

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Prodejní aktivity na B2B trzích**

**Bc. Jan Drvota**

**Diplomová práce  
2017**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Drvota**  
Osobní číslo: **E15700**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Prodejní aktivity na B2B trzích**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y . p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je objasnit způsoby a techniky prodeje na trzích typu B2B a jejich organizační zajištění ve vybraném podniku a navrhnout nové možnosti.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Techniky B2B prodeje zvoleného podniku.
- Návrh nových možností.
- Vyhodnocení a závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KOTLER P. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., KELLER K. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KINCL, J. Marketing podle trhů. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-868-5102-8

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

WEBSTER, F. E., WIND Y. Organizational buying behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 132 s. ISBN 01-364-0953-9


Vedoucí diplomové práce:

  
Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 4. září 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 28. dubna 2017

  
doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2015

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 5. 4. 2017

Bc. Jan Drvota

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce paní Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval společnosti, ve spolupráci s níž byla práce vytvořena a paní Ing. Zuzaně Šinkorové za poskytnuté informace a konzultace.

## **ANOTACE**

*Předmětem diplomové práce „Prodejní aktivity na B2B trzích“ je popis a zhodnocení technik prodeje ve vybraném podniku operujícího na trzích typu B2B a navržení nových možností v kontextu zpracovaných portfolio a situačních analýz.*

*V první části jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti průmyslového tzv. B2B marketingu, mezi které patří pojmy jako mezipodniková poptávka, specifika marketingu B2B, segmentace na B2B trzích, marketingový mix na trzích B2B. Druhá polovina teoretické části se věnuje problematice portfolio výrobních analýz. Jsou zde popsány modely GE, BCG a možnosti využití krycího a marketingového příspěvku k hodnocení produktového portfolio. Závěr první části je věnován SWOT analýze, PEST analýze a Porterovu modelu.*

*V druhé části jsou teoretické poznatky aplikovány na prostředí vybraného podniku. Jsou analyzovány stávající prodejní techniky a zpracovány v první části popsané analýzy, přičemž z výsledků provedených analýz jsou sestaveny návrhy na zlepšení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*průmyslový marketing, B2B, marketingový mix, model GE, model BCG, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model*

## **TITLE**

*Sales activities in the B2B markets*

## **ANNOTATION**

*The subject of the thesis „Sales activities in the B2B markets“ is the description and evaluation of the techniques of sales at a specific company operating in a B2B market structure and the suggestions for improving measures.*

*The first part introduces basic concepts of industrial marketing so-called „B2B marketing“. It contents of the following terms: intercompany demand, specifics of B2B marketing, B2B market segmentation, marketing mix for B2B markets. The rest of the first part focuses on the selected methods of a portfolio analysis. GE and BCG models are described there as well as usage of a contribution margin to evaluate product portfolio. Description of a SWOT analysis, PEST analysis and a Porter's model takes place in the end of the first part.*

*Theoretical knowledge is applied in the second part of this thesis. It describes a specific company and analyses its sales techniques in terms of product and situation analyses described in the article above. Suggestions for improving measures conclude second part of the thesis.*

## **KEYWORDS**

*industrial marketing, B2B, marketing mix, GE matrix, BCG matrix, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's model*

# OBSAH DIPLOMOVÉ PRÁCE

<b>OBSAH DIPLOMOVÉ PRÁCE</b> .....	<b>- 7 -</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>- 11 -</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....	<b>- 13 -</b>
1.1 Průmyslový marketing .....	- 13 -
1.1.1 Vymezení B2B prostředí .....	- 13 -
1.1.2 Strategické podnikatelské jednotky (SPJ) .....	- 14 -
1.1.3 Mezipodniková poptávka .....	- 15 -
1.1.4 Specifika marketingu B2B .....	- 15 -
1.1.5 Zákazníci na B2B trzích .....	- 16 -
1.1.5.1 Relevance značky v B2B nákupním procesu .....	- 18 -
1.1.5.2 Institucionální trhy .....	- 18 -
1.1.6 Kritéria segmentace B2B trhů .....	- 19 -
1.1.7 Marketingový mix na trzích B2B .....	- 21 -
1.2 Portfolio metody výrobních analýz .....	- 24 -
1.2.1 Model GE .....	- 24 -
1.2.1.1 Využití matice GE pro hledání investičních strategií .....	- 26 -
1.2.2 Model BCG .....	- 28 -
1.2.2.1 Strategie spojené s BCG analýzou .....	- 30 -
1.2.3 Využití krycího příspěvku k hodnocení produktového portfolia .....	- 31 -
1.2.4 Využití marketingového příspěvku k hodnocení produktového portfolia .....	- 32 -
1.3 Situační analýzy .....	- 34 -
1.3.1 Porterův model konkurenčních sil .....	- 34 -
1.3.2 SWOT analýza .....	- 35 -
1.3.3 PEST analýza .....	- 36 -
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>- 38 -</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>- 40 -</b>

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Hlavní segmentační proměnné B2B trhů .....	- 20 -
Tabulka 2: Faktory hodnocení atraktivnosti trhu a konkurenční pozice .....	- 25 -
Tabulka 3: Přehled nákladů pro sledování ziskovosti .....	- 33 -
Tabulka 4: Matice SWOT analýzy .....	- 36 -

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Proces kupního rozhodování.....	- 18 -
Obrázek 2: Relevance značky v závislosti na kupní situaci a fázi kupního procesu.....	- 18 -
Obrázek 3: Distribuční struktura na průmyslových trzích.....	- 22 -
Obrázek 4: Matice GE .....	- 27 -
Obrázek 5: Vztah životního cyklu produktu a bostonské matice .....	- 28 -
Obrázek 6: Struktura ceny .....	- 31 -
Obrázek 7: Porterův model pěti sil .....	- 34 -



## SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
B2B	business to business
B2C	business to customer
BCG	Boston Consulting Group
BEP	bod zvratu
BfArM	Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte
BU	business unit
CE	Conformité Européenne
CEIR	Center for Exhibition Industry Research
CZ	česky
ČMP	čistý marketingový příspěvek
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EN	anglicky
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FDA	Food and Drug Administration
GBP	britská libra
GE	General Electric
ISO	International Organization for Standardization
Kč	česká koruna
KP	krycí příspěvek
NACE	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes (klasifikace ekonomických činností)
OC	oxidovaná celulóza
OEM	original equipment manufacturer
OHSAS	occupational health and safety management system specification
ORC	oxidovaná regenerovaná celulóza
O-T	opportunities - threats
PR	public relations
SBU	strategic business unit
S-O	strengths – opportunities
SPJ	strategická podnikatelská jednotka
S-T	strengths - threats

SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
S-W	strengths – weaknesses
SWOT	strengths – weaknesses – opportunities - threats
tzn.	to znamená
USA	Spojené státy americké
USD	americký dolar
USP	United States Pharmacopoeia
W-O	weaknesses – opportunities
W-T	weaknesses - threats

## ÚVOD

Zajištění odbytu produkce společnosti bylo vždy předpokladem životaschopnosti podniku. Dlouhodobá existence firem je v současném prostředí vysoké konkurence podmíněna zejména inovačním potenciálem a právě koncepčním marketingem. Velká část podniků operuje zcela nebo zčásti na business-to-business trzích a transakce v tomto prostředí převyšují transakce na business-to-consumer trzích. Je paradoxní, že většina marketingových metod je však primárně koncipována pro prodej konečným uživatelům.

Tato práce se zaměřuje na prodejní aktivity vybraného podniku, pro účely práce nazvaného společnost *X*, který operuje na business-to-business trzích.

**Cílem práce je objasnit způsoby a techniky prodeje na trzích typu B2B a jejich organizační zajištění ve vybraném podniku a navrhnout nové možnosti.**

Práce je rozdělena do dvou částí. První část je zpracovaná z teoretického hlediska. Rešerší odborné literatury jsou zde představeny relevantní pojmy z oblasti průmyslového marketingu. Je zde vymezeno business-to-business prostředí, uvedena specifika průmyslového marketingu, charakterizováno zákaznické postavení a chování a popsán marketingový mix pro oblast business-to-business.

Druhá polovina první části je zaměřena na vybrané metody portfolio a situačních analýz. Jsou zde vysvětleny přístupy k hodnocení produktového portfolio podle General Electric a Boston Consulting Group a nastíněny možnosti využití krycího příspěvku a marketingového příspěvku k hodnocení produktového portfolio. Z oblasti situačních analýz je čtenáři představen Porterův model konkurenčních sil, PEST a SWOT analýza.

Druhá část práce se zaměřuje na praktickou aplikaci výše představených teoretických poznatků na vybraném podniku. Z důvodů citlivosti poskytnutých údajů je podnik anonymizován a pro účely práce dále označován jako společnost *X*. Krátké představení podniku uvádí druhou část práce. Marketingový mix podniku je podroben kvalitativní analýze a ze studií „The Changing Face of B2B Marketing“ a „The digital future of B2B sales“, uvedených ve zdrojích, jsou podniku představeny aspekty digitalizace nákupního chování a je představen vybraný analytický nástroj pro měření provozu internetových stránek.

Produktové portfolio je hodnoceno vybranými ekonomickými metodami a jsou pro něj sestaveny modely GE a BCG. Závěr podkapitoly je věnován komplexnímu zhodnocení produktového portfolio.

Situace a prostředí podniku je analyzováno v pěti kritériích Porterova modelu, čtyřech aspektech PEST a SWOT analýzy.

Všechny výše zmíněné kvalitativní a kvantitativní analýzy jsou východiskem pro poslední kapitoly návrhů a doporučení.

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V následující kapitole jsou vysvětleny základní pojmy relevantní tématu práce.

## 1.1 Průmyslový marketing

Marketing jako podnikový nástroj je spojován zejména s využitím na spotřebních trzích, tzv. business-to-consumer (B2C) trzích, i když velikost transakcí na trhu business-to-business tzv. B2B trzích je několikanásobně vyšší. Je tedy paradoxní, že přestože většina podniků operuje právě na business-to-business trzích, marketingové postupy jsou v této oblasti mnohem méně známé a propracované.

Na B2B trzích neprodává podnik konečným spotřebitelům, ale tržní transakce uskutečňuje s jinými podniky.

Nakupování organizací je rozhodovací proces, kterým formální organizace určují svou potřebu nákupu výrobků a služeb a identifikují, vyhodnocují a vybírají mezi alternativními značkami a dodavateli. [39, s. 2]

### 1.1.1 Vymezení B2B prostředí

B2B jako prostředí, kde je strana dodavatelská stejně jako odběratelská tvořena podniky, nikoli spotřebiteli má svá specifika. Specifika tržních struktur typu B2B popisují následující odstavce.

B2B trhy lze rozdělit na základní dva typy. *Horizontální trhy* v případě spolupráce dodavatele se zákazníky z různých odvětví. *Vertikální trhy* spolupracuje-li dodavatel se zákazníky z úzkého odvětví.

Z hlediska dominance dostupných dodavatelů a odběratelů se B2B trhy dělí na:

- **trhy s dominancí zákazníků** – několik důležitých zákazníků diktuje vývojové trendy, dodavatelé jsou většinou malé subjekty,
  - **trhy s dominancí dodavatelů** – několik globálních dodavatelů určuje trendy (regulované komodity),
  - **neutrální trhy** – odběratelé ani dodavatelé nemají dominantní postavení.
- [9, s. 10, upraveno]

## 1.1.2 Strategické podnikatelské jednotky (SPJ)

Strategické podnikatelské jednotky zkráceně SPJ nebo SBU (z anglického Strategic Business Units) jsou relativně samostatné organizační a ekonomické jednotky v rámci jednoho podniku. SPJ se vyznačují autonomií v oblasti plánování, výrobě a marketingu svých výrobků. Rozdělení podniku do SPJ se v praxi využívá z důvodů např. technologických, geografických, obchodních a jiných.

Aby nebylo veškeré rozhodování koncentrováno pouze do ústředního vedení, jsou vytvořeny samostatné strategické obchodní jednotky - SBUs. Ty mají poměrně značnou volnost řízení a rozhodování, pouze na úrovni globální strategie korporace musí koordinovat své působení s ústředním vedením. Uspořádání velkých korporací do SBUs je příkladem decentralizace.[22]

V rámci strategické podnikatelské jednotky jsou sdruženy co možná nejvíce homogenní oblasti aktivit, které jsou charakterizovány společnými strategickými znaky a pro které lze vypracovat a realizovat vlastní produktovou a tržní strategii. [26]

Strategická podnikatelská jednotka je samostatná jednotka operující v rámci korporace. SPJ je zodpovědná za výrobu a marketing svého produktu, služby nebo příbuzné výrobní řady. [7, s. 192]

Při optimální úrovni agregace funguje SPJ jako samostatný obor podnikání, splňující tyto podmínky:

- musí mít jedinečnou podnikatelskou vizi, nezávislou na jiných SPJ,
- musí to být jednotka, která má schopnost komplexně v mezích možností podniku uspokojit určité potřeby svých cílových trhů,
- musí mít jasné definovanou řadu konkurentů,
- samostatně plánuje a vede účetnictví pro posouzení rentability,
- měl by ji být schopen řídit jeden liniový manažer,
- musí být dostatečně velká pro ospravedlnění pozornosti vyššího managementu a dostatečně malá jako užitečný subjekt pro alokaci zdrojů. [21, s. 33, upraveno]

### **1.1.3 Mezipodniková poptávka**

Spotřebitelské a průmyslové trhy se vzájemně ovlivňují. Poptávka na průmyslových trzích se však liší od poptávky na trzích spotřebitelských. Charakteristickými rysy poptávky po průmyslových produktech je její odvozenost, nepružnost a kolísavost. [17, s. 223, upraveno]

Odvozená poptávka na průmyslových trzích vychází přímo či nepřímo ze spotřebitelské poptávky a je jí ovlivněna. Tato návaznost je zapříčiněna tím, že podniky operující na B2B trzích neuspokojují primárně spotřebitelskou potřebu. Jelikož mezipodniková poptávka je významně ovlivňována spotřebitelskou poptávkou, musí podniky sledovat aktuální spotřebitelské trendy, které následně ovlivní mezipodnikovou poptávku.

Nepružnost poptávky B2B znamená, že pokles nebo nárůst ceny mezipodnikového produktu obvykle neprovází změna konečné spotřebitelské poptávky. Tato nepružnost mezipodnikové poptávky je zapříčiněna charakterem produktů, jež se na těchto trzích obchodují, zejména jejich komponentální povaha. Není neobvyklé, že i výrazný nárůst ceny komponent má minimální dopad na cenu finálního produktu. Ale i mezipodniková poptávka nemusí být vždy nepružná, zejména záleží-li výroba na několika klíčových materiálech nebo komponentech.

Kolísavost mezipodnikové poptávky znamená, že i malá změna spotřebitelské poptávky může zapříčinit výrazný nárůst nebo pokles poptávky mezipodnikové. Dalším faktorem zapříčiňujícím kolísavost poptávky je dlouhá životnost určitých průmyslových produktů, které podniky pořizují pouze v určitých cyklech.

### **1.1.4 Specifika marketingu B2B**

Podniky působící v oblasti business-to-business si často neuvědomují specifika marketingu B2B a jednají podle všeobecných marketingových praktik zaměřených na oblast B2C.[10] Hlavní specifika marketingu B2B představují následující faktory:

- nákup je motivován využitím produktu pro dosažení zisku,
- kolísavý charakter poptávky vyžaduje její stimulaci,
- anonymita cílové skupiny je nahrazena podniky s konkrétními lidmi,
- racionální nákupní chování,
- méně subjektů nakupuje ve větším objemu,
- krátké distribuční cesty.

Podniky nenakupují stejně jako spotřebitelé. Průmyslové a spotřební trhy se v mnohém liší, a tak i tržní strategie musí odpovídat tomu, na jaké trhu se podnik pohybuje.

Specifikem průmyslových trhů je, že podniky nenakupují pro osobní spotřebu. Rozhodování o koupi činí více lidí. Podniky pečlivě zvažují alternativy a rozhodují podle přesných technických specifikací, rozhodují racionálně. Dlouhodobé vztahy mezi kupujícím a prodávajícím často zapříčiňují vzájemnou závislost. Nákupy mají často rizikový charakter, neboť na sebe vážou vysoké náklady. Podniky mají možnost vyjednávat o ceně. Propagace probíhá zejména formou osobního prodeje. [17, s. 221]

### 1.1.5 Zákazníci na B2B trzích

Základní členění zákazníků B2B trhů má následující podobu:

#### 1. Podnikatelské a obchodní organizace

- Distributoři
- Uživatelé
- Producenti výrobního zařízení

#### 2. Vládní organizace

#### 3. Soukromé neziskové organizace [28, s. 522]

Zákazníci na B2B trzích jsou ovlivňováni mnoha faktory, které vychází buď z marketingového mikroprostředí, nebo makroprostředí. Obchodníci se musí potýkat zejména s těmito faktory:

- **Vlivy prostředí** – zákazník je ovlivňován současným i očekávaným ekonomickým prostředím, zejména úrovní primární poptávky, hospodářským výhledem, hodnotou peněz.
- **Vlivy organizace** – různé cíle, organizační struktury, způsoby jednání apod. jednotlivých podniků mohou způsobovat nedorozumění, a proto je důležité, aby s nimi byli relevantní obchodníci dostatečně seznámeni. Jedná se zejména o otázky typu: Kolik lidí se účastní kupního procesu?, nebo Jaká jsou hodnotící kritéria?
- **Interpersonální vlivy** – lidé, kteří činí jednotné nákupní rozhodnutí za organizaci, mají však jako jednotlivci různé pravomoci, schopnosti, zájmy. Obchodník zpočátku nemá informace o kupním chování organizace.



- **Individuální faktory** – největší vliv na volbu nakupovaného zboží mívá v průmyslu technický manažer, zatímco oddělení nákupu ovlivňuje až volbu dodavatele. [15, s. 100]

Kupní situace na B2B trzích mají různé podoby. V případě, kdy podnik nakupuje produkty běžné spotřeby, nazývá se takováto situace jako opakovaný přímý nákup. Nákupy jsou vyřizovány automaticky a rutinními způsoby.

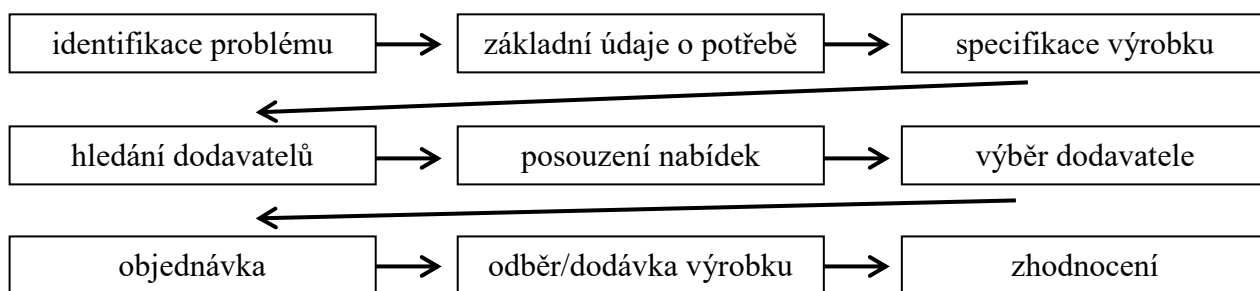
Modifikované přímé nákupy jsou charakteristické změnou dodavatele nebo konkrétního produktu, nákupní cíle organizace však zůstávají nezměněny. Jedná se např. o požadavek vyšší kvality nebo rychlejší dodávky.

Uspokojuje-li podnik novou nepoznanou potřebu, jedná se o tzv. nový nákup. Kupní proces je poměrně složitý, vyžaduje řadu rozdílných odborných názorů a trvá déle.

Zákaznické role na průmyslových trzích představují:

1. **Iniciátoři** – lidé, kteří určitý nákup v organizaci vyžadují.
2. **Uživatelé** – ti, kteří budou produkt využívat.
3. **Ovlivňovatelé** – lidé, kteří ovlivňují kupní rozhodnutí, především poradními hlasy.
4. **Rozhodovatelé** – rozhodují o konečném požadavku na dodavatele.
5. **Schvalovatelé** – autorizují jednání navrhované rozhodovateli.
6. **Nákupčí** – lidé disponující formální autoritou jednat s dodavateli a dojednat podmínky
7. **Vrátní** – lidé, kteří mohou zabránit přístupu prodejcům ke členům nákupního tělesa a ovlivňovat jejich rozhodnutí. [16, s. 370]

Proces nakupování na B2B trzích se liší od nákupu na spotřebitelských trzích. Jelikož podniky nenakupují za účelem osobní spotřeby, je proces rozhodování o koupi komplexnější. Nákupní chování popisuje obrázek 1. Ne každý nákupní proces však musí obsahovat veškeré mezikroky, záleží na tom, o jakou kupní situaci se jedná. Jednotlivé kupní situace jsou zmíněny v odstavcích výše.

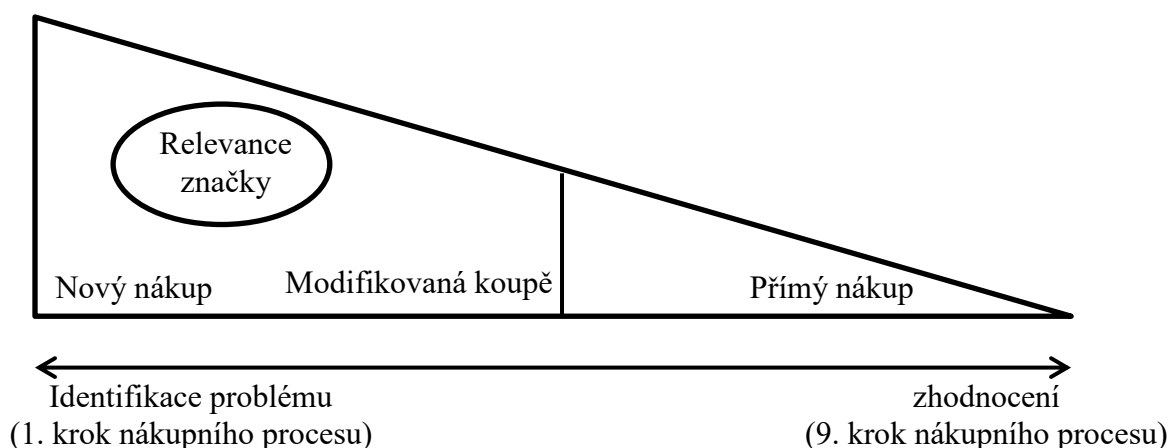


**Obrázek 1:** Proces kupního rozhodování

*Zdroj: [15]*

### 1.1.5.1 Relevance značky v B2B nákupním procesu

Relevance přítomnosti značky se pro jednotlivé kupní situace mění. Je zřejmé, že značka nového potenciálního dodavatele není v případě přímého opakovaného nákupu příliš důležitá, zatímco v případě nového nákupu je značka důležitá. V relaci s organizačním nákupním procesem je situace opačná. Na začátku je úloha značky významná, přičemž s postupujícími kroky procesu její důležitost klesá, jak znázorňuje obrázek 2. [18, s. 50]



**Obrázek 2:** Relevance značky v závislosti na kupní situaci a fázi kupního procesu

*Zdroj: [18]*

### 1.1.5.2 Institucionální trhy

Institucionální trh se skládá ze škol, nemocnic, pečovatelských domů, věznic a dalších institucí, které musí poskytovat zboží a služby lidem, o něž pečují. [17, s. 243]

Pro tyto instituce jsou charakteristické nízké rozpočty a nedobrovolná klientela. Primárním cílem takovýchto organizací není zisk nebo minimalizace nákladů, ale zajištění určitého standardu v rámci svého rozpočtu a legislativního rámce.

### **1.1.6 Kritéria segmentace B2B trhů**

B2B trhy je možné segmentovat pomocí některých kritérií spotřebních trhů, avšak průmyslové trhy mají svá segmentační specifika, jež znázorňuje tabulka 1.

Marketing v oblasti B2B se obvykle vymezuje jako postupný proces. Podnik, výrobce nejprve vybere trh konečného využití svého produktu, tzv. makrosegmentace. Poté určí nejatraktivnější způsob využití svého produktu, ať už jako např. vstupní materiál, polotovar apod. Následně zvažuje přednosti jednotlivých zákazníků, kdy zpravidla upřednostňuje velké zákazníky. Podnik provede tzv. mikrosegmentaci, kdy rozliší zákazníky nakupující podle ceny, kvality nebo úrovně služeb.

Významnou konkurenční výhodou poskytuje podniku flexibilní tržní nabídka. Nabídka se skládá ze dvou částí. První část představuje prvky produktu, které oceňují všichni členové segmentu, tzv. „holé řešení“. Druhá část se zaměřuje pouze na určité členy segmentu a nabízí určité volitelné možnosti, např. instalace, doprava. Kritéria segmentace B2B trhů uvádí tabulka 1.

**Tabulka 1:** Hlavní segmentační proměnné B2B trhů

<p><b>Demografie</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Odvětví:</i> Která odvětví bychom měli obsluhovat?</li><li>2. <i>Velikost společnosti:</i> Jak velké společnosti bychom měli obsluhovat?</li><li>3. <i>Lokalita:</i> Jaké geografické oblasti bychom měli obsluhovat?</li></ol>
<p><b>Provozní proměnné</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. <i>Technologie:</i> Na jaké technologie zákazníků bychom se měli zaměřit?</li><li>5. <i>Uživatelský nebo neuživatelský status:</i> Měli bychom obsluhovat časté uživatele, pravidelné u., občasné u. nebo neuživatele?</li><li>6. <i>Schopnosti zákazníka:</i> Měli bychom obsluhovat zákazníky vyžadující mnoho nebo málo služeb?</li></ol>
<p><b>Přístup k nákupu</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>7. <i>Organizace nákupní funkce:</i> Měli bychom obsluhovat společnosti s vysoce centralizovanou nebo decentralizovanou organizací nákupu?</li><li>8. <i>Struktura moci:</i> Měli bychom obsluhovat společnosti, kde rozhodují technici, finance apod.?</li><li>9. <i>Povaha stávajících vztahů:</i> Měli bychom obsluhovat zákazníky, se kterými máme silné vztahy, nebo jít po nejatraktivnějších společnostech?</li><li>10. <i>Obecné nákupní politiky:</i> Měli bychom obsluhovat společnosti, které upřednostňují leasing? Servisní smlouvy? Nákupy ucelených systémů? Nákupní aukce?</li><li>11. <i>Nákupní kritéria:</i> Měli bychom obsluhovat společnosti hledající kvalitu? Služby? Cenu?</li></ol>
<p><b>Situační faktory</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>12. <i>Akutnost:</i> Měli bychom obsluhovat společnosti, které potřebují rychlé a neočekávané dodávky nebo služby?</li><li>13. <i>Specifické využití:</i> Měli bychom se soustředit spíše na určitá konkrétní využití výrobků než na všechna jejich možná využití?</li><li>14. <i>Velikost objednávky:</i> Měli bychom se soustředit na malé nebo velké objednávky?</li></ol>
<p><b>Osobní charakteristiky</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>15. <i>Podobnost kupujícího a prodávajícího:</i> Měli bychom obsluhovat společnosti, jejichž zaměstnanci a hodnoty se podobají našim?</li><li>16. <i>Postoj k riziku:</i> Měli bychom obsluhovat zákazníky ochotné riskovat nebo averzní k riziku?</li><li>17. <i>Věrnost:</i> Měli bychom obsluhovat společnosti vykazující vysokou věrnost svým dodavatelům?</li></ol>

Zdroj: [17]

### **1.1.7 Marketingový mix na trzích B2B**

Marketingový mix pro B2B trhy vychází z obecného pojetí mixu pro prostředí B2C. Zásadní rozdíl představují odlišné techniky využívané v rámci nástrojů marketingového mixu a značná míra individualizace nákupních případů B2B, popřípadě také prvek vyjednávání, který povětšinou operace na trzích B2C postrádají.

#### **Produkt**

Na průmyslových trzích, oproti trhům B2C, disponují podniky větší měrou nástroji jako specializace, nebo naopak generalizace produkce. Záleží na charakteru obsluhované lokace, tzn. jedná-li se o stát a jeho instituce, nebo jiný průmyslový nebo obchodní podnik. Jedná-li se např. o státní zakázku, rozhodující význam přejímají aspekty jako kvalita, záruky a dodatečné služby. Obal a značka jsou sekundární.

#### **Cena**

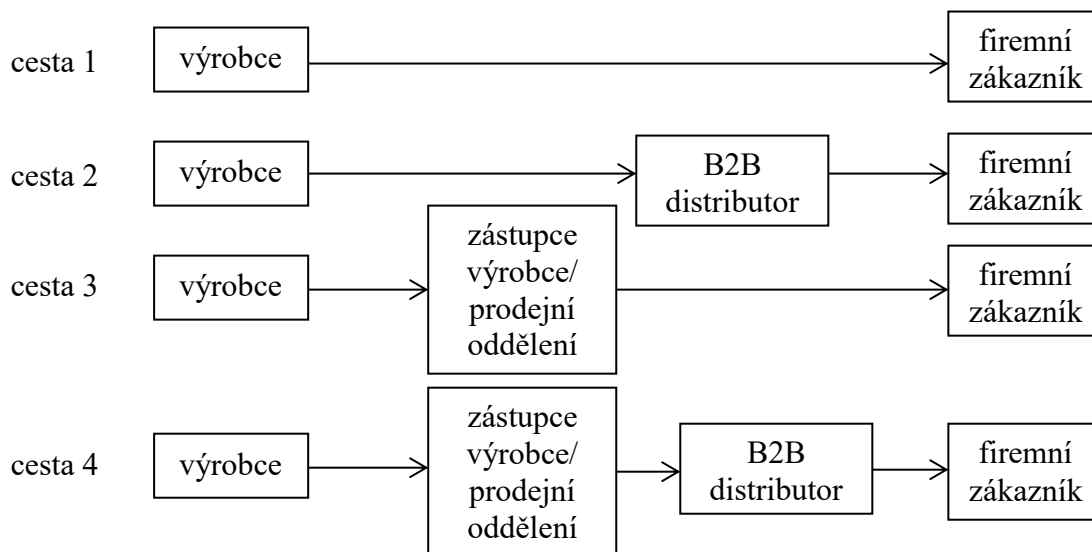
Cena je tvořena vyjednáváním odběratele s dodavatelem. To zapříčiňuje flexibilní výši ceny a její individuální rozdíly. Různí zákazníci mají různé platební podmínky, slevy, provozní náklady, v případě mezinárodního obchodu i měny. Všechny tyto vlivy působí na konečnou výši ceny. To, za jakou cenu bude produkt obchodován na B2B trzích, je vždy limitováno maximální akceptovatelnou cenou konečného spotřebitele.

V případě státních zakázek může být cena limitována legislativními opatřeními a ve výběrových řízeních veřejných zakázek je tlak na co nejnižší cenu.

#### **Distribuce**

Způsob distribuce úzce závisí na charakteru zboží. Složité technické produkty jsou distribuovány přímo zákazníkovi bez využívání mezičlánku. Distribuce v oblasti B2B je charakterizována kratším distribučním řetězcem, viz obrázek 3.

Čím má zboží „průmyslovější“ charakter, tím kratší je cesta od výrobce ke spotřebiteli.  
[15, s. 108]



**Obrázek 3:** Distribuční struktura na průmyslových trzích

*Zdroj:[41]*

## Propagace

Strategie propagace na průmyslových trzích má dvě hlavní podoby:

- **Push strategie** využívá postupné propagace produktu v jednotlivých článcích distribučního řetězce a produkt je za ní tlačěn. Výrobce aspirující na vstup na zahraniční trhy si najde vhodného distributora, ten najde vhodné lokální prodejce a ten oslovuje zákazníka.
- **Pull strategie** propaguje produkt u zákazníka, který si ho vyhledá (přitáhne) u nejbližšího dodavatele.

Komunikace probíhá na individuální úrovni. Významnou roli hrají kvalitně zpracované profesionální katalogy. Významným nástrojem je osobní prodej, který na rozdíl od B2C trhů není vnímán negativně. Dobrou pověst podniku zajišťuje PR. V průmyslovém prostředí mají stále významnou roli výstavy a veletrhy, které představují místo setkávání odborníků.

Podle výzkumu CEIR (Center for Exhibition Industry Research) tvoří nejvýznamnější nástroje komunikačního mixu [6, s. 10]:

- |                                |       |
|--------------------------------|-------|
| 1. web                         | 90 %, |
| 2. veletrhy a výstavy          | 83 %, |
| 3. osobní prodej               | 76 %, |
| 4. direct marketing            | 57 %, |
| 5. reklama v odborném časopise | 53 %, |
| 6. public relations            | 44 %. |

## 1.2 Portfolio metody výrobních analýz

V následující kapitole jsou představeny vybrané portfolio metody výrobních analýz – model GE a model BCG, a možnosti využití krycího příspěvku a marketingového příspěvku k hodnocení produktového portfolia.

Portfolio aktivit představuje souhrn produktů a oblastí podnikání, které tvoří obchodní společnost. Je to spojovací článek mezi celkovou strategií společnosti a strategiemi jejích částí. Nejlepší je takové portfolio aktivit, které dokáže sladit silné a slabé stránky společnosti s příležitostmi v jejím okolí. [16, s. 99]

### 1.2.1 Model GE

Model GE známý také jako McKinsey je významným nástrojem portfolio analýzy produktů. Byl vyvinut během sedmdesátých let minulého století poradenskou kanceláří McKinsey ve spolupráci se společností General Electric.

S rozvojem tzv. "multibusiness" podniků v průběhu dvacátého století začali společnosti řešit jak řídit jednotlivé SPJ efektivně. V reakci na tuto situaci přišla společnost McKinsey v roce 1970 s maticí o devíti polích navazující na BCG matici a odstraňující některé z jejich nedostatků. [23, upraveno]

Portfolio matice GE sleduje faktory, které jsou označeny jako faktor "tržní atraktivita" a faktor "konkurenční postavení" (industry attractiveness, competitive position). Na rozdíl od BCG portfolia tyto základní faktory, které determinují strategický úspěch firmy, nejsou zachyceny pouze ve dvou základních veličinách, ale jsou vyjádřeny komplexem působících dílčích faktorů. Postavení SBU vysvětlují komplexněji než matice BCG. [11, s. 139]

Atraktivnost trhu i konkurenční postavení nejsou chápány jako jednorozměrné dimenze. Skládají se z řady prvků, představují komplex podstatných faktorů, nezbytných pro zařazení SBU na příslušné místo ve výrobním portfoliu podniku (znamenaají vícenásobné měření v rámci dimenze). [8, s. 126]



Následující tabulka 2 zobrazuje faktory hodnocení atraktivnosti trhu a konkurenční pozice.

**Tabulka 2:** Faktory hodnocení atraktivnosti trhu a konkurenční pozice

<b>Atraktivnost trhu</b>	<b>Konkurenční pozice</b>
Tržní růst a velikost trhu	Relativní tržní podíl
Kvalita trhu	Relativní výrobní potenciál
Ziskovost oboru	Relativní výzkumný a vývojový potenciál
Stabilita prodeje	Pozice v distribuci, efektivnost komunikace
Cenová stabilita	Postavení SBU v kvalitě, značce, technologii, marketingu, obchodní činnosti
Dostupnost a náročnost vstupů	Ziskovost a její porovnání s průměrem
Situace v okolí firmy (makro/mikro okolí)	Relativní schopnosti managementu

*Zdroj: [41, s. 21, upraveno]*

Při konstrukci GE/McKinsey matice musí být jednotlivé faktory ohodnoceny podle jejich důležitosti. Každý produkt je hodnocen každým faktorem. Jednotlivá hodnocení dílčích faktorů jsou sloučena do celkového hodnocení. [31, s. 32]

Identifikují-li podniky dílčí faktory a určí jejich konečné hodnoty v obou dimenzích, sestavují výslednou matici následovně:

- Stanoví váhy prezentující významnost faktoru pro podnik, jejichž součet se rovná jedné.
- Přidělí známku každému konkrétnímu faktoru, které charakterizují stupeň závislosti dimenze na daném faktoru. Znamky se v modelu pohybují od jedné do pěti, jednička představuje slabý stupeň závislosti, pětka silný.

Konečné hodnoty určují velikost a významnost obou dimenzí pro určení postavení SPJ v modelu dostaneme jako součet násobků příslušných vah a známek. [8, s. 127, upraveno]

Součet hodnocení všech faktorů konkurenční pozice/atraktivity je vyneseno na jednotlivé osy matice. Pro oba faktory, tj. konkurenční přednosti a atraktivita oboru, jsou podle situace firmy stanovena tři pásma:

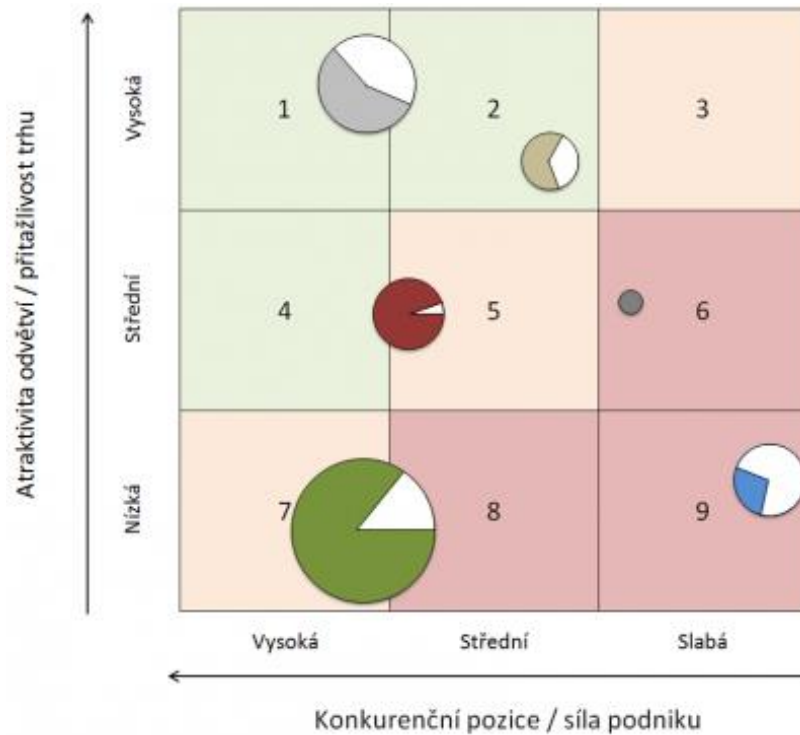
- pro faktor konkurenční přednosti pásma: „silné, střední a slabé“,
- pro faktor tržní atraktivita pásma: „vysoká, střední, nízká“. [11, s. 140]

Do devíti vytvořených kombinační polí (viz obrázek 4) se zanesou postavení SPJ resp. produktu formou kruhu. Velikost kruhu označuje velikost trhu a výseče v kruzích podíly na trhu. [38, upraveno]

### **1.2.1.1 Využití matice GE pro hledání investičních strategií**

Následující investiční strategie a obrázek 4 ukazují rozdílnost jejich využití dle pozice v matici:

- **1, 2, 4** (levé pole, tzv. zelená zóna) představují výhodné postavení pro investice (zlepšení a udržení pozice),
- **3, 5, 7** (diagonála, tzv. oranžová zóna), firma musí zvažovat možná rizika spojená s investováním, a dává spíše přednost krátkodobým investicím,
- **6, 8, 9** (pravé pole, tzv. červená zóna), firmy se rozhodují mezi útlumem jejich činností, ukončením podnikání či likvidací. [41, s. 21; 11, s. 141, upraveno]



**Obrázek 4:** Matice GE

*Zdroj: [40]*

Podle pozice v jednotlivých polích lze určit strategii intenzity investic do rozvoje resp. útlumu. Takovéto strategie jsou:

1. investovat do rozvoje,
2. chránit (udržovat) pozice,
3. vybírat investice do rozvoje,
4. omezit rozvoj,
5. sklízet,
6. provést restrukturalizaci – upřednostňovat tvorbu zdrojů,
7. investovat uváženě,
8. volit výběrové investice upřednostňující tvorbu zdrojů,
9. chránit a přehodnocovat. [11, s. 141]

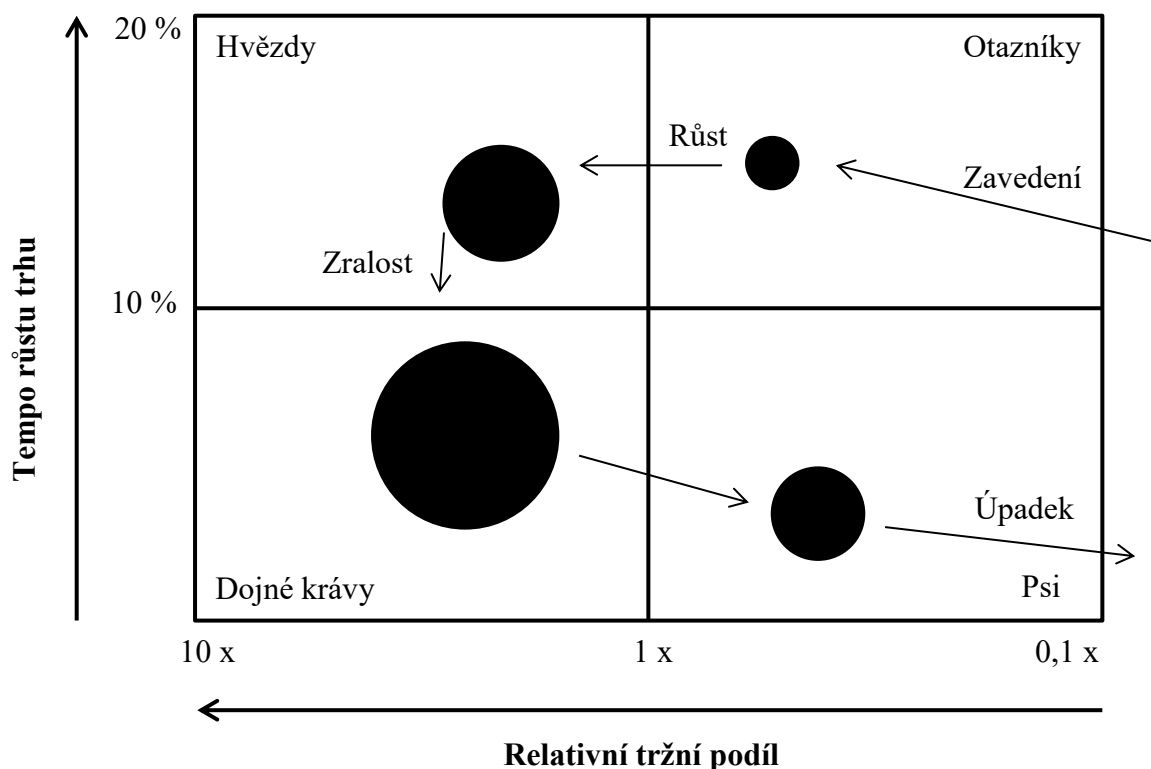
## 1.2.2 Model BCG

Portfoliový model BCG vyvinutý Boston Consulting Group znázorňuje závislost mezi tempem růstu trhu a relativním tržním podílem (vzhledem k největšímu konkurentovi) v matici o čtyřech polích, na jejíž horizontální ose je zachycen relativní tržní podíl a vertikální osa zachycuje tempo růstu trhu. Jednotlivá pole matice jsou označována jako *hvězdy*, *otazníky*, *dojné krávy* a *psi*.

Do jednotlivých kvadrantů jsou zařazovány produkty, kterým je přiznávána váha podle určených hledisek. Některé produkty za dobu své životnosti „projdou“ všechny čtyři kvadranty, jiné pouze dva. [37, s. 215, upraveno]

Podle Boston Consulting Group patří tempo růstu trhu a relativní tržní podíl vztažený k největšímu konkurentovi mezi nejvýznamnější faktory ovlivňující dlouhodobou ziskovost produktu. [31, s. 26]

Matici BCG včetně dráhy životního cyklu produktu zobrazuje obrázek 5.



Obrázek 5: Vztah životního cyklu produktu a bostonské matice

Zdroj: [11]

*Hvězdy* jsou výrobky s vysokým tržním podílem a rychlým tempem růstu trhu. Podnik by se měl snažit udržet dané výrobky v tomto poli, rozvíjet tuto pozici. Udržení pozice při vysokém tempu růstu trhu je finančně náročné, nicméně tyto výrobky značné množství finančních prostředků přinášejí. *Dojné krávy* jsou výrobky s vysokým tržním podílem, přičemž jeho růst je již nízký. Pro podnik není vhodné do takovýchto produktů výrazněji investovat, ale zaměřit se na sklizení zisků z prodejů. *Otazníky* jsou produkty, u nichž podnik musí zlepšit jejich tržní pozici nebo uvažovat o odchodu z trhu. *Psi* jsou produkty, jejichž tržní pozice je slabá a růst trhu je nízký. Nemá význam investovat do zlepšení tržní pozice. [14, s. 61, upraveno]

Postavení v matici není konstantní. Je třeba chápat vývoj jednotek v čase a uvažovat jejich životní cyklus. Životní dráha začíná v pravém horním kvadrantu jako otazník, dále se pohybuje proti směru hodinových ručiček ke hvězdě, k dojné krávě a psovi, především podle toho jak roste konkurence. [8, s. 124]

Rozpětí měřítko vertikální osy je zpravidla 0 % až 20 % nevyžadují-li naměřené údaje horní hranici vyšší. Minimum na horizontální ose představováno jednou desetinou maximem je pak desetinásobek.

Vertikální osa je ve většině případů dělena na díly od 0 do 20. Za mezník mezi nízkým a vysokým tempem růstu trhu je považována hodnota 10 %. Na horizontální ose znázorněný relativní tržní podíl je zachycen od svého desetinásobku, který je na levém konci stupnice (tzn. desetinásobek podílu konkurenta) k podílu 0,1 zachycenému na pravém konci stupnice (tzn. dosažení pouze 10 % prodeje největšího konkurenta). [8, s. 121, upraveno]

Model je založen na předpokladu, že náklady klesají s rostoucí tržní zkušeností. Podnik s nejvíce tržními zkušenostmi bude vyrábět s nejnižšími náklady. Na nových a rychle rostoucích trzích získávají podniky zkušenosti také rychle a následně možná redukce nákladů dělá trh atraktivní právě možností získat velký tržní podíl. [31, s. 29, upraveno]

Základní myšlenkou BCG matice je, že nejlepší strategií je získat dominantní tržní podíl když je trh vyspělý. Principy jsou následující:

- ziskovost je nejvyšší, když se trhy stává vyspělým,
- dominantní tržní podíl umožňuje vysoké množství produkce,
- růst produkce vede k úsporám z rozsahu,
- nízké výrobní náklady mohou být využity ke snížení cen a zvýšení tržního podílu, nebo k růstu ziskové marže. [13, s. 44]

### 1.2.2.1 Strategie spojené s BCG analýzou

Jedná se o strategie, které podniky využívají pro udržení, posílení nebo změnu postavení v jednotlivých vývojových fázích.

- **Zvýšení tržního podílu** v perspektivních odvětvích. Vhodné pro produkty, které se staly otazníkem a mají předpoklady stát se hvězdou. Vyžaduje silnou finanční podporu.
- **Zachování stávajícího tržního podílu** u produktů v postavení dojných krav produkujících značné částky hotových peněz nutné pro financování ve vysoce rostoucích kategoriích. Snaha podniků udržet toto postavení.
- **Snížení tržního podílu** s cílem získat velmi rychle zvýšené množství hotových peněz i za cenu ztráty tržního podílu. Tato strategie je využívána především u dojných krav, ale i u otazníků a psů, jejichž budoucnost je nejasná. Získané finanční prostředky jsou investovány do hvězd, případně nadějných otazníků.
- **Odchod z trhu** znamená likvidaci určitých produktů. Jedná se zpravidla o psy nebo otazníky vyžadující k další existenci velké množství finančních prostředků. [8, s. 124; 7, s. 136, upraveno]

### 1.2.3 Využití krycího příspěvku k hodnocení produktového portfolia

Rozdíl mezi prodejní cenou výrobku a variabilními náklady se nazývá příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, zkráceně krycí příspěvek. Představuje částku peněz, která zbyde z ceny po úhradě variabilních nákladů. Považuje se za hlavního přispěvatele k tvorbě hospodářského výsledku.

V podnikové praxi je příspěvek na úhradu často nahrazován (aproximován) méně přesným ukazatelem nazývaným hrubé rozpětí, což je rozdíl mezi cenou a jednicovými náklady (v praxi se výrobkově zjišťují jednicové, nikoli variabilní náklady) [36, s. 46]

Vztah mezi jednotlivými složkami tvořícími cenu znázorňuje obrázek 6.

<b>Cena výrobku</b>			
<b>celkové náklady</b>			<b>zisk</b>
<b>přímé náklady</b>	<b>režie</b>		
	<b>HRUBÉ ROZPĚTÍ</b>		
<b>přímé náklady</b>	<b>variabilní režie</b>	<b>fixní režie</b>	<b>zisk</b>
<b>variabilní náklady</b>		<b>PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU fixních nákladů a zisku</b>	

Obrázek 6: Struktura ceny

Zdroj: [35]

S krycím příspěvkem úzce souvisí problematika tzv. bodu zvratu (BEP). Bod zvratu představuje takové množství produkce oddělující ztrátovou a ziskovou produkci, respektive bod vyrovnání nákladů a výnosů. S rostoucím krycím příspěvkem klesá množství produkce potřebné k dosažení zisku.

Bod zvratu lze přesně určit pomocí vztahu:

$$BEP = \frac{a}{p-b}, \quad (1)$$

kde  $a$  značí fixní náklady,  $p$  značí cenu a  $b$  variabilní náklady. [20, s. 24] Rozdíl  $p-b$  představuje právě krycí příspěvek.

Stanovení krycího příspěvku vychází z kalkulace neúplných nákladů, která odstraňuje určité nedostatky kalkulace úplných nákladů např.:


- nevyjadřují vždy správně souvislost mezi výrobními činiteli a náklady,
  - nezohledňují skutečnost spojitosti části režijních nákladů s činností podniku jako celku bez bezprostřední vazby na produkt,
  - předpoklad znalosti vyráběného množství,
  - minimální hranice ceny výrobku na úrovni úplných vlastních nákladů.
- [19, s. 29, upraveno]

#### 1.2.4 Využití marketingového příspěvku k hodnocení produktového portfolia

Jelikož podniky zpravidla uplatňují různé marketingové strategie pro různé trhy a zákazníky, vznikají tak různě vysoké náklady spojené s obsluhou dílčích trhů. Chce-li podnik provádět kvalifikovaná a tržně orientovaná rozhodnutí měl by využívat také jiný systém kalkulace nákladů než pouze tradiční a to takový, který bude reflektovat různou úroveň marketingových nákladů spojených s dílčími trhy (zákazníky). Prakticky to znamená nutnost oddělení marketingových nákladů od ostatních provozních a porovnávat čistý marketingový příspěvek jednotlivých variant. Každý výrobek by měl vytvářet kladný čistý marketingový příspěvek.

Čistý marketingový příspěvek vyjadřuje marketingovou ziskovost oboru podnikání, protože nezahrnuje ostatní provozní náklady, které nejsou přímo spojeny s výrobou a distribucí produktů oboru podnikání a s obsluhou trhů a které se nemění při uplatnění různé marketingové strategie. Je příspěvkem na pokrytí těchto ostatních provozních nákladů a zisku před zdanění: [21, s. 163]

$$\begin{array}{r}
 \text{Zisk před zdaněním} = \text{Výnosy} - \text{Výrobní náklady} - \text{Marketingové} - \text{Ostatní} \\
 \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \text{a prodejní} \quad \text{provozní} \\
 \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \text{náklady} \quad \text{náklady} \quad (2)
 \end{array}$$


  
*Čistý marketingový příspěvek*



Členění nákladů pro sledování ziskovosti jednotlivých zákazníků a trhů znázorňuje tabulka 3.

**Tabulka 3:** Přehled nákladů pro sledování ziskovosti

<i>Výrobní náklady – celkové náklady výroby a náklady závislé na velikosti produkce</i>	
<b>Variabilní náklady</b>	Zahrnuje náklady na materiál, přímé mzdy, balení, přepravní náklady a ostatní náklady spojené s produkcí a dopravou.
<b>Výrobní režie</b>	Fixní náklady alokované na základě rozvrhové základny (mzdy řídicích pracovníků, energie apod.)
<i>Marketingové a odbytové náklady – přímé náklady měnící se s různou marketingovou strategií</i>	
<b>Marketing Management</b>	Náklady spojené s marketingovým managementem a zdroji potřebnými k jeho podpoře.
<b>Prodej, služby a jejich podpora</b>	Náklady spojené s pracovní silou, zákaznickým servisem a technickými a administrativními podpůrnými službami.
<b>Reklama a propagace</b>	Veškeré náklady spojené s marketingovou komunikací.
<i>Provozní náklady – nepřímé náklady, které se s marketingovou strategií nemění.</i>	
<b>Výzkum a vývoj</b>	Náklady na vývoj nového produktu nebo zlepšení stávajících.
<b>Správní režie</b>	Režijní náklady na mzdy manažerů, právní služby, podnikovou reklamu apod.

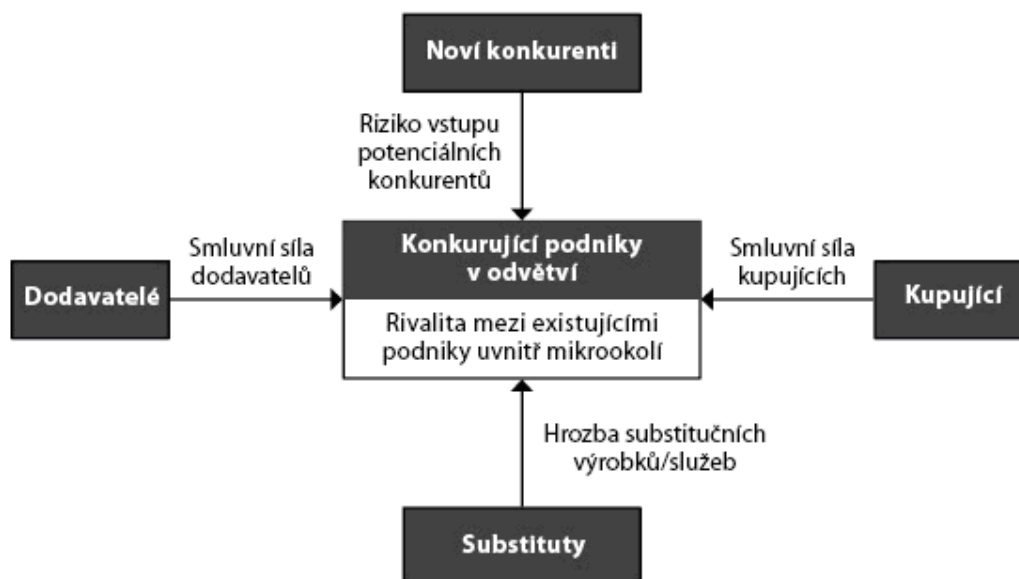
*Zdroj:[3]*

## 1.3 Situační analýzy

V následující kapitole jsou teoreticky vymezeny vybrané modely situační analýzy.

### 1.3.1 Porterův model konkurenčních sil

Přístup formulovaný profesorem M. E. Porterem zkoumá vliv různých tržních stran na ziskovost firmy. Porter definoval pět sil ovlivňujících hospodaření podniku, jak znázorňuje obrázek 7.



Obrázek 7: Porterův model pěti sil

Zdroj: [4]

Model vychází z faktu, že se zvyšující se konkurencí se firma stává méně ziskovou a naopak. Čím se konkurence snižuje, tím dochází k vyšší ziskovosti obecně. [12, s. 31]

**Rivalita stávajících konkurentů** je determinována zejména stupněm koncentrace konkurentů a růzností produkce.

Ve většině průmyslových odvětví mají kroky jedné firmy znatelný efekt na její konkurenty, a tak mohou iniciovat protiopatření samotných konkurentů tzn., že podniky jsou vzájemně závislé. Vnitřní rivalita je ovlivňována zejména počtem podobně velkých konkurentů, malým růstem v průmyslu, vysokými fixními a skladovacími náklady, bariérami výstupu z odvětví aj. [30, s. 17-20, upraveno]

Vykazuje-li odvětví nadprůměrnou ziskovost, přitáhne pozornost potenciálních **nových konkurentů**. Jednoduchost vstupu nového konkurenta je značně ovlivňována bariérami vstupu do odvětví, finanční náročností počátečních investic apod.

Ohrožení podniku **substitučními výrobky** znamená, že může existovat produkt substitučního charakteru, který mohou zákazníci využít k uspokojení potřeby namísto „našeho“ produktu. Rozhodujícím faktorem je pružnost zákazníků.

Smluvní síla **dodavatelů** a možnost dopředné integrace znamená potenciální ohrožení formou kompletace a jiné podobné činnosti vykonávané odběratelem, samotným dodavatelským podnikem a prodáváním komplexnějších celků za vyšší cenu.

**Zákazníci** "ohrožují" odvětví tlakem na snižování cen, požadavky na vyšší kvalitu nebo více služeb, což způsobuje rivalitu mezi podniky, to vše na úkor ziskovosti odvětví. [30, s. 24] Smluvní síla zákazníků je determinována jejich schopností spojit se a společně vyjednávat.

### 1.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí se identifikují silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, apod.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. [12, s. 30, upraveno]

S - W (Strengths – Weaknesses) analýzou se získávají informace z vnitřního mikroprostředí instituce, tj. faktory, které mohou být poměrně dobře ovlivňovány. Silné stránky mohou představovat např. finanční stabilita, vývoj nových výrobků apod. Mezi slabé stránky se řadí např. nejednota vedení, omezený marketing apod.

O – T (Opportunities – Threats) analýza spojuje analýzu makroprostředí a mezoprostředí. Z okolí instituce přichází nové možnosti/podněty, které mohou představovat příležitost nebo hrozbu. Mezi příležitosti patří např. nový tržní segment a kvalitní pracovní síla na trhu práce apod. Hrozby mohou být představovány legislativními úpravami nebo pohybem měnového kurzu.

Spojení S-W a O-T analýzy umožňuje nalézat souvislosti mezi jednotlivými výše zmíněnými prvky, tzn. díky silným stránkám využívat příležitostí, odstraňovat slabé stránky pro vznik nových příležitostí, pomocí silných stránek zamezovat hrozbám a omezit hrozby ohrožující slabé stránky. Grafickou podobu SWOT analýzy znázorňuje následující tabulka 4.

**Tabulka 4:** Matice SWOT analýzy

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<i>S-O Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek	<i>W-O Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující slabé stránky.

Zdroj: [12]

### 1.3.3 PEST analýza

PEST analýza je technikou sloužící ke sledování vlivu makrookolí na podnik ve faktorech politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických. Na tyto faktory má podnik pouze omezený vliv a tak se je snaží pečlivě sledovat a co nejefektivněji reagovat na jejich změny.

**Politicko-legislativní** faktory představuje zejména právní rámec týkající se existence firem a trhů, ochrany spotřebitele nebo třeba vymahatelnosti práva. Významný politickým faktorem je také riziko válek, revolucí nebo vyvlastňování. Podniky zkoumají legislativní transparentnost a stálost, zejména pak míru korupce.

**Ekonomické faktory** reprezentují zejména kupní sílu trhu a spotřebitelů. Patří mezi ně např. rychlost růstu mezd nebo dostupnost úvěrů. Dále sem patří vývoj nezaměstnanosti, míra inflace, měnová politika, daňová soustava.

**Sociálně-kulturním** faktorem je míněn soubor hodnot, idejí a odpovídajících postojů skupiny osob nebo subjektů. Názory a postoje se dají rozlišit na primární a sekundární.

Primární postoje jsou často generačně děděné a v podstatě neměnné, např. úloha manželství, sociální postavení apod. Naproti tomu sekundární hodnoty jsou relativně proměnlivé dle rozdílných sociálních skupin a prostředí a podnik je může lépe ovlivňovat, např. pomocí módních vln. Tyto faktory postihují i demografický vývoj populace.

**Technologické faktory** jsou výrazně ovlivněny vysokým tempem inovace a zkracujícím se inovačním cyklem a životním cyklem výrobku. Podniky si konkurují i za pomoci technické diferenciaci např. množstvím patentů. Rychlý technický a technologický vývoj umožňuje poměrně rychle přijímat některé novinky i malým a středním podnikům, které pak mohou využít třeba jiným způsobem nebo na jiném trhu. Mezi technologické faktory patří mj. podpora výzkumu a vývoje, stav technologie, rychlost zastarávání. [41, s. 106, upraveno]

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat způsoby a techniky prodeje společnosti X působící na trzích typu B2B a navrhnout nové možnosti. Práce se zaměřila na kvalitativní analýzy marketingového mixu a prostředí, které byly doplněny o kvantitativní analýzy produktového portfolia. Práce byla rozdělena do šesti kapitol.

V první kapitole byly představeny vybrané pojmy z oblastí průmyslového marketingu, portfolia a situačních analýz.

Druhá kapitola, uvozující začátek prakticky zaměřené části práce, byla věnována představení společnosti, její organizační struktura a dílčímu organizačnímu útvaru, BU Y, v němž byla práce zpracována.

Analýzou marketingového mixu ve třetí kapitole byly zkoumány formy produktu, OEM produkce a úloha značky výrobku. Byla analyzována cenotvorná problematika a formy distribuce. Také analýza forem a způsobů propagace byla zpracována v rámci této kapitoly. Ze studií „The Changing Face of B2B Marketing“ a „The digital future of B2B sales“ byly podniku představeny aspekty digitalizace nákupního chování a představeny možnosti měření provozu internetových stránek pomocí nástrojů Google Analytics.

Ve čtvrté kapitole byly z údajů o atraktivnosti trhu, konkurenční pozici, tempu růstu trhu a relativnímu tržnímu podílu zpracovány modely GE a BCG. Z výsledných postavení třech sledovaných výrobků v matici byly sestaveny doporučení týkající se podpory rozvoje jednotlivých produktů. Z vnitropodnikových údajů byly stanoveny hodnoty krycího a marketingového příspěvku. Byla hodnocena ekonomická přínosnost a nákladovost jednotlivých výrobků. Vícekriteriální srovnání výrobků v rámci komplexního hodnocení včetně grafické interpretace uzavíralo čtvrtou kapitolu.

Pátá kapitola byla věnována vybraným situačním analýzám. V rámci Porterova modelu byla pro jeho jednotlivá kritéria představena jejich současná situace a vliv na sledovaný subjekt. Pomocí PEST analýzy byly zkoumány politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. Kapitolu uzavírala maticově zpracovaná SWOT analýza.

Výše zmíněné kvalitativní a kvantitativní analýzy sloužily jako východiska pro poslední šestou kapitolu návrhů a doporučení. Návrhy se týkaly zejména způsobů rozvoje jednotlivých výrobků, cíleného budování značky, možností standardizace distribuce, nových prvků cenové politiky, organizačního uspořádání marketingu, subjektů, na něž cílí propagace, posílení

zpětné vazby, zlepšení funkčnosti internetových stránek a byly nastíněny aspekty dlouhodobého rozvoje prodejních aktivit v kontextu digitalizace.

Podnik byl s návrhy seznámen, přičemž ocenil zejména návrhy vedoucí ke zlepšení a posílení komunikace.

Zpracováním výše zmíněných analýz a návrhů považuje autor cíl práce za splněný.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] B2Binternational.com. *B2B Branding: Business-to-Business Branding White Paper* [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z:  
<https://www.b2binternational.com/publications/b2b-branding/>
- [2] Bankovnictvionline.cz. *Nakupování online je v B2B sektoru na vzestupu* [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z:  
<http://www.bankovnictvionline.cz/aktuality/nakupovani-online-je-v-b2b-sektoru-na-vzestupu>
- [3] BEST, R. J. *Market-based management: strategies for growing customer value and profitability*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2004, 401 s. ISBN 0131211935.
- [4] Businessinfo.cz. *Porterův model* [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z:  
[http://www.businessinfo.cz/images/archiv/nezarazeno/070725\\_obrazek\\_4.gif](http://www.businessinfo.cz/images/archiv/nezarazeno/070725_obrazek_4.gif)
- [5] Cnb.cz. *Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z:  
[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2016/161222\\_prohlaseni.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2016/161222_prohlaseni.html)
- [6] Czechtrade.cz. *Efektivní účast na zahraničním veletrhu*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/d/documents/01/4-nase-sluzby/4-4-Prezentace-a-veletrhy/4-4-2-prezentace-na-veletrzich/prirucka-zahranicni-veletrhy.pdf>
- [7] GROUCUTT, J., LEADLEY, P., FORSYTH, P. *Marketing: essential principles, new realities*. Sterling, VA: Kogan Page, 2004, 688 s. ISBN 0749441143.
- [8] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 190 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [9] CHLEBOVSKÝ, V. *Marketing pro B-2-B trhy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 96 s. ISBN 978-80-214-4129-3.
- [10] Ipodnikatel.cz. *Co se v marketingu skrývá pod tajemnou zkratkou B2B?* [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/co-se-v-marketingu-skryva-pod-tajemnou-zkratkou-b2b.html>



- [11] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [12] KANTOROVÁ, K. *Marketing I: distanční opora*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 77 s. ISBN 978-80-7395-707-0.
- [13] KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. *The A-Z of management concepts and models*. London: Thorogood, 2005, 420 s. ISBN 9781854183859.
- [14] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [15] KINCL, J. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-868-5102-8.
- [16] KOTLER P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [17] KOTLER, P., KELLER K. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [18] KOTLER, P., PFOERTSCH, W., MICHI, I. *B2B brand management*. New York: Springer, 2006, 357 s. ISBN 3540253602.
- [19] KOŽENÁ, M. *Podniková ekonomika: distanční opora*. 3. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012, 115 s. ISBN 978-80-7395-482-6.
- [20] KUBĚNKA, M. *Financování podniku: distanční opora*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2012, 109 s. ISBN 978-80-7395-481-9.
- [21] LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- [22] Managementmania.com. *Strategické obchodní jednotky* [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-obchodni-jednotky>
- [23] Mckinsey.com. *Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix* [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>

- [24] Mltcreative.com. *Essential Google Analytics Reports For B2B Marketing* [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://www.mltcreative.com/blog/how-to-google-analytics-b2b-marketing/>
- [25] Mzp.cz. *Klimaticko-energetický balíček*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/cz/klimaticko\\_energeticky\\_balicek](http://www.mzp.cz/cz/klimaticko_energeticky_balicek)
- [26] News.cafin.cz. *Strategická podnikatelská jednotka* [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://news.cafin.cz/slovník/strategicka-podnikatelska-jednotka>
- [27] Nuv.cz. *Uplatnění absolventů škol na trhu práce* [online]. 2016 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: [http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani\\_a\\_TP/Uplatneni\\_absolventu\\_2015\\_pro\\_www.pdf](http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/Uplatneni_absolventu_2015_pro_www.pdf)
- [28] PELSMACKER, P. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [29] Pleyer.cz. *Transformace drobného a středního podnikání v podmínkách elektronické komerce* [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.pleyer.cz/diplomka/>
- [30] PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, 395 s. ISBN 0684841487.
- [31] PROCTOR, T. *Strategic marketing: an introduction*. New York: Routledge, 2000, 348 s. ISBN 0415208114.
- [32] Rolandberger.com. *The digital future of B2B sales* [online]. 2015 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: [https://www.rolandberger.com/en/Publications/pub\\_the\\_digital\\_future\\_of\\_b2b\\_sales.html](https://www.rolandberger.com/en/Publications/pub_the_digital_future_of_b2b_sales.html)
- [33] Seonastroje.cz. *Analýza klíčových slov*. [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <http://www.seonastroje.cz/>
- [34] SNYDER, K., HILAL, P. *The Changing Face of B2B Marketing* [online]. 2015 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/the-changing-face-b2b-marketing.html>
- [35] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1
- [36] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

- [37] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.
- [38] Valuebasedmanagement.net. *McKinsey Matrix* [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_ge\\_mckinsey.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_ge_mckinsey.html)
- [39] WEBSTER, F. E., WIND Y. *Organizational buying behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 132 s. ISBN 01-364-0953-9.
- [40] Wiki.knihovna.cz. *Matice GE* [online]. [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: [http://wiki.knihovna.cz/images/thumb/9/98/Matice\\_ge.png/400px-Matice\\_ge.png](http://wiki.knihovna.cz/images/thumb/9/98/Matice_ge.png/400px-Matice_ge.png)
- [41] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.