

# **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podnikatelského subjektu**

Jakub Dohnálek

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jakub Dohnálek**  
Osobní číslo: **M21135**  
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podnikatelského subjektu**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav konkurenceschopnosti vybraného podnikatelského subjektu na trhu.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte podnikatelskému subjektu doporučení vedoucí ke zlepšení jeho současného stavu konkurenčního postavení na trhu.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.  
KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.  
KOTLER, Philip a KELLER, Kevin. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow, England: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09262-1.  
LESÁKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 2014. ISBN 978-80-897-1007-2.  
PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-745-2117-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2024**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu konkurenceschopnosti vybraného podnikatelského subjektu. Cílem teoretické části bylo zpracovat literární rešerši zaměřenou na oblast konkurenceschopnosti vybraného podnikatelského subjektu a formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. Cílem praktické části byla analýza současného stavu konkurenčního postavení vybraného podnikatelského subjektu na trhu. Analýza byla provedena na základě vhodných marketingových analýz zaměřených na dané výzkumné téma. Výsledky odhalily určité nedostatky, a proto byla navržena doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu konkurenceschopnosti vybraného podnikatelského subjektu na trhu.

**Klíčová slova:** konkurenceschopnost, konkurence, PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, marketingový mix 7P, STP analýza, SWOT-analýza

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis focuses on the analysis of the competitiveness of a selected business entity. The aim of the theoretical part was to prepare a literature search focused on the competitiveness of the selected business entity and to formulate the theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part was to analyze the current state of the competitive position of the selected business entity on the market. The analysis was carried out on the basis of appropriate marketing analyses focused on the given research topic. The results revealed certain weaknesses, and therefore recommendations were proposed to improve the current state of competitiveness of the selected business entity in the market.

**Keywords:** Competitiveness, Competition, PESTE Analysis, Porter's Five Competitive Forces Model, 7P Marketing Mix, STP Analysis, SWOT Analysis

Poděkování je věnováno vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D., za jeho ochotu, podporu a skvělý přístup. Také za jeho čas věnovaný zpětné vazbě, která mi velmi pomohla.

Dále bych chtěl poděkovat tatškovi, který jako OSVČ představuje vybraný podnikatelský subjekt, za jeho čas a ochotu při poskytování informací.

*Motto:*

*„Dělejte svoji práci celým srdcem a budete úspěšní – je tak malá konkurence.“*

*Elbert Hubbard*

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>14</b>
<b>2 KONKURENCE</b> .....	<b>15</b>
2.1 ČLENĚNÍ KONKURENCE .....	15
2.2 KONKURENCESCHOPNOST .....	16
2.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	16
2.3.1 Porterovy konkurenční strategie .....	17
2.3.2 Ansoffovy konkurenční strategie .....	19
2.3.3 Kotlerovy konkurenční strategie .....	20
2.3.4 Druckerovy konkurenční strategie .....	20
2.3.5 Strategie rudého oceánu .....	21
2.3.6 Strategie modrého oceánu .....	22
<b>3 VYBRANÉ MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY</b> .....	<b>24</b>
3.1 MAKROPROSTŘEDÍ .....	24
3.1.1 Analýza makroprostředí – PESTE analýza .....	24
3.2 MEZOPROSTŘEDÍ.....	25
3.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	26
3.2.2 Benchmarking .....	27
3.3 MIKROPROSTŘEDÍ .....	28
3.3.1 STP analýza.....	28
3.3.2 Analýza marketingového mixu 7P .....	31
3.3.3 Portfoliová analýza BCG (Bostonská matice) .....	35
3.4 SWOT-ANALÝZA .....	36
<b>4 MODERNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>38</b>
4.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	38
4.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM .....	38
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>39</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU</b> .....	<b>42</b>
6.1 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	43
6.2 STP ANALÝZA .....	44
6.2.1 Segmentace (Segmentation).....	44
6.2.2 Zacílení (Targeting) .....	45
6.2.3 Umístění (Positioning) .....	48

6.2.4	Závěr STP analýzy .....	48
6.3	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU 7P .....	49
6.3.1	Produkt (Product) .....	49
6.3.2	Cena (Price).....	51
6.3.3	Distribuce (Place).....	52
6.3.4	Propagace (Promotion).....	53
6.3.5	Materiální prostředí (Physical evidence) .....	54
6.3.6	Lidé (People).....	55
6.3.7	Proces (Process) .....	55
6.3.8	Shrnutí analýzy marketingového mixu 7P .....	56
6.4	PORTFOLIOVÁ MATICE BCG (BOSTONSKÁ MATICE).....	56
6.5	HLAVNÍ KONKURENTI VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU .....	57
6.5.1	Valčík .....	57
6.5.2	Stavel.....	58
6.5.3	Hudeček.....	58
6.5.4	Sedláček .....	58
<b>7</b>	<b>VYBRANÉ MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU.....</b>	<b>59</b>
7.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – PESTE ANALÝZA.....	59
7.1.1	Politicko-právní a legislativní faktory.....	59
7.1.2	Ekonomické faktory .....	60
7.1.3	Sociálně-kulturní faktory .....	61
7.1.4	Technologické faktory .....	61
7.1.5	Ekologické faktory .....	62
7.1.6	Shrnutí PESTE analýzy.....	62
7.2	ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ .....	63
7.2.1	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	63
7.2.2	Benchmarking .....	66
7.3	SWOT-ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU .....	68
7.3.1	Shrnutí SWOT-analýzy .....	70
<b>8</b>	<b>SHRUTÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU NA TRHU .....</b>	<b>72</b>
<b>9</b>	<b>NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU NA TRHU.....</b>	<b>75</b>
9.1	ZVÝŠENÍ AKTIVITY NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH.....	75
9.2	ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA PRODUKTŮ.....	76
9.3	NOVÉ INTERNETOVÉ STRÁNKY S ELEKTRONICKÝM OBCHODEM .....	77
9.4	NÁVRH PROPAGAČNÍHO LETÁKU .....	78
9.5	VYUŽITÍ NOVÉHO LOGA.....	78
9.6	PRONÁJEM VĚTŠÍHO SKLADOVÉHO PROSTORU.....	79



9.7	SHRNUTÍ NÁVRHŮ DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU NA TRHU .....	80
<b>ZÁVĚR</b> .....		<b>81</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....		<b>83</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....		<b>87</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....		<b>88</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....		<b>89</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....		<b>90</b>

## ÚVOD

Velká část podnikatelských subjektů se nachází v nelehké době. Přispěla tomu mimo jiné také pandemie, ale i následná špatná ekonomická situace. Lidé pečlivě zvažují, v jakém podniku své peníze utratí. Velmi důležitá je proto konkurenceschopnost podniku. Konkurence na trhu je v mnoha odvětvích velmi vysoká. Pro podnikatele je důležité perfektně znát svoji pozici na trhu, své silné a slabé stránky. Stejně tak by měly podrobně znát silné a slabé stránky své konkurence. Neméně důležité je umět s těmito informacemi pracovat a využít je ve svůj prospěch.

I trh s centrálními vysavači to v této době nemá příliš jednoduché. Trendy jako robotizace a digitalizace na to mají významný a neoddiskutovatelný vliv. Mnoho lidí se spoléhá na robotické vysavače s vidinou ulehčení práce a ušetření času. Je tedy důležité tyto trendy sledovat a snažit se trhu neustále přizpůsobovat.

Důvodem výběru tématu práce je, že v budoucnu chci podnikat a marketing vnímám jako důležitou část podnikání. Chci proto využít čas strávený psaním této práce efektivně a přispět k rozvoji poznatků v tomto oboru. Dalším důvodem je podílení se na zlepšení podnikatelského subjektu mého taťky, který je součástí praktické části této práce. Blízký rodinný stav představuje výhodu ve formě získání důležitých informací, které napomáhají k důkladnějšímu ponoření do této problematiky. Vybraný podnikatelský subjekt si je vědom důležitosti zvyšování konkurenceschopnosti. Zároveň je toto téma pro něj aktuální, jelikož v současné době hledá způsoby zlepšení propagace, které by vedlo ke zvýšení poptávky.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část práce je teoretická. Zde jsou objasněny pojmy týkající se podnikání, konkurenceschopnosti, konkurenčních strategií. Následně je prostor věnován prostřední podniku. Prostředí je rozděleno na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Pro jednotlivá prostředí jsou uvedeny možné použití správných metod a technik při nalezení potřebných atributů. Druhá část práce je praktická. Tato část je zaměřena na podnikatelský subjekt věnující se prodeji a montáži centrálních vysavačů a dalších praktických produktů jako jsou například robotické vysavače nebo shozy prádla. Nejprve je analyzován současný stav a slabé a silné stránky podnikatelského subjektu. Součástí je i analýza konkurence a zjištění jejich slabých a silných stránek. Na vybraný podnikatelský subjekt jsou aplikovány vhodné analýzy. Výstupem práce jsou návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu v podobě doporučení.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je navrhnout vybranému podnikatelskému subjektu vhodná řešení pro zlepšení konkurenceschopnosti. K tomuto kroku je nezbytné zpracování dílčích cílů, a to především zpracování literární rešerše na dané téma a následná analýza současného stavu podnikatelského subjektu.

Cílem teoretické části bude zpracování literární rešerše na marketingové téma. Podrobněji se bude věnovat konkurenceschopnosti, jejím dělením a také konkurenčním strategiím. Zde budou uvedeny strategie podle Portera, Ansoffa a Kotlera, následně budou představeny strategie rudého a modrého oceánu. Další část práce se bude věnovat prostředí, ve kterém se podnik nachází. Pro každý typ okolí budou uvedeny vhodné analýzy, které se dané problematice věnují. Nejprve bude představeno makrookolí podniku, především PESTE analýza. Následně bude představeno mezoprostředí podniku, které bude obsahovat Porterovu metodu 5 sil a benchmarking. Poté bude uvedeno mikroprostředí podniku. Zde bude rozebrána analýza STP, analýza marketingového mixu 7P a nakonec i portfoliová analýza BCG (Bostonská matice). Jednotlivé analýzy budou základem pro vznik hlavní analýzy této práce – SWOT-analýzy. Ta by měla shrnout jednotlivé vstupní atributy a vyhodnotit slabé a silné stránky podniku. Dále nabídne možné příležitosti a hrozby, které mohou podnik ovlivnit. Další část bude věnována marketingovému výzkumu, který poskytne důležité informace pro další rozhodování. Teoretická část bude zakončena shrnutím a formulováním teoretických východisek pro zpracování praktické části.

Cílem praktické části bude analyzování současného stavu podnikatelského subjektu, který je zaměřený na prodej a instalaci centrálních vysavačů a shozů prádla. Dále bude analyzována konkurence věnující se stejné oblasti podnikání. Budou přitom využity veřejně dostupné informace, zveřejněné danými podnikatelskými subjekty. Jednotlivé informace budou porovnány a zjištěny slabé a silné stránky, jak zkoumaného podnikatelského subjektu, tak jeho konkurentů. Zjištěné informace budou poté využity při návrhu zlepšení v oblasti konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu. Dále budou aplikovány jednotlivé analýzy, zpracované v teoretické části. Následně budou zodpovězeny tři výzkumné otázky. Ty budou formulovány na základě teoretických východisek z teoretické části a využitím logické metody indukce.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Kdo jsou klíčoví zákazníci vybraného podnikatelského subjektu?*

- *Výzkumná otázka číslo 2: Je současné portfolio produktů a služeb komplexní a rozsáhlé ve srovnání s konkurencí?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Jaký vliv má marketing na sociálních sítích vybraného podnikatelského subjektu na generování nových poptávek?*

V závěru bakalářské práce bude vypracováno shrnutí praktické části pomocí vědecké metody syntézy, spolu s doporučeními na možná zlepšení v oblasti konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIKÁNÍ

Podnikání je podle Vebera a Srpové (2012, s. 14) vnímáno z několika pojetí. Z ekonomického pojetí je dynamickým procesem vytvářena přidaná hodnota. Z psychologického pojetí je podnikání charakterizováno jako činnost motivovaná potřebou něco získat. Podle sociologického pojetí je na podnikání nahlíženo jako na vytváření hodnot pro další osoby a z právního pojetí jsou objasněny základní charakteristiky podnikání.

Podnikání je dále charakterizováno obecnými rysy. V nich jsou zahrnuty například cílevědomá činnost, kreativní přístup, praktický přínos a přijetí rizika (Veber a Srpová, 2012, s. 14).

Ondřej et al. (2022, s. 1) uvádí, že pojem podnikání není v občanském zákoníku přímo definován. Tento pojem však může být odvozen od definice podnikatele, která je vymezena následovně: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

### **Živnost**

Základní podmínky pro podnikání fyzických a právnických osob, jsou upraveny obecným právní předpisem, zákonem o živnostenském podnikání 455/1991 Sb. Tímto zákonem je živnost definována následovně: *„Živnost je soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“*

Srpová et al. (2010, s. 68-69) uvádí, že živnost může být provozována za splnění všech podmínek fyzickou i právnickou osobou. Živnosti jsou po založení zveřejněny a evidovány v živnostenském rejstříku.

Podnikání fyzických osob je dále rozděleno na živnosti ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnost může být provozována po splnění všech požadavků stanovených zákonem. Dále je rozdělena na řemeslnou, ohlašovací a volnou. U koncesované živnosti je požadováno povolením pro konkrétní obory. Takové obory jsou spojeny s rizikem poškození zdraví nebo majetku (Šafrová, 2019, s. 193).

## 2 KONKURENCE

V dnešní době je velmi těžké odlišit se od konkurence. Je to způsobeno i hyperkonkurencí ve velké části trhů. Mezi jednotlivými výrobky nejsou vnímány velké rozdíly a často pro zákazníky bývá hlavním kritériem výběru cena. Podniky by tak měli znát svoji konkurenci a vědět o jejich silných a slabých stránkách (Karlíček, 2013, s. 47).

### 2.1 Členění konkurence

Podle Jakubíkové (2013, s. 276) je konkurence rozdělena do tří skupin. Jsou to přímí konkurenti, kteří jsou soustředěni na stejné produkty. Další skupinou jsou nepřímí konkurenti. Ti vyrábějí substituty, a nakonec totální konkurence, kde nabídka a poptávka lze být jen těžce předpovídana.

Jurečka (2013, s. 177-178) uvádí, že konkurence je rozlišována na tržní a mimotržní. V tržní konkurenci jsou využívány prostředky související s daným trhem. Dále dodává, že může být dělena na konkurenci cenovou a necenovou. Cenová konkurence je soustředěna spíše na výrobní náklady. Naproti tomu necenová konkurence je spojována s kvalitou nabízených služeb a produktů. Mimotožní konkurence je specifická tím, že obsahuje i nelegální postupy (korupci průmyslovou špionáž atd.) a různé administrativně-technické povahy.

Jakubíková (2013, s. 106) dále představuje konkurenci v trochu širším pohledu. Podle ní by konkurence neměla být vnímána pouze jako firma se stejným produktem nebo službou. Uvádí proto následující typologii konkurence (Jakubíková, 2013, s. 106-107):

#### I. Členění z teritoriálního hlediska–zaměření i na vzdálenější konkurenci:

- globální.
- alianční.
- národní.
- meziodvětvová.
- odvětvová.
- komoditní.

#### II. Členění z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí:

- konkurence značek.

- konkurence odvětvová.
- konkurence formy.
- konkurence rodu.

### III. Členění z hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacie produkce:

- čistý monopol.
- oligomonopolie.
- monopolistická konkurence.
- dokonalá konkurence.

### IV. Členění z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí:

- monopol.
- kartel.
- syndikát.
- trust.

## 2.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost podniku je ovlivňována mnoha faktory. Významným faktorem je globalizace. Vlivem globalizace přibylo mnoho podnikatelských subjektů, a došlo tak k zvětšení trhů (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 139). Dále je podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 113) s příchodem globalizace spojována takzvaná nová ekonomika. Ta je vyznačena zrychlováním ekonomického rozvoje, a to především díky rozvoji e-commerce, high-tech, digitalizaci, důrazu na internet nebo orientaci na úspěch. Díky tomu, může být konkurenceschopnost vyzdvižena na světovou úroveň.

## 2.3 Konkurenční strategie

Aby mohla být konkurenční pozice podniku zlepšována, je zapotřebí, aby manažeři firmy určili vhodnou konkurenční strategii a následně ji důsledně plnili. Taková strategie umožní najít konkurenční výhodu a zlepšovat silné stránky firmy. I podniky ve stejném odvětví se mohou řídit různými strategiemi, jelikož každý podnik má jiné silné stránky, zdroje nebo předpoklady pro podnikání (Lesáková, 2014, s. 141).



### 2.3.1 Porterovy konkurenční strategie

Následující konkurenční strategie byly zpracovány M. Porterem. Porter je odvodil ze svého modelu pěti konkurenčních sil. Jsou jimi strategie nízkých nákladů, strategie diferenciaci a fokální (ohnisková) strategie (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 49).

#### **Strategie nízkých nákladů**

Tato strategie je založena na minimalizaci nákladů na výrobu a distribuci. Díky tomu jsou podniky schopny držet nižší ceny než konkurence. Dosažené zisky podnik nemusí nutně použít na snižování ceny, ale například i na inovaci, marketing atd. V praxi však většina podniků se strategií nízkých nákladů využívá získané zdroje právě ke snižování cen. Dále je potřeba brát v úvahu fakt, že dlouhodobá minimalizace nákladů bývá často neudržitelná. Podniky jsou tak časem nuceny strategii měnit (Lesáková, 2014, s. 142).

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 50-51) uvádí, že v podnicích s touto strategií, jsou často využívány méně nákladné suroviny, outsourcing, stabilní design výrobku a výrobního procesu. Dále upozorňují na možná rizika, jako jsou možnost napodobení jinými podniky a časté zapomínání na samotný produkt ve snaze neustále snižovat náklady. Dále nabízejí pohled na stanovení ceny produktů. Cena stanovená nákladově je tvořena součtem nákladů na jednotku produktu a ziskové přírážky. Nevýhodou je přehlížení poptávky a konkurence. Dalším způsobem stanovení ceny je poptávkově orientovaná cena. Zde jsou brány v potaz poptávky zákazníků po produktech. Lze se inspirovat i u konkurence. V takovém případě je využívána konkurenčně orientovaná cena. Někdy se podniky uchýlí i ke stanovení nižší nebo vyšší ceny, než má konkurence v závislosti na cílech daného podniku.

#### **Strategie diferenciaci (odlišnosti)**

Tuto strategii je možné využít v případě, že je podnik schopen se odlišit v tom co je pro zákazníka skutečně hodnotné. Je potřeba vyzdvihnout element, který je pro zákazníky důležitý a na základě toho se odlišit od konkurence. Jedním z takových elementů diferenciaci je například kvalita produktu, být vůdcem v oblasti služeb, marketingu nebo technologií (Lesáková, 2014, s. 147-148).

Strategie je často využívána v případě, že se jedná o unikátní výrobky, které jsou podporované silným marketingem. Tyto produkty jsou kreativním způsobem dále rozvíjeny vysoce kvalifikovanými pracovníky, aby dosahovaly co nejlepších výsledků. Strategie diferenciaci je spjata i s řadou rizik. Jedním z nich je, že zákazníci neuvidí v odlišení

dostatečnou hodnotu a nespokojí se ani s vyšší cenou za takové produkty (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 51).

### Fokální (ohnisková) strategie

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 52) dále popisují strategii zaměřenou pouze na určitý tržní segment. Přičemž i v tomto segmentu lze využít strategie nízkých nákladů nebo diferenciaci. Při zaměření na náklady, jsou firmy soustředěny jen na užší trh, ve kterém se dobře vyznají a mají zde vybudovanou základnu loajálních zákazníků. Ve strategii soustředěné diferenciaci je využíván unikátní produkt a úzká konkurenční pozice.

Cimbálníková (2012, s. 79) potvrzuje, že může být dosaženo lepších výsledků soustředěním se pouze na jasně vymezený segment. Nabízí také doporučení zaměřit se pouze na jednu generickou strategii a mít tak větší šanci získat konkurenční výhodu v nákladech nebo odlišení. Na následujícím obrázku (Obrázek 1) jsou uvedeny Porterovy generické strategie i v grafické podobě.

Šířka aktivit	Široká	Vedoucí postavení v nákladech	Diferenciace
	Úzká	Focus s nízkými náklady	Focus
		Nízká	Vysoká

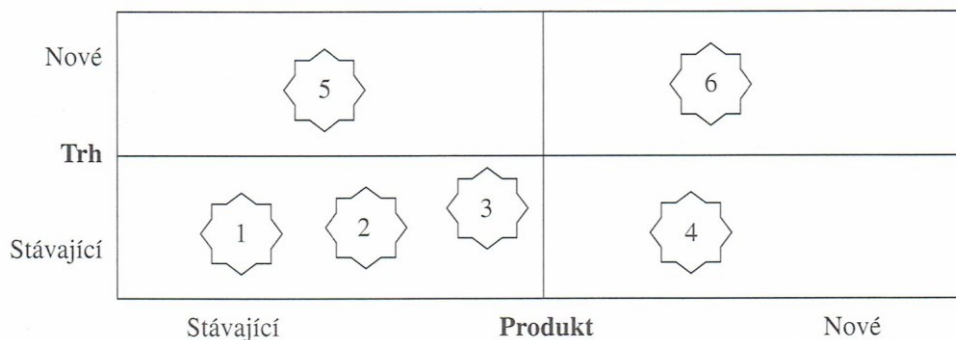
Úroveň nákladů

Obrázek 1 Porterovy generické strategie (Cimbálníková, 2012, s. 79)

Lesáková (2014, s. 153-154) vidí v kombinaci strategií naopak větší příležitosti. Argumentuje tím, že mnoho světoznámých firem využívá jak strategii nízkých nákladů, tak strategii diferenciaci. Jsou zde stanoveny také 3 faktory, které napomáhají udržitelnosti strategie koncentrace. Jedná se o udržitelnost před konkurencí se širším zaměřením. To v praxi znamená, že cílová skupina úzce zvoleného segmentu by měla mít značně odlišné potřeby od skupin jiných segmentů. Dalším faktorem je udržitelnost před napodobením. Zde jsou často využívány například velmi dobré vztahy se zákazníky. Poslední faktor by měl zajistit udržitelnost strategie koncentrace před substituty.

### 2.3.2 Ansoffovy konkurenční strategie

Ansoffova matice je založena na kritériích produkt a trh. Je rozdělena na 4 růstové strategie, které mají různé kombinace „novostí“ produktů a trhů (Cimbálníková 2012, s. 77). Paulovčáková (2015, s. 116) doplňuje, že tyto růstové strategie mohou podniky využít jako první podnět ke strategickému zaměření firmy. Cimbálníková (2012, s. 77) na následujícím obrázku (Obrázek 2) přibližuje rozdělení strategií.



Obrázek 2 Ansoffova matice (Cimbálníková, 2012, s. 77)

Cimbálníková (2012, s. 77) tedy rozděluje strategie do kategorií 1-6 následovně:

#### 1–Strategie stability

Strategie je vhodná pro podniky, které nabízejí stejné produkty na stejných trzích. Jejich hlavním úkolem je zlepšování výkonů.

#### 2–Strategie omezení

Při strategii omezení se podniky rozhodnou snížit portfolio svých produktů pronájmem nebo odprodejem části organizace.

#### 3–Strategie pronikání trhu

Strategie je využívána organizacemi, které chtějí zvýšit svůj podíl na trhu a nabízejí stávající produkty na stávajícím trhu.

#### 4, 5–Strategie expanze (4–rozvoj výrobku, 5–rozvoj trhu)

Strategie vhodná pro organizace, které chtějí rozšířit své portfolio o další výrobek, nebo chtějí rozšířit své působení na trzích stávajícími produkty.

#### 6–Strategie diverzifikace

Hodně peněz je investováno do výzkumu a vývoje, aby přišli s novým produktem pro nové zákazníky.

### 2.3.3 Kotlerovy konkurenční strategie

Paulovčáková (2015, s. 117) nabízí konkurenční strategie z pohledu Kotlera, které jsou zaměřeny na pozice určené podílem trhu. Podle Paulovčákové (2015, s. 117-118) jsou rozděleny strategie podle Kotlera následovně:

#### **Strategie tržního vůdce trhu**

Úkolem organizace držící se strategie tržního vůdce trhu je neustálá snaha si toto místo udržet. K tomu je zapotřebí inovace produktů, získávání nových zákazníků, zvýšení četnosti spotřeby produktů, zvýšením hodnoty apod. K udržení velkého tržního podílu (40 %) by měl být využíván proaktivní nebo defenzivní marketing. Proaktivním marketingem je myšleno hledání nových řešení problémů, které by zákazníci mohli chtít vyřešit a defenzivní marketing posiluje obranu pozice, obranu protiútokem apod. Autorkou jsou dále zmiňovány příklady tržního vůdce trhu, kterými jsou například Microsoft a McDonald's.

#### **Strategie tržního vyzyvatele**

Firmy využívající tuhle strategii chtějí zvýšit svůj podíl na trhu, který zaujímá 30 % trhu. Podle strategie tržního vyzyvatele jsou proto zaměřeni na lídra trhu a provádí vůči němu ofenzivu. Jsou při tom zaměřeni na zlepšení kvality produktů a servisních služeb, dále na změny v distribučních cestách či na intenzitu marketingových komunikací.

#### **Strategie následovatele**

Tato strategie je založena na inspiraci od lídra trhu. Firmy takového lídra podrobně sledují a napodobují jeho kroky. Velikost trhu následovatele představuje 20 %. Strategie je rozdělena na čtyři kategorie, strategie padělatele (firmy nabízejí kopie produktů lídra), klonovače (podobné produkty, jen s malými rozdíly), imitátora (inspirace některými prvky, ale větší odlišení), upravovatele (snaha vylepšit produkty lídra).

#### **Strategie obsazování tržních výklenků**

Strategie je využívána malými podniky. Takto malé segmenty, které zaujímají 10 % trhu jsou pro větší firmy často nezajímavé.

### 2.3.4 Druckerovy konkurenční strategie

Následující strategie jsou založeny na využívání inovačních příležitostí, podle kterých Drucker popsal čtyři druhy konkurenčních strategií (Bartes, 2011, s. 108):

- Být nejprvnější a nejmaximálnější.

- Udeřit na ně tam, kde nejsou.
- Nalézt a obsadit specializované ekologické niky.
- Změnit ekonomické charakteristiky produktu, trhu nebo oboru.

Drucker (2002, s. 140) upozorňuje, že nemusí být zvolena pouze jedna strategie, ale mohou být různě kombinovány. Jednotlivé strategie jsou však specifické pro určitý druh inovace, a tak by se k nim mělo i přistupovat.

Strategie „**Být nejprvnější a nejmaximálnější**“ je zvolena podniky, kteří usilují o vedoucí postavení na trhu nebo v některých případech o úplné ovládnutí trhu. Bývá označována jako velmi riziková strategie (Bartes, 2011, s. 109).

Strategie „**Udeřit na ně tam, kde nejsou**“ je rozdělena do dvou forem, tvůrčí imitace a podnikatelské judo. Podnikatelé, kteří jsou zaměřeni na tvůrčí imitaci, jsou inspirováni inovací někoho, kdo už s ní přišel v minulosti. Na rozdíl od nich však inovaci lépe chápou a jsou schopni ji využít. Podnikatelské judo, je označováno jako nejméně riskantní strategie s největší šancí na úspěch. Základem strategie je zabezpečit firmám dostatečný trh a příjmy. Následně je působnost firmy rozšiřována (Bartes, 2011, s. 109-110).

Strategie „**Nalézt a obsadit specializované ekologické tržní niky**“ je zaměřena na získání praktického monopolu v malé oblasti. Cílem je tedy získání naprosté kontroly v této oblasti (Bartes, 2011, s. 110).

Poslední Druckerovou konkurenční strategií je „**Změnit ekonomické charakteristiky produktu, trhu nebo oboru**“. Tato strategie je soustředěna na vytváření užitné hodnoty pro zákazníka, cenové politice, poskytování skutečné hodnoty zákazníkovi a respektování jeho reality (Bartes, 2011, s. 110-111).

### 2.3.5 Strategie rudého oceánu

Podle Kim a Mauborgne (2005, s. 20) jsou do rudého oceánu řazeny všechny odvětví, která dnes již existují. Firmy využívající strategie rudého oceánu jsou orientovány na prostor, který má jasně vymezená pravidla konkurence a hranice odvětví. Dále je rudý oceán popisován jako místo, kde jsou neustále odehrávány konkurenční bitvy o větší tržní podíl na existující poptávce. Konkurence tedy musí být firmou sledována, aby byl podnik schopen dosáhnout lepších výkonů než oni. Velkým problémem této strategie je vnímána především přibývajících konkurence v již vzniklém odvětví. Výrobků je na trhu mnoho a mezi značkami nejsou vnímány velké rozdíly. Jejich hlavní prioritou se proto stává cena.

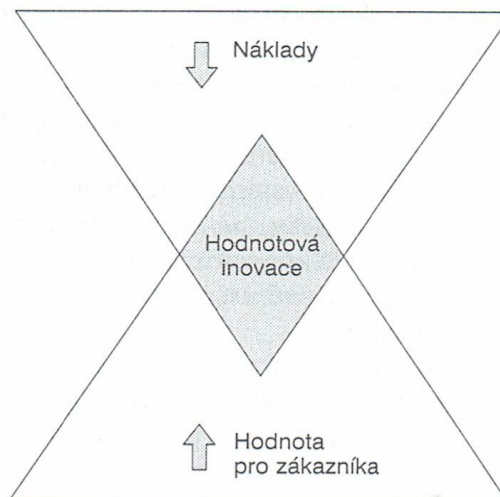
V důsledku toho jsou poté snižovány zisky firem. Rudé oceány na zmenšujícím se trhu nemají dobré vyhlídky do budoucna, avšak pro fungování ekonomiky jsou velmi důležité. Firmy by proto neměly být zaměřeny jen na rudý oceán, ale současně vytvářet i modré oceány.

### 2.3.6 Strategie modrého oceánu

V případě modrých oceánů je hovořeno o vytváření nových tržních prostorů, nových odvětví. I když se jedná o novější pojem, modré oceány byly využívány v podnikání již v minulosti. Díky nim je lidstvo schopno neustálého posunu dopředu. S ohledem do minulosti je známo, že v průběhu času byly objevovány různé odvětví, které dříve neexistovaly. Také lze s jistotou konstatovat, že tento trend bude pokračovat do budoucna a mnoho odvětví které doposud nejsou známy teprve vzniknou. Velká část modrých oceánů je vytvořena z rudých oceánů tím, že byly rozšířeny hranice již existujících odvětví. Oblasti modrých oceánů jsou často nezmapovány, bez konkurenčních pravidel. Pozorovat konkurenci tedy v této strategii nemá význam (Kim a Mauborgne, 2005. s. 20-21).

Kim a Mauborgne (2005, s. 23) dále uvádějí, že vytváření modrých oceánů je v současné době důležitější než kdykoliv předtím. Jednou z příčin je zrychlující se tempo technologického rozvoje, tudíž zvýšení produktivity práce. Pro dodavatele je tak otevřena cesta k rozšíření výrobků a služeb, a proto přibývají odvětví, kde je nabídka převyšována poptávkou. Jako další příčina je vnímána globalizace, která způsobila příliv konkurence z jiných zemí. Pro firmy držící se strategie rudého oceánu to znamená konkurenční boj na světové úrovni.

Zatím co v rudém oceánu jsou podniky zaměřeny především na konkurenci, podle strategie modrého oceánu není pozornost konkurencí příliš věnována. Základem této strategie je hodnotová inovace. Nový tržní prostor je vytvořen zvýšením hodnoty pro zákazníka. Spojení hodnoty a inovace je klíčové k tomu, aby byl modrý oceán vytvořen a oddálen konkurenci. Manažeři tak nejsou nuceni se rozhodovat mezi hodnotou a náklady, jelikož podniky se mohou odlišit a zároveň snížit náklady (Kim a Mauborgne, 2005. s. 27-28). Na následujícím obrázku (Obrázek 3) jsou znázorněny základní prvky hodnotové inovace.



Snaha dosáhnout současně odlišení a nízkých nákladů

Obrázek 3 Hodnotová inovace (Kim a Mauborgne, 2005, s. 31)

Jelikož žádná strategie se neobejde bez rizika i s modrým oceánem je spojeno riziko. Podle dosavadních zkušeností, čím dál za hranicemi známého odvětvového prostoru se podnik pohybuje, tím je šance na neúspěch zvýšena. Podniky by tak měly velmi dobře znát principy rozšiřování příležitostí a snižování rizika (Kim a Mauborgne, 2005, s. 33). Hlavní znaky strategie rudého oceánu a modrého oceánu jsou shrnuty v tabulce (Tabulka 1).

Tabulka 1 Strategie rudého oceánu versus strategie modrého oceánu (Kim a Mauborgne, 2005, s. 32)

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Soutěžte v rámci existujícího tržního prostoru.	Vytvořte svrchovaný tržní prostor.
Porazte konkurenty.	Vyřadte konkurenty ze hry.
Využijte existující poptávky.	Vytvořte novou poptávku a využijte jí.
Volte mezi hodnotou a náklady.	Prolomte dilema rozhodování mezi hodnotou a náklady.
Uved'te celý systém činností firmy do souladu se strategickou volbou odlišení nebo nízkých nákladů.	Uved'te celý systém činností firmy do souladu se zaměřením na odlišení a nízké náklady.

### 3 VYBRANÉ MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY

Každý podnik je ovlivňován a zároveň ovlivňuje určitá prostředí. Ta se dělí podle možného vlivu podniku na okolí na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Pro podnikatele je velmi důležité znát své současné okolí, stejně tak i jeho budoucí vývoj (Karlíček, 2013, s. 34).

Analýzy prostředí podniku jsou využívány k objevení nové příležitosti a případné hrozby, což je pro úspěšné řízení podniku nezbytné (Paulovčáková, 2015, s. 61).

#### 3.1 Makroprostředí

V Makroprostředí podniku jsou obsaženy faktory, které podnik svým rozhodnutím nemůže ovlivnit. Analýzou makroprostředí mohou být pro podnik odhaleny nové příležitosti, například v podobě objevení nového trendu. Mohou se zde objevit i určitá rizika, jelikož se jedná o nestabilní prostředí (Lesáková, 2014, s. 54).

Vochozka a Mulač (2012, s. 344) nabízejí řešení, jak mít tyto rizika alespoň z části pod kontrolou: „*Strategická činnost firmy nemůže projevy vnějšího prostředí sice efektivně měnit, zato ale může tyto vlivy respektovat a být s nimi v souladu.*“

##### 3.1.1 Analýza makroprostředí – PESTE analýza

Podle Cimbálníkové (2013, s. 45) jsou díky PESTE analýze popisovány nepřímé vlivy na vnější okolí. Úkolem manažerů není zanalyzovat pouze minulou a současnou situaci, ale zároveň předvídat budoucí vlivy, které budou na podnik působit. Pozornost by měla být věnována pouze těm faktorům, které jsou pro podnik důležité. Zkratky jednotlivých písmen znamenají politicko-právní (P), ekonomické (E), sociálně-kulturní (S), technologické (T).

Jakubíková (2012, s. 100) poskytuje i rozšířenou verzi analýzy PESTEL, která zahrnuje i ekologické vlivy.

Politicko-právními vlivy jsou označovány pravidla a normy, které stanovuje stát. Mezi takové vlivy jsou řazeny například politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, členství země v politicko-hospodářských seskupení, ochrana životního prostředí a další (Jakubíková, 2012, s. 100).

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 10,11) doplňují, že součástí právního řádu je také právní předpis, do kterého jsou řazeny zákony a nařízení. Dále rozděluje právní předpisy na základní, do nichž lze zařadit obchodní, pracovní, občanské a trestní právo



a na specifické, v kterém je zahrnuta regulace cen, regulace hospodářské soutěže, kontrola znečišťování životního prostředí a investiční pobídky.

Ekonomické faktory zahrnují mimo jiné trendy vývoje HDP, ekonomické cykly, úrokové sazby, vývoj peněžní zásoby, míru nezaměstnanosti nebo míru inflace (Vochozka a Mulač, 2012, s. 345).

Sociálně-kulturní faktory jsou rozděleny podle Jakubíková (2012, s. 100) následovně:

- Faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů, které dále dělí na kulturní (zaměřené především na chování, vnímání a nastavení hodnot) a sociální (věnující se uspořádání společnosti, majetku, životní úrovni).
- Faktory podmiňující chování organizací.

Jakubíková (2012, s. 101) dále upozorňuje na fakt, že v analýze jsou často opomíjeny demografické faktory, které stanovují například velikost populace, hustotu osídlení, porodnost a délku života.

Aby byl podnik konkurenceschopný a dosahoval vyšších výnosů, je zapotřebí neustále inovovat a vyvíjet. Díky tomu je podnik schopný dosahovat technologických změn v oblasti výroby, dopravy, skladování nebo komunikaci (Synek a kol., 2002).

Při analýze nesmí být opomíjeny ani ekologické vlivy, které mohou také představovat významné hrozby či příležitosti. Hrozby týkající se ekologických faktorů se mohou projevit například zákazem výroby daného produktu, rozmísťování výrobních jednotek atd. V posledních letech také přibývá tlak na využívání přírodních zdrojů a snížení spotřeby energie. Zvýšený zájem veřejnosti o životní prostředí může nabídnout také řadu podnikatelských příležitostí v podobě různé formy recyklace, výroby filtrů, čističek atd. (Hanzelková et al., 2017, s. 52-53).

### **3.2 Mezoprostředí**

Mezoprostředí je specifické tím, že může být do jisté míry ovlivňováno podnikem a jeho aktivitami a zároveň podnik může být ovlivněn faktory působící v tomto prostředí. V mezoprostředí jsou zahrnuty faktory jako zákazníci, konkurence, dodavatelé, veřejnost apod. (Paulovčáková, 2015, s. 73).

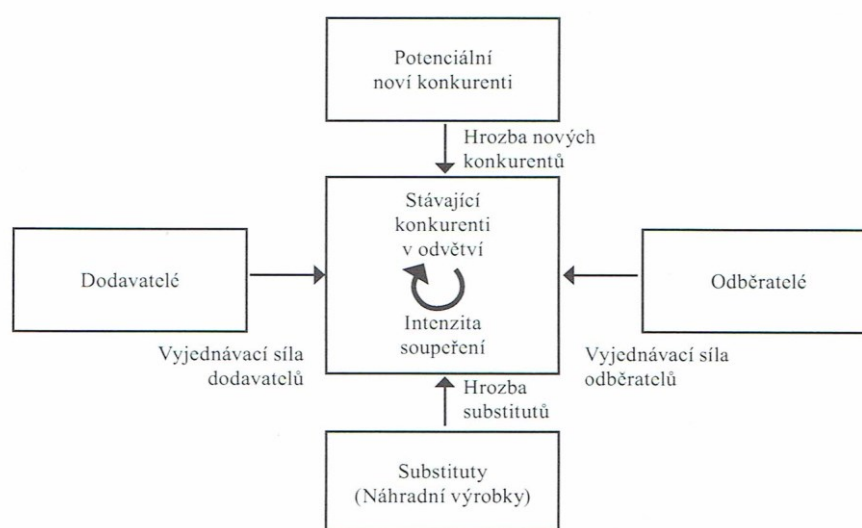
Dle Paulovčákové (2015, s. 73) je zapotřebí, aby byly nejprve zanalyzovány dané odvětví a poté pomocí benchmarkingu podniky, které v odvětví působí.

### 3.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Významný podíl na zkoumání odvětví a konkurenčního prostředí má M. E. Porter. V jeho modelu pěti konkurenčních sil jsou identifikovány hlavní síly odvětví, od kterých se odvíjí chování konkurentů (Cimbálníková, 2013, s. 48,49):

- **Nově vstupující konkurenti** – zde jsou zkoumány především atraktivita odvětví (platí pravidlo, čím je odvětví atraktivnější tím větší je hrozba nových konkurentů) a existence bariér na vstupu.
- **Síla dodavatelů** – zde jsou brány v potaz hrozby jako například vysoké náklady při změně dodavatele, špatné vztahy dodavatele se zákazníky, ztráta možnosti ovlivňovat nákupní podmínky atd.
- **Síla odběratelů** – odběratelé pečlivě vybírají nejlepší dodavatele, platí to zejména při možnosti alternativních zdrojů zásobování, nebo pokud materiál tvoří velkou část nákladů.
- **Substituční produkty** – nachází se obvykle v odvětví, kde je silná konkurence.
- **Konkurence uvnitř odvětví** – v tomto případě záleží na faktorech jako počet konkurujících si subjektů a jejich strategické záměry, různorodost sortimentu atd.

Grafická podoba Porterova modelu pěti konkurenčních sil je uvedena na obrázku (Obrázek 4).



Obrázek 4 Porterův model pěti konkurenčních sil (Cimbálníková, 2013, s. 48)

Lesáková (2015, s. 61) rozvádí myšlenku Portera o „rozšiřující se konkurenci“. Ta spočívá v tom, že podnik není ovlivněn pouze stávajícími konkurenty, ale i odběrateli, dodavateli a potencionálními konkurenty. To znamená riziko, že pozice v budoucnu může být ohrožena. Dále upozorňuje, že analýza by měla být zaměřena hlavně na budoucí vývoj situace v odvětví a v konkurenci. Výstupem by měli být klíčové faktory úspěchu, příležitosti a rizika anebo postavení podniku v konkurenčním prostředí.

### 3.2.2 Benchmarking

„Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li sám sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev.“ Tak zní zásada čínského generála Sun-c (cca 500 př. n. l.), z které vychází benchmarking vyvinutý firmou Xerox Corporation (Cimbálníková, 2013, s. 51).

Benchmarking je dlouhodobý trvalý proces, který má za cíl vystihnout silné stránky konkurence a tyto informace využít pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Během procesu jsou porovnávány vlastní výsledky s výsledky konkurence například v oblastech výrobních postupů, efektivnosti výroby, marketingových aktivit a tak dále (Jakubíková, 2012, s. 153).

Podle Cimbálníkové (2013, s. 51) by v organizaci měl být nejprve určen cíl pozorování, podle kterého by následně měl být rozlišen interní benchmarking a externí benchmarking. Interní porovnávání poskytuje důležité informace, jako jsou například nejefektivnější procesy, jelikož jsou zde srovnávány organizační jednotky se stejnými nebo podobnými procesy. Dále upozorňuje, že při interním benchmarkingu může dojít k podnikové slepotě. Externí benchmarking Cimbálníková (2013, s. 51) dělí následovně:

- Konkurenční porovnávání – proces, při kterém je potřeba porovnat přímé konkurenty se stejnými výrobky nebo službami.
- Funkční nebo odvětvové porovnávání-tento způsob je vhodný pro organizace, které mezi sebou mají partnerský vztah. Díky tomu mohou získat více informací od vedoucích pracovníků. Při porovnávání se využívají data o technologii, trzích a procesech.
- Porovnávání procesů (generické porovnávání) – porovnávány jsou obdobné procesy a praktiky.

Následně Cimbálníková (2013, s 51-52) poskytuje postup porovnání. Na začátku by se organizace měly věnovat plánování, při kterém by měly být stanoveny například strategické

zaměření procesů, definování očekávání zákazníků atd. Následně přichází na řadu vybírání vhodných členů do týmu a rozdělení kompetence. Poté týmy mohou přejít k samotnému sběru a analýze dat. Nakonec je potřeba vybrat vhodné procesy a kritéria optimality. Porovnávání je završeno provedením potřebných změn v organizaci.

### 3.3 Mikroprostředí

Dle Jakubíkové (2013, s. 102) jsou do mikroprostředí zahrnovány vlivy, situace a okolnosti, které firma může svými aktivitami ovlivnit. Dále uvádí, že prvním krokem je analýza prostředí, při níž jsou pozorovány základní charakteristiky, jako je velikost trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál apod.

Lesáková (2014, s. 57) uvádí, že jedním z faktorů úspěchu podniku je právě znalost a pochopení svého mikroprostředí. Součástí je tedy i sledování své přímé konkurence, protože právě tou je tvořena velká část mikroprostředí.

#### 3.3.1 STP analýza

Jednotlivé lidské potřeby se liší, proto určité skupiny poptávají odlišné produkty než skupiny jiné. Kotler (2007, s. 460) uvádí citaci: „*Nebude žádný trh pro produkty, které se trochu líbí všem, ale jen pro produkty, které se někomu líbí hodně.*“

Kroky jako identifikace správných tržních segmentů a jejich následné uspokojení, jsou považovány za jeden z klíčových faktorů marketingového úspěchu společnosti či organizace (Kotler a Keller, 2016, s. 267).

Podle Jakubíkové (2013, s. 161) byly podniky kvůli přáním zákazníků a konkurenčním bojům donuceny rozvinout individualizovaný systém péče o zákazníky. Cílený marketing je tak efektivní způsob, jak si udržet nejvíce ziskové zákazníky. K tomu je nejčastěji využívána STP analýza. Jednotlivé písmena znamenají Segmentation (rozdělení trhu na jednotlivé zákaznické segmenty), Targeting (proces zacílení na určitý segment), Positioning (definování vlastní pozice na trhu a odlišení od konkurence)

#### Segmentace

V tomto kroku jsou zákazníci rozděleni do tržních segmentů. Je důležité, aby segmenty byly vnitřně homogenní, tedy zákazníci měli podobné zájmy, chování a potřeby, a naopak heterogenní mezi jednotlivými skupinami. Díky tomu na ně lze působit marketingovým mixem (Paulovčáková, 2015, s. 122).

Jakubíková (2013, s. 162) představuje dvě úrovně segmentace trhu – makrosegmentace, mikrosegmentace. Při makrosegmentaci jsou zákazníci segmentováni podle geografie. Provedení mikrosegmentace je obtížnější, jelikož je potřeba získat informace o rozhodovacích procesech zákazníka, o jeho vlivu na nákup apod.

Kotler a Keller (2016, s. 268) dělí segmentaci na geografickou, demografickou, psychografickou a behaviorální. Dále popisují, že při geografické segmentaci je trh rozdělen na kontinenty, státy, regiony, kraje, města nebo čtvrti. Díky tomu je umožněno efektivněji řídit marketingové kampaně a lépe přizpůsobit marketingové programy potřebám zákazníků.

Podle Karlíčka (2013, s. 109) je tento typ segmentace obvykle využíván multinacionálními korporacemi, které dělí trh do několika geografických zón s podobnou kulturou nebo klimatem. Lépe tak mohou přizpůsobit své produkty.

Při demografické segmentaci jsou zákazníci členěni podle věku, pohlaví příjmu, fáze životního cyklu rodiny, náboženského vyznání, povolání, vzdělání a dalších demografických kritérií. Jednotlivé kritéria jsou využívány například pro zlepšení marketingové komunikace (Karlíček, 2013, s. 106).

V psychografii je spojována psychologie s demografií. Tím je umožněno lepší pochopení spotřebitele. I u lidí ve stejné demografické skupině, mohou být vykazovány jiné psychografické profily. Při této segmentaci je tedy členění orientováno na osobnostní rysy, životní styl, hodnoty nebo postoje spotřebitelů (Kotler a Keller, 2016, s. 280).

Behaviorální segmentace je Karlíčkem (2013, s. 111) vnímána jako nejvhodnější způsob segmentace. Je zaměřena na členění kupujících na základně užítku, který v dané produktové kategorii očekávají, frekvence užívání produktu, loajality a dalších aspektů.

Paulovčáková (2015, s. 129-130) uvádí několik výhod segmentace trhu. Mezi nejvýznamnější je řazeno efektivní využívání finančních prostředků, efektivní stimulaci díky větší účinnosti marketingové podpory a získání konkurenční výhody. Dále uvádí, že by podniky měly být zaměřeny na šest hlavních kritérií při zkoumání cílových trhů. Jsou jimi měřitelnost, vydatnost, přístupnost, udržitelnost, trvalost a schopnost konkurence.

### **Zacílení**

Po segmentaci trhu je dalším krokem výběr vhodného segmentu a následné zacílení na něj. V této fázi jsou často hodnoceny tržby a ziskovost segmentů, intenzita konkurence

nebo pravděpodobnost vstupu nových konkurentů. Ke správnému zacílení je využívána například matice General Electric, kterou je měřena atraktivita segmentů a konkurenceschopnost firmy nebo matice frekvence užívání a loajality (Karlíček, 2013, s. 115).

Podle Jakubíkové (2013, s. 169) je po identifikaci vhodného segmentu důležité, aby byl určen i jeho profil. Takový profil popisuje typického zákazníka segmentu. Obvykle obsahuje demografické údaje, bydliště nebo popis toho, jak často zákazník nakupuje.

Podle počtu segmentů, na které se chce daná organizace zaměřit, je určena segmentační strategie. Ta může mít tři podoby-masový nediferencovaný marketing, diferencovaný marketing a koncentrovaný marketing. Masový nediferencovaný marketing (hromadný) je charakterizován oslovením širokého okruhu zákazníků. Nejsou zde rozlišovány rozdíly mezi segmenty, tudíž společnosti uplatňují stejnou strategii pro všechny skupiny. Na rozdíl tomu diferencovaný marketing je zaměřen na více cílových segmentů, kterým upravuje svoji nabídku. Výhodou této strategie mohou být vyšší prodeje, naopak nevýhodou jsou vyšší provozní náklady. Při koncentrovaném marketingu jsou firmy soustředěny na získání velkého tržního podílu v určitém segmentu nebo případně mikrosegmentu, což je menší část jednoho segmentu (Paulovčáková, 2015, s. 133).

### **Umístění**

Podle Cimbálníkové (2012, s. 48) je úkolem poslední fáze STP analýzy zaujmout cílovou skupinu. Nabídka musí být navržena tak, aby byla pro zvolený segment zákazníků unikátní a zajímavá. Velmi důležité je tedy odlišit produkt od konkurence. Cimbálníková (2012, s. 48) dále nabízí postup při stanovení odlišnosti. Nejprve musí být definováno, v čem se od konkurence podnik odlišen. Poté jsou jednotlivé odlišnosti ohodnoceny body 1 až 10, podle toho, jakou výhodu představují pro zákazníka (1= velmi malá, 10= velmi významná). Následně je potřeba stejným způsobem ohodnotit, jak silně se podnik odlišuje od konkurence. Na závěr jsou body odlišností sečteny a vybrány ty, které podnik nejvíce odlišují a zároveň představují významnou výhodu pro zákazníka.

Jakubíková (2013, s. 171) poskytuje několik chyb, ke kterým může při positioningu dojít. Patří mezi ně nedostatečný, přehnaný nebo matoucí positioning.

### 3.3.2 Analýza marketingového mixu 7P

Podle Vochozky a Mulače (2010, s. 412) byl pojem marketingový mix představen Philipem Kotlerem a od něj ho dále převzalo mnoho významných autorů. Proto existuje na marketingový mix více různých pohledů a definic. V zásadě se jedná o nástroje, které jsou využívány k realizaci marketingové koncepce podniku. Základem takového mixu jsou nástroje 4P: produkt (Product), cena (Price), komunikace (Promotion) a distribuce (Place).

Jakubíková (2013, s. 190) dodává, že marketingový mix je spolu s výběrem tržních segmentů nezbytný pro vytvoření marketingové strategie firmy. Dále je zmiňován fakt o narůstající pozornosti na problémy společnosti jako je například životní prostředí. To by mělo firmy přimět k přidání dalšího prvku, kterým je etika.

Samotný koncept 4P nebyl dokonalý. Jedná se spíše o pohled prodávajícího a je zde zapomenuto na zákazníka a na pohled jeho očima. Proto vznikla alternativa k marketingovému mixu 4P v podobě 4C (Jakubíková, 2013, s. 191-192). Vztah mezi 4P a 4C je uveden v následující tabulce (Tabulka 2)

Tabulka 2 Vztah mezi 4P a 4C (Jakubíková, 2013, s. 192)

Čtyři P	Čtyři C
produkt (Product)	hodnota z hlediska zákazníka (Customer Value)
cena (Price)	náklady pro zákazníka (Cost to the Customer)
místo (Place)	pohodlí (Convenience)
marketingová komunikace (Promotion)	komunikace (Communication)

Vašítková (2014, s. 22-23) upozorňuje, že podnikům, které jsou zaměřeny na sektor služeb, marketingový mix 4P příliš nevyhovuje. Koncept 4P byl tedy rozšířen o další 3P, aby tak lépe utvářely vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Do rozšíření 3P je řazeno materiální prostředí (Physical evidence), lidé (People) a procesy (Processes).

**Produkt** (Product) je zásadní prvek mixu, který je podle Vochozky a Mulače (2010, s. 412) definován následovně: „*Jedná se o hmotný či nehmotný statek charakterizovaný schopností uspokojovat potřeby či požadavky zákazníka.*“

Dále jsou uvedeny prvky, jež samotný produkt charakterizují. Jsou to užité vlastnosti, značka, balení, značení a doplňkové služby. Užité vlastnosti mohou být rozdílné pro každého zákazníka podle jeho aktuálních potřeb. Značka hraje významnou roli v rozhodovacím procesu zákazníka. Pod značkou je řazena například slovní, zvuková nebo grafická podoba, která je propojena s produktem. Dalším prvkem je balení, které má několik funkcí. Mezi ně

jsou řazeny ochrana produktu, propagace a informování o produktu. Nesmí být opomíjen ani životní cyklus výrobku, jež nabízí pohled na jednotlivé fáze produktu na trhu a současně vývoj zisku v těchto fázích (Vochozka a Mulač, 2010, s. 412-414). Jeho grafická podoba je znázorněna na následujícím obrázku (Obrázek 5).



Obrázek 5 Životní cyklus výrobku (Vochozka a Mulač, 2010, s. 414)

Podle Cimbálníkové (2012, s. 59) je produkt rozdělen na tři úrovně: jádro produktu (primární hodnota), skutečný produkt (balení, vzhled, kvalita atd.) a přidaná hodnota produktu (doplňkové služby, garance, servis).

Dalším prvkem marketingového mixu je **cena** (Price). Cimbálníková (2012, s. 59) uvádí, že je potřeba analyzovat cenu a způsob její stanovení. Takový způsob může být nákladově orientovaná tvorba cen, nulový bod, cena orientovaná na zákazníky nebo založená na konkurenci.

Zákazník si od firmy nekupuje jen produkt, ale především užitek z produktu. Hodnota produktu pro zákazníka je tedy vyjádřena cenou. Cena je ovlivňována interními a externími faktory. Mezi interní faktory patří marketingové cíle, marketingový mix, náklady a cenová politika. Do externí faktorů jsou řazeny povaha trhu, konkurence, ekonomické prostředí, články distribučního řetězce nebo například přírodní faktory (Vochozka a Mulač, 2010, s. 415-416).

Způsob, jak se produkt dostane k zákazníkovi je označován jako **distribuce** (Place). Distribuční řetězec je tvořen články, který celý proces dopravy zajišťují. Jedná se o výrobce, velkoobchod, prostředníka, zprostředkovatele, maloobchod a nezávislý agent. Řetězce jsou rozlišeny podle počtu článků na dvouúrovňové, tříúrovňové atd. (Vochozka a Mulač, 2010, s. 416, 417).



Velmi důležitým nástrojem je také **propagace a komunikace** (Promotion). Karlíček (2016, s. 23) zmiňuje pojem efektivní marketingová komunikace. Aby bylo marketingové sdělení účinné, mělo by nejprve zaujmout, poté být pochopeno, následně zákazníka přesvědčit a změnit tak jeho postoj a chování. Pro komunikaci se zákazníky jsou v komunikačním mixu nejčastěji využívány následující způsoby:

- Reklama–mezi její hlavní úkoly je řazeno navázání vztahu se zákazníkem a zvyšování povědomí o značce. Míst, kde může být reklama umístěna je mnoho. Může být televizní, rozhlasová, venkovní, tištěná nebo online reklama. Nevýhodou reklamy je její velká konkurence. Lidé jí jsou v dnešní době přehlceni a nevěnují jí proto takovou pozornost. Je tedy velice důležité umět zaujmout a dokázat se ve velkém množství konkurence odlišit (Karlíček 2016, s. 49-50).
- Podpora prodeje–oproti reklamě, jejímž cílem je spíše dlouhodobý efekt, podpora prodeje je cílena na krátkodobou stimulaci poptávky. Jako časté techniky jsou využívány slevy, kupóny, výhodné balení, reklamní dárky. Uplatňována je i technika, která potencionálním zákazníkům nabízí vyzkoušení produktu. Podpora prodeje je využívána především podniky, jejichž produkty nejsou příliš odlišeny od konkurence. Mezi nevýhody tohoto způsobu komunikace jsou řazeny vysoké náklady a pouze dočasný efekt (Karlíček 2016, s. 95-97).
- Public relations–Karlíček (2016, s. 119) popisuje public relations neboli PR takto: „*Prostřednictvím PR firma či jiná instituce cíleně a dlouhodobě prezentuje své záměry, informuje o svých cílech a výsledcích a snaží se přispívat k dobrému jménu organizace.*“ Podle Vochozky a Mulače (2010, s. 417) je pomocí PR budováno především dobré jméno organizace.
- Osobní prodej–hlavní výhodou osobního prodeje je přímý kontakt se zákazníkem. Díky tomu je umožněno prodejcům získat okamžitou zpětnou vazbu a docílit vyšší věrnosti zákazníků. Další výhodou je individuální komunikace, která může být během prodeje upravena na míru potencionálnímu zákazníkovi. Prodejce by měl v tomto případě sloužit spíše jako konzultant v dané oblasti. Cílem osobního prodeje je především získání důvěry. Nevýhodou jsou vysoké jednotkové náklady. Proto by takovým způsobem měly být nabízeny spíše dražší produkty. Často je jedná o technicky náročné produkty, které potřebují vysvětlení (Karlíček 2016, s. 159-162).

- **Přímý marketing**–tento způsob komunikace je neustále vyvíjen a zlepšován. Jedná se o levnější formu osobního prodeje, kdy prodejce kontaktuje své stávající nebo potenciální zákazníky pomocí pošty, telefonu, nebo prostřednictvím e-mailu. Přímý marketing má za úkol přesné zacílení sdělení, současně jeho adaptaci na zvolenou cílovou skupinu a následně vyvolání okamžité reakce oslovených jedinců. Výhodou přímého marketingu jsou nižší náklady díky přesnějšímu zacílení na více ziskové zákazníky (Karlíček 2016, s. 73). Přímým marketingem mohou být osloveni potenciální zákazníci, pro které je v danou chvíli produkt skutečně potřebný. Další výhodou je spojena s menší viditelností marketingových kroků pro konkurenci (Kotler a Keller, 2016, s. 658).
- **Word of Mouth marketing**–pozitivní i negativní zkušenosti jsou často šířeny uživateli v ústním podání. Přestože je v dnešní době velmi využíváno online prostředí, většina sdělení je stále šířena v off-line formě. Doporučení mezi lidmi na produkt nebo službu je považováno jako velmi důvěryhodný zdroj informací. Tento způsob marketingu je tak úzce spjat s prodejem a reklamou (Kotler a Keller, 2016, s. 646).

Vlivem nehmotnosti služeb jsou podnikatelé vystavováni riziku, že potenciální zákazník službu nekoupí, jelikož si nemůže prohlédnout produkt dříve, než bude služba provedena. Z toho důvodu je v marketingovém mixu zahrnuto **materiální prostředí** (Physical evidence), které je zaměřeno na první vjemy a dojmy zákazníka. Ty mohou nastat například při vstupu do budovy, kanceláře nebo při kontaktu s pracovníkem. Podniky by se proto měly věnovat vzhledu budovy a interiéru, kde je služba poskytována. Stejně tak i profesionalitě jednotlivých pracovníků. To, zda bude u zákazníka vyvolána kladná nebo záporná reakce v materiálním prostředí, může ovlivnit jejich rozhodnutí o nákupu (Vašítková, 2014, s. 168).

Aby bylo dosaženo dobrých výsledků podniku, je potřeba, aby **lidé** (People) pracují v podniku podávali kvalitní výkony. Tento prvek marketingového mixu má tedy za úkol pracovníky vzdělávat, rozvíjet a motivovat. Analyzuje také jejich počet a kvalitu (Cimbálníková, 2012, s. 60).

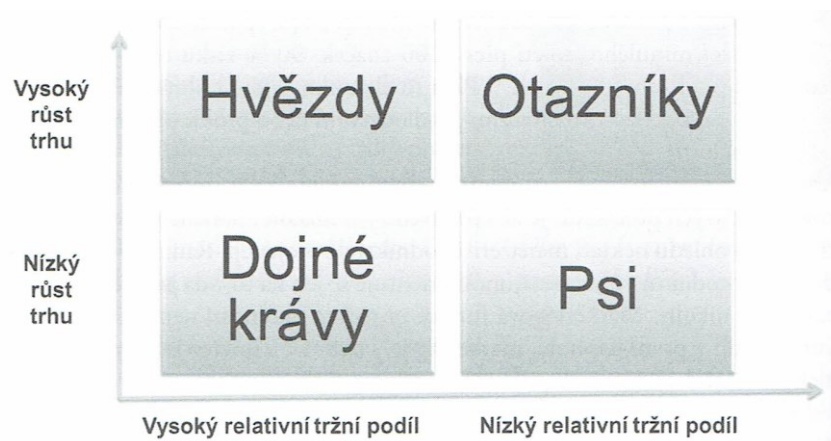
Sethna a Blythe (2016, s. 57-58) vidí v kategorii lidé spíše zákazníky. Tvrdí, že v sektoru služeb je jedna z nejdůležitějších věcí loajalita zákazníka k danému podniku. Tato loajalita je automaticky přisuzována lidem pracujícím v daném oboru. Dále upozorňují, že je často vytvářena pomocí sympatií a dobrých vztahů. Spotřebitelé proto často vnímají dobré vztahy jako záruku kvality poskytované služby.

Další prvek je zaměřen na analýzu klíčových **procesů** (Process), které určují efektivitu poskytovaných produktů (Cimbálníková, 2012, s. 60).

Sethna a Blythe (2016, s. 58-59) dále popisují servisní procesy, které rozdělují do tří kategorií. Jako první jsou uvedeny předprodejní servisní procesy, kde jsou zahrnuty dostupné informace o produktu nebo ochotný personál. Proces během prodeje je věnován průběhu objednávek a spolehlivému doručení. Po samotném prodeji přichází na řadu poprodejní procesy, které se věnují například reklamaci a stížnostem. Patřit zde mohou i zdvořilostní hovory.

### 3.3.3 Portfoliová analýza BCG (Bostonská matice)

Většina organizací disponuje portfoliem s více produkty. Je velmi důležité zvládnout takové portfolio zanalyzovat a zjistit do jakých produktů má smysl dále investovat čas a peníze. Tato matice byla vyvinuta společností Boston Consulting Group. Jedná se tedy o portfoliovou analýzu, která byla vytvořena za účelem rozřadit jednotlivé produkty do správných kategorií. Její základní kritéria jsou podíl na trhu a růst trhu v odvětví. Podle těchto kritérií jsou produkty rozděleny do čtyřech kvadrantů, jejichž názvy jsou Otazníky, Hvězdy, Dojné krávy a Bídní psi (Cimbálníková, 2013, s. 56). Jednotlivé kvadranty jsou znázorněny na obrázku (Obrázek 6).



Obrázek 6 BCG matice (Karlíček, 2013, s. 164)

Otazníky mají nízký relativní podíl na rychle se rozvíjícím trhu. Jedná se o produkty, kterým je potřeba věnovat značné finanční prostředky. O tom, zda budou ziskové se rozhodne až v budoucnu (Jakubíková, 2013, s. 135).

Otazníky s dobrými výsledky by měli být časem proměněny na hvězdy. Pokud naopak nemají dobré výsledky mělo by se zvážit jejich zrušení (Kotler a Armstrong 2018, s. 69).

Na rozdíl tomu hvězdy jsou označovány jako produkty s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu. Při vstupu na trh je potřeba vysokých investic. Později se však tempo růstu zpomalí a promění se na dojné krávy (Kotler a Armstrong 2018, s. 69).

Cimbálníková (2012, s. 54) představuje důležitost výskytu dojných krav v portfoliu. Jedná se totiž o stabilní produkty, které pravidelně generují zisky a jsou často hlavním zdrojem realizovaných zisků. Ty mohou být využívány například na rozvoj otazníků a hvězd.

Poslední skupina je označována jako psi, kteří jsou charakterizováni nízkým relativním podílem na trhu a také nízkým tempem růstu (Cimbálníková, 2012, 55). Dle Hanzelkové et al. (2017, s. 167) by měly být tyto výrobky odstraněny z portfolia a nahrazeny jinými alternativami s lepším potenciálem do budoucna.

### 3.4 SWOT-analýza

Podle Cimbálníkové (2012, s. 64-65) je tato analýza je využívána k rozpoznání silných a slabých stránek podniku. Poskytuje také manažerům čas se vypořádat s potencionálními hrozbami nebo naopak příležitostmi. Jedná se o závěrečnou analýzu, kde jsou využívány data z předcházejících analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Její název byl odvozen od anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

SWOT-analýza je rozdělena na vnější a vnitřní prostředí. Do vnějšího prostředí jsou řazeny příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky jsou součástí prostředí vnitřního (Paulovčáková, 2015, s. 79).

Podle Lesákové (2014, s. 42) mohou příležitosti znamenat pro podnik získání konkurenční výhody. Mohou mezi ně patřit moderní trendy v technologiích, neexistující přímá konkurence nebo jednoduchý vstup na nové trhy. K získání takové výhody je potřeba, aby byla příležitost nejprve identifikována a následně využita.

Rizika mohou naopak ohrozit pozici podniku nebo ho vystavit neúspěchu. Podniky jsou nuceni neustále rizika vyhledávat a využívat vhodné opatření na jejich eliminaci. Mezi rizika jsou řazeny například silné postavení konkurence nebo změny v legislativě (Lesáková, 2014, s. 42, 43).

Pomocí silných stránek může být výrazně ovlivněna úspěšnost podniku. Firmy by měly najít takové silné stránky, které konkurence těžko napodobí. Důležitým úkolem manažerů, je umět takové stránky efektivně využít. Do této kategorie jsou řazeny například kvalitní

produkty, know-how a silná značka. Slabé stránky naopak podniku brání v jeho prosperitě. Proto by měly být identifikovány a eliminovány. Mezi slabé stránky patří špatná pověst podniku, nevhodné řešení distribuční cesty, nedostatečná informovanost o produktech apod. Různé slabé i silné stránky mají odlišný stupeň důležitosti. Při analýze je proto nutné, aby byly správně ohodnoceny (Paulovčáková, 2014, s. 84-85).

Ve SWOT-analýze nesmí být opomíjena konkurence a jejich silné a slabé stránky. Informace mohou být čerpány z volně dostupných zdrojů například na webových stránkách, sociálních sítí nebo výročních zpráv (Paulovčáková, 2014, s. 90).

## 4 MODERNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Podle Tahala (2022, s. 15) je úspěch podniku podmíněn znalostí informací o zákaznících a jejich potřebách. Podle něj by pro efektivní řízení a rozhodování měl být informační systém strukturován. Zmiňuje proto Marketingový informační systém (MIS), který je rozdělen na interní data, marketing intelligence a marketingový výzkum.

Interní data jsou firmám známa například prostřednictvím zákaznického servisu a e-shopu. Marketing intelligence je dalším zdrojem informací, které mohou být získány z různých sdělovacích prostředků a okolí firmy. Nejvíce efektivní sběr informací o spotřebitelích je marketingový výzkum (Tahal, 2022, s. 16).

Díky marketingovému výzkumu je umožněno naslouchat spotřebitelům a trhu a získat tak potřebné informace pro další rozhodování (Tahal, 2022, s. 16).

Podle Vašíkové (2014, s. 69) je pro efektivní marketingový výzkum důležité nejprve definování problému a výzkumných cílů, následně sestavení plánu výzkumu, implementace plánu, sběr a analýza dat a na závěr interpretace výsledků.

### 4.1 Kvantitativní výzkum

Podle způsobu sběru dat je rozlišován kvantitativní a kvalitativní výzkum. Kvantitativním výzkumem je získána odpověď na otázku kolik. Tento způsob výzkumu je nejčastěji prováděn pomocí dotazníků, pozorování nebo experimentem. Do kvantitativního výzkumu je zahrnuto velké množství respondentů (Tahal, 2022, s. 56).

### 4.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je často prováděn pomocí rozhovorů s jednotlivci nebo menšími skupinami. Pomocí takového výzkumu jsou objasněny odpovědi na otázky proč a jak. Každá odpověď je detailně zkoumána (Tahal, 2022, s. 43).

Interview neboli rozhovor je metoda sběru dat, využívána ke kvalitativnímu výzkumu. Na rozhovor by měl být moderátor pečlivě připraven. Měl by mít předem připravený scénář, kterého by se měl držet. V případě expertního rozhovoru je do výzkumu zapojena osoba, která je expertem v dané oblasti. Takovou osobu může být zvolen například majitel firmy, nebo jeho zástupce. Expertní rozhovor je prováděn formou individuálního setkání a jeho délka by měla být v rozsahu 20–40 minut (Tahal, 2022, s. 46).

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Úspěch v podnikání je spojen s mnoha faktory. Jedním z nich je i konkurenceschopnost, tedy umění se odlišit od svých konkurentů a zaujmout cílovou skupinu něčím, co u konkurence nenajdou. Při vedení podniku je tedy potřeba překonat dogma, jež se ve společnosti nachází, které vnímá pohled na konkurenci jako nespravedlivé napodobování. Praxe je přitom spojena s opakem. Analýza konkurence často přispívá k odlišení se od ostatních v daném odvětví. Takové odlišení v produktu, způsobu komunikace nebo jiných fázích podnikání bývá příjemně odměněno. Lidé jsou zahlceni podobnými výrobky, službami a reklamami, a proto je dokáže jakákoliv změna zaujmout.

Významným faktorem úspěchu je také konkurenční strategie, která je podnikem zvolena. Firmy držící se určitého plánu mají výrazně vyšší šanci na prosazení. Strategie by si měly podniky vybrat například podle Portera, který nabízí strategii nízkých nákladů, odlišnosti nebo zaměření pouze na menší segment. Ansoffovy strategie jsou zaměřeny na strategii stability, omezení, pronikání trhu, expanzi a diverzifikaci. Kotlerovy strategie jsou zase rozděleny podle pozic určenými podílem trhu. Jsou zde obsaženy strategie tržního vůdce trhu, tržního vyzyvatele, následovatele nebo strategie obsazování tržních výklenků. Podniky by také měly zvážit, zda se budou pohybovat v rudém oceánu, tedy v již existujícím prostředí, které je spojeno s početnou konkurencí, nebo v modrém oceánu a vytvořit si tak nový tržní prostor.

Podniky by dále měly velmi dobře znát své vnější prostředí a umět se v něm pohybovat. Prostředí je rozděleno na tři druhy: makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí.

V makroprostředí jsou obsaženy faktory, které podnik nemůže svým rozhodnutím ovlivnit. K jeho prozkoumání je využívána PESTE analýza, která je zaměřena na vlivy právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické.

Mezi mikroprostředím a makroprostředím se nachází prostředí, které podnik může do jisté míry ovlivnit a jehož faktory mohou naopak ovlivnit podnik. Takové okolí podniku je označováno termínem mezoprostředí a nacházejí se zde například zákazníci, dodavatelé a konkurence. Mezi jeho nejúčinnější analýzy je řazen Porterův model pěti konkurenčních sil nebo benchmarking.

V mikroprostředí jsou zahrnuty vlivy, situace a okolnosti, které podnik může ovlivnit. Jednou z analýz, která mapuje takové prostředí je STP analýza, která je využívána

k segmentaci cílové skupiny a následnému zacílení a umístění. Dalším způsobem analýzy mikroprostředí je analýza marketingového mixu, která je oproti původnímu mixu 4P, tedy produkt, cena, místo a propagace, rozšířena o další 3P: lidé, materiální prostředí a procesy. Většina firem disponuje portfoliem více produktů. Tyto podniky by měli své produkty analyzovat a dokázat je rozdělit podle jejich významu. K tomu je určena portfoliová analýza BCG neboli Bostonská matice. Tato matice rozděluje produkty do kategorií hvězdy, otazníky, dojně krávy a psi. Podle těchto kategorií jsou následně manažeři schopni určit, kterým produktům věnovat dále pozornost a které ze svého portfolia vyřadit.

Výsledky jednotlivých analýz by měly být využity jako vstupní atributy do závěrečné SWOT-analýzy. Tato analýza má za úkol vyhodnotit slabé a silné stránky podniku. Dále je zaměřena na možné příležitosti a rizika, které mohou podnik ovlivnit.

Pro správné rozhodování a řízení podniku je zapotřebí získat důležité informace. Tyto informace jsou zajištěny pomocí marketingového výzkumu.

V praktické části bakalářské práce budou zodpovězeny tři výzkumné otázky. Tyto otázky byly formulovány na základě zpracování teoretických východisek a využitím logické (teoretické) metody, tedy indukce.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Kdo jsou klíčoví zákazníci vybraného podnikatelského subjektu?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Je současné portfolio produktů a služeb komplexní a rozsáhlé ve srovnání s konkurencí?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Jaký vliv má marketing na sociálních sítích vybraného podnikatelského subjektu na generování nových poptávek?*

V rámci zodpovězení stanovených výzkumných otázek bude využito zejména dedukce, jako jedné z logických (teoretických) metod.



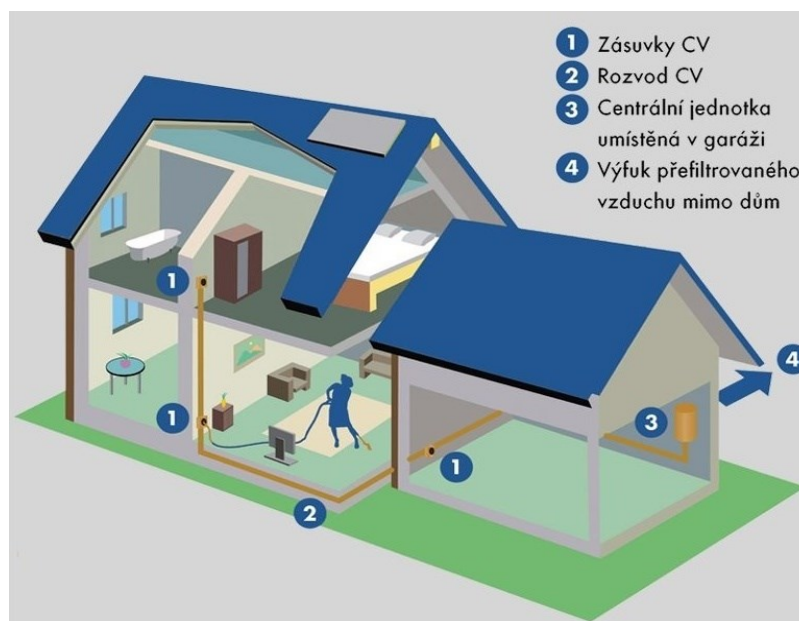
## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

Vybraný podnikatelský subjekt je na trhu od roku 2008, kdy jeho majitel začal podnikat jako OSVČ. Zkušenosti v oboru má však od roku 1999. Podnikatelský subjekt se zabývá především prodejem a montáží centrálních vysavačů a jejich příslušenství. Jedná se o kvalitní kanadské značky Duovac a Husky. Dále nabízí robotické vysavače a shozy prádla. Jeho hlavní zaměření je na rodinné domy, ale věnuje se i komerčním prostorům a průmyslovým halám. Působí ve Zlínském kraji a jeho okolí, přičemž nejvíce se soustředí na okolí města Zlín (Interní dokumenty vybraného podnikatelského subjektu).

Sídlo vybraného podnikatelského subjektu se nachází ve Fryštáku. Tento prostor je využíván jako showroom, kde si mohou zákazníci prohlédnout produkty a vyzkoušet jejich využití. Zároveň se jedná o sklad. Dále využívá kancelář v Malenovicích, kde se lze po domluvě setkat se zákazníkem (Interní dokumenty vybraného podnikatelského subjektu).

Jeho hlavním zaměřením jsou tedy centrální vysavače, které instaluje do rodinných domů komerčních prostorů a průmyslových hal. Jedná se o vysávací systém, který funguje díky potrubí rozvedeném v budově. Zákazník pak pomocí hadice připojené do zásuvky ve stěně vysaje prach a nečistoty. Ty putují potrubím až do vysavačové jednotky umístěné mimo obytný prostor, například v garáži nebo technické místnosti. Přefiltrovaný vzduch je poté odsávaný ven z budovy. Na dalším obrázku (Obrázek 7) je zobrazen princip fungování centrálního vysávacího systému (Interní dokumenty vybraného podnikatelského subjektu).



Obrázek 7 Princip fungování centrálního vysávacího systému (Webové stránky vybraného podnikatelského subjektu)

Majitel podnikatelského subjektu později přidal do sortimentu výrobků také shozy prádla, které instaluje do staveb rodinných domů a komerčních prostor. Toto zařízení umožňuje transport prádla z horních pater budovy do prádelny nebo technické místnosti. Dále reagoval na změnu trhu a zařadil do sortimentu také robotické vysavače. Ty jsou uzpůsobeny centrálnímu vysávacímu systému. Při návratu do dokovací stanice automaticky odsají prach ze zásobníku do centrálního vysavače (Interní dokumenty vybraného podnikatelského subjektu).

Jelikož většina produktů vyžaduje i profesionální montáž a následný servis, podnikatelský subjekt je omezen dojezdovou vzdáleností. Jeho působení je tedy ve Zlínském kraji a jeho okolí, ve kterém také distribuuje své produkty. V této oblasti se v současné době nachází čtyři konkurenti. Ve Zlínském kraji je dále zaměřen na město Zlín a jeho okolí, které je z pohledu nákladu na dopravu nejvýhodnější (Vlastní zúčastněné pozorování).

## 6.1 Konkurenční strategie

Jednotlivé konkurenční strategie jsou vytvořeny pomocí informací získaných z interview s majitelem vybraného podnikatelského subjektu a z analýzy interních dokumentů.

Vybraný subjekt se snaží od konkurence odlišit svým přístupem k zákazníkovi. Jeho priorita je spokojenost zákazníka a udržení dlouhodobého vztahu založeného na důvěře. Na trhu se nachází přímí konkurenti, kteří nabízejí stejné nebo podobné produkty. V rámci celého území České republiky se jedná o několik desítek konkurentů. Mnozí z nich využívají e – commerce a mohou tak mít značnou výhodu nad vybraným podnikatelským subjektem. Většina produktů je však spojena s montáží. Z toho důvodu jsou jako hlavní konkurenti vnímáni ti, kteří působí ve Zlínském kraji. Dále se subjekt střetává s nepřímou konkurencí, která nabízí alternativy k centrálnímu vysavači jako jsou přenosné, robotické nebo tyčové vysavače.

Z pohledu konkurenčních strategií dle Portera subjekt využívá fokální strategii zaměřenou na určitý tržní segment. V něm je dále zaměřen na strategii diferenciacce. Od své konkurence se snaží odlišit svým přístupem k zákazníkovi. Zakládá si na přátelském vztahu a snaží se být spíše poradce než prodejce.

Podle Ansoffových strategií subjekt využívá strategii stability. Na stejném trhu nabízí stejné produkty, přičemž se snaží své výkony neustále zlepšovat.

Odhadovaný tržní podíl vybraného podnikatelského subjektu ve Zlínském kraji je 25 %. Stejně tak velký tržní podíl zaujímají jeho dva největší konkurenti Valčík a Hudeček, tedy každý 25 %. Z pohledu konkurenčních strategií dle Kotlera, tak subjekt využívá strategii tržního vyzyvatele. Přestože je řazen mezi vůdce trhu ve Zlínském kraji, stále chce zvyšovat svůj podíl v tomto regionu. Úkoly podnikatelského subjektu zahrnují zlepšování kvality produktů a služeb a zvyšování intenzity marketingové komunikace.

V rámci České republiky se subjekt drží strategie obsazování tržních výklenků, podle konkurenčních strategií dle Kotlera. Subjekt působí ve Zlínském kraji, který není pro velké společnosti příliš zajímavý. Ty se zaměřují především na okolí Brna a Prahy.

Podle Druckera subjekt využívá kombinaci „Nalézt a obsadit specializované ekologické tržní niky“ a „Změnit ekonomické charakteristiky produktu, trhu nebo oboru“, kde využívá již zmíněnou výhodnou oblast Zlínského kraje a vytváření užité hodnoty pro zákazníka v podobě odlišného přístupu.

Dále subjekt využívá strategii rudého oceánu, kde se setkává v jednom odvětví s více konkurenty, a proto je velmi důležité konkurenci sledovat a umět se odlišit. Podnikatelský subjekt by se měl v budoucnu zaměřit také na vytváření modrých oceánů a zvýšit tak svoji konkurenceschopnost (Interview s majitelem vybraného podnikatelského subjektu).

## **6.2 STP analýza**

V rámci STP analýzy budou nejprve zákazníci rozděleni do tržních segmentů. Dalším krokem bude výběr vhodného segmentu a zacílení na něj. V posledním kroku bude potřeba odlišit se od konkurence a zaujmout cílovou skupinu. Informace využité v STP analýzy byly získány z vlastního pozorování a z interview s majitelem vybraného podnikatelského subjektu.

### **6.2.1 Segmentace (Segmentation)**

V této fázi STP analýzy bude trh rozdělen do několika segmentů. Ty mohou být dále rozděleny na geografické, demografické, psychografické a behaviorální. Geografická segmentace je zaměřena na území, ve kterém subjekt získává své zákazníky. V případě vybraného subjektu se jedná o Zlínský kraj a jeho blízké okolí. Podle demografické segmentace může být trh rozdělen dle věku, pohlaví, povolání nebo životního stylu. Dále se berou v úvahu různé znaky chování potenciačních zákazníků, které mohou rozhodovat o jejich nákupním chování. Vybraný podnikatelský subjekt využívá pět segmentů zákazníků.

**Prvním segmentem** jsou dle demografických faktorů muži, kteří staví nebo rekonstruují rodinný dům. Je to z toho důvodu, že potrubí centrálního vysavače je realizováno v období hrubé stavby, přičemž stavbu a technické záležitosti mají na starosti, dle zkušenosti podnikatelského subjektu, ve většině případů muži. Jedná se o muže ve věkovém rozmezí 26-50 let. Geograficky je subjekt zaměřen na Zlínský kraj a jeho okolí. Jelikož pořízení centrálního vysavače vyžaduje poměrně vysokou počáteční investici, jedná se o lidi s průměrným nebo nadprůměrným příjmem. Mohou to tedy být podnikatelé nebo zaměstnanci s vyšším finančním ohodnocením, kteří staví dům pro svoji rodinu. Tito lidé jsou finančně gramotní a žijí zdravým životním stylem. Jsou pečliví a záleží jim na čistotě. Preferují kvalitní produkty, za které jsou ochotni připlatit. Využívají sociální sítě, kde mohou hledat inspiraci pro nové bydlení. V jejich nákupním rozhodování mohou hrát roli emoce, které jsou vyvolány například tématy zdraví a pohodlí.

**Druhým segmentem** jsou dle demografických faktorů ženy ve věku 26-50 let. Tyto ženy nejčastěji se svým mužem staví nebo rekonstruují rodinný dům. Dle geografických faktorů se jedná o ženy, žijící ve Zlínském kraji a jeho okolí. Aktivně se zajímají o svůj budoucí domov a možnosti jeho vylepšení.

Do **třetího segmentu** jsou řazeni zákazníci, kteří již v domě mají rozvody potrubí centrálního vysavače. Ve většině případů jsou to zákazníci, kterým v minulosti vybraný podnikatelský subjekt instaloval rozvody potrubí a prodal centrální vysavač. Jedná se především o muže ve věku 35-60 let. Nachází se ve Zlínském kraji nebo jeho okolí. Tito lidé potřebují například opravit stávající centrální vysavač, nebo jej vyměnit za nový.

**Čtvrtým segmentem** jsou společnosti, které staví průmyslovou halu ve Zlínském kraji a jeho okolí. Majitelé těchto podniků hledají způsob efektivního vysávání ve své budoucí hale. Jejich rozhodování je ovlivněno racionálním myšlením. V jejich rozhodnutí nehrají příliš velkou roli emoce. Z toho důvodu se zajímají především o technické parametry vysavače a jeho praktické využití.

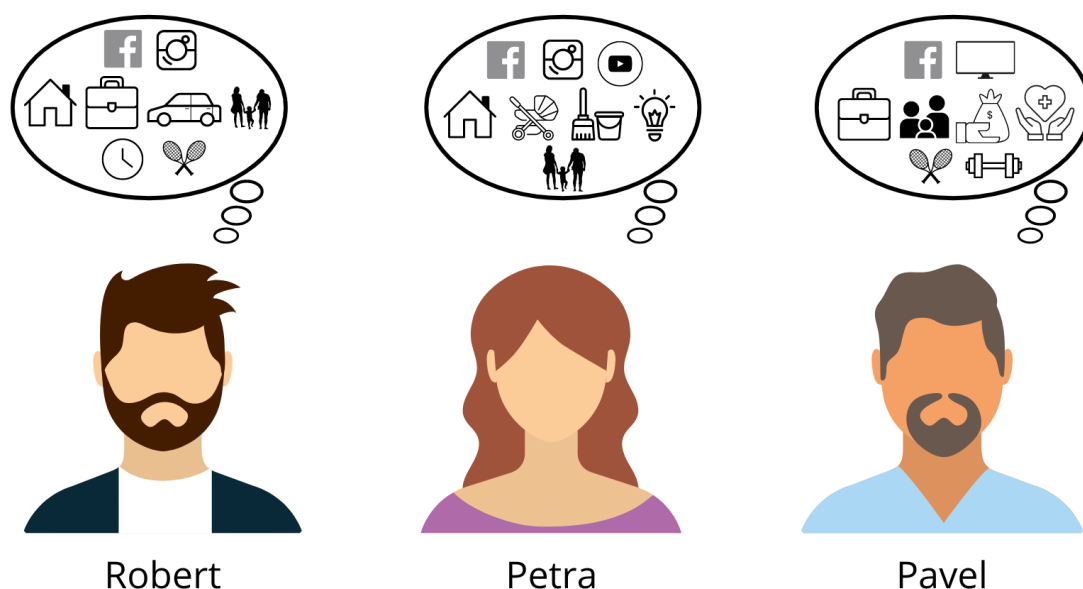
**Pátým segmentem** jsou stavební společnosti. Ty mohou být zaměřeny na komerční prostory typu hotel, penzion, restaurace, ale i rodinné domy. I tyto společnosti jsou z geografického hlediska řazeny do Zlínského kraje.

### 6.2.2 Zacílení (Targeting)

Podnikatelský subjekt se nejvíce zaměřuje na první, druhý segment a třetí segment. První a druhý segment představují lidé, kteří staví nebo rekonstruují dům. Jejich hlavní výhoda je

menší riziko nezaplacení zakázky. Další výhodou je jednodušší realizace. Nevýhodou oproti čtvrtém a pátém segmentu je nižší výnosnost zakázky. Třetí segment je nejvíce ziskový. U takových zákazníků neprobíhá instalace potrubí, ale pouze prodej nového přístroje a jeho příslušenství.

Pro lepší pochopení zákazníků a efektivnější zacílení na jednotlivé segmenty je využívána marketingová persona. Ta obsahuje demografické, psychografické a behaviorální údaje o ideálním zákazníkovi jednotlivých segmentů. Jejich grafická podoba je zobrazena na dalším obrázku (Obrázek 8).



Obrázek 8 Grafická podoba Roberta, Petry a Pavla a jejich zájmů (Vlastní zpracování)

Jméno ideálního zákazníka **prvního segmentu** je Robert. Je to muž ve věku 38 let, který staví dům pro sebe, svoji manželku a dítě. Dům, který staví se nachází několik kilometrů od Zlína. Je rozsáhlý a pohybuje se ve vyšší cenové kategorii. Finančně je na tom jeho rodina dobře. Tento muž je podnikatel. Jeho práce ho baví a tráví v ní hodně času. Robert aktivně vyhledává, jak svůj budoucí domov a život v něm zlepšit. Jeho rodina dbá na čistotu a zdravé prostředí pro život svého dítěte a jsou ochotni za to zaplatit. Také má rád svoji manželku, které chce usnadnit práci a ušetřit čas strávený s úklidem. Rád se stará o své auto, u kterého si zakládá na čistotě. Své auto vysává přibližně jednou za měsíc na benzínce. Tato aktivita ho stojí spoustu času a nervů, jelikož má tento vysavač velmi slabý výkon. Úklid proto není tak efektivní, jak by si přál. Robert rád nakupuje kvalitní výrobky, které mají dlouhou životnost. Je ochotný zaplatit vyšší počáteční cenu s vidinou,

že v budoucnu ušetří. Většinou se pohybuje v práci nebo doma. K jeho zájmům se řadí tenis, cyklistika a cestování. Během dne také využívá sociální sítě, kde hledá inspiraci pro stavbu domu.

Ideální zákazník **druhého segmentu** je Petra. Je jí 35 let a v současné době je na mateřské dovolené. Petra má střední školu s maturitou a je zaměstnaná jako účetní v malé firmě. Se svým manželem staví rodinný dům v malém městě v blízkosti Zlína. Starost o dítě a domácnost ji zabere spoustu času, přesto se aktivně zapojuje do řešení stavby domu. Finančně je na tom rodina nadprůměrně. Petřin manžel podniká a v traví v práci hodně času. Petra má ráda pořádek a chce budoucí dům udržovat v čistotě. Zároveň preferuje pohodlí a jednoduchost úklidu. Nemá ráda nekvalitní produkty a nevykonné vysavače, které zanechají nečistou na podlaze. Volné chvíle tráví na sociálních sítích, kde vyhledává zábavu, recepty na vaření, ale také inspiraci pro vybavení nového domu. Jedná se především o sociální sítě Instagram, Facebook a YouTube.

Persona v rámci **třetího segmentu** se jmenuje Pavel. Je mu 55 let. Pavel je podnikatel. Před lety si nechal od vybraného podnikatelského subjektu nainstalovat centrální vysavač. Žije v rodinném domě na okraji Zlína se svojí manželkou a starším synem. Jeho současný stroj přestal fungovat a Pavel zvažuje své další kroky. S centrálním vysavačem je velmi spokojený a neměnil by ho za jiný typ vysavače. Oceňuje především jeho výkon a jednoduchost použití. Finančně je na tom dobře a další centrální vysavač by si mohl dovolit. Pro tyto případy má vybudovanou finanční rezervu. Pavel se žije zdravým životním stylem. Pravidelně hraje tenis a posiluje, aby se udržel v kondici. Večery tráví u sledování televize a také na sociálních sítích, především na Facebooku.

Vybraný podnikatelský subjekt cílí na první segment především pomocí webových stránek. V současné době se ve vyhledávacích nachází na prvním nesponzorovaném místě při vyhledávání centrálních vysavačů ve Zlíně. Další cílení probíhá pomocí katalogu produktů, které umísťuje na stavby rodinných domů. Tento katalog obsahuje obrázky centrálních vysavačů a jejich příslušenství. Zobrazuje i benefity produktů jako je například jednoduchost vysávání. Tyto katalogy jsou ovšem zastaralé. Nový katalog nebo leták by mohl pomoci zvýšit úspěšnost tohoto typu cílení. Vybraný podnikatelský subjekt využívá také sociální síť Facebook, kde však není příliš aktivní. Zvýšení konkurenceschopnosti by tedy mohla pomoci i vyšší aktivita na Facebooku a založení sociální sítě Instagram.

Pro zacílení na druhý segment využívá vybraný podnikatelský subjekt podobné techniky, jako pro segment první. I v tomto případě se jedná o webové stránky, katalogy a Facebook.

Pro lepší zacílení na tento segment, by měl vybraný podnikatelský subjekt zvýšit svoji aktivitu na sociálních sítích. Pomoci by mohly krátká videa umístěná na Facebooku a Instagramu, která zobrazují praktické využití centrálního vysavače a jeho benefity.

Zákazníci ve třetím segmentu ve většině případů kontaktují podnikatelský subjekt sami. Je to především díky spokojenosti se službou a produkty. Dalším způsobem zacílení je přímý marketing v podobě e-mailové komunikace s akčními nabídkami, nebo pravidelné servisy vysavačů. Pro zvýšení šance u potenciálních zákazníků, kteří nemají zkušenosti s vybraným podnikatelským subjektem, je vhodná reklama na Facebooku. Tato reklama by například informovala o akčních nabídkách centrálních vysavačů. Dále by podnikatelský subjekt mohl umístit reklamu na tenisové kurty, kde se cílová skupina pohybuje.

### **6.2.3 Umístění (Positioning)**

Posledním bodem STP analýzy je umístění na trh. Z pohledu nepřímé konkurence, která nabízí alternativy k centrálnímu vysavači, je hlavním odlišením produktu především ve výkonu a kvalitě produktu. Centrální vysavače jsou výkonnější oproti jiným alternativám, jelikož se nejedná o přenosný vysavač. Je to větší stroj se silným motorem, který je umístěn na stěně technické místnosti. Dalším důvodem vyššího výkonu je omezení výkonu vysavačů Evropskou unií, které se na centrální vysavače nevztahuje. Z pohledu kvality se jedná o kvalitní kovové stroje se zárukou 25 let, oproti plastovým alternativám.

Z pohledu přímé konkurence, nabízející stejné nebo podobné produkty, je vybraný podnikatelský subjekt odlišen především přístupem k zákazníkovi. Jde mu o maximalizaci jeho spokojenost a hodnotu produktu i za cenu náročnější realizace nebo snížení zisku. Dále nabízí své dlouholeté zkušenosti, které nabyl za posledních 25 let v oboru. Zákazník by měl po poskytnuté službě z podnikatelského subjektu v rámci asociací cítit upřímnost, férovost a snahu pomoci s jakýmkoliv problémem.

### **6.2.4 Závěr STP analýzy**

V rámci STP analýzy byly zákazníci rozděleni do pěti segmentů. Následně byly vybrány segmenty, na které se podnikatelský subjekt nejvíce zaměřuje. Jedná se o muže a ženy ve věku 26-50 let, kteří staví rodinný dům ve Zlínském kraji nebo jeho okolí. Pro lepší cílení na tyto segmenty by měl vybraný podnikatelský subjekt zvýšit svoji aktivitu na sociálních sítích, aby rozšířil povědomí o centrálním vysavači a vytvořit nové propagační materiály v podobě letáku nebo katalogu. Dalším významným segmentem jsou muži, kteří již mají



rozvody centrálního vysavače. Cílení na tuto skupinu je vhodné přes placené reklamní kampaně na Facebooku, které by informovali o akčních nabídkách. Na zvážení je i umístění reklamy na tenisové kurty.

### 6.3 Analýza marketingového mixu 7P

Marketingový mix spolu se segmentací pomáhá dotvářet marketingovou strategii. Pomocí této analýzy lze lépe zacílit na potenciálního zákazníka. Pro sektor služeb jsou součástí marketingového mixu 7P následující nástroje: produkt (Product), cena (Price), propagace (Promotion), distribuce (Place), materiální prostředí (Physical evidence), lidé (People) a procesy (Processes).

#### 6.3.1 Produkt (Product)

Vybraný podnikatelský subjekt je zaměřen především na produkty spojené s centrálním vysáváním. Součástí jsou i služby v podobě instalace potrubí a servisu vysavače. Portfolio produktů dále obsahuje centrální vysavače, příslušenství a robotické vysavače. Vše je propojeno do centrálního vysávacího systému. Výsledkem pro zákazníka je tedy jednoduchý a účinný úklid. Zákazník při úklidu pouze vysune devíti metrovou hadici ze stěny, nebo připojí hadici do vysavačové zásuvky a vysaje dům pomocí výkonného vysavače, který je umístěn například v garáži nebo technické místnosti. Dále podnikatelský subjekt nabízí shoz prádla od značky Artox, který usnadňuje manipulaci s prádlem (Vlastní zúčastněné pozorování).

**Instalace potrubí** je při stavbě nebo rekonstrukci domu ve většině případů chvíle prvního fyzického kontaktu se zákazníkem. Jedná se o rozvedení potrubí z PVC do podlahy a stěn domu. Tento krok je pro zákazníky nezbytný, pokud chtějí v budoucnu centrální vysavač využívat. Instalace je rozdělena do dvou fází. V první fázi probíhá montáž zásuvek do stěn, tento proces je prováděn před omítáním. Druhá fáze probíhá před pokládáním polystyrenu do podlahy, kdy jsou provedeny rozvody potrubí po zemi (Internetové stránky podnikatelského subjektu, Interní dokumenty podnikatelského subjektu).

**Centrální vysavače** jsou hlavním produktem vybraného podnikatelského subjektu. Je zaměřen na značky Duovac a Husky, které jsou vhodné pro rodinné domy a značku Disan, která je využívána v průmyslu. Podnikatelský subjekt nabízí široký výběr modelů vysavačů Duovac a Husky, které jsou odlišeny především výkonem. Jedná se o kanadskou výrobu,

přičemž si značky zakládají na kvalitě. Pro vybrané vysavače proto nabízí záruku 25 let (Internetové stránky podnikatelského subjektu).



Obrázek 9 Centrální vysavač Duovac Symphonia (Webové stránky vybraného podnikatelského subjektu)

**Servis** centrálních vysavačů je řazen mezi nabízené služby vybraného podnikatelského subjektu. Většina servisů je součástí preventivních prohlídek, které jsou pro vybrané modely vysavačů se zárukou 25 let povinné. Tyto servisy probíhají vždy po 5 letech. Jelikož je 25 let dlouhá doba, při preventivních servisech dochází například k výměně uhlíků nebo těsnění. Tyto servisy tak prodlužují životnost vysavače (Interní dokumenty podnikatelského subjektu).

**Robotické vysavače** nabízí vybraný podnikatelský subjekt od roku 2019. Tyto robotické vysavače jsou uzpůsobeny centrálnímu vysávacímu systému. Jejich předností je automatické odsávání prachu ze zásobníku při návratu do dokovací stanice. V současné době je sortiment robotických vysavačů tvořen dvěma modely (Internetové stránky podnikatelského subjektu).



Obrázek 10 Robotický vysavač Husky Tubo Robo TR900 (Webové stránky vybraného podnikatelského subjektu)

**Příslušenství** k centrálnímu vysavači zahrnuje například vysavačové hubice, hadice, zásuvky nebo přídavné sáčky. Základní vybavení pro vysávání poskytuje podnikatelský subjekt k vysavači zdarma. Centrální systém však nabízí mnoho možností, jak úklid usnadnit nebo vylepšit. Zákazníci si mohou například dokoupit vysavačové hubice na různé povrchy podlah nebo kobereců. Velmi oblíbené jsou také přídavné sáčky do vysavače, které mají funkci udržení čistoty vysavače, filtrování a prodloužení životnosti stroje. Dále nabízí separátory, díky kterým je umožněno vysávání vody nebo popela z krbu. Pro udržení čistoty v kuchyni je zákazníkům instalována podlahová šterbina, do které je možné namést nečistotu, která je potrubím vysávaná do vysavače (Vlastní zúčastněné pozorování).

Artox je značka **shozu prádla**. Jedná se o praktické zařízení, které umožní rychlý transport prádla z obytné části domu do prádelny nebo technické místnosti. Transport je zajištěn pomocí šachty zabudované ve stěně. Prodej tohoto produktu je ve většině případů spojen i s jeho montáží. Ta probíhá při stavbě nebo rekonstrukci domu. Vybraný podnikatelský subjekt se tomuto produktu věnuje jen okrajově.

### 6.3.2 Cena (Price)

Vybraný podnikatelský subjekt stanovuje cenu každému zákazníkovi individuálně. Pokud zákazník poptá službu nebo zboží, je mu vytvořena nezávazná cenová nabídka. Výše ceny může být ovlivněna například obtížností provedení, velikostí domu, vzdáleností od Zlína nebo specifickými požadavky. Cena materiálu je stanovena dle nákladově orientované tvorby ceny. Výsledná cena je tedy určena pomocí nákladů, ke kterým je

připočtena zisková přírážka. Cena za instalaci a servis je dále stanovena na základě konkurence nebo jiných řemeslných prací. V závislosti na typu práce se cena za instalaci nebo servis pohybuje v rozmezí 300–600 Kč/hod. Cena rozvodů potrubí také závisí na různých faktorech jako je například velikost domu, obtížnost řešení nebo počet vysavačových zásuvek. V malém domě se cena potrubních rozvodů pohybuje v rozmezí 5 000–10 000 Kč včetně instalace. Ve větších domech se cena pohybuje v rozmezí 10 000–20 000 Kč. Hlavní položkou je samotný centrální vysavač. Model vysavače je zvolen dle požadovaného výkonu a preferencí zákazníka. Mezi nejžádanější vysavače spadají Duovac Symphonia 150 l za 23 990 Kč bez DPH, Duovac Symphonia 280 l za 29 990 Kč bez DPH a Husky Cyklon za 27 990 Kč bez DPH. Podnikatelský subjekt nabízí také dva typy robotických vysavačů. Levnější model nabízí za 9 793 Kč bez DPH a jeho vylepšenou verzi za 18 925 Kč bez DPH. V následující tabulce (Tabulka 3) jsou jednotlivé ceny zobrazeny. (Interview s majitelem podnikatelského subjektu, webové stránky vybraného podnikatelského subjektu).

Tabulka 3 Ceník vybraných položek (Vlastní zpracování)

Položka	Cena (Kč) k 7. 4. 2024
Instalace/servis (Kč/hodina)	300-600
Rozvody potrubí malého domu (včetně instalace)	5 000-10 000
Rozvody potrubí velkého domu (včetně instalace)	10 000-20 000
Duovac Symphonia 150 l	23 990 (bez DPH)
Duovac Symphonia 280 l	29 990 (bez DPH)
Husky Cyklon	27 990 (bez DPH)
Robotický vysavač Husky Turbo Robo TR800	9 793 (bez DPH)
Robotický vysavač Husky Turbo Robo TR900	18 925 (bez DPH)
Shoz prádla-2 patra	14 200 (bez DPH)
Shoz prádla-3 patra	29 990 (bez DPH)

### 6.3.3 Distribuce (Place)

Vybraný podnikatelský subjekt provádí distribuci přímo koncovému zákazníkovi. Nevyužívá tedy žádných mezičlánků. Jedná se o prostředníka, jelikož je majitelem prodávaných produktů. Zákazníci ho mohou najít na internetových stránkách nebo po domluvě ve Fryštáku, kde mají možnost produkty zakoupit nebo je vyzkoušet. Tento prostor je využíván i jako sklad. Nevýhodou tohoto skladu je malý prostor, který může znamenat omezený počet určitých položek. Dále využívá kancelář v Malenovicích. I zde je možnost setkání po domluvě. Většina produktů je spojena s montáží. Z toho důvodu probíhá

i doprava prostřednictvím vybraného podnikatelského subjektu v rámci Zlínského kraje a jeho okolí. Podnikatelský subjekt je zaměřen především na okolí města Zlín, který je z pohledu nákladu na dopravu a časové náročnosti nejvýhodnější (Interview s majitelem podnikatelského subjektu).

Majitel podnikatelského subjektu by mohl zvážit založení elektronického obchodu, díky kterému by své produkty mohl prodávat on-line. Mohl by tak výrazně zvýšit konkurenceschopnost podnikatelského subjektu.

#### 6.3.4 Propagace (Promotion)

Propagace je důležitou součástí marketingového mixu. Vybraný podnikatelský subjekt využívá několik kanálů ke komunikaci.

Hlavním kanálem jsou **webové stránky**, které vyhledávače nabízejí na prvních pozicích pro Zlínský kraj. Potenciální zákazníci tam mohou najít základní informace o centrálním vysavači, jednotlivé produkty, fotogalerii s ukázkami práce nebo postup spolupráce. V současné době podnikatelský subjekt neprovozuje elektronický obchod. Cílem webové stránky tedy je, aby zákazník poptal službu prostřednictvím telefonu nebo e-mailu. Nevýhodou této webové stránky je její nákladnost a malá možnost grafických úprav ve srovnání s jinými poskytovateli webových stránek. To vede k tomu, že vzhled webové stránky neodpovídá aktuálním trendům. Ve sledování výkonnosti brání nepřesná měření návštěvnosti (Vlastní zúčastněné pozorování, interview s majitelem podnikatelského subjektu).

Důležitým komunikačním kanálem je také **osobní prodej**. Ten probíhá ve většině případů na stavbě potenciálního zákazníka. Výhodou je přímý kontakt se zákazníkem, což umožňuje upravit komunikaci na míru každému jednotlivci nebo možnost okamžité reakce na jeho námítky. Tento způsob prodej je doplněn propagačním materiálem katalogů, které jsou však zastaralé (Interview s majitelem podnikatelského subjektu).

Dále vybraný podnikatelský subjekt využívá **přímý marketing** v podobě e-mailové komunikace. Ta je cílena na databázi stávajících zákazníků. Jedná se především o zákazníky, kteří mají v domě zabudované potrubí centrálního vysavače, ale dosud si vysavačový agregát nezakoupili. Pro tyto zákazníky jsou zasílány akční nabídky, které probíhají nejčastěji v období Vánoc (Interview s majitelem podnikatelského subjektu).

Podnikatelský subjekt využívá i sociální síť **Facebook**. Na této síti však není příliš aktivní. Jedná se spíše o několik příspěvků za rok (Vlastní zúčastněné pozorování).

Placenou **reklamu** v současné době nevyužívá. Podnikatelský subjekt by měl zvážit především online reklamu. Jelikož je online reklama v dnešní době velmi důležitá, určitě je zde prostor pro zlepšení konkurenceschopnosti.

Nejvíce poptávky přichází díky šíření ústního doporučení, které je šířeno spokojenými zákazníky. Jedná se o **Word of mouth marketing** (zkráceně WOMM), kdy jsou zákazníci spokojeni do té míry, že produkt doporučují své rodině nebo přátelům. Takové doporučení má velký efekt, jelikož rodina nebo přátelé jsou lidé, kterým důvěřujeme nejvíce. Spokojenost zákazníků je do jisté míry způsobena kvalitním produktem. Velký podíl na spokojenosti má však i prozákaznický a přátelský přístup majitele podnikatelského subjektu (Interview s majitelem podnikatelského subjektu, vlastní zúčastněné pozorování).

### 6.3.5 Materiální prostředí (Physical evidence)

V sektoru služeb probíhá nákupní chování zákazníků často podle prvních dojmů. Prvním místem, kde mohou potenciální zákazníci přijít do styku s podnikem může být například webová stránka. Zvolený podnikatelský subjekt proto dbá na úpravě vzhledu a jejich aktualizaci. Nabízí také sekci fotogalerie, kde ukazuje výsledky své práce. Zákazníci tak mohou lépe podnikatelský subjekt poznat a rozhodnout se službu poptat. Sekce fotogalerie obsahuje pouze statické fotografie. Do budoucna by podnikatelský subjekt mohl zařadit odkaz na sociální síť, kde by tvořil obsah ve formě krátkých videí. V této formě by si zákazníci mohli lépe představit výsledný produkt a jeho benefity. Podnikatelský subjekt by také měl využít velkého množství spokojených zákazníků a umístit na webové stránky reference (Vlastní zúčastněné pozorování).

Další způsob prvního kontaktu může být přes telefonní hovor. V tomto případě se zákazníci dovolají majiteli podnikatelského subjektu. Díky svým zkušenostem za posledních 25 let, je vždy schopen poradit a udělat dobrý první dojem.

První fyzický kontakt je nejčastěji v místě stavby nebo bydliště zákazníka. Majitel podnikatelského subjektu používá jako své pracovní auto Škodu Octavii Combi 1. generace. Jedná se o spolehlivé a ekonomicky úsporné auto. Na druhou stranu jde o starší model a může u zákazníka působit lacině. Nemusí tak vyvolávat úplně dobrý první dojem. Na autě jsou umístěny polepy s nápisem centrální vysavače a kontaktními údaji.

Jako oblečení nosí pracovní oblečení s nápisem centrální vysavače, což působí velmi profesionálně (Vlastní zúčastněné pozorování).

Zákazníci si také mohou zboží vyzvednout v provozovně ve Fryštáku. Jedná se o garáž rodinného domu. Tyto prostory jsou poměrně stísněné, jelikož místnost je využívána zároveň jako sklad. Návštěva tohoto skladu by mohla vyvolat špatný dojem u zákazníka. Podnikatelský subjekt má k dispozici vizitky, které nabízí zákazníkům nebo potenciálním zákazníkům při kontaktu (Vlastní zúčastněné pozorování).

V současné době nemá logo, které by podnikatelský subjekt charakterizovalo a vyvolávalo u lidí potřebné a správné asociace. V tomto ohledu je zde určitý prostor pro zlepšení.

### **6.3.6 Lidé (People)**

Ve vybraném podnikatelském subjektu působí pouze pan majitel jako OSVČ. Jeho úkolem je tedy získání zákazníka, tvorba nabídky, provedení služby, prodej produktů a následná fakturace. Dále se musí starat o zásoby na skladě a jejich včasné doplňování. Současná situace nevyžaduje další pracovní sílu. Je to způsobeno i poklesem poptávky ve srovnáním s minulými lety (Interview s majitelem podnikatelského subjektu).

Nástroj lidé lze vnímat i z pohledu zákazníka. Podnikatelský subjekt si zakládá na důvěrném vztahu se zákazníkem. To napomáhá k budování loajality a k dlouhodobému udržení zákazníka.

### **6.3.7 Proces (Process)**

Udržení dlouhodobého vztahu se zákazníkem je v odvětví centrálních vysavačů klíčové. Proces od kontaktování a poptávky od zákazníka, přes montáž potrubí, až k prodeji centrálního vysavače, může trvat i několik let. V následujících letech mohou probíhat pravidelné servisy vysavače.

Proces kontaktování probíhá prostřednictvím telefonu nebo e-mailu. Po krátké domluvě a získání projektové dokumentace je poptávajícímu vypracována cenová nabídka, která bere v úvahu prostor stavby a výpočet potřebného materiálu. Pokud poptávající s cenou souhlasí, dalším krokem je montáž potrubí na stavbě. Vše je se zákazníkem naplánováno v časovém souladu s vývojem stavby. Samotný centrální vysavač je spolu se zásuvkami zákazníkovi instalován do téměř hotového domu, v období stěhování. Ani v tomto bodě však proces spolupráce není u konce. Většina modelů centrálních vysavačů nabízí záruku 25 let. V tomto období jsou zapotřebí pravidelné preventivní servisy vždy po pěti letech. Tyto servisy

umožňují pravidelný kontakt se zákazníkem, který lze využít k budování vztahu, prodeji příslušenství nebo k získání doporučení na příslušníky rodiny a přátelé (Interview s majitelem podnikatelského subjektu).

### **6.3.8 Shrnutí analýzy marketingového mixu 7P**

Vybraný podnikatelský subjekt disponuje rozsáhlým portfoliem produktů, zaměřených na centrální vysávací systém. Mimo to nabízí shoz prádla, kterému se však věnuje jen okrajově. V současné době nenabízí další druhy vysavačů, které by mohly zaujmout jiné skupiny zákazníků. Slabou stránkou podnikatelského subjektu je malý skladový prostor. Důsledkem může být omezení při nákupu od dodavatele nebo špatný první dojem při návštěvě zákazníka. Stejně tak může špatný dojem vyvolat starší auto. Konkurenceschopnost může snižovat zastaralý vzhled webové stránky a absence elektronického obchodu, bez kterého nemůže prodávat on-line. Další slabou stránkou je nízké využívání sociálních sítí Facebook a Instagram, kde by mohl získat více zákazníků nebo rozšířit povědomí o těchto produktech. V současné době nevyužívá placenou propagaci, která by měla pomoci zvýšit počet poptávek. Podnikatelský subjekt také nemá žádné firemní logo, s kterým by mohl být spojován a lépe zapamatován. Propagaci by také posílil nový propagační leták. Ten by shrnul princip fungování centrálního vysavače a jeho hlavní benefity.

## **6.4 Portfoliová matice BCG (Bostonská matice)**

Tato matice napomáhá podnikům volit správná rozhodnutí do budoucna. Rozděluje portfolio produktů do čtyř kvadrantů (hvězdy, otazníky, dojně krávy, psi). Hlavními kritérii jsou velikost tržního podílu a růst trhu. V případě vybraného podnikatelského subjektu bude zkoumán trh ve Zlínském kraji.

Informace využitý v Portfoliové matici BCG byly získány na základě interview s majitelem vybraného podnikatelského subjektu. Ten je považován za experta, jelikož sleduje dění v tomto oboru a pro své účely si vede vlastní statistiky.

V kvadrantu hvězdy se nachází produkty s vysokým růstem trhu a zároveň vysokým relativním tržním podílem. Vybraný podnikatelský subjekt v této skupině produktů nabízí centrální vysavače do průmyslových hal. Spolu s tím nabízí také službu v podobě instalace potrubí a vysavače. O centrální vysavače v průmyslových halách je stále větší zájem, jelikož se jedná o efektivní způsob vysávání větších prostor.



Mezi otazníky spadají robotické vysavače. Zájem o tento typ vysavače stále stoupá a spolu s ním i roste i trh. Vybraný podnikatelský subjekt má ve Zlínském kraji nízký tržní podíl na tomto trhu. V současné době nabízí dva typy robotických vysavačů. Tyto vysavače fungují na principu centrálního vysávacího systému. Prodej je tedy omezen na zákazníky, kteří již mají potrubní rozvody v domě. Podnikatelský subjekt by v budoucnu mohl nabízet i jiné typy robotických vysavačů, které by uspokojily větší množství zákazníků.

Do kvadrantu dojně krávy jsou řazeny především centrální vysavače pro rodinné domy nebo byty. Jedná se o stabilní produkty, které jsou hlavním zdrojem realizovaných zisků. Podnikatelský subjekt má poměrně vysoký tržní podíl ve Zlínském kraji. Tento trh však v posledních letech nezaznamenává růst.

Poslední kvadrant psi jsou charakterizováni nízkým relativním podílem na trhu a nízkým tempem růstu. Do této skupiny je zařazen shoz prádla. Jedná se o praktické zařízení, které umožňuje rychlý transport prádla z vyšších pater do prádelny pomocí kovové šachty. Výrobky patřící do skupiny psi, by měly být z portfolia odstraněny. V případě podnikatelského subjektu toto řešení není nutné, jelikož shoz prádla od výrobce přebírá až po poptávce od zákazníka.

## **6.5 Hlavní konkurenti vybraného podnikatelského subjektu**

Hlavními konkurenty podnikatelského subjektu jsou v současné době čtyři konkurenti. Ti byli vybráni především na základě oblasti jejich působení, které je blízké nebo totožné s vybraným podnikatelským subjektem. Informace, vyskytující se v této kapitole, byly získány na základně veřejně dostupných informací na webových stránkách jednotlivých podnikatelských subjektů. Do skupiny hlavních konkurentů jsou řazeni:

- Valčík.
- Stavel.
- Hudeček.
- Sedláček.

### **6.5.1 Valčík**

Tento podnikatelský subjekt se na trhu nachází od roku 1997. V současné době provozuje dvě pobočky, v Brně a ve Zlíně. Zabývá se prodejem, instalací a servisem centrálních vysavačů. Ve svém portfoliu produktů a služeb nabízí také shozy prádla a rekuperaci

vzduchu. Provozuje elektronický obchod, kde poskytuje široký výběr svých produktů. Nabídka zahrnuje i potrubní díly a příslušenství k centrálnímu vysavači. Ke své propagaci využívá také sociální sítě Facebook a Instagram (vysavacecentralni.cz, ©2024).

### **6.5.2 Stavel**

Od roku 1992 působil na trhu pod jménem Elektroservis Kopčil. V roce 1997 se podnikatelský subjekt změnil pod jménem Stavel na společnost s ručeným omezeným. Jeho působení je ve Zlíně a jeho okolí. Sídlo podniku se nachází ve Zlíně. Do činnosti podniku spadají silnoproudé a slaboproudé elektromontáže a prodej a montáž centrálních vysavačů (stavel.com, ©2009).

### **6.5.3 Hudeček**

Jedná se o podnikatelský subjekt, který se na trhu vyskytuje více než 25 let. Jeho sídlo se nachází v Ostrožské Nové Vsi. Z toho důvodu působí spíše na jihozápadě Zlínského kraje. Do jeho portfolia produktů a služeb je řazen prodej a montáž centrálních vysavačů, shozy prádla a zavlažovací systémy (husky-slovacko.cz, ©2024).

### **6.5.4 Sedláček**

Tento podnikatelský subjekt působí na trhu od roku 1998. Své služby nabízí v okolí Uherského Brodu, kde se nachází také jeho sídlo. Zabývá se především prodejem a montáží centrálních vysavačů a rekuperačních jednotek. Své produkty nabízí také na elektronickém obchodě (centralni-vysavace-cvtech.cz, ©2024).

## 7 VYBRANÉ MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

Další kapitola bude věnována vnějšímu prostředí, které bude zkoumáno pomocí PESTE analýzy. Následně bude zkoumáno konkurenční prostředí. K tomu budou využity Porterův model pěti konkurenčních sil a benchmarking,

### 7.1 Analýza makroprostředí – PESTE analýza

V rámci PESTE analýzy bude zkoumáno vnější prostředí vybraného podnikatelského subjektu. Jedná se o faktory, které podnikatelský subjekt svým chováním nemůže ovlivnit. Tato analýza může odhalit možné příležitosti na trhu. Stejně tak může odhalit i případná rizika vyplývající z vnějšího prostředí.

#### 7.1.1 Politicko-právní a legislativní faktory

Jako politicko-právní vlivy jsou označovány pravidla a normy, které stanovuje stát. Pro podniky je důležité věnovat pozornost politické stabilitě a vlivu politických stran. Jedním z vnějších faktorů, který podnikatelský subjekt nemůže ovlivnit je členství v Evropské unii. Ta má možnost stanovit regulace pro český trh a omezit tak některé produkty. V minulosti takto omezila příkon vysavačů, což mohlo způsobit mnoha podnikům komplikace. V roce 2014 Evropská unie zakázala prodej vysavačů s příkonem nad 1600 wattů. Dále v roce 2017 omezení zpřísnila na 900 wattů. Tato rozhodnutí byla v rámci úspory energie. Regulace se nevztahovala na centrální vysavače. To mohlo napomoci zvýšení poptávky od zákazníků vyhledávajících vyšší výkon vysavače. Počínání Evropské unie je pro vybraný podnikatelský subjekt důležité sledovat, aby mohl včas reagovat na případné hrozby.

Dalším faktorem, které ovlivnilo fungování vybraného podnikatelského subjektu byly vládní opatření spojené s pandemií COVID-19. V tomto období podnikatelský subjekt zaznamenal snížený počet zakázek. To mohlo být způsobeno například nejistotou ohledně budoucí finanční situace v období pandemie. Dalším důvodem mohlo být pozastavení některých staveb, jelikož velké množství stavebních firem je závislé na zahraničních pracovnících. Pandemie zároveň vytvořila příležitost pro odvětví centrálních vysavačů. Jejich výhodou je odsávání vzduchu mimo budovu. To znamená, že nevíří vzduch po místnosti jako jiné typy vysavačů a vytváří tak zdravější prostředí v domácnosti. Tento fakt může vytvářet silný prodejní argument.

Významným faktorem jsou také zákony, které ovlivňují podnikání na území České republiky. Z pohledu živnostenského podnikání, se jedná především o následující zákony:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – vymezuje základní pojmy (fyzická osoba, právnická osoba, podnikání, korporace atp.)
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) – vymezuje jednotlivé typy živností, podmínky pro vznik a zánik živnostenského oprávnění atp.
- Zákon č. 570/1991 Sb., o živnostenských úřadech – stanovuje základní právní rámec pro fungování živnostenských úřadů.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – upravuje výkon závislé činnosti. Jedná se o podmínky, při kterých mohou podnikatelé využít dalších osob k rozvoji svého podnikání.
- Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob – upravuje systém veřejných rejstříků, které slouží k evidenci informací o právnických a fyzických osobách v České republice.
- Nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností – definuje činnosti, které lze v rámci jednotlivých živností provozovat v České republice.

### 7.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické trendy mohou zahrnovat například vývoj HDP, ekonomické cykly, úrokové sazby nebo míru inflace. Vybraný podnikatelský subjekt je ovlivněn například daňovým systémem. Od roku 2024 klesla snížená sazba daně z přidané hodnoty z 15 % na 12 % ve vybraných odvětvích. Do tohoto odvětví se řadí i stavební práce, které vybraný podnikatelský subjekt vykonává. Pro zákazníky je proto centrální vysavač a stavební práce s ním spojené cenově výhodnější než v minulém roce. Další faktor, který nemůže podnikatelský subjekt ovlivnit je inflace. Ta může mít negativní vliv na podnikatele. Vybraný podnikatelský subjekt pocítil vysokou míru inflace v minulých letech především v poklesu poptávky po centrálním vysavači. Jelikož se jedná o vyšší vstupní investici, lidé mohli být ovlivněni špatnou ekonomickou situací. Míra inflace k 25. 4. 2024 činí 2 %, což je pro vybraný podnikatelský subjekt příznivá hodnota. Významným faktorem je i nezaměstnanost. Ta může ovlivnit finanční situaci potenciálních zákazníků. Podíl nezaměstnaných ve Zlínském kraji k 31. 3. 2024 představuje 3,06 %. Nejnižší

podíl nezaměstnanosti je v okrese Zlín s hodnotou 2,47 %. Nejvyšší nezaměstnanost je v okrese Vsetín s hodnotou 3,76 %. Nejpočetnější skupinou nezaměstnaných jsou lidé ve věku 55-59 let.

### 7.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Oblast sociálně-kulturních faktorů je zaměřena především na chování spotřebitelů, jejich vnímání, životní úrovní nebo uspořádání společnosti.

První zmínky o centrálním vysavači jsou známy z konce 19. století. Jednalo se o měch, který byl uložen v garáži nebo sklepě a od něj byly vyvedeny měděné trubky do jednotlivých místností. Tento systém byl využíván v USA a vzhledem k použitým materiálům si jej mohli dovolit jen majetnější lidé. Produkt byl tedy vnímán jako luxusní zboží. Na přelomu 19. a 20. století došlo k menšímu úpadku vlivem vylepšení přenosných vysavačů. V 60. letech 20. století však došlo k novému levnějšímu způsobu výroby centrálního vysavače, což vyvolalo zvýšení poptávky po tomto zboží.

I po snížení počátečních nákladů je do dnešní doby centrální vysavač vnímán jako dražší produkt a jeho cena může mnoho lidí odradit. Vybraný podnikatelský subjekt počáteční náklady kompenzuje zárukou 25 let na kvalitní vysavače značky Duovac a Husky. Dlouhá záruka zvyšuje konkurenceschopnost oproti alternativám vysavačů jako jsou přenosné nebo tyčové vysavače.

Dle zkušeností vybraného podnikatelského subjektu chybí ve společnosti informovanost o centrálním vysavači a jeho benefitech. Především velká část mladých lidí neví, co je to centrální vysavač. Naskytuje se zde příležitost zvýšení poptávky, pomocí vytváření obsahu o centrálním vysavači. Tento obsah by mohl zvýšit povědomí o produktu a jeho benefitech. Pro tyto účely by vybraný podnikatelský subjekt mohl využít sociální sítě Facebook, Instagram a YouTube (Vlastní zúčastněné pozorování).

### 7.1.4 Technologické faktory

Na konkurenceschopnost podniku může mít velký vliv inovace produktů. Trendy jako automatizace a digitalizace je potřeba sledovat a neustále se těmto trendům přizpůsobovat. V oblasti vysávání zaujímají v posledních letech velkou část trhu robotické vysavače. Ty jsou neustále vyvíjeny a zlepšovány a mohou představovat riziko pro centrální vysavače. Vybraný podnikatelský subjekt zařadil robotické vysavače do svého portfolia produktů již v roce 2019. Jedná se o vysavače, které jsou uzpůsobeny centrálnímu vysávání.

Jejich výhodou je tedy automatické odsávání nečistoty ze zásobníku do centrálního vysavače. Nevýhodou je nutnost instalace centrálního vysávacího systému v době stavby domu (Interview s majitelem podnikatelského subjektu).

Dalším rizikem pro vybraný podnikatelský subjekt mohou být inovace v oblasti tyčových vysavačů. Pro mnoho lidí může být výhodou absence dlouhé hadice. To je však kompenzováno výkonem vysavače, který je u těchto typů vysavačů nižší. Riziko je spojeno i s kvalitnějším filtrováním vysávaného vzduchu, čímž by centrální vysavače ztratily jednu z hlavních konkurenčních výhod (Vlastní zúčastněné pozorování).

Technologické vlastnosti centrálního vysavače vytvářejí příležitost vyššího využití v průmyslových halách. Jedná o nejvýkonnější způsob vysávání na trhu. Zároveň je vhodný pro velké prostory. Centrální vysavač tak může být při stavbě průmyslové haly velmi žádaný (Vlastní zúčastněné pozorování).

### 7.1.5 Ekologické faktory

V rámci ekologických vlivů může docházet k různým regulacím a zákazům výroby některých produktů. V oblasti vysavačů je to například již zmíněné omezování příkonu, které by mělo snížit spotřebu energie. V současné době se nevyskytují zmínky o omezení centrálních vysavačů.

Dalším vlivem může být čistota ovzduší v domácnostech. S přibývajícími alergiemi může růst zájem o čisté ovzduší. Zde se vyskytuje příležitost pro centrální vysavače, které vysávaný vzduch odvádí ven z budovy a nevíří tak prach po místnosti.

### 7.1.6 Shrnutí PESTE analýzy

Mezi faktory, které podnikatelský subjekt nemůže ovlivnit patří například členství v Evropské unii. To může představovat rizika v podobě regulací, ale zároveň i příležitosti v podobě regulací konkurenčních přenosných vysavačů. Dalším faktorem mohou být opatření ohledně pandemie Covid-19. I v tomto případě se nachází pro podnikatelský subjekt riziko i příležitost. Riziko je spojeno s poklesem poptávky. Příležitost se nachází v principu fungování centrálního vysavače, který nevíří prach po místnosti a je tak považován za zdravější než ostatní typy vysavačů. V rámci ekonomických faktorů napomáhá podnikatelskému subjektu například zvýhodněná sazba daně na stavební práce. Díky tomu je centrální vysavač pro zákazníky dostupnější. Riziko ekonomického faktoru je spojeno například s vysokou inflací, což podnikatelský subjekt může pocítit v poklesu poptávky.

Technologické vlivy představují rizika v podobě inovace nových typů vysavačů, které mohou centrální vysavače z trhu vytlačit. Nabízí také příležitost v zájmu o centrální vysavač v průmyslových halách, kde poskytuje praktické využití. Ekologické vlivy nabízejí příležitost v podobě zájmu o zdravější domácnost, což centrální vysávání poskytuje.

## **7.2 Analýza mezoprostředí**

V tomto prostředí jsou zahrnuty faktory jako zákazníci, konkurence nebo dodavatelé. Jedná se o prostředí, které podnik může částečně ovlivnit a zároveň může být podnik tímto prostředím ovlivněn. V rámci analýzy mezoprostředí bude nejprve zkoumáno odvětví a chování konkurentů pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Následně budou benchmarkingem zkoumány silné stránky konkurence.

### **7.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Tento model zkoumá odvětví a konkurenční prostředí. Odhaluje chování konkurentů, které vychází z hlavních sil odvětví. Mezi tyto síly jsou zahrnuti nově vstupující konkurenti, síla dodavatelů, síla odběratelů, substituční produkty a konkurence uvnitř odvětví.

#### **Nově vstupující konkurenti**

Odvětví s centrálními vysavači není příliš atraktivní pro nově vstupující konkurenty. Mnozí mohou vnímat centrální vysavače jako zastaralý způsob vysávání, a dávají proto přednost alternativám, jako jsou robotické nebo tyčové vysavače. To je odvozeno především z faktu, že v posledních desíti letech nevznikla ve Zlínském kraji nová konkurence. Jedna z hlavních překážek pro vstup by mohlo být získání prvních zákazníků a budování databáze. Vybraný podnikatelský subjekt, který se na trhu pohybuje již několik desítek let, má vybudované jméno a dostatečnou databázi zákazníků, kteří generují další poptávky (Interview s majitelem podnikatelského subjektu).

Vstup nových konkurentů do odvětví představuje nízkou hrozbu, jelikož tento trh pravděpodobně není pro nově vstupující konkurenty příliš atraktivní.

#### **Síla dodavatelů**

Tento faktor je zaměřen například na vysoké náklady při změně dodavatele, špatné vztahy s dodavatelem a tak podobně. Vybraný podnikatelský subjekt udržuje vztahy s hlavním dodavatelem na přátelské úrovni. Tento dodavatel také přijímají zpětnou vazbu, podle které je schopen produkty dále upravovat. V případě ztráty tohoto dodavatele se na trhu

nacházejí i jiné alternativy. V případě, že hlavní dodavatel nemá požadované zboží na skladě, vybraný podnikatelský subjekt dále odebírá od menších dodavatelů, kteří se na trhu nacházejí (Interview s majitelem podnikatelského subjektu).

Síla ze strany dodavatelů je střední. Na trhu se sice nachází více dodavatelů, podnikatelský subjekt si však váží kvality a dobré komunikace s hlavním dodavatelem.

### **Síla odběratelů**

Odběratelé jsou v případě vybraného podnikatelského subjektu koncoví zákazníci. Síla odběratelů plyne především z možnosti alternativních zdrojů zásobování. Centrální vysavač je položka s vyšší cenou, proto i v tomto případě mohou potenciální zákazníci porovnávat ceny s konkurencí. Potenciální zákazníci se dělí na dvě skupiny. V první skupině jsou muži i ženy, kteří staví nebo rekonstruují dům. Tito lidé hledají spolehlivý podnik, který jim v domě provede instalaci rozvodů. Nutná fyzická účast na domě potenciálního zákazníka znamená určité geografické omezení. Takoví lidé ve Zlínském kraji nemají příliš mnoho alternativ. Konkurence zde není příliš vysoká. To znamená, že síla odběratelů v této skupině je nízká. Do druhé skupiny jsou řazeni lidé, kteří již mají ve svém domě rozvody centrálního vysavače a hledají pouze centrální vysavač. V tomto případě bude hrát nejspíš velkou roli cena přístroje a lidé ho mohou porovnávat s větším počtem elektronických obchodů. Vybranému podnikatelskému subjektu může pomoci vybudovaný vztah s takovým zákazníkem. Síla odběratelů v této skupině je vysoká (Vlastní zúčastněné pozorování).

### **Substituční produkty**

Substituty znamenají pro trh s centrálními vysavači jednu z největších hrozeb. Technologický pokrok alternativních možností vysávání je každým rokem lepší. V době přenosných vysavačů byl centrální vysavač na první pohled jednodušší a praktičtější. Jeho propagace proto byla snazší než v dnešní době. Lidé dnes často volí namísto přenosného vysavače robotické nebo tyčové vysavače. Tyto alternativy působí na zákazníka, který si vybírá vysavač, jako praktičtější řešení než centrální vysavač. Ten si však stále udržuje mnoho výhod oproti novým alternativám. Jeho hlavní předností je vysoký výkon stroje a dlouhá záruka 25 let. Vybraný podnikatelský subjekt by měl zvýšit povědomí o těchto výhodách. To může udělat například pomocí vytváření obsahu na sociálních sítích Facebook a Instagram, kde by tyto a další výhody představoval (Vlastní zúčastněné pozorování).

Substituty představují pro podnikatelský subjekt vysokou hrozbu. Velký vliv na to mají především inovace robotických a tyčových vysavačů.



### **Konkurence uvnitř odvětví**

Konkurence v tomto odvětví není příliš vysoká. Z pohledu vybraného podnikatelského subjektu ji lze rozdělit na dvě skupiny.

První skupina je tvořena hlavními konkurenty, kteří působí ve Zlínském kraji. Jejich hlavní činností je instalace potrubí a následný prodej centrálního vysavače. Někteří provozují i elektronický obchod. Konkurenti patřící do této skupiny jsou v současné době čtyři. Hlavní dva konkurenti působí stejně jako vybraný podnikatelský subjekt ve Zlíně a jeho blízkém okolí. Dva jsou zaměřeni na jihozápadní část Zlínského kraje.

Druhá skupina konkurentů, která ovlivňuje vybraný podnikatelský subjekt, se věnuje elektronickému obchodu a jejich působení je na celém území České republiky. Cílí především na zákazníky, kteří jsou ochotni si potrubí sami nainstalovat. Jejich fyzická účast tak u zákazníka není nutná. Do této skupiny se řadí několik desítek konkurentů z různých částí České republiky (Interview s majitelem podnikatelského subjektu).

Konkurence uvnitř odvětví představuje střední hrozbu. Významní jsou především konkurenti působící ve Zlínském kraji.

### **Závěr Porterova modelu pěti konkurenčních sil**

Nově vstupující konkurenti nejsou pro vybraný podnikatelský subjekt hrozbou. Toto odvětví nejspíš není pro nově vstupující konkurenty příliš zajímavé. Na trhu se nachází větší počet dodavatelů v odvětví centrálních vysavačů. Z toho důvodu není síla dodavatelů příliš vysoká. Naopak síla odběratelů, kteří již mají potrubní rozvody v domě, je vysoká, jelikož mají několik alternativ zásobování. Vybraný podnikatelský subjekt mohou ohrozit substituty, které se na trhu nacházejí. Jsou to především robotické a tyčové vysavače, které mohou zákazníky zaujmout jednoduchým použitím. Je zapotřebí více komunikovat výhody centrálního vysavače, jako je výkon, zdravější vysávání a kvalita vysavače se zárukou 25 let. Pro zvýšení konkurenceschopnosti, by měl podnikatelský subjekt více propagovat své služby a také založit elektronický obchod. Díky elektronickému obchodu by se mohl zaměřit i na zákazníky, kteří jsou ochotni si instalaci potrubí provést sami. Propagace by mohla probíhat například na platformě YouTube. Tam by vybraný podnikatelský subjekt mohl zveřejnit videa s praktickým návodem na instalaci potrubí s odkazem na elektronický obchod.

### 7.2.2 Benchmarking

V této kapitole bude porovnáván vybraný podnikatelský subjekt s jeho konkurenty v klíčových oblastech. Cílem tohoto srovnání je odhalení silných a slabých stránek sledovaného subjektu, které pomůže ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Pro účely srovnání budou využiti konkurenti Valčík, Stavel, Hudeček a Sedláček. Tyto podnikatelské subjekty byly vybrány zejména na základě jejich geografického působení, ve kterém působí i sledovaný a analyzovaný podnikatelský subjekt. Jsou tedy vnímáni jako hlavní konkurenti.

Dalším krokem je výběr klíčových kritérií srovnávání, které ovlivňují konkurenceschopnost jednotlivých podnikatelských subjektů. V rámci benchmarkingu budou srovnávány tyto kritéria:

- Portfolio nabízených produktů a služeb.
- Cena vybraného produktu (Centrální vysavač pro střední rodinný dům).
- Cena vybrané služby (Montáž).
- Poloha ve Zlínském kraji.
- Počet poboček.
- Propagace a reklama.
- Přehlednost, aktuálnost a úroveň webové stránky.
- Využívání sociálních sítí.
- Image podnikatelského subjektu.
- Doba působení na trhu.
- Materiální prostředí.
- Proces poptávky.

Jednotlivým kritériím bude udělena váha. Následně budou hodnoceny na škále od 1 do 5, přičemž 1 představuje nejnižší hodnotu a 5 nejvyšší. Informace využity pro účely tohoto srovnání budou získány z veřejně dostupných informací, které jsou zveřejněny na internetových stránkách a sociálních sítích. Hodnocení konkurentů bude probíhat pomocí metody brainstorming s majitelem vybraného podnikatelského subjektu. Výsledné hodnocení ukazatelů jsou zobrazeny v následující tabulce (Tabulka 4).

Tabulka 4 Benchmarking konkurenčních podnikatelských subjektů (Vlastní zpracování)

Kritéria hodnocení	Váha	Vybraný podnikatelský subjekt	Valčík	Stavel	Hudeček	Sedláček
Portfolio nabízených produktů a služeb	0,14	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00
		0,42	0,56	0,28	0,56	0,42
Cena vybraného produktu (CV pro střední dům)	0,10	4,00	2,00	4,00	4,00	3,00
		0,40	0,20	0,40	0,40	0,30
Cena vybrané služby (Montáž)	0,10	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
		0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Poloha ve Zlínském kraji	0,14	5,00	5,00	5,00	2,00	3,00
		0,70	0,70	0,70	0,28	0,42
Počet poboček	0,05	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00
		0,15	0,15	0,10	0,10	0,10
Propagace a reklama	0,14	2,00	3,00	1,00	2,00	2,00
		0,28	0,42	0,14	0,28	0,28
Přehlednost, aktuálnost a úroveň webové stránky	0,09	3,00	2,00	1,00	4,00	3,00
		0,27	0,18	0,09	0,36	0,27
Využívání sociálních sítí	0,05	2,00	4,00	1,00	2,00	1,00
		0,10	0,20	0,05	0,10	0,05
Image podnikatelského subjektu	0,05	3,00	3,00	1,00	3,00	2,00
		0,15	0,15	0,05	0,15	0,10
Doba působení na trhu	0,04	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00
		0,12	0,16	0,20	0,16	0,16
Materiální prostředí	0,05	2,00	4,00	2,00	3,00	2,00
		0,10	0,20	0,10	0,15	0,10
Proces poptávky	0,05	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00
		0,10	0,20	0,10	0,10	0,20
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>	<b>3,09</b>	<b>3,42</b>	<b>2,51</b>	<b>2,94</b>	<b>2,70</b>

### Vyhodnocení Benchmarkingu vybraného podnikatelského subjektu

Z výsledku vyplývá, že největším konkurentem je v současné době pan Valčík s celkovým hodnocením 3,42. Oproti sledovanému podnikatelskému subjektu má ve svém portfoliu produktů a služeb i rekuperace vzduchu. Ze všech konkurentů je také nejvíce aktivní na sociálních sítích, kde pravidelně přidává příspěvky a spouští reklamní kampaně. Sledovaný subjekt se umístil na druhém místě s hodnocením 3,09. To si získal především výhodnou polohou ve středu Zlínského kraje. Dalším významným konkurentem je pan Hudeček. Jeho silnou stránkou jsou webové stránky, které jsou ze sledovaných subjektů na nejvyšší úrovni. Své portfolio produktů a služeb rozšířil z centrálních vysavačů a shozů prádla i na zavlažovací systémy. Konkurenceschopnost pana Hudečka oproti sledovanému subjektu snižuje jeho působení na jihozápadě Zlínského kraje, což je od okolí Zlína poměrně dlouhá vzdálenost. Pro zvýšení konkurenceschopnosti by měl podnikatelský subjekt zvážit rozšíření svého portfolia produktů a služeb. Dále je potřeba investovat do placené propagace a reklam. Využít by měl sociální sítě, kde může šířit povědomí o své značce. Pro vytvoření lepšího dojmu je potřeba také aktualizovat webové stránky, zvýšit jejich úroveň. Image vybraného podnikatelského subjektu by mimo jiné také zvýšilo vytvoření a využívání loga, což také přímo souvisí s positioningem vybraného podnikatelského subjektu.

### 7.3 SWOT-analýza vybraného podnikatelského subjektu

Tato analýza je určena k rozpoznání silných a slabých stránek podnikatelského subjektu. Také k objevení případných hrozeb nebo příležitostí, které se na trhu nacházejí. Jedná se o analýzu, která využívá data z předcházejících analýz a je uvedena v tabulce (Tabulka 5).

Tabulka 5 SWOT-analýza vybraného podnikatelského subjektu (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výborné vztahy se zákazníky</li> <li>• Kvalitní vztahy s dodavateli</li> <li>• Doporučení spokojených zákazníků</li> <li>• Poloha ve Zlínském kraji</li> <li>• 25 let zkušeností v oboru</li> <li>• Kvalitní produkty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízká propagace a reklama</li> <li>• Nízké využívání sociálních sítích</li> <li>• Absence elektronického obchodu</li> <li>• Malé portfolio produktů a služeb</li> <li>• Nákladnost a zastaralý vzhled webové stránky</li> <li>• Nevyužívání loga</li> <li>• Malý skladový prostor</li> </ul>

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zájem o zdravé ovzduší a čistotu v domácnosti</li> <li>• Snížení DPH na stavební práce</li> <li>• Zájem o centrální vysavače do průmyslových hal</li> <li>• Regulace výkonu přenosných vysavačů z Evropské unie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomická krize</li> <li>• Pandemie</li> <li>• Vysoká inflace</li> <li>• Inovace tyčových a robotických vysavačů</li> <li>• Regulace výkonu centrálních vysavačů z Evropské unie</li> </ul>

**Silné stránky** vybraného podnikatelského subjektu jsou především jeho výborné vztahy se zákazníky. Většina modelů centrálních vysavačů poskytuje záruku 25 let, během kterých dochází k pravidelným servisům. Je velmi důležité pečovat o vztah se zákazníkem a udržet tak jeho dlouhodobou hodnotu. Vybraný podnikatelský subjekt udržuje kvalitní vztahy s dodavateli, kteří mu poskytují mnoho výhod. Mezi další silné stránky je řazena vysoká míra spokojenosti zákazníků, kteří podnikatelský subjekt dále doporučují rodině nebo přátelům. V současné době tyto doporučení vytvářejí vysoký podíl na celkových poptávkách. Prodej produktů je ve většině případů spojen s montáží. Vybraný podnikatelský subjekt působí ve výhodné poloze ve středu Zlínského kraje. To může hrát velkou roli například při vyhledávání zákazníkem v internetovém vyhledávači, kdy se podnikatelský subjekt může nacházet nejbližší k jeho domovu. Další výhodou je nižší cena dopravy při cestování po Zlínském kraji. Mezi silné stránky spadají také zkušenosti majitele vybraného podnikatelského subjektu za posledních 25 let v oboru. Jeho pomoc a rady při řešení problémů s centrálním vysavačem mohou být pro zákazníky velmi cenné. Neméně důležitá je také kvalita centrálních vysavačů. Podnikatelský subjekt prodává kanadské vysavače Duovac a Husky, které se vyznačují dlouhou výdrží.

**Slabé stránky** mohou naopak bránit v prosperitě podnikání. Vybraný podnikatelský subjekt má slabé stránky v nízké propagaci a reklamě. Placená propagace cílená na vybraný segment, by mohla výrazně zvýšit počet poptávek a konkurenceschopnost podniku. Tomu by napomohla i vyšší aktivita na sociálních sítích. Vybraný podnikatelský subjekt by měl na sociálních sítích Facebook a Instagram pravidelně přidávat příspěvky, které by zvýšily povědomí o centrálním vysavači a o podnikatelském subjektu. Podnikatelský subjekt nevyužívá elektronický obchod, což je jeho další slabá stránka oproti konkurenci. Stejně tak oproti konkurenci zaostává v množství produktů a služeb v portfoliu. Konkurence

kromě centrálních vysavačů a shozů prádla nabízí například rekuperace vzduchu, zavlažovací nebo kamerové systémy. Jako slabá stránka se může jevit i vysoká nákladovost webové stránky u současného poskytovatele, který zároveň nenabízí mnoho možností úpravy vzhledu stránky s porovnáním s konkurencí. Pro lepší dojem zákazníka z návštěvy skladu a showroomu by měl podnikatelský subjekt zvolit větší prostor. Slabou stránkou je také nevyužívání loga, které by pozdvihlo image a positioning vybraného podnikatelského subjektu.

Identifikování a využití **příležitosti** může pro podnikatelský subjekt znamenat značnou konkurenční výhodu. Taková příležitost je pro vybraný podnikatelský subjekt například zájem o zdravé ovzduší a čistotu v domácnosti. Centrální vysavač odvádí přefiltrovaný vzduch ven z budovy a nevíří tak prach v místnosti. To by v budoucnu mohlo sloužit jako dobrý prodejní argument. Příležitost se v roce 2024 vyskytla také ve snížení DPH pro stavební práce z 15 % na 12 %. Pro zákazníka je tedy centrální vysavač dostupnější než v minulém roce. Technické parametry centrálního vysavače a jeho praktické využití, by mohly podpořit zájem o tento typ vysávání v průmyslových halách. Další příležitost by se mohla vyskytnout při regulaci výkonu přenosných vysavačů Evropskou unií.

**Hrozby** mohou naopak podnikatelský subjekt vystavit neúspěchu. Je velmi důležité takové hrozby odhalit a provést vhodné opatření. Mezi hrozby vybraného podnikatelského subjektu spadají především ekonomická krize, vysoká inflace nebo pandemie. Jedná se o faktory, které podnikatelský subjekt nemůže svým chováním ovlivnit, ale může na ně být připraven. Během pandemie Covid-19 a následné vysoké inflace zaznamenal podnikatelský subjekt značný pokles poptávky. Toto riziko by v budoucnu mohl snížit vyšší diverzifikací portfolia produktů a služeb. Na tyto situace by měl také mít k dispozici odpovídající finanční rezervu. Další hrozby plynou z inovací jiných typů vysavačů. Jedná se především o tyčové a robotické vysavače. Podnikatelský subjekt nabízí v současné době dva modely robotických vysavačů. Tyto modely jsou však určeny pro domácnosti s centrálním vysávacím systémem. Měl by více reagovat na zvýšení zájmu o tyto typy vysavačů a zařadit je do svého portfolia produktů.

### 7.3.1 Shrnutí SWOT-analýzy

Silné stránky vybraného podnikatelského subjektu jsou tvořeny především výbornými vztahy se zákazníky. Výhodou těchto vztahů jsou dlouhodobé kontakty a také doporučení,

které tito spokojení zákazníci dále předávají svým přátelům a rodině. Jako silné stránky jsou vnímány také kvalitní vztahy s dodavateli, výhodná poloha v blízkosti Zlína nebo kvalita produktů. Slabé stránky jsou spojeny s nízkou propagací. Tu by měl podnikatelský subjekt zlepšit. Nabízí se propagace například na sociálních sítích. Další slabá stránka plyne z absence elektronického obchodu a nákladných internetových stránek u současného poskytovatele. Konkurenceschopnost snižuje malý počet nabízených služeb a produktů oproti konkurenci. Slabé stránky jsou spojeny také z nevyužívání loga a malého skladového prostoru. Příležitosti se vyskytují například v rostoucím zájmu o zdravé ovzduší a čistotu v domácnosti, ve snížení DPH na stavební práce nebo v zájmu o tento typ vysávání v průmyslových halách. Případné hrozby mohou vzniknout v souvislosti se špatnou ekonomickou situací nebo pandemií. Pro tyto případy je vhodné tvořit finanční rezervu. Další hrozby plynou z inovací jiných typů vysavačů, jako jsou tyčové nebo robotické vysavače. Vybraný podnikatelský subjekt by se měl tomuto trhu přizpůsobit a zařadit produkty do svého portfolia.

## **8 SHRNUÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU KONKURENČNÍHO POSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU NA TRHU**

Pro zjištění současného stavu konkurenceschopnosti vybraného podnikatelského subjektu na trhu, na něj byly mimo jiné aplikovány vybrané marketingové situační analýzy.

Vybraný podnikatelský subjekt byl zkoumán podle jednotlivých konkurenčních strategií. Z výsledků vyplynulo, že podle Portera využívá fokální strategii, jelikož je zaměřen na určitý tržní segment. Dále nabízí na stejném trhu stejné produkty. Podle Ansoffových strategií tedy volí strategii stability. Z pohledu Kotlerových strategií je zaměřen na strategii obsazování tržních výklenků. Je to způsobeno především působností ve Zlínském kraji, který není pro velké společnosti příliš zajímavý. Dále nabízí užitnou hodnotu pro zákazníka v podobě odlišného přístupu. Díky těmto aspektům bylo zjištěno, že podnikatelský subjekt podle Druckera využívá kombinaci „Nalézt a obsadit specializované ekologické tržní niky“ a „Změnit ekonomické charakteristiky produktu, trhu nebo oboru“. V jednom odvětví se setkává s více konkurenty. Nachází se tedy v rudém oceánu.

V STP analýze bylo odhaleno pět segmentů, na které je podnikatelský subjekt zaměřen. Nejvíce je soustředěn na tři klíčové segmenty. První segment zahrnuje muže ve věku 26-50 let, kteří staví rodinný dům ve Zlínském kraji. Vhodné cílení na tuto skupinu je přes sociální síť. Dalším segmentem jsou ženy ve věku 26-50 let. Ty se svým mužem také staví rodinný dům ve Zlínském kraji. Aktivně se o stavbu zajímají a hledají inspiraci na internetu, především na sociálních sítích. Třetím segmentem jsou muži, kteří již mají potrubní rozvody centrálního vysavače a chtějí si koupit nový vysavač. Cílení na tento segment by měl probíhat přímým marketingem v podobě e-mailové komunikace s akčními nabídkami. Vhodná je také facebooková kampaň, jelikož se cílová skupina na této sociální síti vyskytuje.

V rámci analýzy marketingového mixu 7P, byly zkoumány jednotlivé nástroje. Bylo zjištěno, že vybraný podnikatelský subjekt nabízí rozsáhlé portfolio produktů spojených s centrálním vysáváním. V současné době nenabízí další alternativy vysávání, které by uspokojily jiné skupiny zákazníků. Malý skladový prostor může vyvolat problémy jako špatný první dojem u zákazníka, nebo omezený nákup od dodavatele. Konkurenceschopnost snižuje absence elektronického obchodu nebo slabá propagace. V současné době chybí logo, které by mohlo u zákazníka vyvolat správné asociace.



Podnikatelský subjekt byl dále podroben analýze makroprostředí. Ta byla provedena pomocí PESTE analýzy. Byla odhalena možná rizika, na které by měl být vybraný podnikatelský subjekt připraven. Jedná se o regulace výkonu vysavačů, opatření ohledně pandemie nebo riziko spojené s inovací jiných typů vysavačů. Pomocí PESTE analýzy bylo objeveno i několik příležitostí. Jedná se o zdravější vysávání s centrálním vysavačem, zvýhodněná sazba daně na stavební práce nebo nárůst poptávky díky využívání sociálních sítí.

Následně byla provedena analýza mezoprostředí podnikatelského subjektu. Z Porterova modelu pěti konkurenčních sil vyplynulo, že nově stupující konkurenti nepředstavují pro vybraný podnikatelský subjekt hrozbu. Střední hrozbu představuje síla dodavatelů. Síla odběratelů byla rozdělena do dvou skupin. U zákazníků, kteří již mají rozvody centrálního vysavače je tato síla vysoká. Ve druhé skupině zákazníků, kteří poptávají rozvody centrálního vysavače je síla nízká. Je to z důvodu nižší konkurence. Vlivem robotických a tyčových vysavačů je vysoká síla také u substitučních produktů. Poslední silou působící na podnikatelský subjekt je konkurence uvnitř prostředí. Ta představuje střední sílu.

Dále byl vybraný podnikatelský subjekt srovnáván s jeho čtyřmi hlavními konkurenty v rámci benchmarkingu. Bylo zjištěno, že největším konkurentem je pan Valčík, který má rozsáhlé portfolio produktů. Mezi jeho přednosti se řadí také aktivita na sociálních sítích, kde využívá i placenou propagaci a logo. Vybraný podnikatelský subjekt se umístil na druhém místě. Jako významný konkurent byl vyhodnocen také pan Hudeček. Jeho portfolio produktů a služeb obsahuje například také zavlažovací systémy. Jeho konkurenceschopnost zvyšuje dobrá úroveň webových stránek.

Do závěrečné SWOT-analýzy byly využity výstupy z předcházejících analýz. Jako silné stránky vybraného podnikatelského subjektu byly identifikovány výborné vztahy se zákazníky. Důležitou silnou stránkou jsou také spokojení zákazníci, kteří službu a produkty dále doporučují. Slabé stránky byly nalezeny v nízké propagaci a nevyužívání potenciálu sociálních sítí. Dále byla za slabou stránku označena absence elektronického obchodu, nákladnost současných internetových stránek, nižší počet nabízených produktů a služeb, nevyužívání loga a malý skladový prostor. Příležitosti byly objeveny v zájmu o zdravé ovzduší v domácnosti, ve snížení DPH na stavební práce a v zájmu o centrální vysavač v průmyslových halách. Mezi hrozby byla zahrnuta špatná ekonomická situace, pandemie nebo inovace jiných typů vysavačů.

V rámci praktické části bakalářské práce byly hledány odpovědi na tři výzkumné otázky. Tyto otázky byly formulovány na základě zpracování teoretických východisek a využitím

logické (teoretické) metody, tedy indukce. Pro zodpovězení stanovených výzkumných otázek bylo využito zejména dedukce, jako jedné z logických (teoretických) metod. Odpovědi na jednotlivé otázky jsou následující:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Kdo jsou klíčoví zákazníci vybraného podnikatelského subjektu?*

Z STP analýzy je možno vyvodit závěr, že pro vybraný podnikatelský subjekt jsou klíčoví zákazníci muži ve věku 26-50 let, kteří staví rodinný dům v okolí Zlína. Stavba jejich domu se nachází ve fázi hrubé stavby. Tito muži mají nadprůměrný příjem. Rádi si připlatí za kvalitní produkty a mají zájem o čistotu v jejich budoucí domácnosti.

- *Výzkumná otázka číslo 2: Je současné portfolio produktů a služeb komplexní a rozsáhlé ve srovnání s konkurencí?*

V souvislosti s provedenými analýzami a výzkumem lze stanovit závěr, že ve srovnání s konkurencí není současné portfolio produktů a služeb komplexní a rozsáhlé. Vybraný podnikatelský subjekt nabízí srovnatelné produkty zaměřené pouze na centrální vysavače. Tři hlavní konkurenti mají své produkty a služby více diverzifikované a rozsáhlé. Do jejich portfolií se řadí například rekuperace vzduchu nebo zavlažovací systémy.

- *Výzkumná otázka číslo 3: Jaký vliv má marketing na sociálních sítích vybraného podnikatelského subjektu na generování nových poptávek?*

Na základě realizovaných analýz a výzkumu lze odpovědět, že marketing na sociálních sítích vybraného podnikatelského subjektu nemá vliv na generování nových poptávek. V současné době využívá pouze sociální síť Facebook, kde není příliš aktivní. Příspěvky přidává přibližně třikrát za rok ve formě statických příspěvků nebo příběhů. Nicméně, sociální sítě mají v dnešní době velký potenciál, a proto se zde vyskytuje prostor pro zlepšení.

## **9 NÁVRHY DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU NA TRHU**

Na základě provedených vybraných marketingových analýz byly odhaleny slabé stránky vybraného podnikatelského subjektu. Díky nim mohla být navržena doporučení na zlepšení současného stavu konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu na daném trhu.

### **9.1 Zvýšení aktivity na sociálních sítích**

Ze zkušeností vybraného podnikatelského subjektu vyplývá, že společnost má velmi malé povědomí o centrálním vysávání. První doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti na trhu je zvýšení aktivity na sociálních sítích. Tam by podnikatelský subjekt šířil povědomí o tomto způsobu vysávání. V současné době má profil pouze na sociální síti Facebook. Jeho aktivita je však velmi nízká. Jedná se o sociální síť, kde se cílová skupina nejvíce pohybuje. Pro zvýšení povědomí o centrálním vysávání, by měl vybraný podnikatelský subjekt pravidelně přidávat příspěvky v podobě statických obrázků. Zdůrazňovaly by benefity a základní informace o fungování centrálního vysávání. Dále by se měl zaměřit na krátká videa, která by zachycovala jeho praktické využití. Facebook je vhodný také na placenou reklamu. Ta by cílila na skupinu lidí, kteří staví dům ve Zlínském kraji. Pro zaujetí pozornosti by video začínalo záběrem na stavbu rodinného domu a informací o poskytnutí zajímavého tipu pro jejich domácnost. Dále by video představilo benefity centrálního vysávání a jeho praktické využití pomocí záběrů z vysávání.

Součástí doporučení je také založení sociální sítě Instagram, kde by měl vybraný podnikatelský subjekt také přidávat příspěvky a snažit se zaujmout cílovou skupinu. Na Instagramu je vhodné cílit na ženy ve věku 26-40 let. Jedná se o ženy, které se svým mužem staví rodinný dům a na sociálních sítích hledají inspiraci pro svůj budoucí domov.

Centrální vysávání je podmíněno potrubními rozvody v domě. Zákazníci, kteří jsou technicky zdatní a zároveň chtějí ušetřit na realizaci, si mohou tyto rozvody instalovat sami. Podnikatelský subjekt by mohl pro tuto skupinu zákazníků vytvořit video návod na instalaci potrubních rozvodů. V současné době není na internetu žádný podrobný video návod, věnovaný této problematice. Pro tento účel je vhodná sociální síť YouTube. Video návod by poskytl informace o vhodném rozmístění potrubí a zásuvek, dále rady pro správnou

funkčnost systému a řadu chyb, kterým je dobré se vyhnout. Součástí by byl odkaz na nákup materiálu na elektronickém obchodě.

Náklady na realizaci doporučení jsou spojeny především s prací, která zahrnuje focení a natáčení, grafickou úpravu, střih videí a správu všech sociálních sítí. Vybraný podnikatelský subjekt by na tuto práci mohl zvolit brigádníka se sazbou 200 Kč za hodinu. Práce by se skládala ze dvou částí. První část zahrnuje jednorázové vytvoření a úpravu obsahu. Časová náročnost natáčení a focení je 15 hodin, grafické úpravy a střihání 30 hodin. Pro tento účel by sloužila dohoda o provedení práce. Jednorázová odměna za tuto službu je 9 000 Kč.

Druhá část je spojena s pravidelnou správou sociálních sítí, které by se věnoval 8 hodin měsíčně. S brigádníkem by byla sepsána dohoda o pracovní činnosti. Měsíční náklady za jeho odměnu by byly ve výši 1 600 Kč. Další náklad je spojen s reklamou na Facebooku. Náklady na tuto reklamu by tvořily částku 3 000 Kč měsíčně.

Celková ekonomická náročnost je 9 000 Kč za jednorázovou službu a 4 600 Kč měsíčně za odměnu brigádníkovi a placenou propagaci. Celkové náklady jsou zobrazeny v následující tabulce (Tabulka 6). Vybraný podnikatelský subjekt by se měl držet tohoto doporučení po dobu šesti měsíců. Následně by měl vyhodnotit výsledky a rozhodnout o dalším kroku. Celkové náklady za šest měsíců by byly ve výši 36 600 Kč.

Tabulka 6 Ekonomická náročnost – Zvýšení aktivity na sociálních sítích (Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Finanční náročnost (v Kč)</b>
Odměna brigádníkovi	9 000
Placená propagace	3 000
Měsíční odměna brigádníkovi	1 600
<b>Celkové jednorázové náklady</b>	<b>9 000</b>
<b>Pravidelné měsíční náklady</b>	<b>4 600</b>

## 9.2 Rozšíření portfolia produktů

Z vybraných marketingových analýz vyplynulo, že konkurence podnikatelského subjektu nabízí rozsáhlejší portfolia produktů a služeb. Zároveň byly objeveny hrozby v podobě inovací robotických a tyčových vysavačů. Jako příležitosti byly odhaleny produkty zaměřené na čistotu v domácnosti. Jedná se o čističky vzduchu, bezdotykové odpadní koše, nebo parní vysavače. Mým dalším doporučením je zařadit tyto produkty do portfolia.

Vybraný podnikatelský subjekt by dále nabízel centrální vysavač jako hlavní vysavač pro domácnost. Navrhovaný sortiment by však mohl zaujmout zákazníky jako doplněk pro čistotu jejich domácností. Zároveň by tyto produkty mohl nabídnout i lidem, kteří nechtějí centrální vysavač, nebo nemají rozvody potrubí v domě. Ekonomická náročnost tohoto návrhu nelze přesně vyčíslit, neboť je závislá na sjednání podmínek s dodavateli.

### 9.3 Nové internetové stránky s elektronickým obchodem

Současný poskytovatel internetových stránek podnikatelského subjektu je spojen s vysokými náklady. Další nevýhodou jsou malé možnosti grafické úpravy stránek a nepřesné měření návštěvnosti stránek. Mé doporučení je přesun k jinému poskytovateli, který nabízí lepší podmínky. Pro tento účel by mohl podnikatelský subjekt zvolit tvorbu internetových stránek na Wordpressu. Jedná se o nejrozšířenější systém pro tvorbu internetových stránek na světě. Nabízí spoustu šablon, které odpovídají současným trendům. Tvorba stránek na Wordpressu je zdarma a zvládne ji i člověk bez zkušeností. Pro kvalitnější zpracování, však doporučuji zvolit brigádníka, který již má zkušenost s tímto systémem. Ekonomická náročnost doporučení zahrnuje odměnu za práci pro brigádníka, který by webové stránky vytvořil. Časová náročnost tvorby stránek je 20 hodin, což s hodinovou sazbou 250 Kč znamená pro podnikatelský subjekt 5 000 Kč. Náklady jsou spojené také s webhostingem. Cena těchto služeb je například u poskytovatele Wedos 39 Kč bez DPH za měsíc (Wordpress.org, ©2024 a Wedos.com, ©2024).

Při zkoumání konkurenceschopnosti vybraného podnikatelského subjektu bylo zjištěno, že pro zlepšení pozice na trhu by měl založit elektronický obchod. Ten by kromě centrálních vysavačů zahrnoval také robotické a tyčové vysavače. Dále by měl v nabídce sady materiálů na realizaci potrubí, na které by odkazoval video návod na instalaci potrubí na YouTube. Elektronický obchod lze propojit se zmíněným Wordpressem, po instalaci pluginu Woocommerce. Tento plugin nabízí Wordpress zdarma. Náklady na založení elektronického obchodu představují odměnu za práci brigádníkovi při focení jednotlivých produktů a tvorby elektronického obchodu. Při hodinové sazbě 250 Kč a časové náročnosti 35 hodin se jedná o částku 8 750 Kč.

Pro jednorázové úkoly, které představují vytvoření internetových stránek a elektronického obchodu, by byla s brigádníkem sepsána dohoda o provedení práce. Ekonomická náročnost

nákladů za jednorázové úkoly činí 13 750 Kč. Zdravotní a sociální pojištění představují částku 4 648 Kč. Celkové náklady spojené s jednorázovou odměnou tedy jsou 18 398 Kč.

Náklady jsou spojeny také s měsíční správou elektronického obchodu. Podnikatelský subjekt by mohl tuto služby řešit dohodou o pracovní činnosti. Při časové náročnosti 4 hodiny měsíčně a hodinové sazbě 250 Kč, by náklady na odměnu brigádníkovi činily 1 000 Kč. Ekonomická náročnost tohoto doporučení je shrnuta v následující tabulce (Tabulka 7).

Tabulka 7 Ekonomická náročnost – Nové internetové stránky s elektronickým obchodem (Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Finanční náročnost (v Kč)</b>
Odměna za tvorbu internetových stránek	5 000
Odměna za tvorbu elektronického obchodu	8 750
Sociální a zdravotní pojištění	4 648
Správa elektronického obchodu	1 000 /měsíc
Náklad za webhosting	39 /měsíc
<b>Celkové jednorázové náklady</b>	<b>18 398</b>
<b>Pravidelné měsíční náklady</b>	<b>1 039</b>

#### 9.4 Návrh propagačního letáku

Propagace centrálního vysavače je často spojena s osobním kontaktem se zákazníkem například na veletrhu nebo stavbě. Z toho důvodu je potřeba mít kvalitní propagační materiál. V rámci vybraných marketingových analýz bylo zjištěno, že vybraný podnikatelský subjekt při těchto příležitostech nabízí zastaralé katalogy a letáky. Jako další doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti navrhuji využívat nový propagační leták, který jsem osobně graficky navrhl. Leták obsahuje kontakt na vybraný podnikatelský subjekt, hlavní benefity nebo samotný princip centrálního vysávání.

Ekonomická náročnost doporučení zahrnuje pouze tisk letáků. Při tisku 200 ks je tento náklad ve výši 2 800 Kč. Grafická podoba propagačního letáku je zobrazena v příloze (Příloha P I).

#### 9.5 Využití nového loga

Další doporučení, využití nového loga není příliš nákladné. Jeho důležitost je však vysoká. Logo může posilovat profesionální image a positioning značky vybraného podnikatelského subjektu. Pro zákazníky působí důvěryhodně. Dále umožňuje identifikovat vybraný podnikatelský subjekt a diferencovat ho od konkurence. Návrh nového loga jsem vytvořil

osobně. Jeho grafická podoba vybraný podnikatelský subjekt jasně a konkrétně vystihuje, zároveň je logo jednoduché a zapamatovatelné. Návrh je zobrazen ve dvou verzích na následujících obrázcích (Obrázek 11 a Obrázek 12).



Obrázek 11 Návrh loga – verze 1 (Vlastní zpracování)



Obrázek 12 Návrh loga – verze 2 (Vlastní zpracování)

## 9.6 Pronájem většího skladového prostoru

Posledním doporučením je pronájem většího skladového prostoru. Vybraný podnikatelský subjekt je v současné době omezen malým prostorem ve skladě. Další nevýhodou může být špatný první dojem při návštěvě zákazníka v tomto stísněném prostoru. Vybraný podnikatelský subjekt by si měl pronajmout větší prostor, který by využíval za účelem skladu, prodejny a také showroomu. Návštěva showroomu by mohla být pro zákazníka dobrou příležitostí pro vyzkoušení centrálního vysavače. Setkání v showroomu by probíhalo po domluvě. Není tedy nutné dalšího zaměstnance. Pronájem tohoto prostoru je vhodný ve Zlíně na dobře dostupném místě. Pro tento účel navrhuji prodejní prostor na ulici Sokolská ve Zlíně. Jedná se o prostor s plochou 86 m<sup>2</sup>. Součástí nabídky je i parkovací místo ve dvoře.

Ekonomická náročnost tohoto doporučení zahrnuje měsíční nájemné 16 000 Kč. Další výdaje jsou spojeny se zálohami na vodu a elektřinu, které činí 2 500 Kč. Majitel si požaduje vratnou jistotu ve výši 30 000 Kč. Informace k inzerátu se vztahují ke dni 16. 4. 2024 (Sreality.cz, ©2024).

Náklady spojené s tímto doporučením zahrnují i vybavení prodejního prostoru. To se skládá z regálů, pracovního stolu, posezení pro zákazníky a doplňků v celkové hodnotě 25 000 Kč. Vstupní náklady celého projektu činí 55 000 Kč. Měsíční náklady představují 18 500 Kč. Ekonomická náročnost doporučení je shrnuta v následující tabulce (Tabulka 8).

Tabulka 8 Ekonomická náročnost – Pronájem většího skladového prostoru (Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Finanční náročnost (v Kč)</b>
Vratná jistota	30 000
Vybavení prostoru	25 000
<b>Celkové počáteční náklady</b>	<b>55 000</b>
Měsíční nájemné	16 000
Zálohy na vodu a energie	2 500
<b>Pravidelné měsíční náklady</b>	<b>18 500</b>

## 9.7 Shrnutí návrhů doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti vybraného podnikatelského subjektu na trhu

Vybranému podnikatelskému subjektu byla navržena doporučení, které posílí jeho pozici na trhu. Bylo navrženo zvýšení aktivity na sociálních sítích, rozšíření portfolia produktů, vytvoření nových internetových stránek, využití propagačního letáku, loga a pronájem většího skladového prostoru. Ekonomická náročnost všech doporučení se skládá z počátečních nákladů, které představují 85 198 Kč a z pravidelných měsíčních nákladů ve výši 24 139 Kč



## ZÁVĚR

Konkurenceschopnost na trhu je jeden z významných a také klíčových faktorů úspěchu v podnikání. Podnikatelské subjekty by proto mimo jiné měly znát své silné a slabé stránky a umět s těmito informacemi správně a efektivně pracovat. Neméně důležité je sledovat tyto faktory u konkurence a včas na ně reagovat.

Hlavním cílem bakalářské práce, bylo navrhnout doporučení, vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti vybraného podnikatelského subjektu na trhu. K jeho splnění, bylo zapotřebí zpracovat dílčí cíle. V prvním kroku byla zpracována literární rešerše. Ta byla zaměřena na podnikání, konkurenci a konkurenční strategie, dále na vybrané marketingové situační analýzy a moderní marketingový výzkum. Součástí teoretické části bylo zformulování teoretických východisek pro zpracování praktické části.

Dalším krokem bylo zpracování praktické části. V ní byl podnikatelský subjekt podroben důkladné analýze současného stavu. Nejprve byly zkoumány konkurenční strategie. Následně byly na podnikatelský subjekt aplikovány vybrané marketingové situační analýzy. V rámci analýzy mikroprostředí, byla využita STP analýza, které vedla k určení segmentů, zacílení na vhodné segmenty a následnému umístění na trh. Dále byla aplikována analýza marketingového mixu 7P. Ta pomohla odhalit silné a slabé stránky vybraného podnikatelského subjektu. Portfolio produktů bylo analyzováno pomocí portfoliové matice BCG a představení byly také hlavní konkurenti vybraného podnikatelského subjektu. Bakalářská práce se dále věnovala makroprostředí, které bylo zkoumáno prostřednictvím PESTE analýzy. Ta byla věnována vlivům, které na podnikatelský subjekt působí. PESTE analýza byla klíčová pro odhalení možných rizik podnikatelského subjektu, ale také příležitostí, které se na trhu nacházejí. V rámci mezoprostředí byl využit Porterův model pěti konkurenčních sil, který napomohl odhalit konkurenční prostředí. Následně byl vybraný podnikatelský subjekt porovnávám v klíčových oblastech s jeho hlavními konkurenty prostřednictvím tak zvaného benchmarkingu. Výstupy z jednotlivých realizovaných analýz byly využity v rámci syntézy při zpracování závěrečné SWOT-analýzy vybraného podnikatelského subjektu.

Na základě vypracovaných marketingových analýz bylo navrženo šest doporučení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti. První doporučení bylo zvýšení aktivity na sociálních sítích. Vybraný podnikatelský subjekt by tím šířil povědomí o centrálních vysavačích a o své značce. Také by měl na sociálních sítích využít placenou propagaci, vedoucí ke zvýšení

poptávek. Další doporučení bylo věnováno rozšíření portfolia produktů. Jednalo se o produkty zaměřené na čistotu v domácnosti a na alternativy vysávání v podobě robotických a tyčových vysavačů. Pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podnikatelského subjektu bylo navrženo také vytvoření nových internetových stránek spolu s elektronickým obchodem. Odhalení slabých stránek v oblasti propagace, vedlo k návrhu dalšího doporučení. To obsahovalo návrh propagačního letáku. V rámci posílení image a positioningu vybraného podnikatelského subjektu bylo navrženo logo, jelikož vybraný podnikatelský subjekt v současné době žádné nevyužívá. Poslední návrh na doporučení byl zaměřen na pronájem většího skladového prostoru, což by vedlo k lepšímu prvnímu dojmu zákazníka a možnosti většího nákupu od dodavatele.

Věřím, že uvedené návrhy na doporučení budou v případě využití pro vybraný podnikatelský subjekt přínosné a povedou ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti na trhu.

Na závěr bych chtěl popřát vybranému podnikatelskému subjektu spokojené a loajální zákazníky, kteří budou se zájmem sledovat sociální síť.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

BARTES, František, 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: Proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2013. *Databáze manažerských metod a technik*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 263 s. ISBN 978-80-732-9380-2.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 300 s. ISBN 80-7261-066-X.

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Petr, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-740-0224-3.

HANZELKOVÁ, Alena; KERŤKOVSKÝ, Miroslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 232 s. ISBN 978-80-740-0637-1.

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

JUREČKA, Václav, 2013. *Mikroekonomie*. 2. vyd. Praha: Grada, 366 s. ISBN 978-80-247-4385-1.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Praha: Grada, 221 s. ISBN 978-80 247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada, 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin, 2016. *Marketing management*, 15th ed. Harlow, England: Pearson, 832 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary a OPRESNIK, Marc Oliver, 2018. *Principles of marketing*. 17th ed. Harlow, England: Pearson, 734 s. ISBN 978-1-292-22017-8.

KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John a ARMSTRONG, Gary, 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 460 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. *Strategický marketing*. 1. vyd. Bratislava: Sprint 2, 350 s. ISBN 978-80-897-1007-2.

ONDŘEJ, Jan; DVORÁK, Tomáš et al., 2022. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vyd. Praha: Woltersf Kluwer, 308 s. ISBN 978-80-7676-445-3.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 978-80-745-2117-1.

SETTHNA, Zubin a BLYTHE, Jim, 2016. *Consumer behaviour*. 3rd ed. London: SAGE, 499 s. ISBN 978-1-4739-1912-9.

SRPOVÁ, Jitka; Řehoř, Václav et al., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav, 2002. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

ŠAFROVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

TAHAL, Radek, 2022. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 293 s. ISBN 978-80-271-3535-6.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

### Internetové zdroje

Webové stránky vybraného podnikatelského subjektu, 2018. Online. Dostupné z: <https://www.centralnivysavace-zlin.cz/>. [cit. 2024-03-08].

Husky, 2024. Centralni-vysavace-husky.cz. Online. Dostupné z: <https://www.centralni-vysavace-husky.cz/historie>. [cit. 2024-03-08].

Stavel, 2009. Stavel.com. Online. Dostupné z: <https://www.stavel.com/>. [cit. 2024-03-08].

Jaroslav Valčík, 2013. Vysavacecentralni.cz. Online. Dostupné z: <http://www.vysavacecentralni.cz/index.html>. [cit. 2024-03-08].

Pavel Hudeček, 2024. Husky-slovacko.cz. Online. Dostupné z: <https://www.husky-slovacko.cz/>. [cit. 2024-03-08].

Vlastimil Sedláček, 2024. Centralni-vysavace-cvtech.cz. Online. Dostupné z: <https://www.centralni-vysavace-cvtech.cz/>

Dalibor Dostál, 2020. *Koronavirus mění podnikání v Česku. Kdo jsou vítězové a poražení současné krize?* Online. BusinessINFO.cz. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/koronavirus-meni-podnikani-v-cesku-kdo-jsou-vitezove-a-porazeni-soucasne-krize/> [cit. 2024-03-08].

Petr Kučera, 2023. *Změny DPH přehledně. Tady je kompletní seznam.* Online. Peníze.cz. Dostupné z: <https://www.penize.cz/dph/442212-zmeny-dph-prehledne-kompletni-seznam>. [cit. 2024-03-08].

Káninská, Markéta, 2022. *Právní předpisy v podnikání, pojmy podnikání a podnikatel, jednotlivé formy podnikatelské činnosti.* Online. In: Zacatek-podnikani.cz. Praha: zacatek-podnikani.cz. Dostupné z: <https://www.zacatek-podnikani.cz/onb/33/pravni-predpisy-v-podnikani-pojmy-podnikani-a-podnikatel-jednotlive-formy-podnikatelske-cinnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Enim7vAz0m95X82X64dl-xFXsM13NTYMBg/> [cit.2024-04-05].

*Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 3. 2024*, 2024. Online. Český statistický úřad. Zlín: Krajská správa ČSÚ ve Zlíně. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-3-2024> [cit.2024-04-28].

Sreality. Online. Seznam.cz. Praha: Seznam.cz, © 1996–2024. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/> [cit.2024-05-01].

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu. Online. Dostupné z: [https://www.mpo.gov.cz/assets/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravni-predpisy/2023/1/ZZ\\_UPLNE\\_ZNENI\\_k\\_15\\_1\\_2023\\_WEB.pdf](https://www.mpo.gov.cz/assets/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravni-predpisy/2023/1/ZZ_UPLNE_ZNENI_k_15_1_2023_WEB.pdf) [cit. 2024-05-01].

*Webhosting NoLimit*, 2024. Online. Wedos.com. Hluboká nad Vltavou: Wedos Internet, a.s. Dostupné z: <https://www.wedos.com/cs/webhosting/nolimit/> [cit. 2024-05-03].

Wordpress, 2024. Online. Wordpress.org. Dostupné z: <https://cs.wordpress.org/> [cit. 2024-05-03].

**Interní zdroje vybraného podnikatelského subjektu**

Interní materiály podnikatelského subjektu, 2024.

Interview s majitel podnikatelského subjektu.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

WOMM      Word of Mouth Marketing

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Porterovy generické strategie (Cimbálníková, 2012, s. 79) .....	18
Obrázek 2 Ansoffova matice (Cimbálníková, 2012, s. 77) .....	19
Obrázek 3 Hodnotová inovace (Kim a Mauborgne, 2005, s. 31) .....	23
Obrázek 4 Porterův model pěti konkurenčních sil (Cimbálníková, 2013, s. 48).....	26
Obrázek 5 Životní cyklus výrobku (Vochozka a Mulač, 2010, s. 414) .....	32
Obrázek 6 BCG matice (Karlíček, 2013, s. 164) .....	35
Obrázek 7 Princip fungování centrálního vysávacího systému (Webové stránky vybraného podnikatelského subjektu) .....	42
Obrázek 8 Grafická podoba Roberta, Petry a Pavla a jejich zájmů (Vlastní zpracování) ...	46
Obrázek 9 Centrální vysavač Duovac Symphonia (Webové stránky vybraného podnikatelského subjektu) .....	50
Obrázek 10 Robotický vysavač Husky Turbo Robo TR900 (Webové stránky vybraného podnikatelského subjektu) .....	51
Obrázek 11 Návrh loga – verze 1 (Vlastní zpracování).....	79
Obrázek 12 Návrh loga – verze 2 (Vlastní zpracování).....	79



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Strategie rudého oceánu versus strategie modrého oceánu (Kim a Mauborgne, 2005, s. 32).....	23
Tabulka 2 Vztah mezi 4P a 4C (Jakubíková, 2013, s. 192).....	31
Tabulka 3 Ceník vybraných položek (Vlastní zpracování) .....	52
Tabulka 4 Benchmarking konkurenčních podnikatelských subjektů (Vlastní zpracování) .....	67
Tabulka 5 SWOT-analýza vybraného podnikatelského subjektu (Vlastní zpracování) .....	68
Tabulka 6 Ekonomická náročnost – Zvýšení aktivity na sociálních sítích (Vlastní zpracování).....	76
Tabulka 7 Ekonomická náročnost – Nové internetové stránky s elektronickým obchodem (Vlastní zpracování).....	78
Tabulka 8 Ekonomická náročnost – Pronájem většího skladového prostoru (Vlastní zpracování).....	80

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Propagační leták pro vybraný podnikatelský subjekt

# PŘÍLOHA P I: PROPAGAČNÍ LETÁK PRO VYBRANÝ PODNIKATELSKÝ SUBJEKT



## Kontakt

Tel.: XXX XXX XXX  
E-mail: XXX@email.cz  
Web: XXX.cz

## Hlavní výhody - Proč je centrální vysavač vhodný právě pro vás?

Pohodlně vysajete dům pouze s lehkou hadicí připojenou do zásuvky, bez tahání těžšího přenosného vysavače za sebou.



Budete vysávat zdravěji (vhodný i pro alergiky) - CV odvádí přefiltrovaný vzduch mimo budovu a nevíří tak prach.



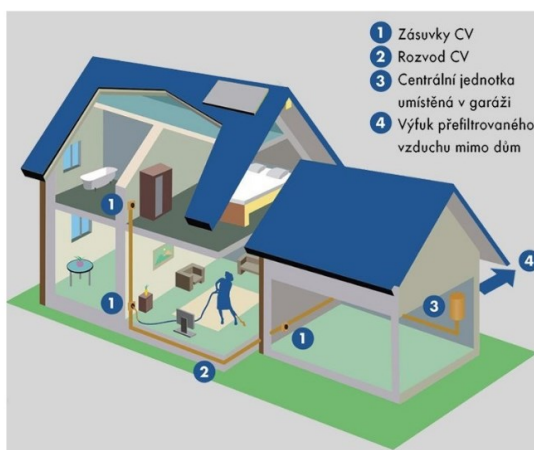
Vysajete i málo dostupná místa, která s robotickým vysavačem nevysajete, jako jsou schody, sedačky, stropy, auta a jiné



Díky vyššímu výkonu si lépe poradíte s nečistotou, dále budete mít možnost vysávat vodu nebo popel z krbu.



Za kvalitu našich vysavačů dáme ruku do ohně. Nabízeme proto doživotní záruku 25 let!



## Princip centrálního vysavače je následující:

- V garáži nebo technické místnosti je osazen sací agregát a od něj je rozvedeno potrubí k jednotlivým zásuvkám.
- Pro vysávání už poté stačí jen 9 metrová hadice, kterou si buď ze zásuvky vysunete nebo ji do ní připojíte.

**Doporučení: Při stavbě či rekonstrukci domu důkladně zvažte rozvody centrálního vysavače. Jedná se o méně nákladnou položku a získáte tak možnost pořídit si centrální vysavač kdykoliv v budoucnu.**