávka i po tepelných čerpadlech vzhledem k úpravám legislativy EU.

### **8. Jaké formy propagace společnost využila v období posledních tří let?**

Pro udržení stávajících obchodních vztahů využíváme předávání reklamních předmětů v období Vánoc. Jedná se např. o víno, čaje, kosmetiku, kalendáře atd. Dále máme polepená vozidla logem a kontaktními údaji firmy nebo jsme zkusili využít placenou internetovou poptávku, která pro nás ale není tolik efektivní. Nic jiného nevyužíváme, protože zakázky získáváme především na základě kvalitních referencí a doporučení, které si mezi sebou lidé předávají.

### **9. Na webových stránkách se nachází poptávkový formulář. Jaká je jeho úspěšnost v posledních třech letech?**

Skrz poptávkový formulář nám moc nabídek o zakázky nechodí. Zákazníci se nám ozývají spíše na doporučení od ostatních spokojených klientů nebo na základě referencí. Odhaduji, že za poslední tři roky jsme díky poptávkovému formuláři získali maximálně 3 % z celkového počtu zákazníků.

### **10. Kromě rozdávání reklamních předmětů a polepených vozidel a placené poptávky využíváte aktuálně nějakou další formu propagace?**

Ne, máme za ty roky stále zákazníky. Nové zákazníky získáváme maximálně tím, že se o nás dozvěděli od spokojených zákazníků, kteří s námi byli spokojeni a zařízení dodané a namontované jim dlouhodobě funguje.

### **11. Pozorujete na trhu nějaké výrazné konkurenty? Případně jaké?**

Naší konkurencí mohou být živnostníci, kteří mají nižší režii a tedy i levnější cenu. Většinou nad námi vyhrávají u malých zakázek od soukromníků, pro byty a malé rodinné domy. Naopak velké firmy mají výhodu v rozsahu nabízených produktů a např. firma AZ Klima má vlastní výrobu vzduchotechnického potrubí a jednotek. Díky vlastní výrobě pak u větších zakázek mohou nabízet levnější cenu. V kategorii stejně velkých firem, kam řadíme např. firmy Progresklima, Alfaklima nebo Topr klima, jde většinou pouze o rozdíly v ceně a případná doporučení nebo reference.

## **6.2 Rozhovor s účetní**

Rozhovor s účetní (nepřeje si být jmenována) se uskutečnil dne 10. 3. 2023 v 15 hodin. Stejně jako v případě rozhovoru s majitelem společnosti byl i tento rozhovor proveden v místě sídla společnosti. Bylo připraveno celkem devět otázek a celý rozhovor bylo vyhrazeno 45 minut.

### **1. Vzhledem ke skutečnosti, že produkty nevyrábíte, od koho je odebíráte?**

Dlouhodobě spolupracujeme s výrobcí některých klimatizačních a vzduchotechnických zařízení, s jejíž výrobky jsme spokojeni a nebývají na ně časté reklamace. Mezi naše dodavatele patří firmy Toshiba, Sinclair, Mandík, 2VV, C.I.C. Jan Hřebec a Alteko.

### **2. Jak probíhá v očích zákazníka proces, když u vás poptává zakázku?**

Na základě požadavků zákazníkovi pošleme cenovou nabídku obsahující podrobnou cenovou specifikaci na dodávku a montáž, informace ohledně záruční doby a platebních podmínek. Poté je řešena smlouva o dílo, kde se vyskytuje konečná cena, záruční doba, platební podmínky a termín realizace. Nakonec probíhá odzkoušení díla a prokázání funkčnosti zařízení. Součástí je i předávací protokol, podpis o předání díla podle smlouvy a závěrečná fakturace.

**3. Kolik vlastníte vozidel, která jsou polepena logem společnosti, a jaké byly náklady na tuto formu propagace?**

Dohromady aktuálně vlastníme 3 vozidla která jsou polepená logem a kontaktními informacemi o firmě. Polepení jednoho vozidla vyšlo společnost na 3 500 Kč.

**4. Od kdy má společnost své webové stránky a máte k dispozici nějaké statistiky návštěvnosti?**

Webové stránky jsme si nechali udělat asi 10 let zpět, od té doby nebyly aktualizovány a jejich návštěvnost je odhadem 1000 za rok.

**5. Jaké konkrétní reklamní předměty byly v posledních třech letech rozdávány a jaké náklady na tuto formu propagace byly v jednotlivých letech vynaloženy?**

V období Vánoc rozdáváme zákazníkům a dodavatelům různé produkty, které jsou polepeny logem společnosti. Snažíme se tyto předměty každý rok alespoň trochu obměnit. Pokaždé jsme však objednávali propisky a víno. V roce 2020 k nim přibyly čaje a speciální edice vakuově balených klobásek. V roce 2021 jsme čaje a klobásky vyměnili za mýdla a sprechové gely a minulý rok (2022) jsme se vrátili zpět k čajům. Na konkrétní náklady bych se potřebovala podívat, dodatečně pošlu na e-mail.

**6. Jak se vyvíjel počet zakázek po registraci na portál Poptávej.cz?**

Za chvíli to bude rok, co na tomto portále působíme a za tu dobu jsme byli propojeni se zhruba 40 potenciálními zákazníky, kterým jsme tvořili cenovou nabídku. Nicméně jen ve dvou případech byla zakázka opravdu dokončena. Jelikož poptávající zákazník dostane cenovou nabídku od více firem, cena nad kvalitou zřejmě vyhrává. Každopádně i na nezrealizované zakázky byl z naší strany vynaložen čas a práce na tvorbu plánu i cenové nabídky.

**7. V čem vidíte výhody vašich produktů a nabízených služeb oproti konkurenci?**

Naší výhodou je, že si dokážeme zakázku sami vyprojektovat, navrhnout zároveň se zákazníkem jednat v „domáckém prostředí“. Snažíme se nic nešidit jen proto, abychom se udrželi na trhu. Nedostatky a chyby se projeví ihned a je možné to řešit prakticky okamžitě vzhledem k naší velikosti.



**8. Jaké vnější faktory vás jako společnost ovlivňují nejvíce?**

Firmu velmi zatěžuje velký nárůst administrativy díky neustále novým zákonům a měnícím se stavebním, požárním normám. Na základě těchto faktorů ve společnosti přibyl administrativní zaměstnanec, čímž klesá náš zisk. Dále se také zpříšňují technické normy v návaznosti na ekologii a zdražují se tak dodávaná zařízení a veškerý nárůst cen se těžko překlápí na konečné zákazníky, takže nám klesají marže ze zakázek.

**9. Vnímáte nějaké slabé stránky z pohledu vaší společnosti?**

Jako menší firma nevíme o všech novinkách v oboru a také o neustále měnící se legislativě, protože nemáme lidi, kteří by tyto změny neustále sledovali a všichni jsme zaměstnaní jinými povinnostmi.

## 7 SWOT ANALÝZA

Tabulka 5 SWOT analýza společnost HEPRO, spol. s.r.o. (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Pevné vztahy s dodavateli	Nedostatečné personální obsazení
Interní komunikace ve společnosti	Vytiženosť zaměstnanců
Kvalifikovanost zaměstnanců	Závislost na dodavatelích
Individuální přístup k zákazníkům	Minimální odlišení od konkurence
Základna stálých zákazníků	Absence marketingových aktivit
Kvalitní WOM	Nízký rozpočet na propagaci
Hodnoty společnosti a rodinné prostředí	Neoptimalizované webové stránky
Minimální skladovací náklady	Nedostatečný přehled v trendech
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Zaměření se na segment soukromníků	Konkurence (stávající a nová)
Získání nových zákazníků	Snížení poptávky; energetická a ekonomická krize
Účast na veletrzích	Snížení kvality/zdražení zboží od dodavatelů
Podpora MSP	Růst doprovodných nákladů (doprava)
Získání grantů a dotací z EU	Nedostatek kvalifikované pracovní síly
Rozvoj technologií	Nezachycení nových trendů a technologií

### Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti HEPRO, spol. s.r.o. lze zařadit **pevné vztahy s renomovanými dodavateli** klimatizačních zařízení a VZT, se kterými spolupracují téměř od počátku. Vzhledem k velikosti společnosti je **interní komunikace** na vysoce kvalitní úrovni a jakékoliv nedostatky jsou odhaleny i řešeny velice rychle, jelikož je lze pohotově vykomunikovat a vyřešit. Společnost zaměstnává **kvalifikované zaměstnance**, kteří jsou schopni zákazníkům poskytovat profesionální servis a odborné informace ohledně klimatizačních zařízení a VZT. Zároveň **k zákazníkům přistupují individuálně** a snaží se zakázku co nejvíce přizpůsobit jejich představám, tzv. na míru a za svou dobu působnosti si společnost HEPRO, spol. s.r.o. vytvořila **základnu stálých zákazníků**, která je tvořena převážně stavebními firmami, pro které zpracovává zakázky opakovaně. S tím souvisí i **kvalitní ústní reklama (WOM)**, která je svým způsobem jedinou aktivní formou propagace společnosti v podobě referencí a doporučení od spokojených zákazníků.

Ve společnosti HEPRO, spol. s.r.o. panuje atmosféra **rodinného prostředí, kde zároveň ctí své hodnoty**. Zaměstnanci pracují poctivě a kvalitně odvedená práce je pro ně prioritou. Kromě toho je třeba zdůraznit i samostatnost, která se odráží v komplexnosti poskytovaných služeb (od projektové činnosti po závěrečný servis zařízení). Přestože společnost vlastní sklad na montážní materiál, jsou **skladovací náklady minimální**, jelikož budova je v osobním vlastnictví majitele společnosti.

### Slabé stránky

V rámci slabých stránek je potřeba zohlednit **nedostatečné personální obsazení**, které komplikuje rozvoj společnosti z hlediska přijímání nových zakázek. S tím souvisí také aktuální **vytíženost zaměstnanců**, zejména v prostředí techniků a montérů. Každý podnik by měl mít **přehled o aktuálním dění na trhu a nových trendech v oboru**. Nicméně společnost HEPRO, spol. s.r.o. se kvůli zaneprázdněnosti svých zaměstnanců potýká s omezenými možnostmi sledování těchto trendů. Předmětem podnikání společnosti HEPRO, spol. s.r.o. není výroba klimatizačních zařízení a VZT, a proto je **plně závislá na dodavatelích** těchto produktů. Dále lze mezi slabé stránky zařadit také **nízké odlišení společnosti od konkurence**, jelikož nejčastějším rozhodovacím faktorem pro potenciálního zákazníka je cena za zakázku. Odlišnosti z pohledu stejně velkých konkurenčních firem jsou minimální, ale lze je pozorovat především u **marketingových aktivit**. **Webové stránky společnosti** nebyly od jejich vzniku optimalizované a ve vyhledávání se zobrazuje až na deváté straně (v případě vyhledávání Google). Přestože společnost HEPRO, spol. s.r.o. spoléhá na kvalitní ústní reklamu, jsou pro její budoucí rozvoj marketingové aktivity žádoucí. Vzhledem k nízkým investicím do propagace v minulosti lze předpokládat, že aktuální rozpočet na **marketingové aktivity bude nízký**.

### Příležitosti

Příležitost pro společnost HEPRO, spol. s.r.o. představuje **zaměření se na segment soukromníků** a získat tak **nové zakázky a zákazníky** z tohoto segmentu. Menší zakázky v podobě klimatizačních zařízení do bytů nebo rodinných domů jsou z hlediska množství zaměstnanců společnosti akceptovatelnější a realizovatelnější, než objemnější zakázky. V oblasti marketingu je potenciál v **účasti na veletrzích**, kde lze navazovat nové kontakty s potenciálními zákazníky nebo dodavateli. Vláda se snaží aktivně **podporovat malé a střední podniky (MSP)** formou různých opatření a programů, což pro tyto podniky představuje příležitosti k růstu a rozvoji. Součástí podpory MSP jsou i **granty a dotace Evropské unie**, která poskytuje širokou škálu programů a finančních prostředků

pro podporu různých oblastí. Rychlý **technologický rozvoj** nabízí mnoho příležitostí, které při včasné identifikaci a aplikaci do procesů společnosti mohou společnosti obstarat výraznou konkurenční výhodu.

### **Hrozby**

Největší hrozbu pro společnost představuje **současná konkurence a případný možný vstup nové konkurence na trh**. V současnosti musíme brát také ohledy na energetické i ekonomické komplikace, které mohou být příčinou **snižování poptávky** po luxusních statcích, kam spadají i klimatizační zařízení. Rostoucí ceny napříč odvětvími mohou zapříčinit **zvýšení ceny zboží**, které společnost HEPRO, spol. s.r.o. odebírá od svých dodavatelů. V případě snahy o udržení stejné ceny ze strany dodavatelů může nastat naopak **snížení kvality** těchto výrobků. Důsledkem zvyšování inflace musí společnost počítat i s **růstem doprovodných nákladů**, jako je např. cena pohonných hmot a náklady na dopravu, jelikož společnost potřebuje dopravit veškerý potřebný materiál přímo k zákazníkovi. Trh práce se potýká s **nedostatkem kvalifikované pracovní síly**, zejména v manuálních oborech a tato skutečnost může pro společnost představovat hrozbu z hlediska rozvoje a navyšování svých zakázek. V neposlední řadě je žádoucí implementovat **nové trendy a technologie** v rámci posílení konkurenceschopnosti. V opačném případě může i tento faktor pro společnost představovat hrozbu.

## 8 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části diplomové práce byla vybraná společnost charakterizována společně s cílovými segmenty zákazníků a analyzována pomocí PEST analýzy, marketingového mixu 4P a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. K získání informací pro vypracování těchto analýz byl proveden kvalitativní výzkum v podobě strukturovaných rozhovorů s kompetentními osobami působícími ve společnosti. Výstupem praktické části diplomové práce je SWOT analýza, které shrnuje veškeré poznatky z provedených analýz pomocí silných a slabých stránek společně s příležitostmi a hrozbami.

Na základě výsledků byl mezi nejsilnější stránky společnosti zařazen **kvalitní word-of-mouth marketing**, díky kterému si společnost po dobu třiceti let působení na trhu vytvořila **silnou základnu stálých zákazníků**. Společnost si také zakládá na **individuálnímu přístupu** ke svým zákazníkům a vždy se snaží naplnit jejich požadavky takovým způsobem, aby byly spokojeny obě strany. Naopak jako největší slabou stránkou společnosti je **nedostatečná propagace a absence marketingového plánu**, což představuje příležitost, která je zároveň předmětem projektu této práce.

Mezi aktuální formy propagace patří reklamní předměty rozdávané zákazníkům v období Vánoc, vozidla polepená logem a kontaktními údaji společnosti, placená poptávka skrz portál Poptávej.cz a webové stránky, které slouží spíše jako informativní platforma. Mimo zmíněné nástroje společnost spoléhá a profituje z doporučení a dobrých referencí. Na tomto principu funguje po celou dobu působnosti na trhu. **Potenciál pro zlepšení** lze pozorovat např. **v on-line prostředí**, jelikož se společnost ve vyhledávání zobrazuje až na deváté straně vyhledávání Google. Z hlediska off-line komunikace je vhodnou možností pro rozvoj např. **účast na veletrzích**, kde může společnost oslovovat jak nové zákazníky, tak i dodavatele.

Společnost aktuálně kopíruje obraz malých a středních podniků, které nevnímají marketing jako podstatnou součást svého podnikání. Nicméně při správně stanovené a fungující marketingové strategii dokáže společnost získat nové zákazníky a s nimi i vyšší zisk, což pokryje náklady na marketingové aktivity investované v minulosti.

Ohrožení může přijít i ze strany **aktuální konkurence**. Mezi jediné odlišující a rozhodující faktory patří totiž výsledná cena za zakázku, případně reference a doporučení. Nicméně konkurence oprostí vybrané společnosti působí viditelněji právě v oblasti marketingu, čímž budují svoji brand awareness.

Další neméně důležitou hrozbou se kterou se společnost může v budoucnu potýkat je **nedostatek kvalifikované pracovní síly**. Toto téma je problematické napříč technickými a manuálními obory – v případě oboru, kterému se věnuje vybraná společnost, je také potřeba, aby zaměstnanci splňovali i určité certifikace. Vytíženost aktuálních zaměstnanců společnost limituje v přijímání nových zakázek. Vzhledem k velikosti společnosti a panující rodinné atmosféře je **interní komunikace** na velice dobré úrovni.

**Závislost na dodavatelích** kvůli absenci vlastní výroby nepředstavuje díky dlouhodobým kladným a pevným vztahům vysoké riziko ohrožení. Zároveň díky těmto pevným vztahům dodavatelé firmě poskytují informace ohledně novinek v oboru, čímž lze eliminovat nedostatečný přehled v trendech vyskytující se ve slabých stránkách. Velkou příležitostí pro společnost je také **rozvoj technologií** při jejichž včasné implementaci může získat konkurenční výhodu.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 9 NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU SPOLEČNOSTI

Závěrečná část diplomové práce se věnuje samotnému návrhu marketingového plánu pro společnost HEPRO, spol. s.r.o. Jednotlivé návrhy vychází z teoretických poznatků, které byly charakterizovány v první části této práce, a zároveň z analýz (především výstupní SWOT analýzy), které byly provedeny v části praktické. Tyto návrhy budou také podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze.

### 9.1 Zdůvodnění návrhu marketingového plánu

V současné době je ve většině oborů vysoká koncentrace konkurence a je náročnější si udržet konkurenční výhodu. Síla internetu je v oblasti podnikání opravdu vysoká, a tak je pro podniky důležité se nějakým způsobem prezentovat i v on-line prostředí. Potenciální zákazník si dnes dokáže veškeré potřebné informace, které při výběru podniku potřebuje, dopředu vyhledat. Malé a střední podniky často opomíjí podstatu marketingu, především kvůli nedostatku prostředků, zaměstnanců nebo znalostí v tomto oboru. Nicméně čím více jde podnik vidět, tím vyšší důvěryhodnost budí v zákazníkovi.

Analyzovaná společnost spadá do kategorie malých a středních podniků, působí na trhu již třicet let a nevnímá marketing jako významnou součást podnikání. Využívané marketingové aktivity byly pro účely této diplomové práce sledovány v období posledních tří let a lze hovořit o následujících: webové stránky, reklamní předměty, vozidla polepená logem společnosti a placená internetová poptávka.

Vybrané oblasti, kterými se návrh marketingového plánu pro vybranou společnost zabývá:

- podpora on-line marketingu v podobě zlepšení současné webové prezentace, SEO analýzy, PPC reklama a získání recenzí v on-line prostředí,
- personální marketing a problematika vytíženosti zaměstnanců; nábor nových zaměstnanců,
- udržování vztahů s dodavateli a zákazníky, případné získání nových kontaktů prostřednictvím účasti na veletrzích.

### 9.2 Cíle návrhu marketingového plánu

Hlavním cílem je vytvoření návrhu marketingového plánu pro společnost HEPRO, spol. s.r.o. Vzhledem k dosavadnímu minimálnímu využití marketingové komunikace je pro jednotlivé návrhy marketingového plánu stěžejní věnovat se právě posílení této oblasti,



která společnosti přivodí zvýšení povědomí u potenciálních zákazníků a s tím spojené i možné zvýšení počtu zakázek.

Mezi dílčí cíle tohoto návrhu patří revize stávajících marketingových aktivit a zavedení nových komunikačních nástrojů vedoucích ke zvýšení povědomí o společnosti. Dále také vytvoření časového plánu, rozpočtu a rizikové analýzy.

Dlouhodobým cílem je soustavné navyšování počtu stálých zákazníků společnosti HEPRO, spol. s.r.o. a zvýšení povědomí o společnosti ve městě Brně, případně Jihomoravském kraji. Jestliže společnost stanovených cílů dosáhne, posílí tak svoji pozici na trhu a dojde ke zvýšení zisku a počtu zakázek.

Stanovené cíle přispívají k upevnění silných stránek a příležitostí a zároveň potlačují slabé stránky a hrozby. Marketingový plán je sestaven pro období jednoho roku, konkrétně od začátku července letošního roku (2023) do konce června následujícího roku (2024) a je zaměřen především na marketingovou komunikaci společnosti.

### 9.3 Cílová skupina

Vybraná společnost má ve svém portfoliu celkem tři cílové segmenty zákazníků; soukromníky, stavební firmy a státní organizace. Vzhledem k aktuálnímu vytížení zaměstnanců bude předmětem návrhu marketingového plánu především segment soukromníků, jelikož aktuálně je pro společnost přijatelnější zpracovávat zakázky menšího charakteru. Zároveň je také náročné blíže identifikovat segmenty stavebních firem a státních organizací, jelikož se jedná o právnické osoby. Také je často u zmíněných dvou segmentů součástí výběrové řízení u jednotlivých zakázek. Naopak segment soukromníků se ohledně výběru společnosti rozhoduje individuálně, především podle faktorů ceny a kvality, ale také podle informací, které o společnosti získá (dostupných na internetu, referencí, doporučení aj.).

Zákaznický segment soukromníků lze charakterizovat následujícím způsobem:

- nejčastěji muži ve věku 28–59 let,
- poptávají především klimatizační zařízení a jejich servis,
- mají střední až vysoké příjmy (klimatizační zařízení jsou energeticky, a tudíž i finančně náročnější produkt),
- bydlí ve vlastním bytě nebo rodinném domě.

## 9.4 On-line marketing

V následujících podkapitolách budou postupně rozebrány jednotlivé nástroje on-line marketingu, které jsou vhodné pro zavedení ve společnosti HEPRO, spol. s.r.o. On-line reklama je optimálním způsobem propagace pro dosažení stanovených cílů a zlepšení dosavadní situace společnosti. V rámci této kapitoly bude věnován prostor webovým stránkám, SEO analýze, PPC reklamě a on-line recenzím.

### 9.4.1 Zlepšení současné webové prezentace

Webové stránky aktuálně představují jedinou formu on-line marketingové komunikace společnosti. Z toho plyne, že je to jediná platforma v on-line prostředí, na které může potenciální zákazník získat informace o společnosti. V současnosti také web slouží právě jako informativní kanál a vzhledem k charakteru podnikání (nejedná se o e-shop) bude tuto funkci plnit i nadále.

Nicméně vzhledem ke skutečnosti, že web vznikl v roce 2013 bych doporučila jeho modernizaci. Tím je myšleno především pozměnění designu, který bude odpovídat aktuálním trendům. Design webu je podstatným faktorem pro zaujetí uživatele. Někteří uživatelé totiž mohou opustit webové stránky i z toho důvodu, že design nelichotí jejich oku.

Kromě vizuální podoby webových stránek doporučuji také zkontrolovat a případně optimalizovat obsah jednotlivých stránek webu. Je důležité, aby se zde objevovaly podstatné informace, ve kterých se stálí i potenciální zákazníci dokáží orientovat. Web by měl mít jasnou a jednoduchou strukturu a měl by být pro uživatele přehledný. Zvážila bych také viditelnější umístění poptávkového formuláře, čímž by se mohla zvýšit jeho využívanost. Webová stránka by měla být také responzivní pro všechna zařízení. V závěru by měly být webové stránky sjednocené např. barevně s logem společnosti (aktuálně tento požadavek společnost splňuje) a celkově propojené – v zápatí by se kromě kontaktních údajů mohl objevovat znovu odkaz na poptávkový formulář nebo stránku s prezentací referencí nebo partnerů.

Implementace Google Analytics pomůže společnosti zjistit velké množství dat ohledně úspěšnosti webových stránek. Díky tomuto nástroji lze získat informace demografického (např. věk a pohlaví) a geografického (např. lokalita) charakteru nebo chování uživatele na webu (např. čas strávený na webu, jaký obsah ho zaujal nejvíce) a zařízení, ze kterého web navštívil (počítač, tablet, mobil). Mimo zmíněné příklady dat lze také zjistit klíčová

slova (vyhledávací dotazy) pod kterými uživatelé web hledají, anebo plnění cílů na základě investic do reklamy.

#### 9.4.2 SEO analýza

Zkratka SEO (Search engine optimization), do českého jazyka překládána také jako optimalizace pro vyhledávače, pod sebou skrývá nástroj pro organickou podporu viditelnosti webových stránek. Při správné funkci a efektivní optimalizaci SEO se může webová stránka zobrazovat na předních pozicích ve vyhledávačích. Sledovat pozici webových stránek v internetových vyhledávačích je pro podniky podstatné především proto, že čím lepší tuto pozici webová stránka má (tzn. zobrazuje se mezi prvními při zadání vyhledávacího dotazu), tím více návštěvníků a tedy i možných zákazníků může podnik získat. (Novák, 2021)

Primárně se jedná o využití klíčových slov, která jsou spojena s daným oborem (v případě analyzované společnosti jsou to klimatizační a vzduchotechnická zařízení), a zároveň je uživatelé nejčastěji vyhledávají. Je velice důležité, aby byla klíčová slova aktivně využívaná napříč webovými stránkami společnosti a to jak v obsahu textu na webu (nadpisy, samotný text atd.), tak i pro pojmenování obrázků vyskytujících se na webových stránkách nebo jejich alternativních popisků. Tyto body spadají do tzv. on-page faktorů a měly by se vyskytovat minimálně na každé stránce z hlavního menu webové stránky.

Ačkoliv se může zdát, že se jedná o minimální změny, ve skutečnosti jsou opravdu důležité. Díky těmto krokům může totiž webová stránka společnosti dosáhnout vyšší organické návštěvnosti. SEO analýzu navrhuji především z důvodu, že se webová stránka společnosti zobrazuje ve vyhledávání Google i Seznam.cz na opravdu vysokých pozicích. Konkrétně při zadání vyhledávacího dotazu „klimatizace Brno“ se web společnosti objevuje ve vyhledávání Google až na deváté straně a ve vyhledávání Seznam.cz se neobjevuje vůbec. V tomto ohledu je tedy pro společnost hrozba konkurence velice silná vzhledem k tomu, že se jedná o základní slovní spojení, které je typické pro nabízené služby v tomto oboru. Aktuálně je tedy společnost na internetu snadno dohledatelná pouze při zadání konkrétního brandového dotazu obsahující název společnosti „hepro“.

V neposlední řadě je potřeba mít na paměti, že se chování uživatelů dynamicky mění, a proto je žádoucí čas od času klíčová slova aktualizovat. Vzhledem k informativnímu charakteru webových stránek jejíž obsah se nebude měnit tak často (jako např. u e-shopů) a stálosti nabízených služeb i produktů doporučuji klíčová slova aktualizovat např. v případě nutnosti vylepšení pozice ve vyhledávačích.

### 9.4.3 Nastavení PPC reklamy

PPC reklama (pay-per-click) představuje další nástroj on-line reklamy ve vyhledávačích. Konkrétně se jedná o placenou formu propagace, kde inzerent platí za proklik, nikoliv za zobrazení reklamy (s výjimkou některých formátů v obsahové síti, kde se využívá model CPT – platba za tisíc zobrazení). Mezi hlavní cíle PPC reklamy patří zvyšování návštěvnosti webu a brand awareness nebo zvýšení počtu zakázek. V České republice jsou nejčastěji využívány dva reklamní systémy; Google Ads pro vyhledávač Google.com a Sklik pro český vyhledávač Seznam.cz. Zároveň v těchto reklamních systémech vidí inzerent přehled výsledků kampaní a může tak jednoduše vyhodnotit jejich výkonnost, případně je optimalizovat.

Díky využití PPC reklamy se bude inzerát odkazující na webovou stránku společnosti zobrazovat na předních pozicích ve vyhledávání. Zpravidla se jedná o první čtyři a poslední tři pozice na jedné stránce vyhledávání. Díky tomuto inzerátu bude webová stránka společnosti více viditelná a bude tak vyšší pravděpodobnost, že se na ni dostane více uživatelů.

Pro účely této diplomové práce byly návrhy pro PPC reklamu zpracovávány v reklamním systému Sklik, pomocí kterého lze cílit na uživatele vyhledávající přes internetový vyhledávač Seznam.cz, tedy na české publikum. Vzhledem k tomu, že společnost působí ve městě Brně (případně zpracovává zakázky na území Jihomoravského kraje) a cílová skupina odpovídá spektru uživatelů vyhledávajících na stránkách Seznam.cz je PPC reklama v systému Sklik relevantní. Lze ale samozřejmě využít i nástroje Google Ads pro inzerci na vyhledávači Google, protože díky využití obou nástrojů dohromady bude cílení komplexnější.

Při spuštění PPC inzerce doporučuji v začátku investovat nižší částku (s ohledem na cenu za proklik klíčových slov) a sledovat vývoj kampaně (např. její zobrazení a prokliky). Kampaň bude spuštěna v rámci přípravy na letní sezonu na podporu společnosti jako celku, ale také zakázek z oblasti servisu klimatizačních zařízení. Z pohledu marketingového plánu je PPC kampaň naplánovaná na tři měsíce (viz kapitola 10.1 Časová analýza). V nastavení kampaně doporučuji také využít regionálního cílení a to buď na město Brno (výběr z okresů) nebo Jihomoravský kraj. Díky tomuto nastavení se inzerce bude zobrazovat uživatelům v této lokalitě.



Obrázek 14 Regionální cílení v reklamním systému Sklik (Sklik, © 1996–2023)

V kampani pro společnost HEPRO, spol. s r.o. bych doporučila vytvořit celkem tři sestavy:

- HEPRO brand cílící na vyhledávací dotazy obsahující název společnosti,
- klimatizace,
- vzduchotechnika.

Denní rozpočet kampaně je potřeba nastavit na takovou částku, aby se na jednotlivá klíčová slova mohl inzerát uživatelům zobrazit. Dále je potřeba k jednotlivým sestavám přiřadit klíčová slova a textace k inzerátům.

V následující tabulce (č. 6) jsou příklady klíčových slov, které lze využít a jejich doporučené ceny. Tato klíčová slova lze nastavit ve všech shodách – volné, frázové i přesné. Ceny byly získány pomocí nástroje Návrh klíčových slov (dostupný v systému Sklik) a navýšeny o jednotky Kč pro dosažení lepších výsledků. Ceny byly zjišťovány k 5. dubnu 2023 a s postupem času se mohou lišit. Po spuštění kampaně je vhodné dále s klíčovými slovy pracovat např. pomocí využití vylučujících slov nebo vyhledávacích dotazů.

Pro zachování nižšího rozpočtu na marketingové aktivity je společnosti navržena PPC reklama pouze ve vyhledávací síti. V případě funkčnosti tohoto nástroje a zájmu ze strany společnosti doporučuji později zkusit využít i inzerci v obsahové síti. Veškeré materiály pro zpracování návrhu na PPC reklamu byly vytvořeny v osobním účtu Sklik autorky diplomové práce.

Tabulka 6 Příklady klíčových slov a jejich cena (vlastní zpracování, Sklik, © 1996–2023)

Název sestavy	Klíčové slovo	Cena za proklik
<b>HEPRO brand</b>	hepro	5 Kč
	hepro Brno	5 Kč
	hepro s.r.o.	5 Kč
<b>Klimatizace</b>	klimatizace Brno	45 Kč
	klimatizace do bytu Brno	25 Kč
	montáž klimatizace Brno	35 Kč
<b>Vzduchotechnika</b>	vzduchotechnika Brno	15 Kč
	montáž vzduchotechniky	5 Kč
	vzduchotechnika Brno opravy	10 Kč

Níže jsou přiloženy také příklady reklamních textací, které lze využít v jednotlivých sestavách kampaně:

**Řešení ušité na míru - Instalace a servis klimatizací**  
[www.hepro.info/klimatizace/brno](http://www.hepro.info/klimatizace/brno) Reklama  
 Projekce, dodávka, montáž a servis vzduchotechnického a klimatizačního zařízení.

**Dodávka a montáž klimatizací - Hepro, spol. s.r.o.**  
[www.hepro.info/hepro/brno](http://www.hepro.info/hepro/brno) Reklama  
 Projekce, dodávka, montáž a servis vzduchotechnického a klimatizačního zařízení.

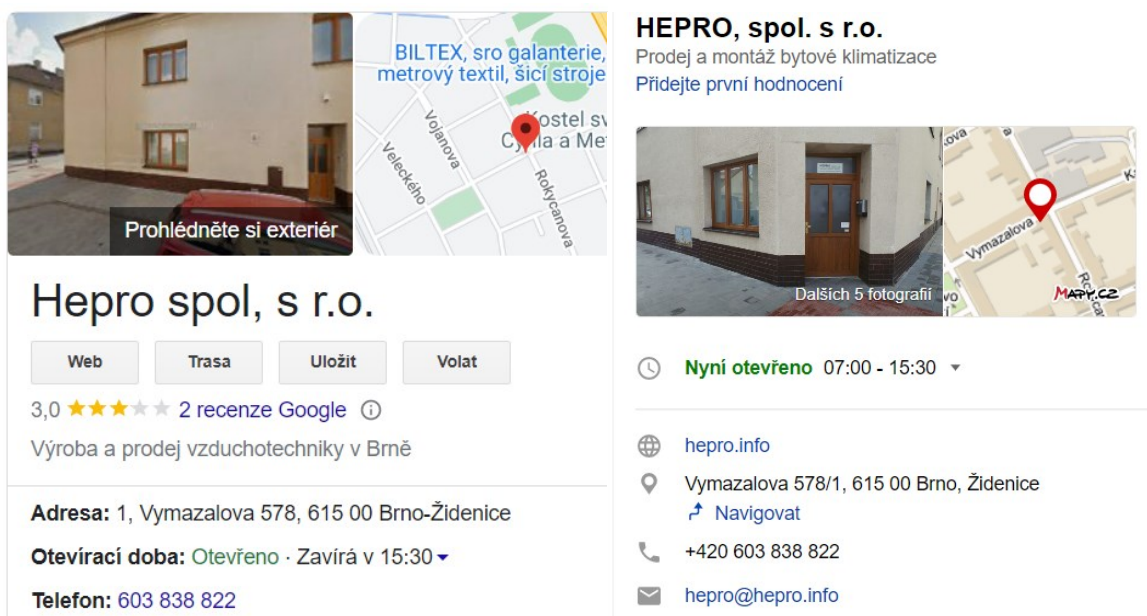
**Montáž vzduchotechniky Hepro - kvalitní dodávky na míru**  
[www.hepro.info/vzduchotechnika/brno](http://www.hepro.info/vzduchotechnika/brno) Reklama  
 Projekce, dodávka, montáž a servis vzduchotechnického a klimatizačního zařízení.

Obrázek 15 Příklady reklamních textací (vlastní zpracování, Sklik, © 1996–2023)

#### 9.4.4 Word-of-mouth v on-line prostředí

Prezentace firemního profilu v on-line prostředí je také důležitou součástí šíření povědomí o společnosti. Přestože společnost HEPRO, spol. s.r.o. spoléhá na dobrá doporučení a reference (word-of-mouth v off-line prostředí), na internetu taková hodnocení od uživatelů chybí. Přitom pro spoustu uživatelů představují recenze firem na internetu významný faktor při finálním výběru. V případě firemního profilu na Google.com má vybraná společnost celkem dvě recenze (nejnovější před více jak jedním rokem) a v případě Firmy.cz (od společnosti Seznam.cz) neexistují recenze žádné.

Nicméně pro získání relevantních recenzí nezbyvá společnosti nic jiného, než požádat své stále zákazníky o hodnocení a recenzi na zmíněných platformách. Jako odměnu za recenzi může společnost nabídnout např. poskytnutí slevy na následující servis zařízení ve výši 30 % nebo jiný benefit po individuální domluvě. Implementací této aktivity bude společnost budovat a podporovat důvěryhodnost a zároveň také šíření WOM mezi zákazníky v on-line prostředí. Vzhledem k tomu, že se počty zákazníků společnosti v jednotlivých segmentech pohybují v řádu desítek, můžeme stanovit cíl získání 20 recenzí na obou platformách dohromady v průběhu realizační fáze marketingového plánu. (viz kapitola 10.1. Časová analýza)



Obrázek 16 Firemní profily společnosti (Google.com, 2023 a Firmy.cz, © 1996–2023)

Správný firemní profil by měl obsahovat aktuální logo, telefonní číslo, adresu společnosti, otevírací dobu a vkusné fotografie. Takový profil potom působí na uživatele důvěryhodně a může se zobrazovat i na výhodnějších pozicích. Proto společnosti HEPRO, spol. s.r.o.

doporučuji doplnit logo a případně i aktualizovat fotografie. Ostatní informace ve firemních profilech jak na Google.com tak Firmy.cz jsou relevantní a aktuální.

## 9.5 Personální marketing

Zaměření se na personální marketing je podstatné především z důvodu vytíženosti zaměstnanců a jejich současného nedostatku, což brání společnosti v přijímání více zakázek (zejména těch objemnějších). U technických i manuálních oborů je celkově velice náročné získat kvalifikované zaměstnance. Personální marketing může být velice nápomocným nástrojem pro oslovení zájemců o zaměstnání v oblasti techniky a montáží. Existuje více možností jakými využít personální marketing, nicméně pro účely diplomové práce a tohoto marketingového plánu byly vybrány celkem dva návrhy řešení.

Společnost může hledat nové zaměstnance např. ve školách, přestože studenti nemusí disponovat veškerými požadovanými kvalifikacemi a certifikáty. Nicméně výhodou takových uchazečů je, že ocení získání praxe a společnost může očekávat, že tito noví zaměstnanci jí zůstanou věrní. Pro zvýšení úspěšnosti náborového procesu je důležité rozšířit povědomí o společnosti na takových školách, kde se vyučují obory potřebné k práci v oblasti klimatizačních a vzduchotechnických zařízení. Ideální formou jsou např. propagační letáky, které studenty vyzvou k získání praxe právě u společnosti HEPRO, spol. s.r.o. Takový leták by měl formát A5, byl by potisknutý z jedné strany (zadní strana by byla bílá) a byly by umístěny např. do následujících škol:

- Střední škola polytechnická Brno, Jílova, příspěvková organizace – vyučují se zde např. obory elektromechanik nebo technické zařízení budov,
- Vysoké učení technické v Brně – např. fakulta strojního inženýrství nebo fakulta stavební.

Leták je navržen v barvách společnosti a obsahuje jasné sdělení, že se jedná o nábor společně s pozicemi, které společnost nabízí. Dále jsou zde také zmíněny kontaktní údaje, aby zájemce věděl, kam se ozvat a nesmí chybět ani informace o tom, čím se společnost zabývá a její logo.

Pro účely náboru doporučuji vytisknout celkem 300 ks letáků. Předpokladem je rozmístění na střední školu a jednotlivé fakulty VUT po 100 ks.



**STAŇTE SE  
SOUČÁSTÍ  
NAŠEHO TÝMU**

**HEPRO**  
spol. s r.o.

Rodinná firma působící  
na trhu od roku 1991

**NABÍZENÉ POZICE :**

- ✓ projektant
- ✓ technik
- ✓ montér

**V PŘÍPADĚ ZÁJMU NÁS  
NEVÁHEJTE KONTAKTOVAT:**

✉ hepro@hepro.info  
☎ +420 603 838 822  
🌐 www.hepro.info

**KLIMATIZAČNÍ ZAŘÍZENÍ  
VZDUCHOTECHNIKA**

projekce  
montáž  
dodávka  
servis

Obrázek 17 Návrh vizuálu náborového letáku (vlastní zpracování v programu Canva)

Další možností je umístění inzerátu na kariérní portály jako jsou např. jedny z nejnavštěvovanějších portálů Jobs.cz a Práce.cz. Tyto portály umožňují zadávat zaměstnavatelům inzeráty s informacemi o pracovní pozici a požadavky na uchazeče o zaměstnání. Takový inzerát je potom vystaven na daném kariérním portále a uchazeči skrze něj odpovídají, zasílají svůj životopis a případně motivační dopis. Inzerent má také přehled ohledně statistik vystavených inzerátů (např. počet zobrazení nebo odpovědí). Tato inzercie je placená a cena se může odvíjet od více faktorů mezi které patří např. počet

dní zveřejnění inzerátu. Zmíněný portál Práce.cz nabízí celkem tři tarify; mini za 2 990 Kč (jeden inzerát na 10 dní), standard v hodnotě 4 790 Kč (jeden inzerát na 30 dní) a 3x standard za 11 800 Kč (tři inzeráty na 30 dní s čerpáním do 12 měsíců). Ceny jsou uvedeny bez DPH. (Práce.cz, © 1996–2023)

V případě zájmu společnosti o tuto formu personálního marketingu bych navrhovala balíček standard na portále Práce.cz. Nabízí se tu i účast na některých kariérních veletrzích, ale pro zachování nižšího rozpočtu společnosti na marketingové aktivity zůstaneme u prvních dvou zmíněných bodů.

Proces samotného výběru nových zaměstnanců by probíhal formou pohovoru, který by se konal za účasti majitele společnosti a případně i dalších jednatelů. V rámci pohovoru by byly hodnoceny aktuální znalosti uchazeče, jeho zájem o práci a další kritéria, která by byla relevantní pro vedení společnosti. Po přijetí nového zaměstnance by proběhla jeho adaptace do pracovního týmu a zaškolení. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců by proces adaptace nebyl příliš náročný ani zdlouhavý.

## 9.6 Off-line marketing

V následujících podkapitolách budou rozepsány jednotlivé návrhy, které se týkají off-line prostředí. Pozornost bude věnována revizi stávajících off-line marketingových aktivit (reklamní předměty a polepy vozidel) a udržování vztahů s dodavateli i zákazníky, případně získání nových kontaktů prostřednictvím účasti na veletrzích.

### 9.6.1 Revize off-line marketingových aktivit

Do této podkapitoly spadají aktuálně využívané marketingové aktivity – rozdávání reklamních předmětů a vozidla polepená logem společně s kontaktními informacemi společnosti HEPRO, spol. s.r.o. V obou formách propagace bych na místě společnosti pokračovala. Vozidla byla polepená pár let zpět, tudíž není potřeba je předělávat z důvodu poničení nebo aktualizace informací, která se na nich vyskytují. Přestože nelze přesně určit výkonost této marketingové aktivity, stále povzbuzuje povědomí o společnosti tím, že logo firmy mohou potenciální zákazníci spatřit v ulicích.

Obdobný postup navrhuji také u reklamních předmětů. Tato marketingová aktivita podporuje udržování dobrých vztahů se stálými zákazníky a myslím si, že společnost HEPRO, spol. s.r.o. volí reklamní předměty, které jsou relevantní a potěší každého zákazníka. Jedná se o propisky a vína, které se rozdávají každý rok v období Vánoc. K těmto

produktům společnost každý rok obměňuje další produkty, díky čemuž má zákazník i příjemné překvapení. V minulosti se jednalo např. o čaje, kalendáře, kosmetické produkty nebo speciální uzeniny. Zároveň společnost spolupracuje s firmami, které na tyto produkty již natisknou požadované logo, a také má zavedený systém v rozdávání jednotlivých předmětů zákazníkům. Jak již bylo popsáno v praktické části diplomové práce, objednává se cca 100 ks reklamních předmětů od každého druhu produktu s průměrným rozpočtem 20 000 Kč za rok. Fotografie aktuálních reklamních předmětů společnosti HEPRO, spol. s.r.o. i polepených vozidel jsou k dispozici v přílohách P I a P II.

### 9.6.2 Účast na veletrzích

Přestože nebyla hrozba dodavatelů vyhodnocena jako silně riziková, je nezbytné tyto pevné vztahy se stávajícími dodavateli neustále posilovat a případně hledat nové, vzhledem k absenci vlastní výroby společnosti. Pro získávání nových kontaktů, nejen z oblasti dodavatelů, ale i potenciálních zákazníků je ideální formou účast společnosti na veletrzích. Společnost by se mohla těchto akcí účastnit i bez nutnosti vlastního stánku, což by pomohlo udržet nižší rozpočet na marketingové aktivity.

Účast na veletrzích pro společnost přináší velké množství výhod. Jednou z nich je možnost získat nové kontakty s potenciálními zákazníky nebo dodavateli, jelikož se na těchto akcích potkávají lidé se stejnými zájmy a pracovním zaměřením. Zároveň také společnost účastí na veletrhu buduje svoji image a tím i zvyšuje povědomí a důvěryhodnost. Veletrh také poskytuje možnosti pro srovnání se s konkurencí, která se pravděpodobně účastní stejných veletrhů. V neposlední řadě, účast na veletrhu může společnosti rozšířit obzory v oblasti novinek na trhu, trendů a inovací, které mohou být nápomocné pro zlepšení poskytovaných produktů a služeb.

Tabulka 7 Přehled veletrhů pro společnost HEPRO, spol. s.r.o. (vlastní zpracování)

Název veletrhu	Lokalita	Termín konání
FOR ARCH 2023	Praha	19.9. – 23. 9. 2023
ENVITECH	Brno	10– 13. 10. 2023
Stavotech	Olomouc	2.-4. 11. 2023
Stavební veletrh Brno	Brno	březen 2024
Stavebnictví – Therm – Domov – Zahrada	Zlín	21. – 23. 3. 2024

Příklady veletrhů konajících se v České republice související s předmětem podnikání společnosti jsou sepsány v tabulce výše. Jedná se o veletrhy se zaměřením na stavebnictví, vytápění a chlazení nebo energeticky úsporné technologie.

Nepostradatelnou součástí každého podnikatele je vizitka. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost neplánuje účast na veletrhu s vlastním stánkem, není nutností vytvářet letáky, ale je žádoucí mít připravené právě vizitky. Svým formátem je vhodná pro předání podstatných informací potenciálnímu zákazníkovi nebo dodavateli, dotváří profesionální prezentaci společnosti a je také odrazem identity společnosti.

Navržená vizitka je vytvořena v jednoduchém designu a v barvách firmy. Kromě jména a názvu pozice vlastníka obsahuje logo, předmět podnikání a kontaktní údaje. Předpokládá se výroba vizitek pouze pro majitele společnosti, který bude zmíněné veletrhy navštěvovat.

Výsledná vizitka bude koncipována na šířku a ve standardním formátu 85x55 mm. Zvolený bude křídový papír v matném provedení. Tisk bude jednostranný, druhá strana vizitky bude tedy bílá. Na jeden rok bude vytištěno celkem 100 ks vizitek, které budou rozdávány potenciálním dodavatelům nebo zákazníkům na veletrzích či při jiných příležitostech.



Obrázek 18 Návrh vizuálu pro vizitku (vlastní zpracování v programu Canva)

## 10 AKČNÍ PLÁN MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Následující kapitola se věnuje definování cílů jednotlivých aktivit a rozdělení odpovědnosti osob za tyto aktivity. V dalších podkapitolách bude vykonána časová, nákladová a riziková analýza a v závěru bude provedena také verifikace účinnosti marketingového plánu.

V následující tabulce jsou rozepsány jednotlivé návrhy z předchozí kapitoly a dílčí aktivity, které jsou potřeba vykonat pro jejich splnění. Další sloupec pak identifikuje cíle, kterých mají jednotlivé aktivity dosáhnout při správném postupu plnění. Tyto individuální cíle tvoří kroky ke splnění klíčových cílů celého marketingového plánu.

Tabulka 8 Akční plány v rámci návrhu marketingového plánu (vlastní zpracování)

AKTIVITA	DÍLČÍ AKTIVITY	CÍL
<b>Předělání webu</b>	zpracování návrhu webu zadání externímu grafikovi	zlepšení přehlednosti a atraktivnosti webu
<b>SEO analýza</b>	analýza klíčových slov začlenění klíč. slov na web	zlepšení pozice webu ve vyhledávání
<b>PPC reklama</b>	příprava PPC kampaně kalkulace rozpočtu optimalizace kampaně	on-line propagace společnosti zvýšení počtu zákazníků
<b>Firemní profily a on-line recenze</b>	aktualizace firemních profilů zajištění on-line recenzí	zvýšení důvěryhodnosti
<b>Personální marketing</b>	tvorba letáků a nábor placená inzerce Práce.cz	snížení zatížení zaměstnanců
<b>Reklamní předměty</b>	zajištění reklamních předmětů	udržování vztahů se zákazníky
<b>Veletřhy</b>	výběr veletrhů a tvorba vizitek zakoupení vstupenek	udržování pevných vztahů získání nových kontaktů

Za celý marketingový plán a jeho plnění je odpovědný majitel společnosti. Jednotlivé aktivity jsou pak rozděleny právě mezi něj a externí pracovníky. Tito externisté budou mít na starosti zejména aktivity z oblasti on-line marketingu, na jejichž provedení majitel



Přípravná fáze obsahuje činnosti, které je potřeba vykonat před samotnou realizací marketingového plánu. Jedná se o situační analýzu (analýzu současného stavu společnosti) při níž budou zjišťovány nedostatky a silné stránky společnosti. Po vyhodnocení veškerých analýz je potřeba identifikovat cíle marketingového plánu na základě zjištěných poznatků a stanovení návrhů, které povedou k jejich naplnění. V neposlední řadě je také potřeba rozdělit jednotlivé aktivity, plynoucí ze stanovených návrhů, mezi odpovědné osoby.

Jednotlivé kroky přípravné fáze byly provedeny v rámci této diplomové práce. Vzhledem ke skutečnosti, že je realizační fáze marketingového plánu připravena na červenec roku 2023, je přípravná fáze věnovaná revizi zmíněných kroků. Před začátkem realizační fáze je totiž nutné zkontrolovat veškeré změny. Přípravná fáze marketingového plánu bude trvat celkem dva měsíce a u jednotlivých kroků byly také započítány časové rezervy.

### 10.1.2 Realizační fáze

Tabulka 11 Časový harmonogram realizační fáze (vlastní zpracování)

	7/ 23	8/ 23	9/ 23	10/ 23	11/ 23	12/ 23	1/ 24	2/ 24	3/ 24	4/ 24	5/ 24	6/ 23
Web a SEO analýza												
PPC reklama												
Firemní profily												
On-line recenze												
Inzerce na Práce.cz												
Reklamní předměty												
Propagační materiály												
Nábor ve školách												
Veletrhy												

Realizační fáze představuje hlavní část marketingového plánu. Samotný proces realizace spočívá v provedení jednotlivých činností, pomocí kterých bude dosaženo stanovených cílů. Časový harmonogram této fáze je stanoven na devět měsíců. V září je potřeba aktualizovat firemní profily a vytvořit propagační materiály, které se pak využijí v dalších činnostech marketingového plánu (náborové aktivity a veletrhy). Zároveň se také koná první veletrh,

ale účast na něm záleží na rozhodnutí majitele společnosti. Také je vhodné začít se získáváním on-line recenzí, přičemž tato aktivita provází celou realizační fázi marketingového plánu. Záleží totiž i na tom, kdy s jednotlivými zákazníky přijde společnost do kontaktu. Říjen a listopad již bude věnován přetvoření webových stránek a s tím spojené SEO analýze. Tato aktivita je naplánovaná na dva měsíce, aby byla na vše dostatečná časová rezerva a mohla se otestovat i funkčnost. Zároveň se v tomto období konají další dva navrhované veletrhy. V následujících měsících budou umístěny vytvořené letáky do příslušných škol a bude tak zahájen nábor nových zaměstnanců. Prosinec bude věnován zajištění a následnému předání reklamních předmětů zákazníkům. V případě, že by se tyto předměty nestihly rozdat všem zákazníkům před Vánoci, je možné je předat ještě v lednu. V únoru bude využita on-line inzerce na kariérním portálu Práce.cz proto, aby byl případný nový zaměstnanec zaškolen před začátkem sezóny, kdy bývá počet zakázek vyšší. V březnu se konají další dva veletrhy, kterých by se společnost mohla zúčastnit, a zároveň je na toto období naplánovaný start PPC kampaně, která by měla podpořit společnost před začátkem sezóny. Tato kampaň je naplánovaná celkem na tři měsíce, tedy do konce realizační fáze marketingového plánu.

### 10.1.3 Závěrečná fáze

Tabulka 12 Časový harmonogram závěrečné fáze (vlastní zpracování)

	7/ 23	8/ 23	9/ 23	10/ 23	11/ 23	12/ 23	1/ 24	2/ 24	3/ 24	4/ 24	5/ 24	6/ 23
Verifikace účinnosti												
Odstranění chyb												
Rozhodnutí o pokračování												

V rámci závěrečné fáze bude hodnocena úspěšnost marketingového plánu (viz kapitola 10.4 Verifikace účinnosti marketingového plánu) a případně budou odstraněny zjištěné chyby, které nastaly v průběhu. Dále bude také s majitelem společnosti konzultováno, jestli změnili názor na podstatu marketingu a jeho aktivit při podnikání a případně tedy i rozhodnutí o dalším pokračování v marketingové činnosti společnosti. Závěrečná fáze marketingového plánu zabere jeden měsíc.



## 10.2 Nákladová analýza

Nákladová analýza zahrnuje předpokládané náklady související s návrhem marketingového plánu a jeho jednotlivými aktivitami. Kromě samotných nákladů na konkrétní marketingové aktivity je žádoucí zohlednit i mzdové náklady za čas, který byl vynaložen na realizaci těchto aktivit.

Společnost HEPRO, spol. s.r.o. aktuálně do marketingu investuje minimální částky. Z tohoto důvodu se marketingový plán zaměřuje především na nástroje, které jsou nezbytně nutné (např. webové stránky a SEO), doplněné o nákladově efektivní nástroje pro dosažení co nejlepších výsledků při minimálních nákladech. Pro ochranu citlivých informací byly částky uvedené u mzdových nákladů majitele společnosti mírně upraveny.

Provedení jednotlivých aktivit bude zajištěno externími pracovníky a majitelem společnosti HEPRO, spol. s.r.o. Spolupráce s externisty bude probíhat na základě živnostenského listu a jejich hodinová sazba již bude obsahovat náklady na sociální a zdravotní pojištění. V případě aktivit vykonávaných majitelem společnosti byla zahrnuta jeho hrubá mzda za celkový čas věnovaný těmto aktivitám včetně nákladů na sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka 13 Nákladová analýza návrhu (vlastní zpracování)

Nákladová činnost	Náklady (v Kč)	Mzdové náklady (v Kč)
Web a SEO analýza	28 000	9 000
PPC reklama	18 000	7 000
Aktualizace firemních profilů	0	585
Zajištění on-line recenzí	0	5 268
Placená inzerce Práce.cz	4 790	1 170
Reklamní předměty	20 000	1 170
Propagační materiály	1 350	1 200
Veletrhy	660	15 220
<b>Celkem</b>	<b>72 800</b>	<b>40 613</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>113 413</b>	

Jednou z nejnákladnějších položek marketingového plánu je předělání webových stránek. Jedná se o webové stránky, které jsou jednoduché a plní funkci informativního kanálu. Náklady na předělání společně se SEO analýzou a nastavením Google Analytics vychází na 28 000 Kč. Mzdové náklady na externistu jsou odhadovány na 9 600 Kč (600 Kč/hod.) za předpokladu 16 hodin stráveného času. Celkové náklady na předělání webových stránek společnosti činí tedy 37 600 Kč.

Mezi další nákladové činnosti patří PPC reklama, u které je důležité sledovat její výkonnost a tomu přizpůsobit stanovený rozpočet. Pro správu a nastavení PPC kampaně je vhodné najmout externího specialistu, který by nad touto činností měl strávit cca 14 hodin v rozmezí tří měsíců (viz kapitola 10.1 Časová analýza). Při průměrné hodinové sazbě PPC specialisty jsou výsledné mzdové náklady odhadovány na 7 000 Kč. Dále je nutné dobít kredit ve vybraném nástroji, na který bude pro začátek vyhrazena částka 18 000 Kč. Celkově tedy společnost vyjde PPC reklama na 25 000 Kč na období tří měsíců.

V tabulce jsou uvedeny i nulové položky, které souvisejí s aktualizací firemních profilů a získáváním on-line recenzí. Předpokládá se, že aktualizace firemních profilů potrvá majiteli jednu hodinu, jelikož se jedná pouze o drobné úpravy. Zajištění on-line recenzí je odhadováno na čtyři hodiny práce za celých devět měsíců realizační fáze marketingového plánu. Celkové mzdové náklady za zmíněné aktivity činí 2 925 Kč.

Pro nábor nových zaměstnanců bude po dobu jednoho měsíce využita také placená inzerce na kariérním portálu Práce.cz. Bude zvolen tarif „standard“, který umožňuje zveřejnit jeden inzerát po dobu třiceti dní a cena této služby vychází na 4 790 Kč. Mzdové náklady, při předpokladu dvou hodin strávených na registraci na portále a sepsání inzerátu včetně jeho zveřejnění, činí 1 170 Kč. Celkové náklady na tuto aktivitu marketingového plánu jsou tedy 5 960 Kč.

Reklamní předměty si majitel společnosti zajišťuje sám a má s tím dlouholeté zkušenosti. Za poslední tři roky, kdy byla tato forma propagace využita, vychází průměrné roční náklady na 20 000 Kč. Mzdové náklady vychází na 1 170 Kč (předpoklad dvou hodin práce). Celkové náklady na tuto aktivitu se tak pohybují kolem částky 21 170 Kč.

Do propagačních materiálů jsou započítány náklady na tisk vizitek a náborových letáků, které dohromady činí 1350 Kč. Tisk samotných vizitek (100 ks) vychází na 500 Kč a letáků (300 ks) na 850 Kč. Dále je k této položce připočítán čas externisty a jeho hodinová mzda. Předpokládaná doba strávená na zajištění propagačních materiálů je 2 hodiny a při hodinové

mzdě 600 Kč vychází mzdové náklady na 1200 Kč. Celkové náklady na tuto aktivitu činí tedy 2 550 Kč.

Pro účast na veletrzích je žádoucí zajištění vstupenek. Celková cena vstupného za všechny veletrhy zmíněné v tabulce č. 7 vychází na 660 Kč. Vstupenka na veletrh FOR ARCH 2023 vychází na 200 Kč, akci ENVITECH 250 Kč, Stavotech v Olomouci 60 Kč a Stavební veletrh v Brně 150 Kč. Na veletrh konající se ve Zlíně je vstup zdarma. Mzdové náklady obsahují odhadovaný čas, který majitel stráví na veletrzích a dopravou na ně. Odhadováno je celkem 26 hodin a mzdové náklady na tuto aktivitu tak činí 15 220 Kč. Celkové náklady se pohybují kolem částky 15 880 Kč při předpokladu, že majitel společnosti navštíví všechny doporučené veletrhy.

Celkové náklady marketingového plánu jsou odhadovány na 113 413 Kč, což zahrnuje i mzdové náklady za celkem 67 odpracovaných hodin ve výši 40 613 Kč. Pro majitele společnosti představuje práce na marketingovém plánu 35 hodin a mzdové náklady jsou tak ve výši 20 485 Kč (bez sociálního a zdravotního pojištění částka vychází na 15 310 Kč). Externisté budou pracovat na aktivitách spojených s marketingovým plánem dohromady 32 hodin a tedy mzdové náklady pro společnost představují 17 200 Kč. Po odečtení mzdových nákladů od celkových nákladů se společnost dostane na částku 72 800 Kč, což jsou čisté náklady na marketingové aktivity.

### 10.3 Riziková analýza

Každá činnost výsledného marketingového plánu může přinést i možná rizika, která mohou nastat v průběhu realizace. Taková rizika mohou mít negativní dopad na dosažení cíle návrhu marketingového plánu. Proto byla u každého rizika stanovena pravděpodobnost jeho vzniku a vliv rizika na daný návrh marketingového plánu.

Hodnoty pro pravděpodobnost vzniku a vliv rizika byly zvoleny následovně:

Tabulka 14 Hodnoty pravděpodobnosti a vlivu rizika na návrh (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost			Vliv rizika		
nízká	střední	vysoká	nízký	střední	vysoký
0,3	0,5	0,7	0,3	0,6	0,9

Ze zvolených hodnot vznikl interval jehož počáteční hodnota je 0,09 a konečná hodnota 0,63. Na základě tohoto intervalu byla jednotlivá rizika rozdělena dle závažnosti pro návrh marketingového plánu.

Tabulka 15 Výsledný interval pro jednotlivá rizika (vlastní zpracování)

Riziko	Hranice intervalu	
Nízké	0,09	0,26
Střední	0,27	0,44
Vysoké	0,45	0,63

### Možná rizika, která mohou při realizaci marketingového plánu nastat:

- R1: Neschválený rozpočet na marketingové aktivity

Společnost HEPRO, spol. s.r.o. aktuálně aktivně investuje v rámci marketingových aktivit pouze do reklamních předmětů, které rozdává zákazníkům v období Vánoc. Zároveň nepovažuje marketing jako takový za důležitou součást podnikání, a proto by výsledný stanovený rozpočet nemusel být schválený majitelem společnosti.

- R2: Nízká výkonnost on-line marketingových nástrojů

Nízká výkonnost zvolených on-line marketingových nástrojů může spočívat v jejich nedostatečném nastavení. Z tohoto důvodu pak společnost nemusí dosahovat takových výsledků, které si pro účinnost těchto nástrojů stanoví.

- R3: Zvýšení nákladů v průběhu realizace

U nákladů marketingového plánu může dojít k situaci, kdy dojde ke zvýšení ceny jednotlivých položek např. vlivem inflace. Toto zvýšení se může objevit i v oblasti mzdových nákladů.

- R4: Nedodržení časového harmonogramu

Vždy může nastat neočekávaná situace, kvůli které se doba plnění daných aktivit může prodloužit. Následky se pak mohou projevit např. v oblasti mzdových nákladů při navýšení počtu strávených hodin u některé z aktivit marketingového plánu.

- R5: Výběr nevhodného externího pracovníka

V případě výběru nevhodného externího pracovníka může nastat problém v kvalitě jeho odvedené práce. To pak může představovat riziko z hlediska funkčnosti aktivit, za který je tento pracovník odpovědný.

- R6: Zvýšení marketingové aktivity konkurence

Jak bylo zjištěno v praktické části práce, konkurenční společnosti již aktivně využívají některé nástroje marketingu. Při zvýšení jejich marketingové aktivity by mohlo být pro společnost náročnější se vyrovnat těmto podnikům v konkurenčním boji.

Tabulka 16 Riziková analýza návrhu marketingového plánu (vlastní zpracování)

Riziko		Pravděpodobnost			Vliv rizika			Výsledek
		nízká	střední	vysoká	nízký	střední	vysoký	
		0,3	0,5	0,7	0,3	0,6	0,9	
R1	Neschválený rozpočet							0,63
R2	Nízká výkonnost on-line MKT nástrojů							0,27
R3	Zvýšení nákladů							0,3
R4	Nedodržení časového harmonogramu							0,21
R5	Nevhodný externista							0,27
R6	Zvýšení MKT aktivity konkurence							0,45

### **Opatření k eliminaci rizik**

V případě rizik nízkého stupně lze předpokládat, že by v průběhu realizace neměly nastat, nicméně pokud ano, budou mít minimální vliv na marketingový plán. Rizikům středního a vysokého stupně je potřeba předcházet nebo je eliminovat, protože mohou mít na marketingový plán negativní vliv.

#### **Vysoký stupeň rizika**

- R1: Neschválený rozpočet na marketingové aktivity

Schválení rozpočtu záleží na majiteli, respektive na tom, kolik je schopen do realizace marketingového plánu investovat. Je důležité marketingový plán společnosti detailně představit a společně s předloženými zjištěnými údaji přesvědčit majitele o efektivnosti a pozitivním vlivu navržených doporučení. Radikálnějším opatřením tohoto rizika je omezení některých marketingových aktivit.

- R6: Zvýšení marketingové aktivity konkurence

Pro společnost je velice důležité aktivně komunikovat své výhody pomocí marketingových nástrojů, aby zvýšila své povědomí a důvěru u potenciálních zákazníků. Jednotlivé kroky, které byly navrženy v rámci marketingového plánu by měly toto riziko eliminovat.

#### **Střední stupeň rizika**

- R2: Nízká výkonnost on-line marketingových nástrojů

Tomuto riziku lze předcházet zejména průběžným vyhodnocováním výkonnosti on-line marketingových nástrojů, sledováním výsledků a v případě potřeby provádět optimalizaci (např. u PPC kampaně). Další možností eliminace rizika je pravidelné sledování trhu a dodatečné přizpůsobení zacílení.

- R3: Zvýšení nákladů v průběhu realizace

Minimalizovat pravděpodobnost výskytu tohoto rizika lze vytvořením finanční rezervy, případně identifikovat takové položky, které může společnost omezit a tím opět snížit náklady na původní částku.

- R5: Výběr nevhodného externího pracovníka

Tomuto riziku lze předejít několika způsoby. Výběr externího pracovníka je důležitý pro kvalitně odvedenou práci – předělání webových stránek společně se SEO analýzou, správu PPC kampaně a tvorbu propagačních materiálů. S vybraným externistou je nutné jasně

vykomunikovat požadavky a podmínky, protože by měl chápat zadání své práce. Ideálním způsobem jak předejít tomuto riziku, je popsat se v okolí na doporučení a vybírat ke spolupráci takového externistu, který je ověřený a zodpovědný.

#### Nízký stupeň rizika

- R4: Nedodržení časového harmonogramu

Časový harmonogram marketingového plánu by měl být vytvořen s jistými předpoklady prodloužení doby konání aktivit. Důvodem je právě předejití nedodržení termínů, se kterými se v některých případech mohou zvyšovat i náklady. Dalším způsobem eliminace je průběh marketingového plánu pravidelně kontrolovat a ověřovat, jestli jsou aplikovány všechny aktivity podle časového harmonogramu.

### 10.4 Verifikace účinnosti marketingového plánu

Verifikace marketingového plánu je velice důležitá pro zjištění jeho výsledné účinnosti. Týká se především závěrečné fáze marketingového plánu (viz kapitola 10.1 Časová analýza), ale zároveň by mělo být pravidelnou součástí implementace jednotlivých aktivit. Na základě vyhodnocení účinnosti lze zjistit, které marketingové aktivity byly po zavedení prospěšné a vyplatí se do nich stále investovat, ale i naopak do kterých aktivit se investice nevyplatí.

V rámci marketingového plánu bude ověřováno naplnění stanovených cílů, dodržení termínu plnění jednotlivých aktivit. Z hlediska stanoveného rozpočtu bude hodnoceno jestli očekávané výsledky odpovídají výsledkům reálným. Indikátory naplnění cílů jednotlivých marketingových aktivit jsou definovány v tabulce níže:

Tabulka 17 Indikátory naplnění marketingového plánu (vlastní zpracování)

Aktivita	Indikátor naplnění
Webové stránky	3500 návštěv za 9 měsíců zvýšení reakcí přes poptávkový formulář na 5 %
PPC reklama	700 prokliků za 3 měsíce
On-line recenze	20 recenzí za 9 měsíců
Personální marketing	1 přijatý zaměstnanec
Veletrhy	85 rozdaných vizitek, kontakt s alespoň 15 osobami
Zvýšení zakázek	celkové zvýšení zakázek o 10 % za 9 měsíců

Pro webové stránky a celkově on-line marketingové aktivity bude hlavním ukazatelem účinnosti nástroj Google Analytics, který byl v rámci návrhů doporučen k implementaci. Díky tomuto nástroji může společnost jednoduše sledovat průběžný vývoj a vyhodnocovat tak efektivitu použitých on-line marketingových nástrojů. V tomto nástroji lze sledovat např. následující ukazatele (Nápověda Analytics, © 2023):

- celkový počet návštěv za celé období nebo v jednotlivých měsících,
- na jakých stránkách webu se uživatelé pohybovali nejčastěji,
- průměrná doba strávená na webových stránkách,
- míra okamžitého opuštění,
- klíčová slova pod kterými se uživatelé dostali na web,
- zařízení, ze kterého se uživatelé dostali na web.

Zároveň by společnost při zvýšení návštěvnosti webu v doprovodu se zviditelněním poptávkového formuláře měla dosáhnout zvýšení reakcí zákazníků přes poptávkový formulář z původních 3 % na 5 %.

Výkonnost PPC reklamy lze sledovat pomocí nástrojů, ve kterých je kampaň spuštěna, tedy Sklik nebo Google Ads. Společnost může v těchto nástrojích sledovat průběžný vývoj jednotlivých ukazatelů, jako je např. počet zobrazení nebo množství prokliků. V případě potřeby lze kampaň optimalizovat pro dosažení lepších výsledků např. zvýšením rozpočtu nebo ceny za proklik konkrétních klíčových slov. PPC kampaň, která v rámci marketingového plánu potrvá celkem tři měsíce bude účinná tehdy, když získá alespoň 700 prokliků na web společnosti.

On-line recenze společnost sbírá na firemních profilech Google a Firmy.cz. V kapitole 9.4.4 Word-of-mouth v on-line prostředí byl stanoven cíl získat minimálně 20 recenzí na obou firemních profilech dohromady.

Z hlediska personálního marketingu je pak důležité sledovat počet odpovědí na zveřejněný inzerát (v případě sledování úspěšnosti kariérního portálu Práce.cz) nebo počet zájemců, kteří se ozvali na základě náborového letáku (nábor studentů ve školách) a za indikátor naplnění této aktivity lze považovat příjem minimálně jednoho nového zaměstnance.



V souvislosti s veletrhy lze úspěšnost sledovat poměrně jednoduchým způsobem, kterým je počet rozdaných vizitek. Stanoveným cílem je z celkových 100 vytištěných vizitek rozdat minimálně 85 vizitek s tím, že je na uvážení majitele společnosti kolika zmíněných veletrhů se zúčastní. Dalším a důležitějším faktorem je pak samotný kontakt s osobami, se kterými si majitel společnosti vizitku předal. Účast na veletrzích bude považována za účinnou jestliže majitele společnosti HEPRO, spol. s.r.o. zkontaktuje alespoň 15 osob na základě předání vizitky na veletrhu. Na základě aktivit marketingového plánu bude indikátor naplnění zvýšení celkového počtu zakázek o 10 %.

## 11 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V projektové části diplomové práce byl zpracován návrh marketingového plánu pro společnost HEPRO, spol. s.r.o. na základě zjištění potřebných informací získaných z praktické části. Cílem marketingového plánu je zlepšení dosavadních a implementace marketingových aktivit společnosti za účelem zvýšení povědomí o společnosti, které povede ke zvýšení počtu zakázek. Jednotlivé kroky pro splnění tohoto cíle byly voleny takovým způsobem, aby se přizpůsobily společnosti po stránce časové kapacity a rozpočtu, jelikož společnost aktuálně do marketingu investuje pouze minimální finanční částky.

V marketingovém plánu byly navrženy aktivity z oblasti on-line marketingu, personálního marketingu i off-line marketingu. On-line marketingové aktivity se týkají aktualizace firemních profilů, získávání on-line recenzí a zlepšení aktuální webové prezentace v doprovodu se SEO a PPC reklamy. Návrh pro PPC reklamu obsahuje příklady rozvržení kampaně, klíčová slova s orientačními cenami za proklik a textace reklamních inzerátů. Oblast personálního marketingu byla zvolena kvůli aktuální vytiženosti zaměstnanců. Doporučena byla placená inzerce na kariérním portálu a roznesení náborových letáků do škol, kde se vyučují obory související s předmětem podnikání společnosti. V souvislosti s off-line marketingovými nástroji bylo doporučeno nadále pokračovat se stávajícími aktivitami (reklamní předměty a polepená vozidla), dále také účast na veletrzích tematicky souvisejících s oborem společnosti.

V závěru projektové části byl vypracován akční plán marketingového plánu, kde jsou definovány odpovědné osoby za jednotlivé aktivity, vytvořená časová, nákladová a riziková analýza společně s verifikací účinnosti marketingového plánu. Časová analýza se skládá z časových harmonogramů jednotlivých fází marketingového plánu (přípravná, realizační a závěrečná). Všechny tyto fáze budou dohromady trvat po dobu jednoho roku, konkrétně od 1.7. 2023 do 30.6. 2024 (fáze realizační trvá celkem 9 měsíců) V nákladové analýze byly vypočítané celkové náklady na zajištění veškerých aktivit, které jsou součástí marketingového plánu. Celková výše nákladů činí 80 220 Kč a tento rozpočet bude předložen majiteli společnosti, který rozhodne o jeho schválení. V rámci rizikové analýzy byla určena možná rizika, které by mohly marketingový plán ohrozit. Rizika byla hodnocena stupnicí pravděpodobnosti a vlivu dopadu na marketingový plán a následně byly definovány možnosti eliminace těchto rizik.

## ZÁVĚR

V současné době ještě stále mnoho podniků nepokládá marketing za důležitou součást podnikání. Přitom správně implementovaná marketingová strategie dokáže podpořit např. konkurenční výhodu podniku, zvyšovat jeho povědomí nebo získat nové zákazníky. Tyto faktory pak mohou pozitivně ovlivnit počty zakázek a společně s nimi i výši zisku. Marketingový plán představuje vhodný nástroj, který v jednotném dokumentu popisuje klíčové kroky, jež by měla společnost realizovat pro naplnění marketingových cílů.

Vybraná společnost spadá svojí velikostí do kategorie malých a středních podniků. Na trhu působí již více než třicet let a na marketingové aktivity po celou dobu působnosti nikdy nekladla důraz. V současné době, kdy se trh dynamicky mění a konkurence se neustále zvyšuje, může pro společnosti představovat absence marketingu jako takového zdroj oslabení pozice na trhu.

Cílem diplomové práce bylo vytvořit návrh marketingového plánu pro společnost HEPRO, spol. s.r.o., která se zaměřuje na poskytování projekce, dodávky, montáže a servisu klimatizačních a vzduchotechnických zařízení. Výsledný marketingový plán má za úkol zvýšit povědomí a získat pozornost nových zákazníků, čímž se společnosti může zvýšit objem zakázek společně se ziskem.

Teoretická část práce byla věnována problematice marketingového plánování, konkrétně v oblasti malých a středních podniků a poskytovatelů služeb. Zjištěné poznatky vytvořily základ pro tvorbu praktické části diplomové práce.

V praktické části byla vybraná společnost charakterizována a podrobena situační analýze pro zjištění jejího aktuálního stavu. Makroprostředí bylo identifikováno pomocí analýzy PEST, byly představeny cílové zákaznické segmenty společnosti a její marketingový mix včetně produktového portfolia a analýzy stávajících marketingových aktivit. Konkurenční prostředí bylo hodnoceno na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil a veškeré informace pro zpracování těchto analýz byly zjišťovány formou kvalitativního výzkumu, pomocí strukturovaných rozhovorů. Výstup pro praktickou část diplomové práce představuje SWOT analýza, která shrnuje vnitřní a vnější faktory ovlivňující chod společnosti.

Zrealizovaný návrh marketingového plánu, který je předmětem projektové části práce, byl uskutečněn na základě analýz z praktické části. V úvodu této části byl zdůvodněn návrh marketingového plánu a jeho cíle. Dále byla navržena doporučení pro zlepšení stávajícího

stavu marketingových aktivit, které přispějí k rozvoji společnosti, zejména v oblasti rozšíření povědomí a získání nových zákazníků. Tento návrh se věnuje on-line marketingovým aktivitám, jako např. zlepšení webové prezentace v doprovodu se SEO analýzou, využitím PPC reklamy nebo přesunutí kvalitního off-line WOM do on-line prostředí. Cílem doporučení k využití personálního marketingu bylo snížení aktuální vytiženosti zaměstnanců, která vede k omezením z hlediska přijímání nových zakázek. Do off-line nástrojů byly zařazeny stávající marketingové aktivity (reklamní předměty a polepy vozidel) a dále byla doporučena účast na veletrzích z důvodu posilování stávajících vztahů a navazování nových kontaktů se zákazníky i dodavateli. Nakonec byl celý návrh marketingového plánu podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Výsledný návrh byl vytvořen pro potřeby společnosti HEPRO, spol. s.r.o. s ohledem na její finanční i časovou kapacitu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013, 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1

COOPER, John a Peter LANE. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada, 1999, 230 s. ISBN 80-7169-641-2.

FORET, Miroslav. *Marketing communication in public administration*. Issue 1st. Brno: Mendel University in Brno, 2013, 128 s. ISBN 978-80-7375-869-1.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha, 2009, 179 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

JOHANSSON, Johny K. a Michael T. FURICK. *The new global marketing: local adaptation for sustainability and profit*. Second edition. [San Diego]: Cognella Academic Publishing, 2018, 561 s. ISBN 978-1-5165-2707-6.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 288 s., ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. Seventeenth edition, Hoboken: Pearson Higher Education, 2018, 739 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0518-0.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 267 s. ISBN 978-80-86730-13-4.

LOSEKOOT, Michelle a Eliška VYHNÁNKOVÁ. *Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2019, 325 s. ISBN 978-80-7555-084-2.

NOAM, Eli M. *Media and digital management*. Cham: Palgrave Macmillan, 2018, 479 s. ISBN 978-3-319-71344-1.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019, 328 s. ISBN 978-80-271-0787-2

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VELČOVSKÁ, Šárka. *Product management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Series of Economics Textbooks. 2013, 180 s. ISBN 978-80-248-3070-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu. 4., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2018, 232 s. ISBN 978-80-247-5865-7.

WESTWOOD, John. *How to write a marketing plan*. 7th ed. London: Kogan Page, 2022, 192 s. ISBN 9781398605688.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

### Elektronické zdroje

Český statistický úřad: Česká republika od roku 1989 v číslech. *www.czso.cz* [on-line]. 2023 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-9122022#05>

Český statistický úřad: Inflace – druhy, definice, tabulky. *www.czso.cz* [on-line]. 2023 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

EUR-Lex. Access to European Union law. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2012/27/EU, o energetické účinnosti. *eur-lex.eu* [on-line]. 2021 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=celex%3A32012L0027>

Excel Town. SWOT analýza. *exceltown.com* [on-line]. ©2023 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://exceltown.com/navody/byznys/swot/>

Firmy.cz, *www.firmy.cz* [on-line]. © 1996–2023 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/detail/472010-hepro-spol-s-r-o-brno-zidenice.html>

GOGOS, Dimitrios. Segmentation, Targeting and Positioning (STP) Model. *www.dimitriosgogos.com* [on-line]. 2018 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.dimitriosgogos.com/segmentation-targeting-and-positioning-stp-model/>

Google.com, *www.google.com* [on-line]. 2023 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/Hepro+spol,+s+r.o./@49.1983857,16.6417225,15z/data=!4m6!3m5!1s0x471294eb8f8f8c77:0x894c5d9906d157d4!8m2!3d49.1983857!4d16.6417225!16s%2Fg%2F1tp2z3bg>

HEPRO, spol. s.r.o., *www.hepro.info* [on-line]. ©2019 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <http://www.hepro.info/>

Management mania. Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle). *managementmania.com* [on-line]. 2018 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Práce a právo. *www.mpsv.cz* [on-line]. 2023 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prace-a-pravo>

Ministerstvo životního prostředí. Certifikace. *www.mzp.cz* [on-line]. ©2008-2023 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.mzp.cz/cz/certifikace>

Nápověda Analytics. O přehledech v reálném čase. *support.google.com* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://support.google.com/analytics/answer/1638635?hl=cs#zippy=%2Cobsah-tohoto-%C4%8D1%C3%A1nku>

NOVÁK, Tomáš. Co je SEO? Optimalizace pro vyhledávače v 2023. *www.marketingminer.com* [online]. 2021 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.marketingminer.com/cs/blog/co-je-seo-optimalizace-pro-vyhledavace.html>

PETRTYL, Jan. Marketingový plán. *www.marketingmind.cz* [on-line]. 2017 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/marketingovy-plan/>

Poptavej.cz, Ceník. *www.poptavej.cz* [on-line]. ©2023 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.poptavej.cz/cenik>

Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky: Předpis 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích. *www.psp.cz* [on-line]. 2014 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=90&r=2012>

Práce.cz: Hledáte zaměstnance? *www.prace.cz* [on-line]. © 1996–2023 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://firmy.prace.cz/>

Progresklima: Komplexní služby v oblasti vzduchotechniky a klimatizace. *www.progresklima.cz* [on-line]. 2023 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.progresklima.cz/>

Rada Evropské unie: Dopad invaze Ruska na Ukrajinu na trhy: reakce EU. *www.consilium.europa.eu* [online]. 2023 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/eu-response-ukraine-invasion/impact-of-russia-s-invasion-of-ukraine-on-the-markets-eu-response/>

Sklik: PPC reklama. *www.sklik.cz* [on-line]. © 1996–2023 [cit. 2023-04-07]. Dostupné z: <https://www.sklik.cz/>

Topr klima: Ochladíme vám život. *topr-klima.cz* [on-line]. ©2023 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://topr-klima.cz/>



Veřejný rejstřík a sbírka listin: Výpis z obchodního rejstříku HEPRO, spol. s.r.o. [www.or.justice.cz](http://www.or.justice.cz) [on-line]. 2023 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=556750&typ=PLATNY>

Vyhledávání Google: vyhledávací dotaz "klimatizace Brno". [www.google.com](http://www.google.com) [on-line]. 2023 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: [https://www.google.com/search?q=klimatizace+brno&sxsrf=APwXEdcE\\_FfugK8PJQWvH1l7o4pJNyLtUQ:1680085206074&ei=1hAkZP6FBM-G9u8P4oapkAg&start=80&sa=N&ved=2ahUKEwj-yJmP9YD-AhVPg\\_0HHWJDCoIQ8tMDegQIDBAS&biw=1536&bih=714&dpr=1.25](https://www.google.com/search?q=klimatizace+brno&sxsrf=APwXEdcE_FfugK8PJQWvH1l7o4pJNyLtUQ:1680085206074&ei=1hAkZP6FBM-G9u8P4oapkAg&start=80&sa=N&ved=2ahUKEwj-yJmP9YD-AhVPg_0HHWJDCoIQ8tMDegQIDBAS&biw=1536&bih=714&dpr=1.25)

Zákony pro lidi – Právo Evropské unie. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 517/2014, o fluorovaných skleníkových plynech. [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [on-line]. ©2010-2023 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/pravoEU/dokument?celex=32014R0517>

Zákony pro lidi – Právo Evropské unie. Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2018/844, o energetické náročnosti budov, o energetické účinnosti. [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [on-line]. ©2010-2023 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/pravoEU/dokument?celex=32018L0844&date=0>

Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR. Nařízení vlády č. 465/2022 Sb., o minimální mzdě. [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [on-line]. ©2010-2023 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2022-465>

Živé firmy.cz: HEPRO, spol. s.r.o. [www.zivefirmy.cz](http://www.zivefirmy.cz) [on-line]. ©2023 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.zivefirmy.cz/?cf=1145786>

### **Ostatní použité zdroje**

Interní zdroje společnosti HEPRO, spol. s.r.o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
cca	cirka; přibližně
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EP	Evropský parlament
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
hod.	hodina
IČO	identifikační číslo osoby
Kč	koruna česká
ks	kus
MKT	marketing
MSP	malé a střední podniky
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
např.	například
PPC	pay per click
PEST	analýza politických, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů
Sb.	Sbírka zákonů
SEO	search engine optimization
SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
tzv.	takzvaný
VUT	Vysoké učení technické v Brně
VZT	vzduchotechnika
WOM	word of mouth marketing

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Prostředí firmy.....	17
Obrázek 2 SWOT analýza .....	23
Obrázek 3 Proces STP analýzy .....	25
Obrázek 4 Životní cyklus produktu .....	30
Obrázek 5 Logo společnosti HEPRO, spol. s.r.o.....	40
Obrázek 6 Schéma organizační struktury .....	41
Obrázek 7 Vývoj míry inflace v letech 2018–2022 .....	44
Obrázek 8 Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR.....	45
Obrázek 9 Věkové rozložení obyvatel v ČR .....	46
Obrázek 10 Procentuální podíl zákazníků .....	48
Obrázek 11 Aktuální vzhled webových stránek společnosti .....	54
Obrázek 12 Logo portálu Poptávej.cz.....	56
Obrázek 13 Aktuální stav společnosti při vyhledávání dotazu „klimatizace Brno“ .....	57
Obrázek 14 Regionální cílení v reklamním systému Sklik.....	77
Obrázek 15 Příklady reklamních textací.....	78
Obrázek 16 Firemní profily společnosti .....	79
Obrázek 17 Návrh vizuálu náborového letáku .....	81
Obrázek 18 Návrh vizuálu pro vizitku.....	84

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Náklady na reklamní předměty v letech 2020–2022 .....	55
Tabulka 2 Celkové náklady společnosti na propagaci .....	56
Tabulka 3 Doba trvání spolupráce s dodavateli .....	58
Tabulka 4 Marketingové aktivity konkurence .....	60
Tabulka 5 SWOT analýza společnost HEPRO, spol. s.r.o. ....	66
Tabulka 6 Příklady klíčových slov a jejich cena .....	78
Tabulka 7 Přehled veletrhů pro společnost HEPRO, spol. s.r.o. ....	83
Tabulka 8 Akční plány v rámci návrhu marketingového plánu.....	85
Tabulka 9 Odpovědné osoby za jednotlivé aktivity.....	86
Tabulka 10 Časový harmonogram přípravné fáze .....	86
Tabulka 11 Časový harmonogram realizační fáze.....	87
Tabulka 12 Časový harmonogram závěrečné fáze .....	88
Tabulka 13 Nákladová analýza návrhu.....	89
Tabulka 14 Hodnoty pravděpodobnosti a vlivu rizika na návrh.....	91
Tabulka 15 Výsledný interval pro jednotlivá rizika .....	92
Tabulka 16 Riziková analýza návrhu marketingového plánu.....	93
Tabulka 17 Indikátory naplnění marketingového plánu .....	95

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Reklamní předměty společnosti

Příloha P II: Reklama na automobilech

## PŘÍLOHA P I: REKLAMNÍ PŘEDMĚTY SPOLEČNOSTI





## PŘÍLOHA P II: REKLAMA NA AUTOMOBILIECH

