



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Bakalářský studijní program Ekonomika a management,  
studijní obor: Marketing  
realizovaný na Vyšší odborné škole ekonomické Zlín

## ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM PODNIKU GARD&N, S.R.O.

Bakalářská práce

Vypracoval: Marek Šimík

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Čablová, Ph.D

Zlín 2006





## ABSTRAKT

V mé Bakalářské práci jsem se zaměřil na analýzu marketingového mixu služeb v podniku GARD&N s.r.o..Podnik se zabývá projektováním a realizací zahrad.

Hlavním cílem této práce je důkladně analyzovat, a poté zhodnotit současný marketingový mix. Navrhnout zdokonalení slabých stránek marketingového mixu ve společnosti, které povede ke zvýšení marketingových aktivit společnosti, zejména propagačních a provozních. Včetně ekonomických dopadů.

## ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of marketing mix of services of GARD&N Ltd. The firm deals with projecting and realizations of gardens.

The main aim of this thesis is to make a trough analysis and after all to evaluate an existing marketing mix. Make proposals or prospective recommendations of weaknesses of the firm. These improvements will increase marketing activities, mainly propagation and operations including economic impacts.

### *Klíčová slova:*

SWOT ANALÝZA

PRODUKT

CENA

DISTRIBUCE

PROPAGACE

MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

LIDÉ

PROCESY

### *KEY WORDS:*

SWOT ANALYSIS

PRODUCT

PRICE

PLACE

PROMOTION

PHYSICAL EVIDENCE

PEOPLE

PROCESS

Děkuji majitelům společnosti GARD&N, s.r.o., za možnost zpracování mé Bakalářské práce v jejich firmě, a své vedoucí ing. Markétě Čablové, za pomoc a poskytnuté cenné rady při tvorbě této Bakalářské práce.

## Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I.</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY</b> .....	<b>11</b>
2.1	CO JSOU SLUŽBY .....	11
2.1.1	Vlastnosti služeb .....	11
2.1.2	Klasifikace služeb .....	12
2.1.3	Marketing služeb .....	13
2.2	MARKETINGOVÝ MIX .....	13
2.2.1	Produkt .....	13
2.2.1.1	Strategie produktu služby .....	14
2.2.2	Cena.....	15
2.2.2.1	Klasifikace služeb pro cenové účely.....	15
2.2.2.2	Základy cenové strategie .....	15
2.2.2.3	Metody stanovení ceny .....	17
2.2.3	Místo a prodejní cesty .....	18
	Distribuční a prodejní cesty.....	18
2.2.3.1	Příklady prodejních cest.....	18
2.2.4	Propagace a komunikace.....	19
2.2.4.1	Komunikační mix .....	19
2.2.4.2	Tvorba rozpočtu .....	20
2.2.4.3	Vyhodnocení .....	21
2.2.5	Materiální prostředí .....	21
2.2.5.1	Prvky materiálního prostředí .....	21
2.2.6	Lidé .....	21
2.2.6.1	Role zaměstnanců: .....	22
2.2.6.2	Interní marketing.....	22
2.2.7	Procesy .....	22
2.3	ANALÝZA SWOT .....	23
2.3.1	Strategie firmy na základě SWOT analýzy .....	24
<b>II.</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>25</b>
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PODNIKU GARD&amp;N S.R.O.,</b> .....	<b>26</b>
3.1	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU .....	27
3.1.1	Produkt .....	27
3.1.1.1	Produkt společnosti .....	28

3.1.1.2	Nabídka služeb.....	29
3.1.2	Místo a prodejní cesty .....	30
3.1.2.1	Fyzická distribuce hmotných prvků.....	30
3.1.3	Distribuční a prodejní cesty .....	31
3.1.4	Propagace a komunikace.....	31
3.1.4.1	Cílová skupina zákazníků společnosti obsahuje :.....	31
3.1.4.2	Komunikační mix společnosti zahrnuje.....	32
3.1.5	Materiální prostředí.....	33
3.1.6	Lidé .....	34
3.1.6.1	Služba zákazníkovi .....	35
3.1.6.2	Procesy.....	36
3.2	ANALÝZA SWOT .....	38
3.2.1	Analýza vnějšího prostředí firmy .....	38
3.2.2	Analýza vnitřního prostředí firmy.....	43
3.3	NÁVRH ŘEŠENÍ .....	45
3.3.1	Fluktuace zaměstnanců .....	45
3.3.2	Nedostatečný komunikační mix společnosti.....	46
3.4	EKONOMICKÁ BILANCE NAVRHOVANÝCH MARKETINGOVÝCH AKTIVIT.....	52
3.4.1	Předpokládané náklady navrhovaných řešení: .....	52
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>53</b>
<b>5</b>	<b>RESUMÉ.....</b>	<b>55</b>
<b>6</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>58</b>



## 1 ÚVOD

Rostoucí snaha využít marketingu v odvětví služeb nastolila otázku, jaké jsou nebo jaké by měli být klíčové komponenty marketingového mixu služeb. Správný výběr prvků marketingového mixu je nezbytný pro zajištění souladu mezi nabídkou služeb a požadavky trhu na jejich kvalitu.

Tato práce se bude zabývat „Analýzou marketingového mixu služeb zákazníkům podniku GARD&N s.r.o.“ Marketingový mix je významným nástrojem prodeje, skládá se z rozličných prvků marketingového programu, který napomáhá společnosti úspěšnému zavádění marketingové strategie na cílových trzích.

Hlavním cílem této práce je důkladně analyzovat a poté zhodnotit současný marketingový mix. Navrhnout zdokonalení slabých stránek marketingového mixu ve společnosti, které povede ke zvýšení marketingových aktivit společnosti, zejména propagačních a organizačních, včetně ekonomických dopadů.

Bakalářská práci jsem si rozdělil do 3 částí:

V první části bakalářské práce čerpám z odborných pramenů k dané problematice. Zjišťuji teoretické skutečnosti, na základě kterých dále zpracovávám část druhou – analytickou.

Druhá část mé práce je část analytická. Tato část je zaměřena na analýzu marketingového mixu v podniku. Charakterizuji společnost, její historii, současnost a provádím analýzu jednotlivých částí marketingového mixu společnosti. Tedy produktu, ceny, distribuce, propagace, materiálního prostředí, lidí a procesů. Pomocí SWOT analýzy zkoumám přednosti a nedostatky prvků marketingového mixu ve společnosti.

Třetí částí je závěr. Zde se pokusím zhodnotit výsledky provedené SWOT analýzy. Budu se snažit doporučit podniku GARD&N kroky, které by měl učinit pro zlepšení nebo udržení své situace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY

Organizace, které poskytují služby jsou velmi zranitelné. Zákazník, který kupuje službu má často určité očekávání, které však kvůli zvláštnímu charakteru služeb, jejich nehmotnosti, není schopen sdělit prodávajícímu. Na zaměstnance se v organizacích služeb vztahují větší nároky, plynoucí z přímého styku se zákazníkem. To vše se děje na trhu, vyznačujícím se tvrdým konkurenčním prostředím.

### 2.1 Co jsou služby

Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně. Je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.[8]

#### 2.1.1 Vlastnosti služeb

##### *Nehmotnost*

Nejcharakterističtější vlastnost služeb, od které se odvíjejí další vlastnosti. Službu nelze při koupi prohlédnout, vyzkoušet nebo ochutnat. K tomu, aby zákazník mohl snížit neurčitost výrobku zaměří se na průkazné známky nebo svědectví o kvalitě služby. Soustředí se na:

- místo, kde je služba poskytována
- personál, který službu nabízí
- zařízení. sleduje úroveň technologického vybavení
- propagační materiály odpovídající postavení společnosti na trhu..Nutnost jasnosti, zřetelnosti a efektivnosti .

- symboly
- cenu.

### *Nedělitelnost*

Výroba a spotřeba služeb většinou probíhá současně a za účasti zákazníka. Nelze je od sebe oddělit. Producent služby a zákazník se musejí setkat v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována.

### *Heterogenita*

Služby nejsou standardní. Velmi záleží na tom kdo a kde je poskytuje. Při poskytování služeb jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé. Jejich chování nelze předpovídat.

### *Zničitelnost*

Služby, nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet.

### *Nemožnost vlastnictví*

Nemožnost vlastnictví souvisí s její nehmotností a pomíjivostí. Po zaplacení ceny zákazník nezískává za své peníze žádné vlastnictví. Nemožnost vlastnictví ovlivňuje konstrukci distribučních kanálů. Distribuční kanály jsou přímé nebo velmi krátké.

## **2.1.2 Klasifikace služeb**

Služby jsou součástí terciálního sektoru národního hospodářství. Kvůli rozsáhlosti a různorodosti sektoru služeb je nutné rozřadit služby podle jejich charakteristických vlastností. Členíme je podle odvětvové příslušnosti na:

- Dopravu
- Telekomunikace
- Ubytovací a hotelové služby
- Finanční, pojišťovací a bankovní služby
- Poradenské a advokátní služby
- Opravárenské a osobní služby
- Zdravotnické, vzdělávací, kulturní a sociální služby

### **2.1.3 Marketing služeb**

Marketing je proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů. Marketing je proces sladování podnikových zdrojů s potřebami trhu. Zabývá se dynamickými vztahy mezi podnikovými produkty a službami, potřebami a požadavky spotřebitelů a činností konkurence.

## **2.2 Marketingový mix**

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky

### **2.2.1 Produkt**

Zahrnuje vše co společnost nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží, nebo kombinace všech tří výstupů. Nejdůležitějším prvkem, který definuje službu je kvalita.

#### **Rozeznáváme několik úrovní produktu:**

- Základní produkt – představuje základní službu, např. poskytnutí lůžka v hotelu

- Očekávaný produkt – skládá se ze základního produktu a souhrnu základních podmínek, které spotřebitel očekává.
- Rozšířený produkt – má největší význam v diferenciaci nabídky. Přidáním hodnoty k základnímu produktu se snaží odlišit od konkurence. Může se jednat o spolehlivost nebo odpovědnost.
- Potencionální produkt – zahrnuje další možné přidané vlastnosti a změny produktu, které přinášejí kupujícímu další užitek.

### 2.2.1.1 Strategie produktu služby

Sortiment služeb - většina společností se snaží nabízet více či méně rozsáhlý sortiment služeb, aby efektivněji uspokojily větší množství potřeb a přání svých zákazníků. U sortimentu rozeznáváme hloubku a šířku nabízených služeb.

**Životní cyklus** – služba stejně jako výrobek prochází různými etapami svého vývoje. Jedná se o:

- Zavedení na trh
- Růst prodeje
- Zralost
- Útlum

Informace získané z analýzy pozice produktu v jednotlivých etapách nám pomůžou rozhodovat v otázkách týkajících se vývoje nového výrobku, udržení objemu prodeje nebo dokonce stažení produktu z trhu.

Význam značky – slouží k vytváření určité image, která společnosti pomůže odlišit se od konkurence na trhu. Přispívá ke zvýšení důvěryhodnosti produktu, k obeznámení s produktem. Značka totiž napomáhá budovat představy o službě.

Vývoj nových služeb – závisí opět na finančních a lidských zdrojích společností. Vývoj nové služby je nesmírně obtížný a nákladný. Převládá vývoj doplňkových služeb ke službám stávajícím

### **2.2.2 Cena**

Je základním prvkem marketingového mixu služeb. Vyjádření hodnoty služby cenou je důležité pro vnímání hodnoty a kvality služeb zákazníkem. Pomáhá budovat image služby a ovlivňuje výši příjmů podniku (cena je jediným prvkem marketingového mixu, který produkuje příjmy).

#### **2.2.2.1 Klasifikace služeb pro cenové účely**

1. Služby podléhající veřejné regulaci – regulace státem nebo místní samosprávou. Jsou ovlivňovány sociálními, politickými hledisky. Jedná se především o komunikační, vzdělávací nebo zdravotní služby.
2. Služby podléhající samoregulaci – služby jsou regulovány profesními institucemi a sociacemi. Využívají strukturu nákladů nejméně efektivních členů asociace.
3. Tržní služby – cena je ovlivňována výší nákladů organizace, vnímanou hodnotou služby ze strany zákazníka, konkurencí, úrovní poptávky apod.

#### **2.2.2.2 Základy cenové strategie**

Cenová strategie je ovlivněna cílem společnosti. Cíl si stanovila společnost a vyjádří v něm čeho chce určitým výrobkem dosáhnout. Čím jednoznačnější budou tyto cíle tím bude snazší určení ceny. Mezi hlavní cíle společnosti může patřit:

- přežití

- maximalizace :běžného zisku, běžných příjmů, růstu prodeje, využití trhu
- vedoucí postavení
- kvalita výrobků

***Po určení cílů, musíme věnovat pozornost následujícím faktorům:***

1. náklady – kromě ceny musí organizace znát i náklady poskytovaných služeb. Rozeznáváme:
  - a)fixní – náklady se nemění v závislosti na objemu výstupů, jsou stále stejné. Jsou to platby nájemného, mzdy apod.
  - b)variabilní – mění se podle množství poskytované služby.
  - c)semivariabilní – vztahují se k počtu obsluhovaných zákazníků a objemu služby realizované společností. Patří k nim provozní náklady, mzdy a platy vyplácené za přesčasy.
2. Konkurence – společnost sleduje ceny konkurence, porovnává je se svými a z tohoto porovnání vytvoří cenu produktu. Může se jednat o cenu vyšší, cenu průměrnou nebo o cenu nižší než je průměr. Zároveň musí sledovat strukturu nákladů cen a ziskovost konkurence.
3. Hodnota služby pro zákazníka – cena za službu, kterou zákazník zaplatí musí být vyrovnána užitkem, jenž zákazník z dané služby získá. Pokud zákazník zjistí, že náklady, které vynaložil na získání služby, jsou neúměrné získanému užítku, obdrží tzv. negativní čistou hodnotu. K tomu aby zákazník dostal tzv. čistou hodnotu služby může společnost přidat užitek ke službě nebo snížit náklady zákazníka



### 2.2.2.3 Metody stanovení ceny

1. Objektivně stanovené ceny – firma stanoví fixní poplatek za provedený úkon nebo hodinovou sazbu. Vynásobí tuto paušální platbu počtem odpracovaných hodin nebo spotřebovaných služeb potřebných k realizaci služby.
2. Subjektivní stanovené ceny – objektivně stanovené ceny jsou upraveny na základě vnímání hodnoty služby zákazníkem.

#### *Výběr vhodné taktiky:*

1. Cena slízané smetany – službu oceníme vysokou cenou, která nám zaručí vysoký zisk. Firma ji využije pokud má k dispozici jedinečný produkt, který má vynikající image. Zákazníci budou ochotni platit prestižní ceny za danou službu.
2. Postupné snižování ceny – cena se postupně snižuje po uplynutí určitého časového období. Používá se po nasazení ceny slízané smetany. Firmě se sice snižují zisky, může však odradit nízkými cenami vstup konkurenta na trh.
3. Cena průniku na trh – nasadí se nízká cena, čímž firma dosáhne většího podílu na trhu, nebo zvýší stávající tržní podíl dosažením dalších tržních segmentů.
4. Flexibilní cena – tato cena se používá u služeb, které mají značnou nevyváženost v čase. Vyznačuje se sezónními nebo časově omezenými cenami.
5. Přijímaná cena – firma sleduje ceny vůdců trhu a podle jejich cen stanoví ceny vlastní.
6. Segmentovaná cena – stejné produkty jsou oceňovány dvojími cenami. Typickým příkladem jsou slevy pro studenty nebo důchodce
7. Nákladová cena – k celkovým nákladům se připočítá určité ziskové rozpětí.
8. Cenový vůdce – k ceně produktu s nízkou cenou jsou přidány i jiné služby za ceny stejné nebo vyšší. Příkladem je nízká cena poledního menu, ale vyšší cena nabízených nápojů.

### 2.2.3 Místo a prodejní cesty

Na výběru místa a prodejních cest u služeb se významnou mírou podílí vlastnosti služeb, nehmotnost a neoddělitelnost služeb. Místo a způsob jakým je služba poskytována má velký vliv na vnímanou hodnotu a užitek služby, a závisí na požadavcích trhu a povaze nabízené služby.

**Místo** – firma vybere prostředí, ve kterém bude služba fyzicky provozována. Výběr závisí na stupni interakce, kterou služba vyžaduje. Rozeznáváme 3 typy interakcí:

- Zákazník jde k poskytovateli
- Poskytovatel jde k zákazníkovi
- Transakce probíhá na dálku

Při umístování se firma soustředí na zájem spotřebitelů. Může zvolit oblast s největší koncentrací poptávky nebo umístí svou provozovnu podle konkurence. K rozhodování o umístění používá firma analýzy makro (kupní síla regionu a obyvatel, velikost a síla konkurence) a mikro prostředí (výběr konkrétního místa). Musí také zohlednit náklady spojené s umístěním služby.

#### **Distribuční a prodejní cesty**

Zahrnují poskytovatele služby, prostředníky, zákazníky

##### 2.2.3.1 Příklady prodejních cest

1. přímý prodej – nejvhodnější forma distribuce, umožňuje zvýšit kontrolu nad poskytovanou službou a pozorovat zpětnou reakci.
2. zástupce či zprostředkovatel – realitní kanceláře, malo a velko obchody, pojišťovací poradci

3. zástupci a zprostředkovatelé prodávajících a nakupujících – zprostředkovatelé na burze
4. dodavatelé poskytující své služby na základě smlouvy nebo licence – nejčastější je franchising – opravny a půjčovny aut, čistírny.

#### **2.2.4 Propagace a komunikace**

Propagace je prostředkem komunikace mezi společnostmi a cílovými trhy. Zvyšuje významnost služeb a pomáhá spotřebitelům lépe se orientovat na trhu a lépe hodnotit celkovou nabídku služeb.

##### **2.2.4.1 Komunikační mix**

1. Reklama
2. Podpora prodeje
3. Osobní prodej
4. Public relations
5. Přímý marketing
6. Internetová komunikace

##### ***Situační analýza***

Konkrétně popisuje firmu, její činnost, službu, kterou poskytuje. Dále přináší informace o postavení na trhu, konkurenci a zákaznících.

### *Stanovení cílů strategie*

Firma určí cíle a propagační strategie, a soustředí se na dosažení těchto předem daných cílů. Tyto cíle ovlivňují způsob jakým se bude strategie odvíjet. Analyzuje se účinnost nástrojů například na zvýšení prodeje nebo na zvýšení povědomí o značce. Takto získané informace se porovnávají se stanovenými cíli společnosti.

#### **2.2.4.2 Tvorba rozpočtu**

Stanovení sumy finančních prostředků na marketingové komunikace je velmi obtížné. Záleží na velikosti, na cílech a na charakteru společnosti.

#### ***Rozeznáváme:***

- Metodu množství – rozpočet je stanoven podle finančních možností firmy
- Metodu sestavení rozpočtu procentní částí z příjmů – částka je určena podle celkových příjmů z předcházejícího roku.
- Metoda konkurenční rovnosti – cílem je dosažení přiměřené publicity ve vztahu ke konkurenci a určitému podílu na trhu
- Metoda cíl a úkol – stanoví se cíl a určí úkoly vedoucí k dosažení stanovených cílů. Poté se odhadnou náklady na provedení těchto úkolů.

#### ***Vlastní realizace***

- Vymezení cílové skupiny – určení cílových příjemců sdělení
- Načasování komunikačního mixu – v závislosti na frekvenci nákupů, míře zapomínání, úrovni koncentrace propagačních podnětů v čase.

### 2.2.4.3 Vyhodnocení

Kontrola splnění stanovených cílů, analýza úspěšnosti komunikační strategie. Porovnání investic do komunikací s dosaženými výsledky. Doplnění a korekce v plánování dalších propagačních strategií s využitím poznatků získaných z právě skončené kampaně.

### 2.2.5 Materiální prostředí

Pomáhá firmě se zhmotněním služby. Vzhled sídla firmy, zařízení interiéru, vytvořená atmosféra navozuje v zákazníkovi představu o povaze služby, její kvalitě a profesionalitě provedení.

#### 2.2.5.1 Prvky materiálního prostředí

Slouží k odlišení produktů firmy a k získání konkurenční výhody. Obsahuje:

- Rozvržení prostoru – symetrie stavby, proporce stavby, osvětlení, vytápění, charakter a atmosféra prostředí.
- Zařízení interiéru – požadavky na funkčnost, technické a technologické uspořádání přístrojů a zařízení.
- Osvětlení - intenzita, úroveň, barevnost, odrazy a lesky
- Barvy – symbolika barev, barva jako módní prvek, emociální efekty barev
- Značení – písmena, znaky, grafické zprávy, symboly

### 2.2.6 Lidé

Výběr, řízení, školení a motivace lidského faktoru významně ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost firmy.

### 2.2.6.1 Role zaměstnanců:

	Přímý vztah k mar. Mixu	Nepřímý vztah k mar. Mixu
Častý nebo pravidelný styk se zákazníkem	<b>Kontaktní pracovníci</b> Schopnost rychle reagovat na požadavky zákazníku (prodej, poskytování služeb)	<b>Obsluhující pracovníci</b> Dobré komunikační schopnosti (recepční, v bankách u přepážek)
Výjimečný nebo žádný styk se zákazníkem	<b>Koncepční pracovníci</b> Zavádějí marketingové strategie, musí vnímat přání spotřebitelů.(výzkum, vývoj produktu)	<b>Podpůrní pracovníci</b> Ovlivňují veškeré činnosti organizace. (nákup, personální prác. Útvar zpracování dat)

Tab.1. Rozdílné role zaměstnanců. Zdroj: [vlastní zpracování]

### 2.2.6.2 Interní marketing

Cílem je získat a udržet si co nejlepší zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům. Dělí se na dva základní aspekty:

1. Každý zaměstnanec a každé oddělení ve společnosti hraje dvě role: interního zákazníka a interního odběratele.
2. Každý zaměstnanec musí pracovat způsobem, který je v souladu s podnikovým posláním, strategií a stanovenými cíli.

### 2.2.7 Procesy

Představují veškeré pracovní činnosti. Zahrnují postupy, časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny, pomocí kterých je služba poskytována zákazníkovi. Procesy můžeme chápat z hlediska rozmanitosti a komplexnosti. Komplexnost jsou kroky a sekvence, které proces utvářejí. Rozmanitost odráží jejich funkční rozsah a variabilitu.

Jedním z z nejdůležitějších problémů při procesu poskytování služeb je řízení kapacit v souladu s poptávkou po službách. [8]

### 2.3 Analýza SWOT

Ustáleným termínem pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů se stala tzv. SWOT analýza. Jejím účelem je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem. Je vlastně kombinací analýzy S-W a O-T.

*S-W analýza (Strengths and Weaknesses Analysis)* - rozbor vnitřních činitelů. Spočívá v přesném vymezení silných a slabých míst firmy. Výsledky této analýzy ovlivňují zásadním způsobem další rozhodovací procesy spojené s řízením marketingové činnosti - stanovení cílů, rozmístění zdrojů a každodenní činnost podniku.

*O-T analýza (Opportunities and Threats Analysis)* - rozbor vnějších činitelů, které představují příležitosti a ohrožení dalšího rozvoje firmy. Umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti. Cílem analýzy je určit možné příležitosti pro uplatnění strategických aktivit firmy, a identifikovat možné rizika a ohrožení, které skrývá trh a které mohou podniku přinést výhody nad ostatními účastníky ekonomické soutěže. Nutí také k zamyšlení nad problémy, kterým bude firma čelit ve více či méně vzdálené budoucnosti.

Vlastní postup SWOT analýzy vychází nejdříve ze zkoumání vnějšího prostředí, které firmu obklopuje. Tato sféra leží mimo kontrolu společnosti a zpravidla působí na firmu nekontrolovatelnými faktory a vlivy. Skládá se z :

1. makroprostředí – ekonomické prostředí, politické prostředí, demografické, kulturní a sociální, technologické a ekologické prostředí.
2. tržní prostředí – konkurence, zákazníci, dodavatelé.

Dalším krokem při tvorbě SWOT analýzy je analýza vnitřního prostředí firmy. Ta zkoumá například:

- Pozici společnosti na trhu

- Personál firmy
- Využívání informačních technologií
- Produkt
- Cenovou politiku
- Distribuci
- Komunikační mix

### **2.3.1 Strategie firmy na základě SWOT analýzy**

Tvorba celkové marketingové koncepce vychází z marketingových cílů, jejichž formulace předpokládá předchozí stanovení podnikových cílů a celkovou analýzu firmy a jejího podnikatelského prostředí. Zahrnující marketingovou analýzu včetně SWOT analýz, segmentaci trhu a analýzu zákazníka, konkurence a analýzu prvků marketingového mixu. [8]



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU GARD&N S.R.O.,

Firma GARD&N je specializovaná firma, zabývající se projektováním a realizací zahrad. Je to poměrně mladá společnost, byla založena v roce 1997 jako sdružení fyzických osob, manželé Nagyovými. Absolventy fakulty zahradní a krajinářské architektury na MeZLU v Lednici na Moravě.

Společnost je členem profesního občanského sdružení Společnost zahradní a krajinářské tvorby. Sídli ve Starém Městě, ulice Michalská 1050. Od roku 2004 má také pobočku, Garden s.r.o. na Slovensku se sídlem v Bratislavě.

#### *Firma se zaměřuje na:*

- Projekty zahrad rodinných domů
- Projekty výsadeb a úprav terénů veřejných prostranství
- Projekty a realizace úprav okolí podniků
- Realizace zahrad, zahrnující - úpravy terénů, výsadby rostlin a stromů, výstavby zahradních altánků, přístřešků a kamenných zídek, budování zahradních jezírek a bazénů.
- Pokládku travních kobereců
- Dodávky zahradních komponentů
- Projektování a montáž samo-zavlažovacích systémů
- Výkopové práce
- Údržbu zahrad a veřejných prostranství
- Rizikové kácení stromů
- Poradenství v oblasti zahrad

Za dobu své existence vypracovala a realizovala firma GARD&N řadu zakázek. Ať již to byly zahrady rodinných domů nebo úpravy okolí firem. Podílela se také na státních zakázkách, zahrnující výsadby eko-koridorů, úpravy a výsadby okolí silnic a cyklostezek.

Realizovala projekty úprav a výsadeb veřejných prostranství ve městech a v okolí sídel státních institucí. Zajišťovala celoroční provádění údržby zahrad a prostranství. Poskytovala poradenství v otázkách rostlinných škůdců a rizikové kácení stromů.

Firma zaměstnává 8 stálých zaměstnanců. Během hlavní sezóny, což je v tomto druhu podnikání od března do listopadu, rozšíří řady zaměstnanců 4 až 8 brigádních pracovníků (v závislosti na velikosti zakázek). Zaměstnanci mají k dispozici stroje, nářadí a nástroje na vysoké úrovni. Firma vlastní 3 dodávkové vozidla a malý víceúčelový stroj Avant, který může být díky vyměnitelnému systému lžic a podkopů, využíván na všechny zemní práce.

Při realizacích zahrad používá pouze kvalitní produkty a materiály od firem:

GARDENA – zavlažovací systémy

Oseva Bzenec – osivo

Fiskars – nářadí a nástroje

KLASSMAN - rašelina a substráty

### **3.1 Analýza marketingového mixu**

#### **3.1.1 Produkt**

Hlavním produktem firmy GARD&N jsou projekty a následná realizace zahrad dle těchto projektů. Projekty jsou navrhovány dle přání a představ zákazníků, zahradními architekty firmy. Proces, který vyústí v realizaci zahrady, začíná zákaznickým kontaktem firmy.

*Můžeme ho rozdělit na 10 dílčích procesů:*

1. Seznámení se s představami zákazníka, konzultace a debata týkající se představ o vzhledu, funkčnosti, výši investice a době nutné k realizaci zahrady.

2. Návštěva pozemku, na kterém bude zahrada realizována. Zaměření a vyměření pozemku. Osazení plánu kótami, zjištěnými z měření. Skica budoucí zahrady.
3. Seznámení zákazníka se skicou, řešení připomínek a návrhů.
4. Vytvoření plánu zahrady. Plán vychází ze skici, jsou v něm zohledněny všechny návrhy a připomínky zákazníka.
5. Tvorba rozpočtu. Rozepsání jednotlivých položek a prací.
6. Vytvoření konečného plánu zahrady a smlouvy o dílo. Obsahují datумы zahájení jednotlivých prací, termíny ukončení prací, osazovací plán, plán zahradních výstaveb a další plány prací nebo úkonů, na kterých se společnost dohodla se zákazníkem.
7. Schválení rozpočtu a konečného plánu zákazníkem.
8. Vlastní realizace
9. Předání díla zákazníkovi – předávací protokol
10. Poprodejní péče.

### 3.1.1.1 Produkt společnosti

Zahrada je velmi specifickým druhem produktu. Je to dáno vlastnostmi zahrady. Zahrada je jako živá bytost, zákazník získává vztah k zahradě. Působí na něho smyslovými požitky, dokáže mu po dlouhém a vyčerpávajícím dni dodat novou energii. Tím, že zahrada potřebuje neustálou péči, tím že se rozrůstá, mění barvy, kvete nebo plodí plody, stává se pro majitele součástí jeho velmi blízkého prostředí.

Po schválení konečného plánu ze strany zákazníka, dochází často během realizace ke změnám. Posunují se záhony, zaměňují rostliny nebo stromy, ojediněle se předělává celé uspořádání zahrady. Je to dáno již zmiňovanými vlastnostmi zahrady. Zákazník, i když je mu ukázán druh rostlin nebo stromů při tvorbě plánu, až po konečném umístění na vlastní zahradě, podle svých vlastních pocitů a vjemů, kterými na něho zahrada působí, mění nebo rozšiřuje své požadavky. Někdy je totiž velmi těžké představit si vzhled záhonů nebo např. kamenných zídek při tvorbě projektu.

To klade na pracovníky společnosti veliké nároky. Musí být schopni splnit přání zákazníka, vyhovět jeho požadavkům, dokázat odborně poradit a vysvětlit všechny dotazy zákazníka. I tak právě „živost zahrady“ dává zákazníkovi roli spolutvůrce produktu.

### 3.1.1.2 Nabídka služeb

Kvůli zvyšujícím se požadavkům zákazníků společnost rozšířila nabídku svých produktů. Základní produkt, tedy plán a realizace výsadeb zahrad obohatila o nabídku nových služeb zákazníkům. Část těchto aktivit je produkována samotnou společností, část využívá spolupráce externích odborných firem, viz. závorka.

#### *Jedná se o:*

- Dodávku a pokládku dlažeb z přírodních nebo betonových materiálů (samostatně)
- Kompletní dodávku a montáž oplocení zahrad a objektů (samostatně)
- Montáž zahradního osvětlení (samostatně)
- Tvorba zahradních jezírek a bazénů, včetně čerpadel a filtrů (externí firma)
- Dodávku a montáž samo-zavlažovacích systémů (externí firma)
- Stavby zahradních altánků a pergol (externí firma)
- Dodávka a montáž zatravnovacích panelů Ekorastr (samostatně)
- Údržba zahrad (samostatně)

Toto rozšíření nabídky umožnilo společnosti nabídnout zákazníkům kompletní balíček produktů. Firma je schopna pokrýt všechny požadavky spojené s venkovními zahradami. Zákazník nemusí vyhledávat jiné společnosti k realizaci svých požadavků. Ke spolupráci jsou využívány pouze kvalifikované firmy.

Stále oblíbenější, především u firemních zakázek, je výroba a výsadba okrasných dřevěných květináčů. Výrobu na zakázku obstarává kooperující společnost Kaňa, s.r.o. Tyto

květináče se umísťují do vnitřních prostor firem (vstupní haly, kanceláře) nebo před vchody do firem.

Na všechny realizované zakázky je poskytována 2–letá záruční doba. V této době firma zodpovídá za rostliny, stromy a za stavby nacházející se na zahradě, které sama poskytla nebo zprostředkovala jejich vytvoření.

### **3.1.2 Místo a prodejní cesty**

#### **Sídlo společnosti**

Vedení společnosti sídlí v pronajatých prostorách ve Starém Městě. Zde nalezneme majitele společnosti a zahradní architekty. Je blízko hlavní silnice na Uherské Hradiště, takže dostupnost je velmi dobrá.

Vzhledem k nutnosti skladování rostlin a stromů, parkování strojů a dodávek společnost využívá ještě jednu budovu. Ta je také situována ve Starém Městě, blízko hlavního silničního tahu. Nalezneme zde i šatny zaměstnanců. Tato budova je ve vlastnictví společnosti. Odpadají tedy náklady spojené s nájmem.

Firma má v pronájmu ještě velký sklad v Buchlovicích, kde jsou uskladněny materiály náročné na prostor. Například kůra, drtě nebo kamenné dlažby.

#### **3.1.2.1 Fyzická distribuce hmotných prvků**

Realizace zahrady nebo jiných zákaznických zakázek vyžaduje fungující a kvalitní logistickou podporu ze strany firmy.

Tvorba finálního produktu je velmi náročná na dodávky a zásobování. Jedná se například o dodávky:

1. materiálu, potřebného k realizaci – drtě, palisády, dlažby, mulčovací kůra, zahradní substráty a rašelina, zemina, kameny, a jiné
2. rostlin a stromů potřebných pro výsadby

Dovoz materiálů do hmotnosti 1,8 t zajišťuje společnost vlastními vozidly. K dovozu hmotnějších a objemnějších materiálů využívá služeb soukromých dopravců.

*Nákup potřebných materiálů je uskutečňován:*

1. ve velkoobchodech se zahradnickým zaměřením – Arboeko, Okrasné školky Horák, Okrasné školky Litomyšl,
2. ve specializovaných stavebních obchodech – Tradix, Zapa, Gardena,

### **3.1.3 Distribuční a prodejní cesty**

Firma využívá přímého prodeje zákazníkovi na základě smlouvy o dílo. Tento způsob umožňuje mít plnou kontrolu nad realizací, a také přímý přístup k informacím ze zpětné vazby. Jiný způsob distribuce není v tomto druhu podnikání možný.

### **3.1.4 Propagace a komunikace**

#### **3.1.4.1 Cílová skupina zákazníků společnosti obsahuje :**

- Majitele rodinných domů – Jedná se buď o novostavby a z toho plynoucí naprojektování a realizace nové zahrady, nebo o upravení nebo předělání zahrad stávajících.

Samotná tvorba, ale i pozdější údržba zahrady je velice nákladná. Zákazníci společnosti jsou většinou lidé, kteří mají vyřešeny problémy s bydlením a vybavením domů a mají dostatečné volné finanční prostředky na vybudování okrasné zahrady. Samozřejmostí je také jejich vztah k rostlinám a stromům.

- Firmy a organizace – projekt a realizace okolí firem, příjezdových cest. Firmy se stávají stále častějšími zákazníky společnosti. Je to následkem vzrůstajícího trendu, kdy si firmy uvědomily, že také okolí firmy a ukázka jejího vztahu k přírodě, pomáhá budovat pozitivní image firmy. Veřejnost vidí snahu firmy zvelebit okolí a životní prostředí a vidí, že firma je ochotna investovat své zisky do nevýdělečných aktivit.
- Veřejné zakázky – firma se účastní výběrových řízení vypsanych obecními úřady na výsadbu nebo údržbu veřejné zeleně.

### **3.1.4.2 Komunikační mix společnosti zahrnuje**

#### **1. Reklamu**

- v tisku – nepravidelná inzerce v regionálním tisku. Zpravidla se jedná se o týdeníky Dobrý den Slovácko a Slovácké noviny a Hodonínsko. Obsahem sdělení je informace o nabídce služeb společnosti GARD&N s.r.o., kontaktní údaje.
- pomocí informačních letáků – tyto letáky nejsou distribuovány plošně, ale pouze v místech nové výstavby domů. Obsahují opět informace o firmě, kontaktní údaje a obrázky realizovaných zahrad. Distribuce se provádí 1x ročně v počtu asi 200 ks.

#### **2. Internetové komunikace**

Dává potencionálním zákazníkům možnost informovat se o činnosti společnosti na jejich internetových stránkách. Obsahují fotografie realizovaných zahrad, nabídku poskytovaných služeb a kontakty.



### 3.1.5 Materiální prostředí

Kanceláře nalezneme ve Starém Městě, nad prodejnou zahrádkářských potřeb, asi 100 metrů od hlavní silnice do Uherského Hradiště. Budova je ze 80 let minulého století. Kanceláře jsou v druhém patře.

Styl, v němž je zařízen interiér je ovlivněn především možnostmi pronajatých prostor. Prostor je rozdělen na dvě samostatné části. V první má svou kancelář dvojice architektů společně s jedním z majitelů firmy. V části druhé je přijímací místnost pro zákazníky, kde se vyjednávají kontrakty a má zde kancelář spolumajitelka firmy.

Interiér je vymalován na bílo, na zdech nalezneme obrázky provedených realizovaných zahrad. Velkou část první místnosti zabírá rýsovací prkno a stoly s počítači. V kanceláři spolumajitelky se nachází stůl s počítačem, velký dřevěný regál s projekty a mohutná kožená sedací souprava. V obou místnostech nalezneme množství odkládacích prostor a polic. Osvětlení zajišťují bodová a centrální svítidla.

Atmosféra je přátelská, tento typ služeb se vyznačuje menší formálností v jednání. Je to dáno tím, že můžeme zahradní architekturu považovat za umění, a její tvůrce za umělce. Samozřejmě plnění závazků a vystupování v obchodním styku je plně profesionální a na vysoké úrovni.

#### *Značení*

Název společnosti, je anglickým výrazem slova zahrada, zahradničení. Kvůli velkému počtu firem, podnikajících ve stejném oboru a používajících slovo „garden“ v názvu, je



použito místo „E“ symbol „&“. Také zelená barva písmena navozuje spojení s přírodou.

### 3.1.6 Lidé

Projektování a realizace zahrad klade značný důraz na kvalitu pracovníků. Od všech zaměstnanců je vyžadován profesionální přístup, kvalitní a přesně odvedená práce. Denně jsou zaměstnanci v kontaktu se zákazníkem. Tento kontakt plyne z již zmiňované charakteru služby. Zaměstnanci musí být připraveni na plnění přání zákazníků, často se měnící požadavky na vzhled nebo rozmístění rostlin nebo materiálu.

Velmi časté jsou i dotazy zákazníků na růst, vzhled, budoucí tvar nebo způsoby údržby rostlin a stromů. Kvůli těmto případům je v každé pracovní skupině vždy alespoň jeden zahradník, který případné dotazy nebo požadavky ohledně rostlin ze strany zákazníka vyřeší.

#### **Struktura zaměstnanců:**

- majitelé společnosti – oba jsou vystudovaní zahradní architekti. Řídí společnost, navrhují projekty, provádějí kalkulace, jednájí se zákazníky, dohlíží na realizaci.
- zahradní architekti – navrhují projekty, jednájí se zákazníky, dohlíží na plnění plánů realizační skupinou.
- členové realizační skupiny – obsahuje zaměstnance z profesí – zahradní architekt, zahradníci, elektrikář, zedník, stolař.

V případě odborných prací, které by společnost využitím svých zaměstnanců nebyla schopna provést., najímá si na provedení práce specializované firmy. I výběr těchto firem je podroben důkladné analýze. Jedná se většinou o firmy, které se společností již několik let spolupracují.

Výběr a přijímání nových pracovníků provádí majitelé společnosti pomocí výběrového řízení. V současné době probíhá výběrové řízení na pracovníka na pozici „stavbyvedoucí“.

### ***Platové podmínky***

Mzda zaměstnanců je dána hodinovou sazbou. Společnost nevyplácí zaměstnancům žádné prémie ani jiné motivující plnění.

#### **3.1.6.1 Služba zákazníkovi**

Strategie přístupu ze strany firmy je založena na důkladném poznání všech požadavků, představ a přání zákazníka. I když je často toto poznání a neustálé debaty o budoucí podobě a vzhledu velmi časově náročné, firmě se vždy vyplatilo. Všechny detaily jsou řešeny především s cílem oboustranné spokojenosti. Každé realizaci předchází velmi důkladné shromažďování a analýza informací o kvalitě půdy, podloží, určení orientace ke světovým stranám, směru převládajícího větru a dešťových srážkách během roku. Podcenění jedné z těchto analýz by mělo negativní vliv na budoucí podobu a kvalitu zahrady nebo výsadeb.

Množina nabízených služeb je velmi rozsáhlá. Firma nabízí vybudování zahrady na klíč, což ji odlišuje od služeb konkurence. Zákazníkovi tento způsob přináší nejen úsporu času spojeného s hledáním vhodné firmy na všechny práce, ale také odpadá nutnost hledání kooperace na stavbě mezi jednotlivými firmami. Vše je zastřešeno jednou společností, zákazník jedná s jedním představitelem jedné firmy.

Firma pomáhá zákazníkovi s vyklížením pozemků po stavbách, odvozem sutí, rozvozem zeminy a tvorbou terénních nerovností.

Na všechny rostliny je poskytována 2 letá záruka. Ušlé nebo jinak znehodnocení rostliny jsou vyměněny za rostliny nové, odpovídající kvality. Přesazení a uvedení do původního stavu je samozřejmostí a je zdarma.

Jako novinku služby zákaznickovy firma přišla s bezplatnou první údržbou realizované zahrady po 1 měsíci od předání a s prvním sečením a hnojením trávníku zdarma. Během posledních několika let došlo k nárůstu poptávky po výsadbách vzrostlých stromů. Firma na tuto poptávku reagovala a provádí tuto výsadbu s použitím jeřábu, nebo jiné těžké techniky.

Poskytuje odborné poradenství v otázkách chorob rostlin a způsobů pěstování.

### 3.1.6.2 Procesy

Proces realizace začíná poznáním představ, přání a vizí zákazníka. Následuje přenesení těchto představ a přání na „papír“. V tomto případě na skicu, která převede dané nehmotné představy do hmotné podoby plánu.

Zákazník je v průběhu celého tohoto procesu zrodu zahrady aktivním členem. Vyjadřuje se k návrhům, vznáší připomínky a námítky. Ovlivňuje výběr a použití stavebních materiálů, barvy kamenů, dlažeb nebo odstínů a tvarů zahradních staveb. S architekty společnosti řeší výběr rostlin a stromů, tzv. osazovací plán. Vyústěním schváleného plánu je samotná realizace zahrady.

Samotné realizaci předchází důkladné vyměření. Tedy vytýčení kót, značící výšky v terénu, rozměření a vytýčení záhonů a chodníků. Určení kde se budou nacházet stavby nebo kamenné zídky na ploše pozemku.

*Následnou realizaci můžeme rozdělit do dílčích částí:*

- úprava stávajících terénů. Zahrnující rozvoz zeminy podle daných kót a vytýčení, tvorba muld a terénních nerovností. Tedy všechny „hrubé práce“. Využívá se služeb specializovaných firem nebo společnost používá vlastních strojů.
- výkopové práce na elektřinu, rozvody vody
- výkop jezírek nebo bazénů
- vybudování zahradních staveb, chodníků, betonáže plotů, palisád, vodopádů nebo jiných vodních prvků
- výstavba kamenných zídek, umístování velkých kamenů, nebo jiných solitérních prvků které nejsou uloženy v betonu.
- příprava terénů pro výsadbu rostlin a stromů, po které následuje samotná výsadba.
- vysypání vytýčených záhonů mulčovací kůrou, nebo jinými materiály dle plánu.
- příprava a následné provedení trávníků. Může se jednat o trávník klasicky vysetý nebo o trávní koberec.
- předání zahrady zákazníkovi. Řešení připomínek, vysvětlení systému údržby zahrady, nebo nabídnutí spolupráce.

Cílem firmy je ještě více zefektivnit systém přípravy tak, aby nedocházelo k prostojům. Snahou je také zvýšení povědomí o možnosti realizace zahrady na klíč.

Negativním faktorem, který velmi silně ovlivňuje proces realizace je počasí. Pokud je špatné počasí dochází k rozmáčení terénů, které vede k nemožnosti pokračování práce. Také příliš dlouhé sucho má negativní vliv na firmu, ta je nucena zvýšit intenzitu zalévání rostlin a stromů, což klade nároky na čas a pracovní sílu. Tato síla by mohla být využita jinde.

## 3.2 Analýza SWOT

### 3.2.1 Analýza vnějšího prostředí firmy

Firma je ovlivňována mnoha vnějšími faktory. Především se jedná o :

#### 1. Ekonomické

Zahrada není levná záležitost. Je závislá na finančních možnostech zákazníků. Potenciální zákazníci mají vyřešeny otázky týkající se bydlení tzn. hotová stavba, vybavení domu a mají také dostatek volných finančních prostředků na realizaci zahrady. To je dáno vývojem ekonomické situace v ČR, růstem příjmů obyvatel, soukromým podnikáním.

Vzrůstající ceny pohonných hmot. Firma je vázána na dodávky rostlin a materiálů, dopravu lidí a materiálu na realizaci. Růst cen se projevuje v nákladech firmy (provozní náklady) a v cenách produktů.

Daně – přesuny zahradních prací se sníženého daňového pásma do vyššího.

#### 2. Geografické

Samotná realizace je ovlivňována celkovým počasím a podnebím dané lokality. Česká Republika se nachází ve středoevropském pásmu. Počasí omezuje možnosti realizace, zdržuje popřípadě zamezuje úspěšné realizaci. Pokud jsou terény rozbahněny, je dlouhotrvající zima nebo jiné vlivy počasí znemožňující práce, dochází k časovým posunům a zdržení. To vše má negativní dopad na hospodaření společnosti a na spokojenost zákazníků.

### 3. Demografické

Především stále klesající zájem studentů základních škol o studium v oborech zahradník, nebo jiných příbuzných oborech. Firma má problémy s náborem kvalifikované pracovní síly.

Možným řešením by byla spolupráce společnosti s odborným učilištěm ve Bzenci, které vyučuje v oborech zahradník, rostlinář. Studenti by mohli absolvovat ve společnosti odbornou praxi, a těm nejlepším by bylo nabídnuto zaměstnání ve společnosti.

### *Ekologie*

Zvyšující se povědomí občanů o ekologických otázkách, a z toho plynoucí vzrůstající zájem o výsadby a práce spojené se zlepšováním životního prostředí.

U firem – firmy se soustřeďují na vylepšení okolí svých provozoven a sídel, a stále ve větším počtu se zajímají o ekologické iniciativy. Velmi motivujícím prvkem je i možnost získat certifikát ekologické kvality ISO 14000. Firma musí mít výrobu produktů pod kontrolou z hlediska ohrožení životního prostředí a její výrobky nebo produkty nejsou zhotoveny na úkor přírody.

### 4. Dodavatelé

Firma nepěstuje žádné stromy nebo keře, je tedy silně vázaná na dodavatelích těchto komodit. Mezi největší dodavatele patří firmy:

- ARBOEKO, s.r.o, sídlící v Brně, zabývá se dovozem a prodejem rostlin a stromů,
- Okrasné školky Horák, Bystřice pod Hostýnem,
- Okrasné školky Litomyšl,

Dále firma využívá služeb velkoobchodů se zahradnickými potřebami a regionálních prodejců rostlin a stromů.

Dopravu materiálů zajišťují samotní obchodníci. Dosud nedošlo k závažnějším problémům s dodávkami. Materiál je dodáván v čas a požadované kvalitě.

Nákupní ceny - vzrůstající náklady na pěstování, mzdové náklady i náklady na PHM hýbou s cenami dodavatelů, což má za následek zvyšování nákupních cen firmy GARD&N. Zvýšení cen nákupů se promítne v cenách konečných produktů firmy.

#### **5. Konkurence** – mezi hlavní konkurenty firmy lze zařadit:

Tonja, s.r.o., sídlí v Uherském Hradišti, má tedy stejné potenciaální zákazníky jako firma GARD&N. Společnost byla založena v roce 1996. Poskytuje podobnou paletu služeb. Sídlo společnosti, jehož součástí je i velmi zdařilá ukázková japonská zahradu a prodejna, je na daleko vyšší estetické úrovni než sídlo firmy GARD&N. postrádá ukázkovou zahradu, nebo jiné fyzické ukázky své práce. Společnost se zabývá i obchodní činností – dovozem a prodejem dřevin, stromů a bonsajů.

Garden Moravia – sídlo je v obci Spytihněv, paleta nabízených služeb je menší, firma se nezaobírá budováním vodních prvků, a stavbami na zahradách. Její velkou výhodou je vlastní produkce rostlin a stromů, kterou spotřebovává na svých realizovaných zakázkách, nebo je velkoobchodně a maloobchodně prodává ve svém areálu.

Mezi další konkurenty můžeme zařadit:

- J+R Zahradnictví, Babice
- Ing. Darina Horká, Modrá



- Osoby samostatně výdělečně činné podnikající v oboru zahradnických a projektových služeb. Obsah jejich služeb není tak rozsáhlý, věnují se především menším zakázkám, vyplňují tržní výklenky.

### *Analýza vnějšího prostředí firmy*

Na určení kritérií a přidělení váhy v následující tabulce se podíleli majitelé firmy Garden.

*Tab. 2. Vyhodnocení vybraných kritérií vnějšího prostředí firmy. [Zdroj: Vlastní zpracování]*

Faktor	Váha	Body	Skóre
Ekonomický růst	0,13	4,0	0,520
Daně	0,09	2,2	0,198
Dodavatelé	0,20	1,6	0,320
Nákupní ceny	0,15	1,8	0,270
Veřejné zakázky	0,12	4,0	0,480
Počasí	0,16	1,5	0,240
Konkurence	0,13	2,0	0,260
Celkem	1,0	-	2,288

Násobek váhy a bodového hodnocení vyjadřuje skóre, jehož součet přes všechna dílčí kritéria dává celkové hodnocení komplexního kritéria. Čím vyšší je počet dosažených bodů (5 – ti bodová stupnice), tím je uvedený faktor na tom lépe.

### *Příležitosti*

- Ekonomický růst - zvýšení životní úrovně obyvatel ČR, růst příjmů, nárůst kupní síly obyvatel = zvyšují investice občanů a firem do úprav okolí domů a podniků.
- Veřejné zakázky – obce mají možnost čerpat finanční prostředky ze statutárních fondů Evropské unie na tvorbu a údržbu veřejné zeleně. Příležitost pro společnost spolupracovat s obecními úřady, účastnit se výběrových řízení na veřejné zakázky.

### *Hrozby*

- Zvyšování nákupních cen - růst cen pohonných hmot, provozních a mzdových nákladů dodavatelů zvyšuje nákupní ceny společnosti. Tento růst nutí společnost snížit výši své marže, ve snaze nabídnout lepší cenu než konkurence. Což má za následek snížení zisku společnosti.
- Počasí– stav počasí silně ovlivňuje dobu potřebnou k realizaci zakázek. Pokud je nepříznivé dochází k časovým posunům realizací, v krajním případě až k přerušení prací. To vše se nepříznivě projevuje v hospodaření společnosti a také ve spokojenosti zákazníků.
- Konkurence- vzrůstající počet konkurenčních firem, které těží ze vzrůstajícího zájmu a poptávky po zahradách. Bohužel, negativním faktorem ovlivňujícím podnikání společnosti, je častá provázanost konkurenčních firem s úředníky státní správy, kteří rozhodují o udělování veřejných zakázek.
- Daně – přesuny zahradních prací do vyšších daňových sazeb.

- Dodavatelé - silná závislost společnosti na dodavatelích. 100 % rostlin a stromů společnost nakupuje. Dodává pouze své know-how, projekty a zručnost svých zaměstnanců.

### 3.2.2 Analýza vnitřního prostředí firmy

Tab. 3. Vyhodnocení vybraných kritérií vnitřního prostředí firmy. [Zdroj: Vlastní zpracování]

Faktor	Váha	Body	Skóre
Organizace práce	0,14	2,1	0,294
Kvalita pracovníků	0,08	2	0,160
Technické vybavení	0,14	4,25	0,595
Výsledný produkt	0,13	4	0,520
Cenová politika	0,12	3,2	0,384
Komunikační mix	0,06	1,85	0,111
Pozice na trhu	0,11	3,0	0,308
Vztahy se zákazníkem	0,11	3,3	0,363
Vztahy se zaměstnanci	0,11	2,6	0,286
celkem	1,00	-	3,428

#### Silné stránky

Technické vybavení – vybavení stroji a nářadím je na velmi dobré úrovni. Firma používá pouze kvalitní výrobky osvědčených značek ( STIGA – travní sekačky, Honda – rotavátory, AVANT – výceúčelový stroj, Fiskars – nářadí)

Výsledný produkt – projekt a výsledné provedení je na daleko vyšší architektonické a estetické úrovni než konkurenční. Jak již bylo uvedeno charakter podnikání v projektování a realizacích zahrad je brán jako umění.

- Cenová politika – Společnost se nesnaží krátkodobě maximalizovat své zisky, udržuje nízkou míru svého zisku. Snaží se vybudovat si na trhu dobré postavení a zvýšit svůj tržní podíl.
- Vztahy se zákazníkem – ke každému zákazníkovi je přistupováno individuálně, s ohledem na jeho přání a možnosti.
- Kvalifikovaný personál – I když ve společnosti pracují i zaměstnanci, kteří nejsou vyučenými zahradníky, díky praxi a vztahu k rostlinám a stromům pracují velmi profesionálně. Společnost má ve svých zaměstnancích velkou oporu.
- Široká nabídka služeb – již zmíněná realizace zahrad na „klíč“. Dává firmě velkou konkurenční výhodu.

### **Slabé stránky**

- Vztahy se zaměstnanci – častá fluktuace zaměstnanců. Firmě tento jev způsobuje velké problémy. Je dán sezónností práce, a neexistujícími motivačními programy firmy.
- Komunikační mix – slabé využívání komunikačního mixu.
- Organizace práce – ve firmě není střední stupeň řízení. Je řízena majiteli, a vzhledem k časové náročnosti jejich práce, firma postrádá např. mistry, nebo vedoucí realizačních skupin. Kteří by disponovali rozhodovacími pravomocemi, členové realizační skupiny se dosud s každým problémem na zakázce musejí obracet přímo na majitele.

- Sídlo firmy – vzhledem k vlastnostem služeb, a váze která se právem přiznává vzhledu, vybavení a celkovému dojmu sídla firmy je sídlo firmy GARD&N na nízké estetické úrovni.

### Neutrální faktory

- Pozice na trhu

## 3.3 Návrh řešení

Na základě SWOT analýzy vyplynuly tyto základní problémy:

- Fluktuace zaměstnanců
- Nedostatečný komunikační mix společnosti
- Organizace práce
- Vzhled sídla společnosti

### 3.3.1 Fluktuace zaměstnanců

*Hlavní důvody fluktuace zaměstnanců lze shrnout do dvou problémů:*

1. realizace zahrad je sezónní záležitost. Realizační práce začínají počátkem března a končí začátkem prosince. Trvají tedy 9 měsíců. Po zbylé 3 měsíce nemá společnost pro své pracovníky práci. Tento problém existuje ve všech firmách zabývajících se zahradnickými pracemi. Kvalitní pracovníci odcházejí do firem s klasickým (celoročním) provozem.

*Návrh řešení* - firma by se měla pokusit najít pro své zaměstnance náhradní práci, aby zamezila jejich odchodu. Zaměstnanci by mohli vyrábět dřevěné prvky do zahrad, např.: ohrazení, palisády nebo dřevěná mola. Tyto výrobky by poté společnost použila na realizovaných zahradách nebo by je dále prodávala.

**Náklady** – netroufám si odhadnout, záleží na možné výši investic společnosti například do nákupu dřevoobráběcích strojů a materiálu. Nutné je také zaškolení pracovníků na strojích.

**Riziko** – vysoké náklady na pořízení technického vybavení na zaškolení pracovníků

2. mzda – je zaměstnancům dána hodinovou sazbou. Nejsou vypláceny žádné prémie ani jiné nepeněžité motivační plnění.

**Návrh řešení** – doporučuji vypracovat systém motivování a ohodnocování pracovníků. Vytvořit stálé pracovní skupiny, přiřadit jim konkrétní zahradu nebo jiný projekt. Odměnit členy skupiny za kvalitu práce a rychlost, s jakou byla zakázka zrealizována. K motivaci zaměstnanců by firma mohla využít i nepeněžité výhod. Navrhuji vyplácet příspěvky na nákup vitamínů nebo permanentek na bazén, do aqua center. Dobré sociální zázemí ve firmě bude zárukou, že pracovníci se ztotožní s jejími cíly, přijmou je za své. Pokud zaměstnanci uvidí starost firmy, jistě se to projeví i ve snížení jejich fluktuace.

**Náklady** – výše *prémii* se bude odvíjet od velikosti a ceny zakázky. Předpokládané náklady 4 000 Kč měsíčně.

**Nepeněžní výhody** – 200 Kč měsíčně každému zaměstnanci.

**Rizika** – Neztotožnění se s cíly firmy.

### 3.3.2 Nedostatečný komunikační mix společnosti

**Navrhuji komunikační mix:**

1. inzerci v regionálním tisku
2. úpravu statických internetových stránek
3. posílení image společnosti

Ad 1) *Zvýšit frekvenci inzerce v tisku.*

Zvolil jsem týdeník Dobrý den Slovácko, Vychází každé pondělí v nákladu 13 560 výtisků a je distribuován na Uherskohradištsku, Veselsku a Brodsku. Jeho předností je poměrně vysoký náklad, regionální charakter, cílová skupina jeho čtenářů, která místně odpovídá nejčastějším zákazníkům firmy.

Výsledná podoba inzerce musí zaujmout a oslovit potenciální zákazníky. Je tedy nutné věnovat velkou pozornost grafickému zpracování.

Inzerát bude obsahovat nabídku projektu, realizace a údržby zahrad, kontaktní údaje, odkazy na internetové stránky apod. Navrhuji vytvořit akci týkající se 5 – ti procentní slevy na projekt zahrady při uzavření smlouvy do 31. 5. 2006.

**Náklady** – Cena inzerce je stanovena na 21 Kč za 1 cm<sup>2</sup> sloupce. Dalšími faktory, které ovlivňují cenu jsou:

- číslo strany, na které je inzerát umístěn, nejdražší je úvodní a poslední strana
- grafická náročnost, barevné zpracování – příplatek za celobarevné provedení ve výši 30 % z celkové ceny.
- počet opakování

*Tabulka 4 : Cena inzerce v Dobrý den s Kurýrem, Zdroj:[Dobrý den s Kurýrem]*

Velikost inzerce	Cena inzerce
------------------	--------------

1	26 640,- Kč
1/2	13 320,- Kč
1/4	6 547,- Kč
1/8	3 045,- Kč
1/16	998,- Kč

Náklady spojené s nabízenou slevou, se budou odvíjet od velikosti zakázky. Velikost inzerátu na 1/8 strany a umístit ji od str. 6 po str. 8.

### ***Propagační letáky***

Pokračovat s využíváním letáků na propagaci společnosti. Provádět tyto letákové akce pravidelně každý měsíc. Výrobu a tisk provede společnost využitím vlastní laserové tiskárny, distribuci zajistí vlastní pracovníci. Soustředí se především na vyrůstající zóny nových domů. Počet letáků - 300 ks.

***Náklady*** – hodinová mzda zaměstnanců, voskovaný papír. Předpokládané náklady zhruba 1500 Kč.

***Rizika*** – občané jsou zaplaveni propagačními materiály potravinových a hobby řetězců. Hrozí, že letáky společnosti mezi velkým množstvím těchto materiálů, které zahlcují schránky občanů, nevyniknou a tedy neosloví.

### ***Vývěsní transparenty***



Firma realizuje zahrady na pozemcích majitelů. Pro zviditelnění a získání potenciálních zákazníků navrhuji vytvořit informační plastové transparenty. Na kterých bude uvedeno:

„Tuto zahradu realizujeme firma Garden, s.r.o., Projektování a realizace zahrad. Kontakty“

Protože firma provádí i údržby obecních prostranství a veřejných výsadeb navrhuji i transparenty:

„Údržbu provádí firma Garden, s.r.o., Projektování a realizace zahrad. Kontakty“

Tyto transparenty se vyvěsí na viditelných místech.

**Náklady** – vytvoření, dle návrhu společnosti, jednoho transparentu specializovanou firmou stojí 950,-Kč. Za dostatečné považuji vytvoření 6 kusů.

**Riziko** – potřeba souhlasu majitele s vyvěšením, možnost zničení nebo krádeže.

### **Mosazné štítky**

Mosazné štítky s vizitkou společnosti GARD&N, s.r.o. Tyto štítky umísťovat na pergoly, lavičky nebo dřevěné květináče veřejných výsadeb. Cena štítku je ovlivněna počtem objednaných kusů a počtem písmen, které obsahuje. Počet kusů, které je třeba objednat, závisí na předpokládaném množství prodaných dřevěných prvků.

**Náklady** - Za dostatečné považuji 50 Ks těchto štítků. V tomto případě by cena jednoho štítku byla 60,- Kč

**Rizika** – nesouhlas majitele s připevněním

### Ad 2) *Úprava statických internetových stránek*

Grafická podoba stránek společnosti je již několik let stejná. Jediné co na těchto stránkách nalezneme je pár fotek zahrad, adresu společnosti a výčet činností společnosti. Chybí zde ukázky možných materiálů, které společnost používá při realizaci. Například druhy kamenů na chodníky nebo zídky, tvary těchto staveb, odstíny a frakce drtí a šterků, ukázky rostlin, stromů, pergol a zahradních staveb.

Navrhuji více obměňovat fotografie zahrad, rozdělit stránky na jednotlivé sekce. Každá sekce by obsahovala ukázky jednotlivých částí zahrady.

#### ***Ukázku:***

- 1) vodních prvků ( jezírek potoků, vodopádů)
- 2) kamenných zídek a staveb z kamene
- 3) ukázky záhonů, jejich tvarů
- 4) ukázky rostlin a stromů, s popisy
- 5) dřevěných staveb a ohrazení

Potencionální zákazník by získal přehled co všechno je společnost schopna realizovat, z jakých materiálů a v jakých mezích se pohybují ceny za provedení. Navrhuji, aby stránky obsahovaly i místo, kde by mohli návštěvníci napsat své připomínky a dotazy.

***Náklady*** – Mzdové náklady externího specialisty na tvorbu internetových stránek. Mzda může být hodinová nebo úkolová. Předpokládané náklady 10 000 Kč.

***Riziko*** – nízká návštěvnost stránek, informace pro konkurenci.

Internet má podle mého názoru nejlepší poměr mezi počtem oslovených potenciálních zákazníků a cenou, kterou toto oslovení a navázání kontaktu stojí. Je chyba, že společnost nevěnuje tomuto médiu patřičnou pozornost.

### Ad 3) **Posílení image společnosti**

#### *Sponzorování kulturních akcí*

Navrhuji podporovat regionální kulturní a společenské akce poskytováním peněžních, nebo věcných darů. Jednalo by se o sportovní události, výstavy nebo plesy. Snahou je zviditelnit společnost, propagovat její služby a podpořit její image.

*Náklady* – v závislosti na možnostech společnosti a na hodnotě podpory. Nemusí se jednat o nijak horentní sumy, je nutné vytipovat akce, které mohou firmě pomoci se zviditelnit. Částka od 15 000 – 25 000 Kč ročně.

*Rizika* – nízká návštěvnost akcí a malá publicita.

### 3.4 Ekonomická bilance navrhovaných marketingových aktivit

#### 3.4.1 Předpokládané náklady navrhovaných řešení:

Náklady jsou uvedeny za jeden rok.

Tab.5 Předpokládané náklady navrhovaných řešení.[Zdroj: vlastní zpracování]

Navrhované řešení	Předpokládané náklady
<b>Prémie</b>	<b>48 000,- Kč</b>
<b>Nepeněžitě výhody</b>	200,- Kč * 8 zaměstnanců*1. Rok = <b>19 200,-Kč</b>
<b>Inzece v reg. tisku</b>	Základní cena je 3 045,-Kč za 1/8 str. Při opakování sleva 15%. Jednorázové mzdové náklady na vytvoření inzerátu 500,- Kč. Výsledná cena – <b>62 368,-Kč</b>
<b>Propagační letáky</b>	<b>1 500,-Kč</b>
<b>Vývěsní transparenty</b>	<b>5 700,-Kč</b>
<b>Mosazné štítky</b>	<b>3 000,-Kč</b>
<b>Internetové stránky</b>	<b>10 000,-Kč</b>
<b>Sponzorování</b>	<b>15 000,-Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>164 768,- Kč</b>

V tabulce nejsou uvedeny náklady spojené s vytvořením „náhradní práce“. Pro výpočet je potřeba důkladného zvážení a analýz nákladů, které by společnosti vznikly. Je také důležité vykalkulovat předpokládané zisky. Výsledná částka zahrnuje náklady na jeden rok. Tvorba vývěsních transparentů a mosazných štítků bude jednorázovou investicí na více let. Částka určená na sponzorování bude proměnlivá v závislosti na finančních možnostech firmy. Nepeněžitě a peněžitě výhody budou také pohyblivé v závislosti na počtu zaměstnanců. Uvedené řešení povedou k zvýšení sociálního zázemí ve firmě, které bude zárukou, že se pracovníci ztotožní s jejími cíly a přijmou je za své. Pokud zaměstnanci uvidí zájem ze strany firmy, jistě se to projeví i ve snížení jejich fluktuace.

Náklady vynaložené na komunikační mix jsou podle mého názoru na přijatelné výši, bereme-li v úvahu snahu společnosti o zvýšení počtu zákazníků, oslovení potenciálních zákazníků a zvýšení povědomí o společnosti.

## 4 ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo analyzovat a poté zhodnotit současný marketingový mix. Navrhnout nápravu nedostatků marketingového mixu ovlivňujících efektivnost podniku, která by vedla ke zvýšení marketingových aktivit společnosti, zejména propagačních a organizačních, včetně ekonomických dopadů.

V teoretické části jsem čerpal z odborných podkladů zabírajících se podstatou marketingu a marketingovým přístupem. Zaměřil jsem se na marketingový mix služeb. Popsal jsem základní vlastnosti služeb a jednotlivé části marketingového mixu služeb.

V praktické části jsem představil společnost GARD&N s r.o. Charakterizoval jsem společnost, její historii a současnost. Provedl jsem analýzu jednotlivých částí marketingového mixu: produktu, ceny, distribuce, propagace, materiálního prostředí, lidí a procesů.

Pomocí SWOT analýzy jsem prozkoumal a analyzoval přednosti a nedostatky prvků marketingového mixu ve společnosti. Využil jsem zde informací získaných od majitelů společnosti a vlastní zkušenosti s chodem firmy.

Na základě výsledků SWOT analýzy jsem určil nedostatky v marketingovém mixu, které společnost má. Jedná se především o :

- nedostatečné využívání nástrojů komunikačního mixu. Společnost nevěnuje dostatečnou pozornost marketingovým aktivitám.
- fluktuace zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců je zapříčiněna jednak sezónností těchto služeb a podle mého názoru také nemotivujícím přístupem majitelů společnosti k zaměstnancům.
- Neméně závažným slabým článkem je i organizace práce. Firma je řízena majiteli jejichž práce je velmi časově náročná. Proto firma střední stupeň řízení např. mistry nebo vedoucí realizačních skupin, kteří by disponovali rozhodovacími pravomocemi.

Členové realizační skupiny se dosud s každým problémem na zakázce musejí obracet přímo na majitele.

V poslední části mé práce formuluji návrh řešení hlavních problémů, které vyplynuly ze SWOT analýzy a na které by se měla společnost zaměřit. Mezi hlavní doporučení patří:

- Vypracovat systém motivování a ohodnocování pracovníků.
- Více se věnovat reklamě a propagaci, získání nových zákazníků a zvýšení povědomí o firmě.
- Zaměřit se na organizaci práce, přenést část zodpovědnosti majitelů na vedoucí pracovníky.
- A v neposlední řadě, se pokusit vyřešit problém se vzhledem sídla firmy.

Ekonomické dopad mého návrhu je 164 768,- Kč ročně. Výše investice do komunikačního mixu jsou podle mého názoru dostatečné výši, bereme li v úvahu snahu společnosti o oslovení potenciálních zákazníků a zvýšení povědomí o společnosti.

Přestože je cílem společnost zlepšit marketingový mix, výše investic do této oblasti je omezena nutností neustálého obnovování materiálního zázemí firmy.( nákup mechanizace, technického vybavení).

## 5 RESUMÉ

The bachelor thesis deals with the analysis of marketing mix of customer service of GARD&N Ltd.

In the theoretical part, I am gathering information from expertise sources relating to marketing and marketing approach. The attention is focused on marketing mix of services. There are described basic characteristics of services and parts of marketing mix of services in singles.

In the analytical part I introduce the firm GARD&N Ltd. I characterize the firm, its history and present. I carry on an analysis of parts of a marketing mix of services. The parts are: product, price, distribution, propagation, material background, people and processes.

By the help of SWOT analysis, I examine the strengths and the weakness of marketing mix of the firm. I use obtained data from owners, as well as my own knowledge.

In order to results of SWOT analysis I could settle strengths and weaknesses which the firm has got. In particular, fluctuation of employees is high. As well as, propagation tools are not using properly. The cause of employee fluctuation is the seasonal character of services. Additionally, according to my opinion there is a wrong attitude of owners to their employees. There are no motivation programs, no extra benefits for a good quality work. Last but not least, another weak spot is organizing of work.

Lastly, I have formulated recommendations based on the analysis of data which I have submitted to GARD&N Ltd. For instance, problems of fluctuation of employees I recommended to create working groups. The members of the group will be responsible for each order. According to quality of work and completion in time, the members of group will obtain bonuses. Create job positions for employees during winter month, when it is not possible to realize gardens because of the weather.

In problem of weak propagation I suggested the regular advertising in the regional press, printing and distribution of information leaflets, producing plastic billboards and sponsoring of cultural and social actions.

Nowadays, the competition is very high in every branch. A firm which wants to become successful is essential to monitor and analyze outer and inter surroundings, competitors, prices of suppliers, political and economical surrounding, too. Lastly, it is important to pay attention to customer needs and wishes and try to satisfy them. Obviously, the true examination of an inter situation of the firm, the analysis of marketing mix of services, a regular research of strengths and weakness by SWOT analysis must be implemented.



## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1.] KOTLER, P. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s.

ISBN 80-7169-600-5.

[2.] PAYNE, A. *Marketing služeb*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s.

ISBN 80-7169-276-X.

[3.] SMITH, P. *Moderní marketing*. 1. Vyd. Praha: Computer Press, 2000. 509 s. ISBN 80-7226252-1.

[4.] Mc CARTHY, E. J., PERREAULT, W. D. *Základy marketingu*. 1. Vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.

[5.] SVĚTLÍK, J. *Marketing cesta k trhu*. 2. Vyd. Zlín: EKKA, 1994. 256 s.

[6.] COOPER, J. LANE, P. *Marketingové plánování*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.

[7.] WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1, vyd. Praha: Grada Publishing, 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

[8.] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0

[9.] [http://www. Garden-uh.cz](http://www.Garden-uh.cz)

## 7 SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 - Rozdílné role zaměstnanců. Zdroj: [vlastní zpracování]

Tabulka č.2 - Vyhodnocení vybraných kritérií vnějšího prostředí firmy: [Zdroj: Vlastní zpracování]

Tabulka č. 3 – Vyhodnocení vybraných kritérií vnitřního prostředí firmy. [Zdroj: Vlastní zpracování]

Tabulka č. 4 - Ceny inzerce v Dobrý den s Kurýrem, Zdroj:[Dobrý den s Kurýrem]

Tabulka č.5 - Předpokládané náklady navrhovaných řešení.[Zdroj: vlastní zpracování]

## 7.1 Seznam příloh

### Příloha č.1







**Příloha č.2**







