

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Aplikace Marketingového mixu v organizaci**

**Jakub Zídek**

**Bakalářská práce  
2015**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Zídek**  
Osobní číslo: **E11863**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Aplikace Marketingového mixu v organizaci**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je aplikace Marketingového mixu ve vybrané organizaci.

Osnova:

- Charakteristika základních pojmů marketingu a marketingové strategie.
  - Marketingový mix v organizaci a jeho aplikace.
  - Zpracování návrhu optimálního procesu a jeho implementaci ve firmě, aby výsledek reflektoval na požadavky zákazníka.
  - Zhodnocení možného přínosu pro firmu ve struktuře SMART.
-

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35**

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

Seznam odborné literatury:

**FORET, M. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 464 s. ISBN 80-251-1041-9**

**HADRABA, J. Marketing produktový mix - tvorba inovací produktů. Plzeň: Plzeň Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. ISBN 80-86473-89-9 (brož.) 80-86473-89-5.**

**HANZELKOVÁ, A. Strategický marketing teorie pro praxi. Praha: Praha C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.**

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

**KOTLER, P. Moderní marketing. Praha: Praha Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.**

Vedoucí bakalářské práce:

  
**Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.**


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne: 30. 4. 2015

Jakub Zídek

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

## **ANOTACE**

*Cílem práce je charakterizovat základní pojmy marketingu a marketingové strategie. Záměrem práce je analyzovat současný stav marketingové strategie a její aplikace dle Marketingového mixu "7P" ve vybrané organizaci směrem k dosažení konkurenční výhody v daném odvětví.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Marketingový mix 7P (produkt, cena, místo, podpora prodeje, lidé, prostředí, proces), komparace ceny, propagace, distribuce*

## **TITLE**

Application of marketing mix in the organization

## **ANNOTATION**

*The objective of this work is to characterize the basic concepts of marketing and marketing strategy. The aim is to analyze the current state of marketing strategy and its application according to the Marketing mix "7P" in an organization to achieve competitive advantage in the industry.*

## **KEYWORDS**

*Marketing mix 7P (product, price, place, promotion, people, physical evidence, process), price comparison, advertising, distribution*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 DEFINICE MARKETINGU.....</b>	<b>11</b>
1.1 MARKETINGOVÉ KONCEPCE.....	11
1.1.1 Výrobní koncepce .....	11
1.1.2 Výrobní koncept .....	12
1.1.3 Prodejní koncepce .....	12
1.1.4 Marketingová koncepce.....	12
1.1.5 Koncepce společenského marketingu .....	13
1.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ .....	14
1.2.1 Makro prostředí.....	14
1.2.2 Mikroprostředí.....	15
1.3 SITUAČNÍ ANALÝZY .....	16
<b>2 NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU 7P.....</b>	<b>23</b>
2.1 PRODUKT .....	23
2.1.1 Klasifikace produktů.....	23
2.2 CENA (PRICE).....	24
2.2.1 Faktory ovlivňující výši ceny .....	24
2.2.2 Postup tvorby cen .....	24
2.3 MÍSTO (PLACE) .....	25
2.4 PROPAGACE PRODEJE (PROMOTION) .....	26
2.5 LIDÉ (PEOPLE).....	27
2.6 PROSTŘEDÍ (PHYSICAL EVIDENCE) .....	28
2.7 PROCESY (PROCESS).....	28
<b>3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ZICO CZ S.R.O.....</b>	<b>29</b>
3.1 HISTORIE .....	29
3.2 SOUČASNOST .....	29
<b>4 SITUAČNÍ ANALÝZY .....</b>	<b>31</b>
4.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	31
4.1.1 SLEPT analýza .....	31
4.1.2 Hrozby a příležitosti pro SLEPT faktory .....	35
4.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ .....	36
4.2.1 Model 5 sil.....	36
4.2.2 Hrozby a příležitosti pro Porterovu analýzu .....	39
4.3 STAKEHOLDERS .....	41
4.4 ANALÝZA 7P.....	41
4.5 ZÁVĚREČNÁ SW A OT.....	44
<b>5 FORMULACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE A JEJÍ NÁSLEDNÁ IMPLEMENTACE.....</b>	<b>45</b>
5.1 GANTTŮV DIAGRAM.....	48
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>49</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>51</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Sociální faktory .....	28
Tabulka 2: Právní faktory .....	29
Tabulka 3: Politické faktory .....	30
Tabulka 4: Technologické faktory .....	31
Tabulka 5: Hrozby/Příležitosti .....	32
Tabulka 6: Vyjednávací síla dodavatelů .....	33
Tabulka 7: Vyjednávací síla kupujících .....	34
Tabulka 8: Hrozba nově vstupujících .....	35
Tabulka 9: Hrozba substitutů .....	35
Tabulka 10: Konkurenční rivalita v rámci odvětví .....	36
Tabulka 11: Shrnutí Porterovy analýzy a její SW a OT analýza .....	36
Tabulka 12: Analýza Stakeholders pomocí SW a OT analýz .....	38
Tabulka 13: Závěrečná SW a OT .....	41

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí .....	10
Obrázek 2: Analýza SWOT .....	15
Obrázek 3: Ishikawa diagram .....	19
Obrázek 4: Nákladově orientovaná tvorba cen .....	22
Obrázek 5: Hodnotově orientovaná tvorba cen .....	22
Obrázek 6: Zisk před zdaněním v CZK .....	27
Obrázek 7: Model 5 sil (E. Porter) .....	33
Obrázek 8: Důležitá očekávání STAKEHOLDERS .....	38
Obrázek 9: Diagram rybí kosti (7P) .....	41
Obrázek 10: Ganttův diagram .....	47



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
B2B	Business to business
B2C	Business to customers
SLEPT	Social - legal - economic - political - technological
SMART	Specific (Stimulating) - measurable - acceptable - relevant - time-bound
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
CRM	Customer relationship management
EFQM	European foundation for quality management
ROI	Return on investment (návrtnost investovaných zdrojů)
ZO	Zainteresované osoby
KV	Konkurenční výhoda
CRM	Customer relationship management
OEM	Original equipment manufacturer

# ÚVOD

Ekonomické prostředí se zásadně změnilo a stále mění díky novým technologiím. Pomocí internetu se jakákoliv společnost může zúčastnit konkurenčního boje všude na světě. V dnešním konkurenčním prostředí je vysoká hrozba neúspěchu podniku na daném trhu. Toto nebezpečí se musí minimalizovat, a proto se nabízí využití marketingu a jeho nástrojů. Pracovníci v oblasti marketingu kromě krátkodobých marketingových plánů vypracovávají i dlouhodobé plány. Cíle společnosti jsou vedeny vytvořenou marketingovou koncepcí. Oblast marketingu v podnikání založena na vztazích se zákazníky. Uspokojování potřeb a přání zákazníka je základem moderního marketingového myšlení. Cílem je vyhledávání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků a současné vytváření přiměřeného zisku.

Nároky zákazníků rostou. Nestačí nabízet nejkvalitnější, nejlepší produkt, ale zákazníci jsou zvyklí, že cena pro ně bude co nejvýhodnější a způsob dodání maximálně komfortní, spojený s velkým počtem doplňkových služeb, výhod a servisu. Proto jedním z nejaktuálnějších a nejvíce náročných úkolů, jimž se v této době marketing věnuje, je úkol udržení si zákazníka a dosažení jeho věrnosti a loajality k firmě.

Menší firmy, které nevyužívají marketing, tak ztrácejí možnost poměrně snadno získat výhody, které marketing a jeho nástroje nabízí. Přicházejí tak o možnosti, které vycházejí z okolí firem – především výhody segmentovat trh, cílit speciálně na jednotlivé skupiny efektivním marketingovým mixem a získat tak výhodu oproti konkurenci.

Téma bakalářské práce je „Aplikace Marketingového mixu ve vybrané organizaci“. Toto téma bylo zajímavé a byly vhodné možnosti jej podrobně zpracovat díky předchozím zkušenostem v této oblasti a stávající ochotě ze strany firmy ZICO CZ s.r.o. Tuto firmu jsem si vybral na základě mé mnohaleté brigády ve firmě a také proto, že se sám o rybaření zajímám. Cílem této práce je analyzovat marketingový mix společnosti a navrhnout doporučení na změnu strategie firmy a jejího řízení.

V praktické části je nejdříve představena firma ZICO CZ s.r.o. Dále je pozornost věnována jednotlivým prvkům marketingového mixu společnosti. Pro zhodnocení stavu firmy byly použity analýzy SLEPT, Porterův model 5 sil, Stakeholders, analýza "7P". Závěrečná SW a OT poskytuje hlavní argumenty pro stanovení a aplikace nové strategie.

Výsledkem bakalářské práce je návrh, který vede ke zlepšení stávajícího marketingového mixu. Závěry práce mohou pomoci dalšímu rozvoji společnosti ZICO CZ s.r.o. a mohou mít pozitivní efekt v podobě vyšší efektivity práce a většího počtu zákazníků.

# 1 DEFINICE MARKETINGU

Marketing lze definovat jako společenský a manažerský proces, který je nedílnou součástí podnikání, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci či skupiny své potřeby a přání v procesu směny produktů. Jedním z nejdůležitějších cílů marketingu je poznat zákazníka a nabídnout mu produkt odpovídající jeho potřebám. Zároveň musí být vhodně nastavena cena, způsob distribuce a komunikace, tak aby zákazník na danou nabídku mohl a chtěl pozitivně zareagovat [11].

Pojetí marketingu může mít několik podob, například podle P. Kotlera [10]:

*„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny výrobků a hodnotných výrobků s ostatními.“*

## 1.1 Marketingové koncepce

Obecně řečeno se jedná o filozofii firmy, jak přistupuje ke své podnikatelské činnosti.

Soudobá teorie marketingu vyčlenila pět základních koncepcí marketingu [10]:

- výrobní koncepce,
- výrobková koncepce,
- prodejní koncepce,
- marketingová koncepce.

### 1.1.1 Výrobní koncepce

Výrobní koncepce vychází z toho, že spotřebitelé upřednostňují výrobky, které jsou levné a široce dostupné. Management by se měl tedy zabývat zefektivněním výroby a distribuce. Tato koncepce je jednou z nejstarších filozofií prodávajících.

Výrobní koncepce je užitečná ve dvou typech situací. První nastává, pokud poptávka po výrobku překračuje nabídku. Management by měl hledat způsob, jak zvýšit výrobu. Druhá situace nastane, když jsou výrobní náklady příliš vysoké a je nutné zvýšit produktivitu práce, aby se snížily [10].

### 1.1.2 Výrobová koncepce

Další důležitou koncepcí je výrobová koncepce, která vychází z toho, že spotřebitelé si budou vybírat výrobky, které nabízí nejvyšší kvalitu, výkon a moderní vlastnosti. Firma by se tedy měla zaměřit na neustálé vylepšování produktů [12].

### 1.1.3 Prodejní koncepce

Mnoho firem používá prodejní koncepci, která vychází z předpokladu, že zákazníci nebudou kupovat dostatečné množství nabídky firmy, pokud firma nepodnikne rozsáhlé prodejní a reklamní kampaně. Tato koncepce se obvykle používá u nevyhledávaného zboží. Většina firem požívá prodejní koncepci ve chvíli, kdy mají nadbytečné kapacity. Cílem je prodat to co vyrábějí, nikoli to co chce trh. Tento marketingový postup se zaměřuje na realizaci krátkodobých prodejních transakcí místo na budování dlouhodobých výnosných vztahů se zákazníky. Předpokládá se, že zákazníci, kteří si oblíbili daný produkt, si jej také koupí. Na druhou stranu pokud si jej neoblíbí, mohou na své zklamání zapomenout a později si jej opět koupí [12].

### 1.1.4 Marketingová koncepce

Marketingová koncepce vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a poskytnout požadované uspokojení lépe než konkurence [10].



**Obrázek 1:** Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí

*Zdroj: [14]*

Prodejní koncepce používá perspektivu zevnitř - ven. Začíná v továrně, soustředí se na existující produkty společnosti a volá po vyšším prodeji a reklamě s cílem dosáhnout ziskového prodeje. Zaměřuje se na získání zákazníka - získání krátkodobého obratu, bez ohledu na to, kdo a proč nakupuje. V manažerské terminologii se jedná o transakční marketing [10].

Naproti tomu marketingová koncepce používá perspektivu zvenčí - dovnitř. Začíná u dobře definovaného trhu, zaměřuje se na potřeby zákazníka, koordinuje veškeré marketingové aktivity ovlivňující zákazníka a vytváří zisk pomocí dlouhodobých vztahů se zákazníky založených na hodnotě pro zákazníka a jeho spokojenosti. V rámci marketingové koncepce představuje orientace na zákazníka a vytváření hodnoty pro zákazníka způsob jak dosáhnout zisku a obratu. V manažerské terminologii se jedná o vztahový marketing. Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí lze vidět výše na obr. 1 [10].

Společnosti orientující se na zákazníka provádějí výzkum mezi současnými zákazníky, aby zjistily jejich přání, získaly nápady na nové produkty a služby a otestovaly zamýšlená zlepšení výrobků. Tento marketing obvykle funguje dobře tam, kde existuje jasně definovaná potřeba, a zákazníci vědí, co chtějí. V mnoha případech však zákazníci nevědí, co chtějí, nebo dokonce co chtít mohou. Tyto situace vyžadují, aby firmy rozuměly potřebám zákazníka lépe než on sám a vytvářely produkty a služby, které splní existující i vznikající potřeby nyní i v budoucnosti. Pro zjištění potřeb a spokojenosti dle segmentace a působení na cílovou skupinu lze úspěšně použít ABC analýzu založenou na Paretově pravidlu (80/20) [3].

### 1.1.5 **Koncepce společenského marketingu**

Koncepce společenského marketingu představuje, že firma by měla zjistit potřeby, přání a zájmy cílových trhů. Požadované uspokojení by potom měla zajistit lépe a účinněji než konkurence takovým způsobem, aby byl zachován nebo zvýšen užitek zákazníka a celé společnosti. Tato koncepce je z pěti marketingových filozofií nejmladší. Společenský marketing si klade otázku, zda je čistá marketingová koncepce ve věku ekologických problémů, nedostatečných zdrojů, globálních a ekonomických problémů a zanedbání sociálních služeb tím odpovídajícím nástrojem. Ptá se, zda firma, která vycítí, vykoná a vyplní jednotlivá přání, skutečně dělá z dlouhodobého hlediska pro své zákazníky a společnost vždy to nejlepší. Pro lepší pochopení tohoto přístupu je možné použít opak již popsaného společenského přístupu "market pull" a to přístupem "market push" např. prosazování potřeb firemní filozofie např. u Apple [16].

## **1.2 Marketingové prostředí**

Marketing nepracuje ve vakuu, ale ve složitém a neustále se měnícím prostředí. Toto prostředí můžeme rozdělit do dvou složek: mikroprostředí a makroprostředí. Dále je nutné uvést hlavní síly prostředí například: sociální, právní, ekonomické, politické, technologické. – vytvářejí marketingové příležitosti, představují hrozby a ovlivňují schopnost společnosti dobře sloužit cílovým zákazníkům a zajistit vytvoření trvalých vztahů. Marketingové prostředí představuje jak hrozby, tak i příležitosti a zejména možnost predikce trendů v daném prostředí [7].

### **1.2.1 Makro prostředí**

Společnost a všichni ostatní aktéři operují v širším makroprostředí, které vytváří příležitosti a představují pro firmu hrozby [16].

#### **Sociální prostředí**

Sociální prostředí zkoumá lidskou populaci z hlediska velikosti, hustoty, věku, pohlaví a dalších statistických údajů. Sociální prostředí je významné, protože se týká lidí a lidé tvoří trhy [12].

#### **Právní prostředí**

Právo jako takové je vymahatelné státním aparátem a za jeho porušení hrozí porušiteli sankce. To znamená, že podniky ví přesně, co si mohou nebo nemohou dovolit, případně co je za porušení čeká. Ke konkrétním právním faktorům je možné zařadit schválené zákony především v oblasti antimonopolních opatření, daní, různé regulační nebo dotační opatření a v neposlední řadě zákony na ochranu životního prostředí [12].

#### **Ekonomické prostředí**

Trhy, stejně jako lidé, potřebují kupní sílu. Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které mají vliv na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Jednotlivé národy se výrazně odlišují v úrovni a rozložení příjmů. Existují země s agrární ekonomikou, kde lidé spotřebují většinu zemědělských a průmyslových produktů, které sami vyprodukují a tyto země tedy nabízejí jen málo tržních příležitostí. Na druhé straně jsou zde průmyslově vyspělé země, které představují bohaté trhy pro nejrozličnější typy zboží. Marketingoví specialisté musí sledovat hlavní trendy a spotřební chování mezi jednotlivými trhy [16].

## **Politické prostředí**

Marketingová rozhodnutí jsou významně ovlivněna vývojem politického prostředí. Politické prostředí zahrnuje zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce každé společnosti [16].

## **Technologické prostředí**

Technologické prostředí, je možná nejdramatičtější faktorem, který vytváří náš osud. Jsou to také faktory, které vytváření nové technologie a tím nové příležitosti na trhu. Technologie vytvořila takové zázraky, jako je penicilin, transplantace orgánů a další inovace. Také však vytvořila takové hrozby, jako jsou nukleární hlavice, zbraně a také produkty, které vnímáme se smíšenými pocity: automobily, kreditní karty aj. náš postoj závisí na tom, jestli se nás více dotýkají její zázraky nebo její chyby. Toto prostředí se velmi rychle mění [11].

### **1.2.2 Mikroprostředí**

Mikroprostředí je dáno faktory, které ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Jedná se zde o vnitrofiremní prostředí, dodavatele, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurenci a vztahy k veřejnosti. V manažerské terminologii se jedná o oborové prostředí. Pro zainteresované osoby v tomto prostředí se v manažerské terminologii používá název STAKEHOLDERS [4].

## **Firemní prostředí**

Vnitrofiremní prostředí se skládá ze skupin, jako jsou např. vrcholový management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výroba nebo účetní oddělení. Globální management řídí globální cíle, strategie a politiku firmy. Marketingoví manažeři, musí spolupracovat s ostatními odděleními ve firmě. Finanční oddělení se například zabývá hledáním a využíváním fondů pro realizaci marketingových plánů. Oddělení výzkumu a vývoje se soustředí na vytváření nových produktů. Oddělení nákupu se stará o dostatečné zásoby materiálu. Výrobní oddělení vypovídá za vyrobení potřebného množství zboží v požadované kvalitě. Účetní oddělení musí zjistit příjmy a náklady, aby marketingovému oddělení umožnilo kontrolovat, jak jsou jejich cíle plněny, vzhledem k cílům maximalizace zisku firmy [16].

## **Dodavatelé**

Dodavatelé jako firmy a jednotlivci, kteří poskytují zdroje, představují v celkovém systému poskytování hodnot společnosti důležitou roli. Poskytují zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu zboží a služeb. Dodavatelské vztahy zajišťují uspokojení potřeb a přání zákazníků, protože umožňují firmě produkovat její vlastní výrobky a služby [4].

## **Charakteristika cílového trhu**

Společnost musí podrobně sledovat trhy svých zákazníků. Spotřebitelské trhy se skládají z jednotlivců a domácností kupujících zboží a služby pro osobní spotřebu. Průmyslový trh kupuje zboží a služby pro další zpracování nebo pro použití ve vlastním výrobním procesu, zatímco trh obchodních mezičlánků kupuje zboží a služby, aby je se ziskem prodal. Průmyslový trh je místem, kde se obstarává zboží a služby k dalšímu zpracování nebo pro potřeby výrobního procesu jiných firem.

Pro účely této práce je nutné definovat zejména prodej v rámci B2B (business to business) = prodej mezi firmami a B2C (business to customers) prodej koncovým zákazníkům, spotřebitelům [4].

## **Konkurenti**

Pokud má být firma úspěšná, musí zároveň uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Je také nutné získat strategickou výhodu tím, že se v myslích spotřebitelů nabídka jasně odliší od konkurenčních nabídek. Neexistuje univerzální marketingová strategie vzhledem ke konkurenci, o které bychom mohli říci, že je nejlepší pro každou firmu. Vhodná strategie závisí na velikosti firmy a na její pozici v daném sektoru v porovnání s konkurencí [16].

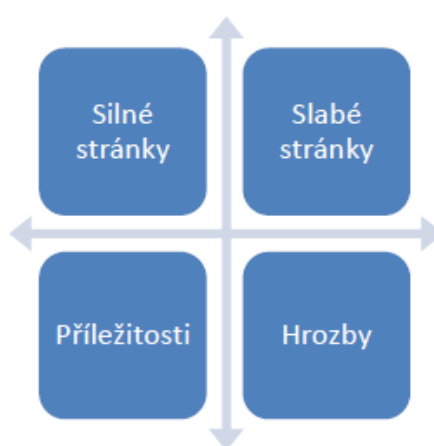
### **1.3 Situační analýzy**

Pro analýzu současného stavu dané firmy vzhledem k prostředí, je vhodné použít sofistikované nástroje analýzy. V kapitolách níže jsou popsány vybrané analyzační metody vnějšího prostředí SLEPT, vnitřního a oborového prostředí - Porterova analýza 5 sil, analýza STAKEHOLDER (zúčastněných osob), ABC analýza, dílčí metody shrnutí ve SW a OT matici a posléze v závěrečné matici SW a OT.



**SW OT analýza** je komparací faktorů vnitřní a vnější analýzy prostředí podniku tzn. propojením analýzy silných a slabých stránek s analýzou příležitostí a hrozeb, viz obr. 2. SW OT analýza hodnotí podnik a je použitelným nástrojem k popisu celkové situace, v níž se podnik nachází. Účelem této diagnózy je zaměřit se na vyzdvižení těch okolností, které mají pro podnik strategický význam. Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a je důležité realizovat efektivní strategii a využití. Některé slabé stránky podniku mohou být pro podnik osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, anebo jsou snadno odstranitelné. Pro zjištění síly jednotlivých faktorů SW OT použijí objektivizaci získaných dat prostřednictvím stupnice 1-10 pomocí expertů z oboru.

Logika SW OT analýzy indikuje, že každá firma bude čelit rozdílnému souboru příležitostí a hrozeb a každá bude mít jiné zdroje síly. Výsledky, které z toho vyplynou, budou u každé firmy specifické. Logickým účelem závěrečné analýzy SW OT je reagovat na indikované hrozby a slabé stránky firmy a otočit je v silné stránky nebo příležitosti vzhledem k budoucímu cílovému stavu [5], [13].



**Obrázek 2:** analýza SW OT

*Zdroj: [3]*

### **Silné stránky**

Za silné stránky jsou považovány interní faktory, které pomáhají společnosti vytvářet silnou pozici na trhu. Jsou to zejména oblasti, ve kterých firma vyniká. Jedná se o rozeznání podnikových schopností, zdrojových možností, dovedností a daného potenciálu firmy. Silné stránky mohou být použity jako podklad pro stanovení konkurenčních výhod [15].

## **Slabé stránky**

Vyskytují se tam, kde je firma v určitých činnostech na nízké úrovni. Nedostatek silné stránky může znamenat slabou stránku. Pro firmu je velmi důležité, aby své slabé stránky odhalila co nejdříve a pokusila se je odstranit [15].

## **Příležitosti**

Příležitosti přicházejí z vnějšího prostředí podniku, tzn. podnik je nemůže významněji ovlivnit, ale jsou pro společnost možností rychlejšího a lepšího splnění daných cílů. S jejich pomocí výrazně stoupá šance růstu podniku [15].

## **Hrozby**

Hrozby označují nepříznivou situaci na trhu nebo v podnikovém okolí. Mohou znamenat oslabení podniku a jeho postavení na trhu. Firma musí na hrozby reagovat rychle a adekvátně, dále by měla vytvořit taková opatření, aby se dále hrozba nemohla vyskytnout [15].

**SLEPT analýza** je zaměřena na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí firmy, v něm existujících trendů, které pro firmu mohou představovat hrozby nebo příležitosti. Významnou roli však sehrávají i metodické postupy uplatněné při analýze. Velkou hodnotu při formulaci strategie mohou mít např. informace o trendech vývoje životního stylu cílových skupin zákazníků, o trendech vývoje technologií, podnikatelských plánech investorů. Analýza SLEPT je tvořena z prvních písmen anglických slov označujících pět oblastí okolí firmy: **Social**: společenské a demografické faktory

*U společenských faktorů a jejich vlivu na marketing se hodnotí zejména tyto oblasti:*

- Společensko-politický systém a klima ve společnosti, ve vztahu k marketingu.
- Hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jiných partnerů), zejména ve vztahu k oblasti našeho podnikání, produktu, potenciálním substitutům atd.
- Životní styl a jeho změny, především v cílové skupině.
- Životní úroveň a její změny, zejména k cílové skupině.
- Kvalifikační strukturu populace a její vliv na marketing.
- Demografické faktory, hlavně ve vztahu k cílové skupině, např. její růst nebo naopak zmenšování ad.

- Další faktory, pokud jsou z hlediska marketingu relevantní, např. náboženská a jiná struktura cílové skupiny atd.

**Legal:** právní faktory

Marketing je jednoznačně svázán a do značné míry limitován mnoha zákony. Rovněž ty je třeba analyzovat, protože mají přímý vliv na podobu marketingové strategie.

**Economic:** ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické oblasti, na které je třeba se z pohledu marketingu podívat, patří: Stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, tj. zdali ekonomika je ve stádiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury.

- Politická situace a její vliv na ekonomiku
- Hospodářská politika vlády
- Monetární politika státu
- Fiskální politika státu
- Stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míra zadlužení.
- Míra inflace
- Situace na kapitálovém trhu

**Political:** politické faktory

Mezi politické faktory lze zařadit např. politická stabilita, legislativa regulující podnikání, předpisy pro mezinárodní obchod, ochrana spotřebitele, daňová politika, pracovní právo, předpisy Evropské unie, atd.

**Technological:** technologické faktory

Do poslední kategorie lze zařadit např. státní výdaje na výzkum, nové objevy, patenty, internet, satelitní komunikace, výrobní technologie, skladovací technologie, atd.

**Porterova analýza 5 sil** slouží k zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví a je dobře využitelná pro analýzu marketingu. Vychází z předpokladu, že strategická konkurenční pozice firmy působící v určitém odvětví je určována působením pěti sil. Jedná se o [4]:

- vyjednávací sílu zákazníků,
- vyjednávací sílu dodavatelů,
- hrozbu vstupu nových konkurentů,

- hrozbu substitutů,
- rivalitu firem působící na daném trhu.

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Otázky, na které musí firma při provádění analýzy „pěti sil“ hledat odpovědi [4].

- ✓ **riziko vstupu potenciálních konkurentů** – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?
- ✓ **rivalita mezi stávajícími konkurenty** – Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?
- ✓ **smluvní síla odběratelů** – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
- ✓ **smluvní síla dodavatelů** – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?
- ✓ **hrozba substitučních výrobků** – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?

### **Analýza STAKEHOLDERS**

Pojem "stakeholders" pochází z angličtiny, v češtině je možného ho přeložit jako významné skupiny, které mají vliv a zájem na tom, aby firma prosperovala. Každá firma má množství různých zájmových skupin, typicky mezi ně patří vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé atd.

Smyslem této analýzy je zmapovat, co od marketingové strategie nejvýznamnější zájmové skupiny očekávají, aby mohla být marketingová strategie následně zformulována s ohledem na jejich očekávání. K vymezení relevantní skupiny zákazníků pro účely výzkumu se zpravidla používá metoda **ABC**. ABC analýza je založená na principu, že jen několik faktorů podstatně ovlivňuje celkový výsledek. Základním principem ABC analýzy je tzv. Paretovo pravidlo. Toto pravidlo říká, že 80 % všech důsledků způsobuje jen asi 20 % příčin. Pro potřeby této práce bude samotným výstupem ABC analýzy zákazníků definování elitní skupiny "A" (20 % zákazníků firmy ZICO tvoří 80 % obrátu), která bude reprezentovat další analýzy [1].

## Ishikawa diagram

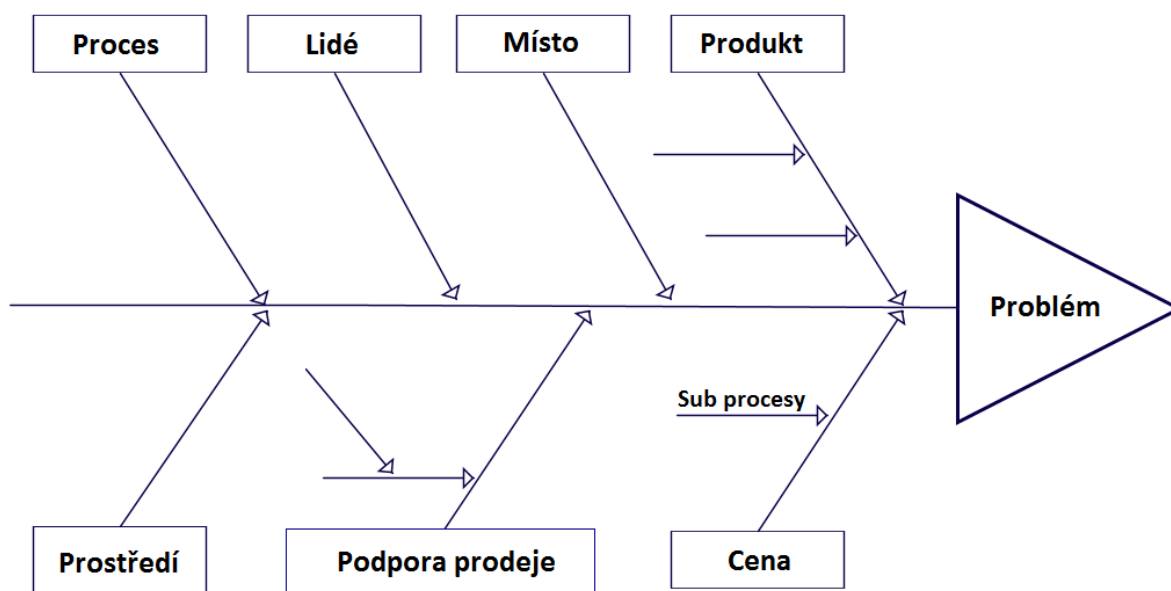
Je to diagram příčin a následků, jehož cílem je nalezení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému. Diagram popsali a zavedli Kaoru Ishikawa. Základní princip vychází ze základního zákona - každý následek (problém) má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Množství možných příčin je uspořádáno do hlavních kategorií primárních příčin a vedlejších kategorií tak, že zobrazení připomíná kostru ryb. Z tohoto důvodu se tento nástroj nazývá také diagram typu „rybí kost“, viz obr. 3[6].

### Postup

1. Jasně a stručně se definuje následek.
2. Definují se hlavní kategorie možných příčin.

Faktory, které se mohou vzít v úvahu, jsou [6]:

- ✓ datové a informační systémy
- ✓ prostředí
- ✓ zařízení
- ✓ materiály
- ✓ metody
- ✓ osoby



Obrázek 3: Ishikawa diagram

Zdroj: [6]

## **Ganttův diagram**

Ganttův diagram je synonymem pro grafické znázornění naplánované posloupnosti činností v čase, které se využívá při řízení projektů nebo programů. Ganttův diagram zobrazuje ve sloupcích (horizontálně) časové období, ve kterém se plánuje. Podle délky plánovaného projektu se zobrazuje období s odpovídajícími podrobnostmi (roky, měsíce, týdny, dny). V řádcích (vertikálně) se pak zobrazují dílčí aktivity (někdy nazývány jako úkoly) - tedy kroky, činnosti nebo podprojekty, a to v takovém pořadí, které odpovídá jejich logickému sledu v plánovaném projektu. Délka trvání dané aktivity je pak vztažena k časovému období.

Využití Ganttova diagramu v praxi: Nejčastěji se používá pro plánování aktivit v rámci projektu nebo při koordinaci projektů v rámci nějakého programu. V praxi se používá jednoduchá forma Ganttova diagramu pouze pro grafické znázornění činností v rámci projektu v čase, kterou lze zrealizovat pomocí tabulky v jednoduchých kancelářských aplikacích. Složitější formu Ganttova diagramu představuje zobrazení různých návazností (kapacitních, věcných, technologických, atd.) mezi jednotlivými aktivitami [14].

## 2 NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU 7P

Pokud má firma firemní strategii, obvykle definuje marketingovou strategii na business úrovni a může začít plánovat podrobně marketingový mix. Marketingový mix je soubor strategických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle trhů, na které se chce zaměřit. Podle Kotlera: *"Marketingový mix, zahrnuje vše, co firma může dělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu."*

### 2.1 Produkt

Produktem může být vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. U čistých služeb je produktem určitý proces bez pomoci hmotných výsledků. Velký důraz je kladen na kvalitu nabízené služby. Pro zákazníka má funkci a naplňuje jeho potřeby. Produktem se nenazývají pouze hmotné výrobky, patří sem i služby, osoby a třeba myšlenky [8].

*„V marketingovém chápání není vnímán pouze jako předmět ke svému základnímu určení (tzv. jádro výrobku). Je vytvářen řadou komponentů, které přispívají k jeho možnostem uspokojovat potřeby zákazníka. Komponenty (nazýváme je rozšiřující efekty výrobku) může být balení, značka, kvalita, styl, záruka, servis, dodací podmínky, možnost obchodního úvěru, instalace atd. [6].“*

#### 2.1.1 Klasifikace produktů

Produkty je možné klasifikovat podle trvanlivosti a hmatatelnosti. Podle trvanlivosti se označují buď jako trvanlivé, nebo krátkodobé. Výrobky krátkodobé spotřeby jsou spotřebovány velmi rychle, často jen po jednom nebo několika použití. Výrobky trvanlivé se používají mnoho let [7].

Spotřební produkty kupují koneční spotřebitelé pro osobní spotřebu. Marketéři rozdělují zboží podle zvyklostí spotřebitelů na rychloobrátkové zboží, které si zákazník kupuje často s minimálním nákupním úsilím. Dále na zboží dlouhodobé spotřeby, které není kupováno tak často, a spotřebitelé věnují mnoho času získáváním informací, aby mohli porovnat kvalitu, cenu a styl značky. Jako příklad je možno uvést automobil, nábytek nebo oblečení. Je zde možné také uvést speciální zboží, které má svou jedinečnou charakteristiku nebo značku, která je podstatná pro danou skupinu kupujících. Příkladem mohou být výjimečné značky automobilů, luxusní zboží, oděvy apod. [7].

## 2.2 Cena (price)

Každá služba nebo výrobek má pro zákazníka i pro firmu určitou hodnotu. Cena je peněžní částka, kterou zákazník platí prodejci za produkt. V širším smyslu slova je to souhrn hodnot, které zákazník vymění za výrobek nebo službu. Je jediným prvkem marketingového mixu, který přináší výnos. Všechny ostatní prvky tvoří náklady. Cena je prvek, se kterým se dá rychle manipulovat a přizpůsobovat ho. Zároveň s ním má většina podniků problémy. Firma se musí rozhodnout, kam umístí výrobek z hlediska ceny a kvality [7].

### 2.2.1 Faktory ovlivňující výši ceny

Stanovení výše ceny může být ovlivněno řadou faktorů. Mezi vnitřní faktory se řadí:

**Cíle firmy:** dosažení určité výše zisku, prodejního obrátu či udržení stávajícího stavu, organizace cenové politiky – míra centralizace či decentralizace v rozhodování o cenách ve struktuře podniku.

**Marketingový mix:** provázanost stanovení cen s ostatními prvky marketingového mixu, diferenciací výrobků vůči konkurenčním produktům a výrobní náklady, které jsou rozhodujícím faktorem tvorby cen. Vnějšími faktory, které ovlivňují výši ceny, jsou úroveň poptávky, intenzita konkurence, rozvinutost distribuční sítě, ekonomické podmínky a regulativní opatření centrálních orgánů [12].

### 2.2.2 Postup tvorby cen

Cena, kterou firma požaduje, se bude pohybovat mezi úrovněmi, kdy je cena příliš nízká, aby bylo možné vytvořit zisk, a kdy je tak vysoká, aby po ní byla aspoň minimální poptávka. Pro podnik tvoří spodní hranici náklady na produkt. Zákazníkem vnímaná hodnota produktu je zase horní hranice pro kupujícího. Firma si může vybrat mezi několika postupy tvorby cen [12]:

- Nákladově orientovaný přístup
- Stanovení cen podle kupujícího
- Stanovení cen podle konkurence

Stanovení cen s přírážkou je jedna z nejjednodušších metod tvorby cen. K výrobním nákladům se přičte marže. Ve stavebních firmách odhadují náklady, přidávají k nim ziskovou marži a poté předkládají nabídku. Profesní skupiny, jako například právníci, přidávají standardní přírážku. Tato metoda se nejvíce příliš logicky, protože cenotvorba, která ignoruje



stav poptávky a konkurenci, nepovede k nejlepší ceně. Přesto je tato metoda stále populární. Pro obchodníka je stanovení jednodušší z důvodu lépe dostupných informací o nákladech. Pokud určí cenu podle nákladů, nemusí ceny upravovat podle poptávky. Na obr. 4 je znázorněn cyklus nákladově orientované tvorby cen [12].



**Obrázek 4:** Nákladově orientovaná tvorba cen

*Zdroj: [3]*

Stále více firem využívá metodu stanovení cen podle vnímané hodnoty výrobku. Tato metoda využívá hodnotu vnímanou zákazníkem nikoli náklady společnosti. V této metodě je potřeba cenu zvažovat společně s ostatními prvky mixu předem, než je vytvořen marketingový program. Hodnota vnímaná zákazníkem vede k rozhodnutí o tvorbě produktu a jeho nákladech. Tvorba ceny začíná u analýzy potřeb spotřebitele a vnímání jeho požadovaných hodnot. Obr. 5 znázorňuje postup tvorby cen podle vnímané hodnoty zákazníkem [12].



**Obrázek 5:** Hodnotově orientovaná tvorba cen

*Zdroj: [3]*

### 2.3 Místo (place)

Místo souvisí s umístěním služby a s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby. Zákazník může jít za službou do provozovny v jednom místě, např. divadlo, kadeřnictví. Dále může také služba přicházet za zákazníkem, například: taxi služba, instalatérské služby nebo případně poštovní služby. Metodou distribuce může být i vzájemný neosobní styk zákazníka a podniku. Mezi nejrozšířenější patří bankovní automaty, které přispěly k zefektivnění služeb osobních bankovních služeb a k většímu pohodlí. Jejich dostupnost je 24 hodin denně. Dalším prostředkem pro distribuci služeb je telefon nebo internet. V současnosti se hlavně prostřednictvím internetu snižuje potřeba přímého kontaktu poskytovatele služby se zákazníkem [8].

Smyslem distribuce je poskytnout zákazníkům požadované výrobky či služby na vhodných místech ve správném čase a v požadovaném množství. Pod pojmem distribuce se v marketingovém pojetí rozumí rozsáhlý komplex činností subjektů, které se podílejí na

transferu hotových produktů z místa jejich vzniku ke konečným spotřebitelům nebo uživatelům pomocí tzv. distribučních cest. Distribuční cesta výrobku by měla fungovat jako systém umožňující plynulý fyzický tok zboží, jeho vlastnických práv, informací a plateb za zboží [2].

Obecně se distribuční cesty dělí na:

- **přímé** – při níž výrobce prodává zboží přímo konečným spotřebitelům,
- **nepřímé** – s jedním nebo více distribučními mezičlánky. Výhodou nepřímé distribuce je výrazné zvýšení kapacity distribuční cesty a tím zvýšení schopnosti uspokojit požadavky rozsáhlejších tržních segmentů.

Zprostředkovateli mohou být např. velkoobchody, maloobchody, agenti, sklady, zpracovatelé atd. S každým mezičlánkem ztrácí výrobce do jisté míry kontrolu nad výrobkem, zvyšuje se cena výrobku pro konečného zákazníka a prodlužuje doba dodání [2].

## 2.4 Propagace prodeje (promotion)

Cílem marketingové komunikace je snaha ovlivnit pozitivní vnímání podniku a jeho produktů zákazníky, podniky a veřejností. Základem marketingové komunikace je sdělení mezi zdrojem a příjemcem [2].

Úkolem marketingové komunikace je určení příjemce, charakteru sdělení a nalezení nejvhodnější formy komunikace s ohledem na dané cíle podniku.

Základní model marketingové komunikace se skládá z [2]:

- **volby příjemce** – segmentu trhu,
- **stanovení požadované odezvy** – kterou může být např. upoutání pozornosti, zvýšení informovanosti, změna postoje vůči produktu, změna preferencí, zvýšení objemu prodeje,
- **volby typu sdělení** – obsahu, struktury a formy sdělení,
- **volby komunikačního média**, mluvčího a
- **zpětné vazby** – vyhodnocení úspěšnosti marketingové komunikace.

Základní nástroje marketingové komunikace:

- **Reklama** - kterákoliv placená propagace zboží, služeb či myšlenek. Zprostředkovaná zpravidla reklamními odborníky. Je jedním z nástrojů, který firmy používají k přesvědčování či ovlivňování potencionálních zákazníků a je šířena prostřednictvím masových komunikačních prostředků [2].
- **Podpora prodeje** - je zaměřena na zákazníka s cílem přesvědčit jej ke koupi produktu. Skládá se z krátkodobých podnětů zaměřených na urychlení prodeje, jako například vzorky, cenové slevy nebo sbíráním známek po nákupu. Cílem je povzbudit spotřebitele pro vyzkoušení nového výrobku, odlákání od konkurence, nebo odměnit za věrnost. Obchodní podpora se zaměřuje na to, aby obchodníci převzali nové zboží do svého sortimentu prodeje, udržovali vysoké zásoby, nakupovali ve větších množstvích a umístili zboží na viditelných místech ve svých prodejnách [2].
- **Osobní prodej** - jedná se o velmi efektivní nástroj. Díky svému bezprostřednímu kontaktu je obchodník schopen zaujmout mnohem účinněji než běžná reklama. Ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o přednostech produktu. Pro další činnost firmy je důležité vědět, jak by mohla produkt vylepšit, aby více odpovídal představám a požadavkům zákazníků, aby jim mohl lépe sloužit [2].
- **Public Relations** - práce s veřejností, je to takový druh komunikačního působení podniku na veřejnosti, jehož posláním je vytvářet a udržovat pozitivní vztahy veřejnosti k podniku, k jeho činnosti, výrobkům či službám [2].
- **Přímý marketing** - představuje v současnosti velmi dynamicky se rozvíjející a perspektivní podobu marketingové komunikace. Rozvoj a dostupnost výpočetní a komunikační techniky umožňují dnes soustavnou komunikaci se zákazníky [2].

## 2.5 Lidé (people)

Lidé tvoří velký podíl práce při tvorbě produktu a můžou z velké části ovlivnit jeho podobu i jeho postavení na trhu. Proto je mnoho autorů uvádí do marketingového mixu jako další samostatné P. Lidé, kteří jsou schopni produkt ovlivnit, jsou [9]:

- Zaměstnanci – měli by být vybíráni tak, aby byli se svou prací spokojeni a tím pádem schopni ji vykonávat tak, aby byl i zákazník spokojen. Spokojenost zaměstnanců záleží na tom, jaké pracovní prostředí jim firma dokáže zajistit a zda je za vykonanou práci dokáže spravedlivě ohodnotit.

- **Zákazníci** – zákazník může hrát tři role. Může být brán jako zdroj organizace, který se podílí na průběhu procesu, nebo jako ten, který přispívá ke kvalitě a spokojenosti svými otázkami, na které chce najít odpověď. A svoji třetí roli hraje zákazník jako sám konkurent a to tak, jestli si je sám schopen službu (produkt) zajistit.

## 2.6 Prostředí (physical evidence)

Dle Kincla je prováděná služba a veškeré hmotné věci, které poskytnutí služby umožňují, zahrnuta v prostředí. To se tedy skládá z prostředí pro služby a ostatní fyzické atributy.

- **Prostor pro služby** – zde se jedná hlavně o posuzování vzhledu exteriéru zařízení, parkovišť, vybavení, kvalita a teplota vzduchu a vzhled interiéru.
- **Prostor pro ostatní fyzické atributy** – jedná se o vnitřní atributy, které působí na okolí. Řadí se mezi ně oblečení zaměstnanců, vizitky, webové stránky, brožury a účetní doklady [9].

## 2.7 Procesy (process)

Procesy jsou chápány z pohledu jejich rozmanitosti a komplexnosti. Pokud bude rozmanitost snížena, bude dosaženo určité standardizace. Když se naopak rozmanitost zvýší, bude služba více přizpůsobena osobitým požadavkům zákazníka. Snížením komplexnosti dojde ke specializaci, naopak zvýšením se přiblíží širokému spektru nabídek a univerzálnosti. Kincl u procesů rozlišuje tři operační systémy [9]:

1. **Masové služby** – tyto služby charakterizuje nízká osobní zainteresovanost, standardizace služeb a možnost pracovní síly zmechanizovat nebo dokonce zautomatizovat.
2. **Zakázkové služby** – zde se jedná o vysokou míru možnosti přizpůsobení se u některých nabídek podle zákaznickova přání.
3. **Profesionální služby** – jsou to specifické služby, které poskytují specialisté.

### **3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ZICO CZ S.R.O.**

V této kapitole se pojednává firmě ZICO CZ s.r.o. se sídlem v Hradci Králové, jenž je zaměřená svým portfoliem zejména na rybářské potřeby. Dále je zde popsán vývoj této firmy od roku 1994.

#### **3.1 Historie**

ZICO byla založena v roce 1994 jako výrobní společnost - manufaktura na výrobu malého rybářského sortimentu. Společnost byla ve vlastnictví soukromé osoby. Od svého založení byla vybudována maloobchodní síť a rybářský obchod v Hradci Králové. Od roku 2004 změnila společnost svůj název a obchodní formu na ZICO CZ s.r.o.

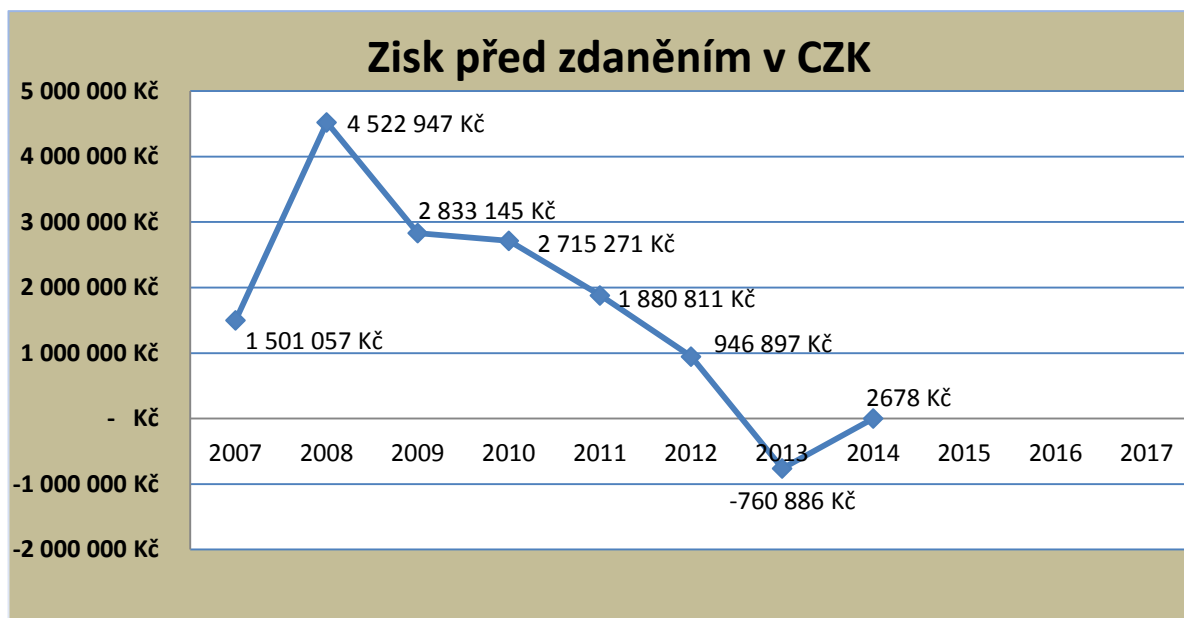
#### **3.2 Současnost**

Současnou firmu ZICO CZ lze považovat za jednu předních velkoobchodních dodavatelů rybářských potřeb v České republice a ve Slovenské republice. Je to tedy ryze česká společnost působící v oblasti výroby a distribuce rybářských potřeb. Jedná se zejména o OEM produkci pod vlastní značkou ZICO, která zahrnuje boilies program, židle, stany, lehátka, stany, čluny, atd. hlavně původem z Číny a Indie.

Stejně tak zastupuje velké a malé výrobní firmy z České republiky (Flajzar, Sona) a je zástupce zahraničních firem z Japonska, USA, Norska, Francie, Itálie. Zabývá se distribucí zboží do 300 specializovaných rybářských prodejen po celé České republice a na Slovensku, hlavní distribučním kanálem se stal B2B kanál s oddělením E-commerce. K nákupu ve velkoobchodu slouží také katalog zboží pro dané období. Cílová skupina zákazníků se skládá hlavně z majitelů rybářských prodejen. V současnosti se potýká s klesající finanční výkonností. Podle počtu zaměstnanců patří firma spíše k menším podnikům. Firma má pronajaté kancelářské a skladovací prostory se snadnou dostupností jak pro zákazníky, tak pro zaměstnance na hlavní příjezdové cestě do Hradce Králové. Plocha všech prostorů je cca 500 m<sup>2</sup> + 100 m<sup>2</sup> parkovací plochy, kde je umožněna manipulace jak pro zákazníky, tak pro přepravní firmu PPL.

V současné době zaměstnává 5 zaměstnanců, kteří pracují ve firmě více než 10 let. Jsou k firmě loajální a není jim lhostejná finanční výkonnost. Pro splnění vytyčených úkolů převládá týmová spolupráce a tudíž i vzájemná zastupitelnost pozic. Z personálních postů je možné jmenovat pozici generálního manažera, marketingového manažera a dále obchodní oddělení a servis.

Na obr. 6 je graf znázorňující zisk před zdaněním v CZK, za období let 2007 až 2014. Lze konstatovat, že tento trend je výrazně klesající. Hlavní příčinou poklesu finanční výkonnosti byla vzrůstající rivalita konkurence v daném odvětví. V roce 2014 se stav ziskovosti stabilizoval.



**Obrázek 6:** Zisk před zdaněním v CZK

*Zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů firmy*

## 4 SITUAČNÍ ANALÝZY

Pro formulaci budoucí strategie a její strategické řízení, je nutné provést strategické analýzy. Záměrem je analýza současného stavu firmy a zhodnocení pomocí metody ETOP, která zobrazuje hlavní hrozby a příležitosti společnosti. Tyto analýzy pomohou formulovat novou strategii firmy vzhledem k požadovaným cílům v rámci konceptu "7P".

### 4.1 Analýza vnějšího prostředí

Tato část se zabývá analýzou vnějšího prostředí, která je provedena pomocí SLEPT analýzy a jejího výsledného zhodnocení pomocí metody ETOP.

#### 4.1.1 SLEPT analýza

Vliv vnějších faktorů SLEPT (sociální, právní, ekonomické, politické, technologické faktory), které působí na marketingovou strategii firmy, zahrnují marketingové oblasti, které budou mít vliv na marketingové aktivity. Cílem analýzy vnějšího prostředí je identifikovat potenciální trendy, které mohou být ohrožením nebo příležitostmi pro společnost.

#### Sociální faktory

Pro strategii firmy by měla být trendem rostoucí populace seniorů příležitostí a zaměřit na tuto skupinu více produktové portfolio. Sociální faktory jsou zobrazeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Sociální faktory

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje r. 2017	Hrozba/Příležitost
Životní úroveň	Klesající životní úroveň Klesající zájem o rybaření	Klesající trend bude pokračovat	Hrozba
Měřítko hodnot vzhledem k zákazníkům	B2C - zdravý životní styl B2B - obchodní úspěch	Vzrůstající tendence Stabilizace trhu	Příležitost Příležitost/Hrozba
Měřítko hodnot vzhledem k dodavatelům	Užší spolupráce, sdílení hodnot Vyšší životní úroveň v Číně Indii	Pravděpodobnost inflace, vyšší tlak na ceny vstupů => tedy případné zvýšení cen, nebo snížení marže	Příležitost/Hrozba

		Hledání nových dodavatelů	Příležitost/Hrozba
Struktura populace v produktivním věku	B2C - koncoví zákazníci stárnou	Nová důchodová reforma = méně peněz v cílové skupině B2C	Hrozba

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Právní faktory**

Právní faktory mají pravděpodobně vliv zejména na vymáhání pohledávek a zvýšení částky na pojištění na straně výdajů. Právní faktory úzce souvisí s politickými faktory podporujícími nebo poškozujícími podnikání (viz politické faktory v tabulce 3). Právní faktory jsou zobrazeny v tabulce 2.

**Tabulka 2:** Právní faktory

<b>Ovlivňující faktory</b>	<b>Analýza dosavadního vývoje</b>	<b>Předpoklad vývoje r. 2017</b>	<b>Hrozba/Příležitost</b>
Funkčnost soudů (vymáhání pohledávek)	Pomalá a přetížená	Více přetížený	Hrozba
Vnímání korupce	Korupce je velmi rozšířená	Ve skupině B2B se může objevit zvláště ve velkých obchodních centrech	Hrozba/Příležitost
Hospodářská a kriminalita	nestabilní prostředí = zvýšená hospodářská kriminalita	Trend přeplněných věznic a růst kriminality  Vyšší potřeby pro pojištění produktů	Hrozba  Hrozba

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Ekonomické faktory**

Nestabilita v ekonomickém prostředí prokazatelně zvyšuje hysterii mezi spotřebiteli. Vývoj ekonomické výkonnosti se často měří makroekonomické hodnoty HDP. Významným faktorem úspěchu je cenová stabilita firemních produktů. Firma importuje 80 % zboží, proto je nutné sledovat budoucí vývoj poměru USD/CZK. Z hlediska plánované strategie a vývoje



úrokových sazeb je zachování marže u produktů jako klíčové pro zvýšení finanční výkonnosti - maximalizaci zisku.

Dalším jevem recese v České republice je trend šetření domácností. S nižším růstem příjmů Češi nezastavili ukládání a zvýšili své vklady o 3,4 procenta na 1,77 milionu. Tento trend stále pokračuje.

Domácnosti nejen snižují své spotřebitelské výdaje, ale také nakupování základního zboží a služeb. Je to reakce na předchozí pokles příjmů a strach z nezaměstnanosti. Výrazná pozitivní změna situace domácností se podle ekonomických analytiků neočekává. Tyto tři hlavní hrozby by mohly mít vliv pro další náklady navíc na marketing pro podporu prodeje.

### Politické faktory

Tabulka 3: Politické faktory

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje r. 2017	Hrozba/Příležitost
Integrace do struktur EU	Směrnice z EU	Hrozba převzetí některých kontroverzních zákonů o zákazu rybolovu pocházejících z EU	Hrozba
Podpora přechodu k informační společnosti	Stávající podpora vlády	Zvýšení IT gramotnosti	Příležitost
Zavedení registrace tržeb	Bude mít vládní podporu	Vláda pravděpodobně neopustí svůj plán	Příležitost
Politika Ministerstva životního prostředí	Podpora malých a středních podniků v odvětví rybolovu	Pokračující trend revitalizace rybníků a jezer	Příležitost

*Zdroj: vlastní zpracování*

Je zde jediná budoucí výhoda pro firmy a tou je zavedení registrace tržeb. Je to pro podnik velká příležitost jak získat nové zákazníky bez drahých marketingové aktivit, jelikož tržby firmy jsou 100 % evidované a auditované daňovým poradcem. Další výhodou je podpůrná

činnost MŽP na revitalizaci rybníků v České republice. Tyto programy jsou také podporovány ze strany EU. Vzhledem k oblíbenosti vládnoucí koalice lze předpokládat stejný trend.

### Technologické faktory

Ve věci technologických faktorů je pro firmu nezbytné sdílet hodnoty s dodavateli, tak i s odběrateli. Společnost pokračuje v dosavadní strategii diferenciaci na trhu, zavedením nových technologií a inovačních procesů přímo u výrobce - dodavatele. Technologické faktory jsou zobrazeny v tabulce 4.

**Tabulka 4:** Technologické faktory

<b>Ovlivňující faktory</b>	<b>Analýza dosavadního vývoje</b>	<b>Předpoklad vývoje r. 2017</b>	<b>Hrozba/Příležitost</b>
Úroveň technologického rozvoje	Vývoj nových technologií	Rostoucí trend	Příležitost
Technologické inovace	Znalost jak používat a sdílet T. inovace	Firma je stále více propojena s dodavateli, pokud jde o T. inovace	Příležitost
Technologická gramotnost	Nové technologie	Rostoucí trend s čínskými a indickými partnery	Příležitost
Předpoklad využití moderních nástrojů pro řízení podniku	Nové programy, jako je CRM nebo EFQM odrážejí potřebu pro firmy a pro jejich zákazníky a dodavatele	Vývoj technologií pro zvýšení výkonnosti podniku	Příležitost

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.1.2 Hrozby a příležitosti pro SLEPT faktory

Hlavní hrozby a příležitosti jsou zobrazeny níže v tabulce 5 metodou ETOP. Tato metoda umožňuje zvolení důležitých faktorů vztahujících se k návrhu strategie uvedené výše, viz podkapitola 4.1.1.

**Tabulka 5:** Hrozby/příležitosti

Prostředí firmy	Hlavní vliv v odvětví	Hrozba/Příležitost
Sociální	Klesající zájem o rybaření a kempování  Zdravý životní styl  Zákazníci stárnou	Hrozba  Příležitost  Hrozba
Právní	Nestabilní prostředí = zvýšení hospodářské kriminality	Hrozba
Ekonomické	Kurz USD/CZK - kurzová nestabilita  Trend úspor domácností  Nízké úrokové sazby bank  Výše daňových sazeb v ČR	Hrozba  Hrozba  Příležitost  Hrozba
Politické	Zavedení registrace příjmů  Pokračující trend revitalizace rybníků a jezer	Příležitost  Příležitost
Technologické	Firma má přístup k T inovacím a dokáže je sdílet s dodavateli	Příležitost
Další důležité faktory	Sdílení cílů a vizí s dodavateli a zákazníky  Rozšíření období pro rybáře díky globálnímu oteplování	Příležitost  Příležitost

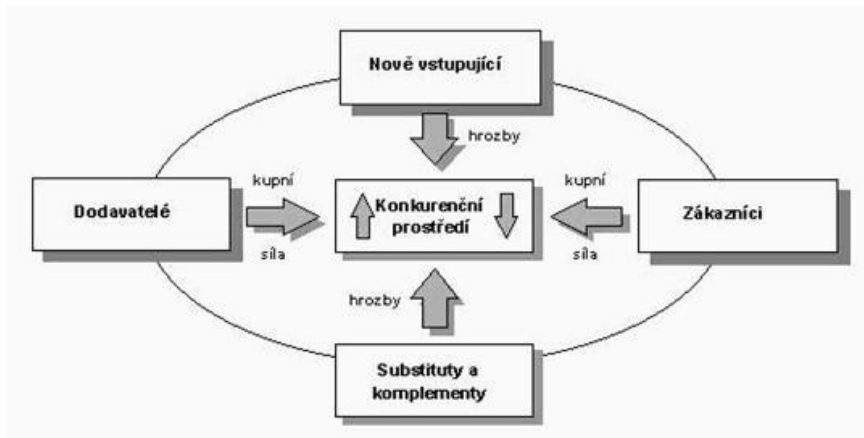
*Zdroj: vlastní zpracování*

Objektivizace: důležité faktory byly vybrány na základě důležitosti vzhledem k plánované strategii na základě individuálních dotazů na odborníky v oboru (J. Vágner, Ing. Hoša, M.Zídek, MBA), jejich odpovědi byly následně vyhodnoceny bodováním ve stupnici 1-9 (1 je

nejnižší, 9 bodů - nejvyšší hodnocení) Toto hodnocení bylo zprůměrováno váženým aritmetickým průměrem a následně vybrány objektivní faktory SLEPT analýzy.

## 4.2 Analýza vnitřního prostředí

Porterova analýza 5 sil je důležitou součástí v přípravě budoucí strategie, neboť identifikuje síly a jejich velikost, které na firmu působí v daném odvětví.



Obrázek 7: Model 5 sil (E. Porter)

Zdroj: [15]

### 4.2.1 Model 5 sil

Porterův model, který je znázorněn na obr. 7, pomohl zmapovat 5 faktorů, které ovlivňují současnou pozici firmy v odvětví rybářských velkoobchodů a jaký bude pravděpodobný vývoj pozice firmy v odvětví po naplnění strategických cílů.

#### Vyjednávací síla dodavatelů

Hlavními dlouhodobými dodavateli jsou firmy pocházející z Asie (Indie, Čína a Japonsko). Pro firmu to tvoří přibližně 76 % obratu z prodaných produktů. Další velkou skupinou jsou dodavatelé z Evropy (Francie, Itálie a Norsko), kteří tvoří obrat přibližně 16 % z prodaných produktů. Dodavatelé z ČR se podílí na obratu ve výši 8 %.

Tabulka 6: Vyjednávací síla dodavatelů

Argument	Zvolená kritéria	r. 2014	Předpoklad pro r. 2017
1A	Počet významných dodavatelů	6	7
1B	Náš význam pro současné dodavatele	6	7
	Celkem	12	14

Zdroj: vlastní zpracování

1A - počet dodavatelů zejména ze zemí (INDIE, Čína) stoupá, což je hrozba pro současné dodavatele, jelikož jsou lehce zaměnitelní. Je to výhoda pro firmu na další období z hlediska vyjednávání o ceně a kvalitě produktů.

1B - Za předpokladu většího podílu na trhu, bude mít firma větší vyjednávací schopnost pro aplikaci strategie. To se ve skutečnosti projeví v nižší vyjednávací síle klíčových dodavatelů.

Z tabulky 6 je zřejmé, že za předpokladu vyššího podílu na trhu po naplnění strategie, bude logicky vyjednávací síla vůči dodavatelům vyšší.

### **Vyjednávací síla kupujících**

V sektoru (B2B) obsluhuje firma 300 zákazníků z toho podle analýzy ABC jich je pro firmu 39 klíčových. Jaká je vyjednávací síla kupujících je zobrazeno v tabulce 7.

**Tabulka 7:** Vyjednávací síla kupujících

<b>Argument</b>	<b>Zvolená kritéria</b>	<b>r. 2014</b>	<b>Odhady pro r. 2017</b>
2A	Počet a význam maloobchodníků	7	8
2B	Význam produktů portfolia	3	4
2C	Ziskovost zákazníků	7	7
	<b>Celkem</b>	<b>17</b>	<b>19</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

2A - Z trendu růstu maloobchodníků, lze předpokládat jejich další růst v následujících třech letech. Bude se jednat o velké obchody v prostorách bývalých industriálních zón a také nárůst e-shopů. To povede k jejich větší vyjednávací síle ve formě tlaku na slevy a tím potencionální hrozbu pro stávající profit.

2B - Ve firemním portfoliu produktů jsou produkty zaměnitelné a stejné s ostatní nabídkou konkurenčních velkoobchodů, ale i produkty exklusivní a jedinečné, které konkurence nenabízí. Při zvětšení podílu těchto produktů bude firma žádanější, a tedy bude mít větší vyjednávací schopnost.

## Hrozba nově vstupujících

V posledních 5 letech nepřišel na trh žádný klíčový hráč. Nynějším trendem je vytvoření silných nadnárodních korporací, které by prodávaly prestižní značky. Jejich distribuční strategie za předpokladu prodeje z jednoho místa v EU je nepružná a ve vyšší cenové hladině. V následující tabulce 8, lze vidět hrozby nově vstupujících do odvětví a v tabulce 9 jsou zobrazeny hrozby substitutů.

**Tabulka 8:** Hrozba nově vstupujících

Argument	Zvolená kritéria	r. 2014	Odhady pro r. 2017
3A	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	2	2
3B	Diferenciace produktu, loajalita k velkoobchodníkům na maloobchodním trhu	3	3
	Celkem	5	5

*Zdroj: vlastní zpracování*

3A - Vstup nového velkoobchodu do odvětví je obecně velkým finančním riskem-investicí pro nově vstupujícího. Průměrný oborový **ROI** není pro investory zajímavý. Lze přepokládat stejný trend, jako dosud bez nových vstupujících.

3B - Dlouhodobá loajalita maloobchodníků k danému velkoobchodu je další překážkou vstupu do odvětví ve kterém se nacházíme

## Hrozba substitutů

**Tabulka 9:** Hrozba substitutů

Argument	Zvolená kritéria	r. 2014	Odhady pro r. 2017
4A	Existence substitutů na trhu	4	4
4B	Konkurence substitutů a vliv na odvětví	4	4
	Celkem	8	8

*Zdroj: vlastní zpracování*

4A - Rybaření patří mezi volnočasové aktivity, podobně jako golf, zahrádkaření, kutilství. Díky trendu růstu rybářů i v této době, bude mít rybaření své nezaměnitelné místo.

4B - Konkurence mezi volnočasovými substituty je vyrovnaná bez větší agresivní reklamy jedné na úkor druhé. Tento trend bude pokračovat.

## Konkurenční rivalita v rámci odvětví

Rivalita na trhu je přechodná, není charakterizována gangsterskými praktikami. Dokonce i konkurenti nakupují firemní produkty, což je výhodné pro větší diverzifikaci na trh. Obvykle zde probíhá obchod metodou "win-win". Oni si rozšíří sortiment a firma se dostane se svými produkty k jejich loajálním zákazníkům. V tabulce 10 je zobrazena konkurenční rivalita v číslech v rámci odvětví.

**Tabulka 10:** Konkurenční rivalita v rámci odvětví

Argument	Zvolená kritéria	r. 2014	Odhady pro r. 2017
5A	Počet významných konkurentů a jejich konkurenceschopnost	4	5
5B	Náklady na odchod z odvětví průmyslu	7	8
	Celkem	11	13

*Zdroj: vlastní zpracování*

5A - Existuje fakt, že pouze 10 % konkurentů je řízeno strategicky (90 % se řídí intuicí) Lze očekávat vzrůstající trend kvalitního řízení.

5B - Současní klíčoví hráči v odvětví se spíše snaží za dané ekonomické situace udržet na trhu, nicméně příchodem korporacních firem bude rivalita v odvětví stoupat.

### 4.2.2 Hrozby a příležitosti pro Porterovu analýzu

Použitím tabulky pro analýzu objektivizace Portera bylo zjištěno, jaká je současná situace v odvětví průmyslu a jaká se předpokládá ve vývojové větve v roce 2017, ve kterém bude nová strategie naplněna. Pro shrnutí analýzy je zapotřebí prezentovat metodou ETOP u každého segmentu analýzy pěti sil. V tabulce je uvedeno, z pohledu budoucí strategie, zda se jedná o hrozbu či příležitost. Tabulka 11 odráží čtyřletý horizont.

**Tabulka 11:** Shrnutí Porterovy analýzy a její SW OT analýza

Prostředí firmy	Vliv	Hrozba/Příležitost
Vyjednávací síla dodavatelů	1A - Za předpokladu, zvýšení podílu na trhu = získání pro firmu větší vyjednávací síly s dodavateli	Příležitost
Vyjednávací síla kupujících	2A - Vyjednávací síla zákazníků bude mírně růst. Chtějí vyšší marže a slevy = snížení	Hrozba

	<p>profitu</p> <p>2B - Specifické a odlišné portfolio od konkurence</p>	Příležitost
Hrozba nově vstupujících	<p>3A - Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</p> <p>3B - Diferenciace produktu, loajalita k velkoobchodníkům na maloobchodním trhu</p>	<p>Příležitost</p> <p>Příležitost</p>
Hrozba substitutů	4B - Další volnočasové aktivity významně nekonkurují rybaření	Příležitost/ Hrozba
Konkurenční rivalita v rámci odvětví	5A - Konkurence je strategicky řízena pouze z 10%	Příležitost

*Zdroj: vlastní zpracování*

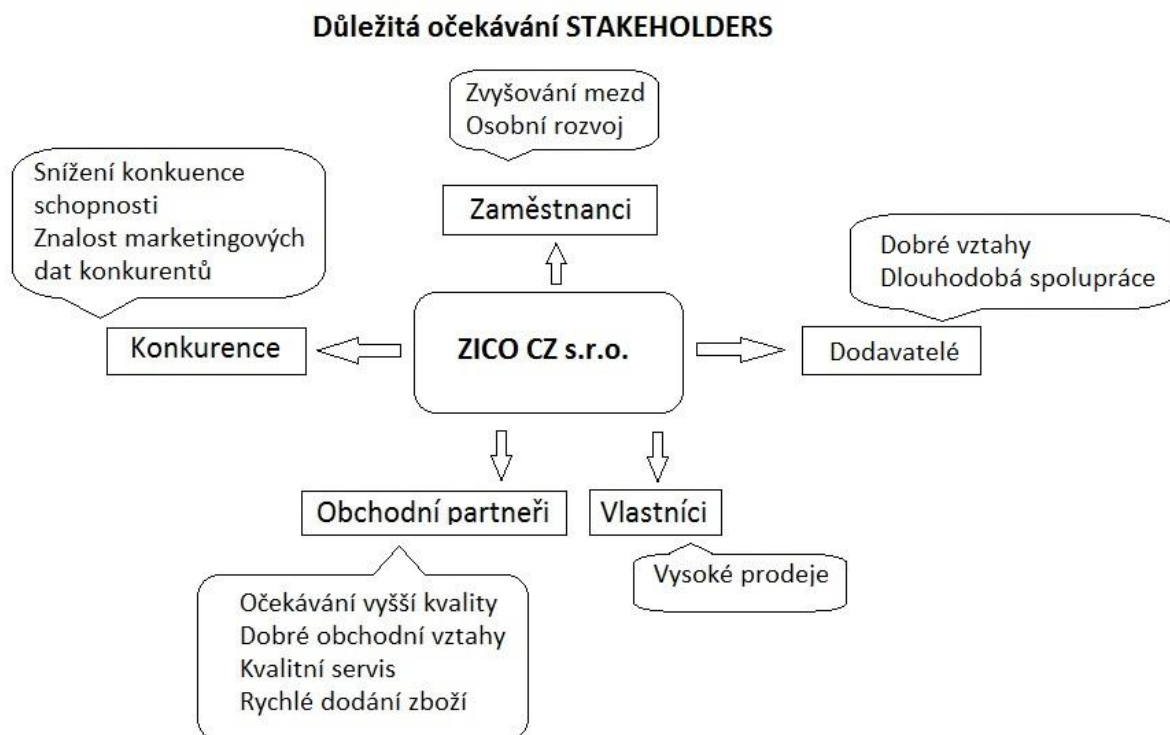
Tyto příležitosti byly identifikovány a vybrány na základě objektivizace dat manažery společnosti ZICO. Podle analýzy byly identifikovány hrozby a příležitosti vytvořené v důsledku plánované strategie. Společným jmenovatelem příležitostí je nejen nalezení způsobu, jak se diferencovat, ale také k formulaci strategie směřující ke konkurenční výhodě. Je možné konstatovat, že tyto identifikované faktory mohou eliminovat potenciální hrozby, vzhledem k budoucí marketingové strategii.

Objektivizace: analýza důležitých bodů dle Porterovy analýzy 5 sil byly vybrány na základě kvantifikace značení síly důležitosti vzhledem k plánované strategii (1 je nejnižší, 9 bodů - nejvyšší hodnocení) a to na základě průměrného skóre argumentů hodnocených odborníky v oboru (J. Vágner, Ing. Hosa, M.Zídek, MBA)



### 4.3 Stakeholders

Tato kapitola pojednává o analýze zainteresovaných osob neboli "Stakeholders". Je zaměřena na zmapování zájmů hlavních skupin, které se přímo či nepřímo podílejí na chodu společnosti. Obr. 8 popisuje mapu zúčastněných osob, a vyjadřuje jejich očekávání pro budoucí strategii.



**Obrázek 8:** Důležitá očekávání Stakeholders

*Zdroj: vlastní zpracování*

Záměrem této kapitoly bylo zmapovat očekávání důležitých Stakeholders pro novou marketingovou strategii. Z obrázku 8, lze shrnout, že společnost je schopna a připravena využít svých očekávání stakeholders, ke splnění vytyčených cílů.

### 4.4 Analýza 7P

Diagram rybí kosti vyjadřuje analýzu pozadí současné situace ve firmě z pohledu "7P"

#### 1. Produkt

Portfolio produktů je velice široké a vyskytují se v něm produkty s nižší přidanou hodnotou pro zákazníka a méně kvalitní. Tyto produkty firmě kazí reputaci a tím je firma celkově vnímána jako prodejce méně kvalitního zboží. S tímto také souvisí nedostatek prémiových značek, které by pomohly zvýšit hodnotu dalších produktů

a tím zvýšení prodeje za vyšší ceny. Má to zejména špatný vliv na předhánění se s nižší cenou zboží s konkurencí.

## **2. Cena**

Nedostatek prémiových značek viz Produkt.

## **3. Místo**

Systém dopravy pomocí dealera je v současné době vlivem cen pohonných hmot neefektivní. Například pomalejší a dražší rozvoz zboží všem odběratelům po ČR, než pomocí dopravní společnosti.

## **4. Propagace**

Již 7 let firma nenavštěvovala žádné rybářské výstavy pro propagaci nových produktů. Uvedení nových produktů probíhalo pouze pomocí newsletteru. Chybí zde zcela osobní kontakt s odběrateli. Ztrácí se zde příležitost získat další zákazníky B2B.

## **5. Lidé**

Zaměstnanci nejsou motivováni k vyšším výkonům například pomocí odměn. Nejsou tvořeny žádné společenské akce pro větší sjednocení kolektivu. Veškeré schůze probíhají pouze pracovně.

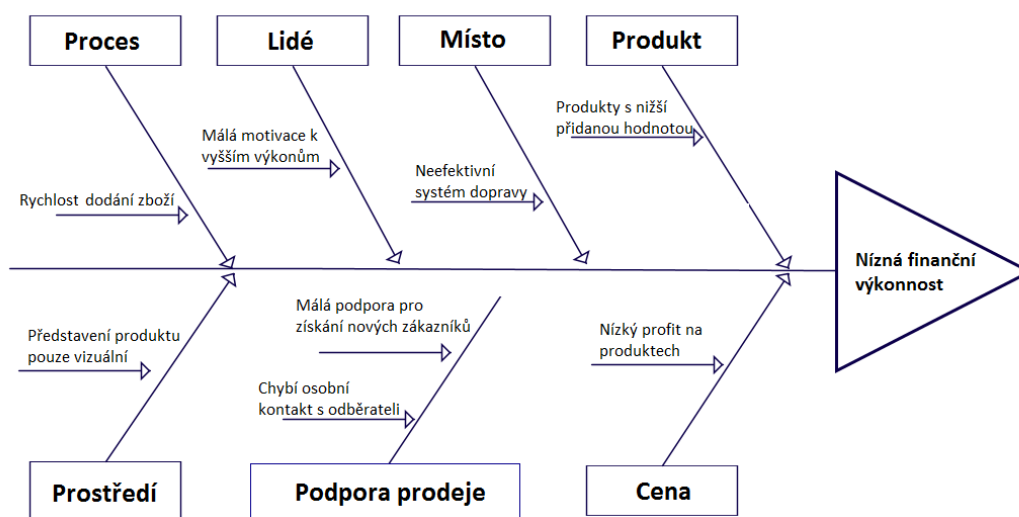
## **6. Prostředí**

Firma nabízí svoje produkty interaktivně. Na webových stránkách je seznámen o produktu pouze formou textu a obrázku. Chybí zde videonávod a celkové představení produktu v akci pro lepší motivaci zákazníka ke koupi a informace, o jeho dostupnosti. Dále je zboží nabízeno prostřednictvím obrazového tištěného katalogu, který je z hlediska flexibility sortimentu zboží již po krátké době neaktuální. Možností nakoupení zboží přímo ve skladu využívá jen málo zákazníků.

## **7. Procesy**

Ve stávajícím systému není možné zajistit dodání zboží do 2 pracovních dnů, pokud se bude dodávat větší množství zboží pomocí dealera. Tzn. dodání zboží je pomalý proces oproti využití přepravní společnosti a to může odradit zákazníka B2B od objednávky.

Analýzou byla zjištěna nedostatečná kvalita v systému distribuce zboží a rychlosti vyřízení objednávek. Diagram rybí kosti na obr. 9 je zaměřen na analýzu 7P. Firma má jen dva hlavní distribuční kanály k zákazníkům. Jednou z možností je osobní prodej zboží v hlavním skladu rybářských potřeb. Druhá možnost je využití dealera a rozvoz objednávek pro maloobchodníky po celé ČR. Dealer má v přepravním automobilu stejné zboží jako v hlavním skladě. Tento způsob prodeje stále používá konkurence. V historii firmy byl prodej a doprava zboží pomocí dealera hlavním způsobem prodeje. Jako další z hlavních problémů je nízká marže. V portfoliu firmy se nenachází dostatek prémiových značek, aby bylo možné zvýšit cenu vlastních produktů ZICO a tím zvýšit i marži. Za jednu z velkých mezer je pokládána malá úroveň udržení osobního kontaktu s odběrateli a neúčast na rybářských výstavách, která nabízí vysoké příležitosti k získání nových zákazníků. Situaci dle jednotlivých faktorů 7P, lze velice názorně popsat pomocí diagramu rybí kosti viz obr. 9.



**Obrázek 9:** Diagram rybí kosti (7P)

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 4.5 ZÁVĚREČNÁ SW a OT

Závěrečná SW a OT analýza vyjadřuje hlavní aspekty dle jednotlivých výše uvedených analýz. Definuje slabé stránky a hrozby, na které je potřeba reagovat v návrhu strategie viz tabulka 13, za podpory indikovaných silných stránek a příležitostí.

**Tabulka 13:** Závěrečná SW a OT

<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Možnost propojení Business x Marketingová strategie přes 7P'S</li><li>▪ Zvýšení intenzity spolupráce se zákazníky</li><li>▪ Modernizace distribučních kanálů přes IT</li><li>▪ Schopnosti získat konkurenční výhody</li></ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pouze virtuální strategie (do roku 2014)</li><li>▪ Vysoký tlak na výkonnost (Vlastníci)</li><li>▪ Nejsou charakterizovány cíle v podobě SMART</li><li>▪ Špatná efektivita distribučních kanálů</li><li>▪ Neexistující motivační systém odměňování zaměstnanců</li></ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nízké úvěrové sazby bank</li><li>▪ Konkurence je strategicky řízena pouze z 10%</li><li>▪ Pozitivní budoucí očekávání všech zainteresovaných osob</li><li>▪ Účast na odborných výstavách</li></ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nerovnováha kurzů USD/CZK, EUR/CZK</li><li>▪ Trend úspory domácností i v budoucnosti</li><li>▪ Neobdržení dalších úvěrů od banky</li><li>▪ Ztráta zákazníků, kteří preferují osobní přístup</li></ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Společným faktorem výsledků SW a OT analýzy, je jednoznačně nedostatečné řízení společnosti a neexistující strategie. Proto je nutné přijmout kroky k její formulaci. K tomu jsou nápomocná zjištění z analýz a následné zavedení do struktury společnosti.

## 5 FORMULACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE A JEJÍ NÁSLEDNÁ IMPLEMENTACE

### Formulace marketingové strategie

Na základě shrnutí analýz v kapitole 4 a zjištění dle kvadrantů analýzy SW a OT byla formulována možná strategie pomocí modelu SMART na další období.

**Produkt:** U produktu je důležité odlišit se od portfolia produktů od konkurence. Je potřeba mít širokou nabídku produktů a tím se zacílit na široké spektrum zákazníků. Na produktovém portfoliu je důležité i nadále zachovat své prémiové značky se zaměřením na kvalitu a její vnímání zákazníky.

**Cena:** Cena je jedním z hlavních faktorů, co bude ovlivňovat výkonnost v budoucím období. Konkurenční výhodou pro firmu by měla být v tomto ohledu zaměření se na prodej prémiových značek, což nám umožní říct si o vyšší cenu při vyšší kvalitě výrobků.

**Místo:** Jedná se zde zejména o nově zavedený způsob distribuce. Klasická doprava pomocí dealera bude zrušena a plně nahrazena novým způsobem distribuce. Vše bude probíhat pomocí e-commerce.

**Podpora prodeje:** Podpora prodeje bude probíhat formou emailového marketingu. To jest podpora prodeje pomocí emailu, zasíláním newsletteru. Pro zvýraznění firmy a pro zachování osobního kontaktu se zákazníky (B2B, B2C) se budou navštěvovat rybářské výstavy. Zde se budou představovat nové výrobky a získávat další obchodní příležitosti. Další důležitou součástí zachování osobního kontaktu a dobrých obchodních vztahů, je alespoň 2x do roka navštívit největší odběratele.

**Lidé:** Pro vyšší zisky společnosti by také mělo přispět zavedení bonusového odměňovacího systému v závislosti na zisku společnosti pro zaměstnance.

**Prostředí:** V rámci e-commerce je dalším důležitým krokem zavedení instruktážních videí pro většinu produktů, návodů, preferencí a certifikátů ke stažení z detailu produktu. Pomůže to zejména v představení produktu samotného.

**Procesy:** Systém webových stránek firmy umožňuje indikaci zboží, jestli je nebo není skladem. To je považováno za velkou výhodu. Dále je zde možnost objednání zboží v B2B systému 7. den v týdnu. (7/24) dodání zboží probíhá zpravidla do 48 hodin. Firma zahrnuje záruční i pozáruční servis do 7 pracovních dnů od doručení. Doprava zboží probíhá pomocí outsourcingované společnosti PPL.

## **Implementace marketingové strategie a marketingového plánu**

Základní nástroj pro realizaci návrhu strategie je marketingový plán. Pro tento účel byl v rámci bakalářské práce použit Ganttův diagram, který zahrnuje návrh strategických cílů a úkolů. Samotná realizace cílů a úkolů je specifikována metodou 5W. Kdo, kdy, kde, co a jakým způsobem bude úkol nebo cíl naplněn.

### **1. Produkt**

#### **Odlišení svého portfolia od konkurence.**

**Kdo:** Generální ředitel firmy

**Jaké aktivity:** Navštívit světové výstavy v oboru, hledat nové světové dodavatele

**Kdy:** podle časového plánu výstav

### **2. Cena**

#### **Zavedení dalších prémiových značek do portfolia firmy**

**Kdo:** Ing. Hosa (marketingový manažer)

**Jaké aktivity:** navštívit světové výstavy v oboru

**Kdy:** podle časového plánu výstav

### **3. Místo**

#### **Zavedení efektivnějšího způsobu dopravy zboží.**

**Kdo:** Generální ředitel firmy

**Jaké aktivity:** Výběr nejvhodnějšího dopravce vzhledem k nákladům, rychlosti a spolehlivosti. Zajištění účasti na výstavách a udržení spolupráce s odběrateli.

**Kdy:** 2015

### **4. Podpora prodeje**

#### **Zavedení emailového marketingu. Účast na rybářských výstavách. Udržení dobrých vztahů a kontaktu s odběrateli.**

**Kdo:** Generální ředitel firmy, Ing. Hosa (marketingový manažer)

**Jaké aktivity:** Zajištění účasti na výstavách a udržení spolupráce s odběrateli.

**Kdy:** 2015

## 5. Lidé

**Zavedení bonusového systému pro zaměstnance**

**Kdo:** Generální ředitel firmy

**Jaké aktivity:** Sestavení motivačního programu

**Kdy:** 2015

## 6. Prostředí

**Zavedení elektronicky přístupného prostředí, jako jsou videonávody k produktům a celkového představení daného zboží.**

**Kdo:** Ing. Hosa (marketingový manažer), servisní technik

**Jaké aktivity:** Vytvoření videí, sepsání návodů

**Kdy:** 2015

## 7. Procesy

**Dodání zboží do 48 hodin, možnost objednat si zboží 7 dní v týdnu + informace o dostupnosti.**

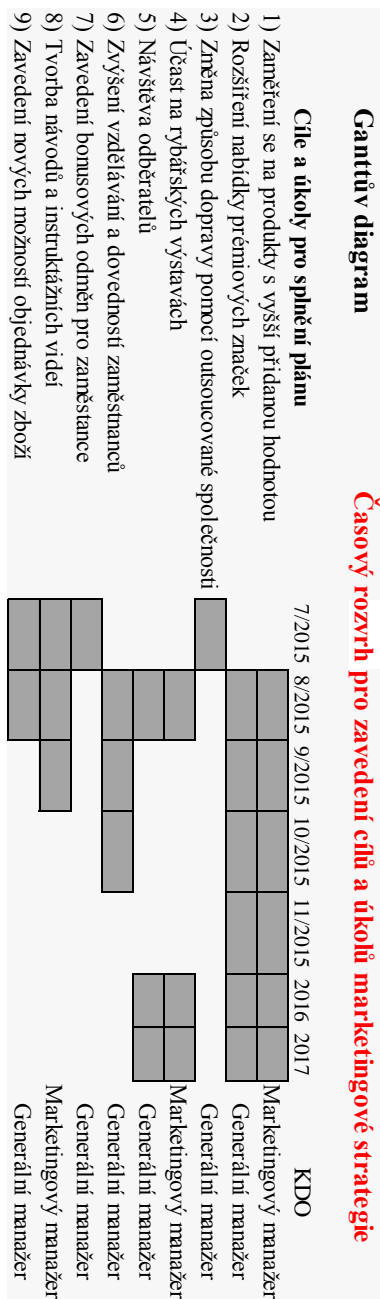
**Kdo:** Ing. Hosa (marketingový manažer)

**Jaké aktivity:** Vyjednání urychlení s dopravcem.

**Kdy:** 2015

## 5.1 Ganttův diagram

Na obr. 10 se pojednává o seznamu marketingových cílů a aktivit, které jsou přiřazeny odpovědné osobě, zodpovídající za jejich splnění. Kontrola jednotlivých cílů je kontrolována pomocí řídicí smyčky a CRM systému.



**Obrázek 10:** Ganttův diagram

*Zdroj: vlastní zpracování*

Při schůzce konané v říjnu 2014 byl majitel seznámen s výše uvedenými návrhy na budoucí strategii firmy a poukázal na tento diagram. Reakce ředitele firmy byla pozitivní a počítá s využitím těchto návrhů při stanovení cílů společnosti v nejbližší době. Následně budou implementovány jako úkoly v řídicím firemním systému CRM.



## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá situační analýzou společnosti ZICO CZ s.r.o., návrhy na zlepšení současné situace, s vyhodnocením na danou společnost.

Teoretická část se zabývala definicí marketingu a tím, že funguje na koncepci, která je založena na potřebách a přáních zákazníka a cílem marketingu je plně uspokojit tyto jeho potřeby. Hlavní téma bakalářské práce bylo pojetí marketingového mixu. Konkrétně bylo pojednáno o koncepci 7P, která nejlépe odpovídá potřebám zvolené organizace.

Ve třetí kapitole je popsáno detailní představení společnosti a její současná situace. Je zde také uveden graf zisku před zdaněním, který zachycuje vývoj průběhu 8 let vývoje firmy na trhu. V následující kapitole je provedena detailní situační analýza. Pro formulaci budoucí strategie byla v analýze vnějšího prostředí realizovaná SLEPT analýza, která následně sumarizovala výsledky pomocí metody ETOP. Ta zobrazuje hlavní hrozby a příležitosti společnosti. Dále následovala analýza vnitřního prostředí pomocí Porterova modelu 5 sil, který pomohl zmapovat faktory, které ovlivňují současnou pozici firmy a jaký bude pravděpodobný vývoj pozice firmy po naplnění strategických cílů v roce 2017. Pro shrnutí této analýzy byla použita metoda ETOP. V další části této kapitoly byla uskutečněna analýza Stakeholders. Tato analýza je zaměřena na zmapování očekávání hlavních zainteresovaných skupin, které se přímo či nepřímo podílejí na chodu společnosti. Jako poslední analýza byla použita analýza 7P, kde byla zkoumána firma z hlediska produktu, ceny, místa, propagace, lidí, prostředí a procesů. Analýzou byly zjištěny zjevné nedostatky, které vystihuje obr. 9. Na závěr čtvrté kapitoly je uvedena závěrečná SW a OT analýza, která vyjadřuje hlavní aspekty dle jednotlivých uvedených analýz. V předposlední páté kapitole formuluji marketingovou strategii pomocí modelu SMART, na základě shrnutí analýz ze čtvrté kapitoly a dle tabulky SW a OT. Šestá kapitola obsahuje marketingovou strategii a její plán, pro tento účel jsem použil Ganttův diagram.

Cílem práce bylo zanalyzovat současný stav firmy z hlediska marketingu a popsat budoucí marketingovou strategii pro lepší budoucí vývoj podniku. Tento cíl byl v rámci bakalářské práce naplněn.

Pro celou bakalářskou práci jsem využil zejména poznatků z mé praxe ve firmě ZICO CZ s konkrétním problémem, který tam byl v současné době řešen. Cílem bylo vyhotovit analýzy současného stavu z pohledu vnějšího a vnitřního prostředí. Byl jsem přítomen i mnoha jednání při formulaci budoucí strategie. V tomto ohledu jsem si osvojil několik

sofistikovaných manažerských praktik např. objektivizace výsledků analýz pomocí expertů v oboru. Jednalo se o explicitní výsledky mnoha jednání a zápisků na flipchart, které byly racionálně vyhodnoceny bod po bodu pro potřeby strategie. Bylo pro mě samotného velice zajímavé zjištění, že 70 % firem, které jsou strategicky řízeny, jsou v oboru úspěšné. Proto mě překvapilo, že 90 % firem z oboru velkoobchodu s rybářskými potřebami žádnou strategii nemá. Řídí se pouze intuicí, což si myslím, že zejména v době krizového období je hazard s vlastními firemními zdroji. Tyto poznatky a zkušenosti se chystám uplatnit ve svém budoucím povolání, tak aby byla firma co nejvíce úspěšná v plnění vytyčených cílů. Věřím, že vzhledem k provedeným analýzám a formulaci strategie jsem významnou měrou přispěl k úspěšnosti firmy v daném oboru.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ABC analýza. IPA more than expected [online]. 2007 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/abc-analyza>
- [2] FORET, Miroslav, PROCHÁZKA, Petr, URBÁNEK, Tomáš. Marketing – základy a principy. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, str 139.
- [3] FORET, Miroslav. Marketing - základy a postupy: Cesta k trhu. 1.vyd. Praha: Ekka, 2001, 162 s. ISBN 80-722-6558-X.
- [4] HANZELKOVÁ, A. Strategický marketing teorie pro praxi. Praha: Praha C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [5] HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: Strategie řízení. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 1998. str. 128
- [6] Ishikawa diagram. Svět produktivity [online]. 2012 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Ishikawa-diagram.htm>
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 278 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] Janečková, L., Vašítková, M., Marketing služeb, 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2001
- [9] KINCL, Jan, a kol.. Marketing podle trhů. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8.
- [10] KOTLER, P.: Marketing Management, 10. rozšířené vydání, Grada Publishing, Praha, 2001, 720 stran, ISBN 80-247-0016-6
- [11] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [12] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007,1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [13] MALLYA, T.: Strategie řízení. Brno: VUT v Brně akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. str. 31
- [14] Pramen: VACULÍK, J.a kol.: Marketingové řízení. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. str. 16. Upraveno autorem

- [15] Strategická situační analýza. Strateg.cz [online]. 2014 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
- [16] SUCHÁNEK, P. Podnikohospodářská analýza. 1. Vyd. Brno: MU-ESF, 2006. 110 s. ISBN 80-210-3985-X
- [17] SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing – cesta k trhu. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, str. 108-109.