

Vysoká škola evropských a regionálních studií, Z. Ú., České Budějovice

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

MARKETINGOVÁ STRATEGIE SPOLEČNOSTI KOVANDOVI, S.R.O.

Autor práce: Klára Dušková

**Studijní obor: Management a marketing služeb – specializace
obchodně podnikatelské služby**

Forma studia: kombinovaná

Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Katedra: Management a marketing služeb

2019

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce – v elektronické podobě ve veřejně přístupné části infodisku VŠERS a v tištěné podobě knihovnou VŠERS, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky vedoucího a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce systémem na odhalování plagiátů.

.....

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

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení marketingových činností společnosti Kovandovi, s.r.o. a na jejím základě výsledků analýzy navrhnout marketingovou strategii pro následný rozvoj.

Pro zhodnocení marketingových činností byla využita situační analýza a na základě SWOT analýzy byla stanovena základní marketingová strategie společnosti.

Byly stanoveny strategické a taktické marketingové cíle s návrhem na inovace produktového portfolia a marketingovou komunikaci.

Klíčová slova: marketingová strategie, situační analýza, SWOT analýza, marketingové inovace

ABSTRACT

The aim of this bachelor's thesis was to evaluate the marketing activities of Kovandovi s.r.o. (a company) and to propose a marketing strategy for further development of the company based on the results of this analysis.

A situational analysis was used to evaluate the marketing activities and basic marketing strategy was proposed on the results of the SWOT analysis.

Strategical and tactical marketing goals were set so as to innovate the product portfolio and marketing communication.

Key words: marketing strategy, situational analysis, SWOT analysis, marketing innovation

Obsah

Úvod.....	7
1 Cíl a metodika bakalářské práce	8
2 Marketingová strategie a strategické plánování.....	9
2.2 Marketingová strategie a strategické plánování.....	13
2.3 Marketingový mix.....	17
2.4 Marketingová situační analýza podniku.....	21
3 Charakteristika podniku	27
4 Analýza marketingových činností podniku.....	29
4.1 Analýza interního prostředí podniku.....	29
4.2 Analýza externího prostředí podniku	35
4.3 SWOT analýza	43
Závěr	53
Seznam použitých zdrojů	54
Seznam tabulek a grafů	56

Úvod

Malé a střední firmy mají problém, jak zajistit kvalifikovaně plánování marketingových činností firmy. Nemohou si dovolit mít specializované pracovníky na marketingový management, marketingovou komunikaci. Přes uvedené bariéry je nutné, aby si ujasnily marketingové strategické cíle, ze kterých se odvíjejí další marketingové aktivity.

V současné době jsou spotřební trhy velmi saturované, téměř ve všech segmentech trhu převažuje nabídka nad poptávkou. Z hlediska bariér vstupu na trh jsou velmi benevolentní, na trh může v podstatě jakýkoliv podnik vstoupit i vystoupit. To dělá trh vysoce konkurenčním. Aby mohl v dnešní době podnik uspět, nestačí mu se spoléhat na předchozí podnikatelské postupy, které by dříve stačily, ale je potřeba, aby vytvářel nové marketingové strategie a pružně reagoval na situace na trhu.

Výraz marketingová strategie je chápána jako druh strategie, která má jako prvořadý obchodní faktor výkonnost. Stanovit marketingovou strategii bývá pro podniky stěžejní, protože pokud je správně nastavená strategie, tak pomůže podniku dosáhnout vytyčených cílů.

Bakalářská práce bude věnována společnosti Kovandovi, s. r. o., která je svým charakterem malou výrobní a obchodní firmou. na základě kritické analýzy marketingových činností a marketingového výzkumu bude naznačena marketingová strategie společnosti.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy marketingových činností společnosti Kovandovi s.r.o. a marketingového výzkumu navrhnout marketingovou strategii pro její následný rozvoj.

Bakalářská práce má standardní strukturu jednotlivých částí, které vycházejí z Metodiky zpracování bakalářských prací na VŠERS.

Teoretická část bakalářské práce představuje rešerši odborných zdrojů z oblasti marketingového managementu, marketingového plánování, marketingového mixu, metod situační marketingové analýzy.

Pro praktickou část práce byla vybrána společnost Kovandovi s.r.o., kde nejprve bude společnost charakterizována, dále bude provedena analýza marketingu, resp. marketingového managementu společnosti. Pro zpracování analýzy bude využita metoda situační analýzy, která bude zakončena SWOT analýzou. na základě zhodnocení postavení společnosti bude navržen typ základní marketingové strategie.

Pro bakalářskou práci bude využit marketingový výzkum, který bude mít za cíl zjistit spokojenost zákazníků s produkty firmy a výsledky poslouží k případnému návrhu na inovace portfolia.

Závěrem bakalářské práce bude provedena syntéza získaných dílčích výstupů a navržena marketingová strategie společnosti Kovandovi s.r.o.

2 Marketingová strategie a strategické plánování

Definice marketingu a marketingový management

V literatuře najdeme řadu definic marketingu. V každé odborné literatuře je definice marketingu popsána jinak. Co si představíme pod slovem marketing? Např. autoři Kotler s Armstrongem definují marketing jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot*“.¹

Komplexně pojatou definicí marketingu je vymezení American Marketing Association a zní takto: „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost*.“² Naopak mnohem jednodušší a srozumitelnější definicí marketingu je „*uspokojování potřeb ziskově*.“³

2.1 Marketingový management

Pojetí marketingu je v současné době součástí každodenního života, tudíž je nezbytné, seznámit se základními pojmy, které s touto problematikou úzce souvisí. K pojmu marketing se v dnešní době vážou celé řady definic. Obecně je možné marketing definovat jako uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím zboží či služeb, jehož cílem je dosažení zisku.

Pro podnik nabízející produkt nebo službu na trhu, je důležité zajistit potřebnou propagaci směrem k zákazníkovi tak, aby posílil svůj prodej a zisk. Marketing tak zasahuje do několika podnikových aspektů a tím má velký vliv na rozhodování podniku.⁴

Konkrétněji vystihuje marketing rovněž Drucker, který uvádí, že: „*Lze předpokládat, že vždy bude existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je však učinit prodávání čímsi nadbytečným. Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama*“.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0513-3. s. 3

² American Marketing Association. (online). (cit. 2014-02-20). Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

³ KOTLER, P. KELLER, K. *Marketing a management*. 12. vydání. Praha : Grada, 2007. ISBN 80-347-1359-4. s. 35.

⁴ KOTLER, P. KELLER, K. *Marketing a management*. 12. vydání. Praha : Grada, 2007. ISBN 80-347-1359-4. s. 720

V ideálním případě by měl marketing vyústit v získání zákazníka ochotného nakupovat. Vše, čeho je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.“⁵

Nelze opomenout ani definici Kotlera, který se oproti Druckerovi zaměřuje spíše na uspokojování potřeb a potlačuje prvotní cíle marketingu – přesvědčit a prodat. Marketing podle jeho slov je charakterizován jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“⁶

Na marketing lze také pohlížet z pohledu celospolečenského. Tento pohled na marketing uvádí ve své literatuře například Foret. Podle něj je: „*marketing sociálním a manažerským procesem, jehož pomocí získávají lidé to, co buď potřebují, anebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich směny za komodity jiné anebo za peníze.*“⁷

Neoddělitelná součást marketingu je uspokojování potřeb zájmových skupin, které představují kupce, prodejce, investory i místní obyvatele. Jinak řečeno, marketing lze pojmut jako uspokojování všech, kdo se účastní marketingového procesu. Jednoduše se o marketingu vyjádřil ve své publikaci Solomon, Stuart a Marshal, kteří prohlásili, že úkolem marketingu je uspokojovat potřeby.⁸

Holistická (sociální) marketingová koncepce

V současnosti je využíván holistický přístup k marketingovému managementu. Tato koncepce vyhledává nové marketingové obchodní praktiky a je nazývána nejmodernější podnikatelskou koncepcí. Na podniky jsou kladeny nové nároky – sociální a etické. Holistická koncepce reaguje na změny v současném marketingovém prostředí, které souvisí s demografickými změnami, globalizací, rozvojem internetu a společenskou odpovědností podniků. Do této koncepce spadají složky marketingového mixu (product, place, price, promotion) a velmi těsně souvisí s marketingovým mixem (customer solution, customer cost, convenience, communication). Nemělo by se opomenout ani na webový marketingový mix 4S (scope – strategy, site, synergy, systém).

⁵ DRUCKER, P. *Tasks, Responsibilities, Practises*. New York : Harper and Row, 1973. ISBN 0-525-24465-8. s. 64-65

⁶ KOTLER, P., WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 50

⁷ FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing: Základy a principy*. Brno : Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0790-6 s. 149

⁸ SOLOMON, M., MARSHALL, W., STUART, W. *Marketing*. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X. s. 512

Složky holistického marketingu:

- Vztahový marketing,
- Interní marketing,
- Integrovaný marketing,
- Společensky zodpovědný marketing.⁹

Marketing a hodnota pro zákazníka

Cílem firmy, je poskytovat zákazníkům hodnotu, a to se ziskem. Ve stávající hyperkonkurenční ekonomice, ve které se pohybují kupující, kteří jsou stále informovanější a mají rozvinuté možnosti volby a výběru, je pro firmu stále těžší uspět. Z toho plyne, že je pro ni důležité, aby neustále vylepšovala svůj proces poskytování hodnoty.¹⁰

Proces poskytování hodnoty

Tradiční pojetí marketingu spočívá v tom, že firma vyrábí výrobek, který následně prodává, přičemž marketing sahá až do prodejního procesu. V dnešní době, pokud společnost uvažuje v tradičním pojetí marketingu, nemá mnoho šancí na úspěch. Úspěh by mohla pouze v případě, že by se vyskytovala na trhu, který je specifický nedostatkem zboží, kde spotřebitelé nesledují kvalitu nebo styl.

Výše zmíněné pojetí však nemá v ekonomice, která se charakterizovaná odlišnými typy spotřebitelů, z nichž každý má odlišné přání, nákupní kritéria nebo preference, šanci na úspěch. Podnik, který chce být na trhu konkurenceschopný, musí navrhovat a vyrábět nabídky, které jsou zaměřené na přesně stanovené cílové trhy. Proto tuto skutečnost je podstatné přehodnotit pohled a díky tomu se mluví o procesu poskytování hodnoty.

V první fázi je důležitá volba hodnoty. Ta představuje cvičení, který je důležitý ještě před existencí samotného výrobku. Úkolem marketéra je segmentovat trh, zaměřit se na vhodný cíl a vymežit pozici produktu vůči konkurenci. Segmentace – targeting – positioning je důležitou součástí strategického marketingu.¹¹

⁹ KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 792

¹⁰ KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 14. vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 816

¹¹ KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 14. vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 816

V druhé fázi se hovoří o poskytování hodnoty. Marketéři musí stanovit konkrétní vlastnosti, které by měl výrobek mít, jeho cenu a způsob distribuce.

Třetí fáze se soustřeďuje na komunikaci hodnoty využívající prodejní síly, internet nebo mediální reklamu či jakékoli další komunikační nástroje propagující výrobek a tím ho uvádějí do podvědomí spotřebitelům. Proces poskytování hodnoty je specifický v tom, že začíná ještě dlouho před vznikem výrobku a existuje ještě dlouho po jeho uvedení na trh. Je potřeba však zohledňovat náklady.¹²

Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec navrhl Michael Porter. Podle tohoto modelu je podnik směsí aktivit, které jsou realizovány při vývoji, výrobě, uvádění na trh, dodávání a podpoře. Hodnotový řetězec se skládá z aktivit, které se dělí na primární a podpůrné a ti vytvářejí v podniku hodnotu a generují náklady.

Mezi primární aktivity řadíme:

- logistika na vstupu, dodávka materiálu do podniku,
- provoz, jinak řečeno přeměna materiálů do finálních výrobků,
- logistika na výstupu (odesílání finálních výrobků),
- marketing,
- specializované služby.

Mezi podpůrné aktivity řadíme:

- nákup,
- vývoj technologií,
- řízení lidských zdrojů,
- firemní infrastrukturu.

Každý podnik má za úkol analyzovat své náklady u každé z aktivit, které vytváří pro podnik hodnotu a nalézat způsoby, kterými by došlo k jejich zlepšení. Mezi manažerské dovednosti patří i odhad nákladů a výkon konkurentů jako benchmark a k tomu porovnávat vlastní výkon.¹³

¹² KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 14. vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 816

¹³ KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 14. vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 816

2.2 Marketingová strategie a strategické plánování

Slovo strategie je odvozeno o starořeckého slova *stratégia* a původně to znamenalo umění vést válku a řešit válečné operace. Marketingová strategie konkretizuje marketingové cíle a aktivity.¹⁴

Strategie může mít řadu významů. Z hlediska pojmu marketingová strategie jí rozumíme způsob či představu, jak dosáhnout stanovených cílů organizace. O plánování můžeme hovořit v časovém horizontu nejméně tří, lépe však pěti a více let. V průběhu určeného období se vyskytnou takové změny ve vnějším a vnitřním prostředí organizace, které vyvolají potřebu změny strategie.¹⁵

Strategické řízení

Strategické řízení podniku (*strategic management*) je proces, kdy jsou tvořeny a implementovány rozvoje záměrů, ty mají zásadní význam pro firemní rozvoj. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a proto prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu.

Strategický marketing je tento proces definován jako „soubor činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci.“ Řídící proces lze rozdělit následovně:

1. definování poslání podniku,
2. specifikace cílů a nástin strategií,
3. identifikace příležitostí podniku.¹⁶

Strategické myšlení

Strategický řídicí systém vyžaduje strategické myšlení. To znamená nejen perspektivně pohlížet na vlastní možnosti, ale i variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn a následně na ně reagovat, analyzovat faktory vnějšího prostředí, učit se překonávat problémy a přemýšlivě přeskupovat zdroje s využitím potenciálu firemních pracovníků. Strategické manažerské myšlení má dané přínosy a to zejména:

- delší životní cyklus u produktů

¹⁴ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno : Computer press, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6. s.37

¹⁵ SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-7318-177-0. s. 60

¹⁶ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1. s.20

- rychlejší návratnost
- vyšší produktivita a efektivnost
- menší potřeba krizového řízení
- dobrá zpětná vazba
- lepší týmová spolupráce a atmosféra¹⁷

Strategické plánování

Posláním marketingového strategického plánování je vytvoření dlouhodobých plánů v podniku, jejich dosažení a v neposlední řadě i získání strategické konkurenční výhody. Jako strategický cíl by se dalo uvést snaha minimalizovat rizika eventuálních chyb. Strategický plán by měl podnikům poskytnout příležitost předvídat změny, aby na ně mohl reagovat a přeměnit změny na trhu ke svému prospěchu.

Podstatou strategického plánování je dosažení významnější konkurenční pozice podniku na trhu, než kterou měl doposud. Toho lze dosáhnout, pokud je podnik flexibilní a pružně reaguje na vnější trendy, inovace a plně využívá vnitřní zdroje organizace.¹⁸

Plánování jako funkce začíná stanovováním budoucích cílů, kterých má podnik dosáhnout v určitém čase.

Cíle bychom měli určovat např. v oblastech:

- postavení na trhu, produktivity, inovace
- zdrojů (finančních, materiálových), rentability
- výkonnosti a zodpovědnosti manažerů
- postoje a výkonnosti pracovníků
- sociální zodpovědnosti.

Právě určování cílů je velmi kritickým prvkem plánování, po jejich stanovení následují úkony zahrnující prostředky a činnosti plánované pro jejich dosažení. Důležitý je monitoring vývoje daného prostředí, ze kterého se určí předpověď budoucnosti. Musíme také posuzovat zdroje a schopnosti firmy, které představují omezení, ty musí manažeři při plánování plně respektovat. Strategický plán zabezpečuje spolupráci všech složek podniku, tato součinnost vede k dosažení podnikových cílů v podmínkách tržního prostředí. Jeho obsahem je hodnocení konkrétních situací, analýza a prognóza vývoje

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. s. 41

¹⁸ KERŤOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X. s. 172

poptávky, poznání konkurenčního trhu, stanovení cílů, tvorba strategických variant a sestavování dokumentů, což je plán, který je základem marketingového řízení podniku. Strategický plán zajišťuje fungující shodu, mezi dovednostmi, cíli, zdroji a mezi měnícími se podmínkami tržního prostředí. Hlavním cílem tohoto plánu je přizpůsobování a vytváření podnikatelských aktivit a produktu tak, aby byl zajištěn dostačující zisk a růst podniku.¹⁹

Proces strategického plánování dělíme do tří etap. Tyto etapy se tvoří ve specifickém kontextu, v určité návaznosti a propojení, jejich posloupnost je neměnitelná. Marketingový proces, je chápán jako celek, ten obsahuje zpětné vazby i kontrolní mechanismy. Tento proces je nepřetržitý. Autoři uvádí různé etapy marketingového procesu, ovšem lze mezi nimi najít společné rysy a proces rozdělit do základních kategorií. Skládá se ze tří po sobě následujících základních etap: - plánování - realizace – kontrola.²⁰

Druhy marketingových strategií

Při tvorbě vhodné strategie je nutné brát ohled na ekonomickou situaci firmy, její pozici na trhu i její celkový charakter. Nový, začínající podnik bude jistě volit rozdílnou strategii na rozdíl od zavedené léta fungující firmy, která bojuje o udržení tržního podílu. Klíčové je zvolit tu správnou, efektivní strategii. Zpravidla se vychází z analýz a závěrů marketingových výzkumů.²¹

Konkurenční strategie zaměřené na odběratele

Inovační orientace

Vyznačuje se především výší rozpočtu na výzkum a vývoj ve vztahu k obratu, vysokým podílem nových výrobků ve výrobním programu a pionýrskou pozicí (včasný vstup na trh) na trhu.

Orientace na jakost

Jedná se o základní strategickou dimenzi. Je založena na aspektech spojených s kontrolou kvality, souhlasem s určitými specifikacemi, stanovenou mírou vadných výrobků apod. Kvalita je stupněm plnění potřeb odběratele.

Orientace na značku

¹⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8, s. 33

²⁰ KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 14. vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 323

²¹ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha : Granada Publishing, a.s. 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 98

Je určována image výrobku, ale také intenzitou reklamního působení a postavením v odbytovém kanálu. Šíře programu Odráží výraznou orientaci poptávky uvnitř nabídkové politiky a je určována především flexibilitou umožňující nabídnutí specifické varianty výrobku či služeb.

Orientace na náklady

Výrazná nákladová orientace je charakterizována především nízkými přímými náklady. Klíčové pro tento typ strategie je preference objemu zboží před marží. Cílem je nižší cena než u konkurence a získání většího tržního podílu.²²

Porterovy generické konkurenční strategie

Strategie nejnižších nákladů

Tento typ strategie se zaměřuje na dosažení co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci. Snahou je nabídnout zákazníkovi produkty za co nejnižší cenu, ideálně nižší, než má konkurence. Cílem je získat větší podíl na trhu. Firma by měla u použití tohoto druhu strategie perfektně ovládat technologické činnosti, zásobování i fyzickou distribuci. Znalost marketingu zde není klíčová. Je třeba stále myslet na to, že nižší náklady by nikdy neměly být na úkor kvality.

Strategie diferenciacce

Tato strategie je vyznačována snahou odlišit se od konkurence a zabývat se takovou oblastí, ve které bude vynikat. Snahou je upřednostňování silných stránek společnosti s cílem maximální konkurenceschopnosti. Tento typ strategie vyžaduje dobrou znalost marketingu a možnosti inovace.

Strategie soustředění pozornosti

Firma se nesnaží ovládnout celý trh, ale zaměřuje se na malý počet úzce specifikovaných segmentů. Typické je soustředění se na konkrétní skupinu zákazníků a dokonalé rozpoznání jejich potřeb.²³

Strategie zaměřené na trh

Ansoffova matice růstu – umožňuje volbu vhodné tržně-produktové strategie podniku a vyhodnocuje související rizika. Následující text uvede jednotlivé typy strategií na základě přístupu matice Ansoffa:

tržní penetrace – cílem je zvýšit si svůj tržní podíl na již existujícím trhu s již existujícím výrobkem. Zaměřuje se především na zvýšené užívání produktu současnými zákazníky, získání zákazníků konkurence a zákazníků, kteří dosud produkt nepoužívali

²² MEFFERT, H. *Marketing*. Praha : Grada, 1996. ISBN 80-716-9329-4. s.322

²³ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605112. s.210

strategie rozvoje trhu – snaha o nalezení dodatečných tržních segmentů nebo regionů. Podnik zde využívá již existující produkty.

strategie rozvoje produktu – cílem je vyvinout nebo inovovat produkt, který je možné uplatnit na stávajících trzích.

strategie diverzifikace – nejrizikovější varianta, která zahrnuje inovaci stávajícího výrobku, případně vyvinutí nového výrobku, se kterým se firma snaží uspět na novém trhu.²⁴

Strategie dle SWOT analýzy

Na základě SWOT analýzy lze stanovit čtyři různé strategie v rámci vnějšího prostředí podniku (Hadraba, 2004):

Strategie SO – maxi-maxi

Typickým znakem pro tento druh strategie je to, že podnik využívá svých silných stránek k získávání dalších příležitostí. Jedná se o ofenzivní podnikatelský přístup.

Strategie ST – maxi-mini

Tato strategie se vyznačuje tím, že podnik eliminuje a odstraňuje možné hrozby pomocí svých silných stránek.

Strategie WO – mini-maxi

Využitím příležitostí se podnik snaží minimalizovat nebo úplně odstraňovat své slabé stránky.

Strategie WT – mini-mini

Tato strategie je vyznačována tím, že se podnik snaží odstraňovat slabé stránky a také možné hrozby a jejich důsledky. Jedná se o nejméně příznivou situaci pro společnost, která může nastat.

2.3 Marketingový mix

Mezi základní zacílení podniku na trh patří například, jak efektivně působit nástroji marketingové komunikace na zákazníka nebo jaký produkt zákazník poptává, za jakou cenu, jak zvýšit zákaznickou spokojenost? Postupem let se pro podnikové manažery vyvíjí rámec, který jim pomáhá při navrhování nových produktů vzít v potaz maximum využitelných faktorů. Souhrn marketingových nástrojů po stanovení vlastní marketingové strategie představuje „marketingový mix“. Prvotní je produktový marketingový mix 4P, který se považuje zároveň za nejznámější. Postupně byl

²⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8 s.144

marketingový mix rozšiřován pro různé oblasti trhu a dnes se setkáváme s marketingovým mixem 6P, 7P, atd.²⁵

Složky marketingového mixu

Mezi základní složky produktového marketingového mixu řadíme:

- Produkt (Product)
- Cena (Price)
- Místo či distribuce (Place)
- Marketingová komunikace (Promotion)

Veškeré součásti produktového marketingového mixu jsou v praxi využívány podniky k vytvoření určité pozice výrobku na trhu. Cílem je, aby zákazníci vnímali výrobek diferencovaně oproti konkurenčním. Ve chvíli, kdy podnik přemýšlí o změně pozice svého výrobku na trhu, je potřeba změnit některé nebo veškeré části marketingového mixu.²⁶

Produkt

V marketingovém pojetí produkt představuje jakýkoliv hmotný statek, myšlenku či službu, které jsou chápány jako předmět směny na trhu a vedou k uspokojení lidských potřeb.

Podnik, který kalkuluje s vývojem, výrobou a zaváděním nového výrobku, musí marketingově uvažovat:

- jaký bude název výrobku,
- jakou image bude mít výrobek,
- jaké bude mít výrobek užitné vlastnosti,
- jaké služby budou spolu s prodejem výrobku nabízeny,
- v jakém obalu bude výrobek uveden na trh,
- jak dlouhý by měl být jeho životní cyklus,
- a kdy bude potřeba výrobek inovovat nebo zavádět nový výrobek.

²⁵ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vydání. Praha : Management Press 2005. ISBN 80-7261-120-8. s. 171

²⁶ SVĚTLÍK, J. *Marketing, cesta k trhu*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1992. ISBN 80-900015-8-0. s. 256

Ve chvíli, kdy podnik má utvořenou představu o výše zmíněných informacích, lze poté hovořit o chápání komplexního výrobku. Mimo základní určení je komplexní výrobek rozšířen i o značku, kvalitu, balení, image nebo služby.²⁷

Cena

Pro podnik je stanovení ceny klíčovým bodem, když uvádí nový výrobek na trh. Stanovení ceny vymezuje, kolik ze své činnosti na trhu získá.

Stanovit cenu je pro podnik velmi obtížné a je třeba zvážit mnoho faktorů: poptávku na trhu, konkurenčních cenách výrobků nebo jeho, substitutů nebo také fázích životního cyklu výrobku. Podnik by měl brát v úvahu také fakt, zda chce okamžitě dosahovat zisku. Stanovení ceny se odvíjí na celkové strategii podniku a na stanoveném cíli, který si podnik stanovil a v neposlední řadě i na maximalizaci zisku, růstu obrátu či rychlé návratnosti. Pro zákazníky je stanovení ceny také důležité. Pro většinu zákazníků na trhu je cena vnímána jako odraz kvality výrobku. Čím dražší, tím kvalitnější. Pomocí ceny se poté podnik zaměřuje na cílový trh.²⁸

Místo či distribuce

Základním a zároveň hlavním úkolem distribuce je dostat výrobek z výroby do místa, kde je nabízen zákazníkovi a kde si ho může zakoupit.

Záleží na každém prodejci, jaký si zvolí způsob, kterým bude své zboží poskytovat cílovému trhu. Lze tak hovořit o přímém prodeji nebo o prodeji za účasti prostředníka.²⁹

Zvolení distribučního kanálu by neměl žádný podnik podceňovat, protože je to důležitou součástí marketingového mixu. Distribuční kanál totiž zasahuje i do cenové strategie. Záleží, kde bude podnik své výrobky nabízet. Fakt, kde budou výrobky svým zákazníkům nabízeny, ovlivní i volbu komunikačního mixu nebo volbu zvolení obalu. Výše zmíněné utvoří distribuční kanál, který je pro výrobce efektivní.³⁰

Možnosti distribučních cest ve své publikaci uvádí i Kotler:

²⁷ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vydání. Brno : Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8. s. 212

²⁸ SVĚTLÍK, J. *Marketing, cesta k trhu*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1992. ISBN 80-900015-8-0. s. 256

²⁹ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-010-4. s. 262

³⁰ SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0422-6. s. 272

- Výrobce – Zákazník
- Výrobce – Maloobchod – Zákazník
- Výrobce – Velkoobchod – Maloobchod – Zákazník
- Výrobce – Agent – Velkoobchod – Maloobchod – Zákazník³¹

Marketingová komunikace

Poslední součástí klasického 4P marketingového mixu je propagace, jinak řečeno také jako marketingová komunikace. Marketingová komunikace se skládá z níže popsaných základních nástrojů:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Public relations
- Přímý marketing
- Osobní prodej.³²

Reklama je neznámější forma komunikačního mixu. Představuje totiž masovou komunikaci, která je realizována pomocí televize, internetu, rozhlasu, venkovních nebo tiskových médií apod. Cílem toho je oslovit co největší škálu potenciálních zákazníků a ovlivnit tak jeho nákupní chování.³³

Podstatou podpory prodeje je stimulace prodeje výrobků a služeb na základě dodatečných podnětů. Na rozdíl od reklamy, která je zaměřena na změnu vztahu zákazníka k výrobku v dlouhodobějším horizontu, podpora prodeje se více zaměřuje na konečné spotřebitele. Cílem podpory prodeje je okamžitý prodej a její aktivity mají průběh v předem omezeném období. Podpora prodeje se také kromě okamžité stimulace prodeje zaměřuje na dobré, dlouhodobé vztahy. Nutno zmínit, že podpora prodeje se v praxi prolíná s výše zmíněnou reklamou. Jako příklady lze uvést:

- soutěže,
- vzorky,
- akce,
- dárky a prémie.³⁴

³¹ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-010-4. s. 262

³² VYSEKALOVÁ, J. *Marketing*. 1. vydání. Praha : Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3. s. 247

³³ SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0422-6. s. 272

³⁴ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vydání. Brno : Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8. s. 212

Následující formou komunikace je **public relations**. Ta si klade za cíl utváření příznivých představ, které podnik na veřejnosti vlastní. Rozdíl oproti výše zmíněným formám je v tom, že public relations neupřednostňuje jako hlavní cíl zvýšení prodeje výrobků. Každý podnik by měl hlavně usilovat o dobrou pověst a dobré vztahy se svým okolím – to by mělo být neopomenutelným cílem podniku.³⁵

Pokud podnik využívá větší množství komunikačních médií k tomu, aby dosáhl potřebné měřitelné odezvy, je řeč o přímém marketingu. **Přímý marketing** cílí na přímé oslovení a komunikaci s přesně vymezenou skupinou potenciálních zákazníků. Pokud se podnik zaměřuje na přímý marketing, zaměřuje se tím na budování dlouhodobějších vztahů se zákazníkem.

Příklady prostředků přímého marketingu jsou:

- katalogy,
- telefonní seznamy,
- tištěné adresáře,
- telemarketing,
- časopisy pro zákazníky.³⁶

Poslední zmíněná součást marketingového komunikačního mixu je osobní prodej. Jak již vypovídá z názvu, jedná se o osobní komunikaci se zákazníkem. Je velmi podobná přímému marketingu a liší se od něj v tom, že cílem osobního prodeje je komunikace mezi dvěma lidmi. Osobní prodej klade specifické nároky na pracovníky podniku, kteří prodej realizují. Jedná se například o obchodní zástupce.³⁷

2.4 Marketingová situační analýza podniku

Analýza prostředí podniku

Prostředí podniku je možné vyobrazit jako souhrn okolností, ve kterých někdo žije a na jehož okolnosti nějakým způsobem působí. Konkrétněji se může jednat o osobu, rodinu, podnik nebo také místo. Obecně lze říci, že se jedná o subjekt. Vlivy, které

³⁵ VYSEKALOVÁ, J. *Marketing*. 1. vydání. Praha : Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3. s. 247

³⁶ VYSEKALOVÁ, J. *Marketing*. 1. vydání. Praha : Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3. s. 247

³⁷ SVĚTLÍK, J. *Marketing, cesta k trhu*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1992. ISBN 80-900015-8-0. s. 256

na subjekt působí, jsou označovány jako faktory prostředí. Tyto faktory mají vliv na současný chod podniku i na jeho budoucí vývoj.

V rámci této analýzy podnik analyzuje vnější i vnitřní prostředí podniku, které mají vliv na chod podniku. Vnější vliv (externí) může podniku přinést nejen příležitosti, ale také může ohrozit jeho pozici a fungování na trhu. Analýza vnitřního prostředí podniku tak ukáže na silné a slabé stránky. Podnik pro své marketingové plánování musí bezpodmínečně vědět, jakou pozici na trhu aktuálně zaujímá.

Pro analýzu vnějšího prostředí je nutné důkladně analyzovat konkurenční prostředí například metodou Porterova modelu pěti sil a makroprostředí například metodou PEST analýzy.³⁸

Analýza externího prostředí podniku

Mikroprostředí

Do mikroprostředí spadají takové faktory, které podnik může svým způsobem využít a které mají bezprostřední vliv na schopnosti podniku realizovat jeho hlavní funkci, což je uspokojovat potřeby zákazníků.

Podnik

Chování podniku není podmíněno pouze konkurencí, která na podnik působí, ale značnou část na tom má také chování odběratelů a dodavatelů, substituty výrobků a potenciální nová konkurence. Tyto faktory popisuje Porter ve svém modelu.

Porterův model se skládá s těchto částí:

- Hrozba nových konkurentů
- Vyjednávací síla kupujících
- Hrozba substitutů
- Vliv na dodavatele
- Rivalita stávajících konkurentů.³⁹

Zákazníci

Zákazník je pro podnik jeden z nejdůležitějších faktorů. Vzhledem k tomu, že spotřebitelský trh není homogenním trhem, je potřeba volit ke každému trhu jiný přístup.

Kotler rozeznává následující trhy:

³⁸ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha : C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8. S. 206

³⁹ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1. s. 432

- trh spotřebitelů,
- trh výrobní sféry,
- trh zprostředkovatelů,
- trhy vládní,
- trhy mezinárodní.⁴⁰

Dodavatelé

Protože každý podnik má několik dodavatelů, bývá tento faktor mnohdy rozhodující o úspěchu podniku.

Dodavatelé jsou segmentovány do odlišných kategorií, jako jsou například dodavatelé materiálu, dodavatelé polotovaru, dodavatelé součástek atd. Podstata nákupního marketingu tkví v porozumění dodavatelů jako specifických zákazníků daného podniku. Čím je vyjednávací síla dodavatelů větší, tím více se snižuje ziskovost podniků.⁴¹

Distribuční články a prostředníci

Pro realizaci veškerých aktivit, které ke svému chodu podnik potřebuje, většinou podnik najme specializované podniky, jinak řečeno prostředníky, kteří jsou nápomocny financovat operace podniku nebo zabezpečí veškerá rizika, která jsou úzce spjata se směnou zboží.

Nelze opomínat ani finanční podniky, které mají za úkol regulovat tok finančních prostředků mezi jednotlivými subjekty na trhu. Je tak možné udržovat na trhu potřebnou pohyblivost podniku a národního hospodářství.⁴²

Konkurence

Pro to, aby se podnik udržel na trhu, je důležité, aby znal své konkurenty a jeho snaha směřovala k tomu, aby své zákazníky uspokojoval svými výrobky lépe, než konkurence. Pro trh je konkurence důležitá, protože utváří značný tlak na inovaci, lepší kvalitu výrobků i na snižování nákladů.

Pokud podnik je schopen vyprodukovat správnou strategii pro konkurenční prostředí, ve kterém se nachází, zajistí mu to na trhu značnou konkurenční výhodu.

Makroprostředí

⁴⁰ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 7. vydání. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4. s. 260

⁴¹ BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1. s. 432

⁴² BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1. s. 432

Analýza makroprostředí, jinak řečeno také jako analýza širšího prostředí se skládá ze 4 vlivů, ve kterých se podnik pohybuje. Tyto vlivy se nazývají STEP analýzou. Řeč je o následujících faktorech:

- Sociální faktor.
- Technický a technologický faktor.
- Ekonomický faktor.
- Politicko-legislativní faktor.

Sociální vlivy

Kultura a životní styl bývají pro každý podnik klíčovým faktorem a je důležité, aby s tímto okolím byl podnik obeznámený. Stejně tak je pro podnik dobré znát i životní standart potenciálních zákazníků. Pokud podnik porozumí jejich hodnotám, vzdělanosti apod. má vyšší šanci uspět na daném trhu.⁴³

Do sociálních faktorů spadá:

- Mobilita.
- Demografický vývoj populace.
- Přístup k práci a přístup k volnému času.
- Úroveň vzdělání.
- Změny životního stylu.⁴⁴

Technické a technologické vlivy

Technologické vlivy jsou pro podnik také důležitým faktorem a neměl by být tento vliv podnikem opomínán. Ve zmíněné technologické vyspělosti vznikají rozdíly mezi podniky. Aby byl schopen podnik držet svou konkurenceschopnost a dále se rozvíjet, stává se klíčovou součástí inovace technologií. Právě technologický vývoj zpravidla zkracuje čas ve vnitřních procesech daného podniku.⁴⁵

Ekonomické vlivy

Neopomenutelnou skupinou faktorů v makroprostředí jsou ekonomické vlivy, které významně ovlivňují strategické rozhodování manažerů podniku. Mezi ekonomické faktory se řadí tok peněz a to například:

- vývoj domácí hrubého produktu,

⁴³ VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vydání. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6. s. 336

⁴⁴ TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9. s. 235

⁴⁵ VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6. s. 336

- inflace,
- nezaměstnanost,
- náklady na energie,
- výše úrokových měr a nabídka peněz,
- životní cyklus podniku.

Politicko-legislativní vlivy

Tento faktor má za úkol vymezovat podmínky pro podnikání, aniž by záleželo na oblasti podnikání. Jako příklad politicko-legislativních faktorů lze uvést:

- ochrana životního prostředí,
- antimonopolní zákony,
- daňová politika,
- politická stabilita,
- ochrana spotřebitele.⁴⁶

Výše zmíněné faktory mají často dopad na vizi a misi podniku a může docházet k nepředvídatelným mocenským bojům na trhu. Rovněž tak může díky výše uvedeným faktorům docházet například ke změnám ve vedení podniku.⁴⁷

Analýza interního prostředí podniku

Analýza interního prostředí podniku představuje například analýzu produktového portfolia pomocí Bostonské matice, dále finanční analýzy, dále analýzy lidských zdrojů.

Bostonská matice (BCG)

Analýza je jednou z nejznámějších metod portfoliové analýzy a svůj původ má z dílny Boston-Consulting Group. Zkráceně se této matici říká také BCG matice. Úspěch výrobků se tak posuzuje dle dvou faktorů, čímž jsou tempo růstu a relativní tržní podíl.

Relativní tržní podíl je vytvořen poměrem tržeb konkrétního podniku k tržbám nejsilnějšího konkurenta v daném oboru. Jednotlivé kvadranty představují následující

⁴⁶ TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha : Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9. s. 235

⁴⁷ SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha : Profesional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9. s. 213.

pozice. Otazníky – souhrn výrobků, které jsou ve stádiu zavádění na trh a vyžadují relevantní finanční vstupy. Tyto výrobky mohou být šancí vyšších zisků do budoucna.

- Hvězdy – jedná se o výrobky, které dosahují nejlepších výsledků v oblasti růstu obratu a získávají tak vysoký podíl na trhu. Začínán být náročnější udržení. Výrobky tak mohou dosahovat vysokých zisků.
- Dojné krávy – takový výrobky se stávají oporou a podniku přinášejí vysoké zisky.
- Hladoví psi – jedná se o výrobky, které jsou již v útlumu. Podnik poté musí zvážit, zda výrobek udržovat na trhu a podporovat jejich prodej reklamou nebo výrobek stáhnout z trhu.⁴⁸

SWOT analýza

Analýza SWOT je metodou pro nalezení souhrnné strategické situace podniku. Vyhodnocuje silné a slabé stránky a současně příležitosti a hrozby daného podniku. Součástí je sledování vnějšího a vnitřního prostředí. Název SWOT je odvozen od prvních písmen anglických názvů: S - Strengths (silné stránky), W - Weaknesses (slabé stránky), O - Opportunities (příležitosti), T - Threats (hrozby, rizika)⁴⁹

Silné a slabé stránky jsou řazeny mezi vnitřní faktory, které ovlivňují společnost. Analýzou silných a slabých stránek dochází k odhalení nedostatků a předností společnosti. Silné stránky jsou vlastnosti a schopnosti podniku podporující konkurenceschopnost společnosti na trhu. Naopak slabé stránky její konkurenceschopnost omezují. Za silné stránky lze považovat například kvalitní výrobu, použití moderních technologií, prestiž značky a mezi slabé stránky je možno zařadit nekvalifikované pracovníky, vysokou cenu produktů či nízkou kvalitu produkce. Na rozdíl od silných a slabých stránek jsou příležitosti a hrozby externími faktory týkající se prostředí. Společnost je nemůže přímo ovlivnit, ale může je využít nebo jim musí čelit. Mezi příležitosti patří například příznivý vývoj trhu nebo chybná strategie konkurence. Hrozbou pak mohou být politické změny či přírodní katastrofy.⁵⁰

⁴⁸ VYSEKALOVÁ, J. *Marketing*. 1. vydání. Praha : Fortuna, 2006. ISBN 80-7168-979-3. s. 247

⁴⁹ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, J., *Moderní marketing*. 4. přeprac. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s.554

⁵⁰ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s.133

3 Charakteristika podniku

Podnik, Kovandovi, s.r.o., je středně velký podnik, který má hlavní sídlo v jihočeském městě Tábor. Podnik se neustále rozrůstá a v této chvíli je v něm zaměstnáno 78 pracovníků. Hlavní zaměření podniku je především výroba produktů, sloužící k domácímu pečení a vaření pod značkou Babeta a výroba čokoládových pralinek. Čokoládové pralinky podnik nabízí svým zákazníkům v podnikových prodejnách pod názvem Bon-Bon. Společnost provozuje i kavárnu s názvem Café Budík. Největší objem realizace představuje prodej pralinek nebo čokoládových výrobků. Produkty jsou dále prezentovány v čokoládovém a marcipánovém muzeu v Táboře nebo teď nově i ve městě Třeboň.

Tabulka 1: Společnost⁵¹

Kovandovi, s.r.o.	
Typ společnosti	společnost s ručením omezeným
Zaměstnanci	78
DPH	plátce DPH

Tabulka 2: Organizační struktura podniku⁵²

Kovandovi, s.r.o.			
<i>Bon - Bon</i>	<i>Café Budík</i>	<i>Babeta</i>	<i>Čokoládové a marcipánové muzeum v Táboře a Třeboni</i>

Historie podniku

Po založení podniku, v roce 1997, se společnost Kovandovi, s.r.o. zaměřovala na výrobu svých gastronomických specialit. Podnik má charakter rodinné firmy. V podniku jsou pracovně činní majitelka a tři rodinní příslušníci. Hlavní činností od začátku podnikání byla výroba produktů pro domácí vaření a pečení pod značkou Babeta.

⁵¹ Zdroj: interní materiály společnosti

⁵² Zdroj: interní materiály společnosti

Vzhledem k vysoké poptávce, čerpal podnik na začátku převážně ze staročeských, domácích receptur, a pracoval se surovinami, které byly v tu dobu na českém trhu dostupné. Postupem času, se podnik posunul dál z hlediska výrobního portfolia i prodejní sítě. Protože v současné době udávají směr stále měnící se nové trendy, podnik se snaží být konkurence schopný a inovuje produktové portfolio o pralinky, charakteristické netradiční chutí náplní. Inspirace, ze kterých podnik čerpá, určují moderní světové časopisy a média.

V roce 2007 začal podnik rozšiřovat svoji činnost zpracováním čokolády a výrobou pralinek z kvalitní čokolády a výrobu specialit z marcipánu. Z tohoto důvodu došlo k rozrůstání sítí podniku o obchody s názvem Bon-Bon. Posléze došlo k otevření Muzea čokolády a marcipánu v Táboře a Café Budík. V roce 2018 se muzeum rozšířilo o další jednu pobočku na Třeboňsku. Veškeré výše uvedené prodejní a výstavní jednotky jsou známy vlastní českou výrobou, a to zmiňovanou značkou Bon-Bon.

4 Analýza marketingových činností podniku

4.1 Analýza interního prostředí podniku

Analýza marketingového mixu

Marketingový mix obsahuje základní marketingové nástroje, které určují, co bude podnik na trhu nabízet, jakou si stanoví cenu, na jakém místě bude své výrobky nabízet, jaké výrobky a především jakým způsobem. K tomu slouží následné provedení analýzy a zjištění silných a slabých stránek, na jejichž základě bude navržen marketingový mix.

Zhodnocení marketingového mixu a dalších marketingových činností je pro podnik Kovandovi, s.r.o., důležité. Marketing napomáhá podniku zjistit, na jaké segmenty zákazníků by se měl zaměřit. Jednotlivé prvky marketingu, které jsou níže specifikovány, upozorňují, co prodávat a za jakou cenu a kde. Marketingový mix představuje soubor osvědčených nástrojů, který podniku poslouží k realizaci strategie, protože chytrý marketingový pracovník musí myslet především z pohledu potenciálního zákazníka než prodejce.

Produkový mix

Podnik Kovandovi, s.r.o. vyrábí čokoládové a marcipánové výrobky pod značkou Bon-Bon. Čokoládové pralinky se člení do tří skupin:

- čokoládové pralinky z mléčné čokolády, která obsahuje pouze 30 % kakaové hmoty, více cukru a mléka;
- čokoládové pralinky z bílé čokolády, která obsahuje pouze cukr, mléko a kakaové máslo;
- čokoládové pralinky z hořké čokolády, které mají největší podíl kakaové hmoty a nejmenší podíl cukru.

Na základě interních zpráv podniku Kovandovi, s.r.o. byla sestavena Bostonská matice, (BCG) portfolia produktů. Společnost poskytla pro účely této bakalářské práce informace týkající se tržeb. Poté byla vybrána portfolia služeb, které podnik nabízí.

Tabulka 3: Tržby podniku⁵³

Tržby podniku	
Minulé období 2017	24.117.000,- CZK
Analyzované období 2018	24.757.000,- CZK

Dle výše znázorněných informací lze sdělit, že tržby podniku rostou. Cílem podniku je maximalizace zisku.

Tabulka 4: Poměr tržeb jednotlivých podniků⁵⁴

Podniky	Minulé období CZK	Analyzovaný rok v CZK
<i>Muzeum čokolády a marcipánu v Táboře</i>	7.557.000,-	7.857.000,-
<i>Café Budík</i>	2.160.000,-	2.000.000,-
<i>Bon-Bon</i>	14.400.000,-	14.900.000,-

Z tabulky 7, lze vypočítat hned několik faktů. Muzeum čokolády a marcipánu v Táboře a podnikové prodejny Bon-Bon zvyšují své tržby oproti kavárnám pod názvem Café budík – jejich tržby klesají.

Tabulka 5: Výpočet proměnných⁵⁵

Podniky	Míra růstu trhu (%)	Podíl na trhu (%)
<i>Muzeum čokolády a marcipánu v Táboře</i>	3,95	32
<i>Café Budík</i>	-7,4	8
<i>Bon-Bon</i>	3,47	60

Ukázka výpočtu proměnných

Míra růstu trhu (%):

$$\text{Bon-Bon: } \frac{14\,900\,000 - 14\,400\,000}{14\,400\,000} \times 100 = 3,47$$

Podíl na trhu (%):

$$\text{Bon-Bon: } \frac{14\,900\,000}{24\,757\,000} \times 100 = 60$$

⁵³ vlastní zpracování z materiálů společnosti

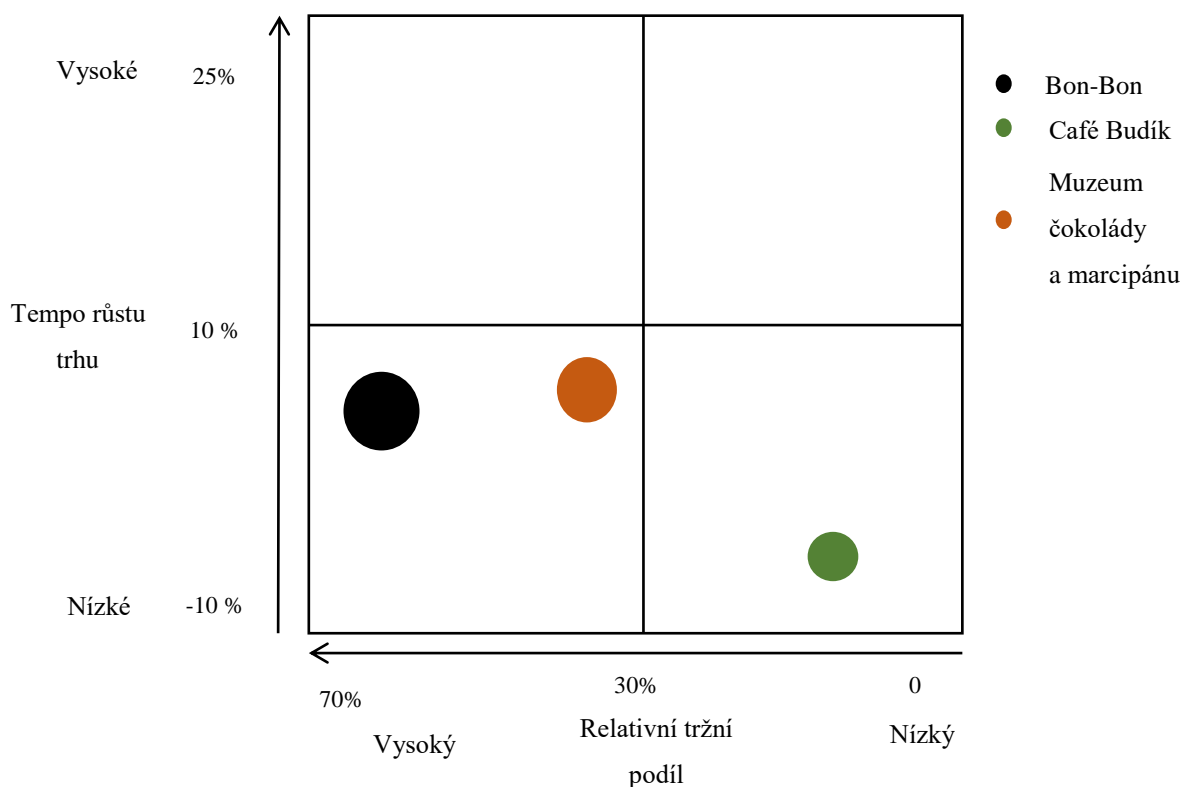
⁵⁴ vlastní zpracování z materiálů společnosti

⁵⁵ vlastní zpracování z materiálů společnosti

Jak je možné vidět v tabulce č. 9, největší podíl na trhu mají podnikové prodejny Bon-Bon. Také je v tabulce názorně vidět, že nejmenší podíl na trhu má právě Café Budík.

Na základě zjištěných údajů, byla sestavena portfoliová matice BCG matice.

Obrázek 6: BCG matice



Muzeum čokolády a marcipánu v Táboře a podnikové prodejny Bon-Bon jsou umístěny ve třetím kvadrantu – ve fázi zralosti, jinak řečeno jako dojně krávy. Tyto podniky obsahují vysoké příjmy a tempo růstu je stabilní. Tyto dvě podnikové aktivity společnosti Kovandovi, s.r.o. musí financovat sebe i kavárny Café Budík. Oproti tomu podnik s názvem Café Budík se nachází ve čtvrtém kvadrantu (bídící psi).

Dále v sortimentu v podniku najdeme marcipánové speciality nebo sušenky. Sortiment podnik pravidelně obnovuje.

Úrovně produktu

Jádro produktu je čokoláda sama o sobě. Zákazník, pro kterého je rozhodující, aby uspokojil svůj užitek, je důležitý chuťový vjem. Proto podnik neustále inovuje a zkouší speciality a novinky naplní.

Základní surovinou je kakaovník, který je pravým názvem Theobroma Cacao, což přeloženo do češtiny znamená „potrava bohů“. Kakaovník je sklizen ručně, mačetou, kdy je potřeba prvotně vybrat zralé plody.

Balení

Pralinky bývají balené do sáčku nebo krabičky (záleží vždy na kusech). Krabička obsahuje název značky výrobku a bývá přelepena lepenkou, obsahující minimální trvanlivost, údaje o výrobcu, složení a logo podniku. Návrh designu si upravila majitelka podniku, která se stará o atraktivitu etiket a jednotnost balení.

Kvalita

Podnik se snaží mít naprostou kontrolu nad svými produkty. Právě proto, že je pro podnik kvalita tolik stěžejní, tak má široký přehled o svých dodavatelích, které čokoládu podniku dodávají.

Značka

Název Bon-Bon byl velmi vhodný krok pro podnik. Tato značka je značně jednoduchá a tím je dobře vyslovovaná již pro malé děti a stejně tak i pro cizince.

Grafické zobrazení značky mohou zákazníci objevit jak na krabičkách, do kterých jsou jim čokoládové pralinky baleny, tak i na některých pralinkách. Barevností logo ladí do hnědé až černé a bílé barvy, což znázorňuje barvy čokolády.

Služby spojené s prodejem

Podnik poskytuje svým zákazníkům služby spojené s prodejem. Mezi takové patří doprava, která je v současné době nabízena VIP klientům. Převážně se jedná o větší firmy, jejichž objednávkou jsou například pralinky na firemní akce či jako vánoční dárky formou balíčků. Podnik také vytváří pralinky na zakázku. Pokud má zákazník objednávku o více kusech, podnik poskytuje i možnost vyrobit pralinky s libovolným logem či designem. I tuto službu využívají především větší podniky, jejichž cílem je například reprezentace podniku nebo vánoční dárek firemní klientele.

Nově podnik rozšířil své služby o doručování květin z čokolády.

Cena a cenový mix

Cena je formou hodnoty, za kterou je služba nabízena a prodávána, ale zároveň je i zdrojem příjmů podniku a v neposlední řadě i konkurenčním nástrojem. Protože cena ovlivňuje obrat a zisk námi vybraného podniku, je cenová politika pro firmu podstatná.

Cenovou politiku podniku Kovandovi, s.r.o. ovlivňují externí činitelé, jež představují například velikost trhu, počet konkurentů, kupní sílu, poptávku, inflaci

a interní činitelé, kteří představují náklady, kvalitu, umístění, které podnik zaujímá nebo marketingové cíle podniku.

Mezi hlavní přednosti podniku lze zařadit špičkovou kvalitu výrobků i služeb s ní spojené a velikost podniku. Vysoká kvalita výrobků umožní podniku dosáhnout dobrého postavení na trhu a stanovení ceny, za kterou bude podnik své výrobky prodávat a tím bude dosahovat zisku. Kovandovi, s.r.o. je menší rodinná firma, proto velikost podniku umožňuje mít nízké náklady. Podnik náklady snižuje například zaváděním nových moderních technologií nebo zefektivňováním logistiky.

Z důvodů výše uvedených je doporučeno podniku stanovit cenu nákladovou.

Distribuce

Přímý prodej pralinek se odehrává jen přes podnikové prodejny s názvem Bon-Bon. Sídlo se nachází v Táboře na jihu Čech. Podnikové prodejny se rozvíjí na základě franšízy. Zákazníky jsou místní občané a turisté, které dávají přednost kvalitnější čokoládě. Právě důvodu, který je uvedený výše, jsou cílovým trhem turistická města, jako jsou Český Krumlov, Třeboň nebo Písek.

Dopravu si podnik nenajímá, o rozvoz se momentálně stará majitelka Petra Kovandová, bez loga podniku. Doprava, resp. logistika v podniku není ještě zcela efektivně řešená, převážně ji využívají jednatelé firem na firemní a vánoční večírky.

Marketingová komunikace, Propagace

Na podnik Kovandovi, s.r.o. jsou zpracovány a rozebrány formy komunikačního mixu, který jsou využívány.

Reklama

Podnik prvotně využívá ke komunikaci s potenciálními a stávajícími zákazníky svou prezentaci výrobků především na internetových stránkách a sociálních sítích, konkrétně na sítích Facebook a Instagram.

Důležitý je pro podnik i osobní kontakt se zákazníkem, na kterém si zakládá. To se stává právě v podnikových prodejnách sítí Bon-Bon či v čokoládovém muzeu v Táboře a Třeboni nebo na propagačních akcích, kterých se podnik pravidelně účastní.

Dalším, méně využívaným komunikačním mixem jsou deníky, které podnik občas využívá ke zviditelnění svých aktivit či účasti na propagačních akcích a festivalů.

Podpora prodeje

Podnik své výrobky prezentuje na různých veletrzích čokolády, jedním z nich je i čokoládový festival, který je každoročně pořádán v Českých Budějovicích. Roku 2014 podnik začal pořádat i svůj festival čokolády, který se odehrává každoročně na podzim ve městě Tábor. Jedná se o dvoudenní festival, kde každý labužník najde své uplatnění. V rámci veletrhu je i degustace a zařízený program se špičkovými kuchaři a cukráři. Využití na festivalu najdou i děti, které si mohou na vlastní kůži vyzkoušet výrobu pralinek.

Analýza lidských zdrojů

V podniku v současné době působí 78 pracovníků. Vzhledem k tomu, že podnik má charakter rodinného podniku, působí v něm majitelka podniku a další tři rodinní příslušníci. Větší procento pracovníků v podniku tvoří ženy a to celých 98 %. Zbylé 2 % pracovníků tvoří muži.

Mezi požadavky, které majitelka podniku na pracovníky klade, patří především touha po kreativitě a zakládá si na smyslu pro detail, který je v tomto oboru velmi důležitý. Majitelka podniku po svých zaměstnancích nepožaduje potřebné vzdělání, ale více se zaměřuje na skutečnost, aby pracovníky jejich práce bavila a byli v tomto oboru zdatní. O to více se poté podnik musí zaměřit na správné vzdělání pracovníků, které si musí zaměstnanci stále doplňovat.

Analýza životního cyklu podniku

Tento faktor bývá mnohdy opomíjen, ale i ten je důležitý pro správný chod podniku. Jedná se o popis vývoje organizace v čase. Podnik musí znát svůj vývoj příjmů a výdajů během průběhu cyklu.

Životní cyklus daného podniku lze rozložit do několika částí:

- Založení
- Růst
- Stabilizace
- Krize
- Zánik

Podnik Kovandovi, s.r.o. se právě nachází ve fázi růstu. Cílem podniku, podle majitelky, je expandovat.

4.2 Analýza externího prostředí podniku

Analýza externího prostředí bude provedena na základě mikroprostředí a makroprostředí, které ovlivňují podnik Kovandovi, s.r.o.

Mikroprostředí podniku

V mikroprostředí se nachází faktory, na které má podnik Kovandovi vliv a nějakým způsobem tyto faktory podnik využívá. Níže jsou popsány hlavní faktory, které mají na podnik největší vliv.

Mezi prvotní analýzy patří analýza odvětví, resp. trhu ve kterém se podnik nachází. V tomto případě se jedná o odvětví obchodu s čokoládou.

Analýza bude provedena pomocí Porterova modelu 5 sil.

Hrozba nových konkurentů

Vzhledem k tomu, že se podnik Kovandovi nachází na trhu, kde je volný vstup i výstup do odvětví, objevují se stále noví konkurenti. Tomuto stavu přičítá i fakt, že v nynější době je trh s čokoládou ve společnosti velmi atraktivní. Zákazníci si potrpí a vyhledávají kvalitnější čokoládu a již se nespokojí s čokoládou, kterou nachází v regálech v supermarketech. Vstup do tohoto odvětví je volný, ale obstat ve stále větším konkurenčním prostředí se stává obtížnější. Z těchto důvodů se podnik Kovandovi, s.r.o. snaží vybudovat silnou značku a tím získat konkurenční výhodu. Pro podnik jsou největší konkurencí dle slov majitelky převážně menší podniky. Ty totiž na rozdíl od těch větších mohou dopřát zákazníkům přátelský, osobitý až domácí přístup při prodeji pralinek a na to zákazník slyší. Tím si podniky zajistí konkurenční výhodu na trhu.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci jsou pro podnik velmi klíčovým faktorem. Podnik se pohybuje na spotřebitelském trhu. Zákazníky, na které se snaží podnik cílit, jsou převážně rodiny s dětmi nebo mladí lidé. Věková skupina, která projevuje největší zájem o nákup čokoládových pralinek, se pohybuje převážně mezi 13 – 25 let. Na ty poté podnik cílí a snaží se jim také přizpůsobit propagaci.

Firma Kovandovi, s.r.o. nedodává produkty do supermarketů či hypermarketů. Největším odběratelem jsou vlastní kooperující franšízové podniky, které jsou vedené pod společnou značkou Bon-Bon.

Franšízy pro prodejny Bon-Bon mají následující podmínky:

- Vyhledat prostor k provozování obchodní činnosti
- Podepsat franšízovou smlouvu a zaplatit poplatek
- Vypracování návrhu prostoru po dohodě s projektantem

- Návrh polepů a označení provozovny
- Zadání výroby nábytku
- Pořídit chladicí vitríny sloužící k uložení zboží
- Jednodenní školení na provezech Bon-Bon
- Exkurze a seznámení s výrobou čokoládových pralinek

V současné době má společnost Kovandovi, s.r.o. 12 franšízových prodejen v České republice a na Slovenském trhu. Majitelka se značkou pokoušela prorazit i na zahraniční trhy, například do Rakouska, ale zatím neuspěla, ale v budoucnu se bude o strategii vstupu na zahraniční trhy dále pokoušet.

V současné době je poptávka i od individuálních podnikatelských subjektů, kteří poptávají výrobu pralinek přímo na zakázku. Jedná se například o pralinky přímo vyrobené s logem společnosti, jako vánoční či výroční dar nebo akce. Výsadou podniku je fakt, že dokáže flexibilně reagovat i na nestandardní poptávku a následně k tomu připojit i doplňkové služby, jako originální balení, služby dopravy.

Hrozba substitutů

Dlouhou dobu čokoládové pralinky neměly substituční nahrazení na trhu a výběr byl velmi omezený. V současné době se rozmohl ve společnosti trend, kdy se sladké laskominy nahrazují zdravější náhradou. Jako substitut v dnešní době lze považovat například kandované ovoce, i když ani to zcela sladké laskominy nenahradí. I tomuto modernímu zdravému trendu, který se jinak nazývá také jako „sugar free“ se výrobci a společnost Kovandovi, s.r.o. přizpůsobují. Před nedávnem podnik Kovandovi, s.r.o. vypustil do oběhu na trhu i zdravé bio pralinky.

Z výše uvedeného zjištění je zřejmé, že produktové portfolio neohrožuje přímý substitut.

Vliv dodavatelů

Společnost Kovandovi má jednu nevýhodu, a to není samostatným výrobcem čokolády z kakaových bobů. Proto je podnik velmi závislý na vhodném výběru kvalitních dodavatelů. Společnost má uzavřené smlouvy s několika dodavateli.

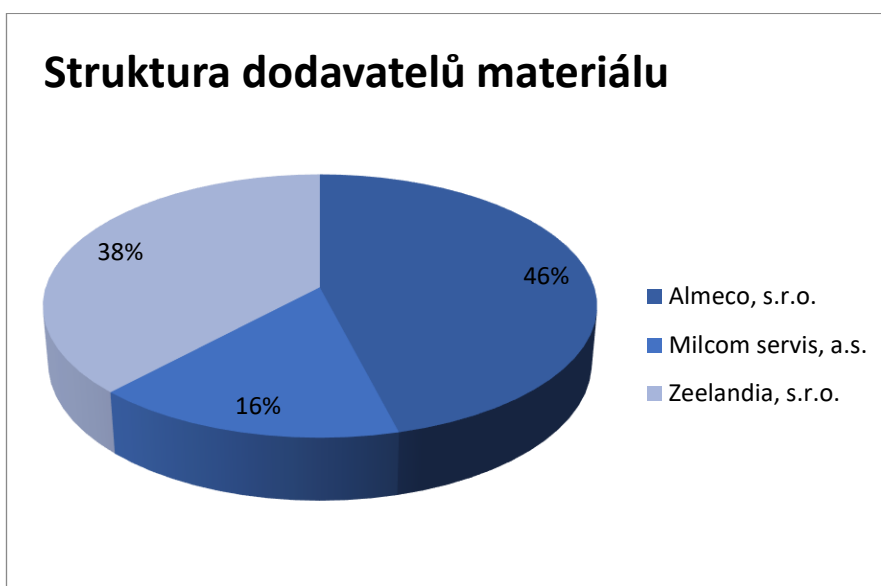
Největším dodavatelem čokolády je pro podnik firma Almeco, s.r.o. Hlavní činností tohoto dodavatele je výroba cukrářských výrobků spolu s pekařinou a také čokolaterie. Právě od firmy Almeco, s.r.o. podnik Kovandovi, s.r.o. odebírá čokoládu pro výrobu svých pralinek.

Kvalitní čokoládu podnik odebírá i od společnosti Zeelandia, s.r.o. Posledním větším dodavatelem čokolády je známá firma Milcom servis, a.s. i tento dodavatel

se podniku Kovandovi, s.r.o. osvědčil. Kromě čokolády dodává podniku i velkou škálu plev, které jsou následně zpracovány do vyráběných pralinek. Všechny tyto dodavatele jsou pečlivě vybrány majitelkou podniku.

Níže je uvedeno grafické znázornění škály dodavatelů, které podnik Kovandovi, s.r.o. využívá. Celých 46 % své čokolády získává od firmy Almeco, s.r.o. a tím se stává také největším dodavatelem podniku. Ihned v závěsu je společnost Zeelandia, s.r.o., která má jen o něco menší procentu dovozu a to 38 %, poté byla zmíněna i firma Milcom servis, a.s., od které podnik Kovandovi, s.r.o. odebírá převážně polevy na rozdíl od předchozích zmíněných dodavatelů. Milcom servis, a.s. dodává 16 % svých produktů.

Graf 7: Struktura dodavatelů⁵⁶



Rivalita stávajících konkurentů

Jak již je výše uvedeno, pro podnik Kovandovi, s.r.o. jsou potenciální konkurencí menší, rodinné podniky, kteří jsou ke svým zákazníkům přátelštější. To samé platí i ve stávající konkurenci. Přednost takových podniků tkví v tom, že mají čas své zákazníky uvést přímo do historie výroby čokolády a podniku. Podnik Kovandovi, s.r.o. má oproti zmíněným konkurenčním podnikům výhodu, že menší podniky si nemohou dovolit větší propagaci a dostávat se v širší škále do podvědomí.

Mezi největší konkurenty podniku Kovandovi, s.r.o. patří ti, kteří si sami vyrábí čokoládu z kakaových bobů. V tomto ohledu je námi zkoumaný podnik nepřilíš konkurenceschopný.

⁵⁶ Zdroj: vlastní zpracování z materiálů společnosti

Společnost Ajala spadá do největší současné konkurence. Jedná se o výrobce rustikální čokolády, kterou si vyrábí společnost přímo z kakaových bobů a tím nabývá výraznou konkurenční výhodu. Společnost Ajala v poslední době investovala do marketingu a reklamy a tím se dostává více do podvědomí.

Následnou konkurencí je společnost s názvem Čokoláda Troubelice. i tento podnik vyrábí svou čokoládu z kakaových bobů a tím je na trhu schopen konkurence. na trhu nabízí čokoládu z Ekvádoru a tím se stává atraktivní společností a konkurenčně se tlačí na podnik Kovandovi, s.r.o., která se na trhu pyšní svými pralinkami Bon-Bon.

Na trhu s čokoládou se nevyskytuje pouze konkurence, která sama vyrábí z kakaových bobů. Mezi konkurenty, kteří tuto výhodu postrádají se řadí například Koruna Pralines. Ta je na tom s výrobou taktéž jako zkoumaný podnik a musí proto volit kvalitní dodavatele. i přes tento fakt ale tuto zmiňovanou společnost podnik Kovandovi, s.r.o. vnímá jako konkurenci. Koruna Pralines má totiž na trhu vybudovanou jistou historii a získala si velké procento zákazníků.

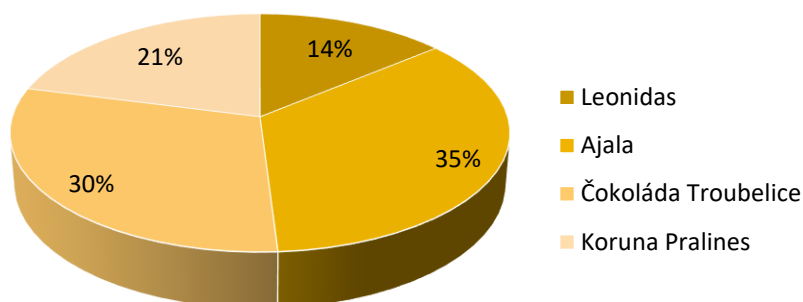
Když se řekne čokoláda, mnozí ve společnosti si představí rozvinutou společnost s názvem Leonidas. Tato společnost je velmi známá a má ze všech zmiňovaných konkurentů největší propagaci. Leonidas může svým zákazníkům nabídnout širokou škálu belgické čokolády. V současnosti lze považovat tuto společnost za největšího světového producenta belgické čokolády a na trhu a mezi zákazníky je tato značka velmi rozšířená a oblíbená. Tím se stává i konkurentem sítě Bon-Bon, i když ne tak významným.

V grafu je vyobrazena procentuální struktura největších, stávajících konkurentů zkoumaného podniku.

Graf 8: Struktura konkurentů⁵⁷

⁵⁷ Zdroj: vlastní zpracování z materiálů společnosti

Struktura největších konkurentů



Na výše uvedeném grafu je znázorněn procentuální podíl podniků, které jsou podnikem Kovandovi, s.r.o. vnímány jako největší konkurenty. Největší podíl (35 %) zaujímá podnik Ajala, který je známý výrobou rustikální čokolády. V závěsu je Čokoláda Troubelice, která se zaměřuje na Ekvádorskou čokoládu a má 30 %. Koruna pralines, ač si čokoládu nechává dovážet, zaujímá 21 %. a 14 % podíl má firma Leonidas.

Dodavatelé

Vzhledem k již zmíněnému faktu, že podnik není samotným výrobcem čokolády z kakaových bobů, musí pečlivě volit své dodavatele, které si je třeba prověřit a být ujištěn o jejich kvalitě. Dodavatele si v podniku vybírá sama majitelka za přítomnosti vedoucí výroby.

Dodavatelé u podniku Kovandovi, s.r.o. lze segmentovat jako dodavatelé materiálu a dodavatelé polotovaru.

Distribuční články

Podnik své hotové výrobky dodává do svých podnikových prodejen, kde jsou poté nabízeny a prodávány konečným spotřebitelům. Kovandovi, s.r.o. nemají žádné mezičlánky.

Konkurence

Pro správné fungování podniku na trhu je důležité znát své konkurenty. Kovandovi, s.r.o. se snaží, aby právě jejich čokoládové laskominy uspokojovaly své zákazníky lépe, než její konkurenti.

Aby podnik byl schopen uspokojovat přání zákazníků stávajících a získával nové zákazníky, je potřeba, aby podnik sledoval nové trendy, týkající se souladu chutí

v náplních a stále inovoval. Inovace je pro podnik důležitá i proto, aby podnik mohl zkvalitňovat své služby a snižovat náklady.

Pokud to vše podnik bude splňovat, může si vybudovat na trhu velkou konkurenční výhodu.

Analýza makroprostředí podniku

V makroprostředí podnik sleduje čtyři vlivy. Tato analýza se také jinak nazývá jako analýza širšího prostředí a vlivy, které na zkoumaný podnik působí, se nazývá STEP analýza.

- Sociální faktor
- Technický a technologický faktor
- Ekonomický faktor
- Politicko-legislativní faktor

Nově podnik sleduje ekologické faktory, které se promítají do společenské odpovědnosti. i společnosti Kovandovi, s.r.o.

Sociální faktor

V tomto faktoru je klíčová kultura a životní styl zákazníků. Podnik by měl také své okolí analyzovat, aby znal životní standard zákazníků. Podnik Kovandovi, s.r.o. se snaží rozumět zákaznickovým hodnotám. V tomto směru je vhodné sledovat.

Odezvu zákazníků na nové trendy

Zákazníci mají zájem o inovované výrobky, proto se podnik snaží přizpůsobit a nabídnout nové produkty. Podnik neustále inovuje, a to jak svůj výrobní materiál, tak především svůj sortiment. Podnik se snaží držet krok s trendy ve světě. Velmi oblíbené jsou u zákazníků exotické náplně, alkoholické náplně. Trendem roku 2019 se však stala chuť slané karamelu, který také podnik svým zákazníkům nabízí. Každoročně na podzim se uskutečňuje Festival čokolády, který realizuje sama majitelka podniku. Jedná se o festival, kde podnik předvede své nové výrobky, umožní zákazníkům zkusit si samotnou výrobu čokolády. Využití na této akci najdou lidé jakékoliv věkové kategorie, od nejmenších až po seniory.

Zájmy zákazníků a jejich priority

Prevenčí, aby zůstali klienti věrní a nepřecházeli ke konkurenci, je aby podnik stále udržoval zákazníkův zájem. Koncem každého roku plánuje podnik novinky na rok následující. i když ne veškerá novinka má u zákazníků úspěch, podnik pouští na trh

novinky ke konkrétnímu období. Například se jedná o Valentýnské akce, Vánoce, Velikonoce nebo Halloween.

Pohlaví a věková struktura zákazníků

Podnik vyzoroval, že nejčastějšími zákazníky jsou rodiny s dětmi a ženy. Avšak pokud se jedná o nějakou Valentýnskou akci či 1. Máje, cílí podnik především na muže, kteří chtějí někoho ve své blízkosti obdarovat. V jiném období jsou zákazníci muži slabou stránkou podniku. Z uvedeného důvodu chce podnik na ně více zacílit a zjistit, o jaký sortiment by muži jevíli zájem a následně pro ně sortimentní nabídku rozšířit a zvětšit své portfolio zákazníků.

Změny životního stylu

Životní styl je pro výrobní podnik také mnohdy velmi důležitý. Ten totiž určuje, jakým směrem se zákazník vydává. Pokud podnik sleduje a monitoruje životní styl zákazníků, může se mu svými výrobky přiblížit. V současné době se ve společnosti uchytil trend zdravého životního stylu. i pro tento segment zákazníků tedy podnik Kovandovi, s.r.o. zavedl na svůj trh BIO čokoládové pralinky. Slabinu však podnik na trhu stále má. Neustále se rozvíjí i poptávka po RAW a vegan pralinkách, které podnik nevyrobí.

Technický a technologický faktor

Technický a technologický faktor podnik nepodceňuje a snaží se na něj brát zřetel. Právě ve v tomto faktoru totiž vznikají rozdíly mezi podniky na trhu. a protože se snaží podnik držet svou konkurenceschopnost, musí se zaměřit i na inovaci technologií, protože právě ty zkracují čas ve vnitřních procesech a snižují náklady. Nakupování nových strojů je pro firmu také finančně náročný proces, ale nezbytný.

Ekonomický faktor

Ekonomické vlivy jsou v makroprostředí velmi důležitým faktorem, který má významný vliv na chod podniku. Mezi ekonomické vlivy je nutné sledovat tok peněz v ekonomice. Jde například o vývoj inflace.

Inflace

Inflace by se dala charakterizovat jako nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice v určitém časovém období. Právě z toho důvodu má inflace dopad i na námi zkoumaný podnik. Ve chvíli, kdy je ekonomická situace v rozkvětu, zákazníci si rádi dopřejí a uspokojují své potřeby, aniž by zvažovali ceny. Ovšem ve chvíli, kdy ekonomika zpomaluje, omezuje se i poptávka zákazníků. Mezi negativní dopad inflace se může řadit i snížení reálné hodnoty peněz, a především vzbuzuje ve společnosti

nejistotu ohledně budoucího vývoje cen. Ani ale příliš vysoká inflace není příliš příznivá. Vysoká inflace může vést k nedostatku zboží na trhu.

V tabulce níže je názorně ukázaná roční míra inflace v minulých letech a jak je vidět, od roku 2014 do roku 2016 se držela podobných číslech, oproti roku 2017-2018, kdy míra inflace velmi vzrostla.

Tabulka 9 Roční míra inflace v letech 2014 – 2018 (v %) ⁵⁸

Roční inflace v uplynulých letech v %				
2014	2015	2016	2017	2018
0,4	0,3	0,7	2,5	2,1

Nezaměstnanost

Protože čokoládové laskominy nepatří k základním potřebám spotřebitele, ve chvíli, kdy se zvýší nezaměstnanost, stanou se výrobky podniku Kovandovi, s.r.o. postradatelné. Výrobky zkoumaného podniku lidé kupují ve chvíli, kdy mají dostatek peněžních prostředků, aby si je mohli dovolit.

Vývoj mezd

I přes to, že se leckomu může jevit tento faktor jako méně podstatný v tomto odvětví, opak je pravdou. Faktor vývoje mezd má vliv na společnost. Z důvodu, že čokoládové pralinky nejsou klasifikovány jako nezbytný statek, jak již bylo výše zmíněno, záleží na momentální situaci v České republice. Druh výrobků, který podnik Kovandovi, s.r.o. vyrábí a nabízí na trhu, není klasifikován ani jako statek luxusní. Člověk je k životu nepotřebuje. Z výše uvedeného důvodu vyplývá, že společnost jeví o výrobky zájem ve chvíli, kdy mají na tento přebytečný statek dostatek financí a mohou tím uspokojit své potřeby.

Vývoj hrubého domácího produktu

Hrubý domácí produkt je chápán jako finální celková peněžní hodnota statků a služeb, které byly vytvořeny v daném časovém horizontu na daném území. Časové období bere podnik zpravidla 1 rok.

⁵⁸ Zdroj: Míra inflace. ČSÚ [online]. 2018 [cit. 2019-04-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Tento faktor ukazuje vývoj národního hospodářství, a proto spadá do ekonomických ukazatelů, které na daný podnik působí.

Politicko-legislativní faktor

I tento faktor je pro podnik velmi důležitý. Ten totiž vymezuje podmínky pro podnikání, aniž by záleželo na tom, že podnik podniká na spotřebním trhu. do politicko-legislativních faktorů, které mají vliv na podnik Kovandovi, s.r.o. spadá:

Daňová politika

Daňovou politikou se rozumí faktor, který pomocí zvyšováním daní ovlivňuje chod a především příjmy podniku. Z toho plyne, že zvyšování daní má na podnik negativní dopad a pro podnik je tato skutečnost velmi nevíтанá.

Ochrana životního prostředí

Protože se v posledních letech rozmáhá trend ochrany životního prostředí a stává se z toho velmi choulostivé téma ve společnosti, musí i na tento faktor brát podnik zřetel. Společnost totiž dbá na to, aby ekologická stopa byla co nejnižší.

Ze zmiňovaného argumentu by měl podnik v tomto ohledu řešit, jak zneškodňovat odpad, aby při tom kladl důraz na ochranu životního prostředí.

Ochrana spotřebitele

Ochrana spotřebitele je faktor, který chrání stávající i potenciální zákazníky podniku před nekalými podniky. Podnik by měl jednat ve prospěch spotřebitele. Vzhledem k tomu, že se podnik nachází v poměrně širokém spektru konkurenčního prostředí, snaží se vždy jednat ve prospěch spotřebitele, aby si vytvořil početnou klientelu.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza bude využita ke zjištění aktuálního postavení na trhu, respektive jaké má podnik silné a slabé stránky, kde má příležitosti, které by mohl využít pro svůj prospěch, a naopak dokázal rozpoznat signály, které značí jeho ohrožení.

Silné stránky podniku

Silné stránky podniku by měl podnik využít ve svůj prospěch. Podnik Kovandovi, s.r.o. disponuje následujícími silnými stránkami:

Inovativní přístup

Podnik se pyšní právě svým flexibilním přístupem k inovacím. Snaží se držet krok s momentálními trendy a tím získává velkou konkurenční výhodu, kterou kompenzuje skutečnost, že si nevyrábí sám čokoládu z kakaových bobů.

Vyškolení personál

Majitelka podniku si zakládá na tom, aby každý zaměstnanec měl prvotřídní proškolení. Na to se dbá, jak je výrobě, tak v obchodě. Oba články jsou pro chod podniku důležité, protože na tento trh se tlačí silná konkurence.

Na výrobu dohlíží mistrová výroby, která zodpovídá za kvalitu čokoládových pralinek a výkonnost personálu ve výrobě.

Co se týče části obchodu, tam je prodávající personál vyškolený, aby dokázal zákazníkovi poskytnout prvotřídní servis a dokázal mu zodpovědět na otázku ohledně tématu nabízených laskomin. Prodávající musí znát veškeré složení a úpravu nabízeného zboží a měl by na zákazníkovi rozpoznat, po čem se poptává.

Přátelský přístup

Protože se jedná o větší počet menších podnikových prodejen a kaváren, snaží se získávat plusy na trhu svým přátelským přístupem, který si podnik buduje od samého začátku. To zákazníci velmi oceňují a poskytují podniku pozitivní zpětnou vazbu a rádi se k nákupu vrací.

Aktivní zapojení zaměstnanců

Podnik se snaží do chodu firmy, zapojovat i své zaměstnance. Majitelka podniku se domnívá, že pokud se zaměstnanci budou aktivně podílet na chodu podniku, budou mít i lepší přístup k práci.

Slabé stránky podniku

Slabé stránky se snaží podnik lokalizovat, aby mohl na trhu uspět. V případě, že by ignoroval své slabé stránky, mohl by podnik na trhu neuspět. Slabými stránkami podniku Kovandovi, s.r.o. jsou například:

Nedostačující informovanost zákazníků

Informovanost zákazníků je mnohdy nedostačující, a proto se stává, že zákazníci nejsou informováni o nových výrobcích a službách. Na tom by měl v budoucnu podnik zapracovat a zlepšit informovanost pomocí například sociálních sítí jako je Facebook nebo Instagram.

Nepříliš rozšířená propagace

Tato zmíněná slabá stránka podniku souvisí s předchozí zmíněnou špatnou informovaností zákazníků. Pokud by podnik zvýšil svou propagaci, byli by zákazníci lépe

informování o inovacích a zavádění nových produktů. Mimo to, pokud by podnik rozšířil svou propagaci, mohl by i oslovit větší škálu potenciálních zákazníků a dostat se jim do podvědomí.

Příležitosti podniku

Příležitosti na trhu slouží podniku k tomu, aby pokud je rozpozná, je využil ve svůj prospěch a zvýšil tak na trhu svůj postoj a konkurenční výhodu. Mezi konkrétní příležitosti na trhu se řadí:

Atraktivita odvětví

V současné době se spotřebitelé zaměřují na trh čokolády a dopřejí si kvalitní čokoládové pralinky. Postupem času se stal tento trh pro spotřebitele velmi atraktivním odvětví a to hraje podniku ku prospěchu a mohl by této příležitosti náležitě využít.

Zvýšení počtu menších propagačních akcí

Zvýšením počtu propagačních akcí může být pro podnik příležitostí, jak se dostat do podvědomí. To podnik může využít, aby zvýšil svoji ziskovost.

Poskytování kurzů či prohlídek

Protože podnik Kovandovi, s.r.o. provozuje čokoládové a marcipánové muzeum v Táboře, může zavést poskytování kurzů pečení dortů ve své dílně, která náleží čokoládovému muzeu a je spojena s muzejní kavárnou, kde je možnost i zakoupit si čokoládové pralinky.

Podnik tuto skutečnost vnímá jako svou příležitost a tak zavedl prohlídky muzea pro základní a střední školy. Nově se zúčastňují prohlídek i cukrářské obory střední školy. Zájem o prohlídky a přednášky v čokoládovém a marcipánovém muzeu stále roste.

Ohrožení podniku

Faktory, které podnik ohrožují, mohou mít na jejich existenci na trhu fatální důsledky ve chvíli, kdy podnik jejich signály ignoruje. Z toho důvodu je důležité, aby podnik své ohrožení vnímal a snažil se jim zabránit v jeho pozitivním fungování na trhu. Mezi ohrožení podniku patří:

Rozsáhlá konkurence na trhu

Ve spojitosti s atraktivitou odvětví a volným vstupem do odvětví, zvětšuje se i konkurence. Ta má na podnik značný vliv. Pokud se na trhu objevuje větší množství konkurence, není pro podnik jednoduché na onom trhu uspět. Vzhledem k tomu,

že se v posledních letech stalo odvětví trhu s čokoládou velmi atraktivní pro spotřebitele, zvýšil se i počet výrobců a prodejců čokolády.

Zákazník odmítne platit vyšší ceny za BIO výrobky

Protože zákazníci ve spojitosti se zdravým životním stylem, poptávají BIO výrobky, znamená to náklady pro podnik. Aby se podniku investice vrátila, musí tomu přizpůsobit ceny, za které zboží nabídne. V tuto chvíli však hrozí, že zákazníci nepřistoupí na stanovenou cenu za tyto výrobky a podniku se investice do inovace výrobků nevrátí.

Podnik nenabízí veganské a RAW výrobky

Ve společnosti se rozmáhá poptávka po RAW a vegan výrobcích a čokoládě. Tyto výrobky však podnik Kovandovi, s.r.o. nenabízí a v budoucnu ani nemá v plánu rozšířit svou nabídku. Podnik Kovandovi, s.r.o. je zastáncem klasického sortimentu.

SWOT analýza - interní faktory

Silné stránky (Strengths)

- S1** Vyšší nabídka kvality zboží – podnik si zakládá na kvalitě svých výrobků. I přes to, že nemůže přímo ovlivnit výrobu čokolády, klade majitelka velký důraz na výběr dodavatelů, od kterých čokoládu na výrobu pralinek odebírá.
- S2** Velká kupní síla – v současné době se podnik nachází na trhu, kde je velmi vysoká atraktivita v odvětví. Z obchodu s čokoládou se stal trend a lidé si rádi dopřejí kvalitní produkty.
- S3** Inovativní přístup – jako další silnou stránku podniku lze zmínit inovativní přístup podniku. I přes fakt, že se jedná o rodinný podnik, snaží se zaujmout svou pozici na trhu a inovovat své produkty a stroje, aby jako podnik byl konkurence schopný.
- S4** Aktivní zapojení zaměstnanců – majitelka podniku se snaží své pracovníky motivovat aktivním zapojením. Pracovníci mají tak pocit, že jsou součástí vývoje podniku.
- S5** Přátelský přístup k zaměstnancům – v podniku vládne velmi přátelský přístup k zaměstnancům, což se přímo dotýká i již zmíněného aktivního zapojení zaměstnanců.

Slabé stránky (Weaknesses)

- W1** Nedostatečně kvalifikovaný personál – jak již bylo zmíněno, pro majitelku podniku není rozhodující vzdělání a zaměření pracovníka. Z toho důvodu dochází

k nedostatečně kvalifikovanému personálu a tato skutečnost se jeví jako slabá stránka podniku.

W2 Nízká informovanost zákazníků – podnik si příliš nezakládá na marketingové komunikaci a tak se na trhu projevuje nízká informovanost zákazníků.

W3 Nedostatečná propagace – úzce souvisí s nízkou informovaností zákazníků. Podnik k propagaci používá především sociální sítě, například Facebook a Instagram, které spravuje majitelka podniku příležitostně. Občas k propagaci podnik využije i reklamu v rádiu nebo místní deník.

W4 Neexistence marketingového oddělení – v současné době marketing v podniku má na starosti majitelka podniku, která se snaží o marketingovou komunikaci s potenciálními zákazníky přes sociální stránky podniku.

W5 Vysoký podíl cizích zdrojů v kapitálové struktuře – podnik má vysoký podíl cizích zdrojů v kapitálové struktuře a jejím dílčím cílem je tento podíl snižovat.

SWOT analýza – externí faktory

Příležitosti (Opportunities)

O1 Vysoká atraktivita v odvětví – trh s čokoládou se stal v posledních letech velkým trendem a toto odvětví má vysokou atraktivitu, což může podnik využít ve svůj prospěch.

O2 Zvýšení počtu menších propagačních akcí – zvýšením počtu menších propagačních akcí se podnik dostane více do podvědomí zákazníků a může přilákat zákazníky nové.

O3 Poskytování kurzů či prohlídek – pro podnik je výhodné poskytovat středním a vysokým školám prohlídky nebo kurzy pro odborné školy.

O4 Růst ekonomiky a poptávky – růst ekonomiky je pro podnik příležitostí zaujmout na trhu svou pozici.

O5 Zjištění „správného zákazníka“ – pokud se podniku podaří odhalit „správného zákazníka“ na kterého by měl cílit, získá tím konkurenční výhodu a tuto skutečnost může použít jako příležitost.

Hrozby (Threats)

T1 Rozsáhlá konkurence na trhu – vzhledem k faktu, že čokoládové pralinky jsou pro zákazníky atraktivním zbožím, přilákalo to na trh více konkurentů.

T2 Zákazník odmítne vyšší cenu za BIO výrobky – podnik rozšířil své produktové portfolio o Bio výrobky. S tím jsou také spojené vyšší náklady a tím i vyšší

konečná cena. Pro podnik je tedy hrozba, že na tuto cenovou skutečnost nebudou chtít zákazníci přistoupit.

T3 Podnik nemá dostatečně inovovaný sortiment – podnik spolu s pralinkami nabízí i domácí výrobu zákusků. Trendem společnosti jsou v současné chvíli zdravé Raw zákusky, které podnik momentálně ve své nabídce nemá.

T4 Kvalitně vedený marketing u konkurence – majitelka podniku opomíjí v podniku působení marketingové oddělení a marketingu se věnuje pouze příležitostně. Z uvedeného důvodu může být pro podnik hrozba konkurence, která má kvalitněji vedený.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Vyhodnocení SWOT analýzy je vyobrazeno v tabulce č. 11. Jednotlivým kritériím byly přiřazeny váhy důležitosti a následně bylo přiřazeno i bodové hodnocení v intervalu 1 – 4, přičemž 1 tvoří nejmenší význam pro podnik a 4 největší. Následně z uvedených údajů bylo vypočítáno hodnocení, které je shrnuté v tabulce č. 10.

Tabulka 10 Vyhodnocení pozice podniku⁵⁹

	Silné stránky 3,00	Slabé stránky 2,45
Příležitosti 2,6	X	
Hrozby 1,5		

Na základě SWOT analýzy by podnik měl uplatňovat strategii „SO“, tedy využití silných stránek na získání výhody.

Silná stránka podniku je inovativní přístup, kdy se podnik snaží sledovat nejnovější trendy ve světě a inovovat své portfolio výrobků i stroje v podniku. Také lze zmínit i vyšší nabídku kvality zboží, na který majitelka podniku klade důraz a tím se snaží být pro zákazníky zajímavým podnikem.

Podnik by mohl využít jako příležitost zjištění „správného zákazníka“. To by pro podnik znamenalo odhalit skupinu zákazníků, na které by podnik následně cílil svou propagací a marketingovou komunikací. Vysoká atraktivita v odvětví je pro podnik také jistou příležitostí, kterou lze využít při růstu na trhu.

⁵⁹ Vlastní zpracování

Tabulka 11 Vyhodnocení SWOT analýzy⁶⁰

Silné stránky - S	Váha	Známka	Hodnocení	Slabé stránky - W	Váha	Známka	Hodnocení
S1 Vyšší nabídka kvality zboží	0,20	4	0,8	W1 Nedostatečně kvalifikovaný personál	0,20	3	0,6
S2 Velká kupní síla	0,25	3	0,75	W2 Nízká informovanost zákazníků	0,25	4	1,00
S3 Inovativní přístup	0,25	4	1,00	W3 Nedostatečná propagace	0,15	3	0,45
S4 Aktivní zapojení zaměstnanců	0,15	2	0,3	W4 Neexistence marketingového odd.	0,10	1	0,1
S5 Přátelský přístup k zaměstnancům	0,15	1	0,15	W5 Vysoký podíl cizích zdrojů v kapitálové struktuře	0,15	2	0,3
Celkem			3,00	Celkem			2,45
Příležitosti - O	Váha	Známka	Hodnocení	Hrozby - T	Váha	Známka	Hodnocení
O1 Vysoká atraktivita v odvětví	0,25	3	0,75	T1 Rozsáhlá konkurence	0,20	4	0,8
O2 Zvýšení počtu menších propagačních akcí	0,2	2	0,4	T2 Zákazník odmítne vyšší cenu za Bio výrobky	0,10	2	0,2
O3 Poskytování kurzů či prohlídek	0,15	3	0,45	T3 Podnik nemá dostatečně inovovaný sortiment	0,15	2	0,3
O4 Růst ekonomiky a poptávky	0,10	2	0,2	T4 Kvalitně vedený marketing u konkurence	0,10	2	0,2
O5 Zjištění "správného zákazníka"	0,20	4	0,8				
Celkem			2,6	Celkem			1,5

⁶⁰ Vlastní zpracování

Návrh marketingové strategie podniku Kovandovi, s.r.o.

Strategické cíle podniku

Cíle podniku budou primárně zaměřeny na kvantifikované cíle, protože dle vyhodnocení SWOT analýzy v tabulce výše, převažují silné stránky podniku a příležitosti. Podniku je doporučeno stanovit si strategii rozvoje produktu na základě Ansoffovi matice. Podnik by se měl zaměřit na vyvinutí nového produktu nebo alespoň o dostatečné inovování stávajícího produktového portfolia. Jako další kvantifikovaný cíl by si měl podnik stanovit zvýšit tržní podíl o 2 %.

Podnik své cíle dělí do několika kategorií, které jsou zdůrazněny níže:

Obchodní cíle:

- Zefektivnění servisu spojeným s prodejem
- Rozšiřování sortimentu
- Inovace sortimentu
- Zvýšení obrátka zásob
- Stabilizace stálých zákazníků
- Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky

Marketingové cíle:

- Zlepšení podpory prodeje
- Budování pozice na trhu
- Získávání nových zákazníků
- Zvyšování obratu
- Vytvoření marketingového týmu

Strategické cíle pro marketingový mix

Produkt

U produktové strategie se jedná o kombinaci strategie penetrace a vývoje nového produktu. Jako jeden z návrhů lze uvést rozšíření stávající nabídky podniku o produkty zdravé výživy, například rozšíření nabídky o veganské a RAW výrobky, konkrétně lze uvést například RAW dortíky. Dalším návrhem je udržování většího množství zásoby zboží, které jsou zákazníci více poptávány a kupovány.

Pro to, aby podnik mohl proniknout i do maloobchodu, měl by zvážit výrobu menšího balení na výrobky. V současné době podnik balí čokoládové pralinky do sáčku, pokud se jedná o kusové pralinky nebo menší množství pralinek. Pokud má zákazník větší množství nebo pralinky má v úmyslu darovat jako dárek, podnik poskytuje balení do větších dárkových krabiček. do větších krabiček se vejde až 30 kusů čokoládových pralinek. Zákazník by však uvítal i menší množství a z toho důvodu je podniku navrženo doplnit balení výrobků.

Podniku bylo navrženo se zaměřit na e-shop, který není dostatečně vybudován. Tato skutečnost může souviset se skutečností absence marketingového a PR oddělení. Ač se za poslední rok webové stránky velmi zlepšily, stále v tomto ohledu má podnik jisté mezery. K fungování B2B by bylo pro podnik výhodné spustit e-shop stránky.

Cena

Protože se jedná o menší rodinný podnik, udržuje si podnik přehled o konkurenčních cenách a snaží se na ně pružně reagovat. Cena závisí na gramáži jednotlivých pralinek. Podniku bylo navrženo stanovit cenovou strategii diskriminační, kdy by měla cenová strategie vycházet z ceny nákladové a udržovat si stabilní cenovou polohu s ohledem na kvalitní produkt a značku.

Distribuce

Současný stav distribuce není v podniku Kovandovi, s.r.o příliš vyvinutý. O distribuci se stará majitelka podniku a vzhledem k faktu, že rozvážení není tak časté, rozvážení zakázky sama. Zakázky rozváží autem bez jakéhokoliv potisku. Podnik dováží většinou zakázky větším firmám, které si objednají pralinky na zakázku například na firemní akci, nebo pralinky použijí jako výrobky, kterými lze firmu propagovat.

Na Sv. Valentýna podnik vypustil na trh novinku ve svém sortimentu – růže či jiné květiny z čokoládových pralinek. Tento produkt je většinou využíván jako dárek.

Podniku je navrženo rozšířit distribuci a dovážet výrobky i samotným spotřebitelům. Vzhledem k tomu, že koupě nového auta a potisknutí by mohl být pro podnik velký náklad, je navržena i možnost i použití prostředníka formou outsourcingu a využít možnosti B2B segmentu v daném odvětví.

Komunikační mix

Veškeré způsoby propagace, které podnik v současné době provozuje, je doporučeno ponechat. Návrhem je rozšířit propagační služby.

Jak již bylo doporučeno výše, podniku by se vyplatilo investovat do rozšíření marketingového oddělení, resp. samostatného pracovníka na marketing, který by měl na starosti propagaci.

Podniku je také doporučeno zvýšit aktivitu na sociálních sítích, které v současné chvíli spravuje majitelka podniku a zaměřit se na klíčové zákazníky. Pomocí sociálních sítí lze oslovit velkou škálu potenciálních zákazníků a podnik tak může udržovat a zlepšovat informovanost pro stávající zákazníky. Taktéž jejich pomocí může podnik upozorňovat aktivně na nadcházející akce, které se budou uskutečňovat a na slevy, které podnik bude sezónně poskytovat.

Další formou propagace je navrženo investovat do reklamy, která by byla umístěna na osobním automobilu, který dováží dodávky zákazníkům, kteří si objednají své zboží na zakázku. Jedná se o jednoduchou reklamu, která by měla obsahovat jméno podniku, adresu a případně i telefonní číslo.

Pro větší pronikání do podvědomí a upevnění značky na trhu je doporučeno podniku pořádat ochutnávkové akce, kde by si zákazník mohl ochutnat nové trendy v čokoládových pralínkách a sám mít možnost posoudit kvalitu nabízeného zboží.

Taktéž je navrženo stanovit v podniku pracovníka, který by měl na starosti Call centrum. Z průzkumu bylo zjištěno, že mnohdy má zákazník problém dovolat se do muzea čokolády a marcipánu v Táboře. Uvedený návrh by rozhodně zlepšil image a kvalitu podniku.

Závěr

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením marketingových činností rodinného podniku Kovandovi, s.r.o. Na základě získaných výsledků analýzy byla navržena marketingová strategie pro rozvoj podniku. Pro zhodnocení podniku byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku a na základě vypracované SWOT analýzy byla vytyčena základní marketingový strategie podniku.

Podnik Kovandovi, s.r.o. se jeví jako rozvíjející se rodinný podnik, který se snaží získat na trhu konkurenční výhodu a vybudovat si silnou značku. i když společnost nemá vybudovaný rozvinutý distribuční systém, dokáže pružně reagovat na poptávky svých zákazníků. Protože se na podnik tlačí silná konkurence, jeví se distribuční systém, kterým podnik disponuje jako nedostačující.

Podnik má také vysoký podíl cizích zdrojů. Podnik má i rezervy v oblasti prodeje a proto je pro podnik důležité, aby zvýšil kvalitu výrobků i kvalifikaci personálu v oblasti obchodu, kteří získávají nové zákazníky a udržují a budují si vztahy s těmi stálými. Stejně jako v prodeji, mezery má podnik i co se týče propagace. Podnik nedisponuje marketingovým oddělením, takže marketing je ponechán zcela na majitelce podniku. V práci bylo z toho důvodu podniku doporučeno investovat do rozšíření personální struktury a zavedení marketingového oddělení, resp. pracovníka, který by měl na starosti propagaci podniku a zkvalitnění informovanosti zákazníků na trhu.

Podnik by mohl zlepšit své služby i v oblasti dodávání do maloobchodů, což se jeví momentálně jako nevyužitá příležitost. V souvislosti s tímto faktem je potřeba zlepšit balení produktů a zavést několik velikostí krabiček. Taktéž by se podnik mohl zaměřit více na B2B segment, který by mohl být pro podnik přínosný.

V případě, že se podniku podaří odstranit slabá místa, která byla vytyčena v této bakalářské práci, bude to pro podnik mít přínosný efekt v podobě jisté stability na trhu, ziskovosti, posílení značky a rozrůstání podniku.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 2007. s. 278 ISBN 978-80-247-1535-3.
2. BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. s. 464 ISBN 80-7179-577-1.
3. DRUCKER, P. *Tasks, Responsibilities, Practises*. New York : Harper and Row, 1973. s. 553 ISBN 0-525-24465-8.
4. FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer press, 2008. s. 152 ISBN 978-80-251-1942-6.
5. FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing: Základy a principy*. Brno : Computer Press, 2005. s. 156 ISBN 80-251-0790-6
6. HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vydání. Praha : Management Press 2005. s. 172 ISBN 80-7261-120-8.
7. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2003. s. 200 ISBN 80-247-0447-1.
8. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2008. s. 269 ISBN 978-80-247-2690-8
9. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2013. s. 368 ISBN 978-80-247-4670-8.
10. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání Praha : C.H. Beck, 2006. s. 206 ISBN 80-7179-453-8.
11. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2000. s. 260 ISBN 80-7261-010-4.
12. KOTLER, P. KELLER, K. *Marketing a management*. 12. vydání. Praha : Grada, 2007. s. 792 ISBN 978-80-247-1359-5.
13. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha : Grada, c2001. Profesionál. s. 720 ISBN 80-247-0016-6.
14. KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 14. vydání. Praha : Grada Publishing, 2013. s. 816 ISBN 978-80-247-4150-5.
15. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, J., *Moderní marketing*. 4. přeprac. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 1048 ISBN 978-80-247-1545-2.
16. MEFFERT, H. *Marketing*. Praha : Grada, 1996. s. 552 ISBN 80-716-9329-4.
17. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. s. 403 ISBN 80-85605112.
18. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vydání. Brno : Computer Press, 2001. s. 220 ISBN 80-7226-562-8.
19. SOLOMON, M., MARSHALL, W., STUART, W. *Marketing*. Brno : Computer Press, 2006. s. 572 ISBN 80-251-1273-X.
20. SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha : Profesional Publishing, 2003. s. 213 ISBN 80-86419-47-9.
21. SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2004. s. 118 ISBN 80-7318-177-0.
22. SVĚTLÍK, J. *Marketing, cesta k trhu*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1992. s. 256 ISBN 80-900015-8-0.
23. SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. s. 272 ISBN 80-247-0422-6.
24. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha : Credit, 2002. s. 235 ISBN 80-213-0922-9.

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

Elektronické zdroje

1. American Marketing Association. (online). (cit. 2019-02-20). Dostupné z:
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
2. Míra inflace. ČSÚ (online). 2018 (cit. 2019-03-02). Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Společnost.....	27
Tabulka 2: Organizační struktura podniku.....	27
Tabulka 3: Tržby podniku.....	30
Tabulka 4: Poměr tržeb jednotlivých podniků.....	30
Tabulka 5: Výpočet proměnných.....	30
Obrázek 6: BCG matice.....	31
Graf 7: Struktura dodavatelů.....	37
Graf 8: Struktura konkurentů.....	38
Tabulka 9 Roční míra inflace v letech 2014 – 2018 (v %).....	42
Tabulka 10 Vyhodnocení pozice podniku.....	48
Tabulka 11 Vyhodnocení SWOT analýzy.....	49