VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU VYBRANÉHO PODNIKU
PROPOSAL OF THE COMMUNICATION MIX OF THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — **Bc. Petra Davidová**
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — **Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.**
SUPERVISOR

BRNO 2017

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	**Bc. Petra Davidová**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	**Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.**
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh komunikačního mixu vybraného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (dle potřeby práce)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je navrhnout efektivní komunikační mix, tedy konkrétní nástroje, na jejichž základě dojde ke zvýšení povědomí o firmě, získání nových zákazníků a v konečné fázi tak k nárůstu zisku daného podniku.

Základní literární prameny:

DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH. Marketing communications: a European perspective. 5th edition. Harlow: Pearson, 2013. ISBN 978-027-3773-221.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Marketing od myšlenky k realizaci. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 528 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. ředitel	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem komunikačního mixu pro společnost Forst Agro s.r.o. Vysvětluje nejdůležitější pojmy a principy, které souvisí s aktuální problematikou marketingu na trhu B2B. Dále je provedena podrobná analýza současného stavu podniku a vytvořen konkrétní návrh nového komunikačního mixu, který by měl vést k naplnění všech stanovených cílů.

Klíčová slova

Marketing, marketingový mix, marketingová komunikace, B2B trh, propagace, reklama

Abstract

This thesis is concerned with a proposal of communication mix for the company Forst Agro s.r.o. It explains the most important terms and principles related to the current issues of marketing in the B2B segment. Furthermore, a detailed analysis of the current state of the company is made and also a specific proposal of new communication mix is created. This should lead to the fulfilment of defined goals.

Keywords

Marketing, marketing mix, marketing communication, B2B segment, promotion, advertisement

Bibliografická citace

DAVIDOVÁ, P. *Návrh komunikačního mixu vybraného podniku.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 110 s. Vedoucí diplomové práce Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2017 …..…….....

Bc. Petra Davidová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Františkovi Milichovskému, Ph.D., MBA, DiS za odborné rady, vstřícnost, ochotu a pomoc při zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji společnosti Forst Agro s.r.o. za to, že mohu být součástí tak skvělého týmu, konkrétně pak obchodnímu zástupci Josefu Dvořákovi a jednateli firmy Jiřímu Forstovi za poskytnuté informace a čas, který mi při zpracování práce věnovali. Také bych ráda poděkovala své rodině a příteli za jejich podporu, lásku a důvěru, kterou mi v průběhu celého studia poskytovali.

OBSAH

1 ÚVOD 11

2 CÍL PRÁCE A METODIKA 12

2.1 Cíl práce 12

2.2 Metodika 12

3 TEORETICKÁ ČÁST 14

3.1 Definice marketingu 14

3.2 Trh B2B 15

3.3 Marketingové prostředí 16

3.3.1 Makroprostředí 17

3.3.2 Mikroprostředí 18

3.4 Analýza podnikového prostředí 19

3.4.1 PEST analýza 19

3.4.2 Porterův model 5 konkurenčních sil 21

3.4.3 Analýza McKinsey „7S“ 23

3.4.4 Segmentace, targeting a positioning 26

3.4.5 SWOT analýza 29

3.5 Marketingový mix 30

3.5.1 Produkt 31

3.5.2 Cena 32

3.5.3 Distribuce 34

3.5.4 Marketingová komunikace 35

3.6 Marketingová komunikace 35

3.6.1 Komunikační modely 35

3.6.2 Nástroje marketingové komunikace 37

3.6.3 Nové trendy marketingové komunikace 40

4 ANALYTICKÁ ČÁST 44
4.1 Představení společnosti 44
4.1.1 Nabízený sortiment 45
4.1.2 Analýza McKinsey „7S“ 45
4.1.3 Segmentace trhu 49
4.2 Analýza marketingového mixu 49
4.2.1 Produkt 50
4.2.2 Cena 51
4.2.3 Distribuce 52
4.2.4 Marketingová komunikace 54
4.3 PEST analýza 61
4.3.1 Politicko-legislativní faktory 61
4.3.2 Ekonomické faktory 64
4.3.3 Sociokulturní faktory 66
4.3.4 Technologické faktory 67
4.4 Porterův model pěti konkurenčních sil 68
4.4.1 Soupeření mezi stávajícími podniky 68
4.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů 70
4.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů 70
4.4.4 Vyjednávací síla odběratelů 73
4.4.5 Hrozba substitučních výrobků 73
4.3 Marketingový výzkum 74
4.6 SWOT analýza 84
4.6.1 Jednotlivé vybrané ukazatele 84
4.6.2 Bodové hodnocení SWOT analýzy 87
5 VLASTNÍ NÁVRHY 89

5.1 Online chat na webových stránkách 89
5.2 Úprava meta description (meta popisku) na webových stránkách 92
5.3 Možnost nákupu bez registrace 93
5.4 Slevové kupóny 94
5.5 Rádio 96
5.6 Inzerce v týdeníku Agrospoj 96
5.7 Umístění reklamy na chovatelských fórech 98
5.8 Ekonomické zhodnocení návrhů a jejich přínosy 99
6 ZÁVĚR 100
7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 101
8 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ 109
Přílohy 111

1 ÚVOD

Marketingová komunikace je v dnešním světě velice aktuálním tématem a téměř žádný podnik se bez ní neobejde. Kvalitně odvedená marketingová komunikace propojuje firmu se současnými, ale i potenciálními zákazníky a buduje mezi nimi trvalé vztahy založené na loajalitě a důvěře. Právě díky kvalitní vzájemné komunikaci mezi firmou a zákazníkem, je firma svým zákazníkům schopna nabídnout takové výrobky a služby, které přesně odpovídají jejím přáním a potřebám. Pokud si chce firma stávající zákazníky udržet a nové získat, je v dnešním vysoce konkurenčním světe nezbytné, aby se firma snažila co nejvíce odlišit od svých konkurentů a vytvořila pro své zákazníky výrobky s vyšší hodnotou nežli konkurence.

Vzhledem k rostoucí náročnosti zákazníka, v případě, že si chce firma udržet pozici na trhu a být ostatním firmách kvalitním konkurentem, je nezbytné sledovat aktuální trendy, následovat je a přizpůsobovat jim svůj business. Poněvadž pouze ty společnosti, které budou schopny pružně reagovat na měnící se požadavky trhu, mají šanci zvítězit nad konkurencí.

Masivní rozvoj komunikačních technologií, především pak příchod internetu, lidem umožnil být ve spojení napříč všemi částmi světa a co víc, zjednodušil komunikaci mezi firmami a jejich zákazníky, kteří jsou si tak blíže než kdy předtím a jejich vzájemná komunikace se stává přirozenější, důvěrnější a přátelštější. Zatímco tento vývoj můžeme sledovat především u úspěšných firem v segmentu B2C, na trhu B2B, kde je osobní komunikace založena na individuálním přístupu a na dlouhodobém a důvěrném vztahu mezi firmou a zákazníkem, se firmy novým trendům mnohdy brání a nesnaží se jim přizpůsobovat. Postupem času si však i ony začínají uvědomovat, že je nezbytné začít tento vývoj následovat, změnit způsob své dosavadní komunikace a stavět se otevřeně k moderním nástrojům komunikace, neboť právě ony firmám dopomůžou si se svými zákazníky vybudovat vztah, který bude otevřenější, osobnější a založený na důvěře obou stran.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy navrhnout konkrétní nástroje komunikačního mixu, které povedou ke zlepšení komunikace a ke zkvalitnění vztahů se stávajícími zákazníky, dále pak ke zvýšení povědomí o podniku doprovázené nárůstem nových zákazníků, respektive zvýšením poptávky, což by mělo v konečné fázi vést k nárůstu zisku dané společnosti.

Mezi dílčí cíle práce lze zahrnout analýzu současného stavu marketingového mixu společnosti, zjištění vnitřních a vnějších faktorů podílejících se na rozhodování podniku, dále pak analýzu obecného a oborového okolí a v neposlední řadě určení vhodného způsobu komunikace, který povede k naplnění primárního cíle managementu.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí na sebe logicky navazujících, kdy první z nich je část teoretická, následovaná částí analytickou. Po provedené analýze přichází na řadu návrhová část, na základě níž jsou představeny konkrétní komunikační nástroje, díky nimž by po jejich aplikování mělo dojít ke zlepšení současného stavu, a především pak k nárůstu zisku dané společnosti.

Na základě prostudované literatury je v teoretické části práce interpretována řada autorů zabývajících se nejen marketingovým mixem v celé jeho podobě, ale především pak jednou ze čtyř jeho částí, konkrétně marketingovou komunikací, popisující především nejen základní nástroje, ale také nové trendy komunikačního mixu. Součástí této části práce jsou také charakteristiky analýz podnikového prostředí, jakými jsou PEST analýza zkoumající obecné okolí podniku, Porterův model zabývající se oborovým okolím, dále pak analýza vnitřních faktorů neboli „7S“ a závěrečná SWOT analýza, která shrnuje všechny získané poznatky.

V analytické části práce jsou využity techniky a postupy, které jsou popsány v rámci teoretické části diplomové práce. V první řadě se jedná o analýzu samotného marketingového mixu, kde jsou podrobně rozebrány jeho jednotlivé části, detailněji pak část marketingové komunikace. Následně je proveden marketingový výzkum na vybraném vzorku respondentů, a to formou dotazníkového šetření. Dotazníky byly vyplněny buďto prostřednictvím pdf formuláře, který byl respondentům zaslán e-mailem,

druhou formou byl dotazník tištěný. Výsledky jsou prezentovány prostřednictvím grafů doplněných slovním komentářem. K jejich vytvoření byl použit program Microsoft Office Excel. Následně jsou provedeny jednotlivé analýzy, které byly představeny v části teoretické, a to analýza PEST, Porterův model 5 konkurenčních sil a souhrnná SWOT analýza.

Závěrečná část práce se věnuje vlastním návrhům, reprezentovaným konkrétními komunikačními nástroji, které by měly zkoumané společnosti dopomoci ke zlepšení dosavadního stavu komunikace se zákazníky, doprovázenému vyššími nákupy stávajících zákazníků, nárůstem poptávky v podobě nových zákazníků a v konečné fázi také vyššími zisky.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Definice marketingu

Vyjádřit podstatu marketingu jednoduchou a všeříkající větou může být vcelku oříšek. Je to dáno komplexností problematiky, její současnou dynamikou a provázaností s řadou dalších oborů lidského působení. (Tomek, Vávrová, 2008)

Mnoho lidí si pod pojmem marketing představí pouze prodej a reklamu. V dnešním světě, kde na nás na každém kroku vyskočí televizní reklama, novinový inzerát či třeba internetová prezentace, se není čemu divit. Ve skutečnosti jsou právě prodej a reklama důležitou součástí marketingových aktivit, ne však vždy těmi nejdůležitějšími. Starý význam tohoto slova, který byl spojen se schopností přesvědčit a prodat, je dnes třeba nahradit a chápat spíše jako uspokojování potřeb zákazníka. Zatímco k prodeji dochází až poté, co je produkt vyroben, marketing přichází na řadu dávno předtím, než máme produkt k prodeji. Prostřednictvím marketingu se firma snaží zjistit jednotlivé potřeby zákazníků, jejich rozsah a intenzitu a na jejich základě určit, zda právě tato oblast je tou, která jí přinese zisk. Ani zde však marketing nekončí. Prostupuje skrze celou životnost produktu, snaží se přitáhnout nové zákazníky a zároveň si udržet i ty stávající, ale také se poučit z dosavadních výsledků prodeje, dosažený úspěch zopakovat a případným neúspěchem se naopak ponaučit. (Kotler a kol., 2007)

Peter Drucker (1999, s. 64-65), jeden ze zakladatelů moderního managementu říká: *„Můžeme předpokládat, že určitá potřeba prodeje bude existovat vždy. Cílem marketingu je však učinit prodej nadbytečným.“* Snahou je totiž znát a pochopit zákazníka co nejlépe, ušít mu daný výrobek či službu, jak se říká na míru, a on se tak prodává sám. Nejlepším výsledkem marketingu by tak měl být zákazník připravený nakoupit a jediné co zbývá, je udělat produkt či službu dostupnými. (Peter Drucker. In: Kotler, Keller, 2013) Pokud marketingové oddělení správně určí konkrétní potřeby a přání zákazníka, vytvoří produkty s vysokou hodnotou, efektivně je propaguje a distribuuje, pak se dané zboží snadno prodává. Neznamená to, že prodej a reklama nejsou důležitými funkcemi marketingu, ale spíše spadají do širšího marketingového mixu tvořeného nesčetným množstvím nástrojů, které společně ovlivňují chování trhu. (Kotler a kol., 2007)

3.2 Trh B2B

Zatímco u spotřebního trhu B2C (business-to-customer) putuje výrobek či služba přímo ke koncovému zákazníkovi, tedy spotřebiteli, u B2B trhu stojí na druhém konci firma, která získané zboží dále přeprodává nebo jej spotřebovává pro své účely, k produkci vlastních výrobků či služeb, které se až následně dostávají do rukou koncového spotřebitele. (Křikava, 2015)

Jak uvádí Kotler a kolektiv (2007), trh B2B (bussiness-to-bussiness) je tvořen všemi společnostmi nakupujícími zboží a služby, které využívají k výrobě dalších výrobků a služeb, jež poté prodají, pronajmou nebo dodají jiným organizacím. Jak dodávají De Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh (2013), může se jednat o komerční podniky, vládní organizace či neziskové instituce, jako jsou například školy či nemocnice.

Pokud bychom uvedli některé z hlavních odlišností těchto dvou segmentů, jednalo by se například o:

- **Menší počet větších zákazníků**, kdy marketér na B2B trhu většinou jedná s daleko méně zákazníky, kteří jsou však mnohem větší než ti z trhu spotřebního.
- **Profesionální přístup k nákupu**, kdy na B2B trhu velmi často nakupují kvalifikovaní jedinci, kteří musí dodržovat nákupní zásady, omezení a požadavky svých organizací.
- **Kolísající poptávka** po B2B zboží a službách oproti poptávce po spotřebním zboží, kdy např. zvýšení poptávky spotřebitelů o pouhých 10 % může způsobit až 200 % nárůst poptávky na B2B trhu v následujícím období. Opačný procentuální pokles pak může znamenat naprosté zhroucení poptávky na B2B trhu. Tento jev bývá mezi ekonomy označován jako akcelerační efekt.
- **Využívání komunikačních kanálů**, kdy B2B trhy vzhledem k menšímu počtu potenciálních zákazníků nevyužívají tolik prostředků masové komunikace, jako jsou televizní či rádiové reklamy, billboardy či reklamy v tisku a využívají více zaměřená média, jakými jsou odborné časopisy, semináře, technická fóra apod.

Avšak jak uvádí Křikava (2015), oba trhy na sebe vzájemně působí a nemohou existovat izolovaně. Jejich společným indikátorem je poptávka, u které platí pravidlo – poptávka na trhu B2C určuje poptávku na straně B2B. Příkladem může být situace, kdy v případě, že na spotřebních trzích vzroste poptávka po automobilech,

vzroste na druhé straně poptávka po automobilových komponentech a součástkách ve zpracovatelském průmyslu, tedy na B2B trhu.

3.3 Marketingové prostředí

Marketing nepracuje ve vakuu, ale ve složitém a neustále se měnícím prostředí a marketéři tak působí ve světě, který je stále více propojený. V dnešním marketingu je důležité propojení nejen se zákazníky, ale i s ostatními složkami firmy a vnějšími partnery, které probíhá pod tlakem nesčetného množství faktorů okolního prostředí. Marketingové prostředí podniku je tvořeno vnějšími faktory, které významně působí na realizaci marketingových aktivit zacílených na konečné zákazníky. Přináší své příležitosti, ale rovněž i rizika. Aby byla firma úspěšná, je zapotřebí neustále analyzovat okolní prostředí a následně reagovat na jeho vývoj. Největší zodpovědnost za předvídání podstatných změn okolního prostředí firmy má právě marketingové oddělení, které má více než kterékoli jiné oddělení za úkol pozorovat vývojové trendy a objevovat v nich nové příležitosti. (Kotler, Armstrong, 2004)

Marketingové prostředí má dvě podoby, a to mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí je určeno faktory, které mají bezprostřední vliv na možnosti podniku uspokojovat přání a potřeby zákazníků. Konkrétně se jedná o *vnitrofiremní prostředí, dodavatele, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurenci a vztahy k veřejnosti.* Na druhé straně makroprostředí je tvořeno vnějšími okolnostmi, které působí na mikroprostředí, a to faktory *demografickými, ekonomickými, přírodními, technologickými, politickými* a také *kulturními.* (Kotler a kol., 2007)

Je třeba podotknout, že každá společnost se může sama rozhodnout, zda marketingové prostředí pasivně přijme jako daný fakt, kterému je třeba se přizpůsobit, využít vzniklých příležitostí a vyhnout se rizikům, nebo se naopak k marketingovému prostředí postaví aktivně a začne pracovat na jeho změně, namísto toho, aby změny pouze sledovala a reagovala na ně. Faktem zůstává, že firma nemůže faktory okolního prostředí ovlivnit vždy. Snahy změnit například trendy ve světové populaci, ekonomické prostředí nebo základní kulturní hodnoty by byly jen těžko v silách podniku, avšak tam kde je to možné, by se marketing měl snažit o aktivní přístup než jen pasivně vyčkávat. (Kotler, Armstrong, 2004)

3.3.1 Makroprostředí

Jak uvádí Jakubíková (2013), mnohdy je jednodušší se na makroprostředí dívat jako na těžko ovlivnitelné, než ho chápat jako neovlivnitelné. V praxi se však ukázalo, že nevyhovující ustanovení některých zákonů změnit lze, avšak této změny nedocílí firma pouze svou vlastní angažovaností, ale spíše prostřednictvím svazů, asociací, různých společenství apod. Veledůležitou roli zde hraje lobbing na správných místech, nejen v rámci státu, ale rovněž třeba na úrovni Evropské unie apod.

Do makroprostředí se řadí vlivy *demografické* (pohlaví, věk, rodinný stav atd.), *politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, ekologické* aj. Okolní prostředí firmy lze zhodnotit pomocí tzv. *PEST analýzy*. Té se podrobují faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku. Konkrétně se jedná o faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické. (Jakubíková, 2013)

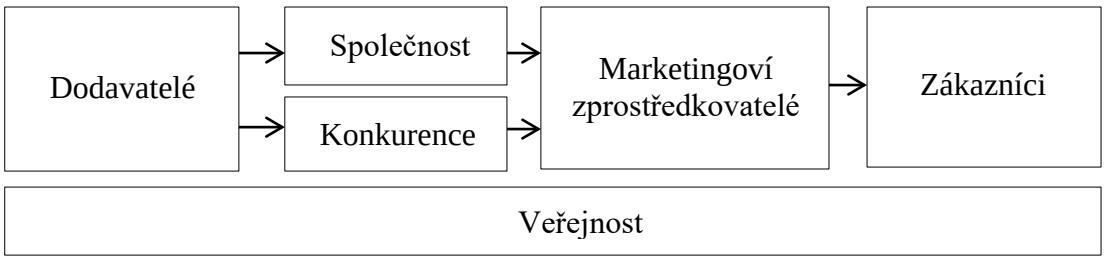
V rozvinutějších západních ekonomikách je dnešní demografické prostředí reprezentováno měnící se věkovou strukturou, odlišným vnímáním rodiny, trendy ke vzdělanější mezinárodní migraci a nárůstem různorodosti jednotlivých společností. Faktory, jako kupní síla spotřebitele, jeho nákupní zvyklosti, trendy směřující k vyšší hodnotě nebo zákazníci hledající správnou kombinaci kvality a rozumné ceny produktu či služby, společně utvářejí ekonomické prostředí společnosti. Mezi trendy ovlivňující přírodní prostředí lze zařadit například nedostatek určitých surovin, rostoucí náklady na energie, zvyšující se stupeň znečištění, nárůst vládních intervencí do využívání přírodních zdrojů či vyšší zainteresovanost občanů v oblasti ochrany přírody. Co se týče technologického prostředí, zde je možné sledovat například rychlé technologické změny, vysoké rozpočty na výzkum a vývoj, zaměření firem na drobná zlepšení produktů a služeb nebo zvyšující se vládní dohled. Politické prostředí je tvořeno legislativou, orgány a skupinami, které nejen ovlivňují, ale kolikrát spíše omezují marketingové aktivity společností. Klíčovými projevy je například narůstající objem legislativy omezující podnikatelskou činnost, dále nárůst veřejných zájmových skupin, ale také stále větší význam etiky a sociálně odpovědného chování společností. A poslední, tedy kulturní prostředí, směřuje k větší společenskosti, zájmu o přírodu a hledání důležitějších a trvanlivých hodnot. (Kotler a kol., 2007)

3.3.2 Mikroprostředí

Situace v každém odvětví je proměnlivá. Faktory, které je největší měrou ovlivňují, se nazývají změnotvorné síly. Nejčastěji se jedná o změny v dlouhodobé míře růstu daného odvětví, nové zákazníky, změny technologií, nové formy marketingu, rostoucí globalizaci. Prvním krokem při samotné analýze by mělo být vytýčení maximálně čtyř nejvýznamnějších faktorů, dále pak určení jejich možných dopadů na daný podnik a nakonec vytvoření odpovídajících strategií, které na ně budou reagovat. (Kislingerová, 2005)

Mikroprostředí je tvořeno aktéry v blízkém okolí společnosti, kteří společně utvářejí síť zabezpečující uspokojování potřeb a přání jednotlivých zákazníků. Jedná se o vnitřní prostředí podniku, jeho oddělení a manažerské úrovně, které mají významný podíl na marketingovém rozhodování. Na úspěchu se podílí i další složky, jimiž jsou marketingoví distributoři, jako dodavatelé a marketingoví zprostředkovatelé, včetně prodejců, distribučních firem, finančních zprostředkovatelů a marketingových agentur, kteří vzájemně spolupracující na vytvoření hodnoty pro každého zákazníka. Další faktory jsou představeny pěti zákaznickými trhy, na nichž daná firma obchoduje. Jedná se o trh spotřebitelský, průmyslový, trh obchodních mezičlánků, trh státních zakázek amezinárodní trh. Probíhá zde boj s konkurencí o přilákání co nejvíce zákazníků na svoji stranu. Další součástí jsou vztahy s veřejností, která představuje skutečný nebopotenciální zájem či vliv na schopnosti firmy dosáhnout stanovených cílů. Jedná se o finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samosprávu, širokou veřejnost a v neposlední řadě také o samotné zaměstnance podniku. (Kotler a kol., 2007)

V souhrnu lze tedy do mikroprostředí zařadit samotný podnik a jeho zaměstnance, dodavatele, zákazníky, marketingové zprostředkovatele, konkurenty a veřejnost. Tyto subjekty mají zásadní vliv na činnost daného podniku, avšak v rukou společnosti zůstává možnost si toto prostředí přizpůsobovat podle svého, například výběrem dodavatelů, zaměstnanců, podobou obchodních smluv apod. (Foret, 2008)



Obrázek 1: Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti (zdroj: zpracováno dle Kotler a kol., 2007)

Při formulaci jednotlivých strategií se jako zásadní pro podnik jeví poznání užšího okolí firmy. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v daném odvětví působí a mají významný vliv na činnost podniku. Chování podniku není determinováno jen konkurencí, ale rovněž chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím či potenciálními novými konkurenty. (Jakubíková, 2013) Tyto faktory zachycuje Porterův model pěti konkurenčních sil, jenž bude blíže představen v kapitole 3.4.2.

3.4 Analýza podnikového prostředí

Chování společnosti bývá ovlivňováno kladnými i zápornými vlivy prostředí, které se souhrnně označují jako faktory prostředí a působí jak na současný tak budoucí vývoj podniku. Vzhledem k dynamičnosti marketingového prostředí je úkolem marketérů tyto jednotlivé faktory prostředí najít a zanalyzovat, identifikovat jejich působení a přijít s návrhy, jakými způsoby by měla firma přizpůsobit své chování vzhledem k současnému i očekávanému vývoji prostředí. Včasná reakce firem a měnící se prostředí je nezbytná k tomu, aby nejen přežila, ale také prosperovala. (Jakubíková, 2013)

3.4.1 PEST analýza

Pomocí této analýzy může podnik zhodnotit jednotlivé faktory, které působí a ovlivňují jeho existenci a chování. Samotná firma bude však velmi ztěžka tyto faktory ovlivňovat, jde spíše o zjištění aktuálních trendů, na základě čehož je následně schopna vytvořit odhad budoucího vývoje. Zkratka PEST je vytvořena z počátečních písmen jednotlivých faktorů a to politicko-legislativních, ekonomických, sociokulturních a technologických. (Kozel a kol., 2011)

3.4.1.1 Politicko-legislativní faktory

Analýza politických faktorů se více než problematikou politických stran zabývá stabilitou politické scény na daném trhu. Politické prostředí se do jisté míry prolíná s faktory legislativními. Podnik tak sleduje politická rozhodnutí a z toho pramenící legislativní změny, které mohou mít výrazný dopad na činnost daného podniku. Tato rozhodnutí tvoří jakýsi rámec norem a nařízení, podle kterých se musí podnikatelský subjekt řídit a dodržovat je. Mezi faktory, které bychom do této oblasti mohli zařadit, patří politická stabilita, stabilita vlády, ochrana spotřebitele, daňová politika, regulace v oblasti zahraničního obchodu, ochrana životního prostředí a jiné. (Kotler, Keller, 2013)

3.4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí v sobě zahrnuje faktory, které vycházejí z celkové ekonomické situace dané země a hospodářské politiky státu a které mají také značný vliv na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. V současném globalizovaném světě už se nejedná pouze o ekonomiku daného státu, dnešní trhy už jsou natolik provázené, že rozhodnutí zahraničních společností mají mnohdy dopad na spotřebitele či firmy jiných zemí. Marketingoví specialisté tak musí sledovat hlavní trendy a spotřební chování nejen v rámci daného trhu, ale i mezi trhy jednotlivými. Mezi ekonomické faktory bychom mohli zařadit *vývoj HDP, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti* či *inflaci*. (Zamazalová, 2010)

3.4.1.3 Sociokulturní faktory

Právě oblast sociokulturní bývá tou, na kterou marketéři zaměřují svoji pozornost. Je však také třeba si uvědomit, že toto prostředí je důležité především pro marketingové specialisty zabývající se B2C trhem, kde hlavními zájmovými faktory jsou velikost populace, struktura, stáří, geografické rozmístění a hustota obyvatelstva, náboženské složení a další. Pokud se zaměříme na trh B2B, lze za nejvýznamnější faktory považovat odbornou kvalifikovanost zaměstnanců, odvětví, geografii či velikost podniku. V závislosti na konkrétních cílech marketingových strategií podniku by se poté daly uvést i další faktory, které by byly pro podnik v oblasti sociokulturní významné. (Kotler a kol., 2007)

Koudelka s Vávrou (2007) uvádějí, že působení sociokulturních faktorů se projevuje ve dvou rovinách. První skupinou jsou faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů, mezi které bychom mohli zařadit spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, či sbližování spotřebního chování žen a mužů. Zatímco druhá rovina je tvořena faktory podmiňující chování organizací, u kterých je možné sledovat kulturní i sociální vlivy působící na jednání organizací.

3.4.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji či rychlosti technologických změn. Dále se jedná o technologie ve výrobě, dopravě, skladování, technologie komunikační, informační a jiné. Změny v technologickém prostředí jsou

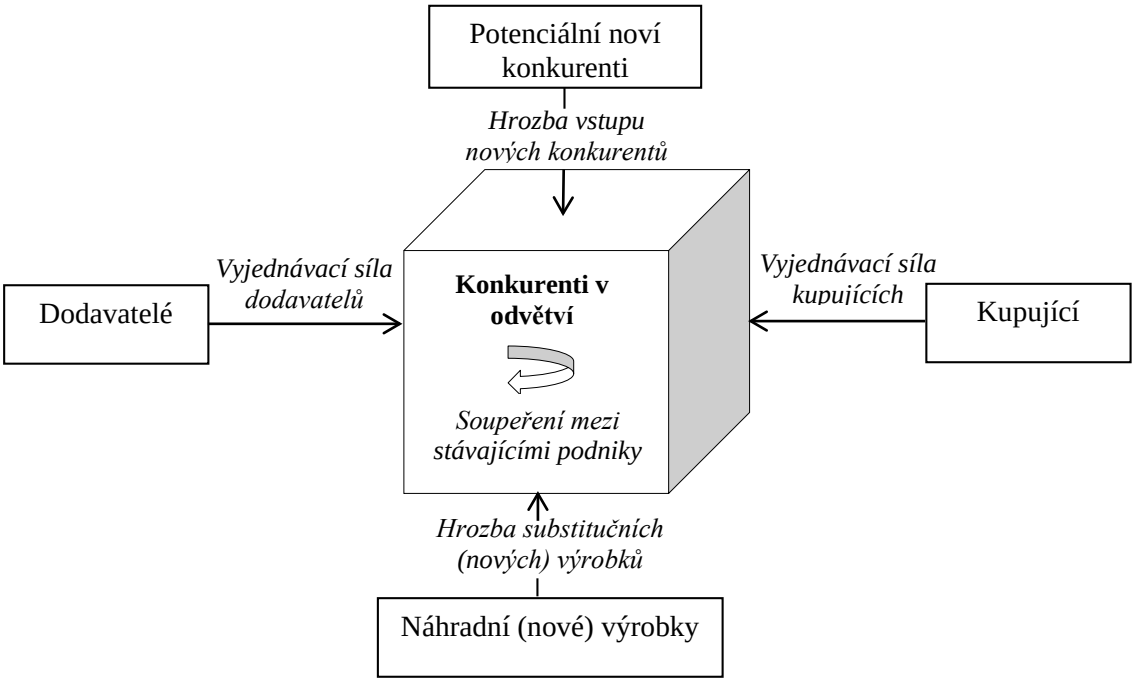
pro podniky zdrojem technologického pokroku, díky kterému mohou dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat svoji konkurenceschopnost atd. (Synek a kol., 2002)

Jak dodává Zamazalová (2010), pro větší a finančně silnější podniky bývá mnohdy jednodušší na technologické změny a pokroky reagovat.

3.4.2 Porterův model 5 konkurenčních sil

Analýza tržního prostředí by si neměla všímat pouze změn v marketingovém makroprostředí, ale měla by se rovněž zajímat o změny probíhající v konkurenčním prostředí. Porterův model umožňuje zmapování jednotlivých faktorů ovlivňujících vyjednávací pozici podniku, na základě čehož zjistíme, jak si stojí konkurence. Model předpokládá působení pěti sil, mezi které se řadí stávající konkurence, hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba vzniku substitučních výrobků. (Hanzelková, 2009)

Analýza konkurence zaujímá v tržní ekonomice pozici jednoho z rozhodujících podkladů pro strategické rozhodování, ale také pro stanovení základní podnikové politiky a podnikových cílů. Nabízí komplexní analýzu dat o podnicích zajišťujících trh stejnými výrobky nebo jinak uspokojující na trhu své potřeby. Cílem analýzy je zjistit nabídku konkurence, poznat její aktivity, strategii, pozici, kterou zaujímá v konkurenční soutěži a v neposlední řadě se také pokusit určit konečné segmenty, které tyto firmy na trhu obhospodařují. (Tomek, Vávrová, 2008)



Obrázek 3: Pět konkurenčních sil podle Porteta (zdroj: zpracováno dle Tomek, Vávrová, 2008)

a) Soupeření mezi stávajícími podniky

Konkurenci uvnitř odvětví tvoří podniky, které již zde nějakou dobu působí a zaujímají v něm určitou pozici. Pokud bude podnik analyzovat stávající konkurenci, je potřeba se podívat na několik faktorů. Jedná se například o velikost konkurenčních tlaků v rámci daného trhu, kolik peněz nás jako podnik bude stát to, aby se naše výrobky dostaly do podvědomí zákazníků, zda a v jaké míře budeme schopni v praxi využít a případně rozvinout naše konkurenční výhody či jak moc je daný trh dynamický a zdali vůbec budeme schopni držet krok s konkurencí. (Zikmund, 2011)

Rivalita mezi jednotlivými konkurenty je založena na samotném produktu, spolehlivosti dodávek, znalosti zákazníka, ceně, nákupní síti produktu (jeho dosažitelnosti), přidané hodnotě či zážitku pro zákazníka, jímž může být např. navození příjemného prostředí nákupu apod. (Tomek, Vávrová, 2008)

b) Hrozba vstupu nových konkurentů

Provést tuto analýzu je důležité především v nových a rychle se rozvíjejících odvětvích, kde nemáme k dispozici informace o objemu trhu či objem trhu velmi rychle roste. Riziko vstupu nových konkurentů na trh spočívá v tom, že by mohlo dojít k navýšení výrobních kapacit a tím také zvýšení nabízených produktů. Nabídka by převýšila poptávku a to by vedlo k poklesu cen.

Nová konkurence s sebou může přinést dodatečné kapacity a plány k získání dobré tržní pozice. Existují dvě hrozby vstupu na trh závisející hlavně na dvou faktorech, a to *vstupní bariéry do odvětví* a *očekáváné reakce ostatních konkurentů*. Vstupní bariérou může být technologie, speciální know-how, znalost značky a zákazníků, kapitálová náročnost, úspory z rozsahu, absolutní nákladové výhody či třeba přístup k distribučním kanálům. (Sedláčková, Buchta, 2006)

c) Hrozba substitučních výrobků

Substitučními výrobky chápeme takové, které se dokáží vzájemně funkčně nahradit. Příkladem může být klasické máslo a máslo rostlinné. Nebezpečí hrozí v případě, že je u substitučního výrobku výhodnější poměr kvalita a cena, nebo jedná-li se o zboží, kterého jsou kupující velmi pružní. Například v rámci osvěžujících nápojů budesuzována široká škála těchto nápojů alkoholických i nealkoholických, a to podle specifických vlastností a nákupního chování spotřebitelů. (Tomek, Vávrová, 2008)

d) Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla odběratelů spočívá v možnosti ovlivnit cenu a poptávané množství. Odběratelé mohou mít vliv, zejména pokud neexistuje dostupnost substitutů, velký počet konkurentů, důležitost kupovaného produktu je malá nebo pokud je pro zákazníky výhodné nakupovat od více dodavatelů. (Hanzelková, 2009)

Možností dodavatelů, jak se proti tomuto vlivu chránit, je soustředit se na kupující s nejnižší vyjednávací silou nebo schopností změnit dodavatele. Ještě lepší ochranou pro dodavatele je předložení takových nabídek, kterým nedokážou odolat ani ti nejsilnější zákazníci. Je třeba také připomenout a vycházet z informací, že v případě, kde je odběratelem subjekt trhu výrobců, rozhodují o nákupním chování zcela racionální kritéria, jakými je jakost, cena, dodací lhůta, spolehlivost plnění dodávek a další. Zatímco psychologické nebo sociologické faktory ovlivňují a rozhodují v nákupním chování jednotlivce či rodiny. (Kotler, Keller, 2013; Tomek, Vávrová, 2008)

e) Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je velká, pokud jsou jejich produkty pro odběratele jedinečné, nenahraditelné, nebo má daný výrobek k dispozici jen omezený počet dodavatelů či jestliže by byly s přechodem na substituční výrobek spojeny vysoké náklady. V tomto případě by měl podnik hledat odpovědi na otázky technologické závislosti na konkrétních dodavatelích, možnosti jiných alternativních dodavatelů či velikosti dosavadní konkurenční míry mezi dodavateli v dané oblasti. (Blažková, 2007)

Významnost dodavatelů a jejich vyjednávací sílu může podnik sledovat především ve schopnosti ovlivnit cenu, nabízené množství a kvalitu vstupů. Jejich síla se odvíjí zejména od jedinečnosti a významnosti dodávaného vstupu, vzdálenosti dodavatele od volné konkurence či od důležitosti konkrétního dodavatele. (Hanzelková, 2009)

Hrozba ze strany dodavatelů přichází v té chvíli, mají-li sílu ovlivňovat společnost prostřednictvím zvyšování cen a změny objemu objednávek. O to složitější situace nastává, v případě, že jsou dodavatelé organizovaní, neexistují žádné substituty a změnit dodavatele je náročné, přesněji řečeno téměř nemožné. (Kozel, 2006)

3.4.3 Analýza McKinsey „7S“

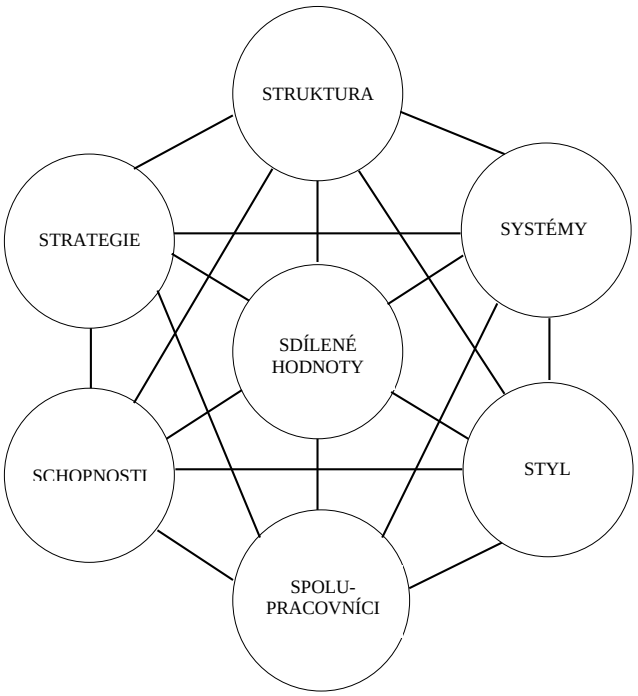
Hanzelková (2013) definuje analýzu 7S společnosti jako 7 klíčových faktorů úspěchu, které se vyskytují ve vnitřním prostředí každé korporace, jsou vzájemně propojené a měly by být rovnoměrně rozvíjeny. Mezi tyto faktory se řadí *strategie* (Strategy) a *struktura*

(Structure), *spolupracovníci* (Staff), *schopnosti* (Skills), *styl řízení* (Style), *systémy a postupy* (Systems), *sdílené hodnoty* neboli kultura firmy (Shared Values).

- *Strategie* většinou vychází z představ majitelů firmy, jejich vizí a z konkrétního poslání firmy, jako je např. výroba či poskytování služby. Je určena na základě dlouhodobé orientace firmy, kdy firma dlouhodobě směřuje k jednomu nebo více cílům, k možnostem určeným daným prostředím, na základě nichž jsou tyto cíle uskutečňovány. Strategie je většinou charakterizována formou volných pokynů, kterými by se měla firma řídit, je také tvořena aktivitami, bez jejichž splnění nelze vytýčených cílů dosáhnout. (Smejkal, Rais, 2013)
- *Strukturou* je chápáno organizační uspořádání, členění firmy a její organizační struktury. Konkrétně pak obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, vztahu mezi jednotlivými podnikatelskými jednotkami, dále pak kontrolní mechanismy a sdílení informací. (Mallya, 2007)
- *Systémy* jsou zastoupeny všemi informačními procedurami, formálními i neformálními, probíhajícími v dané organizaci a sloužícími k řízení každodenních činností. Jsou v nich zahrnuty například manažerské informační systémy, komunikační systémy, inovační systémy nebo systémy alokace zdrojů. Jsou pro ně nezbytné schopnosti ve všech informačních technologiích a organizačních procesech, metodách a kontrolách. (Mallya, 2007)
- *Spolupracovníky* jsou myšleny lidské zdroje, jejich schopnosti a zkušenosti, postoje, vzájemná spolupráce a především pak motivace. Jelikož jsou to právě lidé, jež jsou hlavním nástrojem pro zvyšování výkonnosti a produktivity firmy, je třeba, aby jim byla věnována patřičná pozornost. Hlavní oblastí, na kterou je důležité se zaměřit, je motivace spolupracovníků, a to jak manažerů, tak výkonných pracovníků. Spolu s motivací je nezbytné u zaměstnanců vytvářet pocit sounáležitosti ke kolektivu firmy, loajality zaměstnanců k vedení, dobré vztahy a pozitivní atmosféru utvářející vnitřní kulturu firmy. (Smejkal, Rais, 2013) Je zapotřebí rozlišovat mezi kvantifikovatelnými faktory, zastoupenými systémem motivace a odměňování či zvyšováním kvalifikace, a faktory nekvantifikovatelnými, tvořenými morálními aspekty, postoji či loajalitou vůči firmě. (Mallya, 2007)

- *Schopnosti* představují dovednosti společnosti jako celku, jak umí fungovat jako celek a jak efektivní je komunikace mezi jednotlivými týmy. Je jimi myšlena profesionální znalost a kompetence vyskytující se uvnitř organizace, tedy to, co dělá daná organizace nejlépe. Aby pracovníci správně přijímali nové potřebné znalosti a schopnosti, je nezbytné mít k tomu vytvořené vhodné prostředí, které nabídne pracovníkům dostatečný prostor a čas učit se něčemu novému, prostředí, které povoluje riskovat, toleruje neúspěch a má jasně stanovené podmínky uznávání úspěchu. (Mallya, 2007)
- *Stylem řízení* je vyjádřeno to, jak se management firmy staví k řízení a případným problémům a jak je řeší. Je nutné si uvědomit existující rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, blíže řečeno, mezi tím, co je uvedeno v organizačních směrnicích a příslušných předpisech, a tím, jak se ve skutečnosti management chová. Součástí této oblasti je také organizační kultura tvořená dominantními hodnotami a postoji, které jsou v dané firmě převládající, anormami, které se postupem času staly pevnými vlastnostmi života organizace. (Mallya, 2007) Klasická typologie stylů vedení je dělena na styl autoritativní, demokratický a laissez-faire:
    - Při autoritativním stylu řízení vedení firmy rozhoduje samo, pracovníci se nezapojují a neúčastní na řízení firmy. Vedení zjišťuje potřebné informace od podřízených, na jejichž základě si doplní informace potřebné ke kvalifikovanému rozhodnutí.
    - Demokratický styl řízení je založen na vyšší míře účasti podřízených na řízení firmy. Vedení svým podřízeným umožňuje říct svůj názor, deleguje velkou část svých pravomocí, avšak konečná rozhodnutí si nechává pro sebe.
    - Styl laissez-faire, jinak řečeno ponechání volného průběhu, ponechává pracovníkům značnou volnost, kdy si sami řeší rozdělení a postup práce, vedoucí do jejich aktivit nezasahuje. Komunikace je převážně horizontální, tedy mezi jednotlivými členy skupiny. (Smejkal, Rais, 2013)
- *Sdílené hodnoty* vyjadřují ideje a principy respektované všemi osobami, které se určitým způsobem podílejí na úspěchu firmy. Tvorba sdílených hodnot má přímý

vztah s vizí organizace a je klíčovým aspektem při tvorbě ostatních faktorů. Úkolem vize je, aby všichni, jak uvnitř tak vně, věděli, čeho a proč chce organizace dosáhnout. (Mallya, 2007)



Obrázek 5: Rámec 7S faktorů firmy McKinsey (zdroj: zpracováno dle Smejkal, Rais, 2013)

3.4.4 Segmentace, targeting a positioning

Segmentace trhu dělí trh na jasně definované dílky. Tržní segment je tvořen skupinou zákazníků sdílejících podobné potřeby a přání. Úkolem marketéra je identifikovat vhodný počet a povahu tržních segmentů a rozhodnout, na který nebo které se zaměřit.

K segmentaci spotřebních trhů je využíváno dvou širokých skupin proměnných. Někteří výzkumníci se snaží definovat segmenty pomocí deskriptivních charakteristik, jako je *geografie*, *demografie a psychografie*. Poté analyzují, zda takto vymezené segmenty vykazují odlišné potřeby nebo reakce na výrobek. Mohou například zkoumat odlišnost postojů „profesionálů“, „modrých límečků“ (výraz používaný pro dělnické profese) a dalších skupin k bezpečnosti coby vlastnosti výrobku.

Jiní výzkumníci se na druhou stranu snaží vymezit segmenty pomocí *behaviorálních charakteristik*, jakými jsou reakce spotřebitelů na různé benefity, příležitosti používání výrobků nebo značky. Výzkumníci pak sledují, zda jsou s každým segmentem založeným na reakci spotřebitelů spjaty nějaké odlišující charakteristiky.

Například, zda se skupina lidí, kteří u svého automobilu upřednostňují kvalitu před nízkou cenou, odlišuje svým demografickým, geografickým nebo psychografickým složením. (Kotler a kol., 2007)

Jakmile firma identifikuje tržní segmenty, musí se rozhodnout, na který segment nebo na které segmenty zaměří svou pozornost. Pro výběr cílového trhu – zacílení – se používá anglický termín **targeting**. (Jakubíková, 2013) Solomon a kol. (2006, s. 204) ho definují jako *„proces, během nějž výrobci a prodejci hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálních tržních segmentů a rozhodují se, do kterých z možných skupin budou investovat své zdroje a pokusí se učinit z nich své zákazníky. Vybraná skupina (nebo skupiny) je pak pro firmu jejím cílovým trhem.“*

Po identifikaci tržních segmentů by na řadu mělo přijít utvoření profilů jednotlivých segmentů, aby tak výrobci nebo prodejci pochopili skutečné potřeby členů segmentů a mohli zvážit své podnikatelské možnosti. Výsledkem je poté popis „typického“ zákazníka tržního segmentu, který společnosti dopomáhá efektivně určit marketingovou strategii. Firma k dosažení cíle může volit jednu ze čtyř strategií:

- *Nediferencovaný marketing*, kdy firma nezohledňuje odlišnosti mezi jednotlivými segmenty a přichází na trh s jednotnou nabídkou.
- V případě *diferencovaného marketingu*, zaměřuje firma svoji pozornost na více cílových segmentů a každému z nich pak přizpůsobuje svoji nabídku.
- *Koncentrovaný marketing*, charakteristický zaměřením firmy na nabídku jednoho nebo více produktů určenou jednomu konkrétnímu segmentu nebo mikrosegmentu.
- *Marketing šitý na míru,* kdy firma v ideálním případě definuje segment s takovou přesností, že její produkty a služby přesně splní jedinečné požadavky a přání daných cílových trhů. (Jakubíková, 2013)

Poté co jsou vybrány a definovány tržní segmenty, přichází na řadu **positioning** neboli vymezení pozice daného produktu. V případě positioningu vytvářejí marketéři takovou strategii, která bude zaměřena na určitý segment a navržena tak, aby bylo dosaženo budoucí pozice výrobku, služby, firemního jména či konkrétní myšlenky v mysli daného zákazníka. Využitím této strategie se výrobci popřípadě obchodníci snaží odlišit svůj výrobek, službu nebo celou firmu od konkurence. Vzhledem k neustálému vývoji nových a nových výrobků, je pro obchodníka stále těžší uspět v tak silně

konkurenčním prostředí a je více než jasné, že právě ty výrobky, jejichž kampaň je zaměřena na vytvoření určité pozice v očích spotřebitelů, se umístí v konečném součtu nejlépe. Pokud marketér chce, aby byl positioning úspěšný, je třeba mít pečlivě připravený plán, který bude založen na kvalitně provedeném výzkumu. Při výběru strategie by si měl dotyčný definovat *konkurenty, nejvýznamnější vlastnosti produktů, pozici konkurenčních výrobků* či určit *tržní segmenty*.

V závěru je však třeba připomenout, že positioning sahá nad rámec samotného produktu, kdy to, jak ho zákazníci vnímají, je ovlivněno řadou dalších faktorů, z nichž tou nejvýznamnější je aktuální pozice firmy v daném odvětví. Stává se velmi často, že produkt je úspěšný právě proto, že nese jméno výrobce, který zaujímá v očích spotřebitelů vynikající image. (Přikrylová, Jahodová, 2010)

3.4.5 Segmentační kritéria B2B trhů

B2B trhy bychom mohli segmentovat pomocí stejných kritérií, která jsou používána u trhů spotřebních, jakými jsou geografie, hledané přínosy či třeba frekvence používání. B2B marketéři však využívají i další proměnné. Demografické proměnné jsou při rozhodování těmi nejdůležitějšími, konkrétně například jaká *odvětví* bychom měli obsluhovat, *velikost* obsluhovaných společností, či *lokalita*, na níž bychom měli cílit. Z nimi následují provozní kritéria, jakými jsou *technologie*, uživatelský nebo neuživatelský *status* zákazníka, či *schopnosti* zákazníka, kdy si marketér pokládá otázku, zda bychom měli obsluhovat zákazníka vyžadujícího mnoho nebo málo služeb. Další proměnnou je *přístup k nákupu* spojený s organizací nákupní funkce, tedy zda bychom měli obsluhovat společnosti s centralizovanou nebo naopak decentralizovanou organizací nákupu, dále zde může hrát roli také *povaha stávajících vztahů* – měli bychom obsluhovat zákazníky, se kterými máme silné vztahy, nebo jít po nejatraktivnějších společnostech? Situační faktory jsou další proměnnou, která se zde promítá, a to například, zda se soustředit spíše na *konkrétní využití výrobků* než na *všechna jejich možná využití*. Na konci řady těchto proměnných se nacházejí *osobní charakteristiky* nákupčího, jeho *přístup k riziku* či *věrnost k dodavateli*. Nejen tyto otázky, ale spoustu dalších by si měl B2B marketér při rozhodování, které segmenty a zákazníky bude obsluhovat, položit. (Kotler, Keller, 2013)

3.4.5 SWOT analýza

Komplexní výsledek informací získaných analýzou trhu můžeme vyjádřit pomocí tzv. SWOT analýzy, která obsahuje poznatky jak externí, tak interní analýzy. Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

SWOT analýza neboli *analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb* je původně tvořena ze dvou analýz, a to **analýzy SW** a **analýzy OT**. Je doporučeno začít analýzou OT, tedy *příležitostmi a hrozbami*, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí, obsahujícího faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, tak i mikroprostředí zahrnujícího zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci, veřejnost. Po důkladném provedení analýzy OT, následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy, jako jsou cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj. (Jakubíková, 2013)

Po provedení důkladné analýzy silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb vyplynou z tabulky, resp. matice, čtyři základní strategie, na které je potřeba, aby se anagement podniku zaměřil. Konkrétně se jedná o strategie:

- MAXI-MAXI – maximalizace silných stránek a maximalizace příležitostí,
- MAXI-MINI – maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb,
- MINI-MAXI – minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí,
- MINI-MINI – minimalizace slabých stránek a minimalizace hrozeb. (Vaštíková, 2008)

Tabulka 1: Matice SWOT (zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

SWOT analýza		**Interní analýza**	
		S: Silné stránky	**W: Slabé stránky**
Externí analýza	**O: Příležitosti**	*S-O-Strategie:* Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti	*W-O-Strategie:* Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	*S-T-Strategie:* Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	*W-T-Strategie:* Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

3.5 Marketingový mix

Philip Kotler a Gary Armstrong (2004, s. 105) ve své knize Marketing popisují marketingový mix jako *„soubor taktických marketingových nástrojů – výrobkové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“*

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firmě pomáhají dosáhnout silné pozice na cílových trzích. Zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P. Konkrétně se jedná o **produkt** (*Product*), **cenu** (*Price*), **distribuci** (*Place*) a **marketingovou komunikaci** (*Promotion*). Vzhledem k šířce, komplexitě a bohatosti marketingu již původní 4P však nepokrývají vše potřebné. Pokud se je pokusíme aktualizovat, tradiční pojetí 4P lze rozšířit o další čtyři složky:

- Lidé *(People)* – reprezentují interní marketing a skutečnost, že zaměstnanci jsou pro úspěch marketingu nepostradatelní. Odráží také fakt, že marketéři musí spotřebitele vnímat jako lidi, aby dokázali lépe porozumět jejich životu a ne pouze tehdy, kdy nakupují a spotřebovávají výrobky a služby.
- Procesy *(Processes)* – odrážejí kreativitu, disciplínu a strukturu vstupující do marketingového managementu. Marketéři musí zajistit, aby moderní marketingové myšlenky a koncepty měly odpovídající roli ve všem, co oni sami dělají. Jen při správném nastavení procesů řídících aktivit a programů může společnost navazovat vzájemně prospěšné dlouhodobé vztahy.
- Programy *(Programs)* – sem lze zařadit všechny aktivity firmy namířené směrem ke spotřebitelům. Zahrnují dřívější 4P, ale také řadu dalších marketingových aktivit, které nemusí vždy zapadnout do původního pohledu na marketing.
- Výkon *(Performance)* – je třeba definovat tak, aby podchycoval škálu možných ukazatelů majících finanční a nefinanční dopad (například ziskovost stejně jako hodnotu značky) a také dopad za rámec společnosti samotné (aspekty společenské odpovědnosti, právní, etické a související s komunitou). (Kotler, Keller, 2013)

Nesmíme však zapomínat, že všechny výše zmíněná „P“ představují pohled prodávajícího na marketingové nástroje dostupné k ovlivnění kupujících. Je však nezbytné se na danou problematiku dívat také z pohledu zákazníka, zjistit jeho aktuální

potřeby, očekávání a snažit se jim co nejvíce přizpůsobit. Tuto problematiku zachycuje koncept 4C, konkrétně se jedná o:

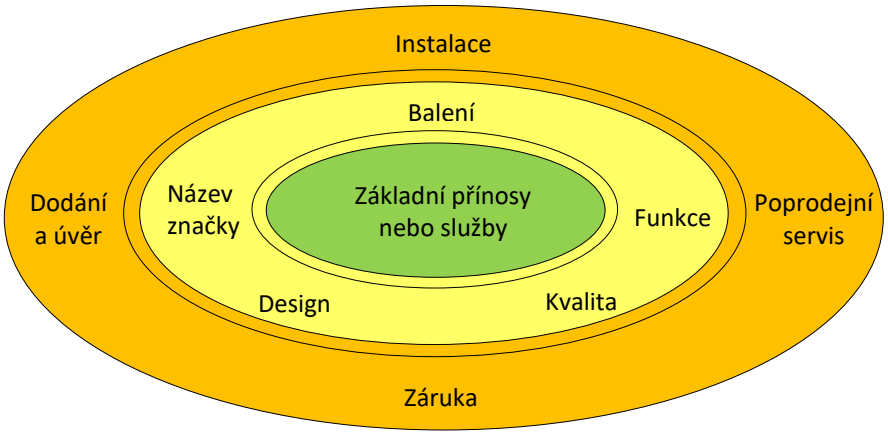
- potřeby a přání zákazníka (*customer needs and wants*),
- náklady na straně zákazníka (*cost to the customer*),
- dostupnost (*convenience*),
- komunikace (*communication*). (Kotler a kol. 2007)

3.5.1 Produkt

Produkt bychom mohli označit jako významný prvek marketingových aktivit, jehož prostřednictvím firma zjišťuje, jaké jsou potřeby, požadavky, přání a očekávání jednotlivých zákazníků. Dnešního náročného zákazníka při výběru a koupi produktu již neuspokojí pouze základní vlastnosti produktu. Prodej by měl být rovněž doprovázen doplňkovými službami, díky kterým bude náš výrobek lepší než ten konkurenční. (Havlíček, Kašík, 2005) Ideální výrobek je takový, který upoutá zákazníkovu pozornost, vyvolá v něm touhu si daný produkt koupit a uspokojit tak svou potřebu. V dnešním vysoce konkurenčním světě je nezbytné, aby podnik vynaložil maximální úsilí na vývoj produktů nabízejících zákazníkovi jedinečné a prvotřídní vlastnosti. (Jakubíková, 2013)

Když marketéři plánují své tržní nabídky, je zapotřebí brát v úvahu tři úrovně produktu, kdy každá z nich zvyšuje jeho hodnotu pro zákazníka. Nejnižším stupněm je *základní produkt*, který je jakýmsi jádrem celkového produktu. Je tvořen základními přínosy, které zákazníci od produktu očekávají. Na druhé úrovni je ze základních přínosů vytvořen *vlastní produkt*, charakteristický úrovní kvality, funkcí, designem, názvem značky a balením. V konečné fázi je třeba prostřednictvím doplňkových služeb a přínosů kolem základního a vlastního produktu vymezit *produkt rozšířený*, kterým prodejce co nejlépe uspokojí své zákazníky. Jedná se například o instalaci, poprodejní servis, poskytnutí záruční doby či třeba možnost úvěru. Je třeba si uvědomit, že právě tato rozšíření bývají pro zákazníka významnou součástí celkového produktu a jsou mnohdy rozhodujícím faktorem, zda si daný produkt zakoupí u nás nebo u konkurence. (Kotler a kol., 2007)

Při zaměření se na samotný B2B trh, najdeme tři druhy průmyslových statků. Jsou jimi *materiály a součásti*, tedy vstupní statky, které se stávají součástí hotového produktu; *kapitálové položky*, jsou výrobky nezbytné při výrobě a provozu (stroje, budovy, vybavení a nástroje) a *pomocný materiál a služby*, jedná se o produkty, které udržují výrobní proces v chodu, ale nestávají se nijak součástí konečného výrobku (provozní materiál, materiál pro opravy a údržbu a podnikové služby, skládající se z údržbových, opravárenských a obchodních poradenských služeb). (Kotler a kol., 2007)



Obrázek 7: Úrovně produktu (zdroj: zpracováno dle Kotler a kol., 2007)

3.5.2 Cena

Cena udává hodnotu, kterou je zákazník ochoten obětovat ve prospěch užitku, který získá koupí daného produktu či služby. Právě stanovení správné ceny by pro marketing firmy mělo být důležitou dovedností, na základě níž zákazník získá pocit, že za vynaložené peníze dostává odpovídající hodnotu.

Cena může být ovlivněna vnitřními a vnějšími faktory. Mezi faktory vnitřní bychom mohli zařadit *marketingové cíle firmy, nastavení cenové politiky, výši nákladů, diferenciaci produktu, marketingový mix* a další organizační faktory. Naopak z vnějších faktorů majících vliv na správné stanovení ceny bychom mohli jmenovat například *trh*, na kterém firma působí, *poptávku po produktu, konkurenci, distribuční síť* a další faktory související s aktuálním stavem ekonomiky. (Gerber, Du Plessis, 2009)

Jak uvádějí Koráb a Doležalová (2006), o ceně je vždy potřeba uvažovat v kontextu s ostatními prvky marketingu. Při jejím určování by měly být brány v úvahu např. *finanční možnosti a potřeby cílové skupiny zákazníků, charakter výrobků či jejich kvalita*. Jednotné měřítko, na základě něhož bychom uměli cenu zhodnotit, však neexistuje

a právě proto patří určování ceny u mnohých firem k nejobávanější části jejich podnikání. Existuje několik způsobů, jak cenu stanovit, základními metodami je cena určená na základě nákladů, konkurence, hodnoty vnímané zákazníkem či dohody.

a) Nákladově orientovaná cena

Takto stanovená cena se odvíjí od nákladů vynaložených na zhotovení a odbyt konkrétního výrobku nebo služby. O její vytvoření se nestará marketing, ale je to záležitost ekonomického útvaru spolu s technickou přípravou výroby. Ti společně provedou cenovou kalkulaci produktu a k vyčísleným nákladům přidají kalkulovaný zisk. Na základě takto vypočtené ceny je vzápětí posuzována efektivnost dané výroby.

b) Cena orientovaná na konkurenci

Tato cena vychází ze znalosti podobných či stejných produktů nebo služeb u konkurenčních podniků. Takto stanovená cena je vytvořena na základě ceny konkurence, a to tak, že je stejně vysoká nebo nižší. Při určování ceny touto metodou není brán ohled na výši nákladů při produkci, z čehož vyplývá, že tato cena může pro firmu znamenat buďto cenu výhodnou přinášející firmě vysoký zisk nebo naopak v případě příliš nízké ceny konkurence, cenu dosti nevýhodnou. Důsledkem neustálého přizpůsobování se a předhánění se v nižších cenách oproti konkurenci, může být vznik cenové války, která má v konečné fázi dopad na všechny konkurenty.

c) Cena dle hodnoty vnímané zákazníkem

Dříve než přejdeme k samotné tvorbě ceny, je dobré si uvědomit, jak ji zákazníci vnímají, případně srovnávají. U tohoto způsobu stanovení ceny je zohledněna hodnota, kterou zákazník danému produktu přiřazuje. Čím větší hodnotu daná věc pro zákazníka má, tím vyšší cenu je ochoten za ni zaplatit. Cena v takovémto případě nemusí vůbec odpovídat nákladům vynaloženým na zhotovení daného výrobku nebo služby, ale vystihuje reprezentační hodnotu věci pro jejího majitele. U stanovení výše takové ceny se předpokládá schopnost empatie nebo provedení předchozího marketingového průzkumu.

d) Smluvní cena

Smluvní cena je vytvořena na základě dohody mezi prodávajícím a kupujícím. Ve většině případů vzniká smlouváním, kdy obě strany ustupují od protichůdných pozic. Tento způsob je často využíván při nakupování na tržištích a v menších krámcích

v různých koutech světa. Je však mnohdy uplatňován také mezi firmami, v případě velkých obchodů, právě v situaci, kdy je obtížné stanovit výši ceny jiným způsobem. (Kotíková, Zlámal, 2006)

3.5.3 Distribuce

Tato složka marketingovému mixu představuje veškeré způsoby, jakými firmy poskytují produkty svým zákazníkům ve správném čase, na konkrétním místě a v potřebném množství. Na jedné straně stojí zákazníci, kteří chtějí mít koupený produkt co nejdříve k dispozici, na straně druhé společnost, jejíž hlavní snahou je udržovat zásoby, komunikaci, dopravu, materiál na co nejnižších nákladech. Je třeba si uvědomit, že zákazníci nechtějí na produkt čekat příliš dlouho, v případě, že není produkt k dispozici, neváhají a rozhodnou se pro konkurenční výrobek. (Zamazalová, 2010) Právě pro tyto účely firmy budují své distribuční kanály, cesty, které zajišťují přesun zboží od výrobce až ke koncovému zákazníkovi. Pod slovem distribuce je třeba si představit nejen fyzickou distribuci, ale rovněž například změnu vlastnických vztahů a doprovodné či podpůrné činnosti, jako je poradenská činnost, poskytnutí úvěru, pojištění či zajištění propagace. Další složkou distribučních kanálů jsou tzv. mezičlánky, tedy distributoři a podpůrné organizace – reklamní agentury, pojišťovny, advokátní kanceláře, banky a další. (Foret, 2005)

Distribuční cesty lze rozdělit na přímé a nepřímé. U přímé distribuce putuje produkt od výrobce rovnou k zákazníkovi bez jakéhokoliv zprostředkovatele. Přímý kontakt umožňuje výrobci absolutní kontrolu nad distribucí zboží. Vzhledem ke skutečnosti, že není třeba platit žádného prostředníka, je tento typ distribuce levnější. Jako další výhoda oproti distribuci s několika mezičlánky může být i mnohem dostupnější zpětná vazba od zákazníků. Na druhou stranu s nimi výrobce musí navázat značné množství kontaktů. Naopak o distribuci nepřímé hovoříme v případě, kdy je distribuce k zákazníkovi realizována prostřednictvím jednoho nebo více zprostředkovatelů. Touto formou distribuce je výrobce schopen pokrýt mnohem větší trh, což lze považovat jako značnou výhodu. Nevýhod má nepřímá distribuce několik. Například výrobce ztrácí kontrolu nad daným produktem, ale také informaci o koncovém spotřebiteli. Rovněž zjišťování zpětné vazby od zákazníka může být dosti problémové a náklady na distribuční cesty jsou vzhledem k existenci několika mezičlánků mnohem vyšší. Mezi základní skupiny bychom mohli zařadit velkoobchod, maloobchod a agenty. (Foret, 2008)

3.5.4 Marketingová komunikace

Nejen marketingová komunikace, ale také nástroje marketingové komunikace a nové trendy v marketingové komunikaci budou představeny v následujících kapitolách.

3.6 Marketingová komunikace

Tato složka marketingového mixu bývá také označována jako marketingová komunikace nebo komunikační mix, jehož prostřednictvím podnik komunikuje s cílovým trhem. Mohou v něm být zahrnuty všechny aktivity, které se starají o to, aby se daný produkt či služba mezi spotřebiteli staly co nejvíce oblíbenými a preferovanými. Firmy mohou ke své komunikaci využít mnoho nástrojů propagace, od reklamy, přes podporu prodeje, osobní prodej, přímý marketing, public relations až k různým formám interaktivního marketingu. Všechny tyto komunikační techniky má marketingový manažer k dispozici s cílem dosáhnout požadovaných specifických cílů. Komunikační mix obsahuje jak formu osobní a neosobní komunikace tak jejich kombinaci. (Koekemoer, Bird, 2004)

Komunikační mix využívá dvou strategií, konkrétně push strategii (strategii tlaku) a pull strategii (strategii tahu):

- **Push strategie**

Cílem této strategie je „protlačit“ výrobek skrz distribuční kanály k zákazníkovi. Formy komunikace, které dávají základ této strategii jsou osobní prodej a podpora prodeje. Snahou výrobce je přesvědčit prodejce o kvalitách a výhodnosti produktu, která tento postoj předává i zákazníkovi. Tato strategie bývá využívána spíše ve velkých, kapitálově silných a nadnárodních společností.

- **Pull strategie**

Strategie tahu se naopak snaží u zákazníků vzbudit zájem o produkt a vytvořit tak poptávku. Využívanými formami komunikace jsou u této strategie naopak reklama a PR ve sdělovacích prostředcích, které vyvolávají zájem a potřebu zákazníků si daný produkt koupit. Tato strategie je vhodná pro menší firmy. (Foret, 2011)

3.6.1 Komunikační modely

Doposud bylo vyvinuto mnoho komunikačních modelů, jejichž smyslem bylo nastavení prodejních cílů tak, aby bylo dosaženo požadované reakce cílových zákazníků. Ve skutečnosti je třeba si uvědomit, že v reálném životě je nákupní chování výsledkem

dlouhého rozhodování a pro marketéry je tak nezbytné zjistit, jak přimět cílové publikum k nákupu a nalézt správné odpovědi, které mohou být *kognitivní* – mající poznávací význam, *emoční* – týkající se citů a *behaviorální* – spojené s chováním zákazníků. (Koekemoer, Bird, 2004)

3.6.1.1 Model AIDA

Pod tímto slovem se skrývá proces jakékoliv formy komunikace, která vede spotřebitele od neznalosti produktu až k finální fázi, a to jeho koupi a následné přeměně spotřebitele ve stálého zákazníka. Zkratka AIDA se skládá ze čtyř slov odvozených od myšlenkových fází, kterými zákazník prochází. Konkrétně se jedná o **Attention** (pozornost, kterou na sebe daný produkt či služba prostřednictvím reklamy upoutá, ať už zvukem, grafikou či pohybem), **Interest** (zájem, který reklama u zákazníka vyvolá a ten si začíná vyhledávat informace o daném produktu), **Desire** (touhu daný výrobek vlastnit, kterou má v zákazníkovi reklama vzbudit), **Action** (akce reprezentovaná finální koupí produktu, kdy se spotřebitel mění v zákazníka a celý proces končí). (Zamazalová, 2010)

3.6.1.2 Model DAGMAR

Zkratka DAGMAR, v originále ***D**efining **A**dvertising **G**oals for **M**easured **A**dvertising **R**esults*, lze přeložit jako definování cílů reklamy k měření jejich výsledků. Podle tohoto modelu prochází zákazník pěti fázemi, jsou jimi **unawareness** (neuvědomování si), **awareness** (uvědomování si), **comprehension** (porozumění), **conviction** (přesvědčení) a **action** (akce). Zákazník tedy přechází z fáze nevědomosti k povědomí a následnému porozumění, kdy už si uvědomuje podstatu produktu a jeho silné stránky. Dále přichází fáze přesvědčení, kdy zákazník zatouží si produkt koupit, a konečnou fází je akce spojena s finální koupí produktu. Tento model se podobá modelu AIDA, avšak namísto okamžitého prodejního efektu je zaměřen spíše na současný či budoucí nákupní proces. (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2013)

3.6.1.3 Model STDC

S revolučním modelem STDC, tedy ***S**ee-**T**hink-**D**o-**C**are*, přišel v roce 2013 digitální marketér Avinash Kaushik. Koncepce tohoto modelu je založena na různých fázích nákupního cyklu, které jsou spojeny s různým chováním spotřebitelů, a je proto nezbytné zaměřit se na všechny fáze tohoto cyklu a ne pouze na tu prodejní, jak bylo zvykem doposud. Ideální je tak rozdělení cílového publika do čtyř fází rozhodování, a to **See**

(vidět), jedná se o nejširší kvalifikované publikum, skupinu spotřebitelů, která nechce nakupovat, ale spojuje ji jasný záměr; **Think** (přemýšlet), o něco užší skupina, která už zvažuje nákup; **Do** (chtít), skupina spotřebitelů s jasným záměrem nakoupit; **Care** (pečovat), zákaznici, kteří již minimálně dvakrát nakoupili nebo nakupují pravidelně, kdy hlavním cílem marketérů je motivovat zákazníka k opětovnému nákupu. (Mašek, 2015)

3.6.2 Nástroje marketingové komunikace

Komunikační mix je tvořen mnoha nástroji, jejichž prostřednictvím firma navazuje kontakt s cílovou skupinou a využívá je k podpoře svých produktů a posílení vlastní image v očích současných i potenciálních zákazníků. Důležitým úkolem marketérů je tak vhodně zvolit kombinace jednotlivých nástrojů, neboť pouze správně namíchaný a vyvážený komunikační mix může v konečné fázi působit synergickým efektem. (De Pelsmacker, Geuens, Van der Bergh, 2013)

Marketingová komunikace, nazývaná také jako komunikační mix, je tvořena pěti hlavními prostředky. Konkrétně se jedná o reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations a osobní prodej. (Kotler a kol., 2007)

a) Reklama

Reklama je jedním z nejznámějších a nejvyužívanějších nástrojů marketingové komunikace. Dalo by se ji popsat jako neosobní formu komunikace se zákazníkem, která je realizována prostřednictvím hromadných médií a zaměřuje se jak na stávající, tak i na potenciální zákazníky. (Kotler a kol., 2007)

Tento způsob propagace dokáže zasáhnout velké množství geograficky rozptýlených zákazníků, dát prodávajícímu možnost opakovat sdělení a budovat si dlouhodobou image výrobku, s možností rychlé podpory prodeje. Využitím vizualizací, zvuků a barev se reklama stává jedinečnou, což dává společnosti velkou výhodu. Druhou stránku je potřeba připomenout, že reklama je jednosměrná a jen ztěžka dokáže přinutit k pozornosti a reakci. (Kotler, Armstrong, 2004)

Mezi prostředky reklamy zastupující masová média řadíme *inzerci v tisku* (noviny, časopisy), *televizní a rozhlasové spoty*, zatímco specifická média mohou být tvořena *venkovní reklamou, výkladními skříněmi* či *reklamními předměty*. (Hesková, Štarchoň, 2009)

Reklamu lze dělit na tři základní skupiny dle jejich základních funkcí, a to:

- **Informační** – jednou z nejdůležitějších funkcí určené k uvedení značky na trh. Reklama spotřebitele informuje o nových výrobcích, vyzdvihuje jejich vlastnosti a výhody, to vše za účelem vyvolání zájmu a zvýšení poptávky po produktu.
- **Přesvědčovací** – tento typ reklamy se využívá v momentě, kdy je výrobek vystaven konkurenčnímu tlaku a je nezbytné působit na zákazníka, aby si vybral výrobek té značky, která reklamu spustila. Mnohdy je využívána jako reklama srovnávací, kdy je k jednomu výrobku přidán výrobek konkurence.
- **Připomínací** – tato reklama se snaží svými aktivitami udržet produkt ale také značku v paměti spotřebitele, proto by měla být co možná nejvýraznější. (Foret, 2011)

b) Podpora prodeje

Obecně se pod pojmem podpora prodeje skrývá poskytnutí určité výhody spotřebiteli spojené s nákupem nebo využitím produktu. K výhodám tohoto nástroje bychom mohli zařadit okamžité a intenzivní působení na rozhodování spotřebitele, přičemž podpora prodeje poskytuje spotřebiteli přímý podnět ke koupi daného výrobku. Bývá často využívána společně s reklamou. (Zamazalová, 2010)

Z nástrojů podpory prodeje bychom mohli jmenovat například *předvádění produktů, poskytování kupónů, slev, vyhlášení soutěží, zvýhodněné ceny, účast na veletrzích a výstavách* a zároveň také *motivující pobídky pro prodejce*. (Přikrylová, Jahodová, 2010)

Kotler a Keller (2013) podporu prodeje charakterizují jako širokou škálu krátkodobých impulsů podněcujících vyzkoušení nebo nákup produktu či služby, zahrnující podporu spotřebitelů ve formě vzorků, kuponů nebo dárků, dále pak podporu prodejních partnerů, kam se řadí např. speciální vystavení výrobků v obchodech a poslední formou podpory je podpora prodejců prostřednictvím soutěží pro prodejce.

c) Přímý marketing

Přímý nebo také direct marketing nám nabízí možnost velmi efektivního zacílení na požadovaný tržní segment, což bychom mohli brát jako jednu z hlavních výhod této formy komunikace. Další předností tohoto nástroje je měřitelnost odezvy na reklamní sdělení. Využívají se zde média umožňující přímý kontakt, jako je *pošta, faxy, e-maily, katalogy či telefonní kontakty*, zatímco bezprostřední reakce jsou zde zastoupeny

odpovědními kupony, telefonováním či osobními návštěvami. Je důležité, aby měl podnik vytvořenou kvalitní databázi stávajících a potencionálních zákazníků a neustále ji aktualizoval. (De Pelsmacker, Geuens, Van Der Bergh, 2013)

V rámci B2B trhu je pro přímý marketing typickým příkladem **direct e-mail**, tedy *newsletter či osobní nebo telefonní kontakt se zákazníkem*. Poslední dobou je také kladen velký důraz na elektronickou komunikaci podléhající neustálému technologickému vývoji. Důležitým úkolem pro marketéra je přesná identifikace zákazníka a zvolení konkrétní cílové skupiny. (Chlebovský, 2010)

d) Public relations

Vztahy s veřejností (neboli public relations, zkráceně PR) se řadí mezi neplacenou formu neosobní komunikace, která může probíhat ve dvou směrech, externě nebo interně. V rámci externí komunikace je snahou firmy budovat dobré vztahy s okolím podniku, tzv. stakeholders, kteří jsou zastoupeni potenciálními zákazníky, odběrateli, dodavateli, orgány státní správy či nejrůznějšími zájmovými organizacemi a médii, jako je tisk, televize a rozhlas. Z velké části se jedná o zprávy, novinové články, komentáře či různá prohlášení společnosti. Pokud chce být firma úspěšnou společností, měla by se v rámci svých PR aktivit věnovat i komunikaci s interním prostředím, jejímž cílem je vytváření pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a samotnou společností, budování důvěry, loajality a motivace zaměstnanců k práci či ztotožnění se s firemními cíli společnosti. (Hesková, Štarchoň, 2009; Foret, 2011)

Kotler a Keller (2013) shrnují nástroje PR dle systému **PENCILS**, který je tvořen počátečními písmeny názvů. Konkrétně se jedná o následující aktivity:

- ***P**ublications* (publikace) – časopisy, katalogy, výroční zprávy, brožury;
- ***E**vents* (akce, veřejné či vnitrofiremní události) – veletrhy a výstavy, sportovní, umělecké a další akce;
- ***N**ews* (tiskové zprávy) – uveřejněné v tisku, časopisech, magazínech;
- ***C**ommunity affairs* (zapojení pro místní komunity);
- ***I**dentity media* (projevy vlastní identity v celkové komunikaci) – dokumenty s hlavičkou společnosti, vizitky;
- ***L**obbying* (lobovací aktivity);
- ***S**ocial responsibility* (společenská odpovědnost firem) – tvorba dobré pověsti, jedná se např. o sponzorství či dárcovství různým charitativním institucím.

e) Osobní prodej

Jak už ostatně sám název napovídá, jedná se o osobní komunikaci mezi prodejcem a nakupujícím. Významným znakem této formy marketingové komunikace je budování dlouhodobých vztahů a také důvěry se svými zákazníky a co víc, prodejce získává okamžitou zpětnou vazbu. Pomocí tohoto nástroje může prodávající ovlivnit a měnit postoj, preference či zvyklosti zákazníka. Velký podíl na tom však mají schopnosti a zkušenosti dotyčného prodejce. Právě díky osobnímu přístupu může být mnohdy tato forma komunikace účinnější než běžná reklama nebo jiné nástroje. (Foret, 2011)

Osobní prodej se řadí mezi nejvýznamnější nástroje na B2B trzích, kdy bývá často kombinován s jinými nástroji jako součást komunikační strategie. Je třeba připomenout, že v případě, že si zákazníci tohoto segmentu chtějí koupit nějaký produkt od osoby, která zastupuje jemu neznámou společnost, bývají často dosti ostražití a pozorní. (Wright, 2004)

3.6.3 Nové trendy marketingové komunikace

V posledních několika letech se do popředí zájmu mnoha marketingových pracovníků dostávají nové komunikační techniky, marketingové nástroje, kterými se snaží zasáhnout cílovou skupinu a přimět ji ke vzájemné komunikaci. (Frey, 2008) V této kapitole tak budou uvedeny moderní způsoby komunikace prostřednictvím ***nástrojů interaktivního marketingu***.

Náročnost zákazníků neustále roste, a tak není v dnešní době vůbec jednoduché je oslovit a především zaujmout. Počet uživatelů internetu se neustále zvyšuje a v mnoha oblastech se význam internetu dostal na velmi vysokou úroveň. Marketérům se tak nabízejí zajímavé nástroje a prostředky pro jejich marketingové činnosti. Základními nástroji, jež jsou v současnosti hojně využívány, jsou webová prezentace firmy, optimalizace webových prohlížečů, PPC reklamy či třeba marketing na sociálních sítích. (Přikrylová, Jahodová, 2010)

a) Webová prezentace

V dnešní době je webová stránka základem veškerých internetových marketingových aktivit. Webová prezentace společnosti dokáže plnit hned několik funkcí naráz:

- poskytování informací – o společnosti, produktech, službách,
- budování značky zákaznické zkušenosti,

- podpora stávajících a potenciálních zákazníků,
- přímý prodej zpravidla prostřednictvím e-shopu.

Vzhledem k tomu, že webová prezentace firmy zastává hned několik funkcí, zaslouží si kvalitní zpracování. Investování ohromných sum peněz do internetové komunikace však firmě ještě nezaručí úspěch, pokud bude například webová stránka firmy nedostatečně a nekvalitně zpracována, mohou být vynaložené prostředky ztraceny. Je však potřeba připomenout, že nezáleží pouze na grafickém zpracování, ale stejně důležitý je samotný obsah stránky, ne-li ještě důležitější.

Právě na kvalitní obsah a přehlednost webových stránek se v dnešní době klade největší důraz. Pro žádného uživatele není příjemné a už vůbec ne snadné orientovat se v dlouhých, nepřehledných a nic neříkajících textech. Při tvorbě stránky je tak nesmírně důležité směrovat uživatele a dovést jej k požadovanému cíli v co nejkratší době. Pokud mu hledání bude trvat dlouho, nebo se zde dokonce ztratí, je více než pravděpodobné, že po chvilce stránku opustí. Stejně důležité je i provedení úvodní stránky, která by měla být jednoduchá, přehledná a intuitivní pro každého uživatele. (Jurin, 2011)

b) SEO

SEO (*search engine optimization*) je nástroj optimalizace pro vyhledávače, který je součástí internetového marketingu. Jejím cílem je zvýšit viditelnost a tím tedy návštěvnost webových stránek na internetu. Úkolem SEO je optimalizovat stránky pro algoritmy vyhledávače a dosáhnout tak co nejlepších pozic v přirozených výsledcích vyhledávání. SEO se zaměřuje na zvyšování čistoty a validity zdrojového kódu, na zlepšování kvality obsahu webových stránek (*copywriting*) a na růst počtu zpětných odkazů směřujících na web.

Náklady na SEO je možné označit jako jednorázové (následné udržovací náklady jsou téměř zanedbatelné, pokud se výrazným způsobem nezmění algoritmus vyhledávačů nebo úroveň optimalizace konkurentů). Efekty, které však SEO přináší, jsou dlouhodobé a pomáhají ke zviditelnění webové stránky ve vyhledávačích v dlouhodobém horizontu. (SEO rádce, 2016)

c) PPC reklamy

Pay per click, tedy platba za proklik, je v dnešní době další velmi rozšířený nástroj, jak zviditelnit a zvýšit návštěvnost webových stránek konkrétního podniku. Firma se jejím prostřednictvím může zviditelnit buď mezi výsledky vyhledávání, kde bude její stránka zobrazena a zvýrazněna v poli *„Reklama Sklik“* v případě vyhledávače Seznam, nebo v polích *„Reklamy“* na předních pozicích a v pravém panelu v případě vyhledávače Google. Pokud návštěvník na reklamu klikne, zaplatí firma poplatek. Rozpočet na PPC reklamy si může společnost limitovat, takže např. pokud bude utraceno 1000 Kč, reklama už se nebude zobrazovat. Ceny jsou různé v závislosti na klíčových slovech nebo frázích, pod kterými firma chce, aby se daná stránka zobrazovala.

Navíc může být reklama umístěna na jakýchkoli stránkách, které jsou přihlášeny do daného partnerského programu s daným poskytovatelem. V takovém případě poskytovatel této reklamy (Seznam, Google a další) sám vyhodnotí, jaké reklamy na danou webovou stránku umístí. Pokud se někdo na stránky firmy dostane z takových webových stránek, pak firma zaplatí poskytovateli PPC reklamy a ten vyplatí drobnou provizi majiteli či provozovateli webových stránek. (Čižmař, 2011)

d) Remarketing

Někdy nazývaný také jako retargeting je způsob cílení PPC reklamy na uživatele, kteří již dříve propagovaný web navštívili. Cílem je znovu se připomenout. Funguje to tím způsobem, že se na web přidá speciální kód, který uživatele při jeho návštěvě označí pomocí cookies a reklamní systém si ho tak zapamatuje. Příslušnou reklamu mu pak zobrazuje na dalších webech zapojených v obsahové síti.

Obecně platí, že remarketing má několikrát větší účinnost než klasická PPC reklama. Remarketing již dnes umí oba hlavní PPC systémy používané v ČR – Google i Sklik. Google ho spustil v roce 2010, reklama se zobrazuje v obsahové části AdSence nebo třeba na serveru YouTube. Sklik (reklamní systém Seznamu) se remarketing naučil začátkem roku 2014.

U e-shopů se využívá i tzv. *dynamický remarketing*, který umí rozpoznat navštívené stránky až na úroveň konkrétního produktu. A poté místo obecného banneru s danou kategorií zobrazí banner přímo s konkrétním produktem. (Štráfelda, 2016)

e) Marketing na sociálních médiích

Sociální média jsou zvláštní skupinou internetových služeb umožňující vzájemné virtuálně-společenské propojování lidí a internetu, komunikaci a společné aktivity. Sociální média se v posledních letech velmi rozmohla a stala se tak jednou z nejdynamičtěji a nejrychleji se rozvíjející částí internetu. Každodenní návštěva některé ze sociálních sítí se stala samozřejmostí už téměř v každé rodině a průměrná denní návštěvnost se tak pohybuje na ohromných číslech. Pro společnosti tím vzniká zajímavý zdroj potenciálních zákazníků. (Media Guru, 2015)

Mezi nejvyužívanější sociální média v České republice můžeme zařadit Facebook, Linkedin, Google+, Twitter, Pinterest nebo YouTube.

4 ANALYTICKÁ ČÁST

V této části diplomové práce je představena společnost Forst Agro s.r.o. a její organizační struktura. Další kapitoly zahrnují analýzu marketingového prostředí podniku se zaměřením na produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci, která je dále podrobněji rozebrána. V následující části je provedeno dotazníkové šetření a segmentace trhu. Další v pořadí je analýza vnějšího prostředí podniku prostřednictvím PEST analýzy, dále také zanalyzování prostředí oborového, a to využitím Porterovy analýzy konkurenčních sil, a na závěr na základě všech získaných poznatku provedení SWOT analýzy.

4.1 Představení společnosti

Společnost Forst Agro s.r.o. je nástupnickou firmou fyzické firmy Jiří Forst - Dojící technika, která byla založena v roce 1991 se záměrem poskytování služeb v zemědělství. Zpočátku se firma specializovala na výrobu a servis elektronických částí dojících systémů. V červnu roku 1996 svou činnost rozšířila o prodej náhradních dílů dojící techniky. V roce 1999 se přestěhovala do nových prostor, kde získala větší prodejní a skladovací prostory. Po úspěšném rozvoji firmy se od roku 2004 její činnost rozšířila o prodej chovatelských potřeb, napáječek, elektrických ohradníků či chemických přípravků např. insekticidů pro hubení much. Firma spolupracuje s mnoha zahraničními firmami z Itálie, Anglie, Německa, Francie, Holandska a dalších evropských zemí. Je tak přímým prodejcem řady významných zahraničních značek jako například milkrite|InterPuls, Reci Prof, Spaggiari, Suevia, Lacme, RiverSystems, Schopf, FIC a další. Společnost pravidelně vystavuje v Brně na výstavě TechAgro a Národní výstavě hospodářských zvířat a zemědělské techniky. Zajišťuje také internetový prodej na webových stránkách www.forstagro.cz. Prioritou firmy je rychlost, spolehlivost, komplexnost a široký sortiment kvalitního zboží (Forst Agro, ©2016).

Obrázek 8: Logo společnosti Forst Agro s.r.o. (zdroj: CREATION.CZ, 2016)

4.1.1 Nabízený sortiment

Jak již bylo zmíněno v představení společnosti, jedná se o firmu nabízející zemědělské produkty. Nejedná se o podnik výrobní, firma pouze prodává zboží, které nakoupí odsvých dodavatelů. Firma nabízí širokou škálu produktů, konkrétně se jedná o:

- Elektrické ohradníky a potřebné příslušenství,
- mobilní dojící zařízení, komponenty a náhradní díly pro dojení,
- napáječky, žlaby, krmná koryta, pastevní nádrže pro skot, koně, kozy, ovce a prasata,
- chladící zařízení a potřebné příslušenství,
- farmářské a chovatelské potřeby pro chov skotu, koní, ovcí, prasat, drůbeže a králíků,
- chemické prostředky, především insekticidy pro hubení much, dezinfekční přípravky (Forst Agro, ©2016)

4.1.2 Analýza McKinsey „7S“

Další provedenou analýzou v rámci zkoumané společnosti byla analýza faktorů 7S, která zahrnuje strategii, strukturu, systémy, styl řízení, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty.

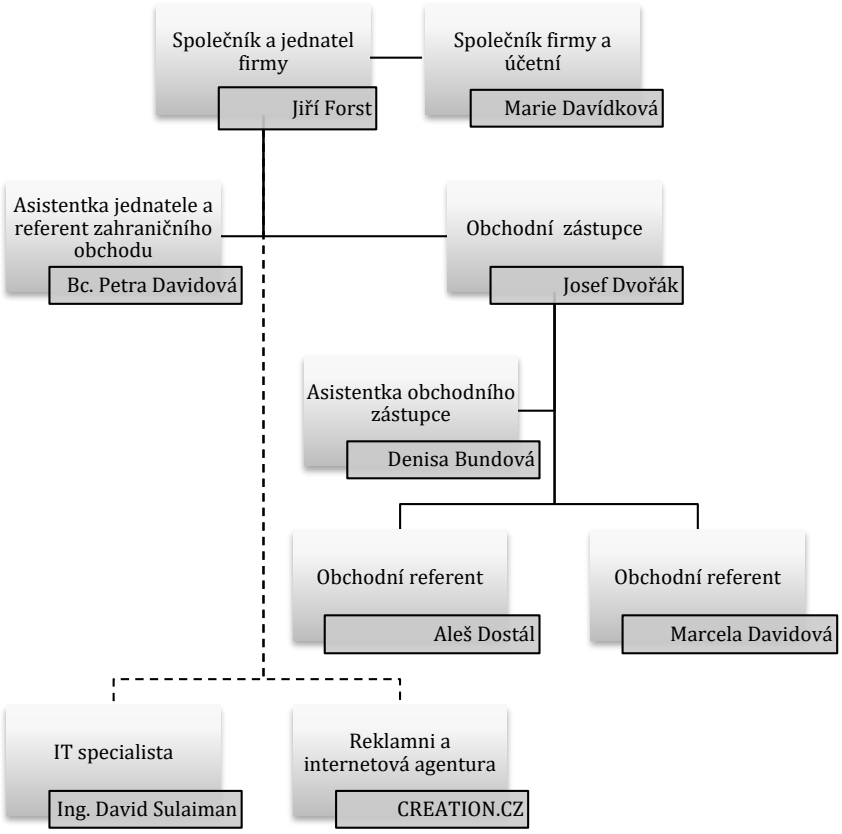
a) Strategie

Zpočátku se firma specializovala pouze na výrobu a servis elektronických částí dojících systémů, později svou činnost rozšířila o prodej náhradních dílů dojící techniky, v dalších letech pak o prodej chovatelských potřeb, napáječek a elektrických ohradníků. V současné době firma také zajišťuje internetový prodej na svých webových stránkách. Hlavní prioritou firmy je rychlost, spolehlivost, komplexnost a široký sortiment kvalitního zboží. (Forst Agro, ©2016)

b) Struktura

Jednatelem a zároveň společníkem firmy je Jiří Forst. Firma zaměstnává 7 zaměstnanců, a to konkrétně již zmiňovaného jednatele, obchodního zástupce, asistentku obchodního zástupce, dva obchodní referenty pracující v prodeji a asistentku jednatele, která má na starost i zahraniční obchod. Posledním článkem je účetní, která je zároveň druhým společníkem firmy. Co se týče IT podpory, tu ve společnosti zajišťuje externí IT specialista. Činnost webových stránek a e-shopu zajišťuje reklamní a internetová

agentura CREATION.CZ, která se rovněž stará o grafické návrhy katalogů, newsletterů, vizitek, novoročních přání a dalších komunikačních materiálů. (Forst, 2017)



Obrázek 9: Organizační struktura společnosti (zdroj: Jiří Forst, 2017)

c) Systémy

Jelikož je v budově firmy zároveň i prodejna spojená částečně s jedním ze skladů a dvěma kancelářemi, první na koho zákazník při příchodu narazí je obchodní zástupce, jeho asistentka nebo dva obchodní referenti. Tito zaměstnanci se starají o prodej zboží, ať už zákazníkovi přímo na prodejně nebo o expedici zboží objednaného prostřednictvím e-shopu firmy, telefonicky nebo e-mailem. Pokud si zákazník přijde zboží nakoupit osobně na prodejnu, jeho první kontakt připadá na jednoho z těchto čtyř pracovníků.

Co se týče zpracování objednávek, mají je zaměstnanci rozdělené na e-shopové, emailové a telefonické. Vzhledem k velkému množství objednávek obdržených přes e-shop, se o jejich zpracování starají 3 zaměstnanci (2 obchodní referenti a asistentka obchodního zástupce), obchodní zástupce má na starost objednávky e-mailové a v případě, že si zákazník objedná telefonicky, zpracuje objednávku ten zaměstnanec,

který zvedne telefon. Z velké části je to však náplní obchodního zástupce, který odpovídá na otázky zákazníků a podává jim odborné rady, případné objednávky pak předá svým kolegům. Všechny příchozí objednávky však projdou rukama obchodního zástupce, který má na starost objednávání zboží a takto má tak přehled o tom, co se prodává a je tedy třeba doobjednat. Pokud se jedná o zboží nakupované v rámci České republiky, zajišťuje si objednávky sám obchodní zástupce za pomoci své asistentky. V případě, že je třeba objednat zboží ze zahraničí, předá obchodní zástupce objednávku asistentce jednatele, která má na starosti zahraniční obchod. Ta zboží objedná a zjistí nejbližší možný termín dodání, který se následně sdělí zákazníkovi. V případě, že si zákazník vyžádá vypracování nabídky, postará se o ni obchodní zástupce nebo přímo jednatel firmy, mnohdy je nabídka vyhotovena na základě spolupráce obou.

Vzhledem k malému počtu zaměstnanců probíhá komunikace uvnitř společnosti vždy skrze osobní jednání, pouze v případě nepřítomnosti jednatele či obchodního zástupce se ke vzájemné komunikaci využívá e-mailu či telefonu. (Dvořák, 2017)

d) Styl

Ve firmě je využíván *demokratický styl řízení*, kdy konečná rozhodnutí zůstávají na jednateli firmy, který však svým podřízeným dává prostor říci svůj názor, deleguje na ně část svých pravomocí, snaží se podporovat jejich iniciativu a akceptovat jejich návrhy na změnu či zlepšení dosavadní situace. Spolupracovníci se navzájem respektují a snaží se spolupracovat, aby tak produktivita týmu byla co nejvyšší a dosahované výsledky co nejkvalitnější. (Forst, 2017)

e) Spolupracovníci

Jak již bylo zmíněno výše, společnost má sedm stálých zaměstnanců, skládajících se z:

- jednatele
- obchodního zástupce
- účetní
- asistentky jednatele
- asistentky obchodního zástupce
- 2 obchodních referentů.

Co se týče pracovní doby zaměstnanců, je sice pěvně daná, nicméně je to uvnitř firmy nastaveno tak, že není problém v průběhu odejít a něco si zařídit. Je to vždy založené

na domluvě, racionálním a rovněž zodpovědném přístupu obou stran. Právě tento lidský přístup lze považovat za jeden ze stimulačních faktorů, který upevňuje dobré vztahy na pracovišti a uvnitř společnosti utváří pozitivní pracovní atmosféru, která se pak bezesporu promítá do výkonnosti pracovníků a odvedených výsledků.

Co se týče odbornosti personálu, pracovník zastávající pozici obchodního zástupce má vystudovanou zemědělskou školu, poté 22 let pracoval jako zootechnik. Zkušenosti, které za tu dobu získal, umí skvěle využít v současném zaměstnání, ve kterém nyní působí devátým rokem. Za tu dobu se stal nenahraditelnou součástí týmu. Své znalosti si osvojil nejen v předchozím povolání, ale mnohé se naučil právě ve firmě Forst Agro s.r.o. od svých starších kolegů, po kterých později nastoupil na pozici obchodního zástupce. Netřeba zdůrazňovat, že jeho nabyté schopnosti a především pak zkušenosti jsou na velice vysoké odborné úrovni a svým zákazníkům tak dokáže kvalitně zodpovědět požadované otázky a poskytnout odbornou radu. Druhým neméně důležitým článkem, co se odborného pohledu týče, je pan Forst. Vystudoval obor měřící regulační technika a 11 let v něm pracoval. Otázky týkající se elektronických zařízení dokáže zákazníkům zodpovědět právě on. Ve firmě má na starosti rovněž servis elektro součástí, především pak zdrojů elektrických ohradníků. Vzhledem k tomu, že v odvětví zemědělské techniky pracuje již 33 let, jeho za tuto dobu nabyté zkušenosti a postřehy zákazníci rovněž ocení. (Dvořák, 2017; Forst, 2017)

f) Schopnosti

Mezi silné vlastnosti společnosti jako celku lze zařadit především týmovou spolupráci a pozitivní a energický přístup každého zaměstnance k této práci, kterou vykonávají vždy s plným nasazením. (Forst, 2017) Toto tvrzení dokládají i výsledky provedeného výzkumu (představeného v následující části práce), kdy všichni respondenti hodnotí přístup personálu firmy jako výborný a bezchybný.

g) Sdílené hodnoty

Snahou společnosti je především odvádět kvalitní služby a vyhovět požadavkům a přáním zákazníka v co nejvyšší možné míře a zajistit tak, aby vždy odcházel spokojen, nakoupil zde znovu a nejlépe společnost doporučil dalším potenciálním zákazníkům. (Forst, 2017)

4.1.3 Segmentace trhu

Co se týče zákazníků firmy Forst Agro s.r.o. dali by se rozdělit na koncové zákazníky, tedy B2C trh a trh B2B tvořený tzv. dealery tedy firmami nakupujícími zboží pro další prodej a dále pak firmami či jednotlivci tzv. servisními techniky (zajišťujícími montáž či servis dojícího a chladícího zařízení) tvořící síť po celé České republice, s nimiž firma spolupracuje a dodává jim komponenty pro montáže a náhradní díly pro servis. Společnost má dealery rozdělené do 3 skupin podle množství jejich odběrů, od čehož se také odvíjí výše slevy, která je jim poskytnuta:

- **dealerská skupina D1**: 5 % sleva na celý nákup,
- **dealerská skupina D2**: 10 % sleva na celý nákup,
- **dealerská skupina D3 + servisní technici**: 15 – 30 % sleva v závislosti na produktu – záleží, od jakého dodavatele firma konkrétní výrobek nakupuje, poněvadž u každého dodavatele má sjednanou jinou výši marže a podle toho se také odvíjí výše slevy poskytnutá na daný výrobek.

Před samotným provedením marketingového výzkumu byla ve firmě prostřednictvím informačního systému DUEL provedena *analýza prodejů v roce 2016*. Bylo zjištěno, že na celkovém obratu se jednotlivé skupiny odběratelů podílely následovně:

- koncoví zákazníci: **31 % z celkového obratu**,
- dealeři D1: **4,5 % z celkového obratu**,
- dealeři D2: **2 % z celkového obratu**,
- dealeři D3 + servisní technici: **62,5 % z celkového obratu**.

Na základě této analýzy byla pro marketingový výzkum vybrána poslední skupina odběratelů s téměř 63 % podílem na obratu, kam spadají firmy, jejichž důvodem nákupu je další prodej a dále pak zákazníci, kteří zboží nakupují za účelem provedení montáže a poskytnutí servisu u zákazníků. (Forst, 2017)

4.2 Analýza marketingového mixu

V této části práce bude analyzován stávající marketingový mix podniku, tedy produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace.

4.2.1 Produkt

Jak již bylo zmíněno v představení společnosti, jedná se o firmu nabízející zemědělské produkty. Nejedná se o podnik výrobní, firma pouze prodává zboží, které nakoupí u svých dodavatelů. Vzhledem k široké nabídce produktů bude předmět komunikace zaměřen na **oblast dojící techniky.**

Prioritou firmy je především kvalita výrobků, a i proto jsou jejími partnery prověření dodavatelé, se kterými ji pojí dlouholetá spolupráce. Značnou část zboží firma dováží ze zahraničí, konkrétně od významných evropských společností, jejichž je Forst Agro s.r.o. přímým prodejcem v České republice. Dodavateli dojícího zařízení, komponentů a náhradních dílů pro dojení jsou zahraniční firmy *milkrite|InterPuls, Spaggiari Industria Gomma S.r.l., Agromilk S.r.l.* či *Reci Prof International b.v.* Zatímco v případě prvních dvou jmenovaných se jedná přímo o výrobce, následující dvě společnosti jsou pouhými prodejci. Z dodávaných produktů se například jedná o:

- mobilní dojící zařízení, vývěvy olejové i bezolejové, vzdušníky, čerpadla mléka;
- pulzátory, adaptéry, ventily (regulační, vypouštěcí, elektromagnetické), filtry, servisní sady, sběrače;
- strukové návlečky a pouzdra;
- mléčné hadice (silikonové, gumové, plastové), pulzační hadičky;
- těsnění, membrány, redukce, rozvodky, odbočky, třmeny, kolena;
- konve, víka.

Pokud bychom jmenovali z řad tuzemských výrobců dodávajících firmě Forst Agro s.r.o. komponenty a náhradní díly pro dojení, jednalo by se například o společnosti *Lukrom milk s.r.o., KOVO Beroun s.r.o., G.D.B. s.r.o.* nebo *GUKOVEX s.r.o.* Příkladem dodávaných produktů a dílů jsou:

- vývěvy, vzdušníky, lopatky vývěvy, řemenice vývěvy, odlučovače oleje, mazací přístroje, čerpadla mléka, dopravy mléka, automatiky dojení;
- strukové návlečky a pouzdra;
- výrobky z technické pryže – těsnění, hlavice, zarážky, klapky, nátrubky, redukce, vložky, průchodky, konektory, kolena, membrány;
- pryžové cucáky.

U většiny prodávaných výrobků platí běžná *dvouletá záruční doba*. Jelikož se však pohybujeme na trhu B2B, u zákazníků nakupujících na IČ je tato doba snížená na *1 rok*.

Co se týče *záručních a pozáručních oprav* Forst Agro s.r.o. spolupracuje se servisními techniky po celé České republice. V případě, že zákazník zavolá, že potřebuje provést montáž nebo servis na dojírně, pracovník na prodejně zjistí, který z techniků se nachází nejblíže k danému zákazníkovi a předá mu na zákazníka kontakt. Komponenty a náhradní díly tito servisní technici nakupují právě u Forst Agro s.r.o. Veškeré reklamace se firma snaží řešit v co nejkratší době a pokud je to jen trochu možné, snaží se je vyřešit k co největší spokojenosti zákazníka, aby i další nákup provedl znovu u nich.

Co se týče *dodacích lhůt,* snaží se firma zboží doručit k zákazníkovi v co nejkratším možném termínu, avšak vhledem k rozsáhlosti a komplexnosti prodávaného sortimentu, se to společnosti ne vždy daří. Je jasné, že pokud má ve své nabídce dvacet druhů strukových návleček, nebude na skladě udržovat určité množství od každého druhu, ale pouze od těch, které se prodávají. Struky, které se prodají jednou za čtvrt roku, objedná u dodavatele, až na základě objednávky zákazníkem. (Forst, 2017) Takovýto postup se však nemusí vždy sejít s pochopením u zákazníka, který zboží většinou potřebuje co nejrychleji. Otázkou zůstává, co je lepší variantou, zda nabízet pouze takové zboží, u kterého jsem schopný udržovat potřebné zásoby nebo nabízet širokou a komplexní nabídku, ale ne vždy být schopný zboží dodat v požadovaném termínu.

4.2.2 Cena

Ceny výrobků pro zákazníka jsou stanoveny individuálně na základě nákupních cen u jednotlivých dodavatelů. Jak již bylo zmíněno výše, firma má vymezené tři skupiny zákazníků, kterým přísluší určitá výše slevy na každý provedený nákup, konkrétně pak 5 %, 10 % nebo 15-30 % v závislosti na výši rabatu, který je firmě poskytnut u konkrétního dodavatele.

Co se týče nákupu na e-shopu firmy, pokud zde zákazník v rámci České republiky nakoupí nad 2000 Kč bez DPH, má automaticky dopravu a balné zdarma. U slovenských zákazníků musí být provedena objednávka nad 3000 Kč bez DPH. Zároveň zde platí pravidlo, že se slevy nesčítají, což znamená, že pokud zákazníkovi přísluší určitá výše slevy (např. 5 %) a zároveň nakoupí prostřednictvím e-shopu nad 2000 Kč, je mu v konečné fázi poskytnuta ta sleva, která je pro něj výhodnější.

Sezónně jsou koncovým zákazníkům poskytovány také slevy na celý nákup, mohou například v průběhu některého z veletrhů získat *slevový kupón* s kódem, který poté zadají při objednávce na e-shopu apod.

Při zasílání zboží mají zákazníci na výběr z *platby předem*, tedy je jim vystavena proforma faktura a po připsání částky na účet firmy je zboží odesláno zákazníkovi. Další možností je *platba na fakturu*, tedy bankovním převodem ve splatnosti většinou 14 dnů. Tato možnost je poskytována pouze stálým zákazníkům. Poslední formou úhrady je *platba na dobírku* při převzetí zboží od přepravní služby. Co se týče placení na prodejně, zákazníci mají možnost *platby v hotovosti, platební kartou* či *na fakturu*. Platí zde však stejné podmínky jako při zasílání zboží. Jako potvrzení o koupi je každému zákazníkovi vystavena faktura a u některého zboží rovněž i záruční list. (Forst, 2017)

4.2.3 Distribuce

Možnosti jak nakoupit potřebné zboží má potenciální zákazník dvě, a to sice prostřednictvím *e-shopu* společnosti anebo přímo na *prodejně*, která je umístěna v Pelhřimově. Co se týče *dostupnosti*, Pelhřimov se nachází necelých 20 km od Humpolce, který leží přímo u sjezdu z dálnice D1 Praha – Brno. Odtud vede do Pelhřimova silnice I. třídy s délkou trvání cesty kolem 15 minut jízdy. Toto umístění ocení nejen zákazníci, ale také například zahraniční dodavatelé, kteří společnost každoročně navštěvují za účelem upevnění společných nejen obchodních ale i přátelských vztahů.

Firma se nachází v budově Českého svazu chovatelů Pelhřimov, který rovněž některé z prostor využívá k pořádání svých výstav. Přímo u prodejny je umístěno parkoviště pro cca 10 aut, dále mohou zákazníci rovněž parkovat na silnici podél vchodu do firmy. *Otevírací doba* prodejny je každý pracovní den: 7^{00} – 15^{00} hod. Z pohledu některých zákazníků je tato provozní doba nedostatečná, především pak co se odpoledních hodin týče. Na druhou stranu, firma se snaží vyjít svým zákazníkům vstříc a v případě, že se dotyčný nestíhá na prodejnu dostavit včas, po předchozí domluvě je některý ze zaměstnanců schopen být na prodejně k dispozici i po uzavírací době.

Vedle prodejny má firma 2 *skladovací prostory*, třetí sklad se nachází asi 4 km od sídla firmy, ve kterém jsou uloženy především produkty větších rozměrů, jako jsou chladící tanky, napájecí nádrže apod. Vhodnějším řešením by pro firmu byla jedna velká budova, kde by se nacházely jak kanceláře, tak také skladovací prostor, kde by bylo veškeré zboží umístěno pohromadě a nemuselo se neustále přemisťovat z místa na místo, jak je tomu doposud.

Prostředí kolem prodejny je velice příjemné, poněvadž je prodejna umístěna v krásném a rozsáhlém parkovém komplexu Městských sadů. Vzhledem k vysoké návštěvnosti parku zde byla vybudována naučná stezka, která návštěvníky informuje o zajímavostech samotného parku, ale také o přírodě Pelhřimovska. Na druhou stranu je umístění firmy dosti nešťastné, a to z pohledu špatné dostupnosti místa pro nákladní auta dovážející zboží. Při sjezdu z hlavní silnice a odbočování na silnici vedoucí k místu firmy, která je kromě jiného dosti úzká, je zde umístěn přechod s ostrůvkem, tudíž vytočit se zde s nákladním autem (v nejhorším případě ještě s přívěsem), bývá dosti obtížné. Podobná situace nastává i v okamžiku, kdy se chce kamion otočit u budovy firmy, kde k tomuto manévru není dostatečné místo.

Obrázek 10: Umístění sídla firmy (zdroj: Mapy.cz, 2017)

K distribuci zboží, které si zákazník objedná přes internetový obchod, firma využívá služeb *podpůrných mezičlánků* v podobě dopravních společností. Zákazník si může zvolit, zda mu bude zboží doručeno přepravní službou GLS nebo Českou poštou. V případě nadměrných zásilek (většinou zboží větších rozměrů či zásilek překračujících hmotnost 50 kg, zboží na paletách) zajišťuje přepravu zboží služba TOPTRANS. Pro doručení některých zásilek svým zákazníkům využívá firma také své *služební dodávky*. Ta ale slouží především ke svozu zboží od dodavatelů po celé České republice, ale také ze zahraničí. Příkladem je svoz zboží z německé firmy SUEVIA, kde se firmě tento způsob přepravy vyplatí víc, než pokud by si na ni sjednávala *spediční společnost*. Služeb jedné z nich, konkrétně společnosti ADS Servis, firma využívá v případě nakládek zboží

v ostatních evropských zemích jakými je Itálie, Francie, Holandsko, Dánsko či Polsko. (Forst, 2017)

4.2.4 Marketingová komunikace

Velmi důležitým prvkem marketingového mixu je marketingová komunikace, která bývá v marketingovém mixu označována také jako propagace či komunikační mix. Jednotlivé využívané formy jsou detailněji rozebrány v následující kapitole.

Nástrojem, který firma využívá při balení jednotlivých balíků, jsou izolepy opatřené detaily a logem firmy, zákazník tak ihned při převzetí balíků ví, odkud mu zásilka přišla. Pracovníci firmy při balení rovněž vkládají do balíků **reklamní prospekty, letáčky** zobrazující *aktuální akce, bestsellery či novinky*. Přikládány jsou také prospekty dodavatelů, na kterých má firma v kolonce autorizovaný prodejce, nalepený svůj štítek. Konkrétně, pokud si zákazník například objedná miskovou napáječku, na přiloženém prospektu nalezne ukázku celého sortimentu žlabů, napáječek, nádrží, který je mu firma schopna dodat.

Dalším nástrojem, jehož cílem je, aby měl zákazník název firmy co nejvíce na očích a vštípil se mu tak do podvědomí, jsou **reklamní předměty** v podobě *bloků, propisek, papírových tašek,* či třeba *měřících metrů* opatřených rovněž logem a detaily firmy. Tyto předměty pak firma nejvíce využívá při konání veletrhů a výstav.

Jelikož má firma také svou **služební dodávku**, i ta je opatřena reklamou s *názvem a sídlem firmy, logem a webovými stránkami*. Jsou zde rovněž uvedeny základní kategorie produktů, které firma nabízí a také loga těch nevýznamnějších zahraničních dodavatelů, se kterými společnost dlouhodobě spolupracuje.

Obrázek 11: Služební dodávka (zdroj: vlastní fotografie, 2017)

Některé z prodávaných produktů má firma opatřené detaily firmy či logem. Příkladem je struková návlečka, která má ve své hlavici vyražený název firmy. Tento struk je u výrobce vyráběn pouze pro tuto firmu, která je jediným výhradním prodejcem tohoto typu strukové návlečky. Stejně je tomu také u značkovacích barev, na jejichž etiketách je uvedeno, že firma Forst Agro s.r.o. je distributorem po České republice.

Obrázek 12: Struková návlečka s vyraženým logem firmy (zdroj: Forst Agro, 2015)

Na některé zboží jsou nejen v rámci reklamy, ale především pak z důvodu potřeby případného servisu lepeny **štítky s logem a základními informacemi** o firmě, aby měl tak zákazník v případě poruchy důležité informace jako je například telefonní číslo, ihned při ruce.

Obrázek 13: Ukázky štítků umístěných na produktech (zdroj: vlastní fotografie, 2017)

Nástroje podpory prodeje jsou dalšími, které firma využívá vcelku ve velké míře. Jedním z nástrojů je poskytování **slevových kupónů** pro zákazníky objednávající přes e-shop podniku. Na tomto kupónu je uveden kód, který zákazník při zadávání objednávky uvede do příslušného políčka, na základě čehož mu je v nákupu zohledněna určitá sleva. Tyto

kupóny mohou zákazníci většinou získat na veletrzích a výstavách, kterých se firma účastní. Formy těchto kupónů jsou dvě. První z nich je jednorázový, který může zákazník využít pouze na jednu objednávku. Druhým typem je kupón s určitou platností, například 2 měsíce. Zákazníkovi je tak daná sleva odečítána pokaždé, kdy v tomto období z webových stránek firmy objedná.

Pokud zákazník provede nákup prostřednictvím e-shopu *v hodnotě nad 2000 Kč bez DPH,* je mu **poštovné a balné** poskytnuto **zdarma**, u slovenských odběratelů je třeba provést nákup nad 3000 Kč bez DPH.

Dalším nástrojem, který firma hojně využívá k setkávání se se svými zákazníky a navazování bližších mnohdy i přátelských vztahů, jsou již zmíněné **veletrhy a výstavy**. Firma pravidelně vystavuje na největším mezinárodním veletrhu zemědělské techniky ve střední Evropě, *TECHAGRU*, který se koná jednou za dva roky na brněnském Výstavišti. Na stejném místě se koná také Národní výstava hospodářských zvířat a zemědělské techniky, které se firma v roce 2017 zúčastnila pod novým názvem *ANIMAL TECH*. Kromě veletrhů a velkých výstav společnost vystavuje také na regionálních expozicích jako je například *Chovatelský den v Košeticích, Národní výstava Den českého strakatého skotu v Raděšínské Svratce či Tradiční zemědělská výstava v Kralovicích na „Hadačce“.*

Firma také každé dva roky navštěvuje jeden z největších veletrhů v Evropě, *EuroTier* v německém Hannoveru, kterého se účastní jako zákazník. Navštěvuje zde své dodavatele a zjišťuje co nejaktuálnější informace o výrobcích, především pak o novinkách, aby tyto informace mohla předat svým zákazníkům a poskytnout jim tak co nejkvalitnější služby. Dalšími mezinárodními veletrhy, kterých se společnost účastní, jsou např. *International Dairy Cattle Show* v italské Cremoni, *International Trade Show Intensive Animal Production* v holandském Utrechtu *nebo SIMA International Agribusiness Show* v Paříži.

Forst Agro s.r.o. pro své zákazníky rovněž pořádá **odborná školení a semináře**. Příkladem může být školení probíhající v lednu 2017 se zahraniční firmou *milkrite|InterPuls*, které bylo určeno především pro firmy a jednotlivce zajišťující montáž a servis dojícího zařízení. Product Manager celé společnosti a Sales Manager pro východní Evropu zákazníky proškolily nejen v teoretické rovině, ale rovněž jim názorně předvedly, jak by měl vypadat správný servis jejich komponentů. (Forst, 2017)

Další formou komunikace se zákazníky je **osobní prodej**. Vzhledem k tomu, že tento nástroj bývá hojně využíván na B2B trhu, kdy firemní nákupčí či osoba zajišťující například servis, je náročnější na informace a vyžaduje mnohem odbornější rady, než je tomu u trhu spotřebního, společnost si na tomto nástroji marketingové komunikace velice zakládá. Jelikož je odvětví, ve kterém firma působí dosti specifické, každý zákazník, který do prodejny míří, sem jde s cílem si nějaké zboží koupit, popřípadě objednat. Jde pouze o to, v jaké míře nakoupí a s jakými pocity – spokojen/nespokojen – bude odcházet. Co se týče odbornosti personálu, pracovník zastávající pozici obchodního zástupce pracoval 22 let jako zootechnik. Zkušenosti, které za tu dobu získal, umí skvěle využít v současném zaměstnání, ve kterém nyní působí devátým rokem. Druhým neméně důležitým článkem, co se odborného pohledu týče, je pan Forst, který 11 let pracoval v oboru měřící a regulační techniky a otázky týkající se elektronických zařízení, ale také případný servis elektro součástí má na starosti právě on. Prodej zajišťují i další tři zaměstnanci, kteří sice nemají tolik zkušeností, ale postupně se tomuto oboru od svých kolegů učí a snaží se svým zákazníkům poskytnout příjemné a uvolněné prostředí, do kterého se budou často a rádi vracet. Snahou všech pracovníků je nabídnout individuální přístup ke každému zákazníkovi a najít pro něj co nejvhodnější řešení za každých okolností. (Forst, 2017)

V případě PR, tedy vztahů s veřejností, firma rovněž využívá některých nástrojů. Jedním z nich je **sponzoring sportovních akcí**, kdy finančně přispívá na mezinárodní závody v jezdecké všestrannosti zvané Zlatá podkova odehrávající se každoročně v prostředí jezdeckého areálu v Humpolci. Kromě sponzoringu firma také daruje peníze na **charitativní účely** podporující lidi v nouzi nejen v České republice, ale také v zahraničí, například na Srí Lance, kde věnoval dar na podporu lidí zasažených povodněmi atd.

Firma také každoročně zveřejnuje **výroční zprávu**, která je dostupná na webovém portále justice.cz. (Forst, 2017)

Z nástrojů přímého marketingu firma využívá své **katalogy**, které vydává vždy na období dvou let. Je potřeba říct, že i když u některých zákazníků, obzvlášť pokud se budeme bavit právě o těch zemědělských, má papírový katalog nezastupitelnou roli, čím dál více zákazníků při hledání potřebného výrobku či zjištění ceny konkrétního výrobku, využívá

webových stránek firmy. Což může firma brát jako výhodu, poněvadž nemusí investovat nejen tolik peněz do tištěných katalogů, ale také jí to ušetří plno času stráveného nad jeho tvorbou. Co navíc, podíváme-li se na to z pohledu cen, pro obchodníka je vždy lepší, pokud si zákazníci vyhledají cenu konkrétního výrobku na webových stránkách, poněvadž jsou tam ceny vždy aktuální, což se u tištěných katalogů s platností dvou let zaručit nedá. Firmě se osvědčila rovněž i forma **flash disků**, kde má zákazník pohromadě veškeré katalogy a prospekty s aktuální nabídkou produktů.

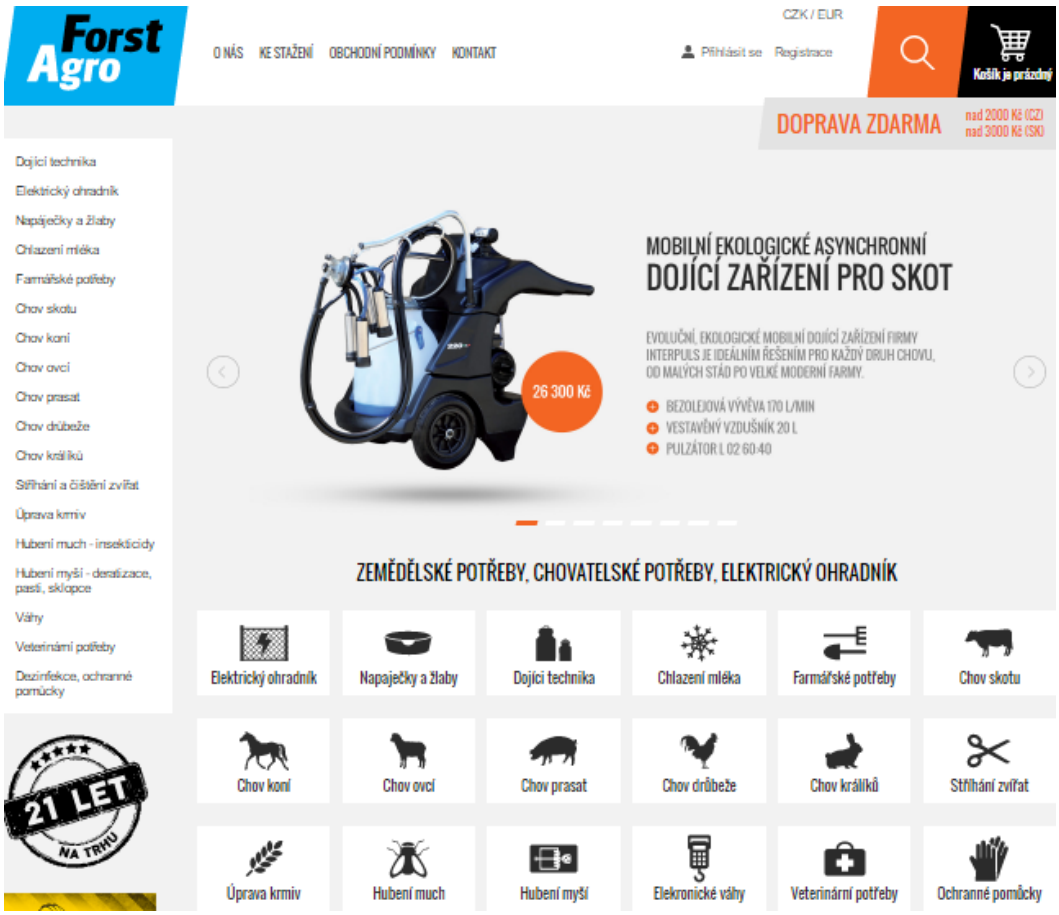
Dalším nástrojem je email marketing, jehož cestou firma zasílá svým zákazníkům propagační materiály a především pak **newslettery**, ve kterých zákazník získá informace o aktuálních slevách, novinkách a dalších skutečnostech souvisejících s firmou. K jejich odběru se potenciální uživatel může přihlásit v dolní části webových stránek firmy.

Obrázek 14: Newsletter elektrické ohradníky 2017 (CREATION.CZ, 2017)

Dalším hojně využívaným nástrojem je **telefonická podpora zákazníků**, kdy jsou pracovníci firmy po celou pracovní dobu k dispozici a odpovídají na případné dotazy stávajících či potenciálních zákazníků. Jedná se o jednu z nejjednodušších

a nejrychlejších metod, jak zjistit potřebné informace. V případě, že si zákazník neví rady, jaký zdroj pro svou ohradu použít či jaké dojení si pro své krávy, kozy či ovce vybrat, je tento způsob tím nejideálnějším, poněvadž zde bude vždy někdo, kdo mu dokáže poradit a poskytnout odbornou radu. Prostřednictvím telefonu mohou zákazníci nejen zjišťovat potřebné informace, ale současně zboží i objednat, čehož velké množství stávající zákazníků využívá. (Dvořák, 2017)

Firma má rovněž své **webové stránky** *www.forstagro.cz,* které využívá také jako *e-shop*. Stránky jsou vytvořeny tak, aby byly pro zákazníka přehledné a jednoduché na manipulaci. V horní části se nacházejí čtyři základní sekce, které uživateli nabízí základní informace o společnosti, její stručnou historii, v další sekci si uživatelé mohou stáhnout veškeré potřebné materiály, především pak katalogy. Dále jsou zde uvedeny obchodní podmínky a kontaktní údaje společnosti, kde se rovněž nachází i kontaktní formulář, po jehož vyplnění se na emailovou adresu firmy automaticky odešle zpráva či dotaz daného uživatele. Vrchní část stránky zaujímá interaktivní panel, na kterém se mění nabízené produkty, které by mohly uživatele zaujmout. Co se týče nabídky produktů, po levé straně webu jsou uvedeny jednotlivé kategorie, ze kterých může uživatel vybírat. Tyto kategorie jsou rovněž umístěny pod interaktivním panelem, kde je každá oblast zastoupena určitou ikonkou a po jejím rozkliknutím se uživateli zobrazí příslušná kategorie výrobků. Web umožňuje také vyhledávání pomocí objednávacích čísel či klíčových slov a to prostřednictvím lupy, která je umístěna v pravém horním rohu stránky. Webové stránky jsou rovněž *optimalizovány pro mobilní zařízení,* zákazník si tudíž může zboží prohlížet či objednávat pomocí svého mobilu či tabletu a nabídka pro něj i tak zůstává přehledná a jednoduchá k manipulaci.



Obrázek 15: Webové stránky firmy (zdroj: ForstAgro, 2016)

Pro zvýšení návštěvnosti svých webových stránek firma využívá několika nástrojů. Prvním z nich je tzv. **SEO**, tedy *optimalizace webových stránek* pro algoritmy vyhledávačů s cílem dosáhnout tak co nejlepších pozic v přirozených výsledcích vyhledávání. Druhým přístupem, jak zvýšit návštěvnost stránky z různých internetových zdrojů, je obor SEM. V tomto případě je však zvýšené návštěvnosti dosahováno prostřednictvím placených reklamních systémů a udržování kampaní, tak vyžaduje nemalý přísun finančních prostředků. Této placené služby však firma Forst Agro s.r.o. nevyužívá.

Naopak hodně využívaným nástrojem je **PPC reklama**, prostřednictvím služby *Sklik* nebo *Adwords*, kdy je mezi výsledky vyhledávání webová stránka firmy zobrazována na předních pozicích ve zvýrazněném poli „Reklama Sklik“ v případě vyhledávače Seznam nebo v polích „Reklamy“ v případě vyhledávače Google. Firma se svým zákazníkům také neustále připomíná prostřednictvím tzv. **remarketingu**, což je způsob cílení PPC reklama, která se zobrazuje těm uživatelům, kteří již navštívili její

webové stránky. Tuto službu společně s tvorbou a správou PPC kampaní pro společnost zajišťuje firma DANTOA marketing s.r.o.

Forst Agro s.r.o. má také vytvořený svůj profil na **portálu Firmy.cz**, kde bylo doposud možné inzerovat pouze v místech, kde má firma pobočku a v jejím okolí. Nově je však možné přidat cílení i na další města, kde chce být firma vidět. Firma je vedena pod sedmi kategoriemi, aby tak zvýšila pravděpodobnost svého výskytu ve vyhledávání. Konkrétně se jedná například o kategorie *prodej dojící techniky, prodej techniky a potřeb pro živočišnou výrobu* či *velkoobchod chovatelských potřeb*. (Firmy.cz, 2017)

Firma má vytvořený rovněž profil na **Facebooku**, ale prozatím nebyla tato sociální síť vůbec využita. Potenciál této formy komunikace se zákazníkem je jednatelem firmy viděn spíše při zacílení na spotřebitelský trh, tedy na koncového zákazníka. V případě, že má podnik svůj prodej zaměřený na B2B trh, zůstává otázkou, zda by byla tato forma komunikace tím správně zvoleným nástrojem. (Forst, 2017)

4.3 PEST analýza

Vnější prostředí by měl každý podnik neustále sledovat a analyzovat, aby měl k dispozici co nejaktuálnější informace, na které může v případě potřeby reagovat. V této části práce jsou uvedeny faktory, které na podnik působí, on sám je však z velké části nemůže svou činností nijak ovlivnit. Pokud však bude dopředu některé skutečnosti předvídat, může se pokusit na dané situace reagovat a využít tak příležitostí, které mu vnější prostředí nabízí nebo se naopak může pokusit odvrátit či alespoň omezit případné hrozby.

4.3.1 Politicko-legislativní faktory

Na podzim roku 2017 se budou konat **volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR**, což lze považovat za faktor, který má významný vliv na činnost podniků. Podle předběžného výzkumu neziskového ústavu STEM provedeného v březnu 2017 na vzorku 1042 osob starších 18 let, by se do poslanecké sněmovny dostalo sedm stran. Co se týče volební účasti, 56 % dotázaných vyjádřilo kladný postoj, 23 % odpovědělo záporně a zbývajících 21 % dosud nebylo rozhodnuto. V březnu by tak politická situace vypadla následovně:

- navrátila by se *TOP 09* a poprvé by se přes pět procent dostali *Piráti*;
- vládní koalice by získala méně mandátů než v lednu, 128 mandátů by jí však vydalo na pohodlnou ústavní většinu;

- *hnutí ANO* suverénně vede, i když jeho podpora z dlouhodobého pohledu kolísá, nestabilita je výrazem nezakotvenosti voličských sympatií a citlivostí na vývoj politické situace;
- *ČSSD* ve volebním modelu zaostává za ANO o 11,5 procentního bodu, intenzita vazby příznivců ČSSD k preferované straně je však slabá a slabý je i jejich zájem o politiku, ČSSD by měla aktivizovat budoucí voliče a upevnit jejich volební odhodlání;
- TOP 09 se po dílčím poklesu vrátila na pětiprocentní práh, vypadá to, že hlasy mezi *ODS* a *TOP 09* se přelévají, pravice představuje politicky motivovanou část našich obyvatel;
- *KSČM* i *KDU-ČSL* vykazují stabilní podporu, u obou stran je vidět pevné voličské zázemí, u KDU-ČSL lze však pozorovat vyšší zájem o politiku. (STEM, 2017)

Z pohledu legislativních faktorů, v případě, že se podnikatel rozhodne založit si obchodní společnost, musí se řídit několika zákony, konkrétně pak například **zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích**, kde jsou vymezeny všechny potřebné pojmy související s obchodními společnostmi, od jejich založení, přes základní kapitál a vklady až po zrušení a zánik společnosti. Dalším nezbytným dokumentem je **zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník**, kdy od 1. 1. 2014 mluvíme o *novém občanském zákoníku*. V neposlední řadě je třeba si prostudovat **zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon**, který stanovuje podmínky pro provozování živností, náležitosti spojené s vydáním živnostenského listu či koncesní listiny a další požadavky. (BusinessInfo, 2014)

V případě, kdy podnikatel rozesílá reklamní emaily, je třeba se řídit **zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů** a **zákonem č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti**, který mimo jiné upravuje právě posílání obchodních sdělení prostřednictvím emailu. Marketingová komunikace je v České republice upravena **zákonem č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy**. (Blažková, 2007)

Podniky by se rovněž měly zajímat o *hygienické předpisy* a zákony týkající se *bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Nejen hygienickým podmínkám při práci, ale také oblasti BOZP se věnuje **zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**. Obě tato témata upravují také **zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti**

a ochrany zdraví při práci či **zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví**. (Hovorka, 2011)

S účinností od 1. ledna 2016 vznikla plátcům daně z přidané hodnoty povinnost podávat tzv. **kontrolní hlášení**, konkrétně musí poskytnout údaje z daňových dokladů, které vykazují na základě vystavených a přijatých dokladů o dodání zboží nebo poskytnutí služby. Jedná se o speciální daňové tvrzení, které nenahrazuje řádné daňové přiznání k DPH ani souhrnné hlášení. Kontrolní hlášení musí být podáváno pouze elektronicky, a to ve formátu a struktuře zveřejněné správcem daně. Toto hlášení bylo zavedeno jako prostředek k odhalení daňových úniků a podvodů. (Finanční správa, 2015)

Velmi zásadní legislativní změnu představuje povinnost **elektronické evidence tržeb** (EET), kterou upravuje zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, který nabyl platnosti vyhlášením ve Sbírce zákonů dne 13. dubna 2016. Povinnost evidovat tržby pro první skupinu podnikatelů, v oblasti stravování a ubytování, vznikla dne 1. prosince 2016. (Etržby, 2016a) Zkoumaná firma v této evidenci spadá do 2. fáze, což jí přináší povinnost své tržby evidovat od 1. března 2017, do které spadají veškeré služby maloobchodu a velkoobchodu. Technické řešení vyžaduje zařízení, které dokáže elektronicky komunikovat přes internet (PC, tablet, mobilní telefon, pokladna) a připojení na internet v okamžiku přijetí platby. Zůstává čistě na zvážení podnikatele, jaké pokladní zařízení a systém zvolil, pokud však zajistí splnění povinnosti odeslat údaje o evidované tržbě datovou zprávou a vydání účtenky. (Etržby, 2016b) Podle ČSÚ dosahují nevykázané příjmy v České republice cca 170 mld. Kč ročně, a tak byl vytvořen nástroj, který zamezí daňovým únikům a poskytne tak Finanční správě efektivní informace o tom, zda daňový poplatník správě vykazuje své hotovostní tržby a nepodniká na úkor ostatních podnikatelů. (Etržby, 2016c)

Dalšími zákony, které ovlivňují podnikání a podnikatelé by jim tak měli věnovat patřičnou pozornost, jsou daňové zákony. Prvním z nich je **zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty**, která se promítá do cen výrobků a služeb. Výši daně z příjmu fyzických i právnických osob upravuje **zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů**. Nákup pohonných hmot podléhá **zákonu č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních** a v případě využívání automobilu v rámci podnikatelské činnosti je třeba také sledovat **zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční**. (Finanční správa, 2016)

V případě exportu či importu zboží v rámci zemí Evropské unie je podnikatel ovlivněn **Celním zákonem č. 242/2016 Sb.** a **nařízením vlády č. 244/2016 Sb., k provedení některých ustanovení celního zákona v oblasti statistiky**. S tím souvisí také povinnost vykazovat údaje pro Intrastat, která vzniká pouze osobám registrovaným nebo evidovaným v ČR k DPH. Údaje je zpravodajská jednotka povinna začít vykazovat v průběhu kalendářního roku od měsíce, ve kterém došlo při odeslání anebo přijetí zboží k dosažení prahu vykazování. Výše prahů je stanovena na 8 miliónů Kč pro odeslané a na 8 miliónů Kč pro přijaté zboží. (ČSÚ, 2016)

Vláda dne 24. listopadu 2016 schválila **dotační programy** zemědělství pro rok 2017, které jí předložil ministr Marian Jurečka. Z národních zdrojů získá zemědělství přibližně 2,8 miliardy korun, přičemž největší částka, konkrétně 1,9 miliardy, připadne odvětví živočišné výroby. (Ježková, 2016)

4.3.2 Ekonomické faktory

Růst české ekonomiky na konci roku 2016 mírně zrychlil, byl podpořen hlavně rostoucí spotřebou domácností a zahraniční poptávkou. **Hrubý domácí produkt** (HDP) byl ve 4. čtvrtletí o 0,4 % vyšší než v předchozím čtvrtletí a meziročně, tedy v porovnání se stejným čtvrtletím roku 2015, vzrostl o 1,9 %. (ČSÚ, 2017a)

Nezaměstnanost v České republice se momentálně nachází na nejnižších hodnotách od roku 2008. V prosinci 2016 sice vzrostla ze 4,9 % na 5,2 %, tento mírný nárůst však není překvapivý, neboť koncem kalendářního roku je nezaměstnanost tlačena nahoru sezónními faktory, kdy s příchodem zimy končí některé sezónní práce, končí také pracovní smlouvy a dohody na dobu určitou. V roce 2017 však míra nezaměstnanosti znovu klesala, v dubnu 2017 se snížila z březnových 4,8 % na 4,4 %. Ze zpráv české ekonomiky je již delší dobu zřejmé, že zaměstnavatelé mají problém nalézt nové zaměstnance v potřebném množství a kvalitě. Prohlubující se nesoulad mezi nabídkou pracovníků a poptávkou po nich ze strany zaměstnavatelů vytváří podmínky pro další zrychlení růstu mezd a výsledné inflace. (Novák, 2017)

Co se týče **nezaměstnanosti v Kraji Vysočina**, na konci roku 2016 zde dosáhl podíl nezaměstnaných osob 5,17 %, když ještě ke konci listopadu 2016 činil pouze 4,54 %. V mezikrajském srovnání byl osmý nejnižší. Z pohledu jednotlivých okresů, podíl nezaměstnaných vyšší než šest procent byl zaznamenán pouze v jediném okrese Vysočiny, a to třebíčském, kde dosáhl úrovně 6,77 %. Naopak nejnižší podíl

nezaměstnaných zaznamenal *okres Pelhřimov* se svými 3,28 %. Bylo zde také nejméně uchazečů o zaměstnání, konkrétně 1562 lidí. Zároveň nabízel pelhřimovský okres v porovnání s ostatními okresy v Kraji Vysočina dostatečný počet volných pracovních míst, a to 1083. (ČSÚ, 2017b)

Tabulka 2: Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa k 31. 12. 2016 (zdroj: zpracováno dle ČSÚ, 2017b)

ČR kraj okres	Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v %		Uchazeči o zaměstnání		Volná pracovní místa	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Česká republika	**6,24**	**5,19**	**453 118**	**381 373**	**102 545**	**132 496**
Kraj Vysočina	**6,22**	**5,17**	**21 268**	**17 672**	**3 588**	**5 418**
Havlíčkův Brod	5,79	4,74	3 629	2 946	774	914
Jihlava	5,74	4,62	4 382	3 603	596	1 652
Pelhřimov	4,09	3,28	1 944	1 562	589	1 093
Třebíč	8,32	6,77	6 336	5 122	931	1 083
Žďár n/Sázavou	6,29	5,62	4 977	4 439	698	676

Dalším z ekonomických faktorů, které je třeba sledovat je **vývoj mezd**. Ve 4. čtvrtletí 2016 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda *29 320 Kč* (dále jen průměrná mzda), oproti stejnému období předchozího roku tak vzrostla o 4,2 %, spotřebitelské ceny se za uvedené období zvýšily o 1,4 %, reálně se tak mzda zvýšila o 2,8 %. V roce 2016 dosáhla průměrná mzda výše *27 589 Kč*, v meziročním srovnání došlo k nárůstu o 4,2 %. Spotřebitelské ceny se za uvedené období zvýšily o 0,7 %, reálně se tak mzda zvýšila o 3,5 %. (ČSÚ, 2017c)

Důležitým ekonomickým ukazatelem je také **míra inflace**. Dle Českého statistického úřadu byla průměrná roční inflace za rok 2016 0,7 %. Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku byla k dubnu 2017 2,0 %. (ČSÚ, 2017d)

Jedním z hlavních faktorů, který ovlivňuje výši tržeb společností podnikajících v zemědělství, je **výkupní cena mléka**. Po několika měsících, kdy cena mléka a mléčných výrobků klesala, byl v srpnu 2016 zaznamenán významný nárůst nákupních cen. Data ČSÚ ukazují, že průměrná cena litru polotučného mléka v českých obchodech od dubna roku 2015, kdy skončily evropské kvóty omezující produkci mléka v jednotlivých státech, spadla z původních 17,98 koruny na 14,44 koruny za litr v srpnu 2016. Hlavní příčinou byly velké přebytky mléka v Evropě. Litr mléka se v srpnu 2016 v EU v průměru prodával za sedm korun. Nejlépe zaplaceno dostali farmáři v Německu,

Irsku, Švédsku nebo Velké Británii. Naopak české ceny mléka patřily k nejnižším v Evropě. Za poslední dva roky spadly v Česku výkupní ceny z průměrných 9,40 koruny za litr mléka na červencovou cenu 6,10 koruny. Nejnovější zprávy však ukazují, že by dosavadní krize v mlékárenství měla pomalu končit a výkupní ceny za mléko postupem času růst. (Hovorka, Adamcová, 2016)

Faktorem mající významný vliv na podnikatele je také výše daňových sazeb – sazba **daně z příjmu právnických osob** setrvává za posledních 7 let na hodnotě *19 %*, z čehož vyplývá, že s ní společnosti mohou s největší pravděpodobností počítat i v nadcházejících letech. Co se týče vývoje sazeb **daní z přidané hodnoty**, od ledna 2013 se zvýšila *spodní sazba ze 14 na 15 %*, uplatňovaná například na dodání tepla, elektřiny, plynu, vody, na zdravotní a sociální péči, potraviny, nápoje a mnoho dalších, zatímco *základní sazba se zvýšila z 20 na 21 %*. Od ledna 2015 přibyla *nová snížena sazba ve výši 10 %* uplatňovaná na léky, knihy a kojeneckou výživu. Podle schváleného zákona se měly od ledna 2016 obě sazby sjednotit na 17,5 %, tuto změnu ale nová vláda zrušila a sazby se tak od roku 2016 nemění. (Aktuálně.cz, 2017) Co se týče silniční daně, roční sazba ze základu daně u automobilů se určuje podle zdvihového objemu motoru, který je uveden v technickém průkazu vozidla. Při zdvihovém objemu motoru dodávky v kategorii nad 2000 cm^3 do 3000 cm^3 tato sazba ročně činí *3600 Kč*. (BusinessInfo, 2017) Sazba spotřební daně při nákupu pohonných hmot činí pro motorové benziny, ostatní benziny a letecké pohonné hmoty benzinového typu s obsahem olova do 0,013 g/l včetně *12 840 Kč/1000 l.* (Česko, 2003)

4.3.3 Sociokulturní faktory

Ekonomická reforma po roce 1989 proměnila české zemědělství zásadním způsobem. Restituce půdy a zemědělského majetku, transformace kolektivních forem hospodaření, privatizace půdy a majetku ve vlastnictví státu, s nimi spojený pokles ekonomické váhy odvětví zemědělství v hospodářské struktuře ČR a v neposlední řadě vstup ČR do EU v roce 2004 vyvolaly výrazné změny v podnikatelské struktuře zemědělství a navodily podmínky pro značné snižování zaměstnanosti v zemědělství. Za necelých 20 let klesl počet pracovníků v zemědělství o více než tři čtvrtiny a adekvátně k nové podnikatelské struktuře zemědělství se měnila i struktura zemědělské pracovní síly. (Zemědělský svaz ČR, 2010)

Za období 2000 – 2013 se počet pracujících v zemědělství snížil celkem o 40 937 pracujících, tj. o 18,4 %. K úbytku pracovních míst došlo zejména v živočišné výrobě, a to z důvodu útlumu chovů hlavních druhů hospodářských zvířat. V roce 2014 došlo meziročně k úbytku pracovníků ve všech právních formách zemědělských podniků. Nejvíce poklesl počet pracovníků v obchodních společnostech – přibližně o 600 osob (o 1,1 %), v družstvech cca o 500 osob (o 2,3 %) a v podnicích fyzických osob cca o 300 osob (o 1,2 %). Počet zaměstnanců v odvětví zemědělství, lesnictví a rybářství se podle údajů ČSÚ v roce 2015 oproti roku 2014 snížil, a to o 0,3 % a činil 97,8 tisíc zaměstnanců. Počet zaměstnanců v samotném zemědělství (včetně myslivosti a souvisejících činností) však naopak mírně vzrostl na 84,2 tisíce.

Co se týče kvalifikovanosti zemědělských pracovníků, v roce 2013 mělo 54,6 % zaměstnanců středoškolské vzdělání bez maturity, 23,5 % středoškolské s maturitou, 10,7 % základní (včetně nedokončeného, resp. bez vzdělání) a 9,6 % vysokoškolské (vč. vyššího odborného). Ve srovnání s průmyslem a národním hospodářstvím, kde došlo meziročně k mírnému zlepšení vzdělanostní úrovně zaměstnanců, vzdělanostní struktura zaměstnanců zemědělství, lesnictví a rybolovu zůstala proti předchozímu roku prakticky beze změn. Nižší vzdělanostní úroveň zemědělců souvisí se skutečností, že většina pracovníků sektoru se uplatňuje v manuálních profesích. Podle klasifikace zaměstnání byla profesní struktura v sektoru v roce 2014 následující: 37,2 % představovali kvalifikovaní zemědělští pracovníci, 23 % obsluha strojů a zařízení, 11,0 % techničtí a odborní pracovníci, 7,4 % pomocní a nekvalifikovaní pracovníci, 7,2 % řemeslníci a opraváři, 4,3 % úředníci, 3,5 % řídící pracovníci, 3,2 % specialisté a 3,1 % pracovníci ve službách a prodeji. (Pikierská, 2016)

4.3.4 Technologické faktory

Technologické faktory obecně mají podstatný vliv na konkurenceschopnost podniku. V dnešní době technického pokroku je tedy nutné tyto faktory neustále sledovat a analyzovat, aby podnik nezaostával za konkurencí. V rámci těchto faktorů je třeba se zmínit především o IT, pod nějž lze zahrnout například rozvíjející se technologické trendy v oblasti informačních a telekomunikačních technologií, zvyšující se orientaci firem na internetovou propagaci a prodej nebo narůstající aktivitu na sociálních sítích.

Při zaměření se na využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru za období 2015-2016 si můžeme všimnout, že velká část

nákupů byla provedena právě elektronicky a ve většině případů prostřednictvím webových stránek elektronických obchodů. (ČSÚ, 2017e)

4.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Model zahrnuje ohrožení ze strany stávajících konkurentů, nových konkurentů, kteří uvažují o vstupu do daného odvětví, dále pak vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů a na závěr možná ohrožení ze strany nových výrobků tzv. substitutů.

4.4.1 Soupeření mezi stávajícími podniky

Co se týče odvětví zemědělské techniky zaměřené na dojící zařízení a technologie působí několik firem či fyzických osob zabývajících se touto oblastí. Otázkou zůstává, zda dotyčný toto zařízení pouze prodává nebo zda zajišťuje také jeho montáž a následný servis. V oblasti dojícího zařízení zajišťuje společnost Forst Agro s.r.o. servis prostřednictvím sítě servisních techniků po celé České republice, se kterými spolupracuje a dodává jim komponenty pro montáž a náhradní díly pro servis.

Nejsilnější společností na trhu v oblasti dojící techniky je *Kamír a Co spol. s r.o.* Jedná se o podnik, který má v České republice obrovskou tržní sílu, především díky svému výhradnímu zastoupení u mnoha zahraničních firem, což mu dovoluje diktovat ceny na trhu a hrát si s nimi podle své potřeby. Dalším faktorem, který dělá firmu Kamír a Co spol. s r.o. nejlepší z nejlepších, je poskytovaný servis, údržba a opravy dojících zařízení, který zajišťuje prostřednictvím svých cca 25-30 servisních techniků, kteří procházejí pravidelnými školeními a jejich jedinou pracovní činností je právě servis dojení, což z nich dělá specialisty ve svém oboru. V současné době se společnost stará o 210 dojicích zařízení smluvních zákazníků po celé České republice a pro desítky dalších vykonává příležitostný servis. Přímo v Pacově se také nachází centrální sklad náhradních dílů s automobily vybavenými na servis. Servisní pracovníci jsou tak připraveni vyjet ke svým zákazníkům ihned, jakmile se objeví nějaká porucha. Další atribut, který dělá firmu Kamír a Co spol. s r.o. silnou v boji s konkurencí, je existence 7 poboček rozmístěných po celé ČR a 2 další nacházející se na území Slovenska. (Kamír, ©2016).

Co se týče ostatních konkurentů, jmenovitě například *GEA Farm Technologies CZ, spol. s r.o.*, jedná se o mezinárodní společnost, v České republice zastoupenou firmou UNIPRO SERVIS, spol. s r.o. Jejím zaměřením jsou moderní dojící technologie a zařízení, dojící roboti, napájecí a krmné automaty. Dále bychom mohli jmenovat

společnosti jako *Farmtec a.s., Zemědělské potřeby M+S s.r.o.* nebo *Chovatelské potřeby Driml.*

V dnešní době mezi rivaly už dávno nepatří pouze kamenné prodejny, ale rovněž internetové obchody. Zde je nutno podotknout, že v současnosti je to právě internetový obchod, který zajišťuje značnou část tržeb daných společností, na základě čehož také dochází ke stírání rozdílů ve vzájemné vzdálenosti jednotlivých firem. Je jedno, zda se daný podnik nachází na jihu nebo severu republiky, pokaždé zákazník za doručení svého zboží zaplatí přibližně stejnou částku. Jinak je to v případě, kdy má daná společnost k dispozici také kamennou prodejnu. Zákazník preferující nákup přímo na prodejně, si vybere toho prodejce, jehož obchod se nachází nejblíže místu jeho bydliště. Téměř všechny z hlavních konkurenčních firem Forst Agro s.r.o. nabízejí rovněž prodej produktů prostřednictvím svých e-shopů. (Forst, 2017)

Následující tabulka shrnuje informace o třech největších konkurentech společnosti a nabízí informace o sídlu daných společností, nabízeném sortimentu a webových stránkách jejich e-shopů.

Tabulka 3: Hlavní konkurenti (zdroj: Kamír, ©2016; Farmtec, ©2012; Driml, ©2013; GEA, ©2017; M+S, ©2016)

Společnost	Sídlo společnosti	Nabízený sortiment	E-shop
KAMÍR a Co spol. s r.o.	Pacov	Dojící technika, elektrické ohradníky, chovatelské a jezdecké potřeby, žlaby a napáječky	www.kamir.cz
Chovatelské potřeby Driml	Brno	Dojící technika, farmářské a chovatelské potřeby	www.driml-napajecky.cz
Farmtec a.s.	Jistebnice	Dojící technika, stáje pro skot, prasata, drůbež, ovce a kozy	shop.farmtec.cz
GEA Farm Technologies CZ, spol. s r.o. v ČR zastoupena firmou UNIPRO SERVIS, spol. s r.o.	Napajedla	Dojící technologie, dojící roboty, chladící zařízení, krmné a napájecí automaty	www.gea.com (pouze webové stránky)
Zemědělské potřeby M+S s.r.o.	České Budějovice	Dojící technika, chovatelské potřeby, jezdecké a koňské potřeby	www.eshop-zemedelske-potreby.cz

4.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Je spojena se snahou nově vstupujících firem o získání podílu na trhu. Pokud bychom analyzovali možné **bariéry vstupu**, mohli bychom uvést například *počáteční investice* na vybavení prodejny a nákup zboží (v případě, že firma prodává pouze prostřednictvím internetového obchodu, by se pak jednalo o nákup zboží a naplnění skladů), dle velikosti podniku také zajištění *potřebného personálu* a v případě, že chce firma zákazníkům mít co nabídnout, je nezbytné zabezpečit také *kvalitní dodavatele.* Ačkoliv se na trhu, především pak tom zahraničním, nachází velké množství firem nabízejících služby v oblasti dojící techniky, mnoho z nich již má své prodejce po celém světě zajištěné a pouze oni mají výhradní právo prodeje v dané zemi. Tudíž pro novou firmu nemusí být úplně jednoduché najít kvalitního dodavatele, který by byl ochoten s ní navázat spolupráci.

Co se týče požadavků na vzdělání, v tomto případě jsou bariéry pro vstup do odvětví minimální. Jedná se totiž o *volnou živnost*, pro kterou není nutná žádná odborná způsobilost. Když se však zaměříme například na oblast prodeje dojícího zařízení a náhradních dílů, v tomto případě je nezbytné, mít ve svém týmu alespoň jednoho pracovníka, který této oblasti rozumí a má v ní nejlépe praxi. Je totiž velmi důležité, aby byl někdo schopný poradit a zodpovědět případné dotazy zákazníků.

Co navíc, vstup nových firem je spojen s mnoha nevýhodami, jako jsou například *úspory z rozsahu*, kterých nejsou nováčci v porovnání se zajetými firmami schopni dosáhnout. (Forst, 2017)

4.4.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Smluvní síla dodavatelů v oblasti dojící techniky je vcelku vysoká. Jedná se většinou o velké firmy, které dodávají zboží spoustě dalších firem. Pokud je dodavatel pro odběratele jen ztěžka nahraditelný, dává to dodavateli možnost, chovat se tak, jak bude chtít – což znamená, že si sám diktuje podmínky spolupráce, jako jsou ceny, dodací lhůty, podmínky pro reklamace a v případě, že dané zboží také vyrábí, může si hrát rovněž s kvalitou výrobků.

Pokud bychom se zaměřili na zahraniční trh s dojící technikou, nachází se zde nepřeberné množství firem zabývajících se buď výrobou a prodejem nebo pouze prodejem dojícího zařízení, komponentů a náhradních dílů pro dojení. V případě, že firma hledá nového dodavatele právě na zahraničním trhu, při takovém množství firem je třeba

počítat s rizikem, že ne všichni z nich budou nabízet kvalitní výrobky. Naopak škála tuzemských dodavatelů nabízejících tento sortiment již není tak široká, především pak kvalitních a seriózních dodavatelů. V případě, že firma ztratí svého významného českého dodavatele, nebude pro ni jednoduché najít si odpovídající náhradu.

Významným tuzemským dodavatelem je firma LUKROM milk s.r.o., která se zaměřuje na *výrobu a prodej náhradních dílů na dojení*. Vzhledem k umístění výroby ve stejném městě, v němž sídlí i firma Forst Agro s.r.o, konkrétně v Pelhřimově, pro ni byla firma LUKROM milk s.r.o. strategickým partnerem. Hlavní výhodou byla promptnost, s níž byla firma schopna dodávat náhradní díly svým zákazníkům, pro něž to byl ideální stav – jeden den objednali a den následující své zboží měli. Tato situace vyhovovala především servisním technikům, kteří v případě poruchy či náhlé výměny potřebují náhradní díl co nejrychleji. V roce 2016 však společnost Lukrom milk s.r.o. využila své vyjednávací síly z pozice významného dodavatele a ze dne na den ukončila s firmou spolupráci, což pro ni znamenalo velmi citelnou ztrátu. Část zboží byla sice schopna sehnat jinde, ale ztratila schopnost okamžité reakce, se kterou byla schopna dodat zboží svým zákazníkům do druhého dne. Pokud zboží vůbec dokázala zajistit, trvalo jí to např. 14 dní, mnohdy i měsíc, což je logicky nepřijatelná nabídka pro zákazníka.

Postupem času se sice jejich spolupráce částečně obnovila, ale už ne v takové míře, na co byli zvyklí. Naštěstí má Forst Agro s.r.o. také zahraniční dodavatele, kteří jí řadu náhradních dílů dodají. Avšak její snahou do budoucna je v ideálním případě vzájemnou spolupráci obnovit a pokračovat v podmínkách, které byly do roku 2016 anebo se pokusit najít jiného tuzemského dodavatele, který by jí alespoň zčásti tuto ztrátu nahradil. (Forst, 2017)

Tabulka 4: Seznam významných zahraničních a tuzemských dodavatelů komponentů a náhradních dílů pro dojení (zdroje: InterPuls, ©2017; Milkrite, 2017; Spaggiari, ©2017; Agromilk, 2017; Reci Prof, 2017; KOVO Beroun, ©2017; GDB, ©2017; Gukovex, ©2017)

DODAVATEL		STÁT	Výrobce/ prodejce	DODÁVANÝ SORTIMENT
milkrite|InterPuls	InterPuls S.p.A	IT	výrobce	mobilní dojící zařízení, vývěvy olejové i bezolejové, grafitové lopatky do vývěv, dojící soupravy, strukové návlečky a pouzdra pro kozy a ovce, pulzátory, adaptéry, filtry, regulační ventily, sběrače, servisní sady, konve, víka a další komponenty a ND pro dojení
	Milkrite	VB	výrobce	strukové návlečky a pouzdra, mléčné hadice (silikonové, gumové), pulzační hadičky, sběrače, filtry
Spaggiari Industria Gomma S.r.l.		IT	výrobce	strukové návlečky a pouzdra, mléčné hadice (gumové, silikonové, plastové), servisní sady, dezinfekční hlavice, pulzační hadičky a další
Agromilk S.r.l.		IT	prodejce	elektromagnety, solenoidové ventily, servisní sady, strukové návlečky, sběrače, pulzátory, mléčné hadice, ND pro dojení
Reci Prof International b. v.		NL	prodejce	konve, ventily (regulační, elektromagnetické, vypouštěcí), filtry, vakuometry, čerpadla mléka, ostřikovací pistole a další komponenty a ND pro dojení
Lukrom milk s.r.o.		ČR	výrobce dílů na staré dojení; nové díly nakupuje z Izraele	vývěvy, vzdušníky, mazací přístroje, čerpadla mléka, dopravy mléka, automatiky dojení, mycí automaty, řídící jednotky, elektromagnety, pulzátory, filtry, víka, strukové návlečky a pouzdra, sběrače a další komponenty a ND pro dojení
KOVO Beroun s.r.o.		ČR	výrobce	vzdušníky, vývěvy, lopatky vývěvy, řemenice vývěvy, odlučovače oleje, mazací přístroje
G.D.B. s. r.o.		ČR	výrobce	výrobky z technické pryže – těsnění, hlavice, zarážky, klapky, nátrubky, redukce, vložky, průchodky, konektory, kolena, membrány a další
GUKOVEX s.r.o.		ČR	výrobce	pryžové cucáky

4.4.4 Vyjednávací síla odběratelů

Mezi odběratele náhradních dílů pro dojení patří koncoví zákazníci, dealeři anebo servisní technici, kteří od firmy nakupují komponenty pro montáž či náhradní díly na dojení. Mezi zákazníky se najdou velcí odběratelé, jejichž vyjednávací síla je určena velikostí jejich odběrů. Čím větší odběr, tím lepší podmínky si snaží daný odběratel u dodavatele vyjednat. Dodavatel si samozřejmě uvědomuje, že pokud na požadavky nebude reagovat, zákazník může přejít ke konkurenci. Nejvhodnějším řešením tak bývá kompromis. Majitel se snaží vyjít zákazníkovi maximálně vstříc, a pokud je potřeba, dohodne si s ním individuální podmínky, poněvadž si uvědomuje, že jeho odchod by pro firmu mohl znamenat citelnou ztrátu.

4.4.5 Hrozba substitučních výrobků

V oblasti dojící techniky bychom jen ztěžka hledali produkty, kterými by se ty dosavadní daly nahradit. Čeho je však třeba se v této oblasti obávat, jsou inovace, konkrétně například přestavby starých dojíren na nové, s modernějšímu technologiemi a zařízením. Tato situace je v dnešní době vcelku běžná. Zemědělská družstva přestavují původní staré dojírny na nové, což pro firmy prodávající staré náhradní díly znamená velký problém a znatelný pokles prodeje. Je jen otázka času, kdy staré dojírny vymizí úplně. Tyto firmy by tak pomalu měli měnit výrobní program či se poohlížet po nových dodavatelích nabízejících náhradní díly, které si současný trh žádá.

Na druhou stranu je třeba podotknout, že stále velká část zemědělských zákazníků je při výběru produktů dosti konzervativní a je mnohdy vcelku obtížné prodat jim například jen jinou barvu konve na mléko, natož je přesvědčit, aby koupili něco jiného, než na co byli zvyklí. Co více, v případě, že se firma pohybuje v daném odvětví již dlouhá léta a nabízí kvalitní služby, dá se předpokládat, že si za tu dobu na daném trhu získala image solidního partnera a vybudovala si zde základnu věrných zákazníků, kteří si zvykli na kvalitní výrobky a komplexní sortiment zboží, jež jim firma nabízí.

Situace, které by se firma mohla rovněž obávat, je konkurence, která by na trh přišla s výrobkem, který by byl z pohledu ceny znatelně levnější. Jelikož určitá část zákazníků je cenově orientovaná, mohlo by to pro firmu znamenat hrozbu odchodu některé klientely. Avšak takto rapidně nižší cena by rozhodně nemohla být doprovázena vysokou kvalitou výrobku. U chytrého zákazníka by tak bylo otázkou času, kdy by si tato fakta uvědomil a vrátil se k původnímu dodavateli. (Forst, 2017)

4.3 Marketingový výzkum

V rámci této diplomové práce a především z důvodu zkvalitnění služeb a komunikace se zákazníky, byl proveden marketingový výzkum formou dotazníkového šetření na vymezeném vzorku respondentů. Šetření probíhalo od *16. ledna do 30. ledna*, tedy dva týdny. Jak již bylo zmíněno v rámci segmentace trhu, pro toto šetření byla za respondenty zvolena skupina odběratelů, konkrétně pak firem, které zboží nakupují pro další prodej a odběratelé, kteří nakoupené zboží využijí k provedení montáže či následného servisu. Právě tato skupina se na *celkovém obratu* v roce 2016 podílela největší částí, a to *62,5 %*. Skupina čítá 100 stálých odběratelů a ti byli také osloveni. Ze 70 % se jedná o servisní techniky a zbývajících 30 % je zastoupeno firmami nakupujícími zboží za účelem dalšího prodeje.

Definice problému a cílů šetření

Důvodem provedení tohoto výzkumu bylo především zjištění spokojenosti zákazníků s dosavadní komunikací ze strany firmy, s kvalitou nabízeného zboží a poskytovaných služeb. Cílem bylo tedy zjistit potřebné informace, které by se poté staly podkladem pro zkvalitnění vzájemné komunikace a uspokojení potřeb zákazníka v co nejvyšší možné míře.

Příprava plánu řešení

Před provedením samotného šetření bylo třeba navrhnout strukturu a obsah dotazníku, formu otázek a také způsob oslovení vybraných respondentů. Většina položených otázek byla typu abcd. Dotazník byl po obsahové stránce zkonzultován a odsouhlasen jednatelem firmy. Oslovení respondentů proběhlo dvojí formou. Jako první byl použit *pdf formulář*, který byl respondentům zaslán na jejich emailové adresy. Ti své odpovědi zaznamenali přímo do přiloženého souboru, který následně poslali emailem zpět. Druhou variantou byly dotazníky v klasické *papírové formě*. Vzhledem k tomu, že v průběhu sběru dat probíhalo školení s firmou milkrite|InterPuls, kterého se účastnili právě odběratelé spadající do vymezeného vzorku respondentů, byl zúčastněným předložen vytisknutý dotazník k vyplnění. V případě, že byl některý ze zákazníků v době šetření nakupovat na prodejně, byl také požádán o vyplnění dotazníku přímo na místě.

Respondenti odpovídali na *15 otázek*, u kterých byli vyzváni, aby vybrali jednu odpověď, která nejvíce odpovídá jejich názoru na danou oblast. V případě, že si nevybrali ani z jedné z nabízených možností, byla jim poskytnuta kolonka „jiná možnost“, kde jim byl dán prostor pro individuální odpověď.

Z celkového počtu 100 dotázaných své odpovědi zaznamenalo 67 respondentů, **návratnost** byla tedy **67 %**, kdy 25 z dotázaných své odpovědi vyplnilo na již zmiňovaném školení, 35 respondentů své odpovědi zaznamenalo prostřednictvím pdf formuláře a 7 zbývajících dotázaných vyplnilo dotazník přímo na prodejně během nákupu zboží.

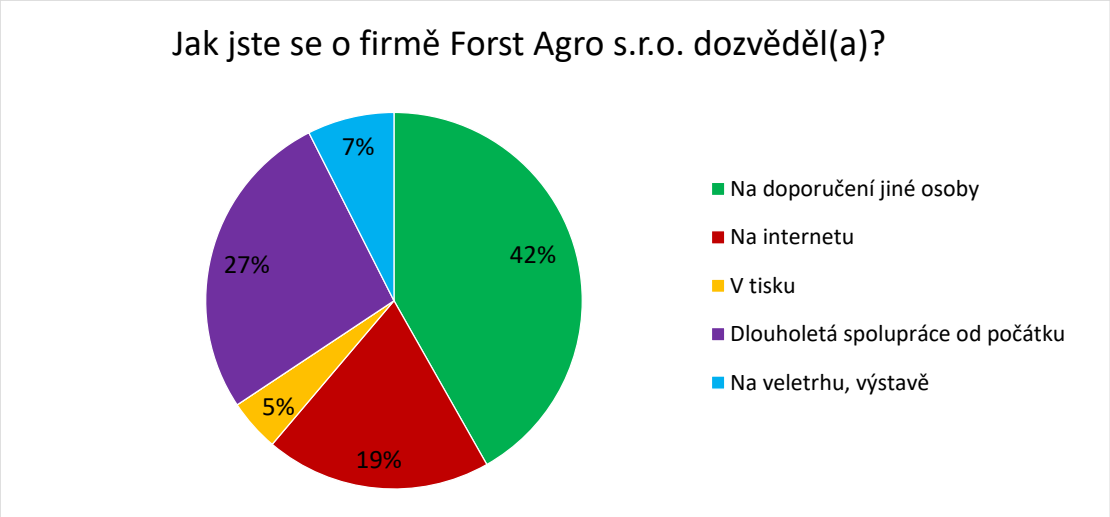
Analýza jednotlivých odpovědí

Velká část položených otázek je znázorněna pomocí grafů a doplněna slovním komentářem. Výsledky zbývajících otázek jsou procentuálně vyčísleny a slovně okomentovány. Pro výpočty byly použity hodnoty absolutních a relativních četností v procentním vyjádření. Výsledné hodnoty byly zaokrouhleny na celá čísla. Pro zpracování dat byl využit program Microsoft Excel.

Originální dotazník se nachází v příloze č. 1.

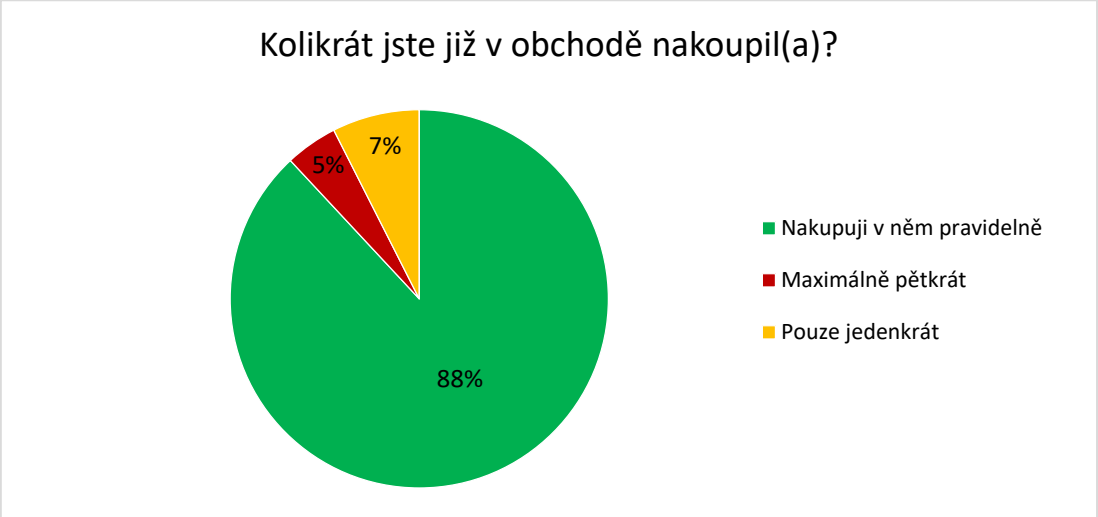
Úvodní otázka zjišťovala zdroj, díky kterému přišel dotyčný poprvé do kontaktu se zkoumanou společností. Ukázalo se, že nejlepší reklama pro firmu je doporučení, reference od jiné osoby, kdy tuto možnost zaznačilo 42 % dotázaných, 19 % respondentů se se společností seznámilo díky internetu a 5 % našlo kontakt v tisku, konkrétně v týdeníku Zemědělec, ve kterém firma z počátku svého podnikání inzerovala. Zbývajících 34 % respondentů využilo políčka „jiná možnost“, kdy 27 % respondentů uvedlo, že je s firmou Forst Agro s.r.o. pojí dlouholetá spolupráce již od počátku fungování společnosti a 7 % z nich se s firmou seznámilo na některém z veletrhů či výstav.

Graf 1: První seznámení s Forst Agro s.r.o. (zdroj: vlastní návrh)



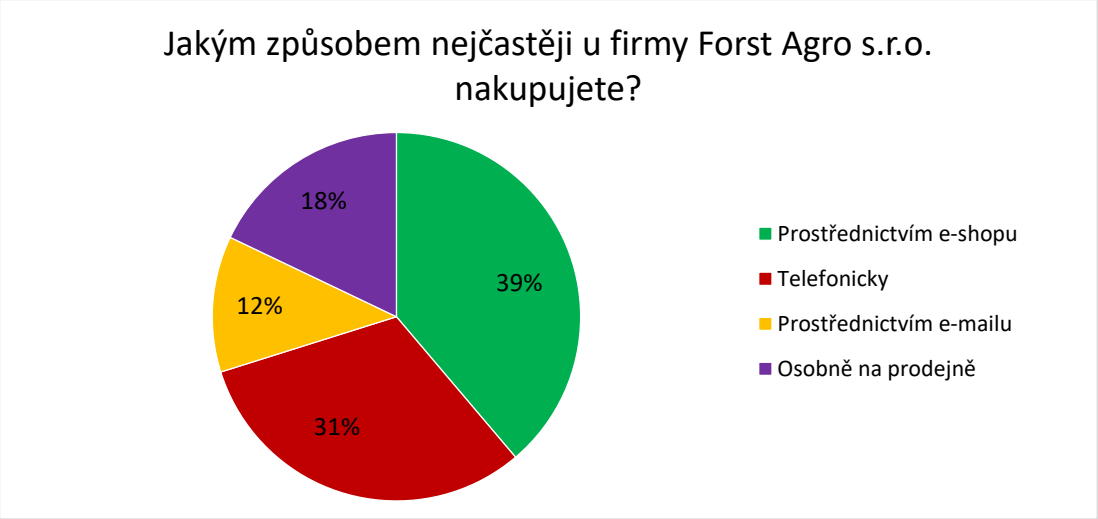
Co se týče četnosti nákupů, ukázalo se, že z velké části se jedná o věrné zákazníky, kteří v obchodě nakupují pravidelně. Možnost pravidelného nakupování zaznačilo 88 % respondentů. Z tohoto čísla se dá usuzovat, že zákazníci mají k obchodu důvěru a vrací se sem nakoupit znovu. Na druhou stranu se objevilo i pár jedinců, konkrétně se jednalo o 7 % z dotázaných, kteří uvedli, že v obchodě doposud nakoupili pouze jedenkrát. Tady zůstává otázkou, co je příčinou tohoto jediného nákupu, zda se jedná o nového zákazníka či byl důvodem například nedostačující sortiment nabízených produktů. Zbývajících 5 % respondentů uvedlo, že v součtu provedlo do pěti nákupů.

Graf 2: Množství provedených nákupů (zdroj: vlastní návrh)



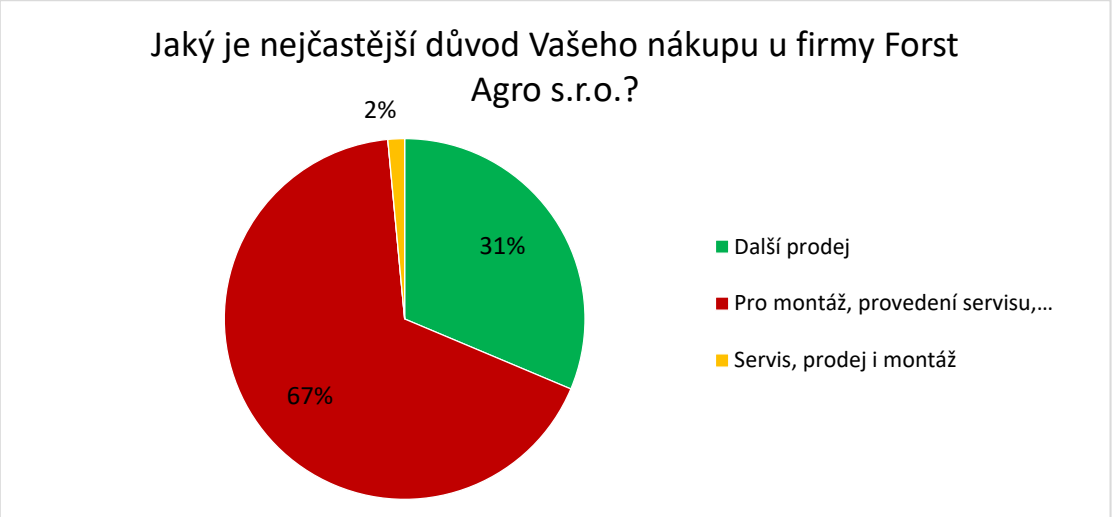
Další otázkou bylo zjištěno, že více jak třetina zákazníků, konkrétně 39 %, provádí své objednávky prostřednictvím e-shopu. Na tento aspekt by se měla firma zaměřit a na základě toho volit příslušné komunikační nástroje. Druhá třetina zákazníků (31 %) uvedla, že své objednávky provádí prostřednictvím telefonu. Tato forma bývá vcelku dost využívána. Hlavním důvodem je fakt, že v případě, že dotyčný potřebuje v rámci své objednávky s něčím poradit, může se hned zeptat a domluvit s pracovníkem na prodejně. Zbývající část zákazníků nakupuje zboží přímo na prodejně (18 %) nebo objednávku na zboží odešle e-mailem (12 %).

Graf 3: Nejčastější způsob nákupu (zdroj: vlastní návrh)



Z odpovědí na otázku týkající se primárního důvodu nákupu u Forst Agro s.r.o. si lze všimnout, že 67 % z dotázaných zákazníků zde nakupuje za účelem provedení montáže, servisu a oprav, jedná se tedy o tzv. servisní techniky, kteří u zákazníků provádějí servis dojících zařízení, někteří i zařízení chladících. Dalších 31 % dotázaných u Forst Agro s.r.o. nakupuje za účelem dalšího prodeje, z velké části se jedná o prodej koncovým zákazníkům. Jeden respondent (2 %) uvedl, že nakoupené zboží slouží jak pro servis a montáž, tak zároveň i k dalšímu prodeji.

Graf 4: Účel nákupu (zdroj: vlastní návrh)



Následující okruh tří otázek byl zaměřen na spokojenost zákazníků s dosavadní komunikací obchodu. Zjišťoval přístup zaměstnanců obchodu ke svým zákazníkům a jejich vzájemné komunikaci a dále zákazníka vybízel, aby zhodnotil odbornost personálu.

Zhodnocení celkové komunikace obchodu se zákazníkem dopadlo velmi pozitivně, poněvadž 90 % z dotázaných uvedlo, že je s komunikací naprosto spokojeno a zbývajících 10 % je s ní spokojeno ve většině případů. Skutečnost, že ani jeden respondent nezaznamenal odpověď, ve které by vyjádřil negativní postoj k dosavadní komunikaci s obchodem, můžeme brát za velmi kladné zjištění.

V návaznosti na předchozí otázku zjišťující spokojenost zákazníků s celkovou komunikací obchodu, dopadla rovněž otázka týkající se zhodnocení přístupu personálu na výbornou. Všech 67 respondentů považuje přístup zaměstnanců za výborný.

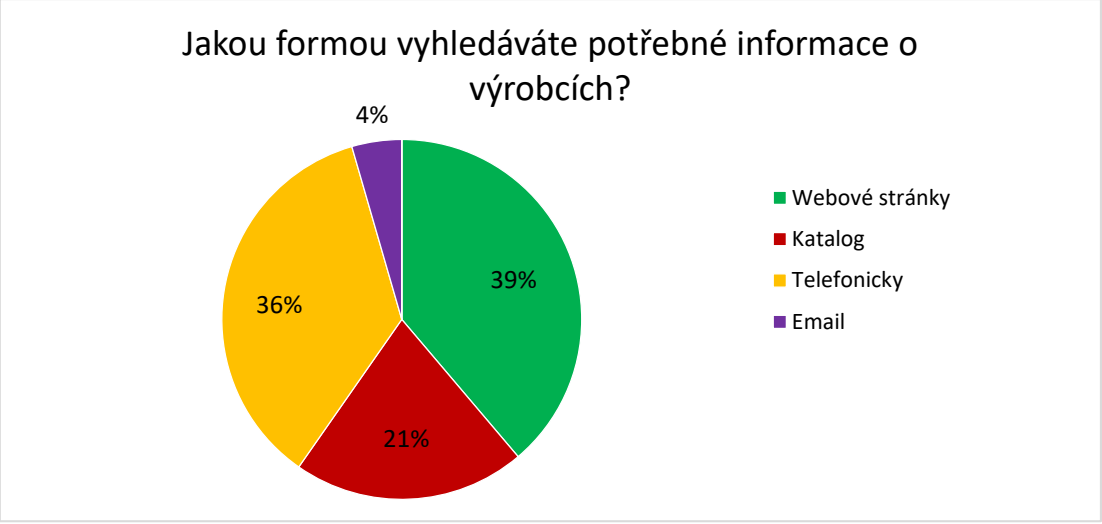
Poslední z tohoto okruhu otázek se zabývala odborností personálu, tedy zda je v obchodě vždy přítomný někdo, kdo dokáže zákazníkovi podat odbornou informaci (ať už osobně přímo na prodejně nebo po telefonu, e-mailu). Téměř 75 % respondentů odpovědělo, že je zde vždy přítomen nějaký odborník a zbývající uvedli, že po většinu případů tomu tak je.

Následující dvě otázky byly zaměřeny na dosavadní nabídku produktů. První z nich zjišťovala, zda je pro zákazníky současná nabídka produktů dostačující a v případě, že

nikoliv, druhá z otázek se zajímala, jaké výrobky by v nabídce dotyční ještě ocenili, jaký sortiment jim tam schází. Všichni respondenti se shodli na tom, že současná nabídka je pro ně dostačující a žádný dodatečný sortiment není potřeba.

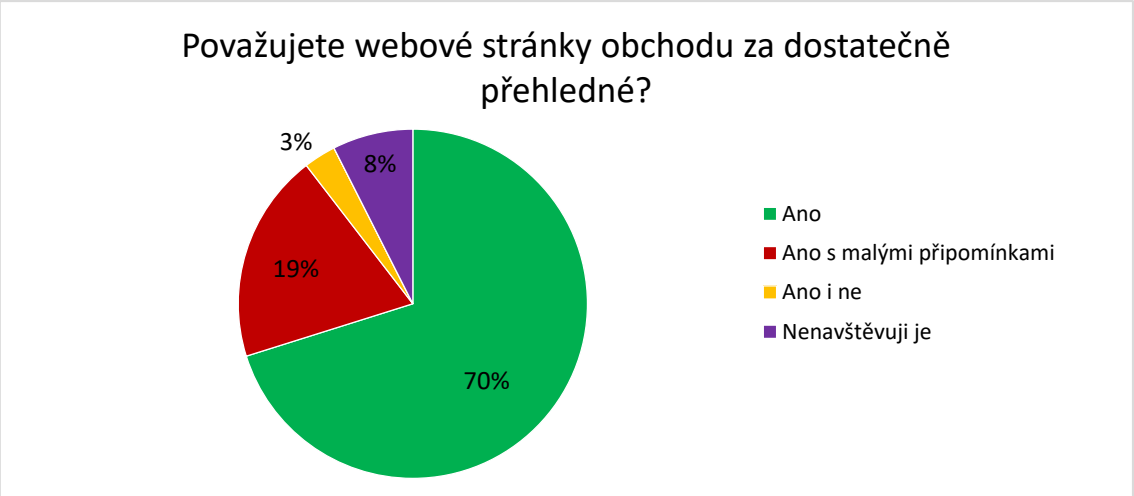
Co se týče formy vyhledávání potřebných informací o produktech, i zde bylo zjištěno, že nejvíce dotázaných zákazníků (39 %) využívá možností webových stránek firmy, kdy hlavní výhodou zůstává fakt, že na webu jsou zjištěné informace vždy aktuální, především pak ceny jednotlivých výrobků, což se v případě tištěného katalogu vydávaného většinou na období dvou let zaručit nedá. Další skupina zákazníků, konkrétně 36 %, v případě potřeby zavolá a na potřebné informace se zeptá přímo prodejce. Katalogy jsou dalším vcelku využívaným způsobem, jak vyhledat potřebné informace, kdy ho ve svém dotazníku zaznamenalo 21 % respondentů. Je vidět, že i tato forma přímého marketingu je pro určitou část zákazníků stále aktuální. Kromě webových stránek by tedy firma měla soustředit pozornost také na svoji nabídku v tištěných katalozích a dalších podpůrných materiálech. Poslední, ne však často využívanou formou zjišťování informací, je e- mailová komunikace, kterou uvedla pouhá 4 % z dotázaných. Toto číslo není překvapivé, vzhledem k vcelku dlouhé době odezvy na případný dotaz.

Graf 5: Způsob vyhledávání informací (zdroj: vlastní návrh)



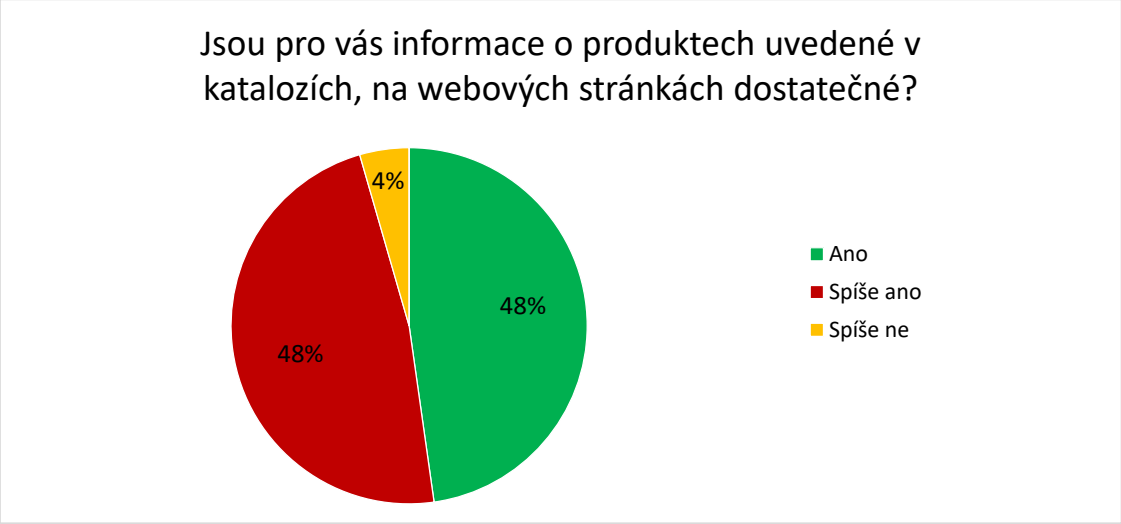
Vzhledem k širokému sortimentu zboží, který má firma Forst Agro s.r.o. ve své nabídce, se nabízela otázka týkající se přehlednosti webových stránek. Právě to může být jedním z atributů ovlivňujících spokojenost zákazníků, o to víc v případě, že tyto stránky slouží zároveň jako e-shop a od přehlednosti se tak odvíjí i množství provedených nákupů. Právě 70 % respondentů odpovědělo, že stránky považuje za přehledné, což lze považovat za ucházející hodnotu, ale zároveň se zde nachází mnoho prostoru pro zlepšení a úpravy. Právě to dokazují i odpovědi 19 % dotázaných, kteří uvedli, že stránky považují za přehledné, ale mají k nim určité výhrady. Nepatrná část respondentů (3 %) ocenila přehlednost zpracování pouze některých částí webu, ostatní části jí přijdou mnohdy chaotické. Zbývajících 8 % respondentů webové stránky firmy nenavštěvuje vůbec.

Graf 6: Přehlednost webových stránek (zdroj: vlastní návrh)



Při zjišťování, zda jsou pro zákazníky informace uvedené na webových stránkách, v katalozích a dalších materiálech dostatečné, téměř polovina respondentů (48 %) uvedla, že jsou s poskytnutými informacemi spokojeni, dalších 48 % dotázaných odpovědělo, že si s poskytnutými informacemi většinou vystačí a pro zbývající 4 % zákazníků jsou nabízené informace většinou nedostatečné.

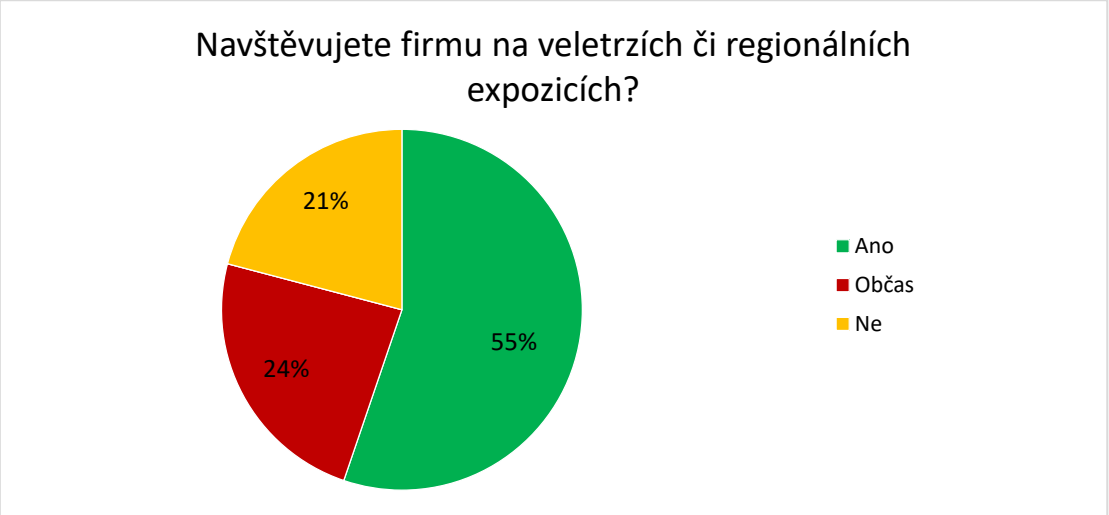
Graf 7: Poskytnuté informace (zdroj: vlastní návrh)



V případě zjišťování, zda je zákazník dostatečně informován o novinkách, nových výrobcích, plánovaných akcích firmy, jakými jsou veletrhy a výstavy, semináře a školení, téměř všichni respondenti, přesně 64 %, zaznačili pozitivní odpověď, tedy že se o těchto skutečnostech cítí být dostatečně informováni. Zbývajícím 4 % dotázaných se potřebných informací bohužel nedostává. Na tuto, i když nepatrnou část zákazníků, je třeba se zaměřit, poněvadž právě dostatečná informovanost je spojena se spokojeností zákazníka a od toho se odvíjející výše provedených nákupů.

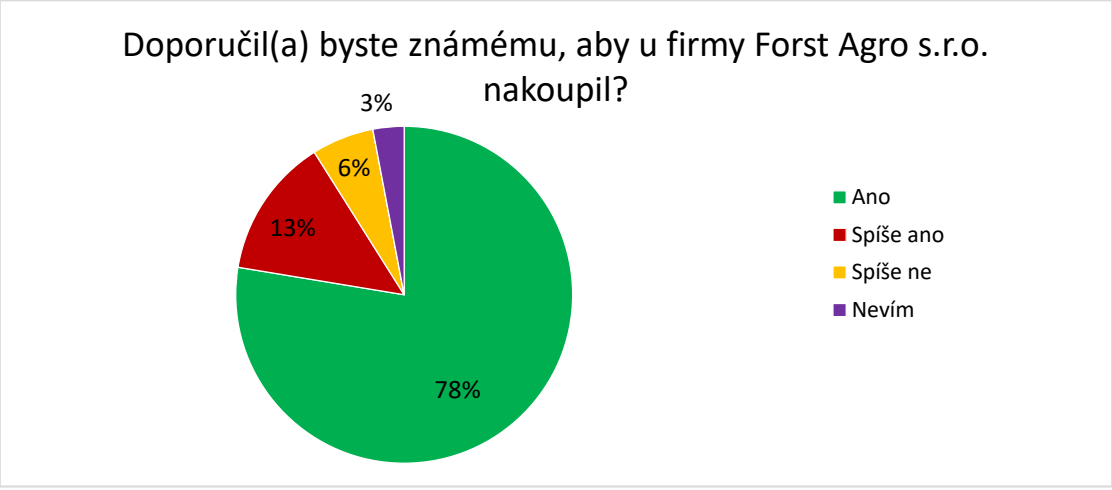
V případě výše zmíněných veletrhů a regionálních výstav a expozicí se více jak polovina dotázaných (54 %) vyjádřila tak, že firmu na takovýchto akcích navštěvuje a dalších 24 % zákazníků se jich účastní občas. Zbývajících 21 % respondentů zaujímá negativní postoj a těchto událostí se neúčastní. Tento výsledek se dá považovat za pozitivní, avšak firma by se měla pokusit procento návštěvnosti svých zákazníků co nejvíce navýšit, poněvadž právě na takovýchto místech se sjednávají ty největší zakázky a domlouvají výhodné obchody.

Graf 8: Účast na veletrzích, výstavách (zdroj: vlastní návrh)



Poslední otázka zjišťovala, zda by dotyčný firmu Forst Agro s.r.o. doporučil k nákupu či nikoliv. Více jak tři čtvrtiny respondentů, konkrétně 78 %, se k této otázce vyjádřily kladně a firmu by doporučily, 13 % dotázaných by ji nejspíše doporučilo, 3 % respondentů si s touto odpovědí nebyli jisti a zbývajících 6 % by firmu Forst Agro s.r.o. nejspíše nedoporučilo vůbec. Po dodatečném zjišťování, proč by firmu dále nedoporučili, byl hlavní důvod čistě konkurenční, kdy téměř u třetiny respondentů slouží nakoupené zboží k dalšímu prodeji, většinou již koncovým zákazníkům a Forst Agro s.r.o. je tak pro ně i konkurencí.

Graf 9: Doporučení firmy známému (zdroj: vlastní návrh)



Závěr dotazníku byl věnován identifikačním údajům. Respondenti zde měli zaškrtnout velikost firmy a uvést její sídlo, konkrétně město a příslušný stát. Co se týče velikosti firem účastnících se dotazníkového šetření, rozložení bylo následující:

Tabulka 5: Velikost podniku (zdroj: vlastní návrh)

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Absolutní podíl	Relativní podíl
mikropodnik	1-9	55	82 %
malý podnik	10-49	8	12 %
střední podnik	50-249	2	6 %
velký podnik	více jak 250	2	6 %

54 zúčastněných firem má sídlo společnosti na území České republiky. Zastoupení firem v jednotlivých krajích dopadlo následovně:

Tabulka 6: Zastoupení firem v rámci krajů ČR (zdroj: vlastní návrh)

Praha	Středočeský kraj	Jihočeský kraj	Plzeňský kraj	Karlovarský kraj
3x	4x	7x	4x	-
Ústecký kraj	Liberecký kraj	Králove-hradecký kraj	Pardubický kraj	Kraj Vysočina
-	1x	4x	5x	10x
Jihomoravský kraj	Olomoucký kraj	Moravsko-slezský kraj	Zlínský kraj	X
6x	2x	4x	4x	

Zbývajících 13 firem je situováno na území Slovenska a jejich rozmístění v jednotlivých krajích je následující:

Tabulka 7: Zastoupení firem v rámci krajů Slovenska (zdroj: vlastní návrh)

Bratislavský kraj	Trnavský kraj	Trenčínský kraj	Nitranský kraj
2x	2x	1x	1x
Žilinský kraj	Banskobystrický kraj	Prešovský kraj	Košický kraj
1x	3x	2x	1x

Vzhledem k vcelku velkému zájmu z řad slovenským zákazníků, kteří pro firmu tvoří značnou část jejího zisku, by mohlo být zajímavé se na tento trh více zaměřit a rozšířit zde svou zákaznickou klientelu.

4.6 SWOT analýza

SWOT analýza vychází z poznatků získaných z předešlých analýz. Následující tabulka zobrazuje přehled silných a slabých stránek podniku, na druhé straně obsahuje souhrn příležitostí a hrozeb působících na firmu z vnějšího prostředí. V zájmu společnosti je co nejefektivněji využít silných stránek a příležitostí podniku a slabé stránky a hrozby se pokusit v co největší míře eliminovat.

4.6.1 Jednotlivé vybrané ukazatele

V této části práce jsou nastíněny faktory interního a externího prostředí, které mohou ovlivnit fungování zkoumané společnosti a pomoci při rozvoji budoucích strategií.

Při zaměření se na **silné stránky** společnosti je třeba zdůraznit, že dle recenzí zákazníků (především na základě hodnocení obchodu na portálu Heureka.cz), je *komunikace se zákazníkem hodnocena jako vynikající a na vysoké úrovni*, kdy jsou zaměstnanci firmy označování jako milý a komunikativní kolektiv, který je velice ochotný a v případě, že se vyskytne určitý problém, zákazníka okamžitě informují. Další silnou stránkou je *široká a komplexní nabídka produktů*. V případě, že nemá potřebné zboží ve své stálé nabídce, je prodejce schopný dané zboží poptat u svých dodavatelů a dodat tak svému zákazníkovi téměř cokoliv. Dalším pozitivem, který zákazník zaručeně ocení, je *zajištění záručního a pozáručního servisu*. V případě servisu dojících zařízení firma spolupracuje se servisními techniky po celé České republice, kdy v případě poruchy firma zákazníkovi doporučí technika nacházejícího se co nejblíže jeho místu, aby tak k potřebnému servisu, opravě, došlo v co nejkratším termínu. Vzhledem k mnohaletým zkušenostem některých pracovníků v oblasti zemědělské techniky je další velmi kladně hodnocenou stránkou, *schopnost zákazníkovi odborně poradit a podat mu kvalitní informace*. Vzhledem k dlouholetému působení firmy na trhu, podloženému poskytováním kvalitních služeb, si společnost za tuto dobu vybudovala *stabilní základnu svých věrných zákazníků*, kteří s ní spolupracují dlouhá léta a doporučují její služby dále.

Podíváme- li se na naopak na **slabé stránky** společnosti, jedním z problémů jsou *limitující skladové prostory*, kdy má firma k dispozici 2 skladovací prostory nacházející se u budovy firmy a jeden sklad vzdálený asi 4 km odtud. Pro firmu by bylo rozhodně lepší, kdyby si našla jeden velký skladovací prostor, kde by měla veškeré zboží pohromadě, každý produkt by měl své místo a nemusel by být přesouván z místa na místo. Další slabinou firmy je *pasivní přístup k sociálním médiím*. V dnešní době by se i firma

zaměřující se na trh B2B měla pokusit své dosavadní komunikační nástroje zmodernizovat a využít potenciálu sociálních sítí, poněvadž právě ony mohou být faktorem, který jí pomůže v boji s konkurencí. Široká a komplexní nabídka produktů byla vyhodnocena jako jedna ze silných stránek firmy, je s ní však spojeno také jedno ze slabých míst společnosti, a to jsou *delší dodací lhůty u některého druhu zboží*. V případě, že má firma ve své nabídce širokou škálu produktů, je těžké udržovat je všechny skladem tak, aby byly vždy připravené k okamžitému prodeji zákazníkovi. Na základě nespokojenosti některých zákazníků, byla další slabou stránkou určena *otevírací doba prodejny*, především pak v odpoledních hodinách. Prodejna je otevřena do 15 hod a pro některé zákazníky může být obtížné se v tento čas na prodejnu dostavit. Poslední slabina, která byla v rámci předchozích analýz shledána, je *špatná dostupnost budovy firmy pro nákladní vozidla*, která přivážejí do firmy zboží na vykládku. Tento problém byl už podrobněji popsán výše a mohl by být dalším z důvodů, proč se snažit najít jiné firemní prostory.

Další částí této analýzy je vytýčení možných **příležitostí**, které by se společnosti mohly nabízet. Jak bylo uvedeno v analýze Porterova modelu 5 hybných sil, firma v nedávné době, dá se říct, ztratila jednoho ze svých klíčových tuzemských dodavatelů komponentů pro dojení. Možnou výzvou by pro ni tak mohlo být *navázání nových kontaktů s dodavateli* těchto komponentů a pokusit se získat zpátky původní flexibilitu a promptnost v dodávkách tohoto zboží. Vzhledem ke stále se zvyšující *oblibě nakupování na internetu* je určitě potřeba zaměřit se na nástroje interaktivního marketingu, díky kterým může firma svým zákazníkům nabídnout stoprocentní servis, bez toho, aniž by zákazníci museli zavítat na prodejnu. Další příležitostí by mohlo být provedení *konkurenčního zpravodajství u největších konkurentů*. Zjištěné poznatky by mohly být využity k vylepšení dosavadního postavení firmy na trhu. Pokud chce společnost svým zákazníkům poskytovat kvalitní služby, je nezbytné, aby s nimi komunikovala, starala se o ně, zjišťovala jejich požadavky a přání. *Využití zpětné vazby zákazníků*, především negativních připomínek, je důležité, pokud chceme, aby nabízený produkt co nejvíce odpovídal požadavkům daného trhu. Vzhledem k tomu, že se mezi významnými zákazníky nacházejí také zákazníci ze Slovenska, další příležitostí by pro firmu mohlo být tuto *klientelu na Slovensku rozšířit* a to především pak v oblasti S, SZ Slovenska, kde je nyní soustředěna poměrně velká část současných zákazníků. Vhodnou

zemí, kam expandovat, by mohlo být také například Polsko, kdy právě zemědělství představuje jedno z nejvýznamnějších odvětví hospodářství v dané zemi, což by mohlo být pro firmu výzvou.

Poslední částí analýzy SWOT je nalezení možných **hrozeb**, které by mohly pro firmu znamenat určitá rizika, která by jí ztěžovala či dokonce bránila v dalším podnikání. Hlavní hrozbou je pro zkoumanou společnost *neférová cenová politika firmy Kamír a Co s.r.o.* vůči svým konkurentům, která si vzhledem ke své obrovské tržní síle, a to především díky svému výhradnímu zastoupení u mnoha zahraničních firem, může dovolit diktovat ceny na trhu a hrát si s nimi podle své potřeby. Hrozbou je také situace, kdy dodavatel *zvýší ceny prodávaných produktů,* která však bude doprovázeno odpovídající kvalitou. V takovém případě by stálo za zvážení pokusit se s dodavatelem domluvit na výhodnějších obchodních podmínkách, nebo pokud je zde možnost nahrazení dodavatele jiným, tak dodavatele změnit. S tím souvisí také *rostoucí vyjednávací síla dodavatelů ND pro dojení*, kdy jak již bylo zmíněno v předchozí analýze, v případě že je dodavatel pro firmu klíčový, může využít svého postavení a nastavit firmě horší podmínky, prodlužovat dodací lhůty či jak se stalo v případě zkoumané společnosti, ukončit s ní vzájemnou spolupráci ze dne na den. Jak již bylo uvedeno výše, stále více družstev přestavuje staré dojírny na nové, s modernějšími technologiemi a zařízením. Tento aspekt by pro většinu mohl být brán jako skvělá příležitost, v případě, že se však firma zabývá prodejem (v horším případě výrobou) starých dílů, je pro ni tato skutečnost hrozbou. Taková firma by měla zvážit změnu výroby či se poohlédnout po dodavatelích zajišťujících díly na dojírny nové. Pokračující úbytek zemědělských pracovníků, způsobený *útlumem chovu hlavních druhů hospodářských zvířat,* který v konečné fázi znamená rušení zemědělských družstev, je další hrozbou, se kterou by měly firmy zajišťující služby v zemědělství počítat.

Tabulka 8: SWOT analýza

	Silné stránky		Slabé stránky
S1	Komunikace se zákazníkem na vysoké úrovni; příjemný a ochotný personál	W1	Limitující skladovací prostory
		W2	Pasivní přístup k sociálním médiím
		W3	Delší dodací lhůty u některého zboží
S2	Široká a komplexní nabídka produktů	W4	Otevírací doba prodejny
		W5	Špatná dostupnost budovy firmy pro nákladní auta dovážející zboží
S3	Zajištěný záruční a pozáruční servis		
S4	Mnoholeté zkušenosti v oblasti zemědělské techniky – schopnost poradit, podat kvalitní informace		
S5	Stabilní základna věrných zákazníků		
	Příležitosti		**Hrozby**
O1	Navázání kontaktu s novými tuzemskými dodavateli komponentů pro dojení	T1	Neférová cenová politika firmy Kamír a Co s.r.o.
		T2	Zvyšování cen nakupovaných produktů, nedoprovázené zvyšující se kvalitou výrobků
O2	Zvyšující se obliba elektronického nakupování		
O3	Provedení CI (konkurenčního zpravodajství) u největších konkurentů	T3	Rostoucí vyjednávací síla dodavatelů ND pro dojení
		T4	Snižující se poptávka po ND na stará dojící zařízení
O4	Využití zpětné vazby zákazníků ke zlepšení konkrétního výrobku	T5	Trend úbytku chovu hospodářských zvířat doprovázený snižujícím se počtem pracovníků v zemědělství → rušení ZD
O5	Rozšíření zákaznické klientely na Slovensku		

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.2 Bodové hodnocení SWOT analýzy

Aby bylo možné posoudit, ohodnotit a následně vybrat strategii, na kterou se má společnost v budoucnu zaměřit, je zapotřebí, aby měly dílčí matice stejný počet prvků. Vzhledem k situaci, kdy bylo u každé části analýzy zvoleno právě 5 prvků, byla tato podmínka splněna a není třeba žádný z prvků z jednotlivých matic vyřazovat.

Následně tedy byla zpracována matice SWOT, která hodnotí vztahy mezi interními a externími faktory. Ty jsou ohodnoceny škálou bodů 1-5 a znaménkem je naznačen pozitivní nebo negativní vztah mezi jednotlivými prvky.

Závěrečná tabulka tak zobrazuje součty jednotlivých bodových ohodnocení jak pro řádky, tak i pro sloupce matice. Silné stránky dosáhly v konečném součtu hodnoty 60 bodů, slabé stránky hodnoty – 29 bodů. Ohodnocení příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí přineslo hodnotu – 18 bodů u příležitostí a – 40 bodů u hrozeb. Na základě těchto výsledků lze určit strategii, kterou by firma měla zvolit.

Tabulka 9: Hodnocení intenzity vzájemných vztahů podle jejich pohledů

		Interní faktory											
		Silné stránky						**Slabé stránky**					
Externí faktory		S1	S2	S3	S4	S5	∑ O,T/S	W1	W2	W3	W4	W5	∑ O,T/W
	O1	1	4	1	1	3	10	-2	-1	-3	-2	-1	-9
	O2	5	2	4	2	3	16	-1	1	-4	-3	-3	-10
	O3	2	1	2	2	1	8	-2	-1	4	-2	-2	-3
	O4	3	3	2	3	4	15	1	-2	-2	-1	-1	-5
	O5	4	2	4	2	2	14	2	-2	-1	3	-2	0
		15	12	13	10	13	**63**	-2	-5	-6	-5	-9	**-27**
	T1	-2	2	-1	2	2	3	-2	-2	-1	-2	-1	-8
	T2	-1	4	-3	-2	-3	-5	-1	-1	-1	-2	-1	-6
	T3	-1	-2	-2	-1	-1	-7	-1	-1	-1	-1	-1	-5
	T4	-2	3	-2	-1	-2	-4	-3	-2	-1	-1	-1	-8
	T5	1	-3	-1	-1	-1	-5	-2	-2	-2	-3	-3	-12
∑S,W		-5	4	-9	-3	-5	**-18**	-9	-8	-6	-9	-7	**-39**

zdroj: vlastní zpracování

Na základě provedené analýzy konečná tabulka ukazuje, že by se společnost měla zaměřit na strategii Maxi – Maxi, jejímž cílem je maximalizace svých silných stránek a využití příležitostí. V případě expanze je třeba podotknout, že se jedná o dlouhodobý a strategický cíl, který není předmětem této diplomové práce.

Tabulka 10: Matice nejdůležitějších vazeb

	Silné stránky		**Slabé stránky**	
Příležitosti	S-O	63	W-O	-27
Hrozby	S-T	-18	T-W	-39

zdroj: vlastní zpracování

5 VLASTNÍ NÁVRHY

V této části diplomové práce jsem se zaměřila na předložení několika návrhů, které by mohly doplnit stávající komunikační mix společnosti Forst Agro s.r.o. a dopomoci tak k naplnění stanovených cílů, konkrétně pak k růstu spokojenosti zákazníků a s tím souvisejícímu růstu množství objednávek a v konečné fázi nárůstu zisku společnosti.

Na závěr každého z návrhu je vyčíslena předpokládaná výše nákladů. Jelikož je společnost Forst Agro s.r.o. plátcem DPH, uvedené ceny jsou bez DPH.

Jelikož sezóna v oblasti, ve které firma podniká, začíná koncem února a končí na přelomu června/července, budou jednotlivé nástroje využity až v rámci roku 2018, kdy se firma pokusí je aplikovat právě v měsících, kdy je poptávka nejvyšší a zájem zákazníků oproti předchozím měsícům roste.

5.1 Online chat na webových stránkách

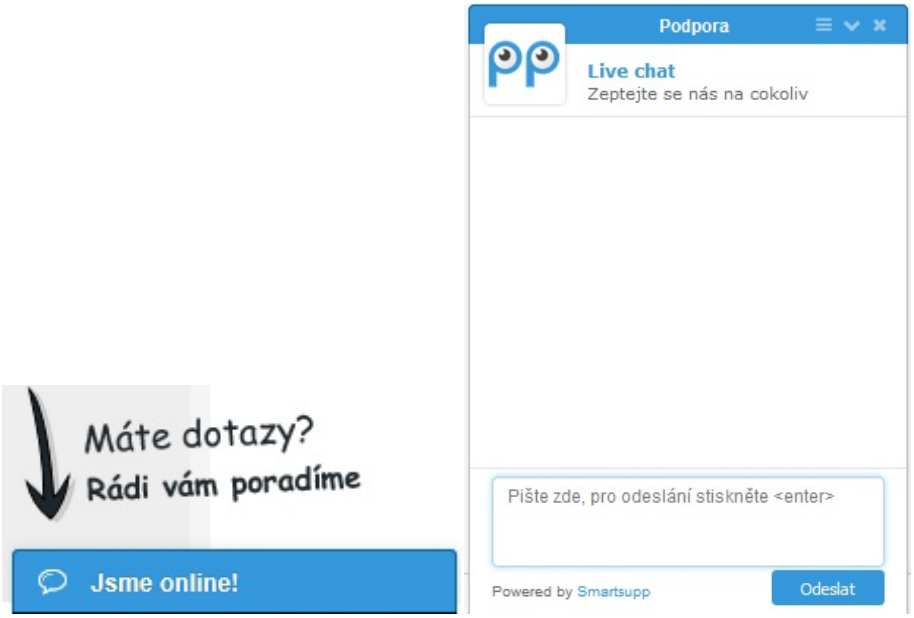
Jedním z návrhů, jak vylepšit komunikaci se zákazníky, zvýšit jejich spokojenost, která by v konečné fázi měla vést ke zvýšení prodejů nabízených výrobků, je umístění **online chatu** na webové stránky. Vzhledem k tomu, že návštěvníci často přicházejí na web proto, aby porovnali produkty se zbožím na jiných stránkách, okamžitou radu prodejce jistě ocení. Právě ten obchod, který zákazníka osloví a odpoví na jeho dotazy, bude zpravidla ten, u kterého nakonec nakoupí. (Webnode, 2015)

Toto tvrzení dokládají i výsledky případové studie provedené na webových stránkách známého českého e-shopu, kdy jeho stránky navštíví přes 200 000 lidí měsíčně. Konverzní poměr návštěvníků, kteří využili online podporu, byl 12,6 %. Ti, kteří online podporu nevyužili, měli konverzní poměr 1,7 %, což znamená 7krát lepší konverzní poměr u chatujících uživatelů. Navíc ze studie je také patrné, že chatující zákazníci dělají v průměru větší objednávky, což může být zapříčiněno především tím, že je prodejce schopný okamžitě zákazníkovi poradit, co je k vybranému zboží nezbytné dokoupit, co by dále doporučil. (Šandera, 2015)

Tato miniaplikace prodejci také umožní sledovat, kolik zákazníků se na webových stránkách v danou chvíli nachází, včetně těch, kteří právě nechatují. Zde se nabízí možnost nastavení chatu tak, že v případě, že je zákazník na stránce určitého produktu delší dobu, než si prodejce nastaví, např. 15 vteřin, může na uživatele vyskočit aktivní okénko *„Potřebujete pomoci s výběrem?“* Další výhodou je, že v této aplikaci najde

prodejce nesčetné množství informací, které může dále analyzovat, vytvářet statistiky a využít je ve svůj prospěch. Uvidí zde například, jak dlouho byl uživatel na stránkách přihlášený, na jakých produktech strávil nejvíce času, v případě, že využil možnost online chatu, prodejce je schopný dohledat, v jakém časovém intervalu mu byla poskytnuta odpověď apod.

Vložení online chatu na webové stránky je velice jednoduché. Pro získání Smartsupp chat kódu je třeba si na stránkách smartsapp.com založit účet, poté je na uvedenou e-mailovou adresu zaslán unikátní kód, který je třeba vložit do webu mezi značky <head> … </head>. Poté již se stačí jen přihlásit do Smartsupp a operátor může začít chatovat se svými zákazníky. (Smartsupp, 2017a)



Obrázek 16: Ukázka online chatu (zdroj: www.smartsupp.com, 2017)

Společnost Smartsupp.com, s.r.o. nabízí na svém webu smartsupp.com několik variant online chatů a zároveň umožňuje vyzkoušení si každé z variant na 30 dní zdarma. Konkrétně nabízí tyto cenové balíčky:

- **FREE:** navždy zdarma
  - pouze 1 operátor (tedy člověk, který odpovídá na případné dotazy zákazníků),
  - 1 souběžná konverzace (je možné vést konverzaci pouze s jedním návštěvníkem současně),
  - 14-denní historie chatu.

- **MINI:** cena za měsíc (roční platba): 99 Kč / operátor
  cena za měsíc (měsíční platba): 124 Kč / operátor
  - neomezený počet konverzací (uživatel může komunikovat s neomezeným počtem návštěvníků najednou),
  - neomezená historie chatu,
  - vlastní vzhled chatu (možnost změny barvy, písma, také si lze zvolit, zda bude na chat upozorňovat bublina, šipka nebo vlastní obrázek například v podobě loga),
  - video nahrávky návštěvníků (uživatel si může přehrát video s pohybem návštěvníka na stránce, dále také vidí, jaké stránky návštěvník procházel, jeho pohyb myši a kam kliknul, což mu může pomoci lépe pochopit zákazníkovo chování),
  - prioritní chat podpora.
- **STANDARD:** cena za měsíc (roční platba): 199 Kč / operátor
  cena za měsíc (měsíční platba): 249 Kč / operátor
  - všechny možnosti, které nabízí verze MINI,
  - napojení na Google Analytics (díky tomuto propojení může uživatel sledovat vliv Smarsupp chatu na konverze a chování návštěvníků),
  - automatické zprávy (možnost oslovení příchozího návštěvníka, např. pokud si bude prohlížet detail určitého dojícího zařízení déle jak 2 minuty, může mu být zaslána automatická zpráva „Dobrý den, mohu Vám pomoci s výběrem toho správného dojícího zařízení?“, což může přispět k vyšším prodejům),
  - API – lze nastavit pokročilé přizpůsobení vzhledu a chování chat boxu, odlišný design pro různé domény nebo napojení na systémy třetích stran).
- **PROFI:** cena za měsíc (roční platba): 499 Kč / operátor
  cena za měsíc (měsíční platba): 624 Kč / operátor
  - všechny možnosti, které nabízí verze STANDARD,
  - skupiny operátorů (možnost rozdělení operátorů do skupin, např. ‘obchodní oddělení‘ a ‘technická podpora‘, kdy každá skupina může obsluhovat jinou část webu nebo úplně jiný web),

- statistiky (detailní statistiky chat aktivity a výkonu jednotlivých operátorů – průměrná doba odezvy na chat, počet zmeškaných chatů u každého operátora a další),
- panák domácí slivovice kdykoli se uživatel zastaví do kanceláře společnosti Smartsupp. com, s.r.o. v Brně ☺. (Smartsupp, 2017b)

Vzhledem k 30 denní zkušební době zdarma u všech variant chatu by bylo asi nejideálnější vyzkoušet plnou verzi PROFI, kde může uživatel využít všech dostupných nástrojů, které aplikace nabízí. Jednalo by se především o možnost vytváření detailních statistik chatů a výkonů jednotlivých operátorů, kterou umožňuje právě pouze verze PROFI. Po vyzkoušení by se vidělo, zda zvolit plnou verzi nebo by stačila některá z verzí levnějších. Na začátek by stačilo službu předplatit pro jednoho operátora, kterým by byl stávající zaměstnanec podniku. V případě, že by se služba ujala a jeden člověk by nestíhal na dotazy odpovídat, přikoupil by se přístup pro dalšího operátora. Zde už by se nejspíš muselo řešit přijetí nového zaměstnance, s čím by se celkové náklady dost zvýšily.

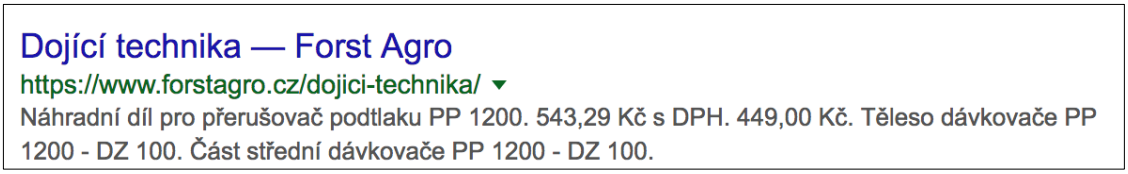
Právě z důvodu potřeby pouze jednoho člověka bych po vyzkoušení zvolila plnou verzi PROFI, která by firmu měsíčně stála *499 Kč* a pokud by si ji předplatila na *1 rok*, nabízí se zde *sleva 20 %*, což by určitě stálo za využití.

Náklady: Budeme počítat s plnou verzí PROFI, pro 1 operátora, předplacenou na 1 rok. Celkové roční náklady by tak byly: 499 Kč * 12 = 5 988 Kč. Při odečtení slevy 20 % při sjednání služby na 1 rok, by se náklady snížily na konečných **4 790 Kč**.

5.2 Úprava meta description (meta popisku) na webových stránkách

Meta description je HTML tag, čili popisek, který by měl být dlouhý zhruba 140 znaků včetně mezer a jeho účelem je shrnutí obsahu dané stránky a motivace k jejímu navštívení. (Řezníček, 2016) V případě že se pod každou relevantní stránku uvede unikátní text, ve výsledcích vyhledávání v Google Adwords či Skliku to pak nezobrazí pouze náhodný text (viz obrázek), ale popis již bude více konkrétní, například *„Forst Agro je spolehlivý dodavatel dojící techniky. Široký sortiment, zboží skladem k okamžitému dodání, množstevní slevy, doprava zdarma u objednávek nad 2000 Kč. Více informací zde.“* Takovýto text je pro uživatele rozhodně více čtivý, více říkající a jistě by zvýšil šance prokliku na stránku firmy. Je totiž obrovský rozdíl, jestli je míra prokliku na prvních pozicích vyhledávání 30 % nebo 60 % a touto malou úpravou, která

zabere minimální úsilí, lze získat dvojnásobné množství návštěv, v návaznosti s tím i zvýšit množství objednávek. Co víc, tato úprava není spojena s **žádnými finančními náklady**. (Matoušek, 2017)



Obrázek 17: Ukázka výsledku vyhledávání v Google Adwords (zdroj: Matoušek, 2017)

5.3 Možnost nákupu bez registrace

Většina zákazníků projde lépe konverzí a nákupem, když své údaje vyplní hned a registrace se děje na pozadí nebo až na konci po odeslání objednávky. Uživateli se samo vygeneruje a zašle heslo, nebo se mu vyplnění nabídne až na posledním kroku s potvrzením objednávky. Možností je také varianta, kdy by bylo vedle políček „Přihlášení“ a „Registrace“ přidáno políčko **„Nákup bez registrace“**. Tato změna by mohla o pár procent zlepšit konverzi a tím i počet uskutečněných objednávek.

Zde se nabízí otázka, jak tuto úpravu uskutečnit. Firma totiž původně již tuto možnost zákazníkovi umožňovala, ale vzhledem k nesčetnému množství duplicitních adres, které se jí kvůli neregistrovaným uživatelům tvořily v systému, se rozhodla tuto možnost zakázat a objednávku povolit jedině v případě předchozí registrace. Jak již bylo výše zmíněno, firma má své zákazníky rozdělené do několika skupin a zásadní problém nastal tehdy, když si zákazník s určitou výší slevy objednal, aniž by se předtím přihlásil. Po přenesení takové objednávky do systému, stačilo, aby zákazník v kontaktních údajích udělal sebemenší změnu (například vynechal písmeno, napsal mezeru navíc apod.) a v systému se vytvořila úplně nová adresa, kde se u daného zákazníka žádná sleva nezobrazila, a mohlo se stát, že pokud si pracovník při zpracování objednávky duplicity nevšiml, odeslal zákazníkovi zboží v plných cenách. Což bylo v konečné fázi nepříjemné jak pro firmu, tak pro zákazníka. Tato situace se musela řešit v nejlepším případě předěláváním faktury (případ, kdy měl zákazník zboží na fakturu a této chyby si všimnul dříve, než zboží zaplatil) v opačném případě, když si chyby nevšimnul nebo pokud zákazník zboží zaplatil na dobírku, se tato situace řešila vystavením dobropisu či kompenzací vzniklé ztráty při dalším nákupu.

Na druhou stranu je více než jasné (i na základě zpětné vazby několika nespokojených zákazníků), že nějakou část potenciálních zákazníků povinná registrace zaručeně odradí a nakoupí raději jinde. Řešením by mohlo být párování stažených objednávek na základě uvedeného IČ, tedy pokud by se zákazník nepřihlásil a při své objednávce uvedl IČ, při jejím stažení do systému by byla tato objednávka automaticky přiřazena pod firmu s uvedeným IČ. Předešlo by se tak problému vytváření duplicit a případnému neposkytnutí slevy.

V tomto případě by bylo zapotřebí provést úpravu v informačním systému firmy, která využívá ekonomický software DUEL, zajišťovaný externí firmou Ježek Software s.r.o. Podle programátorů této společnosti by vytvoření potřebného skriptu stálo **5000 Kč**. (Zavřel, 2017)

Dále by bylo třeba od programátorů e-shopu povolit objednávání bez registrace, což by odpovídalo cca 1 hodině práce, vyjádřeno v penězích **450 Kč.** (Matoušek, 2017) Programátorem e-shopu je reklamní agentura CREATION.CZ, kterou si firma externě najímá. Jejich vzájemná spolupráce trvá již mnoho let.

Celkové náklady by tak při takovéto úpravě vycházely na **5 450 Kč.**

5.4 Slevové kupóny

Dalším způsobem, jak odměnit své zákazníky za jejich věrnost a zároveň si zajistit, že u nás nakoupí znovu, je poskytnutí slevových kupónů na další nákup. Formou provedení může být například podpora opakovaného nákupu, odměna za věrnost či připomenutí se zákazníkovi, který delší dobu neobjednal/nenakoupil.

- **Podpora opakovaného nákupu**

  Bylo by dobré sledovat jednotlivé objednávky a v případě, že nějaká firma objedná poprvé, přibalit jí do balíčku poukaz se slevovým kódem na další objednávku (v případě objednávky provedené přes e-shop by šlo tento poukaz zaslat také elektronicky). Možnou variantou by mohla být například sleva 10 % na další nákup nebo slevová poukázka v určité nominální hodnotě. Zároveň by bylo vhodné na ni dát platnost například měsíc a v případě, že zákazník zvažuje další nákup, slevový kupón ho může motivovat, aby objednávku provedl dříve, ale především aby ji provedl na našem e-shopu.

- **Slevový kupón pro věrné zákazníky**

  Pomocí administrace e-shopu lze vyfiltrovat zákazníky podle toho, jak často a za kolik peněz nakupují, tudíž možností jak odměnit zákazníky za jejich věrnost a tím je i pobídnout k dalším objednávkám by mohl být slevový kupón – i zde by se dalo využít procentní slevy na další nákup nebo slevového poukazu v určité hodnotě.

- Další možností by mohlo být, zjištění zákazníků, kteří již delší dobu neobjednali a **prostřednictvím slevového kupónu se** jim **připomenout**. Další variantou je vytvoření **akční nabídky** přímo **pro konkrétního zákazníka**, kdy by si prodejce na základě jeho minulých objednávek zanalyzoval, který sortiment zákazník nejčastěji nakupoval (zda byly jeho objednávky zaměřené na oblast elektrických ohradníků, komponentů na dojení nebo chovatelských potřeb apod.).

Obrázek 18: Návrh slevového kupónu (zdroj: vlastní návrh)

Co se týče tvorby jakýchkoli podpůrných materiálů, jako jsou katalogy, propagační materiály, newslettery či třeba vizitky, nechává si je Forst Agro s.r.o. vytvořit od reklamní agentury CREATION.CZ. Cena tisku jednoho kupónu by byla v případě objednaného množství 500 ks 1,5 Kč, výsledná suma by tedy odpovídala 750 Kč. Tvorba kupónu a grafické úpravy zaberou odhadem 0,5 hod → 0,5 x 750 Kč = 375 Kč. Konečné náklady v případě jednostranného tisku kupónu v množství 500 ks by tedy činily **1 125 Kč**. (Matoušek, 2017)

5.5 Rádio

I v této řekněme digitální době klasické rádio oslovuje každý den téměř 85 % populace ČR a je tak hned po televizi druhým nejmasovějším médiem. Podle dubnového průzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění zabývajícího se mírou důvěry u vybraných institucí veřejného života, je rádio považováno za nejdůvěryhodnější médium. Za ním se umístila média jako internet, televize a tisková reklama. (Hitrádio Vysočina, 2017)

V případě správně zvoleného rádia lze touto reklamou oslovit široké pole lidí. Zvoleným rádiem by bylo Hitrádio Vysočina, které patří k nejúspěšnějším a největším regionálním rádiím v České republice a už 21 let je jedničkou na rozhlasovém trhu v Kraji Vysočina. V tomto případě jsme se nejdříve rozhodli cílit na region, tedy na kraj. Pokud by se reklama v rádiu osvědčila, reklamní spot by se dal odvysílat v rámci celorepublikových rádií jako je například Impuls nebo Evropa 2. V těchto případech by však náklady byly znatelně vyšší.

Zde bych navrhovala zařadit 20 vteřinový spot, který by byl vysílán po dobu dvou měsíců a zmiňoval by webové stránky firmy, její sídlo a otevírací dobu prodejny a v kostce by informoval o nabízeném sortimentu, případně o novinkách či jiných zajímavostech, jako jsou například veletrhy a výstavy, na kterých se firma chystá vystavovat. Vysílací čas spotu bych zvolila každý pracovní den mezi 7 a 9 hodinou ranní, kdy nejvíce lidí jezdí do práce, druhý pak v odpoledních hodinách mezi 16 a 18 hodinou, kdy se lidé vrací z práce domů.

Náklady na výrobu reklamního spotu jsou 2 290 Kč, pro délku spotu do 30 sekund. V této částce je započítán návrh textu, hlas herce, zvukový podkres a výroba spotu. V hlavním vysílacím čase, tedy od 6 do 19 hodin je cena jednoho spotu v délce 20 sekund 560 Kč. Při průměrných 20 pracovních dnech v měsíci a odvysílání spotu 2 krát denně by měsíční náklady činily 22 400 Kč, což by za dva měsíce vycházelo na 44 800 Kč. Cena by se samozřejmě nepatrně měnila v závislosti na počtu pracovních dní v konkrétním měsíci. V souhrnu by tak tato reklama stála cca **47 090 Kč**. (Královská, 2017)

5.6 Inzerce v týdeníku Agrospoj

Týdeník Agrospoj je informační magazín pro podnikatele, který na českém trhu vychází již 28 let. Je pravidelně zasílán zemědělským, potravinářským a lesnickým organizacím, soukromým zemědělcům, podnikatelům a obchodníkům, výrobním a spotřebním

družstvům, zahraničním firmám, obecním úřadům, organizacím a institucím, průmyslovým a stavebním podnikům v celé České republice. Součástí jsou i dvě odborné přílohy, konkrétně AGROmagazín určený pro odbornou zemědělskou veřejnost, ve kterém jsou pravidelně zveřejňovány aktuální informace z oblasti zemědělské techniky, rostlinné a živočišné výroby; druhou přílohou, která vychází vždy jednou za měsíc je EUROmagazín zaměřený na problematiku Evropské unie a českého zemědělství. (Agrospoj, ©2017a)

Cena za inzerci závisí především na jejím umístění v magazínu, záleží tedy, zda chceme, aby se inzerát nacházel na úvodní stránce, druhé, třetí, čtvrté straně či kdekoliv uvnitř týdeníku. Druhým atributem, který má vliv na výši ceny za inzerát, je jeho velikost.

Tabulka 11: Aktuální ceník inzerce v týdeníku Agrospoj (zdroj: Agrospoj, ©2017b)

Umístění	Velikost	Cena
titulní strana	191 x 242 mm	20 000 Kč
2., 3. a 4. strana obálky	1/1 – 191 x 275 mm	15 000 Kč
2., 3. a 4. strana obálky	**1/2 – 191 x 135 mm**	**8 400 Kč**
zbývající strany magazínu	1/1 strana	12 000 Kč
	1/2 strana	7 000 Kč
	1/3 strana	6 000 Kč
	1/4 strana	4 000 Kč
	1/8 strana	2 500 Kč

Reklamní a grafické zpracování je v případě zájmu provedeno zdarma. Při opakované inzerci je poskytnuta následující sleva:

- 3x a více: 10 %
- 5x a více: 15 %
- 25x a více: 20 % (Agrospoj, ©2017b)

Po konzultaci s jednatelem firmy byla zvolena opakovaná inzerce, skládající se ze *3 inzerátů*. Vzhledem k tomu, že sezóna v tomto odvětví začíná na přelomu února/března a končí na přelomu června/července, zvolili bychom inzerci v posledním týdnu v únoru, druhou pak v rámci třetího dubnového týdne a poslední inzerát by vyšel druhý týden v červnu. Inzerce by byla umístěna na 2., 3. nebo 4. straně magazínu zabírající 1/2 strany.

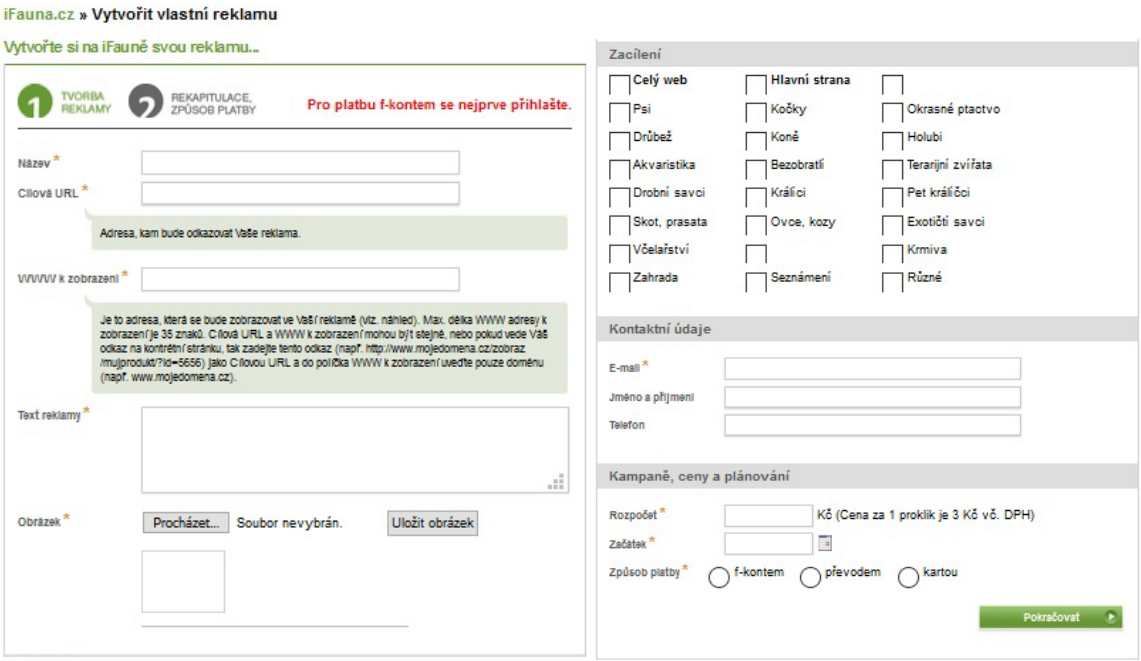
Náklad spojený s takovouto inzercí by byl 3 x 8 400 Kč. Při zohlednění 10 % slevy by se celkové náklady snížily na **22 680 Kč**.

5.7 Umístění reklamy na chovatelských fórech

Možností, jak se zviditelnit v očích potenciálních zákazníků, by mohlo být přidání reklamy na některá z chovatelských fór. V případě, že uživatel na reklamu klikne, je přesměrován na webové stránky Forst Agro s.r.o.

Na webu iFauna.cz nabízejí možnost si takovouto reklamu sám vytvořit. Prodejce vyplní název, cílovou URL adresu, kam bude reklama odkazovat, dále pak www adresu, která se bude zobrazovat v reklamě (v našem případě by se jednalo o doménu www.forstagro.cz). Dalším políčkem k vyplnění je samotný text reklamy a obrázek, zobrazující se v dané reklamě. Web nabízí také možnost zacílení reklamy buďto na konkrétní skupinu (skot a prasata, ovce a kozy, farmářské produkty atd.), nebo reklamu umístit na hlavní stranu či ji zobrazovat v rámci celého webu. Dalším krokem je vyplnění kontaktních údajů firmy a informací nezbytných pro kampaň, jako je stanovení rozpočtu v Kč, kdy cena za 1 proklik je 2,48 Kč, dále pak datum začátku kampaně a způsob platby. (iFauna, ©2017)

Co se týče **stanovení rozpočtu** kampaně, pro začátek bych nevolila nějak velkou částku. Až v závislosti na rychlosti čerpání peněž a samozřejmě úspěšnosti kampaně bych v případě potřeby částku navýšila. Pokud budeme předpokládat 300 prokliků za jeden den, při stanoveném rozpočtu **15 000 Kč** a cenou 2,48 Kč za jeden proklik, délka trvání kampaně by mohla být cca 3 týdny. O sledování úspěšnosti kampaně by se starala firma DANTOA marketing s.r.o., která nyní firmě zajišťuje tvorbu a správu PPC kampaní.



Obrázek 19: Formulář pro vytvoření reklamy na iFauně (zdroj: iFauna, ©2017)

5.8 Ekonomické zhodnocení návrhů a jejich přínosy

V ekonomickém zhodnocení jsou shrnuty náklady související s jednotlivými návrhy nových nástrojů marketingové komunikace. Dále je zde uvedeno období, jak dlouho bude kampaň probíhat a také informace týkající se zahájení kampaně. Nakonec jsou zde zmíněny možné přínosy jednotlivých návrhů. Ceny uvedené v tabulce jsou vyjádřeny v Kč a bez sazby DPH.

Jelikož sezóna v oblasti, ve které firma podniká, začíná koncem února a končí na přelomu června/července, budou nástroje, na které by mohla mít sezónnost vliv, využity až v rámci roku 2018, kdy se firma pokusí je aplikovat právě v měsících, kdy je poptávka nejvyšší a zájem zákazníků oproti předchozím měsícům roste. Konkrétně se bude jednat o poskytnutí slevových kupónů, reklamní spot v rádiu, inzerce v týdeníku Agrospoj a reklama na fóru iFauna.cz. Co se týče online chatu, nákupu bez registrace a upravení meta popisku, tyto nástroje mohou být spuštěny v červenci 2017.

Tabulka 12: Ekonomické zhodnocení (zdroj: vlastní návrh)

NÁSTROJ	NÁKLAD	OBDOBÍ	ZAHÁJENÍ KAMPANĚ	PŘÍNOS
Online chat	4 790,-	1 rok	7/2017	Zlepšení vzájemné komunikace se zákazníkem – potřebné info ihned k dispozici → vyšší průměrná hodnota provedené objednávky
Nákup bez registrace	5 450,-	–	7/2017	Usnadnění pro firmu i zákazníka a zároveň zvýšení jeho spokojenosti
Slevové kupóny	1 125,-	4 týdny	1/4 – 30/4/2018	Spokojení zákazníci motivování nakoupit znovu
Rádio	47 090,-	8 týdnů	4/2018	Zvýšení povědomí o firmě u potenciálních zákazníků a zároveň připomenutí se u těch stávajících → zvýšení poptávky → předpoklad vyššího zisku
Inzerce v týdeníku Agrospoj	22 680,-	9 týdnů	rok 2018: 1. výtisk – 9. týden 2. výtisk – 16. týden 3. výtisk – 24. týden	Zvýšení povědomí o firmě v rámci zemědělského trhu; vyšší návštěvnost na veletrzích a výstavách
Reklama na chovatelském fóru iFauna	15 000,-	cca 3 týdny	1/5 – 22/5 2018	Nárůst objednávek díky prokliku na e-shop firmy → předpoklad vyššího zisk
CELKEM	**96 135,-**	–	–	–

6 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout nové nástroje komunikačního mixu pro firmu Forst Agro s.r.o., která se již od roku 1991 věnuje poskytování služeb v zemědělství se zaměřením na oblast dojící techniky. Tyto návrhy by měly vést ke zlepšení komunikace se stávajícími zákazníky, zvýšení povědomí o firmě u potenciálních zákazníků, které by v konečné fázi mělo být následováno vyššími zisky.

V úvodu práce byly vysvětleny základní pojmy a principy zabývající se oblastí marketingu, marketingového mixu, s detailnějším zaměřením na jednou z jeho částí, a to marketingovou komunikaci. Další část teoretické části práce se týkala analýz obecného a oborového okolí podniku, jeho interního prostředí a podrobného vymezení jednotlivých částí komunikačního mixu.

V analytické části práce byla nejprve představena zkoumaná společnost, její organizační struktura, nabízený sortiment, poté byla provedena analýza interních faktorů a segmentace trhu. Vzhledem k faktu, že se firmy nakupující za účelem dalšího prodeje či provedení servisu u zákazníka, velkou měrou podílejí na celkovém obratu společnosti, bylo určeno, že nové nástroje marketingové komunikace budou cílit právě na segment B2B. Jakmile byl trh vymezen, byla provedena analýza marketingového mixu, kdy poslední část – marketingová komunikace – byla představena podrobněji. Následovala analýza obecného okolí, tedy PEST analýza, poté bylo pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil zanalyzováno okolí oborové. Vzápětí byl proveden marketingový průzkum prostřednictvím dotazníkového šetření na vybraném vzorku respondentů. Zjištěné poznatky byly shrnuty ve SWOT analýze. Z výsledné matice vzešla strategie Maxi-Maxi, podnik by měl tedy maximalizovat své silné stránky a využít příležitostí plynoucích z okolního prostředí.

V poslední části práce byly vymezeny konkrétní nástroje marketingové komunikace. Konkrétně se jednalo o umístění online chatu na webové stránky, úpravu meta popisku na webových stránkách, umožnění elektronického nákupu bez registrace, slevové kupóny pro věrné zákazníky a nováčky, dále pak propagace prostřednictvím reklamního spotu v rádiu, inzercí v týdeníku Agrospoj a umístěním reklamy na chovatelském fóru iFauna. Aplikací těchto nástrojů by mělo dojít ke zlepšení komunikace se zákazníky, zvýšení poptávky a v konečné fázi k vyšším ziskům.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

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

DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUENS a Joeri VAN DEN BERGH. Marketing communications: a European perspective. Fifth edition. Harlow: Pearson, 2013. 610 s. ISBN 978-027-3773-221.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DRUCKER, Peter F. *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperBusiness, 1999. 207 s. ISBN 9780887309984.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. 162 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FREY, Petr. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7

GERBER, Karien a Neeltje DU PLESSIS. *Marketing communication*. Cape Town: Pearson Education South Africa, 2009. 324 s. ISBN 9781770254022.

HANZELKOVÁ, Alena, a kol. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 179 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 8072611208.

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2005. 422 s. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-717-9847-9.

KOEKEMOER, Ludi a Steve BIRD. *Marketing communications*. 2nd ed. Lansdowne, South Africa: Juta Academic, 2004. 578 s. ISBN 978-070-2165-092.

KORÁB, Vojtěch a Eva DOLEŽALOVÁ. *Drobné podnikání: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 82 s. ISBN 80-214-3274-8.

KOTÍKOVÁ, Halina a Jaroslav ZLÁMAL. *Základy marketingu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 77 s. ISBN 9788024414898.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

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

KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 257 s. ISBN 978-80-867-30-19-6.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. 277 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 303 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-x.

SYNEK, Miloslav, a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-71-79-736-7.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 308 s.ISBN 978-80-86946-80-1.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 272 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

WRIGHT, Ray. *Business-to-business marketing: a step-by-step guide*. 1st ed. New York: Pearson Education, 2004. 522 s. ISBN 02-736-4647-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje:

AGROMILK. *Agromilk: Milking Machine Components* [online]. 2017 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: http://www.agromilk.it/?lang=EN

AGROSPOJ. Časopis Agrospoj: informační týdeník pro podnikatele. *Agrospoj* [online]. ©2017a [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: http://www.agrospoj.eu/agrospoj/o-casopisu-agrospoj/

AGROSPOJ. Inzerujte v AGROSPOJI. *Agrospoj* [online]. ©2017b [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: http://www.agrospoj.eu/agrospoj/inzerce/

AKTUÁLNĚ. CZ. *Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH* [online]. 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e/?redirected=1495470494

BUSINESSINFO. Daň silniční. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-silnicni-3537.html

BUSINESSINFO. Obchodní korporace – založení a vznik. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2014 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zalozeni-a-vznik-ppbi-50403.html#!&chapter=1

ČESKO. Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních ze dne 26. září 2003. In: Sbírka zákonů České republiky. 2003. Dostupný také z: http://zakony.centrum.cz/zakon-o-spotrebnich-danich/

ČIŽMAŘ, Jakub. Formy reklamy na internetu. *Propagace na internetu: SEO-Marketing-E-mail Marketing-Copywriting* [online]. 2011 [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: http://www.propagacenainternetu.cz/formy-reklamy-na-internetu

ČSÚ. Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. 2017d [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

ČSÚ. Intrastat: Základní pokyny, informace a podklady k praktickému provádění statistiky obchodu se zbožím mezi Českou republikou a ostatními členskými státy Evropské unie - Intrastatu. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/intrastat_new

ČSÚ. Nezaměstnanost v Kraji Vysočina k 31. 12. 2016 - v prosinci přibylo přes 2 tisíce uchazečů o práci. *Český statistický úřad* [online]. 2017b [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xj/nezamestnanost-v-kraji-vysocina-k-31-12-2016

ČSÚ. Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2016: Průměrná mzda vzrostla reálně o 2,8 %. *Český statistický úřad* [online]. 2017c [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2016

ČSÚ. Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2016: HDP v roce 2016 vzrostl o 2,3 %. *Český statistický úřad* [online]. 2017a [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2016

ČSÚ. Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru - 2015 - 2016. *Český statistický úřad* [online]. 2017e [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/elektronicke-nakupovani-879q6deoje

DRIML. *Driml napáječky: Farmářské a chovatelské potřeby* [online]. ©2013 [cit. 2017-05-06]. Dostupné z: https://www.driml-napajecky.cz/cz/

ETRŽBY. *Jak to funguje?: On-line evidence tržeb* [online]. 2016b [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.etrzby.cz/cs/jak-to-funguje

ETRŽBY. *Legislativa: Evidenci tržeb upravuje zejména zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb.* [online]. 2016a [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.etrzby.cz/cs/legislativa

ETRŽBY. *Proč evidence tržeb?: Hlavní důvody pro zavedení evidence tržeb.* [online]. 2016c [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.etrzby.cz/cs/proc-e-trzby

FARMTEC. Produktry a technlologie. *Farmtec: Komplexní služby při investicích* [online]. ©2012 [cit. 2017-05-06]. Dostupné z: http://www.farmtec.cz/produkty-a-technologie.html

FINANČNÍ SPRÁVA. *Daňové zákony: Nejnavštěvovanější daňové zákony* [online]. 2016 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.financnisprava.cz/cs/dane/legislativa-a-metodika/danove-zakony

FINANČNÍ SPRÁVA. *Kontrolní hlášení DPH: Základní informace* [online]. 2016 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.seoradce.cz/rozdil-mezi-seo-a-se.html

Forst Agro. *Firmy.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: https://www.firmy.cz/detail/12854464-forst-agro-pelhrimov.html

FORST AGRO. O nás. *Forst Agro* [online]. ©2016 [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: https://www.forstagro.cz/o-nas/

FORST AGRO. Zemědělské potřeby, chovatelské potřeby, elektrický ohradník. *Forst Agro* [online]. ©2016 [cit. 2017-04-14]. Dostupné z: https://www.forstagro.cz/

GDB. Naše produkty. *G.D.B.cz website* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: http://www.gdb.cz/?page=produkty

GEA. Dairy Farming. *GEA: Engineering fo a better world* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: http://www.gea.com/en/applications/dairy_farming/index.jsp

GUKOVEX. Náhradní díly pro dojící techniku. *GUKOVEX* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: http://gukovex.cz/nahradni-dily-pro-dojici-techniku/

HITRÁDIO VYSOČINA. Reklama v rádiu: Rádia jsou nejdůvěryhodnějším médiem. *Hitrádio Vysočina: Rádio, které hraje* [online]. 2017 [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: http://hitradiovysocina.cz/reklama-v-radiu

HOVORKA, Jiří a Kateřina ADAMCOVÁ. Cena mléka se odráží od dna a poroste. Výkupní ceny se po dvou letech zvedají. *Aktuálně.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/cena-mleka-se-odrazi-od-dna-a-poroste-vykupni-ceny-se-po-dvo/r~c98203ba84a711e683920025900fea04/?redirected=1494794943

HOVORKA, Jiří. Při startu podnikání si pohlídejte hygienu. Jinak hrozí milionová pokuta. *Podnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.podnikatel.cz/clanky/pri-startu-podnikani-si-pohlidejte-hygienu/

IFAUNA. Vytvořte si na iFauně svou reklamu. i*Fauna.cz: Největší chovatelský web v ČR* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: http://www.ifauna.cz/vreklama/vytvorit/

INTERPULS. Product Guide. *InterPuls* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: http://www.interpuls.com/product-guide

JEŽKOVÁ, Markéta. Dotační programy zemědělství pro rok 2017. *Statnisprava.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.statnisprava.cz/rstsp/clanky.nsf/i/dotacni_programy_zemedelstvi_pro_rok_2017_16112313_96284428

JURIN, Dmitrij. Tvorba webových stránek návod pro začátečníky. *Fidjo: weby pro lidi* [online]. 2011 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.fidjo.cz/tvorba-webovych-stranek-navod.html

KAMÍR. Servis dojících zařízení. *Kamír&Co: Vše pro farmu* [online]. ©2016 [cit. 2017-05-06]. Dostupné z: https://www.kamir.cz/web/dojici-zarizeni/servis-dojicich-zarizeni

KOVO BEROUN. Výrobky a služby. *KOVO Beroun s.r.o.* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: http://www.kovoberoun.cz/index.php/vyrobky-a-sluzby

KŘIKAVA, Jaroslav. Zvláštnosti B2B marketingové komunikace a hlavní rozdíly vůči B2C. *B2Bmonitor: Inspirace pro Váš B2B marketing* [online]. 2015 [cit. 2017-05-06]. Dostupné z: http://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/b2b-marketingova-komunikace/

M+S. Eshop Zemědělské potřeby M+S s.r.o. *Zemědělské potřeby M+S* [online]. ©2016 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: https://www.eshop-zemedelske-potreby.cz/

MAPY.CZ. Forst Agro: Prodej chovatelských potřeb. *Mapy.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: https://mapy.cz/zakladni?x=15.2243686&y=49.4381307&z=17&source=firm&id=12854464

MAŠEK, Michal. See Think Do Framework od Avinashe Kaushika. *Online marketingový stratég | Michal Krutiš* [online]. 2015 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.krutis.com/framework-see-think-do-care/

MEDIA GURU. Sociální sítě – Social Media. *Media Guru* [online]. 2015 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/medialni-slovnik/socialni-site-social-media/

MILKRITE. Products. *Milkrite: Feel the difference* [online]. 2017 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: http://www.milkrite.co.uk/

NOVÁK, Miroslav. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017. *Kurzy.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/

PIKIERSKÁ, Naděžda. *Pracovní síla v zemědělství, její struktura, konkurenceschopnost a sociální dialog* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.zscr.cz/clanek/analyza-pracovni-sila-v-zemedelstvi-jeji-struktura-konkurenceschopnost-a-socialni-dialog-2361

RECI PROF. Products. *Reci Prof* [online]. 2017 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: http://www.reciprof.com/products-en.html

ŘEZNÍČEK, Josef. Meta description tag: Kompletní SEO průvodce jeho nastavením. *Včelitště blog* [online]. 2016 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://vceliste.cz/seo/meta-description/

SEO RÁDCE. Rozdíl mezi SEO a SEM. *SEOrádce.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.seoradce.cz/rozdil-mezi-seo-a-se.html

SMARTSUPP. *Ceník Smartsupp online chat* [online]. 2017b [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.smartsupp.com/cs/pricing/

SMARTSUPP. *Smartsupp chat kód* [online]. 2017a [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.smartsupp.com/cs/help/smartsupp-chat-kod/

SPAGGIARI. Product catalogue. *Spaggiari: Rubber professional solutions* [online]. ©2017 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: http://spaggiarigomma.it/dairy/spare_parts

STEM. Volební preference – březen 2017. *Stem.cz: Nezisková organizace* [online]. 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.stem.cz/stem-volebni-preference-brezen-2017/

Struktura zaměstnanců zemědělských firem: Sociální dialog v zemědělství [online]. 2010 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: http://www.zscr.cz/download/files/NEG-011_BI-DI_ZEMED_Manual-Struktura-zam.pdf

ŠANDERA, Vladimír. Případová studie fungování online chatu. *Webnode blog* [online]. 2015 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.webnode.cz/blog/2015/01/jak-zrychlit-komunikaci-ze-zakazniky-pridejte-na-web-live-chat/

ŠTRÁFELDA, Jan. Remarketing. *Adaptic: Vyžadujte zkušenosti. My je máme.* [online]. 2016 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/remarketing/

WEBNODE. Zrychlete komunikaci se zákazníky, přidejte live chat na web! *Webnode blog* [online]. 2015 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: https://www.webnode.cz/blog/2015/01/jak-zrychlit-komunikaci-ze-zakazniky-pridejte-na-web-live-chat/

ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní vás business. *Business Vize* [online]. 2011 [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business

Osobní sdělení, telefonní a e-mailová komunikace:

DVOŘÁK, Josef. *Interview*. Forst Agro s.r.o. Radětínská 1157, Pelhřimov. 25.4.2017

FORST, Jiří. *Interview*. Forst Agro s.r.o. Radětínská 1157, Pelhřimov. 2.5.2017

KRÁLOVSKÁ, Iveta. *E-mailová komunikace*. MON ARCH PLUS CZ, s. r. o., Hitrádio Vysočina, Jiráskova 1424/78, Jihlava: 18.5.2017

MATOUŠEK, Jakub. *E-mailová komunikace*. CREATION.CZ, Křemešnická 650, Pelhřimov. 18.5.2017

ZAVŘEL, Miroslav. *Telefonní komunikace*. Ježek software s.r.o. Mariánská 3233, Česká Lípa. 10.5.2017

Firemní literatura:

CREATION.CZ. *Loga v tiskové kvalitě*. Pelhřimov: CREATION.CZ, 2016

CREATION.CZ. *Newslettery 2017*. Pelhřimov: CREATION.CZ, 2017

FORST AGRO. *Fotky, obrázky, návody, manuály pro e-shop*. Pelhřimov: Forst Agro s.r.o., 2015

8 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tabulka 1: Matice SWOT 29
Tabulka 2: Uchazeči o zaměstnání a volná pracovní místa k 31. 12. 2016 65
Tabulka 3: Hlavní konkurenti 69
Tabulka 4: Seznam významných zahraničních a tuzemských dodavatelů komponentů a náhradních dílů pro dojení 72
Tabulka 5: Velikost podniku 83
Tabulka 6: Zastoupení firem v rámci krajů ČR 83
Tabulka 7: Zastoupení firem v rámci krajů Slovenska 83
Tabulka 8: SWOT analýza 87
Tabulka 9: Hodnocení intenzity vzájemných vztahů podle jejich pohledů 88
Tabulka 10: Matice nejdůležitějších vazeb 88
Tabulka 11: Aktuální ceník inzerce v týdeníku Agrospoj 97
Tabulka 12: Ekonomické zhodnocení 99

Obrázek 1: Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti 18
Obrázek 2: Pět konkurenčních sil podle Porteta 21
Obrázek 3: Rámec 7S faktorů firmy McKinsey 26
Obrázek 4: Úrovně produktu 32
Obrázek 5: Logo společnosti Forst Agro s.r.o. 44
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti 46
Obrázek 7: Umístění sídla firmy 53
Obrázek 8: Služební dodávka 54
Obrázek 9: Struková návlečka s vyraženým logem firmy 55
Obrázek 10: Ukázky štítků umístěných na produktech 55
Obrázek 11: Newsletter elektrické ohradníky 2017 58
Obrázek 12: Webové stránky firmy 60
Obrázek 13: Ukázka online chatu 90
Obrázek 14: Ukázka výsledku vyhledávání v Google Adwords 93
Obrázek 15: Návrh slevového kupónu 95
Obrázek 16: Formulář pro vytvoření reklamy na iFauně 98

Graf 1: První seznámení s Forst Agro s.r.o. (zdroj: vlastní návrh)..... 76
Graf 2: Množství provedených nákupů (zdroj: vlastní návrh)..... 76
Graf 3: Nejčastější způsob nákupu (zdroj: vlastní návrh)..... 77
Graf 4: Účel nákupu (zdroj: vlastní návrh)..... 78
Graf 5: Způsob vyhledávání informací (zdroj: vlastní návrh)..... 79
Graf 6: Přehlednost webových stránek (zdroj: vlastní návrh)..... 80
Graf 7: Poskytnuté informace (zdroj: vlastní návrh)..... 81
Graf 8: Účast na veletrzích, výstavách (zdroj: vlastní návrh)..... 82
Graf 9: Doporučení firmy známému (zdroj: vlastní návrh)..... 82

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

pracuji ve firmě Forst Agro s.r.o. a zároveň dodělávám školu na Vysokém učení technickém v Brně. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, jehož výsledky budou sloužit jako podklad pro moji diplomovou práci.

Dotazník se zabývá komunikačním mixem ve společnosti Forst Agro s.r.o., tedy komunikací firmy se svými zákazníky. Vyplnění Vám zabere max. 10 minut Vašeho času. Chtěla bych Vás ujistit, že výsledky tohoto šetření budou využity pouze v rámci mé diplomové práce, případně budou poskytnuty kompetentním osobám, které je budou moci využít ke zlepšení podmínek v naší firmě. Proto prosím o maximální upřímnost v odpovědích. Vyberte prosím vždy jednu odpověď, která nejvíce odpovídá Vašemu pohledu na danou oblast. V případě, že Vám ani jedna odpověď nevyhovuje, zaškrtněte políčko "jiná možnost" a doplňte ji. Dotazník vyplňte přímo do přiloženého pdf souboru a zašlete ho prosím zpět na e-mailovou adresu davidova@forstagro.cz

Předem děkuji za Vaši spolupráci a Váš čas.

Petra Davidová

Jak jste se o firmě Forst Agro s.r.o. dozvěděl(a)?

- o Na doporučení jiné osoby
- o Na internetu
- o V tisku
- o Jiná možnost:……

Kolikrát jste již v obchodě nakoupil(a)?

- o Nakupuji v něm pravidelně
- o Maximálně pětkrát
- o Pouze jedenkrát
- o Jiná možnost:…….

Jakým způsobem nejčastěji u firmy Forst Agro s.r.o. nakupujete?

- o Prostřednictvím e-shopu
- o Telefonicky
- o Prostřednictvím e-mailu
- o Osobně na prodejně

Jaký je nejčastější důvod Vašeho nákupu u firmy Forst Agro s.r.o.?

- o Nakoupené zboží je určeno pro další prodej

- Nakoupené zboží je určeno pro montáž nebo provedení servisu
- Jiná možnost: .....

Jak hodnotíte celkovou komunikaci obchodu se zákazníkem?

- Jsem naprosto spokojen(a)
- Většinou jsem spokojen(a)
- Hodnotím ji jako dostačující, ale občas bych očekával(a) větší aktivitu ze strany firmy
- Nelíbí se mi, považuji ji za nedostačující

Jak hodnotíte přístup personálu firmy?

- Výborný, vždy se snaží mi vyjít vstříc a najít vhodné řešení
- Vyhovující, ale občas bych čekal(a) větší snahu
- Nelíbí se mi, absolutní nezájem řešit vzniklé problémy
- Jiná možnost:……

Jste spokojen(a) s odborností personálu – je zde vždy někdo, kdo Vám dokáže odborně poradit?

- Ano
- Většinou ano
- Většinou ne
- Ne

Je pro Vás nabídka produktů dostačující?

- Ano
- Ne

Pokud ne – jaké výrobky Vám v nabídce schází? (tuto otázku nevyplňujte, pokud Vám nynější nabídka přijde dostačující)

- ……..

Jakou formou vyhledáváte potřebné informace o výrobcích?

- Na webových stránkách firmy
- V katalogu
- Telefonicky – zavolám a zeptám se
- Napíši email
- Osobně – dojdu se zeptat na prodejnu
- Jiná možnost:…….

Považujete webové stránky obchodu za dostatečně přehledné?

- Ano
- Ano s malými připomínkami

- Ano i ne (např. určitá část je zpracována přehledně, naopak jiné části jsou chaotické, apod.)
- Ne
- Webové stránky firmy nenavštěvuji

Jsou pro vás informace o produktech uvedené v katalozích, na webových stránkách dostatečné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jste dostatečně informován(a) o nových výrobcích, plánovaných akcích firmy (veletrhy apod.)?

- Ano
- Ne
- Nestojím o to

Navštěvujete firmu na veletrzích či regionálních expozicích?

- Ano
- Občas
- Navštívil(a) jsem ji tam pouze jednou
- Ne

Doporučil(a) byste známému, aby u firmy Forst Agro s.r.o. nakoupil?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

Identifikační údaje:

Uveďte velikost vaší firmy:

- 1-9 zaměstnanců
- 10-49 zaměstnanců
- 50-249 zaměstnanců
- více jak 250 zaměstnanců

Uveďte sídlo vaší firmy (město + stát)

- ……