

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza prodejních aktivit podniku

An Analysis of the Sales Activities of a Company

Lenka BABICKÁ

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka BABICKÁ**
Osobní číslo: **K13B0005P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza prodejních aktivit podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zpracujte základní teoretické poznatky z oblasti prodejních a marketingových aktivit.
2. Představte a charakterizujte vybraný subjekt.
3. Analyzujte současné prodejní a marketingové aktivity vybraného subjektu.
4. Formulujte návrhy na opatření pro vybraný subjekt využitelné v praxi.
5. U navržených opatření zhodnoťte pravděpodobnou realizovatelnost a rizikovost.


Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

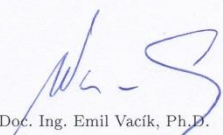
- SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management. 1. vyd.* Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C. H. Beck, 2010, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing.* Praha: Grada, 2004, 855 s. Expert. ISBN 80-247-0513-3.
- JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing. 2. vyd.* V Brně: Computer Press, 2014, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Milena Jiřincová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza prodejních aktivit podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 21. 4. 2015

.....

Lenka Babická

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Mileně Jiřincové, Ph.D., za odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala vedoucímu obchodního oddělení firmy VÝTAHY Plzeň – Elex, Ing. Martinu Bartákovi, za poskytnutí cenných informací o firmě.

OBSAH

Úvod.....	9
1. Prodej a marketing	10
1.1. Historický vývoj podnikatelských koncepcí.....	11
1.2. Pojmy týkající se podstaty marketingu.....	13
2. Marketingový mix	15
2.1. Produkt.....	16
2.1.1. Vrstvy produktu.....	17
2.1.2. Produktová strategie	18
2.1.3. Produktový mix	20
2.2. Cena.....	21
2.2.1. Tvorba ceny.....	22
2.2.2. Způsoby stanovení ceny	23
2.3. Komunikace.....	24
2.3.1. Cíle komunikačního mixu	25
2.3.2. Nástroje komunikačního mixu	25
2.4. Distribuce.....	26
3. Podnikatelské okolí	27
3.1. Makroprostředí	28
3.2. Mikroprostředí	28
3.2.1. Analýza odvětví.....	28
3.2.2. Dodavatelé.....	29

3.2.3.	Distribuční články a prostředníci	29
3.2.4.	Zákazníci	30
3.2.5.	Konkurence	30
3.2.6.	Veřejnost	31
3.2.7.	Firma – Vnitřní prostředí.....	31
3.3.	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	32
3.4.	SWOT analýza.....	33
3.4.1.	Příležitosti a hrozby.....	33
3.4.2.	Silné a slabé stránky	34
4.	Charakteristika konkrétního podnikatelského subjektu	35
4.1.	Popis podniku VÝTAHY Plzeň – Elex, s.r.o.	35
4.2.	Ekonomická situace subjektu	36
5.	Prodejní a marketingové aktivity podniku	38
5.1.	Organizační zajištění	38
5.1.1.	Poptávka	38
5.1.2.	Nabídka	38
5.1.3.	Objednávka.....	39
5.1.4.	Fakturace	40
5.1.5.	Expedice a montáž	40
5.2.	Podnikatelské okolí podniku – Porterův model pěti sil, Analýza vnitřního prostředí podniku.....	41
5.2.1.	Hrozba nových konkurentů	41
5.2.2.	Konkurence v branži	42

5.2.3.	Hrozba substitučních výrobků a služeb.....	43
5.2.4.	Vyjednávací schopnost odběratelů.....	43
5.2.5.	Vyjednávací schopnost dodavatelů.....	45
5.2.6.	Zhodnocení Porterovy analýzy.....	45
5.2.7.	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	46
5.3.	Marketingový přístup k prodejní činnosti	47
5.3.1.	Produkt	47
5.3.2.	Cena.....	49
5.3.3.	Komunikace	50
5.3.4.	Distribuce	51
6.	Analýza prodejních aktivit a návrhy na zlepšení	52
6.1.	SWOT analýza firmy VÝTAHY Plzeň – Elex.....	52
6.1.1.	Silné a slabé stránky firmy	52
6.1.2.	Příležitosti a hrozby firmy.....	52
6.2.	Návrhy na zlepšení a jejich realizovatelnost	53
6.2.1.	Aktualizace webových stránek.....	53
6.2.2.	Realizace stránek firmy na sociálních sítích	54
6.2.3.	Školení pro motivaci pracovníků	54
	Závěr.....	56
	Seznam obrázků	58
	Seznam tabulek	58
	Seznam použitých zkratk.....	58
	Seznam použité literatury.....	59

Knižní zdroje.....	59
Internetové zdroje.....	60
Interní zdroje	61
Seznam příloh.....	61

ÚVOD

Tématem předkládané bakalářské práce je „Analýza prodejních aktivit podniku“. Téma bylo vybráno z důvodu důležitosti jednotlivých prodejních a marketingových aktivit v rámci úspěšného fungování podniku na trhu.

Hlavním cílem práce je analýza marketingového přístupu firmy k prodejní činnosti a její organizační zajištění. Na prodejní aktivity podniku má velký vliv podnikatelské okolí a použití jednotlivých marketingových nástrojů. Dílčím cílem práce tedy je, analýza firemní pozice v podnikatelském okolí a způsobu užití marketingového mixu. Zároveň je na základě výsledků analýzy navrženo několik zlepšujících opatření.

Práce je rozdělena do dvou částí, části teoretické a části praktické. Teoretická část začíná vtažením do problematiky prodeje a definováním jeho pojmů. Jde např. o vymezení rozdílu mezi pojmy marketing a prodej, definování podnikatelských koncepcí, se zaměřením na marketingovou koncepci a formulování pojmů s ní spojených. Dále je v práci uvedena teoretická specifikace nástrojů marketingového mixu, který se skládá z produktu, ceny a její tvorby, nástrojů komunikačního mixu a distribuce. V následujících kapitolách je popsáno podnikatelské okolí a jeho části, konkrétně je teorie zaměřena na mikroprostředí podniku z důvodu jeho úzké souvislosti s prodejní činností podniku. Jako prostředek pro analyzování okolí podniku je následně uveden Porterův model pěti sil a SWOT analýza.

Praktická část je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků na vybraný subjekt – VÝTAHY Plzeň – Elex, s.r.o., popis základních vlastností podniku, jeho ekonomické situace a průběh prodejního procesu. Dále jsou v práci specifikovány síly působící ze strany potencionálních konkurentů, současných konkurentů, odběratelů, dodavatelů a síly působící ze strany substitučních výrobků. Zhodnocení faktorů působících z okolí podniku je shrnuto na základě Porterova modelu 5 konkurenčních sil a působení zdrojů uvnitř podniku je stručně shrnuto v analýze vnitřního prostředí podniku. Konkrétní užití marketingových nástrojů je popsáno v kapitole zabývající se marketingovým mixem. Výsledky analyzování mikroprostředí a vnitřního prostředí podniku, jsou spolu s charakteristikami marketingového mixu, shrnuty ve SWOT analýze společnosti.

Na základě výsledků analýz provedených v praktické části práce jsou sestaveny návrhy na zlepšení, které by mohly pomoci ke zdokonalení prodejní činnosti firmy.

1. PRODEJ A MARKETING

Prodej je dle Synka (2010, str. 444) definován jako „Úplatný převod zboží (výrobků) nebo úplatný výkon služeb ve prospěch jiné hospodářské jednotky; je ukončením hospodářské činnosti (obratu), projevuje se přeměnou forem kapitálu.“

Dokončení výrobního procesu znamená přivedení výrobku nebo služeb ke spotřebiteli, pouze tímto způsobem je možno splnit cíle podnikání. Tomuto ukončení podnikového procesu, který je zaměřen na uspokojování potřeb zákazníků či odběratelů, se říká odbyt. Jeho uskutečnění podmiňuje úkon, kdy jeden subjekt (podnik) předá jinému subjektu za peněžní nebo věcnou protihodnotu své výrobky nebo služby. (Synek, 2010)

V historii nejen České republiky se odbyt realizoval v podmínkách centrálně plánovaného hospodářství, a to na základě plánů předem vytvořených státem, které neumožňovaly prodávajícímu podniku svobodně si vybrat svoje obchodní partnery, určovat ceny výrobků a služeb či stanovovat způsoby prodeje. V podmínkách příkazové ekonomiky v podstatě poptávajícímu nezbývá nic jiného než přijmout podmínky prodávajícího, neboť poptávka téměř ve všech odvětvích značně převyšuje nabídku. Kupující v těchto podmínkách musí přistoupit na lhůty a rozsah dodávek, na přírážky k ceně, nedostatečnou kvalitu apod. (Synek, 2010)

V podmínkách tržní ekonomiky je však situace jiná, trh kupujícího má převahu nad trhem prodávajícího. Díky převisu nabídky nad poptávkou, kdy již není problém svobodně zakoupit požadovaný materiál, suroviny či stroje a získat potřebnou kvalifikovanou pracovní sílu na trhu práce, je větším problémem výrobky a služby prodat než koupit či vyrobit. Pokud chce subjekt v podmínkách tržního hospodářství uspět, musí své činnosti zaměřit na potřeby a přání svých zákazníků. Souhrn činností, které vedou ke splnění tohoto úkolu, se označuje jako marketing. (Synek, 2010) Kotler (2012, str. 5) definuje marketing takto „Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“

Marketing je tedy zvláštní forma odbytu, která je realizovatelná pouze v podmínkách tržní ekonomiky, kdy prodávající má možnost zvolit si, jaké výrobky, za jakou cenu a komu bude nabízet. Zatímco prodej je částí odbytového procesu, která probíhá bez ohledu na to, zda se odehrává v plánované nebo tržní ekonomice a představuje přenos vlastnického práva

k užívání věci z prodávajícího na kupujícího za podmínky, že kupující uhradí kupní cenu. (Synek, 2010)

Synek (2010) uvádí následující činnosti spojené s realizací prodeje:

- Tvorba strategie a plánování prodeje
- Příjem zakázek
- Kontakt se zákazníky
- Analýza prodeje
- Fyzická distribuce
- Řízení zásob výrobků a jejich skladování
- Balení
- Předání příkazu k fakturaci, aj.

V nynější ekonomické situaci České republiky pojmy prodej a marketing často splývají, pro fungování podniku a jeho správné rozhodování je poznání trhu, zjištění potřeb a přání zákazníků esenciální. Předpoklad pro splnění těchto cílů představuje marketing. Marketing a prodej jsou spolu spojovány, neboť ačkoliv marketing svoje působení zaměřuje spíše na předprodejní aktivity a zjišťování či vyvolávání potřeb zákazníků, prodej na tuto činnost těsně navazuje a realizuje vlastní obchodní vztahy se zákazníky a prodej. Oba tyto pojmy mají úzkou návaznost na nástroje zejména komunikačního mixu. (Vochozka, 2012)

1.1. Historický vývoj podnikatelských koncepcí

Nejzákladnější princip marketingu, jímž je orientace na zákazníka, se v historii značně měnil. Ve vývoji podnikatelských koncepcí se dle Kotlera uvádí 5 různých orientací, kde se význam marketingu liší. Míra jeho zastoupení se mění v závislosti na orientaci firemního řízení podniků. Koncepce představují způsoby, jakými podnik realizuje své marketingové, obchodní a prodejní aktivity. (Srpková, 2010; Kotler, Keller, 2012)

Výrobní orientace

Výrobní orientace je založena na předpokladu, že jsou levné a dostupné výrobky zákazníky upřednostňovány. Cílem podniků v této podnikatelské koncepci je dosažení vysoké výrobní efektivity, nízkých nákladů a masové distribuce. (Kotler, Keller, 2012)

Tato koncepce, která byla charakteristická pro USA v první třetině 20. století a pro Evropu v době před a po 2. světové válce, se považuje za jeden z nejstarších podnikatelských přístupů. V těchto případech byla daná koncepce uplatňována zejména z důvodu převisu poptávky nad nabídkou. Prodej produktů v této situaci nevyžadoval příliš velké úsilí prodejců, vznikala zde možnost diktovat si vlastní prodejní podmínky. Další situace, kdy se tato koncepce uplatňuje, je v momentě, kdy firmám vznikají pouze nízké výrobní náklady. Firmy v těchto případech zvyšují objem produkce s cílem snížení nákladů. (Srpová, 2010; Kotler, Keller, 2012)

Výrobní orientace

Výrobní orientace se na rozdíl od orientace výrobní nezaměřuje na levné výrobky, ale předpokládá, že zákazník touží po produktech kvalitních, výkonných, s více funkčními vlastnostmi. Firmy se v tomto případě v rámci nástrojů marketingu soustředí na zdokonalování produktů, přičemž předpokládají, že samotná kvalita výrobků přiláká zákazníky k jejich koupi. (Srpová, 2010; Kotler, Keller, 2012)

Prodejní orientace

V případě prodejního přístupu musí podniky z důvodu nasycení trhu aktivně přistupovat k získání zákazníků, přitom je třeba vyvinout značné prodejní úsilí. Firmy se zaměřují především na intenzivní distribuci produktů, propagaci a využívají prostředků podpory prodeje. V prodejní koncepci se dostává do povědomí více nástrojů marketingu, management je však stále zaměřen více na výrobu než na potřeby zákazníka. (Srpová 2010; Kotler, Keller, 2012)

Prodejní koncepce se vyskytovala v USA po druhé světové válce a v Evropě až do 70. let 20. století. I v dnešní době je stále hojně uplatňována, zejména v rámci fungování malých a středních podniků. (Srpová, 2010)

Marketingová orientace

S postupem času začíná na majoritní části trhu vznikat převis nabídky nad poptávkou, poptávající mají výhodnější postavení než nabízející a mají možnost výběru, trh se stává trhem nakupujících. Podnikům už nestačí vyvíjet prodejní úsilí a vyrábět kvalitní produkty. Objem výroby se začíná odvíjet od potřeb poptávajících, přitom úspěšnost podniků se odvíjí od znalosti zákazníků, firmy se marketingově orientují. (Srpová, 2010)

Kotler (2012, str. 18) uvádí citát harvardského profesora Theodora Levitta, který uvádí do perspektivy rozdíl mezi prodejním a marketingovým konceptem:

„Prodej se zaměřuje na potřeby prodávajícího; marketing na potřeby kupujícího. Prodej je zaměřený na potřebu prodejce přeměnit produkt v peníze, marketing se soustřeďuje na to, jak uspokojit potřeby zákazníka prostřednictvím produktu a všemi věcmi s ním spojenými, s výrobou, dodáním a konečnou spotřebou produktu.“

Marketingový přístup vznikl v 50. letech 20. století, v Americe, jako reakce na nastávající situaci na trhu, kdy v důsledku praktického užití nových vědeckých poznatků, vylepšení výrobních postupů a rozvoje průmyslové revoluce začala vznikat nadvýroba. Tamější továrny vyráběly produkty, pro něž nebyli poptávající, a tak vznikal převis nabídky nad poptávkou. (Kotler, Keller, 2012; Vochozka, 2012)

Holistická orientace

Nejkomplexnější podnikatelská koncepce, jež se snaží propojit a souhrnněji chápat všechny činnosti a aktivity marketingových programů, se nazývá holistická. Jde o marketingový přístup 21. století, který nabádá podnikatele přistupovat k marketingu s novodobým přístupem a využívat dostupných technologií a inovací. (Srpová, 2010; Kotler, Keller, 2012)

Ačkoliv jsou podnikatelské koncepce seřazeny hierarchicky, jak vznikaly, v podnikové praxi jsou všechny tyto koncepce kombinovatelné, a žádná není překonaná či zcela dokonalá pro všechna odvětví podnikání. (Srpová, 2010)

1.2. Pojmy týkající se podstaty marketingu

Základním kamenem každého marketingového rozhodnutí by měla být myšlenka na požadavky zákazníka, na jeho potřeby a cestu k jejich uspokojení. Zároveň je také možné po získání informací o trhu využít těchto znalostí k jeho ovlivnění v zájmu splnění firemních cílů. (Srpová, 2010) Jak uvádí Zamazalová (2010, str. 3), jedna z definic popisujících marketing zní takto: „... proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.“

Je třeba definovat několik pojmů týkajících se marketingového pojetí:

Potřeba – tento pojem se definuje jako pocit nedostatku. Spektrum potřeb je rozsáhlé, dělí se do jednotlivých kategorií dle jejich významu. Potřeby týkající se pořizování statků bývají

spojeny s potřebami vrozenými či naučenými, materiálními a nemateriálními, ekonomickými či neekonomickými a konečnými nebo výrobními. Prostředkem k uspokojení potřeb bývají statky. Za statky se považují věci, které jsou do jisté míry v omezeném množství a také musí být užitečné, míru uspokojení potřeb potom určuje užitečnost statku. (Synek, 2010; Zamazalová, 2010)

Požadavek – plnění požadavků zákazníků představuje také jeden z cílů marketingové koncepce, požadavek je subjektivním ekvivalentem potřeby. Odvíjí se od zvyků a tradic, povahy osoby či od osobních zkušeností. (Zamazalová, 2010)

Poptávka – Marketingový přístup působí na myšlení spotřebitelů a snaží se ho podnítit k nákupu, pro poptávající se snaží produkt představit jako přitažlivý, nezbytný a zároveň dostupný. „*Poptávka je ekonomická veličina vyjadřující objem výrobků a služeb, které chce zákazník koupit na trhu za určitou cenu.*“ (Jakubíková, 2013, str. 60) Množství poptávaných výrobků a služeb je určeno velikostí kupní síly zákazníka a jeho ochotou investovat. (Zamazalová, 2010)

Nabídka – z marketingového hlediska jde o sortiment produktů, který je určen pro směnu na trhu za účelem uspokojení poptávajících zákazníků nebo pro řešení jejich problémů. (Jakubíková, 2013; Zamazalová, 2010)

Trh – místo, kde se poptávka a nabídka střetávají. Z pohledu marketingu představuje trh místo, kde se setkávají všichni stávající a potenciální kupující konkrétního výrobku nebo služby. (Jakubíková, 2013; Zamazalová, 2010)

Směna – tímto pojmem se označuje průběh výměny majitelů určitého produktu. Směna může mít více podob, a to nejčastěji transakční, tj. probíhá výměnou zboží za peníze, dále barterová (zboží za jiné zboží) či může nastat v podobě transferu, v tom případě subjekt předá peníze či produkt bez zpětného hmotného užítku (dar, charitativní příspěvek). (Synek, 2010; Zamazalová, 2010)

2. MARKETINGOVÝ MIX

Praktické určení marketingové orientace firmy je výsledkem kombinace a použití marketingových nástrojů, ty dohromady tvoří tzv. marketingový mix. Plánování marketingového mixu je nezbytnou součástí každého obchodního plánu, který je nezbytný pro řízení prodejní činnosti. (Zamazalová, 2010; Synek, 2010)

Marketingový mix se zabývá otázkami v oblasti výrobkové, cenové, komunikační a distribuční. Je to souhrn nástrojů, pomocí kterých podnik ovlivňuje své okolí a plní své cíle. Základní součásti mixu se také označují jako tzv. 4P, tvoří ho:

- **Product** - produktová politika
- **Price** - cenová politika
- **Place** - distribuční politika
- **Promotion** - komunikační politika.

V praxi může být marketingových aktivit, které podnik provozuje s cílem zformování nabídky, i větší množství, navíc každé „P“ představuje soubor aktivit, s kterými podnik disponuje (viz Obrázek 1). Kotler například uvádí také mix v podobě 7P, kde se jako další 3 nástroje využívají Politics (politicko-společenské rozhodnutí), Public opinion (veřejné mínění) a People (lidské zdroje). (Srpová, 2010; Kotler, Keller, 2012; Zamazalová, 2009)

Obrázek 1 - Marketingový mix



Zdroj: Kotler, 2007, str. 70

Koncepce 4P bývá často označována za pohled na marketingový mix pouze z hlediska prodávajícího, ten je vidí jako dostupné nástroje prodeje, které využívá k nalákání zákazníka. Z pohledu kupujícího lze každé „P“ zastoupit písmenem „C“, vzniká tak zákaznický marketingový mix, vztah mezi 4P a 4C je viditelný na Obrázku 2.

Obrázek 2 - Vztah mezi 4P a 4C

Čtyři P	Čtyři C
produkt (<i>product</i>)	hodnota z hlediska zákazníka (<i>customer value</i>)
cena (<i>price</i>)	náklady pro zákazníka (<i>cost to the customer</i>)
místo (<i>place</i>)	pohodlí (<i>convenience</i>)
marketingová komunikace (<i>promotion</i>)	komunikace (<i>communication</i>)

Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 192

2.1. Produkt

Jako produkt se označuje „*Cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.*“ (Kotler, 2007, str. 70)

Produkt se tedy rozděluje dle základní povahy na materiální věci, služby, osoby a organizace, myšlenky či místa. Kromě těchto základních druhů produktů mohou však být rozlišovány i další z jiného úhlu pohledu tj.:

- **Hmotná povaha**
 - Hmotné produkty – je pro ně charakteristické, že se nejdříve vyrobí a následně se prodejem stávají majetkem zákazníka.
 - Nehmotné produkty – tyto produkty jsou duševní povahy, pokud jsou prodány zákazníkovi, jejich výrobce neztrácí právo na jejich vlastnictví (software, aplikace).
- **Životnost**
 - Produkty krátkodobé spotřeby – obvykle jsou tyto produkty předmětem jednorázové spotřeby nebo jsou určeny k několika použitím.
 - Trvanlivé výrobky – produkty dlouhodobé spotřeby, jsou nakupovány sporadicky a jsou zákazníkem užívány po delší časové období.

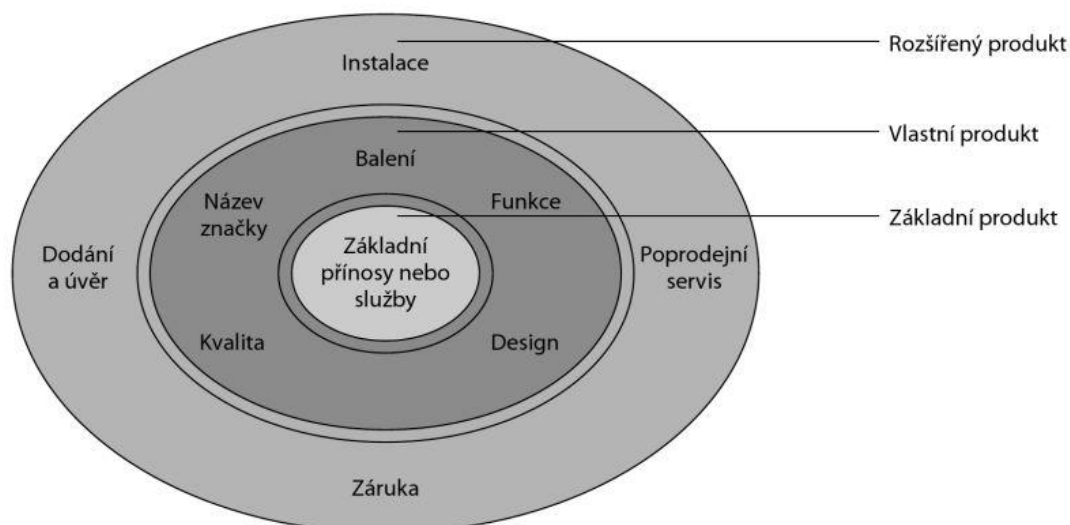
- **Podle typu zákazníka**

- Spotřební zboží – jde o produkty krátkodobé či dlouhodobé spotřeby, jejich společným znakem je, že jsou určeny ke konečné spotřebě zákazníkem, může se jednat o jednotlivce či domácnosti.
- Průmyslové produkty – účel nákupu těchto produktů je užití v podnikání nebo další zpracování, příkladem jsou materiály a součástky, kapitálové položky či služby a zásobování. *(Srpová, 2010; Kotler, 2007)*

2.1.1. Vrstvy produktu

O produktu se uvažuje na třech různých úrovních (viz Obrázek 3), každá z nich v očích zákazníka přivádí produkt na vyšší úroveň. První úroveň představuje **základní produkt neboli jádro produktu**, tato část produktu přináší hlavní užitek zákazníkovi, je účelem, pro nějž ho kupuje a tím splňuje jeho požadavky a přání. Další vrstvou je **vlastní produkt**, který představuje charakteristické vlastnosti, jež zákazník požaduje. Vlastnosti mohou představovat konkurenční výhodu produktu, jde například o kvalitu, značku, způsob zhotovení, balení či design. Poslední vrstvu představuje **rozšířený produkt**, který zahrnuje přidané kvality, jež představují dodatečný užitek pro kupující. Zpravidla jde o servis, záruční lhůtu, opravy, poradenství apod., právě v této rovině se odehrává boj o zákazníky s konkurencí. Při vývoji produktu musí firma právě v této části tvorby sestavit balíček rozšířených vlastností tak, aby co nejspolehlivěji získal zákazníky a odpovídal jejich požadavkům. Pouze po spojení všech uvedených úrovní se hovoří o marketingově úplném produktu. Produkt tedy obecně tvoří jádro a „slupka“, přitom jádro zpravidla představuje zhruba 80% nákladů a pouze 20% vlivu na zákazníky, zatímco u „slupky“ je tomu naopak. *(Kotler, 2007; Jakubiková, 2013)*

Obrázek 3 - Tři úrovně produktu



Zdroj: Kotler, 2007, str. 616

Firmy vycházejí z předpokladu, že zákazníci chápou výrobek komplexně a při výběru produktu pro ně nebývají důležité vlastnosti jádra produktu, ale právě vnější vrstvy. Nezajímá je tedy základní funkce, nýbrž další atributy, například jeho kvalita, funkce, design, značka, obal či dodatečné služby. Při tvorbě produktové strategie je tedy důležité poznat požadavky zákazníka a naplnit jeho představy tak, aby byl motivován k pořízení výrobku. (*Srpková, 2010; Zamazalová 2010; Kotler, Armstrong, 2004*)

Výrobci tedy při tvorbě produktu musí udělat několik strategických rozhodnutí, která budou produkt definovat. (*Kotler, Armstrong, 2004*)

2.1.2. Produktová strategie

Vlastnosti produktu

Vlastnosti produktu představují jeho kvalitu, funkci, styl a design. Všechny tyto atributy jsou jedněmi z hlavních nástrojů positioningu (získání odlišného postoje vůči konkurenčním produktům z pohledu zákazníka). **Kvalita produktu** je přímo úměrná výkonu produktu, proto je velmi důležitá k uspokojení představ a požadavků zákazníka. Kotler (2007, str. 624) definuje kvalitu jako „*schopnost produktu plnit své funkce, zahrnuje jeho celkovou trvanlivost, spolehlivost, přesnost, snadné ovládání a opravy a další oceňované vlastnosti.*“

Dalším lákadlem pro zákazníky jsou **funkce produktu**, čím více přídatných doplňků, tím více se produkt odlišuje od konkurenčních výrobků. Firma například může produkovat větší množství variant produktů pro různě náročné zákazníky, uspokojí tak jak cenově orientované zákazníky, tak náročné požadavky některých z nich. Je třeba porovnávat hodnotu, kterou funkce pro zákazníka představují, s dodatečnými náklady na jejich uskutečnění. (Kotler, Armstrong, 2004; Srpová, 2010)

Styl a design produktu je další účinnou zbraní proti konkurenčním výrobkům, definuje vnější vzhled výrobku a jeho tvary, je velmi důležitý zejména u spotřebního zboží. Jde o nástroj, který upoutá pozornost zákazníka právě na daný produkt. Design výrobku dle Zamazolové (2010, str. 174) lze definovat jako „*maximální sladění 4 prvků, a to funkčnosti, estetiky, elegance a ergonomie.*“ Má také nepopíratelné komunikační schopnosti, může zákazníkovi sdělit, jak výrobek používat nebo například informovat o tom, že produkt přísluší konkrétní firmě. (Srpová, 2010)

Značka

Hlavním účelem značky je identifikace produktu s firmou. Výrobek není anonymní, nýbrž neopakovatelný a snadno identifikovatelný s výrobcem. Kotler (2007, str. 628) popisuje značku jako „*název, termín, znak, symbol, design nebo kombinace těchto prvků, jejímž účelem je identifikovat zboží či služby jednoho prodejce nebo prodejní skupiny a odlišit je od konkurenčního zboží a služeb.*“ Výrobek se tedy může pomocí značky odlišit od konkurenční nabídky a pomoci mu v tom může například název, grafické zpracování symbolu, charakteristická barva či kombinace barev. (Zamazalová, 2010; Srpová, 2010)

Obal

Obal není bezpodmínečně součástí každého produktu, splňuje však důležité funkce. Podle významu se dle Srpové (2010, str. 201) dělí do 5 kategorií:

- ochranná
- manipulační
- informační
- propagační
- rozlišovací

Balení může být pro mnoho produktů příležitostí, jak přilákat zákazníka, koncepce balení však záleží na účelu, který má výrobek splňovat. Podle jeho funkce je pak rozhodnuto o jeho materiálu, tvaru, velikosti atd., tyto vlastnosti by pak měly společně pomáhat a odpovídat marketingové strategii. (Kotler, 2007)

Podpůrné služby produktu

Dodatečné služby poskytované nad rámec produktu jsou významnou součástí produktové strategie. Jde o rozšíření nabídky samotného produktu o služby, které v mnoha případech zaručí udržení stávajících zákazníků nebo přilákání zákazníků nových. Firmy stále častěji využívají této strategie pro získání konkurenční výhody v daném odvětví. Podpůrné služby je třeba navrhnout opět s ohledem na požadavky zákazníků a přizpůsobovat jim je dle průběžných průzkumů. Firmy v této oblasti často využívají moderních technologií, nonstop telefonních linek, internetových poraden apod. (Kotler, 2007)

2.1.3. Produktový mix

Souhrn všech nabízených výrobků se nazývá produktový mix nebo také sortiment. Podniky vyrábějí větší množství produktů, tak aby uspokojily širší spektrum poptávajících. Mix tvoří jednotlivé produktové řady, jedná se o produkty, které mají společné znaky, například užívají stejnou technologii, uspokojují specifickou potřebu či jsou určeny pro stejný segment zákazníků. Produktový mix je vymezen vlastnostmi zřehledněnými na Obrázku 4. (Srpová, 2010; Zamazalová 2010)

Obrázek 4 - Charakteristiky produktového mixu

Dimenze	Vymezení
Šíře	Počet rozdílných produktových řad v nabídce firmy.
Délka	Celkový počet druhů produktů v produktovém mixu firmy.
Hloubka	Množství nabízených variant z každého druhu produktu v produktové řadě.
Příbuznost	Podobnost jednotlivých produktových řad firmy.

Zdroj: Srpová, 2010, str. 202

2.2. Cena

Cenová politika představuje velké potíže, mnoho firem jako jediné východisko pro získání či udržení zákazníků vidí snižování cen. Z dlouhodobého hlediska však snižování cen vede ke ztrátě na zisku či k cenovým bojům s konkurencí. (Srpová, 2010; Kotler, 2007)

„V nejužším slova smyslu je cena peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu. V širším slova smyslu je cena souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby.“ (Kotler, 2007, str. 798) Postupem času se mění faktory ovlivňující nákupní rozhodování spotřebitelů a mnoho zákazníků si dnes raději připlatí za kvalitnější či jinak necenově diferencované výrobky, v minulosti však cena představovala hlavní faktor. Cena byla historicky předmětem smlouvání mezi prodávajícím a kupujícím, byla tak stanovena oboustranně přijatelná cena. Na konci 19. století byla zavedena politika pevných cen, která se v mnoha odvětvích drží dodnes. Přesto je stále častěji možné se v dnešní době setkat s původním konceptem, například v internetových aukcích (Aukro, E-bay), tento trend se nazývá dynamická cenotvorba, kdy ceny jsou určovány rozlišně dle konkrétních situací či zákazníků.

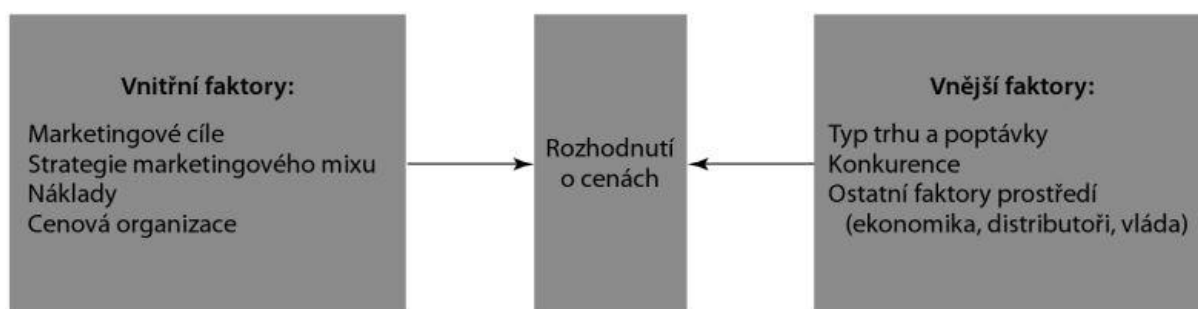
2.2.1. Tvorba ceny

Proces cenotvorby je vymezen řadou dílčích úkolů, jak uvádí Srpová (2010, str. 206), je třeba:

- definovat cíle cenové politiky
- určit spodní hranici ceny – zjištění nákladů
- určit horní hranici ceny – zjištění poptávky
- znát ceny konkurentů
- zvolit konkrétní způsob stanovení ceny a určit výši ceny před zavedením produktu.

Výši ceny do značné míry ovlivňují faktory v okolí podniku, viz Obrázek 5. Rozhodnutí o cenách je třeba provádět zejména při zavádění nového produktu na trh nebo při změnách v oblasti nákladů či cen konkurence.

Obrázek 5 - Faktory ovlivňující cenová rozhodnutí



Zdroj: Kotler, 2007, str. 750

Cíle cenové politiky

Cíle cenové politiky jsou zpravidla odrazem předem vytyčených marketingových cílů. Pokud podnik stanovil strategii pro vyráběný produkt, určení ceny je celkem jednoznačné a odvíjí se od situace na trhu v konkrétním cílovém segmentu. (Srpová, 2010; Kotler, 2007)

Mezi obecné cíle cenové politiky se zpravidla řadí přežití, maximalizace zisku či podílu na trhu nebo vedoucí pozice na trhu, co se týče kvality nabízených produktů. **Orientace firmy na přežití** bývá aplikována v situaci, kdy jí hrozí zánik z důvodu silné konkurence či změn preferencí zákazníků. V této situaci při stanovení ceny není rozhodující zisk, firma stanoví nízké ceny, aby přečkala období nižší poptávky, a v situaci, kdy zisk opět vzroste, dochází k navýšení cen. Orientaci na přežití lze aplikovat pouze v krátkém časovém intervalu, v jiném případě je podnik nucen opustit trh. (Srpová, 2010; Kotler, 2007)

Pokud je hlavním cílem podniku **orientace na maximalizaci zisku**, firma se musí zaměřit na odhad poptávky zákazníků a na základě výše poptávky při různých cenách zvolit takovou, která bude generovat společnosti maximální současný zisk. (Kotler, 2007)

Orientace firmy na maximální podíl na trhu je podmíněna předpokladem, že při největším podílu na trhu jsou zapotřebí nejnižší náklady a zároveň nejvyšší zisk na trhu. Firmy tento cíl realizují detailním průzkumem cen konkurence a nastavením co nejnižších možných cen. Podobným cílem je také úsilí o konkrétní část trhu, tato snaha vyžaduje přípravu marketingového programu a nastavení výše cen za tímto účelem. (Srpová, 2010; Kotler, 2007)

2.2.2. Způsoby stanovení ceny

Stanovení ceny na základě nákladů využívá velké procento firem, při tomto přístupu je třeba určit náklady na výrobu produktu, a tak stanovit spodní hranici ceny. Pod spodní hranici podnik s cenou jít nemůže, protože by nevytvářel zisk. Horní hranici ceny tvoří hodnota, kterou produkt představuje pro zákazníka, pokud je cena vyšší než tato hodnota, nevzniká po produktu poptávka. Při nákladově orientovaném stanovení ceny se cena určuje na základě již navrženého výrobku, prodejce musí přesvědčit zákazníky o hodnotě produktu pomocí nástrojů marketingu. Nejčastěji je užívána **metoda ceny s přírůžkou** (marží), prodejci využívají tuto metodu, protože je snadnější určit výši nákladů na výrobu produktu než určovat cenu produktu na základě zákazníkem vnímané hodnoty. Další užívanou variantou stanovení ceny je také **analýza bodu zvratu**, kdy bývá stanovena úroveň rentability, které chce podnik dosáhnout, a na základě toho je určena konečná cena. Předpokladem pro užití nákladově orientovaných postupů stanovení ceny je zajištěná předpokládaná úroveň prodeje. (Srpová, 2010; Kotler, 2007)

Stanovení ceny na základě poptávky kupujícího představuje situaci, kdy tvorba produktu, ceny a dalších nástrojů marketingu, je prováděna společně s analýzou poptávajících. Je třeba vymezit objem poptávané produkce a horní hranice ceny, kterou jsou poptávající ochotni za produkt nabídnout. Základem ceny je **hodnota produktu vnímaná zákazníkem**, která je zjištěna na základě průzkumu trhu. Při průzkumu trhu se kromě velikosti poptávky a hodnoty produktu pro poptávající zjišťuje také charakter poptávky a její citlivost. (Srpová, 2010; Kotler, 2007)

V případě **stanovení ceny na základě cen konkurence** se mohou využívat dvě různé metody. Pro první z nich představuje směrodatnou informaci **běžná cena** produktu. V této metodě se podnik zajímá o cenovou politiku konkurenčních firem vyrábějících srovnatelné produkty, není zohledněna výše nákladů ani poptávka. Vychází se z cen rozhodujícího konkurenta nebo z průměru konkurenčních cen, vlastní cena je potom stanovena srovnatelně, pod úrovní nebo nad úrovní běžné ceny, v závislosti na postavení konkurenční firmy na trhu. Druhou metodou je **stanovení ceny se zřetelem na pravděpodobnost uzavření kontraktu**, tzv. obálková metoda. Tato metoda může mít několik variant, často využívaná, zejména ve veřejných zakázkách, je např. metoda uzavřené obálky s nejnižší cenou. Nabídka ceny je v tomto případě založena na představách o nabídkách konkurentů, získání zakázky je nejpravděpodobnější navržením nejnižší ceny. Není však vhodné stanovit cenu pod úrovní nákladů na výrobu produktu, mohlo by tak být poškozeno postavení firmy na trhu. Optimální cena je maximální hodnota součinu zisku s pravděpodobností uzavření smlouvy na výrobu zakázky. (*Srpová, 2010; Kotler, 2007*)

Obchodní podmínky

Vliv obchodních podmínek, které jsou spolu s cenou součástí kupní smlouvy, je pro vývoj prodeje také zásadní. Mezi důležité faktory obchodních podmínek, jež ovlivňují prodej, se řadí rabaty, dodací podmínky a platební podmínky. Ačkoliv tyto faktory představují pro podnik další nákladovou zátěž, mohou pomoci s udržení stávajících zákazníků a podporují vztahy s nimi. (*Srpová, 2010*)

2.3. Komunikace

Komunikace je považována za nejevidentnější faktor marketingového mixu. Často je za synonymum komunikačního mixu považována reklama, existuje však větší množství nástrojů, komunikace tedy představuje mnohem rozsáhlejší pojem. (*Pelsmacker, 2003*)

2.3.1. Cíle komunikačního mixu

Úkolem komunikace je za pomoci nástrojů vyzdvihnout nabídku, vlastnosti a kvalitu produktů, odlišit se tak od konkurence a ovlivnit chování zákazníků směrem k nákupu produktu. Cíle, kterých se podnik pomocí komunikace snaží dosáhnout, jsou následující:

- **Prodejní** neboli ekonomické cíle – pomocí těchto cílů se podnik snaží motivovat poptávající k nákupu produktu
- **Komunikační cíle**
 - Informační – zajištění informovanosti poptávajících o samotné existenci, vlastnostech, kvalitě a postupu užití produktu
 - Emocionální – cílem je zajištění kladného vztahu a přístupu ke značce produktu. *(Srpová, 2010)*

2.3.2. Nástroje komunikačního mixu

Reklama, která je asi nejznámějším a nejúčinnějším nástrojem komunikace, se uplatňuje směrem k rozsáhlé skupině spotřebitelů, využívá prostředky jako je televize, rádio, noviny či časopisy. Nevýhodou reklamy je jednosměrná komunikace směrem k zákazníkovi, bez výrazné zpětné vazby. *(Pelsmacker, 2003; Srpová 2010)*

Podpora prodeje se jako nástroj marketingového mixu využívá hlavně v zaváděcí fázi života produktu. Napomáhá při získávání zákazníka k prvnímu nákupu produktu, udržení a ocenění jeho věrnosti. Při podpoře prodeje se využívá zejména poskytování slev, slevových kupónů a soutěží či sámkování (poskytování vzorků). Nevýhodou podpory prodeje je nákladovost. *(Pelsmacker, 2003; Srpová, 2010)*

Public relations neboli vztahy s veřejností jsou činnosti, s jejichž pomocí podnik komunikuje s okolím. PR nepůsobí pouze na spotřebitele, ale na širokou veřejnost a zájmové skupiny, firma se snaží prostřednictvím těchto aktivit udržovat dobré vztahy a tvořit kladnou image firmy. K prostředkům přispívajícím ke vztahům s veřejností patří charitativní a sponzorské dary, poskytování informací veřejnosti prostřednictvím výročních zpráv, komunikace s médii, vydávání podnikových tiskovin, apod. Nevýhodou představuje nemožnost kontroly vydaných tiskových informací. *(Pelsmacker, 2003; Srpová, 2010)*

Osobní prodej je považován za nejefektivnější prostředek komunikace, jeho výhodami jsou vznikající zpětná vazba, oboustranná komunikace a univerzálnost této aktivity. Nástroj je

vhodný pro všechna odvětví, zejména pokud jde o složité, rizikové či finančně náročné trhy produktů. Aktivity, které představuje osobní prodej, jsou např. osobní setkání, odborné poradenství, výstavy a veletrhy či neformální setkání. Nevýhodou osobního prodeje je finanční a časová náročnost. (Pelsmacker, 2003; Srpová, 2010)

Přímý marketing, anglicky nazýván direct marketing, Pelsmacker (2003, str. 388) definuje jako „*takové marketingové aktivity, kdy se pokoušíme dosáhnout zákazníky přímo nebo které umožňují, aby oni dosáhli na nás.*“ Využívá se zejména telefonních hovorů, pošty a e-mailové komunikace a internetové komunikace celkově. Nevýhodu může představovat nedůvěra zákazníka k těmto formám komunikace a neochota se jich účastnit. (Srpová, 2010)

2.4. Distribuce

Finálním nástrojem marketingového mixu je distribuční politika podniku, spočívající v aktivitách, které zaručují doručení výrobků a služeb od výrobce ke konečným zákazníkům. Faktory distribuce, které zaručují spokojenost zákazníka, představují včasné dodání na správné místo a v pravý čas. (Kotler, 2007; Zamazalová, 2010)

Přesun výrobků a služeb může být realizován prostřednictvím různých distribučních cest, jeho dva základní typy představuje:

- Přímý prodej neboli přímá distribuční cesta
- Nepřímý prodej, víceúrovňová distribuční cesta. (Srpová, 2010)

Přímý prodej je nejjednodušším způsobem cesty výrobku od výrobce, produkt je přepravován bez jiných prostředníků a vzniká přímý kontakt se zákazníkem. Výhodami přímého prodeje jsou okamžitá zpětná vazba, rychlé předání nezkrácených informací o výrobku a možnosti bezprostřední reakce na dodatečné požadavky kupujícího. Přímá distribuční cesta obvykle vyvolává menší náklady, naopak nevýhodu může představovat skutečnost, že výrobce odpovídá za celý obchodní proces a s ním spojená rizika. (Srpová, 2010; Zamazalová, 2010)

Nepřímý prodej představuje distribuční spojení výrobce a zákazníka skrz distribuční mezičlánky. Prostředníci tvořící mezičlánky nabývají formy maloobchodního či velkoobchodního prodeje, na počtu mezičlánků závisí také úroveň nepřímé distribuce. (Srpová, 2010)

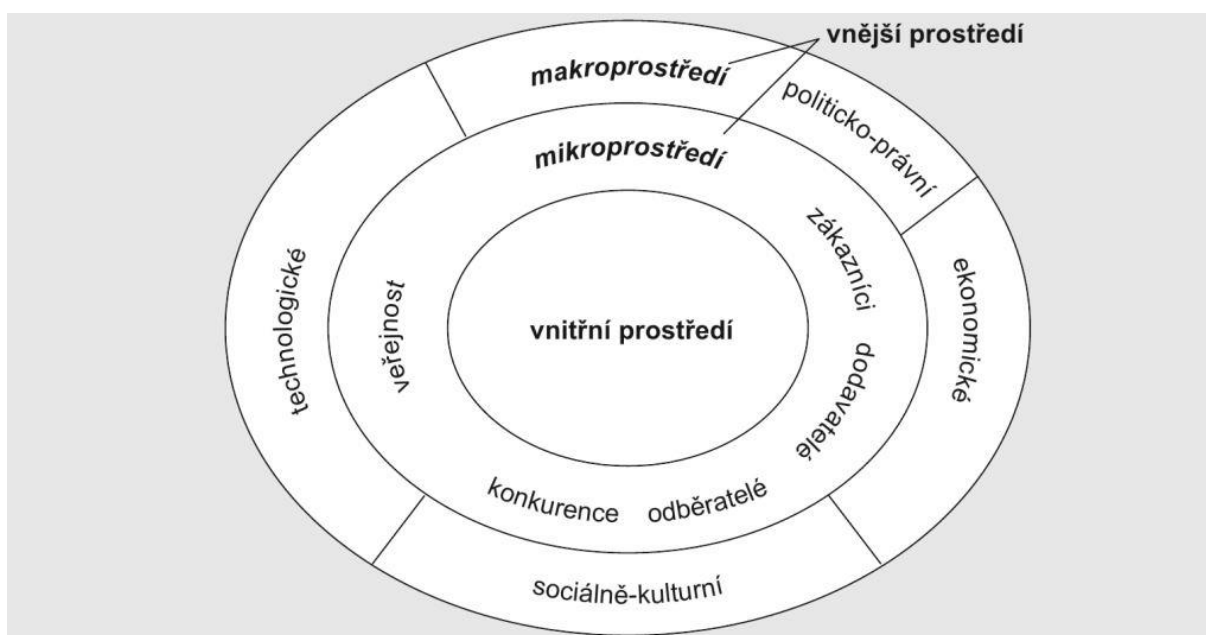
3. PODNIKATELSKÉ OKOLÍ

Předpokladem pro uspokojující marketingové řízení firmy je znalost podnikatelského prostředí, tj. vlivy okolí podniku. Pokud chce být podnik úspěšný na trhu, musí změny okolí rychle zaznamenat a reagovat na ně, může se jednat například o změny požadavků odběratelů, nové strategie konkurenčních firem, změny v cenové politice státu, nové možnosti distribuce produktů či nové způsoby propagace. Podnik by měl prostředí monitorovat a přizpůsobovat změnám v jeho vývoji svůj marketingový mix. (Srpová, 2010; Šiman, 2010)

Okolím se charakterizují všechny faktory nacházející se mimo podnik jako organizaci. Výsledky analýzy působení vnějších faktorů nazýváme jako příležitosti a hrozby. (Vochozka, 2012)

Podnikové okolí se dělí na vnitřní a vnější, viz Obrázek 6. Vnitřní okolí charakterizují činitele působící uvnitř podniku a dle Kotlera i dalších autorů je řadíme mezi faktory mikroprostředí. Vnější okolí se dělí na mikrookolí (mikroprostředí) a makrookolí (makroprostředí), mikroprostředí definují faktory, které je podnik schopen ovlivnit, naopak makroprostředí na podnik pouze působí, ale není ovlivnitelné, ačkoliv na podnik mají silný dopad. (Vochozka, 2012; Jakubíková, 2013)

Obrázek 6 – Vnitřní a vnější prostředí podniku



Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 98

3.1. Makroprostředí

V případě externího prostředí podniku se podnik musí zaměřovat na základní činitele makroprostředí, tj. ekonomické, demografické, politické, přírodní, technologické a kulturní faktory, ovlivňující mikroprostředí trhu, tj. zákazníci, konkurence, dodavatelé, veřejnost, firma, distribuce a dealeři. *(Jakubíková, 2013; Kotler, 2007)*

Jako makroprostředí se označuje neovlivnitelná část vlivů, jež působí v okolí podniku, ale i z celosvětového okolí. Mezi faktory ovlivňujícími firmu vznikají i vzájemné spojitosti. Některé z aspektů makroprostředí lze do jisté míry dlouhodobě ovlivňovat, ale pouze slabě a někdy až do míry hraničící s normami zákona. Velký vliv mají na toto prostředí hlavně externí instituce, s kterými má podnik pouze malé nebo žádné vztahy. Znatelný účinek na změnu makroprostředí má v první řadě lobbování na žádoucích místech, např. Poslanecká sněmovna. *(Srpová, 2010; Zamazalová, 2010; Jakubíková, 2013)*

Aby mohla firma správně fungovat ve svém prostředí, byla schopna zapůsobit a zaujmout potenciální zákazníky, musí podniknout kroky k poznání důvodu svého působení. Po identifikaci svých cílů a vizi je vhodné zabývat se strategickou analýzou prostředí, ve kterém podniká. Ke strategické analýze makrookolí podniku se nejčastěji využívá PEST analýza. *(Srpová, 2010)*

3.2. Mikroprostředí

Mikroprostředí podniku se charakterizuje jako soubor sil v blízkém okolí společnosti, které působí na její schopnost uspokojovat zákazníky. Jedná se hlavně o společnost jako takovou, distribuční mezičlánky, zákazníky, konkurenci, dodavatele a veřejnost. Všechny tyto aspekty tvoří mikrookolí podniku a na rozdíl od makrookolí je firma schopna tyto okolnosti ovlivňovat. *(Kotler, 2007; Jakubíková, 2013)*

3.2.1. Analýza odvětví

Jakubíková doporučuje v první řadě při zkoumání mikroprostředí analyzovat samotné odvětví, ve kterém firma podniká. Odvětví představuje skupina firem, jejichž produkty mají společné charakteristiky a snaží se soutěžit o stejné zákazníky. Odvětví je charakterizováno faktory, jako je velikost a růst trhu, životní fáze podniku, kapitálová náročnost, existence vstupních bariér apod. *(Jakubíková, 2013)*

Stav faktorů v rozličných odvětvích se nepřetržitě mění. Při analyzování odvětví je prioritním úkolem určit čtyři nejvíce změnotvorné síly, tj. faktory, jež mají největší dopad na odvětví. Firma poté vytváří odpovídající strategie na základě předpokládaného vývoje faktorů v daném odvětví. *(Jakubíková, 2013)*

V analýze odvětví se také rozlišuje různá struktura odvětví, tj.:

- **Atomizované** – jde o situaci, kdy se v odvětví nachází větší množství malých podniků
- **Konsolidované** – na trhu se nachází menší počet silných podniků. *(Jakubíková, 2013)*

Faktory, které působí na firmu v rámci daného odvětví, charakterizují podnikové mikroprostředí. *(Vochozka, 2013)*

3.2.2. Dodavatelé

Dodavatelé jsou subjekty, organizace i jednotlivci, které obrovskou silou působí na mikroprostředí firmy. Jsou poskytovateli zdrojů nezbytných pro výrobu či poskytování služeb a jsou tím pádem pro firmy nepostradatelným faktorem. *(Zamazalová, 2010; Jakubíková, 2013)*

Spolupráce s dodavateli, má velký dopad na fungování podniku, a může tak ve velké míře ovlivňovat jeho marketing. V zájmu firmy je sledování dostupnosti, spolehlivosti a správnosti dodávek, či jiných aspektů, které by mohly ovlivnit například výši tržeb či spokojenost zákazníků. Důležitou roli také hraje cena pořizovaných vstupů, která má dopad na celkové náklady na výrobu produktů či poskytované služby a následně může mít vliv na celkový objem tržeb firmy. *(Kotler, 2007)*

3.2.3. Distribuční články a prostředníci

Subjekty, které mohou společnosti usnadnit marketing a prodej, mohou být souhrnně označeny pojmem distribuce. Nejde pouze o finální distribuční firmy a zprostředkovatele, ale i o další podniky, které vstupují mezi výrobce zboží či producenty služeb a zákazníky. Jedná se zejména o maloobchody a velkoobchody, tyto subjekty zboží a služby nakupují za účelem dalšího prodeje. *(Jakubíková, 2013; Kotler, 2007)*

3.2.4. Zákazníci

Zákazníky se mohou stát fyzické i právnické osoby, představují důležitý faktor ovlivňující mikroprostředí podniku. Zákazníci tvoří homogenní skupinu, rozlišují se různé trhy s odlišnými motivacemi k nákupu:

- **Spotřebitelský trh** – představují jej spotřebitelé a koneční zákazníci, kteří nakupují produkty a služby pro vlastní spotřebu
- **Průmyslový trh** – zákazníci využívají nakoupené produkty jako vstupy k vlastní výrobě
- **Trh obchodních mezičlánků** – zákazníci nakupují výrobky a služby za účelem dalšího prodeje
- **Institucionální trh** – produkty a služby jsou určeny pro zákazníky v péči vládních institucí, jako jsou školy, nemocnice, domy pro seniory apod.
- **Trh státních zakázek** – zákazníci jsou zde vládní instituce s cílem využít nakoupené produkty a služby ve veřejných službách
- **Mezinárodní trh** – zahrnuje všechny předcházející trhy se zastoupením ze zahraničí. *(Zamazalová, 2010; Jakubíková, 2013; Kotler, 2007)*

Marketingové hledisko vztahu podniku se zákazníky má za úkol odhalit okolnosti a motivaci, které zákazníky vedou ke koupi produktů. Chování zákazníků je pro každou situaci nepředvídatelné a pro prodejce je průběh jejich nákupního rozhodování velkým otazníkem. Při zkoumání rozhodování a chování zákazníka se pozoruje jeho reakce na základě změny vstupů. Podnikům záleží na spokojenosti zákazníka, jeho loajalitě a jeho působení na ostatní potenciální zákazníky. Velké množství pozornosti musí firma věnovat chování davu, neboť velká část rozhodnutí zákazníka je založena právě na interakci s ostatními lidmi. *(Jakubíková, 2013)*

3.2.5. Konkurence

Konkurence je dalším nezbytným aspektem v okolí podniku, podmiňuje marketingový rozvoj firmy a motivuje společnost jít za vyšším cílem než jen přizpůsobení se potřebám zákazníků. Vede podnik k poskytování vyšších hodnot, firmy se snaží získat strategickou výhodu, tu představuje nadvláda v očích zákazníků nad nabídkou konkurence. Konkurenční výhoda je „výhoda oproti konkurenci, kterou firma získá tak, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, buď pomocí nižších cen, nebo vyššího užitku, který vyrovná vyšší ceny.“ *(Kotler, 2007, str. 567)* Cílem podniku je tedy identifikace konkurence, také určení potenciální konkurence, určení

její velikosti, konkretizace oblasti, v jaké firmu ohrožuje, určení jejích cílů, strategie a silných a slabých stránek. K získání konkurenční výhody musí firma naplánovat vhodnou konkurenční strategii, sledovat pod drobnohledem činnosti konkurenční firmy a svojí marketingovou činností předčít její konání. (Jakubíková, 2013)

Z hlediska marketingu sleduje společnost u konkurence zejména marketingový mix. Čím více zaměnitelné produkty jsou, tím více je třeba sledovat nástroje mixu, v první řadě cenovou politiku konkurenta. (Jakubíková, 2013)

3.2.6. Veřejnost

„Veřejnost je jakákoli skupina, která má skutečný nebo potencionální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně na ně má vliv.“ (Kotler, 2007, str. 134) Je v zájmu společnosti přizpůsobit veřejnosti svoje marketingové plány, stejně tak jako cílovým trhům, jelikož veřejnost může tyto skupiny značně ovlivňovat. (Kotler, 2007)

Faktory vnějšího prostředí, které jsou výše uvedeny, působí na každou firmu různou silou a intenzitou. Není efektivní tvořit analýzu všech uvedených vlivů, nýbrž je třeba zaměřit pozornost na nejpodstatnější a směrodatné faktory. Výsledkem bude výčet **příležitostí**, tj. příznivých situací, které v případě správného využití mohou znamenat pro podnik konkurenční výhodu, či **ohrožení**, která naopak vznikají jako dopad neoptimálního vývoje okolí a mohou znamenat nepříznivý výsledek plynoucí z činnosti společnosti. (Jakubíková, 2013)

3.2.7. Firma – Vnitřní prostředí

Podnik jako takový charakterizuje vnitřní prostředí, jeho faktory se týkají celé struktury podniku od top managementu po výrobní oddělení, jejich vzájemné spolupráce, organizace dělby práce v podniku apod. Všechna oddělení v podniku by měla v rámci marketingové koncepce jít za společným cílem, a tím je spokojený zákazník. (Jakubíková, 2013; Zamazalová, 2010)

Analýza vnitřního prostředí se užívá ke specifikaci zdrojů firmy a k určení její způsobilosti reagovat na okolnosti, které vznikají v jejím okolí. Pokud je analýza provedena komplexně, jejím výsledkem je identifikace hlavních předností podniku, které jsou základem konkurenční výhody. Na základě analýzy jsou určeny silné a slabé stránky firmy. (Jakubíková, 2013)

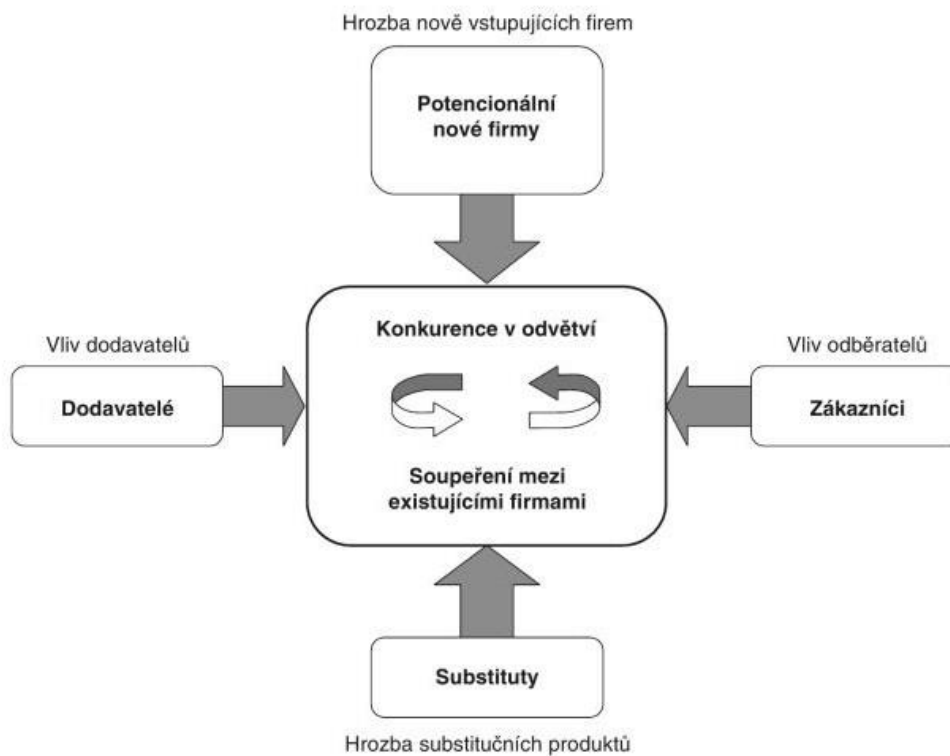
3.3. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Zmapování blízkého okolí podniku je pro formulaci jeho marketingových strategií stěžejní, prostředkem k analyzování mikroprostředí může být Porterův model pěti sil. Využívá se ke zjištění konkurenční pozice firmy v odvětví a s jeho pomocí lze identifikovat hybné síly plynoucí z mikroprostředí podniku. Model se snaží definovat všechny faktory působící na dané odvětví a označit ty, které mají nejvýznamnější vliv na vývoj podniku. (Kozel, 2006; Jakubiková, 2013)

Podstatou analýzy je mapování vývoje pěti prvků (viz Obrázek 7) :

- Hrozba nově vstupujících firem do odvětví
- Soupeření mezi existujícími firmami v odvětví
- Hrozba substitučních produktů
- Dohadovací schopnosti odběratelů
- Dohadovací schopnosti dodavatelů. (Kozel, 2006; Jakubiková, 2013)

Obrázek 7 - Porterova analýza konkurenčních sil



Zdroj: Kozel, 2006, str. 30

Firma tedy při aplikování Porterova modelu vyhodnocuje, jak velký dopad mají zkoumané síly na činnost podniku a jak na ně reagovat. V některých případech se mezi působící síly přidává 6. faktor v podobě komplementářů, který představuje vzájemně závislá odvětví. (Jakubíková, 2013)

3.4. SWOT analýza

Analýza SWOT prezentuje hlavní zjištění vycházející ze zkoumání vnitřního i vnějšího okolí podniku, upozorňuje na hlavní silné a slabé stránky uvnitř podniku a v neposlední řadě také na hrozby a příležitosti, kterým podnik čelí z vnějšku. Jedná se o jednu z nejužívanějších a nejslavnějších analýz prostředí podniku. (Kotler, 2007; Jakubíková, 2013)

Název je složen z počátečních hlásek anglických názvů **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats (viz Obrázek 8). Jde o velmi užitečný a jednoduchý nástroj k odhalení aktuální situace podniku. V analýze jsou zdůrazněny právě faktory, které pro podnik mají zásadní význam. (Vochozka, 2013)

Obrázek 8 - SWOT analýza

<p style="text-align: center;">Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 129

3.4.1. Příležitosti a hrozby

Klíčové je včasné rozpoznání příležitostí a hrozeb, které před podnikem stojí. Úkolem analýzy je vést podnik k včasnému předvídaní hlavních trendů, které mohou působit na činnost firmy. Podnik by měl posoudit, do jaké míry jsou příslušné hrozby či příležitosti pro podnik významné, ne každá hrozba totiž potřebuje stejné množství zájmu manažerů. Cílem

analýzy je vypracování plánu či strategie, které určí, jak s příslušnou nejvýznamnější hrozbou či příležitostí podnik naloží. Hlavní výskyt příležitostí je právě v situacích, kdy podnik může aplikovat své silné stránky a proměnit situaci v okolí podniku ve svůj zisk. Je však důležité porovnat rizika spojená s využitím příležitostí, aby například náklady spojené s realizací situaci nepřeměnily v hrozbu. (Kotler, 2007)

3.4.2. Silné a slabé stránky

Ve SWOT analýze společnost neprezentuje všechny příznačné vlastnosti firmy, ale pouze ty, které se týkají kritických faktorů úspěchu, tzn. „*silné a slabé stránky, které mají největší vliv na úspěch organizace*“ (Kotler, 2007, str. 99). Obsáhlý seznam slabin a předností podniku signalizuje neschopnost rozeznat, co je pro firmu významné. Zároveň si podnik musí uvědomit, že pokud nějakou svoji vlastnost považuje za silnou stránku a některý z konkurentů dosahuje v této oblasti lepších výsledků, jedná se ve skutečnosti o slabinu. (Kotler, 2007)

4. CHARAKTERISTIKA KONKRÉTNÍHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

4.1. Popis podniku VÝTAHY Plzeň – Elex, s.r.o.

Název společnosti:	VÝTAHY Plzeň – Elex, s.r.o.
Sídlo:	U Hřbitova 24, 318 03 Plzeň – Česká Republika
Datum zápisu do OR:	6. května 1992
Identifikační číslo:	45359512
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000,- Kč (splaceno 100 %)
Statutární orgán:	jednatel Petr Tolar – vklad 20 000,- Kč jednatel Petr Nový – vklad 90 000,- Kč jednatel Jan Kroft – vklad 90 000,- Kč
Předmět podnikání:	výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených zdvihacích zařízení (<i>Justice.cz, 2015</i>)

Vznik a vývoj společnosti

Společnost vznikla 6. května 1992 dnem zápisu do obchodního rejstříku, tehdy ještě pod jiným názvem, VÝTAHY Plzeň, s.r.o., od 1. dubna 1996 firma přijala název VÝTAHY Plzeň – Elex, s.r.o. (dále jen Výtahy Elex). Dle platného obchodního zákoníku společníci zakládající firmu složili vklad v celkové výši 200 000 Kč. (*Justice.cz, 2015*)

Změna názvu vyplynula ze spolupráce a získávání zkušeností od italské firmy Elex Italia, která do dnešního dne existuje, ale společnosti spolu již nadále nespolupracují. Vytvořenému týmu pracovníků se podařilo po velmi krátké době uskutečnit vlastní výrobu výtahových kabin, později byla výroba rozšířena i o samostatně prodejné výtahové komponenty. (*Barták, 2015; VÝTAHY Plzeň – Elex, 2015*)

Od roku 2000 byly na základě zkušeností v oboru a představ majitelů budovány nové moderní prostory pro podnik na adrese U Hřbitova 24, 318 03 Plzeň. V roce 2002 se sídlo společnosti přesunulo právě na stávající adresu. Součástí areálu je administrativní budova, výrobní hala a sklad materiálu a hotových výrobků. Sídlo společnosti je snadno dostupné z hlavního tahu Domažlická na okraji Plzně, v blízkosti průmyslové zóny Borská pole. (*Barták, 2015*)

Předmět podnikání

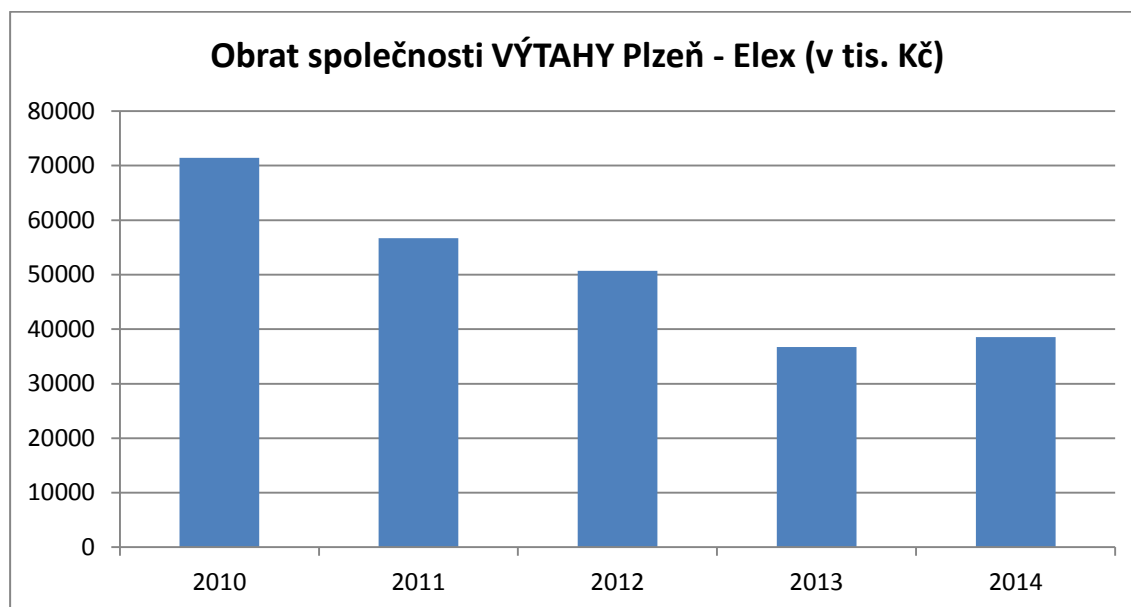
Společnost nabízí služby z oblasti zdvihacích zařízení a výtahů, v jejich nabídce jsou činnosti počínající u projekce, výroby, montáže nových výtahů, přes rekonstrukce a modernizace výtahů stávajících, až po komplexní servis a poradenství. (*O společnosti, VÝTAHY Plzeň – Elex, 2015*)

Pro činnost firmy Výtahy Elex je charakteristická forma výroby. Výrobní postup, který využívá, je řazen mezi kusovou neboli zakázkovou výrobu, hlavním znakem je tedy výroba jednotlivých kusů produktů či zakázek. (*Wöhe, Klisingerová, 2007*)

4.2. Ekonomická situace subjektu

Ekonomická situace podniku Výtahy Elex, by se dle životního cyklu podniku dala charakterizovat jako fáze stabilizace. V této fázi se podnik přizpůsobil situaci na trhu a nemá potřebu nadále expandovat. Podnik ve fázi stabilizace je charakterizován vysokými, někdy mírně stoupajícími výkony, výkony firmy Výtahy Elex jsou graficky znázorněny na obrázku 9. (*Barták, 2015; Vochozka, 2012*)

Obrázek 9 - Vývoj obrátu v letech 2010 - 2014



Zdroj: vlastní zpracování, 2015; Justice.cz, 2015; Barták, 2015

Obrat firmy se ve sledovaných obdobích mírně snižoval, ale vliv na tento fakt má také hospodářský vývoj v České republice, zejména pak situace v sektoru stavebnictví, na který ve velké míře dopadla hospodářská krize. V ČR krize začala plnohodnotně působit v roce 2009, její postupný dopad způsobil propad obrátu v roce 2011 i u firmy Výtahy Elex. Před zmiňovanou krizí, nebyla společnost z důvodu nepřeborného množství poptávajících ani kapacitně schopna přijímat větší množství zasílaných zakázek, nyní je však situace složitější a jakákoliv poptávka je pro firmu žádanou příležitostí k výdělku. Optimistický je však výhled do budoucna, stavební výroba, která s poptávkou po zařízeních vyráběných firmou Výtahy Elex úzce souvisí, zaznamenala v únoru 2015 meziroční růst o 6 procentních bodů. (*Český statistický úřad, 2015; Barták 2015*)

5. PRODEJNÍ A MARKETINGOVÉ AKTIVITY PODNIKU

5.1. Organizační zajištění

5.1.1. Poptávka

Poptávka po výrobcích a službách společnosti Výtahy Elex se realizuje několika způsoby. Nejčastější variantou bývá přijetí poptávky elektronickou poštou, poptávající zasílají detailní zadání, projekt budovy, kde má být poptávaný produkt umístěn a požadované specifikace. (Barták, 2015)

Firma na svých webových stránkách také nabízí online formulář (viz příloha A) pro vyplnění poptávaných parametrů, na které vytváří nezávaznou cenovou nabídku. V poptávkovém formuláři musí zákazník povinně vyplnit základní údaje o poptávaném produktu a kontaktní údaje. Pokud si poptávající přeje detailnější cenovou nabídku, je třeba vyplnit také základní rozměry produktu, vnitřní rozměry kabiny, rozměry dveří apod., tyto informace jsou zadávány hlavně v situacích, kdy mají poptávající zájem o rekonstrukce stávajících zařízení. Dále je ve formuláři možnost navrhnout termín schůzky pro projednání nabídky. (*Poptávka, VÝTAHY Plzeň – Elex, 2015*)

5.1.2. Nabídka

Přijatou poptávku zpracovává obchodní oddělení firmy stávající se ze dvou odborných pracovníků, disponujících vysokoškolským vzděláním v oboru strojní inženýrství. Toto oddělení má za úkol sestavit specifikaci výrobků dle přijatých požadavků, ve většině případů je připraveno několik variant, ze kterých si zákazník vybírá a dále upřesňuje své požadavky. (Barták, 2015)

Připravená nabídka je poté předána specialistovi na ceny, který pro každou nabídku vytváří individuální cenovou kalkulaci, tzv. kalkulační list (ukázka viz příloha B). Pro činnost této firmy je specifické, že každé zadání se liší a téměř nikdy se nejedná o stejné řešení, tvorba nabídky a kalkulace v zakázkové výrobě je o něco složitější právě tím, že se nelze řídit přesně, dle již dříve řešených projektů. Charakteristikou zakázkové výroby je právě jedinečnost každého produktu, výroba je realizována kusově, dle požadavků a přání zákazníka. (Barták, 2015; Synek, 2010)

Obchodní oddělení kompletuje cenovou nabídku se specifikacemi výrobku, zároveň je v této fázi určena platnost a závaznost nabídky, většina poptávajících totiž, zasílá své požadavky čistě z důvodu průzkumu trhu a na zasílanou nabídku nereagují okamžitě. Mnohdy se Výtahy Elex dočkají objednávky až po několika měsících, z tohoto důvodu je třeba určit platnost nabídky, pro případ eventuálních změn tržních cen produktů. (Barták, 2015)

5.1.3. Objednávka

Pokud zákazník zareaguje na zasloupanou cenovou a technickou nabídku, dochází k obchodnímu vyjednávání s obchodním oddělením společnosti. Většinou se jedná o osobní setkání s pracovníkem oddělení nebo probíhá smlouvání o zakázce prostřednictvím elektronické komunikace či telefonicky. Zákazník s prodejcem může hlouběji analyzovat projednávanou nabídku a specifikovat vybavenost či design výrobku. Dále dochází k upřesnění ceny, kterou je možno upravovat v závislosti na rentabilitě zakázky, pro tyto situace je tvořena cenová rezerva při oceňování nabídky. Při přijetí nabídky je vytvořena objednávka a dochází k uzavření smlouvy o díle, kterou sestavuje prodejce a vyžaduje podpis ze strany firmy, tedy statutárního orgánu, a ze strany zákazníka. „*Smlouvou o dílo zavazuje se objednateli ten, komu bylo dílo zadáno (zhotovitel díla), že je za sjednanou cenu provede na své nebezpečí.*“ (Občanský zákoník, Businesscenter.cz, 2015; Barták, 2015)

Podpisem smlouvy o dílo začíná realizace objednávky, nejprve je objednávka předána projekčnímu oddělení, jež zaměstnává 3 pracovníky, kteří vytváří detailní projekt produktu pro výrobu. Zároveň je zadána objednávka nákupčímu, který poptává potřebný materiál tržním způsobem. (Barták, 2015)

Firma má obvyklý okruh dodavatelů, ale zároveň je v jejím zájmu prozkoumávat dodavatelský trh, pokud se zde nevyskytují výhodnější nabídky. Pro Výtahy Elex, není při pořizování výrobního materiálu rozhodujícím faktorem pouze cena zboží, ale velkým činitelem je také kvalita materiálu a spokojenost s dodavatelem při dlouhodobé spolupráci, například zkušenost s odstraňováním nedostatků apod. (Barták, 2015)

V oddělení výroby firma Výtahy Elex zaměstnává zhruba 10 pracovníků a v závislosti na vytížení výroby jsou nájímáni i pomocní dělníci. Výroba se na základě objednávky a zadání od projekčního oddělení realizuje interně v rámci podniku. Výjimku může představovat velmi atypická objednávka, která si žádá externí zajištění, příkladem je např. výroba či rekonstrukce speciálního druhu výtahů – páternoster. (Barták, 2015)

5.1.4. Fakturace

Platební podmínky při přijetí nabídky jsou následující, po uzavření smlouvy finanční oddělení vystavuje zálohovou fakturu ve výši 40% z ceny díla, v okamžiku zaplacení zálohové faktury je vytaven zálohový daňový doklad s DPH. Dalších 40% z ceny je vyfakturováno po dokončení výrobku stejným zálohovým způsobem a po montáži a předání díla je ve finálním zúčtování zahrnuto zbývajících 20% jako součást konečné faktury s odpočtem daňové zálohy. Platební kázeň zákazníka v průběhu výroby sleduje obchodní oddělení, zbytek komunikace přebírá montážní tým, má na starosti dodržení a včasnost termínu a dostatečnou montážní kapacitu. *(Barták, 2015)*

Pokud se jedná o dodávku a montáž pro odběratele, jež je také plátcem DPH, vzniká takzvaná přenesená daňová povinnost dle §92e Zákona o DPH. *(Barták, 2015; Zákon o dani z přidané hodnoty, Businesscenter.cz, 2015)*

5.1.5. Expedice a montáž

Hotový zkompletovaný výrobek, určený k finální montáži, je expedován na stavbu a to, jednorázově nebo postupně. K expedici produktů je využíván firemní vozový park a vlastní řidič. Pokud jsou obsahem objednávky komponenty určené pro odběratelské firmy působící ve stejném odvětví, součástí expedice je i balení produktů a příslušná technická dokumentace. Doručení těchto produktů je realizováno v závislosti na dohodě s odběratelem, tzn. interní dopravou nebo je zboží expedováno na sklad a odvoz je řešen alternativně. *(Barták, 2015)*

Zakázka je finalizována za účasti montážního týmu, pokud jsou při instalaci zařízení zapotřebí stavební úpravy, společnost Výtahy Elex najímá na tyto práce externí pracovníky. Po montáži je provedena zákonem stanovená montážní zkouška za účasti autorizované osoby, v případě schválení nebo odstranění případných závad dochází k předání díla a technické dokumentace. Při předání díla je podepsán dokument o vzájemné shodě a od data podpisu běží také příslušná záruční lhůta. *(Barták, 2015)*

V rámci smlouvy určené záruční lhůty je také prováděn pravidelný servis produktu a odborné prohlídky, probíhající cca každé 3 měsíce, během této doby by dle smluvních podmínek výrobek neměl být servisován jinou firmou než Výtahy Elex. Po vypršení záruční doby může být výrobek servisován nadále firmou Výtahy Elex, pokud však zákazník zvolí jinak, je možné najmout jinou servisní firmu. *(Barták, 2015)*

5.2. Podnikatelské okolí podniku – Porterův model pěti sil, Analýza vnitřního prostředí podniku

Na prodejní aktivity podniku mají obecně vliv zejména faktory mikroprostředí podniku, specificky pak hrají nenahraditelnou roli odběratelé. Vzhledem k tématu práce bude kapitola o okolí podniku zaměřena na Porterův model pěti konkurenčních sil, který s oblastí prodeje nejtěsněji souvisí. Ve stručnosti je v této kapitole charakterizováno také vnitřní prostředí podniku.

5.2.1. Hrozba nových konkurentů

Odvětví, ve kterém se firma Výtahy Elex nachází, má dlouholetou tradici, výroba výtahových zařízení se datuje na území České republiky už od konce 19. Století. Rozvoj tohoto řemesla souvisí s rozkvětem průmyslu všeobecně. (*TZB- info, 2006*)

Síla potencionální nové konkurence je definována velikostí vstupních bariér do odvětví. Pokud chtějí podniky vstupovat do odvětví výroby výtahových zařízení, musí disponovat velkým množstvím finančních prostředků pro počáteční kapitálové investice. Podnikání v odvětví vyžaduje vynaložení investic do moderní techniky a technologií (např. stroje k úpravě hutního materiálu), nákup materiálu, surovin a výrobních komponentů, a také prostředky k financování lidského kapitálu. Pokud chce podnik efektivně fungovat, velké jsou také nároky na kvalifikaci dělníků, svářečů, projektantů a zvláště pak revizních techniků, kteří pro svoji funkci potřebují zákonem určené přezkoušení. Podmínkou pro provoz živnosti v tomto oboru je udělení oprávnění k výrobě zdvihacích zařízení od Institutu technické inspekce Praha. Zmíněnou normou nekončí výčet právních předpisů, definovaných českou i evropskou legislativou, které je třeba splnit před začátkem samotného podnikání či během samotné činnosti, tzn. výroby, montáže, servisu atd. Vstupem nových konkurentů do odvětví se rozměňuje velikost poptávky po vyráběných produktech mezi větší množství výrobců a vzniká tak cenový boj. (*Barták, 2015*)

Podmínkou udržení se v tomto odvětví je modernizace výrobních technologií a neustálá otevřenost inovacím. Trhu dominují nadnárodní společnosti v čele s největším světovým výrobcem výtahů, americkou firmou Otis a dalším gigantem v podobě švýcarské firmy Schindler. (*Barták, 2015*)

I přes uvedené bariéry na trh vstupují stále nové podniky, které reprezentují mladší generaci podnikatelů. Splnění podmínek pro nově vstupující je složité, ale není nemožné. Stav konkurence na trhu v ČR je velmi pohyblivý a ohrožení novými konkurenty je značné. (Barták, 2015)

5.2.2. Konkurence v branži

Konkurenci představují podniky, jež nabízejí stejné produkty za nižší ceny nebo produkty s vyšším užitekem, který se vyrovná vyšší ceně. (Kotler, 2007)

Regionální konkurence subjektů, které podnikají ve výrobě výtahových zařízení, není zanedbatelná. Konkurenci pro firmu představují všechny podniky zabývající se výrobní činností, ale také firmy samostatně nabízející servisní služby, kterých je v regionu nepřeberné množství. Existence podniků poskytujících servisní služby výtahových zařízení se však s postupem času ztenčuje a zákazníci mají zájem o komplexnější služby. (Barták, 2015)

Pro firmu Výtahy Elex představují největší konkurenci podniky působící konkrétně v oblasti Plzeňského a Středočeského kraje, kde realizuje největší množství zakázek. Největšími konkurenty jsou pro firmu společnosti Výtahy VOTO, Otis a Schindler. Poslední dva jmenované podniky jsou nadnárodní společnosti s více jak 200 letou tradicí a pokrytím celosvětového trhu. (Barták, 2015)

Výtahy VOTO je firma srovnatelné velikosti, působí na trhu od roku 1995, tedy podobně jako Výtahy Elex. Firma nabízí podobné cenové podmínky i služby, využívá služeb obdobných dodavatelů, ale je známo, že v mnoha případech nerealizuje výrobu zařízení přímo ve firmě, nýbrž překupuje techniku ze zahraničí a tím snižuje režijní náklady firmy. Podnik tak na základě využívání levnějších externích výrobců vykazuje vyšší ziskovost a může si dovolit investovat do rozvoje vnitřní struktury firmy a její prezentace na veřejnosti. Nabízí například bezplatné telefonní linky pro dispečink výtahů nebo investuje do podpory prodeje formou sponzorství. Další silnou stránkou firmy je vyšší angažovanost v komunikaci se zákazníky, firma má propracované webové stránky a komunikuje se zákazníky i prostřednictvím sociálních sítí. (Barták, 2015)

Firmy Otis a Schindler disponují obrovským nadnárodním zázemím, v porovnání s firmou Výtahy Elex generují nesrovnatelný objem tržeb a mají také zřetelně větší výrobní kapacity. Díky neomezenému přísunu finančních prostředků nejen z domácího trhu jsou firmy schopny

intenzivně investovat do inovací, jež jsou klíčem nejen k marketingovému růstu podniku. Konkurenční výhodu firmy Výtahy Elex oproti těmto firmám představuje fakt, že větší společnosti jsou méně přizpůsobivé pro speciální a atypické zakázky a s většími obtížemi přistupují například k extrémně krátkým termínům plnění. (Barták, 2015)

Firmy nabízející stejnou škálu výrobků a služeb vytvářejí na trhu velmi silné konkurenční prostředí, v některých případech jsou ceny produktů tlačeny i pod výrobní náklady a firmy se pak snaží tuto skutečnost kompenzovat při realizaci servisních služeb. (Barták, 2015)

5.2.3. Hrozba substitučních výrobků a služeb

Substituční výrobky pro výtahová zařízení, do jisté míry ani neexistují. Pokud se jedná o vertikální dopravu imobilních osob či těžkých nákladů výrobky nahrazující jejich funkci by se těžko hledaly. Velmi vzdálený substituční produkt představuje v jistých situacích nabídka schodišť. Odvětví výtahových systémů však zmíněnou silou není do žádné míry ovlivněno. (Barták, 2015)

5.2.4. Vyjednávací schopnost odběratelů

Zákazníky společnosti Výtahy Elex jsou jak fyzické, tak právnické osoby, produkty firmy tedy směřují na spotřebitelský i průmyslový trh.

Hlavní podíl zadavatelů zakázek představují stavební firmy, kterým při budování samostatně stojících bytových domů či komplexů bytových domů, vzniká potřeba budovat vertikální dopravu uvnitř budov. Stavební firmy tvoří asi 50% poptávajících ve firmě Výtahy Elex. Stavaři nepoptávají výtahová zařízení pouze do novostaveb, ale také do renovovaných budov. Tyto budovy musí splňovat vyhlášku č. 398/2009 Sb. o bezbariérovém užívání staveb, vyhláška ukládá povinnost vybudování výtahových zařízení ve všech veřejnosti užívaných budovách a i v rezidenčních budovách od určitého počtu pater, pokud tomu stavební konstrukce domu nezabraňuje. S přihlédnutím k této situaci, vytváří potřeba renovací a celkově stavitelský průmysl dlouhodobé příležitosti pro využití volných výrobních kapacit firmy. Na průmyslovém trhu, je firma také oslovována zákazníky, podnikateli, kteří se snaží expandovat ve svém podnikání. Zakázku ukládají na základě přestavby firemního sídla nebo z důvodu zvyšování produkce, v každém případě je k poptávce vede potřeba přepravovat osoby či statky vertikálním směrem. (Barták, 2015; Ministerstvo pro místní rozvoj, 2015)

Druhou velkou skupinu zadavatelů, cca 30%, tvoří společenství vlastníků bytových jednotek tzv. SVJ, tato společenství, poptávají výtahová zařízení z důvodu modernizace. V České republice je asi 80% výtahů v provozu po dobu delší než 20 let, ale jen malá část vlastníků bytů a domů nasbírání finance k realizaci oprav či výměn. *“Podle současného občanského zákoníku odpovídá za zranění při používání výtahu jeho majitel nebo provozovatel. Někteří majitelé tak řeší rizikové výtahy jednoduše: vypnou je s odůvodněním, že na opravy nejsou peníze.”* (iDnes.cz, 2014) Tato skutečnost o stavu zařízení v České republice představuje pro firmu hrozbu, která se může zlepšením finanční situace vlastníků bytů změnit příležitostí, v podobě dlouhodobé existence potencionálních zakázek. (Barták, 2015)

Zbývající podíl zákazníků tvoří soukromí investoři, velké procento těchto zákazníků představují imobilní osoby, pro které firma vytváří speciální vestavby do domů apod. Značné množství těchto zakázek je financováno formou dotací, v některých případech až do výše 100% z fakturované částky. Skupina zákazníků, kteří mají nárok na zmiňované dotace, může pro podnik představovat příležitost v podobě realizace potencionálních zakázek. (Barták, 2015)

Firma realizuje zakázky také na trhu institucionálním, v minulosti vyráběla výtahy pro nemocnice či do domovů pro seniory. Ojedinelé, ale přesto existující jsou výrobky směřující na mezinárodní trh, firma realizovala zakázky pro odběratele z Německa, Lotyšska, Litvy a dokonce do vzdáleného Mexika. (Barták, 2015)

Část poptávajících tvoří odběratelé, kteří nakupují od Výtahů Elex komponenty do své vlastní výroby v tomto odvětví. Tato skutečnost potvrzuje, dlouholetou zkušenost firmy a schopnost vyrábět komplikovanější součástky výrobků. (Barták, 2015)

Firma Výtahy Elex vítá každé oslovení zákazníkem, zohledňuje však cenu za produkt nabízenou odběratelem, pokud se zákazník snaží tlačít cenu pod výrobní náklady, firma nemusí zakázku přijmout. Zvláštní situace vzniká při jednání se stálými zákazníky, kterými jsou zejména stavební společnosti. V těchto situacích firmy přicházejí s návrhem ceny dle rozpočtu stavby a Výtahy Elex se musí rozhodnout, zda v rámci udržení stálého zákazníka přistoupí na požadovanou cenu nebo za oběť položí ztrátu stálého odběratele. (Barták, 2015)

Vzhledem ke konkurenčnímu prostředí, si firmy příliš nemohou vybírat mezi zákazníky, naopak odběratelé mají veškerou rozhodující sílu. (Barták, 2015)

5.2.5. Vyjednávací schopnost dodavatelů

Dodavatelé pro odvětví výtahové techniky jsou především prodejci hutního materiálu a elektrotechnického vybavení. Výtahy Elex jednají s dodavateli na základě každé realizované zakázky, výběr dodavatele závisí na cenové nabídce, ale zároveň také na kvalitě provedení, včasnosti dodávek a spolehlivosti v případě výměny zboží a reklamací. Firma s některými dodavateli vytváří dlouhodobé partnerské vztahy, díky kterým vzniká vzájemná inspirace a spolupráce na inovacích. Příkladem dlouhodobé kooperace je spolupráce s firmou Rozváděče Vsetín s.r.o., která pro firmu dodává elektropříslušenství pro výtahy. (Barták, 2015)

Vyjednávací síla dodavatelů se liší v závislosti na jejich zastoupení na trhu, v některých případech společnost nemá jinou možnost než spolupracovat za každé situace. Ve větším množství situací je však hrozba ze strany dodavatelů nízká. (Barták, 2015)

5.2.6. Zhodnocení Porterovy analýzy

Závěry vyplývající z Porterovy analýzy pěti sil jsou graficky zobrazeny v Tabulce 1. Míra vlivu jednotlivých sil je znázorněna vyplněnou buňkou v tabulce na škále od 1 do 5, přičemž 1 označuje nejnižší a 5 nejvyšší míru vlivu.

Tabulka 1 - Grafické znázornění závěrů Porterovy analýzy

Hrozba nových konkurentů	Nízká				4		Vysoká
Síla konkurentů v odvětví	Nízká					5	Vysoká
Hrozba substitučních výrobků	Nízká	1					Vysoká
Síla vyjednávacích schopností odběratelů	Nízká				4		Vysoká
Síla vyjednávacích schopností dodavatelů	Nízká		2				Vysoká

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.7. Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí firmy Výtahy Elex stručně identifikuje silné a slabé stránky, vyplývající z vnitřních zdrojů podniku.

Fyzické zdroje

- Moderní prostory vyhovující nárokům firmy, budovány na základě předchozích zkušeností
- Příhodná poloha v blízkosti průmyslové zóny a hlavních tahů směřujících do centra města
- Vozový park využívaný pro expedici produktů
- Firma má nízké investice do inovačních technologií (*Barták, 2015*)

Finanční zdroje

- Rentabilita firmy (zisk) má v posledních 5 letech mírně klesající až stagnující charakter
- Vývoj obrátu v posledních 5 letech je klesající až stagnující
- Schopnost splácet závazky je uspokojivá
- Podnik má dostatek disponibilního kapitálu a nevyužívá cizí zdroje financování (*Barták, 2015*)

Lidské zdroje

- Vysoká kvalifikace pracovníků
- Vhodné pracovní podmínky
- Organizovaná vnitřní komunikace
- Nízká motivace pracovníků, zejména finanční ohodnocení (*Barták, 2015*)

Nehmotné zdroje firmy

- Dlouholetá tradice v oboru
- Know - how
- Detailní znalosti trhu (*Barták, 2015*)

5.3. Marketingový přístup k prodejní činnosti

V následující části je popsán, soubor marketingových nástrojů 4P, který firma Výtahy Elex využívá. Na zákazníky firmy působí všechny složky marketingového mixu, největší význam však pro podnik v daném odvětví představuje cenová politika firmy.

5.3.1. Produkt

Povaha produktů, které nabízí společnost Výtahy Elex je zpravidla materiálního charakteru, hlavní nabízené výrobky jsou osobní a nákladní výtahy, firma navíc nabízí i služby ve formě servisu a poradenství. Co se týče hmotných výrobků, jde o produkty určené k dlouhodobému užívání a výrobky mohou být určeny jak pro domácnosti, tak pro průmyslový trh. *(Barták, 2015)*

Vrstvy produktu

Jádrem produktů firmy je **užitek pro zákazníka**, v případě výroby výtahů se jedná zejména o zhodnocení stavby, komfort pohybu po objektu a bezbariérovost. *(Barták, 2015)*

Pokud se jedná o **vlastní produkt**, firma si zakládá zejména na kvalitě svých výrobků, které jsou zhotovovány ve vlastní manufakturní dílně. Kvalifikovaní pracovníci zde vyrábí konstrukce, komponenty a opláštění, instalují designové prvky, elektroinstalace a na speciálním zařízení testují provoz výtahu přesně podle budoucích podmínek. Kvalita je také doložena certifikací ISO 9001:2008, jde o normu, která definuje řadu standardizovaných požadavků pro systém řízení kvality. *(O společnosti, VÝTAHY Plzeň – Elex, 2015)*

Styl a design produktů si může zákazník vybrat z široké řady možností, vše záleží na jeho přáních a požadavcích. Firma nabízí různé varianty výtahových dveří, ovládacích panelů, materiálů pro obklady stěn kabiny, podlahových krytin a celkového designu kabiny. Při výběru designu je možnost zvolit si různá barevná a povrchová provedení, typ osvětlení, odvětrání kabiny, popřípadě umístění zrcadla či madel. Design výtahových kabin může být přizpůsoben i architektonickému stylu budovy, proto měla firma možnost vyrábět výtahy např. do Grandhotelu Pupp v Karlových Varech nebo do Národního divadla v Praze. *(Nabídkový katalog, 2015)*

Produkty jsou opatřeny logem firmy (viz obrázek 10), ve kterém je zakomponován i samotný název VÝTAHY Plzeň - Elex. Logo je umístěno na ovládacích panelech výtahů, tak aby byli cestující informováni o výrobci výtahu. (Barták, 2015)

Obrázek 10 - Logo společnosti



Zdroj: Czech Trade International, 2015

V rámci **rozšířeného produktu**, firma nabízí řadu podpůrných služeb. Firma provádí a zajišťuje servis zařízení, a to nejen v rámci uzavřených servisních smluv, ale i samostatně na základě objednávky. Tyto služby poskytuje firma 24 hodin denně včetně víkendů a svátků, a to po domluvě na placené telefonní lince. Servisní služby, které nabízí, zahrnují nouzové vyproštění, odborné prohlídky, provozní prohlídky, odborné zkoušky, preventivní údržbu zařízení, opravy či zajištění inspekčních prohlídek. Všechny nabízené servisní činnosti jsou certifikovány dle norem ISO. (Nabídka, VÝTAHY Plzeň – Elex, 2015)

Jako součást výroby zakázek pro imobilní osoby společnost také poskytuje poradenství ohledně získání dotací, radí zákazníkům jak postupovat v byrokratickém procesu při získávání těchto výhod. (Barták, 2015)

Sortiment

Typy výtahů, které společnost nabízí lze rozdělit podle několika atributů, a to účel, nosnost a typ pohonu. Podle účelu jsou produkty rozděleny na osobní, lůžkové, nákladní a panoramatické. Zařízení může být vyrobeno s nosností od 50 kg do 10 tun a lze si také zvolit pohon výtahu, a to hydraulický, lanový či řetězový. (Nabídka, VÝTAHY Plzeň – Elex, 2015)

Firma nabízí řady produktů do novostaveb a do rekonstruovaných budov, právě výtahové kabiny s příslušenstvím do rekonstruovaných budov patří mezi nejfrekventovanější zakázky, jelikož zákazníci potřebují zajistit podmínky pro přepravu handicapovaných osob. Přesná specifikace produktů není prakticky možná, jelikož sami zákazníci přizpůsobují podobu zařízení svým požadavkům kus od kusu. (Barták, 2015)

Za svůj nosný program firma považuje především výrobu výtahových kabin s příslušenstvím, exkluzivní zakázky a panoramatické výtahy, které mají celoprosklené či částečně prosklené provedení a jejich výjimečnost představuje montáž z vnějšku budovy. (*Nabídka, VÝTAHY Plzeň – Elex, 2015*)

5.3.2. Cena

Cenová politika pro firmu Výtahy Elex představuje s jistotou nejdůležitější marketingový nástroj, obecně jde také o jediný nástroj marketingového mixu, který podniku přináší zisk a nevytváří náklady. Cíle cenové politiky jsou z velké části orientovány na maximalizaci zisku, ale firma se snaží budovat i tržní podíl tak, aby se k ní odběratelé vraceli. (*Barták, 2015*)

Tvorba ceny

Při tvorbě firma Výtahy Elex využívá nákladovou orientaci ceny, přičemž pro každou cenovou nabídku tvoří individuální kalkulaci, která zohledňuje výši materiálových nákladů, režijních nákladů, mezd a poměrného zisku. Výše ceny je při každé individuální zakázce odlišná, v závislosti na vybavenosti a parametrech zařízení, proto cenový specialista pro tvorbu ceny využívá speciálně, firmě na míru, vytvořený software s algoritmem pro výpočet cen. (*Barták, 2015*)

Při tvorbě ceny je třeba do softwaru zadat parametry akce, jež představují specifikace zařízení tj. typ výtahu, typ pohonu, nosnost, rychlost, počet stanic, dopravní zdvih, rozměr šachty, typy a rozměry dveří, povrchová úprava, úprava kabiny, rozměry kabiny, umístění strojovny a případné další specifikace. Program ze zadaných parametrů vypočítá cenu materiálu, výroby, cenu montáže a přičteny jsou také ostatní náklady, které mohou vzniknout při netypických pracích, které podnik někdy poskytuje, ačkoliv nejsou jeho předmětem podnikání (např. zazdívání). (*Barták, 2015*)

Během výroby jsou tvořeny úkolové listy, nesoucí informaci o délce výroby a montáže, na jejichž základě je stanovena výše mezd. Z vypočtených mzdových nákladů na výrobu a montáž a z režijních nákladů, je stanoveno určité procento, pohybuje se zhruba od 5% do 50%, z něhož je stanoven předpokládaný zisk. Procento pro výpočet zisku se odvíjí od situace na trhu, v některých případech se firma spokojí i s malým ziskem, neboť tak vzniká jistota práce při poskytování servisních služeb. (*Barták, 2015*)

Obchodní podmínky

Kromě tvorby ceny jsou součástí cenové politiky také obchodní podmínky firmy. Platební a dodací podmínky jsou stanoveny individuálně ve smlouvě o dílo, ojediněle firma přistupuje na možnost splátkového prodeje. Možnost splátek se odvíjí od momentálních finančních možností firmy, nejčastěji firma přistupuje na rozložení poslední části ceny do postupných plateb v rámci jednoho roku. Nejčastěji tato situace vzniká při spolupráci s SVJ, který například vyčerpal fond oprav sdružení vlastníků. *(Barták, 2015)*

5.3.3. Komunikace

Firma využívá z nástrojů komunikačního mixu zejména osobní prodej, který je pro zakázkovou výrobu nejvíce přínosný, dále se v jejím mixu objevují prvky reklamy a přímého marketingu. Při získávání zákazníků nejvíce spoléhá na služby internetových vyhledávačů a prezentaci na webových stránkách firmy. *(Barták, 2015)*

Reklama

Podnik se v minulosti pokoušel prezentovat formou reklamy v rozhlase, v novinách a na billboardech. Tato forma komunikace však pro dané odvětví není příliš šťastnou volbou, jelikož je mířena na moc širokou skupinu spotřebitelů a přitom si žádá vysoké náklady. Sama firma má vytvořený reklamní materiál v podobě katalogu, který je k dispozici zákazníkům. Obsahem katalogu je však především prezentace v minulosti realizovaných zakázek, a jen několik stránek reprezentuje vybavení nabízených zařízení ve skromné obrázkové formě. *(Barták, 2015, Nabídkový katalog, 2015)*

Osobní prodej

Osobní prodej představuje pro firmu asi nejefektivnější způsob komunikace se zákazníky, pokud se jedná o přizpůsobení produktu odběrateli, neexistuje asi lepší způsob jak tento proces realizovat. Firma se pravidelně účastní stavebního veletrhu FOR ARCH v Praze, jedná se o nejrozsáhlejší akci svého druhu v ČR, která tvoří příležitost pro prezentaci výrobků a služeb firem z celé řady oborů, výtahy jsou zařazeny do kategorie realizace staveb a vybavení prostorů. Kromě této výstavy se firma účastní i několika evropských výstav hlavně se záměrem získat inspiraci pro inovační návrhy. *(Barták, 2015; FOR ARCH, 2015)*

Při tvorbě nabídky, téměř ve všech případech dochází k osobnímu setkání se zákazníkem, kdy prodejce detailně prochází nabízené možnosti a dává tak najevo důležité komunikační a prodejní dovednosti, znalost trhu a produktu. Firma také nabízí exkurze po dílně či návštěvy lokalit kde firma realizovala předešlé zakázky, zákazník tak může získat inspiraci a zároveň doporučení a ověření výrobku. *(Barták, 2015)*

Přímý marketing

Nedílnou součástí marketingové komunikace firmy představuje přímý marketing. Firma komunikuje ve velké míře prostřednictvím e-mailu a telefonicky. Kromě komunikace o probíhajících objednávkách, firma telefonicky kontaktuje i některé někdejší odběratele a projevuje zájem o nové zakázky. *(Barták, 2015)*

Hlavní prostředek přímého marketingu však pro firmu představují webové stránky firmy, firma disponuje placenou doménou vytahyelex.cz. Webové stránky firmy Výtahy Elex byly aktualizovány v květnu roku 2012, a od toho dne na záložce aktuality nepřibyl jediný příspěvek, evidentně nebyly obnoveny ani zveřejněné fotografie realizovaných zakázek a web by potřeboval větší péči. Funkčnost stránek je ucházející, nachází se zde online poptávkový formulář, nabízí také jazykovou mutaci v angličtině, němčině a ruštině a na stránkách se nachází mapa webu, která by mohla být nápomocná při hledání konkrétní věci. Firma se na rozdíl od konkurenčních firem neangažuje v komunikaci na sociálních sítích. *(O společnosti, VÝTAHY Plzeň – Elex, 2015)*

Podnik pro zviditelnění stránek využívá služeb webových zprostředkovatelů k tvorbě SEO optimalizace, pokud zákazník napíše do internetového prohlížeče klíčová slova „výtahy“ a „Plzeň“, odkaz na web firmy se mezi výsledky objevuje hned na prvním místě. *(Barták, 2015; Janouch, 2014)*

5.3.4. Distribuce

Nástroj distribuce je do velké míry integrován ve výrobku, neboť součástí zakázky je dodání zařízení vlastní dopravou a následná montáž, podniku tak odpadá rozhodování o volbě dopravce a správnosti doručení. *(Barták, 2015)*

Dodací lhůta se odvíjí od složitosti výrobku a je zakotvena ve smlouvě o dílo, obvykle se uvádí zhruba v délce 8 týdnů. Záruku na zařízení společnost nabízí v délce 60 měsíců. *(Barták, 2015)*

6. ANALÝZA PRODEJNÍCH AKTIVIT A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Pro zhodnocení prodejních aktivit podniku je využita analýza SWOT, která je sestavena na základě poznatků z Porterova modelu 5 sil, vnitřní analýzy podniku a informací týkajících se marketingového mixu firmy.

6.1. SWOT analýza firmy VÝTAHY Plzeň – Elex

6.1.1. Silné a slabé stránky firmy

Jako **silné stránky** byly identifikovány následující skutečnosti:

- + Vysoce kvalifikovaní pracovníci
- + Tradice a znalosti v oboru a na trhu, kde firma působí
- + Manufakturní výroba se zárukou vysoké kvality
- + Náročný design produktů pro architektonicky specifické stavby a atypické zakázky
- + Poradenství při získávání dotací pro imobilní osoby
- + Přizpůsobivost extrémně krátkým termínům plnění
- + Možnost exkurzí po realizovaných zakázkách, doporučení pro ověření kvality

Za **slabé stránky** společnosti jsou považovány následující skutečnosti:

- Nízký poměr investic do inovací
- Nedostatečná motivace pracovníků
- Neprůhlednost stanovení ceny
- Splátkový prodej pouze na část celkové ceny
- Neaktualizované webové stránky
- Neexistující komunikace skrz sociální sítě

6.1.2. Příležitosti a hrozby firmy

Za **příležitosti** lze považovat tyto skutečnosti vyplývající z Porterova modelu 5 sil:

- + Konkurence je méně přizpůsobivá atypickým zakázkám a extrémním termínům, firma v těchto situacích může využít svých silných stránek v této oblasti
- + Výtahy bytových domů v ČR jsou v havarijním stavu a vyžadují renovaci, pokud majitelé nashromáždí nutné finanční prostředky, pro podnik vznikne velké množství potencionálních zákazníků

- + Vyhláška o bezbariérovém přístupu do budov vytváří velké množství zakázek
- + Potencionální zakázky vznikající při získání dotací pro imobilní osoby

Hrozby, které byly identifikovány z Porterova modelu 5 sil, jsou následující:

- Vstup nových konkurentů do odvětví způsobuje rozmělnění poptávky
- Existence regionální konkurence, která díky externí realizaci zakázek generuje větší finanční zdroje, jež může investovat do inovací
- Působení nadnárodní konkurence, jež působí kvalitnějším marketingovým mixem

6.2. Návrhy na zlepšení a jejich realizovatelnost

Možnosti jak zlepšit prodejní aktivity podniku jsou omezeny zejména finančními prostředky a technologickým vybavením podniku. Dále jsou uvedeny konkrétní návrhy pro zlepšení prodejních aktivit podniku, společnost Výtahy Elex by měla realizovat zejména aktualizaci webových stránek firmy, zlepšení internetové komunikace se zákazníky a zvýšit motivaci pracovníků.

6.2.1. Aktualizace webových stránek

Firma by se při přímém marketingu skrz svoje webové stránky měla více zaměřit na podávání aktuálních informací. V nejlepším případě by firma měla provést celkovou rekonstrukci stránek, tak aby jejich struktura byla zaměřena na nejvíce „chtěnou akci zákazníka“, často je využíván anglický pojem MDA (Most Desired Action). (*Janouch, 2014*)

Modernizace stránek vyžaduje, zvýraznění pole pro vyplnění poptávkového formuláře, celý web by měl být konstruován důvtipněji, tak aby přiměl zákazníka k nákupnímu chování. Další chtěnou akci pro firmu představuje prezentace provedených zakázek, která by měla být řešena formou galerie kvalitních fotografií. (*Janouch, 2014*)

Kromě zmíněných akcí, by bylo vhodné na stránkách uvést nabídku poradenství, týkajícího se financování zdvižných zařízení pro imobilní osoby. Firma by měla tímto způsobem dát najevo svoji silnou stránku a přilákat tak potencionální zákazníky.

V neposlední řadě by bylo vhodné na stránky umístit odkazy na stránky firmy na sociálních sítích, které jsou zmíněny v dalším návrhu pro zlepšení. (*Janouch, 2014*)

Vkusný redesign webových stránek se cenově pohybuje od částky 8000 Kč a výše. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost při své komunikaci se zákazníky, do velké míry spoléhá na funkčnost webových stránek, měla by zvážit realizaci tohoto návrhu, ačkoliv pro ni představuje neplánované finanční náklady. (*Redesign-webu.cz, 2015*)

6.2.2. Realizace stránek firmy na sociálních sítích

Obrovskou marketingovou příležitostí pro firmy představuje například sociální síť Facebook, umožňuje oboustrannou komunikaci se zákazníky, sdílení aktuálních nabídek a informací o produktech. Přilákání fanoušků na Facebookové stránky firmy nezaručuje prodej, ale zvyšuje se jeho pravděpodobnost a povědomí o firmě a umožňuje zjištění přání a požadavků se zákazníky zajímavou cestou. (*Janouch, 2015*)

Například plzeňská konkurenční firma Výtahy VOTO, má na svých stránkách více než 8000 sledujících fanoušků, kterým sděluje aktuality ze svého podnikání, poskytuje zajímavé informace o realizovaných zakázkách, videa týkající se daného odvětví, nově získané certifikace apod. Firma se tak udržuje v podvědomí zákazníků a zvyšuje pravděpodobnost poptávky. (*Facebook Výtahy VOTO, 2015*)

Firma může také, prostřednictvím sociálních sítí, sdílet odkazy na svoje podnikání na stránkách cílových zájmových skupin. Funkcí firemní stránky na Facebooku je rovněž možnost zjištění sledovanosti stránek a způsobu jakým návštěvník stránku našel.

Další výhodou tvorby firemních stránek na sociálních sítích je cenová nenáročnost, pokud firma nebude investovat i do reklamy na Facebooku, vznikají při této činnosti nulové náklady.

Při tvorbě reklamy na Facebooku má firma vždy pod kontrolou svůj rozpočet a po jakou dobu bude reklama prezentována. Firma, může cílit reklamní sdělení na zákazníky v závislosti na jejich osobních informacích a zájmech. Existuje také příležitost spojit se přes sociální sítě s podniky v oboru či podniky, které by mohli mít zájem o činnost firmy. (*Facebook © 2015*)

6.2.3. Školení pro motivaci pracovníků

Pro zlepšení prodejních výkonů firmy by bylo vhodné zlepšit motivaci pracovníků. Vedoucí pracovníci mají možnost vybrat si ze široké nabídky kurzů zaměřených na motivaci a vedení pracovníků. Kurzy jsou vhodné pro osobní rozvoj vedoucích pracovníků, ale i pro fungování celé firmy.

Náplní kurzů jsou informace, jak motivaci připravovat, jak přistupovat k různým osobnostním typům pracovníků, jak chválit a kritizovat a vytvářet zpětnou vazbu mezi zaměstnanci, apod. Cena kurzů se pohybuje okolo 4 000 Kč. (*MKB Consulting, 2015*)

ZÁVĚR

Primárním cílem celé práce bylo objasnit a zhodnotit prodejní aktivity podniku za pomoci analýzy okolí podniku a marketingového mixu. Volba vhodných marketingových a prodejních aktivit je pro prodejní činnost podniku velmi podstatnou činností, která ovlivní celé její působení na zákazníky a veřejnost všeobecně. Z důvodu širokého spektra skupin spotřebitelů, je nutné zvolit správnou kombinaci nástrojů pro ovlivnění poptávky cílové skupiny zákazníků.

Úkolem práce bylo představení firmy VÝTAHY Plzeň – Elex, s.r.o., charakteristika základních vlastností společnosti a analýza činností spojených s realizací prodeje v podniku. Jelikož společnost realizuje zakázkovou výrobu, je proces prodejních činností značně odlišný, než u masové výroby. Před samotnou realizací výroby je potřebné nejprve nalézt zákazníka a až poté vytvářet produkt podle jeho požadavků a přání. Proces získávání poptávajících je v oboru výroby výtahových zařízení poněkud složitější, neboť se jedná o odvětví s velmi úzkým okruhem potencionálních zákazníků. Pro odběratele je v tomto odvětví stěžejní cena výrobku, na niž zakládají svá nákupní rozhodnutí, proto pro firmu tvorba cenové nabídky představuje další rozhodující úkol. Na výši ceny působí momentální finanční situace firmy a velký tlak vytváří také konkurenční soutěž. Práce v daném odvětví si vyžaduje vysokou specializaci a zkušenosti v oboru, zejména při tvorbě projektů k zakázkám a při samotném zhotovení produktů.

V další části práce je pozornost zaměřena zejména na podnikatelské okolí podniku, konkrétně na mikroprostředí, jež má na prodejní aktivity podniku největší vliv. Bariéry pro vstup do odvětví jsou značné, přesto však trh ohrožují nově vstupující konkurenti, kteří ohrožují velikost poptávky firmy. Největší hrozbu pro podnik, ale představují stávající konkurenti, kteří disponují vyšším kapitálem a nabízejí inovativnější řešení. Třetí největší hrozbou jsou pro firmu vyjednávací schopnosti odběratelů, kteří si v některých případech takřka diktují ceny. Ke zhodnocení faktorů mikroprostředí je využit Porterův model pěti sil, z něhož do výsledné SWOT analýzy vyplývají příležitosti a hrozby podniku.

Následujícím cílem analýzy byla konkretizace marketingových nástrojů užívaných pro podporu prodejních aktivit podniku. Za hlavní silnou stránku produktu firmy je považována kvalita, zaručená manufakturní výrobou přímo v dílně firmy. Dále je pro firmu charakteristická přizpůsobivost zákazníkovi, ať už jde o zakázky náročné designově nebo

časově. V cenové politice se firma orientuje na nákladovou tvorbu ceny, jelikož ceny konkurence jsou velmi proměnlivé, a nelze tak provádět jejich průzkum. V rámci nástrojů komunikace firma do velké míry spoléhá na přímý marketing pomocí webových stránek, jak ale vyplynulo ve výsledcích SWOT analýzy, pro podnik by byla vhodná jejich modernizace. S velkým pokrokem moderních technologií, je renovace webu vhodná zhruba každé 3 roky.

V následující části je na základě výsledků SWOT analýzy nastíněno několik doporučení změn, které by mohly eliminovat slabé stránky podniku a pomoci mu tak k zlepšení prodejních schopností. Jde především o úpravy marketingové komunikace na internetu, již dříve zmíněná renovace webových stránek a návrh na propojení webu se sociální sítí Facebook. Poslední plán je zaměřen na vnitřní prostředí podniku, kde z analýzy vyplynula nízká míra motivace pracovníků, která může vést k negativním dopadům na obchodní výsledky firmy. Návrh spočívá v odborném zaškolení vedoucího pracovníka za účelem zvýšení efektivity jeho pracovního týmu.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Marketingový mix	15
Obrázek 2 - Vztah mezi 4P a 4C	16
Obrázek 3 - Tři úrovně produktu	18
Obrázek 4 - Charakteristiky produktového mixu	21
Obrázek 5 - Faktory ovlivňující cenová rozhodnutí	22
Obrázek 6 – Vnitřní a vnější prostředí podniku	27
Obrázek 7 - Porterova analýza konkurenčních sil	32
Obrázek 8 - SWOT analýza	33
Obrázek 9 - Vývoj obrátu v letech 2010 - 2014	36
Obrázek 10 - Logo společnosti	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Grafické znázornění závěrů Porterovy analýzy	45
--	----

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

apod.	a podobně
tj.	to je
tzv.	takzvaný
např.	například
PEST	zkratka počátečních písmen jednotlivých skupin faktorů - Political, Economical, Social, Technological
PR	public relations (vztahy s veřejností)
SEO	Search Engine Optimization (optimalizace pro vyhledávače)
SVJ	společenství vlastníků jednotek

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s., ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUC, Viktor, *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

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

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2012, 657p., ISBN 0132102927.

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

KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s., ISBN 80-247-0966-X.

PELSMACKER, Patrick de, GEUENS, Maggie a BERGH, Joeri van den. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s., ISBN 80-247-0254-1.

SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s., ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIMAN, Josef a PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2010. 192 s., ISBN 978-80-7400-117-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 570 s., ISBN 978-80-247-4372-1.

WÖHE, Günter a KISLINGEROVÁ, Eva. *Úvod do podnikového hospodářství*. Překlad Zuzana Maňasová. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. 928 s., ISBN 978-80-7179-897-2.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s., ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s., ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

Veřejný rejstřík a Sbírká listin, *Justice.cz* [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=156314&typ=PLATNY>

O společnosti, *VÝTAHY Plzeň - Elex* [online]. [cit. 2015-04-19] Dostupné z: <http://www.vytahyelex.cz/cz/o-spolecnosti/>

Poptávka, *VÝTAHY Plzeň - Elex* [online]. [cit. 2015-04-19] Dostupné z: <http://www.vytahyelex.cz/cz/poptavka/>

Nabídka, *VÝTAHY Plzeň - Elex* [online]. [cit. 2015-04-19] Dostupné z: <http://www.vytahyelex.cz/cz/co-nabizime/>

Stavebnictví, byty; *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2015-04-19] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>

Občanský zákoník, *Businesscenter.cz*, [online]. [cit. 2015-04-19] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcenzak/cast8h4.aspx>

Zákon o dani z přidané hodnoty, *Businesscenter.cz*, [online]. [cit. 2015-04-19] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/cast1h3.aspx>

Historie výtahového průmyslu v ČSR. *TZB- info* [online]. 15. 5. 2006 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/3287-historie-vytahoveho-prumyslu-v-csr>

Vyhláška o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb, *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. [cit. 2015-04-19] Dostupné z:<http://www.mmr.cz/cs/Stavebni-rad-a-bytova-politika/Uzemni-planovani-a-stavebni-rad/Pravo-Legislativa/Prehled-platnych-pravnich-predpisu/archiv/Vyhlaska-c-398-2009-Sb-o-obecných-technických-po>

V Česku stále jezdí desítky tisíc životu nebezpečných výtahů. *IDnes.cz* [online]. 16. 10. 2014 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://bydleni.idnes.cz/nebezpecne-vytahy-035-/stavba.aspx?c=A141015_134218_stavba_rezInterní zdroje

VÝTAHY Plzeň - Elex, s.r.o., *Czech Trade International* [online]. [cit. 2015-04-19] Dostupné z: <http://vytahy-plzen-elex.trade.cz/>

Odborové členění, *FOR ARCH* [online]. [cit. 2015-04-19] Dostupné z: <http://www.forarch.cz/2015/cz/nome.asp>

Výtahy VOTO, *Facebook* © 2015 [online]. [cit. 2015-04-19] Dostupné z: <https://www.facebook.com/pages/V%C3%BDtahy-VOTO/225544757461073?fref=ts>

„How much do Facebook Adverts cost?“, *Facebook* © 2015 [online]. [cit. 2015-04-19] Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/learn/how-much-facebook-ads-cost/>

Cena a vývoj webových stránek, *Redesign-webu.cz* [online]. [cit. 2015-04-19] Dostupné z:<http://www.redesign-webu.cz/cena-a-vyvoj-webovych-stranek.html>

Motivace lidí, *MKB Consulting* [online]. [cit. 2015-04-19] Dostupné z: <http://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni-pro-manazery/motivace-lidi>

INTERNÍ ZDROJE

Konzultace s Ing. Martinem Bartákem, vedoucí obchodního oddělení, 2015.

Nabídkový katalog společnosti VÝTAHY Plzeň – Elex, 2015.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – online poptávkový formulář	62
Příloha B – ukázka kalkulačního listu	63

Příloha A – online poptávkový formulář

Poptávkový formulář

Základní údaje	Základní rozměry
Typ výtahu* <input type="text" value="Zvolte typ výtahu"/>	Dopravní zdvih <input type="text"/> mm
Nosnost* <input type="text" value="Zvolte typ výtahu"/>	Prohlubeň <input type="text"/> mm
Užitná plocha klece 0 m ²	Nadjezd <input type="text"/> mm
Doporučený rozměr klece 0 x 0 m	Vnitřní rozměry kabiny
Pohon <input type="text"/>	Šířka <input type="text"/> mm
Rychlost <input type="text"/> m/s (běžná 0,63 m/s)	Hloubka <input type="text"/> mm
Max. startů za 1h <input type="text"/> (běžně 30)	Výška <input type="text"/> mm
Typ kabiny* <input type="text" value="Zvolte typ kabiny"/>	Rozměr dveří
<small>* Povinné položky</small>	Šířka <input type="text"/> mm
	Výška <input type="text"/> mm
Kontaktní údaje	Ostatní údaje
Jméno* <input type="text"/>	Dveře kabiny <input type="text"/>
Příjmení* <input type="text"/>	Dveře šachty <input type="text"/>
Firma <input type="text"/>	Umístění strojovny <input type="text" value="Zvolte umístění strojovny"/>
Ulice* <input type="text"/>	Vybavení výtahu pro tělesně postižené <input type="checkbox"/>
Město* <input type="text"/>	
Telefon* <input type="text"/>	Termíny
E-mail <input type="text"/>	Návrh termínu schůzky <input type="text"/>
Jiné umístění výtahu <input type="checkbox"/>	Termín zahájení montážních prací <input type="text"/>
	Termín předání výtahu k provozu <input type="text"/>

Odeslat poptávku

Zdroj: Poptávka, VÝTAHY Plzeň – Elex, 2015

Příloha B – ukázka kalkulačního listu

Parametry akce	
Název akce	: Slavonice-Měšťanský dům
Číslo zakázky - smlouvy	:
Objednatel	:
Typ výtahu	: osobní H
Pohon výtahu	: hydraulický
Nosnost	: 450 (kg)
Rychlost	: 0.62 (m/s)
Počet st./nákl.	: 7/ 7
Dopravní zdvih	: 12.30 (m)
Rozměr šachty	: 1500 x 1830 (mm)
Typ šachetních dveří	: AUT teleskop P2
Typ kabinových dveří	: AUT teleskop P2
Rozměr dveří - světlost	: 800 / 2000 (mm)
Povrchová úprava	: RAL
Kabina - úprava	: fundermax
Rozměr kabiny	: 1000 x 1250 (mm)
Strojovna	: vedle š.dole
Poznámka	: průchozí
Materiál (dodávky + výroby)	: 414817.23
Výroba (práce) včetně režie	: 99317.75
Montáž včetně režie	: 117000.00
Ostatní náklady	: 9180.00
NÁKLADY CELKEM	: 640314.98
Předp. zisk 27 %	: 58405.79
CENA ZAKÁZKY CELKEM	: 698720.77
Smluvní cena	: 0.00
Prostřih - výroby	9 %
Režie - výroba	415 %
Režie - montáž	160 %
Přirážka - materiál	2 %
Datum založení akce	27.01.2015
Jméno souboru akce	01145

Datum tisku: 27.01.2015

Abstrakt

BABICKÁ, L. *Analýza prodejních aktivit podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 66 s., 2015

Klíčová slova: prodej, marketing, analýza, marketingový mix

Téma této bakalářské práce je „Analýza prodejních aktivit podniku“, prodejní a marketingové aktivity jsou užívány zejména v případě marketingové koncepce podniku a pomáhají zajišťovat potřeby a přání zákazníků. V teoretické části práce jsou konkretizovány pojmy týkající se prodeje a marketingové koncepce, dále je objasněna problematika marketingového mixu a jeho nástrojů, v závěru této části je vysvětlena problematika analýzy okolí podniku. Obsahem druhé, praktické části, je aplikace teoretických poznatků na konkrétní výrobní podnik, VÝTAHY Plzeň – Elex, s.r.o. V této části je představen prodejní proces společnosti a praktické užití analýzy okolí podniku a marketingového mixu.

Abstract

BABICKÁ, L. *An Analysis of the Sales Activities of a Company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics of the University of West Bohemia in Pilsen, 66 p., 2015

Key words: sales, marketing, analysis, marketing mix

The theme of this thesis is "An Analysis of the Sales Activities of a Company," sales and marketing activities are used especially in case of marketing concept of the company and they help ensure the needs and desires of customers. The theoretical part specifies the terms relating to sales and marketing concept, there is also clarified the issue of the marketing mix and its instruments, at the end of this section is explained the issue of analysis of the company environment. The content of the second part is the application of theoretical knowledge on specific manufacturing company VÝTAHY - Elex, s.r.o. In this part is presented the sales proces, the analysis of the company environment and the marketing mix of this company.