



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI

MARKETING MIX OF A COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Petr Honolka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Petr Honolka
Vedoucí práce:	doc. Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Procesní management

Garant studijního programu 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 bakalářskou práci s názvem:

Marketingový mix společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Teoretická východiska
Analýza současného stavu
Návrhy na řešení
Závěr
Seznam literatury
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je na základě provedených analýz navrhnout změny marketingového mixu pro společnost OREN s.r.o.

Základní literární prameny:

JANOUCH, Viktor. Internetový marketing. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0419-2.

POLGÁRI, Štefan, Dominik BARTOŠ, Lukáš KYZÚR, et al. Online marketing - Tvorba zarábajícího webu. Affiliate sieť Dognet, 2019. ISBN 978-80-89969-02-9.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na marketingový mix společnosti OREN s.r.o. Předmětem této práce je na základě analýzy současného marketingového mixu společnosti vytvořit návrhy na jeho zlepšení. Práce vychází ze současného stavu marketingového mixu společnosti, analýzy vnitřního prostředí podniku včetně Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy.

Abstract

This bachelor's thesis focuses on marketing mix of company OREN s.r.o. The aim of the thesis is to create my own suggestions to improve the marketing mix of the company. Basis on current marketing mix analysis, internal business environment analysis, Porter's five forces analysis and SWOT analysis.

Klíčová slova

Marketing, marketingový mix, SWOT analýza, komunikace, procesy, návrhy

Key words

Marketing, marketing mix, SWOT analysis, communication, processes, suggestions

Bibliografická citace

HONOLKA, Petr. Marketingový mix společnosti [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/141591>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Lucie Kaňovská.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 9.5.2022

.....

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval paní doc. Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce a věcné komentáře, které mi vždy pomohly se posunout dál.

Dále bych také rád poděkoval vedení společnosti OREN s.r.o. za poskytnutí data pro analytickou část této práce a za jejich celkovou ochotu.

Obsah

Úvod	11
Cíl práce a metody zpracování	12
1. Teoretická východiska práce	13
1.1. Marketing	13
1.2. Marketingové mikro prostředí	13
1.2.1. Firemní prostředí	14
1.2.2. Porterův model pěti konkurenčních sil	15
1.3. Marketingový mix	16
1.3.1. Produkt (product)	18
1.3.2. Cena (price)	18
1.3.3. Distribuce (place)	19
1.3.4. Komunikace (promotion)	20
1.3.1. Lidé (People)	23
1.3.2. Procesy (Process)	23
1.3.3. Materiální prostředí (Physical evidence)	24
1.4. SWOT analýza	24
1.4.1. Vyhodnocení SWOT analýzy	25
1.5. Shrnutí teoretické části	27
2. Analýza současného stavu	28
2.1. Představení společnosti	28
2.2. Právní forma společnosti	29
2.3. Organizační struktura	29
2.4. Financování podniku	30
2.5. Analýza mikroprostředí podniku	31
2.5.1. Porterova analýza	32

2.5.2.	Shrnutí Porterovi analýzy	40
2.6.	Marketingový mix společnosti.....	40
2.6.1.	Produkt (product).....	40
2.6.2.	Cena (price)	41
2.6.3.	Distribuce (place)	42
2.6.4.	Komunikace (promotion)	44
2.6.5.	Lidé (People)	46
2.6.6.	Procesy (Process).....	46
2.6.7.	Materiální prostředí (Physical evidence).....	54
2.6.8.	Shrnutí analýzy marketingového mixu.....	55
2.7.	Analýza SWOT	56
2.7.1.	Silné a slabé stránky	56
2.7.2.	Příležitosti a hrozby	58
2.7.3.	Shrnutí celé SWOT analýzy	61
2.7.4.	Shrnutí SWOT analýzy.....	62
2.8.	Shrnutí analytické části	62
3.	Vlastní návrh řešení.....	64
3.1.	Marketingový mix.....	64
3.1.1.	Produkt	64
3.1.2.	Cena	66
3.1.3.	Distribuce	67
3.1.4.	Komunikace.....	68
3.1.5.	Lidé.....	72
3.1.6.	Procesy	74
3.2.	Rozvržení návrhů z hlediska času a nákladů	78
3.3.	Shrnutí návrhové části	80

Závěr	82
Seznam použité literatury	83
Seznam internetových zdrojů	84
Seznam grafů	85
Seznam tabulek	86
Seznam obrázků	87
Seznam příloh	88

Úvod

Člověk, který se zabývá stavbou domů, opravami stojů, elektroinstalacemi, topenářstvím nebo jakýmkoliv jiným řemeslem, se někdy za svou kariéru setkal s elektrickou vrtačkou. Elektrická vrtačka by tomuto člověku sama o sobě v dané situaci nepomohla, pokud by nebyla vybavena správným nástrojem. Může to být třeba vrták, vrtací korunka, šroubovací nástavec nebo některý ze spousty jiných produktů, které nabízí právě společnost OREN s.r.o.

Jak je u vrtání důležitý správný nástroj, tak je u podniku důležitý marketingový mix. Marketingový mix pomáhá společnosti uspět v silném konkrečním prostředí a výrazně se odlišit právě od své konkurence. Umožňuje firmě přiblížit se zákazníkovi a oslovit ho způsobem, který ho upoutá, vzbudí jeho zvědavost a pokud možno také probudí sympatie vůči produktům a službám, které firma nabízí. Většina malých firme se nevěnuje marketingu tolik jak by měla. Většinou je příčinou nedostatek prostředků, jak finančních, tak i lidských.

Ke zpracování své bakalářské práce jsem si vybral společnost OREN s.r.o. především kvůli tomu, že se jedná o malou firmu, která za dobu své skoro třicetileté existence prokázala svou životaschopnost a dokázala vybudovat síť obchodních partnerů po celé České republice. Jako většina malých firme ji však chybí dostatečný marketing management. Společnost se svými zákazníky dříve komunikovala především prostřednictvím svých obchodních zástupců. V posledních dvou letech se však z důvodu šíření koronaviru styk se zákazníky omezil prakticky pouze na telefonickou a emailovou komunikaci.

Cílem bakalářské práce je vytvoření návrhu marketingového mixu společnosti, který by zvýšil spokojenost současných zákazníků a zároveň napomáhal k získávání nových a tím podpořil další rozšiřování obchodní sítě společnosti. Tohoto cíle by mělo být dosaženo za pomoci analýzy celého podniku a analýzy současného marketingového mixu. Tyto analýzy budou poté sloučeny do SWOT analýzy, která ukáže přesně na jaké složky marketingového mixu se v návrhové části zaměřit. Návrhová část bude složena z jednotlivých návrhů, které by mohla společnost využít právě pro dosažení větší spokojenosti zákazníků a rozšíření své zákaznické sítě.

Cíl práce a metody zpracování

Bakalářská práce se zabývá návrhem marketingového mixu pro společnosti OREN s.r.o.

Cíl

Cílem bakalářské práce je na základě provedených analýz navrhnout změny marketingového mixu pro společnost OREN s.r.o.

Metodika

Společnost v poslední době nezískává nové zákazníky a ti stávající nejsou dostatečně informováni o novinkách v sortimentu ani o dění v samotné společnosti. Tato bakalářská práce by měla vést k vytvoření návrhu vylepšeného marketingového mixu, který by měl firmě pomoci tento problém řešit.

Aby bylo možné správně navrhnout marketingový mix je zapotřebí zmapovat vnitřní i vnější prostředí společnosti. Proto analytická část bakalářské práce bude zaměřena na rozbor vnitřního a vnějšího prostředí podniku, rovněž na analýzu stávajícího marketingového mixu podniku. Vnitřní prostředí podniku bude analyzováno na základě analýzy vnitřního prostředí podniku. Vnější prostředí podniku bude analyzováno za pomoci Porterovy analýzy pěti sil. Na závěr analytické části bude zpracována SWOT analýza, která spojí všechny předchozí analýzy. Tato závěrečná analýza bude primárním východiskem pro návrhovou část.

Cílem nového návrhu marketingového mixu je zvýšení povědomí o společnosti, jak mezi stávajícími zákazníky, tak i mezi zákazníky potenciálními a zvýšení celkové spokojenosti zákazníků. Návrh by měl napomoci i ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

1. Teoretická východiska práce

1.1. Marketing

Jedná se o jeden se základních pojmů. Cílem marketingu je vytvářet přidanou hodnotu pro zákazníka a uspokojovat jeho potřeby. Marketing je nezbytnou součástí každého podniku ať už výrobního nebo obchodního.

Stejně jako prodávající tak i nakupující využívá marketingu, aniž by si to uvědomoval. Každý spotřebitel vyhledává zboží, které si může dovolit a současně mu bude vyhovovat. Rovněž každý nákupčí ve firmě se snaží pro svůj podnik vyjednat nejlepší podmínky.

Pod marketingem si můžeme představit velké množství aktivit. Například: komunikace, distribuce, politika, služby zákazníkům, stejně tak jako vývoj a výzkum. Jednoduše řečeno se jedná o činnosti ovlivňující zákazníkovo rozhodování.

Marketing můžeme definovat „jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci či skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 31)

Marketing poskytuje propojení se zákazníkem více než jakákoli jiná oblast podniku. Dodává zákazníkovi přidanou hodnotu a zjišťuje jeho potřeby. Hlavním cílem marketingu je starat se o spokojenost současných zákazníků, získávat nové zákazníky a zároveň vytvářet zisk pro společnosti. (Kotler a Armstrong, 2004)

1.2. Marketingové mikro prostředí

Mikroprostředí jsou „faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků.“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 175)

Hlavním úkolem marketingu je uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Toho však marketing není schopen dosáhnout samostatně. Musí tedy komunikovat i s ostatními faktory ovlivňující mikroprostředí firmy. Těmito faktory jsou zaměstnanci, ostatní oddělení společnosti, dodavatelé a poskytovatelé služeb, zákazníci, konkurence a veřejnost. (Kotler a Armstrong, 2004)

Pro prosperitu podniku je důležité tomuto prostředí rozumět a najít si zde svou roli. Tato role závisí na výši zdrojů v podniku a na jeho možnostech a schopnostech. (Horáková, 2001)

Posouzení podniku v rámci mikroprostředí v sobě zahrnuje mnoho aspektů, na které je nutné pohlížet. Těmi jsou například řízení nákladů, úroveň managementu a zaměstnanců, vhodnost další investice nebo specifické vlastnosti podniku. Dalšími prvky v mikroprostředí jsou prvky mimo společnost a těmi jsou dodavatelé, konkurence, zákazníci nebo veřejnost. (Horáková, 2001)

1.2.1. Firemní prostředí

Celý podnik se skládá z mnoha oddělení, se kterými je nutné komunikovat při tvorbě a implementaci marketingového plánu. Hlavní slovo má vždy vrcholový management firmy, který stanovuje cíle, strategii a politiku celé společnosti. Zároveň většinou marketingové plány schvaluje a dohlíží na to, aby se tyto plány držely požadovaných cílů a strategie. Marketingové oddělení musí zároveň úzce spolupracovat i se všemi ostatními odděleními společnosti. (Kotler a Armstrong, 2004)



Obrázek 1: Vnitrofiremní prostředí

(Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler a Armstrong 2004)

Aby bylo možné marketingové plány financovat je důležité se spojit s finančním oddělením, aby poskytlo potřebné prostředky. Výzkum a vývoj společnosti má za úkol

navrhnout atraktivní produkty či služby, které by mohlo marketingové oddělení nabízet zákazníkům. Aby bylo možné produkty nabídnout zákazníkům je potřeba znát množství, ve kterém je společnost schopna tento výrobek dodat. To zajišťuje oddělení výroby. Účetnictví poskytuje marketingovému oddělení zpětnou vazbu za pomoci analýzy výnosů a nákladů. Dále je důležité, aby marketingové oddělení zajišťovalo spolupráci všech ostatních oddělení s cílem uspokojení potřeb zákazníka. (Kotler a Armstrong, 2004)

1.2.2. Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model je zaměřen na analýzu konkurence. Pomocí tohoto modelu vyhodnocuje pět sil působících na podnik. Jednotlivé síly jsou:

- Současná konkurence v odvětví
- Pravděpodobnost vstupu nové konkurence na trh
- Odběratelé
- Dodavatelé
- Možnost nahrazení substitučním produktem

Současná konkurence v odvětví

Jedná se o společnosti, které fungují v rámci jednoho odvětví. Tyto společnosti můžeme poté omezit na určitý region v němž operují nebo na určité segmenty odběratelů, kterým dodávají své produkty. Konkurenční společnosti můžeme porovnávat na základě produktu, spolehlivosti v dodávání zboží, ceny, přidané hodnoty nebo znalosti potřeb zákazníka. (Tomek, Vávrová, 2007)

Pokud bude zákazník u konkurenční společnosti spokojený a tato společnost bude dobře znát své zákazníky bude velmi složité v tomto odvětví prorazit s novým substitučním produktem.

Pravděpodobnost vstupu nové konkurence na trh

Tato konkurence zatím v odvětví neexistuje, ale může se na trhu kdykoli vyskytnout. Tento typ konkurence vyhodnocujeme nepřímou, jelikož ji neznáme. Vznik této konkurence je zapříčiněn lukrativností daného trhu a relativně nízkými bariérami na vstup na daný trh. (Tomek, Vávrová, 2007)

Této konkurenci může společnost čelit dvěma způsoby. Prvním z nich je snížení ceny, aby učinila daný trh nelukrativní pro nově příchozí konkurenty. Druhou možností

je vývoj nových technologií, které nově přichází společnost nemá k dispozici. (Tomek, Vávrová, 2007)

Odběratelé

Odběratelé mají v určitých odvětvích velkou vyjednávací sílu a v některých velmi malou. Odběratel nabývá velké vyjednávací síly, pokud je pro něj velmi snadné změnit dodavatele a pro tohoto dodavatele se jedná o velkého zákazníka. Naopak pokud je pro odběratele složité změnit dodavatele, nebo pro dodavatele nepředstavuje důležitého zákazníka, nemůže si diktovat podmínky obchodu.

Odběratelé mohou mít jiné představy o produktu. Výrobci nebo obchodníci o nákupu uvažují racionálně. Na rozdíl od jednotlivců, u kterých převažuje spíše sociologické nebo psychologické chování. (Tomek, Vávrová, 2007)

Dodavatelé

Dodavatelé mohou snadno ovlivnit hospodaření celého podniku. Jejich vyjednávací síla se odvíjí od možnosti substituce jejich výrobku, nákladu na změnu dodavatele nebo počtu dodavatelů v odvětví. Pokud dodavatel dodává jedinečný produkt má velkou vyjednávací sílu. Stejně tak pokud jsou náklady na změnu dodavatele pro společnost příliš vysoké.

Dodavatelé mají rovněž velký vliv na cenu a kvalitu končeného výrobku. Pokud je zvýší svou cenu mohou značně ovlivnit hospodaření celého podniku. Dodavatelé mají větší vyjednávací sílu čím menší je konkurence v odvětví. (Tomek, Vávrová, 2007)

Možnost nahrazení substitučním výrobkem

Substituční produkt se dokáže vzájemně funkčně nahradit. Pravděpodobnost substituce roste, pokud je konkurenční výrobek v lepším poměru kvalita/cena nebo u sortimentů, kde se jednotlivé produkty velmi slabě odlišují. (Tomek, Vávrová, 2007)

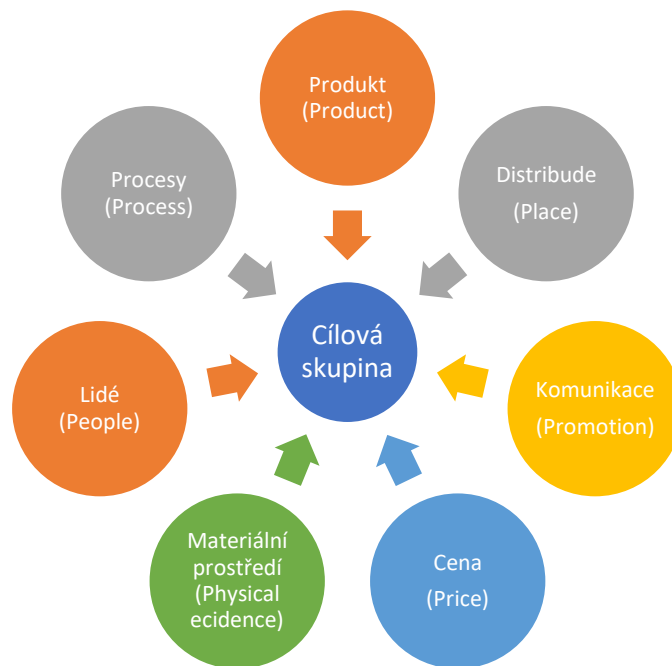
1.3. Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor taktických marketingových nástrojů, které společnost využívá, aby uspokojila potřeby zákazníka a zároveň přinášela zisk společnosti. Tyto aktivity můžeme rozdělit do čtyř prvků, tak zvaných 4P. Těmito prvky jsou produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion). Pro poskytování služeb nejsou tyto 4P dostačující, proto se k nim přidávají ještě další 3P.

Těmi jsou lidé (people), materiální prostředí (physical evidence) a procesy (process). (Janečková, 2000)

Marketingový mix představuje koncepční kostru jakéhokoli marketingového problému. K marketingovému mixu existuje mnoho různých přístupů a metod jeho řešení. Nejznámějšími z těchto metod jsou 4P, 5P nebo 7P. Marketingový model 4P je kritizován především kvůli jeho jednoduchosti nebo jako zastaralý. Tento model přebírali i marketéři služeb dokud si nevytvořili svůj vlastní model 7P. (Smith, 2000)

Obchodní společnosti mají specifické postavení v národním hospodářství a díky tomu není možné marketingový mix aplikovat šablonově bez jakýchkoli úprav. Pro výrobní podnik je nejdůležitějším aspektem marketingového mixu produkt, ale u obchodní společnosti jsou nejdůležitější aspekty cena a distribuce. (Zamazalová, 2009)



Obrázek 2: 7P marketing

(Zdroj: Vlastní zpracování dle <http://www.krizovy-manager.cz/2018/06/10/marketingovy-mix/>)

1.3.1. Produkt (product)

Produkt je souhrn všech výrobků a služeb, které firma dodává na trh. Rovněž tak i služby spojené s výrobkem. Produkt je klíčovou složkou marketingového mixu, jelikož na něm závisí všechny ostatní složky mixu. (Kotler, Armstrong 2004)

Jedná se o souhrn všeho, co společnost nabízí zákazníkovi k uspokojení jeho potřeb. Ať se jedná o hmotné či nehmotné potřeby. O produktu můžeme rozhodovat v rámci jeho značky, vývoje nebo sortimentu. (Janečková, 2000)

Produktem obchodní firmy je její sortiment. Tento sortiment je systematicky uspořádaným souborem produktů. U sortimentu rozlišujeme jeho hloubku, šířku, délku a konzistenci. Délka sortimentu je počet výrobních řad, které společnost nabízí. Počet jednotlivých produktů ve vybrané řadě je označován jako hloubka sortimentu. Délka sortimentu jsou všechny položky, které firma nabízí. Konzistence sortimentu označuje provázanost jednotlivých řad produktů. Konzistence je do jisté míry relativní a je důležité ji hodnotit s ohledem na danou situaci. (Zamazalová, 2009)

1.3.2. Cena (price)

Jedná se o celkovou sumu peněz, kterou je zákazník povinen uhradit, aby mohl daný produkt získat. Cena by neměla být fixní, ale měla by reagovat na celkovou situaci na trhu. (Kotler, Armstrong 2004)

Společnost by si měla všimnout výše nákladů, relativní úrovně ceny, úlohy ceny při podpoře prodeje (slevy) nebo možnosti platebních podmínek. Cena ve službách společnost většinou diferencuje od ostatních poskytovatelů té samé služby. (Janečková, 2000)

Cena může komunikovat se zákazníkem a vysoká cena znamená něco jiného než nízká cena. Pokud si zákazník koupí drahý výrobek předpokládá, že je kvalitnější nežli ten samý výrobek za nižší cenu. Čili cena často slouží kupujícímu jako ukazatel kvality. (Smith, 2000)

V dnešní době je zákazník velmi dobře informován o nabídce na trhu a cenách srovnatelných výrobků. Díky této informovanosti a dominantnímu postavení vytváří zákazník velký tlak na neustálé snižování ceny. Cena zboží se vždy odvíjí od hodnoty pro zákazníka a od toho, jak zákazník cenu vnímá. Zároveň s tím musí obchodní firma brát

v potaz ceny své konkurence a ceny stanovené výrobcem, od kterého zboží odebírá. (Zamazalová, 2009)

Při vytváření cenové politiky a rozhodování o cenách je doporučováno držet se následujícího postupu:

- Stanovení cílů
- Zjištění poptávky
- Odhad nákladů fixních a variabilních
- Analýza nákladů, cen a nabídky konkurence
- Výběr metody tvorby ceny
- Volba konečné ceny

(Zamazalová, 2009)

1.3.3. Distribuce (place)

Prvek distribuce souvisí s usnadněním přístupu zákazníka k danému produktu. Čili tento prvek by měl zákazníkovi daný produkt přiblížit. S tím souvisí samotná lokalizace prodejny nebo případná volba zprostředkovatele daného produktu. (Janečková, 2000)

Umístění samotné obchodní společnosti hraje velkou roli. Toto rozhodnutí je klíčové, neboť bude mít dlouhodobý a závažný dopad na budoucnost celé firmy. Jedná se o strategické rozhodnutí a společnost bude vázána na kupní potenciál dané lokality. Výběr lokality by měl odpovídat cílovému trhu obchodní firmy. (Zamazalová, 2009)

Při rozhodování o umístění podniku by měla obchodní společnost postupovat následovně:

- Rozhodnutí o volbě trhu
- Rozhodnutí o lokalitě (město)
- Rozhodnutí o konkrétním místě ve městě

(Zamazalová, 2009)

Místo prodeje sděluje kupujícímu důležité informace. Především o kvalitě produktu nebo poskytované služby. Pokud kupující nakoupí produkt v čisté značkové prodejně, je za něj ochoten zaplatit vyšší cenu nežli za stejný produkt ve stánku na tržišti. (Smith, 2000)

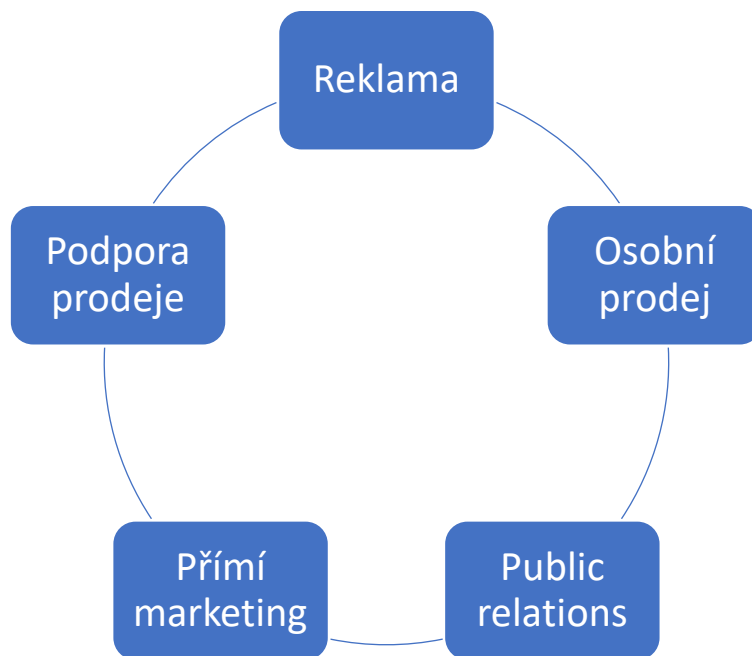
1.3.4. Komunikace (promotion)

Marketingová komunikace je komunikace mezi dvěma subjekty. Nejedná se pouze o propagaci daného produktu, ale o všechny informace, které si subjekty vymění. Aby byla komunikace se zákazníkem úspěšná, musí se firma přizpůsobit potřebám a řeči zákazníka stejně tak jako jej musí zaujmout a přesvědčit. (Janouch, 2014)

Marketingová komunikace má za cíle především přesvědčit, informovat nebo připomínat produkt zákazníkovi. Na základě této komunikace se vytvářejí jednotlivé vazby mezi subjekty. Aby bylo možné těchto cílů dosáhnout stává se marketingová komunikace více personalizována. (Janouch, 2014)

Marketingová komunikace má svůj vlastní mix, který nazýváme komunikační nebo propagační mix. Součástí tohoto mixu jsou všechny dostupné nástroje komunikace společnosti. (Smith, 2000)

Komunikační mix společnosti musí působit sjednoceně. Toho může společnost dosáhnout propojením různých komunikačních cest. Nejdůležitější je, aby jednotlivé komunikační kanály vysílaly stejná a jasné sdělení. Nejhorší možnou variantou je, když různé komunikační kanály sdělují zákazníkovi zcela odlišené informace. Díky tomu si zákazník nemusí být vůbec jistý co chce společnost sdělit. (Kotler a Armstrong, 2004)



Obrázek 3: Správně koncipovaný komunikační mix

(Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera a Armstronga)

Reklama

Jedná se o placenou, neosobní formu prezentace, která je zaměřena na velmi různorodý okruh zákazníků nebo potencialních zákazníků. Díky tomu není možné reklamu cílit na konkrétní skupinu zákazníků. Rovněž reklama je pouze jednosměrnou komunikací směrem k zákazníkovi. Zákazník na ni není schopen reagovat a nevzniká tak dialog. (Kotler a Armstrong, 2004)

Úspěšnost reklamy závisí na její schopnosti upoutat pozornost a dobře komunikovat sdělení. Téměř vůbec nezáleží na výši rozpočtu na reklamu. Za sdělení v televizi jsou společnosti schopné dát 200 000 dolarů. Pokud se jedná o hlavní vysílací čas až 2 milióny dolarů. A vůbec nemusí být tak úspěšné. V dnešní době je to zejména díky tomu, že má divák mnoho možností a okamžitě program přepíná po zahájení komerčního bloku. Z toho důvodu musí být dnešní reklamy zábavné, vynalézavější a užitečnější pro zákazníka. Klíčové je také jejich načasování. (Kotler a Armstrong, 2004)

Reklamu je možné umisťovat formou bannerů i na nejrůznější webové stránky. To umožňuje zákazníkovi na daný banner kliknout a dostat se přímo na webové stránky společnosti. Tímto kliknutím už zákazník o sobě poskytuje informace společnosti. Především z jaké stránky se na stránky společnosti dostal. (Janouch, 2014)

Zákazníci se s reklamou setkávají každý den ať už v televizi či na internetu. Tato přehlčení vede k nižší účinnosti reklamy. Díky tomuto přehlčení si nemůže být společnost jistá, že se její sdělení k zákazníkovi dostane. Proto rozhodnutí, zda do reklamy investovat, jakým způsobem ji vytvořit a v jakém rozsahu ji implementovat, se stává velmi zodpovědnou činností. (Janouch, 2014)

Osobní prodej

Jde o nejlepší nástroj z hlediska ovlivňování zákaznických preferencí. Osobní prodej se zaměřuje na osobní kontakt se zákazníkem a díky tomu je schopen vytvářet silné obchodní vztahy. V průběhu času mohou tyto vztahy přerůst až v osobní a prodejce je schopen se zákazníkem pracovat mnohem efektivněji. (Kotler a Armstrong, 2004)

Role osobního prodeje se liší společnost od společnosti. Některé firmy vůbec nevyužívají formu osobního prodeje. Naopak v jiných firmách je forma osobního prodeje nepostradatelná. Například u společností, které prodávají své zboží prostřednictvím obchodních mezičlánků. Zde je role obchodníka velmi důležitá, ale konečný zákazník se

s obchodním zástupcem takové firmy nikdy nesetká. Tyto obchodníci spolupracují s velkoobchodními a maloobchodními sítěmi a motivují je k prodeji jejich zboží. (Kotler a Armstrong, 2004)

Podpora prodeje

Podpora prodeje je zaměřena na konkrétní produkt nebo skupinu produktů. Patří sem aktivity jako jsou cenové akce, soutěže nebo slevy na základě odběrů zákazníka. Všechny tyto aktivity slouží ke zvýšení prodejů daného produktu nebo skupiny produktů. Z dlouhodobého hlediska se nejedná o efektivní způsob propagace. (Kotler a Armstrong, 2004)

Všechny aktivity podpory prodeje jsou charakteristické tím, že se uplatňují přímo při samotné nákupu. Může se jednat o dlouhodobé nebo krátkodobé aktivity. Rovněž tyto aktivity můžeme rozdělit dle toho, zda se snaží přimět nového zákazníka k nákupu nebo zda se jedná o formu věrnostního programu. (Janouch, 2014)

Public relations

Termín public relations je snaha společnosti vytvořit si dobré jméno ve společnosti. Díky tomu je schopna snížit následky nepříznivých událostí. Rovněž je tak schopna zamezit šíření možných pomluv nebo chybných informací o společnosti. (Kotler a Armstrong, 2004)

Jedná se o složku komunikačního mixu zaměřenou na veřejnost nikoli na produkt. Veřejnost můžeme chápat jako subjekty, které mají k firmě a jejím aktivitám vztah. Nejedná se tedy jen o zákazníky, ale také zaměstnance společnosti, akcionáře nebo pracovníky statní správy. (Janouch, 2014)

Přímý marketing

Přímý marketing neboli direct marketing je formou komunikace se zákazníky bez zainteresování třetí strany, například médií. Cílem přímého marketingu je přimět konkrétní oslovenou osobu k provedení určité akce. Touto akcí nemusí být jen nákup, ale například přimění daného klienta/zákazníka k poskytnutí zpětné vazby nebo navštívení webových stránek společnosti.

Přímý marketing můžeme uskutečňovat jak v online prostředí, tak i bez využití internetu. Mezi nejčastější nástroje direkt marketingu můžeme zařadit dopisy, emaily, SMS zprávy nebo podomní prodej.

Aby bylo možné zákazníka oslovit s konkrétní specifickou nabídkou, je nutná dobrá segmentace zákazníků. Tato specifická nabídka má u zákazníka vyvolat okamžitou reakci. Nejčastěji se k tomuto účelu využívá zasílání emailu, kde je možné snadno vytvořit jedinečný obsah nejen pro celou skupinu zákazníků, ale také pro konkrétního zákazníka. (Janouch, 2014)

Přímý marketing nepředstavuje jen taktický nástroj v podobě jednoho emailu, který je zaslán zákazníkovi při nějaké akci, ale je lepší jej využívat dlouhodobě. Přímé oslovování zákazníků by mělo být zabudováno do podnikových procesů a zákazníci by měli být kontaktováni pravidelně. Na základě jejich reakce je poté možné získané údaje zavést do databáze a dále tyto údaje vyhodnocovat. (Smith, 2000)

1.3.1. Lidé (People)

Prvek lidé je při poskytování samotné služby velmi důležitý, neboť lidé (zaměstnanci) danou službu zprostředkovávají a mají tak přímý vliv na kvalitu dané služby. Společnosti by se tedy měly zaměřit na výběr, motivaci a poskytování zdělávání svým zaměstnancům. Protože i zákazník je součástí samotného procesu poskytování služeb, měla by společnost stanovit pravidla pro chování zákazníka. (Janečková, 2000)

Personál společnosti, který danou službu vykonává má velký vliv na kvalitu samotné služby. Na základě jeho chování, vystupování a vzhledu si zákazník udělá obrázek o celé společnosti. Díky této zkušenosti se může zákazník do podniku opakovaně vracet nebo jej už nikdy nenavštíví. Své zkušenosti poté může předat dalším potenciálním zákazníkům. (Smith, 2000)

Kvalita poskytované služby se může velmi lišit. Nejvíce závisí kvalita služby na tom kdo, kdy, kde a jak danou službu vykonává. Kvalita se neliší jen podnik od podniku, který službu poskytuje, ale také od jednotlivých zaměstnanců, kteří službu vykonávají. Unavený a neusměvavý zaměstnanec poskytne zákazníkovi jinou kvalitu služby nežli usměvavý a rychlý. Podobně se však může lišit kvalita i u konkrétního zaměstnance v průběhu času. Na konci pracovního dne může být i usměvavý a rychlý zaměstnanec pomalý a mračící se. (Kotler a Armstrong, 2004)

1.3.2. Procesy (Process)

Poskytovatel služby a zákazník dané služby musí spolu v průběhu celého poskytování služby interagovat. Z toho důvodu je důležité mapovat všechny tyto

interakce i všechny procesy s nimi spojené. Když zákazník musí na své již zaplacené zboží dlouho čekat nebude spokojený. Stejně tak když mu bude zasláno jiné zboží, než si objednal. Proto je pro poskytovatele služeb důležité tyto procesy mapovat, kategorizovat a komplexní procesy zjednodušovat, aby nedocházelo k chybám a celý proces se urychlil. (Janečková, 2000)

Procesy a postupy práce budují u zákazníka určitou představu o samotné společnosti. Pokud jsou procesy ve firmě pomalé a neefektivní vede to k dlouhému vyřizování objednávky nebo plýtvání času zákazníků, kteří musí příliš dlouho čekat, než se na ně dostane řada. Díky tomu mohou být poté nespokojeni s celým produktem a budou hledat jiného dodavatele. (Smith, 2000)

1.3.3. Materiální prostředí (Physical evidence)

Díky nehmotnému charakteru služeb je těžké zákazníkovi produkt přiblížit dříve, než jej spotřebuje. To snižuje pravděpodobnost zakoupení dané služby. Materiální prostředí má být ukázkou vlastností dané služby. Jako příklad materiálního prostředí můžeme uvést vzhled budovy společnosti, její vnitřní prostory, vzhled webových stránek nebo vzhled samotných zaměstnanců společnosti. Toto vše umožňuje zákazníkovi získat informace o poskytované službě. (Janečková, 2000)

Ze služby pro zákazníky plyne jistá nejistota a tuto nejistotu se snaží omezit. Zákazník tedy hledá určité znaky kvality dané služby založené na materiálním prostředí. Vliv na rozhodování zákazníka může mít místo kde je služba vykonávána, vybavení společnosti poskytující službu, vzhled zaměstnanců nebo vystupování dané firmy. Z toho důvodu se firmy poskytující služby, snaží dodat k samotné službě i hmotné produkty, které zákazníkovi službu přiblíží. (Kotler a Armstrong, 2004)

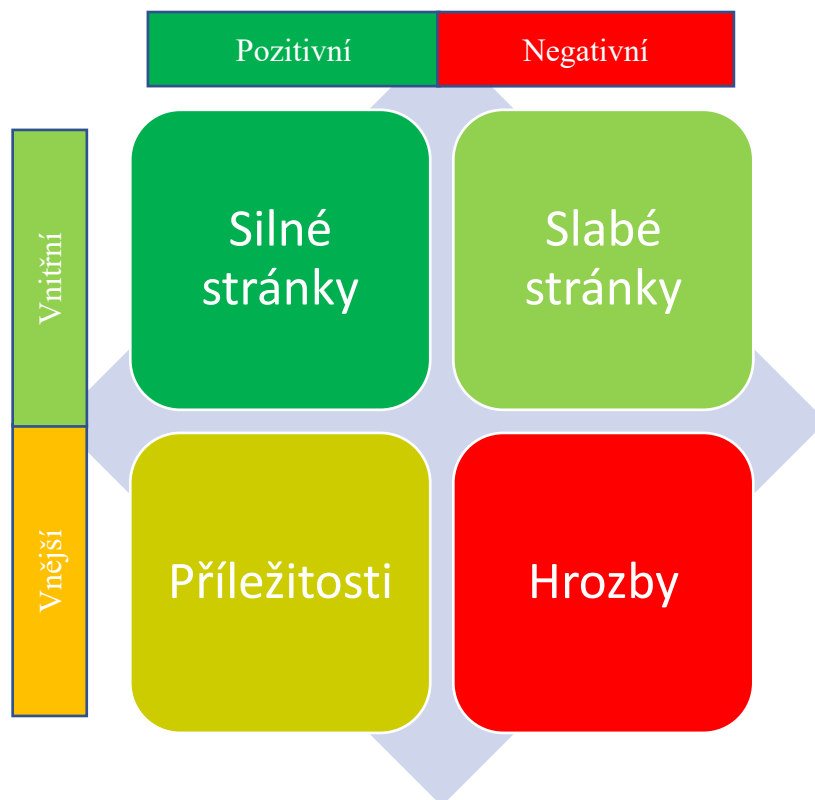
1.4.SWOT analýza

SWOT jsou úvodní písmena z anglických slov strengths, weaknesses, opportunities, threats. Čili SWOT analýza je analýzou silných a slabých stránek společnosti, stejně tak jako jejich příležitostí a hrozeb. Tato analýza je součástí situační analýzy podniku. Často se umísťuje až na konec celé analýzy, jelikož se jedná o sumarizaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. (Horáková, 2001)

Výsledky této analýzy mohou změnit náš celkový pohled na strategickou situaci podniku, ať už k lepšímu či k horšímu. (Janouch, 2014)

SWOT analýza by se měla provádět v podniku pravidelně a systematicky, nejméně jednou ročně. Nepravidelně se může také vyhodnotit, když podnik plánuje velké změny nebo projekty. Rovněž provádění SWOT analýzy pouze při těchto změnách nebo při výskytu potíží v podniku, není pro podnik užitečné. (Horáková, 2001)

Vyhodnocení této analýzy je třeba provést ve dvou oblastech. První z těchto oblastí jsou silné a slabé stránky, které se zaměřují na vnitřní organizaci společnosti. Druhou oblastí jsou vnější faktory ovlivňující společnost, a to příležitosti a hrozby. (Světlík, 2018)



Obrázek 4: Schéma SWOT analýzy

(zdroj: vlastní zpracování dle: Čevelové)

1.4.1. Vyhodnocení SWOT analýzy

Rozlišujeme vyhodnocení silných a slabých stránek, které se zaměřují na vnitřní prostředí podniku, a příležitostí a hrozeb, které charakterizuje vnější prostředí podniku.

Silné a slabé stránky

Vedení podniku ve spolupráci s odborníky a zainteresovanými osobami nejprve vytipuje faktory, které naplňují podstatu silných a slabých stránek. Tyto faktory jsou poté

ohodnoceny z hlediska jejich stavu. Tento stav je možné ohodnotit slovně (dobrý, průměrný, špatný) nebo číselně (1, 2, 3), rovněž je možné užít i více stupňů. Nakonec všechny hodnocené faktory a jejich stav můžeme zařadit do tabulky, na základě, které můžeme slovně vyhodnotit situaci podniku. (Horáková, 2001)

Hodnocené faktory nemají pro podnik stejnou důležitost, proto je zapotřebí ji také zohlednit. Opět ji můžeme ohodnotit slovně (důležité, průměrně důležité, nedůležité) nebo číselně (1, 2, 3). Po vyhodnocení stavu a důležitosti daného faktoru pro podnik jej můžeme zařadit do tabulky, která komplexně zachytí celou situaci. (Horáková, 2001)

Tabulka 1: Příklad analýzy silných a slabých stránek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Horáková, 2001)

		Stav jednotlivých faktorů		
		Dobrý	Průměrný	Špatný
Vliv faktoru	Velký vliv	Faktor č. 1	Faktor č. 2	Faktor č.3
	Střední vliv	Faktor č. 4	Faktor č.5	Faktor č. 6
	Malý vliv	Faktor č. 7	Faktor č. 8	Faktor č. 9

V této tabulce vidíme, že faktor č. 1 až č. 3 mají na společnost velký vliv, proto by jimi měla společnost více zajímat. Faktor č. 1 je pro společnost silnou stránkou a měla by jej využívat k překonání hrozeb. Faktor č. 3 je pro danou společnost slabou stránkou a měla by se snažit vylepšovat jeho stav. Dále by se společnost měla zaměřit na vylepšování faktorů, které mají střední vliv a jsou ve špatném stavu, ale neměla by na ně vynakládat příliš mnoho prostředků. Společnost by neměla zapomínat ani na faktory, které mají malý vliv na podnik, protože se jejich vliv může změnou marketingové situace změnit a mohou se stát silnými i slabými stránkami společnosti.

Příležitosti a hrozby

Pro vyhodnocení příležitostí a hrozeb lze využít obdobnou tabulku, jako pro vyhodnocení slabých a silných stránek. U příležitostí budeme hodnotit pravděpodobnost úspěchu a její atraktivitu pro podnik. U hrozeb budeme hodnotit pravděpodobnost jejího vzniku a závažnost daného ohrožení pro podnik. (Horáková, 2001)

Konečné vyhodnocení analýzy

Konečné vyhodnocení celé SWOT analýzy můžeme uvést v tabulce, představující jednotlivé faktory silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tato tabulka musí být sestavena pro určité časové období a musí být opatřena komentářem, který poskytuje informace o vzájemném působení faktorů, které elementy využít a které eliminovat, jaké úsilí by mělo být vynaloženo a jaké kroky podniknout. (Horáková, 2001)

1.5. Shrnutí teoretické části

V teoretické části práce jsou vysvětleny všechny podstatné termíny a analýzy, které budou využity jak v analytické, tak návrhové části. Nejdůležitějším termínem je marketingový mix, který se skládá ze sedmi P. Tato P představují soubor taktických nástrojů, které firma využívá v rámci marketingu. Jednotlivými P jsou: produkt, cena, distribuce, komunikace, lidé, procesy a materiální prostředí.

Další podstatnou částí je analýza vnitřního prostředí společnosti neboli marketingové mikroprostředí. Tato analýza je zaměřena na specifické vlastnosti podniku. Těmi jsou například úroveň managementu, zaměstnanci, řízení nákladů nebo vhodnost další investice.

Analýzu vnějšího prostředí zajišťuje Porterův model pěti sil. Jednotlivé síly působící na podnik jsou: současná konkurence, pravděpodobnost vstupu nové konkurence, odběratelé a dodavatelé společnosti a na konec možnost nahrazení produktu jiným produktem.

SWOT analýza zajišťuje sloučení všech předchozích analýz a je schopna ukázat jaké jsou silné a slabé stránky podniku, stejně tak jakým hrozbám musí čelit a jaké příležitosti může využít ve svůj prospěch. U silných a slabých stránek se dále určuje jaký mají vliv na podnik. U hrozeb je důležité určit jejich pravděpodobnost vzniku a u příležitostí jejich pravděpodobnost využití.

2. Analýza současného stavu

V druhé části mé bakalářské práce bude představena společnost OREN s.r.o., její právní forma, strukturu vedení a způsob financování podniku. K analýze podniku budou využity vybrané metody, které jsem blíže popsány v teoretické části. Nejprve bude analýza zaměřena na prostředí podniku a jeho konkurenci. Poté bude následovat analýza současného marketingového mixu společnosti. Na závěr analytické části bude vypracována SWOT analýza, která napomůže k shrnutí všech předchozích analýz a odhalí silné a slabé stránky společnosti. Stejně tak i hrozby a příležitosti firmy OREN s.r.o. SWOT analýza bude dále sloužit jako hlavní východisko pro návrhy, které budou uvedeny v návrhové části práce.

2.1. Představení společnosti

V této kapitole budou uvedeny základní informace o společnosti OREN s.r.o. a jejím předmětu podnikání. Firmu OREN s.r.o. jsem si zvolil především proto, že zde již dlouhou dobu pracuji jako brigádník. Díky tomu je mi společnost blízká a chci se podílet na jejím dalším rozvoji.

Jedná se o malou společnost jak co do obrátu (cca. 20 milionů Kč ročně) tak co do počtu zaměstnanců (do 20 osob).

Společnost OREN s.r.o. sídlí v Údlicích v ulici Droužkovická 354. Je umístěna v areálu bývalého JZD, kde sídlí několik dalších společností. Dříve působila také jako prodejna, opravná a půjčovna elektrického ručního nářadí. Dnes je společnost zaměřena pouze na obchodní činnost, a to jak velkoobchodní, tak i maloobchodní. Její sortiment je specializovaný a tvoří jej nástroje do elektrického ručního nářadí. Konkrétně to jsou vrtáky do kovu, dřeva, skla, dlaždic nebo plastu, ruční a strojní závitníky, sekací nástroje do betonu nebo šroubovací nástavce. Společnost rovněž nabízí tyto nástroje i v sadách. Sortiment společnosti není široký, ale právě díky své specializaci je velmi hluboký. Od každého nástroje nabízí širokou škálu rozměrů.

Z toho důvodu není společnost zaměřena na regionální prodej, ale své zboží nabízí po celé České republice a stejně tak i exportuje do zahraničí.

2.2.Právní forma společnosti

OREN s.r.o. je, jak už název napovídá, společností s ručeným omezeným.

Společnost s ručeným omezeným je jedna z nejpoužívanějších právních forem podnikání v České republice. Jedná se především o malé nebo střední firmy. Podnik může založit jak fyzická, tak i právnická osoba. V čele firmy stojí jeden nebo více jednatelů, kteří firmu zastupují navenek. Kapitál je do firmy vkládán společníky a podle výše vloženého kapitálu je rozdělován případný zisk. Od roku 2014 je povinný minimální vklad při založení s.r.o. 1 Kč.

V době založení společnosti OREN s.r.o. byl minimální vklad 100 000 Kč.

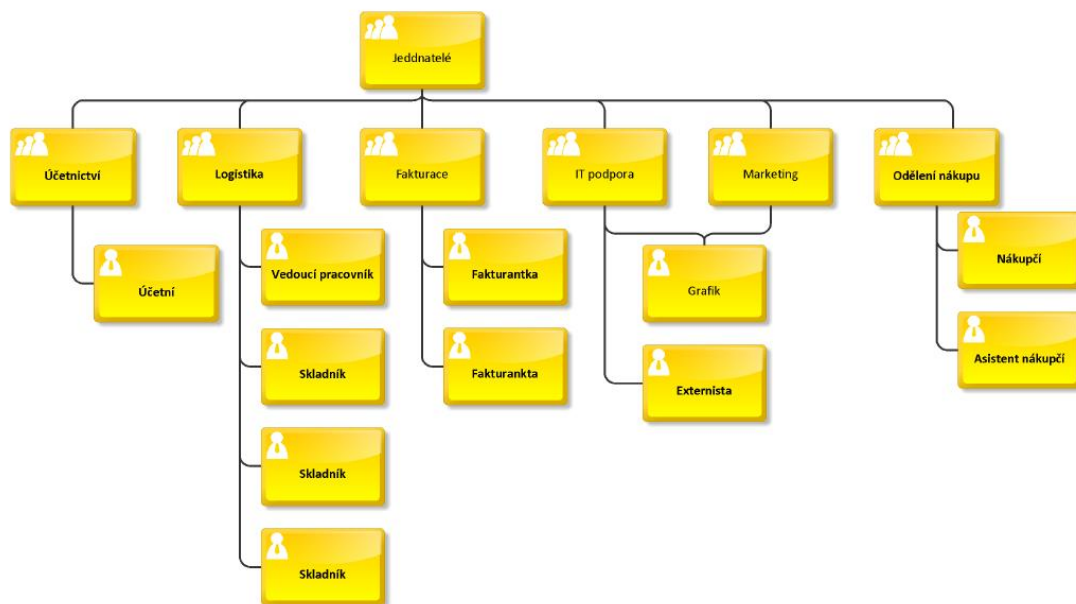
Společnost byla založena v roce 1994 a jejími zakládajícími členy byl manželský pár. Vstupní kapitál tvořily pouze rodinné úspory. Vzhledem k malému kapitálu nepřicházelo v úvahu založení akciové společnosti a vzhledem k tomu, že zakládající osoby byly dvě, bylo založení společnosti s ručením omezeným vhodnější než podnikání jako osoby samostatně výdělečně činné. Jedním z dalších důvodů, proč byla tato forma zvolena, byla skutečnost, že se firma již od počátku zabývala obchodní činností nejen v rámci tuzemska, ale prováděla i export a import. Pro obchodní partnery byla právnická osoba důvěryhodnější než osoba fyzická.

2.3.Organizační struktura

V celém podniku dlouhodobě pracuje okolo patnácti zaměstnanců. Jak jsem již zmiňoval jedná se o malý podnik, a proto nemá složitou organizační strukturu. Jednotlivá oddělení jsou tvořena jedním až dvěma lidmi. Výjimkou je logistika, kde pracuje nejvíce zaměstnanců z celého podniku. Z toho důvodu bylo zapotřebí na oddělení logistiky zřídit pozici vedoucího pracovníka, který je zodpovědný za udržování dostatečné zásoby zboží připraveného k prodeji a vzájemnou koordinaci a spolupráci skladníků.

Vzhledem k velikosti podniku je ve firmě zavedena lineární organizační struktura. Všichni zaměstnanci jsou přímo podřízeni vedení společnosti, jedinou výjimku opět představuje logistika. Kde vedoucí pracovník zodpovídá za včasné a bezchybné provedení veškerých prací souvisejících s příjmem zboží, jeho přebalováním, značením a následně s expedicí zboží na základě zákaznických objednávek. Současně řeší i

personální rozdělení prací a dodržování pracovních a bezpečnostních předpisů v rámci skladu.



Graf 1: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje, 2022)

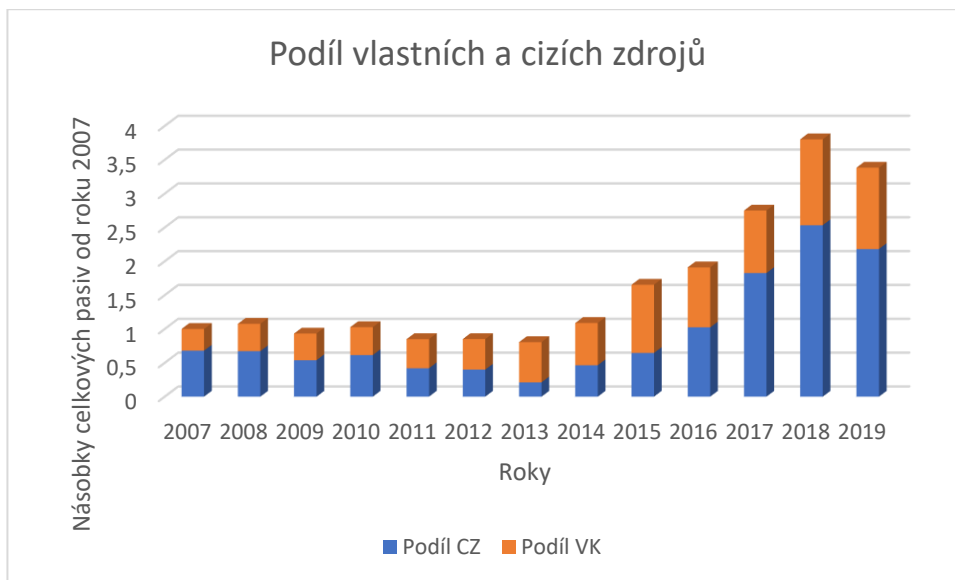
Společnost zaměstnává pracovníky takřka výhradně jako stálé zaměstnance. Jejich fluktuace je nízká. To je pro firmu velkou výhodou, protože není třeba neustále zaučovat nové pracovníky. Díky tomu nevznikají neshodné výrobky a procesy ve firmě nejsou zpomalovány z důvodu neznalosti procesu. Brigádníky zaměstnává firma pouze krátkodobě, především na překlenutí dovolených kmenových zaměstnanců.

Pokud společnost potřebuje přijmout nové zaměstnance nebo hledá brigádníky, činí tak sama a nevyužívá služeb náborových agentur. Využívá však inzeráty na známých webových stránkách pro vyhledávání pracovních pozic.

2.4. Financování podniku

Podnik pro svou běžnou činnost využívá pouze vlastní kapitál, a to především kumulovaný zisk z minulých let. Pokud se jedná o investiční činnost je podnik nucen se obrátit na banku. Tím se však neliší od většiny ostatních firem, neboť financování investic za pomoci úvěru je zpravidla levnější cesta než potřebný objem peněz vytvářet z vlastního zisku.

Právě kvůli tomu můžeme z rozvahy, z konce roku 2019, usoudit, že podnik je z větší části financován z cizích zdrojů. Ale to jen kvůli nedávné velké investici do nové firemní budovy. Tento trend tedy není dlouhodobý a když se podíváme například na rozvalu z roku 2014 můžeme říci, že je podnik financován více z vlastních nežli z cizích zdrojů. Abychom pochopili financování podniku je třeba jej rozložit v letech.



Graf 2: Podíl vlastních a cizích zdrojů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2022)

Když se tedy podíváme na graf č. 2 zobrazující celková pasiva společnosti a podíl vlastních a cizích zdrojů všimneme si, že je podnik dlouhodobě financován převážně z cizích zdrojů. Tato převaha cizích zdrojů vznikla hlavně kvůli velké investici do nové budovy.

Podpora prodeje není pro firmu výdajem, který by byla ochotna financovat z cizích zdrojů. Proto je marketing společnosti financován pouze z vlastních zdrojů.

2.5. Analýza mikroprostředí podniku

V této analýze se zaměřím na vnitřní prostředí podniku a dále na tuto analýzu navážu Porterovou analýzou.

Pokud budeme hodnotit vztahy mezi zaměstnanci musíme vzít v potaz velikost dané společnosti. Společnost OREN s.r.o. je malou firmou o zhruba patnácti zaměstnancích. Všichni zaměstnanci jsou přímo podřízeni vedení, jedinou výjimku představuje oddělení logistiky, jak jsem již zmiňoval v kapitole 2.3. Díky tomuto přímému řízení mezi

zaměstnanci téměř neexistuje vztah nadřízenosti a podřízenosti. K řešení každodenních problémů přistupují jako tým.

V podniku jsou udržovány všechny prostory v čistotě. Zaměstnanci mají možnost si během pracovní doby udělat kávu v kuchyňce nebo si připravit čaj. Při výkonu práce se spolu často baví o různých tématech. Během obědové přestávky mají možnost si ohřát jídlo v mikrovlnné troubě. Stejně tak mají k dispozici ledničku, kde si mohou uskladnit nápoje či jídlo. Všechny tyto skutečnosti přispívají ke spokojenosti zaměstnanců a k uvolněné atmosféře na pracovišti.

Všichni zaměstnanci společnosti jsou zaměstnáni na plný úvazek. To přispívá k celkové stabilitě společnosti.

2.5.1. Porterova analýza

Tato kapitola bude zaměřena na pět sil, které na podnik působí v rámci trhu, na kterém se pohybuje. Těmito silami jsou konkurenti společnosti, potenciaální nová konkurence, zákazníci, dodavatelé a substituční produkty.

Současná konkurence

Konkurenci společnosti OREN s.r.o. můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupinu konkurentů představují velkoobchody dodávající maloobchodním prodejcům. Druhou skupinou konkurentů jsou maloobchodní prodejci, kteří společnosti OREN s.r.o. konkurují v prodeji nástrojů na konečného zákazníka.

Mezi velkoobchodní konkurenty můžeme zařadit společnosti prodávající elektrické ruční nářadí jako je třeba Bosh, Makita nebo Dewalt. Tyto společnosti svým obchodním partnerům společně s nářadím dodávají i nástroje a tímto doplňkovým prodejem konkurují společnosti OREN s.r.o. Avšak nedosahují tak hlubokého sortimentu v rámci vrtacích nástrojů jako společnost OREN s.r.o.

Když se podrobněji podíváme na politiku společností vyrábějících elektrické ruční nářadí, zjistíme, že své vrtací nástroje prodávají prostřednictvím svých smluvních partnerů (specializované maloobchody). Tyto velké, ve většině případů zahraniční společnosti mívají tvrdě nastavené obchodní podmínky a jsou svou obchodní politikou nastaveni především na velké odběratele. Těmi mohou být maloobchodní řetězce, velcí specializovaní obchodníci nebo velké stavební firmy, které jsou schopné odebírat velká

množství nástrojů. Pro malé prodejce tak může být nesnadné vyjednat si příznivé podmínky.

Další skupinou velkoobchodních konkurentů jsou firmy vyrábějící samotné nástroje. Příkladem takovéto společnosti je M&V, spol. s r.o. Tento typ konkurenta je schopen společnosti OREN s.r.o. konkurovat v hloubce sortimentu, ale tyto společnosti zatím svůj prodej směřují především na výrobní podniky nikoli na maloobchodní prodejce.

M&V, spol. s r.o. je dobrým příkladem výrobního konkurenta. Tato společnost je rozvětvena do několika divizí a své vrtací nástroje prodává pod značkou StimZet. Webové stránky samotné značky jsou velmi uživatelsky nepříjemné a těžko na nich zákazník najde důležité informace, které hledá. Rovněž tyto webové stránky nefungují jako e-shop a uvádí zde, že nejlepší způsob objednání je telefonicky nebo prostřednictvím e-mailu. Značka StimZet má rovněž i e-shopové stránky. Tyto stránky jsou těžko dohledatelné a pro konečného zákazníka velmi nepřehledné.

Pod značkou StimZet je zákazníkovi nabízena široká škála vrtacích nástrojů do kovu. To společnosti M&V, spol. s r.o. utvrzuje její postavení na trhu s vrtacími nástroji do kovu. Avšak tato firma nenabízí žádné vrtáky, které by byli schopny vrtat do jiného materiálu. Tím ji společnost OREN s.r.o. silně překonává.

English Deutsch По-русски

Domů O nás Novinky Média Kontakty Ke stažení

Nástroje na obrábění otvorů

Vyrábíme vysoce kvalitní řezné nástroje na obrábění otvorů značky STIM ZET. Kromě standardních výrobků nabízíme také **speciální nástroje** dle specifických požadavků zákazníků. Poskytujeme technické poradenství a **specializované služby** jako svařování třením, kalení, přebrous, ostření a povrchové úpravy.

EVROPSKÁ UNIE
Evropský fond pro regionální rozvoj
Operační program Podnikání
a inovace konkurenceschopnosti

Projekt M & V, spol. s r.o. - Nová generace HSS vrtáků s PVD povlakováním je spolufinancován Evropskou unií. Cílem projektu je zahájení výroby vysoce výkonných řezných nástrojů – vrtáků, vyráběných z rychlořezné oceli s aplikací nového druhu PVD povlaku.

**Nakupujte kvalitní nástroje z rychlořezné oceli přímo od výrobce.
Objednávejte [e-mailem](#) nebo [telefonicky](#).**

Obrázek 5: Úvodní webová stránka značky StimZet

(Zdroj: <https://www.stimzet.cz/>)

V segmentu maloobchodního prodeje představují konkurenci společnosti OREN s.r.o. maloobchodní prodejny a e-shopy nabízející elektronářadí, stavebniny nebo potřeby pro dům a zahradu. Maloobchody své zboží nabízejí konečným zákazníkům a většina z nich vrtací nástroje považuje pouze za doplňkový sortiment. Díky tomu je pro některé maloobchodní prodejce nákup vrtacích nástrojů natolik nevýznamný, že při jeho nákupu nevyžadují určitou značku. To může být pro společnost OREN s.r.o. jako výhodou, tak nevýhodou. Jakýkoli specializovaný prodejce či e-shop může být pro ni konkurencí, stejně tak se může stát jejím odběratelem a přiblížit tak značku OREN s.r.o. konečným zákazníkům.

Maloobchodní typ konkurence zpravidla nekonkuruje společnosti OREN s.r.o. na velkoobchodním trhu. Může sice působit jako dodavatel malým výrobám nebo stavebním firmám. Ve většině případů je však jeho působení omezeno pouze na oblast jeho působení. Čili na sídlo firmy či na jednotlivé pobočky společnosti.

Tabulka 2: Shrnutí analýzy současné konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Konkurence		
		Velkoobchodní konkurence	Výrobci vrtacích nástrojů	Maloobchod konkurence
Odběratelé	Maloobchodní prodejce	3	1	0
	Výrobní odběratel	1	3	2
	Konečný zákazník	1	0	3

Tabulka číslo 2 ukazuje, jak je velká tendence určitého odběratele nákupu u určitého typu konkurenta. Škála této tendence je čtyř bodová, kde 0 představuje žádný odběr a 3 představu velkou tendenci nákupu od daného typu konkurenta. Pokud vezmeme příklad konečného zákazníka tak jeho největší tendence je nakupovat od maloobchodníků. Rovněž však může nakupovat i u velkoobchodníků, ale celý systém nákupu u velkoobchodníka pro něj bude těžkopádný a špatně srozumitelný. Stejně tak nemusí ani splnit obchodní podmínky, jako je třeba minimální odběrové množství. U výrobce vrtacích nástrojů nebude nakupovat, protože stejně jako u velkoobchodu je systém nákupu složitý a k tomu výrobce má vždy stanovené minimální odběrové množství. Nebo je politikou výrobní firmy se pohybovat pouze na B2B trhu.

Nová konkurence

Jak jsem již zmiňoval konkurenci společnosti můžeme rozdělit na velkoobchodní a maloobchodní.

Největší hrozbu pro společnost představuje vznik nové velkoobchodní konkurence, která je schopna zásobit prodejce vlastním širokým sortimentem vrtacích nástrojů. Tento typ konkurence může vzniknout z prodejce elektrického ročního nářadí, který se rozhodne zavést vlastní řadu nástrojů. Jelikož působí již dlouho na jiném trhu má dostatek kapitálu na vstup na tento trh. Avšak většina výrobců elektrického ručního nářadí tento

trh nepovažují za lukrativní. Z toho důvodu je vznik takovéto konkurence málo pravděpodobný, ale nikoli nulový.

Pravděpodobnější je vznik konkurence v rámci maloobchodního prodeje. To zahrnuje jak kamenné prodejny, kde se zákazník může na zboží podívat, tak e-shopy, které nabízejí své zboží pouze na internetu a kamennou prodejnu vůbec nemají.

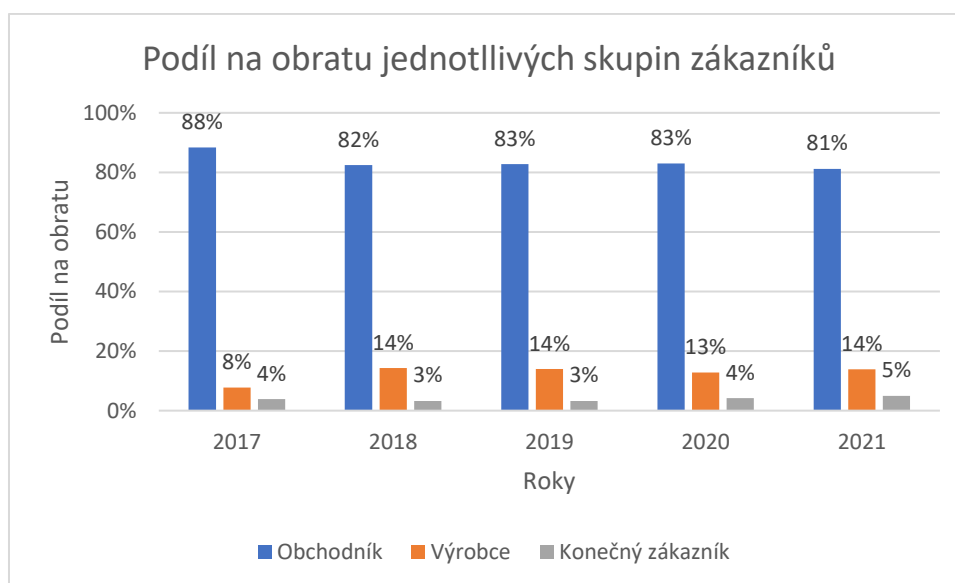
Mezi hlavní bariéry můžeme zařadit zařízení prodejny a nákup minimálního množství zboží. Pokud společnost tyto bariéry překoná je její působení pouze lokální nikoli celostátní, jako u společnosti OREN s.r.o., pokud spolu s kamennou prodejnu nezřídí i e-shop. Rovněž jako je působení této společnosti lokalizované, tak nemá svou vlastní značku nástrojů. Vždy tedy prodává nástroje společnost OREN s.r.o. nebo některého z jejich velkoobchodních konkurentů. Především kvůli této skutečnosti může firma OREN s.r.o. na vzniku tohoto konkurenta získat nebo ztratit.

Podíváme-li se na druhou stranu maloobchodního prodeje jsou zde čistě internetové obchody. U těchto obchodů jsou téměř nulové bariéry vstupu na trh. Každý, kdo se umí programovat webové stránky, si může vytvořit e-shop. Tyto internetové obchody představují pro společnost OREN s.r.o. největší hrozbu v cenové politice. Jelikož s čistým e-shopem jsou spojeny téměř nulové náklady na prodané zboží. Těchto extrémně nízkých nákladů dosahují přeposíláním objednávek velkoobchodníkům pod svou společností a tyto velkoobchodníci jim poskytují obchodní slevy. Takto jsou schopni dosáhnout nejnižší ceny na maloobchodním trhu a tím přebírají zákazníky kamenným prodejnám, které představují většinu zákazníků společnosti OREN s.r.o.

Zákazníci

Zákaznickou základnu tvoří především tuzemští odběratelé. Firma OREN s.r.o. exportuje i do zahraničí, ale podíl této skupiny zákazníků na celkovém obratu je minimální. (Interní zdroj)

Tuzemské zákazníky firmy můžeme rozdělit na dvě základní skupiny. První skupinou jsou maloobchodníci a výrobci, tedy společnosti, které využívají produkty firmy OREN s.r.o. na vytváření zisku. Druhou skupinou odběratelů jsou koneční zákazníci, kteří tyto produkty využívají na své osobní účely.



Graf 3: Podíl na obratu jednotlivých skupin zákazníků

(zdroj: vlastní zpracování dle: interního zdroje)

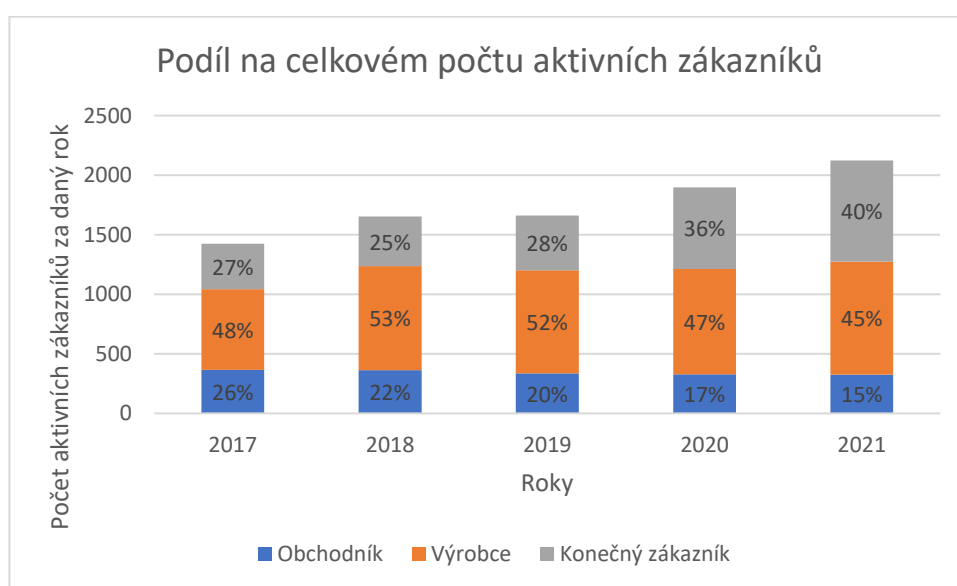
Když se podíváme na tento graf č.3 zjistíme, že největší podíl na obratu mají maloobchodníci a tento trend se nemění ani v průběhu let. Druhou skupinou jsou výrobci, tedy zákazníci, kteří využívají produkty firmy OREN s.r.o. k výrobě jiných produktů. Jejich zastoupení na tvorbě obratu je však hodně malé ve srovnání s obchodníky. Poslední skupinou odběratelů je konečný zákazník. Tato skupina je ze všech ostatních skupin nejméně zastoupena na tvorbě obratu.

Tabulka 3: Průměrná výše objednávky jednotlivých skupin zákazníků

(zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje)

Průměrná výše roční objednávky jednotlivých skupiny zákazníků			
Rok	Obchodník	Výrobce	Konečný zákazník
2017	34 690,41 Kč	1 628,32 Kč	1 452,88 Kč
2018	39 275,48 Kč	2 830,47 Kč	1 359,71 Kč
2019	43 125,37 Kč	2 806,00 Kč	1 229,93 Kč
2020	44 240,12 Kč	2 540,72 Kč	1 080,29 Kč
2021	48 294,48 Kč	2 832,28 Kč	1 128,39 Kč

Podobné závěry můžeme odvodit i z průměrné výše objednávky za rok od jednoho zástupce skupiny. Obchodník má několikanásobně vyšší průměrnou výši ročního odběru než výrobci a koneční zákazníci. Můžeme si rovněž všimnout, že u obchodníků průměrný odběr meziročně roste.



Graf 4: Podíl na objednávkách jednotlivých skupin zákazníků

(zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje)

Avšak když se podíváme na počty zákazníků od jednotlivých skupin zjistíme, že maloobchodníci jsou nejméně zastoupeni a jejich podíl neustále klesá. Značně však roste podíl výrobců a konečných zákazníků. Když vezmeme v potaz nárůst celkového počtu

zákazníků můžeme usoudit, že za tímto nárůstem stojí pouze výrobci a koneční zákazníci. Nikoli však obchodníci, kteří se zůstávají na konstantních číslech.

Z celé analýzy zákazníků můžeme usoudit, že největší obrat tvoří obchodníci. Ti však mají nejmenší početní zastoupení mezi odběrateli a jejich podíl meziročně klesá. Zároveň se jedná o skupinu zákazníků, která vytváří společnosti největší obrat a průměrná výše jejich objednávek se rok od roku zvyšuje. Dochází k navýšení skupiny konečných zákazníků, ale jejich průměrná výše objednávky meziročně klesá a netvoří ani pět procent celkového obratu společnosti. Poslední skupinou zákazníků jsou výrobci. U této skupiny zákazníků meziročně lehce narůstá počet objednávek a jejich průměrná výše objednávky se zůstává na stejné úrovni.

Dodavatelé

Dodavatelé společnosti jsou především výrobní závody v Asii. S tím jsou spojeny extrémně dlouhé dodací lhůty. Kvůli těmto lhůtám musí nákupní oddělení společnosti plánovat minimálně rok dopředu, aby nedošlo k nedostatku zboží na skladě.

Tyto výrobní závody mají rovněž stanovená minimální odběrová množství, které firma OREN s.r.o. musí dodržovat. To představuje problém při rozšiřování sortimentu o nový produkt. Jeden produkt může mít až desítky rozměrů, u každého rozměru musí společnost dodržet minimální odběrové množství a současně naskladňovat na rok dopředu. To vše je spojeno nejen s finanční náročností, ale i se zvýšenými nároky na skladování prostory.

Substituční produkty

Substitučních produktů na vytváření otvorů do různých materiálů mnoho není. Vrtací nástroje jako celek nemají substituční produkty, jelikož se jedná o technologický proces, který lze nahradit pouze jinou technologií. Jako příklad takovéto technologie může být laser, který je schopen udržovat konstantní hloubku v materiálu.

Další substituční produkt mohou představovat CNC vrtací nástroje. A to tehdy, když se výrobce rozhodne ve své výrobě zavést CNC stroje namísto elektrického ručního nářadí. Z toho důvodu je nutné sledovat trendy a vývoj technologií v oblasti strojírenství nebo stavebních technologií na vytváření otvorů.

2.5.2. Shrnutí Porterovi analýzy

Konkurenci společnosti představují především výrobci elektrického ručního nářadí, kteří mají velké kapitálové zázemí. Příchod obdobného nového konkurenta je málo pravděpodobný, jelikož se trh s vrtacími nástroji nejeví příliš lukrativně a velké společnosti o něj nejeví velký zájem.

Dodavatelé společnosti jsou především zahraniční asijské výroby. S tím jsou spojeny extrémně dlouhé dodací lhůty a dodržování minimálních objednávacích množství.

Zákazníky společnosti můžeme rozdělit do tří základních skupin (obchodníci, výroby a koneční zákazníci). Nejsilnější skupinu odběratelů představují obchodníci, kteří tvoří osmdesát procent celkového obrátu firmy. Stejně tak průměrný roční odběr jednoho obchodníka několikanásobně převyšuje průměrný roční odběr výrobce nebo konečného zákazníka. Početně se však jedná o nejmenší skupinu zákazníků a jejich podíl se meziročně snižuje.

Substituční produkty pro vrtací nástroje představují pouze jiné technologie, kterými se dá vytvořit otvor to materiálu. Jedná se například o laser nebo CNC frézy. Těmito substituty budou nahrazovat vrtací nástroje především výrobní firmy, které modernizují své výrobní postupy.

2.6. Marketingový mix společnosti

Jelikož je společnost zaměřena na obchodní činnost, která se dá považovat za službu provedu analýzu rozšířeného marketingového mixu 7P.

2.6.1. Produkt (product)

Jak jsem již zmiňoval firma OREN s.r.o. nabízí velké množství nástrojů do elektrického ručního nářadí. Všechny tyto nástroje nabízí jak v sadách, tak i samostatně. Celý sortiment firmy můžeme rozdělit do několika základních skupin:

Členění:

- Vrtání do betonu a kamene
- Vrtání do obkladů, dlažby, skla a plastů
- Vrtání do kovu
- Vrtání do dřeva
- Bourací a sekací práce

- Řezání závitů
- Zahlubování otvorů
- Technické frézy
- Šroubovací nástavce
- Adaptéry a přechodky
- Sady

U většiny firem se nástroje považují za doplňkový sortiment. To platí jak u obchodníků, tak u výrobních firem, kde jsou nástroje nezbytné pro jejich vlastní činnosti. Příkladem těchto výrob jsou kovovýroby, truhlářství nebo zámečnictví. Příkladem obchodníků jsou obchodníci s elektrickým ručním nářadím nebo stavebním materiálem.

K produktu můžeme také zařadit služby s ním spojené. Těchto služeb mohou využívat především obchodníci, ale stejně tak i koncový uživatelé. Jedná se například o doručení zboží zdarma při nákupu nad určitou částku.

Poté zde jsou další služby, kterých mohou využít výhradně obchodníci. Jedná se o zapůjčení výstavního stojanu na prodejnu zákazníka a její instalaci. S touto službou obchodníci také využívají službu zakoupení zboží do komise. Tím se rozumí, že maloobchodní prodejce zboží vystaví na své prodejně a platí pouze za zboží, které se prodá konečnému zákazníkovi.

Další službou, kterou společnost OREN s.r.o. poskytuje, je polep zboží značkou maloobchodního prodejce. Tato služba je poskytována především dlouholetým velkoodběratelům. O poskytování této služby vždy rozhoduje vedení společnosti a není odběratelům automaticky nabízena. Odběratel si o tuto službu musí sám požádat.

2.6.2. Cena (price)

Základní prodejní cena jednotlivých produktů je stanovena na základě nákupní ceny s přihlédnutím k aktuální cenové hladině na trhu. Cenová kalkulace probíhá zhruba jednou ročně. Z pravidla jsou pak ceny v průběhu roku pevné. Z těchto základních prodejních cen, se pak vychází při výpočtu cen pro jednotlivé odběratele.

Společně s kalkulací základní prodejní ceny je produktu přiřazena i jeho rabatová skupina. Podnik eviduje tři rabatové skupiny zboží, které se označují A, B, C. Zařazení každého produktu do určité skupiny závisí na jeho obrátkovosti. Produkty zařazené do

skupiny A jsou nejvíce obrátkové. Díky tomu si může společnost dovolit na ně poskytovat vyšší slevu nežli na nízkoobrátkové zboží spadající do skupiny C.

Společnost OREN s.r.o. má interně vypracovaný systém slev pro velkoobchodní zákazníky. Každý zákazník musí uvést své IČ a adresu provozovny, aby společnost mohla ověřit a zavést všechny potřebné kontaktní údaje do svého systému a zařadit zákazníka do příslušné odběratelské skupiny. Odběratelé jsou do skupin rozděleni podle toho, jak vrací nástroje využívají. První skupinou je skupina obchodníků, kteří od společnosti odebírají vrtací nástroje za účelem dalšího prodeje. Druhou skupinou je profesionální spotřebitel neboli výrobce, který spotřebovává vrtací nástroje za účelem výroby či výkonu práce (zedník, tesař nebo elektrikář). Pro obě skupiny jsou přesně stanovena výše rabatu na jednotlivé rabatové skupiny zboží. Čili zařazením zákazníka do určité odběratelské skupiny je tak automaticky vyřešeno i nastavení jeho cen u všech produktů.

Přesto se u malého počtu zákazníků vyskytují individuálně domluvené ceny. Jde o odběratelé, kteří se na základě celkového objemu nákupu určité položky vymykají. Tento systém poskytování individuálních slev není vůbec automatizován. Dohodnuté ceny těchto odběratelů jsou do systému zadávány ručně a pokaždé vyžaduje součinnost managementu, což může zavedení do systému zdržovat.

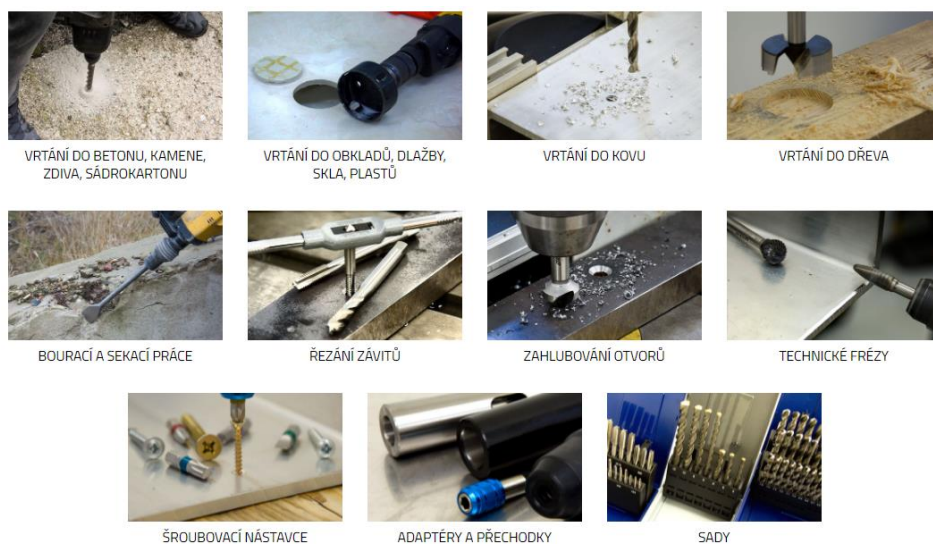
2.6.3. Distribuce (place)

Společnost OREN s.r.o. dodává, jak konečným zákazníkům jako jsou na příklad výroby nebo konečným spotřebitelům, tak i obchodníkům, kteří dále produkty společnosti prodávají. Firma tak využívá přímé i nepřímé formy prodeje.

Mezi nepřímou formu prodeje může zařadit všechny obchodníky, kterým společnost OREN s.r.o. dodává. Společnost také nabízí dodání a montáž prodejních stojanů k vystavení zboží přímo na prodejně zákazníka. Místo pro tento stojan vybírá sám zákazník.

Přímou formu prodeje společnost uskutečňuje především prostřednictvím vlastní prodejny nebo internetového prodeje. Zákazníci mohou svou objednávku provést prostřednictvím e-shopu nebo přímo navštívit prodejnu.

Webové stránky společnosti působí přehledně. Na domovské stránce najde zákazník všechny podstatné informace i kategorie produktů. Orientace na webu je příjemná a jednoduchá.



Obrázek 6: Kategorizace produktů na domovské stránce

(Zdroj: <https://www.vrtaky.cz/>)



Obrázek 7: Prostor prodejny

(Zdroj: <https://www.vrtaky.cz/>)

Samotná prodejna je v dobrém stavu a jsou zde přehledně vystaveny produkty společnosti ve vitrínách (Zbývající produkty jsou vystaveny na opačné straně prodejny). Je zde i místo k sezení, kde může probíhat případné jednání se zákazníkem. Tento prostor je rovněž na opačné straně prodejny.

2.6.4. Komunikace (promotion)

V této kapitole se zaměřím na jednotlivé složky komunikačního mixu, které společnost OREN s.r.o. používá.

Reklama

Společnost využívá výhradně tento způsob propagace. K tomu využívá své dvě webové stránky. První web je spíše reprezentativní a je určený pro velkoobchodní partnery, jak pro odběratele, tak dodavatele. Webové stránky obsahují především informace o samotné společnosti. Partneři se zde mohou dočíst o historii společnosti, o službách pro obchodníky nebo o celém sortimentu společnosti. Web rovněž obsahuje digitální katalog zboží. Celý web je v českém, slovenském, německém i anglickém jazyce.

Druhým webem, který společnost vlastní je e-shop vrtáky.cz. Na této webové stránce jsou zákazníci informováni o novinkách v sortimentu nebo cenových akcích. Tato stránka slouží především jako nákupní prostředí, a proto je ideálním prostorem pro reklamu.

Společnost rovněž vydává tištěný katalog svého zboží. Dříve tento katalog obsahoval, vedle samotného seznamu zboží, i informace o samotné firmě a informace pro velkoobchodní zákazníky, které jsou dnes pouze na reprezentačním webu společnosti. Dnes je katalog pouze seznamem celého sortimentu společnosti. U každého produktu je krátký popis, obrázek a seznam všech možných průměrů a délek daného nástroje.

V místě prodejny na sebe společnost upozorňuje malou cedulí u hlavní silnice, která je součástí větší tabule upozorňující na ostatní firmy v areálu. Díky tomu cedule společnosti OREN s.r.o. nevyniká a je snadno přehlédnutelná. V samotném areálu na společnost upozorňují její dvě budovy, které jsou v její charakteristické světle modré barvě a jsou opatřeny názvem a logem společnosti i symboly vrtacích nástrojů.

Osobní prodej

Dříve osobní prodej probíhal prostřednictvím obchodních zástupců, kteří osobně dojížděli za zákazníky. Obdobně společnost získávala nové zákazníky. Obchodní zástupce přijel na maloobchodní prodejnu potenciálního zákazníka a osobně mu představil nabídku společnosti OREN s.r.o. Díky tomuto osobnímu kontaktu měla společnost větší přehled o situaci svých zákazníků a jejich potřebách.

Od období pandemie společnost nemá žádné obchodní zástupce a osobní prodej probíhá tedy pouze telefonické nebo emailové komunikace. Ve výjimečných případech i prostřednictvím prodejny, kde si může zákazník zboží fyzicky prohlédnout, stejně jako se doptat na potřebné informace.

Podpora prodeje

Firma OREN s.r.o. využívala především cenové nebo dárkové akce. V současné době probíhá dárková akce při nákupu nad 500 Kč. Pokud zákazník nakoupí nad tuto hranici má možno si vybrat jeden ze tří dárkových předmětů. Prvním je knížka OREN se samolepicími bločky, která se může hodit jak konečnému zákazníkovi, tak i velkoobchodním zákazníkům. Druhou možností je katalog nástrojů, který si vyberou především velkoobchodní odběratelé. Posledním dárkem je taška OREN, která se zamlouvá spíše konečným zákazníkům. Rovněž společnosti dlouhodobě nabízí při nákupu nad 3 000 Kč dopravu zdarma.

Společnost dříve konala cenové akce, které se však ukázaly jako neefektivní. Jednalo se o velmi výrazné snížení ceny na konkrétní produkt v rámci jednoho týdne. Následující týden byl obdobným způsobem zlevněn jiný produkt.

Public relations

Jak jsem již zmiňoval více společnost vlastní dvě webové stránky a jednou z nich je právě reprezentační web, který veřejnost informuje o samotné společnosti. Jsou zde krátké články o historii a současnosti společnosti, dále pak popis jednotlivých produktů a služeb, které firma poskytuje. Společnost má rovněž založený facebookový účet, který je neaktuální. Poslední příspěvek byl přidán v roce 2020.

Přímý marketing

Společnost komunikuje se svými zákazníky převážně prostřednictvím emailu a telefonicky. Dříve společnost využívala obchodní zástupce, kteří komunikovali se zákazníkem osobně. Po vypuknutí pandemie společnost obchodní zástupce propustila.

Společnost zasílá informace o novinkách v sortimentu, akčních nabídkách či změnách cen prostřednictvím emailu. Tato komunikace se zákazníkem je nepravidelná a odvíjí se od potřeby společnosti své odběratele informovat. Tyto newslettery jsou specifické pro každou skupinu odběratelů. Rozlišuje se tedy zda se jedná o obchodníka, výrobce či konečného zákazníka.

2.6.5. Lidé (People)

Všichni zaměstnanci společnosti OREN s.r.o. jsou zaměstnanci v hlavním pracovním poměru. Brigádníci jsou zaměstnáváni pouze výjimečně, jako náhrada za kmenové zaměstnance například v době čerpání dovolených. K propouštění dochází jen ve velmi výjimečných situacích a k přijímání nových pracovníků dochází po jednotlivcích nikoli ve velkých skupinách. Fluktuace lidí ve společnosti je na nízké úrovni a díky tomu nedochází k chybám, zapříčiněným neznalostí procesu.

Všechny zaměstnance firmy můžeme rozdělit do tří skupin dle jejich činnosti. První a nejdůležitější skupinou jsou zaměstnanci ve skladu. Ti se starají o fyzickou expedici zboží, naskladňování zboží včetně množství a kvalitativní kontroly, balení a etiketování zboží.

Celé oddělení fakturace je druhou skupinou zaměstnanců. Oddělení fakturace přijímá objednávky od zákazníků, zavádí je do systému a dává skladu pokyn k vyskladnění zboží. Stejně tak jako komunikuje se zákazníkem ohledně jeho poptávky, reklamací a dalších individuálních požadavků. Tato komunikace není standardizována a vždy probíhá individuálně.

Poslední skupinou zaměstnanců jsou „odborníci“ na konkrétní činnost. Každý z těchto zaměstnanců má na starosti celé vlastní oddělení. Příkladem je oddělení účetnictví, nákupu, marketingu, údržby nebo IT. Tito lidé jsou pro podnik velmi důležití, protože je nelze snadno nahradit a zaškolení nového zaměstnance by bylo velmi složité na rozdíl od skladu nebo fakturace. Tito zaměstnanci se rovněž starají o dlouhodobé fungování podniku jako celku.

2.6.6. Procesy (Process)

Hlavním procesem společnosti je vyřizování objednávek od zákazníků. Celý proces začíná tím, že společnost OREN s.r.o. přijme objednávku od zákazníka. Tato objednávka může přijít přes e-shop, emailem, telefonicky nebo se zákazník dostaví do prodejny.

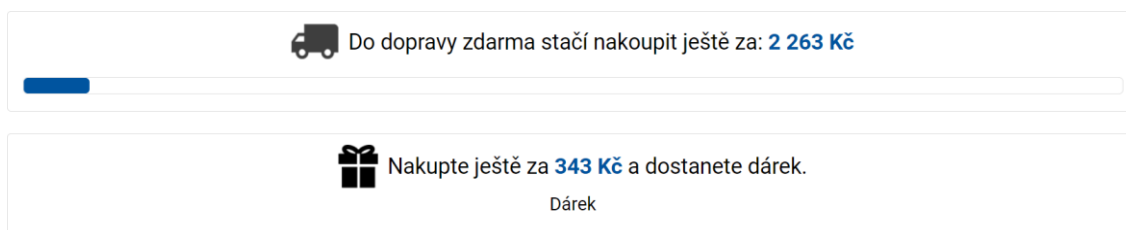
Proces nákupu na e-shopu

Aby mohl zákazník vytvořit objednávku musí nejprve projít procesem nákupu na e-shopu společnosti OREN s.r.o.

Tento proces se začíná tím, že si zákazník vybere produkt, který chce zakoupit. Pokud zná objednávací číslo produktu může jej vyhledat přímo. Jinak může zadat název

zboží a vyhledávat fulltextově. Když si zákazník není jistý názvem může postupovat dle kategorii produktů, které se rozkládají na podkategorie zpřesňující výběr. Na stránce samotného produktu najde zákazník tabulku s možnými průměry vrtacího nástroje. Zde si zvolí průměr a potřebné množství, které si přeje zakoupit. Stejně tak se zde dozví, zda je zboží skladem po případě, kdy bude znovu dostupné. Po vložení zboží do košíku je zákazník informován, jaké zboží do košíku vložil, v jakém počtu kusů a jaká je cena zboží. Rovněž je dotázán, zda si přeje v nákupu pokračovat či chce dokončit objednávku.

Když zákazník klikne na dokončení objednávky dostane se na stránku nákupního košíku. Zde najde všechny produkty, které do košíku vložil. Rovněž je informován o celkové ceně. Pokud celková cena s DPH přesahuje 500 Kč může si zákazník vybrat dárek (taška společnosti OREN s.r.o., katalog společnosti nebo knížečku se samolepicími bločky). Pokud cena s DPH přesáhne 3 000 Kč zákazník má dopravu zdarma. Pokud je objednávka za menší částku je zákazník o této skutečnosti informován.



Obrázek 8: Dodatečné služby spojené s cenou

(zdroj: www.vrtaky.cz)

Pro dokončení objednávky musí zákazník vyplnit potřebné údaje o způsobu platby a dopravy. Společnost OREN s.r.o. nabízí čtyři způsoby dopravy. DPD Classic (cena: 97kč) je určen pro firmy se stálou otevírací dobou, DPD Private (cena: 97kč) je určen pro doručení na adresu, DPD Pickup (cena: 79kč) je dodání na výdejní místo společnosti DPD a posledním je osobní odběr na prodejně společnosti OREN s.r.o. (cena: 0kč) Rovněž si zde zákazník volí způsob platby. Zde má na výběr mezi platbou on-line, bankovním převodem nebo dobírkou. Při osobním odběru na prodejně může využít i platbu v hotovosti či kartou při převzetí zásilky.

Následně jsou po zákazníkovi požadovány fakturační údaje. Zde si může také vytvořit účet pro zjednodušení dalších objednávek. Pokud se k tomuto účtu přihlásí zákazník ze skupiny obchodník nebo výrobce a patří do určité rabatové skupiny, všechny

ceny na e-shopu se přepočítají na jeho slevu. To umožňuje zákazníkům snadné rozhodování a okamžité zjištění ceny.

Posledním krokem je rekapitulace, kde je zákazníkovi představena celá objednávka. Zákazník musí zaškrtnout, že souhlasí se smluvními podmínkami a může odeslat objednávku. Až teprve poté je objednávka odeslána a nákupní proces končí.

Rychlý nákup

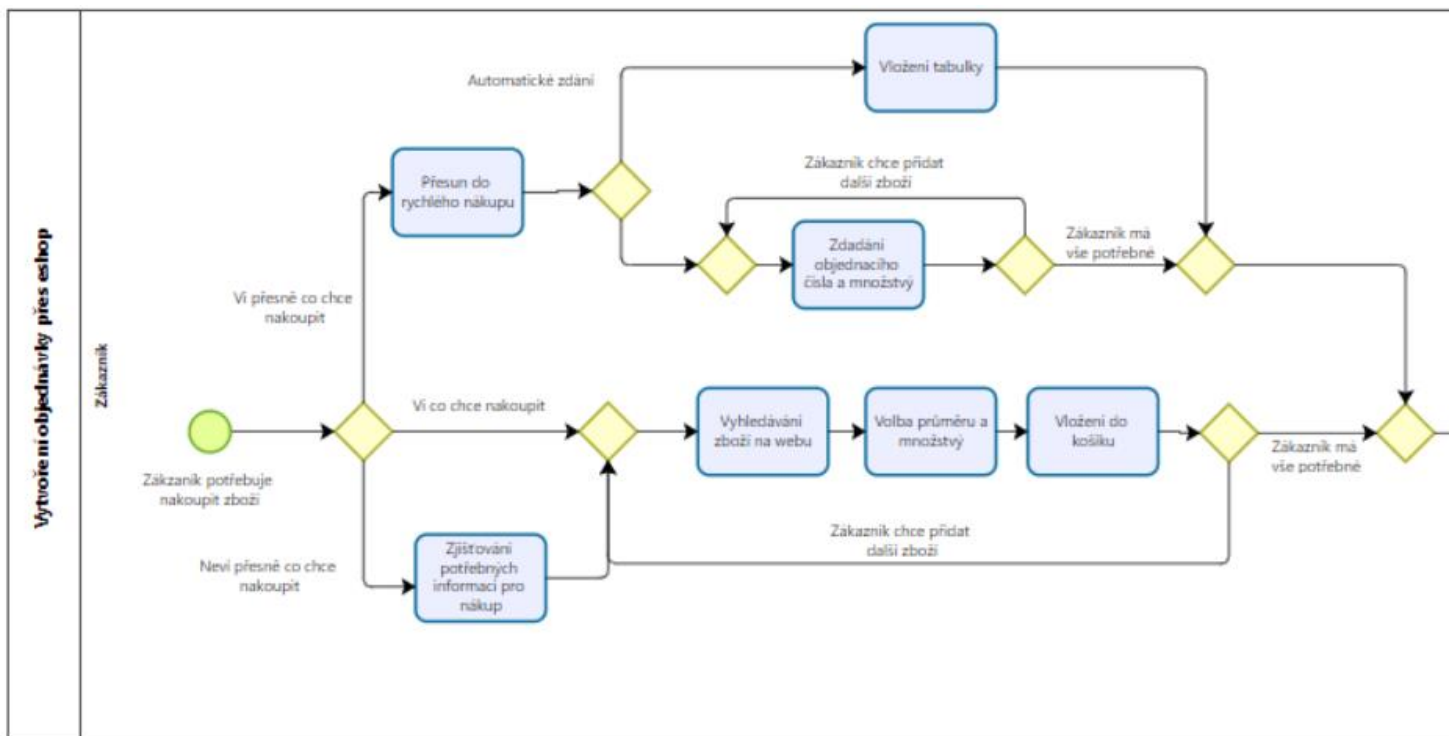
Funkce rychlého nákupu byla do e-shopu speciálně zapracována za účelem zjednodušení a zrychlení nákupu a je určena především pro partnery z řad obchodníků.

Funkci rychlého nákupu najde zákazník přímo na úvodní stránce e-shopu. Jedná se o rychlé vložení seznamu zboží a množství daného zboží. Zákazník může ručně napsat do pole objednávací číslo a do vedlejšího pole uvede dané množství. Pokud je objednávací číslo správně zadané zboží se ihned vloží do košíku.

Rychlý nákup lze provést také importem objednávky prostřednictvím souboru CSV nebo překopírovat tabulku do textového pole na stránce. Tabulka musí obsahovat dva sloupce. První sloupec obsahuje objednávací číslo a druhý množství.

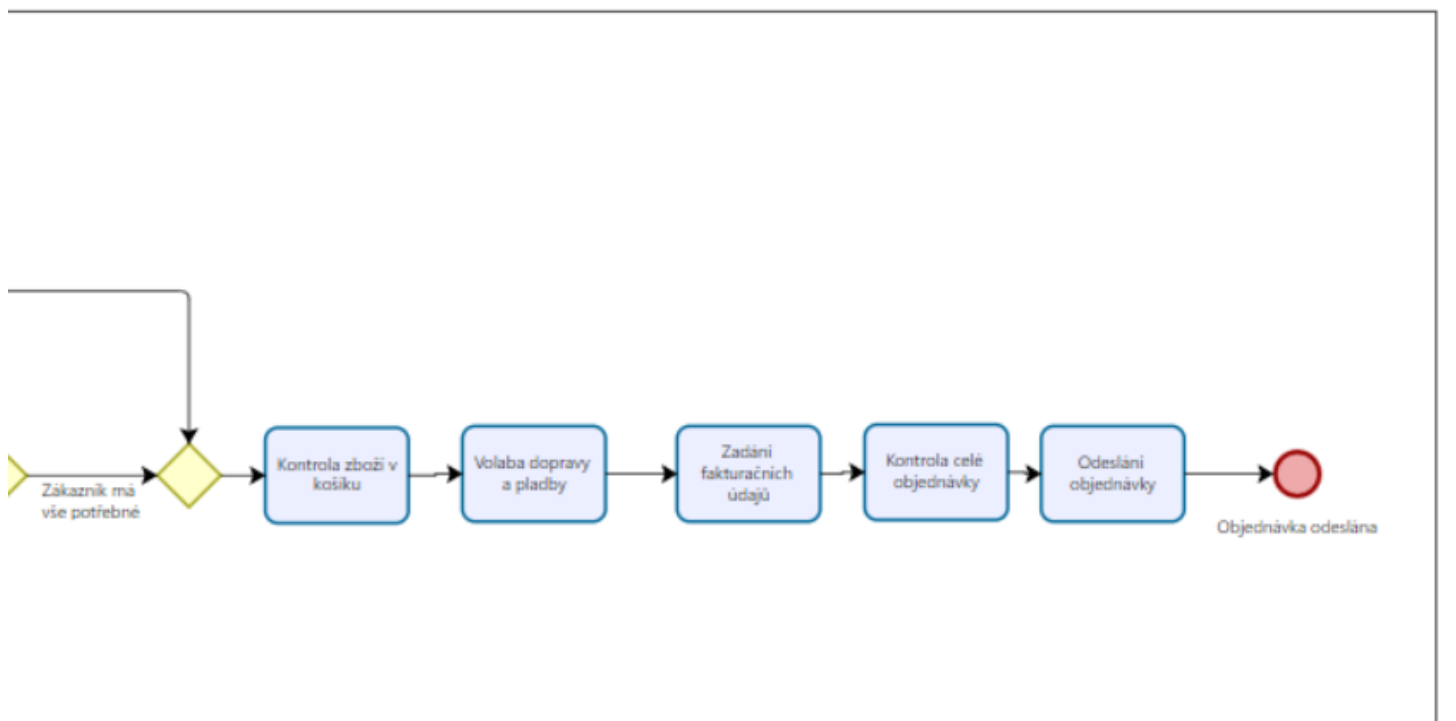
Po provedení importu zákazník pokračuje v procesu dokončení objednávky úplně stejně jak je uvedeno výše.

Grafické zobrazení procesu nákupu



Obrázek 10: Proces nákupu 1. část

(Zdroj: Vlastní zpracování)



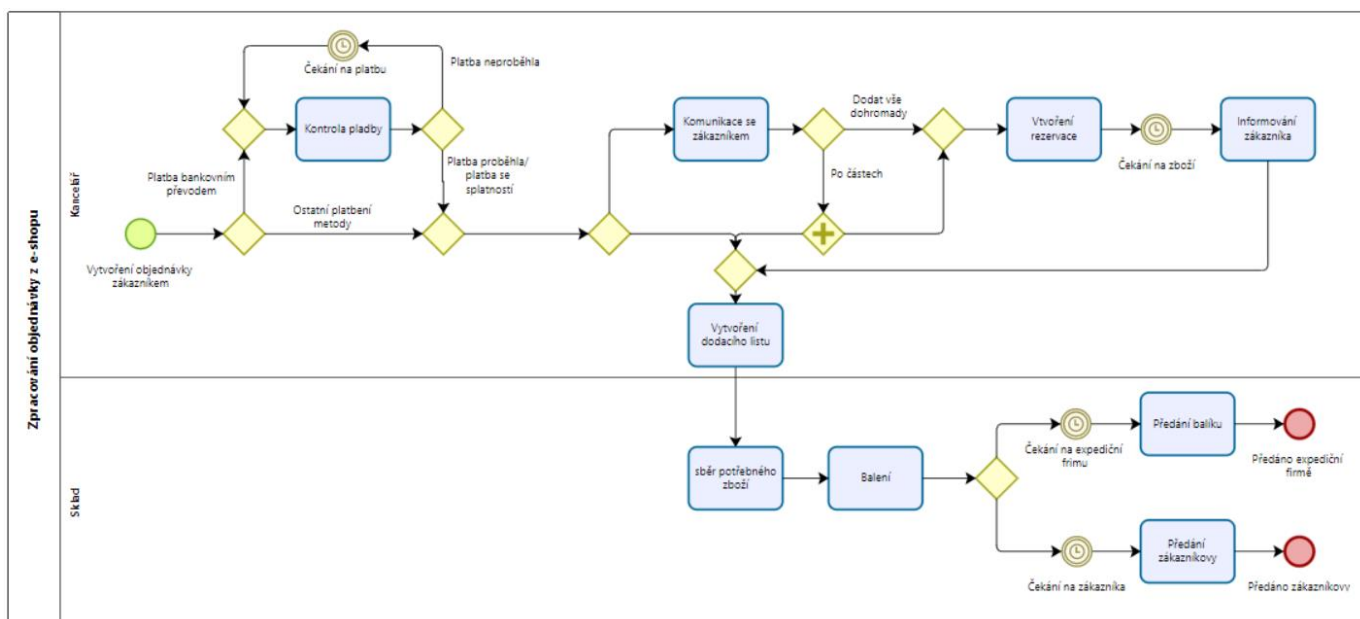
Obrázek 9: Proces nákupu 2. část

(Zdroj: vlastní zpracování)

Průběh hlavního procesu

Při objednávce přes e-shop dochází k nejmenšímu kontaktu se zákazníkem. Zákazník dokončí nákup na e-shopu a tím odešle objednávku přímo do podnikového systému společnosti OREN s.r.o.

Pokud se jedná o objednávku, kterou si zákazník přeje zaplatit přes bankovní účet fakturanta musí zkontrolovat, zda byla platba přijata nebo daný zákazník má povolenou platbu se splatností. Jestliže platba proběhla v pořádku nebo zákazník má povolenou platbu se splatností nastává kontrola, zda je možné objednávku stoprocentně vykrýt. Pokud ano vytvoří na základě objednávky dodací list a ten je odeslán do skladu. Na základě tohoto listu je zboží shromážděno a připraveno k odeslání. Když není možné objednávku stoprocentně vykrýt fakturantka telefonicky kontaktuje zákazníka, zda bude chtít zásilku poslat až bude kompletní nebo si jí přeje zaslat po částech. Poté co je zboží shromážděno a zabaleno je balík připraven k expedici. Celý proces končí předáním balíku dopravci nebo vyzvednutím balíku zákazníkem na prodejně. Záleží na tom, jaký způsob dopravy si zákazník zvolí.



Obrázek 11: Zpracování objednávky z e-shopu

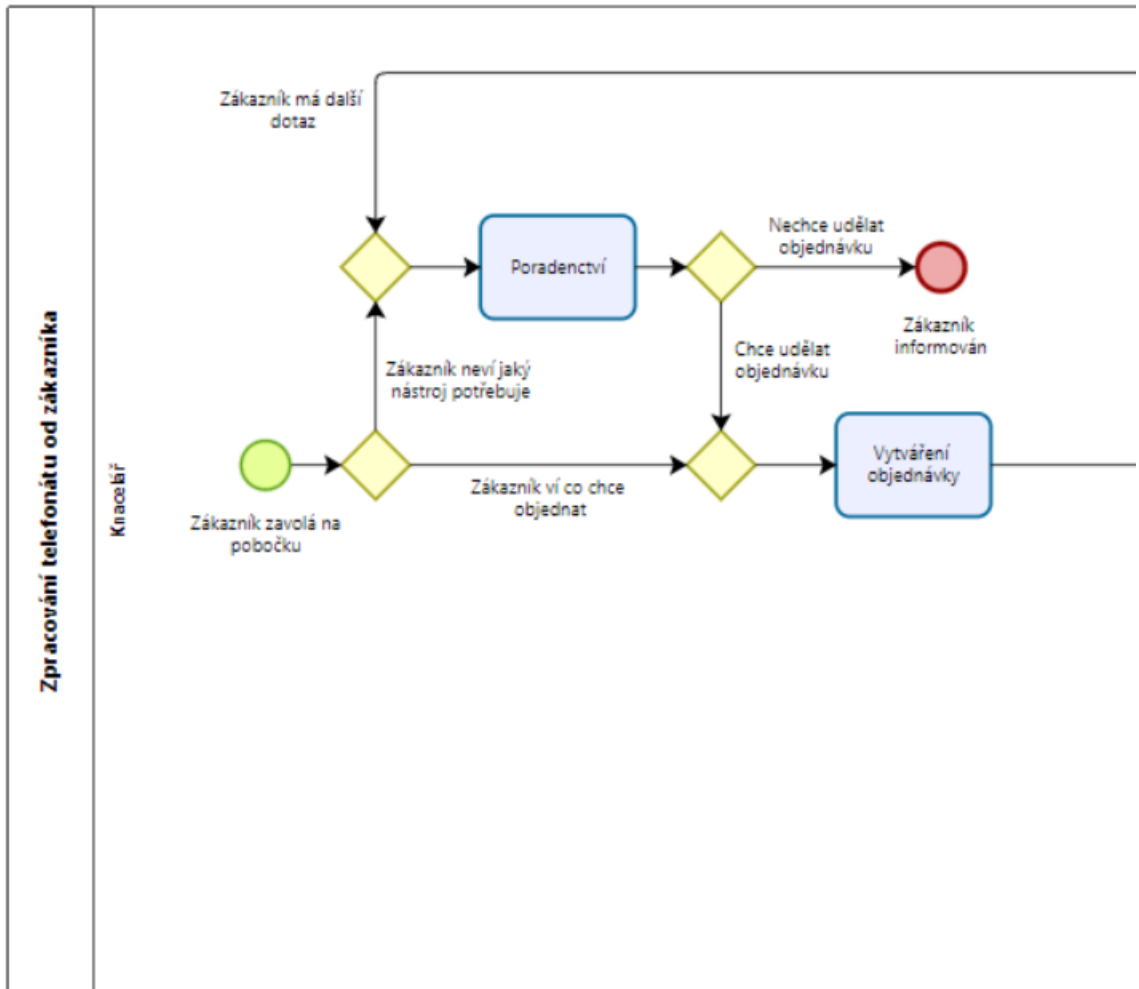
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Procesy podání objednávky pomocí emailu nebo pomocí telefonu jsou si dosti podobné. V obou případech musí být objednávka ručně vložena do systému. Zde je určitá pravděpodobnost vytvoření možné chyby, pokud se jedná o dlouhou objednávku. Stejně

jako při objednávce přes e-shop je zákazník případně kontaktován, pokud není možné objednávku stoprocentně vykryt. V případě, že se jedná o nezavedeného zákazníka, je kontaktován, pokud v emailu není uveden způsob dopravy nebo platby. Pokud je vše v pořádku zákazníkovi je odesláno potvrzení o přijetí objednávky. Na základě objednávky je možné vytvořit dodací list, který je poslán do skladu, kde proces pokračuje stejně jako v případě objednávky z e-shopu.

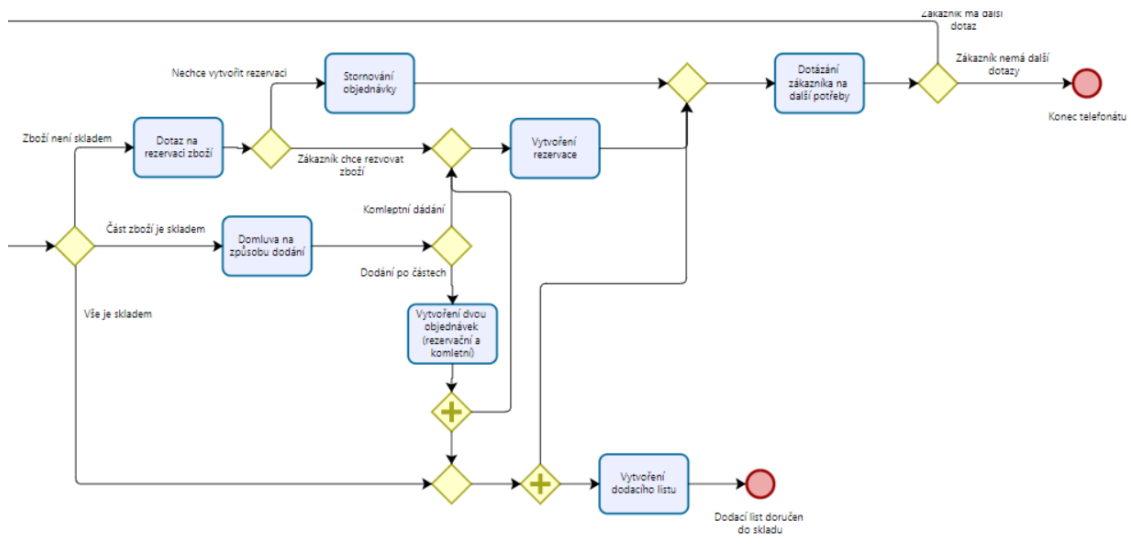
Telefonická objednávka se od objednávky pomocí emailu odlišuje pouze v komunikaci se zákazníkem. V tomto případě lze se zákazníkem komunikovat okamžitě a obdobně jako v rámci osobního prodeje. Fakturantka je schopna od zákazníka získat všechny potřebné údaje k vytvoření objednávky. Zároveň není nutné zákazníka znovu kontaktovat ohledně způsobu platby či dopravy. Stejně tak je zákazník okamžitě seznámen s tím, zda je možné objednávku okamžitě vykryt. Stejně tak zde může dojít k chybě při vytváření objednávky, ale v tomto případě se téměř nevyskytují.

Pokud se zákazník dostaví na prodejnu, nastává komunikace s obsluhou prodejny. Obsluha pomůže zákazníkovi vybrat správný nástroj nebo zákazník přesně ví jaký nástroj potřebuje. Obdobně vše probíhá jako u telefonické objednávky. Obsluha informuje zákazníka, zda je daný produkt na skladě, po případě, kdy bude dostupný. Pokud je produkt na skladě obsluha jej do pár minut přichystá a předloží zákazníkovi. Zákazník si následně vybere způsob platby. Může si zvolit mezi platbou v hotovosti, platbou kreditní kartou nebo převodem na účet se splatností. O převod na bankovní účet se splatností může požádat pouze ověřený zákazník. Ověřený zákazník je zákazník ze skupiny obchodníků nebo výrobců, který plní své závazky vůči společnosti OREN s.r.o. a je dlouhodobým odběratelem. Celý proces je zakončen odchodem zákazníka z prodejny.



Obrázek 13: Zpracování telefonátu od zákazníka 1. část

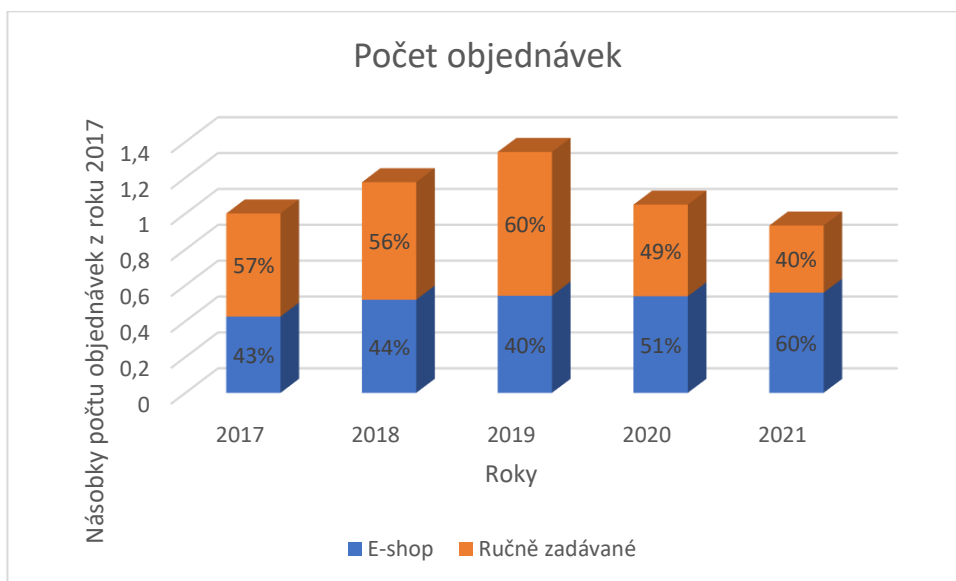
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 12: Zpracování telefonátu od zákazníka 2. část

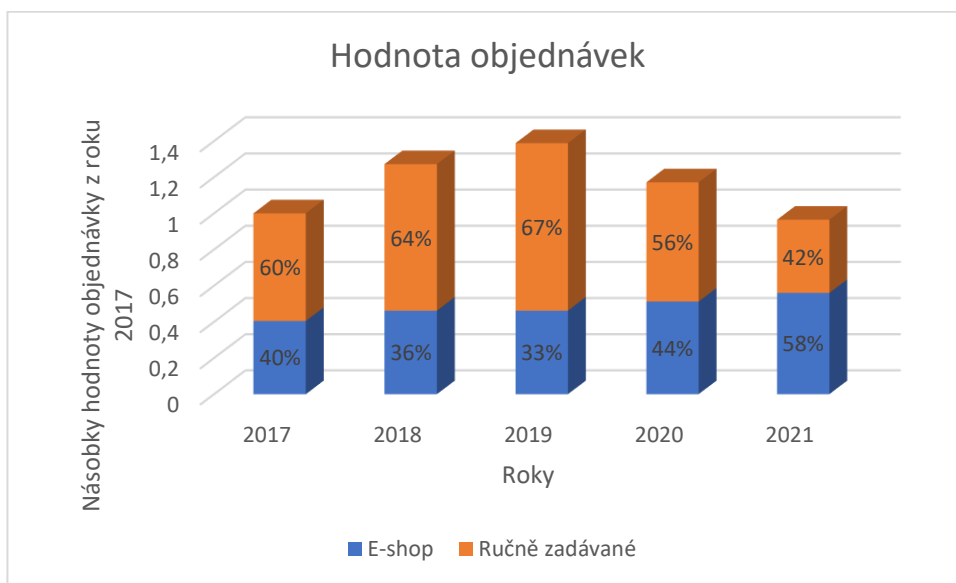
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Preference zákazníků



Graf 5: Poměr objednávek z e-shopu a ručně zadávaných

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje)



Graf 6: Poměr hodnoty objednávek přes e-shop a ručně zadaných

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje)

Jak můžeme vidět na předchozích dvou grafech 7 a 8 podíl objednávek podaných přes e-shop meziročně roste, stejně tak i jejich podíl na hodnotě objednávek. Objednávky zadávané ručně do systému jsou vytvářeny na základě emailu od zákazníka, telefonicky nebo příchodem zákazníka na prodejnu. Rovněž si na grafech 7 a 8 můžeme všimnout poklesu, jak počtu, tak hodnoty objednávek.

Podpůrné a řídicí procesy

Aby bylo možné proces vyřízení zákaznické objednávky dokončit co nejrychleji a nejefektivněji, je za potřebí mít v podniku podpůrné procesy. Podpůrné procesy zajišťují, aby byl dostatek zboží vždy připraven k okamžitému prodeji. Mezi tyto procesy můžeme zařadit nákup, kontrola přijatého zboží, balení do prodejních obalů a etiketování nebo samotná údržba budovy a zařízení. Všechny podpůrné procesy jsou v podniku dobře zaběhnuté a vždy jsou schopné dostát požadavkům vnitřního zákazníka, kterým je většinou právě proces vyřízení objednávky.

Na budoucnost a strategii firmy se zaměřují řídicí procesy. Jelikož je společnost OREN s.r.o. malou firmou, její jednatele nevnímají jako podstatné tyto procesy mapovat. Společnost se řídí dlouhodobou strategií v horizontu dvou let, ale tato strategie není sepsaná a nejsou stanoveny strategické cíle podniku. Jde spíše o představu vedení společnosti, kam by mohl podnik směřovat.

2.6.7. Materiální prostředí (Physical evidence)

Prostředí v budově společnosti je sjednocené a udržované v čistotě. Představuje příjemné prostředí jak pro zaměstnance, tak pro zákazníky, kteří přicházejí na jednání. Do stejných barev jsou sladěny i webové stránky společnosti. Díky tomu celá firma působí jednotně.

Stejně důležitá je také i podoba samotného výrobku a jeho obalu. Většina produktů firmy OREN s.r.o. je posílána zásilkovou službou proto i podoba balíku hraje značnou roli. Z toho důvodu jsou balíky opatřeny izolepou s logem společnosti a vždy jsou používány nové krabice.

Samotné produkty jsou baleny do průhledných plastových obalů, které jsou uzavírány plastovým víčkem. Jednotlivá víčka jsou barevně odlišena na základě produktu v obalu. Bravy představují materiál, do kterého je nástroj určen. Například vrtáky do dřeva mají žluté víčko a vrtáky do betonu červené víčko.



Obrázek 14: Barevné odlišení nástrojů

(zdroj: <https://www.vrtaky.cz/>)

Sady vrtacích nástrojů jsou baleny do plastových, kovových nebo dřevěných obalů. Každý obal je opatřen etiketou, na které zákazník najde všechny potřebné informace o produktu. Sadové kazety jsou ještě zatačovány do průhledného igelitového obalu.



Obrázek 15: Sady vrtacích nástrojů

(zdroj: <https://www.vrtaky.cz/>)

2.6.8. Shrnutí analýzy marketingového mixu

Společnost OREN s.r.o. má hluboký sortiment v oblasti vrtacích nástrojů. Rovněž poskytuje služby maloobchodníkům. Mezi tyto služby patří pronajmutí zboží do komise

a poskytnutí prodejních stojanů. Cenu jednotlivých produktů firma stanovuje v návaznosti na trh a celkové náklady na zboží. Pro své stálé zákazníky má zavedené rabatové skupiny. Malý počet zákazníků má vedené individuální slevy. Firma OREN s.r.o. využívá jak přímé, tak nepřímé distribuce. K přímé distribuci využívá e-shop a prodejnu. Dále má společnost velkou síť maloobchodních prodejců, kteří od společnosti nakupují zboží a prodávají ho ve svých vlastních prodejnách. Komunikace společnosti probíhá převážně prostřednictvím reprezentačních a e-shopových webových stránek. Firma se zákazníky komunikuje přímo telefonicky nebo prostřednictvím emailu. Společnost OREN s.r.o. nepravidelně kontaktuje své zákazníky a nekontaktuje potenciaální nové odběratele. Zaměstnanci společnosti působí v podniku dlouhodobě a je zde malá fluktuace personálu. Podpůrné procesy v podniku jsou na velmi dobré úrovni a mají dostatečnou kapacitu. Hlavní proces společnosti je možné dále optimalizovat. Podnik má vlastní obaly, které reprezentují společnost. Prostory samotného podniku, vzhled webových stránek a e-shopu a vystupování zaměstnanců působí sjednoceně a precizně.

2.7. Analýza SWOT

Na základě všech předchozích analýz provedu SWOT analýzu, kde zhodnotím silné a slabé stránky společnosti stejně tak její příležitosti a hrozby. Firma by měla využít svých silných stránek k přeměně příležitosti ve svůj prospěch. Stejně tak by se měla zaměřit na minimalizaci svých slabých stránek a předcházet hrozbám, které mohou nastat.

2.7.1. Silné a slabé stránky

Jednou ze silných stránek společnosti je její dlouhodobá tradice na trhu. Za tu dobu byla společnost schopna získat široké portfolio odběratelů po celé České republice. Další silnou stránku podniku představují jeho zaměstnanci. V celém podniku panuje uvolněná atmosféra a zaměstnanci se zde cítí spokojeně. Firma OREN s.r.o. si také zakládá na své značce a odlišení se od své konkurence. K tomu jí napomáhají vlastní obaly a vystavení zboží na prodejnách svých maloobchodních prodejců. Silnou stránkou společnosti také představují její podpůrné procesy, jako je příprava zboží k expedici nebo nákup zboží. Díky těmto procesům je společnost dobře zásobena a dostatek zboží je vždy připraven k okamžité expedici.

Stejně jako má firma OREN s.r.o. silné stránky tak má i slabé. Mezi slabé stránky společnosti můžeme zařadit její komunikaci se zákazníky. Ve společnosti chybí pravidelná komunikace se zákazníky. Dále zde můžeme uvést její oslovování nových odběratelů. Společnost nerozšiřuje počet prodejců, kteří tvoří největší obrat společnosti a mají nejvyšší průměrnou výši objednávky. Rovněž můžeme za slabou stránku podniku považovat její hlavní proces. Konkrétně se jedná o jeho část ověření možnosti plateb. Jedná se o časově náročnou činnost. Možnost zlepšení se nabízejí i v oblasti propagace produktů. Společnost neinformuje zákazníky, kteří s vrtacími nástroji běžně nepracují, o možnostech využití svých produktů.

2.7.1.1. Vyhodnocení silných a slabých stránek

Všechny tyto faktory je zapotřebí ohodnotit z hlediska jejich stavu a z hlediska jejich vlivu na podnik. Hodnocení jsem se rozhodl provést ve třech stupních stavu a ve třech stupních vlivu.

Hodnocení stavu: 1 = dobrý, 2 = průměrný, 3 = špatný

Hodnocení vlivu: 1 = velký vliv, 2 = průměrný vliv, 3 = malý vliv

Tabulka 4: Faktory silných a slabých stránek

Faktory	Vliv	Stav
Tradice	1	1
Zaměstnanci	2	1
Kvalita výrobku/obalu	1	1
Podpůrné procesy	2	1
Komunikace se zákazníky	1	3
Nový zákazníci	2	3
Proces zpracování objednávky	1	2
Poskytování informací	2	2

Tabulka 5: Vyhodnocení faktorů silných a slabých stránek

		Stav faktoru		
		1	2	3
Vliv faktoru	1	Kvalita výrobku/obalu Tradice	Proces zpracování objednávky	Komunikace se zákazníky
	2	Zaměstnanci, Podpůrné procesy	Poskytování informací	Nový zákazníci
	3			

Na základě dvou předchozích tabulek 4 a 5 můžeme vidět, že podnik potřebuje zlepšit svou komunikaci se zákazníky. Stejně tak by se měl zaměřit na zlepšení procesu zpracování objednávek. Nakonec by neměl zapomínat na získávání nových zákazníků. Tento faktor nemá takový vliv, ale přesto je důležité se na něj zaměřit, protože je ve velmi špatném stavu. Každá ze zmíněných silných a slabých stránek nemá na podnik malý vliv.

2.7.2. Příležitosti a hrozby

Jako hrozbu podniku můžeme uvést její současnou velkoobchodní konkurenci a pravděpodobnost vzniku nové velkoobchodní konkurence. Stávající velkoobchodní konkurenti jsou společnosti, které mají velký kapitál a díky tomu velké možnosti rozšiřování svého sortimentu a služeb. Kdyby se tedy tyto společnosti rozhodli specializovat na vrtací nástroje představuje to pro firmu OREN s.r.o. velkou hrozbu. Stejný problém může nastat u nové konkurence, která by přišla na velkoobchodní trh. Hrozbou pro společnost může představovat odchod některých zaměstnanců. Díky tomu by došlo ke snížení kapacity.

Mezi hrozby můžeme také zařadit vznik velké sítě maloobchodních prodejen specializující se na vrtací nástroje. Pokud by tato síť prodejen odebírala zboží od jednoho z velkoobchodních konkurentů zvýšil by tak jeho podíl na trhu. Tato síť však může pro společnost OREN s.r.o. představovat i příležitost. Kdyby firma OREN s.r.o. dodávala této maloobchodní síti zvýšil by se její podíl na trhu a zároveň by se ještě více zapsala v paměti

konečných uživatelů. Další příležitostí je tendence zákazníků více zboží objednávat přes internet. Nejedná se pouze o konečné zákazníky, ale také o obchodníky a výroby.

2.7.2.1. Vyhodnocení hrozeb

Hrozby můžeme hodnotit ze dvou hledisek. První z nich je, jak závažné můžou být pro podnik. Druhým je pravděpodobnost vzniku této hrozby. Pro obě hlediska použijí dvoustupňové hodnocení.

Tabulka 6: Vyhodnocení hrozeb

		Pravděpodobnost	
		Pravděpodobné	Méně pravděpodobné
Závažnost	Závažné		Specializace velkoobchodní konkurence na vrtací nástroje, nedostatek pracovních sil
	Méně závažné	Vznik maloobchodních prodejen vrtacích nástrojů (konkurence)	

Na základě předchozí tabulky číslo 6 vidíme, že největší hrozbu představuje vznik specializované velkoobchodní konkurence. Tento scénář je však málo pravděpodobný, jelikož se trh s nástroji do ručního elektrického nářadí v současnosti nejeví jako dostatečně lukrativní.

Méně závažným scénářem je vznik specializované sítě maloobchodních prodejen. Firma OREN s.r.o. je zaměřena převážně na maloobchodní prodej a z toho důvodu jí tento scénář nečiní velké potíže. Pravděpodobnost vzniku takovéto sítě je větší než u velkoobchodníka. Především z důvodu menších bariér vstupu na trh.

Vybrané analýzy však neodhalili žádné závažné hrozby, které by měli vysokou pravděpodobnost vzniku. Stejně tak nebyli odhaleny žádné hrozby, které by byli nepravděpodobné a zároveň měli malí vliv na podnik.

2.7.2.2. Vyhodnocení příležitostí

Příležitosti můžeme hodnotit obdobně jako hrozby. Kritéria hodnocení jsou také dvě: Pravděpodobnost úspěchu a přitažlivost pro podnik. Opět jsem se rozhodl pro hodnocení dvěma stupni pro obě kritéria.

Tabulka 7: Hodnocení příležitostí

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Pravděpodobné	Méně pravděpodobné
Přitažlivost pro podnik	Přitažlivý	Prodej přes internet	
	Méně přitažlivé		Vznik velké sítě maloobchodních prodejen (odběratel)

V tabulce číslo 7 můžeme vidět, že dodávání do velké maloobchodní sítě není pro společnost OREN s.r.o. přitažlivé a ani pravděpodobné. Společnost by nebyla schopna zásobovat velké maloobchodní řetězce jen díky své kapacitě. Rovněž tato příležitost pro ni není přitažlivá, protože by musela dodržovat dodavatelské smlouvy a byl by na ni vyvíjen tlak ze strany odběratelů.

Pravděpodobnější a lukrativnější příležitostí je pro společnost zvýšení nákupů na internetu. Díky tomu může společnost rozšiřovat své zákazníky z řad konečných uživatelů.

Na základě provedených analýz jsem nezjistil žádné příležitosti, které by se společnosti zamlouvali a zároveň bylo těžko využitelné. Stejně tak jsem nenarazil na žádnou příležitost, která by se společnosti nezamlouvala a zároveň byla snadno dosažitelná.

2.7.3. Shrnutí celé SWOT analýzy

Tabulka 8: Shrnutí SWOT analýzy

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní	Sortiment Kvalita produktů a obaly Tradice	Komunikace se zákazníky Získávání nových zákazníků
Vnější	Nákupy na internetu Vznik velké sítě maloobchodů (odběratel)	Vznik velké sítě maloobchodů (konkurence) Specializace velkoobchodní konkurence

Společnost OREN s.r.o. může využít své dlouhodobé tradice v oboru a širokého sortimentu, aby čelila možné nové či stávající velkoobchodní konkurenci. Svým sortimentem a kvalitou výrobků může dobře konkurovat i případné maloobchodní konkurenci.

Díky širokému sortimentu by mohla společnost využít příležitosti dodávání do velké sítě maloobchodních prodejen. To by však znamenalo, že by se společnost musela na tohoto odběratele zaměřit a možná i dodržovat jeho dodací podmínky. Což by ze společnosti OREN s.r.o. učinilo neflexibilního dodavatele z pohledu ostatních jejích velkoobchodních odběratelů. Z tohoto důvodu je tento scénář málo pravděpodobný. Pro společnost je mnohem přitažlivější zaměřit se na internetový obchod. Nenutí jí to k žádným závazkům a je schopna rozšířit své jméno mezi další koncové uživatele. K využití této příležitosti může použít své silné stránky, a to především kvalitu svých produktů a široký sortiment.

V této souvislosti by se měla firma zaměřit také na eliminaci svých slabých stránek. V celém podniku by se měla zlepšit komunikace se zákazníky a zavést pravidelnou komunikaci s nimi. Obdobně by se společnost měla zaměřit na získávání nových zákazníků z řad maloobchodů.

2.7.4. Shrnutí SWOT analýzy

Konečná SWOT analýza ukázala, jaké jsou silné a slabé stránky podniku. Mezi silné stránky podniku můžeme zařadit hluboký sortiment, kvalitu produktů nebo jeho dlouhodobé působení na trhu. Mezi slabé stránky firmy patří komunikace se zákazníky a získávání nových zákazníků.

Dále nám tato analýza ukázala, jakým hrozbám musí podnik čelit a jakých příležitostí může využít. Největší hrozbou pro podnik je vznik velkoobchodní konkurence. Této scénář se však zdá málo pravděpodobný. Podnik může využít toho, že lidé čím dál častěji nakupují zboží na internetu a tímto způsobem nabízet své zboží i koncovým zákazníkům.

2.8. Shrnutí analytické části

Analytická část bakalářské práce nejprve představila obchodní společnost OREN s.r.o. Jak již název společnosti napovídá jedná se o společnost s ručeným omezením. Jde o malou firmu, která se zabývá prodejem vrtacích nástrojů do elektrického ručního nářadí.

Analýza vnitřního prostředí podniku ukázala, že v podniku panuje mezi zaměstnanci uvolněná atmosféra a vztahy mezi nadřízeným a podřízeným nejsou tak striktní. Je to především díky velikosti společnosti OREN s.r.o. Porterova analýza ukázala jaké síly na podnik působí z vnější strany. Současnou konkurenci společnosti představují především velké mezinárodní společnosti, které dodávají elektrické ruční vrtačky a aku šroubováky. Nenabízí však tak hluboký sortiment. Vznik nové konkurence v odvětví velkoobchodu je málo pravděpodobný zejména kvůli vysokým nákladům vstupu na trh. Pravděpodobnější je vznik nové konkurence v odvětví maloobchodu, kde jsou bariery nižší. Zákazníky společnosti OREN s.r.o. jsou zejména maloobchody mají osmdesátiprocentní podíl na celkovém obratu firmy. Menší procento tvoří výrobní podniky. Dodavatelé společnosti jsou především asijské výrobní podniky. Substitučními produkty jsou jiné technologie, které umožňují vytvářet otvory v materiálu.

Analýza marketingového mixu podniku ukazuje, jaké marketingové aktivity podnik využívá. Produktem firmy OREN s.r.o. jsou vrtací nástroje do elektrického ručního nářadí a služby pro odběratele. Cenu jednotlivých produktů podnik stanovuje na základě trhu s přihlédnutím k celkovým nákladům na zboží. Své produkty firma distribuuje prostřednictvím distribuční společnosti DPD a své vlastní prodejny. Ke komunikaci se zákazníky firma využívá především osobního prodeje a přímého marketingu. Lidé ve

společnosti pracují dlouhodobě. Díky tomu nevznikají zbytečné chyby. Společnost OREN s.r.o. má všechny procesy se zákazníkem dobře zmapované a díky tomu je podnik schopen rychle reagovat na objednávky zákazníků. Materiální prostředí podniku působí sjednoceně a čistě.

Všechny předchozí analýzy jsou shrnuty ve SWOT analýze. Silnou stránkou stránku společnosti představují její sortiment, tradice na trhu a zaměstnanci. Naopak slabé stránky představuje její komunikace se zákazníky a získávání nových zákazníků. Největší hrozbou firmy je příchod nového velkoobchodního konkurenta do odvětví. Tato situace se však zdá nepravděpodobná. Hlavní příležitostí podniku je hlavně nárůst nákupů přes internet.

3. Vlastní návrh řešení

V návrhové části bakalářské práce budou popsány možné návrhy a postupu, které by mohla firma OREN s.r.o. zavést, aby dosáhla větší spokojenosti zákazníků a případnému získávání nových zákazníků. Nejprve budou uvedeny jednotlivé návrhy zlepšení marketingového mixu. Následující kapitoly budou zaměřeny na časový harmonogram zavedení jednotlivých návrhů a na jejich finanční náročnost pro podnik.

3.1. Marketingový mix

Tato kapitola bude zaměřena na jednotlivá zlepšení marketingového mixu společnosti. Analytická část ukázala, že největší obrat společnosti OREN s.r.o. činí skupina obchodníků. Proto budou návrhy marketingového mixu zaměřeny převážně na tuto skupinu zákazníků.

3.1.1. Produkt

Pro skupinu obchodníků společnost nabízí i služby spojené s vystavováním zboží na prodejně zákazníka a nákup zboží do komise. Rozšířením těchto služeb může společnost dosáhnout zvýšeného zajmu od této konkrétní skupiny zákazníků. A může vést i k navýšení obratu samotných obchodníků.

Zjednodušení reklamačního řízení

Společnost již nabízí službu reklamace zboží. Pokud chce zákazník zboží reklamovat musí si na webových stránkách společnosti najít reklamační formulář, který je nutné vytisknout a ručně vyplnit. Poté je nutné jej naskenovat a poslat společnosti OREN s.r.o. jako přílohu v emailu. Tento proces je pro zákazníka zdlouhavý, stejně tak jako proces zpracování takto podané reklamace u firmu OREN s.r.o. Formulář může být nečitelný a zákazník nemusí vyplnit všechny údaje správně.

Z těchto důvodů by bylo dobré, aby zákazník mohl formulář vyplnit elektronicky. Tím by se zákazníkovi zkrátil čas na vyplňování a zároveň by všechny údaje byly čitelné a srozumitelné. Formulář by byl opět v podobě PDF souboru, ale zákazník by do něj mohl vyplňovat údaje na počítači.

Pro vytvoření takového souboru je za potřebí mít program Acrobat Pro DC. Tento program společnost OREN s.r.o. vlastní a pravidelně jej používá. Takže předělání

současného formuláře na interaktivní formulář by společnost OREN s.r.o. téměř nic nestálo.

Pro zavedení zjednodušeného reklamačního řízení nemusí společnost OREN s.r.o. vynaložit žádné extra náklady, aby jej mohla uskutečnit. Z hlediska času bude společnosti trvat 1–2 týdny, než bude schopna tento formulář vytvořit. Tato časová náročnost vyplývá především ze znalosti samotného programu. Zatím žádný ze zaměstnanců společnosti v tomto programu formuláře nevytvářel a musel by se tak tento proces naučit.

Rozšíření sortimentu o nový produkt

Společnost OREN s.r.o. by rovněž mohla rozšířit své portfolio produktů o novou službu, která by byla určena pro všechny skupiny zákazníků. S prodejem vrtacích nástrojů je možné spojit i jejich broušení a opravy těchto nástrojů. Tento produkt by byl určen pro zákazníky, kteří chtějí mít své nástroje vždy ostré a připravené k okamžitému použití. Tento produkt by se mohl zamlouvat i malým výrobám, pro které je příliš drahé si brusku pořídit. Služba by zahrnovala broušení vybrušovaných vrtáků HSS, HSS-Co.5%, HSS-Co.8% a vrtáků s tvrdokovem v průměru od 3mm do 30mm s vrcholovým úhlem 118°-150°.

Vedení společnosti se nejvíce zamlouvala bruska americké společnosti Darex model XT-3000. Tento model je v Evropě distribuován prostřednictvím obchodních partnerů společnosti Darex. Přímo od výrobce ji není možné koupit. Společnost Darex má v Evropě zastoupení v Německu u společnosti Brinkmann+Wecker GmbH. Společnost OREN s.r.o. požádala o cenovou nabídku, která vychází se vším potřebným příslušenstvím na zhruba 250 000 Kč. Což je pro společnost OREN s.r.o. přijatelné.

Obsluhu brusky by prováděl skladník, který by byl na práci s bruskou zaškolen. Lze předpokládat, že zpočátku by tato činnost nezabírala celou pracovní dobu skladníka, takže by byl schopen vykonávat i jiné činnosti během dne. Poté, co by se poptávka po tomto produktu dostatečně zvýšila, začala by společnost OREN s.r.o. uvažovat o přijetí nového zaměstnance.

Rozšíření sortimentu o nový produkt u společnosti OREN s.r.o. většinou představuje velkou finanční zátěž a značné požadavky na skladovací prostory. Ale zavedení nové služby není pro společnost tak finančně náročné a zároveň má minimální požadavky na skladovací prostory. Společnost by sice musela investovat do nové brusky okolo

250 000 Kč, ale je možné předpokládat, že by se jí tato investice rychle vrátila. Zvedení této služby rovněž vyžadovalo zaškolení zaměstnance a případné přijetí nového zaměstnance. Čas zavedení této služby by se odvíjelo od dodací lhůty samotné brusky a doby zaškolování zaměstnance. Můžeme tady předpokládat, že zavedení této služby do standardní nabídky společnosti OREN s.r.o. by trvalo 1,5 až 3 měsíce od objednání brusky.

3.1.2. Cena

U ceny bych se výhradně zaměřil na skupinu obchodníků, kteří tvoří nejsilnější odběratelskou skupinu společnosti. Pro skupinu obchodníků je důležité, aby si byli schopní sami cenu spočítat. Proto je důležité slevy dělat jednoduché a snadno čitelné.

Vytvoření cenových skupin na základě odběru

Jak bylo zmíněno v analytické části práce společnost OREN s.r.o. má vypracovaný interní systém slev. Tento systém ohodnocuje zákazníky pouze na základě toho, jakým způsobem nakládají s vrtacími nástroji. Zda se jedná o obchodníky či výrobce.

Tento systém není zaměřen na to, v jaké výši zákazníci zboží odebírají nebo jaký tvoří obrat. Na základě těchto kritérií by bylo možné sestavit nový slevový systém, který by rovněž dělil zákazníky na základě výše a pravidelnosti jejich objednávek. Tento systém by i nadále zachovával již zavedené rozdělení na zákazníky a výrobce.

Nový systém slev by zaváděl dvě nové podskupiny, jak u výrobce, tak obchodníka. U obchodníků by podskupinu nazvanou maloobděratelé tvořili zákazníci jejíž roční odběr nepřesáhne 25 000 Kč. Druhou podskupinou by byli velkoodběratelé, kteří tento limit ročního odběru přesahují. U výrobců by skupinu maloobděratelů tvořili zákazníci jejíž roční odběr nepřesáhne 10 000 Kč. Naopak skupina výrobců velkoodběratelů tento limit přesahuje.

Tabulka 9: Nový systém slev dle odběru zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Skupina zboží dle obrátkovosti	Obchodníci		Výrobci	
	Odběr pod 25 000 Kč	Odběr nad 25 000 Kč	Odběr pod 10 000 Kč	Odběr nad 10 000 Kč
A	40 %	50 %	35 %	40 %
B	35 %	45 %	20 %	30 %
C	20 %	30 %	10 %	15 %

Tento nový systém rozdělení zákazníků dle výše jejich ročního odběru by měl zákazníky přimět k tomu, aby se snažili dostat do vyšší slevové skupiny. To by jim totiž přineslo zvýšení jejich marže a vytvářelo větší prostor pro manipulaci s cenou pro jejich konečné zákazníky. Výhodnější nákup by je pak měl povzbudit ke zvýšení odběru od společnosti OREN s.r.o.

Pokud by zákazník odebíral jeden a půl násobek minimálního limitu pro skupinu velkoodběratelů bylo mu umožněno se s vedením společnosti domluvit na individuálních slevách.

Společnost by tento systém slev mohla zavést okamžitě a bez jakýchkoli nákladů. Společnost u všech svých zákazníků sleduje jejich roční hodnotu objednávek a díky tomu je snadné určit, který zákazník by spadal, do jaké skupiny. O stanovení nového slevového systému by byli zákazníci předem informováni telefonicky a prostřednictvím emailu. Aby mohly zákazníci nový systém slev zahrnout do svého plánování byli tyto slevy uvedeny v platnost až po třech měsících od informování současných zákazníků. Nový zákazníci by automaticky měli nastavený tento systém slev.

3.1.3. Distribuce

Distribuce nové služby broušení

Distribuce služby broušení by probíhala prostřednictvím maloobchodních partnerů a v rámci e-shopu společnosti OREN s.r.o. Na e-shopu společnosti by byl vytvořen formulář pro konečného zákazníka, do kterého by zadal potřebné fakturační a dodací údaje, stejně tak i seznam vrtacích nástrojů, které zasílá k nabroušení. Po odeslání

formuláře by společnost OREN s.r.o. poslala příkaz firmě DPD, aby balík u klienta vyzvedla. Pokud by zákazník zaslal objednávku na broušení ve výši větší než 2 000 Kč bylo by dopravné hrazeno společností OREN s.r.o. Pokud by byla objednávka nižší, hradil by dopravu zákazník.

Konečný zákazník, který si bude chtít nechat nabrousit nástroje prostřednictvím obchodního partnera firmy OREN s.r.o. jednoduše vrták odevzdá maloobchodnímu prodejci a ten jej zašle společnosti OREN s.r.o. Objednávku na toto broušení bude opět zákazník chopen zadat prostřednictvím e-shopu. Zde po přihlášení najde trochu odlišný formulář, kam bude schopen zadat i konkrétního zákazníka, který chtěl vrták nabrousit. Pokud tedy maloobchodní prodejce zašle nástroje od více konečných zákazníků, nedojde k záměně mezi jednotlivými konečnými zákazníky.

Tento návrh distribuce se pojí s návrhem zavedení nové služby pro zákazníky a je nezbytnou součástí při zavedení tohoto nového produktu. Tento způsob distribuce se příliš neodlišuje od současných způsobů distribuce. Díky tomu tento návrh nepředstavuje pro firmu velké finanční ani lidské náklady.

3.1.4. Komunikace

Reklama

Zlepšení viditelnosti stojanů v prodejně zákazníka

Zákazník ze skupiny obchodníků si může u společnosti OREN s.r.o. vyžádat prodejní stojan kam bude umisťovat produkty firmy. Zákazník sám určuje, kam stojan umístí. To nemusí být zrovna pro společnost OREN s.r.o. to nejlepší místo v prodejně zákazníka. Díky tomu by měl obchodní zástupce společnosti OREN s.r.o. vždy dbát na to, aby byl stojan v prodejně dostatečně viditelný.

Obchodní zástupce by měl automaticky nabízet výstavní stojan odběratelům, pokud je v prodejně volné místo kam by se mohl stojan umístit. O tomto místě by měl se zákazníky diskutovat a doporučit jim jaký stojan z nabídky společnosti OREN s.r.o. zvolit a jaké zboží do něj umístit.

Další možnosti zviditelnění stojanu je jeho údržba. Mnohdy odběratelé výstavní stojany neudržují a jejich zákazníci mají ke stojanům volný přístup. To může vést k poškození stojanu. Stejně tak samotní majitelé maloobchodní prodejny si stojany

upravují dle své vlastní potřeby. Stojany jsou tedy mnohdy polepené cenovkami nebo je zboží naházené na zemi prodejních skříně.

Těmto problémům by se dalo předejít doplněním výpůjční smlouvy o dodatek, jakým způsobem mají být stojany udržovány a jaké věci si smí majitel maloobchodu na stojan umístit a jaké ne. Pokud by nebyli tyto podmínky dodržovány byl by stojan odebrán z prodejny.

Dalším možným řešením je, že by společnost OREN s.r.o. sama udržovala stojany v prodejnách. To by bylo součástí pracovní náplně obchodního zástupce. Obchodní zástupce by stojan zkontroloval, zda není poškozený. Pokud by byl domluvil by se zákazníkem o jeho výměně případně odstranění. Stejně tak by kontroloval estetický stav stojanu. Tím se rozumí srovnání zboží ve stojanu a jeho celková čistota. Pokud by stojan neodpovídal byl by obchodním zástupce firmy OREN s.r.o. navrácen do čistého a organizovaného stavu.

Obě metody řešení mají své pro a proti. Dodatkem do smlouvy o výpůjčce by byla povinnost udržování stojanu předána do rukou zákazníka. Ovšem díky této přidané podmínce by mu mohla přijít smlouva o výpůjčce příliš složitá a mohl by se jí zaleknout. U druhé metody řešení se bude o stojan starat společnost OREN s.r.o. To může vést k vytížení obchodních zástupců společnosti, protože můžou trávit až několik hodin u jednoho zákazníky. Stejně tak by zaměstnanci maloobchodní nemuseli stojan udržovat vůbec, protože o se o to stará společnost OREN s.r.o. a účinek zviditelnění by byl opačný.

Věřím, že kombinací těchto dvou metod se dá dosáhnout správného řešení. Kdy zákazník bude smluvně vázán, aby stojan udržoval v dostačující čistotě a hrubě neměnil jeho podobu. A obchodní zástupce bude při návštěvě prodejny dohlížet na organizaci zboží na stojanu.

Aby bylo možné tento návrh realizovat je nutné najmout nového zaměstnance na pozici obchodního zástupce. Ten by se výhradně staral o zákazníky, kteří mají od firmy OREN s.r.o. vypůjčený prodejní stojan a kontroloval stav těchto stojanů. Plat takové zaměstnance by vyšel firmu na zhruba 30 000 Kč měsíčně. Jelikož má společnost OREN s.r.o. zákazníky po celé České republice musela by obchodního zástupce vybavit firemním vozem. V současné době firma nevlastní žádný vůz, který by bylo možné na tuto činnost využít. Proto je nutné do nákladů tohoto návrhu zahrnout i nové firemní vozidlo. Cena těchto vozů se v minulosti zhruba pohybovala od 300 000 Kč do

600 000 Kč. Firma vždy pořizovala firemní vozy na leasing. Takže náklady na tento vůz by se promítli do dlouhodobých nákladů. Měsíčně by tedy společnost musela k platu zaměstnance připočítat i splátky leasingové společnosti.

Public relations

Psaní článků na webové stránky

Jelikož společnost OREN s.r.o. poskytuje poradenství svým zákazníkům v oblasti vrtání je možné toto poradenství zevšeobecnit a vytvořit na jeho základě odborné články s tematikou vrtání. Tyto odborné články by byly přímo součástí e-shopu a bylo by možné se ně přímo odkázat z popisu zboží nebo kategorie zboží. Stejně tak by byl nastaven odkaz i opačným směrem. Z článku by si čtenář překlíkl na samotný produkt nebo skupinu produktů.

Aby si zákazník mohl dobře zvolit produkt a byl spokojený se svým nákupem, musí nejprve vědět, k čemu je daný produkt určen a jak ho nejlépe použít. K tomu by mu měly pomoci právě tyto články. V nich budou představeny základní principy vrtání a správné techniky vrtání do různých materiálů. Rovněž by měly zákazníka informovat o existenci speciálních druhů vrtáků na specifické práce.

Články na webových stránkách by měly přilákat větší počet potenciálních zákazníků, kteří prostřednictvím internetu hledají řešení nějakého technického problému souvisejících s vrtáním. Díky přímým odkazům na těchto článcích se zákazník dostane přímo na stránku produktu a bude si jej moc hned koupit.

Vytvoření kanálu na YouTube

Vytvořením oficiálního YouTube kanálu by se zvýšilo povědomí o společnosti mezi potenciálními zákazníky. Obsahem tohoto kanálu by byla videa, která by doplňovala články na webových stránkách společnosti a sloužila by jako praktická ukázka.

Obsahem těchto videí by bylo slovní vysvětlení daného principu a praktická demonstrace. Pokud by se například jednalo o video ke článku o vrtání do dřeva, byly by zde zmíněny všechny proměnné, na které se musí člověk při vrtání do dřeva zaměřit. Těmi jsou například tvrdost daného dřeva, průměr vrtané díry, použitý druh vrtáku nebo přítomnost suků. Poté by následovala praktická ukázka, kde by byly všechny tyto proměnné zmíněny a na základě toho by byl vybrán ideální nástroj. Následoval by popis samotného procesu vrtání a různé typy spojené s daným typem vrtáku a materiálem, do

kterého je vrtáno. Na závěr by bylo poděkování a upozornění potencionálního zákazníka na možnost si dané nástroje prohlédnout v e-shopu.

V průběhu videa by se zobrazovaly odkazy na webové stránky společnosti. Tyto odkazy by okamžitě po kliknutí odkazovaly zákazníka na daný produkt zmíněný ve videu. Tyto odkazy by byly rovněž dostupné i v popisu samotného videa.

Rovněž jako u vytváření webových článků i u tohoto návrhu by bylo nutné najmout nového zaměstnance nebo si najmout externího pracovníka, který by tyto videa natáčel a poté zpracovával.

Náklady na návrhy

Aby bylo možné psát články a vytvářet doprovodná videa k těmto článkům musela by společnost OREN s.r.o. najmout nového pracovníka, který by byl schopen zpravovat a natáčet videa, a současně psát webové články. Další možností, jak tyto návrhy uskutečnit, je najmutí externí firmy, která bude tyto videa a články vytvářet.

Jelikož společnost OREN s.r.o. financuje všechny své marketingové aktivity z vlastního zisku bylo by pro ni přijatelnější přijmout nového zaměstnance. Pro hromadné vytváření videí a článků jsou pro ni ceny marketingových společností příliš vysoké.

Nástup nového zaměstnance by pro společnost znamenal navýšení provozních nákladů minimálně o výši jeho platu. Tedy o 30 000 Kč.

Pokud by se společnost rozhodla pouze pro psaní webových článků tak by uvažovala spíše o externím pracovníkovi, který by tyto články psal. Pro stálého zaměstnance by nebyla schopna zajistit dostatek pracovní náplně.

Přímí marketing

Pravidelné kontaktování zákazníků

Pokud bude společnost se zákazníky pravidelně jednat snáze si ji zákazník zapamatuje a bude mít pocit, že je pro společnost OREN s.r.o. ceněným odběratelem.

Tato jednání by mohla probíhat telefonicky nebo osobně prostřednictvím obchodního zástupce. V obou případech je nutné do společnosti najmout nového zaměstnance, který by se staral pouze o tuto komunikaci se zákazníky. Rovněž je nutné tohoto zaměstnance dostatečně vyškolit a seznámit ho s největšími odběrateli společnosti OREN s.r.o.

Rovněž, aby bylo možné se zákazníkem pravidelně jednat, je zapotřebí stanovit interval těchto jednání. Pokud bude interval příliš dlouhý, nebude dosaženo potřebného

efektu (zákazník si nebude připadat dostatečně ceněný). Pokud bude příliš krátký, může to zákazníka obtěžovat a jeden nový zaměstnanec nemusí stíhat komunikovat se všemi důležitými zákazníky. Po jednání s vedením společnosti OREN s.r.o. jsem došel k závěru, že by tento interval měl být v rozmezí čtyřech až šesti měsíců.

Potřebný je i individuální přístup ke každému zákazníkovi. Společnost OREN s.r.o. má velké množství obchodních zákazníků, kteří se od sebou mnohdy velmi výrazně odlišovat. Z toho důvodu by bylo dobré zavést podskupiny obchodníků a výrobců. (kapitola 3.1.6.).

Aby bylo možné tento návrh uskutečnit bylo by nutné najmout nového zaměstnance, který by tuto komunikaci zajišťoval. Náklady na tohoto zaměstnance by se pohybovali okolo 25 000 Kč měsíčně. U zákazníků, kteří mají vypůjčený stojan by mohl tuto komunikaci provádět i obchodní zástupce, který by zákazníky osobně navštěvoval.

3.1.5. Lidé

V této kapitole se zaměřím na zaměstnance společnosti a na možnosti jejich vzdělávání za účelem zlepšení služeb zákazníkům. Navržená odborná školení mají za cíl zvýšení odbornosti zaměstnanců a zlepšení jejich schopnosti komunikovat se zákazníkem.

Školení zaměstnanců ve zbožízalství

Někteří zákazníci si objednávají zboží telefonicky, někteří si přicházejí vybrat zboží na prodejnu. Často zákazník sám neví, co potřebuje a je nutné mu poradit s výběrem správného nástroje. Pravidelné školení zaměstnanců v oblasti zbožízalství jsou proto nezbytné. Měla by se proto organizovat pravidelně a účastnit by se jich měli všichni zaměstnanci společnosti, neboť každý z nich denně přichází do kontaktu se zbožím. Ať už tím, že jej nabízí zákazníkům, či s ním manipulují a kontrolují ho.

Školení by mělo být organizováno vedením společnosti. Především proto, že má v tomto oboru nejhlubší znalosti a zkušenosti a je také seznámeno s novými trendy a směrem, kterým se vrtací nástroje ubírají.

Školení by probíhalo v pracovní době, a to na začátku pracovní doby dvakrát týdně, ve středu a pátek po dobu pěti týdnů. Jeden den by školení mělo trvat nejdéle hodinu a půl. Především z toho důvodu, aby bylo možné vyřídit objednávky od zákazníků. Celé školení by tedy mělo délku patnácti hodin.

Během těchto patnácti hodin by byli zaměstnanci seznámeni s celým sortimentem společnosti OREN s.r.o. včetně doplňkových služeb pro obchodníky a průběhem reklamace. Jednotlivé hodiny by byly zaměřeny na jednotlivé kategorie produktů. Některým kategoriím bude nutné věnovat i dvě hodiny z důvodu jejich rozsahu nebo komplexnosti.

Protože jde o čistě interní školení, jsou finanční náklady spojené s jeho uskutečněním minimální. Jelikož by se školení uskutečňovalo v pracovní době bylo by nutné zaměstnance uvolnit. To by představovalo jediný náklad školení. Započtené hodiny, kdy zaměstnanci neprovádí svou práci, ale účastní se školení. Tento náklad by se dal jednoduše spočítat pomocí průměrné mzdy zaměstnance, který se bude školení účastnit, počtem zúčastněných zaměstnanců a počtem hodin školení. Pokud všechny tyto hodnoty mezi sebou vynásobíme dostaneme celkové náklady školení.

Tabulka 10: Náklady na školení pořádané zaměstnavatelem

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Průměrná mzda	130 Kč na hodinu
Celkový počet hodin	15 hodin
Počet zúčastněných zaměstnanců	12 zaměstnanců
Náklady celkem	23 400 Kč

Školení zaměstnance zaměstnancem

Jelikož je firma OREN s.r.o. malou společností a zaměstnává relativně malý počet lidí, je u ní velmi časté, že pouze jeden zaměstnanec zná specifický proces. Těmito procesy je například vytváření objednávky u dodavatele, potisk obalů, popisování zboží nebo účetnictví v podniku. Pokud však tento člověk ze společnosti odejde, odejde zároveň se všemi znalostmi k danému procesu

Z toho důvodu by samotní zaměstnanci společnosti měli vzdělávat ostatní zaměstnance společnosti na tyto specifické procesy v podniku. Tato školení by měla vést k tomu, že každého zaměstnance bude možné dočasně zastoupit jiným zaměstnancem.

Jedním z takovýchto procesů je také utváření nabídky zákaznickovy. Společnost OREN s.r.o. nabízí svým zákazníkům pouze omezené množství slev. To nevyhovuje velkým odběratelům, kteří se chtějí se společností OREN s.r.o. dohodnout na

individuálních slevách. Jelikož tento proces vykonává jediný člověk v podniku může se stát, že společnost nebude schopna dostatečně rychle reagovat s nabídkou, pokud ji tento odběratel kontaktuje.

Školení na tyto individuální procesy by opět pobíhali v pracovní době. Stejně jako u školení zbožíznalství by bylo nutné dané zaměstnance vyčlenit. Na rozdíl od školení zbožíznalství by toto školení probíhalo vždy s jedním školitelem a jedním zaučovaným. Na takovéto školení by bylo nutné dané zaměstnance vyčlenit na celou pracovní dobu, aby si mohl zaučovaný celou činnost sám vyzkoušet a byl po případě včas upozorněn na chyby. Na některé složitější procesy, jako je například vytváření nabídky zákaznickovy nebo práce v grafickém programu, by bylo nutné vyčlenit zaměstnance na více pracovních dní.

Tyto školení by byli pro firmu obdobně nákladné jako školení zbožíznalství. Nákladem pro společnost by byli pouze vyplacené mzdy za hodiny, kdy zaměstnanec nevykonával svou primárně udělenou práci. Pro jednodenní školení by to byli náklady v podobě osmy hodin zaškolovaného zaměstnance a osmy hodin školícího zaměstnance. Jelikož firma má různé tarify mez, náklady na jednotlivá školení by se lehce lišit od 1 600 Kč za školení až do 7 200 Kč za několika denní školení.

3.1.6. Procesy

Další rozvětvení skupiny obchodníků a výrobců

Jak jsem již zmiňoval v kapitole 3.1.4. zákazníci ze skupiny obchodníků by byli pravidelně kontaktováni obchodním zástupcem společnosti. Aby tato komunikace byla uspokojivá pro obě strany je podstatné, aby obchodní zástupce daného zákazníka znal a věděl jaké produkty odebírá.

Z toho důvodu by bylo pro podnik dobré stanovit i podskupiny u skupiny obchodníků a popřípadě výrobců. Tyto podskupiny by byli definovány na základě toho, jak pravidelně objednávají. Stejně tak by u těchto podskupin bylo definováno, jaké produkty společnosti OREN s.r.o. odebírají. Z toho vyplývá, že zákazník, který je veden jako obchodník, popřípadě výrobce, by byl veden ve dvou podskupinách.

Podskupin na základě pravidelnosti objednávek by bylo pět. První podskupinou by byl maloodběratel, který dělá pravidelně malé objednávky. Pravidelnost jejich objednávek je v rámci dní. Další podskupina by byla pravidelný odběratel, který odebírá

ve větším množství a průměrně každý týden. Třetí podskupinou by byl nepravidelný odběratel, který neodebírá pravidelně a jeho objednávací množství se vždy liší. Předposlední podskupinou by byli pravidelní velkoodběratelé, kteří pravidelně objednávají ve větším množství zhruba každý měsíc. Poslední skupinou jsou neaktivní zákazníci, kteří již dlouhou dobu (jeden rok) neudělali jedinou objednávku. Toto rozdělení by umožnilo jednoduší orientaci obchodního zástupce při jednání s jednotlivými zákazníky.

Podskupiny na základě odebíraných produktů by byly řazeny na základě zboží odebíraného zákazníkem. Tyto podskupiny by byly nazvány stejně jako jednotlivé kategorie zboží zobrazené na e-shopu společnosti (odebírání vrtáky do kovu, betonu, dřeva, sukovníky...). To by umožnilo oslovit konkrétního zákazníka s nabídkou přímo jemu na míru. Pokud by tedy zákazník pravidelně objednával vrtáky do kovu a do betonu byl by v systému přiřazen do dvou kategorií, jak do podskupiny vrtáky do betonu, tak vrtáky do kovu.

Pod zavedení tohoto systému by byl každý zákazník společnosti OREN s.r.o. evidován jako obchodník, výrobce nebo konečný zákazník. Přičemž by skupina obchodníků a výrobců u sebe měla uvedeno jak často a jaké zboží objednávají.

Náklady na zavedení těchto podskupin jsou téměř nulové, jelikož stačí zaškolení současné zaměstnance společnosti jaké údaje je nutné u každého obchodníka a výrobce vyplnit. Zároveň je nutné tyto údaje doplnit ke současným zákazníkům. To znamená, že je nutné vyčlenit zaměstnance, který tyto údaje doplní. Doba tohoto doplňování údajů může zabrat až dva týdny.

Automatizace procesu vykrytí objednávek

Z analytické části lze vyčíst, že se u zákazníků stává populárnější vytváření objednávky prostřednictvím e-shopu. Proto by bylo pro podnik výhodné tento proces optimalizovat.

Proces vykrytí objednávky je možné z části automatizovat. Ve většině případů je možné objednávky přes e-shop stoprocentně vykryt, jelikož zákazník přesně vidí, jaké produkty jsou na skladě a jaké nejsou. Takže si většinou objednává produkty, které jsou na skladě.

Stále je však potřeba danou objednávku kontrolovat. Tuto činnost by mohl vykonávat sám informační systém podniku, do kterého je objednávka nahrávána. Objednávky, které je možné okamžitě vykryt by byly automaticky odesílány do skladu a fakturantka by se mohla věnovat pouze objednávkám, které je potřeba zadávat ručně nebo není možné vykryt.

Aby byla tato automatizace možná, je nutné naprogramovat informační systém podniku. Nejednalo by se o programování v samotném ERP systému, nýbrž jen o zavedení automatu na SQL server. Společnost takovéto automaty již využívá například při stahování objednávek z e-shopu. Jelikož společnost nemá vlastní IT oddělení, musel by tento automat naprogramovat externí pracovník. To by pro firmu znamenalo vynaložení prostředků na toho pracovníka, které se většinou pohybují okolo 150 Kč na hodinu.

Objednávky z e-shopu, které by nebylo možné stoprocentně vykryt by se daly rovněž automatizovat. Pokud by zákazník vložil do košíku zboží, které není skaldem, byl by při procesu dokončení objednávky na e-shopu o této skutečnosti informován a dotázán, zda chce zásilku zaslat po částech nebo zda vyčká až ji bude možné stoprocentně vykryt.

Pokud si zákazník zvolí zaslat zásilku po částech, v systému budou vytvořeny dvě objednávky, které budou vzájemně propojeny. Z první objednávky bude automaticky vygenerován dodací list, který bude zaslán do skladu, protože ji bude možné stoprocentně vykryt. Druhou objednávku nebude možné vykryt. Ta bude přiřazena ke zbytku nevykrytých objednávek a objednané zboží bude automaticky připsáno do seznamu rezervací.

Pokud si zákazník vybere, že chce zásilku zaslat až bude kompletní, bude vytvořena jedna objednávka, kterou nebude možné vykryt. Objednané zboží se rovněž přidá do seznamu rezervací.

Tato funkcionalita by musela být zabudována přímo do platformy e-shopu. Jak jsem již zmiňoval, společnost OREN s.r.o. nemá své vlastní IT oddělení, takže by tuto službu musela objednat u externí společnosti, která e-shop spravuje. Na tuto úpravu by musela společnost opět vynaložit 150 Kč na hodinu za práci programátora.

Tento návrh by mohla firma OREN s.r.o. uskutečnit ihned. Za služby externích programátorů jsou měsíčně fakturovány a jedná se o standardní náklady, s kterými firma

počítá. Čili uskutečněním tohoto návrhu se jejich výše příliš nemění a firmě ušetří čas na každé nové objednávce od zákazníka.

Automatizace kontroly platby se splatností

Když chce zákazník platit přes bankovní účet, musí fakturantka zkontrolovat, zda tato platba proběhla nebo zda má zákazník povolenou platbu se splatností. Tento proces by mohl být automatizován. Většina zákazníků, kteří si vybírají tuto metodu platby, mají povolenou platbu se splatností. Čili automatizace tohoto procesu by vedla k rychlejšímu vykrytí jejich objednávky.

Tuto automatizaci by se mohla opět týkala zpracování objednávek na SQL serveru společnosti. Opět by tato automatizace vyžadovala zapojení externího pracovníka za cenu 150 Kč na hodinu.

Na SQL serveru společnosti by bylo vyhodnocováno, zda se může objednávka odeslat k vykrytí či nikoli. Každá objednávka v systému má u sebe ID zákazníka což umožňuje propojit ji s konkrétním zákazníkem. U každého zákazníka je vedeno, zda má povolenou platbu se splatností či nikoli. Díky tomu je možné ověřit, zda objednávka může být poslána do skladu.

Náklady na tento návrh jsou opět řazeny do standartních provozních nákladů společnosti stejně tak jako u předchozího návrhu. Tento návrh představuje pro firmu OREN s.r.o. úspory v čase vyřizování jednotlivých objednávek od velkých odběratelů, kteří mají povolenou platbu se splatností.

Automatizace komunikace

Tento proces by sloužil zejména ke komunikaci se zákazníkem o novinkách a cenových akcích. Jak jsem navrhoval výše zákazníci společnosti by byli rozděleni dle zboží, které odebírají a také dle výše jejich odběru. Na základě tohoto rozdělení by byly vytvářeny emaily, které by byly specifické pro každou skupinu zákazníků. Tyto návrhy by vytvářel zaměstnanec, který by vyřizoval komunikaci se zákazníky.

Pokud by například společnost zavedla nový model vrtáků do kovu různé skupiny zákazníků by byly různým způsobem o novince informovány. Pokud by se jednalo o výrobce, který odebírá převážně vrtáky do kovu, byl by mu nový produkt představen detailněji. Uvedlo by se například i to, jaké nové věci díky tomuto novému produktu může vyrábět. Obchodníkovy prodávajícímu výhradně vrtáky do kovu by byl produkt

představen jako velká novinka na trhu a bylo by zmíněno, jakým skupinám potenciačních zákazníků by bylo dobré produkt představit. Pro obchodníka, který neprodává výhradně vrtáky do kovu, může být tento produkt představen jako potenciační rozšíření sortimentu. Výroby, které nepoužívají vrtáky do kovu například truhláři by nebyly zahlcovány touto pro ně zbytečnou informací.

Pro zavedení tohoto návrhu je nutné zákazníky rozdělit do právě těchto podskupin, aby obchodní zástupce věděl, jakým zákazníkům má být jaký druh emailu rozeslán. Tuto komunikaci by měl na starost zaměstnanec, který se zákazníky pravidelně komunikuje emailem a telefonicky.

3.2. Rozvržení návrhů z hlediska času a nákladů

Tato kapitola bude zaměřena na jednotlivé návrhy z hlediska doby jejich zavedení, kdy bude návrh efektivně fungovat a z hlediska nákladů na jejich realizaci. Jak je zmíněno u jednotlivých návrhů, některé je možné implementovat téměř ihned a jejich efekt bude okamžitý. Některé návrhy mohou zabrat několik týdnů až měsíců, než budou efektivní. Stejně tak se odlišují i výši nákladů na zavedení.

V následující tabulce číslo 11 jsou návrhy hodnoceny dle doby zavedení, nákladů a kdy začnou být efektivní. Doba zavedení jednotlivých návrhů je velmi odlišná a pohybuje se od žádné až po nástup nového zaměstnance. Kdy žádná doba zavedení je pro společnost OREN s.r.o. nepřijatelnější a doba zavedení po nástupu nového zaměstnance je nejméně lákavá.

Obdobné je to s efektivitou daných návrhů. Pokud bude návrh po zavedení ihned efektivní jedná se o nejlepší možnou situaci. Pokud návrh začne být efektivní až po nástupu zaměstnance nemá pro společnost smysl jej v současné době zavádět, ale je dobré s ním do budoucna počítat.

Návrhy se rovněž liší v nákladech na zavedení. Tyto náklady mohou být součástí provozních nákladů nebo se může jednat o dlouhodobé navýšení provozních nákladů. Například přijutím nového zaměstnance. Pro firmu OREN s.r.o. je nejlepší, pokud náklady na zavedení návrhu budou v oblasti současných provozních nákladů.

Tabulka 11: Vyhodnocení jednotlivých návrhů

Jednotlivé návrhy	Doba zavedení	Efektivita	Náklady na zavedení
Zjednodušení reklamačního řízení	1–2 týdny	Hned po zavedení	Provozní náklady
Rozšíření sortimentu o nový produkt	1,5-3 měsíce od objednání brusky	Hned po zavedení	Jednorázová investice 250 000 Kč
Vytvoření cenových skupin na základě odběru	Žádná	Po oznámení (3 měsíce)	Provozní náklady
Distribuce nové služby broušení	Po zavedení služby	Hned po zavedení	Provozní náklady
Zlepšení viditelnosti stojanů v prodejně zákazníka	Žádná	Po nástupu zaměstnance	Navýšení provozní náklady o 50 000 Kč a jednorázová splátka od 100 000 do 250 000 Kč
Psaní článků na webové stránky a vytváření videí	Po nástupu zaměstnance	Hned po zavedení	Navýšení provozní náklady 30 000 Kč
Pravidelné kontaktování zákazníků	Po nástupu zaměstnance	Hned po zavedení	Navýšení provozní náklady 25 000 Kč
Školení zaměstnanců ve zbožíznalství	Žádná	Po dokončení školení	Provozní náklady
Školení zaměstnance zaměstnancem	Žádná	Po dokončení školení	Provozní náklady
Další rozvětvení skupiny obchodníků a výrobců	2 týdny	Po nástupu zaměstnance	Provozní náklady
Automatizace procesu vykrytí objednávek	Týden	Hned po zavedení	Provozní náklady
Automatizace kontroly platby se splatností	Týden	Hned po zavedení	Provozní náklady
Automatizace komunikace	Po zavedení skupin	Po nástupu zaměstnance	Provozní náklady

Pokud se podíváme na tabulku číslo 11 zjistíme, že mezi nejpříjemnější návrhy patří automatizace procesů vykrytí objednávky a kontroly platby se splatností. Tyto návrhy totiž nevyžadují žádné investice a je možné je zavést ve velmi krátké době. Své efektivity nabývají okamžitě. Díky tomu zákazník hned pozná zlepšení v čase vykrytí své objednávky. Rizika u tohoto návrhu jsou téměř nulová a firma může ze zavedení těchto

automatizací pouze benefitovat. Stejně je to se školením zaměstnanců. Ať už se jedná o školení ve zbožíznalství nebo školení zaměstnance o samotných procesech v podniku.

Dalším návrhem, který může společnosti velmi prospět je vytváření internetových článků a videí. Tento návrh zahrnuje najmutí nového pracovníka a tím pádem i navýšení provozních nákladů společnosti. Rovněž je možné, že bude těžké takové zaměstnance sehnat. Na druhou stranu tento návrh umožňuje společnosti se více dostat do podvědomí konečných zákazníků. Není však jisté, zda takto informovaný zákazník bude nakupovat produkty společnosti OREN s.r.o. Je možné, že si zákazník prostřednictvím těchto článků pouze zjistí potřebné informace a zakoupí si vrtací nástroj od jiné firmy. To představuje pro společnost OREN s.r.o. určité riziko.

Největší riziko pro společnost představuje najmutí nového obchodní zástupce. Znovuzavedení této pozice je pro firmu finančně náročné, především z toho důvodu, že momentálně nemá volné firemní auto, které by mohla obchodnímu zástupci poskytnout. Menší riziko je pro ni najmutí nového zaměstnance na komunikaci se zákazníkem. Pro tohoto zaměstnance by nebylo nutné pořizovat firemní vozidlo a vykonával by obdobnou činnost, jako obchodní zástupce. Nenavštěvoval by zákazníky osobně, ale komunikoval by s nimi telefonicky či prostřednictvím emailu. Zavedení této pozice by pro firmu představovalo téměř stejné benefity, jako znovu zavedení pozice obchodního zástupce, ale finanční zatížení podniku by představovalo pouze zvýšení provozních nákladů.

3.3. Shrnutí návrhové části

Návrhová část byla zaměřena na popsání možných návrhů na marketingový mix společnosti OREN s.r.o. Jednotlivé návrhy jsou vytvořeny v souladu se strategií společnosti na její další rozvoj. Mezi nejpodstatnější oblasti marketingového mixu z hlediska návrhů můžeme považovat části produktu, komunikace a procesů.

Finanční zatížení firmy jednotlivými návrhy je minimální s výjimkou návrhů, kde je zapotřebí jednorázová investice nebo nákup nového firemního vozu. Některé návrhy jsou intenzivní především na lidské zdroje. Aby bylo možné tyto návrhy uskutečnit je nutné, aby firma přijala minimálně jednoho až dva nové zaměstnance. Jejich náplní práce by byla především komunikace se zákazníky.

Jednotlivé návrhy by bylo nutné aplikovat postupně především z důvodu příjmu a zaškolení nových zaměstnanců. Většinu návrhů, které nevyžadují přijetí nového zaměstnance by bylo možné ihned zavést.

Všechny návrhy by měly vést ke zvýšení spokojenosti stávajících zákazníků a úspěšnějšímu získávání nových zákazníků. Úspěšnost těchto návrhů by se měla promítnout do počtu přijatých objednávek a do zvýšení jejich hodnoty.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě teoretických východisek z odborné literatury a provedených analýz v podniku vytvořit návrhy na vylepšení nebo případného rozšíření marketingového mixu společnosti OREN s.r.o.

V první části bakalářské práce jsou uvedena všechna teoretická východiska, ze kterých je čerpáno, ať už v analytické či návrhové části. Je čerpáno převážně z literatury zaměřené na marketingový mix společnosti a na jednotlivé analýzy vnitřního prostředí podniku.

Analytická část bakalářské práce je zaměřena na společnost OREN s.r.o. Tato část hodnotí celkové působení společnosti na trhu a také její vnitřní strukturu. Stejně tak je zde popsán současný marketingový mix podniku. Data pro všechny analýzy byla získávána především rozhovory se zaměstnanci, vedením společnosti a mé osobní zkušenosti v podniku. K vytváření grafů a k získání konkrétních hodnot sloužil informační systém podniku.

Poslední, návrhová část práce je zaměřena na jednotlivé návrhy, které by firma OREN s.r.o. mohla využít pro vylepšení svého marketingového mixu. Jedná se především o vylepšení komunikace se současnými zákazníky a zaměření se na získávání nových zákazníků. Tento aspekt marketingového mixu společnost opomíjí a díky tomu nevyužívá plného potenciálu své již vybudované zákaznické sítě.

Jelikož se jedná o malou společnost, která nemá samotné marketingové oddělení, marketingem se zabývá pouze vedení firmy, které má na starosti i mnoho dalších věcí. Díky tomu je marketingový mix opomíjen a není mu věnována dostatečná pozornost. Tato bakalářská práce by měla vedení společnosti usnadnit rozhodování, jakým směrem nastavit svůj marketingový mix. Mohla by tedy použít tuto práci jako východisko pro zlepšení svého marketingového mixu a některé z návrhů uplatnit v praxi.

Seznam použité literatury

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

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

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

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.

POLGÁRI, Štefan, Dominik BARTOŠ, Lukáš KYZÚR, et al. *Online marketing-tvorba zarábajícího webu*. Affiliate sieť Dognet, 2019. ISBN 978-80-89969-02-9.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. *Marketing-cesta k trhu* [online]. 4. upravené vydání. Brno: VŠPP [cit. 2018-12-03]. ISBN 978-80-86847-81-8. Dostupné z: 83 <http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketing%20-%20cesta%20k%20trhu%20-%20Jaroslav%20Svetlik.pdf>

JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-716-9995-0.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-716-9996-9.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.

SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6252-1.

Seznam internetových zdrojů

Vrtáky.cz [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.vrtaky.cz/>

Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=445309&typ=PLATNY>

Direct marketing. LESENSKYCZ [online]. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.lesensky.cz/direct-marketing#>

My time: Definujte efektivní strategii podle Porterova modelu pěti sil [online]. 2021 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: [https://www.mytimi.cz/definujte-efektivni-strategii-podle-porterova-modelu-peti-sil-/](https://www.mytimi.cz/definujte-efektivni-strategii-podle-porterova-modelu-peti-sil/)

Marketingový MIX. Krizový manager [online]. 2018 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <http://www.krizovy-manager.cz/2018/06/10/marketingovy-mix/>

ČEVELOVÁ, Magdalena. SWOT ANALÝZA: JAK A HLAVNĚ PROČ JI SESTAVIT. Magdalena Čevelová [online]. [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

StimZet [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.stimzet.cz/>

Seznam grafů

Graf 1: Organizační struktura společnosti.....	30
Graf 2: Podíl vlastních a cizích zdrojů	31
Graf 3: Podíl na obratu jednotlivých skupin zákazníků	37
Graf 4: Podíl na objednávkách jednotlivých skupin zákazníků	38
Graf 5: Poměr objednávek z e-shopu a ručně zadávaných.....	53
Graf 6: Poměr hodnoty objednávek přes e-shop a ručně zadaných	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad analýzy silných a slabých stránek.....	26
Tabulka 2: Shrnutí analýzy současné konkurence	35
Tabulka 3: Průměrná výše objednávky jednotlivých skupin zákazníků.....	38
Tabulka 4: Faktory silných a slabých stránek	57
Tabulka 5: Vyhodnocení faktorů silných a slabých stránek	58
Tabulka 6: Vyhodnocení hrozeb	59
Tabulka 7: Hodnocení příležitostí	60
Tabulka 8: Shrnutí SWOT analýzy	61
Tabulka 9: Nový systém slev dle odběru zákazníků.....	67
Tabulka 10: Náklady na školení pořádané zaměstnavatelem	73
Tabulka 11: Vyhodnocení jednotlivých návrhů.....	79

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vnitrofiremní prostředí	14
Obrázek 2: 7P marketing	17
Obrázek 3: Správně koncipovaný komunikační mix	20
Obrázek 4: Schéma SWOT analýzy	25
Obrázek 5: Úvodní webová stránka značky StimZet	34
Obrázek 6: Kategorizace produktů na domovské stránce	43
Obrázek 7: Prostor prodejny	43
Obrázek 8: Dodatečné služby spojené s cenou	47
Obrázek 9: Proces nákupu 2. část	49
Obrázek 10: Proces nákupu 1. část	49
Obrázek 11: Zpracování objednávky z e-shopu	50
Obrázek 12: Zpracování telefonátu od zákazníka 1. část	52
Obrázek 13: Zpracování telefonátu od zákazníka 2. část	52
Obrázek 14: Barevné odlišení nástrojů	55
Obrázek 15: Sady vrtacích nástrojů	55

Seznam příloh