

# **Aplikace marketingových strategií v praxi**

Renáta Obadalová

---

Bakalářská práce  
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta aplikované informatiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta aplikované informatiky

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renáta Obadalová**

Osobní číslo: **A13729**

Studijní program: **B3902 Inženýrská informatika**

Studijní obor: **Bezpečnostní technologie, systémy a management**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Aplikace marketingových strategií v praxi**

Téma anglicky: **The Application of Marketing Strategies in Practice**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury a pramenů, které se vztahují ke zpracovávanému tématu.
2. Vymezte zkoumanou oblast (fenomenologie, etiologie) včetně právních aspektů, sociálních a historických souvislostí.
3. Analyzujte a specifikujte marketingové strategie a opatření.
4. Aplikujte v praxi marketingový mix produktu typu služba.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. **FORET Miroslav. Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.**
2. **JURÁŠKOVÁ Olga, Pavel Horňák a kolektiv. Velký slovník marketingových komunikací. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.**
3. **KAŠÍK Milan, Karel Havlíček. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., v edici EUPRESS, 2012. ISBN 978-80-7408-060-9.**
4. **LOŠŤÁKOVÁ Hana a kolektiv. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.**
5. **VAŠŤÍKOVÁ Miroslava. Marketing služeb efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.**
6. **VYSEKALOVÁ Jitka a kolektiv. Emoce v marketingu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4843-6.**

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Mgr. Stanislav Zelinka**

Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání bakalářské práce:

**26. února 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce:

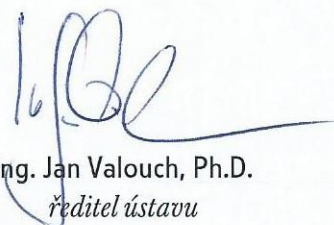
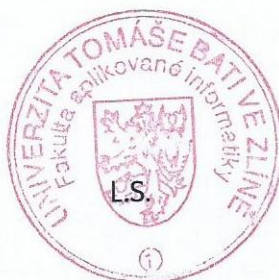
**30. května 2016**

Ve Zlíně dne 16. února 2016



doc. Mgr. Milan Adámek, Ph.D.

*děkan*



Ing. Jan Valouch, Ph.D.

*ředitel ústavu*

Jméno, příjmení: *RENÁTA OBADALOVÁ*

Název bakalářské/diplomové práce: *APLIKACE MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ V PRAXÍ*

**Prohlašuji, že**

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

**Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně, dne *23.5.2016*

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je analýza současného stavu firemní marketingové strategie a návrh jejího zlepšení. Teoretická část popisuje specifika marketingu a marketingového řízení firem působících v oblasti služeb, analýzu a realizaci marketingové strategie. Praktická část popisuje organizaci ABC Renova s. r. o., analýzu současné a návrh nové marketingové strategie.

Klíčová slova: Marketingové řízení, marketingová komunikace, služby, marketing služeb, marketingová strategie, firemní strategie.

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to analyze the current company marketing strategy and to suggest its improvement. The theoretical part describes the specifics of marketing and marketing management of companies operating in the services area, the analysis and implementation of their marketing strategies. The practical part describes the organization ABC Renova ltd., analyses its current marketing strategy and designs a new one.

Keywords: Marketing management, marketing communication, services, service marketing, marketing strategy, company strategy.

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu práce, PhDr. Mgr. Stanislavu Zelinkovi za jeho vedení, vstřícný přístup a cenné rady. Druhé poděkování patří mé rodině za trpělivost a podporu během celého mého studia.

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

*Motto: „Abyste mohli dělat věci jinak, musíte je jinak i vidět.“*

*Paul Allaire*

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 MARKETING V SEKTORU SLUŽEB .....</b>	<b>11</b>
1.1 MARKETING .....	11
1.2 MARKETINGOVÝ MIX.....	11
1.2.1 Model 4P .....	11
1.2.2 Model 4C.....	12
1.3 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	12
1.3.1 Reklama.....	13
1.3.2 Osobní prodej .....	13
1.3.3 Public relations.....	14
1.3.4 Přímý marketing .....	14
1.3.5 Podpora prodeje.....	15
1.4 MARKETING SLUŽEB.....	15
1.4.1 Vymezení pojmu služba .....	15
1.4.2 Odvětvové třídění služeb.....	16
1.4.3 Úroveň materializace služby .....	16
1.4.4 Specifika marketingu služeb .....	16
1.4.5 Kvalita služby a okamžiky pravdy .....	18
1.4.6 Specifika marketingu služeb .....	18
1.5 STRATEGICKÝ MARKETING A MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	19
1.5.1 Segmentace, targeting, positioning .....	20
1.5.2 Segmentační kritéria na trhu B2C .....	21
1.5.3 Segmentační kritéria na trhu B2B .....	21
1.5.4 Targeting .....	22
1.5.5 Positioning.....	23
<b>2 MARKETINGOVÉ STRATEGIE V ŘÍZENÍ PODNIKŮ.....</b>	<b>24</b>
2.1 STRATEGIE V ŘÍZENÍ PODNIKŮ .....	24
2.1.1 Firemní strategie a firemní cíle .....	24
2.2 ANALÝZA KONKURENCE.....	25
2.3 ANALÝZA FIRMY .....	25
2.3.1 Analýza makroprostředí .....	26
2.3.2 Mikroprostředí firmy.....	26
2.3.3 SWOT analýza .....	27
2.3.4 Analýza konkurence .....	27
2.4 MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	28
2.5 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	29

<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>MARKETING SLUŽEB FIRMY ABC RENOVA S. R. O. ....</b>	<b>31</b>
3.1	CHARAKTERISTIKA A PROFIL FIRMY.....	31
3.2	CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI .....	32
3.3	PRODUKT – CHARAKTER SLUŽEB .....	32
3.3.1	Servis a revize plynových zařízení .....	33
3.3.2	Revize elektrických zařízení .....	34
3.4	CENA.....	35
3.5	DISTRIBUCE A OBJEDNÁVÁNÍ SLUŽBY .....	36
3.6	KOMUNIKAČNÍ MIX.....	37
3.6.1	Reklama.....	37
3.6.2	Osobní prodej .....	37
3.6.3	Public relations .....	37
3.6.4	Direct marketing.....	38
3.6.5	Podpora prodeje.....	38
3.7	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	38
3.8	LIDÉ .....	39
3.9	PROCESY .....	39
3.10	SOUČASNÝ STAV MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ.....	40
3.10.1	Analýza mikroprostředí a makroprostředí.....	41
3.10.2	PESTLE analýza.....	41
3.11	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....	44
3.11.1	SWOT analýza .....	44
3.11.2	Analýza konkurence .....	45
3.12	SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ .....	46
3.13	TARGETING .....	49
3.14	POSITIONING.....	49
3.15	ZMĚNY V KOMUNIKAČNÍ STRATEGII .....	50
3.16	ZAVEDENÍ SYSTÉMU CRM .....	51
3.17	VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ .....	52
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>60</b>



## ÚVOD

V historii a vývoji obchodu a marketingu to byly vždy vnější ekonomické podmínky spolu s technologiemi komunikace při oslovování podniků a zákazníků, které určovaly jednoznačně marketingové postupy a procesy. Fenomémem nového tisíciletí se pro marketingovou strategii podniků staly informační a komunikační technologie. Internet a digitalizace komunikace určují nejen novou ekonomiku, ale zároveň zkracují vzdálenosti a čas mezi podniky a zákazníky. Podniky začaly provádět segmentace trhů, zákaznických cílových skupin a vyhodnocovat individuální potřeby, přání a očekávání zákazníků. Orientace na produkt byla nahrazena orientací na zákazníka. Tyto a samozřejmě další okolnosti posunuly marketing v podnikovém a procesním chápání z hlediska podnikového řízení tak významně do popředí, že se dnes běžně hovoří o strategickém marketingovém řízení podniků, marketing dnes sehrává rozhodující úlohu při vytváření podnikových strategií, organizačních struktur a jednotlivých řídicích procesů.

Cílem této práce analyzovat a navrhnout zlepšení marketingové strategie ve firmě ABC Renova s. r. o. (fiktivní zástupný název). V teoretické části budou vymezeny pojmy a popsána teoretická východiska pro praktickou část.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MARKETING V SEKTORU SLUŽEB

## 1.1 Marketing

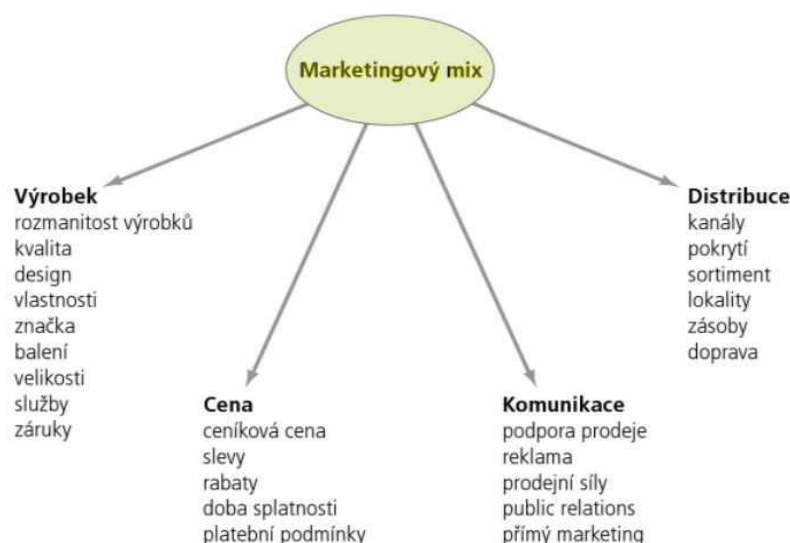
V současné době se téměř žádná organizace neobejde bez marketingu a marketingové komunikace, ať už jde o komerční firmu zabývající se produkcí výrobků, poskytovatele nejrůznějších služeb, neziskové organizace, státní organizace, nebo média. Mnoho organizací však své marketingové aktivity neplánuje, vynaložená snaha se pak často mívá účinkem. Jak píše Kotler, (2013, s. 33) „Dobrý marketing není výsledkem náhody, ale důsledkem pečlivého plánování a provedení. Marketingové praktiky jsou neustále vylepšovány a přetvářeny v podstatě ve všech odvětvích, aby se zvýšila šance na úspěch.“

## 1.2 Marketingový mix

Za marketingový mix se obvykle považují veškeré nástroje, které firma používá pro dosažení úspěchu na trhu. Podle ManagementMania.com (2015) jde o „metodu stanovení produktové strategie a produktového portfolia. Foret jej označuje za „nejdůležitější nástroj marketingového řízení (Foret 2010, s. 69).

### 1.2.1 Model 4P

Zřejmě nejznámějším modelem marketingového mixu je model 4P podle McCarthyho – Product, Place, Price, Promotion.



Obr. 1. Marketingový mix, model 4P. Zdroj (Kotler, Keller, 2013, s. 56)

Jurášková a Hornák (2012, s. 257) definují marketingový mix jako „jednotný plán co nejúčinnějšího působení marketingové činnosti prostřednictvím optimální souhry jejích jednotlivých složek.“

Vedle modelu 4P existují i jiné modely, obsahující více základních složek, často jde ale pouze o varianty, které vyčleňují některé složky a označují je za samostatné. V oblasti služeb se setkáváme s modelem rozšířeným o další „P“, které budou uvedeny v podkapitole, zabývající se specifiky marketingu služeb.

### 1.2.2 Model 4C

V moderním marketingu bývá doporučováno používat model marketingového mixu přepracovaný tak, aby reflektoval pohled zákazníka. Tento model bývá označován jako 4C a jeho autorství je připisováno Robertu F. Lauterbornovi. (Bačuvčík, 2015, s. 74) Vysekalová (2014, s. 56) popisuje rozdíl proti koncepci 4P: „V koncepci 4C se nástroje produktu mění v nástroje reagující na potřeby zákazníka (customer) a jejich důsledné uspokojování. Již nejde o pouze o produkt (zboží či služba), který navrhuje organizace podle svých možností a výzkumů, ale jde o přání zákazníka, který vytváří produkt (customer value).“ (Vysekalová, 2014, s. 56)

Koncept sestává z následujících složek:

- hodnota pro zákazníka (customer value / consumer value) – co produkt zákazníkovi přinese,
- náklady pro zákazníka (cost to the customer) – tedy ne cena, ale přesvědčení zákazníka, že získal větší hodnotu, než je cena, kterou za produkt zaplatil,
- pohodlí (convenience) – jak pohodlně se zákazník k výrobku či službě dostane,
- komunikace (communication) – především budování vztahu se zákazníkem.

### 1.3 Komunikační mix

Cílem marketingové komunikace je poskytovat informace o firmě a jejích produktech (službách), a především jej informovat o výhodách a objektivních vlastnostech poskytovaných výrobků a služeb, jejich odlišnostech v porovnání s konkurencí. Výsledkem komunikace je pak pozitivně motivovat zákazníka ke koupi či objednání služby. V neposlední řadě

komunikace upevňuje pozitivní vztah zákazníka k firmě. Komunikační mix firmy se skládá z několika částí, které se navzájem podporují a doplňují. Těmito složkami marketingového mixu jsou:

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

### 1.3.1 Reklama

Reklama je forma neosobní placené prezentace. Podle Horňáka (2014, s. 255) je reklama „komerční komunikace prostřednictvím masových médií.“ Ze všech nástrojů komunikačního mixu je nejznámější, každý člověk je denně vystaven stovkám reklamních sdělení v nejrůznějších podobách. Hlavní funkce reklamy jsou přesvědčovací (persvazivní), informační a připomínací. Jejím cílem je především:

- získat nové uživatele
- znovu získat staré uživatele
- získat uživatele konkurenčních produktů
- posílit loajalitu nestálých zákazníků
- zvýšit spotřebu produktů současnými uživateli
- posílit pozici na trhu
- zlepšování jména a pověsti firmy

Pro reklamu lze využít prakticky všech typů médií, přičemž pro různé účely lze volit mezi různými médii a vzájemně je kombinovat.

### 1.3.2 Osobní prodej

Osobní prodej je dalším významným a zároveň nejstarším nástrojem komunikačního mixu, V případě marketingu služeb ještě více nabývá na důležitosti, neboť povaha poskytovaného

produktu – služby a zejména její neoddělitelnost od spotřebitele vyžaduje velmi osobní přístup při identifikaci zákaznickových potřeb a snaze o jejich uspokojení prostřednictvím služby. „Největší výhodou osobního prodeje ve srovnání s ostatními nástroji komunikačního mixu je přímý kontakt mezi firmou a zákazníkem, který s sebou přináší i další výhody, jako jsou okamžitá zpětná vazba, individualizovaná komunikace a v konečném důsledku i větší věrnost zákazníků.“ Výhodou osobního prodeje jsou poměrně nízké náklady na oslovení zákazníka, osobní přístup a možnost lepší cílení. Nevýhodou je relativně malý počet zákazníků, které je firma schopna oslovit, zejména ve srovnání s reklamou.

### 1.3.3 Public relations

Public relations (PR) je nástrojem řízení vztahů a komunikace se zákazníky. Kopecký uvádí definici podle Harlowa, který definuje PR jako „řídící činnost, která pomáhá zakládat a udržovat vzájemné propojení komunikace, souhlasu a spolupráce mezi organizací a jejími veřejnostmi.“ (Kopecký, 2013, s. 22)

Patrně nejznámější podobou PR jsou Media relations, tedy vztahy s médii. Podle Ftorka (2012, s. 17) jde o stěžejní disciplínu, která je „založená na předpokladu, že veřejnost lze ovlivnit zejména prostřednictvím masových médií. Disponuje širokou škálou nástrojů sloužících k budování dlouhodobých dobrých vztahů s novináři referujícími o firmě, organizaci či instituci.“

### 1.3.4 Přímý marketing

Přímý (direct) marketing je komunikačním nástrojem, který umožňuje oslovit současné i potenciální zákazníky přímou formou, tedy bez účasti médií. Je využitelný jako podpůrný nástroj pro ostatní formy komunikačního mixu, zejména přímý prodej a podporu prodeje.

Direct marketing využívá přímých kanálů k oslovení zákazníků a doručení zboží a služeb bez použití dalších prostředníků či mezičlánků. Mezi tyto kanály patří například direct mail, telemarketing, rozesílání katalogů, interaktivní televize nebo e-mail marketing. „Přímý marketing také slouží k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, a to formou zasílání blahopřání k narozeninám a výročím, informativních materiálů nebo malých dárců.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 576) Umění přímého marketingu je uměním přimět zákazníka ke konkrétním akcím, např. poptávce, vyzkoušení produktu nebo opakovanému nákupu.

### 1.3.5 Podpora prodeje

Podporou prodeje se obecně rozumí poskytnutí určité výhody spotřebiteli (většinou ekonomického charakteru) spojené s nákupem nebo užitím produktu. (Zamazalová, 2009, s. 203) Výhodou tohoto nástroje komunikačního mixu je jednak jeho okamžité působení na rozhodování zákazníka a také velmi dobrá měřitelnost. Často se doplňuje s reklamou. Nevýhodou je, že po ukončení podpory prodeje produktu obvykle dochází k určitému dočasnému útlumu prodeje, protože zákazníci produkt nakoupili za zvýhodněných podmínek v době podpory a nemají momentálně důvod k dalšímu nákupu. Slabinou může být i to, že pokud je podpora příliš často realizována cestou snížení ceny, mají zákazníci tendenci čekat na slevu a nenakupovat za nezvýhodněných podmínek. Podpora prodeje však nemusí mít pouze charakter snížení ceny. Dalšími obvyklými možnostmi jsou např. zvýhodněné větší balení (u výrobků), akce „dva za cenu jednoho“, poskytování dárků nebo komplementů (prací prášek při nákupu pračky) a podobně. V případě služeb se může jednat například o poskytnutí doplňkové služby zdarma, prodloužení záruky a mnoho dalších možností.

## 1.4 Marketing služeb

Marketing služeb je do značné míry podobný marketingu výrobků, avšak má oproti marketingu hmotného výrobku některá specifika, vyplývající z odlišného charakteru produktu.

### 1.4.1 Vymezení pojmu služba

Službou se rozumí jakákoliv lidská činnost prováděná za úplatu, která má pro zákazníka hodnotu nebo mu přináší užitek. Vašítková (2014, s. 16) uvádí definici podle Kotlera, podle níž je služba „jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“

Význam služeb v ekonomice neustále roste. Podíl služeb na celkové hrubé přidané hodnotě EU-28 v roce 2013 činil 73,6 % ve srovnání se 71,5 % v roce 2003.<sup>1</sup> (Eurostat, 2015) Nejvíce

---

<sup>1</sup> Údaje z května 2015, plánovaná aktualizace: srpen 2016

zaměstnaných v ČR pracuje ve službách, kde je zaměstnáno cca 56 % ekonomicky aktivních obyvatel. (Vítejte na Zemi). V budoucnu význam služeb zřejmě ještě poroste.

#### 1.4.2 Odvětvové třídění služeb

Zřejmě nejznámější je třídění služeb podle Foota a Haata dle odvětví (sektoru) na služby terciální, kvartérní a kvintetní. Vašítková (2014, s. 23) označuje za terciální služby „dříve vykonávané doma“. K nim řadí služby ubytovací, stravovací, kadeřnictví, holičství, řemesla a podobně.

Kvartérními službami se podle autorky rozumí „služby, které usnadňují a zefektivňují rozdělení práce“ (doprava, obchod, komunikační a finanční služby)

Do kvintetního sektoru jsou pak zařazeny služby, které „nějakým způsobem mění a zdokonalují jejich příjemce“ (vzdělávací, zdravotnické služby, rekreace).

#### 1.4.3 Úroveň materializace služby

Podle úrovně materializace (míry zhmotnění) se služby rozdělují do tří skupin. Některé služby přitom mohou mezi těmito úrovněmi kolísat.

- služby zásadně nehmotné (např. vzdělávání, zábava, cestovní ruch)
- služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu (servis, technická podpora)
- služby zpřístupňující hmotný produkt (maloobchodní služby, doprava apod.)

#### 1.4.4 Specifika marketingu služeb

Spotřebou výrobků a služeb zákazníci uspokojují své potřeby. Služby ale zpravidla slouží k uspokojení jiných potřeb, než materiálních. Oproti výrobkům se služby vyznačují určitými specifiky, která mají vliv na poněkud odlišný přístup firmy k marketingové komunikaci a marketingovým strategiím. Nejdůležitějšími specifiky služeb jsou:

##### **Nehmotnost**

Největším rozdílem služby oproti fyzickému produktu je její nehmotnost, a tedy nemožnost si službu prohlédnout a jen málokdy ji vyzkoušet před jejím zakoupením. Ve většině případů proto vyžaduje od zákazníka větší porci důvěry, než je tomu u výrobků. „Službou dáváte svým zákazníkům příslib toho, že se něco stane, aniž byste to mohli dokázat. Prodáváte sliby,



něco neviditelného." (Beckwidth in Hazdra et al. 2013, s. 38) Podle Vašítkové (2014, s. 17) je příčinou toho, že zákazník služby obtížně hodnotí a obává se rizik při nákupu. Někteří poskytovatelé proto ve snaze obavy zákazníků zmírnit, poskytují „vzorek“ služby, například v podobě bezplatného zkušebního období. To je ovšem možné pouze u několika málo typů služeb (např. internetové, telekomunikační, bankovní).

### **Neoddělitelnost**

Neoddělitelností služby se rozumí především účast zákazníka na jejím poskytování. „Poskytovatel služby a zákazník se musí setkat v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována.“ (Vašítková, 2014, s. 17) Záleží na charakteru služby, do jaké míry lze oddělit poskytovatele služby od zákazníka. Těžko si lze představit například poskytnutí služby kadeřníka bez osobní přítomnosti zákaznice. Naproti tomu opravě elektrické instalace v domě nemusí být zákazník nezbytně přítomen. Určitá míra interakce poskytovatel služby – zákazník je ale charakteristická pro všechny služby.

### **Heterogenita**

Heterogenita je další charakteristickou vlastností služeb. Zatím co u výrobku lze při opakovaném nákupu očekávat stejnou kvalitu a vlastnosti, u služeb je situace složitější. Samotná služba nemusí mít při opakovaném využití stejnou podobu. Poskytovateli se také nemusí podařit ji odvést vždy ve stejné kvalitě, například když stejnou službu provede jiný zaměstnanec téže firmy s jiným výsledkem. Kvalitu a podobu služby mohou rovněž ovlivnit subdodavatelé (např. hotelové služby ovlivňují celkovou kvalitu služby poskytované cestovní kanceláří). S heterogenitou služby rovněž souvisí i již zmíněná neoddělitelnost. Jelikož je při poskytování služby zpravidla nutná součinnost zákazníka, může se úroveň poskytnuté služby v jednotlivých případech lišit i podle toho, jak konkrétní zákazník během procesu poskytování služby s firmou spolupracuje.

### **Nemožnost vlastnictví**

Službu na rozdíl od výrobku nelze vlastnit, zákazník si pouze kupuje právo na její poskytnutí. Poskytovatel ale může tento fakt prezentovat zákazníkovi jako výhodu, zdůraznit výhody nevlastnění, například úsporu finančních prostředků pronájemem zařízení oproti nutnosti jeho koupě. Spotřebou služby také může dojít ke zhodnocení již vlastněných hmotných statků (oprava automobilu zvýší jeho cenu při prodeji).

### **Pomíjivost**

Pomíjivost služby, resp. její neskladovatelnost a „zničitelnost“ souvisí s její nehmotností. Službu nelze vyrobit a poté skladovat, vždy je poskytnuta a současně spotřebována v daném místě a čase. Pomíjivost služby opět nemusí znamenat nevýhodu, pro poskytovatele může být dokonce velmi dobrým prodejním a marketingovým argumentem (neopakovatelnost výstavy, koncertu).

#### **1.4.5 Kvalita služby a okamžiky pravdy**

Cílem každé firmy je zákazník, který bude službu využívat opakovaně. K prvnímu kontaktu se zákazníkem dochází zpravidla na základě zákaznickovy potřeby, resp. poptávky po službě. Klient si s sebou přináší určitá očekávání, pokud jde o úroveň a kvalitu služby. Proto je nutné zajistit, aby úroveň skutečně poskytnuté služby nebyla s jeho očekáváními v rozporu. Je velmi důležité klienta pravdivě informovat o všech aspektech služby, poskytnout mu maximální možné záruky. To mu umožní snadnější rozhodování a minimalizuje riziko rozčarování z nesouladu mezi službou očekávanou a skutečně poskytnutou (okamžik pravdy).

Zákaznickova nejistota však může představovat pro poskytovatele služby také určitou výhodu. Pokud firma dokáže poskytnout službu kvalitně, je velmi pravděpodobné, že ji klient opakovaně využije i v budoucnu. Spokojený zákazník bude mnohem méně náchylný experimentovat s jinými poskytovateli, s nimiž dosud nemá žádné zkušenosti. Kvalitně poskytnutá služba proto představuje tu nejhodnotnější referenci.

Očekávání jednotlivých zákazníků se budou vždy lišit, je proto velmi obtížné dosáhnout stejné spokojenosti u všech. Nicméně je nutné zajistit, aby byly vždy splněny kritické parametry služby, tedy ty parametry, jejichž zanedbání by s vysokou pravděpodobností způsobilo nespokojenost klienta. Toho lze dosáhnout snížením heterogenity služby, tedy její co největší standardizací a důrazem na stabilní úroveň kvality. Nastavením standardů pro službu a jejich dodržováním si firma rovněž usnadňuje vyhodnocování a kontrolu poskytovaných služeb a vytváří si prostor pro další zlepšování.

#### **1.4.6 Specifika marketingu služeb**

Z výše uvedených specifík vyplývají také některé charakteristické vlastnosti marketingu služeb

Zatím co marketingový mix výrobků z již uvedených 4P, je marketingový mix služeb rozšířen o další tři:

- materiální prostředí (physical evidence)
- lidé (people)
- procesy (processes)

**Materiální prostředí** souvisí s tzv. zhmotněním služby. Zákazníkovi je prezentována materializovaná stránka služby, příkladem může být například charakteristické oblečení zaměstnanců, zařízení provozovny, její umístění, uspořádání a barevnost. K materializaci služby přispívají také různé hmotné podněty (smlouva předaná v designově zajímavé složce, certifikáty, reklamní předměty a podobně).

**Lidé**, zejména tzv. front-end pracovníci, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníkem. Důležité je především jejich vystupování, odbornost a motivace. Jsou klíčoví pro vytváření dlouhodobých vztahů s klientem. V případě služeb řemeslného charakteru jsou to rovněž sami řemeslníci, pokud přicházejí do kontaktu se zákazníkem.

U **procesů** jde zejména o to, jakým způsobem je služba poskytována. Typickým příkladem může být čekací doba na poskytnutí služby. Dlouhé čekání, nebo složité objednávání bývá často zdrojem nepříjemných zkušeností zákazníka. Zaměření se na zvládnutí procesů je pro firmy poskytující služby velmi důležité. Vašítková (2014, s. 23) uvádí, že je „nutno provádět analýzy procesů poskytování služby, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně (zejména u složitých procesů) zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.“

## 1.5 Strategický marketing a marketingové řízení

Strategickým marketingem nazýváme marketingové aktivity (procesy), zakomponované do strategického řízení firmy. Strategický marketing tedy lze chápat „jako proces související s vypracováváním analýz vnitřních a vnějších podmínek podniku a konkurenčních faktorů, s formulováním podnikových strategií a cílů, se stanovením marketingových cílů i s tvorbou marketingových strategií a vypracováním a realizací marketingových plánů.“ (Soukalová, 2015, s. 111)

Proces marketingového řízení se skládá z pěti, po sobě následujících kroků:



Obr. 2. Proces marketingového řízení. Vlastní zpracování.

### 1.5.1 Segmentace, targeting, positioning

Efektivní marketing obvykle začíná průzkumem trhu. Průzkum konkrétního trhu umožní později trh rozčlenit na jednotlivé segmenty, které se skládají z potenciálních kupujících, majících různé potřeby a jejich motivace ke koupi. Pro firmu je vhodné orientovat se pouze na ty segmenty, jejichž uspokojením, resp. uspokojením jejich potřeb, dosáhne svých cílů. Na každý zvolený segment bude firma cílit jinou nabídkou a jinak využívat nástrojů marketingové komunikace. Důležité přitom je zřetelné odlišení nabídky od nabídek konkurentů.

Správné vymezení trhu je velmi důležité pro pozdější nastavení marketingových strategií. Firma se snaží na daném trhu rozpoznat významné tržní segmenty, následně se rozhoduje pro zaměření se na ty, které pokládá za zajímavé, a poté přizpůsobuje svou nabídku tak, aby jednotlivé segmenty zákazníků byly osloveny nabídkou vhodného produktu. Tomuto cíli pak podřizuje svou marketingovou komunikaci.



Obr. 3. Etapy analýzy a rozčlenění trhu. Vlastní zpracování

Samotný návrh segmentačních kritérií se liší podle toho, jestli jde o zákazníky firemní (trh B2B), nebo konečné spotřebitele (trh B2C). Speciálním případem B2B je tzv. segment B2G,

tedy trh státních a municipálních organizací. Společným požadavkem je, aby jednotlivé segmenty byly vnitřně homogenní (zákazníci z jednoho segmentu měli podobné vlastnosti definované příslušným segmentačním kritériem) a zároveň navenek heterogenní (jednotlivé segmenty se od sebe co nejvíce lišily). Neméně důležitý je také optimální počet segmentů a volba vhodných segmentačních kritérií. Aby byly tržní segmenty použitelné, musí být:

- Měřitelné – velikost, kupní sílu a charakteristiky segmentu lze měřit
- Dostatečně velké – segmenty musí být dostatečně velké a ziskové, aby se vyplatilo je obsluhovat
- Přístupné – účinně dosažitelné a obsluhovatelé
- Rozlišitelné – musí reagovat rozdílně na různé prvky marketingového mixu. Reagují-li stejně, netvoří odlišné segmenty
- Zvladatelné – k upoutání a obsluhování segmentů lze vytvořit účinné programy

(Kotler, 2013, s. 270)

### 1.5.2 Segmentační kritéria na trhu B2C

Možných segmentačních kritérií na trhu konečných uživatelů je nepřehledné množství. Pro tento trh se zpravidla uvádějí tato základní kritéria:

- Geografické – například podle oblastí, zemí, kontinentů, a podobně
- Demografické – dle věku, pohlaví, náboženství...
- Socioekonomické – podle vzdělání, povolání, příjem...
- Psychografické – podle zájmů, postojů, hodnot...
- Nákupní chování a spotřební zvyklosti

Firma se při segmentaci samozřejmě nemusí na výše uvedená kritéria omezovat. Důležité je, aby byly segmenty navrženy tak, aby bylo možné segmenty jednoznačně definovat a na provedenou segmentaci navázat v dalších krocích.

### 1.5.3 Segmentační kritéria na trhu B2B

Segmentace B2B, tedy průmyslových trhů je založena na odlišných kritériích, která vycházejí ze skutečnosti, že nákupní chování firem se řídí jinými pravidly, než je tomu na trhu

konečných spotřebitelů. Zatím co u spotřebitelů hrají při rozhodování velkou roli emoce, v případě firem je rozhodování velmi racionální. O nákupu často rozhoduje více lidí a bývá realizován na základě pečlivé analýzy a posouzení nabídek více dodavatelů.

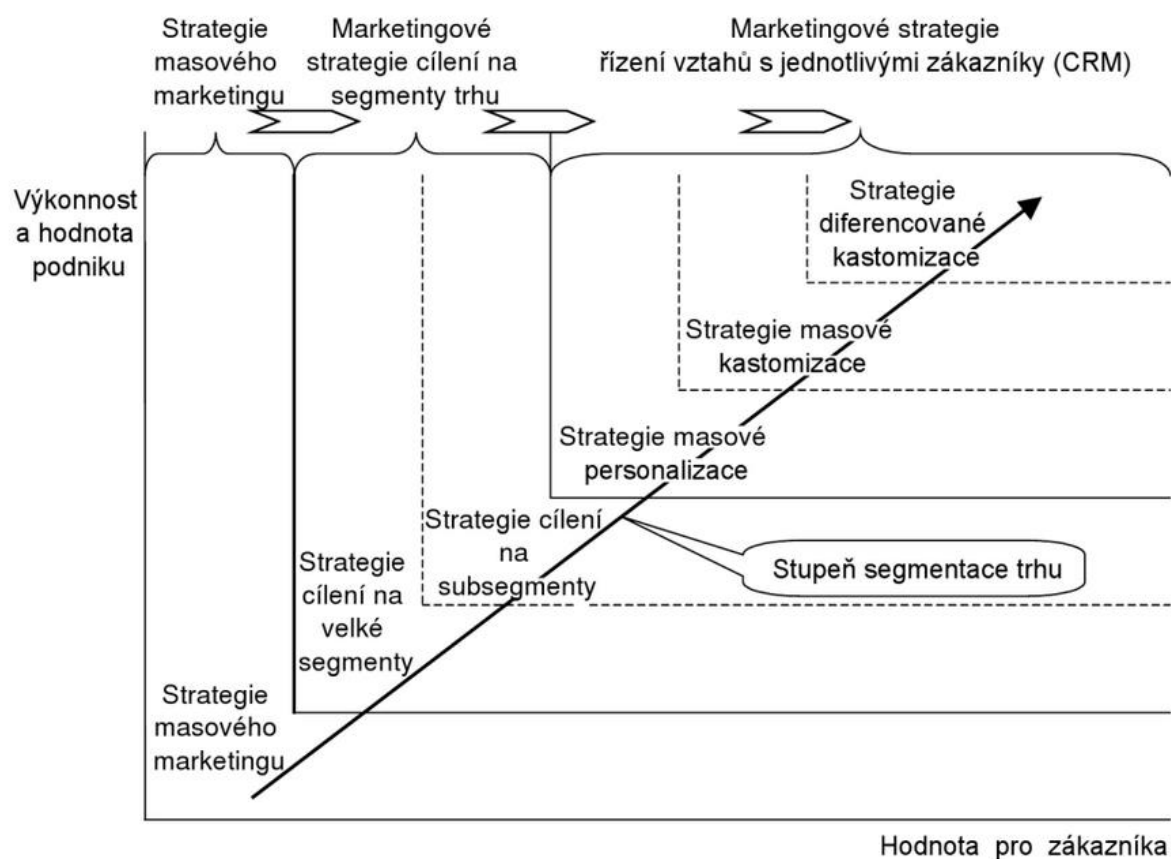
Podle Soukalové (2015, s. 43) se jedná o segmentační kritéria demografická (o jaké odvětví se jedná, velikost a umístění firmy), kritéria provozu (úroveň technologie), nákupní přístupy a osobní charakteristiky (podobnost, postoj k riziku, věrnost).

#### 1.5.4 Targeting

Targeting, neboli umístování představuje další fázi procesu marketingového řízení. Jeho cílem je „projektování takové nabídky firmy, která zaujme smysluplnou a odlišnou konkurenční pozici v povědomí cílových zákazníků.“ (Soukalová, 2015, s. 96). Poté, co firma identifikuje tržní segmenty, musí se rozhodnout, kterým segmentům se bude věnovat. Může přitom zvolit jednu z následujících strategií:

- Jednotná segmentační strategie (plné pokrytí, pokrytí celého trhu, nediferencovaný marketing) – firma nedělá rozdíly mezi jednotlivými segmenty a oslovuje celý trh jednotnou nabídkou.
- Diferencovaná segmentační strategie – firma se zaměřuje na více cílových segmentů a každému z nich pak přizpůsobuje svou nabídku (diferencovaný marketing).
- Koncentrace na vybraný segment – firma se zaměřuje na nabídku jednoho či více produktů určenou jednomu segmentu (koncentrovaný marketing).
- Strategie koncentrace na tzv. mikrosegmenty, tedy až na úroveň jednoho člověka nebo firmu (individuální marketing, mikromarketing). Speciálním případem této strategie je tzv. customizace – přizpůsobování základního produktu jednotlivým uživatelům.

Rozdělení podle stupně segmentace uvádí např. Lošťáková (2009, s. 14-19), která popisuje postupnou specializaci na stále menší segmenty od strategie masového marketingu z pohledu vývoje v této oblasti.



Obr. 4. Vývoj koncepcí marketingové strategie. (Lošťáková a kol., 2009, s. 14)

### 1.5.5 Positioning

Jakmile firma definovala vhodné tržní segmenty, může přistoupit k realizaci další části marketingového mixu – positioningu (umísťování). Cílem je stanovit, jaké postavení má produkt zaujímat v myslích zákazníků ve srovnání s konkurenčními produkty. Kotler (2013, s. 311-312) definuje positioning jako „akt navržení nabídky a image společnosti tak, aby v myslích cílového trhu zaujaly významné místo.“ Velmi důležité je právě vymezit produkt vůči produktům konkurenčním, sdělit zákazníkovi, v čem je produkt jiný, lepší, zajímavý. Jen tak může dojít k usazení daného produktu v myslích spotřebitelů.

## 2 MARKETINGOVÉ STRATEGIE V ŘÍZENÍ PODNIKŮ

Marketingové řízení (marketing management) je nedílnou součástí strategického plánování organizace. Jedná se o kontinuální proces analýzy, plánování, implementace a kontroly. Jeho smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky, které umožní firmám dosáhnout stanovených cílů.

### 2.1 Strategie v řízení podniků

Strategickým řízením (managementem) se rozumí soubor manažerských rozhodnutí, která určují dlouhodobou výkonnost organizace. Zahrnuje všechny základní manažerské funkce; strategické řízení musí být plánované, organizované, vedené a kontrolované. V současné době se hovoří o marketingovém řízení firem, založeném především na poznávání přání zákazníků. Mnoho firem však v této oblasti stále zaostává. Podle Kašíka a Havlíčka musejí ovšem podniky v nových podmínkách znalostní společnosti od základu přehodnotit a revidovat své podnikové strategie a přizpůsobit je strategiím marketingovým (Kašík a Havlíček, 2012)

#### 2.1.1 Firemní strategie a firemní cíle

Firmy v průběhu svého podnikání vytvářejí a upravují své podnikatelské strategie. Strategie obvykle vychází z vize a poslání. Průběh tvorby a realizace strategie je u každé firmy poněkud odlišný, obvykle ale prochází následujícími etapami, jak je popisuje Vodáček a Vodáčková (2009, s. 187):

- Vytvoření vize a stanovení poslání, resp. mise firmy.
- Rozbor vnějšího podnikatelského okolí a organizační jednotky.
- Rozbor vlastní vnitřní podnikatelské situace organizační jednotky.
- Vyhodnocení specifických předností a konkurenční pozice organizační jednotky.
- Rozbor zdrojových možností rozvoje a vytvoření specifických podnikatelských předností organizační jednotky, popř. jejích částí.
- Stanovení soustavy cílů.
- Formulace scénářů a výběr vhodné podnikatelské strategie.
- Rozpracování možných dílčích strategií.



- Postupná realizace strategie

Tab. 1. Typy firemních cílů. Zdroj: Jakubíková 2007, s. 158

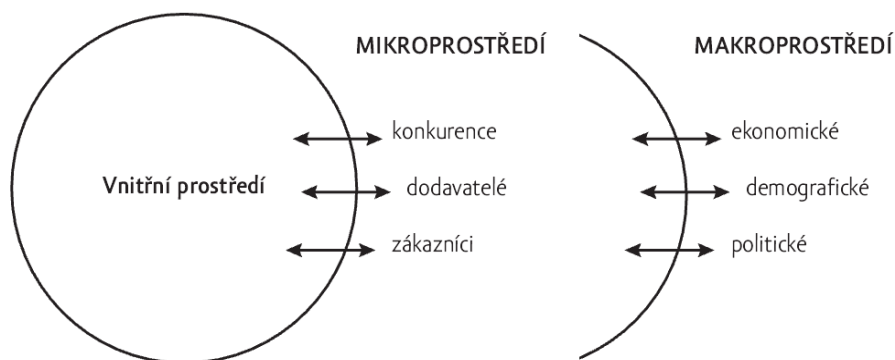
Cíle normativní, společné všem subjektům trhu			Cíle specifické	
Optimalizace	zisku	strategie nákladová	vůči okolí	zákazníci, dodavatelé, konkurence, zájmové skupiny
		strategie inovační	podle času	dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé
	tržeb	strategie konkurenční výhody	podle činností	výrobní, technické, finanční, personální, marketingové
Tržní podíl	získat	strategie diferenciací	problémové	
	zvýšit			
	udržovat			
	sklízet			
	odcházet z trhu			

## 2.2 Analýza konkurence

Jedním z hlavních cílů marketingového řízení je poznání a identifikaci konkurence. Pro toto poznání je důležité zejména kontinuální shromažďování a vyhodnocování dat o konkurenci. Soukalová (2015, s. 126) uvádí: „O konkurenci bychom měli zjišťovat maximum informací, např. kdo jsou hlavní konkurenti, jaké jsou jejich strategie, jaké jsou jejich cíle, v čem jsou jejich přednosti a slabiny a jakou podobu může mít jejich reakce... Je pouze na potřebách firmy a schopnosti managementu jak validní informace a jaké množství informací dokáže „zjistit“.“

## 2.3 Analýza firmy

Analýzou firmy pro účely marketingového řízení se obvykle rozumí souhrn analýz vnějšího prostředí firmy, vnitřního prostředí a analýzy konkurence, a také jejich vzájemné působení v tzv. mikro a makroprostředí.



Obr. 5. Hlavní faktory marketingového mikro a makroprostředí. Zdroj: Soukalová 2015

### 2.3.1 Analýza makroprostředí

Vnější prostředí (makroprostředí) obvykle nemůže firma nijak ovlivnit, musí s ním ale počítat, reagovat na jeho vlivy – shromažďovat a analyzovat informace o něm a na základě analýz upravovat své podnikatelské aktivity.

Pro analýzu vnějšího prostředí je vhodná analýza PESTLE, případně její varianty (PEST, SLEPT...) Podstatou PESTLE analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Zkoumají se následující druhy vlivů:

**P** – Political (politické) – existující a potenciální působení politických vlivů

**E** – Economical (ekonomické) – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky

**S** – Social (sociální) – průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy (lokální, národní, regionální, světové)

**T** – Technological (technologické) – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií

**L** – Legal (legislativní) – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy

**E** – Ecological (ekologické, environmentální) – místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení

(ManagementMania.com, 2015)

### 2.3.2 Mikroprostředí firmy

Mikroprostředí je dle Soukalové (2015, s. 23) tvořeno „tvořeno subjekty, které nejsou součástí organizace, ale jsou s organizací v interakci a vzájemně se ovlivňují. Zpravidla se jedná

o zástupce cílových skupin, které z nějakých důvodů chtějí či potřebují s organizací spolupracovat.“ Jedná se především o dodavatele, zákazníky, zaměstnance, konkurenty, ale také další subjekty a širokou veřejnost.

### 2.3.3 SWOT analýza

Pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost firmy se obvykle používá model SWOT. Jeho cílem je popsat silné a slabé stránky firmy, její přednosti a nedostatky

Zkratka SWOT vznikla z anglických pojmenování jednotlivých částí

**Strengths** – přednosti, silné stránky firmy

**Weaknesses** – nedostatky, slabé stránky firmy

**Opportunities** – příležitosti ve vnějším prostředí

**Threats** – hrozby z vnějšího prostředí.

**S, W** - část popisující vnitřní prostředí, tedy podmínky, které umožňují získat převahu nad konkurencí, resp. nedostatky, které firmu oproti konkurenci znevýhodňují.

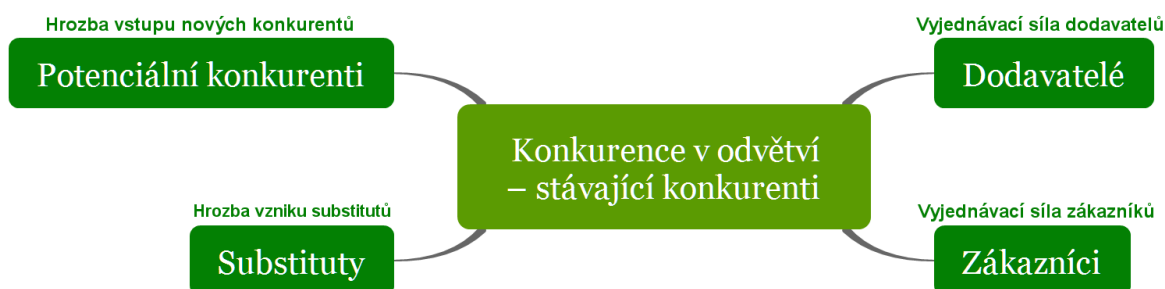
**O, T** - část, která popisuje vnější prostředí, tj. analýza příležitostí a ohrožení ze strany konkurence, dodavatelů a podobně.

### 2.3.4 Analýza konkurence

Základní představu o konkurenci pomáhají vybudovat analytické nástroje, určené pro analýzu konkurenčního prostředí. Zřejmě nejnámější a nejčastěji používaný je Porterův pětifaktorový model. Navrhl a rozpracoval jej americký profesor Michael E. Porter. Tato analýza pomůže firmě posoudit své vlastní cíle vzhledem ke svým možnostem a zdrojům.

**Potenciální konkurenti** jsou charakterizováni především tzv. bariérami vstupu, což lze chápat jako souhrn překážek (zejména kapitálových), které jim brání vstoupit na trh.

**Substituty** jsou pak produkty, kterými může zákazník uspokojit stejnou potřebu. **Dodavatelé a zákazníci** jsou pak charakterizováni především svou vyjednávací silou, která se může projevit např. při vyjednávání o ceně a ostatních podmínkách dodávek. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2009, s. 174) je v některých případech obtížné jednoznačně rozlišovat, kdy jde o konkurenci a kdy o partnerskou spolupráci (zejména spolupráci s dodavateli a zákazníky).



Obr. 6. Porterův pětifaktorový model. Vlastní zpracování

Nejdůležitější silou, kterou také firmy nejvíce sledují, jsou **stávající konkurenti**. V odvětví již působí, nejsou tedy limitováni bariérami vstupu a jejich aktivity neustále firmu ohrožují.

## 2.4 Marketingová strategie

Strategie je dlouhodobý koncept, který má firmu postupně dovést k cílům, které si stanovila. Marketingová strategie jako součást strategie firmy pak slouží k dosažení marketingových cílů. Samotné slovo strategie má určitou vojenskou konotaci, jde o plán k dosažení vítězství nad nepřítelem. Totéž platí i pro konkurenční boj na trhu, i když tady konečného vítězství dosáhnout nelze. V každém případě jde o tvorbu uceleného dlouhodobého plánu, který má propojit veškeré aktivity firmy k dosažení cíle.

Při budování marketingové strategie je třeba zejména:

- pochopit potřeby zákazníka a snažit se je co nejlépe uspokojit
- analyzovat a vyhodnotit možnosti firmy a podle nich stanovit své cíle
- Analyzovat konkurenční prostředí a zhodnotit, čím se firma a její produkty mohou od konkurence odlišit
- rozhodnout o co nejefektivnějším vynaložení prostředků na realizaci marketingových cílů

Firma může dle svých možností zvolit jednu ze čtyř základních marketingových strategií podle svého postavení na trhu a pozice, kterou zaujímá v konkurenčním prostředí. Soukalová (2015, s. 128-130) definuje tyto strategie takto:

**Strategie tržního vůdce** – Tržní vůdce je firma s největším podílem na trhu, která je nositelem nových produktů a inovací, působí na konkurenční firmy tím, že je motivuje

k zavádění inovací, ovlivňuje distribuční cesty i propagaci. Aby si firma udržela první pozici na trhu, musí hledat způsob jak zvýšit celkovou poptávku trhu, jak chránit svůj stávající tržní podíl.

**Strategie tržního vyzyvatele** – Firma v postavení tržního vyzyvatele se snaží útočit na vedoucí firmu i na ostatní konkurenty se snahou ucházet se o jejich tržní podíl.

**Strategie tržního následovatele** – Tržní následovatel při svém konkurenčním boji na trhu chce vedoucí firmu především následovat a nesnaží se s ní bojovat o prvenství. Jeho snahou je udržet si svůj tržní podíl a nemá zájem riskovat. Velmi často je cílem útoků vyzyvatelů, proto nesmí být ve svém konkurenčním boji pasivní.

**Strategie tržního troškaře** – Tržní troškař se zaměřuje na obsluhu tzv. výklenků (nik) na trhu. Uplatňuje se především na trhu, který je malý, proto není obsazen významnou velkou firmou. I když se jedná o malý segment, pro který je typická specializace, může být velmi atraktivní a ziskový pro menší specializované firmy.

Je důležité, aby si firma svou pozici správně uvědomovala a při budování strategie z ní vycházela. Přitom samozřejmě může zaujímat odlišnou pozici pro různé produkty, nebo segmenty trhu.

## 2.5 Závěr teoretické části

V teoretické části byla shrnuta teoretická východiska pro následující praktickou část. Zabývala se specifiky marketingu služeb, marketingovým řízením a strategií firmy poskytující služby. Byly zde shrnuty nejdůležitější analytické techniky a metody potřebné pro analýzu prostředí, v němž firma podniká a také vymezen pojem marketingový mix a jeho jednotlivé složky. Bylo zde rovněž nastíněno začlenění marketingové strategie do celkové strategie firmy.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

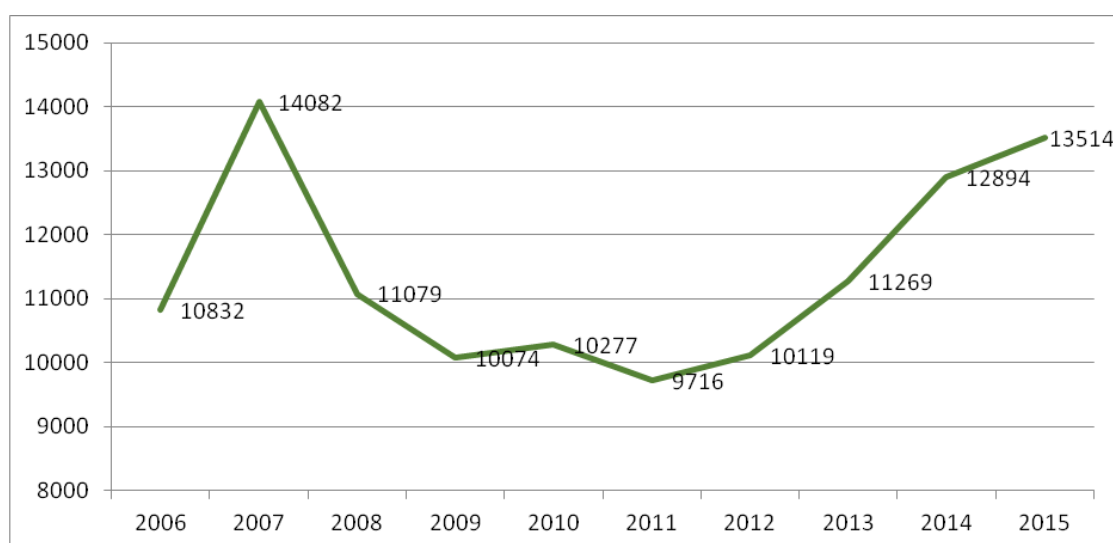
### 3 MARKETING SLUŽEB FIRMY ABC RENOVA S. R. O.

Firma ABC RENOVA s. r. o. se sídlem v Huslenkách byla založena v roce 2004. Vznikla transformací z fyzické osoby po více než desetiletém působení v regionu střední Moravy. V začátcích své činnosti působila především v oblasti vodo-topo-plyn, později svou činnost rozšířila o další činnosti, zejména zednické, obkladačské a další. V současné době má také vlastní DTP studio. Kancelář firmy se nachází ve Vsetíně.

#### 3.1 Charakteristika a profil firmy

Zakázky, které firma realizuje, mají z velké části inovační charakter. Firma se zabývá inovací zejména bytů a rodinných domů, jejich vnitřních i vnějších částí – koupelen, kuchyní, topných systémů, ale i fasád, oken a podobně. Část zakázek tvoří také novostavby na klíč a instalace v novostavbách, ale i ve výrobních halách a firmách. Nemalou částí zakázek jsou rovněž opravy sakrálních budov ve valašském regionu.

Firma má 19 kmenových zaměstnanců (stav k 30. 4. 2016) a roční obrat 13,5 miliónů Kč (2015), z toho bylo 566 tisíc Kč v servisních službách. V roce 2012 zavedla certifikaci systému managementu kvality ISO 9001:2009, který je nezbytným předpokladem pro to, aby dosáhla na zakázky velkých firem, které jej vyžadují a také na zakázky obcí a státních organizací.



Obr. 7. Vývoj obratu firmy v posledních deseti letech (v tis. Kč). Vlastní zpracování

### 3.2 Cíl praktické části

Tato práce si klade za cíl analyzovat současný stav a navrhnout zlepšení marketingových aktivit a marketingového řízení pro část služeb poskytovaných firmou ABC Renova. Jedná se o služby, které spadají do oblasti servisu plynových a neplynových zařízení. Zmíněné služby jsou především:

- montáž nových zařízení, jejich následný záruční a pozáruční servis,
- uvedení do provozu zařízení, které bylo montováno jinou firmou a následný záruční a pozáruční servis,
- ostatní záruční a pozáruční servis

Přestože tyto služby tvoří pouze malou část služeb poskytovaných firmou, je právě zde velký potenciál pro rozvoj a zkvalitňování. Zmíněné služby jsou rovněž součástí komplexních dodávek a mohou být způsobem, jak zajistit, aby se zákazník, který původně přišel do firmy s jednorázovou objednávkou, stal zákazníkem stálým. Z toho vychází pojetí marketingového mixu služeb 4P + 3P.

### 3.3 Produkt – charakter služeb

Produkt (hodnota pro zákazníka z pohledu modelu 4C) je první ze složek marketingového mixu. Servisní služby společnosti ABC Renova mají většinou dlouhodobý charakter. Některé činnosti jsou pravidelné, nebo opakované (prohlídky), jiné nahodilé nebo mimořádné (opravy). Právě pravidelné služby jsou extrémně důležité z hlediska bezpečnosti; zde se jedná především o bezpečnost plynových zařízení. Pro její zajištění má mimořádný význam prevence, zejména pravidelné prohlídky, kontroly a revize. Podobně je tomu u provozu kotlů na tuhá paliva. Přitom je nutné mít na vědomí velmi podstatnou skutečnost, na niž zákazníci zapomínají a často o ní vůbec nevědí. Pojišťovny v případě plnění pojistné události požadují příslušné dokumenty (revizní zprávu, protokol o servisní prohlídce). Neplnění těchto zákonných povinností může tedy znamenat pro provozovatele značné riziko v podobě velkých finančních ztrát.



### 3.3.1 Servis a revize plynových zařízení

Z legislativních požadavků, zejména vyhlášky 85/1975 Sb. vyplývá četnost provádění revizí a kontrol plynových zařízení a servisních prohlídek plynových. Každý majitel nemovitosti vytápěné plynovým kotlem před spuštěním plynového kotle musí nechat provést tzv. výchozí revizi, poté jednou ročně povinnou kontrolu spalinových cest. Každý třetí rok má být provedena tzv. provozní revize. Kompletní výčet požadovaných úkonů a jejich četnost uvádí následující tabulka:

Tab. 2. Četnosti kontrol, revizí a prohlídek plynových zařízení. Vlastní zpracování dle Ekomplex.

Kontroly a revize plynových zařízení	Kontroly plynu	Revize plynu	Servisní prohlídka
Kdy :	1x za 1 rok	1x za 3 roky	1x za 1 rok
Kdo :	Provozovatel	Revizní technik	Servisní technik
Co se provádí :			
Kontrola umístění, funkčnosti a těsnosti hlavního ventilu	×	×	
Kontrola umístění, funkčnosti a těsnosti uzávěrů větví stoupacích vedení	×	×	
Kontrola umístění, funkčnosti a těsnosti plynoměrů	×	×	
Kontrola umístění, funkčnosti a těsnosti regulátorů	×	×	
Kontrola umístění, funkčnosti a těsnosti plynových spotřebičů.		×	×
Kontrola umístění spotřebičů z hlediska větrání prostor		×	
Vizuální kontrola umístění a stavu plynovodu společných prostor	×	×	
Celková vizuální kontrola umístění a stavu domovního plynovodu		×	
Kontrola těsnosti všech rozebíratelných spojů	×	×	
Kontrola přítomnosti CO (oxidu uhelnatého)		×	
Vyčištění, seřízení a kontrola plynového spotřebiče			×

Cílem je nabídnout zákazníkům nejen služby, které má zajišťovat servisní nebo revizní technik, ale jako přidanou hodnotu i služby, které si má zajišťovat sám provozovatel a také služby k zajištění bezpečnosti a spolehlivosti zařízení nad rámec legislativních požadavků. Provádí například technologicky náročná měření podtlaku v místnostech metodou 4Pa

(čtyřpascalový test), která zásadním způsobem zvyšují bezpečnost provozu zařízení pro vytápění.

Kromě samotné bezpečnosti musí být zajištěn provoz výše uvedených zařízení v souladu se zákonem o ochraně ovzduší. U plynových i neplynových zařízení je proto prováděno měření spalín pomocí speciálních přístrojů. Zákonné požadavky se týkají spalovacích stacionárních zdrojů na pevná paliva o tepelném příkonu od 10 do 300 kW včetně, který slouží jako zdroj tepla pro teplovodní soustavu ústředního vytápění. Jejich provozovatel je povinen zajistit jednou za dva roky provedení kontroly technického stavu a provozu zdroje odborně způsobilou osobou, přičemž první kontrola musí být provedena nejpozději do 31. prosince 2016, podle § 17 odst. 1 písm. h) a § 41 odst. 15 zákona č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů. (Zákon č. 201/2012 Sb.)

### 3.3.2 Revize elektrických zařízení

Další nabízenou službou jsou revize elektrických zařízení. Provoz a revize těchto zařízení se řídí množstvím vyhlášek a norem, jejichž výčet přesahuje rozsah této práce. Zmínit lze především základní normu ČSN 33 1500. Tato norma platí pro všechna elektrická zařízení, která mohou ohrozit lidské zdraví, užitková zvířata nebo majetek a okolní prostředí za stanovených podmínek provozu elektrickým proudem nebo napětím nebo jevy vyvolanými účinky elektřiny. Konkrétní typy zařízení řeší další návazné normy. Montáž a servis elektrických zařízení je pak podmíněn splněním kvalifikačních požadavků vyhlášky 50/1978 o odborné způsobilosti v elektrotechnice. Pro nová zařízení je opět nutné vždy provést výchozí revizi. Základní lhůty pravidelných revizí jsou uvedeny v následující tabulce, v případech, kdy hrozí vyšší rizika, dále pro některá vyhrazená zařízení (např. bleskosvody) platí odlišné revizní lhůty. Jejich kompletní výčet uvádí např. portál [Elektrika.cz](http://Elektrika.cz).

Tab. 3. Lhůty pravidelných revizí stanovené podle prostředí dle ČSN 33 1500.

Vlastní zpracování.

Druh prostředí	Revizní lhůty v rocích
Základní, normální	5
Venkovní, pod přístřeškem	4
Studené, horké, vlhké, se zvýšenou korozní agresivitou, prašné s prachem nehořlavým, s biologickými škůdci	3
S otřesy, pasivní s nebezpečím požáru, pasivní s nebezpečím výbuchu	2
Mokré, s extrémní korozní agresivitou	1

### 3.4 Cena

Další složkou marketingového mixu je cena. Ekvivalentem v případě využití modelu 4C jsou pak náklady pro zákazníka. Základní ceny služeb jsou uvedeny v ceníku, který firma distribuuje svým stávajícím i potenciálním zákazníkům. Je rovněž k dispozici na firemním webu:

Tab. 4. Ceník servisních služeb. Vlastní zpracování.

Typ výkonu	Cena (bez DPH)	Cena (s DPH)*
Plynové topidlo	375,-	454,-
Plynový ohříváč vody = karma (vč. analýzy spalin)	745,-	900,-
Plynový kotel	745,-	900,-
Plynový kondenzační kotel (vč. analýzy spalin)	1 250,-	1 513,-
4Pascalový test / analýza spalin (cena za 1 ks spotřebiče)	290,-	350,-
Revize kotlů na tuhá paliva	620,-	750,-
Servis kotle na tuhá paliva	207,-/ hod	250,-/hod.
Jízdné - Vsetín a nejbližší okolí (do 10 km; tam a zpět)	145,-	175,-
Jízdné - mimo město	10,-/km	12,-/km
Přednostní výjezd v pracovní dny - příplatek	207,-	250,-
Havarijní výjezd neplánovaný v sobotu, neděli, svátek - příplatek	413,-	500,-

Ceny vycházejí z cenové úrovně obvyklé v regionu a patří v porovnání s konkurencí spíše k nižším. Firma se snaží o to, aby hodnota služby vnímaná zákazníkem byla vždy vyšší, než cena služby. To je samozřejmě různými zákazníky vnímáno velmi subjektivně, proto firma klade důraz na přidanou hodnotu. Některé, zejména konzultační a poradenské činnosti poskytuje firma zdarma buď jako součást jiných služeb, nebo v rámci nabídky.



Obr. 8. Informační leták firmy.

### 3.5 Distribuce a objednávání služby

Třetí nástroj marketingového mixu (*place*, distribuce) a z pohledu modelu 4C pohodlí pro zákazníka (*convenience*) místo poskytnutí služby. Firma zpravidla postupuje cestou přímé distribuce (bez zprostředkovatelů). Objednání služby probíhá buď osobně na kontaktním místě (kanceláři) firmy ve Vsetíně, telefonicky, nebo prostřednictvím e-mailu. Samotné poskytnutí většiny služeb naopak probíhá převážně u zákazníka, což vyplývá z charakteru těchto služeb. Výjimkou jsou některé doplňkové služby (např. poradenská činnost), které mohou být poskytnuty v kanceláři firmy, v jiném místě, nebo na dálku. Budova, kde se nacházejí kanceláře firmy je situována ve Vsetíně, v části, která je velmi blízko centra města. Dostupnost kanceláře je velmi dobrá a firma disponuje dostatkem parkovacích míst pro zákazníky.

### 3.6 Komunikační mix

Při své činnosti se firma snaží účelně využívat především těch nástrojů komunikačního mixu, u nichž je předpoklad, že nejlépe zasáhnou cílové skupiny pro jednotlivé typy služeb. Důležitými faktory při jejich volbě jsou sezónnost prací, momentální a předpokládaná kapacita, dále pak některé speciální příležitosti (např. program Zelená úsporám), které mohou mít vliv na počet zakázek s ohledem na možnosti firmy.

#### 3.6.1 Reklama

Firma využívá reklamu jako placenou formu prezentace v několika podobách. Jednou z nejdůležitějších je reklama tisková. Vzhledem ke své regionální působnosti firma pro reklamu regionálních médií (Valašský deník, Vsetínské noviny, Jalovec).

V minulosti bylo využito rovněž reklamních spotů v regionálních rádiích, s tímto nástrojem firma počítá v omezené míře i do budoucna, spíše ale pro sezónní nabídky a akce podpory prodeje.

#### 3.6.2 Osobní prodej

Téměř veškerá komunikace se zákazníky má osobní charakter, od zpracování poptávky, nabídku, samotnou realizaci služby, doplňkové služby a poradenství, až po návazné činnosti (fakturace, poprodejní servis). Osobní prodej je proto z pohledu firmy jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace.

#### 3.6.3 Public relations

Nástrojů public relations firma zatím příliš systematicky nevyužívá. Zmínit lze především podporu místní komunity, zejména jde o některé charitativní organizace a místní fotbalový oddíl. Firma dala vzniknout i obecní galerii v Huslenkách, v níž prezentuje umělecká díla regionálních tvůrců, pořádá kulturní akce a poskytuje prostor pro rozvoj volnočasových aktivit v místě. Problémem je ale velmi malá provázanost s podnikatelskými aktivitami firmy a zejména zde téměř úplně chybí spolupráce s médii, která má právě v oblasti PR zásadní význam.

### 3.6.4 Direct marketing

Tohoto nástroje firma zatím využívá pouze v omezené míře. Oslovování zákazníků prostřednictvím direct mailu není využíváno téměř vůbec, a to zejména z toho důvodu, že k efektivnímu využití tohoto nástroje je podmínkou dobrý databázový marketing. Firma ale bohužel nedisponuje systémem, který by umožňoval vytěžit potřebná data z údajů o zákaznících a zakázkách.

### 3.6.5 Podpora prodeje

Cílem podpory prodeje může být jak jednorázové zvýšení obrátů, tak také snaha povzbudit zákazníky k využití nové služby, dalších služeb apod. Podpora prodeje je z dlouhodobého hlediska zaměřena například na klienty stavebních spořitelen tím, že s jednotlivými spořitelny má firma uzavřenou dohodu o vzájemné spolupráci, kdy za uveřejnění firmy ABC Renova v seznamu spolupracujících firem mohou klienti těchto společností uplatnit slevu na provedené služby. Podobným způsobem firma spolupracuje také s některými externími kooperujícími firmami, odborníky či úřady. Příkladem mohou být například projekční kanceláře a správci inženýrských sítí. To vše poskytuje přidanou hodnotu pro zákazníka, která pomáhá firmě budovat image a jíž se odlišuje od konkurenčních firem.

## 3.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí souvisí především s prvky firemní identity. Vizualními složkami, které zákazník vnímá a které budují jeho povědomí o značce a o celé společnosti jsou např. firemní logo, vizitky jednotný vizuální styl korespondence, oblečení zaměstnanců a podobně. V současné době firma pracuje právě na sjednocení svého vizuálního stylu, což byla oblast donedávna mírně opomíjená. Již proběhla úprava firemního loga, vizitek, hlavičkových papírů a dalších firemních materiálů. Firma v blízké budoucnosti plánuje také úpravy exteriéru a interiéru firmy tak, aby korespondoval s výše uvedenými požadavky.



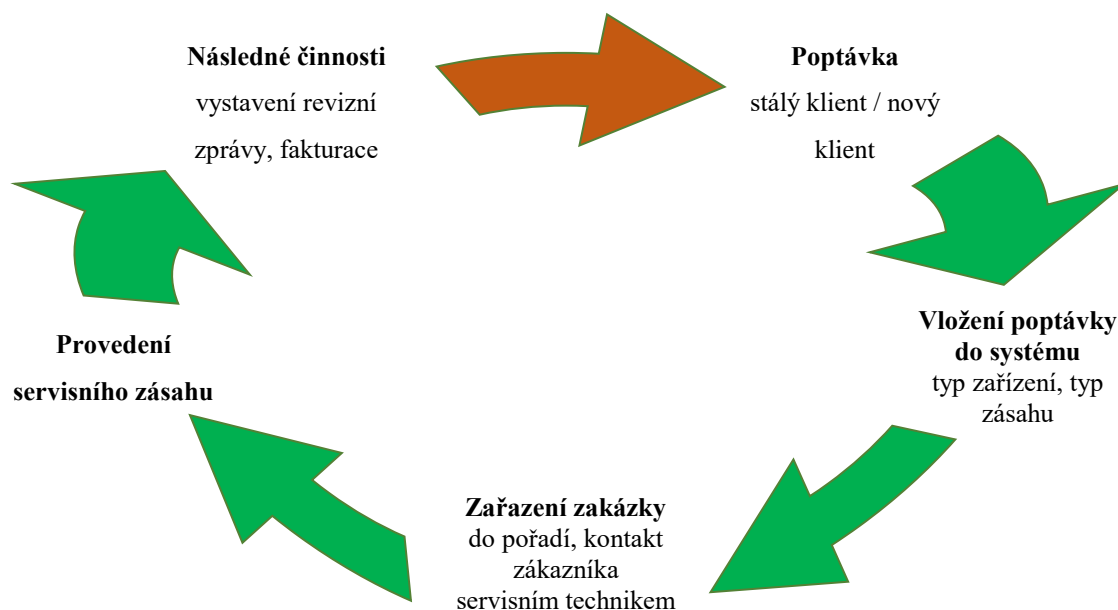
*Obr. 9. Budova firmy. Vlastní fotografie*

### **3.8 Lidé**

Firma ABC Renova má v současné době devatenáct zaměstnanců. Do přímého styku se zákazníky přichází naprostá většina z nich. Jsou jimi jak pracovníci, kteří přijímají a zpracovávají objednávky, tak samotní řemeslníci a servisní technici. Je proto velmi důležité klást důraz na firemní kulturu, která je nedílnou součástí firemní identity a má stěžejní význam při budování značky firemního image. Právě v této oblasti se v minulosti vyskytly určité problémy, zejména s vystupováním některých zaměstnanců, firmě se je ale podařilo uspokojivě vyřešit, a to zejména díky zkvalitnění interní komunikace.

### **3.9 Procesy**

V současné době celý proces, od objednání služby až po konečné vyúčtování vypadá následovně:



Obr. 10. Proces poskytování služby firmou ABC Renova. Vlastní zpracování.

Databáze klientů a informací o nich je zatím vedena ručně. Tento stav je již nevyhovující zejména kvůli absenci údajů, které by byly využitelné jak pro zlepšení služby a možnosti poskytnout vyšší přidanou hodnotu, tak zejména pro další následnou komunikaci se zákazníkem. Požadavky na řešení problému jsou následující:

**Vedení historie klienta** – provedené zásahy (servis, opravy, použité náhradní díly), historie nabídek a historie komunikace se zákazníkem

**Plánování termínu příští návštěvy** – servisního zásahu, revize. Zřejmě nejdůležitější požadavek na změnu. Důvodů je několik. Vyšší pravidelnost prohlídek a revizí u výrobních objektů přináší zákazníkovi přidanou hodnotu, neboť je podstatným faktorem při řešení pojistných událostí a má vliv na samotnou bezpečnost provozovaných zařízení. Firmě přináší vyšší frekvenci preventivních a servisních zásahů a tím vyšší výnos na zákazníka, ale také umožňuje lepší plánování zásahů, včetně možnosti plánovat klienty během kalendářního roku systematicky, aby po začátku topné sezóny nedocházelo ke kolapsu a čekací lhůtě delší než dva měsíce. Právě tento faktor je klíčový pro spokojenost zákazníka se službou a zde má také firma zatím značné rezervy, ale také potenciál pro zkvalitnění a zatraktivnění svých služeb.

### 3.10 Současný stav marketingového řízení

Marketingové řízení ve firmě v současné době není prováděno příliš systematicky. Následující část se zabývá analýzou současného stavu, cílem je najít jak oblasti, kde lze dosáhnout



zlepšení, tak také oblasti, kde lze využít silných stránek firmy i příznivých vnějších vlivů pro dosažení cílů firmy.

### **3.10.1 Analýza mikroprostředí a makroprostředí**

Následující analýzy popisují stav mikro a makroprostředí, zmíněny jsou zde faktory, které mají přímý nebo nepřímý vliv na činnost firmy.

### **3.10.2 PESTLE analýza**

#### **Politické a legislativní faktory**

Česká republika je stabilní parlamentní demokracie, je součástí Evropské unie. Současné politické vlivy na činnost firmy nemají podstatný přímý vliv, dopady na firmu mají prostřednictvím legislativy a jejích změn. Z legislativních norem, které se firmy týkají, jde především o obchodní zákoník, občanský zákoník, zákoník práce, zákon o dani z příjmů, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o ochraně životního prostředí, zákony a vyhlášky týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zákonné úpravy související s předmětem činnosti firmy, vyjmenované v části 3.3.

Činnost firmy, zejména ve vztahu k municipálním organizacím (obcím) ovlivňuje také zákon, č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje podmínky pro přidělování veřejných zakázek stavebním a jiným společnostem.

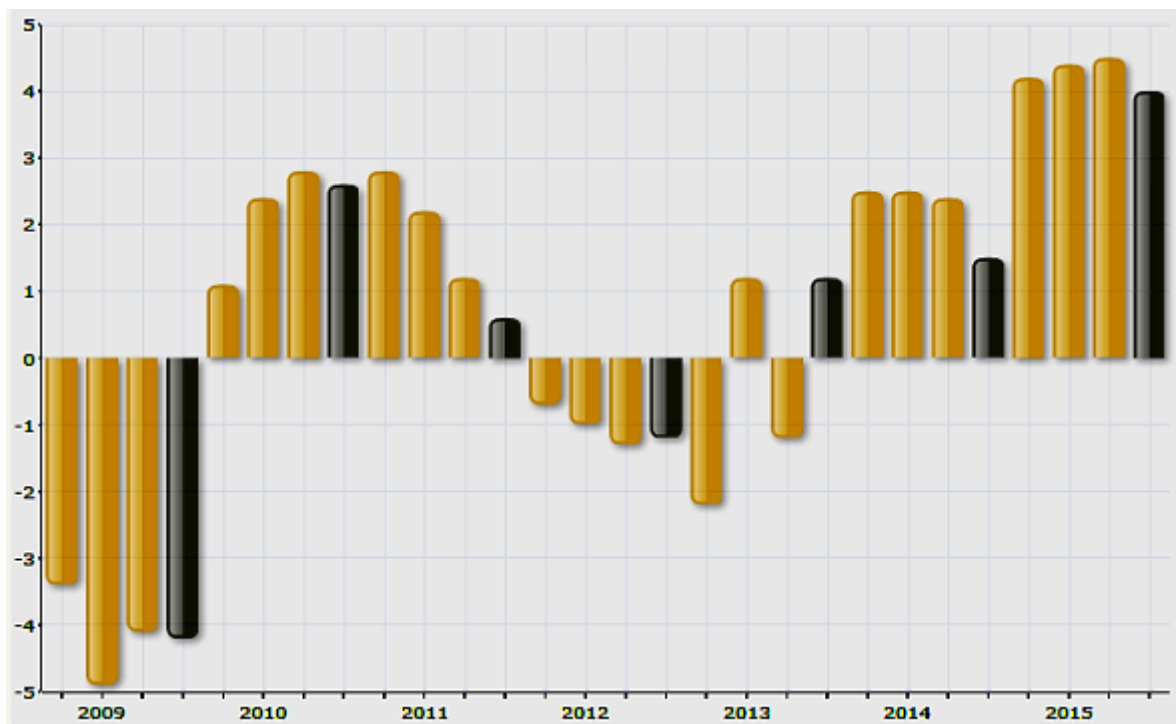
Zajímavé jsou momentálně některé dotační programy v oblasti ekologie a úspory energií, zejména programy Zelená úsporám, nebo tzv. Kotlíkové dotace. Příjemci těchto dotací jsou potenciálními i reálnými zákazníky firmy. Dalším faktorem je blížící se povinnost plnění ekologických požadavků u lokálních zdrojů tepla.

#### **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory, které firmu nejvíce ovlivňují, je možné zařadit např. daň z přidané hodnoty, daň z příjmu právnických osob, inflaci, míru nezaměstnanosti, hrubý domácí produkt a minimální mzdu. Sazba daně z přidané hodnoty se dělí na sazbu základní ve výši 21 % a sazbu sníženou (15 %). Tyto sazby platí v ČR od roku 2013. Druhá snížená sazba ve výši 10 %, platná od roku 2015 se netýká žádné oblasti činnosti firmy.

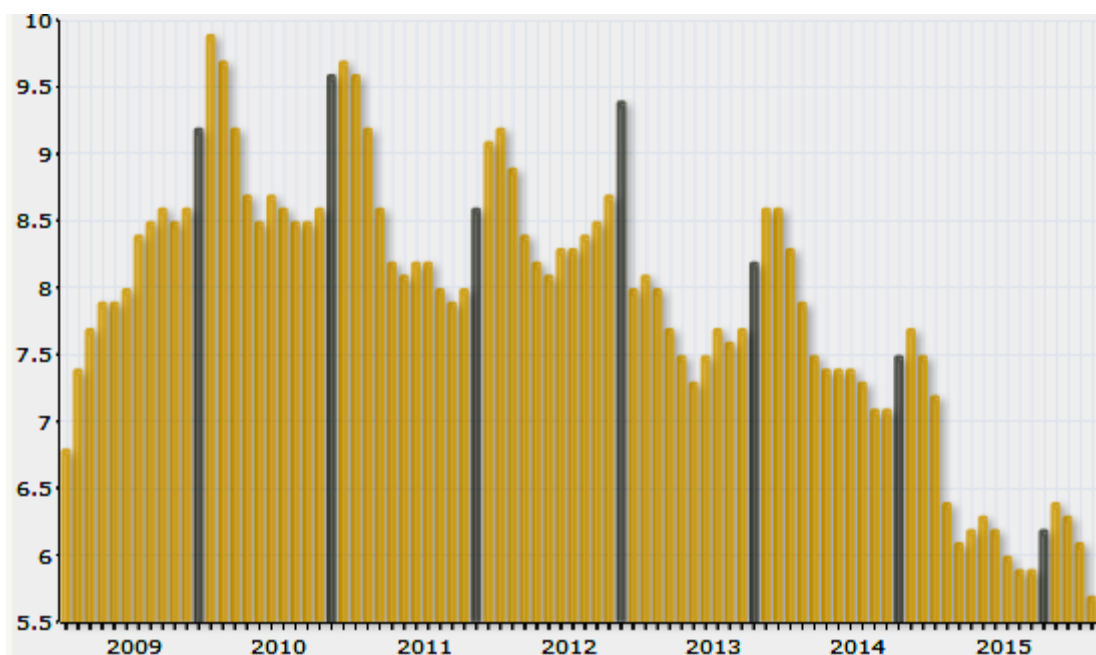
V současné době dochází k určitému růstu ekonomiky a celkově se jeví ekonomická situace příznivě. Rok 2015 se vyznačoval relativně nízkou nezaměstnaností, vysokou mírou HDP.

Hrubý domácí produkt byl v roce 2015 na úrovni 4,3 %, což je nejvyšší číslo od doby před tzv. „krizí“. (Kurzy.cz, 2016)



Obr. 11. Vývoj HDP České republiky meziročně. Zdroj: Kurzy.cz

Nezaměstnanost je v současné době poměrně nízká, v okrese Vsetín byl v roce 2015 podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15–64 let 7,00 % (ČSÚ, 2016). I když jde o číslo vyšší, než je celorepublikový průměr, je nejnižší v období po krizi v letech 2008-2009. Nutné je ale zmínit, že v roce 2012 došlo ke změně výpočtu ukazatele registrované nezaměstnanosti (Český statistický úřad, 2012), což srovnání výsledků poněkud zkresluje.



Obr. 12 Nezaměstnanost v ČR – vývoj míry nezaměstnanosti. Zdroj: Kurzy.cz

### Sociální faktory

Některé sociální faktory (životní úroveň) kopírují faktory ekonomické. Další souvisejí s dostupností pracovní sil, tedy potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnosti a dovednostmi. V okrese Vsetín je situace relativně dobrá, neboť zde existují (a v minulosti existovaly) vzdělávací instituce (učiliště, střední odborné školy) schopné poskytnout požadované vzdělání a kvalifikaci. Nicméně se začíná projevovat snižování počtu pracovníků v technických oborech, které firma potřebuje. To je způsobeno zejména malým zájmem o technické obory, ale přispívá k tomu i relativně nízká míra nezaměstnanosti. Firmy se dnes o zaměstnance v technických oborech „přetahují“, což zvyšuje jejich mzdové nároky, a v důsledku náklady firmy na zaměstnance. Za zaměstnáním v oboru jsou přitom lidé ochotni cestovat pouze z obcí v blízkém okolí.

### Technologické faktory

Z pohledu dostupnosti potřebných technologií je firma v relativně dobré pozici. Všemi potřebnými technologiemi disponuje, včetně technologií, které jí poskytují převahu nad konkurenčními firmami. Jedná se například o technologie k měření podtlaku metodou 4 Pa. Základní potřebné technologie příliš nepodléhají morálnímu zastarávání, firma nicméně sleduje technologické trendy tak, aby mohla poskytnout zákazníkům služby na úrovni, která je momentálně očekávatelná, v ideálním případě pak na úrovni vyšší.

Další oblastí je úroveň technického vybavení v oblasti výpočetní techniky a software. Firmě citelně chybí systém CRM, který by umožňoval jak sběr a vyhodnocování dat o zákaznících a zakázkách, tak pomohl při řízení vztahů se zákazníky a plánování servisních zásahů a marketingových aktivit.

### **Ekologické faktory**

Odpovědný přístup v oblasti životního prostředí je v podnikatelských aktivitách firmy poměrně pevně zakotven. Vychází jak z legislativních opatření, která musí firma dodržovat, tak také z jejích dobrovolných aktivit. Důležitý je také ekonomický dopad, neboť např. snižování spotřeby materiálu, energie, vody se projevuje i v ekonomické rovině. Na druhou stranu se stále zpřísňuje legislativa v oblasti nakládání s odpady, což vyžaduje určité investice. Legislativní opatření v oblasti ekologie, které se týkají činnosti firmy, jsou následující:

- oblast ochrany ovzduší – Zákon č. 201/2012 Sb. o ochraně ovzduší
- oblast nakládání s vodou – Vodní zákon č. 254/2001 Sb.
- oblast nakládání s odpady – Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech
- používání chemických látek – Nařízení (ES) č. 1272/2008 o klasifikaci, označování a balení látek a směsí (nařízení CLP)
- integrovaná prevence, integrovaný registr znečištění

## **3.11 Analýza mikroprostředí**

### **3.11.1 SWOT analýza**

Do této analýzy byly shrnuty nejdůležitější faktory, které na firmu v mikroprostředí působí. Cílem je zmapovat pozitivně i negativně působící vlivy, ohodnotit je a rozdělit do čtyř základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé získat informace, které charakterizují a hodnotí jejich vzájemné působení. Následující tabulka uvádí SWOT analýzu firmy ABC Renova s. r. o.

Tab. 5. SWOT analýza firmy ABC Renova. Vlastní zpracování

Vnitřní prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalita poskytovaných služeb</li> <li>- tradice a image firmy</li> <li>- kvalifikovaný personál</li> <li>- rozsáhlá databáze zákazníků, většinou stálých</li> <li>- velmi kvalitní technické vybavení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatečné kapacity, zejména sezónní</li> <li>- absence systému řízení vztahů se zákazníky (CRM)</li> <li>- malé využívání potenciálu servisních služeb</li> </ul>
Vnější prostředí	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- poměrně příznivá současná ekonomická situace v regionu</li> <li>- rostoucí poptávka po službách firmy</li> <li>- možnost získání zákazníků v oblasti služeb prostřednictvím subdodávek pro jiné firmy</li> <li>- možnost dosáhnout rovnoměrnější poptávky zlepšením plánování a komunikace</li> <li>- nárůst servisních kapacit po vyškolení druhého technika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurenční tlak na ceny některých služeb, především montážních prací</li> <li>- zvyšující se legislativní a byrokratická zátěž</li> <li>- sezónnost poptávky</li> <li>- možnost zhoršení ekonomické situace v ČR a s tím související snížení poptávky po službách</li> </ul>

SWOT analýza naznačuje množství příležitostí pro zlepšení prostřednictvím zlepšení své marketingové své strategie. Jedná se zejména o příležitost dosáhnout rovnoměrnější poptávky, což by znamenalo jednak odstranění nutnosti přenechávat zákazníky konkurenci v době sezóny, kdy se firmě nedostává kapacit pro servisní a revizní služby a zároveň nárůst počtu realizovaných zakázek. To ale předpokládá rovněž doškolení druhého technika. Využitím této příležitosti by bylo možno také dosáhnout zvýšení spokojenosti zákazníků se službou, což by vedlo k jejich větší loajalitě. Zároveň by vyšší kapacita dovolovala nabídnout zákazníkům další doplňkové služby, které zatím nevyužívají, což by vedlo k dalšímu nárůstu tržeb.

### 3.11.2 Analýza konkurence

Ve sledované oblasti (okres Vsetín) se nachází přibližně 70 firem, jejichž činnost nějakým způsobem souvisí s oborem podnikání firmy. Montážními pracemi se zabývá přibližně dvacet z nich. Naprostou většinu ale tvoří živnostníci, kteří provádějí pouze montáže a drobné opravy instalací. Z hlediska analýzy potřebné pro návrh marketingové strategie v oblasti servisních služeb a revizí je podstatné, zda se firma zabývá těmito službami a nabízí je jako součást komplexní dodávky, případně servisní služby a revize je schopna zajistit samostatně. To zmínění živnostníci zpravidla nejsou, resp. jde o firmy, které se zabývají pouze některou ze sledovaných činností, např. revizemi elektro. Komplexní služby v oboru od návrhu, přes

montáž, revize a servisní práce plynových, neplynových a elektrických zařízení nabízejí pouze tři firmy: ABC Renova a konkurenční firmy v Jablůnce a Halenkově. Firma se sídlem v Jablůnce pokrývá svou působností právě především oblast Jablůnky, Bystřičky a Valašského Meziříčí, podobně firma z Halenkova pokrývá především oblast ve svém nejbližším okolí.

Zkušenosti firmy napovídají, že zákazníci přicházejí ke konkurenci pouze v případě, že se jedná o zákazníky nové, resp. jde o první kontakt, tedy o zákazníka, který se o firmě ABC Renova dověděl na internetu nebo přichází na doporučení. Naprostá většina zákazníků tvoří již stálou klientelu. Termíny návštěv je nutné plánovat s ohledem na vytíženost revizního / servisního technika, který je u firmy pouze jeden, což již není dostačující s ohledem na poptávku. V plné topné sezoně se stává, že firma sama musí odkázat zákazníka na konkurenci, protože servisní technik má naplánované zákazníky na 2-3 měsíce. Většina zákazníků si však i přesto raději počká a akceptuje delší objednávací lhůtu. V současné době proto firma zaškoluje dalšího servisního technika, který by po absolvování školení a složení zkoušek dle vyhlášky 50/1978 Sb. a po složení zkoušek na plyn mohl vykonávat tuto činnost již samostatně.

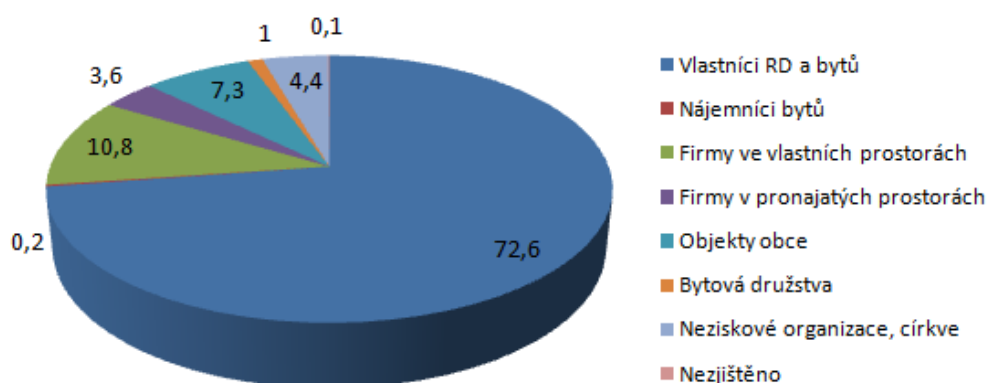
Z výše uvedených důvodů se jeví pozice firmy na trhu jako velmi dobrá a stabilní. Nespornou předností firmy ve vztahu ke konkurenci je právě rozsah nabízených služeb, technologická převaha a dobrý image firmy.

### 3.12 Segmentace zákazníků

Působení firmy ABC Renova s. r. o. má převážně regionální charakter. Z údajů firmy o zákaznících vyplývá, že naprostá většina z nich má bydliště (sídlo) ve Vsetíně a jeho okolí (cca 88 %). Dalších přibližně 8 % tvoří zákazníci mimo tuto oblast ve Zlínském kraji, pouze 4 % zákazníků pak pochází z jiných míst v ČR. Segmentace na základě geografických kritérií by proto poskytla pouze málo relevantní výsledky. Pro cílení marketingové komunikace je mnohem důležitější, v jakém vztahu je příjemce služby k objektu, v němž se nachází. Z tohoto důvodu byla místo obecných geografických kritérií zvolena následující segmentace podle typu objektu a vlastnictví:

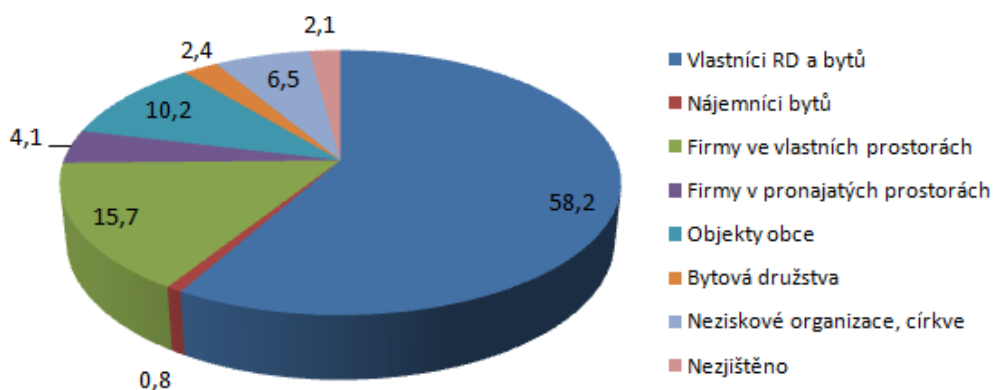
- vlastníci rodinných domů a bytů
- nájemníci bytů
- firmy ve vlastních prostorách

- firmy v pronajatých prostorách
- objekty obce (města)
- bytová družstva
- Neziskové organizace a církve



Obr. 13. Velikosti segmentů zákazníků podle typu objektu a vlastnictví (v procentech). Vlastní zpracování.

Největším segmentem jsou vlastníci rodinných domů a bytů, kteří tvoří 72,6 % počtu zákazníků. Spolu s firmami ve vlastních prostorách jde o více než 80 %. Jako firmy ve vlastních prostorách jsou uvedeny i ty, které jsou pouze vlastníky objektu, který pronajímají jiné firmě. Zajímavým zákazníkem jsou i obce (města). Firma dokáže uspět v jejich výběrových řízeních zejména díky komplexnosti svých služeb, technologickému zázemí a certifikaci ISO 9001.



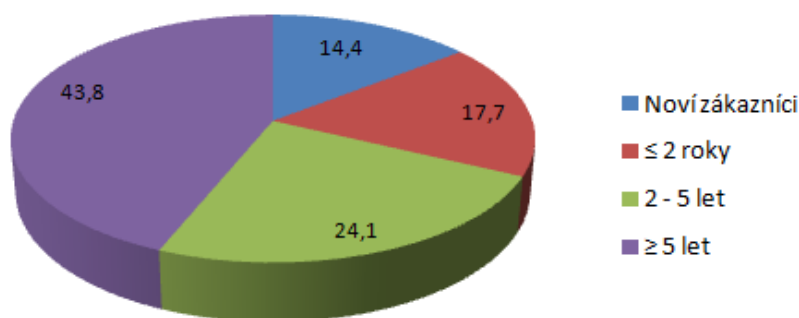
Obr. 14. Podíl různých segmentů zákazníků na obratu podle typu objektu a vlastnictví (v procentech). Vlastní zpracování.

Podle podílu na obrátu firmy jsou největším segmentem opět vlastníci rodinných domů a bytů, kteří tvoří téměř 60 % obrátu. Spolu s firmami ve vlastních prostorách pak tvoří více než tři čtvrtiny obrátu. Firmy v pronajatých prostorách tvoří pouze 4 % obrátu. To je pochopitelné, protože ve většině případů jsou zákazníky firmy pronajímatelé těchto prostor. Zajímavým segmentem se na první pohled jeví i neziskové organizace a církve, ale zejména díky proběhlým rekonstrukcím sakrálních budov, což nespadá do oblasti služeb, kterých se dotýká navrhovaná změna marketingové strategie.

Všechny uvedené údaje se zakládají na účetních datech roku 2015 a vyplývá z nich, že dle segmentačního kritéria podle typu objektu a vlastnictví jsou nejzajímavějším segmentem soukromé osoby s vlastním bydlením, následované soukromými firmami a obcemi.

Za další segmentační kritérium byla zvolena „stálost“ klienta. Kritériem byly realizované objednávky v roce 2015 a doba, po kterou byl zákazník u firmy registrován. Dle tohoto kritéria byli zákazníci rozčleněni do čtyř skupin:

- Noví zákazníci (první objednávka)
- Zákazníci do dvou let od první objednávky
- První objednávka mezi dvěma a pěti lety
- „Staří“ zákazníci – první objednávka před více než pěti lety



Obr. 15. Velikosti segmentů zákazníků podle data první objednávky. Vlastní zpracování.

Největší skupinu tvoří zákazníci, u nichž již v minulosti byla nějaká zakázka realizována. Nových zákazníků je pouze 14,4 %. Téměř 44 % zákazníků je starších pěti let, jde o zákazníky, jimž jsou služby často poskytovány opakovaně.



### 3.13 Targeting

Pro firmu by bylo vhodné využít diferencované segmentační strategie, kdy různým zákazníkům budou nabízeny různé varianty produktu. Novým a stálým zákazníkům má význam nabídnout diferencované služby; nové zákazníky je třeba zejména informovat o možnostech a výhodách servisních služeb, na stálé zákazníky by bylo vhodné se obrátit s nabídkou pravidelného, mimosezónního servisu, nejlépe za zvýhodněných podmínek.

Rozdílně je třeba přistupovat k segmentům zákazníkům rozčleněných podle vlastnictví objektu. Nejpočetnějším segmentem, na nějž by se měla zaměřit především, jsou koneční zákazníci z řad majitelů rodinných domů, kteří již využili služeb firmy. Zajímavé jsou rovněž segmenty soukromých firem a obcí, které sice nejsou tak početné, ale přinášejí firmě vyšší obrát na jednoho zákazníka.

Při umístování konkrétních produktů (služeb) bude klíčová práce s daty o zákaznících a zakázkách, jejich sběr, vyhodnocování a aktualizace. Je nutné získávat aktuální informace jak o nákupním chování zákazníků, tak také o konkrétních poskytnutých službách, jejich rozsahu a četnosti, a dále o službách, které zákazník mohl využít, ale zatím nevyužil. Vhodné by bylo na základě hlubší analýzy zmíněných dat vytvořit zvýhodněné balíčky služeb pro jednotlivé segmenty zákazníků, což by umožnilo zákazníkovi využít i služeb, které by si samostatně neobjednal, ale které by mu přinesly další přidanou hodnotu. Firmě by pak tato strategie mohla pomoci směřovat vybrané služby na mimosezónní dobu a zlepšit plánování kapacit. Zároveň je ale nutné, aby firma byla schopna respektovat i individuální potřeby jednotlivých zákazníků. Předpokladem je zvládnutí celého procesu poskytování služby a zavedení takového systému (software), který by tuto umožnil data analyzovat a služby efektivně plánovat.

### 3.14 Positioning

Na základě definice zákaznických segmentů, na které firma cílí, by mělo být dalším krokem vytvoření žádoucího povědomí o produktu a firmě, zejména využitím nástrojů marketingové komunikace. Vhodnými formami oslovení zákazníků nabídkou služeb jsou zejména:

**Direct mail** – propagační materiály zaslané poštou nebo emailem přímo zákazníkovi, kterému má firma v úmyslu službu nabídnout. Předpokladem je využití databáze zákazníků a pečlivě

připravená nabídka, relevantní pro příslušný segment. Firma zde může s výhodou využít svého vlastního DTP studia pro přípravu propagačních materiálů.

**Reklama** – vzhledem k regionálnímu působení firmy je třeba cílit reklamu do médií s regionální působností. Důležité je přitom správné načasování (mediální plánování). Využitelné jsou zejména regionální noviny, tato forma se ukázala v minulosti jako velmi účinná. Doplnit ji lze rozhlasovými spoty v regionálních rádiích.

**Public relations** – v této oblasti má firma zatím určité rezervy, zejména v navázání svých aktivit s jejich prezentací v médiích. Firma má velmi dobré vztahy s místní komunitou jak v místě sídla firmy v Huslenkách, tak také ve Vsetíně, které jsou ale mediálně využívány jen zřídka. V současné době se veřejnost u firem stále více zajímá o aktivity tzv. společenské odpovědnosti (Corporate social responsibility, CSR), které zasahují jak do oblasti ekonomické, sociální, tak také environmentální. Důležitá je přitom právě spolupráce s místními komunitami a propojení jejich zájmů s cíli firmy. Takto pojaté aktivity pomáhají velmi účinně budovat dobré jméno firmy.

### 3.15 Změny v komunikační strategii

V současné době firma ABC Renova s. r. o. řeší několik problémů, které budou vyžadovat určité změny v komunikační strategii. Ta by měla být založena na efektivní práci s daty. Zatím co marketing činností, které tvoří jádro podnikání, tedy instalatérské a stavební práce – zednické a obkladačské, nevyžaduje podstatné změny, jiná situace je u služeb servisních, jejichž potenciál není ještě plně využitý.

Záměrem je proto zaměřit se především na následující oblasti:

- montáž nových plynových a neplynových zařízení a jejich následný záruční a pozáruční servis
- uvedení do provozu zařízení, která byla montována jinou firmou a jejich následný záruční a pozáruční servis
- ostatní záruční a pozáruční servis

### 3.16 Zavedení systému CRM

Velkou nevýhodou, kterou by se firma měla snažit odstranit ruční evidence poptávek a databáze klientů. Tento způsob velmi limituje možnosti plánování kapacit a tím návštěv klientů. Rovněž neumožňuje efektivně vyhodnocovat údaje o provedených zásazích a tím efektivně oslovovat zákazníky ve vhodnou dobu. Systém, který by uměl data, která firma sbírá o zákaznících a zakázkách efektivně vyhodnocovat a prezentovat, by umožnil přesunout servisní činnosti na tzv. „okurkovou sezónu“, kdy se objednávací termíny pohybují řádově ve dnech, maximálně týdnech. Zákazníci by mohli být motivováni nástroji podpory prodeje, např. nabídkou slev a bonusů. Velmi důležitým faktem je i to, že v mimosezónním období je mnohem lepší dostupnost materiálu a náhradních dílů – maximálně dva dny od objednání. Během topné sezóny se stává, že se na náhradní díly se musí čekat déle, což může vést k nespokojenosti zákazníka, zvláště pokud je spotřebič jediným zdrojem topení či teplé vody.

Systémem, který by pomohl vyřešit zmíněné problémy je systém pro řízení vztahů se zákazníky (CRM). Zejména se jedná o zajištění procesu shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy a následné plánování kapacit a komunikace s klienty. Základním požadavkem je podpora řízení celého cyklu kontaktu se zákazníkem od nabídek, evidence objednávek a veškeré komunikace se zákazníkem. Na trhu existuje množství systémů CRM. Je důležité si uvědomit, že implementace systému je náročný a dlouhodobý proces, nejedná o software, který by bylo možné pouze nainstalovat a následně ihned provozovat tak, jak je zvykem například u kancelářských aplikací. Při implementaci systému je nutná velmi úzká spolupráce s dodavatelem systému, zejména ve fázi jeho návrhu a parametrizace podle požadavků firmy. Klíčové je zejména propojení se stávajícími systémy, zejména napojení na databáze o zákaznících a zakázkách, resp. možnost exportu některých stávajících dat a následného přechodu na nový systém. Důležité je rovněž zabránit nutnosti duplikace vstupních dat, aby například účetní nemusela vkládat data do účetního softwaru a poté znovu do systému CRM. Proto se obvykle využívá služeb konzultanta, který na základě požadavků definovaných firmou navrhne nejvhodnější systém, jeho parametrizaci a implementaci.

Dalším požadavkem na CRM systém je přístup k datům pomocí mobilních zařízení, tedy tabletů, notebooků, případně mobilních telefonů, zejména kvůli práci části zaměstnanců v terénu. Zde se nabízí otázka, zda nevyužít systému CRM běžících v cloudu. Samozřejmostí je mít možnost individuálně definovat přístupová oprávnění, tedy zajistit, aby konkrétní

pracovník měl přístup jen k těm datům a funkcím, k nimž mít přístup má, a to dle svého pracovního zařazení (technik, účetní, majitel a podobně). Tento požadavek ale dnes již všechny CRM systémy splňují.

### **3.17 Využití sociálních sítí**

Sociální sítě jsou oblastí, které prozatím firma pro svou prezentaci vůbec nevyužívá. Tato forma komunikace je velmi efektivní, nicméně časově poměrně náročná. Zde je rozdíl oproti standardní webové prezentaci. Informace na webových stránkách firmy nemusejí být příliš často aktualizovány, slouží především k prezentaci, předání potřebných informací zákazníkovi, případně objednání služby a zpětnou vazbu. Naproti tomu firemní stránky na sociálních sítích (Facebook) nemohou být v žádném případě statické, je nutná neustálá aktualizace a zveřejňování informací zajímavých pro ty, kdo stránku sledují. Přesto by bylo vhodné se touto aktivitou zabývat, protože jde o velmi silný komunikační nástroj. Kromě Facebooku by teoreticky bylo možné využít i dalších sociálních sítí, jako je Instagram, nebo Pinterest.

## ZÁVĚR

Tato práce se zabývala marketingem služeb a jeho specifiky. Nutnost marketingového přístupu k zákazníkům ve firmách poskytujících služby, klade pro úspěch ve vysoce konkurenčním prostředí stále vyšší nároky na zvládnutí všech firemních procesů. Velmi důležitá je přitom práce s daty ve všech částech procesu marketingového řízení, jejich analýza, zpracování, prezentace a kreativní využívání, neboť umožňuje lépe pochopit potřeby zákazníků a nabídnou jim produkt, který nejlépe uspokojí jejich potřeby.

Cílem práce bylo analyzovat a navrhnout změny v marketingové strategii firmy ABC Renova s. r. o. Bylo navrženo přistupovat k zákazníkům na základě analýzy a poznání jejich potřeb. Zároveň rozčlenit zákazníky do segmentů na základě vhodných segmentačních kritérií. Pro vybrané segmenty zvolit vhodné umístění produktů (služeb). Systematicky vytvářet žádoucí povědomí o firmě a jejích službách v očích zákazníků prostřednictvím nástrojů marketingové komunikace.

Pro segmentaci zákazníků byla navržena kritéria, na jejichž základě byli zákazníci rozčleněni. Bylo navrženo cílit na zákazníky na základě diferencované segmentační strategie a oslovovat je pomocí vhodných nástrojů komunikačního mixu. V této souvislosti byl zmíněn význam nástrojů Public relations, zejména propojení aktivit v místní komunitě s prezentací v médiích jako nástroje budování image firmy.

V závěrečné části práce je popsán návrh na zavedení systému CRM ve firmě, jehož účelem je právě shromažďování, analýza a prezentace dat o zákaznících a zakázkách pro jejich následné využití. Zmíněn byl i rostoucí komunikační význam sociálních. Stanoveného cíle práce bylo dle mého názoru dosaženo.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAČUVČÍK, Radim. Alternativní koncepce marketingového mixu. In: BAČUVČÍK, Radim (ed.). *Teorie a praxe v marketingové komunikaci*. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2015, s. 71-83. ISBN 978-80-87500-68-2.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3234-0.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.

FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3926-7.

HAZDRA, Adam. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4711-8.

HORŇÁK, Pavel. *Kreativita v reklamě*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2014. ISBN 978-80-87500-49-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KALKA, Jochen a Florian ALLGAYER. *Marketing podle cílových skupin: jak žijeme, co kupujeme, čím se řídíme*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1617-3.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. ISBN 978-80-7408-060-9.

KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha: Grada, 2013.

Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-4229-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

SOUKALOVÁ, Radomila. *Marketing... je věda kreativní*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-71-2.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

VYSEKALOVÁ Jitka a kolektiv. *Emoce v marketingu*. Praha: Grada. 2014. ISBN 978-80-247-4843-6.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

Časové řady za jednotlivé okresy: Vybrané ukazatele za okres Vsetín. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/11284/17869664/CZ0723.pdf/>

HDP 2016, vývoj HDP v ČR. *Kurzy.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z:

<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Kompletní marketingové řízení (marketing management). *Diversity Promotion* [online]. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z: <http://www.diversity-promotion.cz/Marketingove-sluzby/marketing-management>

Marketingová strategie. *ManagementMania.com* [online]. 2015 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie>

Národní účty a HDP. *Eurostat: Statistics explained* [online]. 2015 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National\\_accounts\\_and\\_GDP/cs](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP/cs)

Osobní prodej. *Businessinfo.cz* [online]. 2011 [cit. 2016-05-07]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/osobni-prodej-2852.html>

PESTLE analýza. *ManagementMania.com* [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Podíl sektorů na ekonomice ČR. *Vítejte na Zemi: Multimediální ročenka životního prostředí* [online]. [cit. 2016-05-06]. Dostupné z:

[http://vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=podil\\_sektoru\\_na\\_ekonomice\\_cr&site=spotreba](http://vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=podil_sektoru_na_ekonomice_cr&site=spotreba)

Revize a kontroly plynu - servisní prohlídky plynových zařízení. *Ekomplex: Instalatéři* [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.plynari.eu/plyn/revize.php>



UN2: Lhůty revizí a ČSN 33 1500. *Elektrika.cz* [online]. [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://elektrika.cz/data/clanky/un2-lhuty-revizi-a-csn-33-1500>

*Zákon č. 201/2012 Sb. o ochraně ovzduší.* [online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/zakon-c-201-2012-sb-o-ochrane-ovzdusi>

Změna výpočtu ukazatele registrované nezaměstnanosti. *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zmena\\_vypoctu\\_ukazatele\\_registrovane\\_nezamestnanosti20121107](https://www.czso.cz/csu/czso/zmena_vypoctu_ukazatele_registrovane_nezamestnanosti20121107)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

- B2B Business To Business – tržní segment firemních zákazníků
- B2C Business To Consumer – tržní segment konečných zákazníků
- B2G Business To Government – tržní segment státních a obecních organizací
- CLP Classification, labelling and packaging – nařízení o klasifikaci, označování a balení látek a směsí
- CRM Customer relationship management – řízení vztahů se zákazníky
- CSR Corporate social responsibility – společenská odpovědnost firmy
- PR Public relations – komunikace a vztahy mezi organizací a veřejností

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Marketingový mix, model 4P .....	12
Obr. 2. Proces marketingového řízení .....	21
Obr. 3. Etapy analýzy a rozčlenění trhu .....	21
Obr. 4. Vývoj koncepcí marketingové strategie .....	24
Obr. 5. Hlavní faktory marketingového mikro a makroprostředí. ....	27
Obr. 6. Porterův pětifaktorový model. ....	29
Obr. 7. Vývoj obrátu firmy v posledních deseti letech .....	32
Obr. 8. Informační leták firmy .....	37
Obr. 9. Budova firmy .....	40
Obr. 10. Proces poskytování služby firmou ABC Renova .....	41
Obr. 11. Vývoj HDP České republiky meziročně .....	43
Obr. 12. Nezaměstnanost v ČR – vývoj míry nezaměstnanosti .....	44
Obr. 13. Velikosti segmentů zákazníků podle typu objektu a vlastnictví .....	48
Obr. 14. Podíl různých segmentů zákazníků na obrátu podle typu objektu a vlastnictví .....	48
Obr. 15. Velikosti segmentů zákazníků podle data první objednávky .....	49

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Typy firemních cílů.....	26
Tab. 2. Četnosti kontrol, revizí a prohlídek plynových zařízení.....	34
Tab. 3. Lhůty pravidelných revizí stanovené podle prostředí dle ČSN 33 1500.....	36
Tab. 4. Ceník servisních služeb. ....	36
Tab. 5. SWOT analýza firmy ABC Renova.....	46