

AMBIS vysoká škola, a.s.
Katedra Ekonomie a Managementu

Marketingové řízení včetně projektové studie
Bakalářská práce

Autor: **Anna Kaiserová, DiS.**
Ekonomie a management podniku

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Josef F. Palán, CSc.**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a v seznamu uvedla veškerou použitou literaturu.

Svým podpisem stvrzuji, že odevzdaná elektronická podoba práce je identická s její vytištěnou verzí a jsem seznámena se skutečností, že se bude archivovat v knihovně VŠ AMBIS a dále bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím interní databáze elektronických vysokoškolských prací.

V Bořicích, dne 24.12.2020

Anna Kaiserová, DiS.

Poděkování

Dovoluji si touto cestou nejprve poděkovat panu Doc. Ing. Josefu Palánovi, CSc., za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady, připomínky ke zpracování a vstřícnost, které mi při zpracování této bakalářské práce poskytl.

Ráda bych také poděkovala vedení společnosti XY za cenné informace a interní materiály, které mi k vypracování zapůjčila k nahlédnutí.

V neposlední řadě bych také chtěla poděkovat i své rodině za podporu a trpělivost, kterou mi po dobu studia věnovali.

Vysoká škola: Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut - Ambis, a.s.

Oborová katedra: Ekonomie a managementu 

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student: Anna Kaiserová

Vedoucí práce: Doc. Ing. Josef Palán, CSc.

Studijní obor: Ekonomika a management podniku 

Téma práce: Marketingové řízení včetně projektové studie

Cíl práce: Návrh marketingové strategie vybrané společnosti.

Metoda: Marketingová situační analýza

Rozsah práce: min. 40 stran

Struktura práce: Úvodní seznámení se zkoumanou společností, proces marketingového řízení, segmentace trhu, výběr segmentů, návrh strategie marketingového mixu, strategický marketing, vybrané analytické nástroje.


Základní prameny a odborná literatura:

- [1] KOTLER, P.; KELLER, L. K. Marketing management - 14. vydání. Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4150-5
- [2] MCDONALD, M.; WILSON, H. Marketingový plán — Příprava a úspěšná realizace. BizBooks, 2012, ISBN 978-80-265-0014-8
- [3] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing — Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání. Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4670-8

Souhlasím se zadáním (podpis, datum):



Anna Kaiserová

 Student



Doc. Ing. Josef Palán, CSc.

Vedoucí práce



doc. Ing. Josef Palán, CSc. 

Garant oboru

V Praze dne: 30. dubna 2018

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou marketingového řízení vybrané společnosti XY, která prodává prostředky oční optiky ve svých kamenných prodejnách. Cílem této práce je návrh marketingové strategie společnosti. Autorka tvůrčím způsobem aplikuje metodu marketingové situační analýzy. Projektová studie vychází především z interních dat, vlastních zkušeností a informací autorky, které získala za dobu svojí činnosti ve zkoumané společnosti a které jí byly poskytnuty.

Po vyhodnocení marketingové situační analýzy jsou pro firmu XY v závěru práce vytvořeny strategie marketingové mixu, které by měly sehrát zásadní roli v dalším úspěšném marketingovém řízení společnosti v budoucích letech.

Klíčová slova

Marketing, marketingové řízení, marketingová situační analýza, marketingová strategie.

Summary

The bachelor thesis deals with the issue of marketing management of the selected company XY, which sells optical products in its brick-and-mortar stores. The aim of this work is to design the company's marketing strategy. The author creatively applies the method of marketing situational analysis. . The project study is based mainly on internal data as well as the author's own experience and information collected while working in the analysed company and the data which the company provided to her.

After evaluating the marketing situational analysis, strategies are developed for XY at the end of the thesis based on the marketing mix, which should play a crucial role in the further successful marketing management of the company in future years.

Key words

Marketing, marketing management, marketing situation analysis, marketing strategy.

Obsah

ÚVOD	8
1 TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 Strategické řízení.....	10
1.1.1 Vývoj podnikatelských koncepcí	12
1.1.2 Marketingová koncepce	14
1.2 Strategický marketing	16
1.2.1 Segmentace, targeting a positioning.....	16
1.3 Marketingové řízení	18
1.3.1 Marketingová situační analýza.....	19
1.3.1.1 Analýza vnějšího prostředí	21
1.3.1.2 Analýza vnitřního prostředí firmy	24
1.3.1.3 SWOT analýza	27
1.3.2 Marketingové strategie.....	29
1.3.3 Marketingový mix	32
2 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ	36
3 PROJEKTOVÁ STUDIE SPOLEČNOSTI XY	37
3.1 Charakteristika společnosti XY.....	37
3.1.1 Organizační struktura společnosti XY	38
3.1.2 Současný stav marketingového mixu společnosti XY	39
3.1.2.1 Produkt	39
3.1.2.2 Cena.....	40
3.1.2.3 Místo.....	40
3.1.2.4 Propagace	41
3.2 Marketingová situační analýza společnosti XY	42
3.2.1 Podnikatelské prostředí	42
3.2.2 Analýza makroprostředí společnosti	43

3.2.3	Analýza mikroprostředí společnosti.....	46
3.2.4	Analýza vnitřního prostředí společnosti.....	49
3.3	SWOT analýza společnosti XY	52
3.3.1	Stanovení marketingových cílů společnosti.....	54
3.3.2	Segmentace a targeting.....	54
3.4	Návrh změny organizační struktury společnosti XY	56
3.5	Návrh marketingové strategie pro společnost XY	57
3.5.1	Produktová strategie.....	57
3.5.2	Cenová strategie.....	58
3.5.3	Distribuční strategie	58
3.5.4	Komunikační strategie	59
3.6	Rozpočet.....	59
	ZÁVĚR.....	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM GRAFŮ	65

ÚVOD

O úspěšnosti podnikání rozhoduje celá řada podstatných faktorů. Jedním z nich je, jakým způsobem firma plánuje, navrhuje a realizuje svoji marketingovou činnost. Není tomu jinak ani v oboru optických optik.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou marketingového řízení společnosti XY. Přesněji řečeno, zkoumá stávající marketingovou situaci firmy a pomocí analýz stávajícího stavu a pozice společnosti na optickém trhu, na kterém působí, se snaží navrhnout co možná nejúčinnější marketingovou strategii. Zkoumaný podnik se zabývá maloobchodním prodejem dioptrických brýlí, slunečních brýlí a dalších produktů a služeb s tím spojených v síti kamenných prodejen.

Na českém trhu tato společnost působí již od roku 1997 a v současné době má kolem 40 zaměstnanců. Hlavním důvodem, proč si autorka k analýze vybrala právě firmu XY, je skutečnost, že v ní již několik let působí. V této práci proto využívá všech svých zkušeností a informací, které během několikaletého působení v již zmíněné společnosti získala. Využívá rovněž informace a interní materiály, které jí byly vedením firmy poskytnuty. Na přání majitele této společnosti zachovává z konkurenčních důvodů název firmy v této bakalářské práci v anonymitě.

Cílem této práce je navrhnout marketingovou strategii pro firmu XY na základě výsledků marketingové situační analýzy mapující stávající situaci firmy na trhu. Navrhnutá marketingová strategie by měla vést v budoucnu k většímu zviditelnění firmy na trhu, efektivnější komunikaci se zákazníky a zvýšení zisku.

Pro naplnění výše uvedeného cíle si autorka na začátku práce klade čtyři výzkumné otázky, jejichž správné zodpovězení je nutnou a nezbytnou podmínkou pro jeho dosažení.

1. Jaké teoretické znalosti představují relevantní východiska pro dosažení stanoveného cíle?
2. Jaké metodologické nástroje bude třeba správně implementovat v procesu situační marketingové analýzy?
3. Jaká je současná strategická pozice zkoumané firmy na odvětvovém trhu a proč?
4. Jaký marketingový plán, respektive marketingové strategie na bázi marketingového mixu zajistí dosažení plánovaných strategických cílů společnosti?

Teoretická část bakalářské práce shrnuje výklady pojmů získaných za pomoci rešerší odborné literatury a publikací. Jde například o definice pojmů jako marketing, marketingové řízení, marketingová situační analýza a její nástroje, marketingový mix a marketingové strategie. Praktická část práce aplikuje teoretické poznatky z první části při tvorbě marketingové strategie. Nejprve v ní autorka stručně charakterizuje firmu XY a na základě marketingové situační analýzy jejího vnějšího a vnitřního prostředí a provedené SWOT analýzy dále doporučuje vhodné marketingové strategie. Jako nástroj zkoumání vnějšího makroprostředí je využita metoda analýzy PEST a k analýze vnějšího mikroprostředí pak Porterův model pěti sil.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Strategické řízení

Jednou z definicí strategického řízení (managementu) je například Fotrova definice (2012, s. 26): „*Je to umění a věda jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů.*“

Tuto definici tedy můžeme použít pro určení jednotlivých **fází strategického řízení**:

1. **formulace strategie**
2. **implementace strategie**
3. **hodnocení strategie**

Formulace strategie se zabývá vypracováním strategických východisek (poslání, vize a cíle) – k jakému konečnému cíli má firma dojít a jakým způsobem. V této fázi je nutné provést analýzu prostředí, které na firmu a její záměr podnikání působí, a následně výsledky vyhodnotit. Pro sepsání správného strategického plánu, který bude korespondovat se strategickými záměry firmy, musíme nejprve vytvořit mnoho různých variant strategií, každou z nich zhodnotit a vyřadit ty, které pro jeho vytvoření vhodné nejsou, případně upravit domněnky v něm uvedené. Po provedení všech těchto potřebných kroků lze formulovat konečný strategický záměr (vizi) firmy. Po formulaci strategie přichází na řadu **tvorba strategického plánu**, ve které jsou přesněji definovány postupy (např. strategické mapy, funkční strategie, dlouhodobé a krátkodobé cíle apod.). Vytvořený plán v dalším kroku nezbyvá nic jiného než implementovat. **Implementace strategie** se nachází již na úrovni operativního managementu. Ten se snaží plán koordinovat, zajistit účinný a bezproblémový výrobní postup a informovat o jeho průběhu. Bez operativních cílů plánu není možné strategii bezchybně využít. Aby byla zaručena souhra operativního a taktického managementu během implementace, je nutné, aby fungovala jejich určitá kontrola. K **hodnocení strategie** by mělo docházet během celého procesu strategického managementu. Metody, které využívá, by měly reagovat na změny v prostředí, které na firmu působí. Dochází zde k jejich vyhodnocování, následným úpravám, případně i k úpravám samotného hodnocení a cílů apod. (Fotr, 2012, s. 27-29).

K tomu, abychom navrhli podniku odpovídající marketingovou strategii, je nejprve nutné stanovit určitá strategická východiska, kterými jsou: vize, poslání a strategické cíle. V následujících odstavcích následuje jejich stručný popis.

Posláním rozumíme definici toho, jak je firma zaměřena, aniž bychom její činnost vnímali jako časově vymezenou, a definování zásadních hodnot, na kterých se zakládají podnikatelské aktivity subjektu (Fotr, 2012, s. 33). Proto by si měla firma nejprve položit několik otázek a odpovědět na ně:

- Proč podniká a jaký je její význam?
- Čím je firma ojedinělá a na jaké zákazníky cílí?
- Má firma cíle a jaké jsou?

Při formulaci poslání nesmíme zapomínat také na další složky, které podnik významně ovlivňují, např. minulost firmy nebo dopady působení vnějšího a vnitřního prostředí (Fotr, 2012, s. 34). Podle Kotlera (2007, s. 91-92) by mělo být poslání hlavně **realistické, konkrétní, založené na výrazných kvalitách a motivující**.

Naopak **vize** se od poslání výrazně liší. Fotr (2012, s. 33) vnímá vizi jako konkrétněji definovanou a časově vymezenou. Podle něj jde o cíl, kterého chce firma na konci určitého období dosáhnout a podle něj se transformovat. Přesněji definuje, jak bude firma v budoucích letech podnikat, z jakého důvodu a jakým způsobem mají zaměstnanci vizi následovat a případně je k tomu i motivovat. V neposlední řadě určuje strategii podnikání, která se na základě proměnných jednotek v určitém cyklu obměňuje. Doba, na kterou je vize plánována, se liší podle toho, na jakém trhu firma podniká a jaký je současný vývoj ekonomiky. Ve většině případů je to pak střednědobý horizont plánování. Je velmi důležité stanovit si, jaké inovativní změny firma v průběhu dalších let provede, dále je obměňovat, a určit, jaké jsou její dlouhodobé cíle a jak jich dosáhne. Vize rozdílných společností se od sebe výrazně liší (Fotr, 2012, s. 34-35).

Během plánování budoucí strategie podniku je nutné si nejprve stanovit cíle. Ty dělíme na cíle obecné (založené na poslání firmy) a strategické. Definice **obecných cílů** podle Mallya (2007, s. 32-33) je následující:

- „jsou zaměřeny na jednu aktivitu nebo určitý směr podniku,
- měly by reflektovat primární aktivity nebo strategický směr,
- zahrnují dlouhodobé období, tj. alespoň tři roky,
- jsou dosažitelné ve specifických časových horizontech,
- ukazují směr,
- jsou tvořeny na základě mise a jsou s ní kompatibilní,
- poskytují integrující prvek, z něhož se vychází při stanovování strategických a operativních plánů.“

Strategické cíle na rozdíl od těch obecných úzce souvisí s vizí podniku a přesněji definují v ní uvedený smysl podnikání. Podle Fotra (2012, s. 36) se jedná především o zpracování cílů týkajících se například toho, jak bude podnik na trhu růst a jaká bude jeho finanční výkonnost nebo na jaký trh přesně bude cílit. Konkrétní strategické cíle jsou podle Malloya (2007, s. 33) tvořeny modelem SMART:

- S - specifické,
- M - měřitelné,
- A - akceptovatelné,
- R - realistické,
- T - časově vymezené.

Strategické řízení a strategický marketing, jejichž popis následuje v dalších kapitolách, jsou vzájemně propojeny. Strategický marketing dodává informace pro strategická rozhodnutí. Například informace o konkurenci, trzích apod. (Jakubíková, 2013, s. 43).

1.1.1 Vývoj podnikatelských koncepcí

Je nutné, aby byla firma v dnešní rychle se měnící době schopna konkurovat dalším činitelům na trhu. Není tedy prakticky možné, aby strategické řízení firem neobsahovalo marketing (Jakubíková, 2013, s. 44).

Marketing je však relativně nová koncepce, jak řídit firmu. Předcházely jí jinak zaměřené koncepce, a to výrobní, výrobková a prodejní (Kotler, 2007, s.48).

Jako nejstarší je uváděna **konceptce výrobní**, která počítá se skutečností, že spotřebitelé vyhledávají hlavně rozsáhle dostupné výrobky za co možná nejnižší cenu. Management podniku, který se touto koncepcí řídí, by se měl starat především o to, nakolik je výroba produktů a jejich distribuce k zákazníkům efektivní. Využití této konceptce se doporučuje ve dvou případech. Prvním je situace, ve které je poptávka po daném produktu výrazně větší než její nabídka. Pak nezbyvá nic jiného než co možná nejrychleji navýšit výrobu. Ve druhém případě jsou pak prostředky na výrobu poměrně vysoké. Zde je velmi důležité, aby je podnik co nejrychleji snížil a zajistil zdokonalení postupu a intenzity výroby (Kotler, 2007, s. 48).

Další koncepcí je **konceptce výrobová**. Ta počítá se zájmem zákazníků o moderní výrobky co možná nejvyšší jakosti a performance. V tomto případě je nutné soustředit se především na nabízené produkty a stále je zdokonalovat. Tato konceptce však není jedinou ideální cestou. Je stále nutné sledovat trh, na kterém podnik působí a na kterém svoje produkty nabízí. Po jejich zdokonalení je velmi důležité je na trh správně umístit a zacílit na vhodnou skupinu budoucích spotřebitelů. To, že je výrobek technicky dokonalý, neznamená, že má firma vyhráno. Toto může vést k tzv. „marketingové myopii“ („marketingové krátkozrakosti“), při které neustálým zlepšováním nabízeného produktu manažeři často zapomínají na skutečnost, že jejich produkty můžou nahradit jiné postupy a výrobky. Jako tomu bylo například v případě ředitelství železnic, které během zdokonalování vlakových souprav zapomnělo na další možnosti přepravy, které lidé využívají k uspokojení své poptávky po dopravě (Kotler, 2007, s. 49).

Další významnou koncepcí využívanou mnoha společnostmi je **konceptce prodejní**. Ta vychází z toho, že zákazníci nebudou nakupovat produkty firmy, která není na trhu viditelná, tj. nepoužívá reklamní kampaně s cílem zviditelnit se. Využití této konceptce je ideální v případě, že společnost nabízí zboží, které není tak často poptávané. Je proto nutné vyhledat budoucí spotřebitele a nalákat je na přínosy daného produktu. Často ji například využívají neziskové organizace nebo politické strany během volebních kampaní. Hlavním cílem je zde prodat stávající produkty a nevytvářet nové. Nevýhodou je však to, že se v této koncepci neřeší otázka dlouhodobého vztahu se spotřebiteli (Kotler, 2007, s. 49).

Marketingová konceptce je uvedena jako poslední základní filozofie. Ta očekává, že je dosažení předem stanovených cílů možné pouze po identifikaci potřeb a přání trhů, na které firma cílí. Tyto potřeby a přání se pak snaží uspokojit ještě lépe, než to provádí stávající

konkurenti na daném trhu. Tuto filozofii podnikání používá v dnešní době poměrně velké množství firem. Přechod firem od konceptu prodejního na koncept marketingový je ale poměrně časově náročný. Jejím hlavním cílem je zde hlavně uspokojení potřeb zákazníka se současnou maximalizací zisku firmy (Kotler, 2007, s. 50-51).

Následující kapitola se zaměří na poslední nejvíce využívanou koncepci a její klíčové složky.

1.1.2 Marketingová koncepce

Definovat pojem marketing není jednoduché, existuje pro to hned několik různých komplexních definic. Jednoduše lze však marketing popsat jako proces, ve kterém dochází k uspokojování potřeb zákazníků s cílem dosažení zisku (Kotler a Keller, 2013, s. 35).

Kotler (2007, s. 40) například uvádí definici marketingu jako proces, který je založen na společenském a manažerském principu a má uspokojit potřeby jednotlivců a skupin při výrobě a směně produktů a hodnot. K porozumění zmíněné definice je ale nutné nejprve pochopit význam a propojení jednotlivých složek marketingové koncepce, kterými jsou například potřeby, přání, poptávka, marketingová nabídka, hodnota a spokojenost apod. (Kotler, 2007, s. 39).

Vzájemná provázanost jednotlivých složek je poměrně jednoduchá (viz obrázek č. 1). Jejich stručné definice jsou objasněny v následujících odstavcích.



Obrázek 1 - Klíčové složky marketingové koncepce

Zdroj: Vlastní zpracování, Kotler (2007, s.38)

Potřeby jsou pro každého člověka jednou z nejdůležitějších součástí života. Nejenom, že by bez možnosti vlastnit střechu nad hlavou, oblečení, přístupu k vodě, potravě a kyslíku bylo téměř nemožné si naše životy přestavit, potřebujeme k životu i věci, které nám pomáhají relaxovat, dále se rozvíjet nebo nás mají například jen pobavit. S postupem času si jednotlivci z potřeb vytvářejí určitá **přání**, která na ně přesněji reagují. Pokud máme hlad, stává se naší potřebou potrava a přáním například steak s brambory. Naše přání pak můžeme formulovat jako **poptávku** po určitém produktu, a to za předpokladu, že disponujeme dostatečnými zdroji k jeho koupi (Kotler a Keller, 2013, s. 40).

Podle Kotlera (2007, s. 41) nám k uspokojení určitých potřeb a přání poslouží **marketingová nabídka** trhu složená například z produktů a nehmotných složek jako jsou služby (např. účetní služby, jízdenky, úklidové služby apod.) a zážitků, které korespondují s tím, co právě v danou chvíli hledáme.

Marketingová nabídka je mnohdy široká a pro zákazníka bývá těžké se rozhodnout pro tu pravou. V tu chvíli přichází na řadu hodnocení jednotlivých nabídek pomocí toho, jakou **hodnotu** mu do života přinese na základě hmatatelných a nehmotných aspektů. Kvalita,

služba a cena hrají při rozhodování největší roli, popisujeme je jako triádu hodnot pro zákazníka, podle kterých si o dané nabídce dělá vlastní obraz. Úzce spojený je s touto problematikou výraz uspokojení zákazníka. **Uspokojení** je jakousi referencí na nabízený výrobek. Reflektuje to, jak se zákazníkovo očekávání potkalo se skutečnou vlastností a stavem výrobku. V závěru může být z nákupu potěšen nebo naopak zklamán (Kotler a Keller, 2013, s. 41).

V momentě, kdy se zákazník rozhodne vyhovět svým potřebám **směnou** vytouženého produktu za určitou předem smlouvenou protihodnotu (peněžní částku, službu, atd.), mluvíme o marketingu. K tomu, aby ke směně došlo, jsou však zapotřebí dvě strany nabízející určité hodnoty, po kterých vzájemně touží a o kterých nemají problém jednat. Zároveň nesmí být ani jedna strana k rozhodnutí o provedení směny nijak nucena. Finální rozhodnutí však závisí na domluvě obou zúčastněných stran. Pokud k tomu dojde, přichází na řadu samotná **transakce**, kdy dojde k předání již zmíněných, předem smlouvených protihodnot. Aby o své zákazníky marketéři po této fázi nepřicházeli, je nutné aby byly upevněny mezi stranami určité **vztahy**, které napomohou k realizaci budoucích transakcí. Proto je důležité v dalším kroku plně využít vztahový marketing, který má na starosti jejich budování, udržení a stále zlepšování (Kotler, 2007, s. 44-45).

Jako poslední složka je uváděn **trh**, který označuje místo shromáždění nakupujících a prodávajících určitého produktu nebo služby. Rozlišujeme nepřeborné množství trhů na základě předmětu prodeje a nákupu (např. trh očních optik, trh práce, finanční trh, apod.). Aby na trzích docházelo ke směně, je nutné, aby na něm fungoval marketing, který má za úkol vyhovět přáním, a tak i potřebám zákazníků (Kotler, 2007, s. 44-45).

1.2 Strategický marketing

Strategický marketing na rozdíl od strategického řízení analyzuje trhy, na kterých firma působí, a její stávající konkurenci. Jeho hlavním úkolem je vést podnik v souladu s jeho posláním a stanovenými cíli (Jakubíková, 2013, s. 43).

1.2.1 Segmentace, targeting a positioning

Tvoření hodnot a jejich šíření na trhu za cílem získání určitého výnosu je základním pilířem všech podnikatelských záměrů firem. Předtím, než výrobek přivedeme na svět a

nastavíme odpovídající cenovou hladinu, je nutné nejdříve vytvořit určitou hodnotu, která bude pro daný trh atraktivní. Pak už nezbývá nic jiného, než že produkt nebo službu a s tím i vytvořenou hodnotu prodáme (Jakubíková, 2013, s. 78).

V tomto momentě je ale nutné najít ten správný segment zákazníků, který má o stejný produkt či službu zájem a vytvořit pro něj vhodný marketingový mix a nabídku sestavenou na míru. Tomuto procesu se říká **cílený marketing**. Od hromadného marketingu se liší tím, že na každý segment zákazníků cílí jiným způsobem a s jinak vytvořenou nabídkou produktů a služeb (Kotler, 2007, s.457).

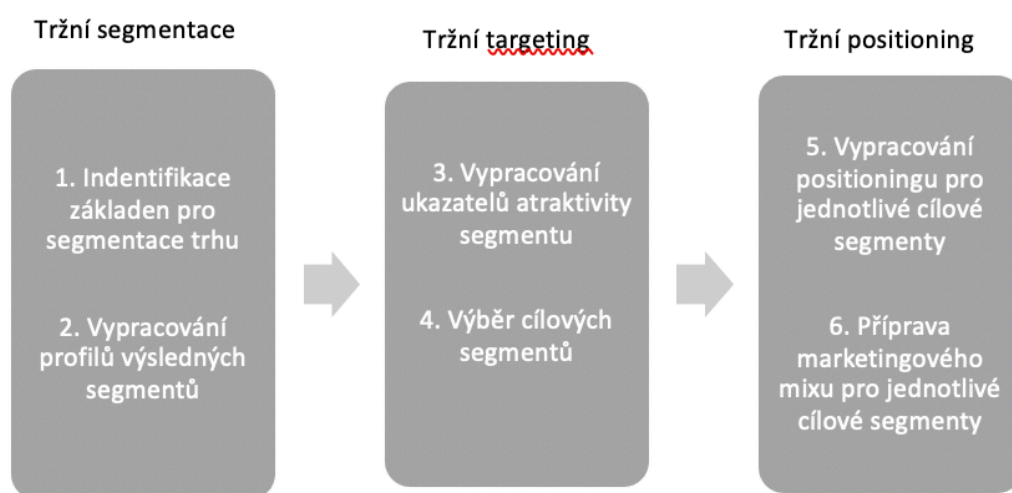
Jako první krok cíleného marketingu se uvádí **segmentace trhu**, během které je nutné určit jednu nebo více skupin zákazníků, které sdílí stejné nebo podobné přání a vytvořit pro ně vhodnou nabídku. Toto je možné provést na základě různých aspektů, kterými je například geografická, demografická, psychografická nebo behaviorální segmentace. Geografická segmentace rozděluje trh podle velikosti států nebo měst, ve kterých se daný segment nachází, podle podnebí v nich působících, apod. Demografickým způsobem segmentace trhu je pak možné dělit zákazníky podle jejich věku, pohlaví, příjmu, vzdělání, povolání, národnosti, apod. Psychografickou segmentací docílíme dělení podle toho, v jaké společenské skupině se zákazník pohybuje, případně jakým životním stylem žije. Behaviorální segmentace pak třídí zákazníky podle toho, jak nakupují. Zde je možné je dále segmentovat na to, při jaké příležitosti nákup uskuteční nebo produkt využijí, jaký je jejich očekávaný užitek z nákupu nebo jak často produkt či službu potřebují a využívají. Jedním z nejčastěji využívanějších způsobů segmentace zákazníků na základě chování je v poslední době segmentace na základě věrnostního statusu. K tomu firmy využívají věrnostní programy (Kotler, 2007).

Poté, co segmentace trhu zvolí vhodné segmenty zákazníků, je nutné pomocí tržního **targeting** určit, na jaké z nich se firma přesně zaměří a jak moc jsou pro ni atraktivní (Kotler, 2007).

Podle Diba (2020, s. 44-45) je vhodné si pro přesné zacílení na segment trhu vytvořit profil ideálního zákazníka, tzv. avatar zákazníka. Co nejlépe provedeným popisem tohoto smyšleného profilu spotřebitele, který by pro podnik představoval výrazný potenciál, můžeme dosáhnout lepší komunikace se zákazníky. Popis této osoby by měl být odpovídající a co nejdětailnější. Obsahovat by měl například jeho věk, pohlaví, povolání, tužby, vkus, apod.

Posledním krokem cíleného marketingu je tržní **positioning**, během kterého firma určuje, jakou bude mít daný produkt na trhu pozici a jak ho budou zákazníci vnímat. Firmy zde využívají mnoho způsobů, jak k tomu docílit, např. na vlastnostech, užitku nebo původu daného produktu (Kotler, 2007).

Celý postup cíleného marketingu je znázorněn na obrázku č. 2.



Obrázek 2 - Proces tržní segmentace, targetingu a positioningu

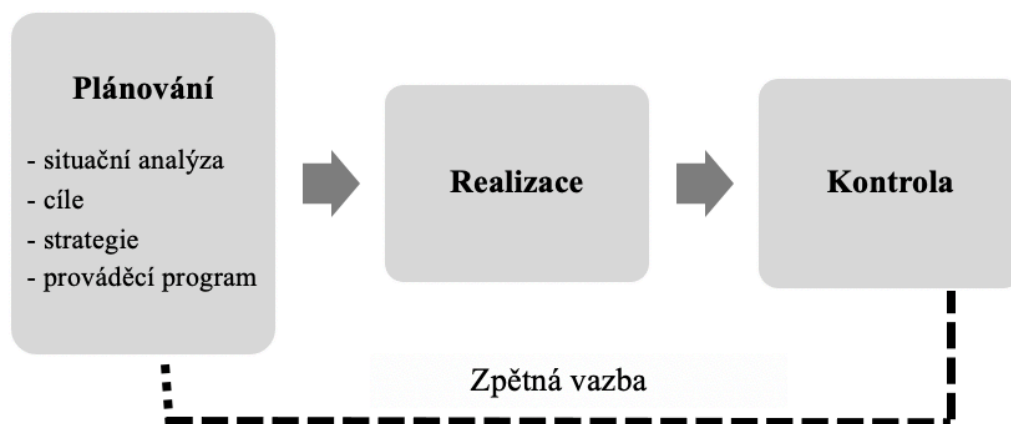
Zdroj: Vlastní zpracování, Kotler (2007, s. 457)

1.3 Marketingové řízení

Marketingové řízení (anglicky marketing management) neřeší pouze otázku poptávky zákazníků, ale také to, na jaké konzumenty má přesně cílit a jak přistupovat ke komunikaci a udržování vztahu s nimi. To vše tento obor uskutečňuje za cílem získání výnosných vztahů (Kotler, 2007, s. 46).

Jak uvádí například Barčík (2013, s. 19) „*Jde o systém strategických, výkonných a operativních procesů, (...)*“.

Jakubíková (2013, s. 79) rozděluje proces marketingového řízení na tři po sobě jdoucí části: **plánování**, **realizace** a **kontrolu**. Tyto fáze a jejich vzájemná provázanost jsou znázorněny na obrázku č. 3.



Obrázek 3 - Proces marketingového řízení

Zdroj: vlastní zpracování, Jakubíková (2013, s. 79)

V následujících podkapitolách jsou vybrané části plánovací fáze podrobněji popsány. Tyto složky jsou následně v praktické části využity při analýze podniku a tvorbě marketingové strategie.

1.3.1 Marketingová situační analýza

Před výběrem vhodných krátkodobých i dlouhodobých cílů a strategií je nutné nejprve provést analýzu zkoumaného podniku a jeho vnějšího a vnitřního prostředí, které na něj významně působí. Abychom získali potřebná data pro vypracování situační analýzy, je nejprve nutné provést marketingový výzkum v daném podniku (Tomek, Vávrová, 2008, s. 138).

Jakubíková (2013, s. 94) vidí situační analýzu jako metodu analýzy jednotlivých prostředí, ve kterých firma vyvíjí svou podnikatelskou činnost. Tím je makroprostředí a mikroprostředí. Zdůrazňuje, že v nich na firmu působí faktory, které ovlivňují její činnost. Zkoumá vnitřní prostředí firmy, a to například kvalitu jejího managementu a zaměstnanců, strategii firmy, finanční situaci firmy, apod. Kromě toho ji zajímá i schopnost firmy vytvářet nové produkty, inovovat je a prodávat. Kotler (2007, s. 109) uvádí situační analýzu pod názvem marketingový audit a definuje ji jako „(...) *systematické a periodické přezkoumávání prostředí,*

cílů, strategií a aktivit společnosti, jehož cílem je identifikace problémových oblastí a příležitostí.“

Klasické metody provedení situační analýzy se skládají z jednoduchého konceptu 5 C. Jakubíková (2013, s. 95) ale upozorňuje na to, že v současné době, kdy dochází k internacionalizování a globalizaci jednotlivých trhů, by se situační analýza měla rozšířit na koncept 7 C. Tato moderní verze sleduje faktory jednotlivých národů, makroekonomie, firmy, zákazníků, konkurence, nákladů a jednotlivých změn.

Důležitost strategické situační analýzy je pro zkoumaný podnik významná a pro úspěšné řízení jeho strategických procesů se stává jedním z naprosto nezbytných kroků. Jakubíková (2013, s. 95) definuje strategickou situační analýzu jako „(...) *komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech, jehož výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy.*“

Marketingová situační analýza se podle Jakubíkové (2013, s.95) zabývá rozborem činitelů působících na firmu, trhu, na kterém podniká, a konkurence na něm a v neposlední řadě i posouzením toho, jak se bude v budoucnu vyvíjet poptávka a trh samotný.

Marketingová situační analýza je prvním krokem a tím také nezbytnou součástí při vytváření marketingového plánu. Jejím úkolem je pomoci firmě zacílit na vhodné trhy a vytvořit pro ně splnitelné cíle a strategie marketingu. Pro tyto trhy marketingová situační analýza následně vytváří i užší zpracování strategií pro jednotlivé části marketingového mixu. Jakubíková (2013, s.96) dále dělí marketingovou situační analýzu na tři části:

- 1. Informační část**, která má za úkol nahromadit informace a ohodnotit je.
- 2. Porovnávací část**, ve které jsou s pomocí matice SWOT, SPACE, BCG nebo interní-externí maticí sestaveny a navrženy použitelné strategie.
- 3. Rozhodovací část**, během které jsou předem navržené strategie jednotlivě hodnoceny a upravovány.

V následujících podkapitolách je popsána analýza vnějšího (makro a mikroprostředí) a vnitřního prostředí firmy a jejích vybraných nástrojů.

1.3.1.1 Analýza vnějšího prostředí

Marketingové prostředí, tj., vnější a vnitřní prostředí firmy, na sebe navzájem navazují a prolínají se. Vnější prostředí tvoří makroprostředí a mikroprostředí (Jakubíková, 2013).

To, co se děje v **makroprostředí**, má firma možnost určitým způsobem ovlivnit, ale zřídka to dokáže sama. Je proto nutné, aby za tyto změny u vhodných organizací například lobovala. To však může být poměrně náročné, a proto se spíše uvádí varianta nemožnosti ovlivnění vlivů působících v makroprostředí. Těmi jsou např. demografické, politické, přírodní, ekologické, ekonomické, technologické, aj. Je proto důležité provést analýzu vhodně vybraných vlivů, které působí přesně na danou firmu, a to na úrovni globální až místní. Jinými slovy je nutné analyzovat to, co se děje a má vliv na firmu ve světě až po situaci specifických regionů a obcí, ve kterých společnost působí (Jakubíková, 2013, s. 99).

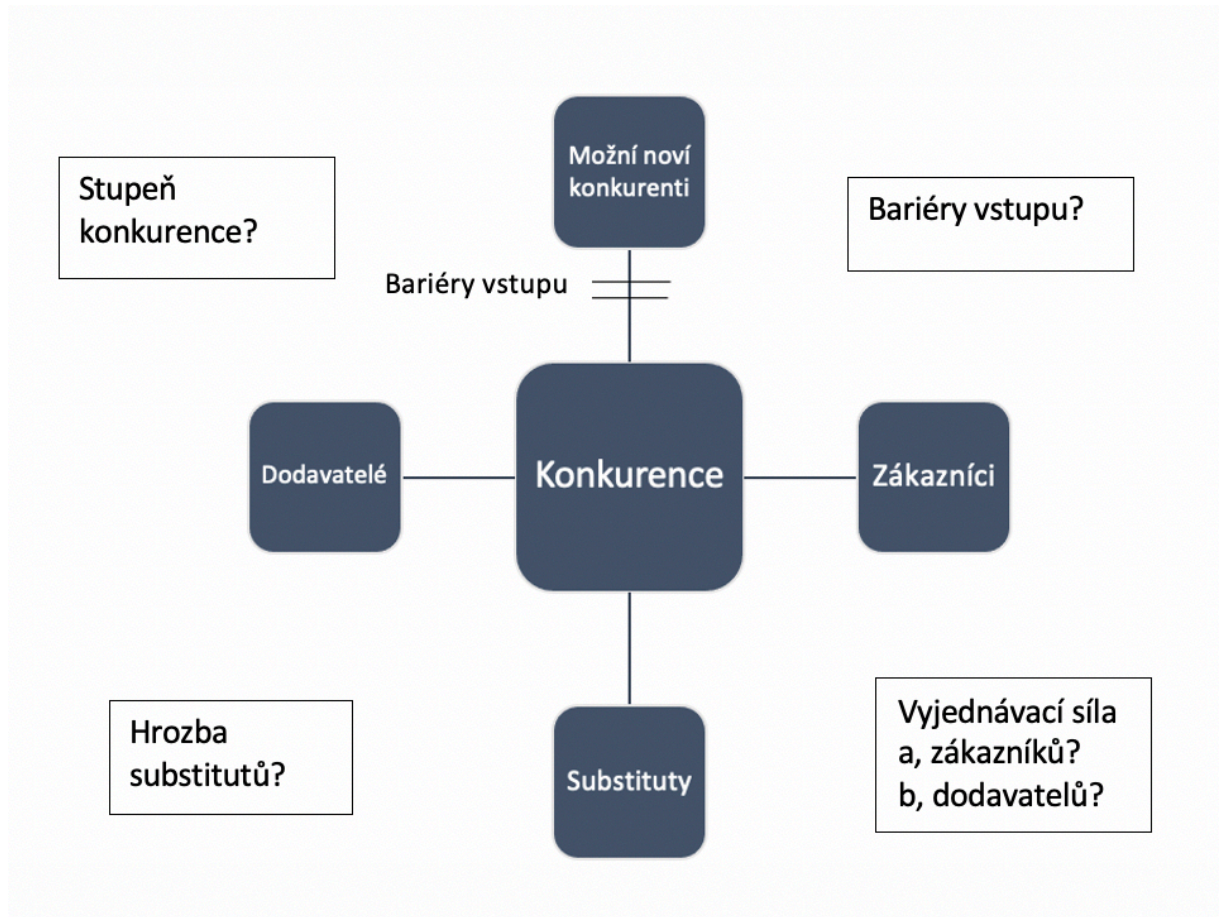
K analýze makroprostředí se využívá metoda PEST nebo její rozšířená verze PESTEL, která navíc obsahuje vlivy ekologické. **PEST analýza** tedy rozebírá činitele:

- politicko-právní;
- ekonomické;
- sociokulturní;
- technologické.

Míra stability vlády a politické sféry, vývoj fiskální, vize a sociální politiky, legislativa státu nebo například i dopad působení politických stran na dané podnikání, tvoří **faktory politicko-právní**. Ty vymezují pole podnikání. Mezi činiteli **ekonomického faktoru** je pak například vývoj HDP a ekonomického cyklu v daném státě, míra nezaměstnanosti, výše úrokových sazeb, existence inflace, aj., které v daném státě působí na zvyky a nákupní sílu konzumentů. **Sociokulturní faktory** jsou již podle názvu děleny na dvě složky, tj. sociální a kulturní, které ovlivňují nákupní sílu spotřebitelů. Například složka sociální představuje to, jak je společnost sociálně rozdělena, jak se v ní například liší majetek a příjmy jednotlivých konzumentů nebo jejich způsobu života. Kulturní složka pak představuje jejich zvyklosti, to, jak pohlíží nejenom na sebe, ale i společnosti, ve které žijí, jejich kulturní hodnoty nebo například i jakým jazykem hovoří (Jakubíková, 2013, s. 100).

Technologické faktory jsou oproti těm ostatním jako jediné hmotné. Ty vytváří pro společnost nejenom užitečné věci, které nám v mnoha ohledech mohou pomoci nebo zachránit život, ale naopak i ty, které nám mohou uškodit nebo nás zničit. Ne na všechny tyto technologické postupy a výrobky máme ale takto jednotný názor a každý z nás je vnímá a přijímá ve svém životě různě. Mezi faktory technologického prostředí, které by měly být nepřetržitě sledovány je např. rychlost technologických změn, regulace produktů nebo hodnota rozpočtů na výzkum a vývoj. Pomocí stálého zlepšování technologií dochází nejen ke zvyšování pokroku, konkurenceschopnosti, ale i k výrobě nových produktů a tím pádem i vytvářením nových příležitostí k podnikání (Kotler, 2007).

Mikroprostředí hraje podstatnou roli ve snaze firem přilákat a udržet si svoje zákazníky a na rozdíl od makroprostředí je možné ho určitými způsoby ovlivnit. Jako další krok k určení strategie, by měla být nejprve analyzována branže, ve které zkoumaná firma působí, tj. jak velký je požadavek na kapitál, zda existují nějaké bariéry při vstupu nebo výstupu z odvětví nebo jaký je například růst trhu a jeho intenzita, ve kterém firma podniká. Konstrukce branže může být rozdělena na následující dva způsoby. Buď je prostředí složeno z velkého počtu menších firem, které nazýváme prostředím atomizovaným, nebo naopak z menšího počtu velkých firem, tj. prostředí konsolidované. Mikroprostředí zahrnuje mnoho činitelů. Těmito činiteli jsou například dodavatelé, odběratelé, bankovní instituce apod., (tj. partneři). Dále jsou zde uváděni i samotní zákazníci, konkurence a veřejnost (tj. zaměstnanci, vláda, finanční a místní veřejnost, aj.). Analýzou složek mikroprostředí dojdeme k výsledkům, určujícím, jaký faktor na podnik v dané branži působí a jak přesně. Jedním z nich je například konkurence. Ten však není jediný. Další konkurenční faktory popisuje **Porterův model pěti sil** (viz. obrázek č. 4) (Jakubíková, 2013, s. 102-103).



Obrázek 4 - Porterův model pěti sil

Zdroj: Vlastní zpracování, Fotr, (2012, s. 41)

Porterův model pěti sil tedy popisuje, jak se chová daný obor a složky v něm a jak na podnik působí. Činnosti některých z nich, jako např. výrazné dominance konkurence, mohou být pro firmu v jejím podnikatelském působení velkým nebezpečím při snaze docílit větší ziskovosti. Naopak některé okolnosti vznikající v oboru mohou být pro podnik výraznou šancí k získání většího výnosu. Je klíčové, abychom tyto hrozby a příležitosti správně identifikovali (Blažková, 2007, s.57-58).

Potencionální vstup nové konkurence může podnikání firmy velmi výrazně ovlivnit. Firma proto nejprve musí určit, jaké riziko tento faktor představuje. Je vůbec možné, aby se nová konkurence na daný trh dostala a za jakých podmínek? Budou pro firmu vůbec představovat tak velké riziko a jak ohrozí dosavadní využívané distribuční kanály? Aby potencionál vstupu nové konkurence ovlivnil firmu co možná nejméně, je nutné, aby vedení sledovalo určité aspekty (jakým je například systém výroby) a stále se v něm zlepšovala. Jedním z dalších je například kvalita nabízeného zboží a služeb, jejichž kvalita by také neměla

být opomíjena. V neposlední řadě je velmi důležití provést správnou segmentaci trhu a zacílit na co možná největší část. Větším počtem konkurence na trhu dochází ke zvýšení nabídky nad stávající poptávkou, a to ve většině případů znamená i snižování cen daných produktů a služeb (Blažková, 2007, s. 58).

Pokud se firma potýká s **hrozbou substitučních výrobků**, je nutné odhadnout, co zákazník potřebuje nebo potřebovat bude a vhodně ho k nákupu produktu nasměrovat, např. nízkou cenou nebo nabídnutím něčeho naprosto nového, co na trhu ještě není. Substituční výrobky tvoří určité riziko náhrady nabízeného produktu nebo služby nějakým jiným, který si pro své uspokojení přání a potřeb konzument vybere (Blažková, 2007, s. 58).

Odběratelé a jejich vyjednávací schopnost představuje množství a složení zákazníků, kteří se na daném trhu nachází. Spolu s **dodavateli** představují hrozby pouze za podmínky existence monopolu jedné z těchto vyjednávacích sil. V tom případě nastává situace, ve které buď není z čeho vyrábět nebo není komu prodávat. Zásadní roli hraje to, jaký je počet dodavatelů a jaká je jejich síla na trhu a za jakých okolností jsou schopni dodávat služby a zboží firmám. Síla dodavatelů stoupá s jejich množstvím na trhu. V tom případě nemusí vynaložit takové úsilí na to, aby o ně někdo měl zájem. I v této situaci se musí firma bránit. Vhodným způsobem je například neustálé informování se o jiných nabídkách dodání a cenových relacích a vzájemném porovnávání (Blažková, 2007, s. 59).

Stávající konkurence v branži je jednou z dalších hrozeb, která výrazně působí na podnikovou činnost firmy. Síla této hrozby závisí hlavně na počtu konkurentů v dané branži. Čím více konkurence na podnik působí, tím náročnější je boj o zákazníky. Jedním z mnoha faktorů je i druh nabízeného zboží a služeb - pokud firmy nabízejí podobné výrobky, které se navzájem nijak neliší, nastává velký konkurenční boj. Správně nastavená cenová hladina nebo volba správného produktu a jeho zacílení na zákazníky mohou být jedním z klíčů k řešení tohoto problému (Blažková, 2007, s. 59-60).

1.3.1.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

Po analýze vnějších složek působících na firmu je nutné provést i analýzu vnitřního prostředí podniku. Faktory v této sféře je možné určitým způsobem ovlivnit. Abychom definovali, o jaké problémy přesně jde, je nutné analyzovat například stávající marketingový

mix firmy, složení zaměstnanců organizace, jakými prostředky, technologiemi a vybavením firma disponuje (Blažková, 2007).

Waterman, Jr. *et al.* (1980, s. 17-19) popisují rámec 7S jako nástroj pro analýzu organizace a toho, jak vnitřně funguje. Tento rámec zkoumá provázanost sedmi zásadních faktorů, které ovlivňují efektivní fungování firmy. Zmíněnými faktory jsou:

1. structure (struktura),
2. strategy (strategie),
3. systems (systémy),
4. style (styl vedení),
5. staff (zaměstnanci),
6. skills (schopnosti),
7. superordinate goals (nadřazené cíle).

Tyto faktory určují efektivnost firmy, jsou na sobě navzájem závislé, žádná není nadřazená. Každý faktor má v celkové konstrukci stejnou váhu. Je nutné, aby se jednotlivé faktory mezi sebou správně posilovaly. Použitím tohoto rámce je také možné určit, jak se dá zlepšit efektivnost práce konkrétní organizace. Po provedení analýzy jednotlivých faktorů rámce 7S zjistíme jejich úroveň, jejich závislosti a vztahy (Waterman, Jr. *et al.*, 1980, s. 17-19).

V následujících odstavcích jsou jednotlivé faktory stručně definovány.

Struktura je jedním z nejvíce diskutovaných faktorů, se kterým se organizace potýkají. Struktura firem rozděluje úkoly a provádí jejich koordinaci. Je to někdy o kompromisu mezi specializací a integrací, decentralizací a centralizací. Struktura firmy se popisuje organizačním diagramem. Původní jednoduché struktury firem se jejich vývojem mění, zásadní vliv má na strukturu velikost a různorodost firem (Waterman, Jr. *et al.*, 1980, s. 19-20).

Waterman, Jr. *et al.* (1980, s. 20-21) popisují **strategii** jako činnosti, které vedou k větší konkurenceschopnosti společnosti. Tyto činnosti vytváří hodnoty, které jsou pro společnost charakteristické. Pro úspěch firmy je nutné rozvíjet nejen strategii, ale i ostatní prvky rámce 7S.

Systémy jsou nástroje a kroky, které firma běžně využívá ke komunikaci a šíření různých informací napříč firmou. Popisují, jak firma řídí její chod a případně i jaké přitom dělá chyby. Systémy a jejich využití musí odpovídat tomu, čeho chce firma dosáhnout. Systémy mohou změnit firmu, aniž by se změnila její struktura. Vnitřní komunikace musí být vedena obsahově správně a měla by brát i ohled na vztahy se zákazníky. Pokud by firma ztratila tržní orientaci, pak by jí nepomohly ani změny ve struktuře a strategii. Změna systémů může výrazně zlepšit efektivitu firmy (Waterman, Jr. *et al.*, 1980, s. 21).

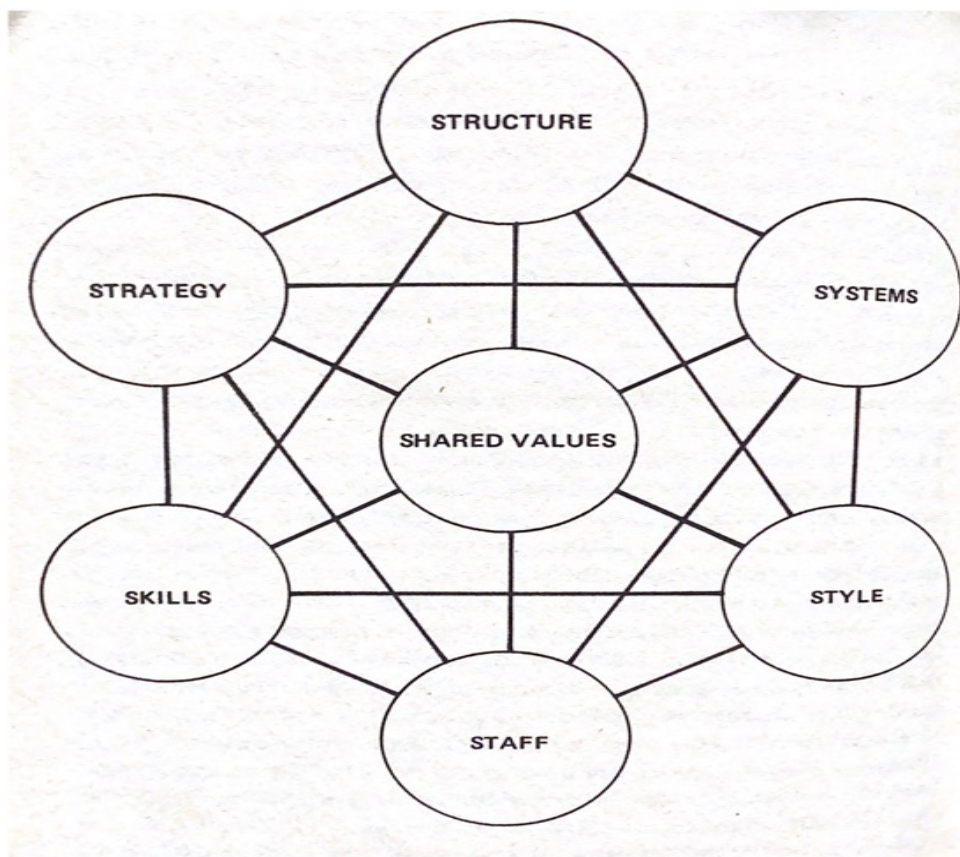
Je nutné rozlišovat jakým **stylem** řídí firmu top management a tím, jak se s tím vypořádají lidé ve firemních týmech. Lidé ve firmě sice poslouchají, co vedoucí říkají, věří ale tomu, co manažeři opravdu dělají. Jde o vzory chování, které jsou důležité. Na styl řízení firmy má zásadní vliv její vnitřní kultura (Waterman, Jr. *et al.*, 1980, s. 21-23).

Zaměstnanci v modelu 7S nejsou jen synonymem pro odměňovací systém, platové skupiny, školící programy, jsou ale i o morálce, přístupu k práci, motivaci a chování. Co dělá firma pro další rozvoj zaměstnanců a jak vychovává své manažery, to je úkol pro top management. Zaměstnanci jsou zdroj, který by měl být dále vzděláván, posilován a ochraňován (Waterman, Jr. *et al.*, 1980, s. 23-24).

Schopnosti mají velmi praktickou stránku, dají se jimi velmi dobře popsat základní vlastnosti firmy. Když mluvíme o firmách, nemluvíme o jejich struktuře nebo strategiích, ale o tom co umí dělat nejlépe. Popisujeme jejich základní vlastnosti, jejich schopnosti a dovednosti (Waterman, Jr. *et al.*, 1980, s. 24).

Nadřazené cíle jsou často nepsané hodnoty a přání, základní myšlenky, na kterých je společnost vybudována. Ukazují firmě směr budoucího rozvoje. Stmelují firmu a posilují její soudržnost a stabilitu. Nadřazené cíle by měly být stručné, srozumitelné a mít smysl pro lidi uvnitř firmy (Waterman, Jr. *et al.*, 1980, s. 24-25).

Obrázek číslo 5 znázorňuje provázanost jednotlivých faktorů rámce 7S.



Obrázek 5 - McKinsey rámeček 7S

Zdroj: Peters a Waterman, Jr., (1984, s. 10)

1.3.1.3 SWOT analýza

Provedení SWOT analýzy je jedním z postupů zkoumání interního a externího prostředí firmy, který využíváme při volbě marketingových strategií. Touto analýzou zjišťujeme následující složky působící na zkoumaný podnik zvnějšku a zevnitř:

- strengths (S) – silné stránky,
- weaknesses (W) – slabé stránky,
- opportunities (O) – příležitosti,
- threats (T) – hrozby,

Silné stránky popisují jednotlivé výsledky analýzy interního prostředí firmy. Přesněji řečeno se jedná o složky, ve kterých zkoumaná společnost vyniká oproti konkurenci. **Slabé stránky** sice také popisují interní prostředí, ale oproti silným stránkám určují slabiny podniku

na daném trhu. **Příležitosti** jsou pro firmu možnou cestou ke tvorbě konkurenční výhody. Je nutné určit, o jaké faktory přesně jde. Spolu s hrozbami jsou získávány pomocí externího analýzy zkoumaného prostředí, ve kterém se firma pohybuje. **Hrozby** z vnějšího prostředí naopak činnost firmy určitým způsobem ohrožují a je nutné je co možná v nejkratším horizontu eliminovat (Blažková, 2007, s. 155-156).

Tabulka číslo 1 znázorňuje uspořádání SWOT analýzy a některé vybrané faktory jednotlivých složek.

Tabulka 1 - SWOT analýza

	Silné stránky	Slabé stránky
Faktory bezprostředně ovlivnitelné firmou	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká hodnota značky • Vysoká kvalita produktu • Kvalitní distribuční síť • Velký marketingový rozpočet • Vysoká technologická úroveň • Vysoká ziskovost produktu firmy atp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká znalost značky • Nízká kvalita produktu • Nedostatečná úroveň distribuce • Malý marketingový rozpočet • Nízká technologická úroveň • Nízká ziskovost produktu firmy atp.
	Příležitosti	Hrozby
Faktory vnějšího prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Demografické trendy • Změny v kupní síle • Změny životního stylu a zákaznických preferencí • Oslabení konkurence • Nová technologie • Změny v technologickém a právním prostředí atp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demografické trendy • Změny v kupní síle • Změny životního stylu a zákaznických preferencí • Posílení konkurence • Nové technologie • Změny v technologickém a právním prostředí atp.

Zdroj: Vlastní zpracování, Karliček (2018, s. 238)

Vypracování SWOT analýzy později slouží firmě ke stanovení jejích marketingových cílů, na základě kterých dále vypracovává marketingovou strategii firmy (Karlíček, 2018, s. 239).

1.3.2 Marketingové strategie

Poté, co dojde k analýze marketingového prostředí a jejímu vyhodnocení, je nutné určit si nejprve vhodné **marketingové cíle** firmy, které vycházejí z cílů strategických. Marketingové cíle povedou dále k formulaci marketingových strategií, tedy popisu toho, jak tyto cíle firma naplní a zvýší tak i tedy svoji ziskovost. Na jejich základě, by mělo být možné dojít k odhalení specifických potřeb a přání konzumentů a podle správně sestaveného marketingového mixu jim následně vyhovět. Jejich uspořádání by mělo být v pořadí od těch hlavních až po dílčí cíle specifických částí marketingového mixu (Jakubíková, 2013, s. 156).

Pro výběr vhodné strategie, která by firmě vyhovovala a splňovala nastavené cíle, je nutné využít některé z pomocných nástrojů. Mezi těmi nejpobulárnějšími je např. analýza portfolia pomocí matice BCG nebo GE nebo analýza SWOT (Blažková, 2007, s. 141).

Hlavním cílem marketingová strategie je nastavené marketingové cíle určitými procesy naplnit. Výběr vhodné **marketingové strategie** může být však poměrně složitý proces. Na světě existuje mnoho různě členěných strategií a jejich typů. U firem s větší nabídkou služeb a produktů většinou dochází ke kombinaci více druhů strategií najednou. Těmi nejznámějšími jsou například strategie **podle chování na trhu**. Těmi je například strategie ofenzivní a defenzivní nebo také obranné, expanzivní, apod. Na rozdíl od defenzivní strategie, kde se podnik před vlivem konkurence různými nástroji chrání, ta ofenzivní na konkurenci klade nápor a bojuje s ní (Blažková, 2007, s. 107-108).

Jelikož existuje celá řada strategií a pro popisovaný podnik byly vybrány jen některé z nich, jsou v dalších odstavcích definovány jen ty použité.

Mezi marketingové strategie patří například **strategie růstu podniku** podle Ansoffa, která řeší vztah výrobku a trhu. Tuto strategii znázorňuje Ansoffova matice (viz. tabulka číslo 2).

Tabulka 2 - Ansoffova matice (strategie růstu podniku)

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Vlastní zpracování, Managementmania (2017)

(Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>)

Podle Ansoffa jsou rozděleny strategie růstu podniku na 4 druhy:

- 1. Penetrace trhu** – Tato strategie se snaží přimět již existující zákazníky k tomu, aby nakupovali více než doposud, a přimět nové existující zákazníky k nákupu. Řeší tedy vztah existujícího produktu a trhu.
- 2. Vývoje výrobku** – Během této strategie vytváří podnik nové výrobky nebo jejich kvalitu vylepšuje a dále je nabízí na již existujících trzích. Uplatňuje se u firem s velkou tržní silou.
- 3. Rozšiřování, rozvoje trhu** – Strategie tohoto typu řeší vstup již existující společnosti na zcela jiný trh, než ve kterém doposud působila. Ta se na tomto novém trhu snaží již existující výrobky prodat.
- 4. Diverzifikace** – V tomto případě jde o strategii zavedení nových výrobků na naprosto nový trh, která pro podnik představuje velmi vysoká rizika (Blažková, 2007, s. 132-133).

Dalším typem marketingové strategie je **strategie podle marketingového mixu**. Ta, jak název napovídá, popisuje strategie jednotlivých složek marketingového mixu: produkt, cenu, distribuci a komunikaci. **Výrobová strategie** řeší, jak už název napovídá, výrobek, tj. produkt či službu, kterou firma na trhu nabízí a jeho vlastnosti. Je nutné určit, jak bude výrobek

vypadat, jaké budou jeho vlastnosti, kvalita a podobně. Výrobní strategie také řeší, v jakém životním cyklu se produkt nachází a rozlišuje zde fáze zavádění produktu na trh, jeho růst na trhu, zrání a ke konci i pokles prodeje. Pro každý z těchto cyklů je nutné určit odpovídající strategie (Blažková, 2007, s. 109-111).

Cenová strategie je podstatnou částí marketingového mixu, která bývá často brána na lehkou váhu. Podle Blažkové (2007, s.114) dochází k problémům především při jejím určování. Rozhodování o ceně by mělo logicky navazovat i na ostatní složky marketingového mixu, např. cena produktu musí odpovídat kvalitě a podobně. Její výše by měla být ideálně stanovena na základě bodu zvratu. Ten řeší vztah mezi fixními a variabilními náklady a výnosy firmy.

Po stanovení cenových cílů je nutné vybrat vhodnou cenovou strategii. Těmi může být například prémiová, penetrační, konkurenční nebo ekonomická cenová strategie (Blažková, 2007, s. 120-122).

Distribuční strategie

Mezi hlavní cíle distribuční strategie patří snaha o minimalizaci nákladů spojených s distribucí výrobku (doprava, skladování, administrativní úkony, apod.) a volba té nejlepší a nejvhodnější cesty distribuce produktu k zákazníkovi. Distribučními strategiemi jsou například strategie intenzivní distribuce, které umožní podniku prodávat mnoho produktů na co nejvíce místech, to ale prakticky znemožní kvalitní kontrolu všech distribučních článků, které při tomto procesu firma využívá. Další strategií distribuce je strategie exkluzivní distribuce, která si pečlivě vybírá pouze malé množství prodejců, které danou značku budou prodávat a dává jim na jejich distribuci exkluzivní práva. Naopak od strategie intenzivní je možné tuto strategii mnohem lépe kontrolovat. Poslední strategií je strategie selektivní distribuce. Ta oproti předchozí vybírá pouze několik distributorů, kteří dokážou nabídnout zákazníkům kompletní produktové řady dané značky. Mezi další distribuční strategie patří také využití internetu, kde je možné výrobky zakoupit na internetových obchodech (Blažková, 2007, s. 122-126).

Komunikační strategie

Tato strategie má pro podnik velký význam. Pokud by firma se zákazníky nekomunikovala, nikdo by se produkty a služby nekupoval a šance na to, že by vůbec o značce někdo věděl, by byla mizivá. Základem pro správnou komunikaci se zákazníkem jsou správně stanovené cíle, kterých chce firma dosáhnout. Komunikační strategie řeší jednotlivé složky komunikačního mixu (např. reklama, PR, osobní prodej a podpora prodeje).

Jako strategie komunikace je nejčastěji využívaná strategie push a pull. Strategie push nejprve po daném výrobku u velkoobchodních dodavatelů různými nástroji komunikace poptávku vytvoří a ta se pak dostane až k samotnému zákazníkovi. Strategie pull na rozdíl od té předchozí vytváří pomocí propagace poptávku po produktu již u zákazníků. Další komunikační strategie mohou být buď podle životního cyklu produktu, během kterých je nutné zvolit jednotlivé strategie pro různé fáze výrobku nebo podle použití internetu ke komunikaci (Blažková, 2007, s.127-132).

1.3.3 Marketingový mix

Podle Karlíčka (2018, s.152) je marketingový mix souborem taktických postupů firmy odpovídajících předem stanovenému segmentu zákazníků. Tato taktická rozhodnutí se zaměřují na oblasti nabízeného portfolia. To se skládá ze 4P, tj.:

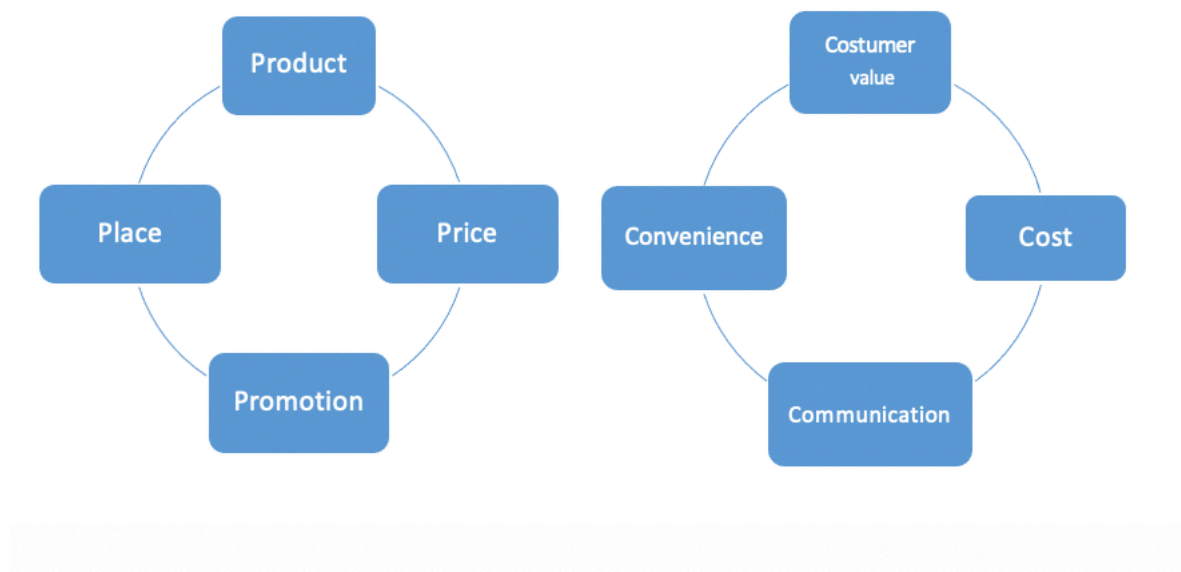
- Produktu (place),
- Ceny (price),
- Propagace (promotion),
- dostupnosti (place).

Na marketingový mix 4P se dá nahlédnout i z pohledu zákazníka, tím se formuluje marketingový mix 4C, který se skládá z:

- Hodnoty pro zákazníka (customer value),
- Nákladů pro zákazníka (costs),
- Komunikace této hodnoty (communication),
- Dostupnosti hodnoty (convenience)

(Karlíček, 2018, s. 152).

Pro lepší představu jsou tyto dva marketingové mixy a jejich složky graficky znázorněny na obrázku číslo 6.



Obrázek 6 - marketingový mix 4P a 4C

Zdroj: Vlastní zpracování, Karlíček (2018, s.152)

První složkou marketingového mixu je **produkt (product)**, kterým mohou být nejen fyzické předměty, ale i služby a další. Jeho pořizením si zákazník naplňuje svá přání a potřeby. Je tedy nutné produkt danému segmentu zákazníků a jejich přáním co nejlépe přizpůsobit a nahlédnout na jeho zpracování z pohledu zákazníka. Měl by být kladen důraz nejen na materiální vlastnosti skutečného produktu, jakými je například jeho balení, značka, kvalita, apod., ale i na ty nemateriální. Nemateriálním rozšířením produktu mohou být například různé doplňkové služby, záruky a jiné (Jakubíková, 2013, s. 198-203).

Cena (price) tvoří další podstatnou část marketingového mixu a představuje to, kolik zákazník za produkt utratí, tedy jeho finanční hodnotu. Pro firmu tak představuje finanční výnosy. Pro stanovení ceny musí podnik pomocí procesu cenotvorby vytvořit vhodný model, a to často nebývá vůbec jednoduché. Je proto nutné nejdříve pochopit, jak zákazník vnímá produkt a jeho kvalitu a kolik je za něj ochoten utratit. Pro zákazníka cena mnohdy udává očekávaný stupeň kvality produktu. Cenová relace produktu je důležitou součástí positioningu značek (Karlíček, 2018, s. 175-177).

Třetím „P“ v marketingovém mixu je **dostupnost (place)**, tedy to, kde zákazník nabízený produkt či službu může zakoupit. Dostupnost by měla na základě marketingových

strategií podniku za co nejmenší náklady nabídnout zákazníkovi produkt v ideální dobu a na správném místě (Karlíček, 2018, s. 216).

Rozlišujeme zde dva druhy distribučních cest, a to přímou a nepřímou. Distribuce přímá nepoužívá žádné doplňující složky distribuce. Společnost přímo předává například pomocí vlastní prodejny a neztrácí tak kontrolu nad nabízeným zbožím. V některých případech je však nutné využít mezičlánky k distribuci produktu, a to pomocí nepřímých distribučních cest, kterými je například využití obchodních agentů, franšíz, komisního prodeje, apod. (Karlíček, 2018, s. 222-225).

Propagace (promotions) jinak také marketingová komunikace tvoří poslední důležitou část marketingového mixu. Vychází z marketingové strategie firmy a plní její cíle. Jeho hlavní úlohou je pomocí komunikační kampaně oslovit, informovat a přesvědčit cílové skupiny, na které se daný podnik zaměřuje, aby kupovali právě daný produkt (Karlíček, 2018, s. 193).

Mezi základní nástroje komunikace, patří například reklama, podpora prodeje, osobní prodej a direct marketing (Karlíček, 2018, s. 197).

Reklama slouží podniku k informování velkého spektra zákazníků o nabízeném produktu, službě, hodnotě, apod.. Aby toho dosáhla využívá různé placené komunikační kanály. To však může být pro podnik poměrně cenově náročné. Rozlišujeme reklamu produktu a reklamu firemní. Podnik může poukázat na vlastnosti a výhody produktu a případně i zvyšovat image firmy (Jakubíková, 2013, s. 308-309).

Podpora prodeje je podle Karlíčka (2016, s. 95) jakýmsi souborem nástrojů, kterými je možné podpořit zákazníky k nákupu. Jde například o slevy, kupony, cenově výhodná balení, apod. Podpora prodeje také slouží k tomu, aby si zákazník nabízený produkt vyzkoušel, např. na základě vzorku, který mu je k nákupu zdarma poskytnut.

Patří sem například i komunikace na prodejně se zákazníky pomocí letáků, plakátů, výloh, atd., pomocí kterých je možné zákazníkovi připomenout daný produkt či službu a motivovat ho tak k jeho nákupu. Podporou prodeje je také možné si vyzkoušet, zda by měl zákazník o nabízený produkt zájem ještě předtím, než ho firma uvede do prodeje. Do podpory prodeje patří také různé věrnostní programy. Na jejich základě může firma určitým způsobem zákazníka bodově ohodnotit a následně za jeho nákupy určitým způsobem i odměnit. Tím mohou být různé slevové kupóny a hmotné dárky poskytnuté zdarma. Úkolem věrnostních

programů je motivovat zákazníka k pravidelnému nákupu a získat přehled o skupině loajálních zákazníků (Karlíček, 2016, s. 95-109).

Osobní prodej představuje osobní kontakt zákazníka s firmou. Je jedním z nejstarších, ale také nejpoblárnějších složek komunikačního mixu. Na základě osobního prodeje je možné zacílit na zákazníka přesněji a získat poměrně rychle jeho zpětnou vazbu. Jeho kvalitní provedení by mělo vést ke zvýšení věrnosti zákazníků k dané značce a vybudovat s ním dlouhodobý vztah. Aby se stal zákazník značce věrný, je nutné, aby ho firma nejprve dobře poznala a identifikovala, o co má zájem, a následně mu v průběhu nákupu poskytovala kvalitní péči. Výhodou osobního prodeje je jeho nízká cena a možnost zacílení na menší skupiny až jednotlivce. Velkou roli ale při tom hraje osoba prodejce. Firma by neměla zapomínat na systém odměn prodejci, kterými by ho motivovala k následování cílů firmy (Karlíček, 2016, s. 159-163).

Direct marketing, jinak také přímý marketing, je levnější formou osobního prodeje. Firmě pomůže přesně zacílit na daného zákazníka, přizpůsobí mu sdělení a vyvolá reakci. Podle Karlíčka (2016, s. 73) jsou nástroje přímého marketingu rozděleny do 3 skupin, podle formy zasílání marketingových sdělení:

1. poštou nebo dopravní službou (např. katalogy)
2. telefonem (např. telemarketing)
3. internetem (např. newslettery)

2 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

Teoretická část definuje základní marketingové pojmy, které jsou nezbytné pro pochopení problematiky, kterou se tato práce zabývá. Tato kapitola je souborem literárních rešerší čerpaných z odborných děl a publikací. Definovanými pojmy jsou např. marketing, marketingové řízení, marketingová situační analýza a její nástroje, matice SWOT, marketingový mix 4P a v poslední řadě i jednotlivé typy marketingových strategií.

Následující projektová studie čerpá poznatky z části teoretické a využívá rovněž velké množství informací z interních databází společnosti XY a vlastních poznatků autorky, která v ní působí. Tato kapitola je rozdělena na tři podkapitoly. První podkapitola nejprve stručně charakterizuje vybranou firmu XY, popisuje její organizační strukturu a současný marketingový plán. Další část pak analyzuje stávající situaci firmy pomocí marketingové situační analýzy, ve které je k analýze makroprostředí využita metoda PEST a k analýze mikroprostředí Porterův model pěti sil. Analýza vnitřního prostředí firmy je provedena na bázi modelu 7S. Výsledky situační analýzy jsou poté sepsány do matice SWOT, která shrnuje slabé a silné stránky a příležitosti a hrozby společnosti XY a umožňuje ev. redefinovat poslání a vizi a stanovit cíle firmy, následně pak navrhnout změny strategií zkoumané společnosti.

V závěru studie je pro firmu XY na základě výsledků z předchozích analýz navrhována marketingová strategie zahrnující změnu segmentace trhu včetně změn marketingových strategií v marketingovém mixu 4P. Tato doporučení by měla v budoucnosti firmě přinést lepší positioning a z toho vyplývající zlepšení její tržní pozice.

3 PROJEKTOVÁ STUDIE SPOLEČNOSTI XY

Následující část obsahuje stručný popis společnosti XY a dále pak popis vnitřní situace podniku, tj. její organizační strukturu a stávající marketingový mix.

Východiskem pro tuto projektovou studii jsou teoretické poznatky z předchozí části bakalářské práce, které autorka v další kapitole využívá k analýze společnosti, stanovení cílů a strategií a k určení vhodného segmentu zákazníků včetně popisu cílové skupiny. Analýza vnějšího prostředí zahrnuje analýzu makroprostředí a mikroprostředí. V této souvislosti věnuje autorka nejdříve pozornost odvětví podnikání. Následně využívá metodu analýzy PEST. Mikroprostředí společnosti je analyzováno Porterovým modelem pěti sil. Vnitřní prostředí je analyzováno na bázi modelu 7S. Na základě výsledků těchto analýz sestavuje autorka v další kapitole matici SWOT. Dále formuluje marketingové cíle podniku a navrhuje změny v segmentaci a targetingu trhu a v organizační struktuře.

Závěrem prezentuje návrh nové marketingové strategie a změny stávajícího marketingové mixu společnosti.

3.1 Charakteristika společnosti XY

Společnost s ručením omezeným XY působí na českém optickém trhu již od roku 1997 jako síť očních optik. Dnes má společnost 20 poboček ve 3 krajích České republiky: Plzeňském, Karlovarském a Jihočeském. Kromě plzeňské pobočky jsou ostatní optiky lokalizovány především v menších městech okolo 20 000 obyvatel. Momentálně má společnost 40 zaměstnanců, kterými jsou optici a optometristé v jednotlivých pobočkách a pracovníci, vedení firmy, marketingu a zákaznického oddělení.

Sortiment a služby, které tato síť očních optik nabízí, jsou poměrně rozsáhlé: dioptrické a sluneční brýle pro různé věkové skupiny a pohlaví, kontaktní čočky a další příslušenství, opravy brýlí, měření zraku oftalmology nebo optometristy přímo na prodejně a aplikace kontaktních čoček.

Poslání společnosti XY

„Jsme česká oční optika, která se snaží usnadnit širokému spektru zákazníků přístup k lepšímu vidění a poskytnout jim tak i širokou a kvalitní nabídku produktů a služeb oční optiky.“

Vize společnosti

„Chceme být první volbou při řešení korekce vašeho zraku. Oční optikou nabízející služby a produkty, které vám umožní dobře vidět i dobře vypadat. Partnerem, který se o vás při výběru brýlí postará a poradí.“

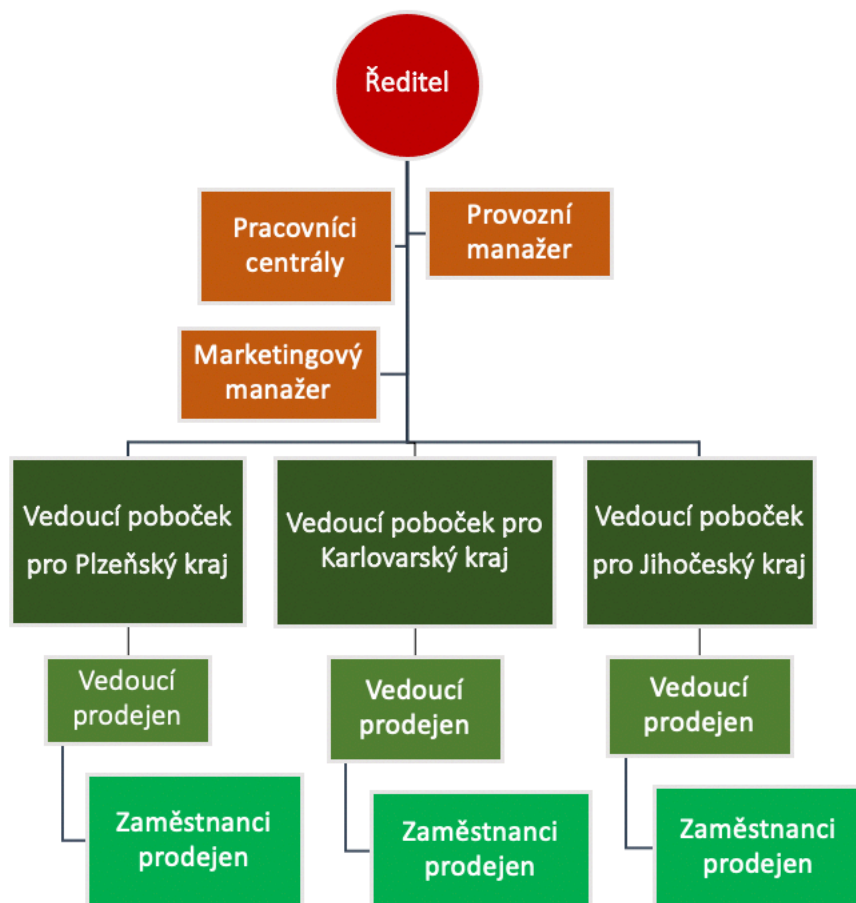
Společnost staví na:

- Stálém zlepšování nabízených služeb, produktů, vztahů s dodavateli a zákazníky.
- Trvalém zdokonalování a inovaci v podnikání.
- Rozvoji a motivaci zaměstnanců společnosti.
- Udržování úzkých a profesionálních vztahů se zákazníky.

3.1.1 Organizační struktura společnosti XY

Zkoumaná síť očních optik v současné době zaměstnává celkem 40 pracovníků. Podnik je veden centrálně ředitelem, který řídí nejen pod něj spadající pobočky a zaměstnance, ale i finance, marketing, apod. Na centrále pracuje 5 zaměstnanců: provozní manažer, který se stará o technický chod optik (IT podniku, instalace nábytku a vybavení optik, technická realizace prodejních akcí, atd.), ostatní pracovníci v centrále se starají o nákup zboží, jeho naskladnění a finance firmy. Na pozici marketingového manažera firma zaměstnává na poloviční úvazek jednoho pracovníka. Marketingové oddělení jako samostatné pracoviště ve firmě neexistuje. Služby finanční a mzdové účetní využívá společnost externě.

Pod ředitele spadají vedoucí poboček krajů, kteří kromě prodeje zboží v optikách v jednotlivých krajích spravují jejich chod, řídí zaměstnance a podávají informace o stavu provozu prodejen řediteli. Vedoucí prodejen, kteří spadají pod tyto krajské vedoucí, kromě prodeje zboží a služeb v optice nesou zodpovědnost za činnost jednotlivých optik a jejich zaměstnanců. Organizační strukturu pak uzavírají jednotliví zaměstnanci prodejen, tj. optometristé a optici, kteří kromě prodeje zboží poskytují i služby měření zraku, aplikace kontaktních čoček a realizují drobné opravy brýlí. Pro službu měření zraku v prodejnách tato společnost rovněž externě spolupracuje s očními lékaři (oftalmology).



Obrázek 7 - Organizační struktura společnosti XY

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.2 Současný stav marketingového mixu společnosti XY

V současnosti využívaný marketingový mix společnosti je poměrně rozsáhlý. Firma působí na trhu jako síť očních optik, kde nabízí brýlové obruby a čočky a s tím spojené služby a další výrobky. V následující části autorka popisuje současnou podobu využívaného marketingového mixu 4P a vybrané složky marketingového komunikačního mixu společnosti XY.

3.1.2.1 Produkt

Hlavním nabízeným sortimentem očních optik společnosti XY jsou především dioptrické a sluneční obruby, brýlová skla a kontaktní čočky.

Doplňkové zboží tvoří lupy, čistící sady na brýle, pouzdra na brýle a kontaktní čočky a roztoky na kontaktní čočky. Brýlové obruby dělí do skupin dětských, módních, dámských,

pánských, sportovních. V současné době jde především o značky brýlí jako Polaroid, Ray-Ban, Oakley, Vogue aj.

Vedle produktů nabízí oční optika i řadu vedlejších služeb, jako je aplikace čoček, vyšetření zraku optometristou nebo smluvním oftalmologem (na některých pobočkách, které spolupracují přímo s očním lékařem), zábrus brýlových skel do brýlových obrub a bezplatný servis brýlí. Firma se snaží o vysokou kvalitu nabízeného zboží a služeb. Proto například pravidelně kontroluje kvalitu jednotlivých kusů brýlí a pořádá odborná školení pro své zaměstnance.

3.1.2.2 Cena

V oboru oční optiky je nutno pracovat s vysokými maržemi, které jsou nezbytné pro pokrytí vysokých nákladů a udržení ziskovosti. Náklady na provozování optiky jsou vysoké a počty prodaných brýlí jsou přitom malé. Podle ředitele společnosti se za den prodá v jedné provozovně okolo 2-3 kusů dioptrických brýlí. To potvrzuje nepsané pravidlo této branže. K tomu je třeba zohlednit i fakt, že brýle jako takové jsou produktem, který podléhá módním trendům a rychle zastarává. Vysoké marže umožňují realizaci různých cenových akcí a slev. Společnost XY proto nabízí produkty v různých cenových hladinách.

Firma nakupuje veškeré zboží od velkoobchodních dodavatelů. Ke stanovení ceny používá nepřetržitý benchmarking cen produktů dvou největších konkurentů.

Velikost firmy XY a její prodejní objemy umožňují firmě získání významných slev od velkoobchodů s oční optikou.

3.1.2.3 Místo

Společnost XY provozuje síť dvaceti kamenných obchodů v Plzeňském, Jihočeském a Karlovarském kraji a k distribuci svých produktů tak využívá pouze přímý distribuční kanál pro své produkty a služby. O vytvoření internetového obchodu v poslední době společnost teprve uvažuje. Jeho realizace zatím není na hlavním programu firmy. Zásoby zboží, které společnost nabízí, skladuje v centrále, odkud distribuuje zboží do jednotlivých optik.

Pro maloobchodní prodej je umístění prodejen zásadním faktorem úspěchu. Optiky firmy se nacházejí většinou v místech s větší frekvencí obyvatel, to znamená ve středech měst nebo v obchodních zónách.

3.1.2.4 Propagace

V následujících odstavcích jsou stručně popsány části marketingového komunikačního mixu společnosti XY, které v současné době využívá.

Firma využívá reklamu poměrně intenzivně. Ke své propagaci využívá reklamní spoty v rádiích regionů, ve kterých působí. Dále v regionálních tiskovinách inseruje reklamní sdělení, například i s kombinací slevového kupónu na zboží.

Internetová reklama není v současné době firmou moc využívána, chybí zde například využití reklamních bannerů. V současné době využívá ke komunikaci se zákazníky na internetu pouze facebookový účet firmy a vlastní webové stránky, kam umísťuje informace o prodejnách, novinky, akční slevy, apod. Firma nyní vůbec nevyužívá velmi populární komunikační kanál, kterým je Instagram. Reklama v televizi pomocí reklamních spotů nebo například product placement jsou pro firmu z hlediska financí nereálným řešením komunikace se zákazníky.

Firma také využívá velmi intenzivně podporu prodeje pomocí prodejních akcí. Pro realizaci prodejních akcí má zpracovaný roční plán. Tyto prodejní akce realizuje a vyhodnocuje určený pracovník. Některé akce jsou krátkodobé, některé dlouhodobé. Krátkodobé akce jsou většinou stanoveny podle sezónních potřeb zákazníků nebo firmy.

Krátkodobé akce:

- Leden - Výprodej dioptrických obrouček za 1 Kč
- Březen - Sleva 50 % na skla Bluecontrol
- Duben – 50 % sleva na samozabarvovací a sluneční skla
- Červen – sleva 50 % na brýlové obruby
- Červenec – sleva až 60 % na sluneční brýle
- Říjen a listopad – jedno sklo zdarma
- Listopad – sleva na nákup dárkových poukazů

Dlouhodobé akce:

- Zboží ve slevě (starší obruby)
- Poukazy na další brýle v různých hodnotách
- Měření zraku zdarma

K podpoře image firmy bohužel nepomáhá chybějící jednotný vizuální styl prodejen, výloh nebo například jednotného oblečení pro prodejce. Do budoucna by však mohly tyto

aspekty vzhledem k rozsáhlé síti optik představovat významný krok ke zlepšení a efektivnější identifikaci zákazníka se značkou.

Jelikož se firma zabývá prodejem B2C (business to customer), klade společnost důraz na osobní prodej. Svoje pracovníky proškoluje v prodejních technikách a své optometrystry pak školí v oblasti měření zraku v optice. To se doposud daří pouze 1x za rok. Zatím se ale podniku v tomto směru daří a pozitivní feedback od zákazníků na chování, profesionalitu a přístup je poměrně velký.

Direct marketing firma v principu vůbec nepoužívá. Na základě nasbíraných dat o zákaznících, které by případně získala vytvořením věrnostního programu by mohla v budoucích letech přesněji cílit na zákazníky a být schopna využívat direct marketing v podobě rozesílání emailových newsletterů, letáků nebo sms zpráv.

3.2 Marketingová situační analýza společnosti XY

Následující marketingová situační analýza zkoumá podnikatelské prostředí, na kterém firma působí, makroprostředí společnosti pomocí PEST analýzy a její mikroprostředí pomocí Porterova modelu 5 sil. Vnitřní prostředí společnosti je analyzováno na bázi modelu 7S. Na základě těchto výsledků je v další kapitole provedena celková analýza pomocí matice SWOT, která zkoumá slabé a silné stránky ohledně vnitřní situace společnosti a příležitosti a hrozby, které na firmu působí z vnějšího prostředí.

3.2.1 Podnikatelské prostředí

Obor oční optiky prošel od minulého století velkou řadou změn. Před rokem 1989 působila na československém trhu pouze jedna společnost s názvem „Oční optika“. Tento státní monopol se sítí očních optik působil téměř v každém okresním městě v České republice a nabízel sluneční a dioptrické brýle, kontaktní čočky a další, s tím spojené služby. Prodávaly se brýle z produkce monopolních výrobců jako Okula a pod pultem pak zůstával malý počet brýlí dovezených ze „Západu“. Marketing nebyl v této době známým pojmem a z důvodu monopolu nebyl ani nutný.

Po roce 1989 došlo postupně ke změně v chápání a využívání marketingu v oční optice. Došlo k privatizaci provozoven státního podniku Oční optika. Během toho se nastartovaly prvky tržního hospodářství a vznikly soukromé optiky s jednou nebo několika provozovny. Během dalších let vzniklo několik sítí očních optik s desítkami provozoven. Většina optických sítí má české nebo slovenské majitele a pouze jednu z nich vlastní zahraniční majitel.

Co se týká marketingového zacílení optik na zákazníky, některé optiky ve větších městech si v dnešní době mohou dovolit zaměření sortimentu a služeb pouze pro užší skupinu zákazníků. Ostatním optikům však nezbyvá nic jiného než se soustředit na co možná největší skupinu zákazníků různých věkových a příjmových kategorií.

3.2.2 Analýza makroprostředí společnosti

Cílem této analýzy bylo zjistit pomocí analýzy PEST, jaké faktory působí na firmu z marketingového makroprostředí. Tato analýza zkoumá v daném oboru faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Tyto faktory jsou blíže popsány dále.

Politicko-právní faktory

Společnost podniká v rámci právních norem. Pro provozování oční optiky musí být splněny podmínky stanovené v Živnostenském zákoně - příloze č.2 k zákonu č. 455/1991 Sb. Ten upravuje podmínky pro získání vázané živnosti na provozování optiky a definuje požadovanou odbornou způsobilost.

Některé provozovny, které mohou měřit zrak, spadají do kategorie nestátních zdravotnických zařízení, na které jsou vázány další podmínky pro provozování.

Dioptrické brýle mají charakter zdravotnického prostředku. Řada zdravotních pojišťoven poskytovala na jejich pořízení příspěvek. Nedávno však došlo změnou zákona o veřejném zdravotním pojištění ke zrušení jejich plošného poskytování.

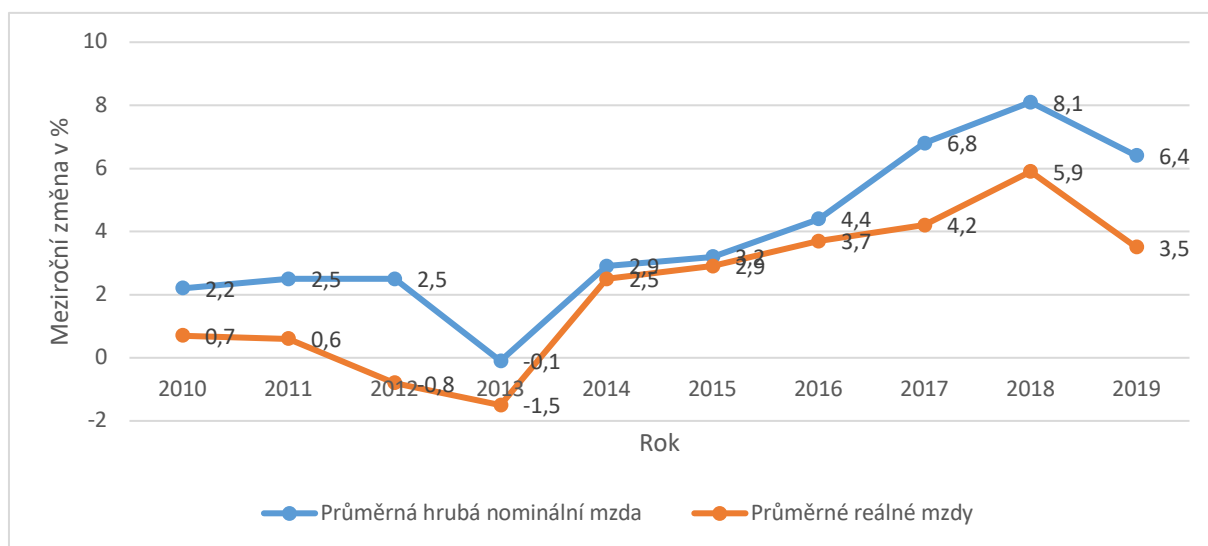
Jelikož dioptrické brýle a čočky spadají pod kategorii zdravotnických pomůcek, stát podpořil jejich prodej sníženou sazbou DPH.

Ekonomické faktory

Rostoucí mzdy od roku 2014 (viz. graf číslo 1) znamenají pro podnik zvyšování nákladů na provoz. Zvyšování mezd má ale i pozitivní faktor v rostoucí koupěschopnosti zákazníků. Ti si v optice mohou koupit dražší a kvalitnější produkty nebo služby. Výkyvy měnového kurzu společnost XY nijak výrazně neovlivňují, jelikož nakupuje zboží od dodavatelů v České republice. Konkurence mezi dodavateli jim neumožňuje výrazně zvyšovat ceny.

Provozní náklady a nájem provozoven, ve kterých má společnost kamenné pobočky nijak výrazně nestoupají.

Firma nemá žádné půjčky, a proto ji ani výše úrokové sazby nijak neovlivňuje.



Graf 1 - Vývoj mezd od roku 2010 do 2019 (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování, ČSÚ (2020)

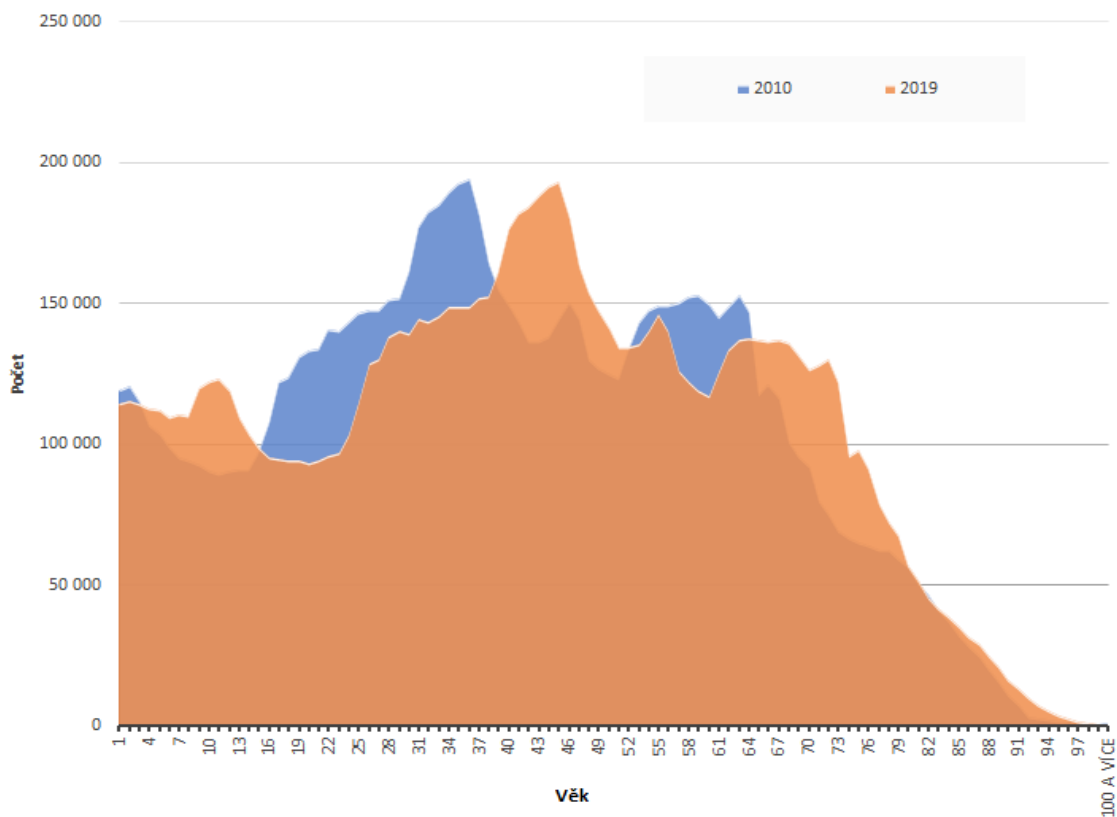
(Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

Sociokulturní faktory

Stárnutí populace, které je znázorněno pomocí grafu číslo 2 porovnávající stárnutí obyvatelstva v roce 2010 a 2019, výrazně ovlivňuje podnikání optických. Stále se zvyšuje počet zákazníků ve vyšším věku, kteří kvůli zhoršenému zraku ve vyšším věku potřebují dioptrické brýle.

Dalším faktorem je i rostoucí obliba mobilních a jiných elektronických zařízeních, které většina populace využívá. Intenzivním používáním telefonů a počítačů se zhoršuje zrak i mladším zákazníkům a odhaluje se nutnost korekce zraku u všech věkových skupin. Krátkozrakost se dnes stává novou civilizační chorobou. Případně se tím více manifestuje potřeba zrakové korekce.

Není to sice ještě pravidlem, ale je patrný trend, kdy se s rostoucími platy a důchody se také zvyšuje zájem o dražší módní brýle známých značek nebo finančně náročné multifokální brýle. Obecně už zákazníkům dávno v mnoha případech nejde pouze o funkčnost brýlí, ale také od nich vyžadují komfort a chtějí v nich dobře vypadat.



Graf 2 - Vývoj obyvatelstva dle věku v roce 2010 a 2019

Zdroj: Vlastní zpracování, ČSÚ (2010); ČSÚ (2019)

(Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEMD001&z=T&f=TABULKA&str=v4&c=v3~2_RP2010MP12DP31; https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&ds=ds373&pvo=DEMD001&c=v3%7E2_RP2019MP12DP31)

Technologické faktory

Na optickém trhu v posledních letech k žádnému zásadnímu pokroku ohledně materiálů a výroby brýlových čoček a obrub nedošlo. Objevil se zde sice 3D tisk brýlových obrub a čoček, ale na trhu není zdaleka tak populární.

Dochází k nástupu stále většího množství internetových obchodů, které nabízejí nejen dioptrické a sluneční brýle, ale i kontaktní čočky. Usnadňuje se tím tak do jisté míry nákup těchto produktů z pohodlí domova. Některé z těchto e-shopů dokonce mimo zaslání brýlí na vyzkoušení domů nabízí i možnost si brýle vyzkoušet virtuálně pomocí webkamery. Pokud jde o výběr slunečních brýlí nebo jen vyzkoušení tvaru, je tento způsob zkoušení užitečný.

U dioptrických brýlí ale pro správné zhotovení nejsou zatím informace získané přes web dostatečné. Většinou nestačí hodnoty dle vystaveného receptu od očního lékaře, je nutné zákazníkovi změřit další hodnoty, jako například vzdálenost zornic a další parametry.

V oblasti vyšetření zraku v očních optikách dochází k velkému pokroku ohledně nástupu telemedicíny. Ta je využívána například při snímání sítnice na speciálních přístrojích přímo v optice bez nutnosti rozkapání očí. Výsledky takového screeningu jsou následně odeslány ke smluvnímu očnímu lékaři, který je jako jediný může interpretovat a se zákazníkem konzultovat. Tyto skenovací přístroje očních sítnic jsou vhodné pro využití v očních optikách, kde slouží jako nástroj screeningu a včasného zachycení očních onemocnění. Poskytování takové služby může být pro firmu určitou konkurenční výhodou.

3.2.3 Analýza mikroprostředí společnosti

Následující analýza mikroprostředí firmy je provedena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Popisuje hrozby nových konkurentů, hrozby substitutů, vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů na optickém trhu.

Potencionální vstup nové konkurence

Noví konkurenti v oboru oční optiky mohou vznikat různým způsobem:

- rozšiřováním stávajících firem,
- osamostatněním optika nebo optometristy,
- otevřením optiky očním lékařem,
- vstupem zahraniční sítě optik.

Cílem konkurentů je zvětšit tržní podíl nebo u jednotlivců zajistit obživu pro sebe sama.

Konkurenti přicházející z jiných odvětví:

Ke vstupu velkých finančních skupin, které by chtěly vytvořit sítě optik, jako se to stalo v případě lékárenského trhu, zatím v tomto oboru nedošlo. Může to být právě kvůli výrazně menšímu obratu očních optik v porovnání s lékárnami.

Bariéry vstupu

Vstup na optický trh má svá omezení. Provozování optiky je možné pouze po ohlášení vázané živnosti. K tomu je potřeba, aby zakládající osoba doložila například potvrzení o studiu oboru diplomovaný oční optik/ technik. Optometrista musí dokonce vystudovat obor optometrie na vysoké škole. Z tohoto důvodu je diplomovaných optiků a optometristů na

českém trhu nedostatek. Svým způsobem je to určitou bariérou pro vstup nových konkurentů do odvětví. Ti tak nemají na provoz dostatek odborného personálu.

V poslední době se však i v oční optice objevilo působení internetových obchodů. Významně se prosadily ale jen v oblasti prodeje kontaktních čoček, které je dnes možno koupit i v drogeriích.

Zásadní roli v oční optice mají dnes naopak klasické kamenné obchody, kde má zákazník možnost si brýle vyzkoušet na vlastní kůži, a personál, vzdělaný v oboru, provádí vyšetření zraku a individualizaci produktu. Velký rozvoj nastal v poslední době i ve vyšetřovacích metodách a technologiích.

Požadavky na vstupní investice nejsou malé, ale nijak závratné. Investice na optiku bez vyšetřovacích přístrojů mohou být v řádech několika statisíců korun. S vyšetřovacími přístroji jde o statisíce korun a více.

Nemalým problémem je najít to pravé místo pro obchod. V maloobchodě je místo základním faktorem úspěchu, jde většinou o nejrizikovější rozhodnutí, které je nutné udělat.

Hrozby substitučních výrobků

Možnou hrozbou substituce nabídky zkoumané oční optiky se v posledních letech stávají laserové operace očí. Touto operací je možné odstranit oční vady. Většina zákazníků pak již zpravidla nemusí nosit dioptrické brýle a kontaktní čočky. Nevýhodou operace je zásah do lidského organismu. Může dojít k vážnějším problémům a lidé se operačních zákroků bojí. V mnoha případech není operace konečným řešením - časem dochází k opětovnému zhoršení zraku a pacienti musí opět nosit brýle a ani cena zákroku není malá. Laserové operace již nejsou na trhu novinkou. K rozdělení trhu již došlo, a proto již případná substituce služeb těchto center a klinik nepředstavuje pro optiku významné nebezpečí.

Hrozbou pro oční optiky mohou být časem internetové obchody. Pokud se případně objeví kvalitní a spolehlivý software pro měření zraku přes internet, mohlo by toto pro určitou skupinu zákazníků představovat pohodlnější a výhodnější řešení pro nákup brýlí z pohodlí domova. Tato hrozba je zatím malá, ale firma by její vývoj měla sledovat.

Odběratelé a jejich vyjednávací schopnost

Vzhledem k tomu, že je na trhu poměrně velké množství konkurenčních očních optik, které nabízejí podobné produkty a služby, má zákazník možnost se rozhodnout pro nákup v jiné optice. Jeho vyjednávací síla je tak poměrně velká. Je tak nutné zákazníky správným marketingem a kvalitou produktů a služeb přesvědčit o nákupu v popisované společnosti.

V tomto oboru nehrozí, že by si zákazníci brýle začali například sami vyrábět. Nemají k tomu nutné prostředky, technologie ani znalosti. V tomto smysly je jejich vyjednávací síla malá.

Dodavatelé a jejich vyjednávací schopnost

Dodavatelů brýlových obrub, čoček a kontaktních čoček je na českém trhu velké množství. Společnost využívá v dnešní době čtyři různé dodavatele obrub a brýlových skel, aby snižovala jejich vyjednávací sílu. Dodavatelů měřících zařízení zraku do oční optiky, které podnik využívá, je na trhu dostačující množství a nad firmou také nemají výraznou vyjednávací sílu.

Firma získává od dodavatelů roční odběrové bonusy a s jejich nabídkami a službami je spokojená. Změny dodavatelů neplánuje.

Stávající konkurence v branži

Pro popis stávající konkurence na trhu oční optiky byly vybrány dvě největší sítě očních optik: Grand Optical a Fokus Optik. Tito konkurenti představují pro firmu možnou hrozbu.

Grand Optical je součástí mezinárodní sítě GrandVision, která je jednou z největších mezinárodních sítí očních optik. V současné době má firma v České republice 59 poboček. Je jednou z nejprofesionálnější sítí, která čerpá z mezinárodních struktur. Cílí na střední a vyšší střední cenový segment. Využívá profesionální marketing, dokonce i televizní reklamu. Pobočky Grand Optical jsou skoro výhradně situovány v moderních obchodních centrech ve velkých městech.

Fokus Optik byl nedávno svými českými majiteli prodán slovenské investiční společnosti. Je to původně tradiční česká optická síť, která vznikla privatizací státních českých optik. Dnes má více než 85 poboček v České republice a 70 na Slovensku. Cílí opět na střední až vyšší střední cenový segment. Jejich marketing je podobně jako u předchozího konkurenta kvalitní a široký. Svoje pobočky umísťuje spíše do center měst.

Oba konkurenti nabízejí podobné zboží a služby za srovnatelné ceny.

3.2.4 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Následující analýza vnitřního prostředí společnosti XY byla provedena na základě modelu 7S, tj. analýze jednotlivých faktorů daného modelu, kterými jsou: strategie, struktura, systémy, styl vedení, zaměstnanci, schopnosti a sdílené hodnoty. Tyto faktory jsou v následujících odstavcích popsány.

Strategie

Strategie firmy vychází z poslání a vize společnosti. Vize určuje cílový ideální stav, kterého chce firma pomocí strategie dosáhnout. Jak již bylo v práci zmíněno, vize společnosti XY je formulována takto:

„Chceme být první volbou při řešení problému s vaším zrakem. Oční optikou nabízející služby a produkty, které vám umožní dobře vidět i dobře vypadat. Partnerem, který se o vás při výběru brýlí postará.“

Společnost staví na:

- stálém zlepšování nabízených služeb, produktů, vztahů s dodavateli a zákazníky,
- trvalém zdokonalování a inovaci v podnikání,
- rozvoji a motivaci zaměstnanců společnosti,
- udržování úzkých a profesionálních vztahů se zákazníky.

Struktura

Organizační struktura již byla detailněji popsána v kapitole „Organizační struktura společnosti XY“. Dá se charakterizovat jako typ liniově štábní. Na nejvyšší úrovni řízení je ředitel firmy. Využívá štáb, tzn. pracovníky, kteří jsou zaměřeni odborně (např. účetní, mzdy, marketing, apod.). Na nižší úrovni řízení jsou krajší vedoucí, kterým jsou podřízeny jednotlivé provozovny. Pokud má provozovna více zaměstnanců, pak za provoz zodpovídá vedoucí provozovny.

Systémy

Společnost XY využívá pro řízení podnikový informační systém, ve kterém vede veškeré informace o finančním a mzdovém účetnictví, vedení skladu, zboží, majetku, atd.

Pro měření výkonnosti si firma vybudovala vlastní subsystém, který je integrovanou součástí podnikového informačního systému. Tento nástroj vyhodnocuje dosažení plánu prodeje a nákupu jednotlivých kategorií zboží. Dále využívá systém pro optimalizaci skladových zásob. Je také možné vyhodnotit výsledek jednotlivých prodejních akcí. Na základě těchto výsledků byl vytvořen motivační prémiový systém, který se vyhodnocuje každý měsíc.

Firma uvažuje o rozšíření podnikového informačního systému o software pro provozování věrnostního systému.

Ředitel pravidelně navštěvuje jednotlivé provozovny (minimálně jednou za měsíc) a každý týden se setkává s krajskými vedoucími. Tímto získává zpětnou vazbu od zaměstnanců a podklady pro další manažerská rozhodnutí.

Styl vedení

Styl vedení společnosti XY je demokratický a založený na slušnosti a odpovědnosti. Ředitel pro svá rozhodnutí bere do úvahy i názory a připomínky zaměstnanců, kteří jsou častěji v kontaktu se zákazníky. Pracovníci jsou pravidelně školeni ve správném chování k zákazníkům a vedoucí prodejen jsou odpovědní za jejich dodržování.

Společnost dbá na dobrou úroveň pracovního prostředí. V této branži je nutnou podmínkou úspěchu mít pěkné prostředí v provozovnách – ty totiž slouží nejen zaměstnancům, ale i zákazníkům.

Zaměstnanci

Společnost XY zaměstnává optiky a optometristy, kteří mají zájem o zvyšování své kvalifikace. Firma nabízí svým zaměstnancům školení a podporuje je v dalším vzdělávání v oboru. Pro jejich motivaci byl vytvořen prémiový systém, který vyhodnocuje výsledky v prodeji.

Zaměstnanci pracují v užších kolektivech v rámci své provozovny v daných krajích. Firma 2x ročně organizuje teambuilding, aby se všichni pracovníci osobně poznali, vyměnili si zkušenosti a vytvořili tým.

Schopnosti

Klíčovou schopností firmy je její schopnost anticipace podnikatelských příležitostí. Mezi klíčovými schopnostmi zaměstnanců je na prvním místě určení správné korekce zrakové vady zákazníka, vyměření hodnot pro zábrus brýlových čoček a zajištění výroby dioptrických brýlí.

Při výběru brýlí musí být zaměstnanec také schopen zákazníkovi správně poradit a zvolit vhodný styl, tvar a barvu brýlí. Musí se vyznat nejenom v módních trendech, ale i v typologii zákazníků.

Pracovník by měl také dokonale znát zboží, které nabízí. Sortiment je rozsáhlý – brýlové obruby, brýlové čočky a jejich úpravy, kontaktní čočky, sluneční brýle, ochranné brýle, dětské brýle, sportovní brýle, lupy, obaly, apod.

Pracovníci musí být také schopni bezchybně obsluhovat různé optické a měřicí přístroje.

Uvedené schopnosti jsou neustále proškoleny. Společnost pravidelně organizuje tyto akce ve spolupráci s dodavateli zboží a přístrojů a s dalšími externími specialisty.

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty společnosti, které mají vazbu na její vizi a poslání, jsou uplatňovány každodenně nejenom mezi zaměstnanci, ale i navenek vůči zákazníkům. Nadřízení podporují přátelské, kolegiální, profesionální a férové chování mezi zaměstnanci. Celkově je ve firmě kladen důraz na profesionalitu, korektnost a týmové chování. Každodenní sdílení těchto hodnot vytváří dobré jméno firmy, které se odráží v dobrých vztazích se zákazníky.

Společnost však nekomunikuje svojí vizi dostatečně formálně, tj. není zdokumentována a šířená pomocí vnitřního komunikačního kanálu. Do budoucna by vedení mělo tento nedostatek odstranit.

3.3 SWOT analýza společnosti XY

Následující SWOT analýza zkoumá vnitřní prostředí (silné a slabé stránky) a vnější prostředí (příležitosti a hrozby) společnosti XY.

Tabulka 3 - SWOT analýza firmy XY

S TRENGTH (silné stránky)	W EAKNESSES (slabé stránky)
<ol style="list-style-type: none">1. Historie firmy - zavedená známá firma v regionech působení2. Stabilní zaměstnanci3. Nezádluženost	<ol style="list-style-type: none">1. Nedostatek optometristů2. Menší prodejní dovednosti některých zaměstnanců3. Vizually nesjednocené pobočky4. Absence marketingového oddělení firmy
O PPORTUNITIES (příležitosti)	T HREATS (hrozby)
<ol style="list-style-type: none">1. Využití technologie telemedicíny2. Výběr vhodného segmentu a zacílení	<ol style="list-style-type: none">1. Technologie měření zraku na dálku2. Vstup nové konkurence3. Rozvoj laserové korekce očních vad

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující odstavce přesněji rozebírají a formulují jednotlivé body výsledků analýzy SWOT.

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří především historie trajektorie firmy, která sahá až do roku 1997. Společnost má již vybudovanou svoji značku a někteří zákazníci se do očních optik vrací již dlouho řadu let.

Za dobu, kdy je firma na trhu aktivní, stačila vyškolit udržet si i řadu stálých zaměstnanců. Někteří ve firmě pracují již více než 15 let. Může se tak pyšnit nejen řadou loajálních zákazníků, ale i zaměstnanců.

Další silnou stránkou firmy je její nezadluženost.

Slabé stránky

První ze slabých stránek společnosti je nedostatek optometristů, které zaměstnává, jelikož jsou jedním ze zásadních potřebných elementů, na základě kterých může firma měření zraku v oční optice nabízet.

Společnost klade velký důraz na proškolení a kvalitu prodejního přístupu zaměstnanců vůči zákazníkům. I přes to má ale v tomto směru určité nedostatky - ne všichni prodejci stihli dosud řadou školení projít.

Firma nevyužívá sjednoceného designu ve všech svých pobočkách a opomíjí tak potenciál pro zlepšení firemní identity a image společnosti.

Jednou z dalších slabých stránek podniku je absence manažera, který by řídil pouze marketingové činnosti firmy.

Příležitosti

Hlavní příležitostí firmy je nákup nové technologie na skenování sítnice. Firma by tak mohla nabídnout novou službu s využitím nastupujících technologií telemedicíny a vytvořit tak nový produkt a zvýšit svoji odbornost a konkurenceschopnost.

Výběr vhodného segmentu zákazníků a přesnější zacílení je rovněž jednou z příležitostí firmy.

Hrozby

Se stále větší popularitou využívání mobilních zařízení je pro firmu velkou hrozbou možný vývoj technologie, který by umožňoval přesné měření zraku na dálku. Internetové obchody by tak mohly určitým způsobem nahradit důležitou složku prodeje brýlí. Zákazník by tak do kamenného obchodu chodit nemusel a kompletní nákup brýlí by byl schopen uskutečnit přes internet.

Další z vybraných hrozeb pro podnik je hrozba vstupu nové konkurence. I když je vstup na trh oční optiky legislativně poměrně složitý, objevuje se na trhu stále více internetových obchodů, které se zabývají prodejem podobných produktů.

Poslední hrozbu pro firmu představuje rozvoj laserové korekce očních vad, která v mnoha případech dokáže zrakovou vadu naprosto odstranit a společnost tak přichází o zákazníky.

3.3.1 Stanovení marketingových cílů společnosti

Na základě výsledků marketingové situační analýzy a po dohodě s vedením společnosti XY jsou v této části formulovány marketingové cíle firmy. Ty by měly dále sloužit při volbě správné segmentace a targetingu trhu a určení marketingové strategie pro podnik.

Marketingové cíle

Na základě provedené analýzy byly určeny marketingové cíle společnosti. Ty jsou sestaveny podle modelu SMART, tj. jsou jednoduché, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené.

Cíle společnosti XY pro střednědobý horizont, tj. do roku 2023:

- Zvýšení množství objednávek o 6 % oproti roku 2020.
- Snížení reklamací na výrobky a služby o 15 % oproti roku 2020.
- Zvýšení EAT o 15 % oproti roku 2020.
- Zajištění periodického vzdělávání zaměstnanců v prodejních technikách 2x ročně.
- Výcvik a školení zaměstnanců v technických dovednostech, týkajících se měření zraku klientů 2x ročně.

3.3.2 Segmentace a targeting

Doposud nemá firma stanovenou přesnou segmentaci zákazníků, zaměřuje se na všechny stejným způsobem a výrazně jejich přání nerozlišuje. Její přístup k zákazníkům je sice profesionální, ale poměrně obecný. Síť očních optik distribuuje svoje zboží přímým způsobem především dospělým zákazníkům střední třídy v regionech, ve kterých působí, a nabízí zboží a doplňkové služby v různých cenových relacích.

Navrhuji proto segment zákazníků oční optiky, na který podnik cílí, popsat přesněji pomocí specifických cílových skupin a vytvoření tzv. „person“, které by popisovaly prototyp reálného ideálního zákazníka. Pomocí těchto profilů bude možné, aby firma v budoucnosti lépe přizpůsobovala svoje marketingové činnosti ohledně komunikace se zákazníky.

Dalším možným návrhem je segmentace behaviorální, a to podle věrnostního statusu. Pomocí implementace věrnostního programu, o jehož použití firma přemýšlela, ale doposud ho nevyužívá, je možné segmentovat zákazníky na základě bodového hodnocení za provedené nákupy.

Navržené cílové skupiny a segmentace na základě věrnostního statusu jsou popsány v následujících odstavcích.

Segmentace na základě věrnostního statusu

Vytvořením věrnostního programu by bylo možné všechny zákazníky dělit na základě věrnostního statusu pomocí bodového ohodnocení nákupů zákazníků se systémem odměňování. Zákazníci jsou zde děleni do čtyř skupin podle toho, kolik bodů nasbírají: Bronze, Silver, Gold a VIP. Na základě nasbíraných bodů jsou zařazeni do jedné z těchto skupin a to následovně:

- Bronze: 0 – 2 999 bodů,
- Silver: 3 000 – 5 999 bodů,
- Gold: 6 000 – 9 999 bodů,
- VIP: 10 000+ bodů.

Navrhnutý věrnostní program, jeho výhody a systém odměn je o něco přesněji popsán v následující kapitole.

Cílové skupiny - „persony“

Vytvořené ideální profily fiktivních zákazníků této společnosti jsou přesněji definovány podle jejich věku, příjmu, vhodnosti nabízených produktů, průměrné utracené částky, frekvenci nákupů a vkusu. Následující odstavce popisují tři persony: Annu, Karla a Miladu.

Anna

Anně je 30 let. Brýle nosí již 10 let. Pracuje v kanceláři. Její příjem je střední. Vzhledem k jejímu zaměstnání jsou pro ni vhodné kancelářské brýlové čočky s vrstvou proti modrému záření. Anna vyhledává módní brýle. Za brýle je ochotna zaplatit do 5000 Kč a mění je 1x za dva roky.

Karel

Karlovi je 52 let. Pracuje jako manažer. Jeho příjem je vyšší střední. Vzhledem k tomu, že pracuje s počítačem, používá často smartphone a jezdí autem, jsou pro něj vhodná brýlová skla pro řidiče, office, blue control a lehké titanové obruby. Vzhledem k jeho věku se stává potencionálním nositelem multifokálních brýlí. Zaměřuje se spíše na funkci produktu. Za brýle je ochoten utratit 8 až 15 tisíc korun. Brýle mění 1x za tři roky.

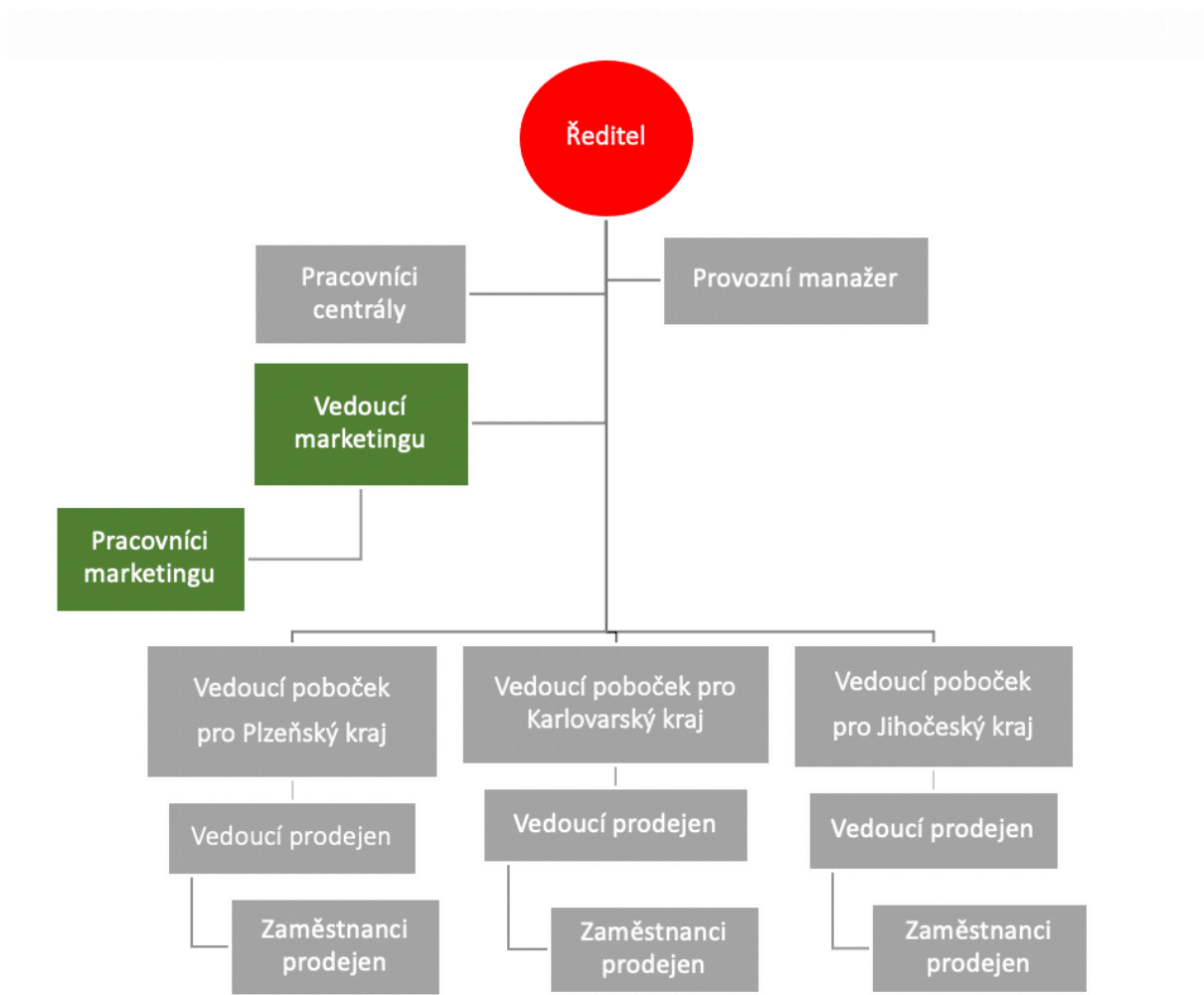
Marie

Marii je 49 let. Pracuje v obchodě s módou. Její příjem je střední. Vzhledem k jejímu stáří jsou pro ni vhodné multifokální brýlové čočky. Má zájem o módní brýle. Za kompletní brýle je ochotna utratit 5 až 10 tisíc korun. Nové brýle si kupuje 1x za rok.

3.4 Návrh změny organizační struktury společnosti XY

Na základě provedené analýzy SWOT byla zjištěna absence marketingového oddělení. Autorka se proto rozhodla navrhnout zkoumané firmě i změnu v organizační struktuře společnosti.

Firma by měla zapracovat na rozšíření zaměstnanců marketingového oddělení. Doposud deleguje marketingové činnosti na několik různých zaměstnanců a marketingu nevěnuje velkou pozornost. Společnost by měla vytvořit speciální oddělení marketingu a přijmout minimálně jednoho nového pracovníka na plný úvazek. Ten by se plně věnoval pouze marketingové činnosti firmy a řídil by marketingové oddělení. Marketingový pracovník, který je doposud zaměstnáván na poloviční úvazek by spadal pod jeho vedení. Na činnost marketingového oddělení by stále dohlížel ředitel firmy. V budoucnosti může firma v případě potřeby marketingové oddělení nadále rozšiřovat. Obrázek číslo 8 graficky znázorňuje navržené změny v organizační struktuře firmy.



Obrázek 8 - Návrh nové organizační struktury společnosti XY

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Návrh marketingové strategie pro společnost XY

Cílem této bakalářské práce je vytvořit návrh marketingové strategie pro společnost XY. Na základě zformulovaného poslání, strategické vize a provedené marketingové situační analýzy jsou dále vypracovány marketingové strategie k jednotlivým částem marketingového mixu.

3.5.1 Produktová strategie

Společnosti XY je jako jedna z produktových strategií navrhnutá strategie tržní penetrace. Firma by se měla s pomocí nástrojů podpory prodeje zaměřit na stávající segment a cílové skupiny a případně vytvořit i segment nový na bázi věrnostního programu. Podpora prodeje by měla být rozšířena o vytvoření ubrousků a sprejů na čištění brýlí, které by při každém

nákupu dal prodejce zákazníkovi zdarma. Dále by mělo dojít k využití luxusnější papírových tašek, které by při nákupu vyvolaly v zákazníkovi pocit exkluzivity. Věrnostní program by byl založený na bodovém ohodnocení zákazníka. Zákazník by za určitou částku utracenou v oční optice dostával určitý počet bodů a na jejich základě by byl motivován k dalšímu nákupu různými slevami, výhodami, apod.

Dále je navrhována strategie rozvoje produktu. Na jejím základě by bylo možné nabídnout zákazníkům nový typ produktu, a to službu vyšetření sítnice a za pomoci nové technologie telemedicíny by snímky sítnice zákazníků byly konzultovány s očními lékaři. Je ale nejprve nutné ověřit (např. podle dotazníků), zda by o tuto službu měli zákazníci zájem (například i za určitý poplatek), a to vzhledem k tomu, že pořízení speciálního přístroje je poměrně finančně náročné. Pokud o tuto službu zákazníci budou mít zájem, má společnost možnost zacílit na nový segment zákazníků nad 50 let, kterých se problém s onemocněním sítnice týká nejčastěji.

3.5.2 Cenová strategie

Cenová strategie firmy vyplývá ze strategie tvorby ceny nabízených produktů a služeb na základě nepřetržitého benchmarkingu s cenami produktů dvou největších konkurentů. Z výše uvedeného vyplývá, že se ceny nabízených produktů upravují průběžně v relaci k cenám konkurence. Výsledná cena produktu by měla pokrýt náklady spojené prací a s nákupem klíčových komponentů a zahrnovat alespoň minimální marži.

3.5.3 Distribuční strategie

Společnost má v současné době celkem rozsáhlou síť očních optik a to 20 poboček v Karlovarském, Plzeňském a Jihočeském kraji. Vzhledem k tomu, že pro ni rozšiřování působnosti v dalších regionech není momentálně podstatné a celá záležitost je poměrně finančně náročná, není firmě doporučováno rozšiřování kamenných prodejen do dalších regionů.

Vzhledem ke stále vzrůstající popularitě využívání nákupu přes internetové obchody je na místě spíše doporučení v budoucích letech založit e-shop alespoň s kontaktními ččkami, které nepředstavují pro firmu tak složitou položku k distribuci.

3.5.4 Komunikační strategie

Doporučené návrhy změn komunikačního mixu jsou uvedeny v následujících bodech:

- Umístění reklamy do prostředků veřejné hromadné dopravy, v krajích, kde firma působí.
- Podpoření stávajícího facebookového profilu značky založením účtu na Instagramu a sjednocením jejich vizuální stránky.
- Podpoření prodeje vytvořením dárkových produktů, které by firma nabízela jako bonus k nákupu zdarma, např. obaly na brýle, čistící ubrousky na brýle, spreje na čištění brýlí s logem firmy.
- Sjednocení vzhledu výloh ve všech prodejnách, nastavení a dodržování jednotného designu.
- Zlepšení kvality osobního prodeje pravidelným školením prodejců v prodejních technikách nejméně 2x do roka.
- Vytvoření jmenovek a jednotného pracovního úboru pro zaměstnance, které by pomáhalo k podpoře jednotné image firmy.
- Vytvoření nových webových stránek, které budou kompatibilní s využitím na mobilních zařízeních.
- Vytvoření reklamních spotů do čekáren smluvních očních lékařů.

3.6 Rozpočet

Po konzultaci s vedením firmy a předběžné kalkulaci byly náklady na realizaci výše uvedených návrhů na rok 2021, tj. od 1.1. do 31.12. 2021, stanoveny na 500 000,- Kč celkem. V tabulce číslo 4 jsou uvedeny jednotlivé doporučené návrhy, náklady na jejich provedení, osoba zodpovědná za jejich zpracování a přesný harmonogram jednotlivých částí aktivit.

Tabulka 4 - Rozpočet na realizaci návrhů

Návrhy	Náklady	Zodpovědná osoba	Harmonogram
Vytvoření věrnostního programu	50 000,- Kč	Ředitel firmy	1.1.-1.4. 2021
Pořízení přístroje na vyšetření sítě	170 000,- Kč	Ředitel firmy	1.2.-1.3. 2021
Reklama v MHD	50 000,- Kč	Externí reklamní agentura	1.2.-1.3. 2021
Instagramový účet a sjednocení vizuálu	0,- Kč	Pracovník marketingu	1.1.-1.2. 2021
Vytvoření dárkových produktů	40 000,- Kč	Externí reklamní agentura	1.2.-1.3. 2021
Návrh designu výloh a realizace	25 000,- Kč	Externí reklamní agentura	1.1.-1.4. 2021
Školení prodejců v prodejních technikách 2x ročně	35 000,- Kč	Ředitel firmy	1.1.-31.12. 2021
Jmenovky a uniformy pro pracovníky	50 000,- Kč	Pracovník marketingu	1.2.-1.3. 2021
Nové webové stránky	60 000,- Kč	Ředitel firmy	1.1.-1.6. 2021
Vytvoření reklamních spotů	20 000,- Kč	Pracovník marketingu	1.2.-1.3. 2021
CELKEM	500 000,- Kč		

Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá marketingovým řízením společnosti XY s cílem analyzovat činnost podniku pomocí marketingové situační analýzy a navrhnout marketingovou strategii pro následující roky.

Zpracovávané téma je autorce velmi blízké s ohledem na to, že v analyzované společnosti pracuje a vystudovala obor oční optika. Dané problematice se tedy systematicky věnuje a záleží jí na úspěšnosti a budoucnosti firmy, ve které působí. Firma samotná projevila o zpracování této problematiky zájem – ve svém oboru je po odborné stránce jednou z nejlepších a svoje aktivity chce dále rozvíjet a zdokonalovat. Vedení společnosti si je vědomo svých nedostatků v oblasti marketingu, a proto poskytlo autorce při vypracování této práce plnou podporu.

Pro zpracování této práce si autorka na začátku práce vytvořila soubor definicí pojmů, které jsou nezbytné pro vytvoření odpovídající poznatkové báze. V úvodní teoretické části shrnula definice a výklady pojmů z odborné literatury a publikací. Dále pak v praktické (zde projektové) části charakterizovala společnost, její vizi a poslání, zmapovala organizační strukturu firmy, popsala jednotlivé prvky současného marketingového mixu firmy a následně zkoumala vnější makroprostředí pomocí analýzy PEST, k analýze vnějšího mikroprostředí použila Porterův model pěti sil a k analýze vnitřního prostředí model 7S. Na závěr provedla analýzu matice SWOT.

Autorka rovněž provedla srovnání s ostatními prodejními řetězci očních optik a zhodnotila pozici dané firmy na trhu. Popsala ji jako zavedenou, stabilní firmu s více než dvacetiletou tradicí, silnou zákaznickou základnou a dobrou odbornou způsobilostí, s dobrým personálním zázemím s odborným vzděláním v dané branži. Konkurence na optickém trhu je poměrně vysoká a jeho tendence je vzrůstající, firma XY se však příliš nevěnuje marketingové činnosti a nevede příliš efektivní komunikaci se zákazníky.

Na základě výsledků výše uvedených analýz vypracovala pro zkoumanou společnost návrh marketingové strategie. Navrhla pro ni konkrétní marketingovou strategii doplněnou strategiemi marketingového mixu 4P pro praktické použití ve firmě. Dále navrhuje změnu v organizační struktuře firmy včetně vytvoření nové marketingové pozice na plný úvazek, zvýšení podpory prodeje segmentováním zákazníků s cíleným oslovováním těchto skupin, zavedení a provozování věrnostního programu a vývoj nových produktů a služeb. Doporučuje

efektivnější využití informačních platforem včetně e-shopu a zlepšení komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních médií.

Pro firmu XY bylo již samotné zpracování analýz přínosným procesem pro nahlédnutí do její stávající situace a identifikaci slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb pro další činnost firmy. Kromě analytických výsledků je pro firmu přínosem i závěrečný výstup této práce – dosud chybějící návrh marketingových cílů a marketingové strategie s konkrétními strategiemi marketingového mixu, které mohou být okamžitě implementovány. V budoucnu mohou pak závěry této práce posloužit společnosti jako účinný nástroj pro rozvoj, zviditelnění na trhu, a případné zvýšení zisku. Pro autorku samotnou znamenají zpracování a výsledky této práce jedinečnou příležitost zevrubně nahlédnout do fungování firmy, ve které působí, a možnost využít teoretické poznatky v praktické činnosti při práci v marketingu nejen v této branži. Ve spolupráci s vedením firmy, na základě získaných podnětů při zpracování a s ohledem na prognózu vývoje okolního prostředí firmy vidí autorka potenciál pro další práci na marketingových aktivitách společnosti, například podrobnější segmentaci zákazníků, implementaci a rozvoji věrnostního programu a efektivnějším využití sociálních médií.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARČÍK, Tomáš, 2013. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-2-9.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy* [online]. Praha: Grada [cit. 2020-12-11]. ISBN 978-80-247-6724-6. Dostupné z: <https://www.kosmas.cz/knihy/181032/marketingove-rizeni-a-planovani-pro-male-a-stredni-firmy/>

DIB, Allan, 2020. *Marketingový plán na jednu stránku: nejrychlejší cesta k penězům*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada. ISBN isbn978-80-271-2591-3.

ČSÚ, 2010. *Složení obyvatelstva podle pohlaví a jednotek věku k 31.12. 2010* [online]. [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEMD001&z=T&f=TABULKA&str=v4&c=v3~2__RP2010MP12DP31

ČSÚ, 2019. *Složení obyvatelstva podle pohlaví a jednotek věku k 31.12. 2019* [online]. [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&ds=ds373&pvo=DEMD001&c=v3%7E2__RP2019MP12DP31&o=false&str=v4

ČSÚ, 2020. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. 22.12.2020 [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* [online]. Praha: Grada [cit. 2020-12-02]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-8143-3. Dostupné z: <https://www.kosmas.cz/knihy/184171/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani/>

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

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu* [online]. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada [cit. 2020-11-01]. ISBN 978-80-271-0954-8. Dostupné z: <https://www.kosmas.cz/knihy/244685/zaklady-marketingu/>

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

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování* [online]. Praha: Grada [cit. 2020-10-03]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-6716-1. Dostupné z: <https://www.kosmas.cz/knihy/180094/zaklady-strategickeho-rizeni-a-rozhodovani/>

MANAGEMENTMANIA. *Ansoffova matice* [online]. 27.10.2017 [cit. 2020-12-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>

PETERS, Thomas J. a Robert H. WATERMAN, JR., 1984. *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*. New York: Warner Books. ISBN 0-446-38507-7.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2008. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-80-1.

WATERMAN, JR., Robert H., Thomas J. PETERS a Julien R. PHILLIPS, 1980. Structure Is Not Organization. *Business Horizons*. **23**(3), 14-26. [citováno 2020-21-12]. Dostupné také z: https://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Klíčové složky marketingové koncepce.....	15
Obrázek 2 - Proces tržní segmentace, targetingu a positioningu	18
Obrázek 3 - Proces marketingového řízení	19
Obrázek 4 - Porterův model pěti sil	23
Obrázek 5 - McKinsey rámeček 7S	27
Obrázek 6 - marketingový mix 4P a 4C.....	33
Obrázek 7 - Organizační struktura společnosti XY	39
Obrázek 8 - Návrh nové organizační struktury společnosti XY	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - SWOT analýza.....	28
Tabulka 2 - Ansoffova matice (strategie růstu podniku)	30
Tabulka 3 - SWOT analýza firmy XY	52
Tabulka 4 - Rozpočet na realizaci návrhů.....	60

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Vývoj mezd od roku 2010 do 2019 (v %)	44
Graf 2 - Vývoj obyvatelstva dle věku v roce 2010 a 2019	45