

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**ZAVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU SAZENICE  
DŘEVINY DOUGLASKA NA ČESKÝ TRH**

**Autor práce:** Ing. Jiří Čtvrtník  
**Studijní obor:** Management a marketing služeb – specializace  
obchodně podnikatelské služby  
**Forma studia:** Kombinovaná  
**Vedoucí práce:** doc. Ing. Marie Hesková, CSc.  
**Katedra:** Katedra managementu a marketingu služeb

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Marii Heskové, CSc., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## **ABSTRAKT**

ČTVRTNÍK, J. *Zavedení nového produktu sazenice dřeviny Douglaska na český trh, bakalářská práce.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.ú., 2016. 78 s. Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

**Klíčová slova:** marketingová strategie, B2B, Douglaska tisolistá, marketingový mix, marketingová komunikace, inovace produktu.

Cílem bakalářské práce je zpracovat návrh marketingové strategie pro úspěšné zavedení nového produktu firmy ENERGOFOREST s.r.o. – sazenice dřeviny Douglaska tisolistá na český trh v roce 2017.

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část prezentuje problematiku marketingové a komunikační strategie, marketingového mixu, nástroje pro získání konkurenční výhody, strategie pro oblast zavádění nových produktů na trh. V praktické části je provedena analýza lesnicko-dřevařského trhu, analýza zkoumané firmy, jejího produktového portfolia, hmotných, nehmotných a lidských zdrojů. V praktické části na základě analýzy sekundárních dat a primárních dat je navržena marketingová strategie pro zavedení nového produktu na trh B2B. Zároveň je zpracován návrh vhodné komunikační strategie.

Závěr práce obsahuje doporučení a další možnosti produktových inovací, které představují potenciál rozvoje firmy v lesnicko-dřevařském oboru.

## ABSTRACT

ČTVRTNÍK, J. Implementation of Douglas Young Woody Plant into Czech Market : Bachelor thesis. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2017. 78 p. Supervisor : Ing. Marie Hesková, CSc.

**Key words:** marketing strategy, B2B, Douglas Young Woody Plant, marketing mix, marketing communication, product innovation.

The aim of the bachelor thesis is to prepare a proposal of marketing strategy for successful implementation of a new product of ENERGOFOREST Ltd. – Douglas Young Woody Plant into Czech market in 2017.

The bachelor thesis is divided into two parts – a theoretical one and a practical one. The theoretical part presents the issue of marketing and communication strategy, marketing mix, tools for receiving competitive advantage, strategy for implementation of new products into market. In the practical part an analysis of forestry and logging market is carried out, the examined company, its product portfolio, tangible and intangible human resources are analyzed. In the practical part a marketing strategy is proposed, based on the analysis of primary and secondary data, to implement a new product into B2B market. A proposal of suitable communication strategy is also carried out there.

In the conclusion there are recommendations and other product innovations which represent a potential for development of a company focused on forestry and logging.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Cíl a metodika bakalářské práce .....</b>	<b>8</b>
<b>2 Marketingová strategie .....</b>	<b>9</b>
2.1 Strategický marketing.....	9
2.2 Marketingové strategie .....	10
2.3 Trhy a model STP.....	11
2.4 Marketingový mix .....	14
2.5 Strategie zavádění nového produktu na trh .....	18
2.6 Cenové strategie a rozhodování o ceně .....	20
2.7 Komunikační strategie a marketingová komunikace .....	22
<b>3 ENERGOFOREST s.r.o. ....</b>	<b>26</b>
3.1 Charakteristika regionu a lesnicko-dřevařského sektoru.....	26
3.2 Charakteristika firmy ENERGOFOREST s.r.o .....	29
3.3 Analýza firemních středisek a zdrojů .....	31
3.4 Popis a analýza nového produktu.....	35
<b>4 Marketingová strategie produktu.....</b>	<b>41</b>
4.1 Popis a analýza trhu B2B, konkurence na trhu.....	41
4.2 Cenová strategie a stanovení ceny produktu .....	44
4.3 Marketingová strategie produktu .....	53
4.4 Marketingový mix produktu.....	60
4.5 Vyhodnocení hypotéz, analýz, volba marketingové strategie.....	63
<b>5 Komunikační strategie produktu.....</b>	<b>64</b>
5.1 Analýza marketingové komunikace .....	64
5.2 Marketingová komunikace a komunikační mix produktu.....	65
5.3 Elektronická komunikace s využitím internetu u produktu.....	67
5.4 Stanovení komunikační strategie produktu .....	68
<b>Závěr .....</b>	<b>69</b>
<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>70</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>73</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>76</b>

## Úvod

Pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolil téma zavedení nového firemního produktu sazenice dřeviny Douglaska tisolistá na český trh. Uvedené téma z lesnicko-dřevařského oboru, jsem zvolil z důvodu profesní znalosti, kdy v uvedeném oboru pracuji u firmy ENERGOFOREST s.r.o.. Firma má tři hlavní podnikatelské činnosti – obchodní činnost, pilařskou výrobu a truhlářství. Vzhledem k poklesu obratu obchodní činnosti, nevyužívání vlastních vhodných pozemků, možnosti dalšího využití vlastních odborných zaměstnanců a poptávce na trhu po sazenicích dřeviny Douglasky tisolisté bylo rozhodnuto před třemi lety o rekultivaci ploch, nákupu fóliovníků a pěstování vybraných sazenic lesních dřevin jako rozšíření podnikatelských činností a aktivit firmy ENERGOFOREST s.r.o. Jelikož v roce 2017 se již zahájí prodej sazenic a především v dalších letech se předpokládá navýšení objemu produkce sazenic s následným prodejem, rozhodl jsem pro uvedené téma bakalářské práce. V této souvislosti je pro firmu příležitostí rozšířit svoje spektrum činností, navýšit do budoucna obrat a zisk firmy. Firma se může obracet jednak na segment současných zákazníků, se kterými firma například pouze zatím obchoduje se dřívím, jednak získat nové potenciální zákazníky. V tomto případě jde o nabídku nového produktu firmy popř. další služby s tím spojené. U jednatele společnosti má práce podporu a měla být přínosem pro uvedenou sféru podnikání zkoumané firmy.

Správná volba marketingové a komunikační strategie pro zavedení nového firemního produktu na lesnický trh v ČR je důležitá z pohledu již vynaložených nákladů a očekávání vedení firmy ENERGOFOREST s.r.o. Správná volba by měla mít významné místo v rozhodovacím procesu a následné praktické aplikaci u každé firmy.

*„Douglaska tisolistá je dřevinou s výrazným stabilizačním a melioračním účinkem, která má zároveň vysoký produkční potenciál kvalitního jehličnatého dřeva s všestranným využitím. Zastoupení douglasky v lesích ČR tvoří pouze 0,2% porostní plochy lesů. Využití této dřeviny v porostních směsích umožňuje snížení zastoupení smrku především v oblastech nižších a středních poloh, kde je smrk v posledních letech silně ohrožen nadprůměrnými teplotami a opakujícími se periodami s extrémními výkyvy srážek vedoucími k nedostatku vody v půdě“<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> RŮŽIČKOVÁ M. *Možnosti a potenciál pěstování Douglasky tisolisté*. Lesnická práce. 2016. č.8, ISSN 0322-9254. s.37.

# 1 Cíl a metodika bakalářské práce

Základním cílem bakalářské práce je návrh marketingové strategie pro úspěšné zavedení nového produktu firmy ENERGOFOREST s.r.o. – sazenice dřeviny Douglaska tisolistá na český trh v roce 2017.

Strukturu bakalářské práce tvoří dvě části. V teoretické části je vymezen odborný rámec dané problematiky. Pro zpracování byla provedena deskripce odborné literatury domácích a zahraničních pramenů.

Praktická část práce je tvořena analytickou částí – popis vybraného trhu, lesnického oboru, konkrétně produktu dřeviny Douglaska tisolistá. Další částí je uvedení charakteristiky, historie, struktury a zdrojů firmy ENERGOFOREST s.r.o. Pro zpracování analytické části byla využita analýza sekundárních zdrojů, konkrétně informace z odborného tisku, firemních materiálů a ekonomických údajů, které byly poskytnuty z centrální databáze firmy ENERGOFOREST s.r.o. v Českém Krumlově.

Základem praktické části bakalářské práce je analýza nového produktu a trhu B2B. Pro návrh marketingové strategie produktu je využit vlastní primární marketingový výzkum. Cílem výzkumu je ověřit vybrané návrhy na zavedení nového produktu na trh. Pro návrh na uvedení nového produktu na trh bude provedena analýza konkurenční ceny produktu a zohledněny vlastní firemní nákladové položky u nového produktu za účelem stanovení správné cenové strategie. Pro zavedení nového produktu na trh bude závěrem navržena i vhodná marketingová komunikační strategie.

Pro volbu vhodné marketingové a komunikační strategie bude přihlíženo k následujícím předpokladům:

1. ENERGOFOREST s.r.o. je vnímán především zatím u současných zákazníků jako obchodní firma.
2. Zákazníci na trhu B2B upřednostňují osobní smluvní jednání.
3. Rozhodujícím faktorem při koupi produktu lesních sazenic je většinou cena.
4. Potenciál produktu Douglasky a řešení převisu poptávky nad nabídkou u nového produktu
5. Zákazníci v lesnickém oboru jsou zvyklí na společné prezentace a přednášky.



## 2 Marketingová strategie

Vzhledem k problematice návrhu vhodné marketingové strategie a předmětu práce bude nejdříve věnována pozornost základům strategického marketingu, metodám a jednotlivým typům marketingové strategie. Následně bude charakterizována komunikační strategie a nástroje marketingové komunikace s popsáním vzájemné souvislosti.

Lze uvést význam starořeckého slova „*Stratégia – znamená umění vést válku a řešit válečné operace tak, aby bylo dosaženo vítězství*“<sup>2</sup>.

### 2.1 Strategický marketing

Strategický marketing lze definovat podle autora Kotlera a dalších jako „*proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit. Ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů. Na trzích se také konkurence snaží získat další zákazníky nebo si udržet ty stávající*“<sup>3</sup>.

Názory na termín **strategický marketing** (strategic marketing) se současně různí a je popisován jako vývojová fáze marketingu. Zaměřuje se na plánování budoucích činností. Cílem dlouhodobých marketingových aktivit jsou aktuální i potenciální zákazníci a hledání jejich potřeb. Marketing by měl připravovat marketingové manažery na změny, učít je rozpoznávat příležitosti a rizika pro podnik a reagovat na ně dříve než konkurence. Marketing lze definovat jeho znaky: zaměření se na budoucnost, na budoucí zákazníky, potřeby, poptávku a na budoucí činnosti firmy. Strategický marketing je zároveň podle všech autorů orientován dlouhodobě v závislosti na dynamice změn prostředí a spočívá ve volbě cílového trhu a strategického segmentu nebo segmentů, na které by se měla firma především zaměřit v zájmu dosažení nejen vrcholových cílů, ale i dílčích cílů podle trhů a následně ve vhodné volbě marketingové

---

<sup>2</sup> MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA. *DocPlayer.cz*[online]. © 2017DocPlayer.cz [cit. 2017-02-04]. Dostupné z [www : http://docplayer.cz/20211325-Masarykova-univerzita-v-brne-ekonomicko-spravni-fakulta.html](http://docplayer.cz/20211325-Masarykova-univerzita-v-brne-ekonomicko-spravni-fakulta.html)

<sup>3</sup>KOTLER P., WONG V., SAUNDERS J., ARMSTRONG G. *Moderní marketing*, 4.evropské vydání, Praha : Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s 66.

strategie a nástrojů marketingového mixu. Strategické myšlení by mělo být součástí všech úrovní managementu<sup>4</sup>.

## 2.2 Marketingové strategie

Strategií se obecně rozumí schéma (projekt, směr) postupu, které naznačuje, jak za určených podmínek dosáhnout vytyčených cílů (jak se chovat na této cestě vedoucí k dosažení cílů).

**Marketingová strategie** respektuje zásady marketingu a hlavními rysy jsou:

- uvědomělá orientace na trh a zákazníka a uspokojení jeho potřeb
- posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle

**Hlavní zásady** pro vytvoření strategie jsou:

- rozhodování o efektivním vynaložení prostředků do vybudování účinného vztahu výrobek – trh ve shodě se stanovenými cíli podniku
- vytvoření a udržení konkurenčních předností na vytipovaných trzích<sup>5</sup>.

Slavný vojevůdce Napoleon Bonaparte prohlásil „*Strategie nikdy nepřezijí bitvu*“<sup>6</sup>.

Marketingové strategie jsou strategiemi koncovými a musí obsahovat rozhodnutí o umístění nebo pozici na trhu, komunikaci s trhem, podpoře prodeje a formě nabídky motivující zákazníky. Formulace marketingové strategie musí respektovat rychlost s načasováním a orientaci marketingové strategie, kde cílem „tahové“- **pull orientace** je konkurenční výhoda prostřednictvím řízení značky a přímého kontaktu se zákazníkem a cílem „tlakové“- **push orientace** je motivace jednotlivých distributorů prostřednictvím slev a rabatů. **Marketingová strategie z hlediska řízení procesu** má níže uvedený obsah:

**1.Obecné cíle** jako směry pro vytváření určité kontinuity diverzifikací.

**2.Specifické cíle** pro dané období pro udržení objemu tržeb, tržního podílu a zisku.

**3.Strategie produktu**, kdy se u produktu rozvíjí buď nové užití nebo trhy se zaměřením vůči zákazníkovi a jednak vůči konkurenci.

---

<sup>4</sup> JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání, Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. s 74-77.

<sup>5</sup> HORÁKOVÁ H. *Strategický marketing*, 2.rozšířené a aktualizované vydání, Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1. s 11,12.

<sup>6</sup> MOZGA J., VÍTEK M. *Strategický marketing*, 1.vydání, Hradec Králové : Gaudeamus, 2001. ISBN 80-7041484-7. s 82.

4. **Strategie vůči konkurenci** odlišením od konkurence a přitom neztratit zákazníka.
5. **Strategie segmentace** s popisem orientace na zákazníky.
6. **Strategie značky (produktu, podniku)** hodnotí transakční náklady.
7. **Strategie kontaktů a obchodního vyjednávání** odpovídá pull a push zaměření marketingové strategie<sup>7</sup>.

## 2.3 Trhy a model STP

Pojem **trh** je spojen s pojmem **směna** a se vztahy z ní následně vyplývajícími. Trhem lze tedy nazvat určitý prostor, kde se pohybují skuteční či potenciální kupující daného produktu. Kotler definuje trh jako „*soubor všech stávajících a potenciálních kupujících výrobků nebo služeb*“. V ekonomickém pojetí trhu to jsou skupiny kupujících a prodávajících a v marketingovém pojetí představují prodávající většinou výrobce a kupující trh.

Rozlišujeme **čtyři základní druhy obchodních trhů**:

**B2B** (“business to business“) je obchod mezi firmami.

**B2C** (“business to consumer“) je prodej konečným spotřebitelům.

**C2B** (“consumer to business“) je obchod iniciovaný zákazníky.

**C2C** (“consumer to consumer“) je obchod mezi spotřebiteli<sup>8</sup>.

V případě bakalářské práce se jedná o trh B2B, resp. o zavádění nového konkrétního produktu na trh tj. obchod mezi firmami v lesnickém oboru ČR. B2B trhy mají charakteristické rysy, které jsou odlišné od spotřebních trhů. Jako příklad lze uvést následující odlišnosti: menší počet větších odběratelů, těsný vztah dodavatele a odběratele, profesionální přístup k nákupu, několik kupních vlivů, analýza většího množství informací, odvozená poptávka, nepružná poptávka, kolísavá poptávka, geografická koncentrace kupujících, přímý nákup. Organizace potřebuje vymezit nejatraktivnější segmenty, které může efektivně uspokojovat. K tomu slouží tzv. cílený marketing. Pro strategický přístup se využívá model STP (Segmentation, Targeting, Positioning) – viz. další text.

---

<sup>7</sup> MOZGA J., VÍTEK M. *Strategický marketing*, 1. vydání, Hradec Králové : Gaudeamus, 2001. ISBN 80-7041484-7. s 106-108.

<sup>8</sup> KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*, 1. vydání, Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2. s 41, 844, 846.

Podmínkou úspěchu na současném trhu je orientace na zákazníky s cílem přesvědčit zákazníky, že jsme lepší, než naše konkurence a zároveň si je udržet, s tím abychom jich získali co nejvíce, aby nám generovali větší zisky. Předtím je zapotřebí analyzovat trh za účelem poznání potřeb a přání zákazníků, abychom je mohli uspokojit. Na trhu existuje příliš mnoho zákazníků s mnoha různými potřebami a některé firmy mají různé předpoklady k tomu, aby uspokojili pouze určité skupiny potenciálních zákazníků. Proto by firma měla rozčlenit trh do různých homogenních skupin (segmentů) a snažit se připravit strategii, tak aby bylo možné se ziskem prodávat výrobky vybraným skupinám zákazníků lépe než konkurence.

Strategická rozhodnutí usnadňuje **model STP** a model zahrnuje tři fáze procesu:

- Segmentation - segmentace
- Targeting – tržní zacílení
- Positioning – umístění

**Segmentation** – segmentace vychází z principu, že se trh sestává z mnoha zákazníků, prodávají se na něm různé výrobky a potenciální zákazníci představují své různé potřeby a přání. Úkolem pro firmu je určit, která skupina zákazníků resp. segment trhu je nejvhodnější a nejlepší příležitostí ke splnění firemních cílů. Při analýze a začleňování zákazníků do skupin se mohou respektovat faktory geografické, demografické nebo může být přihlédnuto k zájmům zákazníků potom hovoříme o psychografických faktorech či ke zvláštnostem chování zákazníků, které nazýváme behaviorálními faktory. Segmentaci trhu podle Kotlera lze definovat jako „*rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a chováním; na tyto skupiny je možné působit modifikovaným marketingovým mixem*“<sup>9</sup>.

**Tržním segmentem** rozumíme určitou skupinu spotřebitelů, kteří reagují obdobným způsobem na konkrétní používané marketingové nástroje. Někteří upřednostňují velikost, kvalitu, značku bez ohledu na cenu a jiní naopak upřednostňují cenu s hospodárností produktu.

**Targeting** – tržní zacílení znamená **výběr cílového trhu**, tak aby firma zvolila segment produktů trhu, který může dlouhodobě poskytovat největší hodnotu. Vzhledem k možnostem malého podniku, který má limitované zdroje by měl oslovit pouze jeden nebo několik málo tržních segmentů. Targeting podle Kotlera lze definovat jako „*proces*

---

<sup>9</sup> KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*. 1.vydání, Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2. s 103.

*vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů*<sup>10</sup>.

**Positioning** - umístění vychází z rozhodnutí, který segment zákazníků bude osloven a následně zvolení komunikačních nástrojů, které jsou schopné zákazníky zaujmout. Pozicí je zde myšleno místo, které výrobek zaujme v mysli zákazníka ve vztahu k výrobku od konkurence. Pokud je produkt vnímám podobně nebo dokonce stejně, nebude pravděpodobně zákazník mít konkrétní důvod tento výrobek koupit. Positioning podle Kotlera lze definovat - „*vymezuje produkt vůči konkurenci a v myslích cílové skupiny spotřebitelů – jde o zaujetí žádoucí pozice na trhu; musí být jasný a odlišovat produkt od ostatních produktů nabízených na trhu*“<sup>11</sup>. Nutno dále uvést, že při přípravě positioningu se nejdříve stanoví konkurenční výhody vlastního výrobku a na těchto budovat jeho pozici. Pro získání konkurenční výhody má firma v podstatě dvě možnosti. Nabídnout větší hodnotu vybraným zákazníkům tj. tržním segmentům tím, že bude za vlastní výrobek nabízet nižší cenu než konkurence nebo tím, že vyšší cenu bude odůvodňovat vyšší kvalitou výrobku. Firma se snaží zákazníka přesvědčit, že získá větší hodnotu, než mu je schopna nabídnout konkurence<sup>12</sup>.

V rámci strategických cílů firmy může firma využít různé strategické přístupy. Příkladem je **strategie mikrosegmentu**, která vychází z teorie, že alternativou k roli následovatele na velkém trhu je možnost stát se lídrem malého trhu nebo mikrosegmentu, někdy se používá termín **tržní výklenek**. Kdy se malé firmy zaměřují na malé trhy, o které velké firmy mají jenom malý zájem. Obecně lze říci, že firmy vstupující na trh, by se měly na začátku zaměřit na strategii mikrosegmentu než na celý trh, kde je klíčem specializace na výrobek nebo výrobkovou řadu<sup>13</sup>.

Současné postavení většiny firem vyžaduje orientaci tržní, která vychází z orientace na zákazníka a konkurenci. Pozornost firmy je zaměřena jak na zákazníky, tak na konkurenci. Sledování zákazníků je důležité především u pomalu rostoucích trhů (saturovaných trhů s vysokou mírou konkurence), kde je možné získat nové zákazníky

---

<sup>10</sup> KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*, 1.vydání, Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2. s 104.

<sup>11</sup> KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*, 1.vydání, Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2. s 105.

<sup>12</sup> KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*, 1.vydání, Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2. s 103-105.

<sup>13</sup> KOTLER P., KELLER K. L., *Marketing management*, 12.vydání, Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s 400, 402, 404.

jedině na úkor konkurence. Orientace na běžnou konkurenci je bezpochyby důležitá, ale nutno poznamenat, že častěji bývá příčinou poklesu odbytu změna chování stávajících zákazníků a nástup latentní konkurence, která může přijít s jiným nebo novým způsobem uspokojování potřeb zákazníků<sup>14</sup>.

Jako nástroje pro získání konkurenční výhody se používají nižší ceny nebo větší užitek, kde je důležité zdůvodnění vyšší ceny, kvality či výjimečnosti výrobku. Těmito nabídkami vyšší hodnoty získáváme výhodu proti konkurenci tj. konkurenční výhodu. Z tohoto důvodu hraje důležitou roli, jak se firma dokáže prezentovat, že zrovna ona je ten prodávající s vyšší hodnotou. Čím lépe firma výrobek prezentuje, tím větší konkurenční výhodu získává<sup>15</sup>.

## 2.4 Marketingový mix

Po rozhodnutí o volbě marketingové strategie na zájmovém trhu a stanovení cílové pozice u zákazníků je důležité stanovit a upřesnit detaily marketingového mixu. Marketingový mix je v podstatě souborem taktických kontrolovatelných marketingových veličin, které firma spojuje v celek za účelem vytvoření požadované reakce v cílovém trhu. Významnou taktickou fází marketingové strategie a nástrojem marketingového řízení je marketingový mix. Marketingový mix organizace využívá k dosažení svých marketingových cílů a tvoří souhrn nástrojů k jejich splnění. Vyjadřuje vztah organizace k jeho okolí tj. zákazníkům, distribučním a dopravním organizacím atd.

Podle začátečních písmen se někdy označuje jako „čtyři P“ – zkráceně „4P“ :

- Produkt ( Product )
- Cena ( Price )
- Místo, umístění ( Place )
- Marketingová komunikace ( Promotion )

**Produkt (Product)** je nejdůležitější složkou marketingového mixu. Za produkt je považováno to, co lze na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, k získání, užívání anebo ke spotřebě, tj. vše, co se vyznačuje schopností uspokojit přání nebo potřeby

---

<sup>14</sup> KOTLER P., *Marketing management*, 7.vydání, Děčín : Victoria Publishing. 1992. ISBN 80-85605-08-2. s 251-253.

<sup>15</sup> KOTLER P., WONG V., SAUNDERS J., ARMSTRONG G. *Moderní marketing*, 4.evropské vydání, Praha : Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s 490.

zákazníků. Zahrnuje v sobě kombinaci výrobku, jeho vlastnosti, kvalitu, obal a služby, záruku, servis atd., které jsou následně nabízeny cílovému trhu.

**Cena (Price)** je vyjádřením protihodnoty, za níž je prodávající ochoten produkt směnit kupujícímu tj. zákazníkovi. Nejčastěji má podobu sumy tj. částky v peněžních jednotkách. Cena představuje pro firmu hlavní zdroj příjmů. Z hlediska marketingového řízení vyniká cena velkou flexibilitou a lze ji ihned změnit dle konkurence. Zahrnuje v sobě úroveň cen, slevy, přírázky, termíny plateb a podmínky případného úvěrování.

**Místo, umístění (Place), distribuce** - zastupuje všechny aktivity v procesu distribuce produktu z místa jeho vzniku (výroby) do místa prodeje zákazníkovi. Cílem distribuce služeb je poskytovat kupujícímu požadované produkty na určeném a dostupném místě, ve správném čase a požadovaném množství. K tomu se budují a slouží distribuční cesty (distribuční kanály). Rozlišujeme přímou a nepřímou distribuci. Zajištěnou samotnými výrobci (prvovýrobci a zpracovatelé), distributoři (velkoobchod wholesale a maloobchod retailing) a podpůrnými organizacemi (reklamní agentury, marketingové agentury, advokátní kanceláře, banky). Distribuci nelze vždy měnit snadno a rychle. Zároveň lze její správnou volbou naopak získat konkurenční výhodu. Distribuce je nejdůležitějším ukazatelem efektivity podniku, protože distribuční náklady mohou dosahovat významnou část a někdy až poloviny prodejní ceny. Zahrnuje v sobě distribuční cesty, hustotu obchodní sítě, lokalizaci, zásoby, dopravu, způsob prodeje ve vztahu k distribuci.

**Marketingová komunikace (Promotion)** znamená všechny aktivity, které poskytují informace o výrobku. Prostřednictvím propagace sděluje podnik zákazníkům, obchodním partnerům i klíčové (zájmové) veřejnosti (stakeholders) informace o svých výrobcích, službách, jejich cenách i místech poskytování za účelem přesvědčit cílové zákazníky o výhodnosti prodeje. Zahrnuje hlavně reklamu, osobní prodej, podporu prodeje a public relations<sup>16</sup>.

Při realizaci marketingové komunikace, která obsahuje nástroje komunikačního mixu, může marketér vybírat následující nástroje:

---

<sup>16</sup>KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*, 1.vydání, Bratislava : Ekonomická univerzita 1990. ISBN 978-80-08-02042-3. s 35-36.

**Reklama (Advertising)** jako placená, neosobní a jednosměrná forma komunikace. Většinou se využívá u různých sdělovacích prostředků (médií ve formě inzerátů v tisku, rozhlasové a televizní reklamě, billboardů, světelná a pohyblivá 3D reklama). Nutno podotknout, že reklama nebývá vždy pravdivá a objektivní a některé firmy mají problémy s dodržením zákona o Reklamě, nebo Etického kodexu reklamy.

**Podpora prodeje (Sales Promotion)** jsou aktivity, jejichž cílem je zvýšit prodej a učinit produkt atraktivnější a dostupnější. Je sice jedním z nejučinnějších nástrojů propagace především v místě prodeje, ale zároveň je finančně náročná a lze ji používat jen krátkodobě. Jedná se o slevy z ceny, zvýhodněné balení, prémie (dárky zdarma), vzorky a předváděcí akce.

**Public relations (Public relations), PR** je soustavné budování dobrého jména firmy, vytváření pozitivních vztahů a komunikace s veřejností. Nejčastěji jsou využívány komunikační prostředky, jako je publikování veřejně dostupných výročních zpráv, komunikování společenské odpovědnosti, sponzoring, pořádání společenských, sportovních a kulturních akcí spojených s prezentací produktů pro zákazníky. Dále to může být vydávání podnikových novin, pořádání akcí pro vlastní zaměstnance a místní obyvatele. V současnosti jsou to především akce přispívající ke zlepšení životního prostředí a sociálně – ekonomického rozvoje okolí. Pro firmu je i důležitá publicita, tedy nezávislé reference o firmě. Významnou činností, která patří do PR - je zvládání krizové komunikace.

**Osobní prodej (Personal Selling)** je využíván pro některé specifické druhy prodeje zboží, a to jak se zaměřením na organizace (trh B2B), tak na konečné spotřebitele (trh B2C). Výhodou je osobní kontakt se zákazníkem a s tím spojená možnost využití psychologických postupů. Zároveň kultivace prodeje a budování databází osvědčených zákazníků.

**Události a zážitky (Event marketing)** jsou činnosti a programy za účelem vytvářet každodenní nebo zvláštní interakce spojené se značkou. Jsou především zaměřené na smyslové vnímání a zapamatování si zážitků spojených s konkrétní značkou (předmětem je zábava, sport, umění, festivaly, exkurze, muzea společností, pouliční aktivity).

**Přímý marketing (Direct marketing)** tj. cílený marketing. Je zaměřen na určitý, předem jasně vymezený segment trhu. Jedná se o interaktivní nástroj marketingové komunikace, který eviduje odezvu a reakci zákazníků. Používají se letáky, katalogy, písemné dopisní nabídky (direkt mail), telefonický marketing (telemarketing),



elektronické obchodování prostřednictvím internetu, rozhlasové pořady (ankety).  
Rozlišujeme adresný a neadresný přímý marketing.

V marketingu služeb a obchodu jsou využívány i další nástroje komunikačního mixu.

**Oblast trhu služeb „6P“**, kde k základnímu mixu „4P“ jsou navíc přidány nástroje Lidé (People) a Procesy (Process)

**Oblast obchodních služeb „7P“** kde je základní mix rozšířen o nástroje: Lidé (People), procesy (Process) a materiální prostředí.

V marketingu se analogicky k marketingovému mixu využívají další marketingové postupy. Princip „4C“ se orientuje na zákazníka, jednotlivé části mixu 4C představují:

**Costumersolution** – nutnost řešení potřeb zákazníka

**Cost**– zkoumání nákladů vzniklých zákazníkovi

**Convenience** – dostupnost řešení

**Communication** – komunikace se zákazníkem.

Principem 4C je ukázat potenciálním a skutečným zákazníkům, jak velký užitek za jak vysoké náklady mohou získat. V praxi marketingu nejdříve aplikujeme princip 4C a až následně marketingový mix tj. v tomto případě „6P“ nebo „7P“.

Obdobným přístupem je mix „4S“, který se výrazně orientuje na zákazníka a je ho možné popsat dle jednotlivých kroků následovně:

**Segmentace zákazníků** – nutnost řešení potřeb zákazníka

**Stanovení užitku** – určujeme užitek a výhodu produktu služeb pro zákazníka

**Spokojenost zákazníků** – prioritní cíl marketingových strategií služeb

**Soustavnost péče** – představuje budování vzájemného vztahu firmy a zákazníka.

Principem 4S je možné zajistit výhody, spokojenost a dlouhodobost spolupráce se zákazníky.

Každý z uvedených nástrojů má své výhody a nevýhody (nákladovost, časová omezenost). Proto by mělo být snahou jednotlivé nástroje kombinovat s posílením jejich působení a dosáhnout maximálního komunikačního účinku, což je možné prezentovat

jako princip **integrované marketingové komunikace – IMC**(Integrated Marketing Communication)<sup>17</sup>.

## 2.5 Strategie zavádění nového produktu na trh

Úvodem této části je věnována pozornost třem základním úrovním produktu. Hovoříme o jádru produktu, vlastním a rozšířeném produktu.

**Jádro produktu**, které představuje hlavní užitek tj. hodnotu, kterou je produkt schopen zákazníkům poskytovat. Většinou se pohybuje v pocitové oblasti.

**Vlastní (skutečný, reálný produkt)**, představuje soubor charakteristických vlastností pro jeho kvalitu, jak ji vyžaduje, vnímá a hodnotí zákazník. Dále design, který kvalitativně mění jeho užitek a zlepšuje jeho vlastnosti a zvyšuje jeho hodnotu pro zákazníka. Obal má také velký význam a plní čtyři základní funkce: ochrannou, informační, rozlišovací a marketingovou.

**Rozšířený produkt** zahrnuje faktory, které poskytují zákazníkovi vnímanou výhodu. Jedná se především o služby spojené se zakoupením produktu, jako jsou doprava k zákazníkovi, instalace a uvedení do provozu, poradenství, údržba, servis, záruky, platební podmínky, slevy, leasing, popř. úvěry na nákup.

Zákazník si pořizuje výrobek na základě splnění užitku. Konkurenční boj firem se potom odehrává kromě vlastního produktu především v poskytování dalších rozšířených služeb.

Autoři Kotler s Armstrongem analyzovali celkem pět úrovní komplexního produktu:

**Obecná prospěšnost či užitečnost, konkrétně použitelný produkt, idealizovaný očekávaný produkt, rozšířený produkt a potenciální produkt.**

V běžném tržním prostředí produkty, které jsou uvedeny na trh procházejí čtyřmi základními fázemi – **zavádění, růst, zralost, pokles v přímé závislosti na obratu a čase**. V každé fázi životního cyklu produktu je chování konkurence jiné a proto se během životního cyklu produktu musí marketingové strategie měnit. Fáze zavádění je charakteristická vyššími náklady na vývoj, výrobu, přípravě marketingové a komunikační strategie. Z toho vyplývá, že rychlost a úspěšnost v této fázi záleží na

---

<sup>17</sup> HESKOVÁ, M., *Teorie, management a marketing služeb*, 2. přepracované a doplněné vydání, České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s. 2015. ISBN 978-80-87472-80-4. s. 115-117, 155.

zvoleném marketingovém mixu, zejména na cenové strategii, zvolených metodách obchodu a marketingové komunikaci.

V úvahu přicházejí následující možné **čtyři marketingové strategie**:

**Strategie intenzivního marketingu–„rychlý nástup“ (rapidskimming)** je charakterizována vysokou podporou prodeje a vysokou cenou za účelem rychlého dosažení zisku při využití jedinečných vlastností produktu pro zákazníka.

**Strategie výběrového proniknutí–„pomalý nástup“ (slowskimming)** je charakterizována sice vysokou cenou produktu, ale nízkými náklady na reklamu. Kapacita trhu je omezena a zavádění směřuje do oblasti trhu, kde je malá konkurence.

**Strategie širokého proniknutí–„rychlé proniknutí“ (rapidpenetration)** je charakterizována nízkou cenou produktu a naopak vysokými náklady na reklamu. Cílem je získání maximálního tržního podílu a vyrovnání se konkurenčními produkty.

**Strategie pasivního marketingu–„rychlé proniknutí“ (slowpenetration)** je charakterizována nízkou cenou produktu a nízkými náklady na reklamu. Předpokladem je využití elasticity poptávky a proměnlivosti cen. Nutno počítat také s možným rozsáhlejším vlivem konkurence jako reakci na tuto strategii.

Pokud firma dodává na trh více produktů s podobnou charakteristikou, využitím a určením pro stejné či podobné trhy, hovoříme potom o skupině produktů tj. **produktová (výrobní) řada** nebo se užívá také termín **produktová linie**. Podle autorů Kotlera a Armstronga pokud má firma několik produktových řad, jedná se potom o tzv. **produktový mix**, který je potom souborem všech produktů a položek, které firma nabízí k prodeji svým a potenciálním zákazníkům k prodeji.

**Produktový mix má různou šířku, délku, hloubku a konzistenci:**

- **šířka produktového mixu** - počet produktových řad
- **délka produktového mixu** – celkový počet položek v mixu
- **hloubka produktového mixu** – počet variant produktů v každé řadě
- **konzistence produktového mixu** – vyjadřuje těsnost vazeb mezi řadami, finální použití, výrobní požadavky a distribuční cesty.

Nutno podotknout, že produkty nestačí jenom prodávat, ale je nutné je inovovat či vytvářet nové. Je vhodné při zavádění nového produktu na trh přistoupit ke zpracování marketingové strategie, která je složena z fází a strategického plánu nového produktu<sup>18</sup>.

## 2.6 Cenové strategie a rozhodování o ceně

Cenu lze charakterizovat jako sumu, za kterou jsou produkty nabízeny a prodávány na trhu. Tuto sumu zákazník vynakládá výměnou za užitek, který mu přinese produkt či služba. Nutno zdůraznit, že **cena významně ovlivňuje poptávku a je jednou z nejdůležitějších marketingových proměnných. Při realizaci prodeje cena firmě přináší jako jediná tržbu a případný zisk.**

**Při tvorbě cenové politiky a rozhodování o cenách je vhodné postupovat:**

1. Stanovení cílů
2. Zjištění poptávky na trhu
3. Odhad fixních a variabilních nákladů na produkt
4. Analýza nákladů, cen a nabídky konkurence.
5. Výběr metody tvorby a stanovení cen.
6. Rozhodnutí o konečné ceně produktu.

Rozlišujeme v podstatě **dvě hlavní cenové strategie:**

**Strategie trvale nízkých cen EDLP (everydaylowpricing)**-ceny jsou dlouhodobě nastaveny na nízké úrovni a jsou omezeny náklady na cenovou propagaci.

**Strategie vyšších cen HLP (highlowpricing)** - ceny jsou nižší či stejné jako u EDLP, ale jsou vyšší náklady na propagaci s cílem získat zákazníky a v budoucnu následným možným navýšením ceny.

V podstatě rozlišujeme následující typ základní ceny :

**Nízké ceny** - zaměřené na segment zákazníků upřednostňujících nízkou cenu.

**Průměrné ceny** - zaměřené na segment zákazníků orientujících se na poměr cena/kvalita.

**Vysoké ceny** - zaměřené na segment zákazníků upřednostňujících značku, kvalitu a další doprovodné služby.

---

<sup>18</sup> JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*, 2. rozšířené vydání, Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. s 202-204, 225-227, 235, 237.

**Referenční cena** – kdy zákazník nezná přesnou aktuální cenu, ale má vytvořenou svoji představu o ceně. Referenční cena se potom zákazníkem používá pro srovnávání cen. Potom můžeme hovořit o typické ceně, „férové ceně“, posledně placené slevě, nejvyšší přijatelné ceně, nejnižší přijatelné ceně, konkurenční ceně, očekávané budoucí ceně a obvyklé zlevněné ceně.

Referenční cenu lze využít a „podpořit“ tím rozhodnutím zákazníka ve prospěch prodávajícího.

**Model cenového mixu „3C“**, při tvorbě ceny zohledňuje:

**Průběh zákaznické poptávky (customersdemandschedule)** – s ohledem na vnímané hodnoty zákazníka u vysoké ceny.

**Funkce nákladů (costfunction)** – náklady zde vymezují nízkou cenu.

**Ceny konkurentů (competitorsprices)** – s ohledem na vnímané hodnoty zákazníka u vysoké ceny.

Kdy při extrémně nastavené nízké ceně nemůže firma vytvářet zisk a naopak při nepřiměřeně vysoké ceně po produktu bude nižší či nebude žádná poptávka.

Při tvorbě cen hovoříme o **třech základních metodách tvorby cen** :

**Nákladově orientovaná metoda** – jedná se v podstatě o zjištění a stanovení výše nákladů na produkt. Kdy můžeme provést výpočet a stanovení ceny produktu dvěma způsoby.

a) přírůžkou k nákladům tj. **Maloobchodní cena = náklady + zisková přírůžka.**

b) pomocí cílové rentability tj. **Analýza bodu zvratu** (zohlednění vztahu výše ceny a poptávky). Citlivost reakce poptávky na změnu ceny se nazývá **cenová elasticita (pružnost).**

**Konkurenčně orientovaná metoda** – na základě sledování a vyhodnocování konkurenčních cen se stanovuje cena produktu. Vlastním nákladům a poptávce je zde věnována malá pozornost s omezenou možností diferenciací prostřednictvím ceny.

**Hodnotově (poptávkově) orientovaná cena** – kde se vychází ze stanovení relativně nízkých cen při kvalitní nabídce. Další verzí této metody je stanovení **ceny podle vnímané hodnoty zákazníkem**, kdy se vychází z analýzy jeho potřeb a vlastní stanovení ceny je poměrně složité. Vychází se z výsledků marketingových výzkumů dotazováním nebo metodou experimentu, kdy se musí najít vhodný způsob oslovení pro jednotlivý segment zákazníků.

**Obchodní marže (zisková přírážka)** je důležitým cenotvorným faktorem, kdy se k nákupní ceně připočte obchodní marže tj. zisková přírážka. Zisk z prodeje je potom závislý na úzkém vzájemném vztahu mezi výší obchodní marže a objemem prodeje. Její obvyklá výše se pohybuje v ČR mezi 10 – 20% dle oboru, velikosti firem a jednotlivých výrobků<sup>19</sup>.

Závěrem u této části je zapotřebí říci, že cenové strategie určují konkrétní cenu, jakou firma za svůj produkt požaduje s ohledem na zákazníka. Zvolené cenové strategie je třeba podložit firemní spolehlivostí a připraveností managementu na měnící se tržní podmínky. Chybně stanovená cena potom může způsobit ztrátovost prodeje, neprodejnost produktu s následným neplněním stanovených marketingových cílů. Mezi základní strategické komponenty kromě ceny za produkt patří dále slevy, úvěrové, platební podmínky a platební lhůty<sup>20</sup>.

## 2.7 Komunikační strategie a marketingová komunikace

Původní latinský význam slova *communicare* obsahuje sdílení, spolčování a společnou účast. Pojem komunikace v současnosti chápeme jako základ veškerých vztahů mezi lidmi. Lze ji definovat následovně „*Komunikace představuje proces sdělování (sdílení), přenosu a výměny významů a hodnot zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně*“<sup>21</sup>.

Celý marketing je založen na vzájemné komunikaci a je založen na kontaktu se zákazníky. Základním předpokladem úspěšné komunikace se zákazníkem je nejdříve firemní komunikace a stanovení základních veličin marketingové komunikace – tzn. produkt, cena a distribuce. Až potom by měla následovat komerční komunikace ve formě komunikačního mixu označovaného také jako propagace, kdy je využíváno dvou základních strategií.

### Marketingové komunikační strategie:

---

<sup>19</sup> ZAMAZALOVÁ M. *Marketing obchodní firmy*, 1.vydání, Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4. s 150-158.

<sup>20</sup> HORÁKOVÁ H. *Marketingové strategie*, 1.vydání, Praha : Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4. s 26.

<sup>21</sup> FORET M.. *Marketingová komunikace*, 3.vydání, Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0. s 16.

**Strategie tlaku (push – strategie)** se snaží produkt protlačit přes distribuční kanály ke konečnému zákazníkovi. Základními nástroji jsou osobní prodej a podpora prodeje. Producent se snaží přesvědčit prodejce o výhodách produktu a prodejci v tomto smyslu působí následně na zákazníky. „Tlak a přesvědčování“ výrobce se v praktické podobě projevuje v jeho zvýšených nákladech za propagaci. V praxi ji využívají většinou na trhu zavedené a kapitálově silné, často nadnárodní firmy.

**Strategie tahu (pull – strategie)** se snaží nejdříve vzbudit zájem zákazníků a vyvolat poptávku po přitažlivém produktu. Sází obecně na reklamu a publicitu. Výrobce zdůrazňuje především jedinečnost produktu a při prezentaci se snaží zaujmout okamžitě potenciální zákazníky. V praxi ji využívají většinou malé a střední firmy. U integrované marketingové komunikace – IMC se jedná o kombinaci nástrojů z oblasti nadlinkové i podlinkové komunikace. Tzv. **nadlinková komunikace**, jde o nepřímé formy komunikace – reklama ve sdělovacích prostředcích, tištěná reklama, internetové oslovení atd.). **Podlinková komunikace** – představuje oblast podpory prodeje, merchandisingu, vztahy s veřejností, přímý marketing atd.). V tomto širším pojetí je marketingová komunikace systematickým využíváním principů, prvků a postupů marketingu při prohlubování a upevňování vztahů mezi producenty, distributory a zejména jejich konečnými příjemci – zákazníky<sup>22</sup>.

**Marketingový komunikační mix** v odborné literatuře má různou podobu. Zpravidla obsahuje následující části: Reklamu, Podporu prodeje, Přímý marketing, Public relations, Osobní prodej, Události zážitky, Sponzoring, Veletrhy a výstavy.

Jedním z tržních přístupů strategického plánování pro stanovení cílů stávajících a nových produktů, stávajících a nových trhů je využití strategického přístupu **Ansoffovy matice**. Z Ansoffovy matice jsou odvozeny čtyři základní přístupy.

**Tržní penetrace** - firma se bude snažit více proniknout s existujícím produktem na existujícím trhu (tržním segmentu). Cílem je zvýšit svůj tržní podíl. Jde o nejméně rizikovou strategii, protože firma může využít stávající zdroje, postupy a kapacity.

**Rozvoj trhu** - zahrnuje hledání dodatečných tržních segmentů nebo regionů. Firma využívá existující produkty a pokud je zvládá vyrábět kvalitně, může jít o vhodnou strategii. Je rizikovější než předchozí strategie.

---

<sup>22</sup> FORET M. *Marketingová komunikace*, 3. vydání, Brno : Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0. s 241-244.

**Rozvoj produktu** - firma inovuje produkt a snaží se ho uplatnit na stávajících trzích. Tato strategie je vhodná, pokud je firma silná v inovacích. Rozvoj nového produktu je rizikovější než předchozí strategie.

**Diverzifikace** - jde o nejrizikovější variantu ze všech čtyř. Podnik musí inovovat stávající výrobek nebo vyvinout nový a uspět s ním na novém trhu.

Vzhledem k rozptýlení značných podnikatelských rizik především u diverzifikace se v praxi používá některá z následujících tří typů diverzifikace.

**Horizontální strategie** – rozšíření nabídky o nové produkty, které by směřovaly na současné zákazníky, ale produkty nemají vztah k současné produktové řadě.

**Koncentrická strategie** – přidávání produktů, které ve výrobním či distribučním řetězci našim dosavadním předcházejí nebo na ně navazují a mohou ale směřovat na jinou skupinu zákazníků.

**Konglomerátní strategie** – rozšíření o zcela nové oblasti podnikání nijak nesouvisející s dosavadní činností firmy a produkty<sup>23</sup>.

Marketingová komunikační strategie je tedy důležitou součástí marketingu a musí navazovat na další marketingové disciplíny – interní a externí marketing, marketing organizací, marketing osob a myšlenek, sociální marketing a jejich vzájemnou kombinací dosáhnout stanoveného cíle. Cílem je vytvoření, budování a udržení image, výhodného prodeje s cílovými zákazníky za účelem dosažení cílů firmy – výkonnost a kvalita produktu, konkurenční diferenciací a zvyšování hodnoty vlastního produktu.

**Marketingová komunikace** má v současné době zásadní vliv na oblast marketingu a obchodních vztahů. Možno ji využít k prezentaci firmy a produktů na internetu s využitím komunikačního mixu a dalších nástrojů – reklamní kampaně, on-line PR, mikrostránky, virální marketing, marketing na podporu komunit, burz marketing, advergaming<sup>24</sup>.

V současné době se nejdynamičtěji rozvíjí komunikace prostřednictvím elektronických médií. Internet představuje a umožňuje rychlé spojení mezi subjekty a rychlý přístup k informacím.

---

<sup>23</sup> KOTLER P., KELLER K. L., *Marketing management*, 12.vydání, Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s 86-87.

<sup>24</sup> PŘÍKRYLOVÁ J., JAHODOVÁ H., *Moderní marketingová komunikace*, 1.vydání , Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8. s 63-64, 216-219, 224.



### **Elektronické obchodování je možné rozdělit do specifických oblastí:**

**E-business** je nejširší využití sítí pro firemní obchodní aktivity jak uvnitř firmy prostřednictvím intranetu, tak se zákazníky – internet a dodavateli – extranet.

**E-commerce** využívá internet pro usnadnění prodejních a nákupních operací. V jeho rámci vyčleňujeme aktivity spojené s prodejem (E-marketing) a nákupem (E-purchasing).

**E-marketing** pracuje s virtuálním prostředím a je „prodejním“ nástrojem. Jeho prostřednictvím prodejci prezentují nabídku a zákazníci na základě informací objednávají. Cílem je informovat zákazníky, komunikovat s nimi a provádět další komunikační aktivity (např. podpory prodeje, PR aktivity).

**E-purchasing** je nástrojem nákupním při stejném principu.

Dalšími kategoriemi využívanými na internetu jsou:

**E-finance** využívá elektronické bankovníctví při úhradě služeb.

**E-learnig** jeho internetové aplikace slouží k vzdělávání a školení.

**E-service** slouží jako nástroj na komunikaci se servisem.

**Mobilní marketingová komunikace** současně využívá nástrojů mobilní komunikace pro kontakt s uživatelem a zákazníkem. Jedná se z technického pohledu o možnosti mobilních telefonů: SMS, MMS, realizace anket a výzkumů, příjem objednávek atd.<sup>25</sup>.

Internet je současně komunikační fenomén s největším potenciálem do budoucna. Využití pro firmy je především v oblasti tvorby vlastních webových stránek, na kterých prezentují informace o sobě a nabízejí své produkty i jako nástroj prodeje v rámci elektronického obchodování. Závěrem nutno říci, že elektronické obchodování má mnoho výhod jak ze strany prodávajícího, tak ze strany zákazníka z pohledu nízkých nákladů.

---

<sup>25</sup> HESKOVÁ, M., *Teorie, management a marketing služeb*, 2. přepracované a doplněné vydání, České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s. 2015. ISBN 978-80-87472-80-4. s. 129-131.

### 3 ENERGOFOREST s.r.o.

Nejdříve bude krátce zmíněna 10-letá historie vybrané firmy. Firma ENERGOFOREST s.r.o.<sup>26</sup> vznikla v roce 2006 a podniká v lesnicko – dřevařském sektoru v celé ČR, s důrazem na jihočeský region. Původní záměr a hlavním předmětem podnikání firmy mělo být úzké zaměření na zpracování dřevní biomasy pro účely energetického využití lesní štěpky. Tento záměr, byl během prvního roku podnikání vlastníkem přehodnocen a současně je to pouze jedna z mnoha činností firmy. Podnikatelské aktivity společnosti jsou od roku 2007 orientovány hlavně na obchod se surovým dřívím a po investici v roce 2010 do pilařského areálu, také na výrobu a prodej řeziva. Dále od roku 2013 na výrobu a prodej truhlářských výrobků ve vlastní provozovně. V poslední době, kdy meziročně klesá podíl obchodu se (od roku 2014) více orientuje na lesnické služby u obecních a soukromých lesních majetků. V neposlední řadě je to rozšíření podnikatelských aktivit od roku 2015 o pěstování sazenic lesních dřevin a jejich následný prodej od roku 2017, což je tématem zpracované bakalářské práce<sup>27</sup>.

#### 3.1 Charakteristika regionu a lesnicko-dřevařského sektoru

**Jihočeský kraj** má rozlohu 10 058 km<sup>2</sup> s počtem obyvatel 637 834. V porovnání s ostatními kraji je historicky méně průmyslový s menším počtem a hustotou obyvatelstva. Průměrná hrubá měsíční mzda byla v roce 2015 v rámci kraje 22 296 Kč a nezaměstnanost k 31.12.2015 činila 5,07 %. Z jednotlivých oborů je přitom v zemědělství, lesnictví, rybářství průměrná hrubá měsíční mzda nejnižší pouze 21 082 Kč. Jihočeský kraj má naopak největší podíl zemědělské a především lesnické výroby. Lesní pozemky mají rozlohu cca 380 000 ha, což představuje v rámci ČR největší rozlohu lesů<sup>28</sup>.

S tím souvisí potom největší objem těžeb dřeva v ČR, pěstebních prací v lese a s tím navazujících dalších služeb v lesnictví.

<sup>26</sup> ČESKO. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Ministerstvo spravedlnosti [online]. © Ministerstvo spravedlnosti 2017 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z www : <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=79232&typ=PLATNY>

<sup>27</sup> ENERGOFOREST. *Interní zdroj*.

<sup>28</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka jihočeského kraje*. Český statistický úřad [online]. © Český statistický úřad Česká republika 2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z www : <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-jihoceskeho-kraje-2016>

**Okres Český Krumlov**, kde firma sídlí a provozuje výrobu se službami patří sice svojí rozlohou 1 616 km<sup>2</sup> ke třetímu v kraji a šestému největšímu v ČR, ale počtem obyvatel 61 126 a především hustotou 38 obyvatel na 1 km<sup>2</sup> je druhý nejmenší v Jihočeském kraji a ČR. Nezaměstnanost je v okrese v rámci kraje nejvyšší a k 31.12.2015 činila 7,40 %. Okres je charakteristický v rámci kraje vysokou lesnatostí a z toho vycházejících možností rozvoje služeb v lesnicko-dřevařském sektoru<sup>29</sup>

ČR patří k zemím s vysokou lesnatostí. Lesní pozemky pokrývají v současné době 2 666 376 ha, což představuje 33,90 % z celkového území ČR. Výměra lesů se od druhé poloviny 20.století neustále zvyšuje. Rozhodující podíl lesů je ve vlastnictví státu – 59,62 %. Obce a lesní družstva se na vlastnictví lesů podílejí 18,09 % a soukromí vlastníci 22,24 %. Lesy církevní a náboženské společnosti se zatím podílejí 0,50 %. Z celkové výměry státních lesů tj. 1 551,4 tis. ha je 1 305,3 ha ve správě s.p. Lesy ČR, 123,9 tis. ha ve správě s.p. Vojenské lesy a statky ČR a 95 tis. ha obhospodařují Správy národních parků. Obecně lze konstatovat, že vlastnická struktura bude vždy doznávat určitých změn a větší změnu lze očekávat v nastávajících letech vzhledem k pokračování návratu lesních majetků církvím. Celkové zásoby dřeva činí 689 mil. m<sup>3</sup> a průměrná zásoba na 1 ha lesních pozemků je 265 m<sup>3</sup>. Nutno podotknout, že nárůst zásob dříví v lesích ČR pokračuje a v rámci Evropy zaujímáme přední místo. Tato skutečnost ukazuje na produkční kapitál lesů v ČR při zachování plnění všech ostatních funkcí lesů a je výsledkem principu trvalosti a vyrovnanosti hospodaření<sup>30</sup>.

V lesích ČR bylo vytěženo v roce 2015 celkem 16,16 mil. m<sup>3</sup> surového dříví což je ve srovnání s obdobím let 2012-2014 mírný nárůst. Velkou měrou se na tomto objemu podílelo zpracování nahodilých těžeb, které činilo 50,40 % z celkové těžby. Důvodem bylo navýšení abiotických a biotických škodlivých činitelů, kde rozsáhlé sucho tuto situaci výrazně zhoršilo. Rok 2015 byl charakterizován výrazně nadprůměrnou produkcí semenného materiálu především u smrku ztepilého a žaludů dubu letního. Naopak u jedle bělokoré a buku lesního sběr semenného materiálu byl nízký a nenaplnil potřebu lesního hospodářství. Douglaska tisolistá měla produkci průměrnou, která nestačila poptávce po osivu. V lesním školkařství je základním

<sup>29</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Charakteristika okresu Český Krumlov*. Český statistický úřad [online]. © Český statistický úřad Česká republika 2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z [www : https://www.czso.cz/csu/xc/charakteristika\\_okresu\\_ck](https://www.czso.cz/csu/xc/charakteristika_okresu_ck)

<sup>30</sup> ČESKO. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Lesy, lesnictví*. Ministerstvo zemědělství [online]. © Ministerstvo zemědělství 2009-2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z [www : http://eagri.cz/public/web/mze/lesy/lesnictvi/](http://eagri.cz/public/web/mze/lesy/lesnictvi/)

předpokladem pro nakládání s RMLD vlastníctví licence k této činnosti. K 31.12.2015 bylo v ústřední evidenci dodavatelů Ministerstva zemědělství registrováno celkem 596 držitelů těchto licencí, z toho 312 držitelů jsou fyzické osoby a 284 jsou osoby právnické. Celková plocha školkařských provozů uvádějících RMLD do oběhu ke dni 31.12.2015 byla 2 113,11 ha, z toho bylo 1 557,65 ha produkční plochy. Mimo venkovních produkčních ploch bylo evidováno 4,20 ha skleníků, 21,20 ha fóliovníků a 11,43 ha pařenišť. Množství rozpěstovaného sadebního materiálu ve školkařských provozech dle dřevin a věku jednoho resp. dvou let v roce 2015 je dostačující a odpovídá potřebě. Produkce sadebního materiálu hlavních dřevin kromě douglasky odpovídala potřebám lesního provozu. Nadále bude pokračovat trend navyšování podílu listnatých dřevin na umělé obnově a v roce 2015 dosáhl tento podíl 38,50 %<sup>31</sup>.

Zároveň vlivem nepříznivých škodlivých abiotických a biotických vlivů především na hlavní hospodářské dřeviny smrk ztepilý a borovice lesní bude náhradou předpoklad pro navyšování podílu zastoupení další jehličnaté dřeviny douglasky tisolisté jako odolnější a mimořádně produkční dřeviny na vhodných stanovištích. Současným problémem vysoký objem nahodilých těžeb z důvodu navyšování škodlivých činitelů souvisejících se změnou klimatických podmínek, aktuální nedostatek kvalitních nabízených služeb související především s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků v oboru. Dalším nepříznivým faktorem je podíl státních lesů nad 50 % a s tím související monopolní postavení státního podniku při zadávání těžebních a pěstebních činností prostřednictvím veřejných zakázek. Situaci by se mohla změnit z důvodu církevních restitucí a snížením rozlohy státních lesů pod 50%. Problémem je obnova lesa a náklady s tím spojené, kde je v některých honitbách přemnožena zvěř nad normované stavy. Bylo by vhodné novelizovat legislativu s myslivostí související. Zároveň přehodnotit lesní zákon s možností navýšení zastoupení náhradních nepůvodních vhodných dřevin jako je např. douglaska tisolistá. Problémem navazujícího dřevozpracujícího průmyslu je úbytek pilařských kapacit v ČR a jihočeském regionu s tím spojený vysoký objem exportu surového dříví bez přidané hodnoty. Z dřevozpracujících firem v ČR je většina součástí nadnárodních koncernů a ve vlastníctví zahraničního kapitálu se všemi negativními cenovými důsledky v obchodu se dřívím pro podnikatelské subjekty v ČR.

---

<sup>31</sup> ČESKO. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Zpráva o stavu lesa*. Ministerstvo zemědělství [online]. © Ministerstvo zemědělství 2009-2017 [cit. 2016-11-16]. Dostupné z [www : http://eagri.cz/public/web/file/505329/Zprava\\_o\\_stavu\\_lesa\\_2015.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/505329/Zprava_o_stavu_lesa_2015.pdf)

### 3.2 Charakteristika firmy ENERGOFOREST s.r.o

Firma ENERGOFOREST s.r.o. byla založena a zahájila činnost v roce 2006, je součástí skupiny Energoforest Holding AG se sídlem ve Švýcarsku. Sídlo firmy je v Českém Krumlově a provozoven ve Mříči u Křemže. Firma ENERGOFOREST s.r.o. podniká v lesnicko – dřevařském sektoru a podnikatelské aktivity jsou orientovány na obchod se surovým dřívím s vysokým podílem exportu především do Rakouska a Německa. Nejvyšší obchodní aktivity ve výkupu dříví z hlediska geografického členění jsou v jižních, východních Čechách a na jižní Moravě. Výroba a prodej řeziva vyráběného ve vlastní pilařské provozovně se prodává s vysokým podílem tuzemského obchodu, truhlářské výrobky jsou potom určeny hlavně pro jihočeský region. Lesnické služby se realizují především u obecních a drobných soukromých lesních majetků převážně v jihočeském regionu. Ve firemním areálu se provozuje neveřejná čerpací stanice PHM. Firma je certifikována společností SGS v systému řízení jakosti ISO 9001, managementu organizace ISO 9001:2008 a v systému spotřebitelského řetězce C-o-C dle PEFC a FSC, což jsou dvě celosvětově uznávané certifikace v lesním hospodářství. Zároveň byl firmě v rámci Jihočeského kraje udělen titul – *Odpovědná firma roku 2012* a v soutěži Vodafone obsadila druhé místo. Firma při dohledových a recertifikačních auditech úspěšně obhájí certifikáty systému řízení jakosti, managementu organizace a spotřebitelského řetězce. V průběhu roku 2015 firma získala licenci Ministerstva zemědělství ČR na výrobu sadebního materiálu lesních dřevin. Zároveň tím rozšířila podnikatelskou činnost o pěstování sazenic lesních dřevin a jejich následný prodej. S tím, že začala nejdříve v roce 2015 s pěstováním sazenic douglasky tisolisté, jako hlavní dřeviny s plánovaným zahájením prodeje na podzim 2017. Následně od roku 2016 zatím omezeně borovice lesní (náhorní „stožecký“ ekotyp) a dubu zimního s prodejem od jara 2018.

**Firma ENERGOFOREST s.r.o.** s průměrným ročním obratem v období od roku 2010 do roku 2015 cca 213 mil.Kč je dlouhodobě zisková se ziskem po zdanění v roce 2015 ve výši 2,323 mil.Kč a s kladnou vyšší přidanou hodnotou cca 15 mil.Kč a meziročně navyšuje vlastní kapitál až na hodnotu 15,1 mil.Kč k 31.12.2015. Celkový počet zaměstnanců v trvalém pracovním poměru k 31.12.2015 byl 31, z toho 19 zaměstnanců kategorie D, zbývající počet, tj. 12 zaměstnanců kategorie THP (z toho 5 obchodních zástupců). Většina zaměstnanců je v pracovním poměru na dobu neurčitou<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> ENERGOFOREST. *Výroční zpráva společnosti za rok 2015*. Český Krumlov 2016. s 6-8, 10-11.

Na základě prováděných podnikatelských činností firmy uvádím klasifikaci ekonomických činností, kterou jsem provedl na základě výpisu z obchodního rejstříku firmy a údajů z databáze Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES<sup>33</sup>.

**Tabulka 1: Klasifikace ekonomických činností CZ NACE<sup>34</sup>**

Kód třída činnosti	Popis třída
00.00	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
01.29	Pěstování ostatních trvalých plodin
02.10	Lesní hospodářství a jiné činnosti v oblasti lesnictví
02.20	Těžba dřeva
02.40	Podpůrné činnosti v lesnictví
31.02	Výroba kuchyňského nábytku
31.09	Výroba ostatního nábytku
16.10	Výroba pilařská a impregnace dřeva
16.23	Výroba ostatních výrobků stavebního truhlářství a tesařství
43.32	Truhlářské práce
46.19	Zprostředkování nespécializovaného velkoobchodu a nespécializovaný velkoobchod v zastoupení
46.73	Velkoobchod se dřevem, stavebními materiály a sanitárním vybavením
47.99	Ostatní maloobchod mimo prodejny, stánky a trhy
68.20	Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí
68.31	Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur
70.22	Poradenství v oblasti podnikání a řízení

U všech těchto výše uváděných činností je dle mého názoru možný další rozvoj služeb či nové další doprovodné služby s nabídkou produktu či prodejem výrobků. Co se týče střediska **Školka lesních dřevin a Plantáž vánočních stromků**, tak jejich činnosti jsou klasifikovány třídou: **02.10, 02.40 a 01.29<sup>35</sup>**.

<sup>33</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Klasifikace ekonomických činností*. Český statistický úřad [online]. © Český statistický úřad Česká republika 2015 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z [www : https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_cz\\_nace](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace)

<sup>34</sup> Vlastní zpracování. *Klasifikace tříd ekonomických činností CZ NACE*.

<sup>35</sup> Vlastní zpracování. *Charakter konkrétní ekonomické činnosti CZ NACE*.

### 3.3 Analýza firemních středisek a zdrojů

Pro marketingovou strategii budou analyzovány jednotlivá firemní střediska, jejich činnosti a zdroje. Součástí analýzy bude i středisko Školka lesních dřevin, které přímo souvisí tématem bakalářské práce zavedení nového produktu sazenice dřeviny Douglaska na český trh.

- **Středisko Obchod** zahájilo v rámci firmy svojí činnost od počátku založení firmy s následným vyšším rozvojem obchodních aktivit od roku 2007 a zásadním navýšením obrátu od roku 2010 na 194 mil. Kč. Středisko současně obchoduje průměrně ročně objem dříví cca 90 000 m<sup>3</sup> s ročním obratem 215 – 217 mil. Kč a je dlouhodobě ziskové. Středisko se zabývá nákupem dřívím, lesní štěpkou v rámci České republiky se zaměřením na jižní, východní Čechy a jižní Moravu s následným prodejem dříví, lesní štěpkou především na export do Rakouska a Německa. Ve středisku je současně evidováno 5 zaměstnanců obchodních zástupců na dobu neurčitou v kategorii THP a 2 smluvní obchodní zástupci jako OSVČ na dobu určitou pro sezónní výkup dříví a výpomoc. Středisko se z důvodu současného poklesu přímého výkupu dříví snaží výkupy nabízet s další službou – doprava, těžba dříví a pěstební práce v lesnictví. Zároveň také firma nabízí prostřednictvím obchodních zástupců jako službu soukromým vlastníkům odbornou správu lesů prostřednictvím licence OLH.
- **Středisko pila** zahájilo v rámci firmy svoji činnost v roce 2010. Středisko se zabývá hlavně pilařskou výrobou s ročním pořezem 11 000 m<sup>3</sup> surového dříví s následným prodejem syrového pilařského řeziva, štěpkou a piliny především na tuzemsko s ročním obratem cca 30 – 32 mil. Kč a je dlouhodobě ziskové s největším podílem investic v rámci firmy. Nejvyšší firemní investice na středisko jsou z důvodu možnosti dosažení vyšší přidané hodnoty v mil. Kč. Ve středisku je současně evidováno celkem 16 zaměstnanců – 2 zaměstnanci THP na dobu neurčitou a 14 zaměstnanců v kategorii D na dobu neurčitou a určitou. Počet a kvalita zaměstnanců je v kategorii D ovlivněna sezónností a vyšší fluktuací, což je největší současný problém – stabilita zaměstnanců na středisku. Co se týče potenciálu růstu objemu pořezu, tak ten je limitován technickými parametry pilnice. Středisko má potenciál hlavně v možnosti výrazného růstu přidané hodnoty u těchto činností: sušení řeziva, pořez přesílené kulatiny, zpracování na paletové přířezy či výroba palet. Je to ale pochopitelně závislé na vizi vlastníka, možných dotačních titulů a finančních možnostech budoucích investic (sušárny, krytá skladovací hala, nová rozmítací a paketovací linka, popř. pásová pila).

- **Středisko Truhlárna** zahájilo svoji činnost v roce 2013. Středisko se zabývá zakázkovou truhlářskou výrobou s následnou související službou (doprava, montáž a celková realizace zakázky) pouze na tuzemsko především v rámci jižních Čech a okresu Český Krumlov a České Budějovice. Roční obrat střediska je 1 – 1,5 mil. Kč a středisko je mírně ziskové. Ve středisku jsou evidováni 3 zaměstnanci – 1 v kategorii THP a 2 v kategorii D. Po návrhu marketingové strategie pro středisko a rozvoje dalších služeb, kterou jsem vyřešil v rámci mé semestrální práce, se navýšil meziročně v praxi absolutní počet zakázek. Takže po současném navýšení obratu a počtu zakázek je hlavním cílem navýšit ziskovost střediska a přidanou hodnotu. Je to závislé opět na vizi vlastníka, možných dotačních titulů a finančních možností budoucích investic (sušárny, krytá skladovací hala, strojní vybavení).

- **STŘEDISKO ŠKOLKA LESNÍCH DŘEVIN** bylo zřízeno až v roce 2015 resp. zahájilo činnost v roce 2016 za účelem rozšíření podnikatelských aktivit v lesnickém sektoru o pěstování sazenic lesních dřevin s následným prodejem. Po důkladné provedené analýze trhu, poptávky a rozhodnutí vlastníka začalo středisko nejdříve v roce 2015 s pěstováním sazenic douglasky tisolisté, jako hlavní perspektivní náhradní dřeviny v lesnictví s plánovaným zahájením prodeje na podzim 2017. Následně rozšířením pěstování dalších lesních dřevin. Od roku 2016 zatím již omezeně borovice lesní (náhorní „*stožeký*“ ekotyp) s prodejem od podzimu 2017 popř. jara 2018 a od roku 2018 pěstováním dubu zimního v případě plánovaného rozšíření produkce. Jednalo se důležité strategické rozhodnutí také ve vztahu a k vnímání stávajících a nových potenciálních zákazníků, že se firma nezabývá pouze obchodem, ale také další klasickou lesnickou výrobou a službou v lesnictví. Současně obrat a zisk je vyrovnaný. Důvodem je, že středisko má zatím pouze na nákladové straně počáteční investice, náklady a rozpracovanou výrobu, kde je výrobní cyklus min. 2-3 roky dle typu sazenice a druhu lesní dřeviny. Ve středisku je evidován současně 1 zaměstnanec v kategorii THP a sezónní práce jsou zatím řešeny brigádní výpomocí. Zároveň odbornou a poradenskou činnost v rámci firmy zajišťuje odborný pracovník na smlouvu jako OSVČ.

Při rozhodování o způsobu pěstování sazenic douglasky byl zvolen intenzivní postup a specializovaná produkce sadebního materiálu krytokořenného. Tento způsob je současně při produkci sadebního materiálu lesních dřevin světovým trendem a v rámci EU se jeho podíl neustále navyšuje. Vzhledem k tomu, že primární význam pro tvar a fyziologickou funkčnost vytvářejícího se kořenového systému má pak obal, ve kterém je krytokořenný materiál pěstován, bylo rozhodnuto o produkci obalovaných sazenic technologií QUICK POT od výrobce Herkuplast – Kubern GmbH. Jedná se o pěstování rostlin na



principu tzv. vzduchového polštáře ve speciálních sadbovačích na pěstebních rámech. Označení způsobu pěstování = 1 FK + 1K tj. využitím sadbovače QUICK POT typ QP D 144 T/8R v prvním roce pěstování semeneček uvnitř ve fóliovníku z polykarbonátu a QP 40 T/18 ve druhém roce dopěstování v kontejneru venku.

S tím, že na konci již druhého roku (v tomto případě podzim 2017) nebo dopěstování začátkem třetího roku (v tomto případě jaro 2018) je možno produkci dvouletých 25 - 35cm popř. 35cm+ vysokých obalovaných sazenic 25-30douglasty vyzvednout a expedovat potenciálním konečným zákazníkům.

Na základě počátečních investic, nákladů a zatím pouze rozpracované výroby uvádím (viz tabulka č. 2) náklady na kus sazenice lesní dřeviny a celkové náklady u střediska lesních školek za rok 2015/2016 s aktivací k 31.12.2016.

**Tabulka 2: Středisko lesních školek rok – Aktivace k 31.12.2016<sup>36</sup>**

Dřevina Specifikace pěstování	DG 1fk+1k	BO 1-1+1k	BO 1fk	DG 1fk	DG 1k	CELKEM
Počet ks	10 000	1 600	8 000	26 000	11 000	56 600
Ztráta z inventury	12 000					12 000
Nákup osivo			1 219	11 072	4 700	16 991
Nákup sazenice		2 000				2 000
Nákup substrát 1			1 480	4 807	2 035	8 322
Nákup substrát 2	5 000	950				5 950
Mzdy a služby		5 181	28 407	86 697	30 622	150 907
Ostatní materiál		1 795	7 473	22 039	6 401	37 708
Odpisy			2 386	7 755		10 141
<b>CELKEM</b>						
<b>Přímé náklady Kč</b>	<b>17 000</b>	<b>9 926</b>	<b>40 965</b>	<b>132 370</b>	<b>43 758</b>	<b>232 019</b>
<b>2015 Kč/ks</b>	6,00					
<b>2016 Kč/ks</b>	1,70	6,20	5,12	5,09	3,98	
<b>2016 + režie 8% Kč/ks</b>	1,84	6,70	5,53	5,50	4,30	
<b>2016 Kč/ks zaokr.</b>	1,80	6,70	5,50	5,50	4,30	
<b>CELKEM Kč/ks</b>	<b>7,80</b>	<b>6,70</b>	<b>5,50</b>	<b>5,50</b>	<b>4,30</b>	
<b>CELKEM náklady Kč</b>	<b>18 000</b>	<b>10 720</b>	<b>44 000</b>	<b>143 000</b>	<b>47 300</b>	<b>263 020</b>

Z tabulky vyplývá, poměrně velká ztráta z inventury za rok 2016, která je způsobena přesazováním semenáčků z roku 2015. V rámci možností přijmout v budoucnu opatření

<sup>36</sup> Vlastní zpracování. *Interní zdroj.*

na eliminaci výše ztrát. Jinak režijní náklady činily celkem 250 580 Kč tj. 8% a v tabulce jsou započítány. Aktivace k 31.12.2016 je vyjádřena částkou 263 020 Kč. Nejdůležitější hodnotou pro další posuzování, rozhodování o ekonomické výhodnosti a stanovení prodejní ceny jsou:

**CELKOVÉ NÁKLADY NA DVOULETOU SAZENICI DOUGLASKY (DG 1fk+1k), které činí u dřeviny DG = 7,80 Kč/ks k 31.12.2016 a celkové náklady na středisku lesních školek za rok 2016 = 263 020,-- Kč.**

Dle dosahovaných ekonomických hospodářských výsledků firmy, současného peněžního toku - cash flow a jejích středisek je předpoklad bezproblémového finančního zajištění u střediska lesních školek vzhledem k rozpracované výrobě, dosavadním investicím a nákladům s plánovaným zahájením prodeje sazenic lesních dřevin až na podzim 2017. Na základě analýzy lidských zdrojů dále konstatují:

**Dostatek kvalifikovaných zaměstnanců v případě potřeby zastupitelnosti ve firmě a personální odborné obsazení na středisku lesních školek je předpokladem odborného řízení a odborného zajištění realizovaných činností na středisku.**

Personální obsazení na středisku: 1 zaměstnanec kategorie THP na dobu neurčitou + 1 odborný pracovník jako OSVČ na smlouvu o prováděné činnosti + 1-2 zaměstnanci v kategorii D ze střediska Pila popř. Truhlárna nebo brigádní pracovníci na sezónní výpomoc (celkem cca měsíc za rok) je na stávající plánovaný obrat střediska dostačující. V případě uvažovaném rozšíření školky od roku 2018 po ekonomické analýze roku 2017 a za podmínky udržení rentability střediska bude nutné uvažovat o jednom odborném zaměstnanci v nižší kategorii THP nebo D na dobu určitou popř. při osvědčení se na dobu neurčitou.

- **Středisko Plantáž vánočních stromků** je zatím v omezeném provozu a představuje pouze náklady v minulém období a rozpracovanou výrobu. Provoz sezónně zajišťuje odborný pracovník jako OSVČ. Středisko sice přímo souvisí se střediskem Školka lesních dřevin, ale je otázkou, jaké bude další rozhodnutí vlastníka, zda v této činnosti po samostatné marketingové analýze pokračovat.
- **Ostatní činnosti** se týkají zajišťování poradenství, zařizování dotačních titulů, zprostředkování, interní firemní administrativa s řádně vedeným podvojným účetnictvím, personální řízení a vedení, řízení firmy, které na ústředí firmy zajišťuje management 5 zaměstnanců v kategorii THP v.č. ředitele a jednatele firmy<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> ENERGOFOREST. *Interní zdroj.*

### 3.4 Popis a analýza nového produktu

Podrobný popis a analýza využití nového firemního produktu sazenice lesní dřeviny jsou důležité z hlediska základních informací o produktu, jeho vlastnostech, možnostech pěstování, využití a budoucího potenciálu rozšíření.

**Lesnický název:** **Douglaska tisolistá** lat. *Pseudotsuga menziesii*

#### Vědecká klasifikace

Říše: rostliny lat. *Plantae*  
Podříše: cévnaté rostliny lat. *Tracheobionta*  
Oddělení: nahosemenné lat. *Pinophyta*  
Třída: jehličnany lat. *Pinopsida*  
Řád: borovicotvaré lat. *Pinales*  
Čeleď: borovicovité lat. *Pinaceae*  
Rod: douglaska lat. *Pseudotsuga*  
Druh: tisolistá lat. *Menziesii*

**Binomické jméno:** *Pseudotsuga mensiesi*

Druhé jméno, **menziesii**, je po Archibaldovi Menziesovi, skotském lékaři, rivalu Davida Douglase, jehož příjmení se objevuje v českém názvu. Druh byl objeven v roce 1791 Archibaldem Menziesem na pacifickém pobřeží Kanady. V Evropě se pěstuje od roku 1827, kdy její semena nejdříve do Skotska přivezl již také zmiňovaný David Douglas.

**Douglaska tisolistá** je stálezelený rychle rostoucí jehličnan. Jedná se o vysoký strom, druhý nejvyšší jehličnan na světě po sekvoji vždyzelené. Stromy dorůstají běžně výšky 60 – 75 m o průměru 1,5 – 2 m. Maximální výška může být až 100-130 m s průměrem 4,5 – 6 m. Běžně žije ve vhodných podmínkách 500 – 1 000 let. Douglaska má široce kuželovitou a pravidelnou korunu. Větve vystoupavé, ve stáří ve spodní části koruny vodorovné větve a charakteristický rovný, dlouhý a silný kmen s červenohnědou, tlustou rozbrázděnou borkou, která význam při odolnosti proti požárům. Výhony jsou žlutozelené a pupeny červenohnědé, vřetenovité. Jehlice jsou tmavozelené ve dvouřadém postavení. Kořenový systém s dlouhým kůlovým hlavním kořenem má pevně zakotvený a je odolná proti vývrátům. Šišky jsou nerozpadavé, převislé a světle

hnědě zbarvené se výraznými trojcípyými šupinami. Z pohledu pěstování sazenic je důležité popsat podrobněji semeno, které se nakupuje jako osivo a pěstování s ošetřováním.

**Semeno** je 5 – 7 mm velké, lesklé s křídlem 7 – 10 mm velkým. Pylová zrna nemají vzdušné vaky. Semena se vysévají na jaře na venkovní záhony.

**Obrázek 1** Semenáček douglaska tisolistá<sup>38</sup>



**Pěstování** se řídí nároky na přistínění v mládí, vyžaduje dostatečnou vzdušnou vlhkost a ochranu proti pozdním mrazíkům. Nejlépe vyhovují hluboké hlinité půdy.

Jinak v dospělosti již vyžaduje světlé stanoviště a je proti našim původním jehličnanům odolnější také proti suchu. Vyznačuje se na vhodných stanovištích v lesních porostech hlavně vysokým přírůstkem a vysokou produkcí kvalitního dřeva. Douglaska poskytuje cenné jádrové dřevo pro dřevozpracující průmysl a její dřevo se používá zejména při výrobě nábytku a pro svou odolnost vůči povětrnostním vlivům na venkovní konstrukce. Její silice se využívají v aromaterapii. V USA je nejdůležitější hospodářskou dřevinou pro výrobu řeziva. Nemalý význam má dřevina k využití krajinařských úprav v sadech a parcích<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Vlastní zpracování.

<sup>39</sup> WIKIPEDIE. *Douglaska tisolistá*. Wikipedie [online]. [cit. 2017-01-29]. Dostupné z [www : https://cs.wikipedia.org/wiki/Douglaska\\_tisolist%C3%A1](https://cs.wikipedia.org/wiki/Douglaska_tisolist%C3%A1)



V Čechách se první výsadby datují kolem let 1836 – 1837 na Rokycansku a v roce 1848 na Dobříšsku a Opočensku. První evidované dovozy jsou doloženy z roku 1910. V dalších letech se do Česka každoročně dováželo 65 – 180 kg osiva<sup>40</sup>.

**Obrázek 2** Sběr šišek douglaska tisolistá<sup>41</sup>



---

<sup>40</sup> NOVOTNÝ P, a kol. *Aktuality ve výzkumu introdukovaných dřevin*. Lesnická práce. 2016. č.6, ISSN 0322-9254. s.37.

<sup>41</sup> Vlastní zpracování.



Obrázek 3 Douglaska tisolistá pohled do korun stromů<sup>42</sup>



---

<sup>42</sup> Vlastní zpracování.

V Čechách nyní při ohrožení škodlivými abiotickými a biotickými činiteli hlavní hospodářské dřeviny smrku je nutné se zabývat možností rozšíření pěstování introdukovaných dřevin v ČR. Jako jednou z vhodných dřevin na níže položených lokalitách s teplejším a sušším klimatem se ukazuje právě Douglaska, která má ve srovnání se smrkem řadu výhod:

- Vyšší odolnost proti škodlivým činitelům a změnám klimatu v ČR.
- Vyšší produkční schopnosti kvalitní dřevní suroviny.
- Dřevo má všestranné využití a je středně odolné proti hnilobám.
- V menší míře ovlivňuje negativně stav lesních půd.
- Kladný ekologický vliv na biodiverzitu a stav lesní fytoceenóz.

Řada zahraničních a domácích studií potvrzuje bezkonkurenční postavení douglasky jako vysoce produkční dřeviny. Následná komplexní studie pro celé území ČR tuto skutečnost potvrzuje. Tato studie se přitom řídila pouze možností rozšíření pěstování, které umožňuje česká legislativa tj. pěstování douglasky zatím pouze jako meliorační dřeviny podle CHS a doporučení LHP. Optimální příměs douglasky dle studií v lesních porostech ČR je na úrovni 20 – 40 % počtu jedinců v porostu. Závěrem této studie byl návrh pěstování této dřeviny na cca 149 616 – 163 713 hektarech tj. nárůst proti porostní plochy v ČR na 5,7 – 6,2% ze současných 0,22 %. V závislosti na volbě cílového hospodaření potenciální ekonomický efekt vyjádřený hrubým ziskem lesní výroby představuje potom částku 668 až 776 mil. Kč za rok pro LH při ročním rozdílu asi 0,5 mil. Kč dříví ve prospěch nabídky jehličnatého dříví v ČR. Potenciál pěstování douglasky je však vyšší s možností pěstování na stanovištích borovice lesní a dalších vhodných lokalitách. **Z těchto výhod a možných přínosů pro LH vyplývá závěr:**

#### **DŘEVINA DOUGLASKA JAKO MOŽNÁ SUBSTITUCE ZA SMRK.**

Cílevědomé využití douglasky tisolisté pro produkci kvalitní dřevní hmoty při dodržení environmentálních limitů představuje **výrazný inovační prvek** v LH. Dříví je vhodné na stavební a konstrukční využití především pro výrobu lepených nosníků, výrobu řeziva, překližek a vlákniny<sup>43</sup>.

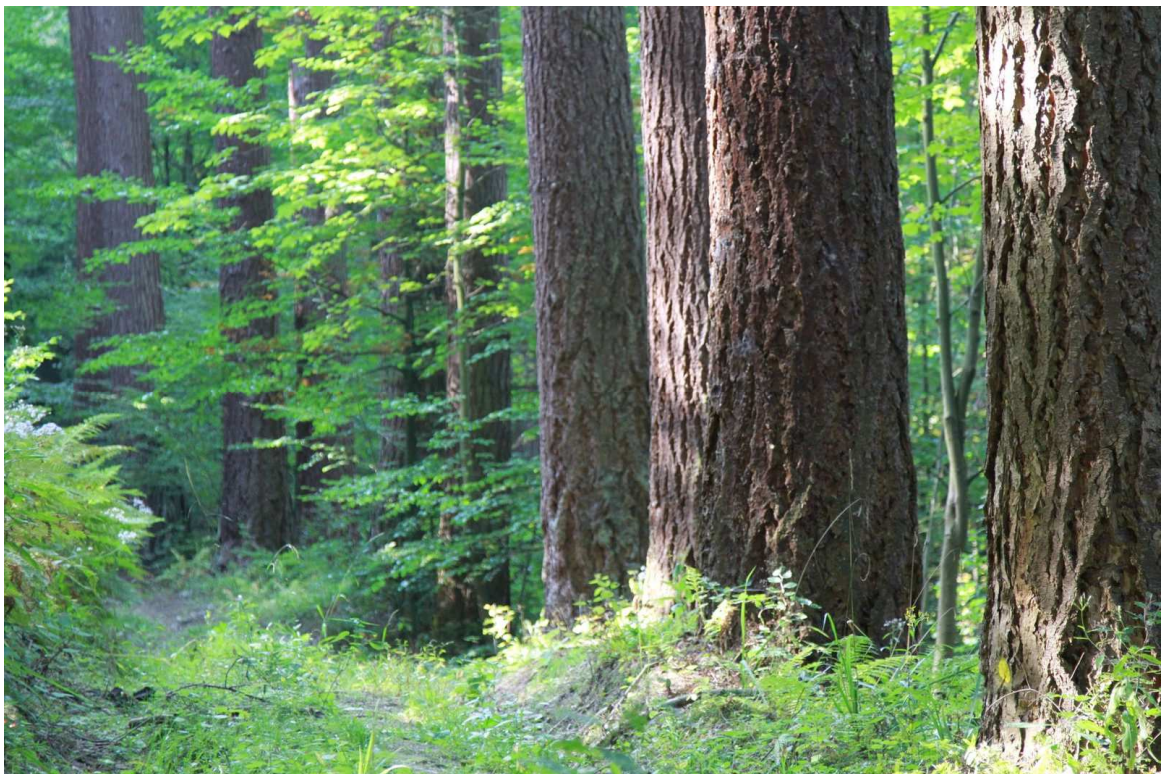
Na základě těchto studií a analýzy nového produktu **doporučuji firmě do budoucna rozvíjet a rozšiřovat pěstování sazenic douglasky tisolisté jako perspektivní dřeviny v ČR.** Pochopitelně musím současně zmínit problémy s MŽP a především s tzv. ochranářskými sdruženími, které z pohledu ochrany přírody považují

<sup>43</sup> PODRÁZSKÝ V, a kol. *Douglaska jako částečné řešení nedostatku jehličnatého dřeva.* Lesnická práce. 2016. č.7, ISSN 0322-9254. s.27-28.



douglasku za dřevinu introdukovanou a tudíž jako nevhodnou, nepůvodní dřevinu. Nutno podotknout, že pěstování cizokrajných zemědělských plodin na orné půdě v ČR naproti tomu není považováno za nedostatek, ale naopak je ceněno a dokonce v některých případech předmětem dotací. Ale minimálně v rámci současného legislativního rámce ČR není problém s rozšířením pěstování douglasky, jak se již zmiňuji dříve. Naopak se musí lesnická odborná veřejnost do budoucna snažit o navýšení zastoupení MZD v lesních porostech a legislativní změny v kategorizaci lesů ve prospěch dřeviny douglasky tisolisté.

**Obrázek 4** Douglaska tisolistá ve smíšeném porostu<sup>44</sup>



---

<sup>44</sup> Vlastní zpracování.



## 4 Marketingová strategie produktu

Před návrhem marketingové strategie produktu byla provedena analýza trhu B2B na základě sekundárních dat a následně byl zpracován primární výzkum konkurence na trhu B2B. V rámci primárního výzkumu zároveň byly zjišťovány ceny konkurence. Po stanovení cenové strategie a zaváděcí ceny produktu je zvolena marketingová strategie produktu s vlastním vyhodnocením. Nejdříve je tedy popsána konkurence a provedena analýza na trhu B2B.

### 4.1 Popis a analýza trhu B2B, konkurence na trhu

Popis, analýza a konkurence na trhu B2B se v této kapitole zaměřuje na konkurenci v lesnickém sektoru především v jihočeském regionu. S tím, že předmětem zjišťování a následného popisu konkurence byly podnikatelské subjekty v jihočeském kraji a okrese Český Krumlov dle klasifikace ekonomických činností CZ NACE třída:

#### 02.10 - Lesní hospodářství a jiné činnosti v oblasti lesnictví

#### 02.40 - Podpůrné činnosti v lesnictví

Na základě toho jsem zjistil počet potenciálních regionálních konkurentů v lesnickém sektoru k rozhodnému datu 10.09.2015<sup>45</sup>.

**Tabulka 3: Klasifikace ekonomických činností CZ NACE třída 02.10<sup>46</sup>**

KRAJ OKRES	OSVČ	OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI	CELKEM
Jihočeský	155	25	180
Český Krumlov	11	6	17

**Tabulka 4: Klasifikace ekonomických činností CZ NACE třída 02.40<sup>47</sup>**

KRAJ OKRES	OSVČ	OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI	CELKEM
Jihočeský	461	28	489
Český Krumlov	70	4	74

<sup>45</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Klasifikace ekonomických činností*. Český statistický úřad [online]. © Český statistický úřad Česká republika 2015 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z www : [https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/vysvetlivky\\_cz\\_nace.pdf/f530ebeb-f949-40c7-a27d-f8888503d791?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/vysvetlivky_cz_nace.pdf/f530ebeb-f949-40c7-a27d-f8888503d791?version=1.0)

<sup>46</sup> Vlastní zpracování. *Klasifikace tříd ekonomických činností CZ NACE*.

<sup>47</sup> Vlastní zpracování. *Klasifikace tříd ekonomických činností CZ NACE*.

**Z toho vyplývá malý počet subjektů OSVČ v okrese Český Krumlov v porovnání s Jihočeským krajem.** U klasifikace ekonomické činnosti CZ NACE 02.10 OSVČ tj. 7,10 % a vyšším zastoupením obchodních společností tj. 24 % a CZ NACE 02.40 OSVČ tj. 15 % a obchodních společností 14 %. Nižší zastoupení subjektů OSVČ lze vysvětlit v okrese Český Krumlov nižším podílem soukromých lesů ve vlastnictví fyzických osob, vyšším podílem státních lesů a působením obchodních společností ve více okresech v rámci jihočeského kraje. Provoz lesních školek je ale pouze jedna z činností CZ NACE – Popis třídy a získaný přehled nedefinuje počet subjektů zabývajících se přímo provozem lesních školek, ale poskytuje celkový přehled o konkurenci v lesnickém sektoru s předpokladem této činnosti<sup>48</sup>.

Z důvodu získání přesnějšího přehledu potenciálních konkurentů s licenci pro nakládání s RMLD a činností provozu lesních školek jsem využil databázi členů Sdružení lesních školkařů a jelikož nejsou všichni držitelé RMLD členové ve sdružení, tak následně databázi MZ držitelů licence RMLD. Tím jsem získal základní přehled konkurence na trhu B2B v ČR a zároveň se zaměřil hlavně na potenciální konkurenci v jihočeském kraji.

**Tabulka 5: Sdružení lesních školkařů ČR, z.s. – výběr firem konkurence k 15.02.2017<sup>49</sup>**

č.	Člen s produkční plochou	Fakturační adresa	IČO
1.	Agrowald-školka Červený Dvůr s.r.o.	Křenov 91, 38101 Český Krumlov	28114281
2	Ing.Pavel Burda, Ph.D.	Hajda 1455, 39901 Milevsko	65986717
3.	Lesní společnost Vltava s.r.o.	Pr.Kaleše 405, 26401 Sedlčany	26750856
4.	LESNÍ ŠKOLKA DOBEŠOV s.r.o.	Dívčí kopy 29, 378 42 N.Včelnice	28157435
5.	LESOŠKOLKY s.r.o.	1.máje 104, 53313 Řečany n.Labem	45534888
6.	Lesy ČR, s.p.	Zámecká alej 254, 38515 Vimperk	42196451
7.	Lesy města Písku s.r.o.	Flekačky 2641, 39701 Písek	25186477
8.	ORLÍK NAD VLTAVOU, s.r.o.	Bělohorská 165, 16900 Praha	45023930
9.	Pexidr, s.r.o.	Rudolfova 1151, 38301 Prachatice2	28147430
10.	Vojenské lesy a statky Č.R., s.p.	Pod Juliskou 1621/5, 16000 Praha6	00000205
11.	Wotan Forest, a.s.	Rudolfovská 202/808, 37001 Č.B.	26060701
č.	Člen bez produkční plochy	Fakturační adresa	IČO
12.	VOŠL a SLŠ B.Schwarzenberga Písek	Lesnická 55, 39701 Písek	60869861

<sup>48</sup> Vlastní zpracování. *Klasifikace tříd ekonomických činností CZ NACE.*

<sup>49</sup> Vlastní zpracování. *Seznam členů Sdružení lesních školkařů ČR, z.s.*

Z hlediska analýzy výběru firem pro konkurenci s působností v Jihočeském kraji se jedná o 10 členů s produkční plochou a 1 člena bez produkční plochy. Z toho v okrese Český Krumlov se jedná o 2 členy s produkční plochou tj. Agrowald-školka Červený Dvůr s.r.o. a Vojenské lesy a statky ČR, s.p. s lesní školkou v Nové Peci. Jedinou firmu, kterou jsem zvolil mimo Jihočeský kraj, je firma LESOŠKOLKY s.r.o. z důvodu, že se jedná o jednu z největších školkařských firem v ČR s dlouholetou historií a tradicí v LH. U uvedených 11 firem s produkční plochou (viz tabulka č. 5) jsem se snažil získat následně podklady a informace pro stanovení cenové marketingové strategie pomocí sekundárních a primárních dat. Nutno zdůraznit, že všechny zmiňované subjekty musí mít k provozu lesních školek licenci RMLD od MZ. Celkem je ve sdružení SLŠ ČR 56 členů s produkční plochou a 4 členové bez produkční plochy (viz příloha č. 1)<sup>50</sup>.

Pro získání uceleného přehledu potenciální konkurence jsem v databázi MZ prostudoval subjekty, které jsou držitelem licence RMLD. Firma ENERGOFOREST s.r.o. získala licenci č. 42570/2015-MZE-16212/2551 od 30.07.2015. Licenci podléhá každý dodavatel, který chce uvádět reprodukční materiál lesních dřevin do oběhu. Uváděním do oběhu je nabízení reprodukčního materiálu k prodeji, prodej nebo dodávka třetí osobě včetně dodávky na základě o poskytování služeb, anebo jiný způsob převodu nakládat s reprodukčním materiálem na jinou osobu při podnikání, a dovoz za účelem prodeje nebo poskytování vzorků genetických zdrojů. Licenci uděluje MZ. Dodavatelem může být každá právnická nebo podnikající fyzická osoba, která splňuje podmínky, které jsou stanoveny v zákoně č. 149/2003 Sb. Celkem se jedná o 616 držitelů licence RMLD v ČR. Jelikož se jedná také o subjekty, které nemají vlastní provoz lesní školek, omezenou produkci pro svoji potřebu anebo pouze mohou nakládat s reprodukčním materiálem lesních dřevin, nevěnují jim větší pozornost, protože nepředstavují pro firmu větší konkurenci. Naopak, pokud nemají vlastní produkci sazenic, představují většinou spíše potenciální zákazníky, kteří sice skladují a obchodují s reprodukčním materiálem lesních dřevin, ale sazenice lesních dřevin nakupují z lesních školek. Uvádím přesto alespoň největší a nejdůležitější aktuálně podnikatelsky současně činné subjekty v jihočeském kraji<sup>51</sup>.

<sup>50</sup> SDRUŽENÍ LESNÍCH ŠKOLKAŘŮ ČR. *Seznam členů sdružení lesních školkařů ČR, z.s.* Sdružení lesních školkařů [online]. © Lesníškoly.cz 2017 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z www : <http://www.lesniskolky.cz/download/get/seznam-len-sdru-en-lesn-ch-kolka-r-z-s-aktu-ln-k-15-9-2016/56/>

<sup>51</sup> ČESKO. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Lesnictví-Licence*. Ministerstvo zemědělství [online]. © Ministerstvo zemědělství 2009-2017 [cit. 2017-05-27]. Dostupné z www : <http://eagri.cz/public/app/uhul/ERMA2/Licence>

**Tabulka 6: Vybrané subjekty s licencí RMLD v jihočeském kraji<sup>52</sup>**

č.	Subjekt s licencí RMLD	Fakturační adresa	IČO
1.	1. písecká lesní a dřevařská, a.s.	Brloh 12, 397 01 Drhovle	25198611
2	ALCEDO MC s.r.o.	Št.Dvořáka 722, 39901 Milevsko	26035898
3.	JULEFA s.r.o.	Chmelná 46, 38203 Křemže	15789721
4.	Lesy a rybníky města Č.B. s.r.o.	J.Haška 1588/4, 37004 Č.B.3	25154427
5.	Lesy města Český Krumlov s.r.o.	Domoradice 1, 38101 Č.Krumlov	60826355
6.	Lesy obcí Trhové Sviny a Besednice s.r.o.	Nábř.S.Čecha 859, 37401 T.Sviny	25195816
7.	Městská správa lesů Pelhřimov s.r.o..	K Silu 1980, 39301 Pelhřimov	25156705
8.	Městské lesy Prachatice, s.r.o.	Kasárenská 11, 38301 Prachatice2	62501615
9.	Správa lesů města Tábor s.r.o.	U čápoval dvora 2712, 39002 Tábor	62502646
10.	Správa národního parku Šumava	1.máje 260, 38501 Vimperk	00583171

**Na základě analýzy konkurence na trhu B2B se doporučují zaměřit na přímou konkurenci v Jihočeském kraji s produkční plochou tj. provozem lesních školek a produkcí sazenic douglasky tisolisté (viz tabulka č. 5).**

Zjištění možnosti pěstování dřeviny douglasky u těchto subjektů a následné získávání dat z konkurenčních ceníků jsou již předmětem marketingové cenové strategie se stanovením ceny produktu v další kapitole.

## 4.2 Cenová strategie a stanovení ceny produktu

Při tvorbě cenové politiky před rozhodnutím o stanovení ceny po informacích od vedení firmy nejdříve definuji cíl v rámci cenové strategie. Cílem je nejdříve **zavedení nového firemního produktu na trh B2B s nízkou cenou produktu proti konkurenci a se získáním maximálního možného tržního podílu sazenice douglasky tisolisté do budoucna v jihočeském kraji**. Co se týče zvýšené poptávky po produktu DG, tak ta byla již dříve analyzována u potenciálních zákazníků před vlastním rozhodnutím o počáteční investici, ale zároveň potvrzena nedostatečná nabídka produktu DG v tomto roce při dotazování v rámci mého primárního výzkumu u potenciálních konkurentů, kdy jsem vystupoval v roli potenciálního zákazníka a získával zároveň ceníky konkurence, které uvádím v přehledu. Analýzu počátečních investic, variabilních a fixních nákladů v roce 2016 uvádím v rámci analýzy střediska lesních školek (viz tabulka č. 2), kde z uvedené analýzy stanovuji:

<sup>52</sup> Vlastní zpracování. *Seznam držitelů platných licencí podle zákona č.149/2003 Sb.*

celkové náklady na produkt obalované dvouleté sazenice ve výši DG = 7,80 Kč/ks bez DPH k 31.12.2016<sup>53</sup>.

Co se týká nabídky cen konkurence, tak jsem vycházel ze sekundárních dat a primárních dat získaných vlastním primárním výzkumem. Zaměřil jsem se na základě analýzy trhu B2B na 11 vybraných subjektů (viz tabulka č. 5) a ceníky 2016/2017.

**Tabulka 7: Agrowald-školka Červený Dvůr s.r.o.**<sup>54</sup>

Dřevina	Typ sadebního materiálu	Tloušťka kořenového krčku	Výška nadzemní části	Cena v Kč bez DPH
		mm	cm	
Douglaska tisolistá	sazenice	4	26-35	9,00
	sazenice	5	36-50	9,50
	QP 330 cm <sup>3</sup>	4	26-35	11
Sazenice dřevin množstevní sleva	Počet ks		Výše sleva v %	
	30 000–49 999		3%	
	50 000–99 999		5%	
	100 000+		10%	
Přirážka	1-500	15%		

**Tabulka 8: Ing.Pavel Burda, Ph.D.**<sup>55</sup>

Dřevina	Typ sadebního materiálu	Tloušťka kořenového krčku	Výška nadzemní části	Cena v Kč bez DPH
		mm	cm	
Douglaska tisolistá	sazenice 1-1	4	26-35	8,00
	sazenice 1-1+1	5	36-50	9,00
Podmínky nákupu	Množstevní sleva dle dohody Minimální odběr 50 ks sazenic			

<sup>53</sup> Vlastní zpracování. *Interní zdroj.*

<sup>54</sup> Vlastní zpracování. *Ceník sadebního materiálu lesních dřevin 2016/2017 Agrowald-školka Červený Dvůr s.r.o.*

<sup>55</sup> Vlastní zpracování. *Nabídka sadebního materiálu 2016/2017 Ing.Pavel Burda, Ph.D.*

**Tabulka 9: Lesní společnost Vltava s.r.o.<sup>56</sup>**

Dřevina	Typ sadebního materiálu	Tloušťka kořenového krčku	Výška nadzemní části	Cena v Kč bez DPH
		mm	cm	
Douglaska tisolistá	sazenice 2-0	4	26-50	9,00
<b>Podmínky nákupu</b>	Ceny sazenic pouze orientační, individuální cenová jednání Množstevní sleva dle dohody			

**Tabulka 10: LESNÍ ŠKOLKA DOBEŠOV s.r.o.<sup>57</sup>**

Dřevina	Typ sadebního materiálu	Tloušťka kořenového krčku	Výška nadzemní části	Cena v Kč bez DPH
		mm	cm	
Douglaska tisolistá	sazenice	5	26-35	7,50
	sazenice	6	36-50	9,00
	sazenice	7	51-70	9,50
<b>Podmínky nákupu</b>	Při odběru nad 1 500 ks sazenic do 30 km nabídka dopravy ZDARMA Min.počet odběru sazenic od jednotlivého druhu je 50 ks			

<sup>56</sup> Vlastní zpracování. *Ceník 2016/2017 Lesní společnost Vltava s.r.o.*

<sup>57</sup> Vlastní zpracování. *Aktuální ceník lesních sazenic 2017 LESNÍ ŠKOLKA DOBEŠOV s.r.o.*

**Tabulka 11: LESOŠKOLKY s.r.o.<sup>58</sup>**

Dřevina	Typ sadebního materiálu	Tloušťka kořenového krčku	Výška nadzemní části	Cena v Kč bez DPH
		mm	cm	
Douglaska tisolistá	sazenice	4	26-35	9,40
	sazenice	5	36-50	10,10
	sazenice	6	51-70	10,40
	QP 40 (0,3 l)	4	26-35	13,60
	QP 40 (0,3 l)	5	36-50	14,30
	QP 40 (0,3 l)	6	51-70	14,60
Sazenice DG množstevní sleva	Počet ks		Výše sleva v %	
	100–19 999		21-22%	
	20 000+		23-25%	

**Lesy ČR, s.p. LZ BOUBÍN lesní školka Budkov** – DG omezeně a neposkytnuta data.

**Lesy města Písku s.r.o.** – lesní školka s produkcí sazenic DG pro vlastní potřebu.

V případě objednání možnost omezeného prodeje – ceny pouze orientační a nesděleny.

**ORLÍK NAD VLTAVOU, s.r.o.** – lesní školka s produkcí sazenic DG pouze pro vlastní potřebu.

**Tabulka 12: Pexidr, s.r.o.<sup>59</sup>**

Dřevina	Typ sadebního materiálu	Tloušťka kořenového krčku	Výška nadzemní části	Cena v Kč bez DPH
		mm	cm	
Douglaska tisolistá	sazenice	4	26-35	7,60
	sazenice	5	36-50	8,10
Podmínky nákupu	Ceny sazenic pouze orientační, individuální cenová jednání Množstevní sleva dle dohody			

<sup>58</sup> Vlastní zpracování. *Naše nabídka 2017 LESOŠKOLKY s.r.o.*

<sup>59</sup> Vlastní zpracování. *Orientační ceník 2017 Pexidr; s.r.o.*

Tabulka 13: Vojenské lesy a statky Č.R., s.p.<sup>60</sup>

Dřevina	Typ sadebního materiálu	Tloušťka kořenového krčku	Výška nadzemní části	Cena v Kč bez DPH
		mm	cm	
Douglaska tisolistá	BCC 120	4	26-35	13,30
	BCC 120	5	36-50	13,60
	BCC 350	4	26-35	13,30
	BCC 350	5	36-50	13,60
Podmínky nákupu	Množstevní sleva dle dohody Minimální odběr dle dohody			

Tabulka 14: Wotan Forest, a.s.<sup>61</sup>

Dřevina  školka Planá n.L.	Typ sadebního materiálu	Tloušťka kořenového krčku	Výška nadzemní části	Cena v Kč bez DPH
		mm	cm	
Douglaska tisolistá	sazenice	4	26-35	8,90
	sazenice	5	36-50	9,80
	Sazenice Ko 1-2 l	5	36-50	15,00
	Sazenice Ko 3-5 l	7	51-80	25,00
Podmínky nákupu	Množstevní maloobchodní sleva		od 1 000+ ks dle dohody	
	Množstevní velkoobchodní sleva		od 10 000-49 999 ks = 5%	
	Množstevní velkoobchodní sleva		od 50 000+ ks = 10%	
Přirážka	do 100 ks		10%	
Přirážka	nižší odběr než balení		20%	

<sup>60</sup> Vlastní zpracování. *Ceník sadebního materiálu pro rok 2017 Vojenské lesy a statky Č.R., s.p.*

<sup>61</sup> Vlastní zpracování. *Ceníky sadebního materiálu lesních dřevin 2017 Wotan Forest, a.s.*



Dřevina  školka Dvory n.L.	Typ sadebního materiálu	Tloušťka kořenového krčku	Výška nadzemní části	Cena v Kč bez DPH
		mm	cm	
Douglaska tisolistá	sazenice	4	26-35	8,90
	sazenice	5	36-50	9,80
	sazenice	7	51-80	10,70
	QP, BCC, Marbet	4	15-25	11,00
	QP, BCC, Marbet	4	26-35	13,00
	QP, BCC, Marbet	5	36-50	15,00
Podmínky nákupu	Množstevní maloobchodní sleva dle dohody Množstevní velkoobchodní sleva dle dohody Možnost nákupu a ceník v EUR			
Dřevina  školka Vlčí luka	Typ sadebního materiálu	Tloušťka kořenového krčku	Výška nadzemní části	Cena v Kč bez DPH
		mm	cm	
Douglaska tisolistá	sazenice	5	36-50	9,80
	QP, BCC, Marbet	4	26-35	12,00
	QP, BCC, Marbet	5	36-50	14,00
Podmínky nákupu	Množstevní maloobchodní sleva dle dohody Množstevní velkoobchodní sleva dle dohody			
Dřevina  školka Cikar	Typ sadebního materiálu	Tloušťka kořenového krčku	Výška nadzemní části	Cena v Kč bez DPH
		mm	cm	
Douglaska tisolistá	QP	4	26-35	12,00
	QP	5	36-50	14,00

<b>Podmínky nákupu</b>	Množstevní maloobchodní sleva od 1 000+ ks dle dohody Množstevní velkoobchodní sleva od 10 000+ ks dle dohody			
<b>Dřevina</b>  <b>školka</b>  <b>Protivín</b>	<b>Typ sadebního materiálu</b>	<b>Tloušťka kořenového krčku</b>  <b>mm</b>	<b>Výška nadzemní části</b>  <b>cm</b>	<b>Cena v Kč bez DPH</b>
<b>Douglaska tisolistá</b>	QP	5	36-50	10,00
<b>Podmínky nákupu</b>	Množstevní maloobchodní sleva dle dohody Množstevní velkoobchodní sleva dle dohody			

Na základě zjištění konkurenčních cen produktu, které vykazují velikou rozdílnost vzhledem k různým způsobům pěstování sazenic, někdy pouze orientačních cen a rozdílných podmínek množstevních slev i rámci jedné firmy např. Wotan Forest a.s. nelze přesně statisticky vyhodnotit či stanovit konkurenční cenu obalované sazenice douglasky vůči konkrétnímu posuzovanému firemnímu produktu. Nicméně získaná sekundární a primární data představují základní přehled konkurenčních cen prostokořenných a krytokořenných sazenic douglasky. Co se týká finálního firemního produktu **DG 1fk+1k tloušťka, třída 4, výška 26-35cm**, tak se pohybují ceny sazenic se započítáním množstevních slev v rozpětí ve výši od **9,90 Kč do 13,60 Kč/ks**. Pomocí výpočtu konkurenčních cen konkrétního produktu tj.obalované krytokořenné dvouleté až tříleté sazenice DG se započítáním dostupných množstevních slev prostým aritmetickým průměrem potom vychází průměrná konkurenční cena:

$$\bar{\varnothing} = (10,50 + 11,50 + 13,30 + 13,00 + 12,00 + 12,00 + 10,00) / 7 = 82,30 / 7 = \mathbf{11,76 \text{ Kč/ks}}$$

Zároveň při osobním a telefonickém dotazování vyplynulo, že někteří producenti nemají současně ani sazenici douglasky k dispozici nebo v omezeném množství. Tím zároveň u některých subjektů potom nemá význam kalkulovat s množstevní uváděnou slevou, uvádět vážený aritmetický průměr, pokud nabízejí současně pouze omezená množství.

Ale za účelem stanovení ceny pomocí Konkurenčně orientované metody pro podzim 2017, byla potom možná jediná varianta využít prostý aritmetický průměr<sup>62</sup>.

Takže na základě modelu cenového mixu „3C“ s využitím a zohledněním již dříve získané znalosti zákaznické poptávky, zjištěné funkce nákladů a cen konkurentů navrhuji využít kombinaci dvou metod pro stanovení ceny produktu:

**Nákladově orientovanou metodu s přírůžkou k nákladům a konkurenčně orientovanou metodou.**

Jako základní pro vlastní výpočet v tomto případě považuji nákladově orientovanou metodu a konkurenčně orientovanou využít pouze jako pomocnou ve smyslu průběžného sledování a vyhodnocování konkurenčních cen vzhledem k udržení nižší ceny než konkurence při uvažovaném typu nízké ceny v kombinaci s referenční „konkurenční“ cenou. Výši stanovené ceny potom využít při rozhodnutí kupujícího tj. konečného zákazníka pro nákup produktu ve prospěch prodávajícího.

**Vzorec výpočtu maloobchodní ceny produktu:**

$$\text{Maloobchodní cena} = \text{celkové náklady} + \text{zisková přírůžka}^{63}$$

**Výpočet maloobchodní ceny produktu DG pro prodej v období září/říjen 2017:**

$$\text{Maloobchodní cena v Kč bez DPH} = \text{celkové náklady za rok 2015/2016/2017 v Kč/ks} + \text{zisková přírůžka v \%} = 9,17 + 0,92 = 10,09 \approx 10,10 \text{ Kč/ks bez DPH.}$$

**Výpočet celkové náklady na produkt DG do 31.08.2017 v Kč/ks bez DPH:**

$$\text{Celkové náklady za období 2015/2016/2017 do 31.08.2017 v Kč/ks bez DPH} = \text{Odhad přímé náklady 2017 do 31.08.2017 v Kč/ks} + \text{Odhad režijní náklady 2017 do 31.08.2017 6,00\%} + \text{míra inflace květen 2017} + \text{Celkové náklady 2015/2016 k 31.12.2016 v Kč/ks} = 1,27 + 0,08 = 1,35 + 0,02 = 1,37 + 7,80 = 9,17 \text{ Kč/ks.}$$

Odhad - přímé náklady 2017 do 31.08.2017 = 1,27 Kč/ks

Odhad - režijní náklady 2017 do 31.08.2017 = 6,00%

Míra inflace květen 2017 = 1,5%

Celkové náklady 2015/2016 k 31.12.2016 = 7,80 Kč/ks (viz tabulka č. 2)

Míra inflace květen 2017 = 1,5%

zisková přírůžka = 10%

<sup>62</sup> Vlastní zpracování. *Interní zdroj. Konkurenční ceny konkurence.*

<sup>63</sup> ZAMAZALOVÁ M. *Marketing obchodní firmy*, 1. vydání, Praha : Grada Publishing 2009. ISBN 978-80-247-2049-4. s 150-158.

Při stanovení odhadu celkových nákladů za rok 2017 na 1 ks dvouleté obalované sazenice douglasky jsem vycházel ze stanovených nákladů za rok 2016 poměrnou částí za devět měsíců. Kde by již druhým rokem neměly být vyšší náklady kromě nutného zastiňování, závlah a režijních nákladů. Ziskovou přírážku jsem zvolil obvyklou na spodní hranici ve výši 10%<sup>64</sup>.

V úvahu jsem pouze vzal vyšší míru inflace v roce 2017, kdy míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců byla v květnu 1,5 %<sup>65</sup>.

Konečnou maloobchodní cenu produktu obalované krytokořenné dvouleté sazenice douglasky tisolisté, stanovuji pro prodej potenciálním zákazníkům v období září / říjen 2017 ve výši = **10,10 Kč/ks bez DPH**.

Při současné daňové sazbě DPH na uvedený produkt sazenice 15% ještě stanovuji pro upřesnění a maloobchodní prodej konečnou cenu s DPH = **11,62 Kč/ks s DPH**.

Stanovená výše ceny vyhovuje nižší úrovni, než nabízí konkurence a zároveň umožňuje v případě výrazného navýšení počtu sazenic a tím snížením především režijních nákladů v budoucnu navýšit základní cenu odhadem o dalších cca 5-10% obchodní marže s možností nastavení množstevních slev pro zákazníky při zachování podmínky sledování a vyhodnocování konkurenčních cen<sup>66</sup>.

Zároveň vzhledem k firemnímu cíli od vedení firmy ENERGOFOREST s.r.o. a dosavadním možnostem doporučuji cenovou strategii rozdělit pro rok **2017/2018**:

**STRATEGIE TRVALE NÍZKÝCH CEN (EDLP)**, kdy jsou ceny dlouhodobě nastaveny na nízké úrovni a jsou zatím omezeny náklady na cenovou propagaci s využitím pouze stávajících možností propagace tj. webových stránek, zaměstnanci THP na středisku a popř. obchodních zástupců firmy.

Do budoucna pro rok **2019/2020** při rozšíření plochy lesní školky a výrazném navýšení počtů sazenic, ale doporučuji přehodnotit navrženou strategii s možností využití **STRATEGIE VYŠŠÍCH CEN (HLP)**, kdy mohou být ceny také nízké, ale doporučuji

<sup>64</sup> Vlastní zpracování. *Interní zdroj. Míra inflace květen 2017*

<sup>65</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Klasifikace ekonomických činností*. Český statistický úřad [online]. © Český statistický úřad Česká republika 2015 [cit. 2017-06-09]. Dostupné z www : <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-kveten-2017>

<sup>66</sup> Vlastní zpracování. *Interní zdroj*.

vyšší náklady na marketingovou tj.reklamu, podporu prodeje, osobní prodej popř.přímý marketing s využitím letáků s cílem získat zákazníky s budoucím možným navýšením ceny při zdůrazňování kvality a jedinečnosti produktu<sup>67</sup>.

Stanovení ceny uváděného produktu na trh je důležité a rozhodující pro další možnost rozšíření činnosti. Vzhledem k aktuálnosti dat doporučuji pro rok 2018 vypracovat ekonomickou aktivaci sazenic k 31.12.2017 a znovu vyhodnotit pro kontrolu konkurenční ceníky na jaro 2018.

### 4.3 Marketingová strategie produktu

Marketingová strategie produktu sazenice douglasky musí vycházet ze základního cíle stanoveného již v minulém roce od vedení firmy a následně časově upřesněných specifických cílů. Nejdříve budu definovat tři základní úrovně nového firemního produktu. V rámci strategického procesu pomocí modelu STP navrhuji rozčlenit trh potenciálních zákazníků do segmentů a následně na základě těchto poznatků, primárního výzkumu závěrem stanovit marketingovou strategii pro zavádění nového firemního produktu na trh B2B. Nejdříve uvádím již stanovený základní cíl a další mnou časově upřesněné navrhované specifické cíle.

**Základní krátkodobý cíl:**

zavedení nového firemního produktu na trh B2B s nízkou cenou produktu proti konkurenci.

**Specifické střednědobé cíle:**

navýšení objemu tržeb o 20% a zisk z prodeje sazenic lesních dřevin stanovit na 10%.

**Specifické dlouhodobé cíle:**

získání maximálního možného tržního podílu sazenice douglasky tisolisté na trhu B2B do budoucna v Jihočeském kraji při udržení rentability<sup>68</sup>.

Jelikož podmínkou úspěchu je orientace na zákazníka s jeho potřebami a přáními, které ale firma musí být schopna zároveň z pohledu kvality a kvantity uspokojit. Z toho vyplývají především určité současné omezené kapacitní možnosti

---

<sup>67</sup> ZAMAZALOVÁ M. *Marketing obchodní firmy*, 1.vydání, Praha : Grada Publishing 2009. ISBN 978-80-247-2049-4. s 150-158.

<sup>68</sup> Vlastní zpracování. *Interní zdroj*.

firmy. Proto v rámci přípravy strategie analyzuji trh potenciálních zákazníků na trhu B2B a využívám tři fáze procesu modelu STP.

**Segmentace** – na základě primárního výzkumu náhodným osobním dotazováním při obchodních jednáních a prostřednictvím pozorování jsem sledoval odborné a kapacitní možnosti, zájem zákazníků popř. jejich chování. Nejdříve jsem si rozdělil potenciální zákazníky na trhu do základních osmi víceméně homogenních skupin:

- obchodní společnosti s vlastní produkcí sazenic lesních dřevin s licencí RMLD
- obchodní společnosti bez vlastní produkce sazenic lesních dřevin s licencí RMLD
- obchodní společnosti bez vlastní produkce sazenic lesních dřevin
- OSVČ-vlastníci lesa, církevní, městské a obecní lesy s vlastní produkcí sazenic lesních dřevin s licencí RMLD
- OSVČ-vlastníci lesa, církevní, městské a obecní lesy bez vlastní produkce sazenic lesních dřevin s licencí RMLD
- OSVČ-vlastníci lesa, církevní, městské a obecní lesy bez vlastní produkce sazenic lesních dřevin
- fyzické osoby resp. drobní vlastníci lesa bez vlastní produkce sazenic lesních dřevin
- obchodníci s licencí RMLD bez vlastní produkce sazenic lesních dřevin.

Na základě vlastního roztřídění během roku jsem vyloučil pro prodej v období 2017-2018 čtyři skupiny: dvě skupiny subjektů s vlastní produkcí, skupinu obchodní společnosti bez vlastní produkce ale s licencí RMLD, skupinu obchodníků s licencí RMLD. Důvodem kromě vyloučení subjektů s vlastní produkcí, je také omezená vlastní dosavadní kapacita prodeje a z mého pohledu neposkytování výhody z nízkých cen obchodníkům a s tím spojeného následného vnímání vyšší ceny u konečných zákazníků, než firma bude přímým prodejem v nejbližším období nabízet. Z toho vyplývají následující skupiny potenciálních zákazníků, na které se doporučuji výzkumem zaměřit:

- **obchodní společnosti bez vlastní produkce sazenic lesních dřevin**
- **OSVČ-vlastníci lesa, církevní, městské a obecní lesy bez vlastní produkce sazenic lesních dřevin s licencí a bez licence RMLD**
- **fyzické osoby resp. drobní vlastníci lesa bez vlastní produkce sazenic lesních dřevin<sup>69</sup>.**

---

<sup>69</sup> Vlastní zpracování.

V rámci určení tržního segmentu a před dvěma dalšími fázemi modelu STP jsem prováděl při obchodních jednáních během roku 2016 vlastní primární výzkum. Výzkum měl charakter osobního dotazování, byl proveden náhodným výběrem u potenciálních zákazníků, kdy jsem zjišťoval zájem o sazenice DG a jejich reakce s chováním při oslovení. Cílem dotazování bylo u respondentů zjistit jejich možnosti a priority při nákupu dotazovaného produktu. Zároveň jsem se dotazoval na jejich vnímání ceny ve spojení s kvalitou a zájem o prezentaci produktu. Přímě jsem oslovil 30 respondentů ze čtyř vybraných skupin (2 obchodní společnosti, 10 OSVČ, 2 církevní lesy, 12 městských a obecních lesů a 4 fyzické osoby) formou dvou uzavřených a jedné otevřené otázky. Odpovědi byly zaznamenány do záznamového archu (viz příloha č. 3) a následně vyhodnoceny.

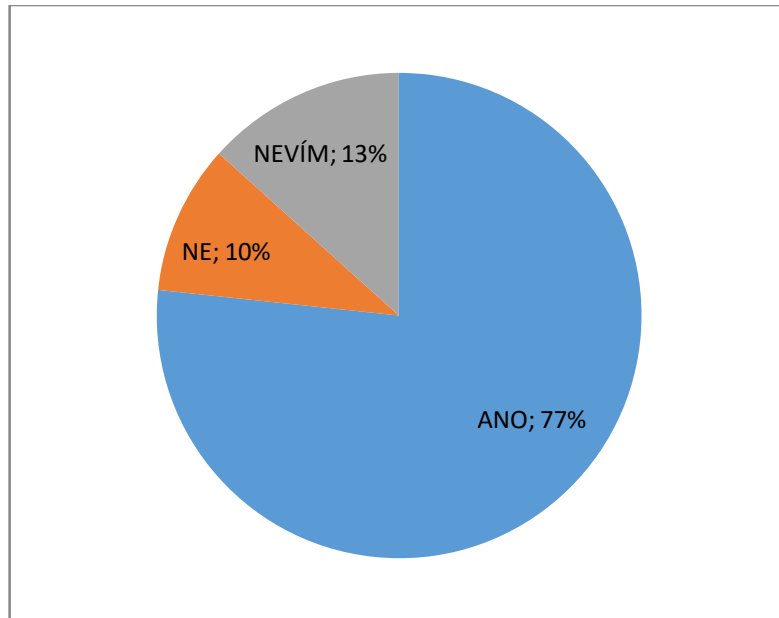
### 1. Uvažujete o výsadbě sazenice DG v případě možnosti a zajímavé nabídky ?

ANO 23 respondentů

NE 3 respondenti

NEVÍM 4 respondenti

**Graf 1 Výsadba sazenice DG<sup>70</sup>**



Z dotazování vyplynulo, že zájem o výsadbu a nákup sazenice DG je u 3/4 respondentů, s tím že ostatní respondenti buď o možnostech výsadby DG jako MLZD ani nevěděli, nebo jim to neumožňuje nevhodné stanoviště či podmínky pro pěstování douglasky tisolisté v rámci jejich lesních porostů dle platné legislativy ČR v LH.

<sup>70</sup> Vlastní zpracování.

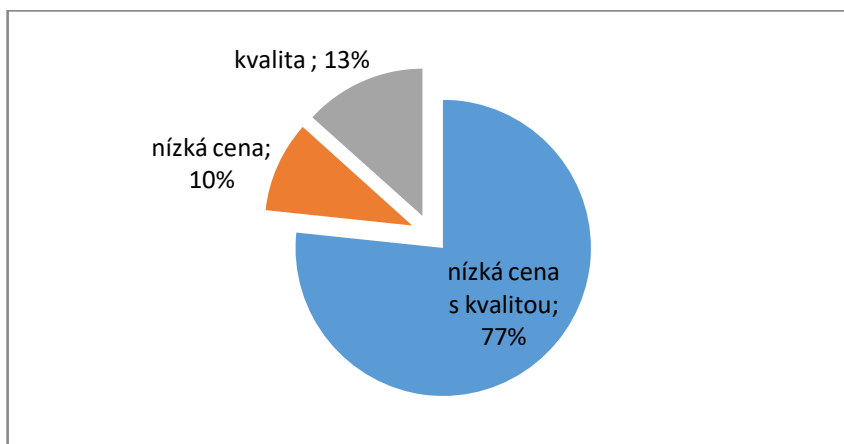
## 2. Co je pro Vás rozhodující při nákupu sazenic lesních dřevin ?

Nízká cena s kvalitou 25 respondentů

Nízká cena 3 respondenti

Kvalita s vyšší cenou 2 respondenti

**Graf 2 Preference při nákupu lesních sazenic<sup>71</sup>**



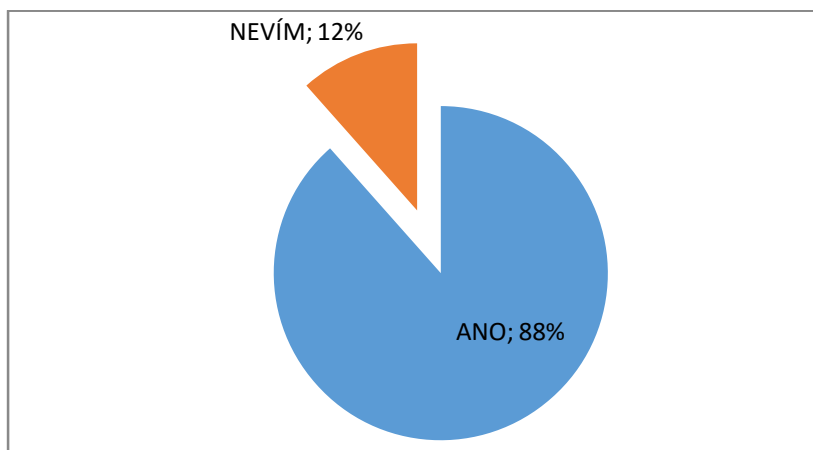
## 3. Budete mít zájem o společnou prezentaci produktu sazenice DG a odbornou přednášku o dřevině DG ?

ANO 21 respondentů

NEVÍM 9 respondentů

NE 0 respondentů

**Graf 3 Zájem o společnou prezentaci a přednáškou<sup>72</sup>**



Dotazováním se potvrdilo, že potenciální zákazníci budou upřednostňovat nižší cenu za dodržení kvality sazenic lesních dřevin a mají zájem o společnou prezentaci produktu s odbornou přednáškou. S tím, že 9 respondentů spíše nevědělo, jestli se budou moci zúčastnit z časových důvodů.

<sup>71</sup> Vlastní zpracování.

<sup>72</sup> Vlastní zpracování



**Tržním segmentem** je v tomto případě skupina potenciálních zákazníků, respondentů, kteří odpovídali na otázky dotazníku a u nichž lze u nich přepokládat použití stejných marketingových nástrojů, kterými se zabývám v další kapitole. Jako hlavní zástupci tohoto segmentu jsou – OSVČ-vlastníci lesa, církevní lesy, městské a obecní lesy bez vlastní produkce sazenic lesních dřevin. S tím přímo souvisí **výběr cílového trhu**, který je u zkoumané firmy limitován omezenou kapacitou. Doporučuji oslovit z výše uvedených segmentů jednu skupinu **OSVČ – vlastníci lesa, církevní lesy, městské a obecní lesy bez vlastní produkce sazenic lesních dřevin s licencí a bez licence RMLD** a po navýšení kapacitních možností se zaměřit z pohledu předpokládaného nižšího objemu jednotlivé poptávky na **mikrosegment** – malý trh, který představuje **skupina fyzických osob s vlastnictvím lesa**. Pro oslovení použít vhodné komunikační nástroje, které uvádím v poslední kapitole.

Jako důležité ještě považuji provést analýzu tří základních úrovní produktu pro další vnímání produktu, následného využití pro stanovení marketingové strategie, marketingového mixu a vhodné marketingové komunikace v dalších dvou kapitolách.

**Jádro produktu** představuje schopnost produktu DG poskytnout vlastníkov *požití výjimečnosti při zakoupení a přínosu produktu s inovačním prvkem v LH.*

**Vlastní produkt** potom umožňuje především díky svým charakteristickým vlastnostem vlastníkov realizovat *částečnou náhradu za hlavní hospodářskou smrk a poskytnutí nadprůměrné produkce dřeva – vyššího užítku pro vlastníka za kratší časové období* ve srovnání s ostatními dřevinami.

**Rozšířený produkt** ve smyslu vnímané hodnoty pro zákazníka jsou potom nabízené služby spojené s produktem – *odborná přednáška s poradenstvím a doprava od 500 ks sazenic do 30km zdarma.*

V rámci současného využití, dosažení dlouhodobé ekonomické rentability, snížení obchodního rizika při orientaci na pouze jeden produkt a plánované rozšířené kapacity navrhuji skupinu produktů – **produktové portfolio :**

- Douglaska tisolista
- Borovice lesní (náhorní ekotyp „stožecká“)
- Dub zimní popř.letní

Produkt borovice lesní – náhorní ekotyp „stožecká borovice“ je unikátní pro svoji vzácnost a vhodnost pěstování na Šumavě na chudších stanovištích a vyšší nadmořské

výšce. Produkt dub zimní je současně stejně douglaska nedostatkovým na trhu nabídky od producentů lesních školek a také má předpoklad jako náhrada za jiné lesní dřeviny<sup>73</sup>.

Na základě již získaných informací, poznatků, interních, primárních a sekundárních dat uvádím předpoklad výhledu hospodaření střediska Školka lesních dřevin, který vychází ze stanovených a upřesněných firemních cílů a již stanovené cenové strategie. Předpokládá vysokou počáteční investici s postupným rozšiřováním kapacity, zvýšené náklady na propagaci s navýšením ceny produktu a obchodní marže.

**Tabulka 15: Výhled množství, cena a výnosy 2018<sup>74</sup>**

Sortiment	Množství ks	Cena v Kč/ks	Výnosy Kč 2018
DB 1fk	50 000,00	8,00	400 000,00
BO 1fk+1k	100 000,00	8,00	800 000,00
DG 1fk+1k	100 000,00	10,10	1 010 000,00
<b>CELKEM</b>	<b>250 000,00</b>	<b>CELKEM</b>	<b>2 210 000,00</b>

**Tabulka 16: Výhled množství, cena a výnosy 2019<sup>75</sup>**

Sortiment	Množství	Cena v Kč/ks	Výnosy 2019
DB 1fk	55 000,00	8,10	445 500,00
BO 1fk+1k	105 000,00	8,20	861 000,00
DG 1fk+1k	105 000,00	10,60	1 113 000,00
<b>CELKEM</b>	<b>265 000,00</b>	<b>CELKEM</b>	<b>2 419 500,00</b>

**Tabulka 17: Výhled množství, cena a výnosy 2020<sup>76</sup>**

Sortiment	Množství	Cena v Kč/ks	Výnosy 2020
DB 1fk	60 000,00	8,20	492 000,00
BO 1fk+1k	110 000,00	8,50	935 000,00
DG 1fk+1k	110 000,00	11,10	1 221 000,00
<b>CELKEM</b>	<b>280 000,00</b>	<b>CELKEM</b>	<b>2 648 000,00</b>

**Tabulka 18: Předpoklad vývoj středisko Školka lesních dřevin 2018 - 2020<sup>77</sup>**

POLOŽKA ROK	ROK 2018	ROK 2019	ROK 2020	CELKEM
Investice Kč	4 299 500,00	300 000,00	100 000,00	4 699 500,00
Náklady Kč	623 844,00	700 000,00	805 000,00	2 128 844,00
Počet sazenic ks	250 000,00	265 000,00	280 000,00	795 000,00
Výnosy Kč	2 210 000,00	2 419 500,00	2 648 000,00	7 277 500,00

<sup>73</sup> Vlastní zpracování.

<sup>74</sup> Vlastní zpracování.

<sup>75</sup> Vlastní zpracování.

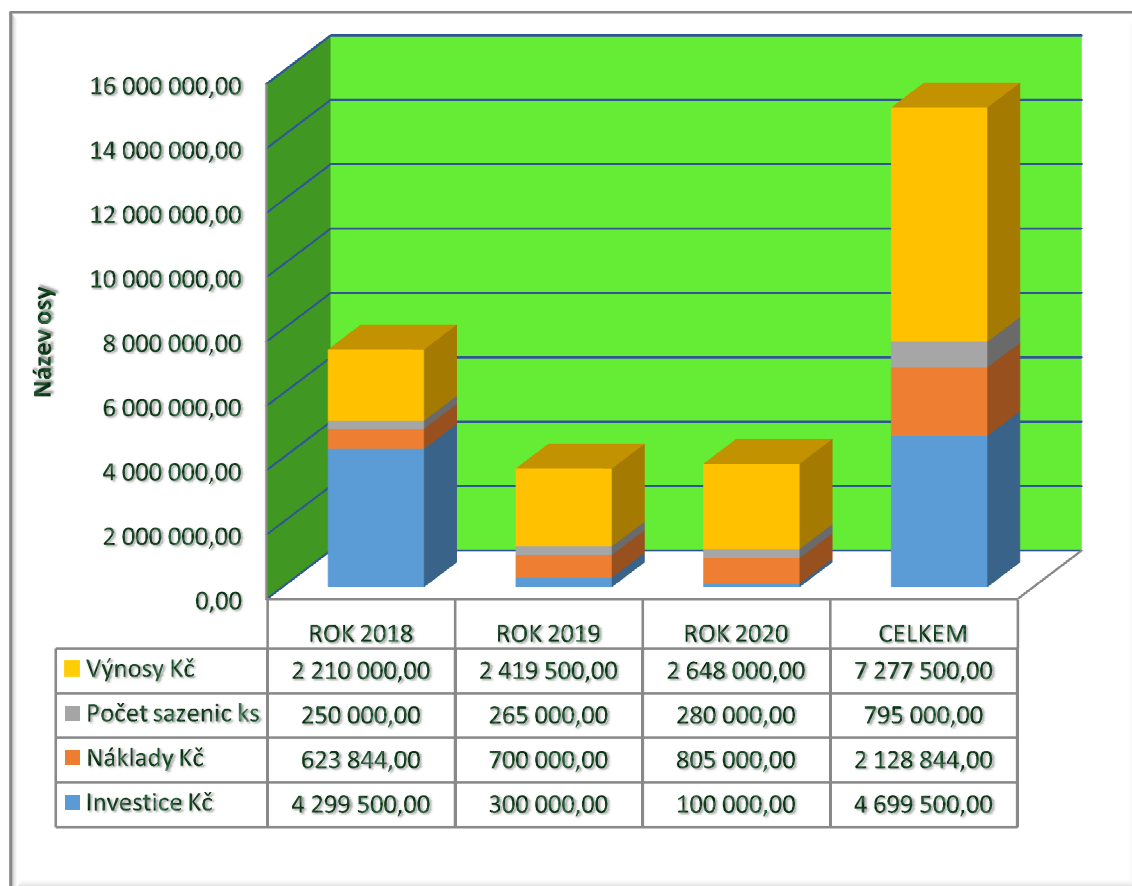
<sup>76</sup> Vlastní zpracování.

<sup>77</sup> Vlastní zpracování.

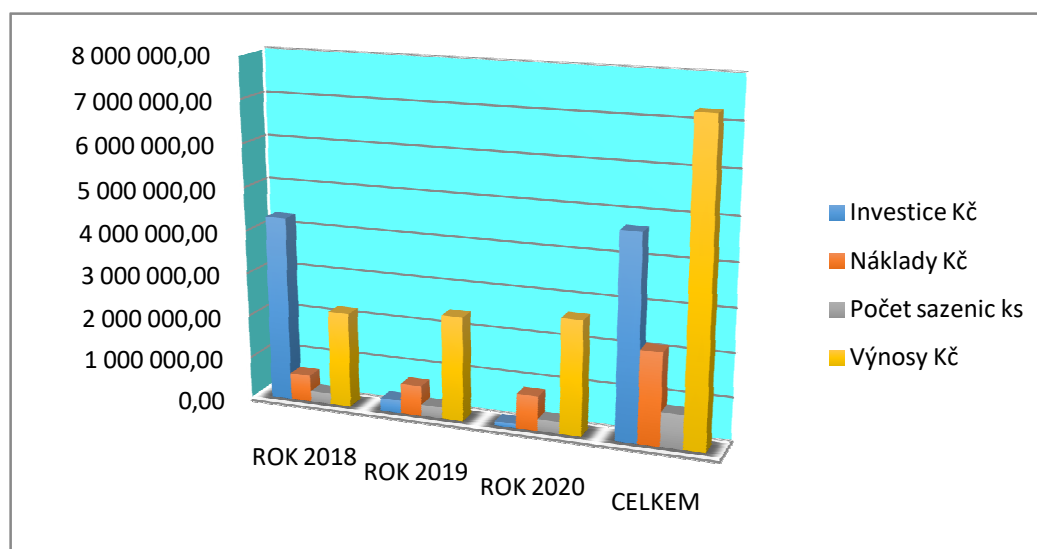
Investice počáteční 2018 a v roce 2019/2020 pouze na omezené navýšení kapacity produkce. Náklady meziročně navýšení cca 10-15% na závlahy, režie a hlavně na propagaci. Počet sazenic navýšení meziročně omezeno kapacitou max. cca 5-10%.

Výnosy navýšení meziročně cca 10-20%, cíl obchodní marže DG v roce 2020 = 20%.

**Graf 4 Předpoklad skládaný vývoj středisko Školka lesních dřevin 2018 - 2020<sup>78</sup>**



**Graf 5 Předpoklad vývoj položky středisko Školka lesních dřevin 2018 - 2020<sup>79</sup>**



<sup>78</sup> Vlastní zpracování.

<sup>79</sup> Vlastní zpracování.

## 4.4 Marketingový mix produktu

Z důvodu, že základem marketingu u produktu sazenice douglasky je orientace na zákazníka nejdříve budu aplikovat princip „4C“, kdy je cílem ukázat potenciálním a skutečným zákazníkům jaký užitek a za jaké celkové náklady mohou nákupem produktu sazenice douglasky tisolisté získat proti konkurenci.

Schéma 1 4P a 4C<sup>80</sup>



Při **řešení potřeb zákazníka** vybraného zákaznického segmentu, splňuje nabídka předpokládaného produktu požadavky na kvalitní náhradu za dřevinu smrk. Co se týče **nákladů, které vznikají zákazníkovi**, tak nízká cena nebo vyšší cena s možností množstevní slevy, ale stále to bude nižší cena, než nabízí konkurence, což je důležitým argumentem pro výhodnost produktu pro zákazníka. **Dostupnost řešení a pohodlí pro zákazníka** představuje možnost kontaktu v místě podnikání zákazníka v rámci obchodního jednání a nabídka dopravy zdarma či nabídka poradenství při výsadbě a pěstování. **Komunikace se zákazníkem** představuje např. nabídka možnosti se bezplatně zúčastnit prezentace produktu a odborné přednášky<sup>81</sup>.

Nejlépe princip „4C“ vystihuje pojetí uváděné dle Philipa Kotlera, jak ukazuje následující text.

<sup>80</sup> Vlastní zpracování. Hanousek E. *Koncepce 4P a 4C. VYSOKÁ ŠKOLA FINANČNÍ A SPRÁVNÍ.*

<sup>81</sup> Vlastní zpracování.

Obrázek 5 Koncepte 4C<sup>82</sup>

**Koncepte 4C**

„Aby byl marketingový mix správně používán, nesmí se na něj marketér dívat z pohledu prodávajícího, ale z **hlediska kupujícího**. „

*Philip Kotler*

Zákazník požaduje vysokou hodnotu, nízkou cenu, pohodlí a komunikaci, nikoli propagaci.  
Ze **4P** se tak stanou **4C**.

Pro stanovení marketingového mixu jsem vycházel nejdříve z uváděného klasického základního marketingového mixu, rozšířeného o tři další nástroje.

Obrázek 6 Marketingový mix 7P<sup>83</sup>



<sup>82</sup> GOOGLE. *Koncepte 4C*. Google [online]. © Google 2017 [cit. 2017-10-06]. Dostupné z www : [https://www.google.cz/search?q=Koncepte+4C+obr%C3%A1zek&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiN8Nn\\_0N3UAhUIHxoKHbKYBGoQsAQILQ&biw=1536&bih=759#tbm=isch&q=Koncepte+4C+obr%C3%A1zek+Kotler&imgcr=imbRaT-rYoAHJM](https://www.google.cz/search?q=Koncepte+4C+obr%C3%A1zek&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiN8Nn_0N3UAhUIHxoKHbKYBGoQsAQILQ&biw=1536&bih=759#tbm=isch&q=Koncepte+4C+obr%C3%A1zek+Kotler&imgcr=imbRaT-rYoAHJM):

<sup>83</sup> GOOGLE. *Marketingový mix 7P*. Depositphotos Inc.,USA. [online]. © Depositphotos Inc.,USA 2009-2017 [cit. 2017-10-06]. Dostupné z www : <https://cz.depositphotos.com/115971730/stock-photo-diagram-of-7p-marketing-mix.html>

Při rozhodování o volbě nástrojů marketingového mixu „7P“ jsem nakonec zvolil, jako nejvhodnější pro obchod marketingový mix Obchod „7P“<sup>84</sup>.

**Tabulka 19: Marketingový mix Obchod „7P“ prodej sazenic lesních dřevin<sup>85</sup>**

<b>OBCHOD</b> <b>„7P“</b>
<b>Product 1 = Produkt 1</b> -Sazenice douglaska tisolistá (omezená nabídka konkurence, užitek produktu)
Product 2 = Produkt 2-Sazenice borovice lesní náhorní ekotyp „stožecká“ (neexistuje nabídka konkurence, užitek produktu)
Product 3 = Produkt 3-Sazenice dub zimní (omezená nabídka konkurence)
<b>Place = Místo, umístění a distribuce</b> –školka Mříč u Křemže (snadná dostupnost), přímá distribuce (prvovýrobcem tj.vlastní), nabídka doprava zdarma (min.odběr 500 ks a vzdálenost do 30 km)
<b>People = Lidé</b> -lidské zdroje zajištěny odborným firemním personálem, osobní kontakty se zákazníky
<b>Price = Cena</b> -výrazně nízká popř. nižší cena pro zákazníka než od konkurence při dodržení kvality a udržení užitku produktu pro zákazníka
<b>Promotion = Marketingová komunikace</b> -reklama (inzerát v tisku, naváděcí směrové cedule), podpora prodeje (prezentace a odborné přednášky, množstevní slevy), public relations (prezentace firmy prostřednictvím webových stránek, výroční zprávy, sponzoring sportovního oddílu a odborných či regionálních publikací), osobní prodej (vlastními zaměstnanci na trhu B2B), přímý marketig (letáky, prezentace produktu a možnost elektronické objednávky prostřednictvím webových stránek firmy„on-line“)

<sup>84</sup> HESKOVÁ, M., *Teorie, management a marketing služeb*, 2. přepracované a doplněné vydání, České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s. 2015. ISBN 978-80-87472-80-4. s. 116.

<sup>85</sup> Vlastní zpracování.

## 4.5 Vyhodnocení hypotéz, analýz, volba marketingové strategie

Podmínkou úspěchu je na současném trhu B2B orientace na potenciální zákazníky s cílem je přesvědčit o jedinečnosti produktu a jeho užitku pro zákazníka. Přesvědčit je v čem jsme lepší než konkurence a směřovat následné marketingové nástroje k jejich udržení a prostřednictvím spokojených zákazníků získávat nové zákazníky.

Dle mého názoru u produktu sazenice douglasky tisolisté, zvolení **kombinace cenové strategie EDLP/HLP** a návrh **marketingového mixu obchod „7P“** pro produktovou řadu tří produktů, který vychází z **koncepce „4C“** tyto podmínky splňuje.

**Cenová strategie trvale nízkých cen a vyšších cen**, které vycházejí z **modelu cenového mixu „3C“**, analýzy trhu B2B, analýzy produktu se střediskem a jejich časová kombinace je v tomto případě nejvhodnější.

Na základě vyhodnocení prováděných analýz, kombinace cenových strategií a navrhovaného marketingového mixu **Obchod „7P“** stanovují marketingovou strategii:

**Strategie širokého proniknutí, resp. „rychlé proniknutí“.**

Tato strategie odpovídá stanovené nízké či nižší ceně než konkurence a postupně i plánovaným nezbytným vyšším nákladům na propagaci. Zároveň odpovídá stanovenému základnímu cíli, specifickým cílům a je v souladu s navrhovaným dlouhodobým cílem se získáním maximálního tržního podílu produktu sazenice douglasky tisolisté v jihočeském kraji<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> Vlastní zpracování.

## 5 Komunikační strategie produktu

### 5.1 Analýza marketingové komunikace

Firemní webové stránky jsou v rámci lesnického a dřevařského oboru na slušné úrovni. V rámci webových stránek jsou zde prezentovány střediska firmy a jednotlivé odborné činnosti. Zároveň je zde v rámci rozšíření webových stránek možnost prezentace nového produktu s možností elektronické objednávky. Zatím není na webových stránkách prezentace střediska Školka lesních dřevin a nového firemního produktu. Kromě možnosti běžného využití webových stránek dle mého zjištění nebylo zatím uvažováno ani využití marketingových komunikačních nástrojů k prezentaci nového produktu.

Marketingovou analýzu jsem jako jeden z nejdůležitějších kroků provedl nejdříve s využitím již získaných poznatků. Zahrnuje v sobě kritické, nestranné, systematické a zkoumání okolí firmy (externí analýza) i prostředí firmy samotné (interní analýza). Uskutečnil jsem ji ve třech časových horizontech: minulost (kde se firma nacházela v minulosti), současnost (současná situace) a budoucnost (kam chce v budoucnosti směřovat). Jako součást situační analýzy jsem použil níže uvedené analýzy a již získané poznatky.

**Analýza konkurence** se zaměřila na konkurenci trhu B2B v oboru a daném jihočeském regionu. Dle výsledků analýzy potenciální konkurence se jedná při zavádění nového produktu většinou o **větší obchodní společnosti či menší soukromé již zavedené firmy**.

**Analýza mikroprostředí** je částečně vystižena již v charakteristice firmy. Jinak především u využití firemních webových stránek poukazují na **současné rezervy ve využívání webových stránek a souvisejícího komunikačního marketingu**. V rámci analýzy lidských zdrojů je odborně personální obsazení dostačující. Pouze se musí jednatelem firmy stanovit rozšíření pracovní činnosti, kompetence a určení zodpovědného zaměstnance za marketing. V rámci plánovací a realizační etapy provádět průběžně kontrolu činnosti a zpětné hodnocení.

**Analýza makroprostředí**, která byla již provedena ukázala pro zavádění produktu na trh B2B **příležitosti v daném regionu z pohledu jedinečnosti produktu resp. zvýšené poptávky a malé nabídky na trhu B2B v současnosti**. Vzhledem k predikovanému vývoji a plánovanému rozšíření kapacity na navyšující se poptávku v budoucnosti se



předpokládá reálný potenciál růstu tržeb a obchodní marže s rozšířením produktu o dva produkty v rámci produktové řady. Vzhledem k počtu subjektů resp. potenciálních zákazníků v oboru na okrese Český Krumlov a Jihočeském kraji se jedná tedy především o využití možnosti marketingových komunikačních nástrojů na oslovení potenciálních zákazníků.

**Analýza trhu B2B a provedená segmentace trhu** ukázala na cílovou skupinu zákazníků bez vlastní produkce sazenic lesních dřevin: **OSVČ-vlastníci lesa, církevní, městské, obecní lesy a fyzické osoby s vlastnictvím lesa.**

**Komunikační analýza** kromě zjištěného potenciálu využití webových firemních stránek, navrhuje efektivní **formu přímé komunikace**, která prostřednictvím přímého, osobního prodeje a vztahů s vybranými segmenty se ukazuje, jako nejvhodnější z důvodů navázání osobního kontaktu a prohloubení vztahů se zákazníky. Další nutnou podmínkou je provádět hodnocení výkonu pracovníků pomocí vybraných kritérií, které v současné době absentuje a dále možnosti vyhodnocení vlastního prodeje a následné stanovení rentability<sup>87</sup>.

## 5.2 Marketingová komunikace a komunikační mix produktu

**Marketingovou komunikaci** lze chápat v tomto případě jako systematické využívání principů, prvků marketingu a zvolených marketingových nástrojů při prohlubování a upevňování vztahů mezi příjemci-zákazníky. Pro strategii komunikace je důležité uplatňovat princip integrované marketingové komunikace, která vhodně kombinuje nástroje komunikačního mixu s ohledem na zákazníka.

**Marketingové sdělení** je důležité sdělení, které je předáno určené cílové skupině potenciálních zákazníků na základě provedené segmentace trhu B2B. Důležité je, aby si zákazníci vytvořili určitý názor a kladný postoj na nabízený produkt sazenice douglasky tisolisté. Podstatné je potom přesvědčivé sdělení v čem se liší nabízený produkt od konkurence. Formulace nabídky produktu musí být obsahovým jádrem, jde o vlastní komunikaci se zákazníkem. Základním pravidlem je, že sdělení by mělo být jasné, srozumitelné a mělo poskytovat základní informace o produktu. *Stanovení positioningu by mohlo probíhat podle následujícího přístupu: co* (produkt 1 sazenice douglasky tisolisté), *za kolik* (nízká či nižší cena proti konkurenci) a *kde* (dostupné místo prodeje Mříč u Kžemže a nabídka doprava zdarma) nabízíme<sup>88</sup>.

---

<sup>87</sup> Vlastní zpracování.

<sup>88</sup> Vlastní zpracování.

**Marketingový komunikační mix** je v následující tabulce (viz tabulka č. 20) navržen podle jednotlivých komunikačních nástrojů<sup>89</sup>.

**Tabulka 20: Marketingový komunikační mix<sup>90</sup>**

<b>MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX</b> <b>definování nástrojů marketingové komunikace</b>
<p><b>Advertising = Reklama-Inzerce</b> s nabídkou v regionálním deníku Českokrumlovsko (časově nejlépe vydání v PÁ/SO popř. v PO kdy je deník nečtenější, v období vydání srpen – září a únor – březen z důvodu sezónnosti prodeje sazenice lesních dřevin v období jaro/podzim) a odborném tisku Lesnická práce (který vychází jednou měsíčně a je hlavním periodikem z oboru LH), naváděcí směrové tabule s nápisem Lesní školka – prodej sazenic s uvedením vzdálenosti, využití reklamy prostřednictvím webových stránek.</p>
<p><b>Sales Promotion = Podpora prodeje-Prezentace</b> produktu osobně v místě prodeje nebo v rámci společné odborné přednášky o pěstování a využití dřeviny douglasky jako náhrady za smrk pro cílovou skupinu zákazníků zdarma a nabídka do budoucna množstevních slev.</p>
<p><b>Public relations = Public relations tj. veřejné mínění-Prezentace</b> firmy prostřednictvím firemních webových stránek, pravidelné zveřejňování výročních zpráv, sponzoring sportovního oddílu tj. fotbalového mužstva FK Brloh-Nová Ves v regionu, sponzoring regionálních či odborných publikací za účelem získání veřejného povědomí o firmě, popř. vybraných kulturních či dobročinných akcí dle významu, očekávané zpětné vazbě a možností firmy.</p>
<p><b>Personal Selling = Osobní prodej</b> – přímý prodej zákazníkům na trhu B2B vlastními zaměstnanci s využitím při obchodních jednáních a budováním databáze potenciálních a konečných zákazníků.</p>
<p><b>Direct marketing = Přímý tj. cílený marketing</b> – letáky s prezentací produktu, možnost elektronické objednávky přes firemní webové stránky „on-line“.</p>

<sup>89</sup> Vlastní zpracování.

<sup>90</sup> Vlastní zpracování.

## 5.3 Elektronická komunikace s využitím internetu u produktu

**Internet** v rámci nabídky nového firemního produktu nabízí především tyto možnosti využití, které navrhuji v rámci elektronické komunikace:

- **E-business** s využitím současných firemních webových stránek pro podporu prodeje na internetu s plošnou a textovou reklamou se zprovozněním odkazu prezentace na nový produkt. V případě navrhované produktové řady rozšíření o dva další produkty a nabídky doprovodné služby dopravy zdarma popř. pro další obchodní aktivity.
- **E-commerce** navrhuji pro usnadnění prodeje do budoucna především využití „prodejního“ nástroje E-marketingu s virtuálním prostředím prezentace nabídky a možnosti potvrzení objednávky s realizací následného prodeje.

**Komunikace na internetu - formy:**

- **Textová reklama a plošná reklama** s využitím obrázků produktu a názorné animace způsobu výběru sazenic a pěstování.
- **Public relations** s prezentací firmy vůči veřejnosti a informace o společenské odpovědnosti firmy, která se chová šetrně k životnímu prostředí a řídí se platnou legislativou ČR.
- **Přímý marketing na internetu tj. On-line direkt marketing** se sledováním vyřizování objednávky a realizace nákupu jak pro kupujícího, tak pro prodávajícího. Výhodou je potom přehled o celém procesu obchodu a každém jednotlivém kroku s možností zpětného vyhodnocení a uchování ve firemní databázi zákazníků. Podpora prodeje je časově omezeným, krátkodobým, flexibilním komunikačním nástrojem, který má motivovat a podněcovat spotřebitele ke koupi<sup>91</sup>.

**Integrovaná marketingová komunikace (IMC)** a její případné využití vzhledem k současné pouze jedné produktové řadě a omezené kapacitě bych ji navrhoval spíše do budoucna jako prostředek pro masivní použití více komunikačních nástrojů najednou se synergickým efektem pro využití u více produktových řad.

**Mobilní marketing** zatím nenavrhuji z důvodu vhodnosti spíše pro trh B2C<sup>92</sup>.

---

<sup>91</sup> Vlastní zpracování.

<sup>92</sup> PŘIKRYLOVÁ J., JAHODOVÁ H., *Moderní marketingová komunikace*, dotisk 2011, Praha : Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-3622-8. s 48-49, 260-261.

## 5.4 Stanovení komunikační strategie produktu

V rámci strategického plánování a stanovení komunikační strategie pro nové produkty jsem využil kromě již získaných poznatků strategického přístupu pomocí **Ansoffovy matice**.

**Tabulka 21: Ansoffova matice<sup>93</sup>**

<b>TRH</b> <b>PRODUKTY</b>	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	<b>Tržní penetrace</b>	<b>Rozvoj produktu</b>
Nový trh	<b>Rozvoj trhu</b>	<b>Diverzifikace</b>

Na základě předcházejících analýz a s využitím principu Ansoffovy matice navrhuji strategický přístup **Tržní penetrace** kdy se firma s novým firemním produktem, ale již existujícím produktem (po fázi vývoje) bude snažit proniknout na cílový trh již určené skupiny tržního segmentu a mikrosegmentu s cílem zvýšit do budoucna svůj tržní podíl. Podle metody životního cyklu se produkt nachází v zaváděcí fázi.

**Doporučuji tržní cílení na jedinečnost produktu a tržní umístění u potenciálních zákazníků s cílem vyvolat poptávku a navýšit povědomí o image firmy a image produktu u zákazníků<sup>94</sup>.**

U nového produktu se jedná o získání nových zákazníků, bude snahou upozornit na výjimečnost a odlišitelnost produktu od konkurence s využitím reklamy, dále především osobního prodeje a podpory prodeje jak je uvedeno dříve v marketingovém komunikačním mixu navrhuji pro nový firemní produkt komunikační strategii:

**PULL strategie – „strategie tahu“<sup>95</sup>.**

Je zapotřebí zdůraznit, že současný komunikační fenomén s největším potenciálem do budoucna je sice **internet** s výhodami, jak ze strany prodávajícího, tak ze strany zákazníka z pohledu nízkých nákladů. Přesto si myslím, že osobní prodej s podporou prodeje v tomto případě na trhu B2B nelze úplně zatím nahradit.

<sup>93</sup> Vlastní zpracování.

<sup>94</sup> Vlastní zpracování.

<sup>95</sup> Vlastní zpracování.

## Závěr

Cílem bakalářské práce byl návrh marketingové strategie pro úspěšné zavedení nového firemního produktu na český trh v roce 2017. Bakalářské práce popisovala a analyzovala firmu, firemní kapacitní výrobní, lidské zdroje a byla provedena analýza trhu B2B, volba cenové strategie pro stanovení ceny produktu a marketingového a komunikačního mixu s doporučením komunikační strategie. Komplexní marketingová a komunikační strategie firmy byla navržena na základě analýzy a hodnocení sekundárních informací a primárních informací získaných vlastním marketingovým výzkumem. Hlavním přínosem bakalářské práce pro vlastníka a vedení firmy ENERGOFOREST s.r.o. byl návrh marketingové a komunikační strategie pro nově zavedený produkt na trh v roce 2017.

Důležitým zjištěním je potvrzení možnosti potenciálu dalšího růstu firmy v oblasti zvyšování přidané hodnoty jednotlivých produktů a možností rozvoje dalších doprovodných služeb. Kdy při nabídce produktu je zapotřebí zdůrazňovat další rozšíření firemní tradiční lesnické výrobní činnosti v odvětví LH. Pro nabídku produktu zákazníkům na trh B2B je možné využívat i další techniky prodeje, a to např. Cross – selling, kdy lze stávajícím zákazníkům firmy nabízet nové produkty. V tom vidím velký význam pro firmu, kdy jsou využity synergické efekty v sortimentech - obchod se dřevem, nákup dříví pro vlastní pilařský provoz, prodej truhlářských výrobků a nově také prodej sazenic lesních dřevin.

V rámci vyhodnocovací a kontrolní fáze bych doporučil, že je nezbytné kromě flexibilního stanovování cen podle konkurence, provádět hodnocení zodpovědných pracovníků, měřit a porovnávat výsledky marketingových opatření. V případě odchylek provést zpětnou korekci těchto opatření. Kontrola by měla probíhat u jednotlivých částí marketingového komunikačního mixu, a to za období jednoho roku.

Na konci roku bude nutné provést ekonomickou analýzu nákladů a výnosů zkoumaného produktu. Zároveň spočítat cenu cílové návratnosti (ROI), která nejlépe ukazuje rentabilitu návratnosti investovaného kapitálu.

Závěrem lze konstatovat, že provedené analýzy a hodnocení vycházejí z profesionálního pohledu a vlastních zkušeností podložených bezmála třicetiletou praxí, dále konzultací s odborníky a zákazníky na trhu B2B. Zároveň věřím, že bakalářská práce bude přínosem nejen pro firmu, ale může mít význam pro naše lesnictví s časovým přesahem pro další generaci lesníků v ČR.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

1. KOTLER P., KELLER K. L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5
2. HORÁKOVÁ H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1
3. HESKOVÁ M. *Teorie, management a marketing služeb*. 2. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s. 2015. 182 s. ISBN 978-80-87472-80-4
4. ZAMAZALOVÁ M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha : Grada 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4
5. FORET M. *Marketingová komunikace*. 3.vyd. Brno : Computer Press 2010. 320 s. ISBN 978-80-251-3432-0
6. PŘIKRYLOVÁ J., JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8
7. KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*. 1. vyd. Praha : Grada 2004. 864 s. ISBN 978-80-247-0513-2
8. JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8
9. HORÁKOVÁ H. *Marketingové strategie*. 1. vyd. Praha : Idea servis 2014. 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4
10. KOTLER P., WONG V., SAUNDERS J., ARMSTRONG G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
11. MOZGA J., VÍTEK M. *Strategický marketing*. 1.vyd. Hradec Králové : Gaudeamus 2001. 239 s. ISBN 80-7041484-7
12. KOTLER P., *Marketing management*. 7.vyd. Děčín : Victoria 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
13. KOTLER P., KELLER K. L., *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
14. KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava : Ekonomická univerzita 1990. 441 s. ISBN 80-08-02042-3

## Elektronické zdroje

1. MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA. *DocPlayer.cz*[online]. © 2017DocPlayer.cz [cit. 2017-02-04]. Dostupné z www : <http://docplayer.cz/20211325-Masarykova-univerzita-v-brne-ekonomicko-spravni-fakulta.html>
2. ČESKO. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Ministerstvo spravedlnosti [online]. © Ministerstvo spravedlnosti 2017 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z www : <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=79232&typ=PLATNY>
3. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka jihočeského kraje. Český statistický úřad [online]. © Český statistický úřad Česká republika 2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z www : <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-jihoceskeho-kraje-2016>
4. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Charakteristika okresu Český Krumlov. Český statistický úřad [online]. © Český statistický úřad Česká republika 2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z www : [https://www.czso.cz/csu/xc/charakteristika\\_okresu\\_ck](https://www.czso.cz/csu/xc/charakteristika_okresu_ck)
5. ČESKO. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Lesy, lesnictví. Ministerstvo zemědělství [online]. © Ministerstvo zemědělství 2009-2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z www : <http://eagri.cz/public/web/mze/lesy/lesnictvi/>
6. ČESKO. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Zpráva o stavu lesa. Ministerstvo zemědělství [online]. © Ministerstvo zemědělství 2009-2017 [cit. 2016-11-16]. Dostupné z www: [http://eagri.cz/public/web/file/505329/Zprava\\_o\\_stavu\\_lesa\\_2015.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/505329/Zprava_o_stavu_lesa_2015.pdf)
7. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Klasifikace ekonomických činností. Český statistický úřad [online]. © Český statistický úřad Česká republika 2015 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z www: [https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickyh\\_cinnosti\\_cz\\_nace](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_cz_nace)
8. WIKIPEDIE. *Douglaska tisolista*. Wikipedie [online]. [cit. 2017-01-29]. Dostupné z www : [https://cs.wikipedia.org/wiki/Douglaska\\_tisolista%C3%A1](https://cs.wikipedia.org/wiki/Douglaska_tisolista%C3%A1)
9. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Klasifikace ekonomických činností. Český statistický úřad [online]. © Český statistický úřad Česká republika 2015 [cit. 2015-09-10]. Dostupné z www : [https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/vysvetlivky\\_cz\\_nace.pdf/f530ebeb-f949-40c7-a27d-f8888503d791?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/vysvetlivky_cz_nace.pdf/f530ebeb-f949-40c7-a27d-f8888503d791?version=1.0)

10. SDRUŽENÍ LESNÍCH ŠKOLKAŘŮ ČR. Seznam členů sdružení lesních školkařů ČR, z.s. Sdružení lesních školkařů [online]. © Lesnískolky.cz 2017 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z www : <http://www.lesniskolky.cz/download/get/seznam-len-sdruben-lesn-ch-kolka-r-z-s-aktu-ln-k-15-9-2016/56/>
11. ČESKO. MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Lesnictví-Licence. Ministerstvo zemědělství [online]. © Ministerstvo zemědělství 2009-2017 [cit. 2017-05-27]. Dostupné z www : <http://eagri.cz/public/app/uhul/ERMA2/Licence>
12. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Klasifikace ekonomických činností*. Český statistický úřad [online]. © Český statistický úřad Česká republika 2015 [cit. 2017-06-09]. Dostupné z www : <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-kveten-2017>
13. GOOGLE. Marketingový mix 7P. Depositphotos Inc.,USA. [online]. © Depositphotos Inc.,USA 2009-2017 [cit. 2017-10-06]. Dostupné z www : <https://cz.depositphotos.com/115971730/stock-photo-diagram-of-7p-marketing-mix.html>
14. GOOGLE. Koncepce 4C. Google [online]. © Google 2017 [cit. 2017-10-06]. Dostupné z www : [https://www.google.cz/search?q=Koncepce+4C+obr%C3%A1zek&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiN8Nn\\_0N3UAhUIHxoKHbKYBGoQsAQILQ&biw=1536&bih=759#tbm=isch&q=Koncepce+4C+obr%C3%A1zek+Kotler&imgcr=imbRaT-rYoAHJM](https://www.google.cz/search?q=Koncepce+4C+obr%C3%A1zek&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiN8Nn_0N3UAhUIHxoKHbKYBGoQsAQILQ&biw=1536&bih=759#tbm=isch&q=Koncepce+4C+obr%C3%A1zek+Kotler&imgcr=imbRaT-rYoAHJM):

## Ostatní zdroje

Kromě výše uvedených zdrojů byly při zpracování bakalářské práce využity následující materiály:

1. RŮŽIČKOVÁ M. *Možnosti a potenciál pěstování Douglasky tisolisté*. Lesnická práce. 2016. č.8, s.37. ISSN 0322-9254
2. NOVOTNÝ P, a kol. *Aktuality ve výzkumu introdukovaných dřevin*. Lesnická práce. 2016. č.6, s.37. ISSN 0322-9254
3. PODRÁZSKÝ V, a kol. *Douglaska jako částečné řešení nedostatku jehličnatého dřeva*. Lesnická práce. 2016. č.7, s.27-28 ISSN 0322-9254
4. ENERGOFOREST. *Výroční zpráva společnosti za rok 2015*. Český Krumlov 2016. s 6-8, 10-11
5. HANOUSEK E. *Koncept 4P a 4C*. Vysoká škola finanční a správní Praha



## Seznam zkratek

1fk	1 rok fóliovník krytokořenná sazenice
1k	1 rok kontejner krytokořenná sazenice
BO	Borovice lesní
ČR	Česká republika
D	dělnická profese pracovníka
DG	Douglaska tisolistá
DPH	Daň z přidané hodnoty
CHS	cílový hospodářský soubor
LH	lesní hospodářský plán
LH	lesní hospodářství
MZ	ministerstvo zemědělství
MZD	meliorační a zpevňující dřevina
MŽP	ministerstvo životního prostředí
OLH	odborný lesní hospodář
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PR	Public relations
RMLD	reprodukční materiál lesních dřevin
s.p.	státní podnik
SLŠ ČR	Sdružení lesních školkařů ČR, z.s.
THP	technicko-hospodářský pracovník

# SEZNAM OBRÁZKŮ, SCHÉMAT, TABUKEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Semenáček douglaska tisolistá .....	36
Obrázek 2 Sběr šišek douglaska tisolistá .....	37
Obrázek 3 Douglaska tisolistá pohled do korun stromů .....	38
Obrázek 4 Douglaska tisolistá ve smíšeném porostu .....	40
Obrázek 5 Koncepce 4C .....	61
Obrázek 6 Marketingový mix 7P .....	61

## Seznam schémat

Schéma 1 4P a 4C .....	60
------------------------	----

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1: Klasifikace ekonomických činností CZ NACE .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabulka 2: Středisko lesních školek rok – Aktivace k 31.12. 2016 .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabulka 3: Klasifikace ekonomických činností CZ NACE třída 02.10. ....</b>	<b>41</b>
<b>Tabulka 4: Klasifikace ekonomických činností CZ NACE třída 02.40. ....</b>	<b>41</b>
<b>Tabulka 5: Sdružení lesních školkařů ČR, z.s.–výběr firem konkurence k 15.02.2017 .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabulka 6: Vybrané subjekty s licenci RMLD v jihočeském kraji .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabulka 7: Agrowald-školka Červený Dvůr s.r.o. ....</b>	<b>45</b>
<b>Tabulka 8: Ing.Pavel Burda, Ph.D. ....</b>	<b>45</b>
<b>Tabulka 9: Lesní společnost Vltava s.r.o. ....</b>	<b>46</b>
<b>Tabulka 10: LESNÍ ŠKOLKA DOBEŠOV s.r.o. ....</b>	<b>46</b>
<b>Tabulka 11: LESOŠKOLKY s.r.o. ....</b>	<b>47</b>
<b>Tabulka 12: Pexidr, s.r.o. ....</b>	<b>47</b>
<b>Tabulka 13: Vojenské lesy a statky Č.R., s.p. ....</b>	<b>48</b>
<b>Tabulka 14: Wotan Forest, a.s. ....</b>	<b>48-50</b>
<b>Tabulka 15: Výhled množství, cena a výnosy 2018 .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabulka 16: Výhled množství, cena a výnosy 2019 .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabulka 17: Výhled množství, cena a výnosy 2020 .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabulka 18: Předpoklad vývoj středisko Školka lesních dřevin 2018 – 2020 .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabulka 19: Marketingový mix Obchod „7P“ prodej sazenic lesních dřevin ....</b>	<b>62</b>
<b>Tabulka 20: Marketingový komunikační mix .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabulka 21: Ansoffova matice .....</b>	<b>68</b>

## Seznam grafů

<b>Graf 1 Výsadba sazenice DG .....</b>	<b>55</b>
<b>Graf 2 Preference při nákupu lesních sazenic .....</b>	<b>56</b>
<b>Graf 3 Zájem o společnou prezentaci a přednáškou .....</b>	<b>56</b>
<b>Graf 4 Předpoklad skládaný vývoj středisko Školka lesních dřevin 2018 – 2020..</b>	<b>59</b>
<b>Graf 5 Předpoklad vývoj položky středisko Školka lesních dřevin 2018 – 2020 ...</b>	<b>59</b>

# Přílohy

## Příloha 1 Výpis z obchodního rejstříku

Tento výpis z veřejných rejstříků elektronicky podepsal "KRAJSKÝ SOUD V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH [IČ 00215686]" dne 9.5.2017 v 10:52:31.  
EPVid:ar4ZEIUST77kn0FOH8G1Q

### Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného  
Krajským soudem v Českých Budějovicích  
oddíl C, vložka 14733

<b>Datum zápisu:</b>	4. října 2006
<b>Spisová značka:</b>	C 14733 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích
<b>Obchodní firma:</b>	ENERGOFORST s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Český Krumlov - Plešivec, Linecká 59, PSČ 38101
<b>Identifikační číslo:</b>	276 06 953
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Obory činnosti: Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost Činnost odborného lesního hospodáře a vyhotovování lesních hospodářských plánů a osnov Nakládání s reprodukčním materiálem lesních dřevin Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků Zprostředkování obchodu a služeb Velkoobchod a maloobchod Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí Pronájem a půjčování věcí movitých Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy Truhlářství, podlahářství
<b>Statutární orgán:</b>	
<b>jednatel:</b>	Ing. ZDENĚK CÁBA, dat. nar. 31. prosince 1963 č.p. 251, 382 06 Brloh Den vzniku funkce: 1. června 2007
<b>Počet členů:</b>	1
<b>Způsob jednání:</b>	Jménem společnosti jedná jednatel, a to samostatně.
<b>Společníci:</b>	
<b>Společník:</b>	Energoforest Holding AG 8001 8001 Zürich, Nüscherstrasse 31, Švýcarská konfederace Registrační číslo: CH-113.564.991
<b>Podíl:</b>	<b>Vklad:</b> 200 000,- Kč <b>Splaceno:</b> 200 000,- Kč <b>Obchodní podíl:</b> 100% <b>Druh podílu:</b> základní
<b>Základní kapitál:</b>	200 000,- Kč
<b>Ostatní skutečnosti:</b>	Obchodní korporace se podíílila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

## Příloha 2 Seznam členů Sdružení lesních školkařů ČR, z.s.

	<b>člen s produkční plochou</b>	<b>fakturační adresa</b>
1	Agrowald-škola Červený Dvůr s.r.o.	Křenov 91, 38101 Český Krumlov
2	Arboles, s.r.o.	Májová 1196, 349 01 Stříbro
3	ATRO Rýmařov, s. r. o.	Třída Hrdinů 664/42, 795 01 Rýmařov
4	B.F.P., Lesy a statky Tomáše Bati, spol. s r.o.	Loučka 44, 756 44 Loučka u Valašského Meziříčí
5	Boček Michal	Květinov 60, 580 01 Havlíčkův Brod
6	Česká lesnická akademie Trutnov - střední škola a vyšší odborná škola	Lesnická 9, 541 11 Trutnov
7	Česká zemědělská univerzita v Praze, Školní lesní podnik v Kostelci n. Č. l.	nám. Smiřických 1, 281 63 Kostelec nad Černými lesy
8	Dendria s. r. o.	Březová 1307, 464 01 Frýdlant
9	DVOŘÁK LESY, SADY, ZAHRADY s.r.o.	Jahodová 782, 725 29 Ostrava Petřkovice
10	Horáček Petr	Podhradní Lhota 184, 768 71 Rajnochovice
11	Ing. Pavel Burda, Ph.D.	Hajda 1455, 399 01 Milevsko
12	Ing. Zdeněk Poslušný	Nová 155, 252 25 Zbuzany
13	Kaiser, s.r.o.	Nádražní 753, 262 42 Rožmitál pod Třemšínem
14	KATR, a.s.	Potočná 334/5, 79343 Stará Ves
15	Klepáčková Helena	Zahradní 101, 51722 Albrechtice nad Orlicí
16	Kloboucká lesní s.r.o.	Velkoškola Kladíkov, 696 85 Moravský Písek
17	Kolowratovy lesy a.s.	Diana 26, 348 06 Rozvadov
18	Kučerík Josef	Čeložnice 60, 696 51 Čeložnice
19	Lengál Svatopluk	Masarykova Náves 109, 783 73 Grygov
20	Lesní společnost Broumov Holding, a. s.	Komenského 256, 550 01 Broumov
21	Lesní společnost Přimda, a.s.,	Ovocný trh 1096/8, 110 00 Praha 1
22	Lesní společnost Teplá a. s.	Masarykovo nám. č. 1, 364 61 Teplá
23	Lesní společnost Vltava s.r.o.	Primáře Kaleše 405, 264 01 Sedlčany
24	LESNÍ ŠKOLKA DOBEŠOV s.r.o.	Dívčí Kopy 29, 37842 Dívčí Kopy
25	Lesní škola Vědomice s.r.o.	Lesní 193, Vědomice, 413 01 Roudnice nad Labem
26	LESOSPOL Zbiroh s.r.o.	Švabínská 605, 338 08 Zbiroh
27	Lesostavby Frýdek - Místek, a.s.,	Slezská 2766, 738 02 Frýdek-Místek
28	LESOŠKOLKY s.r.o.	1.máje 104, 533 13 Řečany nad Labem
29	Lesy ČR, s.p.	Zámecká alej 254, 385 15 Vimperk
30	Lesy města Brna, a.s.	Křížkovského 247, 664 34 Kuřim
31	Lesy města Písku s.r.o.	Flekačky 2641, 397 01 Písek
32	Lesy města Prostějova s. r. o.	Školní 4, 796 01 Prostějov
33	Lesy pod Hostýnem, s.r.o.	Hadovna 54, 763 16 Lukoveček
34	LST a.s.	Trhanov 48, 345 33 Trhanov
35	Marles s.r.o.	Studentská 2090/71, 323 00 Plzeň - Bolevec
36	Mendelova univerzita v Brně	Křtiny 175, 679 05 Křtiny
37	Městské lesy Opava	Skřipov 110, Skřipov 747 45
38	Městské lesy Vsetín, s.r.o.	Semetín 2199, 755 01 Vsetín
39	Miroslav Votruba	Svatý Jan 32, 262 56 Krásná Hora nad Vltavou
40	MP Lesy spol. s r.o.	Benešov u Boskovic 114, 679 53 Benešov u Boskovic
41	ORLÍK NAD VLTAVOU, s.r.o.	Bělohorská 165, 169 00 Praha
42	OŘECHOVSKÁ LESNÍ SPOLEČNOST,s.r.o.	Hlína 116, 664 91 Hlína
43	Pexidr, s.r.o.	Rudolfova 1151, 38301 Prachatice 2
44	Podřípské lesní školky - Ing. Vlastimil Zimák	Esovitá 1249, 383 01 Prachatice
45	Pradědský lesní závod,a.s.	Nádražní 599, 793 26 Vrbno pod Pradědem
46	Sdružení pěstitelů Kosinka, Kolář	Velká Čermná nad Orlicí 11, 517 25 Čermná nad Orlicí
47	SPRÁVA VEŘEJNÉHO STATKU MĚSTA PLZNĚ, příspěvková organizace	Klatovská tř. 10 a 12, 301 00 Plzeň
48	Střední lesnická škola Hranice, Školní polesí Valšovice	Jurikova 588, 75301 Hranice
49	Su chop ýr o.p.s.	Oldřichov v Hájích 5, 463 31 Oldřichov v Hájích
50	Školky Montano s. r. o.	Přerov nad Labem 414, 289 16 Přerov nad Labem
51	TREES PRODUCT s.r.o.	Návsi 768, 73992 Jablunkov
52	Urtika, s.r.o.	Přovice 226, 783 12 Přovice
53	Vojenské lesy a statky ČR, s.p.	Pod Juliskou 1621/5, 160 00 Praha 6
54	Vrána František	Kameničky 96, 539 41 Kameničky
55	Wotan Forest, a.s.	Rudolfovská 202/808, 370 01 České Budějovice
56	Zdeněk Březina	Chromeč 198, 789 01 Zábřeh
	<b>člen bez produkční plochy</b>	
57	Balák Zdeněk	Nesvačilka 88, 664 54 Těšany
58	Ing. Josef Cafourek, Ph.D.	Lipník 114, 675 52 Lipník u Hrotovic

59	UNILES, a. s.	Jiřikovská 913/18, 408 01 Rumburk
60	VOŠL a SLŠ B. Schwarzenberga Písek	Lesnická 55, 397 01 Písek
	<b>čestný člen</b>	
61	Ing. Ladislav Kec	
62	Ing. Vladimír Foltánek	
63	Jindřich Pecha	
64	Jiří Pexidr	

### **Příloha 3     Dotazníkové šetření**

Zjištění možnosti a priority při nákupu dotazovaného produktu Douglaska tisolistá.

Dobrý den vážení respondenti, oslovuji Vás jako student Vysoké školy evropských a regionálních studií a zároveň jako zaměstnanec firmy ENERGOFOREST s.r.o. Současně píšete bakalářskou práci na téma „ZAVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU SAZENICE DŘEVINY DOUGLASKA NA ČESKÝ TRH“.

V rámci dotazníkového šetření Vám pokládám tři otázky, Vaší odpovědí pomůžete nejen se zpracováním praktické části mé práce, ale také k zjištění Vašich možností, priorit při nákupu nového produktu. Zároveň vyhodnocení výsledků přispěje k návrhu marketingové strategie a nabídky nového produktu.

**1.     Uvažujete o výsadbě sazenice DG v případě možnosti a zajímavé nabídky?**

- ANO
- NE
- NEVÍM

**2.     Co je pro Vás rozhodující při nákupu sazenic lesních dřevin?**

- Nízká cena s kvalitou
- Nízká cena
- Kvalita s vyšší cenou

**3.     Budete mít zájem o společnou prezentaci produktu sazenice DG a odbornou přednášku o dřevině DG?**

- ANO
- NEVÍM
- NE