

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**NÁVRH MARKETINGOVÝCH AKTIVIT PRO
OBCHOD KVĚTINY A ZAHRADA FLORIANA**

Autor práce: Kateřina Ohrner

Studijní obor: Management a marketing služeb

– specializace obchodně podnikatelské služby

Forma studia: Kombinovaná

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

Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

2019

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

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

.....

Děkuji vedoucí bakalářské práce paní doc. Ing. Marie Hesková, CSc., za metodické vedení, vstřícný přístup a cenné rady. Mé poděkování patří také rodině, přátelům, paní Jandáskové a jejímu kolektivu za podporu.

ABSTRAKT

OHRNER, K. *Návrh marketingových aktivit pro obchod Květiny a zahrada Floriana : balářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, z. ú. 2019. 67 s. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Klíčová slova: makretingové plánování, marketingová analýza, SWOT analýza, marketingové cíle, marketingové strategie, marketingový mix.

Hledání cest k udržení si pozice na cílovém trhu a dosahovat zisku není pro malé podniky v dnešní době poznamenané častými změnami a silnou konkurencí jednoduché. Přežití nebo úspěch je podmíněn přijetím marketingové filozofie orientované na uspokojování potřeb a přání zákazníků, sledováním marketingového prostředí a plánováním strategií k dosažení stanovených cílů. Cílem bakalářské práce je navrhnout marketingové aktivity pro Obchod Květiny a zahrada Floriana a poukázat na výhodnost používat výsledky hodnotící analýzy při rozhodování a marketingovém plánování. Pro naplnění cíle je v prvním kroku provedena analýzy marketingového prostředí s výsledkem shrnutým v analýza SWOT. Účel druhého kroku spočívá v určení závažnosti a výkonnosti jednotlivých faktorů v podniku a jejich priority použitím metody párového srovnání v matici plus a minus. Analýzu doplňuje výsledek průzkumu zákaznické spokojenosti. Na základě syntézy všech dílčích výsledků je vypracován návrh marketingových aktivit s popisem realizovaných akcí. Výsledek má podobu návrhu aktivit a poukazuje na výhodnost používat při rozhodování a plánování v podnikatelské činnosti výsledků z hodnocení analýzy marketingového prostředí, o které lze opřít intuici.

ABSTRACT

OHRNER, K. *Porposal of Marketing Activities for a Store Flowers and Garden Floriana : Bachelor Thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2019. 67 p. Supervisor : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Key words: marketing planning, marketing analysis, SWOT analysis, marketing goals, marketing strategy, marketing mix.

Looking for ways of maintaining a position at the target market and achieving profit is not easy for small enterprises in time of frequent changes and strong competition. Survival or success are conditioned by accepting marketing philosophy oriented to catering for the needs and wishes of customers, monitoring marketing environment and planning strategies to achieve the set objectives. The aim of the bachelor's thesis is to propose marketing activities for business and highlight the advantageousness of using the results of the evaluation analysis for decision making and marketing planning. To achieve the aim, there is a marketing environment analysis with the result summarised in the SWOT analysis in the first step. The purpose of the second step lies in establishing the importance and performance of individual factors in an enterprise and their priorities by using paired comparison method in the plus and minus matrix. The analysis is supplemented by the result of the consumer satisfaction survey. On the basis of a synthesis of all results, a draft marketing activities proposal is made with a description of implemented actions. The result is a proposal of activities and highlights the advantageousness of using results of evaluation of the marketing environment analysis for decision making and planning in the business that intuition can be based on.

Obsah

1	Cíl a metodika bakalářské práce	8
2	Marketingový management a marketingové plánování	9
2.1	Vymezení pojmu marketing a marketingový management.....	9
2.2	Marketingové plánování	12
2.2.1	Podnikové strategické plánování	12
2.2.2	Marketingové strategické plánování	18
2.2.3	Marketingová analýza	18
2.2.4	Analýza interního marketingového prostředí	19
2.2.5	Analýza externího marketingového prostředí	21
2.2.6	SWOT analýza	22
2.2.7	Marketingové nástroje.....	24
2.2.8	Marketingové cíle a strategie	27
2.2.9	Marketingová implementace a kontrola.....	29
2.3	Integrovaná marketingová komunikace	30
3	Analýza obchodu Květiny a zahrada Floriana a charakteristika trhu	32
3.1	Představení obchodu Květiny a zahrada Floriana	32
3.2	Analýza vnitřního prostředí.....	32
3.3	Analýza externího prostředí - OT.....	40
3.4	SWOT analýza obchodu Květiny a zahrada Floriana	46
4	Marketingový průzkum	52
4.1	Průzkum spokojenosti zákazníků	52
4.2	Návrh marketingových aktivit.....	57
	Závěr	63
	Seznam použitých zdrojů	64
	Seznam zkratk	65
	Seznam tabulek, grafů a obrázků	66

Úvod

Plánování a rozhodování je součástí lidských životů a nejinak je tomu u podnikatelské činnosti. Stávající situace dnešních trhů, které jsou poznamenány vlivem globalizace, technického a technologického vývoje, silnou konkurencí a převahou poptávky nad nabídkou, nutí malé a střední podniky věnovat větší pozornost marketingové filozofii orientované na potřeby a přání zákazníka, marketingové plánování a řízení. To vše se neobejde bez informací o podniku a jeho okolí. Mikropodniky a malé podniky většinou při plánování vycházejí z informací vysledovaných z účetních výsledků, z internetu, z tisku, z doporučení a jiných zdrojů, ale málokdy je analyzují. Analýze informací v plánování a řízení podnikatelé přikládají malou váhu, a jako častý důvod zmiňují málo času, nedostatek lidí a finančních prostředků. Přesto jsou to právě informace z analýzy marketingového prostředí, které nabízí podnikatelům důležité informace týkající se silných a slabých stránek podniku ve vztahu k jeho příležitostem a hrozbám. Syntézou výsledků mohou včas odhalit podstatné skutečnosti, jež je nutné napravit, posílit, odstranit či eliminovat, a koncentrovat svou snahu na příležitosti a upevnit si postavení na trhu, dosahovat většího objemu tržeb, nebo najít konkurenční výhodu a jiné, a zároveň si tak šetřit čas, peníze a energii investované do podnikatelské činnosti.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Cílem bakalářské práce (BP) je navrhnout marketingové aktivity pro obchod Květiny a zahrada Floriana. Pro naplnění tohoto cíle je práce rozdělena na teoretickou, analytickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje rešerši odborné literatury v oblasti marketingového managementu a marketingové komunikace pro malé a střední podniky. Pozornost je věnována především marketingové analýze, marketingovému plánování, marketingovým cílům a strategiím, a marketingovému mixu.

V úvodu analytické části práce je představen vybraný podnikatelský subjekt, u kterého je následně provedena analýza jeho marketingového prostředí. Analýza vnitřního prostředí hodnotí využívání marketingových nástrojů v podnikatelské činnosti. Prostřednictvím Bostonské matice (BCG) je získán přehled o rozložení produktového portfolia a analýza SW zjišťuje závažnost a výkonnost vybraných faktorů vnitřního prostředí u obchodu. Vnější prostředí posuzuje analýza PESTE a Porterův model pěti sil, který podává informaci o konkurenceschopnosti vybraného subjektu. Analytickou část uzavírá SWOT analýza. Za účelem určit důležité faktory podniku pro návrh marketingových aktivit je SWOT analýza dále hodnocena použitím metody váhy a škálování pro zjištění závažnosti a výkonnosti ukazatelů a metoda párového srovnání v matici plus a mínus určující pořadí faktorů podle priority v matici silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Porovnání získaných výsledků následně nabízí pohled na klíčové faktory analýzy marketingového prostředí.

V praktické části práce je proveden dále marketingový průzkum zákaznické spokojenosti formou osobního dotazování, které doplňuje pohled na obchod Květiny a zahrada Floriana ze strany cílového trhu. Závěrem bude provedena syntéza dílčích výsledků, která bude podkladem pro návrh marketingových aktivit s popisem jednak realizovaných akcí a jednak jako doporučení provádět analýzu a využívání výsledků hodnocení pro plánování a řízení podnikatelské činnosti.

2 Marketingový management a marketingové plánování

2.1 Vymezení pojmu marketing a marketingový management

Marketing

Marketing je podle Příkrylové funkcí firmy, která spočívá v definici cílového spotřebitele a zároveň udání cesty jak uspokojit jeho potřeby a přání lépe než konkurence, při optimální efektivnosti zdrojů a procesů, s důrazem na dlouhodobý vztah podniku se zákazníky a společenskou odpovědnost firmy.¹ American Marketing Association definuje marketing následovně: „*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

Holistický marketing

Marketingové orientaci na zákazníka předcházely koncepce orientované na výrobu, výrobek, prodej a spotřebitele. Společenský vývoj pod vlivem nové techniky a technologií vedl k integrovanému marketingovému přístupu. Hranice orientace na zákazníka se posunula o potřebu vnímat otázky společnosti v oblasti sociální, etické, právní a environmentální, zaměřené na lepší kvalitu života, která vedla k holistickému pojetí marketingu.³ Holistický marketing vychází z principů vztahového, interního, výkonového a integrovaného marketingu. Slovy L. Jemaly je podstatou vztahového marketingu budování a udržování vztahů s klíčovými partnery a zainteresovanými stranami s cílem dosáhnout silných ekonomických, technických a společenských vazeb. Vztahový marketing se v procesech zaobírá řízením vztahů se zákazníky a partnery (CRM – Customer relationship management a PRM – Partner relationship management) a současně usiluje o zkvalitňování všech ostatních prvků marketingu (informační systém, marketingová analýza, marketingová komunikace atd.).⁴ Integrovaný marketing v podniku představuje koordinaci všech jeho marketingových

¹ PŘIKRYLOVÁ, J., a kol. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vydání. Praha : Grada, 2019. ISBN 978-80-21-0787-2. s. 18.

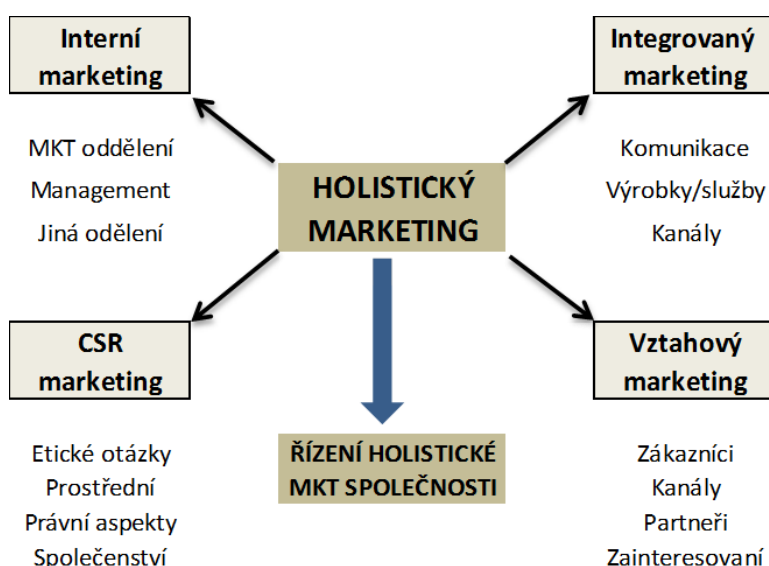
² KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, 14. vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 35.

³ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 14-17.

⁴ JEMALA, L., *Základy holistického marketingu*. [on-line] 2007. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z WWW: <<https://docplayer.net/33063971-Zaklady-holistickeho-marketingu.html>>.

aktivit souvisejících s vytvářením, komunikováním a poskytováním hodnoty zákazníkům s vědomím, že celek je více než součet jeho jednotlivých částí. Interní marketing usiluje o prostoupení, pochopení a posílení marketingové orientace na potřeby a přání zakazníka celým podnikem a za tímto účelem najímá, školí a motivuje schopné zaměstnance. Společensky odpovědný marketing je chápán jako ucelený přístup podniku k jeho zájmům a zájmům spotřebitelů a společnosti jako celku. Společenská odpovědnost (CSR – corporate social responsibility) je dobrovolným přijetím závazku provádět podnikatelskou činnost s ohledem na životní prostředí, zájmy skupin, okolí firem a celou společnost.⁵ Obrázek č. 1 nabízí pohled na provázanost složek holistického marketingu.

Obrázek č. 1 Schéma holistického marketingu⁶



Struktura holistického marketingu je podle T. Barčíka směr a způsob jak vytvářet a udržovat hodnotu pro zakazníka v procesech vzájemné propojenosti účastníků a činností podílejících se na vytváření hodnoty, který je znázorněn na obrázku č. 1.⁷

⁵ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, 14. vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 351-54.

⁶ BARČÍK, T., *Holistická marketinková koncepce*. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-2-9. s. 35.

⁷ BARČÍK, T., *Holistická marketinková koncepce*. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-2-9. s. 32-33.

Obrázek č. 2 **Struktura holistického marketingu**⁸



Marketingový management

Marketingový management označují P. Kotlerem a G. Armstrongem za souvislý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly s cílem vytvářet a udržovat dlouhodobé vstahy se zákazníky, který zaručí podnikům a dalším subjektům dosahovat vytyčených cílů a trvalý růst.⁹ Úspěšný marketingový management se zabývá:

- přípravou marketingových plánů a strategií,
- zajištěním marketingových informací,
- propojením se zákazníky,
- přípravou tržních nabídek,
- budováním silných značek,
- poskytováním a komunikováním hodnoty,
- s cílem dosahovat úspěšného dlouhodobého růstu.¹⁰

Pro naplnění úkolů je důležité nejen prostoupení a pochopení marketingové filozofie v podniku, ale také aby se stala součástí podnikové kultury.

⁸ BARČÍK, T., *Holistická marketinková koncepce*. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-2-9. s. 33.

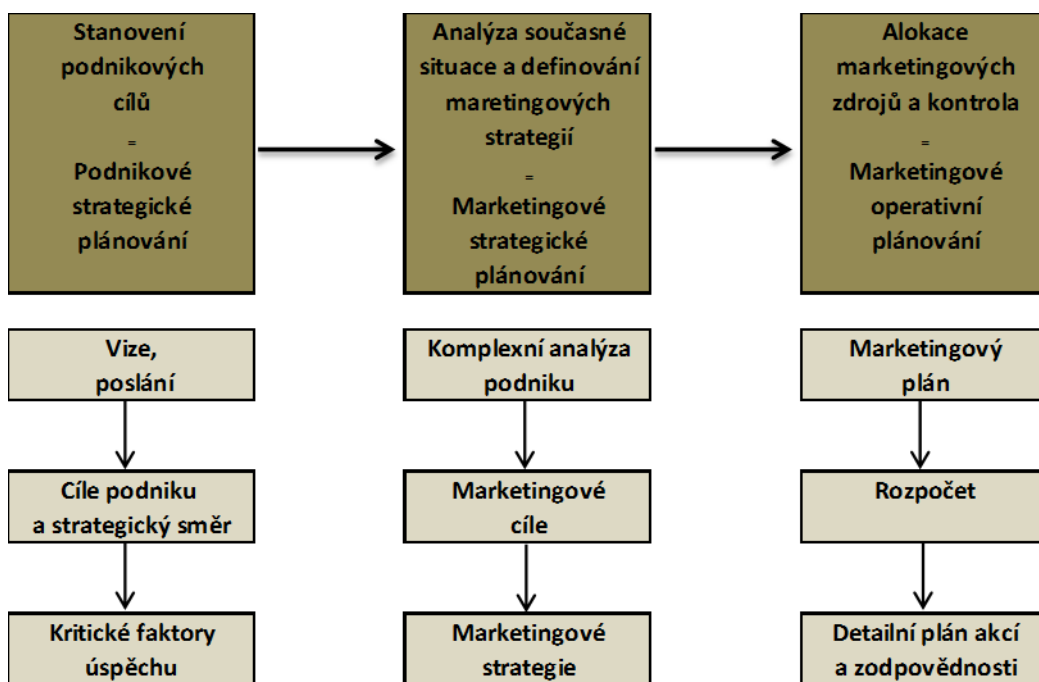
⁹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha : Grada, 2004, ISBN 80-247-0513-3. s. 43.

¹⁰ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, 14. vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 57-59.

2.2 Marketingové plánování

Marketingové plánování shledává M. Blažková pro malé a střední podniky za důležité, protože jeho uplatnění pomáhá udržet si zákazníky, upevnit si místo na trhu a být krok před konkurencí. Obrázek č. 3 poskytuje pohled na marketingový plánovací proces.¹¹

Obrázek č. 3 Proces marketingového plánování¹²



Slovy D. Jakubíkové je marketingové plánování systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozených z vize a poslání, podnikových a marketingových cílů, které poskytují informace o potenciálu firmy a podporuje využití tržních příležitosti. Patří k nejsložitějším úkolům marketignu a jeho konečný výsledek má podobu marketingového plánu.¹³

2.2.1 Podnikové strategické plánování

Strategické plánování definuje Kotler jako proces tvorby a realizace strategií, které vychází z podnikových cílů a možností, které zohledňují měnící se marketingové příležitosti. Jeho podstatou je stanovení jasného poslání, hlavních firemních cílů, určení

¹¹ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingového řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 18-19.

¹² BLAŽKOVÁ, M., *Marketingového řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 19.

¹³ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 62.

nosných podnikatelských aktivit a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni.¹⁴ Výchozím krokem je stanovení strategického směru v podobě vize a poslání. Vize je obrazem o budoucnosti podniku, vyjadřující jeho ideály a priority, s cílem vyjasnit obecný směr, a rychle a účinně motivovat a koordinovat úsilí lidí. Poslání podniku vymezuje smysl a účel podnikání, uznávané hodnoty, vztah k ostatním subjektům a normy chování celé firmy.¹⁵ Po vyjasnění odpovědí na otázky proč tu jsme a čeho chceme dosáhnout, se definují podnikový cíle k dosažení požadovaných výsledků. Zpravidla se cíle týkají objemu zisku, návratnosti investic, zvyšování podílu na trhu, sociálních cílů a zlepšování a udržování dobré pověsti organizace a jiných oblastí.

Při formulaci cílů je nutné dbát na jejich jednoznačnost, měřitelnost a kontrolu, zda jsou realizovatelné v rámci podnikových zdrojů, hierarchicky uspořádané, časově ohraničené a relevantní. Podniky vycházejí při volbě cílů z analýzy disponibilních zdrojů finančních, lidských, fyzických, a nehmotných (značka, know-how, dobré jméno) a prognóz. Marketingové cíle považuje J. Boučková za důležité, protože určují marketingové podnikové hodnoty a jejich dosažení znamená naplnění těchto hodnot.¹⁶ Jak bude podnikových cílů dosaženo určují strategie, které jsou tvořeny na úrovni celopodnikové, marketingové a operativní.¹⁷ Firmy sestavují taktéž krizové plány pro nouzové situace. Proces tvorby strategie má fáze: strategické analýzy → formulaci strategie → implementaci strategie → strategické kontroly. Vhodnost strategie posuzuje D. Jakubíková podle toho, jak je podnik schopno využít příležitostí ke snížení hrozeb vyplývajících z prostředí podniku, dále zda zhodnocuje své silné stránky a napravuje stránky slabé, a to vše v kulturní a politické souvislosti. V neposlední řadě se nesmí zapomenout na přenesení rozhodnutí o strategii podniku na všechny útvary, oddělení a zaměstnance.¹⁸ K úspěšnému splnění předsevzetí a záměrů je potřeba vědět, které používané prostředky a dovednosti jsou v podnikové činnosti klíčové.

¹⁴ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha : Grada, 2004, ISBN 80-247-0513-3. s. 81.

¹⁵ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8 s.20-22.

¹⁶ BOUČKOVÁ, J., a kol., *Marketing*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 807179-577-1. s. 10.

¹⁷ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingového řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 4-38.

¹⁸ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8 s.28.

Klíčové dovednosti

Za klíčové dovednosti podniku jsou považovány ty zdroje podniku jimiž dosahuje konkurenční výhody, a zároveň jsou hodnotou vnímanou zákazníkem, kterou je pro konkurenci obtížné napodobit. Získání konkurenční výhody je podmíněno pružnou reakcí podniku na měnící se prostředí, spojením se zákazníky a distribucí. Podle P. Kotlera a K. L. Kelera je dosažení konkurenční výhody možné, pokud se umí organizace poučit z minulosti, zhodnotit přítomnost a předvídat budoucnost.¹⁹ Vlastnictví konkurenční výhody souvisí s hodnotou pro zákazníka.

Hodnota pro zákazníka

V marketingu jsou za produkt považovány: zboží, služby, myšlenky, místa, osoby, zážitky, události, vlastnická práva, organizace.²⁰ Aby se stal jakýkoliv produkt na trhu s převažující nabídkou nad poptávkou předmětem transakce, musí nabídnout něco navíc, musí zákazníka zaujmout a oslovit ho, a to v podobě vyšší - přidané hodnoty. Tuto hodnotu lze vyjádřit mnoha způsoby a představuje rozdíl mezi vynaloženými náklady na získání produktu a hodnotou, kterou jeho vlastnictví spotřebiteli přináší.²¹ Hodnota produktu či služby (v podobě přínosu nebo užitku) může pro spotřebitele růst, pokud jsou u výrobků, služeb, personálu, a nebo image, zvýšeny jejich ekonomické, funkční a psychologické přínosy. Na straně druhé je možné dosáhnout jejího růstu tím, že se podnikům podaří snížit nepeněžité náklady například v podobě času, energie a psychologické investice, které se z pohledu zákazníka podílejí na jeho celkových pořizovacích nákladech.²² Spotřebitelé vnímají vyšší hodnotu taktéž porovnáním výkonu produktu s tím, co od něj očekávají. Hodnota pro zákazníka je poměrem přínosů z hlediska vnímání racionálního, smyslového, společenského, nebo v podobě uspokojení ega, a to již před koupi, při koupi a po koupi.²³ Jakubíková klade důraz na nabízení hodnot a řešení oproti slibům, protože dnešní zákazníci mají málo

¹⁹ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, 14. vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 67-68.

²⁰ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, 14. vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 35.

²¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha : Grada, 2004, ISBN 80-247-0513-3. s. 43.

²² KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, 14. vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 162.

²³ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, 14. vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 524.

času, dostatek informací a očekávají za své peníze vyšší kvalitu, nízké ceny, lepší služby a vyšší hodnotu.²⁴

Tvorba a poskytování hodnoty

Kotler a Keller rozdělili tvorbu a poskytování hodnoty do tří fází a to na: volbu, poskytování a komunikaci hodnoty. První fáze spočívá ve výběru vhodného cílového trhu, druhá v udání konkrétních vlastností výrobku, v určení jeho ceny a distribuční cesty, a poslední fáze ve vymezení pozice produktu vůči konkurenci.²⁵

Komunikování hodnoty

Komunikování hodnoty spočívá ve schopnosti podniku najít správný způsob, jak dát o sobě vědět svému okolí. Umění komunikovat spočívá podle M. Foreta nejen v soustavnosti komunikace osvědčenými kanály, ale také v důvěryhodnosti, ve volbě vhodného času a prostředí, a především v jasnosti a v pochopitelnosti významu obsahu sdělení. M. Foret taktéž zdůrazňuje, že není důležité co se říká, ale hlavně to, co se tím sleduje, v čem spočívá skutečný cíl komunikace. Při komunikování hodnoty je dobré přemýšlet v dlouhodobém horizontu a nikoliv krátkodobě v podobě rychlých a vysokých zisků.²⁶ U malých a středních podniků je v komunikování hodnoty podstatné, aby si jejich jedinečnosti a užitku z nich plynoucích byl vědom lidský faktor v podniku, zejména jeli v přímém kontaktu se zákazníky. Podniky by měly při volbě komunikačních nástrojů dbát na jejich integraci, aby snížili možnost vlivu kognitivní disonance zákazníků, protože od úrovně komunikace se odvíjí budování firemní identity, dlouhodobých vztahů se spotřebiteli a s ostatními subjekty. Komunikování hodnoty je jedním z nástrojů vedoucím k posilování loajality spotřebitelů, které mohou snižovat tendenci migrace zákazníků ke konkurenci.²⁷

²⁴ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 43.

²⁵ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, 14. vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 66.

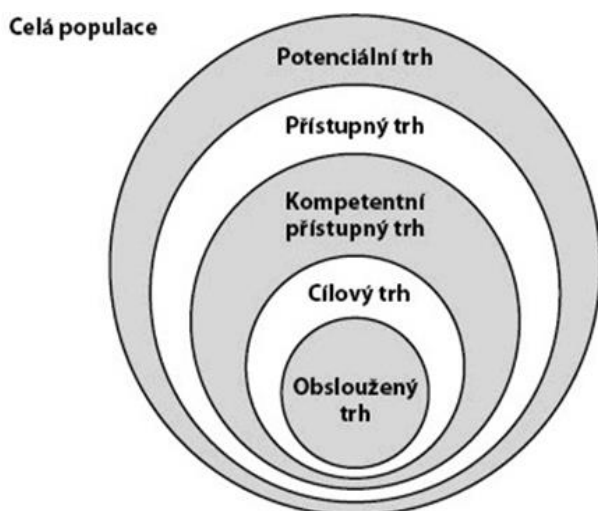
²⁶ FORET, M., *Marketingová komunikace*. 2. vydání. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 80-251-1041-9. s. 11.

²⁷ JESENSKÝ, D. et al., *Marketingová komunikace v místě prodeje*. Praha : Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0252-5. s. 55-56.

Trh a jeho segmentace

Marketing vnímá trh jako seskupení zákazníků na straně poptávky a skupinu prodávajících na straně nabídky, a rozeznává trhy potencionální, přístupné, kompetentní, cílové a obslužené, jak je vidět na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4 Typy trhů²⁸



Potencionální trh zahrnuje část populace, pro kterou by bylo pořízení produktu přínosné. Přístupný trh tvoří úsek potenciálního trhu jež disponuje dostatečnou kupní silou. Kompetentní přístupný trh je částí přístupného trhu, která si jej může koupit z právního hlediska. Trh pro který se firma rozhodla je cílovým, a obslužený trh tvoří lidé jež si výrobek koupil.²⁹

Některé z potřeb a přání lze uspokojit bez vynaložení peněžních prostředků, ale k drtivé většině je zapotřebí mít peníze, to znamená disponovat kupní silou. Podniky by měla zajímat hlavně koupěschopná poptávka. Aby na ni mohly reagovat zajímavou nabídkou, vymezují si trh, na kterém při výkonu své činnosti mohou dosáhnout zisku. Tento proces se nazývá segmentací trhu a podle Jakubíkové se jedná o jeho rozčlenění na homogenní podmnožiny spotřebitelů, jež se navzájem liší svými potřebami, charakteristikami a chováním, a je možné pro ně připravit strategie a použít marketingové nástroje.³⁰ Podniky mohou provést třetí segmentaci podle faktoru geografického (země, regionu, hustoty obyvatel), demografické charakteristiky (věku, pohlaví, národnosti), socioekonomické charakteristiky (zaměstnání, vzdělání, příjmu), psychografického faktoru (osobnosti, zájmů, životního stylu), a nebo podle charakteristiky chování spotřebitele (loajality, častosti nákupu, hledané výhody). Při

²⁸ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1535-3. s. 73.

²⁹ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1535-3. s. 74.

³⁰ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 61.

výběru segmentu se bere v úvahu velikost trhu, jeho dostupnost, stabilita a ekonomický rozměr.³¹

Targeting a positioning

Proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů se nazývá targeting.³² V procesu tržního zacílení podniky zjišťují jeho hodnotu, zejména velikost, kupní sílu a tendenci růstu, aby zhodnotily návratnost vložených investic. Po vymezení cílového trhu následuje fáze tržního umístění, neboli positioningu. P. Kotler definuje positioning jako vymezení produktu vůči konkurenci u cílové skupiny zákazníků. Úspěch positioningu je založen na rychlých sděleních a konkrétních činech, kterými podnikatelské subjekty dokáží přesvědčit své zákazníky o nabízených výhodách.³³

Hodnotový řetězec

Michael Porter pro navrhl pro vytvoření větší hodnoty cestu v podobě modelu hodnotového řetězce. Tento nástroj spočívá v analýze nákladů a výkonů každé podnikem prováděné aktivity, které rozdělil na primární a podpůrné, s úkolem pro podnik najít u těchto aktivit způsob na jejich zlepšení.³⁴ Takto utvořený hodnotový řetězec je pak právě tak pevný, jak pevný je jeho nejslabší článek, a pokud má být generována vyšší hodnota a dosahováno synergických efektů, je nutný jednotný a aktivní přístup celého podniku. Úspěch firmy však nezávisí jen na tom jaké jsou její aktivity, ale i na tom, jak dokáže do svého hodnotového řetězce aktivně začlenit dodavatele, distributory, zákazníky, zájmové skupiny a společnost jako celek. Tento proces směřuje k vytvoření nejefektivnější sítě, přičemž výhody plynoucí z účasti v síti by měly plynout všem jejím účastníkům, nejen samotným spotřebitelům. Tvorba sítě představuje slovy P. Kotlera marketingový systém, který má hodnototvorný charakter, kde každý její subjekt přidává hodnotu subjektu následujícímu.³⁵

³¹ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1535-3. s. 74.

³² KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha : Grada, 2004, ISBN 80-247-0513-3. s. 103.

³³ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha : Grada, 2004, ISBN 80-247-0513-3. s. 105.

³⁴ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, 14. vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 66.

³⁵ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3. s. 98-100.

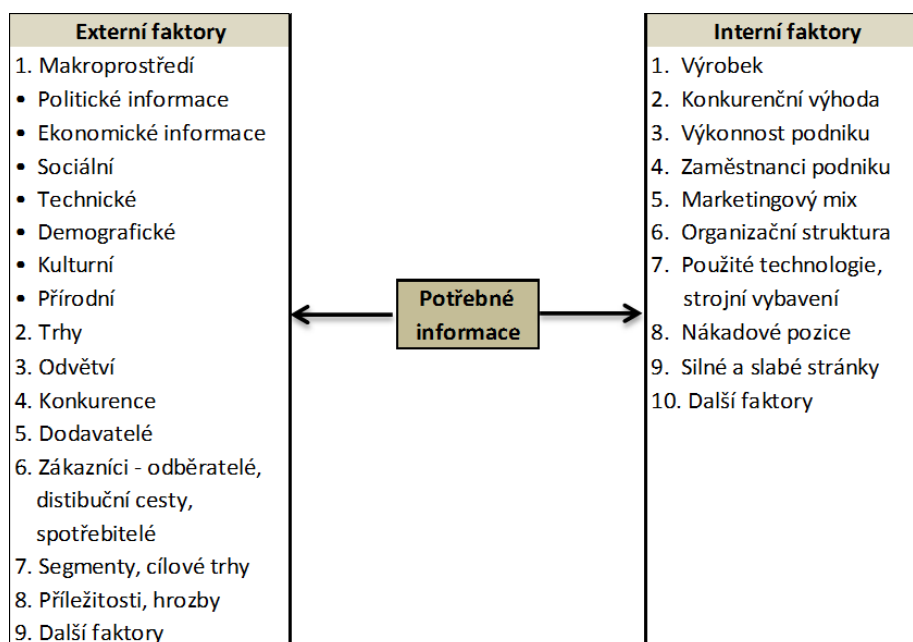
2.2.2 Marketingové strategické plánování

Marketingové plánování patří k základním pilířům podnikového řízení a vychází z podnikového strategické plánování. Proces marketingového plánování obsahuje metody, přístupy a operace v těchto fázích: provedení situační analýzy vnitřních a vnějších skutečností → hodnocení → predikce → stanovení cílů → výběr a volba nástrojů k naplnění cílů → implementace → kontrola → a korekce.³⁶ Marketingové plánování musí vycházet z reálných podmínek podniku a trhu, které se neobejdou bez spolehlivých informací získaných z marketingové analýzy.

2.2.3 Marketingová analýza

Řízení, plánování, stejně jako ostatní činnosti podniky se neobejdou bez informací o chování a potřebách zákazníků, o postavení firmy na trhu a jejím vývoji, o konkurenci, zákaznících a nových trendech. Podniky získávají relevantní informace z analýzy marketingového prostředí. Komplexní analýza, označována také jako situační analýza nebo marketingový audit, je systematickým zkoumáním a šetřením podniku a jeho okolí z pohledu minulého, přítomného a budoucího. Obrázek č. 5 nabízí pohled na externí a interní faktory komplexní analýzy.³⁷

Obrázek č. 5 Externí a interní faktory komplexní analýzy³⁸



³⁶ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 72.

³⁷ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada : Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1535-3. s. 43.

³⁸ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada : Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1535-3. s. 46.

K provedení komplexní analýzy se nabízí řada analytických nástrojů a metod. Následující text nejprve představí marketingové prostředí a dále popíše analýzy použité v analytické části BP.

Marketingové prostředí

Marketingové prostředí dělí P. Kotler a K. L. Keller na činné a širší. Činné prostředí zahrnuje všechny aktéry zapojené do výroby, distribuce a propagace nabídky, a širší prostředí posuzuje vlivy na podnik z hlediska demografického, ekonomického, technologického, společensko-kulturního, politicko-právního a přírodního, které podnik nemůže ovlivnit.³⁹ D. Jakubíková marketingové prostředí dělí na vnější a vnitřní. Vnější, také externí prostředí, představuje navzájem propojené mikroprostředí (dodavatele, odběratele, zákazníky, veřejnost a konkurenci) a makroprostředí, které zkoumá faktory stejné jako u výše popsaného širšího prostředí. Vnitřní, interní prostředí, představuje vlastní podnik a zahrnuje nejrůznější faktory ovlivňující jeho činnosti mezi které se řadí jeho zdroje materiální, finanční, technické a lidské, organizační struktura, firemní kultura, mezilidské vztahy, etika atd.⁴⁰

2.2.4 Analýza interního marketingového prostředí

Analýza interního prostředí ukazuje na okolnosti, vlivy a situace, které může podnik svou aktivní činností ovlivnit. Ekonomickou situaci posuzuje **finanční analýza**, která vychází z účetních výkazů (rozvahy, výkazu zisku a ztrát, cash-flow) a poměrovými ukazateli sleduje likviditu, rentabilitu, zadluženost podniku a jiné. Analýzu podniku lze provést taktéž šetřením, které posuzuje využití jeho zdrojů v souvislosti s užíváním marketingových nástrojů (marketingového mixu). Pomocí této analýzy může podnik odhalit nízkou produktivitu a efektivnost u produktů, zařízení, distribuční cesty, propagace či jiných, a včas na zjištěnou skutečnost reagovat.⁴¹

Nejpoužívanější analýzou pro zjištění produktového portfolia podniku je **analýza BCG** (Bostonská matice), pojmenovaná podle počátečních písmen jejího tvůrce Boston consulting group. Bostonská matice sestává z kvadrantů hvězdy, otazníky, krávy a psi, do kterých jsou umístěny nabízené produkty ve vztahu k jejich relativnímu

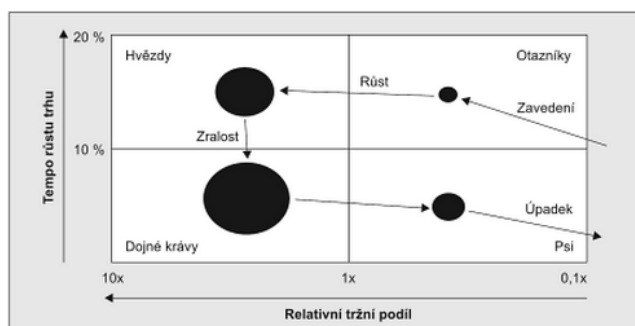
³⁹ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, 14. vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 42.

⁴⁰ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada : Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 44-46.

⁴¹ JAKUBÍKOVÁ, D., *Marketing v cestovním ruchu*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3. s. 111.

podílu na trhu a tempu růstu tržeb. Ve kvadrantu otazníky se umisťují produkty s nejistou budoucností, s nízkým tržním podílem, ale s možným potenciálem růstu. Podniku mohou přinášet zisk, ale většinou jsou ztrátové a vyžadují si vysoké investice. Pokud se nacházejí produkty či aktivity v kvadrantu hvězd, stávají se pro firmy ziskovými a dosahují vysokého tempa růstu na trhu. Přesto si udržení této pozice mnohdy vyžaduje nemalou finanční podporu. Status peněžní krávy získávají převážně produkty z kvadrantu hvězd, kterým časem klesá jejich tempo růstu na trhu, ale přesto dosahují relativně vysokého tržního podílu. Pro podnik jsou zdrojem finančních prostředků a zpravidla také financují produktové řady v ostatních kvadrantech matice. Posledním kvadrantem jsou psi jež zahrnují tu část nabídky, která je charakteristická malým tržním podílem a pomalým tempem růstu tržeb, a většinou patří v podniku mezi ztrátové. Výsledkem analýzy je přehled poskytující informace o ziskovosti jednotlivých produktů a jejich postavením na trhu, který napomáhá managementu k produktovým řadám adekvátně volit strategii jež se vztahují na budování tržního podílu, udržování, sklizení a nebo vyřazení produktu z podnikové nabídky.⁴² Bostonskou matici lze spojit s životním cyklem výrobku, který znázorňuje jeho jednotlivé fáze zavedení, růstu, zralosti a úpadku podle toho, jak se vyvíjí jejich růst tržeb a podíl na trhu v čase. Produkt či služba začínají zpravidla v pozici otazníků a v protisměru hodinových ručiček se pohybují od kvadrantu otazníky do kvadrantu hvězdy, dále krav a končí v kvadrantu psa, jak je znázorněno na obrázku č. 6.⁴³

Obrázek č. 6 Vztah životního cyklu produktu a bostonské matice⁴⁴



Analýza silných a slabých stránek – **analýza SW** hodnotí vliv faktorů vnitřního prostředí na podnik. Faktory silných a slabých stránek podniku se posuzují použitím

⁴² BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 143 -146.

⁴³ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 109-110.

⁴⁴ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 110.

vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů, a klasifikace kritérií může vycházet podle nástrojů marketingového mixu. Faktorům, které jsou vybrány různými výzkumnými technikami (dotazování, brainstorming, diskuse atd), je přidělena váha určující závažnost vlivu na podnik, a dále je posuzována kvalita nebo výkonnost faktoru pomocí škálování. Skóre součinu zvolených činitelů poskytuje celkové hodnocení, na jehož základě mohou být určeny silné a slabé stránky podniku, které je možné doplněním o pravděpodobnost vzniku příležitostí a hrozeb dále poměřovat ve schopnosti produkty vyvíjet, vyrábět a financovat v rámci podnikatelských záměrů.⁴⁵

2.2.5 Analýza externího marketingového prostředí

Hodnocení vlivů působících na podnik z makroprostředí lze provést použitím **analýzy PESTE**, která zkoumá faktory politické a legislativní, ekonomické, společensko-sociální, technologické a ekologické. Analýzu mikroprostředí posuzuje **Porterův model pěti sil**, který identifikuje faktory ovlivňující působení podniku v odvětví ze strany stávající konkurence a dále intenzitu vlivu vstupu nové konkurence, v podobě hrozby nahrazení produktu substitutem a vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů. Hrozbu nebo příležitost pro podnik představuje silná rivalita mezi konkurenčními subjekty, která je dána v jejich velikosti a počtem, a také mírou jakou se od sebe odlišují v nabídce produktů a služeb na trhu. Ve vysoce konkurenčním prostředí se podniky brání tím, že snižují ceny své nabídky, což následně vyvolává snahu snížit náklady, zlepšit nabízenou kvalitu, a nebo hledat tržní mezery na trhu. Silná vyjednávací síla kupujících nutí taktéž firmy snížit cenu, a nebo nabízet vyšší kvalitu a poskytovat lepší servis a jiné výhody. Vyjednávací síla dodavatelů omezuje firmy v určení výše marže, což se může opět negativně projevit na ceně a kvalitě nabízeného sortimentu. Substituční výrobek je hrozba ve smyslu nahrazení stávajícího produktu nebo služby alternativou, která vede k poklesu cen a kvality. Vstup nové konkurence je podmíněn existencí bariér, mezi které se řadí výše nákladů souvisejících se vstupem na trh a nebo odchodem z něj, nebo v přístupu k distribučním článkům. V Porterově modelu pěti sil se někdy uvádí i šestá síla komplementářů, která má podobu hrozby pro firmy jež jsou závislé na podnikatelské činnosti jiného subjektu.⁴⁶

⁴⁵ JAKUBÍKOVÁ, D., *Marketing v cestovním ruchu*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3. s. 97-98.

⁴⁶ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 58-60.

Pro zhodnocení podnikatelských činností je vhodný **benchmarking**, který odborná literatura popisuje jako proces učení se od nejlepších v odvětví, a zároveň jako ideální cestu k provedení analýzy konkurence. Podle Jakubíkové je benchmarking trvalý proces vzájemného sledování a porovnání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality, efektivnosti výroby určitého produktu, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit, vhodných myšlenek, metod či přístupů, které je firma schopna využít ve smyslu zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality.⁴⁷ Podle toho na co se porovnání benchmarkingu zaměřuje se dělí na: výkonový a konkurenční, strategický, procesový, funkční, interní, externí a nebo mezinárodní.⁴⁸

Analýza OT (příležitostí a hrozeb) posuzuje vlivy z mikro a makroprostředí v podobě příležitostí, které odhadují jejich pravděpodobnost úspěchu a přitažlivost, a v případě hrozeb jejich pravděpodobnost výskytu a závažnost pro podnik. Analýza se vyhodnocuje dosazením jednotlivých vlivů do třístupňové nebo víceúrovňové škály, a nebo přiřazením váhy ke každému faktoru podle důležitosti a závažnosti, a hodnotí se pomocí škálování.⁴⁹

2.2.6 SWOT analýza

Název analýzy SWOT je odvozena z počátečních písmen anglických názvů: S – strengths (silné stránky), W – weaknesses (slabé stránky), O – opportunities (příležitosti), T – threats (hrozby). SWOT analýza je výsledkem komplexní analýzy marketingového prostředí a zjišťuje silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a ohrožení. Jednotlivé faktory se umísťují do polí matice SWOT, a dále je možné posoudit významnost a závažnost jednotlivých faktorů v podniku. Všechny vybrané faktory je nutné posuzovat ve vzájemné souvislosti, nikoliv odděleně, a je důležité sledovat strategický dosah silných a slabých stránek ve vztahu k příležitostem a hrozbám⁵⁰. Porovnání faktorů nabízí obrázek č.7.

Obrázek č. 7 Posouzení S a W v souvislosti s O a T⁵¹

⁴⁷ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 123.

⁴⁸ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 172.

⁴⁹ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 159-161.

⁵⁰ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 155-158.

⁵¹ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 158.

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	S-O	W-O
Hrozby (T)	S-T	W-T

Z výsledku matice vyplývají čtyři možné strategie. S-O strategie ukazuje na pronikání na trh, inovace a využití silných stránek a příležitostí, W-O strategie na eliminaci slabých stránek a využití příležitosti. S-T strategie je směrem k odstranění či minimalizaci vlivu hrozeb s pomocí silných stránek podniku, a W-T strategie poukazuje na nutnost snížit vliv hrozeb a slabých stránek.⁵²

Vhodnou strategií pro firmu je možné získat také vyhodnocením výsledků SWOT analýzy pomocí párového srovnání v matici plus a mínus. Tento způsob umožňuje určit priority podle výsledného pořadí vybraných ukazatelů u silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku.⁵³

SWOT analýza napomáhá při podnikovém a marketingovém plánování a při formulaci a výběru marketingových strategií. Její výhodou je přehlený výsledek, který je syntézou dílčích analýz. Nevýhoda SWOT analýzy je v odborné literatuře spatřována v subjektivním pohledu.⁵⁴

Predikce poptávky

Pravidelné sledování a pochopení vývoje marketingového prostředí napomáhá podnikům předvídat vývoj poptávky, určit velikost trhu, jeho míru růstu a ziskový potenciál. Prognózy jsou pro firmy zdrojem informací, podle kterých se rozhodují o použití finančních prostředků na jejich provoz, a nebo o investičních záměrech ve vývoji techniky, technologií a lidských zdrojů a jiných.⁵⁵ Velkou váhu přikládají podniky v predikci poptávky ke sledování tržních trendů. Prognóza poptávky může vycházet z informací, které jsou spojeny s jistou mírou rizika, a proto je při prognózování

⁵² JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 103-104.

⁵³ VAŠTÍKOVÁ, M., *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vydání. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8. s 67.

⁵⁴ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s.156-159.

⁵⁵ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, 14. vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 117.

vhodné vzít v úvahu posouzení zda se jedná o faktory pro podnik nejrizikovější, rizikové, a nebo bez rizika.⁵⁶

2.2.7 Marketingové nástroje

McCarthy klasifikoval nejrůznější marketingové aktivity do čtyř širokých kategorií nástrojů marketingového mixu, které označil jako 4P marketingu, zahrnující výrobek, cenu, distribuci a komunikaci podle počátečních písmen anglických slov Product, Price, Place, Promotion. Holistické pojetí marketingu a růst významu služeb rozšířil klasický marketingový mix o další tři prvky a to lidi, procesy a programy (anglicky People, Processes, Programs).⁵⁷

Produkt a produktový mix

Produkt je v marketingovém pojetí chápán jako komplexní produkt, hmotný či nehmotný, který se skládá ze tří vrstev. První vrstvou je jádro produktu vypovídající o jeho základním užitku, a je odpovědí na otázku: Co si zákazník kupuje? Skutečný výrobek představuje druhou vrstvu, která jej odlišuje od produktů ostatních například: obalem, designem, značkou, kvalitou, doplňky aj. Poslední vnější vrstvu, neboli rozšířený výrobek, zahrnují služby, které užitek a vlastnosti zakoupeného produktu dotvářejí a užívání produktu činí komplexním pro dosažení maximální spokojenosti zákazníka. Především se jedná o prodejní informační servis, záruky, instalace, dodávky, úvěrování atd.⁵⁸ Střední a vnější vrstva produktu jsou dimenzí pro vytváření konkurenční výhody a hodnoty produktu pro zákazníka. J. Boučková dále uvádí, že je důležité rozpoznat vlastnosti produktu motivující zákazníka k nákupu, s jakou intenzitou a v jaké posloupnosti.⁵⁹

⁵⁶ LECHNER, K., *Einführung in die Allgemeine Betriebs-wirtschaftslehre*. 19. vydání. Wien : Linde, 2001. ISBN 3-7073-0203-2. s. 100.

⁵⁷ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*. 14. vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 55-56.

⁵⁸ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha : Grada, 2004, ISBN 80-247-05133. s. 384-386.

⁵⁹ BOUČKOVÁ, J., a kol., *Marketing*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1. s. 137.

Cena a cenový mix

Cena vyjadřuje hodnotu produktu a jako jediný nástroj marketingového mixu generuje podniku zisk. Při tvorbě cen jsou brány v potaz nejen celkové náklady na produkt, ale také fáze v jeho životním cyklu, změny na trhu a v poptávce, ceny konkurence a kupní síla zákazníků. Cenová politika je účinná pokud je konzistentní s návrhem produktu, s jeho distribucí a s podporou prodeje. Tvorba ceny výrobku by měla být orientována podle P. Kotlera a G. Armstronga na hodnotu v podobě užitku jež mu zákazník přisuzuje, a také považují za nejlepší konkurenční strategii na trhu neprodávat za nejnižší cenu, ale pokusit se odlišit nabídku podniku tak, aby se zákazníkům vyplatilo si produkt pořídit i za cenu vyšší.⁶⁰ Podniky mohou ceny přizpůsobovat podle různých segmentů a prodejních situací slevami formou náhrady, jinou variantou výrobku, a nebo formou psychologické ceny sloužící k lepší komunikaci o zamýšlené pozici produktu. Při snižování nebo zvyšování ceny je důležité sledovat reakce ze strany zákazníků a konkurence.⁶¹

Místo a distribuce

Distribuce představuje všechny činnosti zajišťující pohyb produktu od výrobce k zákazníkovi a její hlavní funkcí je překonání časového, místního a vlastnického rozdílu, jež odděluje produkty či služby od poptávající strany. Distribuce je spojena s těmito hlavními úkoly: sběr informací z marketingového prostředí, komunikace na podporu prodeje, přizpůsobení nabídky, fyzická distribuce (doprava a skladování), převzetí rizika a zajištění financování distribuce. Podniky volí mezi přímou distribucí a nepřímou, u které mohou využít strategii distribuce intenzivní, výhradní nebo selektivní. Články distribučního řetězce jsou tvořeny zprostředkovateli, velkoobchodem a maloobchodem. Technologické změny, růst přímého a on-line marketingu jsou důvodem, proč podniky ve snaze neztratit kontak se zákazníkem vytlačují v distribučních systémech zprostředkovatele na okraj, a přistupují k přímé distribuci. Distribuce je postavena na vzájemné důvěře a totožnosti ve sdílení vizí.⁶² V marketingu obchodu je klíčovým rozhodnutím v distribuci umístění prodejny s ohledem na faktory

⁶⁰ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha : Grada, 2004, ISBN 80-247-0513-3. s. 489-493.

⁶¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha : Grada, 2004, ISBN 80-247-0513-3. s. 528.

⁶² KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha : Grada, 2004, ISBN 80-247-0513-3. s. 537-548.

mezi které patří: konkurence, charakter nabízeného zboží, jaká je po něm poptávka, nákupní zvyklosti, kupní síla obyvatel atd.⁶³

Marketingová komunikace

Smyslem podnikové komunikace je řízeně komunikovat, poskytovat informace o produktech, službách a podniku samotném, stimulovat a podpořit prodej produktů, vytvářet a posilovat dlouhodobé vztahy se zákazníky a veřejností, a to vše v souladu s ostatními nástroji marketingového mixu.⁶⁴ Firmy komunikují se svým okolím verbálně a neverbálně, osobně a neosobně, prostřednictvím využití nástrojů komunikačního mixu, kterými podle Karlíčka jsou: osobní prodej, reklama, direct marketing, podpora prodeje, public relations (PR), event marketing a sponzoring, výstavy a veletrhy, osobní prodej a online komunikace. Obrázek č. 8 nabízí pohled na komunikační mix.

Obrázek č. 8 **Komunikační mix**⁶⁵



Marketingová komunikace by měla být něčím víc, než jen využitím některého z nástrojů komunikačního mixu. Jednotlivé nástroje by měly být voleny s ohledem na jejich vzájemnou kombinaci, na potřeby, přání a charakter cílového trhu, a taktéž by měly být provázány s ostatními nástroji marketingového mixu v podniku. Právě takto integrovaně a komplexně pojatá marketingová komunikace bývá v angličtině označována za *integrated marketing communication* = integrovanou marketingovou komunikaci (IMC). Při marketingové komunikaci se používají dvě základní komunikační strategie – push a pull strategie, které se uplatňují v různých kombinacích

⁶³ BOUČKOVÁ, J., a kol., *Marketing*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1. s. 338.

⁶⁴ BOUČKOVÁ, J., a kol., *Marketing*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1. s. 222.

⁶⁵ KARLÍČEK, M., a kol. *Marketingová komunikace Jak komunikovat na našem*. 2. vydání. Praha : Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8. s. 17.

pro produkty a značky. Nástroje komunikačního mixu se neobejdou bez přípravy, plánu, rozpočtu a kontroly, stejně jako všechny nástroje marketingového mixu.⁶⁶

Lidé, procesy, programy

Lidé jsou základem úspěchu podnikatelské činnosti a marketing je právě tak dobrý jako lidé uvnitř podniku. Procesy podporují rozhodovací a plánovací aktivity, a programy představují veškeré aktivity namířené směrem ke spotřebitelům.⁶⁷

Tímto se pojetí a růst mixu o marketingových nástroje nezastavil a P. Kotler je dále doplnil o politickou moc, formování veřejného mínění a prezentaci (anglicky Political power, Public opinion, Presentation).⁶⁸ Tržní změny a vysoká konkurence donutily odvrátit pohled od klasického mixu nástrojů 4P a podívat se na něj z pohledu poptávající strany, čímž došlo ke vzniku zákaznického mixu 4C. 4C je odvozeno z počátečních písmen anglických výrazů Consumer solution - řešení potřeb spotřebitele, Customer cost - náklady zákazníka, Convenience - dostupnost řešení, Communication - informování a komunikace.

Marketingový mix si sestavují podniky podle svého zaměření, svých cílů a zvolených strategií tak, aby byl předmětem jejich nabídky správný produkt, za nejlepší cenu, na vhodném místě a v pravou chvíli. Zvolené marketingové nástroje by měly být konzistentní a flexibilní, aby se daly měnit v případě nutnosti reagovat na změny na trhu. Sestavovat marketingový mix pro jednotlivce je pro firmy komplikované a finančně nákladné, proto podniky věnují maximální úsilí procesu segmentace a positioningu, aby mohly v rámci svých možností uplatňovat individuální marketing, a svou nabídkou maximálně naplnit očekávání zákazníků.

2.2.8 Marketingové cíle a strategie

Marketingové cíle

Marketingové cíle popisuje J. Boučková jako druhotné, vycházející z primárních celopodnikových cílů, jež jsou časově vymezené a vztahují se na produkty a trhy podle potřeb a přání zákazníků. Při jejich definování je nutné dbát na hierarchické uspořádání

⁶⁶ PŘIKRYLOVÁ, J., a kol. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vydání. Praha : Grada, 2019. ISBN 978-80-21-0787-2. s. 65-66.

⁶⁷ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, 14. vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 56.

⁶⁸ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Grada : Praha, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 147.

cílů, vyjádření jasnoti a konkrétnosti vymezení, jejich srozumitelnost, dosažitelnost, raálnost a měřitelnost.⁶⁹ Obsahem marketingových cílů jsou konkrétní úkoly, které musí být podnikem zabezpečeny z hlediska materiálního, finančního a personálního. Marketingové cíle vyjadřují v marketingovém plánu konkrétní hodnoty v odpovědích na otázky: Kolik? Kdo? Kdy? Kde?⁷⁰

Marketingové strategie

Stanovené marketingové strategie udávají směr, který povede k nejefektivnější alokaci zdrojů pro naplnění marketingových cílů, a podle M. Blažkové se týkají strategie jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Snaha při jejich výběru spočívá v objevení způsobu, jak uplatnit u zákazníků podnikové výhody před konkurencí za předpokladu, že je strategie vhodná přijatelná a proveditelná. Vhodnost strategie zjišťuje, zda povede k posílení tržního postavení nebo k odstranění slabých stránek podniku. Přijatelnost posuzuje návratnost, riziko a očekávání zájmových skupin, a proveditelnost strategie hodnotí úspěch její realizace ve vztahu k podnikovým zdrojům a schopnostem. Marketingové strategie mohou například spočívat v představení nového produktu, v zavedení nové distribuční cesty, ve zvýšení investic do reklamy, v realizaci public relations programů atd.⁷¹ P. Kotler a G. Armstrong doporučují řídit se při vytváření marketingových strategií následujícími faktory:

- Chránit svůj tržní podíl v klíčových segmentech.
- Usilovat o ovládnutí tržního podílu a klíčových segmentů konkurence.
- Intenzivně provádět výzkumy zákazníků z důvodu rychlé změny jejich potřeb a přání.
- Snažit se udržet nebo navýšit marketingový rozpočet pro cílové segmenty.
- Zaměřit se na vše co je bezpečné a zdůrazňovat své klíčové hodnoty.
- Nezlevňovat klíčové a své nejlepší značky a produkty.
- Zachánit nejsilnější značky, produkty a služby, a odhodit slabé.⁷²

⁶⁹ BOUČKOVÁ, J., a kol., *Marketing*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 807179-577-1. s. 17-18.

⁷⁰ JAKUBÍKOVÁ, D., *Marketing v cestovním ruchu*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3247-3. s. 98-100.

⁷¹ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 159-161.

⁷² KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, 14. vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 83.

Marketingový plán

Marketingový plán vychází ze situační analýzy a prognózování budoucího vývoje, ze stanovených podnikových a marketingových cílů, strategií, a sestavuje se zpravidla na jeden rok. V podstatě je jeho smyslem, při udání cíle, zlepšit podnikové činnosti marketingovými aktivitami. Podle P. Kotlera a K. L. Kellera by měl být součástí marketingového plánu úvod se stručnou charakteristikou podniku, dále by měl obsahovat hlavní cíle, doporučení pro plánované období, rozpočtem nákladů, uvedení odpovědných osob pro realizaci a kontrolu.⁷³ Malé a střední podniky tvoří marketingový plán, především jeho obsah a strukturu, podle svých podmínek, možností a zaměření, a taktéž jej mohou spojit s plánem podnikovým v jeden dokument.⁷⁴

2.2.9 Marketingová implementace a kontrola

Marketingová implementace

Marketingovou implementací se rozumí proces, v jehož rámci jsou marketingové plány a strategie uváděny do praxe s cílem prostřednictvím marketingových aktivit dosáhnout marketingových cílů. Marketingové plány určují, co a proč se má vykonávat, a implementace vypovídá o tom, kdo, kdy, kde, a jakým způsobem, a s jakou odpovědností naplánované aktivity vykoná. Úspěšná marketingová implementace je podmíněna organizační strukturou, rozhodovacími procesy ve firmě, firemní kulturou, vytrvalostí, motivací, ochotou a vůlí dělat vše lépe než konkurence.⁷⁵ Vhodné je podle M. Blažkové, aby se osoby podílející se na vykonání plánu také podílely na jeho přípravě.⁷⁶

Marketingová kontrola

Marketingová kontrola je nutná z důvodu posouzení výsledků marketingového úsilí, účinnosti jednotlivých marketingových strategií a realizovaných plánů. Proces kontroly srovnává dosažené výsledky s plánovanými, zjišťuje rozdíly a příčiny, a navrhuje nápravná opatření na zlepšení nebo odstranění negativně působících vlivů. Celý proces kontroly se po čase opakuje a srovnává upravený plán s následně

⁷³ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 69-70.

⁷⁴ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada : Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 189.

⁷⁵ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Grada : Praha, 2004, ISBN 80-247-0513-3. s. 110-111

⁷⁶ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada : Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 197.

dosaženými výsledky. Kontrola je závislá na dostupnosti potřebných informací, na jejich kvalitě, kvantitě, a na tom, jak rychle je podnik získá a vyhodnotí.⁷⁷ P. Kotler rozlišuje kontrolu operativní, která srovnává skutečné výsledky s ročním plánem, a kontrolu strategickou, jež posuzuje do jaké míry reaguje podniková strategie na příležitosti podniku.⁷⁸

2.3 Integrovaná marketingová komunikace

Komunikační funkce podniku má za cíl zákazníka informovat, motivovat, přesvědčovat a připomínat, ať už přímo či nepřímo, o produktu či službě. Marketingovou komunikací dosahuje podnik svých cílů, dokáže-li správně dosadit zvolené atributy do komunikačního modelu kdo říká, co říká, jakým kanálem, komu, a s jakým efektem. Rychlý technologický vývoj, a především internet, si vynutily integrovat jednotlivé nástroje marketingové komunikace v jeden celek, a to v integrovanou marketingovou komunikaci. Podle Kotlera nutí IMC management podniku přemýšlet o všech možných způsobech, kterými zákazník přichází se společností do kontaktu, o tom jak společnost komunikuje svůj positioning, o relativní důležitosti každého z nástrojů, o vzájemné souvislosti a načasování. IMC sjednocuje image podniku, značku společnosti a její sdělení vycházející z tisíců nejrůznějších aktivit.⁷⁹ Cílem komunikace jsou podle M. Karlíčka: zvyšování prodeje, posílení povědomí o značce, ovlivňování postojů k podniku či značce, zvýšení loajality, stimulace chování vedoucí k prodeji a budování trhu.⁸⁰ Komunikace si jistě zaslouží větší pozornost a s respektem na daný rozsah BP jsou dále uvedeny jen mnou uznané skutečnosti vhodné pro praktickou část BP. Účinnost komunikace je dána vnímáním příjemce, které je ovlivněno jeho selektivním vnímáním, zkreslením a zapamatováním, a také tím, jak se dotkne podpráhové hodnoty u zákazníka. Pokud člověk zjistí, že je pro něj informace z jakéhokoliv důvodu užitečná, automaticky si zapamatuje její obsah. Účinnost marketingové komunikace se zvyšuje úzkým propojením stimulu a potřeby, to je situace, kdy si zákazník ve své mysli v okamžiku konkrétní potřeby vybaví konkrétní produkt, značku, podnik, a nebo jiný příjemný pocit s nimi spojený, a následně uspokojí svou potřebu v jejich prospěch. Cílem podniku je, aby jeho komunikace vzbudila u

⁷⁷ BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 215-217.

⁷⁸ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha : Grada, 2004, ISBN 80-247-0513-3. s. 113.

⁷⁹ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, 14. vydání. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. s. 536-537.

⁸⁰ KARLÍČEK, M., a kol. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*, 2. vydání. Praha : Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8. s. 12.

zákazníka zájem a ukotvila se pozitivně v jeho dlouhodobé paměti, stimulovala jej k opakovanému nákupu, a přispěla k budování dlouhodobého vztahu s cílem posílit vzájemnou důvěru a loajalitu.⁸¹ V komunikačním procesu je pro firmu důležité rozpoznat nejen potřebu, přání nebo problém poptávající strany, ale také nákupní chování zákazníka, a to zda se jedná o jeho nákup extenzivní, impulzivní, limitovaný a nebo zvyklostní.⁸² Vysoká rychlost komunikace v dnešní době přináší řadu výhod, ale také nevýhod, obzvláště v případě komunikace v negativním slova smyslu, protože nespokojení lidé mají tendenci komunikovat daleko častěji než jedinci spokojeni. Při komunikaci je dobré mít na paměti, že úspěch tkví v umění naslouchat, ve schopnosti empatie, v rozpoznání osobnosti, v poznání nákupního chování zákazníka, a vytypování vhodných názorových vůdců.

⁸¹ HESKOVÁ, M., ŠTARCHOŇ, P., *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha : Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5. s. 56.

⁸² VYSEKALOVÁ, J., et al. *Chování zákazníka*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3. s. 53.

3 Analýza obchodu Květiny a zahrada Floriana a charakteristika trhu

3.1 Představení obchodu Květiny a zahrada Floriana

Pro praktickou část je vybrán obchod Květiny a zahrada Floriana, který provozuje majitelka na základě volného živnostenského oprávnění s předmětem podnikání výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Ostatní obory činnosti tvoří: Zpracování dřeva, výroba dřevěných korkových, proutěných a slaměných výrobků, výroba školní a kancelářských potřeb, kromě výrobků z papíru, výroba bižuterie, kartáčnického a konfekčního zboží, deštníků, upomínkových předmětů, velkoobchod a maloobchod, návrhářská, designéřská, aranžéřská činnost a modeling, poskytování služeb zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost.

Obchod Květiny a zahrada Floriana se nachází ve městě Brušperk, v Moravskoslezském kraji, v okrese Frýdek-Místek, a tvoří jej dvě prodejny. Jako první byl otevřen na jaře v roce 2014 obchod Květiny Floriana v pronajatém nebytovém prostoru v přímé blízkosti jediné maloobchodní prodejny s potravinami ve městě. O tři roky později využila podnikatelka nabídku k pronájmu nebytového prostoru přímo na náměstí města Brušperk, vzdáleného jen krátkou pěší chůzí od obchodu s květinami, a otevřela zde obchod Zahrada Floriana. Dosavadní nabízený sortiment řezaných a hrnkových květin tak byl rozšířen o sortiment pro zahradu, ale zároveň poskytl prostor pro aranžování a skladování materiálu. Kromě sebe zaměstnává majitelka obchodu dvě zaměstnankyně a jednu brigádnici. Podnikatelka nemá registrovanou značku ani patent.

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí zkoumá užívání firemních zdrojů a marketingových nástrojů v rámci podnikatelské činnosti. Zdrojem informací pro zpracování analýz byly firemní účetní informace, hloubkový rozhovor s podnikatelkou, diskuze se zaměstnanci, informace veřejně dostupné na internetu, a informace plynoucí z vlastního pozorování. S respektem na přání podnikatelky nejsou zveřejněny informace, které by z jejího pohledu mohly omezit její další podnikání.

Vize a poslání

Vize a poslání nejsou u vybraného podniku jednoznačně formulovány, přesto má jeho majitelka jasnou představu o své podnikatelské činnosti, a od zahájení provozu klade důraz na spokojenost zákazníků, na kvalitu poskytovaných produktů a služeb, na poskytování dobrých zaměstnaneckých podmínek, týmovou práci a férové podnikání, s ohledem na ochranu přírody a zájmy společnosti.

Zákazníci

Obchod nemá zákazníky rozdělené do segmentů a cílovým trhem vybraného subjektu jsou obyvatelé města Brušperk a jeho spádové oblasti.

Organizační struktura a firemní kultura

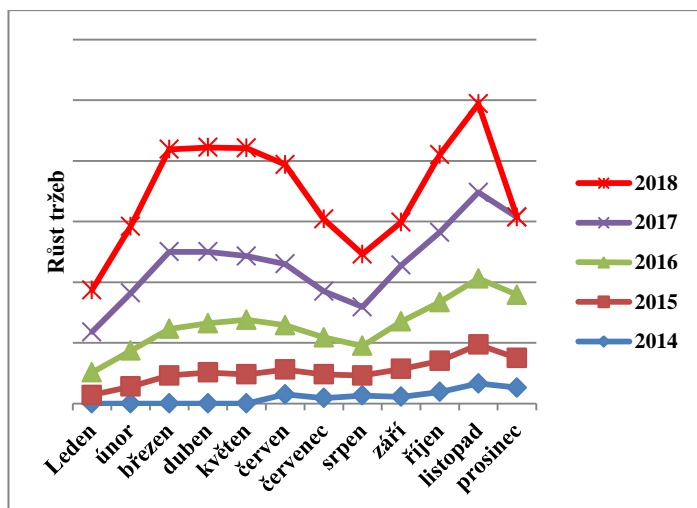
Organizační struktura analyzovaného podniku je jednoduchá s partnerským stylem řízení. Firemní kultura působí jednotně, je postavena na důvěře a vychází ze stejných názorů a představ o podnikání, komunikaci, a o marketingové filozofii orientované na potřeby a přání zákazníka. Marketingová činnost je tvořena na základě skupinové diskuze, přičemž konečná rozhodnutí činí majitelka obchodu. Outsourcing je využíván pro vedení účetnictví a v případě daňového a právního poradenství.

Ekonomická situace podniku

Analýza tržeb slouží k posouzení ekonomického vývoje obchodu, který je vidět v grafu č. 1., a to od jeho zahájení v roce 2014 do poloviny roku 2018 (na přání majitelky není uvedena výše tržeb). Výsledek vychází ze zpřístupněných interních účetních dokladů.

Graf č. 1 Vývoj tržeb obchodu Květiny a zahrada Floriana⁸³

⁸³ Vlastní zpracování



Z grafu vyplývá, že tržby obchodu mají rok od roku rostoucí tendenci a jejich velký nárůst podpořilo otevření prodejny Zahrada Floriana počátkem roku 2017. Zároveň z grafu vyplývá, že měsíce leden, únor, červenec, srpen a září jsou pro podnik obdobím útlumu v tržbách, což poukazuje na vliv sezónnosti.

V analýze nákladů byly sledovány výdajové položky fixní, variabilní a ostatní. Fixní náklady tvoří měsíční závazky vůči zaměstnancům, včetně sociálního a zdravotního pojištění, platby pronajimatelům nebytových prostor, platby bankám a ostatní pravidelné měsíční platby, které se podílí na celkových nákladech v rozmezí od 17 do 23 %. Průměrné variabilní náklady zahrnující položky zásoby a zálohy na DPH se pohybují se v rozpětí od 50 do 60 %. Průměr u ostatních nákladů nepřesahuje 2 %.

K zahájení provozu použila majitelka u obchodů vlastní kapitál a analyzovaný subjekt nemá náklady v podobě úvěrů. Investice podniku jsou minimální a jeho platební bilance vykazuje zisk. Podle úvahy majitelky se její podnik v cyklu životnosti nachází ve fázi zralosti.

Produkt a produktové portfolio

Na prodejně Květiny Floriana tvoří nabízený sortiment řezané a hrnkové květiny, a dárkové předměty. Dárkový sortiment zboží představuje: keramika, přírodní kosmetika, svíčky a drobné doplňkové dekorační předměty, slavnostní a smuteční vazbu. V druhém obchodě Zahrada Floriana si zákazníci mohou koupit zeminu, hnojiva, substráty, semena, keramiku, dekorační předměty, a zároveň se mohou stát svědky toho, jak přicházejí na svět originální produkty při aranžerské práci, které jsou nabízeny na

obou prodejnách. K nabízeným produktům dále patří aranžerská činnost z čerstvých květin a sušiny, květinový a floristický servis pro svatby a jiné příležitosti. Nabídka analyzovaného subjektu BP se dělí na sortiment zakoupený a určený k dalšímu prodeji a sortiment, kterému koncovou hodnotu dotváří zaměstnanci obchodu Floriana. Majitelka obchodu se rozhodla nabízet květiny čerstvé, aby dělaly doma radost co nejdéle, a proto nepoužívá lednice k jejich chlazení. Objednávky jsou řízeny podle předpokládané poptávky, aby neprodejné květiny zbytečně nekončily v odpadu. Při výrobě je přednost dávana přírodním materiálům a samozřejmostí je balení produktů do papíru, papírových krabic nebo tašek. Zákazníci si mohou objednat produkty telefonicky, a přestože rozvoz květin není v nabídce služeb obchodu, zaměstnanci zboží doručují zákazníkům po předchozí domluvě. Součástí nákupu je automatické poskytování informací o původu a vlastnostech zboží s doporučením o vhodné péči. Trendy v odvětví jsou sledovány a a je jim přizpůsobena nabídka v obou prodejnách.

Cena a cenový mix

Prodejní cena je tvořena podle nákladů, s ohledem na vývoj cen u konkurence a podle vývoje poptávky. Platba kartou je možná na obou prodejnách a slevy v podobě rabatu jsou poskytovány zaměstnanci na základě jejich uvážení během nákupu a nebo při placení. Projev poděkování stálým a klíčovým zákazníkům za jejich přízeň má podobu dáreků pocházející z vlastní produkce nejčastěji v předvánočním období, a nebo v průběhu roku podle příležitosti a jiné věrnostní programy nejsou v podniku zavedeny. Cena některých produktů je v porovnání s konkurencí vyšší a souvisí se strategií poskytování vyšší kvality.

Místo prodeje

Obchod Floriana nabízí svůj prodejní sortiment v kombinaci pultového a samoobslužného prodeje. Jelikož je konečným článkem distribučního řetězce, hraje u něj důležitou roli umístění, vzhled a atmosféra prodejních prostor. Obě prodejny jsou dobře přístupné s možností parkování a nacházejí se na místech s vysokou frekvencí pohybu lidí, a to u největší obchodní jednotky s potravinami ve městě na jeho náměstí. Nabízené produkty je možné shlédnout ve velkých prosklených výlohách a za příznivého počasí jsou vystavovány před prodejny. Obchod Květiny Floriana prodává svůj sortiment na 20 m², se zázemím pro personál. Jeho vybavení tvoří dřevěné regály umístěné podél dvou stěn a malý prodejní pult. Uprostřed místnosti je zboží na menším

stojanu. Prodejna Zahrada Floriana je o 10-m² větší, bez zázemí a skladovacího prostoru. Produkty jsou vystaveny na rustikálním dřevěném regálu podél jedné stěny, dále na podlaze a širokých parapetech podél dvou velkých výloh. Taktéž nechybí prodejní pult, který je prodloužen o pracovní prostor. Součástí prodejny jsou dva pojízdné stojany a pohodlné křeslo, do kterého podle slov zaměstnanců občas usednou zákazníci. Obě prodejny jsou dobře osvětleny a působí čistým a útulným dojmem, který vytváří klidnou a přátelskou atmosféru.

Marketingová komunikace

Přímý prodej umožňuje zaměstnancům obchodu být v úzkém kontaktu se zákazníky. Produkty jsou nabízeny v přátelské komunikaci a taktéž je zákazníkům dán prostor pro vyjádření názorů týkajících se nejen spokojenosti s předešlým nákupem. Občas se přijdou lidé do obchodu poradit a nebo si jen tak popovídat. Mimo prodejní dobu komunikuje obchod se svým okolím prostřednictvím výloh, na kterých nechybí informace o podnikatelském subjektu, otevírací době a telefonní kontakt. Prostorné výkladní skříně jsou maximálně využívány pro prezentaci nabízeného zboží a mimo jiné k propagaci sdělení o akcích pořádaných podnikem ve formě plakátů a nebo polepů. Dále majitelka využívá pro komunikaci se svým okolím místní tištěný zpravodaj a sociální síť facebook. Podnik má své webové stránky, které jsou v současné chvíli mimo provoz. Obchod Floriana je rovněž sponzorem místního klubu mažoretek a přispívá do tombol na společenských akcích konaných ve městě Brušperk a v sousedních obcích. V průběhu roku 2018 se obchod Floriana zúčastnil výstavy v Národním domě města Brušperk a uspořádal vlastní akci v místní knihovně, na které zaměstnanci pomáhali vyhotovit účastníkům adventní věnce.

Zaměstnanci

Všichni zaměstnanci obchodu Květiny a zahrada Floriana mají dobré komunikační dovednosti, jsou empatičtí, manuálně zruční, kreativní a nepoužívají během svého zaměstnání jednotný pracovní oděv. V průběhu roku se celý pracovní tým účastní pravidelných školení u společnosti Agro profi (výrobce, distributora a prodejce substrátů, hnojiv aj.), a minimálně třikrát ročně navštěvují předváděcí akce, například v oblasti aranžování. Taktéž je podporována kreativní aktivita jednotlivých zaměstnanců při jejich účastech na výstavách a akcích spojených s floristikou, na kterých prezentují své produkty pod jménem obchodu Floriana.

Procesy

Procesy v obchodě Floriana jsou plánované a koordinované majitelkou společně se zaměstnanci. Týkají se inovací produktů, objednávek a prodeje, komunikace, výroby, tvorby cen, sběru informací a ostatních aktivit. Z výpovědi zaměstnanců a z vlastního pozorování dále vyplynulo, že je jejich jednání profesionální a v rámci podnikových možností spontánní a rychlé, pozitivně uspokojující potřeby a přání zákazníků (například v podobě rychlého vyřízení větší objednávky, doručení zboží).

Produktové portfolio podniku

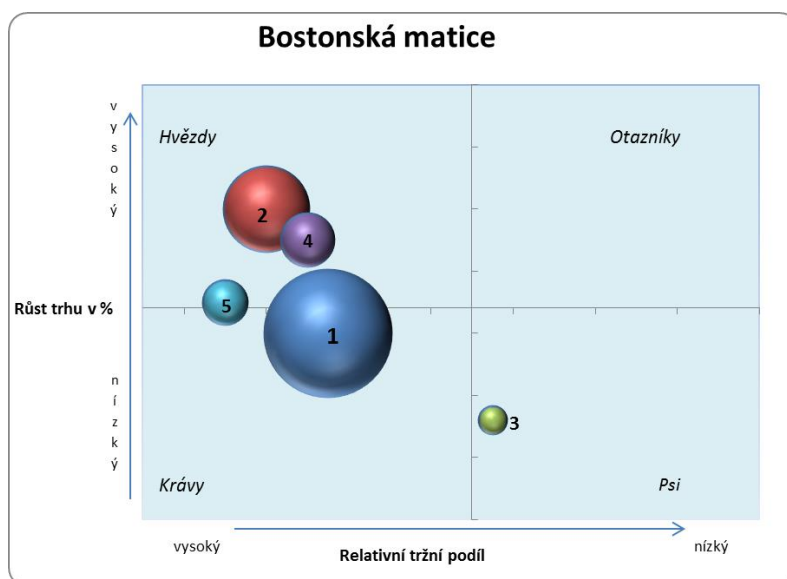
Analýzu produktového portfolia umožní metoda Bostonské matice. K její realizaci byly produkty nabízené obchodem Floriana rozděleny do pěti produktových řad kde: produkt jedna (bod 1) zahrnuje řezané a hrnkové květiny, produkt dvě (bod 2) výrobky vzešlé z anranžérské práce, produkt tři (bod 3) hnojiva a semena, produkt čtyři (bod 4) umělé květiny a dekorační sortiment, a poslední patou řadu (bod 5) tvoří dárkový sortiment. Relativní tržní podíl jednotlivých produktových řad byl získán porovnáním podílu vybraného subjektu s podílem nabízených produktů na cílovém trhu (obyvatelům města Brušperk) přímou konkurencí. Procentuální růst trhu byl získán přibližným odhadem ze strany podnikatelky z důvodu nedostupnosti relevantních dat. Zároveň tento ukazatel vycházel z analýzy tržeb jednotlivých produktových řad na celkových tržbách ve sledovaném období od počátku roku 2017 do poloviny roku 2018. Výsledné hodnoty analýzy produktového portfolia obchodu Floriana nabízí tabulka č. 2. Relativní tržní podíl a tržní růst obchodu, která poskytla data pro grafické znázornění Bostonské matice, které uvádí obrázek č. 9.

Tabulka č. 2 **Relativní tržní podíl a růst trhu obchodu**⁸⁴

Produkt	Tržní podíl	Tržní podíl konkurence	Relativní tržní podíl	Růst trhu v %	Podíl na tržbách v %
Produkt 1	45%	15%	3	25%	55%
Produkt 2	35%	15%	2,33	45%	25%
Produkt 3	15%	20%	0,75	1%	3%
Produkt 4	40%	10%	4	50%	10%
Produkt 5	25%	5%	5	30%	7%

⁸⁴ Vlastní zpracování

Obrázek č. 9 **Bostonská matice**⁸⁵



Z výsledků Bostonské matice lze vyčíst, že se produktová řada jedna nejvíce podílí na objemu firemních tržeb a dosahuje vysoké míry tržního růstu danou charakterem nabídky produktů na vysoce frekventovaném místě, v matici BCG zabírá z větší části kvadrant krávy. Produktová řada dvě se nachází v kvadrantu hvězdy a zahrnuje produkty s vysokou marží a poptávkou, a s nízkou konkurencí. Třetí produktová řada v kvadrantu psi se podílí na celkových tržbách firmy nejméně. Tento sortiment je nabízen v obchodě Zahrada Floriana, ale zároveň je součástí prodejního sortimentu v místním květinářství a v prodejně se smíšeným zbožím. Produktová řada čtyři si získala své místo v kvadrantu hvězd a sestává z výrobků s vysokou poptávkou, marží a nízkou konkurencí, a také z důvodu své povahy doplňkového sortimentu k ostatním řadám. Pátá produktová řada, na hranici kvadrantů krávy a hvězdy, dosahuje nejvyššího tržního podílu, a přestože podniku přináší druhý nejmenší podíl na celkových tržbách, je součástí nabídky, jelikož je komplementární doplněk první produktové řady těšící se z vysoké poptávky na cílovém trhu. Grafické znázornění Bostonské matice poskytuje pohled na podíl jednotlivých řad na celkovém příjmu obchodu, a dále vypovídá o jejich velikosti poptávky a relativním tržním podílu na cílovém trhu ve vztahu k přímé konkurenci. Matice BCG dále poskytuje informace o životním cyklu jednotlivých řad, kdy se produkty znázorněné v bodech 1, 2, 4 a 5 nacházejí ve fázi růstu přecházejícím do fáze zralosti u 1. a 5. řady. Bod 3 je ve fázi úpadku, a jelikož je komplementárním materiálem v procesu výroby ostatních produktových řad, nemá podnik důvod k jeho vyřazení z nabídky. Na základě zjištěných

⁸⁵ Vlastní zpracování

výsledků je vhodné marketingovými aktivitami podpořit výrobné řady 2, 4 a 5, a neustat v případě první produktové řady, jež je hlavním zdrojem firemních příjmů. Skutečnost, že žádná řada neobsadila kvadrant otazníky, je možné pojmout jako výzvu k inovacím stávající nabídky, a nebo zvážit uvedení nového produktu na trh.

Analýza interního prostředí - SW

Analýza SW hodnotí analýzu interního prostředí. K určení pořadí faktorů a přidělení známky se výjádřili také jednotlivě všichni zaměstnanci v diskuzi. Váha vyjadřuje závažnost faktoru v podniku a je v intervalu $<0,1 - 0,9>$ s celkovým součtem jedna. Znamky hodnotí kvalitu výkonu faktoru v podniku a je v hodnotící pětistupňové škále, kde 1 = nejlepší, a 5 = nedostačující. Tabulka č. 1 prezentuje konečný výsledek SW analýzy.

Tabulka č. 3 **Analýza SW**⁸⁶

Faktory vnitřního prostředí	Hodnocené pořadí faktorů	Váha	Hodnocení známkou	Součin	Umístění faktoru
F1 Vyšší náklady	9	0,164	3	0,49	9.
F2 Produkt	4	0,073	2	0,15	5.
F3 Strategické umístění prodejny	5	0,091	1	0,09	4.
F4 Prostedí prodejny	3	0,055	1	0,05	3.
F5 Skladovací prostory	10	0,182	4	0,73	10.
F6 Kreativní a výkonný pracovní tým	1	0,018	1	0,02	1.
F7 Komunikační dovednosti	2	0,036	1	0,04	2.
F8 Cena	6	0,109	2	0,22	6.
F8 Webové stránky	8	0,145	3	0,44	8.
F10 Image podniku	7	0,127	2	0,25	7.
Celkem	55	1		2,47	

Celkový výsledek uvedený v tabulce hodnotí vnitřní prostředí jako mírně naprůměrné, které při nejvyšší známce 1 je ve výši 2,47. Umístění jednotlivých faktorů je použito pro rozdělení na silné stránky podniku, které zastupuje prvních pět faktorů v pořadí od nejnižšího součinu, a druhou polovinu za slabé stránky podniku. Výsledek rozdělení je uveden v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2 **Silné a slabé stránky podniku**⁸⁷

⁸⁶ Vlastní zpracování

⁸⁷ Vlastní zpracování

Silné stránky Strengths	Slabé stránky Weaknesses
S1 Kreativní a výkonný pracovní tým	W1 Cena
S2 Strategické umístění prodejny	W2 Image podniku
S3 Prostředí prodejny	W3 Webové stránky
S4 Komunikační dovednosti	W4 Vyšší náklady
S5 Produkt	W5 Skladovací prostory

3.3 Analýza externího prostředí - OT

PESTE analýza

Politické a legislativní prostředí v roce 2019 může být ovlivněno v kontextu s Evropskými parlamentními volbami v květnu, nebo s vystoupením Velké Británie nebo Itálie z Eurozóny. Z pohledu legislativy se řídí obchod Květiny a Zahrada Floriana platnými zákony, mezi které se řadí hlavně: Obchodní zákoník, Zákoník práce, Občanský Zákoník, Zákon o účetnictví aj. Stejnou váhu pro podnik mají rovněž rozhodnutí učiněna městským zastupitelstvem a starostou. Jedná se například o vyhlášku týkající se výběru poplatku za užívání veřejného prostranství, které vybraný subjekt užívá pro výstavu svých produktů před prodejny. Změny ve vyhlášce v podobě navýšení poplatku by znamenaly pro obchod zvýšení nákladů, a nebo rozhodnutí ukončit užívání veřejného prostranství k prezentaci nabídky, což lze považovat za hrozbu pro podnik.

Ekonomické prostředí sleduje vývoj ukazatelů hrubého domácího produktu, nezaměstnanosti, míry inflace, úrokové míry, kurzu měn a jiné, které všechny ovlivňují ceny vstupů a výstupů podniku, a přeneseně se projevují i na kupní síle zákazníka. Míra inflace v roce 2018 dosáhla 2,1 % a podle prognózy České národní banky ceny nadále porostou i v roce 2019, což ovlivní ceny vstupů a výstupů.⁸⁸ Nezaměstnanost se v roce 2018 pohybovala v průměru okolo 3 % a stejný výsledek je očekáván i v následujícím roce, což není příznivá situace pro zaměstnavatele s poptávkou po kvalitní pracovní síle. Důležitým faktorem je také vývoj směnného kurzu české koruny k Euru, který ovlivňuje cenu importovaných květin. Česká národní banka odhaduje vývoj kurzu pro rok 2019 v rozmezí od 25,90 Kč do 24,90 Kč za jedno Euro, proto i zde se počítá s nárůstem cen. Podle zpráv Českého statistického úřadu vzrostla ekonomická výkonnost České republiky v minulém roce o 3 %, a podle odhadů se růst hrubého

⁸⁸ Česká národní banka. *Stanoviska pro veřejnost*. [online]. 2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupně z WWW: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/stanoviska/stanoviska_2019/19_01_inflace>.

domácí produktu roce 2019 zpomalí, z důvodu nedostatku pracovních sil, mzdové inflace a nejistot v mezinárodním obchodě.⁸⁹ Po zavedení elektronické evidence tržeb se změnilo v roce 2018 i sazby DPH u některých služeb a zboží, a to z 15 % na 10 %. Podle návrhu Ministerstva financí ČR se snížení mělo dotknout i řezaných květin a poupat na kytice, nebo k okrasným účelům. Tento návrh zatím nebyl schválen a bude projednáván v roce 2019.⁹⁰ Ekonomické prostředí představuje pro podnik hrozbu v případě ekonomické recese a v nedostupnosti pracovní síly.

Sociálně – kulturní prostředí

Vybraný podnik se nachází v Moravskoslezském kraji, ve městě Brušperk, které leží uprostřed pomyslného kruhu, jež tvoří města Ostrava, Frýdek – Místek, Mošnov (letišťe), Příbor (rodiště Sigmunda Freuda) a obce Hukvaldy (rodiště Leoše Janáčka). Moravskoslezský kraj je třetím nejhustěji osídleným krajem v Česku. Průměrný měsíční příjem obyvatel v kraji má rostoucí tendenci a svou průměrnou výši dosahuje bez mála 28.000,- Kč. Přesto se ještě stále nerovná průměrnému měsíčnímu příjmu obyvatel v Česku, který je ve výši 32.439,- Kč.⁹¹ Město Brušperk bylo založeno v roce 1269 a bylo v minulosti významným centrem řemeslné výroby a obchodu, hlavně v oblasti soukenictví. Díky tomu má bohatou historii doprovázenou tradicemi, které jsou udržovány dodnes v podobě poutí, jarmarků, trhů a jiných společenských akcí. Jeho počet obyvatel se za posledních pět let příliš nezměnil a pohybuje se přibližně okolo 4 tisíc obyvatel, kteří z větší poloviny bydlí v rodinných domech se zahradou. Průměrný věk osob s trvalým bydlištěm v Brušperku je 42 let a poměr mezi počtem mužů a počtem žen je téměř vyrovnaný. Většina obyvatel dojíždí za prací do měst Ostrava a Frýdek Místek a tvoří jejich spádovou oblast. Do spádové obvodové oblasti města patří devět přilehlých obcí s přibližně 11-ti tisíci obyvateli. Ve městě je v současnosti aktivně činných 431 podnikatelských subjektů z 805 registrovaných. Nechybí zde městský úřad, pošta, škola, školka, knihovna, zdravotní zařízení, domov pro seniory, informační centrum, bankomat, výstavní síň, krytý bazén a sportovní hala a jiné. Byť město ztratilo vzhledem ke své poloze v 19. století na významu, dnes je díky krátké dostupnosti do měst pomyslného kruhu a krásné přírody

⁸⁹ Český statistický úřad. *Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2018*. [on-line] 2019. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2018>>.

⁹⁰ Podnikatel.cz. *V druhé snížené sazbě DPH by chtěl být každý. Novela EET spustila vlnu požadavku*. [on-line] 2018. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.podnikatel.cz/clanky/v-druhe-snizene-sazbe-dph-by-chtel-byt-kazdy-novela-eet-spustila-vlnu-pozadavku/>>.

⁹¹ Český statistický úřad. *Čtvrtletní sektorové účty - 4. čtvrtletí 2019*. [on-line] 2019. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/ctvrtletni-sektorove-ucty-3-ctvrtleti-2018>>.

Chráněné krajinné oblasti Beskyd, považováno za satelitní město moravskoslezské metropole Ostravy. Sociálně kulturní prostředí má potenciál kladného rozvoje nejen pro jeho obyvatele, ale také pro obchod Floriana. Podniku se nabízí řada příležitostí například ve spojení s pořádanými společenskými, kulturními a sportovními akcemi, nebo ve spolupráci s veřejnou správou města a s ostatními podnikatelskými subjekty ve místě působení a v jeho okolí.

Technologické prostředí

Technologické prostředí a vývoj technologií se dotýkají vybraného subjektu méně. Přesto může pozitivně ovlivnit podnikovou oblast administrativy, ve spojení s využitím softwérových programů vhodných pro pracování s daty, a v on-line prostředí, které lze vnímat jako příležitost v oblasti marketingové komunikace a u distribuce obchodu Floriana.

Ekologické prostředí

Ochrana životního prostředí je předním společenským tématem, které si vyžaduje kladný přístup podnikatelských subjektů k ekologickým otázkám. Je kladen důraz na volbu materiálu a surovin, které jsou ekologicky nezávadné a přírodu nezatěžují. Téma se také týká třídění odpadu a jeho likvidaci, nebo využívání obnovitelných zdrojů. Podnik při výkonu své podnikatelské činnosti podává kladné odpovědi na všechny výše uvedené otázky. Za hrozbu jsou považovány klimatické změny a přírodní katastrofy, které obchod Floriana neovlivní, ale může jim předcházet svým ohleduplným přístupem k přírodě. V tomto ohledu je spatřována příležitost v posilování podnikové identity, protože podnik provádí svou podnikatelskou činnost a aktivity související s ochranou životního prostředí a může je vyzdvihnout, aniž by mu vážně hrozila negativní zpětná vazba.

Porterův model pěti sil

Stávající konkurence

Prodej květin je v posledních letech rostoucím trendem o čemž svědčí nejen nárůst počtu otevřených obchodů s květinami ve městech, ale také nabídka květin v podobě doplňkového sortimentu u větších obchodních jednotek. V místě působení obchodu Floriana.

Město Brušper není výjimkou a jsou v něm provozována květinářství dvě, vybraný subjekt obchod Floriana a květinářství Astra od sebe vzdálené jen cca 200 metrů. Za konkurenci lze dále považovat podnikatelské subjekty se stejnou nabídkou sortimentu v sousedních městech a obcích. Jedná se o podnik Unipol – zahradnictví, keramika s.r.o., Zahradnictví a květinářství La Narute a obchod Květiny Pomněnka. Následující text je věnován analýze uvedené konkurence.

Květinářství Astra je vzdálené jen krátkou pěší chůzí od obchodu Květiny Floriana a je situováno na příjezdové komunikaci do středu města, s možností parkování přímo před prodejnu. Jedná se o rodinný podnik, který je provozován od roku 1989 ve vlastních prostorech, které sestávají z prodejny, zázemí, skladovacích a venkovní prostor. Obchod nabízí řezané, hrnkové a umělé květiny, zahradní sortiment, keramiku, slavnostní a smuteční vazby, aranžování kytic, semena a hnojiva. Hlavním dodavatelem je rodinný příslušník s vlastním zahradnictvím, což lze považovat za konkurenční výhodu podniku. Cena řezaných a hrnkových květin je málo nižší než u obchodu Floriana. Personál tvoří tři zaměstnanci. Podnik Astra soustřeďuje svou hlavní činnost týkající se prodeje řezaných a hrnkových květin, a doplňkového dárkového sortimentu do obchodu ve městě Příbor, který má oproti květinářství Astra v Brušperku větší prioritu. Webové stránky podnik nemá, ale je na sociální síti facebook.

UNIPOL - zahradnictví, keramika s.r.o. působí na trhu od roku 1990. Od začátku se firma specializuje na nabídku kaktusů a sukulentních rostlin, včetně speciální keramiky pro ně určené. Tuto keramiku si podnik v průběhu svého působení začal vyrábět sám a také rozšířil nabídku sortimentu o prodej řezaných a hrnkových květin, a dárkový sortiment, slavnostní a smuteční vazby, aranžování kytic a sezonní vazby. Podnikatelská činnost je prováděna ve vlastních prostorech, které tvoří prodejna, zázemí pro zaměstnance, zahrada, skladovací a výrobní prostory. Zákazníci parkují přímo u prodejny. Prodejní a výstavní plochy jsou v částečné rekonstrukci. Cena je v porovnání s vybraným subjektem relativně stejná. Podnik má umístěnou reklamu u cesty v místě prodejny a provozuje své webové stránky s možností telefonické nebo mailové objednávky.

Květiny Pomněnka působí v obci Staříč, na příjezdové komunikaci u příjezdové komunikace z měst Ostrava a Frýdek – Místek, s možností parkování přímo u prodejny. Obchodní prostory se zázemím a skladovacím prostorem jsou v podnájmu. Nabízený sortiment tvoří řezané a hrnkové květiny, slavnostní a smuteční

vazba, a doplňkový prodej, který sestává z keramiky, nabídky stolních lamp, proutěného zboží a svíček. Produkty jsou za příznivého počasí prezentovány před prodejnou a ceny jsou stejné jako v obchodě Floriana. Podnikatelka zaměstnává sebe a jednoho zaměstnance a má totožné dodavatele jako vybraný subjekt. Obchod nemá své webové stránky a pro komunikaci využívá sociální síť facebook.

Zahradnictví a květinářství La Nature se nachází v obci Fryčovice, na příjezdové cestě do města Brušperk. Firma podniká ve vlastních prostorech, s možností parkování u prodejny, a nabízí taktéž sortiment řezaných a hrnkových květin, slavnostní i smuteční vazby, doplňkový prodej, ale pouze na objednávku s dodáním do druhého dne za přibližně stejné ceny jako u obchodu Floriana. Přednost podniku spočívá v oblasti zahradnictví, které nabízí více než 1.000 druhů rostlin včetně poradenství. Firma disponuje funkčními webovými stránkami bez on-line obchodu.

Za konkurenční firmy lze také vzít v potaz on-line květinářství, a to firmy Nika a I-Kvetiny.cz, které působí v okrajové městské části Ostravy - Jih. Podniky provozují vlastní prodejny a rozvoz květin je nabízen do města Brušperk zdarma.

Z analýzy stávající konkurence vyplývá, že obchod Floriana provozuje svou podnikatelskou činnost v silně konkurenčním prostředí. Zkoumaný subjekt má navázán dobrý vztah se všemi výše uvedenými subjekty, a proto je vzájemná rivalita mezi konkurujícími firmami vnímána jako nízká. Pozitivní přístup ke konkurenci je spatřován jako příležitost v budování vzájemné spolupráce s přínosem pro všechny zúčastněné strany.

Vstup nové konkurence

Vstupu nové konkurenci na trh brání především bariery trhu. V případě města Brušperk lze za bariéru považovat existenci dvou obchodů s květinami, a také nižší kupní sílu danou nízkým počtem jeho obyvatel. Pro prodej květin, které se řadí mezi zboží nezbytné potřeby, je důležitou podmínkou nalezení atraktivního a hodně frekventovaného místa. Město v současnosti nabízí takovýchto lokalit méně a s výhledem do budoucna je viděna hrozba v důsledku jeho pozitivního rozvoje, spojeného s pravděpodobností výskytu nové atraktivní lokality, například otevře-li se nová prodejna potravin.

Vyjadňavající síla odběratelů

Vyjadňavající síla odběratelů pro obchod Floriana je silná ze dvou důvodů. Prvním je skutečnost, že podnik působí v silně konkurenčním prostředí. Druhý důvod je možné spatřovat ve skutečnosti, že většina obyvatel pracuje mimo město Brušper, a stává se součástí spádové oblasti měst Frýdek-Místek, Ostrava, Mošnov a jiných. Zákazníci za těchto předpokladů mají velkou možnost výběru se rozhodnout kde svůj nákup uskuteční. Jako příležitost se v tomto ohledu nabízí zaměřit aktivity obchodu na budování dlouhodobých vztahů s odběrateli a nebo v hledání tržních výklenků.

Vyjadňavající síla dodavatelů

Obchod Floriana odebírá řezané a hrnkové květiny od čtyř dodavatelů a to od firmy Helis – květiny s. r. o., Klia CZ s.r.o., Florplant s. r. o., a Zahradnictví Šimeček. Při analýze dodavatelů jsou brány v potaz náklady spojené se změnou dodavatele a to: druh odebíraných produktů, jejich cena, kvalita, balení, množství, způsobu dodání a země původu odebíraných produktů. Mezi firmami, s přihlédnutím na výše vedená kritéria, panuje v Moravskoslezském kraji silná konkurence, což oslabuje jejich vyjedňavající sílu a stejná situace platí také u dodavatelů dárkového a ostatního sortimentu.

Hrozba substitutů

Za substitut květiny lze přijmout umělou květinu. Květiny uspokojují zvláštní druh potřeby, která nabývá u každého jedince jinou podobu. Někdo může za substitut přijmout čokoládu, knihu, dovolenou, jiný zase zážitek z kina, výlet, a výčet možností substitutů by mohl pokračovat, proto u květin nelze substitut z mého pohledu jednoznačně definovat. Za hrozbu je možné považovat příchod nových trendů pro projev emocí.

Analýza konkurence podniku benchmarkingem

V analýze benchmarkingem je porovnán vybraný subjekt ve vztahu k výše uvedeným konkurenčním podnikům na základě subjektivního posouzení podle kritérií: lokalizace, prostředí prodejny, sortiment a nákladovost. Indikátor lokalizace zahrnuje umístění, dostupnost a možnosti parkování. Prostředí prodejny představuje srovnání nákupní atmosféry prodejen, sortiment posuzuje nabídku produktů, cenu a kvalitu. Ukazatel nákladovosti hodnotí, zda jsou prostory ve vlastnictví podniku nebo

v pronájmu, počet zaměstnanců a dodavatele. Použita je pětistupňová bodovací škála od 1 až 5, přičemž 5 je nejlepší hodnocení. Tabulka č. 3 poskytuje výsledek porovnání vybraného subjektu s konkurenčními podniky.

Tabulka č. 3 **Porovnání obchodu Floriana s konkurenčními podniky**⁹²

Podnik	Lokalizace	Prostředí prodejny	Sortiment	Náklady	Celkem
Floriana	5	5	5	1	16
Poměnka	4	4	4	2	14
La Nature	3	2	2	4	11
Astra	4	3	3	5	15
Unipol	3	2	4	4	13

Z výsledků lze vyčíst, že obchod Floriana dosahuje u faktorů lokalizace, prostředí prodejny a sortiment nejlepšího hodnocení. Lokalizace je opodstatněna umístěním podniku v atraktivní lokalitě s vysokou frekvencí pěších i mobilních zákazníků. U indikátorů prostředí prodejny a sortiment se oproti ostatním firmám nejvíce přibližuje stávajícímu trendu, a naopak v porovnání z hlediska nákladovosti je vůči své konkurenci v nevýhodě, jelikož je podnikatelská činnost u konkurenčních firem prováděna ve vlastních prostorech, společně s rodinnými příslušníky, a s nabídkou produktů z vlastních pěstíren, což je považováno ve všech případech za konkurenční výhodu, kterou obchod Floriana nedisponuje. Výsledek analýzy benchmarkingem přesto dopadl pro podnik uspokojivě u čtyřech z vybraných ukazatelů z pěti. V případě nákladů je otázkou, zda existuje způsob vedoucí ke snížení výdajů, aniž by byl omezen stávající chod obchodů, snížena kvalita nabídky, a nebo se to dotklo poskytovaných podmínek zaměstnancům. Z této analýzy taktéž vyplývá, že největší přímou konkurencí obchodu Floriana je podnik Astra.

3.4 SWOT analýza obchodu Květiny a zahrada Floriana

Analýza SWOT umožňuje primární pohled na silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby v horizontu jednoho roku, na základě analýzy jeho marketingového prostředí, kterou nabízí tabulka č. 4.

⁹² Vlastní zpracování

Tabulka č. 4 **Maticе SWOT analýzy**⁹³

Silné stránky - Strengths	Slabé stránky - Weaknesses
S1 Kreativní a výkonný pracovní tým	W1 Cena
S2 Umístění prodejny	W2 Vyšší náklady
S3 Nákupní atmosféra	W3 Webové stránky
S4 Komunikační dovednosti	W4 Image podniku
S5 Produkt	W5 Skladovací prostory
Příležitosti - opportunities	Hrozby - threats
O1 Budování dlouhodobých vztahů	T1 Vstup nové konkurence
O2 Inovace	T2 Nedostupnost pracovní síly
O3 Noví odběratelé	T3 Ukončení pronájmu
O4 Nalezení tržní mezery	T4 Ekonomická recese
O5 Zavedení on-line obchodu	T5 Zákony a vyhlášky

Hodnocení analýzy SWOT pomocí váhy a škálování

Analýza SWOT je využita k hodnocení jednotlivých faktorů v kvadrantech pomocí metody váhy a škálování se záměrem získat pořadí indikátorů podle jejich závažnosti a výkonnosti v podniku. Váha je daná pořadím podle závažnosti ukazatele v podniku a známka vypovídá na pětistupňové hodnotící škále o kvalitě výkonu, kde 1 označuje nejlepší a 5 nízký výkon. U externího prostředí hodnotí známka sílu vlivu působení faktoru na podnikovou činnost, kde 1 představuje nízký vliv síly a 5 vysoký vliv. Jelikož jsou slabé stránky a hrozby považovány za nežádoucí, je hodnocení vyjádřeno zápornou známkou. Následný součin váhy a známky ukazuje na výsledek určující pořadí indikátoru v kvadrantu SWOT analýzy. Podkladem pro výsledek uvedený v tabulce č. 5 vychází z vlastního subjektivního posouzení a z diskuze se zaměstnanci obchodu.

⁹³ Vlastní zpracování

Tabulka č. 5 **Hodnocení analýzy SWOT pomocí váhy a známky**⁹⁴

Silné stránky	Pořadí faktorů	Váha	Známka	Součin	Umístění faktoru
Strengths					
S1 Kreativní a výkonný pracovní tým	1	0,07	5	0,33	1.
S2 Strategické umístění prodejny	3	0,20	4	0,80	3.
S3 Prostředí prodejny	4	0,27	4	1,07	4.
S4 Komunikační dovednosti	2	0,13	4	0,53	2.
S5 Produkt	5	0,33	4	1,33	5.
Celkem	15	1		4,07	
Slabé stránky	Pořadí faktorů	Váha	Známka	Součin	Umístění faktoru
Weaknesses					
W1 Cena	2	0,13	-3	-0,40	2. - 3.
W2 Image podniku	1	0,07	-2	-0,13	1.
W3 Webové stránky	4	0,27	-3	-0,80	4.
W4 Vyšší náklady	3	0,20	-2	-0,40	2. - 3.
W5 Skladovací prostory	5	0,33	-4	-1,33	5.
Celkem	15	1		-3,07	
Interní faktory celkem				1,00	
Příležitosti	Pořadí faktorů	Váha	Známka	Součin	Umístění faktoru
Opportunities					
O1 Budování dlouhodobých vztahů	1	0,07	4	0,27	1.
O2 Inovace v sortimentu nabídky	2	0,13	4	0,53	2. - 3.
O3 Noví odběratelé	4	0,27	2	0,53	2. - 3.
O4 Nalezení tržní mezery	3	0,20	3	0,60	4.
O5 Zavedení on-line obchodu	5	0,33	2	0,67	5.
Celkem	15	1		2,60	
Hrozby	Pořadí faktorů	Váha	Známka	Součin	Umístění faktoru
Threats - hrozby					
T1 Vstup nové konkurence	1	0,07	-4	-0,27	1.
T2 Ukončení pronájmu prostor	3	0,20	-3	-0,60	3.
T3 Nedostupnost pracovní síly	2	0,13	-4	-0,53	2.
T4 Ekonomická recese	4	0,27	-3	-0,80	5.
T5 Zákony a vyhlášky	5	0,33	-2	-0,67	4.
Celkem	15	1		-2,87	
Externí faktory celkem				-0,27	

Výsledek analýzy SWOT vyjadřuje umístění jednotlivých faktorů v kvadrantech následovně:

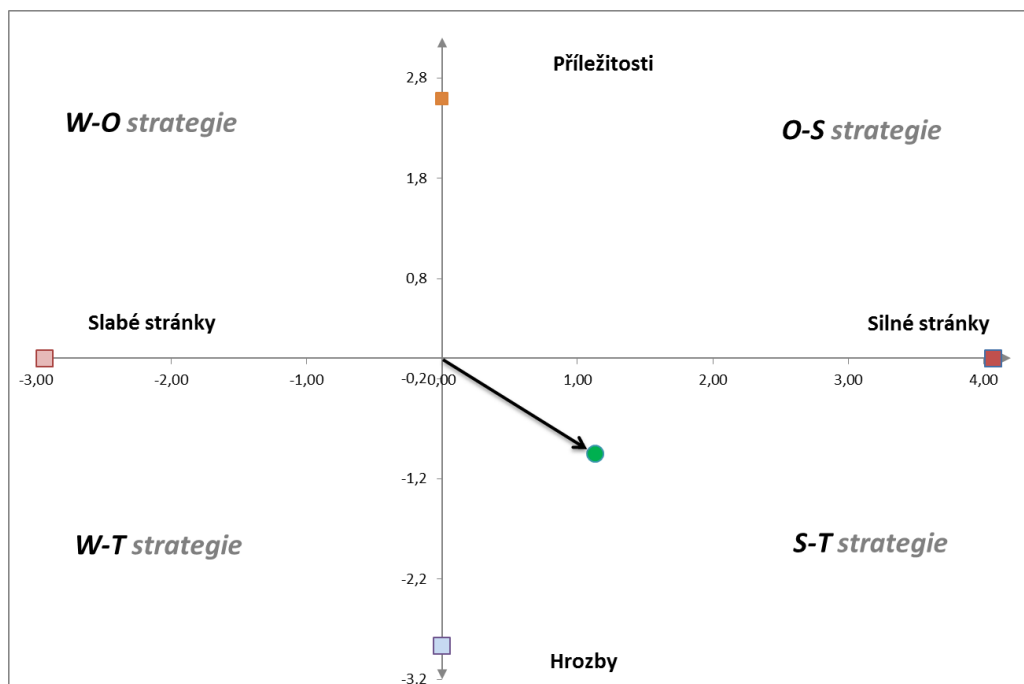
- silné stránky – 1. kreativní a výkonný pracovní tým, 2. komunikační dovednosti a 3. strategické umístění prodejen
- slabé stránky – 1. image podniku, 2. a 3. cena, vyšší náklady a webové stránky
- příležitosti – 1. budování dlouhodobých vztahů, 2. inovace v sortimentu, 3. noví odběratelé

⁹⁴ Vlastní zpracování

- hrozby – 1. vstup nové konkurence, 2. nedostupnost pracovní síly, 3. ukončení pronájmu prostor.

Z uvedených výsledků v tabulce rovněž vyplývá, že má obchod Floriana silné stránky a při hodnocení nejvyšší známkou jedna dosahují celkově nadprůměrné hodnoty 4. Slabé stránky s výsledkem -3,07 poukazují na nutnost věnovat zvýšenou pozornost v podnikatelské činnosti na jejich eliminaci. Příležitosti pro podnik dosáhly nadprůměrné hodnoty 2,6 a skóre hrozeb ve výši 2,87 poukazuje na silný vliv faktorů z vnějšího marketingového prostředí na podnik. Dosazení získaných výsledků na vertikální a horizontální osy nabízí informaci o vhodné strategii a pohled na výsledek procesu poskytuje obrázek č. 10.

Obrázek č.10 Grafické znázornění SWOT analýzy⁹⁵



Grafické znázornění ukazuje, že vhodným směrem pro obchod Floriana je strategie S-T, to je soustředit podnikatelské aktivity na eliminaci vlivu ukazatelů slabých stránek k posílení silných stránek, které lze s faktory příležitostí využít ke snížení vlivu hrozeb.

⁹⁵ Vlastní zpracování

Hodnocení SWOT analýzy párovým srovnáním

Analýza SWOT je dále použita v metodě párového srovnání jednotlivých faktorů interního a externího prostředí v matici plus a mínus s cílem zjistit jejich prioritu v kvadrantech podle následujících kritérií:

- silná oboustranná pozitivní vazba faktorů je hodnocena ++,
- silná oboustranně negativní vazba faktorů je hodnocena −,
- slabší pozitivní vazba mezi faktory je hodnocena +,
- slabší negativní vazba mezi faktory je hodnocena −,
- a žádný vzájemný vztah mezi faktory hodnocen 0.⁹⁶

Tabulka č. 6 nabízí konečnou podobu hodnocení ukazatelů analýzy SWOT v matici plus a mínus.

Tabulka č. 6 **Hodnocení SWOT analýzy maticí plus a mínus**⁹⁷

Faktory	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5	Σ	Pořadí
O1	++	++	++	+	+	-	-	0	-	0	5	2.
O2	++	+	+	++	++	0	0	0	-	0	7	1.
O3	+	+	++	++	++	-	-	-	0	-	4	3.
O4	+	+	0	0	+	0	0	0	0	0	3	4.
O5	+	0	0	+	0	0	0	--	0	0	0	5.
T1	0	-	0	0	-	-	-	0	-	0	-5	1.
T2	0	0	0	--	0	0	0	0	0	0	-2	3.
T3	-	0	-	-	-	-	0	0	0	0	-5	2.
T4	-	0	0	0	0	0	-	0	-	0	-3	4.
T5	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	-2	5.
Σ	3	2	3	4	3	-3	-4	-3	-4	-1		
Pořadí	2.	3.	2.	1.	2.	2.	1.	2.	1.	3.		

Celková suma součtu řádků a sloupců u faktorů uvádí pořadí s tímto výsledkem na prvních dvou pozicích:

- silné stránky – 1. komunikační dovednosti, 2. kreativní a výkonný pracovní tým, 2. prostředí prodejny a 2. produkt

⁹⁶ Zdroj: VAŠTÍKOVÁ, M., *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vydání. Praha : Grada, 2014, ISBN 978-80-247-5037-8. s. 44.

⁹⁷ Vlastní zpracování podle výše uvedeného zdroje.

- slabé stránky – 1. vyšší náklady, 1. image podniku, 2. cena a 2. webové stránky
- příležitosti – 1. inovace a 2. budování dlouhodobých vztahů
- hrozby – 1. vstup nové konkurence, 2. nedostupnost pracovní síly.

Hodnocení analýzy marketingového prostředí

Srovnání výsledků výše použitých metod ukazuje na faktory, jež se v obou případech umístily na prvních pozicích a to u:

- silné stránky – kreativní a výkonný pracovní tým, komunikační dovednosti
- slabé stránky – vyšší náklady, image podniku
- příležitosti – budování dlouhodobých vztahů, inovace v sortimentu
- hrozby – vstup nové konkurence, nedostupnost pracovní síly.

Uvedené porovnání poskytuje pohled na nejdůležitější faktory obchodu Floriana z hlediska jejich závažnosti a kvality výkonu, a priority v podniku. Jak již naznačil úvod, nemá u mikrofirem z hlediska jejich časového vytižení výsledek sledování marketingového prostředí podobu, která je podložena realizací analýzy a jejího hodnocení, a popsaná skutečnost se dotýká i obchodu Floriana. Majitelka obchodu průběžně sleduje vnější i vnitřní prostředí týkající se výkonu podnikatelské činnosti, přičemž vychází ze sledování prostředí podniku, z účetních dat, z diskuzí se zaměstnanci, chování zákazníků a intuice, a zjištěné výsledky písemně nezaznamenává. Provedená analytická část ji nabízí možný způsob, jak získat informace týkající se analýzy a hodnocení marketingového prostředí, s výhodou mít výsledky stále na očích, a umožňující jejich použití v situacích, kdy se porovnává, plánuje a rozhoduje o cíli, strategii či podnikové akci. Majitelce obchodu a zaměstnancům jsou nabídnuty tyto procesy v Excel programu a mohou si je dle vlastního uvážení upravit, doplňovat a užívat k získání výsledků, kterými mohou podpořit vlastní intuice při plánování a rozhodování.

4 Marketingový průzkum

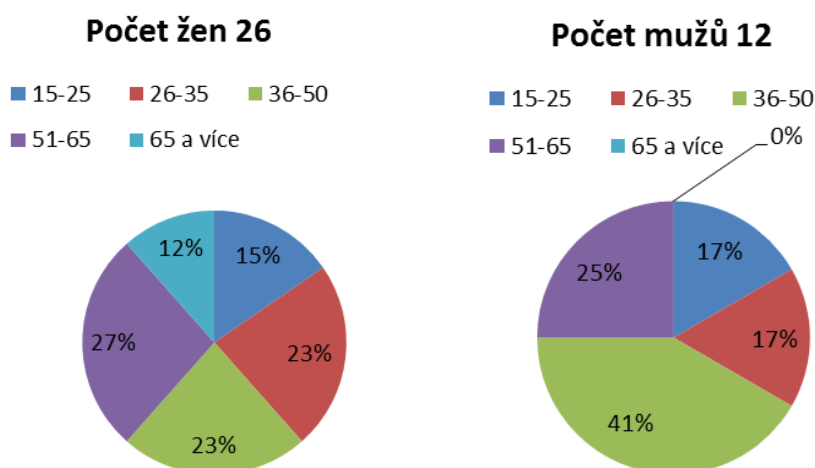
Pro úplnost analýzy marketingového prostředí podniku je podstatné zohlednit pohled na jeho činnost ze strany zákazníka. Za tímto účelem byl provedením průzkum zákaznické spokojenost s obchodem Floriana.

4.1 Průzkum spokojenosti zákazníků

K průzkumu zákaznické spokojenosti byla použita metoda osobního dotazování. Dotázaní zákazníci byli seznámeni s účelem dotazování a požádáni o odpověď do pětistupňové hodnotící škály známek na otázky týkající se vyjádření jejich spokojenosti s nabízenými produkty, jejich cenou, kvalitou, dále hodnocení personálu, prostředí prodejen a celkového hodnocení. Nejvyšší spokojenost zákazníků je hodnocena známkou jedna a nejmenší známka pět. Rozhovory se uskutečnily před prodejny obchodu Floriana ve dnech od 10. do 14. prosince 2018, v průběhu otevírací doby. Podobu záznamového archu nabízí příloha č. 1 této práce. Celkem se do průzkumu zapojilo 38 zákazníků.

V dalším textu budou analyzovány odpovědi respondentů podle jednotlivých otázek záznamového archu.

Graf č. 2 **Struktura dotázaných zákazníků**⁹⁸

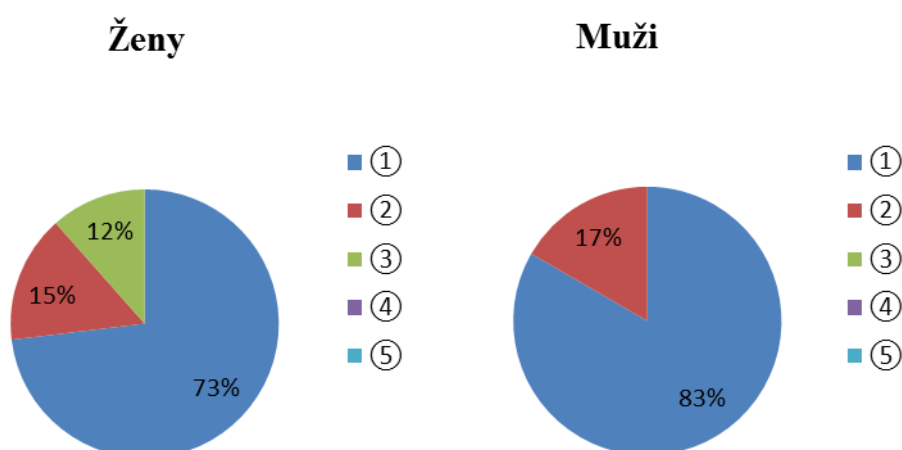


Jak znázorňuje graf č. 2, zúčastnilo se rozhovoru 26 žen (68%) a 12 mužů (32%). Nejpočetnější skupinu dotazovaných tvořilo šest žen a pět mužů ve věku 35 až 50 let, a druhou nejpočetnější lidé ve věku 51 až 65 let, ve složení sedm žen a tři muži.

⁹⁸ Vlastní zpracování

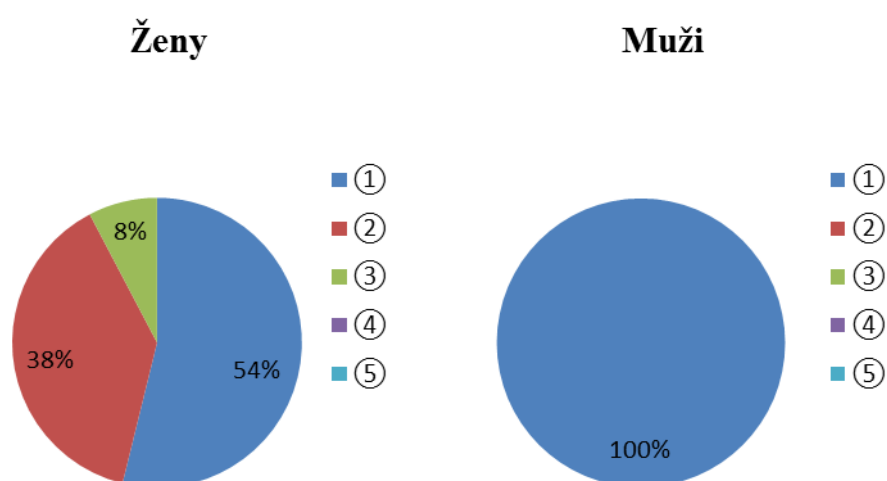
Osm respondentů bylo ve věku 26 až 35 let (šest žen a dva muži). Nejmenší skupinu zastupovaly tři ženy ve věku od 65 let a více, a nejmladší skupinu tvořily dva muži a čtyři ženy ve věku od 15 do 25 let. Následující grafy poskytují výsledek odpovědí na otázku týkající se spokojenosti podle jednotlivých témat.

Graf č. 3 **Hodnocení produktové nabídky**⁹⁹



Graf č. 3 zobrazuje výsledek hodnocení na první otázku, jak jsou zákazníci spokojeni s nabídkou produktů a služeb. Nejlepší známkou se vyjádřilo 19 žen a 10 mužů. Spíše spokojeni jsou 2 muži a 4 ženy, a průměrně tři zákaznice ve věku 36 – 50 let.

Graf č. 4 **Kvalita nabídky**¹⁰⁰

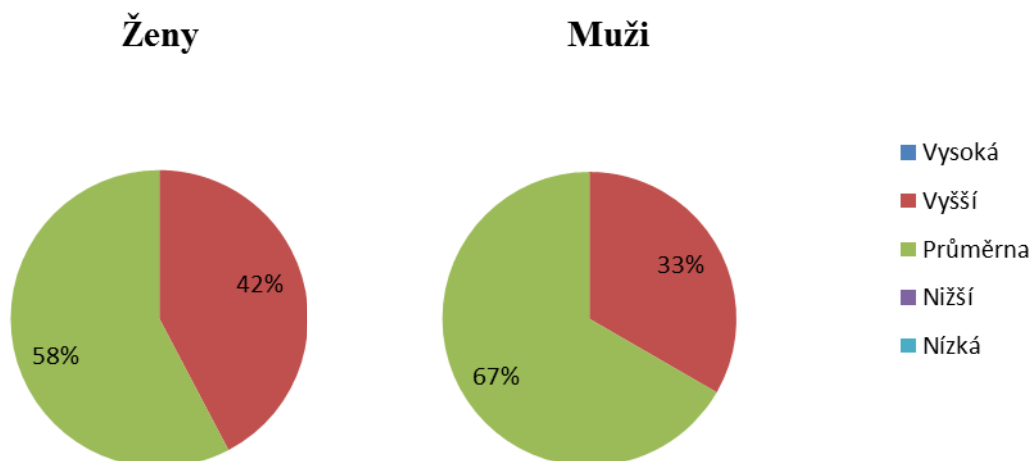


⁹⁹ Vlastní zpracování

¹⁰⁰ Vlastní zpracování

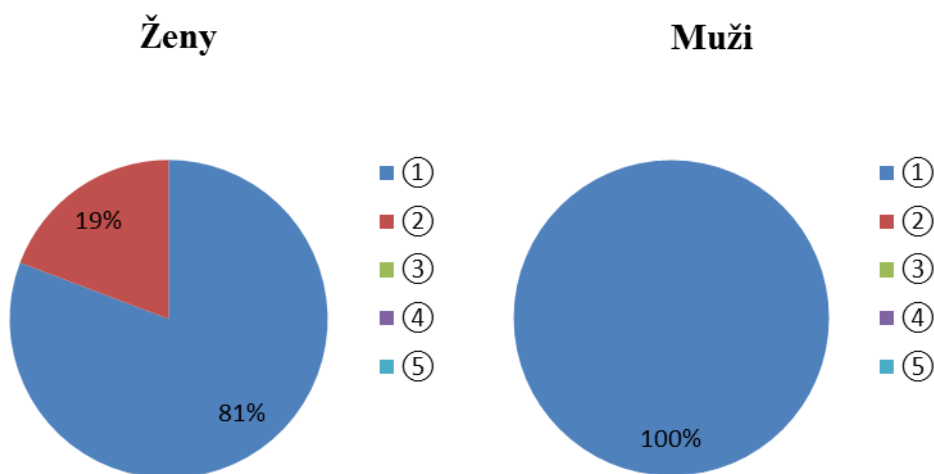
Graf č. 4 znázorňuje výsledek odpovědí na druhou otázku, která se týkala posouzení spokojenosti s kvalitou nabízených výrobků a služeb. Všichni muži a 14 žen jsou spokojeni. Známkou dvě odpovědělo deset dotazovaných žen a průměrně spokojené byla 2 ženy.

Graf č. 5 **Hodnocení ceny**¹⁰¹



Třetí otázka zjišťovala spokojenost s cenou a dotazovaní zákazníci umísťovali své odpovědi na slovní hodnotící škálu. V použité škále (viz. legenda grafu č. 5), se známka jedna rovná hodnocení nízká, a známku pět zastupuje hodnocení vysoká. Výsledek v grafu ukazuje u obou pohlaví (15 žen a 8 mužů) je v nadpoloviční většině cena vnímána jako průměrná a u 11ti žen a 4 mužů je považována za vyšší.

Graf č. 6 **Vzhled obchodní jednotky**¹⁰²

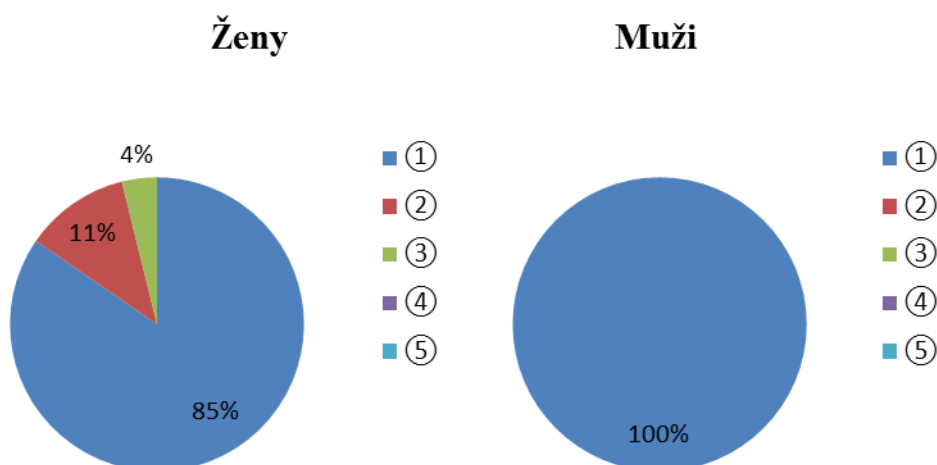


¹⁰¹ Vlastní zpracování

¹⁰² Vlastní zpracování

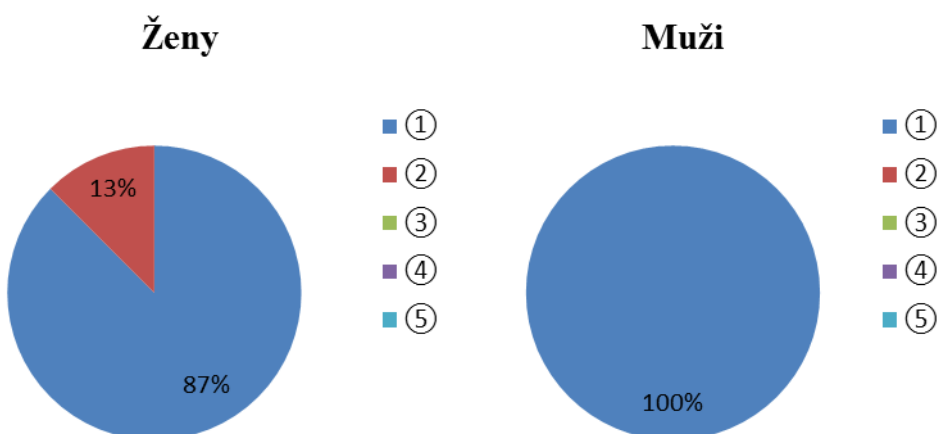
Výsledek odpovědi na čtvrtou otázku týkající se spokojenosti se vzhledem a atmosférou obchodu podává graf č. 6. Drtivá většina ve skupině dotázaných zákazníků je spokojena, o čemž svědčí udělená známka jedna, a pět žen ve věku od 36 do 55 let se projevilo jako spíše spokojené.

Graf č. 7 **Hodnocení personálu**¹⁰³



Jak jsou spokojeni zákazníci s personálem obchodu byla pátou otázkou, a v grafu č. 8 je vidět výsledek, který říká že stoprocentně jsou spokojeni všichni muži a 22 žen, spíše spokojené jsou dvě zákaznice a jedna je spokojena jen průměrně.

Graf č. 7 **Hodnocení celkové spokojenosti**¹⁰⁴



¹⁰³ Vlastní zpracování

¹⁰⁴ Vlastní zpracování

Graf č. 7 poskytuje odpověď na šestou otázku, na téma celková spokojenost s obchodem. Převažující modrá barva ukazuje na spokojenost celé dotazované skupiny s výjimkou u tří žen ve věku 35 až 50 let, které jsou spíše spokojené.

Hodnocení průzkumu zákaznické spokojenosti

Celkovou strukturu odpovědí dotazovaných zákazníků na jednotlivá témata v procentech podle udělené známky uvádí tabulka č. 7.

Tabulka č. 7 Celková procentuální struktura odpovědí¹⁰⁵

Téma	Známka				
	①	②	③	④	⑤
Produkt	76%	16%	8%		
Kvalita	66%	29%	5%		
Cena			61%	39%	
Vzhled a atmosféra	87%	13%			
Personál	89%	8%	3%		
Spokojenost celkově	91%	9%			
Celkový % podíl na výsledku	68%	13%	13%	7%	

Z tabulky vyplývá, že zákazníci při hodnocení obchodu použili všechny známky, kromě známky pět. Nejčteněji byla udělena známka jedna, která u otázky na téma týkající se celkové spokojenosti s obchodem dosáhla 91 %, z čehož vyplývá, že je 68 % zákazníků obchodu Floriana celkově spokojeno. Druhým nejlépe hodnoceným okruhem je personál s 89 %, třetím je prostředí obchodu s 87 %, dále produkt se 75 %, a kvalita je klasifikována známkou jedna z 66 %. Průzkum dále ukázal, že spíše spokojeno je 13 % celé skupiny dotázaných zákazníků, z nichž 29 % na téma kvalita a 16 % u produktu. Stejně procentu si v průzkumu získalo také průměrné hodnocení a to u ceny, kterou považuje za průměrnou celkem 61 % a jako vyšší je vnímána u 39 %. U ceny se také objevila známka čtyři, která je sedmi procentním celkovým vyjádřením pro spíše nespokojené zákazníky. Součástí průzkumu zákaznické spokojenosti byla otázka týkající se doporučení obchodu přátelům a známým, na kterou odpověděli všichni kladnou odpovědí ANO. Z výsledků průzkumu vyplývá, že u faktorů cena, kvalita a produkt je zákaznická spokojenost nižší.

¹⁰⁵ Vlastní zpracování

4.2 Návrh marketingových aktivit

Cílem bakalářské práce je navrhnout marketingové aktivity pro obchod Floriana na základě provedené analýzy jeho marketingového prostředí, která odhalila následující shodu u důležitých faktorů podniku, kterými jsou:

- silné stránky – komunikační dovednosti, produkt, nákupní atmosféra, produkt
- slabé stránky – webové stránky, cena, vyšší náklady,
- příležitosti – budování dlouhodobých vztahů, inovace v sortimentu, noví odběratelé,
- hrozby – vstup nové konkurence, nedostupnost pracovní sílu, ukončení pronájmu.

Přínosným je také výsledek grafického znázornění analýzy SWOT hodnocené pomocí váhy a škálování, který ukázal na strategii ST, využití silných stránek k odvrácení hrozeb. Ze syntézy všech výsledků plyne, že by se měly podnikatelské aktivity zaměřit na eliminaci slabých stránek podniku k posílení faktorů silných stránek, které společně s využitím faktorů příležitosti sníží vliv hrozeb. Výsledek syntézy je vodítkem pro zpracování návrhu marketingových aktivit, který je uveden níže podle faktorů, které patří k důležitým v podniku na základě analýzy jeho marketingového prostředí.

První návrh - webové stránky

První návrh se týká webových stránek, které byly v průběhu zpracování analytické části mimo provoz. Majitelka podniku je v jarních měsících představila široké veřejnosti a v současné době si vyžadují jen doplnění fotogalerií v některých záložkách. Součástí webových stránek není možnost on-line nákupu, a proto by bylo vhodné uvést způsob možnosti telefonické nebo emailové objednávky v záložce kontakt a nebo v úvodu. Zavedení internetového obchodu nabízí řadu výhod, ale vzhledem k charakteru nabízených produktů a nízké důležitosti faktoru v podniku nemusí podnikatelka věnovat návrhu jeho zavedení velkou pozornost.

Druhý návrh – hledání rezerv a struktura nákladů

Druhý návrh je věnován faktoru náklady podniku. Z poskytnutých informací podnikatelkou vyplynulo, že jsou výdajové položky na svém minimu již od roku 2017, což se také promítlo na vyšších tržbách, a jejich výše je průběžně kontrolována se snahou udržet stávající laťku. Návrh na snížení by mohl mít konkrétní podobu ve spojení s nalezením skladovacího prostoru, jež se řadí k slabým stránkám podniku. Za úvahu stojí jediný vhodný prostor, který se nachází ve stejném domě provozovaného obchodu Zahrada Floriana. Návrh se nabízí v jednání s majitelem domu o možnostech využití volných prostor pro sklad obchodu Floriana. Také tento návrh se dočkal své realizace v průběhu zimních měsíců, během kterých byla uzavřena dohoda s pronajimatelem o bezplatném užívání sklepních prostor s tím, že se v letních měsících povedou jednání o jeho vhodné úpravě. Realizace návrhu přispěla k úspoře času a také přinesla úspory v peněžních částkách, neboť zaměstnanci již nemusejí zajíždět pro chybějící materiál. Podle výpovědi majitelky obchodu a pronajimatele nebytových prostor došlo také ke smluvní dohodě o prodloužení doby pronájmu prostor, ve kterých je provozován obchod Zahrada Florina, což snížilo částečně působení hrozby u faktoru ukončení pronájmu.

Třetí návrh – cena a cenový mix

Faktor ceny je předmětem obsahu třetího návrhu. Cena je zákazníky vnímána subjektivně podpořena jejich zkušeností a dostupnými informacemi. Skutečnost, že je podnikatelská činnost prováděna v silném konkurenčním prostředí, vybízí k marketingové aktivitě v podobě zavedení věrnostních programů, které lze uplatnit v případě odbourání problému spočívajících v databázi zákazníků. Tu podnik fyzicky nemá a z větší části se klientela obchodu Floriana váže k jednotlivým zaměstnancům. Návrh pro podnik za těchto podmínek může mít podobu slevových akcí, které se mohou konat ve spojení s očekávanou událostí, u které je pravděpodobná vysoká poptávka ze strany cílového trhu. Podnikatelka dále může zvážit i zavedení pravidelné poskytnutí slevy z ceny nákupu ve výši 10 % u koupě přesahující částku 1.000,- Kč, a nebo poskytnou peněžním poukaz vy výši 100,- Kč na další nákup. Pro strategie vedoucí ke snížení vnímání cen jako vysoké, lze využít produkty, které se umístily v Bostonské matici na předních pozicích, a to ve smyslu sponzorství. Majitelce se nabízí například návrh nabízet produkty, jejichž koupí přispějí zákazníci na určitou akci – sponzorství

sportovních klubů, postižených osob atd., čímž posílí podnikovou image z pohledu společenské odpovědnosti.

Čtvrtý návrh – nákupní atmosféra

U tohoto návrhu je zvažována vnější nákupní atmosféra obchodu, která řeší vzhled a úpravnost budovy, nápisy, poutače, vchod do prodejny, výlohy a jiné, které v zásadě ovlivňují rozhodnutí zákazníka vstoupit do prodejny.¹⁰⁶ Návrh spočívá v prezentaci zboží u vchodu do prodejny Zahrada Florina za příznivého počasí, na který podnikatelka přistoupila, a jež byl realizován v měsíci říjen a listopad 2018. Odpovědnými osobami byli všichni zaměstnanci podniku a výše nákladů činila celkem 4.826,- Kč. Rozpis nákladů je uveden v tabulce č. 8. Cílem této aktivity bylo zvýšit návštěvnost prodejny a její tržby. V tomto kontextu se nabídlo vyslovení hypotézy: „Zvýší výstava produktů u vchodu do obchodu jeho tržbu o 10 %?“ Pro vyvrácení a nebo potvrzení hypotézy bylo nezbytné stanovit kriteriá pro kontrolu. Kontrolu prováděla sama podnikatelka, a spočívala v dohledu nad celou akcí a v porovnání výsledných tržeb prodejny na konci každého měsíce s tržbami ve stejném období v předešlém roce.

Tabulka č.8 **Rozpis nákladů**¹⁰⁷

Položka	Cena za jednotku	Počet jednotek	Celkem
Dřevěné štafle	869 Kč	1	869 Kč
Pojízdné kolečko	302 Kč	4	1.208 Kč
Tabule	379 Kč	1	379 Kč
Dřevěná židle	200 Kč	1	200 Kč
Barva	170 Kč	1	170 Kč
Poplatek MÚ Brušperk	1.000 Kč	2	2.000 Kč
Náklady celkem			4.826 Kč

Výsledek vyjádřený kontrolou tržeb za oba měsíce v porovnání s předchozím obdobím vypověděl, že se tržby ve sledovaném období o 10 % nezvýšily a nárůst objemu byl jen nepatrný, což vyvrátilo vyslovenou hypotézu. Návštěvnost zákazníků podle výpovědí zaměstnanců vzrostla, a také majitelé sousedících obchodů na náměstí potvrdili zvýšenou návštěvnost svých prodejen v průběhu sledovaného období. Majitelka obchodu se rozhodla v prezentaci produktů u vchodu do obchodu pokračovat

¹⁰⁶ BOUČKOVÁ, J., a kol., *Marketing*. 1. Vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1. s. 342.

¹⁰⁷ Vlastní zpracování

a svým rozhodnutím v pokračování podpořila faktory příležitosti - budování dlouhodobých vztahů a noví odběratelé.

Pátý návrh – produktové portfolio

V tomto návrhu byl využit ukazatel silných stránek - produkt spojen s ukazatelem příležitostí - inovacemi v sortimentu a podnikatelka se rozhodla zařadit nový produkt do nabídky obchodu. Jedná se o produkt "osázený truhlík". Jeho uvedení na trh je plánované na podzim, protože souvisí s jeho propagací na oknech u bytů v budově s obchodem Zahrada Florina, které budou majitelem nemovitosti pro tento účel upraveny během letních měsíců. Druhým uvažovaným novým produktem je "paletá". Opět se nejedná o novinku, ale o trend spojený s recyklací. Nabídka spočívá v jeho osázení květinami, bylinami, a nebo podle přání zákazníka. K návrhům také připojuji doporučení označit vlastní produkty logem podniku. Jedná se například o drátkované ozdoby, vazby, věnce, dekorace a jiné. Označení – visačka, může mít podoby papírového štítku s nápisem poskytujícím sdělení. Náklady na štítek a jeho upevnění se odvíjejí od zvoleného materiálu, tudíž nelze sestavit rozpočet nákladů, ale zaměstnanci je mohou vyrobit svépomocně a náklady by se v tomto případě pohybovaly dle mého odhadu okolo 180,- Kč na 100 ks. Návrhem bude podpořen faktor image podniku.

Šestý návrh – komunikační nástroje

Šestý návrh pro komunikační nástroje je směřován na podporu image podniku. Prvním, v pořadí návrhů, je zavedení jednotného pracovního oděvu pro zaměstnance, kterým mohou být trička, košile a nebo mikiny, s vyšitým a nebo vytištěným logem obchodu. Náklady na pořízení závisí především na zvoleném druhu oděvu a velikosti loga. Druhý doporučený návrh je inspirován akcí pořádanou zaměstnanci podniku „Vytvořte si svůj adventní věnec“ v listopadu 2017. Podnik by měl dle mého názoru věnovat tvořivým a podobným akcím pro veřejnost svou pozornost a nadále pokračovat v jejich nabídce, protože jimi podporuje budování dlouhodobých vztahů nejen se zákazníky, ale také image obchodu. Akce se mohou uskutečnit před Vánocemi nebo Velikonocemi, kdy se v tento čas nabízí řada témat pro tvorbu. Vhodnou dobou mohou být i kulturní a sportovní akce pořádané městem, na kterých je prostor pro tvořivou akci. Vhodným tématem mohou být tvořivé akce pro děti s rodiči: například vyrobit si svůj vlastní herbář, květinu z drátu a podobné. Zaměstnanci podniku se v listopadu 2018 rozhodli uspořádat akci „Vytvořte si svůj vlastní vánoční svícen“, která se dočkala

kladné odezvy ze strany jejich účastníků a veřejnosti. Během jarních měsíců si pro velký zájem vyžádala nutnost rezervovat prostor v místní knihovně pro dva termíny na listopad a prosinec 2019, zaměřené na vlastní tvorbu s námětem Vánoce. Doporučeným návrhem je také komunikovat se zastupiteli městského úřadu na téma „okrasná zeleň“ a květinová výzdoba na náměstí. Podnik se v případě pozitivního výsledku může dočkat zakázky, a nebo nabídnout vlastní námět jak se podílet na úpravě zeleně v rámci sponzorství, čímž bude posílena image podniku.

Sedmý návrh – personální oblast

Hrozbu ukazatele nedostupnosti pracovní síly může podnikatelka snížit nabídkou pracovní brigády studentům středních zahradnických škol v Ostravě, kteří se v případě oboustranné spokojenosti mohou stát budoucími zaměstnanci obchodu.

Osmý návrh – kontrola stanovených ukazatelů

Výše uvedené návrhy je vhodné průběžně kontrolovat a porovnávat dosažené výsledky s plánovaným cílem, aby byly odhaleny případné nedostatky například: objem tržeb nedosáhl na očekávaný, nízký zájem o produkt ze strany cílového trhu, negativní zpětná vazba v komunikaci, negativní WOM a jiné. Přínos pro podnik je spatřován také v návrhu provádět průzkum zákaznické spokojenosti v podobě ankety. Podnikatelka si může anketní lístek a sběrnou nádobu navrhnout a vyrobit sama, nebo využít outsourcingu. Taktéž se nabízí možnost dát anketnímu lístku elektronickou podobu na webových stránkách podniku. Často se nabízí za účast v anketě odměna v podobě výhry, slevy, dárků, a dle mého názoru je její poskytnutí vhodné. K návrhům se připojuje také doporučení využívat zpracované analytické nástroje (v rámci BP) při plánování marketingových aktivit a sestavit si jednoduchý marketingový plán. Za účelem dostupnosti informací si mohou zaměstnanci v prostoru zázemí pověsit malou nástěnku.

Shrnutí návrhu marketingových aktivit pro obchod Květinářství a zahrada Floriana

Navržené marketingové aktivity vzešly z vlastního pozorování, komplexní analýzy marketingového prostředí podniku, z rozhovorů s podnikatelkou a se zaměstnanci. Některé návrhy se v průběhu zpracování BP bohužel nepodařilo uskutečnit z důvodu špatného počasí, malé úrody, a nebo malého zájmu ze strany veřejnosti. Přesto

se zaměstnanci rozhodli dále pokračovat v naplnění některých z uvedených návrhů. Majitelka pozitivně zhodnotila provedenou analýzu a její hodnocení, včetně návrhu marketingových aktivit. Taktéž se rozhodla využívat nabídnuté analytické nástroje, protože výsledky z provedené analytické části BP uznala za přínosné a vhodné pro plánování marketingových aktivit a řízení podniku. Podnikatelka rovněž zvažuje průzkum pomocí ankety v prodejně Květiny Floriana, kterého se zákazníci dočkají během příštího roku. V květnu přišlo na svět první zpracování marketingového plánu obchodu a v zázemí pro personál visí nástěnka.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout marketingové aktivity pro obchod Květiny a Zahrada Floriana na základě provedení komplexní analýzy jeho marketingového prostředí. Analýzu vnějšího a vnitřního prostředí shrnula analýza SWOT, která byla dále hodnocena za účelem zjistit důležité faktory podniku z hlediska závažnosti a výkonnosti, a jejich priority u jeho slabých a silných stránek ve vztahu k příležitostem a hrozbám. Syntéza výsledů komplexní analýzy a hodnocení průzkumu zákaznické spokojenosti se stala vodítkem pro vypracování návrhu, přičemž se podnikatelka obchodu během zpracování BP rozhodla k realizaci těchto navržených aktivit: zprovoznění webových stránek, prezentace produktů u vchodu do prodejny, uskutečnění akcí pro veřejnost, označení produktů vlastním logem, inovace produktů, využití nových skladovacích prostor, vypracování marketingového plánu, a v neposlední řadě použití analytických nástrojů v praxi. Majitelka obchodu a zaměstnanci se shodně vyjádřili, že je provádění analýzy marketingového prostředí užitečné a získané informace jsou přínosné pro určení cílů a směru v plánování marketingových aktivit. Rovněž ocenili jejich přehlednou formu, kterou mají v písemné podobě k dispozici. Podnikatelce a jejímu kolektivu tímto děkuji za jejich vstřícný přístup, ochotu a věnovaný čas, a přeji celému kolektivu hodně pracovních a tvořivých úspěchů.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. BARČÍK, T., *Holistická marketinková koncepce*. Praha : Ústav práva a právní vědy, 2013. 112. ISBN 978-80-905247-2-9.
2. BOUČKOVÁ, J., a kol., *Marketing*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
3. BLAŽKOVÁ, M., *Marketingového řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. FORET, M., *Marketingová komunikace*. 2. vydání. Brno : Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
5. JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. JAKUBÍKOVÁ, D., *Marketing v cestovním ruchu*. Praha : Grada, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
7. JESENSKÝ, D. et al., *Marketingová komunikace v místě prodeje*. Praha : Grada, 2018. 504 s. ISBN 978-80-271-0252-5.
8. KARLÍČEK, M., a kol. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*, 2. vydání. Praha : Grada, 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
9. KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*. Praha : Grada, 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
10. KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, 14. vydání. Praha : Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
11. LECHNER, K., *Einführung in die Allgemeine Betriebs-wirtschaftslehre*. 19. vydání. Wien : Linde, 2001. 957 s. ISBN 3-7073-0203-2.
12. PŘIKRYLOVÁ, J., a kol. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vydání. Praha : Grada, 2019. 344. ISBN 978-80-21-0787-2.
13. VAŠTÍKOVÁ, M., *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vydání. Praha : Grada, 2014, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
14. VYSEKALOVÁ, J., et at. *Chování zákazníka*. Praha : Grada, 2011 . 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

Elektronické zdroje

1. JEMALA, L., *Základy holistického marketingu*. [on-line] 2007. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z WWW:
<<https://docplayer.net/33063971-Zaklady-holistickeho-marketingu.html>>.
2. Česká národní banka. *Stanoviska pro veřejnost*. [online] 2019. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z WWW:
<https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/stanoviska/stanoviska_2019/19_01_inflace>.
3. Český statistický úřad. *Čtvrtletní sektorové účty - 4. čtvrtletí 2019*. [online] 2019. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z WWW:
<<https://www.czso.cz/csu/czso/crictvrtletni-sektorove-ucty-3-ctvrtleti-2018>>.
4. Český statistický úřad. *Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2018*. [online] 2019. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z WWW:
<<https://www.czso.cz/csu/czso/criformpredbeznny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2018>>.
5. Podnikate.cz. *V druhé snížené sazbě DPH by chtěl být každý*. [online] 2018. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z WWW:
<<https://www.podnikatel.cz/clanky/v-druhe-snizene-sazbe-dph-by-chtel-byt-kazdy-novela-eet-spustila-vlnu-pozadavku/>>.

Ostatní zdroje

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

- Účetní doklady obchodu Floriana

Seznam zkratk

BP – bakalářská práce

Obchod Floriana – Obchod Květiny a zahrada Floriana

BCG – Bostonská matice

DPH – daň z přidané hodnoty

ČR – Česká republika

Kč – česká koruna

IMC – integrovaná marketingová komunikace

PR – Public relations

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulka č. 1 **Relativní tržní podíl a růst trhu obchodu**

Tabulka č. 2 **Porovnání obchodu Floriana s konkurenčními podniky**

Tabulka č. 3 **Analýza SW**

Tabulka č. 4 **Matice SWOT analýza**

Tabulka č. 5 **Hodnocení analýzy SWOT pomocí váhy a známky**

Tabulka č. 6 **Hodnocení SWOT analýzy maticí plus a mínus**

Tabulka č. 7 **Celková procentuální struktura odpovědí**

Tabulka č. 8 **Rozpis nákladů**

Graf č. 1 **Vývoj tržeb obchodu Květiny a zahrada Floriana**

Graf č. 2 **Struktura dotázaných zákazníků**

Graf č. 3 **Spokojenost zákazníků s nabídkou produktů**

Graf č. 4 **Posouzení kvality nabízených produktů a služeb**

Graf č. 5 **Vnímání ceny produktů zákazníkem**

Graf č. 6 **Hodnocení personálu obchodu**

Graf č. 7 **Hodnocení prostředí obchodu**

Graf č. 8 **Celkové hodnocení spokojenosti s obchodem**

Obrázek č. 1 **Schéma holistického marketingu**

Obrázek č. 2 **Struktura holistického marketingu**

Obrázek č. 3 **Proces marketingového plánování**

Obrázek č. 4 **Typy trhů**

Obrázek č. 5 **Externí a interní faktory komplexní analýzy**

Obrázek č. 6 **Vztah životního cyklu produktu a bostonské matice**

Obrázek č. 7 **Posouzení S a W v souvislosti s O a T**

Obrázek č. 8 **Komunikační mix**

Obrázek č. 9 **Bostonská matice**

Obrázek č. 10 **Grafické znázornění SWOT analýzy**

Příloh

Příloha č. 1 Záznamový arch průzkumu¹⁰⁸

Průzkum zákaznické spokojenosti

u obchodu Květiny a zahrada Floriana

Průzkum je anonymní a získaná data jsou podkladem pro bakalářskou práci Návrh marketingových aktivit pro obchod Květiny a zahrada Floriana. Okruh otázek se vztahuje na nabídku produktů a služeb, cenu a kvalitu, personál a vzhled a atmosféru prodejen.

Škála známek: ① spokojen, ② spíše spokojen, ③ průměrně spokojen, ④ spíše nespokojen, ⑤ nespokojen

Škála slovní: Nízká, nižší, průměrná, vyšší, vysoká

Otázky:

1. PRODUKT: Jak jste spokojeni s nabídkou produktů a služeb obchodu?

①	②	③	④	⑤

2. KVALITA: Jak jste spokojeni s kvalitou produktů a služeb v obchodu?

①	②	③	④	⑤

3. CENA: Jak vnímáte cenu nabízených produktů a služeb v obchodu?

Nízká	Nižší	Průměrná	Vyšší	Vysoká

4. VZHLED: Jak jste spokojeni se vzhledem a atmosférou prodejen?

①	②	③	④	⑤

5. PERSONAL: Jak jste spokojeni s personálem obchodu?

①	②	③	④	⑤

6. CELKEM: Jak by jste celkově ohodnotili Vaší spokojenost s obchodem?

①	②	③	④	⑤

7. Doporučili by jste obchod svým přátelům nebo známým? ANO NE NEVÍM

Respondent: žena muž Bydliště:

Věk: 15-25 26-35 36-50 50-65 65 a více

Místo konání rozhovoru Brušperk, nám. J. A. Komenského, datum: 10. 12. – 14. 12. 2018

Průzkum provedl jméno: Kateřina Ohrner