

# Projekt marketingového řízení vybrané společnosti

Bc. Markéta Krajčová

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Krajčová**  
Osobní číslo: **M14391**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt marketingového řízení vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě teoretických poznatků zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice marketingového řízení malých a středních firem.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav marketingového řízení ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýz navrhnete projekt marketingového řízení vybrané společnosti.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:


JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2. roz. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 9788024746708.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vydání. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 9788024741505.  
KOTLER, Philip and ARMSTRONG, Gary. Principles of Marketing. 4th ed. Pearson Education Limited, 2005, 989 s. ISBN-13: 978-0-273-68456-5.  
SHIMP, Terence A. Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications. 8th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010, 668 s. ISBN 0-32459360-0.  
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. vydání. Praha: Grada, 2014, 272 s. ISBN 9788024750378.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



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



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 13.4.2017

Jméno a příjmení: MARKÉTA KRAJČOVÁ

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývala marketingovým řízením společnosti s důrazem na zvýšení efektivity marketingové komunikace společnosti Zet, s.r.o. Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na zpracování literární rešerše vztahující se k marketingovému řízení a plánování. V praktické části byla představena společnost Zet, s.r.o. a analyzována její současná marketingová strategie. Z výsledků situačních analýz PESTE, Porterova modelu, SWOT a analýzy marketingového mixu, vyplynuly skutečnosti pro sestavení jednotlivých akčních plánů pro zefektivnění marketingové komunikace ve společnosti. Závěrem byly akční plány podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: Strategické marketingové řízení, marketingové plánování, marketingový mix, situační analýza, marketing služeb, služba.

## **ABSTRACT**

The master thesis was focused on strategic marketing management and planning aimed at increasing effectiveness of marketing communication of the company Zet, s.r.o. The theoretical part of the master thesis was based on writing up the literature searches focusing on the strategic marketing management and planning. In the practical part of the thesis was presented the company Zet, s.r.o. and analyzed its current marketing strategy. The results of the situational analysis PESTE, Porter's model, SWOT and current analysis of the marketing mix emerged facts for making up the action plans that are aimed at increasing effectiveness of marketing communication. Finally the action plans were put to cost, time and risk analysis.

Keywords: Strategic marketing management, Marketing planning, Marketing mix, Situation analysis, Marketing of services, Service.

Ráda bych věnovala poděkování panu doc. Ing. Vratislavovi Kozákovi, Ph.D. za odborné vedení práce, metodickou pomoc, cenné rady, a také za ochotu a vstřícné jednání po celou dobu naší spolupráce. Poděkování taktéž patří vedení vybrané společnosti za poskytnutí potřebných informací důležitých pro zpracování diplomové práce. V neposlední řadě také mé rodině, která pro mě byla po celou dobu studia velkou oporou.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ .....	12
1.2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ .....	13
1.2.1 Obecný rámec plánování marketingové strategie.....	13
1.2.2 Výběr a stanovení cílových trhů.....	15
<b>2 NÁSTROJE SITUAČNÍ ANALÝZY</b> .....	<b>18</b>
2.1 PESTE ANALÝZA.....	18
2.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL .....	19
2.3 SWOT ANALÝZA .....	20
<b>3 MARKETING SLUŽEB</b> .....	<b>22</b>
3.1 VLASTNOSTI SLUŽEB.....	22
3.2 KLASIFIKACE SLUŽEB .....	24
<b>4 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB</b> .....	<b>25</b>
4.1 PRODUKT .....	25
4.2 CENA A CENOVÁ POLITIKA .....	26
4.2.1 Faktory ovlivňující stanovení ceny .....	27
4.2.2 Metody stanovení ceny .....	27
4.3 DISTRIBUCE A DISTRIBUČNÍ POLITIKA .....	29
4.4 KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍ POLITIKA .....	29
4.4.1 Komunikační strategie.....	30
4.4.2 Komunikační mix .....	31
4.5 OSTATNÍ SLOŽKY MARKETINGOVÉHO MIXU SLUŽEB .....	34
4.5.1 Lidé.....	34
4.5.2 Procesy .....	34
4.5.3 Materiální prostředí .....	35
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ZET, S.R.O.</b> .....	<b>38</b>
6.1 PORTFOLIO ČINNOSTÍ A SLUŽEB .....	38
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	39
<b>7 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>40</b>
7.1 PESTE ANALÝZA.....	40
7.1.1 Politicko-právní faktory.....	40
7.1.2 Ekonomické faktory .....	41

7.1.3	Socio-kulturní faktory .....	44
7.1.4	Technologické a ekologické faktory .....	45
7.2	ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ .....	45
7.2.1	Ekonomické ukazatele společnosti .....	45
7.3	PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL .....	46
7.4	SWOT ANALÝZA .....	49
<b>8</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>52</b>
8.1	PRODUKT – SLUŽBA .....	52
8.2	CENA A CENOVÁ POLITIKA .....	53
8.3	DISTRIBUCE A DISTRIBUČNÍ POLITIKA .....	54
8.4	KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍ POLITIKA .....	55
<b>9</b>	<b>ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>57</b>
<b>10</b>	<b>NÁVRH PROJEKTU MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>58</b>
10.1	STANOVENÍ CÍLŮ PROJEKTU .....	58
10.2	CÍLE MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI .....	59
10.3	CÍLOVÁ SKUPINA PROJEKTU .....	59
<b>11</b>	<b>AKČNÍ PLÁNY .....</b>	<b>62</b>
11.1	AKČNÍ PLÁNY – SOUČASNÍ ZÁKAZNÍCI .....	62
11.1.1	Akční plán 1 – možnost využití skladovacích prostor .....	62
11.1.2	Akční plán 2 – doplňkový servis .....	63
11.1.3	Akční plán 3 – množstevní sleva pro dlouhodobé zákazníky .....	65
11.2	AKČNÍ PLÁNY – POTENCIÁLNÍ ZÁKAZNÍCI .....	67
11.2.1	Akční plán 4 – vytvoření kampaně Adwords v cizích jazycích .....	67
11.2.2	Akční plán 5 - zvýšení atraktivity venkovní reklamy .....	69
11.3	AKČNÍ PLÁN – ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI .....	70
11.3.1	Akční plán 6 - zaměstnání pracovníka marketingu .....	70
11.4	AKČNÍ PLÁN – ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI – CIZINEC .....	72
11.4.1	Akční plán 7 - zaměstnání zahraničního pracovníka z Maďarska .....	72
11.5	ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	74
11.5.1	Časová analýza .....	75
11.5.2	Nákladová analýza projektu .....	78
11.5.3	Riziková analýza projektu .....	79
11.6	KONTROLA A ZPŮSOBY MĚŘENÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU .....	85
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>95</b>



## ÚVOD

V tržně orientované společnosti je zásadní, aby podniky byly schopny pružně reagovat na změny preferencí a požadavků zákazníků. Podnikatelské subjekty v dopravním prostředí čelí vysokému tlaku konkurenčních společností, který je způsoben zejména nízkou diferenciací poskytovaných služeb. Aby mohla společnost úspěšně fungovat, analyzovat svou současnou pozici na trhu a utřídit si veškeré informace o vnitřních i vnějších okolnostech, musí zvolit vhodný přístup k marketingovému řízení a plánování. V rámci řízení a plánování si společnost dokáže stanovit, na jaké cílové segmenty by se měla zaměřit, jakých cílů by měla v budoucnu dosáhnout a za pomoci kterých strategií a akčních plánů jednotlivé cíle naplní.

Pro společnost je klíčové zhodnotit momentální situaci a uvědomit si, jakým směrem by se chtěla v budoucnu ubírat. Cílem této diplomové práce je proto zaměřit se na marketingové řízení společnosti s důrazem na zvýšení efektivity marketingové komunikace vybrané společnosti tak, aby mohla vést jednotlivé aktivity správným směrem. Marketingovou komunikaci společnosti doposud nevedl žádný kompetentní marketingový pracovník, a tudíž v současné době společnost cítí, že k udržení konkurenční pozice a následnému rozvoji podnikatelské činnosti je zapotřebí této situaci čelit.

Práce je rozdělena do dvou částí, a tím je část teoretická a praktická. V první části práce je vypracována literární rešerše z oblasti marketingového řízení a plánování společností, které se zabývají poskytováním služeb. Druhá část je věnována analýze současného stavu marketingového řízení společnosti, jejíž součástí je analýza PESTE, Porterova analýza konkurenčních sil a SWOT. Z uvedených analýz následně plynou zásadní problémy a otázky, na které společnost musí v budoucnu reagovat. Součástí analytické části je také část projektová, která definuje marketingové cíle a cílové skupiny, na základě kterých je následně navržen projekt akčních plánů pro dané období. Z navržených plánů jsou poté vedením společnosti vybrány dva akční plány, které jsou pro společnost z hlediska stanoveného období klíčové. Ty jsou následně podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze.

Zpracovaný projekt akčních plánů pro stanovené období se má stát nedílnou součástí veškerých aktivit společnosti, a proto musí být představen jednateli společnosti a řídicím pracovníkům. Vypracovaný projekt slouží k vnitřním účelům vybrané společnosti a jeho význam je do budoucna pro podnikatelskou činnost společnosti stěžejní.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je zhodnotit marketingové řízení společnosti za účelem následného zpracování projektu akčních plánů pro stanovené období, tedy od května do konce roku 2017. Kontrola akčních plánů bude provedena v lednu následujícího roku. K naplnění výše stanoveného cíle je nutné zpracovat teoretické poznatky z oblasti marketingového řízení a plánování a následně analyzovat a zhodnotit současnou situaci vybrané společnosti v dané oblasti. Následně je na základě situačních analýz proveden návrh projektu pro vybranou společnost, týkající se jednotlivých akčních plánů, které vedou ke zvýšení efektivity marketingové komunikace.

Teoretická část práce bude sloužit jako podklad pro zpracování analytické části práce a bude zpracována na základě porovnání jednotlivých autorů knižních a internetových publikací, kteří se danou problematikou zabývají.

Pro zpracování analytické části práce a navazující projektové části, bude zásadní komunikace a spolupráce s jednatelem společnosti a s projektovým manažerem. Tato část práce bude zpracována na základě kvalitativního výzkumu. Pro sběr dat a následnou analýzu budou využity techniky pozorování a hloubkových rozhovorů s jednatelem společnosti, s projektovým manažerem a s administrativním pracovníkem, který bude mít na starosti marketingové aktivity společnosti do chvíle, než společnost zaměstná kompetentního marketingového pracovníka. Pro získání ostatních nezbytných informací ke vypracování projektové části bude využita technika analyzování interních a externích dokumentů. V rámci vypracování projektové části budou aplikovány poznatky a výsledky vycházející z výše uvedených metod.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ

Zásadním faktorem úspěšně vedené společnosti je stanovení vize a poslání. Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám podnikatelského prostředí, marketingové řízení společně se strategickým plánováním silně ovlivňují míru úspěšnosti společnosti. Aby mohla být společnost v určitém podnikatelském odvětví úspěšná, rozvíjet své aktivity, odolávat vysoké konkurenci a dbát na dlouhodobou prosperitu, musí provádět neustálý průzkum a analýzu daného trhu. Právě výše zmíněné činnosti vedou společnost k poznání svých vlastních možností vzhledem k charakteru a náročnosti trhu v daném odvětví.

## 1.1 Strategické marketingové řízení

Horáková (2003, s. 13) ve své knize uvádí, že strategickým marketingovým řízením je míněn proces na sebe navazujících činností, které spočívají v plánování, organizování, vlastního rozhodování, komunikování, motivování a kontroly za účelem naplnění vize, poslání a dlouhodobých cílů společnosti. Je to v podstatě vynaložené marketingové úsilí, které má za následek dosažení stanovených cílů a implementaci marketingové strategie společnosti do praxe. Ideálním stavem, který vede k naplnění tohoto úsilí, je především orientace na jednotlivé tržní odvětví, individuální přístup k zákazníkovi a poskytování lepších služeb než konkurence.

Strategickým řízením se dle autora Mallya (2007, s. 26) rozumí proces, ve kterém dochází k dynamickému sladění mezi cíli, strategií, efektivitou a výsledky hospodaření společnosti, která je nucena čelit hrozbám okolního prostředí.

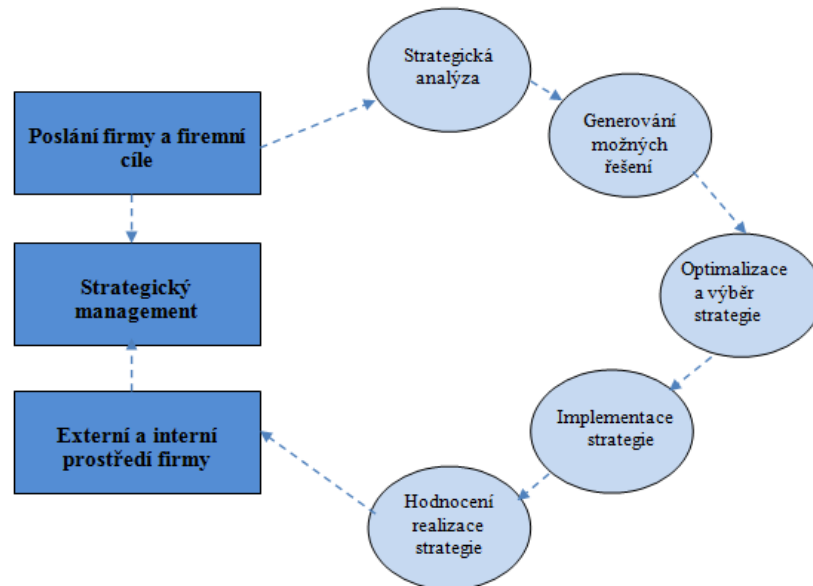
Existuje řada strategických rozhodnutí, která jsou klíčem k úspěšnému strategickému řízení. Mezi ty nejdůležitější lze zařadit:

- Rozhodnutí o výběru podnikání (rozhodnutí o produktu/službě);
- Stanovení cílů (podíl na trhu, dosažení určitého zisku);
- Formulování a interpretace strategie;
- Vyhodnocení podnikatelských příležitostí a hrozeb;
- Alokace zdrojů a další. (Jakubíková, 2013, s. 16)

*„Strategické řízení společnosti je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj společnosti. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním společnosti, dlouhodobými cíli a disponi-*

*bilními zdroji mezi společností a prostředím, v němž společnost existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou společnost.“ (Jakubíková, 2013, s. 16)*

Na obrázku níže (Obr. 1). lze vidět proces marketingového řízení.



Obr. 1. Proces strategického řízení (Jakubíková, 2013, s. 16)

## 1.2 Strategické marketingové plánování

Vzhledem k současným vysoce konkurenčním podmínkám v odvětví je pro společnosti plánování jedna z klíčových činností, která přináší přínos, bez ohledu na její velikost, postavení na trhu či zkušenosti. Pokud společnost prostřednictvím tvorby plánů dodržuje stanovené poslání, vize a cíle, přináší tato činnost lepší koordinaci podnikatelského záměru a vede k vyšší efektivitě. Společnost může využívat několik druhů plánů, mezi ty nejvyužívanější patří z pravidla dlouhodobé, nejčastěji pak roční plány.

### 1.2.1 Obecný rámec plánování marketingové strategie

Ke správnému vytvoření marketingové strategie by společnosti podle Foreta (2003, s. 28) měly vytvářet obecný rámec jejího plánování. Jednotlivými kroky plánování jsou následující:

- Vytyčení marketingových cílů, kterých chce společnost dosáhnout;
- Stanovení marketingových strategických alternativ;

- Určení konkrétních cílových skupin zákazníků, na které se chce společnost zaměřit;
- Sledování konkurence jednotlivých cílových skupin zákazníků;
- Stanovení nabídky společnosti ve vztahu k cílovým zákazníkům i konkurenci;
- Vytyčení výhod nabídky společnosti ve smyslu vnímání zákazníky a přidané hodnoty pro zákazníka;
- Zpracování konkrétního marketingového mixu. (Foret, 2003, s. 28)

Marketingové plánování je úzce spjato s marketingovým řízením. Pro vytvoření celého rámce plánování, musí společnost projít celkovým procesem, který vyžaduje následující činnosti: plánování, realizaci a kontrolu v marketingu. (Blažková, 2007, s. 15)

Proces marketingového plánování je uveden níže (Obr. 2).



Obr. 2. Proces marketingového plánování (Mallya, 2007, s. 28)

Jelikož vybraná společnost působí na mezinárodním trhu, v následujícím textu jsou na základě publikace Machkové (2009, s. 18) definovány čtyři základní strategické přístupy, které jsou v mezinárodním prostředí uplatňovány.

První zmíněnou strategií je **strategie vedoucí pozice na trhu**, jíž základním cílem je růst podílu v globálním měřítku a získání dominantního postavení na daném mezinárodním trhu. Aby si společnosti udržely vedoucí postavení na trhu, musejí vyvíjet neustálé úsilí při využívání marketingových nástrojů. Díky vysoké konkurenci na globálním trhu společnosti nejčastěji investují například do inovací stávající nabídky, investic do výzkumu a vývoje, pokrytím co největší části tržních segmentů širokou nabídkou či intenzivními a loajálními vztahy s distribučními kanály a zákazníky. (Machková, 2009, s. 18)

Tzv. vyzyvatel, tedy druhá největší společnost na trhu, se snaží oslabit vedoucí pozici společnosti pomocí **strategie druhé největší společnosti na trhu**. K tomu využívá nejrůznější

marketingové nástroje, kterým je například cenová politika, kdy si společnost stanoví nižší ceny než vedoucí společnost nebo výhodnější platební podmínky či intenzivní komunikace se zákazníky, která spočívá především ve vysokém investování do reklamy a dalších komunikačních kanálů. K oslabení vedoucí společnosti na trhu dopomáhá také vytipování slabých stránek a zaměřením se na získání konkurenční výhody. (Machková, 2009, s. 18)

Machková (2009, s. 18) dále popisuje strategii, kterou využívají především malé a střední společnosti a ta se nazývá **strategie napodobující velké společnosti**. Z pravidla se pomocí této strategie snaží společnosti udržet svůj podíl na trhu a věrnou skupinu zákazníků. Jelikož tato skupina společností nemá tak vysoké postavení na trhu, musí proto koncentrovat svou nabídku na kvalitní služby za přijatelné ceny. Výhodou společností, které spadají do této skupiny, je pak nízká investice do výzkumu a vývoje. Vhodným příkladem takových společností jsou v praxi východoasijské společnosti, které napodobují originální výrobky vedoucích a dominantních společností na trhu. Právě tuto strategii uplatňuje vybraná společnost.

Společnosti, které nejsou pro dominantní velké společnosti hlavním konkurentem, uplatňují **strategii zaměřenou na mikro segmenty**. Při této strategii společnosti využívají tzv. „mezer“ trhu, o které nemá konkurence zájem. Charakteristickým rysem pro tento typ strategie je uplatňování úzce specializovaných služeb a přímé oslovení zákazníků, kteří by nepřinášely velkým společnostem profit. Ohrožení pro společnosti, využívající tuto strategii, může vzniknout vstupem silnějšího konkurenta nebo poklesem poptávky, což může vést k úpadku společnosti vzhledem k úzké specializaci nabídky služeb. (Machková, 2009, s. 18; Keřkovský a Vykypl, 2006, s. 132-134)

### 1.2.2 Výběr a stanovení cílových trhů

Pokud se rozhodne společnost vstoupit se svým podnikáním na trh, jen těžce může počítat s variantou, že je schopná uspokojit potřeby všech zákazníků. Proto by společnost měla nejdříve klasifikovat jednotlivé skupiny zákazníků, kteří se stávají pro společnost cílovým trhem. Je také nezbytné přizpůsobit nabídku jednotlivým zákazníkům a využít tak specifických metod, které společnost odliší od konkurence.

Podle celosvětově uznávaného marketingového odborníka Philipa Kotlera (2003, s. 122) musí každá společnost rozdělit trh do specifických segmentů a připravit si tak postup, kde

pomocí využití vybraných metod prodá své služby. Tento proces zahrnuje tři základní fáze: tržní segmentaci, tržní targeting a tržní positioning.

### **Tržní segmentace**

Kotler (2003, s. 122) ve své knize poukazuje na skutečnost, aby byla skupina zákazníků snadno dosažitelná, nejprve si společnost musí segmentovat trh na jednotlivé skupiny, a to podle určitých požadavků. Tyto požadavky jsou rozděleny nejčastěji do následujících čtyř skupin: demografické, geografické, psychografické a behaviorální.

Z pohledu geografického je rozdělena skupina zákazníků podle charakteru dané lokality, která je rozdělena na národy, státy, regiony, subregiony, města či okolí měst. Do demografické skupiny spadají zákazníci dělení například na základě věkové kategorie, pohlaví, velikosti rodiny, příjmu, povolání apod. Třetím přístupem, který Kotler uvádí, je psychografická segmentace, která využívá například třídění podle povahových rysů, přání a potřeb, životního stylu či společenské třídy cílové skupiny. Posledním uplatňovaným přístupem je segmentace trhu dle nákupního chování – behaviorální přístup. Využitím této segmentace dospěje společnost k segmentům tříděným podle spotřebitelských znalostí, znalostí produktů a odezvy na něj. Snaží-li se marketér najít nejvhodnější přístup, jak zachytit strukturu trhu, může také jednotlivé přístupy kombinovat. (Pelsmacker, 2003, s. 127-128)

### **Tržní targeting**

Autoři Kotler a Armstrong (2005, s. 49) definují tržní targeting jako vyhodnocení atraktivity segmentů a následný výběr konkrétního tržního segmentu dle výše uvedených požadavků. Společnost by si z pravidla měla vybírat vždy segmenty založené na hodnotách pro zákazníka. Společnost s omezenými zdroji se může zacílit na jeden či více drobných segmentů (mezer na trhu). Úspěšným případem společnosti, působící na takovém trhu, může být například Ferrari, která má vysoké zisky z prodeje aut, avšak se jedná pouze o sportovní auta, tedy zaměřené na úzce specifickou skupinu zákazníků. Další alternativou je společnost, zaměřující se na více spojených segmentů s odlišnými zákazníky, avšak stejnými potřebami. Takový princip často využívají oděvní společnosti, například u nás známé společnosti Zara nebo H&M, které se zaměřují na oděvní průmysl pro různé skupiny zákazníků a odvětví – ženy, muže, děti, těhotné ženy, doplňky do domu. Nejvíce společností však vstupuje na nový trh, kde slouží jednomu specifickému segmentu. Pokud se po určité době tato strategie zacílení společnosti osvědčí, rozšíří své podnikání do dalších segmentů. Příkladem může být společnost Nike, která své podnikání zaměřila na úzce specializovanou



skupinu zákazníků – běžců, kterým poskytovala pouze běžecké boty a jelikož postupem času konkurence v tomto odvětví začala stoupat a rozšiřovat svou nabídku na komplexní produktové portfolio pro každého sportovce, rozhodla se i tato společnost rozšířit svou nabídku o veškeré sportovní vybavení a doposud se drží hesla, které v překladu znamená: „*Pomůžeme každému sportovci naplnit svůj potenciál, bez ohledu na to, do jaké sportovní úrovně spadá.*“

### **Tržní positioning**

Jak ve své knize uvádí Shimp (2010, s. 128), tržní positioning znamená definování produktu vůči konkurenci tak, aby spotřebitelé byli schopni charakterizovat jeho vlastnosti. Positioning představuje klíčový charakter úspěchu a také obraz, který stojí v kolektivní mysli cílových zákazníků. Je proto velmi důležité, aby si společnost určila ústřední myšlenku, která charakterizuje značku a je zapamatovatelná a odlišitelná od konkurence. Rozhodnutí o positioningu společnosti vyplývá ze zamýšlených cílů a z jasné představy společnosti, na jaký segment by chtěla svůj podnikatelský potenciál zaměřit.

V rámci positioningu společnosti uplatňují různé strategie tak, aby byly schopny změnit vnímání produktu z pohledu zákazníka. V rámci uplatňování takové strategie je příkládán důraz především:

- Na vlastnosti produktu;
- Na nabízený užitek, který zákazníkovi daný produkt přináší;
- Na spojení výrobku se slavnými osobnostmi;
- Na positioning podle typu zákazníků (přizpůsobený na základě segmentace);
- Na pozici produktu na základě srovnání s konkurencí. (Boučková, 2003, s. 132)

## 2 NÁSTROJE SITUAČNÍ ANALÝZY

Předtím než společnosti vstoupí na trh a začnou rozvíjet své podnikání v mezinárodním měřítku, musí provést několik podrobných analýz, které jim dopomáhají zjistit a vyhodnotit rizika, která jejich podnikání ohrožují. Také je nutné formulovat marketingovou strategii, které se chce společnost po vstupu na trh držet. K nejvyužívanějším nástrojům, které vedou ke zjištění těchto skutečností, patří analýza vnějšího prostředí PESTE, Porterova analýza konkurence a SWOT analýza.

### 2.1 PESTE analýza

Hlavním předmětem této analýzy je analyzování faktorů politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních, technologických a environmentálních.

- V rámci **politicko-právních faktorů** se společnost rozhoduje o vstupu na daný trh na základě vlivů, mezi které patří například politická stabilita dané země, stabilita vlády, fiskální, vízová i sociální politika a mnoho dalších. Především tyto faktory ovlivňují rozhodování společností, zda na daný zahraniční trh vstoupí či nikoliv. Stabilní prostředí hraje velmi důležitou roli pro začlenění do procesu internacionalizace. (Jakubíková, 2013, s. 100)
- Do **ekonomických faktorů** jsou zařazeny hlavní ekonomické činitele dané země. Především se jedná o vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, míra nezaměstnanosti a inflace. Tedy základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj. Zmíněné ekonomické faktory ovlivňují strukturu nabídky i strategii společností, výzkum a vývoj nabízených služeb nebo složení trhů včetně její segmentace. (Zamazalová, 2010, s. 107)

V rámci zahraničněobchodní politiky ovlivňují malé a střední společnosti jejich proexportní nástroje, především se jedná o finanční podporu vývozu. V České republice poskytuje tuto podporu Exportní a garanční pojišťovací společnost, a.s. a Česká exportní banka. (Česká exportní banka, ©2017)

- **Sociokulturní faktory** jsou rozděleny do dvou rovin, tj. vlivy spojené s chováním spotřebitelů a faktory podmiňující chování společností. Do první skupiny spadají faktory kulturní, zde jsou zařazeny spotřební zvyky, kulturní hodnoty nebo osobní image a faktory sociální – příjmy, vývoj životní úrovně či úroveň vzdělání v dané zemi. (Jakubíková, 2013, s. 100)

- Dle Jakubíkové (2013, s. 101) **technologickými faktory** jsou výzkum a vývoj technologických zdrojů, které umožňují dosahovat lepších výsledků, získat konkurenční výhodu vůči ostatním podnikatelským složkám a humanizovat práci.
- V poslední době je kladen stále větší důraz na **environmentální faktory**. Snaha podílet se na ochraně životního prostředí má vliv na mnoho průmyslových trhů. Šetrnější výrobky ovlivňují citlivost poptávky a vytváří nové podnikatelské příležitosti. Mezi nejčastější problémy, které spadají do ekologických faktorů, patří zvýšené náklady na energii a zvýšený stupeň znečištění. (Jakubíková, 2013, s. 101)

## 2.2 Porterův model pěti sil

V současném vysoce konkurenčním prostředí je důležité, aby společnost analyzovala faktory, díky kterým získá konkurenční výhodu vůči ostatním podnikatelským subjektům. Mezi nejznámější analýzu, která zkoumá vlivy konkurence na činnosti společnosti, atraktivnost odvětví, úroveň konkurence a jak se vůči těmto silám bránit, patří Porterova konkurenční analýza.

Grasseová (2013, s. 40) popisuje Porterových pět sil, které ovlivňují úroveň konkurence a atraktivnost odvětví z hlediska ziskového potenciálu:

- **Nebezpečí vstupu nové konkurence** – takoví konkurenti v současné době nejsou pro společnost nebezpeční, avšak v budoucnu se mohou stát silnými konkurenty, pokud je riziko vstupu na trh vysoké a bariéry výstupu nízké. Bariéry vstupu mohou mít finanční i nefinanční charakter. Pokud jsou bariéry vstupu i výstupu nízké a společnosti tak mohou proniknout snadněji na trh, konečným efektem je pro ně nízká rentabilita. (Grasseová, 2013, s. 40)
- **Rivalita mezi stávajícími konkurenty** – tento faktor je pro společnost kritický v případě, vyskytnou-li se na trhu společnosti nabízející podobný produkt, který se dá jen těžce odlišit. Na rivalitu mezi stávajícími konkurenty mohou působit velikost a počet konkurentů, stupeň odlišnosti výrobků a bariéry vstupu a výstupu na daný trh. (Grasseová, 2013, s. 40)
- **Relativní vyjednávací síla dodavatelů** – vliv dodavatelů sílí v okamžiku, je-li na trhu jejich počet neomezený, dodávky od dodavatelů jsou pro kupující společnost klíčové, pokud je společnost spokojená se službami dodavatele nebo v případě, není-li pro dodavatele společnost důležitým zákazníkem. Hrozbou z této vyjedná-

vací síly jsou nejčastěji případy, kdy dodavatelé zvyšují své ceny a kupující společnost musí toto rozhodnutí akceptovat nebo přejít k jinému dodavateli, který však může poskytovat méně kvalitní služby. (Grasseová, 2013, s. 40)

- **Relativní vyjednávací síla kupujících** – odběratelé, tedy zákazníci, mohou působit na společnost ve směru přímého stlačování cen dolů, požadování vysoké kvality či lepšího servisu i poprodejních služeb. (Grasseová, 2013, s. 40)
- **Hrozba substitučních výrobků** – ta závisí od dostupnosti, kvality a nákladů substitučních produktů. Společnost je nucena sledovat chování společností, které substituční výrobky prodávají. Síla konkurence v odvětví roste, pokud existují substituční výrobky s vysokou kvalitou a nízkou hodnotou. (Grasseová, 2013, s. 40)

Pro lepší pochopení je uvedeno schéma níže (Obr. 3).



Obr. 3. Porterův model pěti konkurenčních sil (Jakubíková, 2013, s. 103)

### 2.3 SWOT analýza

K analýze výše zmíněných faktorů vnitřního a vnějšího prostředí je nutné zhodnotit jednotlivými kroky určitá odvětví, které v budoucnu mohou ovlivnit podnikatelskou činnost společnosti. K tomu slouží analýza SWOT, která je prováděna ve dvou etapách. Nejdříve je provedena analýza vnějšího prostředí, týkající se příležitostí a hrozeb pro společnost, a poté se provádí analýza vnitřního prostředí, konkrétně pak silných a slabých stránek společnosti.

Primárně tato analýza slouží k analýze vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza může být následně využita k hodnocení strategického rozhodování a řízení celé společnosti,

ale využití této analýzy je poměrně komplexnější. Je možné ji použít pro analyzování společnosti jako celku nebo pro jednotlivé oblasti, produkty nebo jiné záměry. Je také součástí řízení rizik, neboť postihuje klíčové zdroje rizik. Podstatnou částí je identifikace klíčových silných a slabých stránek uvnitř společnosti. Při analýze vnitřního prostředí společnost zkoumá faktory, týkající se například hodnocení realizace strategických cílů, finanční situace, vstupní a výstupní logistiky, výrobní operace, dostupnosti a vývoji techniky a technologií, úrovní řízení a organizace práce, marketingu, prodeje a poprodejních služeb. Tyto faktory jsou přímo ovlivnitelné. (Boučková, 2003, s. 82)

Boučková (2003, s. 82) uvádí, že stejně tak důležité je analyzovat vlivy vnějšího prostředí, tedy příležitosti a hrozby. Analýza vnějšího prostředí umožňuje společnosti zhodnotit faktory, které přímo ovlivňují samotnou nabídku, poptávku a následný prodej. Jedná se o zákazníky, dodavatele, distribuční kanály, prostředníky či konkurenci. Tyto faktory přímo ovlivňují činnosti spojené s nabídkou, prodejem a přesunem produktu ke konečnému spotřebiteli. Společnost by měla díky této analýze být schopná identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat a rozvíjet své silné stránky, vyhledávat další příležitosti a čelit hrozbám. V praxi je možné se setkat s řadou postupů, jak SWOT analýzu vypracovat, základní rysy k vypracování této analýzy jsou zaměřeny na klíčové faktory, zahrnutí faktů a objektivních faktorů, které jsou měřitelné. Pro její zpracování je nutné také využít týmové spolupráce a názoru ostatních.

### 3 MARKETING SLUŽEB

V poslední době neustále roste zájem o podnikání v sektoru služeb, což přispělo ke vzniku samostatného oboru marketingu služeb. Zejména potom v západních zemích je kladem stále větší důraz na vznik nových pracovních míst v sektoru služeb a vzhledem k tomuto faktu se předpokládá, že se význam tohoto sektoru bude v budoucnu čím dál více zvyšovat. Existuje několik důvodů, proč je kladen stále větší důraz na výše zmíněné odvětví. Mezi ty hlavní patří nárůst bohatství spotřebitelů, více volného času spotřebitelů, růst spotřeby rozvinutých technologií v domácnostech, zvyšující se zaměstnanost žen a další. Uvedené důvody mají za důsledek nárůst poptávky například po volnočasových a sportovních aktivitách či zvýšení využití služeb v cestovním ruchu a dopravy. (Vašítková, 2014, s. 14)

Dle autorů Kotlera a Kellera (2013, s. 394) je definice služeb následující: „*Jakýkoliv úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně a který je ve své podstatě nehmátelný a nezakládá žádná vlastnická práva. Její výroba může, ale nemusí být vázána na fyzický výrobek.*“

Začátkem 90. let, tedy v období transformace, začal význam sektoru služeb vzkvétat a byl součástí národního hospodářství České a Slovenské republiky. Dle údajů ČSÚ činil celkový objem exportů (zboží a služeb) České republiky v dubnu 2016 1 350 586 mil. Kč. Podíl čistého exportu na HDP země činil k roku 2015 6,43 % a kopíruje rostoucí trend z minulých let. Export v případě Slovenské republiky dle posledních dostupných údajů k dubnu 2016 vzrostl na 119,812 mil. Kč. Meziroční změna zaznamenává růst o 10,4 %, lze tudíž konstatovat, že celkový export Slovenské republiky neustále roste. Nejen rostoucí export Slovenska, ale také stabilně rostoucí HDP a lukrativní poloha ve středu Evropy, zvyšuje potenciál pro zahraniční investory a Slovensko má tak momentálně jednu z nejrychleji rostoucích ekonomik EU. Dlouhodobě se posilují exporty v automobilovém odvětví, které se na celkovém vývozu podílí téměř 56 %. (Český statistický úřad, ©2016)

#### 3.1 Vlastnosti služeb

Služby jsou charakteristické pro jejich vlastnosti, díky kterým jsou diferencovány od klasického zboží. Autoři Janečková a Vašítková (2000, s. 13-19); Vašítková (2014, s. 16-20); Kotler a Keller (2013, s. 395) a Zamazalová (2010, s. 344-348) uvádějí následující vlastnosti služeb:

- **Nehmotnost** je považována za nejtypičtější vlastnost služeb. Díky této vlastnosti si nemůže zákazník službu předem vyzkoušet nebo ji ochutnat. Hodnotícími faktory kvality služeb jsou potom vlastní úsudek a prostředí, ve kterém je služba poskytována, doporučení a reference od známých nebo úroveň marketingové komunikace. V případě marketingového mixu služeb je velmi důležitý prvek materiálního prostředí a posílení image značky a jména společnosti. Do klíčových faktorů, které hrají u materiálního prostředí velkou roli, spadají místo (prostorné a přehledné), lidé (dostatek zaměstnanců, přístup a profesionalita prováděných služeb), vybavení v místě provedení služby (technická vybavenost), komunikační materiály, symboly a cena.
- **Neoddělitelnost** je rozdílná vlastnost od zboží v tom, že u služeb nelze oddělit produkci a spotřebu. V případě služeb totiž zákazník přihlíží její přímé produkci, je tedy účastníkem poskytování služby v daném okamžiku a patří tak do neoddělitelné součásti produkce služby. Společnosti by měly tudíž věnovat více pozornosti vztahu producent a zákazník a také systému dodávky služby.
- Služby na rozdíl od zboží závisí na počtu lidí, kteří jsou s poskytováním služby spojeni. Provádění služeb může být **heterogenní**, jelikož je závislé od schopnosti, počtu a kvality pracovníků. Společnosti mohou odolávat této vlastnosti například tím, že mohou monitorovat spokojenost zákazníků, standardizovat proces poskytování služby či školit své zaměstnance.
- **Pomíjivost** je vlastnost, která specifikuje takovou skutečnost, že služby nelze skladovat, opětovně dál prodávat či vracet. S touto vlastností se potýkají společnosti, mající potíže ze strany poptávajícího. Eliminování této vlastnosti není jednoduché, společnost ji může ovlivnit například snížením ceny, zvýšením kvality a profesionality prováděné služby či doplňkovým prodejem.
- Zákazníkovi při poskytování služeb nevznikají **žádná vlastnická práva**, vzniká mu pouze právo na používání služby. Tato vlastnost služeb ovlivňuje distribuční kanály, které jsou v sektoru služeb přímé a velmi krátké. Z této vlastnosti vyplývá fakt, že je důležité zdůraznit nevlastnění a možnosti jejich substituce za zboží. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 13-19); (Vašítková, 2014, s. 16-20); (Kotler a Keller, 2013, s. 395) a (Zamazalová, 2010, s. 344-348)

### 3.2 Klasifikace služeb

Společnosti, které působí v sektoru služeb, se odlišují nejen úrovní poskytovatelů, ale také činnostmi a rozsahem působnosti. Jednak mohou být služby poskytovány lidmi nebo jsou řízeny vyspělými technologiemi. Společnosti se také odlišují rozsahem působení, služby jsou poskytovány od malých soukromých společností až po nadnárodní korporace. Pro lepší implementaci marketingových nástrojů rozděluje autorka Vašítková (2014, s. 24-25) služby do následujících kategorií:

- **Odvětvové třídění služeb** – zde jsou služby tříděny podle odvětví, ve kterém společnosti podnikají. V případě zvolené společnosti se jedná o dopravní odvětví.
- **Tržní a netržní služby** – tato kategorie odděluje služby, které lze směnit na trhu za peníze a služby, a které přinášejí určité netržní výhody. Do této kategorie lze zařadit například veřejné služby. Vláda však zavádí poplatky za tyto služby, a to díky klesání jejich kvality s rostoucím množstvím spotřebitelů. Konkrétní příklady mohou být veřejné toalety nebo dálniční poplatky.
- **Služby pro spotřebitele a organizace** – kategorie služeb, které jsou poskytovány jednotlivcům a organizacím. Liší se od ostatních kategorií tím, že poskytovaná služba spotřebitelům slouží pro vlastní užitek a z jejich spotřeby neplyne žádná další ekonomická výhoda, naopak u poskytovaných služeb organizacím ekonomická výhoda ze spotřeby plyne.
- **Míra zhmotnění služeb** – v důsledku neustále se zvyšující konkurence na trhu zboží dochází k doplnění doprovodných služeb. To je jedním z prvků, jak se odlišit od konkurence. Služby jsou klasifikovány dle jednotlivého postavení v celkové nabídce. Více v níže uvedeném obrázku (Obr. 4). (Vašítková, 2014, s. 24-25)

Stupeň nehmotnosti	Služby pro organizace	Služby pro spotřebitele
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Služby, které jsou zásadně nehmotné</li> </ul>	Bezpečnost, komunikační systémy	Muzea, galerie, zábava, vzdělávání, zdravotnictví
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu</li> </ul>	Pojištění, údržba veřejných prostorů, poradenství	Poštovní služby, údržba komunikací
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Služby zpřístupňující hmotný produkt</li> </ul>	Doprava, skladování, architektura, výzkum a vývoj	Informační automaty v obcích, poštovní zásilky, stavební spoření, charita

Obr. 4. Princip nehmotnosti služeb (Vašítková, 2014, s. 25)



## 4 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

Analýza jednotlivých složek marketingového mixu je nezbytnou součástí k dosažení marketingových cílů společnosti. Se skutečností, že význam marketingu služeb neustále roste, se prokázal také fakt, že je v mnoha společnostech ve své klasické podobě 4P nedostačující. Pro definování marketingového mixu služeb byly základní čtyři složky proto rozšířeny o další tři, a to sice připojení Psychological evidence (materiálního prostředí), People (lidí) a Processes (procesů). Klasické 4P marketingového mixu jsou tak rozšířeny na 7P.

Díky připojení materiálního prostředí do marketingového mixu služeb je nehmataelnost služby vylepšena, dochází tedy k růstu jejího zhmotnění. Lidé zefektivňují a ovlivňují vztah mezi poskytovatelem služby a pozorování procesů poskytovaných služeb vytvářejí pro zákazníka atraktivnější službu.

Foret (2003, s. 53) definuje marketingový mix jako: „*Soubor vzájemně propojených proměnných, se kterými vedení podniku může pracovat a jež může poměrně snadno měnit. Marketingový mix tedy v sobě zahrnuje vše, čím společnost může poptávku po svých produktech ovlivňovat.*“

### 4.1 Produkt

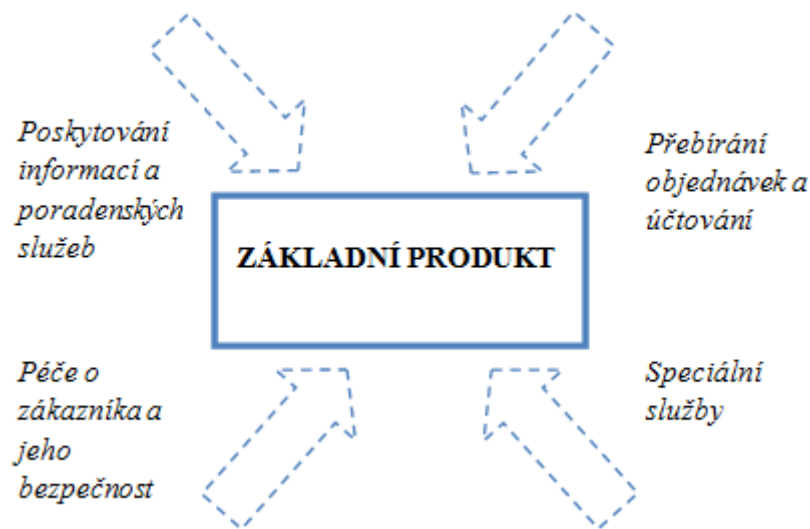
Pod tímto nástrojem marketingového mixu může stát myšlenka, služba, zboží nebo komunikace. Službou se rozumí v podstatě složitý produkt, který se skládá jak z hmotných, tak nehmotných prvků, ze kterých plynou funkční, sociální a psychologické výhody. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 92)

Produkt (služba) se skládá ze tří základních prvků:

- **Materiální prvky** – doplňují službu nebo umožňují její poskytnutí;
- **Smyslové požitky** – jsou rozpoznatelné pomocí našich smyslů;
- **Psychologické výhody nabídky** – jedná se o subjektivní určení a přizpůsobuje se každému zákazníkovi. Proto je nabídka služeb tak složitá a různorodá. (Janečková a Vašítková, 200, s. 92)

Vašítková (2014, s. 78) uvádí, že poptávka služeb je závislá na základním produktu – jádru, které může být rozšířeno o doplňkový produkt, který přináší zákazníkům určitou hodnotu a pro konkurenční prostředí znamená výhodu, díky které si společnost může zákazníka udržet. Dalšími příklady, které tvoří pro zákazníka určitou přidanou hodnotu a společ-

nost si tak může získat jeho věrnost, patří například snadnost objednání, způsob dodání, doplňkový servis, instalace, zaškolení zákazníků, poradenské služby. Viz obrázek níže (Obr. 5).



Obr. 5. Základní a doplňkový produkt (Janečková a Vašítková, 2010, s. 93)

## 4.2 Cena a cenová politika

Cena znamená jediný zdroj příjmů pro společnosti, proto je velmi významnou částí marketingového mixu. Přináší také firmě informace o trhu a ovlivňuje rozhodování o marketingové strategii společnosti. Tvorba cen patří k nelehkým krokům, které musí společnosti provádět, patří do ní kalkulace nákladů i odhady budoucího chování konkurence a zákazníků. (Soukalová, 2004, s. 31)

Soukalová (2004, s. 31) dále v knize uvádí, že se jedná o velmi proměnlivý prvek marketingového mixu, jelikož závisí na jednotlivých zákaznících a konkurenci. Stanovení ceny má odlišný význam pro různé lidi. Někteří mohou preferovat vyšší cenu, která je rovna vyšší kvalitě, naopak jiní mohou upřednostnit nižší cenu na úkor nižší kvality. Společnost také musí hlídat svou cenu v porovnání s konkurencí a musí tak neustále čelit konkurenčním tlakům.

Spotřebitel se rozhoduje o koupi výrobku či využití služby na základě svých vlastních subjektivních pocitů. Podle Jakubíkové (2013, s. 272) zůstává „základním kritériem pro posouzení ceny užitek.“ A právě užitek je ovlivňován několika faktory, například výše zmíněným vztahem ceny a kvality či vztahem mezi cenou a značkou.

#### 4.2.1 Faktory ovlivňující stanovení ceny

Při stanovení ceny musí společnost analyzovat interní a externí faktory, které toto stanovení ovlivňují. Mezi externí faktory patří především charakteristika trhu a poptávky, úroveň konkurence a charakter zákazníků. Hlavními interními faktory rozhodující pro stanovení ceny jsou cíle společnosti, způsob organizace cenové politiky, marketingový mix společnosti a odlišnost nabízených produktů. A právě výše zmíněné cíle společnosti jsou pro stanovení ceny klíčové. Patří mezi ně zisk, maximalizace zisku, který je ovlivňován citlivostí poptávky, tržní podíl, růst objemu prodeje, návratnost investic, kvalita výrobků a další. (Soukalová, 2000, s. 32-33)

#### 4.2.2 Metody stanovení ceny

Společnost stanovuje výši ceny mimo jiné na základě **míry konkurence** v daném podnikatelském odvětví. Plán marketingové strategie společností závisí také na podmínkách konkurence. Pokud se společnost nachází v podmínkách dokonalé konkurence, není kladen marketingové strategii přílišný důraz, jelikož kupující ani prodávající nemají vliv na tržní cenu. V podmínkách monopolu, kde určuje nabídku pouze jedna společnost, odlišuje svou nabídku spíše na základě cenových pásem, protože za kvalitní výrobky jsou spotřebitelé ochotni zaplatit odlišné ceny. Proto je zde možné uplatnit různé marketingové strategie. Oligopol je charakteristický pro malý počet prodávajících, jelikož vstup nových společností na tento trh je obtížný. O ceně konkurence obecně platí, že čím více je produkt jedinečný, tím vyšší cenu si může stanovit. Ke stimulačním faktorům této ceny můžeme zařadit například způsob dodání nebo dostupnost služby. (Soukalová, 2000, 34-40; Machková, 2009, s. 106-107)

V případě charakteristiky trhu je cenová hladina stanovena na základě poptávky po daném produktu či službě. Důležitý faktor, který ovlivňuje stanovení horní hranice ceny, je **úroveň poptávky** v daném tržním odvětví. Poptávka je závislá na míře užitku, který má spotřebitel z prodaného produktu či služby a na ceně, kterou je za produkt ochotný zaplatit. Faktor, který je sledován při úrovni poptávky, je její elasticita. Ta vyjadřuje míru poptávaného množství na změně ceny. V praxi elasticitu ovlivňuje také mnoho faktorů, mezi ty nejčastější patří například faktor mimořádné spotřební hodnoty, faktor existence substitutů, faktor poměru ceny k výdajům spotřebitele, faktor závislosti ceny a kvality a další. Míra elasticity poptávky závisí na cenách, které společnosti stanoví. V případě málo elastické poptávky si spotřebitel koupí produkt i v případě, zvýší-li společnost cenu. Jedná se z větší

části o produkty denní spotřeby (jídlo a pití), které si zákazník musí koupit, a tak je citlivost k ceně nižší. Naopak je tomu v případě vysoce elastické poptávky, kdy je zákazník citlivý na změnu cen. Jedná se o výrobky pro vlastní potřebu, například nákup šperků, parfému, cestování atd. (Soukalová, 2000, 34-40; Machková, 2009, s. 106-107)

Při stanovení ceny musí společnost brát v úvahu také náklady – využívá tedy **nákladové metody** stanovení ceny. Ty jsou přímé – například výrobní náklady, náklady na exportní balení, dopravné, cla a poplatky a nepřímé – náklady na výzkum trhu, náklady na komunikaci. Základní složkou pro stanovení ceny u této metody jsou náklady na výrobu. Náklady se poté rozlišují vzhledem k závislosti na objemu výroby. Jedná se o následující náklady:

- **Fixní** – jedná se o náklady, které se nezmění vzhledem k objemu výroby (např. nájemné)
- **Variabilní náklady** – mění se v závislosti k objemu výroby. Patří mezi ně proporcionální náklady (přímý materiál, mzdy), progresivní náklady, které rostou rychleji než objem výroby (náklady na reklamu), degressivní náklady – rostou pomaleji ve vztahu k objemu výroby (spotřeba energie), indiferentní náklady – nemají k objemu výroby žádný vztah (neočekávané škody a manka). (Soukalová, 2000, 34-40; Machková, 2009, s. 106-107)

Další metoda je stanovena na základě **vnímané hodnoty pro zákazníka**, protože závisí na ocenění výrobků nebo služeb z pohledu zákazníka. Klíčovým faktorem při stanovení ceny této metody je hodnota, kterou má zákazník z jejího užívání, proto společnost využívá propojení ostatních složek marketingového mixu. Nejvíce potom komunikace svých produktů a služeb. Zaměřuje se na posílení reklamy, vylepšení místa prodeje či poskytnutí služby atd. (Soukalová, 2000, 34-40; Machková, 2009, s. 106-107)

Poslední metodou, která je zaměřená na získání určité zakázky, je určení ceny dle **konkursních a smluvních cen**. Tento způsob jsou povinny uplatňovat státní organizace při zadávání zakázek dle „Zákona o zadávání veřejných zakázek“. Společnost se tak snaží stanovit nižší cenu než konkurence, avšak je limitována legislativou pro omezení dumpinových cen. Obor, ve kterém se nejvíce využívá této metody, je například stavebnictví. (Soukalová, 2000, 34-40; Machková, 2009, s. 106-107)

### 4.3 Distribuce a distribuční politika

V této části marketingového mixu se rozhoduje o tom, jak se produkt či služba dostane do rukou zákazníka. Vzhledem k povaze nehmotnosti služeb má tato část marketingového mixu specifické rysy. V mnoha případech platí, že službu nelze k zákazníkovi dopravit, proto se musí zákazník dostavit na místo, kde je služba poskytována. Je proto velmi důležité brát v potaz důležitost prodejního místa, jeho lokalitu, dispoziční řešení místa, výběr personálu i celkovou atmosféru. Zákazníka mnohdy ovlivní vzhled místa a jeho design, který ho může přimět k srovnávání s konkurencí. U této složky marketingového mixu služeb jsou hodnotícími faktory především nejen včasnost poskytnutí služby, kvalita poskytovaných služeb, ale také skladování a řízení zásob, změna vlastnických vztahů a informační či platební kroky. Oddělení logistiky poté v praxi úzce spolupracuje také s oddělením marketingu, proto reklama zde hraje svou významnou roli.

Jedná se o poslední fázi dodavatelského řetězce, který v širším pojetí obsahuje obstarávání materiálu, polotovarů či součástí, které jsou nutné získat pro finalizaci produktu či poskytovaných služeb. Distribuce produktu či služby ke konečnému spotřebiteli je možná dvojitou cestou, a to přímou a nepřímou.

- **Přímá cesta** – služba je poskytována přímo v prodejním místě;
- **Nepřímá cesta** – k poskytnutí služby je využito určitých mezičlánků – obchodních prostředníků, zprostředkovatelů či podpůrných distribučních mezičlánků. (Jakubíková, 2013, s. 242)

Jakubíková (2013, s. 256) dodává, že distribuční cesty v oblasti služeb jsou zkoumány dle nových počítačových rezervačních systémů.

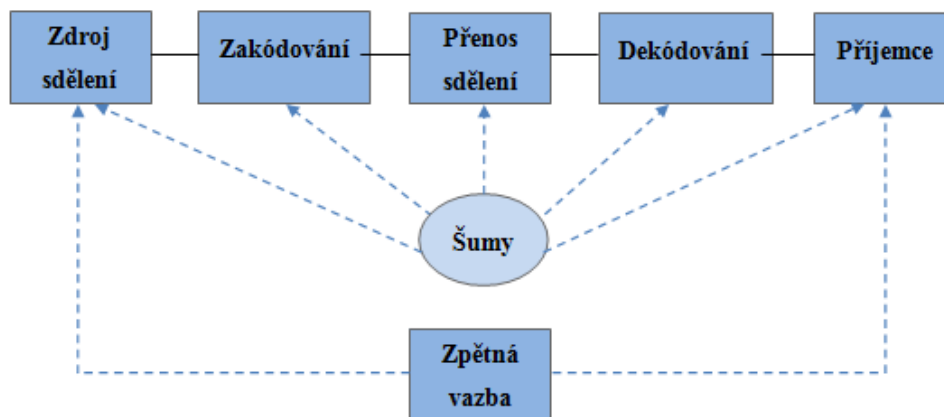
- **Systémy POI** (point of information) – jedná se o multimediální systémy poskytující interaktivní služby;
- **Systémy POS** (point of sale) – jsou místa prodeje. (Jakubíková, 2013, s. 256)

### 4.4 Komunikace a komunikační politika

Komunikace a komunikační politika je charakterizována jako každá forma sdělení informací o produktu či službě, které určitým způsobem podporuje jejich prodej. Základním cílem tohoto sdělení z pravidla bývá informovat, přesvědčit nebo ovlivnit konečné spotře-

bitele a další články prodejního systému – prostředníky nebo skupiny. (Boučková, 2003, s. 222)

K sestavení plánu marketingové komunikace je důležité pochopit podstatu **komunikačního procesu**. Je nutné zhodnotit vliv jednotlivých komunikačních médií na nákupní rozhodování spotřebitele. Jak lze vidět na obrázku níže (Obr. 6), komunikační proces se skládá z osmi prvků.



Obr. 6. Prvky komunikačního mixu (Pelsmacker, 2003, s. 26)

Zdrojem sdělení je každá společnost, která tvoří obsah zprávy pro spotřebitele. Komunikace je účinná, je-li zdroj sdělení dostatečně srozumitelný a atraktivní pro cílovou skupinu oslovených. Aby byl proces zakódování efektivní, vyžaduje porozumění potřeb příjemců zprávy. Samotné sdělení je poté souhrn informací, které vysílá zdroj – společnost, příjemci zprávy – tedy cílové skupině zákazníků. Zpětná vazba přináší informace zdroji, zda komunikační proces ovlivnil chování cílových zákazníků a byl dostatečně efektivní. Celý komunikační proces mohou ovlivnit šumy, které vedou například k přijetí zkreslené zprávy.

#### 4.4.1 Komunikační strategie

Všeobecně rozdělujeme komunikační strategii do dvou principů:

- **Strategie tlaku (push)**, v níž důležitou roli hrají distribuční mezičlánky. Ty jsou pak odpovědné za správné využití komunikačních kanálů v místě samotného prodeje, využitím vhodných nástrojů na podporu prodeje a důrazu na osobní prodej.
- **Strategie tahu (pull)** je zaměřena na ovlivnění poptávky zákazníků, kteří nakupují zboží v obchodních místech. K nejvyužívanějším komunikačním nástrojům patří reklama a podpora prodeje. (Machková, 2009, s. 170)

Pokud společnost působí globálně, musí podle Machkové (2009, s. 170–171) využívat svou komunikační strategii i mimo domácí působení. V rámci **globální komunikační strategie** dochází k proniknutí úspěšných komunikačních konceptů do zahraničí, kde poté dceřiná společnost provede překlad dle místního jazyka a přizpůsobí se dané médium mezinárodnímu prostředí. Globální komunikační strategie tedy v praxi znamená, že společnost využívá stejného sloganu po celém světě a chce tak zdůraznit celkovou image společnosti. Na rozdíl od globální strategie, kdy společnost uplatňuje a následovně přizpůsobuje jeden komunikační koncept v různých zemích, se **adaptační komunikační strategie** odlišuje tím, že společnost přenechává plnou kompetenci dceřiným společnostem v jednotlivých zemích, jelikož se adaptuje na jednotlivé trhy zvláště, dle jejich podmínek. Tento systém uplatňují společnosti s decentralizovaným stylem řízení respektující kulturní odlišnosti na daných trzích.

#### 4.4.2 Komunikační mix

K tomu, aby se společnost dostala do podvědomí svých cílových zákazníků, musí využívat určitých komunikačních nástrojů, které spadají do komunikačního mixu. Ten je součástí marketingového mixu a patří mezi jeho nejdůležitější část.

Existuje osm základních nástrojů komunikačního mixu:

- **Reklama**

Tato neosobní forma komunikace patří k nejčastější a nejnákladnější formě komunikačního mixu, jíž cílem je informovat a přesvědčit potenciální zákazníky o užitečnosti a vlastnostech výrobků či služeb. Mezi její hlavní cíle lze zařadit informační cíl, který spočívá v oznámení zákazníkům, že je produkt k dispozici. Dále je to přesvědčovací cíl, který zvyšuje informovanost a následně i poptávku po produktu či službě. Posledním cílem reklamy je připomínková funkce, která má za úkol zachovat pozici značky v povědomí veřejnosti. (Boučková, 2003, s. 224-227)

Autoři Karlíček a Král (2011, s. 52) uvádí, že společnosti mohou využívat několik typů médií, kupříkladu televize, rozhlas, tiskovou reklamu, venkovní reklamu či internet. Každá společnost využívá různých médií, o kterých je přesvědčena, že jsou vhodná vzhledem k charakteru cílové skupiny, rozsahu informací, možnostem kreativního ztvárnění nebo třeba k míře zacílení. K výběru vhodného média musí společnost zvážit také cíl a funkci reklamy, které jsou zmíněny výše.

- **Podpora prodeje**

Cílem nástrojů podpory prodeje je přitáhnout pozornosti zákazníků a poskytnutí dalších informací o produktu či službě. Společnosti mohou využívat mnoho nástrojů podpory prodeje, například kupónových slev, soutěží, slev a premií za věrnost, vzorků na vyzkoušení, které nabízí zákazníkovi silný podnět ke koupi tím, že přinášejí přidanou hodnotu produktu či služby. Nevýhodou využívání těchto nástrojů je to, že jsou obvykle krátké a neefektivní při tvorbě dlouhodobé preference značky. (Pelsmacker, 2003, s. 357)

- **Osobní prodej**

Tento nástroj je velmi důležitý u poskytování služeb, jelikož díky neoddělitelnosti služeb od poskytovatele je přímý a úzký vztah mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb velmi častý. Zákazníka ovlivňuje mnoho faktorů v místě prodeje, proto se stává tento nástroj jeden z klíčových prvků komunikačního mixu. Umožňuje lépe pochopit přání a potřeby zákazníka, jejich očekávání a motivaci. Dochází při něm k okamžité reakci a zpětné vazbě, a tak musí prodejce zvolit vhodnou komunikační strategii. Je-li zpětná vazba pozitivní a zákazník je s produktem či službou spokojený, nevyhledává konkurenční prostředí a společnost tak může získat jeho věrnost. (Vašítková, 2014, s. 135)

- **Vztahy s veřejností**

Dle Foreta (2003, s. 131) spočívají vztahy s veřejností ve vzniku a budování pozitivního vztahu s médii, získání porozumění ze strany veřejnosti a vybudování dobrého jména a image společnosti. Komunikaci s veřejností lze rozlišit do dvou rovin – komunikace s vnitřním a vnějším prostředím. Komunikací s vnitřním prostředím společnosti se rozumí výhradně komunikaci uvnitř společnosti – je tedy spojená s vybudováním kladného vztahu se zaměstnanci, motivace a podpoře tak, aby zaměstnanci byli spokojeni a mluvili o společnosti v kladných hodnotách. Kdežto komunikace s vnějším prostředím znamená, že se společnost snaží o vybudování pozitivního vztahu v očích zákazníků, distribučních článků, médií a tisku. K budování pozitivního obrazu společnost nejčastěji využívá tiskových konferencí, zpráv předávaných médiím, organizováním akcí – event marketingu a sponzoringu.

- **Přímý marketing**

Spoluautoři Kotler a Armstrong (2005, s. 496-500) ve své knize uvádí, že přímým marketingem se rozumí přímá komunikace s cílovými zákazníky, která má za cíl získat okamži-



tou zpětnou vazbu a vybudovat dlouhodobé pozitivní vztahy. Snadná měřitelnost je jednou z hlavních výhod tohoto nástroje komunikačního mixu. Společnosti v praxi většinou mají vytvořenou databázi zákazníků, a tudíž mohou svou nabídku lehce zacílit na specifickou skupinu. Mezi nejvyužívanější příklady přímého marketingu patří: direct mail, katalogový marketing, telemarketing, reklama s přímou odezvou a v poslední době neustále se rozvíjející mobilní marketing a online marketing.

Formu direct mailu společnosti využívají v případě, chtějí-li oslovit cílovou skupinu písemnou formou, jejíž obsah má přesvědčit o koupi produktu či služby, případně má obsahovat informace o novinkách a případných akcích. Nejčastěji společnosti využívají tuto formu v katalogích, brožurách, letácích a jiných tiskovinách. Direct mail může být adresován konkrétně vybrané cílové skupině nebo neadresně prostřednictvím roznosu letáků přímo na ulici. (Jahodová a Přikrylová, 2010, s. 96)

Kotler spolu s Armstrongem (2005, s 509-516) dále ve své knize kladou důraz na online marketing, který v současné době patří mezi jeden z nejpoužívanějších nástrojů komunikačního mixu a neustále roste jeho význam, především díky vývoji technologií a znalostech online prostředí populací. Každá společnost by měla klást důraz na komunikaci a neustálé vylepšování svých internetových stránek, které by měly být, co se obsahu týče, aktuální, přehledné, interaktivní a atraktivní.

Online marketing plní mimo jiné funkci zprostředkovatele vztahu s veřejností, jelikož zajišťují komunikaci s klíčovými akcionáři. Umožňuje také přesné zacílení na klíčové zákazníky, personalizaci, nízké náklady a lehkou měřitelnost. Do online marketingu bezpochybně spadá také komunikace přes sociální sítě, kde se neustále více stává oblíbenou strategií záměrného působení na lidi, která dokáže předat sdělení cílovým zákazníkům rychleji než samotná společnost. Nelze opomenout také fakt rostoucího významu referencí, které se dostávají poslední dobou čím dál více do popředí. Reference ovlivňují koupi zákazníka pozitivně i negativně, proto jim společnost musí klást větší důraz. Na internetu se také může představit společnost na svých vlastních webových stránkách, které slouží k poskytnutí důležitých informací o společnosti a jejích aktivitách. Součástí online marketingu může být také nastavení aplikace Google Adwords. V rámci online marketingu se jedná o jednu z nejefektivnějších reklam, díky které se společnost snadně zacílí na stanovenou skupinu. Je využívána pro princip zadání klíčových slov do vyhledávače. (Světlík, 2003, s. 138; Janouch, 2014, s. 119)

## 4.5 Ostatní složky marketingového mixu služeb

Díky specifickým vlastnostem služeb jsou důležité v praxi další tři složky marketingového mixu, které ovlivňují celkový proces poskytování služeb. Těmito složkami jsou lidé, kteří umožňují poskytování služby a jsou odpovědní za její poskytnutí. Dále procesy, které zaručují kvalitu poskytované služby a materiální prostředí, které dopomáhá jejich zhmotnění.

### 4.5.1 Lidé

Lidé patří mezi nejvýznamnější složky marketingového mixu služeb, jelikož právě oni ovlivňují úroveň a ve větší míře i kvalitu poskytované služby. S lidmi dochází do určité míry ke kontaktu zákazník, proto je jejich profesionalita, vystupování a kvalita poskytovaných služeb velmi důležitá. Aby měly všechny tyto klíčové činnosti v průběhu poskytování služby stanovenou úroveň kvality, musí se společnost zaměřit na výběr, vzdělávání a motivování svých zaměstnanců, stejně tak však musí stanovit určitá pravidla pro chování zákazníků. Důležitost a příprava obou předpokladů je klíčová pro vytvoření příznivých a dlouhodobých vztahů se zákazníky. Na poskytování služeb se pracovníci rozdělují dle svých činností na **kontaktní zaměstnance** – jsou ve styku se zákazníkem, ale marketing společnosti příliš neovlivňují – například recepční, **koncepční zaměstnance** – ti se zákazníky do styku přijdou málokdy, avšak hrají důležitou roli při vytváření marketingové koncepce – například pracovníci ve vývoji a výzkumu a **podpůrné zaměstnance** – ti neovlivňují ani kontakt se zákazníky ani marketing společnosti. Například se jedná o nákupní či personální oddělení. (Vašítková, 2014, s. 176)

### 4.5.2 Procesy

Dle Vašítkové (2014, s. 181) „procesy zahrnují všechny činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které pro zákazníka vyrábějí a dodávají službu.“ Není-li proces poskytování služby vhodně připraven a koordinován, zákazník může projevit svůj nesouhlas a nespokojenost. Proto je pro společnost důležité neustále analyzovat celý proces, jeho schémata, klasifikovat a zjednodušit jednotlivé kroky tak, aby společnost dosáhla svého cíle, kterým není nic jiného než spokojený zákazník. Aby celkový proces poskytování služby byl efektivní, musí společnost klást důraz na jednotlivé fáze poskytování služeb. Tyto fáze jsou rozděleny následovně: **předprodejní fáze** – kde hraje důležitou roli způsob komunikace s potenciálním zákazníkem, posílení jednotlivých marketingových nástrojů, **prodejní fáze** – zde dochází k co nejlepšímu zpracování poptávky, rychlost jejího dodání a **poprodejní**

fáze, ve které se vyřizují případné reklamace či stížnosti a je kladem důraz na poprodejní servis – možnost instalace, montážní služby, opravy a jiné.

#### **4.5.3 Materiální prostředí**

Materiální prostředí je vše, co napomáhá k celkovému dojmu poskytované služby. Jedná se tedy především o vzhled a design prostorů, ve kterých je služba poskytována, vůni, velikost a dispoziční řešení prodejny, lokalitu a okolí, ve kterém se prodejna nachází, hluk či intenzitu osvětlení a mnoho dalších. Jedná se v podstatě o určité důkazy, které podtrhují kvalitu a vlastnosti poskytované služby. Zmíněné důkazy jsou důležité především díky nehmotné vlastnosti služby, kterou si zákazník předem nemůže vyzkoušet či posoudit před její spotřebou, což v podstatě ovlivňuje rozhodování o koupi a následném užívání služby. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 31)

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Společnost, která chce být ve svém oboru podnikání úspěšná a udržet si dlouhodobou prosperitu a vysoké konkurenční postavení, musí při svém podnikání nejdříve stanovit strategické plány a způsob řízení, aby docílila úrovně, které chce v budoucnu dosáhnout. Při sestavování teoretické části práce bylo využito literárních i internetových zdrojů z oblasti strategického marketingového řízení a plánování.

V první fázi teoretické části byly vymezeny pojmy strategického marketingového řízení a plánování, včetně jejich základních částí, vedoucí ke kompletnímu sestavení výše zmíněných pojmů. Aby společnost mohla docílit správné sestavení strategie, musí si zvolit cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout a cílové skupiny, na které se chce v budoucnu zaměřit. Jednotlivými částmi strategického marketingového řízení a plánování jsou proces strategického řízení, shrnující jednotlivé fáze a obecný rámec strategického plánování, do něhož spadají samostatné fáze plánování, provádění a kontroly.

Druhá část teoretické části práce se zabývala konkrétními situačními analýzami, které je nutné provést k dosažení vytyčených cílů. Kromě analýzy vnějšího okolí, kde byly sepsány jednotlivé faktory vnějšího okolí, které mohou jak pozitivně, tak negativně ovlivnit společnost, byla popsána konkurenční analýza, díky které společnost může zhodnotit své konkurenční postavení v odvětví. V poslední řadě byla teoreticky vymezena analýza SWOT, tedy analýza vnitřních a vnějších faktorů, ovlivňující úspěch společnosti. Všechny zmíněné analýzy jsou klíčové pro objektivní sestavení marketingového mixu služeb a definování marketingových cílů.

Neméně důležitou součástí teoretických poznatků bylo vymezení úlohy služeb v marketingovém prostředí. Jelikož se zvolená společnost věnuje podnikání v oblasti služeb, nejprve byla popsána teoretická východiska marketingu služeb, jejich základní charakteristika, kategorizace, vlastnosti, a poté následné uplatnění v podnikání.

Poslední kapitola této části byla směřována k marketingovému mixu služeb, který je v sektoru služeb rozšířen o tři další nástroje – lidé, procesy a materiální prostředí.

Uvedené kapitoly teoretické části představují základ pro vypracování analytické a projektové části diplomové práce, která bude zpracována pro dopravní a spediční společnost.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ZET, S.R.O.

Tato část práce bude věnována základní charakteristice společnosti, a to zejména portfoliu činností a služeb, organizační struktúře. Následně bude společnost analyzována a výsledky analýz budou promítnuty v projektové části práce.

Dle interních zdrojů ze dne 27. 2. 2017 byla společnost Zet, s.r.o. založena v roce 2006 se sídlem v Nitře na Slovensku. Vznikla transformací formy podnikání sdružení fyzických osob na společnost s ručením omezeným a momentálně jménem společnosti vystupuje jednatel společnosti, který je zároveň jejím majoritním vlastníkem. Z hlediska velikosti se společnost Zet řadí mezi středně velké společnosti, z pohledu vlastnických vztahů lze uvést, že se jedná o rodinnou společnost.

Ke změně formy podnikání přispělo především neustálé rozšiřování podnikatelského portfolia a s ním spojené složitější řízení, organizování a plánování činností. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost Zet rozšířila svou působnost do zemí Evropské unie, vzniklo také omezení společnosti v rámci přístupu ke kapitálu na finančních trzích, s ohledem na přijímání půjček nebo poskytování leasingů. Díky přeměně formy podnikání na společnost s ručením omezeným získala společnost Zet snadnější přístup k finančním zdrojům a zvýšila tak důvěryhodnost vzhledem k zahraničním partnerům. (Interní zdroje společnosti ze dne 27. 2. 2017)

### 6.1 Portfolio činností a služeb

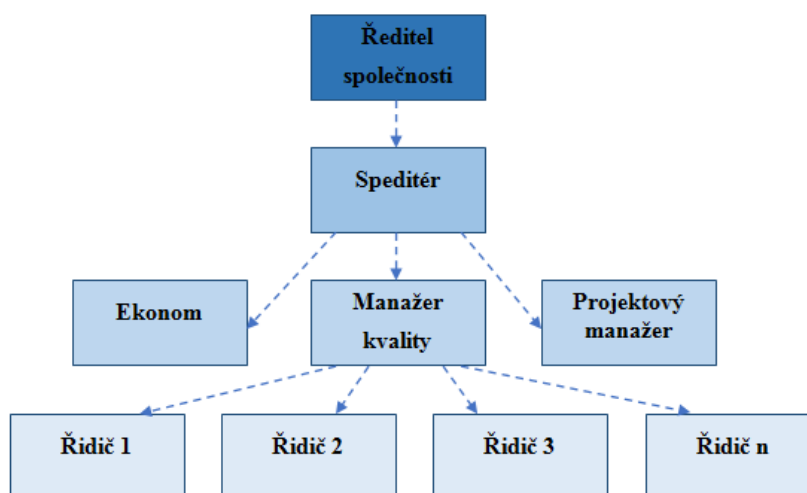
Služby poskytované společností Zet zahrnují zprostředkování obchodu v rozsahu volné živnosti, prodej oježděných motorových vozidel, pronájem motorových vozidel, pronájem dopravních zařízení, stavebních strojů, nákup zboží za účelem expedice a dopravy ke konečnému spotřebiteli či ostatním provozovatelům živností v rozsahu volných živností, zasílatelství, vnitrostátní i mezinárodní nákladní silniční dopravu. (Interní zdroje společnosti ze dne 27. 2. 2017)

Co se mezinárodní silniční dopravy týče, společnost zajišťuje přepravu zboží do zemí Evropské unie, konkrétně do Německa, Itálie, Španělska a Portugalska, a to na základě Licence Společenství, kterou upravuje nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1072/2009 o společných pravidlech přístupu nákladní silniční dopravy na zahraniční území. (Interní zdroje společnosti ze dne 27. 2. 2017)

## 6.2 Organizační struktura

Skutečnost, že společnost rozšířila svou podnikatelskou činnost na mezinárodní působení, měla za důsledek téměř dvojnásobné navýšení počtu zaměstnanců. V současnosti se společnost řadí mezi středně velké společnosti s celkovým počtem 36 zaměstnanců. Organizační struktura je rozdělena do tří úrovní – ředitele společnosti, administrativních pracovníků a řidičů. (Interní zdroje společnosti ze dne 27. 2. 2017)

Vedoucí pozici společnosti zastává jednatel společnosti, jehož pravomocí je nejen reprezentace a zastoupení společnosti navenek, ale také role speditéra, v případě vysoké poptávky a z ní vyplývající nedostatek počtu řidičů, zaujímá také roli řidiče. V době nepřítomnosti jednatele společnosti je jeho zástupcem speditér, jehož hlavním úkolem je zajištění poptávky pro přepravu a expedici zboží a lze konstatovat, že je jeho role ve společnosti nezastupitelná. Jelikož společnost rozšířila svou působnost na mezinárodní trhy, v současné chvíli pro společnost pracují dva speditéři – oba cizinci, hovořící plynule anglicky i slovensky. V rámci administrativní úrovně pak společnost disponuje celkově 6 zaměstnanci, za jejíž kontrolou plnění úkolů a organizací stojí účetní, manažer kvality a projektový manažer. Důležitou funkci ve společnosti plní dispečer, který zajišťuje nejen efektivní komunikaci mezi speditérem a řidiči, ale také technickou a časovou organizaci dodávek. Finální přepravu a následné předání zboží konečnému spotřebiteli mají za úkol řidiči, kterých je v současnosti 29. Organizační struktura společnosti je uvedena na schématu níže (Obr. 7). (Interní zdroje společnosti ze dne 27. 2. 2017)



Obr. 7. Hierarchie společnosti (Interní zdroje společnosti, zpracování vlastní)

## 7 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Zpracování analýz vede ke zjištění, jak společnost čelí vnitřním i vnějším faktorům, jak odolává konkurenci v odvětví, jakým hrozbám vzdoruje a jak využívá příležitostí. Následující kapitola se bude zabývat komplexní analýzou vnějších a vnitřních faktorů a analýzou konkurence. Výsledky budou sloužit pro určení výchozích bodů projektu a jeho následném posouzení.

### 7.1 PESTE analýza

V rámci obecného prostředí jsou zanalyzovány a blíže specifikovány faktory, které ovlivňují společnost z pohledu makroprostředí. Jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, socio-kulturní, technologické a ekologické.

#### 7.1.1 Politicko-právní faktory

Vzhledem ke skutečnosti, že se vybraná společnost věnuje mezinárodní silniční přepravě zboží, mělo na tento fakt výrazný vliv vstup Slovenské republiky do Evropské unie, který ovlivnil společnosti podnikající v mezinárodním prostředí v rámci silniční dopravy. U mezinárodní silniční dopravy vstup Slovenska do EU ovlivnil především zákony o dani z přidané hodnoty a také členství v celní unii, tudíž společnosti, podnikající v takovém oboru, mají nárok na vrácení daně z přidané hodnoty z ostatních států EU. Navíc došlo k 1. 1. 2017 k doplnění zákona a k povinnosti společností vystavovat kontrolní výkaz, který musí obsahovat údaj z každé faktury, které byl plátce povinen vystavit. (Podnikajte.sk, ©2005–2017)

Základní sazba daně z přidané hodnoty v roce 2017 činí 20 %, snížená sazba daně je na úrovni 10 %, tudíž se obě sazby DPH v porovnání s lety 2016 a 2015 nezměnily. Co se daně z příjmů právnických osob týče, snížila se na 21 % oproti roku 2016, kde daň činila 22 %. Do budoucna chce vláda také schválit zdaňování podílů na zisku fyzických osob (nejpozději do 1. 1. 2018), a to vždy 15 %, respektive až 35 % sazby daně. Podíly na zisku obchodních společností (právnických osob) v rámci Slovenska, by podléhat zdaňování neměly. V případě, že bude právnická osoba vyplácet podíl na zisku jiné právnické osobě do nesmluveného státu, tzn. daňového ráje, měla by podléhat srážce daně až do výšky 35 %. (Podnikajte.sk, ©2005–2017; Online knižnica DPH, ©1997–2017)



Společnosti, které podnikají v nákladní automobilové dopravě, jsou ovlivněny pravidelnými úpravami či změnami zákonů a pravidel, které většinou z pohledu společností končí růstem jejich nákladů. Mezi nejvlivnější dohody patří „Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě“, známá pod zkratkou AETR. Cílem je kontrola a úprava dodržování limitů pracovních výkonů řidičů, disponující s nákladními automobily. V této dohodě je stanoveno, že si musí řidič v rámci dopravy zboží udělat pravidelné 45minutové pauzy nebo 15minutové přestávky, které jsou součástí doby řízení, a to nejvýše po 4,5 hodinách řízení nákladního automobilu. Následovně dohoda upravuje, že je řidič povinen dodržet jednodenní odpočinek, řídí-li nákladní vozidlo více než 6 dní, ve kterém nesmí překročit 9 hodin jízdy denně (případně je zde možnost prodloužení na 10 hodin denně, maximálně však dvakrát týdně). (Doprava v praxi, ©2009–2012)

Další dohodou, ovlivňující podnikatele, zabývající se mezinárodní nákladní dopravou, je tzv. „Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě nákladů CMR.“ Touto úmluvou je postižen každý podnikatel, který vystavuje přepravní smlouvu, ve které je uvedeno místo odeslání zásilky a místo jejího dodání, a to na území dvou států EU. Podmínkou však je, že alespoň jeden stát musí být smluvním státem CMR. Potvrzením, která uzavírá přepravní smlouvu, je silniční nákladní list CMR. (DSV, ©2017)

### 7.1.2 Ekonomické faktory

V rámci ekonomického prostředí jsou uvedeny čtyři hlavní faktory, které ovlivňují vybranou společnost. Jedná se o:

- Kurzovou politiku;
- Makroekonomické prostředí;
- Vývoj cen pohonných hmot;
- Investiční pobídky.

**Kurzová politika** je po vstupu Slovenska do eurozóny řízena centrálně Evropskou centrální bankou. Pro společnost Zet je to z pohledu mezinárodního podnikání výhodné, jelikož se soustředí na expedici zboží pouze do zemí EU, kde se platí eurem, v případě exportu do České republiky českou korunou. Kurzovou politiku zároveň výrazně ovlivňuje příznivý vývoj kurzu ve vztahu EURO / CZK. V současné době vláda a Česká národní banka podporují zahraniční obchod České republiky tím, že dochází k umělému oslabení české

koruny. Tudiž je pro zahraniční společnosti, včetně analyzované, výhodné dovážet zboží do České republiky.

Níže je uveden graf (Graf 1) k datu 22. 3. 2017, ve kterém je názorně zobrazen roční vývoj kurzu eura ve vztahu k české koruně. Z grafu lze konstatovat, že vývoj kurzu je v posledním roce velice stabilní, pohybuje se v rozmezí od 27,02 do 27,15 CZK za 1 euro, a již tato zmíněná skutečnost vede ke konstatování, že pro zahraniční společnosti je Česká republika, co se vývoje kurzu týče, momentálně velice stabilní zemí.



Graf 1. Roční vývoj kurzu EUR / CZK (Kurzy.cz, ©2000–2017)

V rámci **makroekonomických ukazatelů** jsou uvedeny ukazatele HDP Slovenské republiky, míra nezaměstnanosti a míra inflace. Hodnota hrubého domácího produktu dle prognóz v porovnání s předchozími lety neustále roste. V porovnání s rokem 2015, kdy byla hodnota HDP 79,199 mld. €, v roce 2016 hodnota vzrostla o 2,5 % na 81,179 mld. €. Míra nezaměstnanosti, se stejně jako v případě České republiky, neustále snižuje, což je pro ekonomiku země pozitivní. V porovnání s rokem 2016, kdy míra nezaměstnanosti činila 9,6 %, je prognóza pro rok 2017 přibližně stejná, a to 9 %. Roční míra inflace je v posledních letech klesající a kopíruje vývoj ostatních zemí Evropské unie. Od roku 2014 dokonce dosahuje záporných hodnot. V roce 2014 se tedy dalo hovořit o deflaci v hodnotě - 0,1 %. Roku 2015 byla deflace - 0,3 % a v roce 2016 dokonce - 0,5 %. Tento vývoj je způsoben zejména klesajícími cenami energií a ropy. Pro rok 2017 je však očekáván nárůst inflace, zejména z důvodu rostoucích cen potravin. (Euroekonóm.sk, ©2004–2016; Web4Trader, ©2015).

Důležitým ekonomickým faktorem pro společnosti podnikající v silniční a přepravní sféře, je bez pochyb **vývoj cen pohonných hmot**. V tabulce níže jsou pro srovnání uvedeny ceny nafty v zemích EU, kde společnost nejvíce dováží. Ceny jsou uvedeny v eurech za 1 litr.

V rámci srovnání klíčových zemí EU lze konstatovat, že k březnu 2017 je cena za 1 litr nafty v přepočtu nejnižší v porovnání s ostatními zeměmi EU. Pohonné hmoty jsou všeobecně velmi drahé v jižní Evropě. Tento vývoj lze vyčíst z tabulky níže (Tab. 1), kde cena nafty za 1 litr v Portugalsku stojí 1,319 €, což je způsobené vysokou spotřební daní za pohonné hmoty, a také momentálně stále probíhajícími problémy, které byly způsobeny ekonomickou krizí. V tabulce je také uvedené Maďarsko, na které hodlá v budoucnu společnost Zet zaměřit svou podnikatelskou činnost v rámci rozvoje podnikatelské činnosti do dalších zemí EU. Cena nafty v Maďarsku je přibližně srovnatelná s cenou v Německu.

V rámci analýzy cen nafty, byla uvedena také tabulka (Tab. 1) vývoje cen za naftu na Slovensku, a to v letech 2014 až do aktuálního období, kterým je březen 2017. Z porovnání lze říci, že se cena za naftu navýšila v roce 2016 v porovnání s rokem 2015 o 0,169 €, a to především kvůli zvýšené spotřebě a mírném růstu ceny ropy.

Tab. 1. Vývoj cen nafty ve vybraných zemích EU a Slovenska (Europe's energy portal, ©2006–2017)

Cena nafty k březnu 2017		Vývoj cen nafty na Slovensku	
Česká republika	1,125 €	březen 17	1,197 €
Slovensko	1,095 €	prosinec 16	1,163 €
Německo	1,188 €	prosinec 15	0,994 €
Španělsko	1,119 €	prosinec 14	1,210 €
Portugalsko	1,319 €	prosinec 13	1,377 €
Maďarsko	1,173 €	prosinec 12	1,391 €

K podstatným faktorům ovlivňující makroekonomické prostředí společností, patří také **investiční pobídky**, které musí dbát na nařízení EU, které vstoupilo v platnost v červenci roku 2014. Slovenská vláda se musela postarat o zajištění harmonizace poskytovaných pobídek s požadavky EU, a to přijetím novely Zákona o investičních pobídkách, který byl v roce 2015 schválen. Investiční pobídka existuje v několika možnostech, například je možné ji využít v rámci slev na dani z příjmu, což má přispět k investování do zpracovatelského průmyslu. Dále na podporu vytváření pracovních míst, kde výše pobídky závisí na výši nezaměstnanosti v daném regionu, na rekvalifikaci a školení, na získání dotace na

pořízení hmotného majetku a na převod vlastnických práv k nehmotnému majetku za zvýhodněnou cenu. (Grant Advisor, ©2007)

### 7.1.3 Socio-kulturní faktory

Společenské hodnoty jsou v rámci socio-kulturních faktorů významné. Jsou přenášeny z generace na generaci, a to nejen v rámci rodinných vztahů, ale také ve smyslu náboženském. Slovensko patří k poměrně silně založeným křesťanským státům, což může mít vliv z hlediska podnikání například na distribuční politiku, a to v podobě omezení činnosti po dobu náboženských svátků, a dnů pracovního klidu a volna.

Mezi sociální faktory, které ovlivňují podnikatelskou aktivitu společnosti Zet, patří především hustota obyvatel v dané lokalitě, na kterou je společnost z pohledu svého podnikání nejvíce zaměřena. Vzhledem k tomu, že společnost sídlí na Slovensku v Nitře a spousta popotávaných zakázek je uskutečňována slovenskými dopravními společnostmi, má nejvýznamnější vliv na sociální vývoj právě tato země. Počet obyvatel sice v posledních letech roste, avšak meziroční nárůst se snižuje, a to je také ovlivněno migrací slovenských obyvatel do sousední České republiky. Je ovšem nutné zmínit, že se pomalu, ale jistě migrace slovenských obyvatel do České republiky neustále konstantně snižuje, a je způsobena především růstem průměrné měsíční mzdy.

V rámci kulturních faktorů je uplatňován druh neformálních vztahů nadřízeného a podřízeného, a to především z důvodu rodinných vztahů na pracovišti. Vztah nadřízený podřízený je tedy v případě vybrané společnosti na nízké úrovni. Rodinná kultura na pracovišti ovlivňuje také přístupy ke splnění pracovních úkolů, a také přístup k jednotlivým zaměstnancům. Společnost upřednostňuje jak kolektivní přístup, který ovlivňuje již zmíněná rodinná kultura a přátelský postoj, tak individualistický, jelikož se nejedná o velkou společnost, a tudíž je kladen zároveň důraz na individuální hodnocení a zpětnou vazbu zaměstnanců. Ty jsou podpořeny pravidelnými poradami, kde se diskutují současné výsledky a plány na budoucí období. Společnost je otevřena novým příležitostem, přijímá netradiční a riskantnější rozhodnutí, ale o to výnosnější zakázky, je tvořena mezinárodním týmem a snaží se tak odlišit od konkurence, a také podporuje inovace a rozvoj podnikání. Vzhledem k předmětu podnikání a k rozsahu působnosti vybrané společnosti je charakteristická dlouhodobá spolupráce, jelikož se většinou jedná o větší zakázky, a tudíž společnost usiluje o budování dlouhodobých vztahů s partnery, a ne pouze o jednorázovou dodávku zboží.

#### 7.1.4 Technologické a ekologické faktory

Při podnikání v dopravě a spedici jsou technologické faktory velmi úzce spjaty s ekologickými zákony a směrnicemi Evropské komise. K nejnovějším směrnicím patří norma EURO 6, která se zabývá problematikou emisních norem. Od roku 2014 platí, že automobily s dieselovými motory nemohou vykázat do ovzduší oxidy dusíku vyšší než 80 mg na 1 km (předchozí hranice 180 mg na 1 km). V porovnání s předchozí normou EURO 5EEV se podařilo snížit množství emisí oxidu dusnatého a pevných částic až o 80 %. (Czech News Center, ©2017)

Pro dopravní průmysl jsou důležité technické normy a kontroly. Ty obsahují požadavky na technický stav vozu a motorů. S vyšší údržbou nákladních automobilů s vyššími normami získá společnost výhodu, a to v podobě možnosti uplatnění nižší silniční daně. Společnost si je vědoma důležitosti prokázání svých kvalit zákazníkům, a tudíž disponuje moderním vozovým parkem, splňující normy EURO 6, EURO 5EEV a EURO 5.

Na základně průzkumu moderních technologií uvnitř společnosti lze konstatovat, že společnost využívá nejnovější softwary ke sledování pohybu vozidel a následné efektivní koordinaci případných zakázek – tzv. software WebEye. Společnost Zet dbá na zkvalitňování služeb a zvyšování produktivity práce svých zaměstnanců. V rámci celé společnosti je zavedeno kvalitní hardwarové vybavení s čtyřletou zárukou na opravy a technické diagnostiky.

## 7.2 Analýza podnikatelského prostředí

Z pohledu vnitřního prostředí byly popsány a zanalyzovány ekonomické ukazatele společnosti, kterými jsou náklady, výnosy a hospodářský výsledek po zdanění. Společnost si nepřála zveřejnit skutečnou hodnotu ekonomických údajů, tudíž byla zvolena metoda výpočtu dle zvoleného koeficientu.

### 7.2.1 Ekonomické ukazatele společnosti

Na základě analyzování ekonomických ukazatelů společnosti lze uvést, že vývoj ukazatelů je pro společnost v posledních pěti analyzovaných letech kladný a vyznačuje rostoucí trend. V rámci analyzovaných let lze konstatovat, že společnost vykazuje v roce 2015 více než dvojnásobný hospodářský výsledek v porovnání s rokem 2014. Viz tabulka níže (Tab. 2).

Tab. 2. Ekonomické ukazatele společnosti v období 2012–2016 (Interní zdroje společnosti, zpracování vlastní)

Ekonomické ukazatele společnosti v období 2012–2016					
v EUR	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Výnosy celkem</b>	2 210 815 Kč	2 324 289 Kč	2 689 155 Kč	3 307 059 Kč	3 497 689 Kč
<b>Náklady celkem</b>	2 152 758 Kč	2 202 935 Kč	2 566 809 Kč	3 020 216 Kč	3 157 977 Kč
<b>Hospodářský výsledek</b>	58 057 Kč	121 354 Kč	122 346 Kč	286 843 Kč	339 712 Kč

### 7.3 Porterova analýza konkurenčních sil

**Konkurenční prostředí** v rámci dopravního odvětví neustále roste, a to především díky tomu, že se využívání služeb mezinárodních dopravců a spedičních společností stále více odráží od nabízených cen. Z toho také plyne, že roste konkurenční boj o zákazníky, a to jak o udržení stávajících zákazníků a jejich spokojenosti, tak o nové zákazníky, kteří se rozhodují především na základě výše zmíněných nabízených cen za služby. Společnosti v tomto odvětví často bojují s neschopností splatit své leasingy a úvěry, a tudíž jsou nuceny přijímat zakázky, jejíž cena je stanovena výrazně pod úroveň očekávání a mohou tak pokrýt alespoň část nákladů, vynaložených k poskytování této činnosti.

K analyzování konkurence je zpracován níže uvedený seznam společností, které se jeví pro analyzovanou společnost jako konkurenční. Seznam byl zkontrolován s vedením společnosti Zet a následně byl upraven a aktualizován k roku 2017.

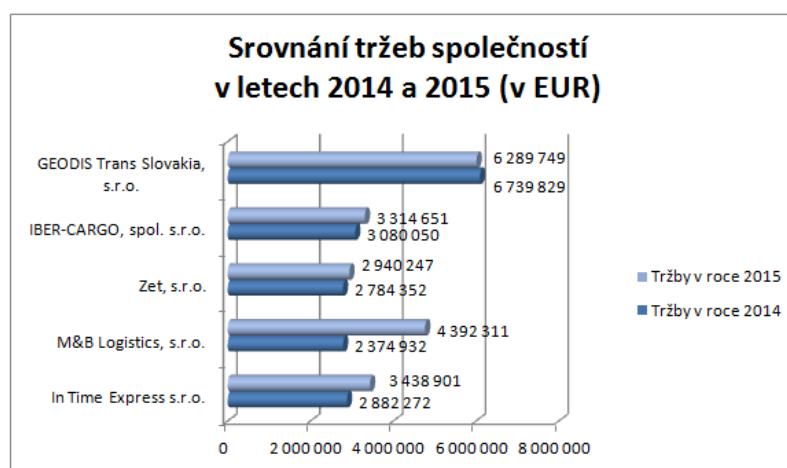
Při analýze konkurenčních společností v odvětví je nutné analyzovat konkurenty, kteří jsou přibližně velikostí srovnatelní a svou podnikatelskou činnost uplatňují i mimo slovenské území. Hlavními konkurenty z hlediska těchto faktorů jsou společnosti:

- IBER-CARGO, spol. s.r.o.;
- GEODIS Trans Slovakia, s.r.o.;
- In time Express s.r.o.;
- M&B Logistics.

Prvním konkurentem je IBER-CARGO, konkurující společnosti Zet především v činnostech dopravy a spedice do zemí Evropské unie, konkrétně do Španělska a Portugalska, dále pak také v získávání zakázek od společností, které se zabývají vývozem bílé elektroniky. Geodis Trans Slovakia je nadnárodní společnost, zabývající se přepravou a spedicí zboží především do Francie a západních zemí Evropy. Jedná se o větší společ-

nost, jelikož disponuje více než 80 zkušenými řidiči a 60 kamiony. Dalším velkým konkurentem společnosti je In Time Express, který má sídlo ve stejné průmyslové zóně jako společnost Zet. Ta pro společnost představuje hrozbu z pohledu vývozu zboží do Evropy, avšak svou podnikatelskou činnost rozšířila nejen do Španělska, Portugalska či Německa, ale také například do Nizozemí a Velké Británie. Z pohledu široké nabídky vývozu představuje pro společnost vysokou konkurenci. Navíc je zmíněná společnost schopna zajistit nejen lodní přepravu, ale také leteckou. Jedním z největších konkurentů společnosti, co se mezinárodní dopravy týče, je společnost M&B Logistics, sídlící v Nových Zámčích blízko Nitry. Společnost byla založena mnohem dříve, a to v roce 1994, má tedy dlouholetou tradici a jméno v okolí Nitry.

V grafu níže (Graf 2) jsou porovnány tržby zvolených konkurenčních společností. Pro lepší srovnání úspěšnosti podnikání byly zvoleny k porovnání dvě období – rok 2014 a 2015. Na základě srovnání společnosti Zet s uvedenou konkurencí je zřejmé, že výnosy společnosti jsou ve srovnání s konkurencí nižší, avšak srovnatelné s konkurenty In Time Express, M&B Logistics či IBER-CARGO. Tržby společnosti GEODIS Trans Slovakia jsou více než dvojnásobně vyšší, konkurent disponuje větším počtem nákladních vozů i zaměstnanců a nabízené služby jsou tak mnohem větší. Co se vybrané společnosti týče, tržby rostou úměrně vzhledem k růstu počtu dlouhodobých i nových zákazníků.



Graf 2. Srovnání tržeb společností v letech 2014–2015 (Registr účetních závěrek, ©2011–2017)

Co se týče **nově vstupující konkurence** na trh, náročnost závisí od podnikatelského záměru potenciální konkurence. Pokud by se potenciální konkurence chtěla zaměřit pouze na zprostředkování přepravy zboží, z pohledu kapitálové náročnosti se nejedná o velkou

zátěž. Je nutné zajistit kancelář pro vyjednávání zakázek, přístup a existence spedičního programu společnosti a také řízení dodavatelských vztahů k finalizaci přepravy. Pokud by ale společnost chtěla rozšířit svou podnikatelskou činnost například o skladování zboží, k této činnosti je nutné vlastnit nebo pronajmout skladové prostory. S mezinárodní přepravou zboží v rámci Evropy je zapotřebí také počítat s celní deklarací, která vyžaduje vysokou investici. Z výše zmíněných faktů plyne, že náročnost vstupu nových konkurentů se odvíjí od šíře podnikatelského portfolia společností. Pokud by se společnost chtěla zabývat přepravou a skladováním, je vstup nových konkurentů do odvětví vysoký, jelikož kapitálová náročnost není příliš výrazná. V opačném případě tomu je tak, pokud by nová konkurence chtěla podnikat v oblasti služeb celní deklarace.

Z pohledu **substitučních činností** představují pro společnost ohrožení společnosti, zabývající se jinou formou dopravy a spedice zboží. Například se jedná o železniční dopravu, vodní a leteckou. Klíčovou charakteristikou pro úspěšnost v přepravě letecké dopravy lze předpokládat finanční náročnost, nemožnost převážení některého druhu zboží a kapacitní omezení. Navíc je letecká doprava spíše využívána k přepravě osob, nikoli k nákladní přepravě. Co se lodní přepravy týče, je závislá od mnoha faktorů, kterými mohou být například splavnost vodních toků a závislost na dostupnosti a vzdálenosti od moře. Na základě těchto charakteristik není lodní ani letecká přeprava výrazným substitučním konkurentem. Velkou konkurenci z hlediska přepravy zboží však pro společnost představuje železniční přeprava, jelikož se jedná o nejlevnější a velkokapacitní druh přepravy zboží na celém světě. Na území Slovenské republiky však stále převládá přeprava automobilová, a to především z důvodu vytíženosti železniční tratě, která spojuje východ se západem.

Díky výše zmíněné skutečnosti, kde jsou konkurenční společnosti ochotny výrazně podhodnotit ceny za účelem pokrytí části nákladů, však společnosti ruku v ruce bojují také s udržením stávajících a získávání nových zákazníků. **Kupující** totiž výrazně ovlivňuje počet zakázek společností a nutí je tak k neustálému přizpůsobování a snižování cen. I kvůli tomuto faktu společnost Zet přišla o mnoho stávajících zákazníků. Společnost se svou velikostí řadí k malým až středně velkým společnostem, které jsou vysoce ovlivněny ztrátou dlouhodobých zákazníků. Je nutné však zmínit skutečnost, že společnost není pře-  
úvěřovaná, z čehož plyne výrazná konkurenční výhoda vůči ostatním podnikatelským subjektům v odvětví. Společnost Zet je však mezinárodní společností, která se zabývá také přepravou zboží do zemí Evropské unie, zaměřuje se tudíž na komplexní servis služeb, které jsou spojeny nejen s kvalitou a cenou, ale také s přesností a rychlostí dodání služeb.



Chyba v dopravním řetězci tak společnosti přináší velké finanční ztráty a ovlivňuje chování zákazníka. V rámci odběru služeb společnosti Zet na území Slovenské republiky pak lze zmínit například subdodavatele součástek pro výrobce automobilů, především se jedná o společnost Volkswagen. K výrazným odběratelům služeb patří také výrobci skla a sklářských výrobků Rona.

Pro realizaci podnikatelské činnosti, tedy pro přepravu a expedici zboží u vnitrostátní i mezinárodní dopravy je pro společnost klíčová **síla dodavatelů**. Vzhledem k podnikatelské činnosti je společnost Zet pro realizaci nabízených činností závislá na základní surovině – naftě. Tu odebírá od tří hlavních dodavatelů. Na území Slovenské republiky patří k dodavatelům společnosti Slovnaft a Real-K. V roce 2013 společnost získala na základě dlouhodobé spolupráce s určitými čerpacími stanicemi zvýhodněné ceny, kterých využívá například ve Španělsku od společnosti CEPSA, v České republice pak například od čerpacích stanic MOL.

## 7.4 SWOT analýza

SWOT analýza vede ke zjištění interních faktorů, kterými jsou silné a slabé stránky společnosti a faktorů externích, tedy příležitostí a hrozeb. Na základě dostupných interních zdrojů a vlastní analýzy byla sestavena analýza vnějších a vnitřních faktorů SWOT:

### Silné stránky

- Vozový park společnosti;
- Kladná image společnosti mezi zákazníky;
- Vzdělaný tým pracovníků;
- Pozitivní poměr vlastní/cizí kapitál;
- Obdržení certifikátů, např. Pojišťovací certifikát, Certifikát manažerské kvality;
- Web společnosti přeložený do více jazyků;
- Dostatečné prostory pro skladování zásob;
- Rodinná kultura a pozitivní image společnosti.

### Slabé stránky

- Absence vnitropodnikového účetnictví;
- Rodinná kultura společnosti;

- Nevhodné rozložení pracovních kompetencí zaměstnanců;
- Pro sledování nákladů společnost využívá zastaralý systém.

### **Příležitosti**

- Zvýšený zájem zákazníků o doplňkové služby v rámci zvýšení konkurenceschopnosti společnosti;
- Zájem zahraničních zákazníků o poskytované služby;
- Pozitivní image vnitřní i vnější společnosti;
- Chybně zvolená strategie konkurence.

### **Hrozby**

- Rostoucí ceny pohonných hmot;
- Vysoká konkurence v odvětví;
- Vyjednávací síla odběratelů;
- Snižující se počet zakázek, a s tím spojený proces propouštění zaměstnanců.

Nejsilnější stránkou společnosti je vozový park, který je moderně vybaven a splňuje nejvyšší emisní normy určené dle Evropské komise. Konkrétně se jedná o normy EURO 5, EURO 5EEV a EURO 6. Kvalita a úspěšnost společnosti je posuzována mimo jiné taky na základě schopnosti dostát závazkům společnosti, a proto nelze opomenout, že společnost vykazuje kladný poměr vlastního k cizímu kapitálu. Společnost zvyšuje svou pozici mezi konkurenty a z pohledu vnímání zákazníkem nejen díky svému kvalitnímu a vzdělanému personálu, ale také je držitelem Pojišťovacího certifikátu a Certifikátu manažerské kvality. Kvalitu personálu zvyšují i další fakta, jako je například kulturně diverzifikovaný personál složený mimo jiné ze Španěla a Němce, tudíž společnost zvyšuje konkurenční výhodu v podobě rodilých mluvčích, a to ze zemí, které jsou významné pro zahraniční podnikatelskou činnost společnosti. Společnost je vnímána také pozitivně z pohledu zákazníků, jelikož se jedná z větší části o společnost rodinného charakteru, a s tím spojené přátelské kultury a přístupu, který je současně na profesionální úrovni.

Rodinná kultura společnosti byla zařazena také do slabých stránek, jelikož mohou nastat problémy ve stanovení pracovních kompetencí či ve slabé úrovni personální politiky a případném řešení konfliktů na pracovišti. Dalšími slabými stránkami společnosti je absence vnitropodnikového účetnictví a zastaralý systém sledování nákladů. Nahrazení zastaralého systému novým, moderním systémem by nahradil papírové účtenky od čerpání

nafty elektronickou databází a vedl by tak nejen k efektivnímu sledování nákladů, ale také k jejich snižování.

Skutečnost, že je společnost vnímána zákazníky pozitivně, vede také k příležitosti využít tento potenciál ve svůj prospěch, a to v rámci zaměření se na neustálé budování pozitivní image kvalitní a spolehlivé společnosti. To může společnosti dopomoci k odolávání tlaků vysoké konkurence. Také současná situace podnikatelského prostředí, kde společnost čelí vysoké konkurenci a kolísavým změnám ceny pohonných hmot, zvyšuje požadavky na přepravu u zákazníků. Společnost se tak musí zaměřit na kvalitní servis poskytovaných služeb, rozumně stanovenou cenu, a především na doplňkové služby, které ovlivňují míru spokojenosti zákazníka. Mezi další příležitosti společnosti jsou zařazeny zejména činnosti, díky kterým může společnost expandovat na zahraniční trhy. Možnost zaměstnat dalšího cizince například z Maďarska, které pro společnost představuje z budoucího hlediska atraktivní trh, může přinést společnosti nejen příliv nových zahraničních zákazníků, ale také zvyšuje konkurenční postavení společnosti. Současně chybně zvolená strategie konkurence pro společnost může otevírat nové možnosti.

Největší hrozbou pro společnost představuje vysoká konkurence v odvětví, ve kterém se lze těžce odlišit. Také vyjednávací síla odběratelů představuje pro společnost určitou hrozbu, jelikož jsou to právě zákazníci, kteří se snaží vyjednat nejnižší ceny, které jsou mnohdy stlačeny na minimum. Rostoucí cena pohonných hmot představuje pro společnost hrozbu, jelikož v porovnání s předchozím rokem, kdy cena pohonných hmot byla nižší, to pro společnost znamenalo otevření nových prostorů, které mohly představovat například nákup moderních softwarů. Kvůli snižujícímu se počtu zakázek v oblasti dopravy a spedice může dojít k situaci, kdy je společnost nucena odstavit kamiony, což může být také spojeno s propouštěním zaměstnanců společnosti.

## 8 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU SPOLEČNOSTI

Následující kapitola diplomové práce se věnuje analýze marketingových činností podniku. Pro podrobnější analýzy marketingových činností bude charakterizován marketingový mix společnosti, tedy produktové portfolio, cenová politika společnosti, jaké distribuční kanály společnost využívá a následně je shrnuta dosavadní komunikace a komunikační politika společnosti.

### 8.1 Produkt – služba

Společnost Zet se zabývá poskytováním dopravních a spedičních služeb, a to jak v rámci Slovenské republiky, tak zahraničí. Její produktové portfolio je tedy zaměřené na poskytování služeb. V rámci služeb je nejen pro společnost, ale především pro zákazníky společnosti, klíčová kvalita provedených služeb, profesionalita zaměstnanců v rámci provedení služby a případné doprovodné činnosti, spojené s poprodejním servisem, včasným dodáním zboží a následnou komunikací s články dodavatelského řetězce.

Kvalita poskytovaných služeb ve vybrané společnosti je doložena certifikáty, které představují pro společnost efektivní marketingový nástroj. Zákazníkům totiž držení certifikátů dokazuje, že společnost splňuje požadavky kvality v oblasti komunikace se zákazníky, v oblasti hodnocení a zpětné vazby s články dodavatelského řetězce, v řízení dokumentace zakázek, ale také v řízení lidských zdrojů a infrastruktury. Společnost je držitelem například Pojišťovacího certifikátu, jehož charakteristikou je krytí silničním nákladním listem, tzv. CMR, škody, které jsou způsobené třetí stranou, ale také škody, které vznikají na nákladu při přepravě zboží. Jedná se například o havárie součástí nákladních vozidel. Výše případné kompenzace ze strany pojišťovny je do výše 250 000 €.

Produkt, tedy v případě vybrané společnosti služba je charakterizována přepravou zásilek, které se pohybují v hmotnosti od 10 kg do 24 000 kg. Přeprava těžších a rozměrnějších zásilek je jistěna plachtovými návěsy, které jsou umístěny na nákladních vozech společnosti s užitečnou hmotností 24 tun a celkovou kapacitou do 40 euro-palet. Menší a lehčí zásilky jsou poté přepraveny menšími vozidly, jejichž užitečná hmotnost se pohybuje v rozmezí od 3 do 6 tun a následně expresní zásilky jsou převáženy vozidly s hmotností do 1,5 tuny.

Součástí produktu společnosti jsou také doprovodné služby. Čím více kvalitních a dobře odvedených doprovodných služeb společnost poskytuje, tím větší získává konkurenční

výhodu v rámci podnikatelského odvětví. Velkou výhodou společnosti Zet jsou doprovodné služby. Ty spočívají nejčastěji ve schopnosti zajistit skladovací prostory v případě potřeby o rozloze až 300 m<sup>2</sup>, a to nejen pro krátkodobé účely, ale především pro dlouhodobé. Skutečnost, že je společnost nucena čelit vysokému konkurenčnímu tlaku v odvětví, otevírá společnosti nové možnosti, jak zefektivnit doprovodné služby do budoucna.

Produktové portfolio společnosti tvoří také její logo. To je složeno z typografického písma, symbolu a například využití barev a celkový dojem ze společnosti a kvality poskytovaných služeb. Zda je název dobře zapamatovatelný, jednoduchý a čitelný. V rámci vybrané společnosti lze konstatovat, že zmíněné znaky loga jsou jednoduché, čitelné a lehce zapamatovatelné pro zákazníky společnosti. A právě to jsou klíčové ukazatele společnosti – být zapamatovatelný a srozumitelný pro zákazníky. Jelikož je kultura společnosti od počátku zakotvena v rodinných poutech, je název stvořen na základě jmen synů majitele. I to pomáhá společnosti k lehce zapamatovatelnému jménu. Společnost se také snaží o jednotný vzhled, a tudíž využívá jednotného označení veškerých nákladních vozidel, uniforem, dokumentace a propagačních materiálů.

## 8.2 Cena a cenová politika

Cenová politika společnosti je výrazně ovlivněna cenou za provedení a finální dokončení prováděných služeb. Jedná se jednoznačně o cenu nafty, která má za důsledek také vývoj nákladů a výnosů společnosti. V posledních měsících je zaznamenán rostoucí trend ceny paliva, proto společnost vykazuje vyšší náklady a rovněž s tím spojené vyšší ceny za poskytované služby. Dalšími klíčovými faktory, které tvoří finální cenu poskytované služby jsou náklady spojené s přepravou zboží ke konečnému spotřebiteli, a to sice například mzda řidiče, náklady na případné opravy během přepravy zboží, mýtné a dálniční poplatky.

Ve společnosti Zet jsou využívány tři principy stanovení ceny:

- **cena, stanovená na základě nákladů a přírážky dopravce**, které jsou využívány v případě závislosti na cílové destinaci. Příkladem může být Německo, kde automobily do 12 tun nemusejí platit mýtné, a tudíž jsou aplikovány nižší ceny než například v zemích, kde je průjezd dálnic zpoplatněn – v případě společnosti se jedná o Španělsko.

- **ceny stanovené na základě rozložení zákazníků**, ty společnost stanoví na základě využití celkové hmotnosti vozidel. Například některá města jsou pro společnost významnější, jelikož nabízejí více příležitostí pro případné doložení nákladu.
- **cenu stanovenou na základě cen konkurence** využívá společnost v případě výpsání výběrového řízení pro významného zákazníka, který může společnosti zajistit větší objem realizovaných zakázek. Stanovení nižší ceny než konkurence a získání tak významného zákazníka vede k následnému kompenzování stálých vyšších příjmů pravidelných zakázek na základě dlouhodobé spolupráce. V rámci stanovení cen dle konkurence také společnost přišla v minulosti o významné partnery, jelikož mnohdy konkurenční společnosti nabízejí ceny za poskytované služby daleko pod úroveň svých nákladů. Konkurence tak oslabí konkurující společnost a získá větší podíl na trhu.

### 8.3 Distribuce a distribuční politika

Distribuce zboží je závislá od velikosti a hmotnosti zboží, ale také od vzdálenosti přepravy ke konečnému spotřebiteli. Pokud je přeprava zboží uskutečněna v rámci Slovenské republiky, volí společnost intenzivní distribuční strategii, jelikož se většinou jedná o rychloobrátkové zboží, a tudíž je distribuce mnohem intenzivnější. V rámci mezinárodní přepravy zboží společnost musí uzavřít smlouvu o přepravě a předání zboží, jejímž dokladem je silniční nákladní list. Společnost také disponuje skladovacími prostory o velikosti až 300 m<sup>2</sup>, díky kterým může získat konkurenční výhodu.

Jak je již zmíněno výše, při poskytování služeb hrají velmi důležitou roli kvalita a včasnost dodání zboží ke konečnému spotřebiteli. Vybraná společnost zvolila v rámci distribučních kanálů **přímou distribuční cestu**, a to zejména jako dopad neoddělitelnosti služby od jejího provozovatele. Při využívání přímé distribuční cesty společnost získá výhodu v realizaci vlastní marketingové strategie, a především s ní spojené komunikace s konečným zákazníkem a získá tak přímou zpětnou vazbu. V podstatě je to pouze společnost, která je zodpovědná za přepravu a finální distribuci zboží ke konečnému spotřebiteli, tudíž zpětná vazba zákazníka je pro společnost klíčová z hlediska kvality a zodpovědnosti za provedenou službu. Za výhodu a s tím související kvalitu provedených služeb je vnímána možnost objednání přepravy zboží přímo z internetových stránek prostřednictvím vyplnění elektronického formuláře společnosti nebo přímé zvolení cesty objednání přepravy prostřednictvím

telefonu. Tím společnost může získat více zákazníků, kterým se snaží poskytnout co největší komfort.

#### 8.4 Komunikace a komunikační politika

Komunikace a komunikační politika společností tvoří nejviditelnější část marketingového mixu, kterou je nutné využít pro získání nových a udržení stálých a dlouhodobých zákazníků. Společnost však pro svůj obor podnikání nevyužívá příliš mnoho komunikačních nástrojů, jedná se spíše o jednoduché využití komunikačních prostředků k informování zákazníků o místě sídla společnosti a poskytovaných službách s cílem udržení povědomí mezi zákazníky. Ve společnosti není zřízeno marketingové oddělení, a tudíž všechny dosavadní marketingové aktivity jsou řízeny administrativním pracovníkem společnosti a jsou často realizovány ve spolupráci s externí agenturou.

V rámci komunikačního mixu lze zmínit reklamu, která patří mezi nejúčinnější, zároveň však také nejnákladnější možnosti komunikace společnosti. Společnost Zet doposud využívá především **venkovní reklamy** v podobě billboardů, a to v sídelním městě Nitře. Billboardy jsou většinou rozmístěny na viditelných místech a vyznačují se jednoduchostí a zapamatovatelností. Společnost také využívá umístění billboardů v blízkosti průmyslového areálu a využívá také směrovek k identifikaci místa sídla společnosti.

Jak již bylo zmíněno, společnost se snaží využít také formu tzv. **jednotné firemní komunikace**, a to prostřednictvím umístění loga na uniformách zaměstnanců a polepů na nákladních vozidlech. Opět je tato komunikace zvolena jednoduše a zapamatovatelně, tudíž je využito pouze základních informací, a to sice názvu, sídla a kontaktních údajů společnosti.

Další formou komunikace, kterou společnost využívá, je řízení **pozitivních vztahů s veřejností**, čímž se snaží o udržení dobrého jména a pověsti mezi zákazníky a zaměstnanci. Co se budování pozitivních vztahů se zaměstnanci týče, společnost organizuje pravidelné týdenní porady a interní aktivity, spojené s teambuildingem, sportovními akcemi, firemními večírky a podobně. V rámci budování pozitivního vztahu s veřejností se společnost podílí na drobném sponzoringu sportovního volejbalového týmu v Nitře.

Poslední formou komunikace, kterou společnosti v určité mezi využívá, je **online marketing**. Společnost komunikuje se zákazníky prostřednictvím vlastních internetových stránek, kde jsou k nalezení základní informace o společnosti, včetně představení zaměstnanců

a poskytovaných služeb. Společnost také využívá tento nástroj k získání určité konkurenční výhody, jelikož si zákazník může vyplnit nezávazně formulář ohledně objednání přepravy zboží. Další konkurenční výhodou, kterou tato forma komunikace poskytuje, je vypracování internetových stránek ve čtyřech světových jazycích. Společnost v rámci online marketingu využívá také PPC kampaně ve slovenském jazyce, kterou zadává externímu pracovníkovi.



## 9 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část práce byla věnována představení společnosti Zet, včetně jejího portfolia činností a služeb a organizační struktury. Stěžejní pro vypracování analytické části byla analýza vnějších a vnitřních faktorů, konkurence a analýza marketingových činností společnosti, ve které byly detailně zanalyzovány dosavadní prvky marketingového mixu.

V rámci situační analýzy společnosti byla provedena analýza vnějšího a vnitřního podnikatelského prostředí. Díky analýze vnějšího okolí bylo zjištěno, že je společnost nejvíce ovlivněna politicko-právními, ekonomickými a technickými faktory. Musí čelit daňovým zákonům, směrnicím EU a Evropským dohodám v rámci silniční automobilové dopravy. Pochopitelně společnost ovlivňuje kurzová politika a stabilita měnových kurzů a vývoj cen pohonných hmot. Podstatnou roli v dopravním průmyslu hrají také technické normy a kontroly. Společnost splňuje nejvyšší požadavky, jelikož splňuje normy EURO 5, EURO 6 a EURO 5EEV. V rámci analýzy podnikatelského prostředí bylo zjištěno, že si společnost v posledních letech vede velmi dobře, co se hospodářského výsledku po zdanění týče. Z pohledu konkurence je pro společnost zásadní cena za poskytované služby, která je mnohdy ze strany konkurence stanovena pod úrovní nákladů. Při analýze SWOT bylo zjištěno, že společnost je konkurenceschopná díky nejnovějšímu vybavení vozového parku, obdržení certifikátů, které jsou známkou kvality, a také posiluje svou image mezi zákazníky svou rodinnou kulturou. Rodinná kultura je však černým koněm a zároveň představuje pro společnost slabou stránku, jelikož mohou nastat problémy ve stanovení pracovních kompetencí, či ve slabé úrovni personální politiky a v případném řešení konfliktů mezi pracovníky. Další slabou stránkou byla uvedena absence vnitropodnikového účetnictví a zaostalý systém sledování nákladů, které mohou pro společnost představovat oslabení vůči konkurentům. Jako příležitost pro společnost je vnímána především pozitivní image společnosti a zvyšující se požadavky zákazníků na přepravu v důsledku vysoké konkurence. Proto společnost musí vyhledávat příležitosti, jak získat konkurenční výhodu. Tu by mohla získat díky rozšíření týmu o další cizince, kteří mohou dopomoci k expanzi společnosti na další zahraniční trhy nebo také zaměřením se na doplňkový prodej. Hrozbu jednoznačně představuje vliv ceny pohonných hmot a vysoká konkurence v podnikatelském odvětví. Jako poslední byla v rámci analytické části provedena analýza nástrojů marketingového mixu, které jsou stěžejní pro vypracování projektové části práce.

## 10 NÁVRH PROJEKTU MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI

Projektová část se zabývá samotným projektem marketingové strategie pro společnost Zet. Na základě teoretických poznatků a závěrů vyvozených z analytické části práce bude vytvořena marketingová strategie pro období květen–prosinec 2017, kontrola přínosů bude stanovena na leden 2018.

Projekt povede ke zlepšení a zintenzivnění marketingové komunikace a zároveň k otevření nových příležitostí, kterým by se měla společnost v budoucnu věnovat. Vypracovaný projekt bude obsahovat komplexní souhrn potřebných činností k budoucímu dosažení konkurenční výhody a upevnění pozice jak na domácím, tak zahraničním trhu. Jednotlivé akční plány budou zpracovány a následně prezentovány, aby společnost zhodnotila a následně vybrala, které akční plány jsou z pohledu stanoveného období klíčové. Součástí projektu bude také analýza a zhodnocení akčních plánů z hlediska času, nákladů a rizika.

Projektová část bude zpracována v následujících krocích:

1. Stanovení cílů projektu;
2. Cíle marketingové strategie společnosti;
3. Cílové skupiny projektu;
4. Akční plány a jejich výběr;
5. Časová, nákladová a riziková analýza projektu;
6. Kontrola a způsoby měření přínosů projektu.

### 10.1 Stanovení cílů projektu

Na základě již zpracovaných analýz, které do budoucna vedou k dosažení cílů marketingové strategie, zpracují návrhy akčních plánů projektu, které povedou zejména k (e):

- Zvýšení efektivity a úrovně marketingové komunikace zaměřenou na online marketing, direct mail, tištěnou a venkovní reklamu;
- Zaměření se na doplňkové služby s ohledem na zvýšení konkurenceschopnosti v podnikatelském prostředí;
- Vytvoření pracovního místa pro pracovníka marketingu a pracovníka ze zahraničí.

## 10.2 Cíle marketingové strategie společnosti

Na základě provedených analýz lze konstatovat, že společnost Zet zaujímá významnou roli, co se oblasti ekonomických ukazatelů týče. V posledních letech zaznamenává pozitivní růst tržeb a může si tak dovolit vyhledávat nové příležitosti na trhu dopravy a spedice zboží. Z analýz také vyplývá, že i když společnost investuje do drobné marketingové komunikace se zákazníky, ve společnosti není přítomen kompetentní člověk, který by mohl marketingovou komunikaci společnosti do budoucna zefektivnit. Jedním z klíčových cílů marketingové strategie je proto vyhledání a získání kompetentního marketingového pracovníka. Z důvodu vysoké konkurence v podnikatelském prostředí by společnost měla reagovat na tuto skutečnost vytvořením efektivní komunikace a zintenzivněním doplňkových služeb.

Zpracování projektu marketingové strategie společnosti zaměřím zejména na efektivní využití nástrojů marketingové komunikace v souladu s finančním rozpočtem společnosti a povede k následujícím cílům:

- Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti;
- Zefektivnění marketingové komunikace se zaměřením na řízení dlouhodobých vztahů se zákazníky;
- Posílení pracovníků společnosti v rámci marketingových činností;
- Vyhledávání příležitostí ke vstupu na nové zahraniční trhy;
- Získávání nových zákazníků.

## 10.3 Cílová skupina projektu

Ke splnění výše stanovených cílů marketingové strategie společnosti Zet vymezím cílové skupiny, které jsou rozděleny do více kategorií:

- **Zaměstnanci společnosti** – jedním z cílů projektu je také zvýšení marketingové komunikace společnosti, která se neobejde bez vzdělaného marketingového pracovníka. Dosavadní marketingové aktivity společnosti měl na starost zaměstnanec společnosti, který nemá předchozí zkušenosti ani kompetentní vzdělání v oblasti marketingu. Proto je nutné, aby se společnost zaměřila na vyhledávání zaměstnance marketingu, a také kladla důraz na neustálé vzdělávání svých stávajících zaměstnanců. Především pak cizinců, díky kterým komunikuje se zahraničními partnery

a získává konkurenční výhodu na zahraničním trhu. Společnosti by rozvoj zaměstnanců o dalšího pracovníka ze zahraničí, například z Maďarska, mohl dopomoci k upevnění konkurenčního postavení na zahraničním trhu.

- **Současní zákazníci společnosti** – společnost chce upevnit a neustále budovat lepší postavení na trhu v rámci konkurenceschopnosti, proto je pro společnost klíčové, aby se zaměřila na dlouhodobou spolupráci a rozvíjení vztahů se zákazníky. Spokojený zákazník nemá potřebu vyhledávat konkurenty, proto by společnost měla více věnovat pozornost doplňkovým službám, a tím koordinovat dlouhodobou spokojenost zákazníků.
- **Noví zákazníci** – zde je pro společnost důležitý rozvoj podnikání v rámci Slovenské republiky i zahraničí. Společnost získává konkurenční výhodu také v tom, že součástí společnosti jsou dva rodilí mluvčí, a tak může svou marketingovou komunikaci snadněji zaměřit i na zahraniční trhy.

Aby byl projekt marketingové strategie společnosti účinný, stanovím hodnocení důležitosti cílových skupin, díky kterému společnost lépe pozná, jaká cílová skupina je pro společnost z hlediska stanoveného období pro realizaci projektu prioritní. Hodnocení důležitosti cílových skupin odliším ve dvou formách:

- **Vysoké hodnocení důležitosti** – zde spadá cílová skupina, která je pro společnost prioritní;
- **Střední hodnocení důležitosti** – stále zde spadá skupina, která je pro společnost důležitá, nikoliv však klíčová pro stanovené období.

Cílovou skupinu zaměstnanců společnosti rozdělím na dvě kategorie, viz obrázek níže (Obr. 8). První, týkající se přijmutí pracovníka marketingu do společnosti, hodnotím jako vysoce důležitým kritériem a měla by se na ni společnost zaměřit. Měla by totiž důrazně ovlivnit vývoj marketingové strategie společnosti do budoucna, a to zejména v rámci zvýšení povědomí o společnosti nejen v sídelním místě společnosti, ale také v rámci ostatních regionů Slovenské republiky.

Druhou kategorií cílových skupin zaměstnanců společnosti je možnost rozšíření týmu o dalšího cizince, který kromě rodilé maďarštiny, bude schopný mluvit anglicky na minimální úrovni C1. Tuto možnost vnímám jako příležitost pro společnost rozvíjet svou činnost v rámci jiných zemí EU, například v Maďarsku, kde může získat nové zakázky. Tuto

možnost hodnotím střední důležitostí, jelikož v současné době společnost zaměstnává dva cizince a v krátké budoucnosti plánuje přikládat důležitost jiným prioritám.

Jednou z nich může být také zaměření se na řízení dlouhodobých vztahů se zákazníky. Společnost by měla vyhledávat příležitosti, které by vedly k uspokojení zákazníků, a tím i k vytváření dlouhodobé spolupráce s nimi. Společnost musí čelit vysoké konkurenci v odvětví, proto je pro společnost klíčové neustále budovat a řídit spokojenost svých zákazníků.

Zaměření se na nové trhy otevírá společnosti další možnosti, jak rozvíjet svou podnikatelskou činnost s novými zákazníky. Jedná se však o plán, který vyžaduje delší přípravu pro realizaci, proto pro společnost nepředstavuje z krátkodobého hlediska prioritu. Je však součástí marketingové strategie, proto ho zahrnuji také do akčních plánů projektu. Hodnocení důležitosti cílových skupin je uvedeno níže (Obr. 8).

<b>Hodnocení důležitosti cílových skupin</b>		
<b>Cílová skupina</b>	<b>Vysoké hodnocení důležitosti</b>	<b>Střední hodnocení důležitosti</b>
<b>Zaměstnanci společnosti - marketingový pracovník</b>	X	
<b>Zaměstnanci společnosti - cizinci (rodilí mluvčí)</b>		X
<b>Stávající zákazníci</b>	X	
<b>Noví zákazníci</b>		X

Obr. 8. Hodnocení důležitosti cílových skupin (Vlastní zpracování)

## 11 AKČNÍ PLÁNY

Zmapování současné marketingové strategie pro jednotlivé prvky marketingového mixu, které jsou popsány v analytické části práce, vedlo k získání podnětů ke stanovení možných návrhů a doporučení pro zefektivnění marketingové strategie, která je zaměřena na marketingovou komunikaci společnosti. Pro specifikaci a zefektivnění jednotlivých akčních plánů jsem se rozhodla rozdělit návrhy dle cílových skupin projektu.

### 11.1 Akční plány – současní zákazníci

V rámci vytvoření návrhů marketingové komunikace pro stávající zákazníky navrhuji aktivity, spojené především s doplňkovými službami společnosti, a tak společnost může lépe řídit dlouhodobé vztahy se zákazníky a ovlivnit tím jejich spokojenost.

#### 11.1.1 Akční plán 1 – možnost využití skladovacích prostor

V rámci distribuce, jako jedné z prvků marketingového mixu, je možnost rozšířit skladové prostory, jelikož je společnost v následujících měsících bude rozšiřovat z původních 300 m<sup>2</sup> na 400 m<sup>2</sup>. Možnost využití skladových prostor by muselo být podpořeno také marketingovou komunikací, a to v rámci online marketingu. Vhodným komunikačním prostředkem ke zviditelnění této služby vidím ve využití bannerové reklamy, jelikož tím společnost zasáhne širokou škálu zákazníků, kteří se mohou snadno informovat o této novince.

#### Podpůrné činnosti

Reklamní banner bude obsahovat novou informaci pro zákazníky a bude umístěn na webových stránkách společnosti. Vytvoření reklamního banneru bude zadáno externímu grafikovi. Celý obsah a zadání, které by si společnost přála, bude externímu grafikovi zasláno projektovým manažerem společnosti, a poté grafik zašle více odlišných vizuálních návrhů.

#### Zodpovědné osoby

Za celou reklamu budou zodpovědné dvě osoby – externí grafik a projektový manažer společnosti.

#### Časová náročnost

Časová náročnost pro vytvoření bannerové reklamy vychází celkově přibližně na 10 dní s tím, že vytvoření návrhů bannerové reklamy může trvat cca 3 dny. Předpokládá se však, že projektový manažer může mít výhrady a poznámky k celkovému návrhu bannerové re-

klamy, proto je bráno v úvahu raději větší počet dní, přibližně tedy 7. Na vložení banneru na webové stránky je nezbytný další čas, neměl by však překročit 1 den práce.

### Finanční náročnost

Náklady na vytvoření jednoho statického JPG banneru činí 30 €. V ceně jsou započítány náklady na vytvoření vzhledu banneru a textu obsahující klíčová slova. Umístění banneru na stránky společnosti zajistí projektový manažer, který doposud dohlížel na korekturu textů a obsahu webových stránek. Tím se také společnosti sníží vynaložené náklady na tuto činnost, jelikož nemusí být placený žádný další externí pracovník.

Tab. 3. Sestavení akčního plánu 1 (Vlastní zpracování)

Cíl	Možnost využití skladovacích prostor
<b>Podpůrné činnosti</b>	- vytvoření představy vzhledu banneru - vytvoření návrhů reklamních bannerů od externího grafika - vložení banneru na web společnosti
<b>Zodpovědná osoba</b>	- projektový manažer, externí grafik
<b>Časová náročnost</b>	- vytvoření bannerové reklamy (1 týden) - vložení bannerů na webové stránky (1 den)
<b>Finanční náročnost</b>	<b>30 €</b>

### 11.1.2 Akční plán 2 – doplňkový servis

Při rozhodování o volbě dodavatele hraje důležitou roli orientace dle ceny a kvality provedených služeb. Důležitým faktorem pro rozhodování je však také dlouhodobá spolupráce a ovlivňování spokojenosti zákazníků. Společnost doporučuji zaměřit se, v rámci rozšíření produktového portfolia nabízených služeb, jak na komunikaci s dlouhodobými klienty, tak na vytvoření rubriky recenzí zákazníků na webových stránkách společnosti. V rámci podpory dlouhodobých vztahů se zákazníky, by společnost mohla směřovat k informování zákazníků o novinkách prostřednictvím emailu či webových stránek, na kterých by byla mimo rubriku recenzí vytvořena také rubrika novinek a aktuálního dění v oboru či nastupujících trendů. Dlouhodobým zákazníkům by dále společnost mohla pravidelně posílat pomocí direct mailu drobné reklamní předměty, jako poděkování za dlouhodobou spolupráci a věrnost.

### **Podpůrné činnosti**

Akční plán 2 bude podpořen především vytvořením rubrik recenzí a novinek na webových stránkách společnosti. Opět se společnost spoléhá na efektivnost zvolené online reklamy, jelikož nepřináší pro společnost příliš vysoké náklady, a také nevyžaduje vysokou náročnost na přípravu.

Jako další podpůrná činnost je zvolena direct mailová rozesílka cílové skupině dlouhodobých zákazníků společnosti, na které bude předem zpracována databáze s kontaktními údaji. Součástí rozesílky budou také vybrané reklamní předměty s logem společnosti.

Na základě této databáze kontaktů bude také řízena rozesílka newsletteru, tedy informování o novinkách prostřednictvím emailu.

### **Zodpovědné osoby**

Za zpracování a následnou správu rubrik recenzí a novinek na webu společnosti bude, stejně jako v případě vložení reklamního banneru, zodpovídat projektový manažer společnosti. Zpracování databáze dlouhodobých klientů společnosti bude mít na starosti budoucí pracovník marketingu, pro kterého by tato činnost neměla představovat problém, jelikož se jedná o zpracování databáze v programu Excel, a to na základě komunikace s jednatelem společnosti ohledně klíčových zákazníků společnosti. Marketingový pracovník bude mít také na starosti zpracování newsletteru, a také direct mailovou rozesílku. Reklamní předměty a jejich dostupnost na skladě bude mít opět na starosti pracovník marketingu, a to na základě vzájemné komunikace s externí agenturou o dostupnosti či případném objednání reklamních předmětů. Součástí rozesílky bude také menší informační leták, jehož zpracování a tisk bude mít na starosti externí agentura.

### **Časová náročnost**

I přesto, že pro realizaci akčního plánu 2 je vyžadováno mnoho činností, z časového hlediska to pro společnost nepřináší komplikace. Celkový čas na zpracování veškerých aktivit je rozvržen přibližně do 30 dní, přičemž direct mail a newsletter budou vždy aktualizovány jednou měsíčně.

### **Finanční náročnost**

Co se nákladů na doplňkové služby týče, je nutné vynaložit finanční prostředky na objednání a koupi reklamních předmětů, což společnost v úzké míře využívala i doposud. Pokud společnost předpokládá, že v červenci bude vytvořena databáze na 20 dlouhodobých zá-



kazníků, jednorázové náklady na reklamní předměty při odběru 200 ks činí 3 € na jeden balíček kancelářských potřeb. Celkově tedy náklady na reklamní předměty činí 60 €. Jedna poštovní rozesílka prostřednictvím Slovenské pošty představuje náklady ve výšce 2,70 €, konečná částka pro 20 společností tedy činí 54 €. Součástí rozesílky bude mimo reklamních předmětů také informační leták velikosti A6, jehož předem dohodnutá celková cena za zpracování a tisk jednoho letáku ve spolupráci s externí agenturou, činí 0,94 €. Celkově tedy za 20 ks letáčků společnost zaplatí 18,80 €. Co se přidání sekce „recenze zákazníků“ a „novinky“ týče, bude nainstalován plugin zaměstnancem společnosti, proto společnost nezapočítává žádné náklady navíc za vynaložení této činnosti. (Slovenská pošta, ©2017)

Tab. 4. Sestavení akčního plánu 2 (Vlastní zpracování)

<b>Cíl</b>	<b>Doplňkový servis pro dlouhodobé zákazníky</b>
<b>Podpůrné činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nainstalování pluginu na webových stránkách</li> <li>- zpracování databáze klientů pro newslettery</li> <li>- pravidelný newsletter na základě zpracované databáze cílových klientů</li> <li>- direct mail listová rozesílka dlouhodobým zákazníkům</li> <li>- příprava reklamních předmětů</li> </ul>
<b>Zodpovědné osoby</b>	- projektový manažer, marketingový pracovník (stážista), externí agentura
<b>Časová náročnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vytvoření rubrik na webových stránkách (1-2 dny)</li> <li>- zpracování databáze klientů (1-2 dny)</li> <li>- vytvoření obsahové stránky newsletteru, rozesílka (4 dny)</li> <li>- výběr a koupe reklamních předmětů, grafická stránka letáku, direct mail (15 dní)</li> </ul>
<b>Finanční náročnost</b>	<b>132,80 €</b>

### 11.1.3 Akční plán 3 – množstevní sleva pro dlouhodobé zákazníky

Cena stanovená společností se odvíjí z větší části od vývoje cen pohonných hmot. V mnoha případech však společnost stanovuje cenu dle cen konkurence, jelikož se odběratelé služeb v drtivé většině rozhodují na základě nejnižší nabízené ceny dodavatele. Cílem společnosti je „zajištění kvalitní služby za rozumnou cenu“, proto zde není prostor ke značnému manévrování s cenou. Zákazníci vnímají cenu společnosti jako průměrnou a srovnatelnou s konkurencí. K účelnému ztraktivnění cenových nabídek společnosti do-

poručují možnost množstevního rabatu u velkých, objemných dodávek od významných zákazníků, kteří se společností dlouhodobě spolupracují.

### **Podpůrné činnosti**

Zpracování databáze klíčových a z pohledu velikosti objednávek také významných klientů, vyhotoví marketingový pracovník, a to na základě firemních podkladů zákazníků společnosti. Databáze klíčových klientů bude zpracována na základě dvou hlavních ukazatelů, a to sice doby trvání vzájemné spolupráce a hodnoty ceny objednávek, pod kterou společnost nemůže při stanovení množstevní slevy spadnout.

### **Zodpovědné osoby**

Za celé vyhotovení akčního plánu budou zodpovídat tři osoby. Zpracování databáze si vezme na starosti marketingový pracovník, kterému budou poskytnuty firemní podklady dlouhodobých zákazníků. Za stanovení hranice ceny, nad kterou bude poskytnuta množstevní sleva, zodpovídá jednatel společnosti ve spolupráci s ekonomickým pracovníkem společnosti, protože právě sám majitel společnosti nejlépe zná klíčové zákazníky, co se objemu objednávek a dlouhodobé spolupráce týče.

### **Časová náročnost**

Celková časová náročnost na vypracování akčního plánu potrvá přibližně týden a bude ovlivněna vzájemnou komunikací jednatele společnosti s ekonomickým pracovníkem a klíčovými zákazníky. Čas pro stanovení množstevní slevy je 5 dní, může být však ovlivněn náhlými změnami či šumy v komunikaci a tím pádem může trvat i o něco déle.

### **Finanční náročnost**

Finanční náročnost v případě tohoto akčního plánu nelze momentálně stanovit, společnost nevynaloží náklady navíc za placení externích pracovních sil, vše si vypracuje sama a stanovení ceny v tomto případě je spojeno se stanovením množstevního rabatu, tedy s odměnou pro zákazníky.

Tab. 5. Sestavení akčního plánu 3 (Vlastní zpracování)

Cíl	Množstevní sleva pro dlouhodobé zákazníky
<b>Podpůrné činnosti</b>	- zpracování databáze klíčové a významné klientely, která spolupracuje se společností více než 5 let a hodnota objednávky je nad hranicí ceny 9 500 €
<b>Zodpovědné osoby</b>	- jednatel společnosti, ekonom, marketingový pracovník
<b>Časová náročnost</b>	- vypracování databáze (1-2 dny) - konzultace a následná kalkulace množstevní slevy (5 dní)
<b>Finanční náročnost</b>	- nelze momentálně určit (budoucí odměna pro zákazníky)

## 11.2 Akční plány – potenciální zákazníci

Společnost Zet se také musí zaměřit na budování vztahů s novými zákazníky. Akční plány jsou proto zaměřeny právě na získání potenciálních zákazníků, a to jak na území Slovenské republiky, tak v zahraničí.

### 11.2.1 Akční plán 4 – vytvoření kampaně Adwords v cizích jazycích

V současné chvíli si zákazníci mohou prohlédnout web společnosti v angličtině, němčině a španělštině, a proto navrhuji spuštění reklamy prostřednictvím Adwords v cizích jazycích, cílenou především na mezinárodní klientelu. To by společnosti mohlo přinést širší okruh zákazníků, kteří by se ztotožnili s poskytovanými službami.

#### Podpůrné činnosti

Pro společnost je vhodné zaměřit se na počet kliknutí, jelikož právě zvolená metoda nejvíc zvyšuje návštěvnost webových stránek. Celé nastavení PPC kampaně zahrnuje několik kroků, které představují analýzu zvolených klíčových slov, založení samostatných účtů, návrh struktury kampaně a spuštění PPC kampaní. Řízení a správa PPC kampaně vyžaduje však neustálou kontrolu a přizpůsobení se změnám trhu, kterými jsou například sezónní výkyvy či změny v podnikání.

Aby byla zvolená forma komunikace efektivní, musí si společnost Zet ve spolupráci s externím PPC specialistou zvolit vhodná klíčová slova pro PPC kampaň. Navrhovaná klíčová slova jsou:

- „transport and forwarding Nitra“ pro anglický jazyk;
- „transporte y expedición Nitra“ pro španělský jazyk;

- „transport und spedition Nitra“ pro německý jazyk.

### Zodpovědné osoby

Za vytvořením a správou PPC kampaně v cizích jazycích bude stát externí PPC specialista, se kterým společnost již spolupracuje v rámci PPC kampaně ve slovenském jazyce. Externí PPC specialista úzce spolupracuje a je v kontaktu s jednatelem společnosti a projektovým manažerem.

### Časová náročnost

Vytvoření a správa PPC kampaně zahrnuje několik dílčích úloh a postupů, které jsou zmíněny výše v podpůrných činnostech a její příprava je stanovena na jeden týden.

### Finanční náročnost

Cena za PPC kampaň se odvíjí od průměrně stanovené ceny za proklik, kterou si společnost stanoví na základě denního rozpočtu. Ten je ovlivněn skutečnými ukazateli a jedním z nich je průměrná denní návštěvnost webových stránek. Společnost si poté zvolí automatickou nabídku cen, která je považována za nejjednodušší a spočívá v nastavení zvoleného denního rozpočtu a Adwords bude dle něj upravovat PPC nabídky tak, aby bylo v rámci rozpočtu dosaženo co největšího počtu kliknutí. Cenu za jeden proklik si společnost stanovila na 0,15 € za každé klíčové slovo. Denní limit je stanoven na 6 €. Měsíčně tedy v průměru 180 €. Cenu ovlivní také spolupráce s externím PPC specialistou. Ten bude mít na starosti analýzu klíčových slov, nastavení a následné vytvoření PPC kampaně, správu kampaně a pravidelné reporty o vývoji reklamní kampaně. Úkolová mzda činí 280 €.

Tab. 6. Sestavení akčního plánu 4 (Vlastní zpracování)

Cíl	Vytvoření kampaně Adwords v cizích jazycích – PPC kampaň
Podpůrné činnosti	- nastavení kampaně a klíčových slov v angličtině, němčině a španělštině, nastavení cílené oblasti
Zodpovědné osoby	- externí PPC specialista
Časová náročnost	- příprava na nastavení PPC kampaně (1 týden)
Finanční náročnost	Úkolová mzda PPC specialisty: 280 € Měsíční limit za proklik: 180 €

### 11.2.2 Akční plán 5 - zvýšení atraktivity venkovní reklamy

Společnost Zet sídlí v průmyslovém areálu, kde se mimo jiné vyskytují i konkurenční společnosti. Proto společnosti navrhuji investovat do venkovní reklamy, konkrétně pak do intenzivnějšího využití reklamních poutačů a billboardů u příjezdových cest do Nitry udávající směr ke společnosti.

#### Podpůrné činnosti

Zvýšení efektivity využití venkovní reklamy spočívá ve vytvoření nových návrhů reklamních billboardů, které zadá marketingový pracovník externí agentuře. Marketingový pracovník společnosti pak bude mít na starosti analýzu a vyhledání vhodných míst k pronájmu reklamních ploch za rozumnou cenu, což nebude příliš složitý úkol, jelikož společnost Zet již pronajímá menší počet reklamních ploch v okolí Nitry a sousedících krajích.

#### Zodpovědné osoby

Zodpovědnou osobou bude za společnost marketingový pracovník, který zadá návrh podoby externí agentuře. Návrh bude konzultován s jednatelem společnosti, který bude nést zodpovědnost za kontrolu finální podoby venkovní reklamy. Je důležité, aby společnost vyzdvihla vše potřebné, tedy název společnosti, kde by se mohl také doplnit dodatek „kvalitní služby za rozumnou cenu“, sídlo společnosti a zároveň vzdálenost od daného místa, a také se jeví za vhodné zmínit možnost skladovacích prostor. Představu o vzhledu má společnost jasnou – jednoduchý, krátký a zapamatovatelný text, kde bude jasně vyzdvižen směr k sídlu společnosti.

#### Časová náročnost

Náročnost na přípravu a realizaci finální verze billboardu pochopitelně zabere delší dobu. Společnost předpokládá, že přípravy vyžadují 1 měsíc. Vše záleží na vzájemné efektivní komunikaci společnosti s externí agenturou. Celkový předpokládaný čas je orientační a je stanoven přibližně na 22-25 dní.

#### Finanční náročnost

Finance, vynaložené na tento akční plán, jsou rozděleny do dvou částí. Nejdříve je uvedena kalkulace externí agentuře za vytvoření billboardů a jejich následném polepu po Nitře a v Trenčianském a Trnavském kraji. Cena za výrobu a tisk 1 m<sup>2</sup> reklamní plochy je stanovena na 18 €. Společnost si pronajímá reklamní plochy o velikosti 5,1 m x 2,4 m, tudíž je částka vyčíslena na konečných 220 € za vytvoření jednoho billboardu. Společnost předpo-

kládá celkově přibližně 5 billboardů, tudíž cena stoupne na 1 100 €. Polep zajistí taktéž externí agentura. Měsíční pronájem reklamní plochy o velikosti 5,1 x 2,4 m v Nitře je 165 €.

Tab. 7. Sestavení akčního plánu 5 (Vlastní zpracování)

<b>Cíl</b>	<b>Zvýšení atraktivity venkovní reklamy</b>
<b>Podpůrné činnosti</b>	- vytvoření návrhu vzhledu billboardu a reklamních směrovek - zadání návrhu externí agentuře - vyhledání atraktivních míst k pronájmu reklamní plochy v okolí Nitry, Trnavském a Trenčianském kraji
<b>Zodpovědné osoby</b>	- externí agentura, marketingový pracovník ve spolupráci s jednatelem společnosti
<b>Časová náročnost</b>	- vytvoření návrhu vzhledu venkovní reklamy (10 dní) - vyhledání atraktivních míst k pronájmu (1-2 dny) - vytvoření venkovní reklamy a zajištění polepu (10 dní)
<b>Finanční náročnost</b>	Externí agentura (cena 1 billboardu): <b>220 €</b> Měsíční pronájem 1 reklamní plochy: <b>165 €</b>

### 11.3 Akční plán – zaměstnanci společnosti

Co se týče cílové skupiny zaměstnanců společnosti, navrhuji možnost zaměstnat pracovníka marketingu, který bude mít na starost efektivnější marketingovou komunikaci, a to především zaměřenou z části na online marketing, poté na objednání reklamních předmětů, komunikaci se zákazníky v koordinaci s externí agenturou a direct mail, který by se měl zaměřit především na dlouhodobé zákazníky společnosti.

#### 11.3.1 Akční plán 6 - zaměstnání pracovníka marketingu

Současné marketingové aktivity společnosti jsou realizovány z větší části ve spolupráci s externí agenturou. Na základě právě této skutečnosti navrhuji jeden z klíčových plánů projektu, vyhledání a zaměstnání jednoho kompetentního pracovníka marketingu, který bude nést zodpovědnost za veškeré marketingové aktivity společnosti. Jako nejvhodnější se pro společnost jeví zaměstnání mladého člověka, například čerstvého absolventa vysoké školy. To společnosti může pomoci ke zvýšení efektivnosti marketingových aktivit a jeví se jako přínosné, jelikož v poměru s náklady na zaměstnání kompetentního pracovníka

marketingu, mohou zmíněné aktivity přinést společnosti značné změny a inovace v oblasti marketingu.

### **Podpůrné činnosti**

Vyhledání a zaměstnání pracovníka marketingu bude podpořeno vytvořením inzerátu, a následným vložением na hlavní kariérní portál na Slovensku – profesia.sk a na webové stránky společnosti.

### **Finanční náročnost**

Vzhledem ke skutečnosti, že v momentální době čerství absolventi i všeobecně uchazeči o práci nejvíce hledají práci přes internet, nedoporučuji společnosti podpořit tuto činnost inzercí do novin, jelikož se tato možnost jeví jako zbytečně nákladná. Náklady do budoucna bude nést společnost za vložení inzerátu na kariérní portál profesia.sk, které činí 79 € na měsíc a za zaměstnání pracovníka marketingu, tedy za jeho mzdu. Vyčíslení mzdových nákladů bylo stanoveno na základě průměrné měsíční mzdy, která dle údajů Slovenského statistického úřadu k roku 2016 činila 889 €. (Slovenský statistický úřad, ©2017)

### **Odpovědné osoby**

Za vytvoření strukturovaného obsahu inzerátu (informace o společnosti, náplň práce, požadavky na budoucího zájemce), bude zodpovídat administrativní pracovník společnosti. Konkrétně člověk, který z větší míry nesl zodpovědnost za dosavadní marketingové aktivity společnosti ve spolupráci s externí agenturou. Na vytvoření inzerátu je zvolen tento člověk právě díky tomu, že sám nejlépe ví, co náplň práce obsahuje. Následné vložení inzerátu na kariérní portál bude mít na starosti administrativní pracovník, na webové stránky společnosti potom projektový manažer, který zodpovídá za aktivitu a změny na webových stránkách. Společnost nechce platit náklady navíc za zaměstnání externí personální agentury. Samotný pohovor potom bude vést jednatel společnosti zároveň s administrativním pracovníkem.

### **Časová náročnost**

Realizace vyhledání a zaškolení marketingového pracovníka bude z časového hlediska nejvíce náročná. Vytvoření inzerátu a následné vložení na internet nezabere více než 5 dní. Samotné realizování plánu, tedy vyhledání a výběr pracovníka, společnost plánuje v rozsahu jednoho měsíce. Zaškolení pracovníka poté předpokládá přibližně na 1 měsíc.

Tab. 8. Sestavení akčního plánu 6 (Vlastní zpracování)

<b>Cíl</b>	<b>Vyhledání a zaměstnání pracovníka marketingu</b>
<b>Podpůrné činnosti</b>	- vytvoření obsahové stránky inzerátu - vložení inzerátu na slovenský kariérní portál profesia.sk - vložení inzerátu na webové stránky společnosti
<b>Zodpovědné osoby</b>	- jednatel společnosti, administrativní pracovník, projektový manažer
<b>Časová náročnost</b>	- vytvoření obsahu inzerátu (1 týden) - vložení inzerátu na kariérní portály a web společnosti (1 den) - plánovaný čas na vyhledání a zaměstnání pracovníka (1 měsíc) - zaškolení pracovníka (1 měsíc)
<b>Finanční náročnost</b>	Vložení inzerátu na internet: 79 € Předpokládaná měsíční mzda: 889 €

## 11.4 Akční plán – zaměstnanci společnosti – cizinec

V rámci poslední cílové skupiny je zaměřen akční plán na vyhledání dlouhodobé spolupráce se zahraničním pracovníkem maďarské národnosti, jelikož se tato forma komunikace společnosti, a to především v rámci online marketingu, jeví jako kladná a napomáhá ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

### 11.4.1 Akční plán 7 - zaměstnání zahraničního pracovníka z Maďarska

V rámci rozšíření pracovníků se mi jeví jako příležitost rozšíření týmu o zahraničního pracovníka z Maďarska, díky kterému by společnost mohla expandovat na nový trh a získat novou zahraniční klientelu. Zároveň také na základě konkurence bylo zjištěno, že některé z analyzovaných společností stejně tak disponují zahraničními pracovníky a přizpůsobují tomu i svou nabídku služeb na internetu. Maďarsko představuje pro společnost atraktivní trh, jelikož společnost může snadněji získat kontakty právě z této země, a to kvůli vysoké koncentraci Maďarů v Nitrianském kraji.

#### Podpůrné činnosti

K naplnění cíle, a tudíž zaměstnání pracovníka maďarské národnosti ve společnosti, dopomohou činnosti spojené s vytvořením inzerátu a vložení inzerátu na internet, stejně jako je tomu v předchozím případě zaměstnání pracovníka marketingu. V obsahové stránce inzerátu, která bude vytvořena v anglickém jazyce, musí být zdůrazněny v kapitole „jazy-



kových dovedností“ jazyky maďarština a angličtina minimálně slučitelné úrovní C1. Obsahová stránka inzerátu bude důrazně konzultována s jednatelem společnosti, jelikož právě díky tomuto akčnímu plánu chce společnost expandovat na nový zahraniční trh. Proto si jednatel společnosti musí stanovit cíl a činnosti, které budou vést k naplnění cíle.

### **Zodpovědné osoby**

Za akční plán budou zodpovídat celkově tři osoby – jednatel společnosti, marketingový pracovník a projektový manažer. Společně budou vést také osobní pohovor v angličtině. Úroveň maďarského jazyka společnost ověří příslušným jazykovým testem.

### **Časová náročnost**

Časová náročnost na vytvoření je stanovena na více dní, přibližně týden, jelikož je pro společnost důležité stanovit si cíl a kritéria pro zaměstnání Maďara. Tato činnost je totiž spojena s vyhledáním nových příležitostí na novém trhu, proto je příprava a konzultace o nové pozici do budoucna s jednatelem společnosti klíčová. Samotné vložení inzerátu nezabere více jak 1 pracovní den. Plánovaný čas na vyhledání a zaměstnání pracovníka je předběžně stanoven na 2 měsíce, společnost nepředpokládá značný počet zájemců, o to víc se musí zaměřit na schopnosti a dovednosti potenciálních zájemců.

### **Finanční náročnost**

Předpokládané náklady na vložení inzerátu na internet činí 79 €. Dále lze hovořit o budoucích nákladech, které budou představovat mzdu pracovníka. Ta je stanovena, stejně jako v případě plánované mzdy marketingového pracovníka, na základě současné průměrné měsíční mzdy, která dle údajů SSÚ činí 889 €. (Slovenský statistický úřad, ©2017; Profesia, ©1997-2017)

Tab. 9. Sestavení akčního plánu 7 (Vlastní zpracování)

<b>Cíl</b>	<b>Vyhledání a zaměstnání pracovníka maďarské národnosti</b>
<b>Podpůrné činnosti</b>	- vytvoření obsahové stránky inzerátu v angličtině - vložení inzerátu na slovenský kariérní portál profesia.sk - vložení inzerátu na webové stránky společnosti
<b>Zodpovědné osoby</b>	- jednatel společnosti, administrativní pracovník, projektový manažer
<b>Časová náročnost</b>	- vytvoření obsahu inzerátu (1 týden) - vložení inzerátu na kariérní portály a web společnosti (1 den) - plánovaný čas na vyhledání a zaměstnání pracovníka (2 měsíce)
<b>Finanční náročnost</b>	Vložení inzerátu na internet: 79 € Předpokládaná měsíční mzda: 889 €

### 11.5 Časová, nákladová a riziková analýza projektu

Zhodnocení časové, nákladové a rizikové analýzy bude vycházet ze skutečnosti, co je pro vybranou společnost z hlediska stanoveného období prioritní. Z navržených akčních plánů, které vycházely ze stanovených cílových skupin, bylo po důkladné analýze a vzájemné diskuzi s jednatelem společnosti rozhodnuto, že vzhledem ke stanovenému období bude pro společnost prioritní zaměřit se na spokojenost a dlouhodobou spolupráci současných zákazníků, která bude podpořena následujícími akčními plány:

- **Akční plán 2 - doplňkový servis;**
- **Akční plán 6 - vyhledání a zaměstnání pracovníka marketingu.**

Všechny uvedené analýzy věnují právě výše zmíněným akčním plánům, kde budou hloubkově zanalyzovány činnosti z hlediska času, vynaložených nákladů na jednotlivé činnosti a rizika, která jsou spojena s realizací jednotlivých plánů.

Pro společnost jsou klíčové výše zmíněné akční plány, jelikož dosavadní marketingová činnost společnosti byla řízena administrativním pracovníkem, a tudíž nekorespondovala s požadovanou úrovní marketingové komunikace. Proto se společnost rozhodla, že je pro ni z hlediska následujícího období od května do konce roku 2017 klíčové zaměstnat kompetentního pracovníka marketingu, který bude mít na starosti veškerou marketingovou činnost společnosti. Vybraná společnost předpokládá, že realizací tohoto plánu zvýší efektivitu marketingové komunikace, jejímž výsledkem bude rostoucí spokojenost zákazníků, pře-

devším díky doplňkovému servisu, a také upevnění postavení na domácím trhu, ve kterém společnost čelí vysokým tlakům konkurence.

### 11.5.1 Časová analýza

Pro realizaci projektu je nutné vymezit dobu trvání jednotlivých činností, které jsou s realizací spojené. Projekt bude realizován na základě celkových dvou akčních plánů, které si společnost zvolila jako prioritní, vzhledem ke stanovenému období. Jedná se o zaměstnání pracovníka marketingu a zefektivnění nabízených služeb využitím doplňkového prodeje. Z pohledu časové analýzy je doba na realizaci projektu stanovena od května do konce roku 2017, přičemž kontrola přínosů bude probíhat v prvním měsíci následujícího roku 2018.

#### Metoda kritické cesty

Pokud se vybraná společnost rozhodne realizovat projekt, lze pro výpočet časové náročnosti projektu použít metodu CPM. Tato metoda patří mezi základní síťové analýzy, stanoví se při ní kritická cesta, při které je doba trvání jednotlivých činností pevně daná. K realizaci projektu vede několik činností, kterým byla přiřazena časová náročnost ve dnech a předcházející činnost, na které je daná činnost závislá. V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé činnosti a časová náročnost, pro stanovení kritické cesty. Je zároveň také uveden časový plán projektu.



Při vyhodnocení délky časové náročnosti projektu byly zjištěny následující závěry:

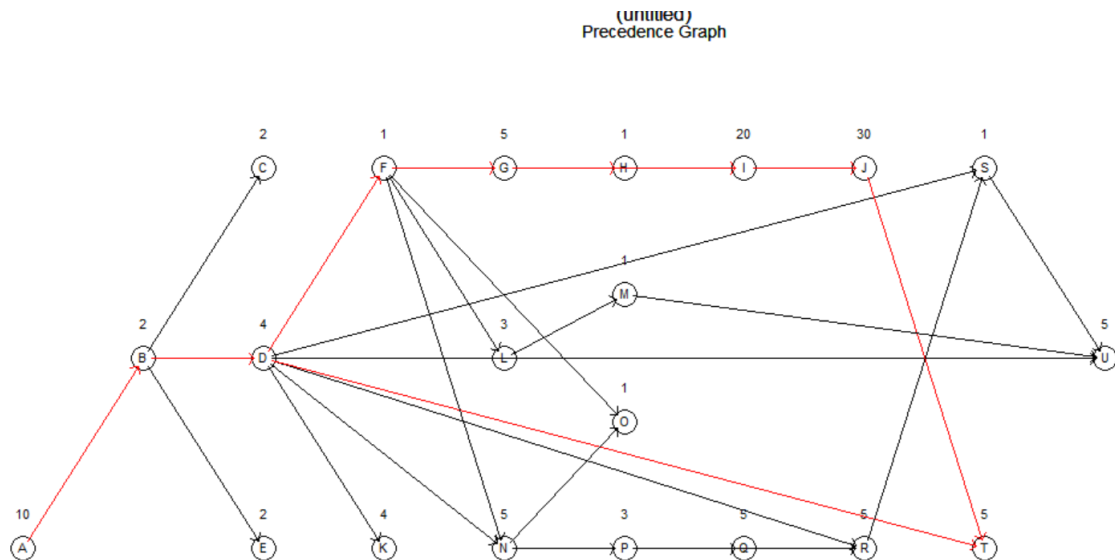
- nejkratší možná doba, která je nutná pro realizaci projektu, byla stanovena na **78 dní**;
- byly zjištěny celkově 3 kritické cesty, pro které jsou klíčové následující činnosti:

**A → B → D → F → G → H → I → J → T.**

Na těchto kritických cestách se nacházejí činnosti, které jsou hodnoceny nulovou časovou rezervou, a proto je klíčové dodržet časový plán, aby se společnost vyvarovala případnému zpoždění. Celková časová rezerva udává, o kolik se mohou jednotlivé aktivity zpozdít, aniž by to ohrozilo nejkratší možnou dobu trvání projektu. Ostatní činnosti mají časové rezervy, může tudíž dojít k případnému prodloužení, aniž by došlo ke zpoždění časového plánu tohoto projektu. Viz obrázek níže (Obr. 9).

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	78					
A	10	0	10	0	10	0
B	2	10	12	10	12	0
C	2	12	14	76	78	64
D	4	12	16	12	16	0
E	2	12	14	76	78	64
F	1	16	17	16	17	0
G	5	17	22	17	22	0
H	1	22	23	22	23	0
I	20	23	43	23	43	0
J	30	43	73	43	73	0
K	4	16	20	74	78	58
L	3	17	20	69	72	52
M	1	20	21	72	73	52
N	5	17	22	54	59	37
O	1	22	23	77	78	55
P	3	22	25	59	62	37
Q	5	25	30	62	67	37
R	5	30	35	67	72	37
S	1	35	36	72	73	37
T	5	73	78	73	78	0
U	5	36	41	73	78	37

Obr. 9. Kritická cesta v modelu CPM (Vlastní zpracování s použitím programu WinQSB)



Obr. 10. Síťový graf – kritická cesta (Vlastní zpracování s použitím programu WinQSB)

### 11.5.2 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza je vypracována pro období od května do konce roku 2017. Využitím nákladové analýzy jsou shrnuty finanční prostředky jednotlivých aktivit, které jsou potřebné k realizaci akčních plánů projektu. Níže je uvedena tabulka s náklady na jednotlivé činnosti a celkovými náklady pro stanovené období.

Prioritní je pro společnost zaměstnat kompetentního pracovníka marketingu, který bude mít na starosti veškerou marketingovou činnost společnosti pro následující období. Náklady pro realizaci plánu, tudíž zaměstnání pracovníka marketingu, bude společnost nést za přidání inzerátu na portál profesia.sk, které činí 79 €. Dále v podobě budoucích mzdových nákladů, které byly stanoveny na základě průměrné měsíční mzdy, která dle údajů Slovenského statistického úřadu k roku 2016 činila 889 €. Jednotlivé činnosti, které jsou spojené s realizací plánu, totiž spočívají v konzultaci požadavků na budoucího zaměstnance a následné vytvoření inzerátu, jehož součástí bude náplň práce, požadavky a informace o společnosti. Poté bude inzerát vložen na hlavní kariérní portál na Slovensku – profesia.sk, a také na webové stránky společnosti. (Slovenský statistický úřad, ©2017)

Realizace a podpora doplňkových služeb pro dlouhodobé zákazníky vyžaduje mnohem více jednotlivých činností, které vedou k propagaci poskytovaných služeb, a také je finančně náročnější. Ačkoliv se může zdát, že je jednotlivých činností k naplnění akčního

plánu více, z hlediska času to pro společnost nepředstavuje příliš složitý úkol. Náklady na doplňkové služby byly celkově pro stanovené období květen–prosinec 2017 vyčísleny na 796,80 € a týkají se objednání a výběru reklamních předmětů, které budou rozesílány prostřednictvím Slovenské pošty v rámci direct mailové rozesílky. Dále jsou to náklady spojené s tiskem informačních letáků, které mimo jiné budou taktéž součástí listovní rozesílky. Žádné další náklady navíc za realizaci ostatních nástrojů marketingové komunikace – nainstalování pluginu, newsletter, v rámci akčního plánu společnost nenese, jelikož vše bude vytvořeno pracovníky společnosti.

Tab. 11. Náklady na akční plány pro období květen–prosinec 2017 (Vlastní zpracování)

Akční plán	Nástroje marketingové komunikace	Jednotlivé činnosti	Počet kusů	Náklady za kus	Náklady pro období květen - prosinec 2017
Marketingový pracovník	1. Inzerce na kariéerní portály a web společnosti	Vytvoření inzerátu v konzultaci s vedením společnosti a následné vložení inzerátu na internet	1	79,00 €	79,00 €
	2. Předpokládaný mzdový náklad		1	889,00 €	6 223,00 €
Doplňkový servis pro současné zákazníky společnosti	1. Rubriky recenzí a novinek	Vytvoření rubrik recenzí a novinek na webu	2	- €	- €
		Zpracování databáze dlouhodobých zákazníků	1	- €	- €
	2. Newsletter	Vytvoření newsletteru	1	- €	- €
		Měsíční zaslání pravidelného newsletteru	1	- €	- €
		3. Direct mail	Výběr a nákup balíčků reklamních předmětů	20	3,00 €
	Informační leták A6		20	0,94 €	112,80 €
	Měsíční direct mail listová rozesílka		20	2,70 €	324,00 €
<b>Náklady celkem pro období květen - prosinec 2017</b>					<b>7 098,80 €</b>

### 11.5.3 Riziková analýza projektu

Jednotlivé akční plány, které chce společnost do budoucna zavést, s sebou nesou určitá rizika. Za pomoci rizikové analýzy společnost lépe zhodnotí rizika, která jsou s realizací projektu spojená a určí také pravděpodobnost jejich vzniku. Možná rizika, která jsou spojena s realizací akčních plánů, jsou rozebrána v tabulkách níže (Tab. 12, Tab. 13). Jsou analyzována z hlediska pravděpodobnosti jejich vzniku a jejich následného dopadu na projekt. Jednotlivým rizikům byla přidělena váha. Pravděpodobnost je určena následovně:

- 0,25 – malá pravděpodobnost (málo závažná rizika);
- 0,5 – střední pravděpodobnost (středně závažná rizika);
- 0,75 – vysoká pravděpodobnost (závažná rizika).

Dopad rizika na projekt je určen následujícími váhami:

- 0,15 – nízký dopad rizika na projekt;
- 0,45 – střední dopad rizika na projekt;
- 0,75 – vysoký dopad na projekt.

Míra případného dopadu rizika na projekt je dále posuzována dle následujících intervalů:

- 0,03 – 0,15 = nízké riziko dopadu na projekt;
- 0,16 – 0,25 = střední riziko dopadu na projekt;
- 0,26 a více = vysoké riziko dopadu na projekt.

Prvním posuzovaným akčním plánem je zaměstnání pracovníka marketingu, který bude mít na starosti veškerou marketingovou aktivitu společnosti. Byla posuzována tři hlavní rizika, která mohou ovlivnit realizaci projektu, a následně byla analyzována jejich výsledná hodnota, která je získána součinem pravděpodobnosti rizika a jeho dopadem na projekt.

#### **Nízká hodnota rizika – nespokojenost zaměstnance ve společnosti**

Nízkými riziky byly identifikovány v tabulce níže činnosti, které se nacházejí v intervalu od 0,03 – 0,15. Z analýzy jednotlivých rizik vychází, že nízkým rizikem je v tomto případě považována možná nespokojenost zaměstnance ve společnosti.

Společnost Zet si zakládá na kvalitě personálu a také kvalitní kultuře společnosti, ve které převládá přátelská atmosféra na profesionální úrovni. Dle analýzy kulturních faktorů ve společnosti lze také konstatovat, že uplatňovaná politika společnosti je založena na individuálním i kolektivním přístupu. Zároveň společnost vidí příležitost zaměstnat čerstvého absolventa vysoké školy, který se bude zajímat o daný obor podnikání a bude spokojený ve společnosti. Proto bude kladen důraz na kvalitní výběrové řízení, jelikož společnost předpokládá vysoký zájem absolventů, kterých je v okolí Nitry mnoho. Společnost vychází z předpokladu, že náplň práce na marketingových činnostech nevyžaduje dlouhodobé zkušenosti v marketingu, a navíc je ve společnosti přítomen člověk, který poskytne první měsíc zaškolení a bude nápomocný v případě možných nesrovnalostí. Hodnocení rizika nespokojenosti zaměstnance ve společnosti je také ovlivněno skutečností, že ve společnosti je



v současnosti téměř 90 % pracovníků, kteří zde pracují od samotného založení (nepočítají se externí pracovníci a řidiči).

### **Eliminace rizika**

Jak již bylo zmíněno výše, společnost se neustále snaží dosáhnout spokojenosti svých zaměstnanců vytvářením přátelské atmosféry, která je mimo jiné založena i na rodinné kultuře společnosti. Rizika, spojená s nespokojeností zaměstnance, se společnost bude snažit eliminovat na základě pravidelných feedbacků nejen od jednatele společnosti, ale také pracovníka, který měl doposud na starosti veškerou marketingovou aktivitu společnosti. Hodnocení zaměstnance bude probíhat na bázi osobní schůzky vždy s nadřízeným, a poté i s jednatelem společnosti. Jednatel společnosti si zakládá především na spokojenosti svých zaměstnanců. Proto bylo po konzultaci možné eliminace konstatováno jednatelem společnosti, že i on chce být součástí feedbacků a chce vědět o úspěchu, spokojenosti a efektivitě svých zaměstnanců.

### **Střední hodnota rizika – Neschopnost plnění plánovaných marketingových aktivit**

Druhá činnost, která je spojena s možnou neschopností zaměstnance realizovat plánované marketingové aktivity, je hodnocena střední mírou rizika. Hodnocení vychází ze skutečnosti, že pravděpodobnost vzniku je střední, jelikož může nastat situace, kdy si zaměstnanec nebude vědět rady s realizací plánovaných aktivit a nebude vyvíjet snahu k jejich naplnění. Je také hodnocena na základě skutečností, že mohou nastat komplikace z hlediska časového harmonogramu či přečerpání finančních prostředků. V každém případě však bude ve společnosti přítomen pracovník, který bude zodpovědný za řádné proškolení a případnou pomoc v rámci školícího období.

### **Eliminace rizika**

Pravděpodobnost vzniku je hodnocena jako střední, proto společnost musí dbát na případnou eliminaci. Ta bude založena především na pravidelné komunikaci marketingového pracovníka se zkušeným spolupracovníkem, který měl na starosti dosavadní komunikační aktivity, a také s jeho nadřízeným. Budou řízeny pravidelné porady, na kterých se budou analyzovat a diskutovat reporty jednotlivých fází marketingových aktivit, čerpání finančního rozpočtu i hodnocení časového plánu. Marketingový pracovník tedy získá pravidelnou zpětnou vazbu a bude jednotlivé kroky konzultovat s příslušnými pracovníky.

### **Střední hodnota rizika – nedostatek kompetentních pracovních sil**

Hodnocení rizika, které je spojeno s nedostatkem pracovních sil, vychází ze skutečnosti, že pravděpodobnost potenciálních uchazečů na pozici marketingového pracovníka je vysoká. Předpokládá se vysoký zájem, který je podpořen značnou koncentrací vysokých škol ekonomických oborů nejen v Nitře, ale také v sousedním Trnavském a Trenčianském kraji. Dopad na projekt by však z pohledu nedostatku kompetentních pracovních sil byl pro společnost klíčový, jelikož bez potenciálního zaměstnance s kompetentním vzděláním, nemůže realizovat plánované aktivity.

### **Eliminace rizika**

Riziko nedostatku pracovních sil bude společnost eliminovat zvýšenou inzercí na kariérních portálech a webu společnosti. V případě nedostatku zájemců, což společnost nepředpokládá, by musela investovat do vyšší komunikace například v podobě inzerce do regionálních novin. Jak bylo však odůvodněno v akčním plánu, společnost zvolila právě metodu online inzerce, a to z důvodu vysoké návštěvnosti kariérních portálů.

*Tab. 12. Analýza pravděpodobnosti rizik a jejich možném dopadu na projekt – marketingový pracovník (Vlastní zpracování)*

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Dopad rizika na projekt			Výsledná hodnota
	Nízká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75	Nízká 0,15	Střední 0,45	Vysoká 0,75	
Nespokojenost zaměstnance ve společnosti	X				X		0,1125
Neschopnost plnění plánovaných marketingových aktivit		X			X		0,2250
Nedostatek kompetentních pracovních sil	X					X	0,1875

Při analýze rizik komunikačních nástrojů, které budou využívány ke zvýšení doplňkového servisu dlouhodobým zákazníkům, byly hodnoceny činnosti, spojené především s dodržáním časového i finančního limitu, a poté činnosti, které jsou spojené s efektivním využitím marketingových nástrojů.

### **Nízká hodnota rizika – nedostatek finančních prostředků**

Jak již bylo odůvodněno v kapitole akčních plánů, společnost účelně dbala při výběru vhodných forem komunikace na náklady společnosti a také na trendy, které určuje dnešní doba. Proto budou také k realizaci klíčových marketingových aktivit využívány formy online marketingové komunikace, především tedy komunikace na webových stránkách společnosti a zasílání elektronických newsletterů. Společnost zvolila také možnost direct mai-

lové poštovní rozesílky. Ostatní náklady, které vedou k realizaci projektu, byly důkladně analyzovány a plánovány tak, aby nepřesáhly stanovený finanční rozpočet. Společnost předpokládá, že pokud budou potřebné náklady navíc za jednorázové činnosti, nebudou přesahovat výraznou peněžní sumu, která by pro společnost znamenala například pozastavení projektu.

### **Eliminace rizika**

V případě, že by vedení společnosti rozhodlo o odstranění některých nástrojů marketingové komunikace z důvodu nedostatku finančních nástrojů, mohla by se tato skutečnost odrazit v samostatném časovém harmonogramu projektu. Pochopitelně důležitou roli zde hraje skutečnost, o jak velkou částku nedostatku financí by se jednalo. Pokud by však taková situace nastala, klíčovou změnou by se jevila možnost vyjednání určité slevy u zprostředkovatelů služeb, tedy externí agentury, která dodává reklamní předměty společnosti, a také zprostředkující agentury, která zodpovídá za tisk letáčků. Pokud by i přesto společnost neměla dostatek finančních prostředků na realizaci, bylo by na místě omezit direct mailovou poštovní rozesílku. To je vše otázkou konzultace a následného zhodnocení vývoje realizovaného projektu do budoucna. Pokud budou veškeré marketingové aktivity efektivní, společnost nebude mít důvod k odstranění určitých činností i na úkor překročení finančního rozpočtu.

### **Střední hodnota rizika – Nedodržení časového harmonogramu**

V kapitole časové analýzy byl představen časový harmonogram jednotlivých komunikačních aktivit společnosti. Pokud by jednotlivé prostředky nebyly spuštěny ve stanoveném čase, mohlo by dojít k nedostatečnému oslovení a informovanosti cílové skupiny dlouhodobých zákazníků společnosti. Jak již bylo zmíněno, společnost dlouhodobě spolupracuje s externí agenturou, která dodává reklamní předměty a dle diskuze s odpovědným pracovníkem neměla společnost problémy s opožděnou dodávkou. Nedodržení časového plánu může výrazně ovlivnit nový zaměstnanec společnosti, který bude zodpovědný za dodržení stanovených termínů. Dalším článkem, který může výrazně ovlivnit zpoždění realizace plánu je Slovenská pošta. Mohou být způsobeny náhlé změny v termínu dodání, které může společnost koordinovat jen těžce, jelikož případné zpoždění poštovní rozesílky není v rukou společnosti.

### **Eliminace rizika**

K tomu, aby byly všechny komunikační prostředky ke zvýšení doplňkového servisu použity včas, může dopomoci průběžná kontrola a komunikace s externí agenturou a ujistit se, zda se nevyskytly žádné komplikace při objednání, jež by bránily jejich spuštění.

### **Střední hodnota rizika – nízká zpětná vazba**

Zpětná vazba, tedy udržení si spokojenosti zákazníků, je pro společnost velmi důležitá, a proto je také dopad na projekt hodnocen vysoce. Zpětná vazba představuje pro společnost upevnění pozice v rámci konkurenceschopnosti tím, že si udrží své klíčové dlouhodobé zákazníky rozšířením nabízených služeb o doplňkový servis. Společnost také usiluje o zvýšení pozitivní image společnosti, která spočívá v poskytování kvalitních služeb za rozumnou cenu. Proto chce společnost získat zpětnou vazbu od svých zákazníků například tím, že vytvoří rubriku recenzí na svých webových stránkách společnosti.

### **Eliminace rizika**

Eliminovat riziko nedostatečné zpětné vazby může společnost například tím, že bude zpracovávat analýzy úspěšnosti komunikačních aktivit, tedy zaznamenání, zda daná společnost projevila zpětnou vazbu či nikoliv. Na základě zpracovaných analýz potom společnost může lépe určit, které společnosti projevily zpětnou vazbu, a naopak na které je nutno se zaměřit například telefonickým kontaktováním.

### **Vysoká hodnota rizika – nevhodně zvolené komunikační nástroje**

Nevhodně zvolené komunikační nástroje mohou zapříčinit, že zvolená cílová skupina nebude dostatečně informována daným komunikačním nástrojem.

### **Eliminace rizika**

Komplikacím, které jsou spojeny s nesprávně zvoleným komunikačním nástrojem, se dá předcházet prováděním analýz, díky kterým společnost nejlépe zjistí, jaké komunikační nástroje cílovou skupinu nejlépe zasáhnou a ovlivní jejich následné rozhodování o využití služby.

Tab. 13. Analýza pravděpodobnosti rizik a jejich možném dopadu na projekt – doplňkový servis (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Dopad rizika na projekt			Výsledná hodnota
	Nizká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75	Nizká 0,15	Střední 0,45	Vysoká 0,75	
Nedostatek finančních prostředků	X				X		0,1125
Nevhodně zvolené komunikační nástroje		X				X	0,3750
Nedodržení časového harmonogramu		X			X		0,2250
Nizká zpětná vazba	X					X	0,1875

## 11.6 Kontrola a způsoby měření přínosů projektu

Společnost by měla na konci každého plánování zhodnotit projekt a zjistit, jaký reálný přínos představuje. Kontrola napomáhá k tomu, aby společnost v budoucnu přešla eventuálním potížím a vyvarovala se tak riziku neefektivnosti jednotlivých činností projektu.

V rámci kontroly a měření přínosů projektu doporučuji zjistit přínosy dvou vzájemně propojených klíčových plánů, a to koncem roku 2017, respektive začátkem následujícího roku 2018. Kontrola přínosů marketingového pracovníka pro společnost je z pohledu jeho marketingové aktivity klíčová, jelikož právě zmíněnou intenzivnější marketingovou aktivitou chce společnost pokračovat i v budoucnu, a to v případné realizaci dalších navržených akčních plánů.

V případě kontroly přínosů marketingového pracovníka bude uplatňována průběžná kontrola přímým nadřízeným, a to v podobě pravidelné zpětné vazby pracovního výkonu vždy 1 x měsíčně. Koncem roku 2017, tedy přibližně po 3 měsících práce, bude zhodnocena a analyzována práce marketingového pracovníka, jejímž výsledkem bude případné prodloužení pracovní smlouvy. Kontrola bude provedena na základě prezentace reálných výsledků projektu. Se zmíněnou prezentací reálných výsledků bude také úzce propojena kontrola druhého realizovaného plánu, tedy realizace doplňkových služeb.

Budou také současně navrženy celkové hodnotící pohovory, které povede jednatel společnosti, a to přibližně 4 x ročně. Tímto způsobem bude mít přehled o výkonu svých zaměstnanců, a také o jejich úrovni spokojenosti a případném zlepšení. Návrhem do budoucna by mohly být, v rámci realizace hodnotících pohovorů, pravidelné teambuildingy, jejichž cí-

lem bude zvýšení spokojenosti zaměstnanců a efektivity vzájemné komunikace a spolupráce. A to na základě skutečnosti, že se jedná o společnost s rodinnou kulturou, která si právě na spokojenosti zaměstnanců zakládá především.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zaměřením se na marketingové řízení společnosti s důrazem na zvýšení efektivity marketingové komunikace vybrané společnosti tak, aby mohla vést jednotlivé aktivity správným směrem. K uskutečnění tohoto cíle bylo potřebné nejprve zpracovat teoretickou rešerši z oblasti marketingového řízení a plánování a následně zanalyzovat současnou situaci společnosti Zet, s.r.o.

Z výsledků situačních analýz bylo zjištěno, že společnost doposud nevytvářela potřebnou marketingovou aktivitu, která by vedla k cílenému zvýšení konkurenčního postavení v podnikatelském odvětví. Pro vybranou společnost bylo stěžejní uvědomit si, že bez marketingových aktivit nelze zaručit, že bude společnost z dlouhodobého pohledu udržovat konkurenceschopnost a že investice, které bez potřebného plánování nelze zrealizovat, jsou opodstatněné.

Podstatné bylo nejen s předstihem plánovat vlastní strategii a směr, ale také sledovat zároveň i vývoj faktorů, které na společnost působí. Proto bylo důležité sledovat například vývoj trhu, důležitých ukazatelů a konkurentů společnosti, pomocí kterých bylo jednodušší vytvořit si představu o svých silných a slabých stránkách, vnějších příležitostech a hrozbách.

Klíčové bylo také přizpůsobovat nabídku služeb dle preferencí a přání zákazníků, které se neustále dynamicky rozvíjí a mění. Proces samotného uspokojování přání zákazníků, počínaje jeho samotným počátkem při aktivním vyhledávání zejména základních informací o společnosti, nabídce služeb, cenách a distribuci. Proto byl kladen důraz na efektivní využití vhodných komunikačních nástrojů, které napomáhají k efektivnější prezentaci společnosti.

V rámci projektové části bylo navrženo několik akčních plánů, rozdělených dle cílových skupin, které mají vést k odstranění identifikovaných slabých stránek společnosti a čelit možným příležitostem a hrozbám. Bylo na zvážení samotného vedení společnosti, které akční plány jsou z hlediska marketingové strategie pro ně prioritní, a ve kterých vidí větší potenciál pro budoucí vývoj společnosti. Navržené akční plány byly prezentovány jednatelem společnosti, a následně po detailní konzultaci, analýze a zhodnocení, byly vybrány dva klíčové akční plány pro stanovené období. Samotné klíčové akční plány budou realizovány od května do konce roku 2017 a je na zvážení společnosti, zda se pro další časové období

rozhodne aplikovat zbývající navržené plány či zvolí například jejich vzájemnou kombinaci.

Vybrané akční plány byly podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze. Byl sestaven časový harmonogram jednotlivých činností, které vedou k realizaci akčních plánů. Realizace činností byla stanovena pro období od května do prosince 2017, kontrola přínosů na začátek roku 2018. Na základě metody CPM byla sestavena kritická cesta projektu, která je spojena s vyhledáním a zaměstnáním marketingového pracovníka. Nákladová analýza byla sestavena na základě dostupných interních i externích zdrojů a výsledky jsou následující. Zaměstnání pracovníka marketingu vyžaduje budoucí náklady, které jsou spojeny s měsíční průměrnou mzdou. Ta byla stanovena na základě momentální průměrné měsíční mzdy na Slovensku. Náklady na realizaci marketingových aktivit, které jsou spojeny s doplňkovým servisem, byly vyčísleny na 675,50 €. Celkové náklady pro stanovené období činí 6 977,50 €. V rizikové analýze byly zpočátku vytipovány krizové situace, ke kterým by mohlo při realizaci projektu dojít. Každému riziku byla přidělena váha, která byla posuzována součinem hodnot možného vzniku rizika a jeho dopadem na projekt. Poté pro každé z rizik byla navržena opatření, jak se jim v případě jejich vzniku vyvarovat. Závěrem práce jsou uvedeny možné způsoby měření a kontroly.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední společnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9577-1.

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

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing: základy a principy*. 1. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-7226888-0.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Expert (Grada). ISBN 978-80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. roz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2013. *Marketing služeb*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-995-0.

JANOUC, Viktor, 2014. *Online marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4311-7.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-7179-453-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2005. *Principles of Marketing*. 4th ed. Pearson Education Limited. ISBN-13: 978-0-273-68456-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.

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

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri VAN DEN BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0254-1.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.

SHIMP, Terence A, 2010. *Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications*. 8th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning. ISBN 0-32459360-0.

SOUKALOVÁ, Radomila, 2004. *Strategický marketing*. 1 vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-177-0.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing a reklama*. 1. Vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-140-1.

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

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Internetové odkazy**

BUSINESSINFO.CZ, ©1997–2017. Organizační kultura a národní kultura. *CzechTrade.cz* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>

DOPRAVA V PRAXI, ©2009–2012. AETR, Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě. *Dopravavpraxi.cz* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.doprava.vpraxi.cz/aetr.html>

DSV, ©2017. Úmluva CMR. *Dsv.cz* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.dsv.cz/doprava-a-preprava/silnicni-doprava/umluva-cmr/>

DUSIL, Tomáš, ©2017. Emisní norma Euro 6: Co přinese řidičům?. *Czech News Center* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/emisni-norma-euro-6-co-prinese-ridicum-83503>

EUROEKONÓM, ©2004–2016. Ekonomika Slovenska 2017 – prognóza. *Euroekonom.sk* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2017/>

EUROPE'S ENERGY PORTAL, ©2006–2017. Fuel Prices. *Energy.eu* [online]. [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <https://www.energy.eu/fuelprices/>

GRANT ADVISOR, ©2007. Investiční pobídky v Čechách a na Slovensku. *Grantadvisor.cz* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: [http://www.grantadvisor.cz/dotace-online/infocentrum/06\\_investicni\\_pobidky.pdf](http://www.grantadvisor.cz/dotace-online/infocentrum/06_investicni_pobidky.pdf)

KURZY.CZ, ©2000–2017. Statický graf kurzu euro / česká koruna, vybraná historie. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-22.3.2016/>

ONLINE KNIŽNICA DPH, ©1997–2017. Praktické informácie – DPH v rámci EÚ. *Dph.sk* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.dph.sk/14/9/1/>

PROFESIA, ©1997-2017. Cenník služieb. *Profesia.sk* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.profesia.sk/cennik-sluzieb>

REGISTER ÚČTOVNÝCH ZÁVIEROK, ©2011–2017. Individuálne účtovné závierky. *Registeruz.sk* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/simplesearch>

SLOVENSKÁ POŠTA, ©2017. Cenník. *Posta.sk* [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://cennik.posta.sk/>

SOLÍKOVÁ, Veronika, ©2005–2017. Zmeny v zákone o dani z príjmov od rokov 2017 a 2018. *Podnikajte.sk* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/2779/category/pripravovane-zmeny-v-legislative/article/dan-z-prijmov-2017.xhtml>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY, ©2017. Priemerná mesačná mzda. *Statistics.sk* [online]. [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home/>

VARMUSOVÁ, Zuzana, ©2005–2017. Kontrolný výkaz k DPH od 1. 1. 2017. *Podnikajte.sk* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/dane-a-uctovnictvo/c/2973/category/dan-z-pridanej-hodnoty/article/kontrolny-vykaz-dph-1-1-2017.xhtml>

WEB4TRADER, ©2015. Meziroční míra inflace. *Web4trader.cz* [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://www.web4trader.cz/mezirocni-mira-inflace-na-slovensku-v-lednu-dosahla-0-7-procenta-42916/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

PESTE	Analýza faktorů vnějšího okolí společnosti. P – politické faktory, E – ekonomické faktory, S – sociokulturní faktory, T – technologické faktory, E – ekologické faktory.
SWOT	Analýza silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats)
7P	Produkt (Product), cena (Price), místo (Place), komunikace (Promotion), lidé (People), materiální prostředí (Physical evidence), procesy (Processes)
CZK	Česká koruna
HDP	Hrubý domácí produkt
DPH	Daň z přidané hodnoty
ČSÚ	Český statistický úřad
SSÚ	Slovenský statistický úřad
EUR	Euro
€	symbol měny Euro
EU	Evropská Unie
Apod.	A podobně
Mil. Kč	Milion Korun českých

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Proces strategického řízení (Jakubíková, 2013, s. 16)</i> .....	13
<i>Obr. 2. Proces marketingového plánování (Mallya, 2007, s. 28)</i> .....	14
<i>Obr. 3. Porterův model pěti konkurenčních sil (Jakubíková, 2013, s. 103)</i> .....	20
<i>Obr. 4. Princip nehmotnosti služeb (Vašítková, 2014, s. 25)</i> .....	24
<i>Obr. 5. Základní a doplňkový produkt (Janečková a Vašítková, 2010, s. 93)</i> .....	26
<i>Obr. 6. Prvky komunikačního mixu (Pelsmacker, 2003, s. 26)</i> .....	30
<i>Obr. 7. Hierarchie společnosti (Interní zdroje společnosti, zpracování vlastní)</i> .....	39
<i>Obr. 8. Hodnocení důležitosti cílových skupin (Vlastní zpracování)</i> .....	61
<i>Obr. 9. Kritická cesta v modelu CPM (Vlastní zpracování s použitím programu WinQSB)</i> .....	77
<i>Obr. 10. Síťový graf – kritická cesta (Vlastní zpracování s použitím programu WinQSB)</i> .....	78

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Vývoj cen nafty ve vybraných zemích EU a Slovenska (Europe's energy portal, ©2006–2017).....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 2. Ekonomické ukazatele společnosti v období 2012–2016 (Interní zdroje společnosti, zpracování vlastní) .....</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 3. Sestavení akčního plánu 1 (Vlastní zpracování).....</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 4. Sestavení akčního plánu 2 (Vlastní zpracování).....</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 5. Sestavení akčního plánu 3 (Vlastní zpracování).....</i>	<i>67</i>
<i>Tab. 6. Sestavení akčního plánu 4 (Vlastní zpracování).....</i>	<i>68</i>
<i>Tab. 7. Sestavení akčního plánu 5 (Vlastní zpracování).....</i>	<i>70</i>
<i>Tab. 8. Sestavení akčního plánu 6 (Vlastní zpracování).....</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 9. Sestavení akčního plánu 7 (Vlastní zpracování).....</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 10. Časový plán projektu (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 11. Náklady na akční plány pro období květen–prosinec 2017 (Vlastní zpracování).....</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 12. Analýza pravděpodobnosti rizik a jejich možném dopadu na projekt – marketingový pracovník (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>82</i>
<i>Tab. 13. Analýza pravděpodobnosti rizik a jejich možném dopadu na projekt – doplňkový servis (Vlastní zpracování) .....</i>	<i>85</i>

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Roční vývoj kurzu EUR / CZK (Kurzy.cz, ©2000–2017) .....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 2. Srovnání tržeb společností v letech 2014–2015 (Registru účetných závierok, ©2011–2017).....</i>	<i>47</i>