

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marketingový plán vybrané firmy v oboru stomatologie

Marketing plan of the selected firm in stomatology

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.

VACHOVÁ

MICHAELA

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vachová** Jméno: **Michaela** Osobní číslo: **490657**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Marketingový plán vybrané firmy v oboru stomatologie

Název bakalářské práce anglicky:

Marketing Plan of the Selected Firm in Stomatology

Pokyny pro vypracování:

Úvod, výběr metody
Rozbor prostředí elektronickými zdroji informací
Analýza vybrané firmy
Analýza konkurence
Návrh plánu
Závěry

Seznam doporučené literatury:

Štědroň B. a kol.: Marketing a nová ekonomika, C.H.BECK, 2009
Štědroň B. a kol.: Mezinárodní marketing, C.H.BECK, 2018
Blažková M.: marketingové řízení a plánování, Grada 2007

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

Vachová, Michaela. *Marketingový plán vybrané firmy v oboru stomatologie*. Praha: ČVUT 2022.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 20.4. 2022

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc. za vedení mé bakalářské práce a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat firmě HDT s.r.o. za poskytnutá data pro zpracování této práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a spolužákům, kteří mi byli oporou během celého studia.

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je návrh marketingového plánu pro malou firmu podnikající v oboru stomatologie. Teoretická část je zaměřena na definování marketingového výzkumu a nastínění struktury marketingového plánu. Marketingový plán se skládá ze stručného představení podniku, exekutivního souhrnu, situační analýzy, marketingových cílů a strategií, marketingového mixu, akčního programu, rozpočtu a kontroly. Praktická část se plně shoduje s teoretickou částí, je zpracován návrh marketingového plánu pro firmu HDT s.r.o. v Českých Budějovicích.

Klíčová slova

Marketingový plán, marketingový výzkum, situační analýza, SWOT analýza, analýza konkurence, marketingový mix, HDT s.r.o.

Abstract

The subject of the submitted thesis is a marketing plan proposal for a small company doing business in the field of dentistry. The theoretical part is dealing with the definition of marketing research and also outlines a structure of the marketing plan. A marketing plan consist of a brief presentation of the company, executive summary, a situation analysis, marketing goals and strategies, a marketing mix, a program of actions, a budget and a control. The practical part fully coincides with the theoretical part, a marketing plan is proposed for a company HDT s.r.o in the city of České Budějovice (Budweis).

Key words

Marketing plan, marketing research, situation analysis, marketing research, SWOT analysis, competitor analysis, marketing mix, HDT s.r.o

Obsah

Úvod	5
1 Marketingový plán.....	7
1.1 Marketingový plán malých firem.....	8
2 Marketingový výzkum.....	9
3 Struktura marketingového plánu.....	11
3.1 Představení podniku	11
3.2 Executive summary.....	11
3.3 Situační analýza	12
3.3.1 Analýza prostředí firmy	12
3.4 SWOT analýza	15
3.5 Marketingové cíle	17
3.6 Marketingové strategie	17
3.6.1 Produktová strategie	18
3.6.2 Cenová strategie.....	19
3.6.3 Distribuční strategie	19
3.6.4 Marketingová komunikace.....	20
3.7 Akční program.....	21
3.8 Rozpočet	21
3.9 Kontrola	22
4 Představení společnosti HDT s.r.o.....	24
4.1 Executive summary.....	25
4.2 Situační analýza	26
4.2.1 Analýza vnějšího prostředí	26
4.2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	35
4.2.3 SWOT analýza.....	39
4.3 Marketingové cíle	40
4.4 Marketingové strategie	41
4.5 Marketingový mix	41
4.5.1 Produkt	41
4.5.2 Cena.....	41

4.5.3	Distribuce	42
4.5.4	Propagace	42
4.5.5	Lidé	43
4.6	Akční program.....	43
4.7	Rozpočet	44
4.8	Kontrola	45
Závěr	46	
Seznam použitých zdrojů	48	
Seznam obrázků	51	
Seznam tabulek	51	
Seznam grafů	51	
Seznam příloh	51	
Seznam použitých zkratk	52	

Úvod

Bakalářská práce se zabývá návrhem marketingového plánu pro předem zvolenou firmu. Jak je již z názvu patrné, budu tento plán zpracovávat pro firmu HDT s.r.o., která podniká již dvanáct let ve stomatologickém prostředí. Jedním z důvodů, proč jsem se rozhodla s touto firmou spolupracovat na mé bakalářské práci je skutečnost, že v této firmě pracuji na pozici podpory marketingu a druhým pak je fakt, že firma dosud neměla zpracovaný marketingový plán a chtěla jsem tak poukázat na jeho důležitost i v případě takto malého podniku. Ve firmě sice pracuji pouze rok a půl, ale marketing mě velmi zajímá a snažím se stále si rozšiřovat v této oblasti své znalosti a tím být na své pozici pro firmu přínosem.

Cílem této bakalářské práce je analýza stomatologické firmy HDT s.r.o. a vytvoření nového marketingového mixu pro dosažení stanovených cílů v marketingovém plánu. V této práci byla použita metodika marketingového výzkumu, a to sekundárního a primárního. Sekundární interní výzkum měl za cíl analyzovat hlavní odběratele e-shopu firmy z hlediska rozložení počtu registrovaných a neregistrovaných zákazníků a charakterizování typického zákazníka podle demografického rozložení a typu podnikatele. Oproti tomu primární výzkum probíhal formou dotazování za pomoci strukturovaného rozhovoru s jednatelem firmy, díky kterému jsem pak získané informace použila při zpracování analýzy vnitřního prostředí.

Samotná práce je rozdělená na dvě části. V první části se podíváme na marketingový plán z teoretického hlediska a ve druhé části z toho praktického. Vzhledem k tomu, že marketingové plánování je velmi rozsáhlé téma, které nemá vymezenou pouze jednu formu, tak jsem hned na začátku své práce zúžila danou problematiku pouze na oblasti, které souvisí s konkrétním plánem. Na začátku budu definovat marketingový plán a následně věnuji kapitolu marketingovému výzkumu, který je součástí praktické části. V dalších kapitolách budu popisovat tradičně používanou strukturu marketingového plánu, ve které znázorním a vysvětlím veškeré analytické nástroje dále použité v praktické části.

Ve druhé, praktické části, aplikuji poznatky zmíněné v teoretické části na firmu HDT s.r.o. Nejprve blíže představím samotnou firmu, která je předmětem této práce. Následně se budu podrobně věnovat situační analýze, ve které popíši vnitřní a vnější prostředí za pomoci PESTLE analýzy, Porterově modelu pěti sil a marketingového výzkumu. Z pomoci těchto shromážděných informací provedu SWOT analýzu, na základě které sestavím SWOT matici. Z plynoucích výsledků SWOT analýzy stanovím s majitelem firmy marketingové cíle a strategie vedoucí k jejich splnění. Vybraná strategie bude následně implementována do marketingového mixu a bude sestaven akční program, který jednotlivé činnosti znázorní pomocí Ganttova diagramu. Na závěr marketingového plánu stanovím rozpočet a způsob kontroly plánu, které tvoří nedílnou součást úspěšné realizace marketingového plánu. Struktura marketingového plánu bude shodná s předem definovanou strukturou v teoretické části.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Marketingový plán

Na začátku mé bakalářské práce bychom se měli zaměřit na samotný obecný pojem marketingového plánu. V literatuře je možné najít několik definic tohoto pojmu od různých autorů, z čehož vyplývá, že nelze určit jedno správné vymezení, naopak najdeme více definic.

Podle Čevelové (2015, s. 8) „marketingový plán je jednoduchý dokument, který přehledně a na jednom místě shrnuje všechny marketingové aktivity.“

Kotler (2013, s. 87) zase uvádí, že „Marketingový plán je jedním z nejdůležitějších výstupů marketingového procesu. Poskytuje značce, výrobku nebo společnosti směr a konkretizuje jejich zaměření.“

Do třetice Cooper a Lane (1997, s. 74) „Marketingový plán specifikuje jednotlivé činnosti včetně termínů jejich zahájení a ukončení a potřebné zdroje k jejich realizaci.“

Jedná se tedy o psaný dokument vytvářený vždy na nějaké časové období. Typicky jej společnosti sestavují na jeden kalendářní rok. Je však možné sestavit marketingový plán pouze na krátké období jako je měsíc, půl rok nebo naopak na delší období např. 3 roky. Cílem marketérů je důkladně promyslet veškeré plánované aktivity firmy a zároveň dohlížet, aby vynaložené finanční prostředky byly vynakládány efektivně a plnily tak cíle firmy. (Karlíček, 2018, s. 237)

Na rozdíl od podnikatelského plánu tento zahrnuje informace o tom, jaké marketingové strategie a taktiky využije společnost pro dosažení svých strategických cílů. Těchto cílů může společnost dosáhnout právě tehdy, pokud marketingový plán znají dobře všichni zaměstnanci firmy. Ve větších společnostech je důležité propojit marketingové plány s plány jednotlivých oddělení. Kotler (2013, s. 87) dodává: „Bez potřebné podpory napříč organizací a příslušných prostředků nemůže uspět žádný marketingový plán.“

Marketingový plán nemusí být ve společnosti jenom jeden. Ve vyšších úrovních podniku produktivní manažeři připravují marketingové plány pro konkrétní výrobky, produktové řady, značky či skupinu zákazníků. Z uvedeného vyplývá, že podnik může mít plánů více a každý by měl být sestaven tak, aby dokázal splnit požadované cíle. (Kotler, 2013 s. 87)

Je-li plán dobře zpracovaný, dokáže firmě pomoci nastavit a udržet správný směr podnikání, určit, do čeho vynakládat finance a učinit tak firmu ziskovější a silnější vůči konkurenci. (Čevelová, 2015, s. 8 – 12)

V literatuře se setkáváme s mnoha verzemi toho, jak má vypadat struktura marketingového plánu. Jak již bylo zmíněno, firma někdy vytváří více plánů a každý s trochu jinou strukturou. Pro tuto bakalářskou práci byla použita struktura, na které se nejvíce literatura shoduje.

1. Představení podniku
2. Executive summary
3. Situační analýza
4. Marketingové cíle
5. Marketingové strategie
6. Marketingový mix
7. Akční program a rozpočet
8. Kontrola

1.1 Marketingový plán malých firem

„Každá firma potřebuje plánovat. Je důležité mít vše v písemné formě, protože pak je větší šance, že se plánu bude opravdu držet a že stanovené cíle splní.“ (Blažková, 2007, s. 16)

Absence marketingového plánu patří mezi výrazné aspekty odlišující malé firmy od velkých. Řada podnikatelů malých firem nebere marketingový plán jako důležitou součást jejich podnikání v porovnání s každodenními provozními problémy. (Srpková a kol., 2010, s. 227)

Podle Vebera a kol. (2012, s. 191) mezi časté důvody nerealizace marketingového plánu v malých firmách patří:

- Nedostatek personálních a finančních zdrojů
- Nedostatek znalostí a zkušeností s plánováním
- Neznalost prostředí a perspektiv
- Absence vize a mise

Jak tedy může marketingový plán pomoci malé firmě?

Každá firma je vystavena vnějším a vnitřním vlivům, které ovlivňují chod podniku, ať už pozitivně či negativně. Pomocí zpracování marketingového plánu, je firma rozpozná a porozumí jim. Do budoucna by tedy měla být lépe připravena předvídat a přizpůsobovat se změnám. Velmi užitečnou součástí marketingového plánu je identifikace silných a slabých stránek. Díky této analýze, rozpozná firma své příležitosti a nastávající hrozby, kterým bude muset čelit. Jasně stanovený plán zároveň motivuje zaměstnance přispívat svými poznatky k dosažení poslání firmy. Ve většině malých firem ví jenom podnikatel, co je cílem firmy a někdy ani tyto otázky nejsou zodpovězeny. (Blažková, 2007, s. 17)

Marketingový plán je tedy důležitý nástroj, jak pro velké a střední firmy, tak i pro ty malé. V návaznosti na kapitolu č.1, ve které byla uvedena obecná struktura marketingového plánu, u malých firem se obecná struktura marketingového plánu vedená v kapitole č.1 odlišuje pouze kratším obsahem, ale všechny aktivity by měly být zachovány.

2 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum je funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingového procesu.“ (Kotler et al., 2007, s. 406)

Je to proces, během něhož firma dostává zpětnou vazbu od svého segmentu zákazníků a potřebné informace pak využívá pro plánování svých dalších aktivit. Manažeři často nemají dostatečné informace například o tom, jaká je situace na trhu a zda by se jejich produkt uchytil. K učinění rozhodnutí potřebují formální studie o konkrétních situacích. Tyto studie zpracovávají ve větších společnostech zaměstnanci z oddělení marketingového výzkumu za pomoci interních dat firmy. Pokud takové oddělení firma nemá, musí nakoupit služby od externích firem, které se marketingovým výzkumem zabývají. (Kotler et al., 2007, s. 406)

V literatuře se vždy uvádí dvě hlavní formy marketingového výzkumu. První forma se nazývá sekundární výzkum. Sekundární výzkum využívá firma předtím než započne se sběrem dat z trhu sama nebo za pomoci agentury. K tomuto výzkumu jsou používána data, která již existují a byla vytvořena pro odlišný účel než marketingový výzkum. Sekundárními zdroji jsou například interní databáze, studie v odborných časopisech, vědecké články, blogy, online diskuze a recenze zákazníků. (Karlíček, 2018, s. 88)

Druhou formu nazýváme terénní výzkum. Terénní výzkum je časově i finančně náročnější než sekundární a nabízí manažerům spolehlivější odpověď pro jejich rozhodování. Firma má na výběr ze dvou druhů terénních výzkumů: kvantitativní a kvalitativní. (Cooper a Lane, 1997, s. 46)

Kvantitativní výzkum pracuje s velkými soubory respondentů, zabývá se získáváním dat o četnosti určitého jevu a jeho cílem je získat co nejvíce měřitelných dat. Data se získávají pomocí formálního dotazování, pozorování či analýzou sekundárních dat.

Naopak kvalitativní výzkum se zaměřuje více na podvědomí spotřebitele. Jedná se o výzkum za pomoci psychologů či odborných specialistů. Účelem kvalitativního výzkumu je zjistit příčiny postojů, mínění a motivů k určitému chování. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu se v tomto případě pracuje s malým vzorkem respondentů, se kterými jsou prováděny rozhovory ve větších skupinkách. V některých případech je skupinový rozhovor doplněn individuálními hloubkovými rozhovory. (Kozel et al., 2011, s. 158 – 159)

Podle Foreta a Melas (2021, s. 26) *„Každý konkrétní marketingový výzkum se vyznačuje určitými specifickými, zvláštnostmi, které vyplývají z jedinečné povahy řešených problémů. Přesto si jej lze obecně přiblížit jako proces sestávající z následujících pěti kroků.“*

Prvním krokem marketingového výzkumu je **definování marketingového problému a cílů výzkumu**. Jde zde především o správnou strukturu zadání pro výzkumníky. Marketingoví manažeři v tomto

kroku musí co nejkonkrétněji definovat úkol tak, aby následná data přinesla potřebné informace pro firmu. Zadání by nemělo být určeno moc úzce ani široce.

Druhým krokem je **sestavení plánu výzkumu**, díky kterému si manažeři rozvrhnou plán pro sběr informací a potřebných nákladů. Pro vytvoření plánu je za potřebí volba zdrojů dat, metod, použité nástroje výzkumu, ale i velikost pozorovaného vzorku.

Po sestavení plánu následuje nejnákladnější krok marketingového výzkumu a tím je **shromáždění informací**. Tento krok je také nejnáchylnější k chybám, protože většina respondentů nemusí odpovídat při dotazování upřímně nebo jsou podjati a nečestní. Špatnému vyhodnocení dotazníku lze předejít například pomocí správné volby jazyka či interaktivní formou dotazníku, což zvýší zájem respondentů o jeho vyplnění.

Po shromáždění informací následuje **jejich statistické zpracování a analýza**. Statistické zpracování dat je souhrn zjištěných informací, které jsou uspořádány pomocí tabulek a určených ukazatelů. V této fázi výzkumníci využívají různé statistické techniky pro zpracování dat a pro získání nových závěrů.

Posledním krokem marketingového výzkumu je samotná **prezentace výsledků včetně praktických doporučení**. Vyhodnocené závěry výzkumníků obsahují důležité odpovědi pro další manažerská rozhodnutí, proto by tyto závěry měly být podány podniku co nejsrozumitelněji a nejpřesvědčivěji. (Kotler a Kevin, 2013, s. 133 – 147)

3 Struktura marketingového plánu

Předtím než se dostaneme k samotné struktuře marketingového plánu je důležité si definovat samotný podnik. Jak již bylo řečeno, bude se jednat v tomto případě s ohledem na zaměřené této práce o malý podnik.

Malý podnik

Obecně rozumíme pod pojmem podnik subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Podnik existuje za účelem podnikání a je ekonomicky a právně samostatnou jednotkou. Malý podnik je v literatuře definován třemi způsoby, a to podle:

- **Doporučení Evropské komise** podle 2003/361/EC z 6.5.2003, kdy je za malý podnik označována firma zaměstnávající 50 zaměstnanců s ročním obratem do 10 mil. EUR a s celkovými aktivitami do 10 mil. EUR.
- **Statistického úřadu Evropské unie**, kdy se považuje za malý podnik společnost zaměstnávající 20 zaměstnanců.
- **České správy sociálního zabezpečení**, která rozlišuje pouze dva typy podniků. Za malé organizace jsou považovány podniky do 25 zaměstnanců a za organizace se považují podniky s 25 a více zaměstnanci. Toto členění je rozděleno podle minimálního administrativního zatížení. (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 35 – 37)

V této bakalářské práci jsme jako kritérium zvolili počet zaměstnanců. Malým podnikem tedy budeme nazývat podnik do 20 zaměstnanců.

3.1 Představení podniku

Na začátku marketingového plánu by měl být čtenáři představen podnik, pro který je plán připraven, a to údaji z výpisu z obchodního rejstříku a údaji o historii podniku, případně dalšími podstatnými informacemi s podnikem spojenými. Součástí marketingového plánu by pak mělo být především představení podnikatelského záměru podniku.

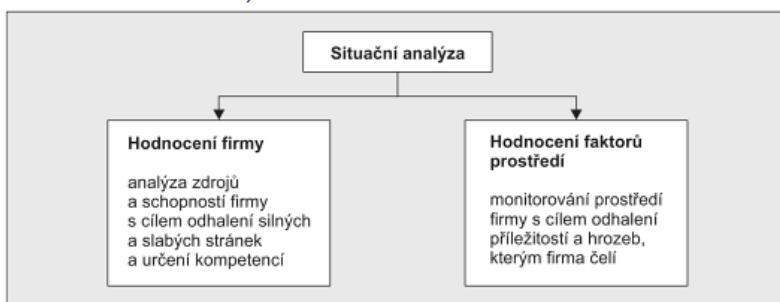
3.2 Executive summary

Executive summary neboli exekutivní souhrn představuje krátký, souhrnný přehled marketingového plánu. Kotler (2013, s. 87) definuje tuto část jako „*stručné shrnutí hlavních cílů a doporučení, které je určeno pro nejvyšší vedení.*“ Executive summary se zpracovává až po sestavení celého marketingového plánu. Obsahuje především souhrn stanovených marketingových cílů a strategie k jejich dosažení. Měla by v něm být uvedena částka potřebná pro realizaci marketingového plánu a období, ve kterém bude plán uskutečněn.

3.3 Situační analýza

„Situační analýza (situation analyse) je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“ (Jakubíková, 2008, s. 78)

Obrázek 1: Situační analýza



Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 79

Účelem provádění situační analýzy viz. obr.1 je objevení propojení mezi příležitostmi z vnějšího prostředí, které jsou vhodné pro firmu a jejími schopnostmi a zdroji. Situační analýzu nalezneme v literatuře pod označením 5C (někdy také 4C či 7C):

- **Company** – podnik
- **Collaborators** – spolupracující firmy a osoby
- **Customers** – zákazníci
- **Competitors** – konkurenti
- **Climate/ context** – makroekonomické faktory

„Marketingová situační analýza (marketing situation analyse) zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů.“ (Jakubíková, 2008, s. 79)

Cíl marketingové situační analýzy spočívá v nalezení marketingových cílů a podnikových strategií pro jednotlivé trhy za pomoci vybraných strategií a marketingového mixu.

3.3.1 Analýza prostředí firmy

Každý podnik vykonává své podnikání v určitém prostředí jinak řečeno na svém trhu. Pro rozhodování marketérů je nejdůležitější znalost tohoto trhu pro jednodušší prognózování jeho budoucího vývoje. Kvůli změnám na trhu jsou firmy nuceny ke stálému přizpůsobování se, což může být někdy velice finančně náročné. (Karlíček, 2018, s. 38) Prostředí firmy rozlišujeme na vnější mikro - makroekonomické a vnitřní.

3.3.1.1 Makroprostředí

Podle Kotlera, et al. (2007, s. 135) „Společnost a všichni ostatní aktéři operují v širším makroprostředí sil, které vytvářejí příležitosti a představují pro firmu hrozby.“

Pro analýzu vnějšího prostředí se využívá PEST analýza, jejíž název vznikl z počátečních písmen jednotlivých vnějších faktorů.

- Politicko-právní faktory – politická stabilita, stabilita vlády,
- Ekonomické faktory – makroukazatele, vývoj měnových kurzů, fáze ekonomického cyklu, vývoj HDP, inflace, vývoj hospodářského cyklu
- Socio-kulturní faktory – kulturní vlivy, demografický vývoj, stárnutí populace
- Technologické faktory – inovace v dané oblasti, výzkum a vývoj

V některých literaturách je uváděna i rozšířená analýza PESTEL, která je doplněna o ekologické a legislativní vlivy.

- Legislativní – zákony týkající se ochrany hospodářské soutěže, ochrany duševního vlastnictví
- Ekologické – kvalita životního prostředí, předpisy v oblasti ochrany životního prostředí (Tyll, 2014, s. 12)

Závěr analýzy makroprostředí by měl uvádět konkrétní vlivy, které na firmu působí a jsou pro ni důležité. Při provádění analýzy je nezbytné dbát na budoucí vývoj jednotlivých vlivů a s nimi spojenými i dopadů na podnik. (Jakubíková, 2008, s. 83)

3.3.1.2 Mikroprostředí

Na rozdíl od faktorů, které v makroprostředí firma těžko ovlivňuje, v mikroprostředí je svými aktivitami ovlivnit může. Při této externí analýze se zkoumá blízké okolí firmy. (Blažková, 2007, s. 44)

Koudelka s Vávrou (2007, s. 47 – 62) dělí mikroprostředí do dvou skupin a to na vertikální a horizontální. Vertikální prostředí se skládá z na sebe navazujících procesů, díky kterým firma získává potřebné vstupy a zároveň jimi uplatňuje svoje výstupy. Vertikální prostředí nazýváme podle jeho logického sledu. Do tohoto prostředí spadají:

- Dodavatelé – od nich firma získává potřebné vstupy pro vytvoření produktu
- Firma sama – zaměření na vnitřní marketingové prostředí
- Obchodníci – distribuce produktu pomocí specializovaných podnikatelů
- Zákazníci – potřeby, požadavky a očekávání určují marketingové rozhodování

Horizontální prostředí je zaměřeno na to jak jsou orientovány aktivity konkurence a jak firmu vnímá veřejnost. Z toho vyplývá, že toto prostředí tvoří veřejnost a konkurence.

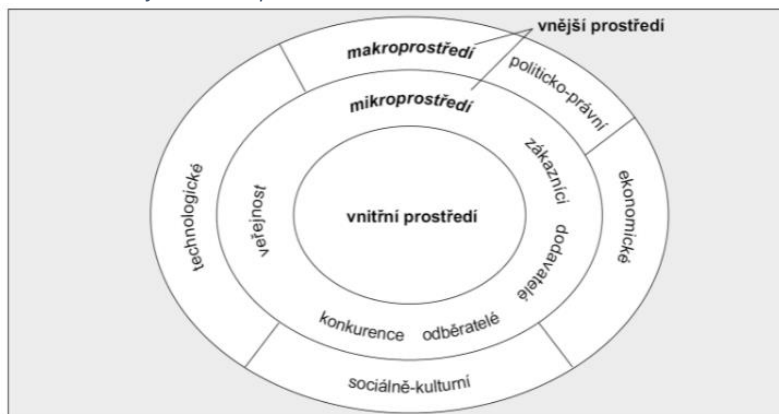
- Konkurence – její chování podmiňuje marketingové možnosti firmy
- Veřejnost – jedná se o tu část publika, která věnuje firmě větší pozornost

Při externí analýze mikroprostředí je hlavním cílem poznat užší okolí podniku a určit, jaké síly na podnik působí a ovlivňují ho. Díky této informaci dokáže podnik formulovat své strategie.

„Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale taky chováním odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciaálními novými konkurenty.“ (Jakubíková, 2008, s. 84)

Právě těchto pět zmíněných konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil neboli **analýze 5F**. Model pracuje s pěti zkoumanými prvky ve firemním odvětví, jehož úkolem je odhadnout budoucí chování na trhu a možné komplikace a firemní rizika. (Management Mania, 2016) Analýza 5F patří mezi jednu z mnoha analytických technik používaných jako doplněk při externí analýze firemního prostředí.

Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí



Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 82

3.3.1.3 Vnitřní prostředí

Vedle makro a mikro prostředí se také provádí analýza vnitřního prostředí firmy. Interní analýza podniku je zaměřena na různé faktory, které mohou firma či manažeři ovlivňovat. Zkoumanými faktory je například organizační struktura, zdroje firmy, management a jeho zaměstnanci, mezilidské vztahy a další faktory související s vnitřním chodem firmy. (Blažková, 2007, s. 44; Jakubíková, 2008, s. 88)

Hlavní úkolem interní analýzy je porozumění schopnostem firmy a posouzení zdrojů firmy. Na základě interní analýzy jsou následně zpracovávány silné a slabé stránky podniku. Používanou metodou pro hodnocení interního prostředí je metoda VRIO. Metoda člení zdroje firmy na fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Dále tyto zdroje hodnotí podle čtyř kritérií:

- **V**alue – hodnotnost
- **R**areness – vzácnost
- **I**mitability – napodobitelnost
- **O**rganization – schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využívat (Jakubíková, 2008, s. 88)

3.4 SWOT analýza

„Analýza SWOT vychází z auditu trhu. Jedná se o stručný seznam kritických faktorů úspěchu na daném trhu, který hodnotí silné a slabé stránky organizace ve srovnání s konkurencí.“ (Kotler, 2007, s. 112)

Analýza SWOT vychází z původních dvou analýz SW a OT. Název SWOT analýzy vznikl z počátečních písmen anglických názvů:

- **S**trengths – silné stránky
- **W**eaknesses – slabé stránky
- **O**pportunities – příležitosti
- **T**hreats – hrozby (Fotr et al., 2012, s. 39 – 44)

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (Jakubíková, 2008, s. 103)

Jakubíková (2008, s. 103) doporučuje začít nejprve s analýzou OT – hrozby a příležitosti přicházející z makroprostředí a mikroprostředí tedy z vnějšího prostředí podniku. Po provedení analýzy OT se přejde na analýzu SW – silné a slabé stránky vycházející z interního prostředí firmy.

SWOT analýza se zapisuje do matice rozdělené do čtyř kvadrantů. Levá část matice zachycuje faktory s pozitivním dopadem na podnikání firmy, které hrají hlavní roli v úspěchu na trhu. Pravá část se naopak zabývá negativními faktory, které firma musí zpracovat, potlačit a být na možné důsledky připravena. Horní oddíl vyobrazuje interní ovlivnitelné vlivy. Oproti tomu dolní oddíl mapuje externí povahy z makro a mikroprostředí. (Čevelová, 2011)

Silné stránky vycházejí z interních faktorů a jsou důvodem, proč má firma silné postavení na trhu. Slouží jako podklad pro stanovení konkurenční výhody a využití svých předností ve svých strategiích. **Slabé stránky** jsou opakem silných stránek. Důležitým úkolem firmy je, aby si dokázala přiznat, kde jsou její slabiny. Slabé stránky je potřeba správně identifikovat a odstranit. **Příležitosti** představují firemní možnosti, díky kterým má podnik pozitivní vyhlídky pro růst či lepší splnění svých cílů. Podobně jako silné stránky, tak i příležitosti zvýhodňují podnik oproti konkurenci. **Hrozby** jsou identifikované budoucí překážky, na které musí být firma připravena reagovat. Úkolem podniku je rizika minimalizovat nebo co nejrychleji odstranit. (Blažková, 2007, s. 156)

Vyhodnocení SWOT analýzy jsem provedla za pomoci metody párového srovnání tzv. **Fullerovým trojúhelníkem**. Pro tuto metodu je charakteristické porovnávání jednotlivých kritérií podle počtu preferencí. *„Rozhodovatel u každé dvojice kritérií určuje, zda preferuje kritérium uvedené v řádku před kritériem uvedeným ve sloupci. Jestliže ano, do příslušného políčka zapíše jedničku, v opačném nulu.“* (Fotr a Švecová, 2016, s. 168) Poté ke každému kritériu sečteme počet jeho preferencí (jedniček), který vydělíme celkovým počtem preferencí, z čehož získáme váhu každého z nich. Po tomto kroku můžeme ze SWOT analýzy určit vhodnou strategii pro podnik. Tu určíme na základě výsledků

párového srovnání jednotlivých kritérií, a to podle výsledných součtů vah mezi silnými a slabými stránkami a mezi příležitostmi a hrozbami.

Matice TOWS viz. tab.1 vyobrazuje čtyři strategie při zvážení vlivu externích a interních faktorů:

- **Max-max strategie (SO)** – využití silných stránek pro identifikované příležitosti s ohledem na slabé stránky a možné hrozby
- **Max-min strategie (ST)** – omezení hrozeb pomocí silných stránek
- **Min-max strategie (WO)** – eliminace slabých stránek za pomoci identifikovaných příležitostí
- **Min-min strategie (WT)** – redukce slabých stránek a vyhýbání se hrozbám

Prioritně by měly být zdroje realizovány na strategii SO a WT. (Fotr et al., 2012, s. 54 – 55)

Tabulka 1: Matice TOWS

Vnější prostředí Vnitřní prostředí	Silné stránky (S) 1.... 2.... 3.... atd.	Slabé stránky (W) 1.... 2.... 3... atd.
	Příležitosti (O) 1.... 2.... 3.... atd.	Strategie (SO) Ofenzivní přístup Maxi – Maxi
Hrozby (T) 1.... 2.... 3.... atd.	Strategie (ST) Maxi – Mini Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb.	Strategie (WT) Mini – Mini Ustupovat, kompromisy, event. likvidace.

Zdroj: upraveno podle (Fotr. et al., 2012, s. 53)

3.5 Marketingové cíle

Jakmile má společnost provedenou analýzu SWOT, tak jejím dalším krokem při tvorbě marketingového plánu je stanovení marketingových cílů. Marketingové cíle firma stanovuje vždy na konkrétní období v souladu s marketingovým plánem. Podle cílů se následně řídí podnikové aktivity. Cíle musí být seřazeny od nejdůležitějšího po méně důležité a v možných příkladech i kvantifikované. (Kotler a Keller, 2013, s. 82)

Podle Jakubíkové (2008, s. 126) by měly být cíle členěny na cíle pro obory podnikání a pro konkrétní marketingové nástroje. Marketingové cíle plní tři funkce. První funkce je koordinační. Všechny činnosti musí být zaměřeny na stanovené cíle firmy. Druhá je řídicí funkce, protože všechna firemní rozhodnutí musí být v souladu se stanovenými cíli. Třetí a poslední funkcí je kontrola. Jednotlivé marketingové činnosti by měly být hodnoceny, a případně korigovány, aby bylo cílů dosaženo.

Podle metody SMART by měl být každý cíl specifický (**specific**), měřitelný (**measurable**), dosažitelný (**achievable**), realistický (**realistic**) a časově ohraničený (**trackable**). Metoda bývá doplněna o soulad s etickým přístupem k podnikání (**ethical**) a zaměřením na zdroje (**resourced**). Výsledkem je metoda SMARTER. (Fotr et al., 2012, s. 36 – 37)

3.6 Marketingové strategie

V této části marketingového plánu je manažerem nastíněna marketingová strategie pro dosažení firemních cílů. Podnik by se v této fázi měl zaměřit hlavně na své tržní segmenty, ve kterých dokáže být konkurenčně silný a pro každý z nich vypracovat individuální strategii. (Kotler et al., 2007, s. 112)

Podle Coopera a Lana (1999, s. 74) se obvykle strategie sestavují na tři až pět let. Avšak neustálé změny tržních podmínek nutí podnik dělat korektury a revize mnohem častěji.

„Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy.“ (Jakubíková, 2008, s. 146) Obsah marketingové strategie můžeme tedy vymezit podle tzv. 4P marketingového mixu. Zkratka 4P zahrnuje strategie pro:

- **Product** – produkt a jeho vlastnosti z hlediska zákazníka
- **Price** – cena produktu a cenová politika
- **Place** – distribuce produktu
- **Promotion** – propagace produktu

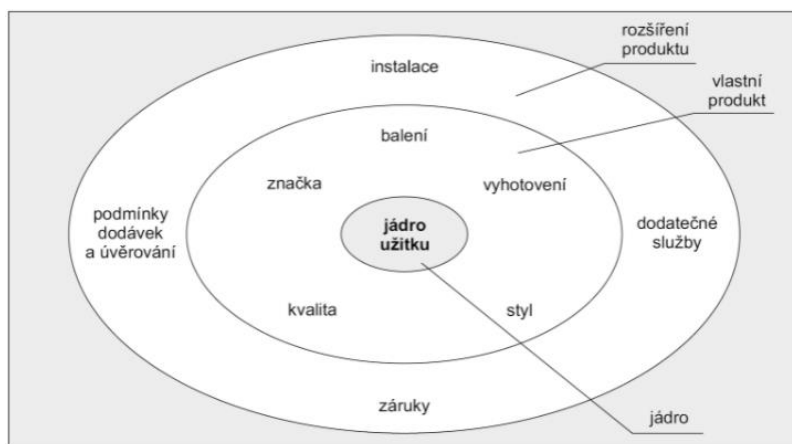
Varianta 4P je nejpoužívanější a neznámější metodou využívanou pod pojmem marketingový mix. (Management Mania, 2019)

3.6.1 Produktová strategie

Podle Kotlera et al. (2007, s. 70) je produktem označováno: „Cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“

O produktu se dá říct, že je stavební jednotkou marketingových aktivit a patří mezi nepostradatelné “P” v marketingovém mixu. Samotný produkt by měl vycházet z potřeb a přání zákazníka, a poskytovat požadovaný užitek a využití. Pro zákazníka není důležitý produkt jako takový, jde o to jak dokáže uspokojit jeho přání a potřeby. (Jakubíková, 2008, s. 158)

Obrázek 3: Produkt a jeho tři úrovně



Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 159

Jakubíková (2008, s. 158 – 159) ve své knize uvádí, že se z analytického pohledu produkt skládá ze tří částí viz. obr. 3. **Jádro produktu** je tvořeno přáními a problémy zákazníků. Jedná se tedy o pocitovou stránku, kterou by měl produkt v zákazníkovi vyvolat a důvod, proč si produkt zakoupit. **Vlastní produkt** se skládá z vlastností produktů vyžadovaných od zákazníka. Do vnitřní vrstvy spadá kvalita, styl, značka, způsob balení a samotné zpracování. Vnější vrstvu tvoří **rozšíření produktu**. Pod touto definicí si můžeme představit další přidanou hodnotu, kterou produkt pro zákazníka znamená např. servis, záruční lhůty, platby na splátky a další benefity.

Produktových strategiích naleznete v literatuře mnoho. Vhodná strategie se volí podle toho, v jaké etapě životního cyklu se produkt nachází. Životní cyklus se dělí na čtyři etapy: zavádění, růst, zralost a ústup. V každé z nich je důležité soustředit se na jiné faktory, například při situaci, kdy se produkt přestává na trhu vyrábět je vyloučené provádět strategii intenzivního marketingu, ale zvolí se spíše taková strategie, která prodlouží prodej výrobku. (Koudelka a Vávra, 2007, s. 143 - 145)

3.6.2 Cenová strategie

„Cena, tedy peněžní částka za produkt je jediné „P“ marketingového mixu, které pro firmu představuje výnosy. Všechna ostatní „P“ marketingového mixu jsou spojena výhradně s náklady.“ (Karlíček, 2018, s. 175)

Klíčovým rozhodovacím procesem při tvorbě marketingové strategie je rozhodování o ceně. Proto, aby byl podnik ziskový a měl k sobě nakloněné zákazníky je důležité správně odhadnout výši cen, za které budou zákazníci ochotni zaplatit a reagovat pozitivně. Při tvorbě cen je velmi důležité zahrnout výrobní náklady, náklady na marketingovou kampaň, náklady na distribuci a další náklady spojené s produktem. Cenu zákazník vnímá jako vyjádření hodnoty produktu, proto by neměla být moc nízká, aby produkt nepůsobil nekvalitně a zákazník neodrazil od koupě. (Jakubíková, 2008, s. 216)

Existuje mnoho cenových strategií a každá z nich má své plusy a mínusy, proto nelze jasně říci, která je ze všech nejlepší. BESTETO (2021) uvádí několik základních a známých cenových strategií, které podnik může využít.

- **Nákladově orientovaná cena** – metoda založena na nákladech vycházející ze vzorce. $\text{Náklady} + \text{zisk} = \text{cena}$
- **Poptávkově orientovaná cena** – opak předchozí metody. Produkt se prodává za co nejvyšší možnou cenu.
- **Konkurenčně orientovaná cena** – metoda podle cen konkurence. Podnik své ceny nacení pod ceny konkurence a tím získá zákazníky, pro který je mírný cenový rozdíl rozhodující.
- **Strategie nízkých cen** – nejčastěji používaná metoda u maloobchodníků. Na počátku se produkt prodává za vysokou cenu, která se postupně snižuje. Strategie se využívá hlavně pro sezónní zboží.

3.6.3 Distribuční strategie

„Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě kterou požadují.“ (Jakubíková, 2013, s. 243)

K určení distribuční strategie je za potřebí vybrat takovou distribuční cestu, která uspokojí dodavatele, přináší zákazníkovi pohodlnou dostupnost zboží a zároveň se snaží o co nejnižší náklady. Volba správné distribuční strategie závisí na třech faktorech. První faktor záleží na tom, kolik článků má distribuční cesta. Počet článků je ovlivněn konkurenčními cestami, možnostmi distributorů, objemem dodávek, poptávkou, povahou tržního segmentu atd. Druhým faktorem je vztah mezi jednotlivými mezičlánky a třetím faktorem je šíře distribuční cesty, tedy jestli podnik využije pouze jeden velkoobchod nebo více. (Malá marketingová, 2014)

3.6.4 Marketingová komunikace

V předcházejících třech podkapitolách jsme si specifikovali tři základní složky marketingového mixu (produkt, cena, distribuce). Posledním „Pé“ marketingového mixu, bez kterého by se firma také neobešla, je marketingová komunikace.

„Marketingovou komunikací (promotion) se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého firmy a další instituce naplňují své marketingové cíle.“ (Karlíček, 2018, s. 193)

V marketingové komunikaci se při volbě cíle a celkovém procesu často využívá model AIDA. Model se skládá z počátečních písmen v anglických slov – attention (pozornost), interest (zájem), desire (touha) a action (akce). V některých případech marketéři tento marketingový nástroj rozšiřují o satisfaction (spokojenost). (Optimal Marketing, 2016) Nejvyužívanější nástroje pro marketingovou komunikaci jsou následující:

Reklama, je jednou z hlavních složek marketingového komunikačního mixu. Neosobní forma komunikace působící na široké publikum lidí pomocí placených médií. Pomocí reklamy firma může sdělovat informace o produktu, výrobku, službě, myšlence či místě. Hlavním cílem je informovat, přesvědčit nebo připomenout. Mezi velkou nevýhodu tohoto komunikačního nástroje je jednosměrný způsob komunikace od firmy k zákazníkovi a vysoké náklady. Mezi reklamní prostředky řadíme konkrétně noviny, časopisy, televizní spoty, reklamu v kinech, vnější reklamu a také audiovizuální snímky. (Jakubíková, 2008, s. 250 – 252)

Osobní prodej, čímž rozumíme osobní kontakt speciálně vyškoleného prodejce se zákazníkem s cílem úspěšné prodejní transakce. Patří mezi přímé nástroje marketingové komunikace a má největší uplatnění na mezipodnikových trzích tzv. B2B. Podobně jako u reklamy mezi nevýhody patří vysoké náklady. (Jakubíková, 2008, s. 260 – 261)

Direct marketing se do českého jazyka překládá jako přímý marketing a jde o formu budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem prostřednictvím nejrůznějších komunikačních cest. Zákazníci jsou tímto nástrojem oslovováni pomocí telefonu, pošty, internetem či osobní návštěvou a jsou požádáni o reakci v podobě odpovědi. (Jakubíková, 2008, s. 261)

Podpora prodeje na rozdíl od ostatních marketingových komunikačních nástrojů nebude se zákazníkem dlouhodobý vztah. Jde o souhrn podněcujících nástrojů určených k vyvolání jednorázového nákupu. Na rozdíl od reklamy, podpora prodeje dává zákazníkovi ke koupi podněty nikoliv důvody. (Kotler a Kevin, 2013, s. 559)

Public relations (PR) neboli vztah s veřejností představuje souhrn nástrojů pro komunikaci s veřejností. Veřejnost je v tomto smyslu vnímána jako skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem o společnost. Práce PR zahrnuje pět funkcí: vztahy s tiskem, publicitu výrobků, korporátní komunikace, lobbying a poradentství. (Kotler a Kevin, 2013, s. 567)

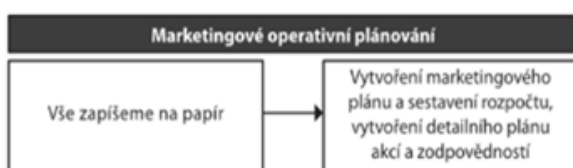
3.7 Akční program

„Jedná se o rozpracování marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních aktivit a úkolů.“ (Jakubíková, 2013, s. 70)

Marketingový plán se skládá z mnoha různých činností vzájemně na sebe navazujících, které je za potřebí provést pro realizaci plánu. Po sestavení marketingových strategií a volby marketingového mixu následuje krok vytvoření akčního programu. Akční program se někdy také vyskytuje v odborné literatuře pod pojmy operativní, prováděcí či realizační program. Součástí akčního programu je identifikace hlavních úkolů, které je potřeba splnit, ale také jejich rozdělení mezi jednotlivé pracovníky nebo konkrétní oddělení. Ze správně sestaveného prováděcího plánu by měly být jasně zodpovězené otázky: Co se bude vyrábět? Kdo úkol provede? Kdo je za úkol zodpovědný? Do kdy se úkol provede? Kolik to bude stát? Součástí každého plánu by měly být údaje, kdy se s danou aktivitou začne a kdy skončí. (Blažková, 2007, s. 196)

Pro lepší orientaci a přehlednost v plánovaných aktivitách a úkolech se používá tzv. **Ganttův diagram**. Jde o grafické znázornění jednotlivých činností zobrazených ve sloupcích (horizontálně) časového období, ve kterém se plánuje. Může se jednat o roky, měsíce, dny v některých případech i hodiny. V jednotlivých řádcích (vertikálně) jsou pak zapsány v pořadí chodu jednotlivé aktivity. (Management Mania, 2015)

Obrázek 4: Činnosti v rámci marketingového operativního plánování



Zdroj: Blažková, 2007, s. 187

3.8 Rozpočet

Po vytvoření akčního programu je jako další krok pro ucelení marketingového plánu sestavení rozpočtu viz obr.4. Ten musí zachytit veškeré podnikové a marketingové náklady k realizaci marketingového plánu. Podle Westwooda (1999, s. 16 – 17) sestavení rozpočtu vymezuje potřebné zdroje k provedení plánu, kvantifikuje náklady, a tím i související finanční rizika spojená s navrhovaným plánem.

V praktické části bude rozpočet zachycen v přehledné tabulce, která bude obsahovat veškeré činnosti s odhadovanými částkami včetně daně z přidané hodnoty.

3.9 Kontrola

Posledním krokem po vytvoření marketingového plánu sepsaného v písemné podobě je provádění jeho kontroly jeho plnění. Manažeři a podnikatelé využívají marketingový plán ke každodennímu vedení firmy, hlavně na marketingové aktivity.

Kontrola marketingového plánu se provádí, za účelem, zda se dosahuje plánovaných marketingových cílů, správně hospodaří, dodržuje rozpočet a plní zadané úkoly. Kontrolu by měl podnik provádět průběžně nikoliv jednorázově a v různých časových intervalech. Díky průběžné kontrole má firma větší přehled například o tom, jaká je situace na trhu a lépe na tuto změnu dokáže připravit a přehodnotit své plány. K písemné podobě marketingového plánu by měli mít přístup všichni zaměstnanci, kteří se podílejí na jeho chodu. Kontrola může být účinná jedině tehdy, pokud jsou stanoveny kontrolní veličiny, shromažďovány informace o dosažených hodnotách z podnikání a následně porovnány s cílovými hodnotami firmy. Závěrem by mělo být vytvoření takových opatření, která nedovolí dosahovat nižších cílů, než je v marketingovém plánu stanoveno. (ALTAXO, 2019)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Představení společnosti HDT s.r.o.

Společnost HDT s.r.o. (dále jen společnost nebo firma nebo HDT) sídlí v Českých Budějovicích a působí na českém trhu působí od dubna roku 2007. Společnost má jediného společníka, který je i jejím zakladatelem a od počátku je i jejím jediným jednatelem. Sídlo společnosti se nachází v rekonstruovaném dvoupodlažním objektu, který je majetkem společnosti. Firma má dále pobočku v Praze Modřanech v prostorách, které si za tím účelem pronajala. Předmětem podnikání je dle veřejného obchodního rejstříku vázaná živnost výroba instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení a volná živnost výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Základní kapitál společnosti činí 200 000 Kč. (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2022) viz. *příloha č.1*

V rámci vymezeného předmětu podnikání tvoří hlavní náplň činnosti společnosti prodej stomatologické techniky, mezi níž můžeme zařadit zejména zubní soupravy, frézy, skenery a další tzv. větší techniku. Pro většinu prodávaného zboží zajišťuje firma servis a pravidelné servisní prohlídky svými vyškolenými zaměstnanci. Do roku 2015 firma prodávala techniku pouze formou osobního prodeje, v poslední letech mají zákazníci možnost nakupovat v internetovém obchodě firmy (dále také jen e-shop). Do svého portfolia firma zařadila denně používaný stomatologický spotřební materiál a techniku. Každoroční přírůstek objednávek v internetovém obchodě činí zhruba 30%.

Od roku 2018 firma pořádala nejprve ve svém sídle v Českých Budějovicích školení pro zubní lékaře ve spolupráci se špičkovými zubními lékaři v České republice. Následně přesunula tuto aktivitu zejména do své pobočky v Praze Modřanech. Tato školení se uskutečňují v několika termínech převážně na konci jara a začátkem podzimu. Pořádání těchto školení je jednou z aktivit, díky kterým se firma dostává do většího povědomí na trhu a je pak oslokována novými zákazníky.

Jednatel společnosti ve strukturovaném rozhovoru zmínil též motto, kterým se řídí v práci a zní: „*Chceme zvyšovat nabídku a poskytovat lepší služby pro zákazníky a stát se jejich partnery.*“

Firmou nabízené služby:

1. Prodej zubního vybavení do ordinací a laboratoří
2. Návrhy a realizace zubních ordinací
3. Servis k prodávané technice
4. Školení k prodávané technice
5. Odborná školení pro zubní lékaře

Obrázek 5: Logo společnosti HDT s.r.o.



Zdroj: HDT, 2017

4.1 Executive summary

Cílem tohoto marketingového plánu pro společnost HDT s.r.o. je získání nových zákazníků a snaha přimět je nakupovat v internetovém obchodě firmy dostupném na webových stránkách www.hdt-dental.cz. Tento marketingový plán bude realizován ve druhém čtvrtletí roku 2022. Konkrétním cílem by mělo být navýšení celkového počtu objednávek v internetovém obchodu ze stávajícího počtu osmdesáti objednávek měsíčně na výsledný počet sto dvacet objednávek za měsíc.

Z výsledků metody párového srovnání za pomoci Fullerova trojúhelníku se jako nejlepší volba k dosažení marketingových cílů jeví strategie SO, nazývaná jako ofenzivní přístup. Tato strategie spočívá ve využití silných stránek pro identifikované příležitosti s ohledem na slabé stránky a možné hrozby. Mezi silné stránky firmy patří zejména široké portfolio nabízené zubní techniky, servis k prodávané technice, provádění záručních a pozáručních oprav. Příležitosti firmy spočívají v rozšíření nabídky o další produkty, zvyšující se počet absolventů lékařského studia oboru stomatologie, rozšíření komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí a pořádání více odborných a obsahově atraktivních školení.

Při sestavení ideálního marketingového mixu firmy vycházím z výše popsané marketingové strategie. Navržená opatření se týkají především nabízených produktů a propagace. Pro dosažení marketingového cíle bude rozšířena stávající nabídka o další spotřební sortiment a častěji se budou konat odborná školení. V rámci zvýšení propagace bude využívána placená inzerce a pravidelnější komunikace prostřednictvím sociálních platforem Facebook a Instagram. V neposlední řadě bude e-shop více přizpůsoben i pro nabízení individuálních cen zákazníkům k jednotlivým produktům z nabízeného sortimentu.

Na konci marketingového plánu je sestaven akční program, který za pomoci Ganttova diagramu vyobrazuje harmonogram pro celkové trvání marketingového plánu. Na akční program navazuje rozpočet plánu a kontrola. Souhrnný rozpočet potřebný pro provedení marketingového plánu je uveden v přehledné tabulce a činí 34 397 Kč včetně DPH.

4.2 Situační analýza

V situační analýze jsem se zaměřila hlavně na faktory, které přímo či nepřímo působí na vybranou společnost HDT s.r.o. Všechny informace v situační analýze jsou zformulovány na základě sekundárního výzkumu. Sekundární data jsem použila z již provedených výzkumů a využila jsem je zejména při analýze makroprostředí podniku, které je součástí analýzy vnějšího prostředí podniku. Dále jsem k získání dat uvnitř firmy provedla sekundární interní výzkum pro určení hlavních odběratelů na e-shopu. Chybějící firemní informace jsem doplnila po provedení strukturovaného rozhovoru s jednatelem firmy. Výsledky provedeného strukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti HDT s.r.o. mi pomohly lépe pochopit marketingový mix podniku a pomohly mi využít získané informace pro zpracování kapitoly o vnitřní analýze prostředí. Struktura otázek je uvedena v příloze č.2.

4.2.1 Analýza vnějšího prostředí

První velmi rozsáhlý celek situační analýzy tvoří vnější prostředí podniku. Analýza makroprostředí je provedena za pomoci PESTLE analýzy a analýza mikroprostředí je zformulována prostřednictvím Porterovy analýzy pěti sil.

Makroprostředí

Jak již bylo v předchozím odstavci zmíněno, v této kapitole se budu zabývat analýzou PESTLE, která slouží k analýze makroprostředí podniku. Tato analýza podniku definuje neovlivnitelné faktory, které na firmu působí v podobě příležitostí či hrozeb. V rámci makroprostředí se budu proto zabývat pouze těmi hlavními faktory, ze kterých plynou pro firmu příležitosti, ale i hrozby.

a) Politické a legislativní faktory

Společnost je ovlivněna především daňovým systémem. Firma je plátcem DPH a proto je její povinností dodržovat Zákon o dani z přidané hodnoty, č. 235/2004 Sb. Základní sazba této daně činí 21 %. Některé stomatologické pomůcky, které zůstávají pacientovi po ošetření v ústech, podléhají snížené daňové sazbě DPH, a to 15% (CZ-CPA 86). Zaměstnanci jsou povinni projít školením o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP). Dále musí mít alespoň jeden ze zaměstnanců absolvovat zkoušku z radiologie s platností deset let. Chod podniku také ovlivňují další předpisy např. týkající se skladování jednotlivých výrobků apod.

b) Ekonomické faktory

Nákupní chování spotřebitelů – stomatologů je v České republice především ovlivněno ekonomickými faktory. Avšak podle informací od jednatele firmy základní makroekonomické ukazatele (míra inflace, hrubý domácí produkt či průměrná mzda) ovlivňují nákupy stomatologické techniky a spotřebního zboží minimálně. Okruh zákazníků, kteří nakupují stomatologické vybavení či jiné spotřební výrobky, se ani s nepříznivou ekonomickou situací nezužuje. Prodej dražších stomatologických technologií jako jsou zubní soupravy, skenery, rentgeny či přístroje do laboratoří také neznamenal žádné výkyvy v nákupním chování zákazníků v posledních letech. Je to zejména proto, že

se za poslední roky zvýšil počet nastupujících zubních lékařů do praxe, a proto poptávka zboží v oblasti stomatologie roste.

Jediný ekonomický faktor, který může firmu výrazněji ovlivnit je měnový kurz. Je to z toho důvodu, že významná část zboží je dovážena z Německa, případně jiných zemí Evropské unie a tudíž je podstatné v jakém kurzu české měny a eura je obchodováno. Tuto nepříjemnost se firma snaží odstranit sledováním měnového kurzu české měny vůči euru a nákupem v době, kdy je pro ní obchod příznivější, případně zajištěním si výhodnějšího kurzu od svého poskytovatele bankovních služeb.

c) Sociální faktory

Jako příležitost z této skupiny plyne každoroční vysoký počet absolventů lékařského studia oboru stomatologie. V České republice v současnosti existuje pět stomatologických fakult, na kterých ročně úspěšně absolvuje studium zhruba čtyři sta zubních lékařů. Od roku 2011/ 2012 začaly fakulty stomatologie přijímat o 30% více zájemců než doposud. To způsobilo nárůst o desítky studentů. A to je také důvodem každoročního zvyšujícího se počtu zubních lékařů v České republice. Od roku 2016 tak počet zubních lékařů vzrostl o zhruba 1 129. (Zdraví.euro, 2013; Česko v datech, 2018)

Zájemci o studium medicíny vnímají stomatologii jako obor s velkou perspektivou. Přispívá k tomu i fakt, že jejich studium je o rok kratší než jiné medicínské obory a dále skutečnost, že mohou bezprostředně po ukončení studia zahájit vlastní zubní praxi. To je jejich velká výhoda oproti lékařům jiných oborů, kteří musí po šestiletém studiu pokračovat ještě v následném specializačním vzdělávání. Část zákazníků firmy tedy tvoří i tito mladí zubní lékaři v souvislosti s tím, že mají zájem zahájit svojí vlastní praxi a potřebují si jí vybavit zubní technikou, ordinačním nábytkem a spotřebním materiálem. Jedná se ale pouze o malou část, neboť převážná většina těchto začínajících zubních lékařů zvolí po ukončení studia následnou praxi v nějakém lékařském zařízení, které jim poskytne již zcela vybavenou zubní ordinaci ve formě pronájmu a zpravidla až po několika letech této praxe se tito zubní lékaři rozhodnou pro vybudování vlastní ordinace.

d) Technologické faktory

Významný faktor, který ovlivňuje chod podniku je rozvoj sociálních sítí. Firma HDT s.r.o. využívá facebookový profil, kde lidi seznamuje se svým nabízeným portfoliem a děním ve firmě. Díky rychlému přenosu a účasti v různých stomatologických skupinách je firma schopna oslovit více jak 3 000 lidí z různých oblastí v České republice. Rozvoj elektronické komunikace ovlivňuje zejména navazování nových spoluprací s potencionálními zákazníky.

Mezi dalšími technologickými faktory ovlivňujícími pozitivně chod firmy jsou nové technologie na zpracování chirurgických šablon, modelů atd.. HDT má ve svém sídle samostatnou místnost, ve které se nachází dvě tiskárny. Jedná se o Original Prusa SLS SPEED 3D tiskárnu, která používá monochromatický osvitový displej s vysokým rozlišením UV. Druhou technologií je 3D tiskárna Original Prusa i3 MK3S+. Díky těmto technologiím vytváří firma na zakázku zubním lékařům chirurgické šablony a jednotlivé modely pro jejich pacienty. Dále si i pro své potřeby HDT nechává tisknout studijní

modely pro školení, ale také levnější alternativy určitého sortimentu, jako je například držák na koncovky a násadce a držák na konkrétní pískovačku.

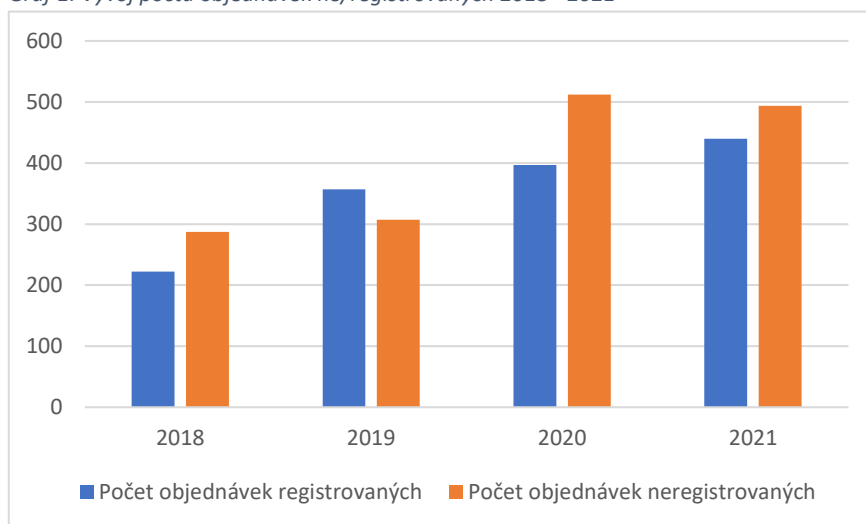
Mezi příležitosti HDT z analýzy makroprostředí, které jsou uvedeny v celkové SWOT analýze, patří: **rostoucí počet absolventů zubního lékařství, rozšíření komunikačních možností se zákazníky pomocí sociálních sítí.** Mezi hrozby patří: **daňové zatížení zaměstnanců, objevení nové technologie.**

Mikroprostředí

Základní

Vzhledem k plánům podniku, kterým je zvýšení objemu objednávek na e-shopu a rozšíření komunikačních kanálů, byl realizován marketingový sekundárního výzkum ve formě analýzy objednávek na e-shopu v průběhu čtyř let a to od 1.1.2018 do 31.12. 2021. Následně byl proveden samostatný výzkum registrovaných zákazníků za poslední rok 2021. Cílem sekundárního interního výzkumu je získání informací o demografickém rozložení zákazníků, kteří prostřednictvím e-shopu objednávají, ale také o počtu nově přichozích zákazníků. Na základě získaných poznatků bude sestaven demografický přehled o zákaznických službách pro rozhodování v marketingových strategiích a k naplnění marketingového plánu firmy.

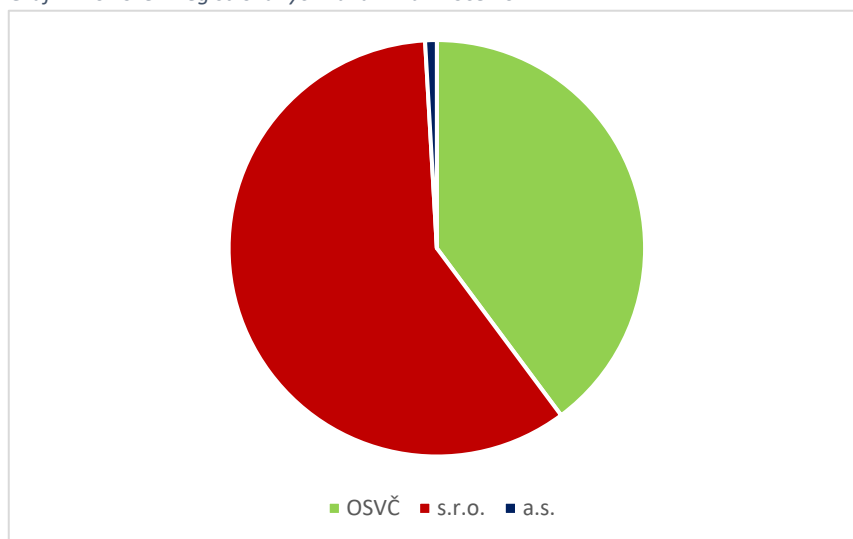
Graf 1: Vývoj počtu objednávek ne/registrovaných 2018 - 2021



Zdroj: Autorka na základě analyzovaných dat ze sekundárního výzkumu

Jak je vidět v *grafu č.1*, počet registrovaných, s výjimkou v roce 2019, je nižší v porovnání s počtem objednávek neregistrovaných. Možným důvodem proč tomu tak je, je fakt, že firma HDT nemá pro zákazníky vytvořený věrnostní program ani jiné benefity, kvůli kterým by se jim vytvoření registrace vyplatilo. Za uplynulý rok 2021 bylo analyzováno pomocí sekundárního výzkumu 221 registrovaných zákazníků na e-shopu. Z hlediska rozložení počtu registrovaných viz. *graf č.2* nebyla provedena analýza věkových skupin zákazníků. Nejpočetnější skupinu spotřebitelů totiž tvoří společnosti s ručením omezeným a představoval 59,3 % všech současných registrovaných zákazníků. Druhou nejpočetnější skupinou představovaly fyzické osoby podnikající (dále jen OSVČ), kterých bylo 39,8 %. V této skupině bylo zhruba stejné zastoupení žen i mužů. Nejméně početnou skupinu tvořily akciové společnosti a to 0,9 %.

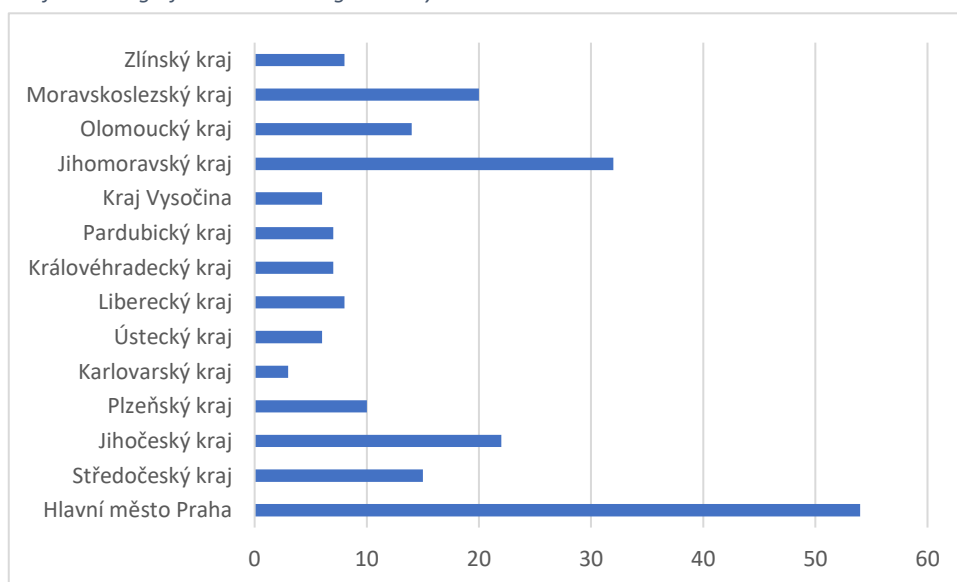
Graf 2: Rozložení registrovaných zákazníků v roce 2021



Zdroj: Autorka na základě analyzovaných dat ze sekundárního výzkumu

Z hlediska demografického rozložení registrovaných zákazníků podle kraje výkonu činnosti zubního lékaře pochází z celkového počtu 221 registrovaných zákazníků nejvíce zákazníků z hlavního města Prahy, a to konkrétně 24,4 %. 14,5 % pochází z Jihomoravského kraje. V Jihočeském kraji, sídle firmy, tvoří registrovaní zákazníci 10 %, dále 9 % Moravskoslezském kraji, 6,8 % Středočeský kraj a posledním krajem nad pět procent je Olomoucký kraj s 6,3 %. Zákazníci z ostatních krajů tvořili méně než 5 %. Celkový přehled demografického rozložení registrovaných zákazníků je znázorněno v grafu č.3.

Graf 3: Demografické rozložení registrovaných zákazníků v roce 2021



Zdroj: Autorka na základě analyzovaných dat ze sekundárního výzkumu

Z výsledků sekundárního výzkumu se dá charakterizovat typický návštěvník e-shopu HDT. Takovým zákazníkem (personou) je obvykle neregistrovaný zákazník, kterého nelze konkrétně definovat. Pokud se však jedná o registrovaného zákazníka, je jím společnost s ručením omezením se sídlem v Praze.

Dodavatelé

Firma HDT spolupracuje s mnoha dodavateli stomatologického vybavení a zboží. Kritériem výběru je poměr ceny a kvality dodávaného zboží. Se všemi stávajícími dodavateli firma udržuje dlouhodobou spolupráci. Postupné navazování těchto dodavatelských vztahů je datováno od roku 2007. Ze strany firmy nedochází k žádným preferencím obchodních vztahů z určitých zemí. Jednatel společnosti si vybírá špičkové dodavatele v oblasti stomatologie, kteří jsou schopni nabídnout kvalitní stomatologické vybavení a spotřební zboží za dobrou cenu. Většinu techniky proto odebírá od americké společnosti Dentsply Sirona. Dentsply Sirona sídlí ve městě Charlotte v Severní Karolíně. Jedná se dodavatele zubních souprav, rentgenů, laboratorního vybavení, ale i spotřebního zboží pro přímou a nepřímou dostavbu zubu. Dodávka zubních souprav se ročně pohybuje okolo 25 kusů a laboratorního vybavení průměrně 8 kusů. Díky tomu se stala firma HDT v ČR největším dodavatelem Dentsply Sirona technologií pro rok 2020.

Pod Dentsply Sirona také spadají značky VDW a Maillefer, které se zaměřují na výrobu nástrojů a přístrojů pro endodoncii. Zboží těchto dvou značek firma také nakupuje, avšak s jeho prodejem je teprve na svém začátku. Z toho důvodu se snaží navázat se spotřebiteli těchto značek obchodní vztahy a stát se jejich dodavatelem. Dalším dodavatelem HDT je německá firma Dürr Dental, od které firma nakupuje dezinfekce ve výši zhruba 500 ks ročně. Dále firma HDT spolupracuje s finskou společností LM Dental, od které nakoupí ročně přes 4 000 ks různých ručních nástrojů pro modelování zubů, parodontologii, zubní extrakce a další stomatologické činnosti.

Firma HDT spolupracuje i s dalšími dodavateli, od kterých však odebírá zboží v zanedbatelném množství. Celkově firma spolupracuje se zhruba patnácti zahraničními dodavateli. Z tohoto počtu firma třináct z nich zastupuje, a to některé výhradně a většinu nevýhradně. Jedná se o značky: Cacan, Dentsply Sirona, Dürr dental, Ekom, Ems, Heine, LM-Instruments, Maillefer, Ronvig Dental, Seiler, VDW a W&H.

Konkurence

Pro firmu HDT s.r.o., jakožto firmu působící na trhu dvanáct let, která si tedy zde své místo stále buduje, patří konkurence a její analýza k nepodstatnější části celého marketingového plánu. V rámci analýzy konkurenčního prostředí jsem se proto zaměřila na jeden z bodů Porterova modelu, a to na identifikaci současné konkurence na trhu a její detailní analýzu.

Konkurenci jsem analyzovala dle vlastní orientace v dané oblasti stomatologie. Svůj zvolený výběr jsem upřesnila po rozhovoru s jednatelem firmy Petrem Vachem, který si je svých největších konkurentů na trhu vědom a díky svým zkušenostem ví, s kým dokáže na trhu soupeřit o zákazníky. V současnosti existuje několik přímých konkurencí v podobě nabízeného podobného portfolia, avšak vyskytují se pro firmu i nepřímí konkurenti sídlící v Českých Budějovicích. Analýza konkurence byla hlavně zaměřena na sledované faktory marketingového mixu, které jsou uvedeny v *tabulce č. 2*.

Tabulka 2: Pozorované faktory marketingového mixu 5P v rámci analýzy konkurence

Marketingový mix 5P	Pozorované faktory
Produkt	Celková nabídka
Cena	Cena stejného nabízeného zboží
	Cena nabízených školení
Distribuce	Lokalita podniku
	Otevírací doba
	Způsob doručení
Propagace	Webové stránky
	Facebook
	Instagram
Lidé	Personál

Zdroj: Autorka

JPS s.r.o.

Česká společnost JPS s.r.o. (dále i jen JPS) se sídlem v Praze 3, vznikla v roce 1993. Firmu tvoří čtyřicet jedna zaměstnanců, specializovaných na jednotlivá odvětví ve stomatologii. Otevírací doba je denně od 8:30 hod do 17:00 hod. Webové stránky společnosti jsou tvořeny podobně jako stránky HDT. Horní řádek je rozdělený do několika sekcí (novinky, produkty, značky, divize, akademie, kariéra, odborné studie, galerie a kontakt) V sekci novinky se nachází články a pozvánky k jednotlivým akcím. Produktové portfolio JPS je velmi pestré. Oproti HDT nabízí zboží od dvaceti devíti různých dodavatelů (dále také jen značka). Z těchto dodavatelů se šest shoduje s nabídkou HDT. JPS je pro HDT velkou konkurencí z pohledu prodeje zubních souprav od značky Dentsply Sirona, protože od jiné značky soupravy neprodávají. V produktové sekci si zákazník vybere danou kategorii a následně značku, od které chce zboží koupit. U žádných produktů však nejsou uvedeny ceny. Firma přijímá objednávky na email objednavky@jps.cz a následně posílá zákazníkům jednotlivé ceny. Z toho důvodu nelze porovnat ceny stejné nabízené techniky a menšího zboží. Webové stránky však mohou také firmě sloužit pouze na ukázkou portfolio a dané zboží může prodávat formou osobního prodeje. Ve společnosti funguje již několik let akademie, která každý měsíc pořádá více než šest odborných přednášek či workshopů ve všech regionech České republiky. Tato společnost spolupracuje s Českou stomatologickou společností (dále jen ČSK). Přednášky pořádané touto firmou jsou především cílené na studenty stomatologických fakult, protože účastí na těchto odborných přednáškách získají studenti pět nebo deset kreditů od ČSK potřebných pro své studium. Z pohledu sociálních sítí je firma velmi aktivní na svém facebookovém účtu, kde má 829 sledujících. Facebook využívá firma více na inzerci svých školení a následně přidává fotografie z již proběhlých odborných přednášek. Především je tedy zaměřená na propagaci firemních aktivit než na nabízené portfolio značek, v čem se velmi liší od HDT, která inzeruje na svém profilu obojí. (JPS, 2018; Facebook: JPS, 2021)

Tabulka 3: Srovnání marketingového mixu s JPS s.r.o.

Internetové stránky	E-shop
Společné značky s HDT s.r.o.	Dentsply Sirona, Dürr dental, EMS, Ekom, Maillefer a VDW
Jiné nabízené produkty oproti HDT s.r.o.	Kofferdam, nitrilové rukavice, implantáty, kelímky, pacientské roušky

Používané sociální sítě	Facebook (824 sledujících)
Odborné přednášky	Ve všech regionech v ČR, pro studenty za kredity a již ordinující zubní lékaře
Klub pro věrné zákazníky	NE

Zdroj: Autorka

HENRY SCHEIN s.r.o.

Jedná o další přímou konkurenci, avšak z pohledu firemního složení je to konkurence, se kterou se firma HDT nemůže rovnat velikostí portfolia, rozsáhlosti na trhu a počtu zaměstnanců. Tuto firmu jsem analyzovala v rámci přímé konkurence také, a to z toho důvodu, že nabízí velké množství shodných značek s HDT.

Česká společnost HENRY SCHEIN s.r.o. (dále jen Henry Schein) se sídlem v Praze 10 vznikla v roce 2016. Její jediný společník Henry Schein European Holding B.V. se pohybuje v oblasti stomatologie již 89 let a je největším světovým dodavatelem výrobků a služeb pro stomatology a stomatologické laboratoře. Henry Schein má v České republice dvě pobočky, a to v Praze a v Brně. Otevírací doba je každý všední den od 8:00 hod do 16:30 hod. Co se týče webových stránek, tak má společnost jednu hlavní webovou stránku, na které uvádí veškeré informace o svých poskytujících službách a výrobcích. Na stránkách nejsou uvedené žádné ceny pouze popisy jednotlivých kategorií: Ordinance, Laboratoř, CAD/CAM, Školení a Ordinance na míru. Kategorie školení je rozdělena na školení pro ordinance a pro laboratoře. Ordinační školení jsou pro studenty stomatologických fakult, kdy po absolvování získají účastníci pět kreditů pro své studium. Ceny školení nelze porovnávat z důvodu absence těchto školení za kredity v portfoliu firmy HDT. Z této domovské stránky lze přejít na e-shop, který je podrobněji specializován na jednotlivé kategorie a zde už nalezneme i ceny k jednotlivým produktům. E-shop je rozdělený do osmi kategorií: ordinance spotřební materiál, ordinance přístroje, laboratoř spotřební materiál, laboratoř přístroje, CAD/CAM spotřební materiál, CAD/CAM přístroje a následně je sekce výprodej a všechno nabízené portfolio. V jednotlivých sekcích si zákazník může filtrovat produkty podle cenového rozpětí, podle kategorií, produktů dostupných skladem a v neposlední řadě podle výrobce. Oproti firmě HDT nabízí přes třicet tři tisíc výrobků, ať už od předních světových výrobců nebo své vlastní. Celkem firma prodává zboží od 229 značek. (HENRY SCHEIN, 2019)

Z pohledu cen se společnosti liší hlavně v kategorii endodoncie, ve které nabízí Henry Schein nástroje o více jak 15% dražší než má společnost HDT. Dále jsou na e-shopu zveřejněné nejnovější akční nabídky a letáky na ordinační a laboratorní spotřební zboží a větší techniku. Firma využívá především facebookové stránky, na kterých je velmi aktivní. Průměrně na svých stránkách publikuje tři příspěvky měsíčně. Často se jedná o pozvánky na nejrůznější školení a fotky z akcí, na kterých firma vystupovala. Mezi méně časté příspěvky spadají akční nabídky na konkrétní zboží. Stránky sleduje 769 lidí. (Další platformou, na které firmu najdeme je Instagram. Na něj firma přidává stejný druh příspěvků jako na facebookových stránkách. (Facebook: Henry Schein Česká republika, 2021; Instagram: henryscheincz, 2021)

Tabulka 4: Srovnání marketingového mixu s Henry Schein s.r.o.

Internetové stránky	Hlavní webové stránky a samostatně e-shop
Společné značky s HDT s.r.o.	Dentsply Sirona, Dürr dental, Ekom, EMS, Maillefer, Ivoclar Vivadent, LM Dental, VDW

Jiné nabízené produkty oproti HDT s.r.o.	Vše pro profylaxi, nitrilové rukavice, kelímky, injekční jehly a stříkačky, šití, nosiče na modely zubů, vaty a gázy,...
Používané sociální sítě	Facebook (769 sledujících), Instagram (621 sledujících)
Odborné přednášky	Pro studenty stomatologických fakult a pro již pracující laboranty
Klub pro věrné zákazníky	NE

Zdroj: Autorka

Dentamed (ČR) spol. s.r.o.

Dentamed (ČR) spol. s.r.o. (dále jen Dentamed) se sídlem v Praze 3, vznikla v roce 1996. V České republice má společnost tři pobočky, ve kterých zboží nabízejí, a to v Praze, Hradci Králové a Brně. Otevírací doba je od pondělí do čtvrtka od 9:00 hod. do 17:00 hod. a v pátek od 9:00 hod. do 15:00 hod. Společnost dodává dentální sortiment jak do zahraničí, tak i na tuzemský trh. Stejně jako u ostatních již zmíněných konkurentů má společnost hlavní webové stránky a samostatně e-shop. Webové stránky jsou rozděleny do čtyřech sekcí. První nese název řešení pro a zahrnuje optimalizaci nákupu spotřebního materiálu, v rámci kterého specializovaní odborníci provádí audit spotřebního materiálu zubního lékaře a nastaví mu výhodné podmínky pro spolupráci. Dále se jedná o návrhy ordinace na míru, pomoc s financováním a zajištěním správné povinné dokumentace ordinace ve spolupráci s firmou med protect s.r.o. . Druhou sekcí je odborná specializace, která je zaměřena na pomoc při výběru a volbě zboží v oblasti spotřebního materiálu, endodoncie, implantologie, profylaxe, a CAD/CAM. Třetí sekce je věnována vzdělání, které je opět zaměřeno na studenty stomatologických fakult, kdy se za účast získávají potřebné kredity. Oproti ostatní konkurenci a společnosti HDT Dentamed pořádá i kurzy pro zubní techniky. Poslední sekce nese název "lidé a kontakty". Zákazník v ní najde vizi společnosti, celkový seznam odborníků a adresy na jednotlivé showroomy. Z hlavních webových stránek se lze opět dostat na hlavní e-shop. Pokud se zákazník nezaregistruje, tak mu nejsou zpřístupněné ceny jednotlivých produktů. Tím společnost přiměje zákazníky se zaregistrovat a slíbí jim tak individuální optimalizaci jejich nakupovaného portfolia a při nákupu nad tisíc korun českých i dopravu zdarma. Celý e-shop je rozdělený na ordinaci a laboratoř. V jednotlivých kategoriích si zákazníci vybírají z jednotlivých podkategorií nebo podle výrobců, novinek, akcí, výprodeje a skladových položek. Nejvyužívanější online platformou je pro společnost Facebook. Na této sociální síti má více než 2 499 sledujících, které oslovuje skoro každý druhý den příspěvkem o webinářích a odborných přednáškách v blízké době. Stejně jako na e-shopu ani na této platformě nezveřejňuje společnost ceny ani žádné jiné akční nabídky na zboží z portfolia. (Dentamed, 2022; Facebook: Dentamed ČR, 2021)

Tabulka 5: Srovnání marketingového mixu s Dentamed (ČR) spol. s.r.o.

Internetové stránky	Hlavní webové stránky a samostatně e-shop
Společné značky s HDT s.r.o.	Dentsply Sirona, Dürr dental, EMS, Maillefer, Ivoclar Vivadent, VDW, W&H
Jiné nabízené produkty oproti HDT s.r.o.	Papírové ručníky, gázy, kelímky, nitrilové rukavice, hračky pro děti na vytržené zuby a do ordinace, pacientské roušky a držáky
Používané sociální sítě	Facebook (2499 lidí)
Odborné přednášky	Pro studenty stomatologických fakult a již pracující zubní lékaře a zubní techniky

Klub pro věrné zákazníky	ANO - individuální ceny na portfolio
---------------------------------	--------------------------------------

Zdroj: Autorka

FÉNIX DENTAL, s.r.o.

Mezi nepřímou konkurencí se řadí společnost FÉNIX DENTAL, s.r.o. (dále jen Fénix Dental) se sídlem v Praze 8, vznikla v roce 1998. Firma má v České republice prostor o ploše více než 310 m², kde představuje nabízené zboží a pořádá nejrůznější školení, přičemž se díky tomu stala společností s největším výstavním prostorem v ČR. Otevírací doba je denně od 8:00 hod do 17:00 hod. Fénix Dental patří mezi největší dodavatele stomatologické techniky a spotřebního sortimentu v České republice. Na rozdíl od ostatních konkurentů tato společnost nedodává zboží od americké společnosti Dentsply Sirona, proto byla zařazena mezi nepřímou konkurencí. Zubní soupravy a další větší techniku do ordinace dodává od výrobce Ritter, skenery od značky Medit a intraorální rentgeny od značky Acteon. Hlavní platformou, kterou Fénix Dental využívá je e-shop. Ten je velmi hezky designově zpracovaný a je primárně rozdělený na kategorii produkty, kde je vše z nabízeného portfolia a následně hned vedle této možnosti lze kliknout na jednotlivé podkategorie pro rychlejší vyhledávání jednotlivé techniky na optiku, CAD/CAM a Imaging. Společnost se pyšní širokou nabídkou s více než sto padesáti tisíci nabízenými produkty a sto deseti každoročními školeními. Tato školení jsou opět ve spolupráci s ČSK, tedy za účast jsou uděleny studentům kredity. Z hlediska cen uvedených na e-shopu má společnost o něco nižší ceny nabízených CAD/CAM materiálů od značky Ivoclar Vivadent než HDT, naopak u endodontických nástrojů a přístrojů od značky VDW je nepatrně dražší než společnost HDT. Jak vyplývá z níže uvedené tabulky, tak Fénix Dental nevyužívá pro svojí propagaci žádné sociální sítě. (FÉNIX DENTAL, 2022)

Tabulka 6: Srovnání marketingového mixu s FÉNIX DENTAL, s.r.o.

Internetové stránky	E-shop
Společné značky s HDT s.r.o.	Ivoclar Vivadent, VDW
Jiné nabízené produkty oproti HDT s.r.o.	Kelímky, chirurgické zboží, rukavice,
Používané sociální sítě	Žádné
Odborné přednášky	Pro studenty stomatologických fakult, laboranty a zubní lékaře
Klub pro věrné zákazníky	NE

Zdroj: Autorka

FENCL DENT s.r.o.

Jako druhá nepřímá konkurence byla vybrána firma FENCL DENT s.r.o. (dále jen Fencl Dent), která sídlí v Českých Budějovicích a vznikla v roce 2008. Jde tedy o firmu se sídlem ve stejném městě, tudíž působící stejně jako HDT zejména v Jihočeském kraji. Otevírací doba je denně od 7:00 hod do 18:00 hod. Společnost se zaměřuje zejména na prodej větší stomatologické techniky od finské společnosti Planmeca, od které dodává zubní soupravy, rentgeny a laboratorní CAD/CAM techniku. Podobně jako HDT, nabízí kompresory od značky Ekom, vybavení na sterilizaci, ošetřování nástrojů a stomatochirurgickou techniku od značky W&H a zobrazovací skener VistaScan Mini Plus od značky Dürr dental. Žádné další spotřební materiály ani zboží v portfoliu této firmy není. Podobně jako někteří zmínění konkurenti ani tato firma na svých internetových stránkách nemá uvedené ceny k

jednotlivé technice a ostatnímu sortimentu. Používanou sociální sítí je Facebook, kde má Fencl Dent zhruba 45 sledujících a spíše ho využívá k přeposílání akcí týkajících se hlavního dodavatele, kterým je firma Planmeca. Na této platformě není firma příliš aktivní, což vyplývá i z počtu sledujících. (FENCL DENT, 2008)

Tabulka 7: Srovnání marketingového mixu s FENCL DENT s.r.o.

Internetové stránky	E-shop
Společné značky s HDT s.r.o.	Dürr dental, Ekom, W&H
Jiné nabízené produkty oproti HDT s.r.o.	Žádné
Používané sociální sítě	Facebook (45 sledujících)
Odborné přednášky	NE
Klub pro věrné zákazníky	NE

Zdroj: Autorka

Mezi příležitosti vyplývající z analýzy mikroprostředí, které jsou dále použity ve SWOT analýze, patří: **rozšíření nabídky o další produkty a pořádání více odborných školení.** Hrozbu představuje **vstup nové konkurence** a **přerušování obchodních vztahů s dodavateli.**

Po porovnání marketingových mixů jednotlivých konkurentů se současným marketingovým mixem firmy HDT identifikují jako její silné stránky, které jsou zahrnuty ve SWOT analýze následující: **Široké portfolio nabízené zubní techniky, servis, záruční a pozáruční opravy.** Slabou stránkou je **malá propagace na sociálních sítích a nepřehledné internetové stránky.**

4.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Za účelem zpracování analýzy vnitřního prostředí jsem provedla rozbor marketingového mixu firmy HDT. Ještě než se dostanu na samotný marketingový mix podniku se zaměřím na krátkou analýzu kapacity podniku, jejímž cílem je zjistit, zda je firma schopna zvládnout více objednávek za měsíc.

Analýza kapacity podniku

Dle slov jednatele obdrží v současnosti firma měsíčně zhruba osmdesát objednávek zboží. Účelem tohoto marketingového plánu je získání navýšení počtu objednávek o polovinu, a to na sto dvacet objednávek měsíčně. Zpracováním jednotlivých objednávek je pověřena správkyně e-shopu, která musí mít každý pracovní den do dvanácti hodin připravené veškeré objednávky k odeslání zákazníkům. Správkyně je schopna během jedné hodiny zabalit pět balíčků a zároveň je i odepsat ze skladu provedením operace v ekonomickém systému Pohoda. Maximální počet objednávek, které může správkyně zvládnout vyexpedovat za jednu hodinu je jedenáct. To však za předpokladu, že odepsání expedovaných položek v ekonomickém systému bude provádět jiná osoba, případně že tuto administrativní činnost bude správkyně provádět až po expedici zboží. S ohledem na nutnost předat vyřízené objednávky dopravci nejpozději do 11:50 hod je správkyně schopna v době od 7:30 hod do 11:50 hod maximálně vyexpedovat bez pomoci další osoby dvacet objednávek. Z uvedeného

vyplývá, že by firma byla schopna zvládnout vyřídit zvýšený objem objednávek na požadovaný cíl stanovený jednatelem.

Produkt

Nabídka firmy je poměrně široká. Ve svém portfoliu firma nabízí zubní techniku a spotřební sortiment od již zmíněných zhruba patnácti zahraničních značek. Produkty jsou primárně určeny pro zubní lékaře, ale postupným rozšířením portfolia jsou do cílové skupiny zahrnuti i zubní laboranti a technici. Nabízený sortiment firmy je tedy v zásadě rozdělitelný pro dvě cílové skupiny, a to laboranty a zubní lékaře. Proto jsem v následujících odstavcích pro lepší přehlednost rozdělila sortiment na ordinanční a laboratorní.

Součástí ordinančního portfolia firmy tvoří zubní technika pro kompletní vybavení zubní ordinace. Do této techniky patří především zubní soupravy, zubní rentgeny - 2D nebo 3D, mikroskopy, ale také menší vybavení jako jsou stomatologické židle, lasery, pískovačky, lupové brýle, přístroje na čištění násadců a turbín. Dále firma nabízí širokou škálu spotřebního zboží a materiálů, mezi které patří násadce, turbíny, ultrazukové koncovky, ruční nástroje, sací kanyly, ordinanční dezinfekce, ochranné roušky a štíty, kořenové nástroje a ostatní sortiment pro endodoncii. Také sem patří produkty pro přímou dostavbu zubu jako je matricový systém, kompozity, bondy rovněž tak, pro nepřímou dostavbu jako otiskovací materiály, dostavbové materiály a cementy. Kromě často objednávaného zubního vybavení nalezneme na e-shopu stomatologická osvětlení s nejrůznějšími designy a dokonalou difúzí světla pro lepší viditelnost v zubní ordinaci. Rovněž zde najdeme kompresory pro zdroj čistého stlačeného vzduchu do ordinací a laboratoří.

Laboratorního zařízení a materiálů je v porovnání s tím ordinančním méně. Z takzvané větší techniky firma prodává CAD/CAM přístroje jako jsou laboratorní frézy, extraorální skenery, spékací pece a vypalovací a sintrovací pece. Nabízeného spotřebního materiálu do laboratoří je mnoho. Zákazníci však nejčastěji nakupují Cercon disky, Cerec disky, vrstvicí keramiku, barvy a glazury.

Cena

Ceny spotřebního zboží jsou tvořeny na základě kalkulace celkových nákladů, které jsou navýšeny o firmou navrženou marži. Marže je kalkulována podle cen konkurence. Z tohoto důvodu je zboží v porovnání s konkurencí ve většině případů stejně drahé nebo i mírně levnější. U prodeje velkých technologií firma neuvádí na e-shopu ceny kvůli konkurenci a možnosti oslovit zákazníky přímo, poznat jejich potřeby a teprve pak jim dát cenovou nabídku. Pokud má zákazník zájem o danou technologii firma se mu snaží nabídnout zajímavou cenu s velkou přidanou hodnotou, a to kvalitním servisem, poradenstvím a proškolením.

Věrní zákazníci, kteří od firmy odebírají větší množství spotřebního zboží nebo v minulosti nakoupili větší zubní techniku, také mají od firmy slevy při nakupování na e-shopu. Slevy jsou posuzovány individuálně podle množství odebíraného zboží a podle značek. Slevy se pohybují od 10 % do 20 %. Oficiální věrnostní program firma nemá, bez pomoci další osoby.

Při nákupu nástrojů značky Maillefer na e-shopu získají zákazníci automaticky slevu ve výši 20 %, která může být ještě navýšena v případě objednávky ve vyšší hodnotě (například při nákupu za

deset tisíc korun, sleva činí 25 % a podobně.) Obdobně je tomu i u nákupu ručních nástrojů od značky LM Dental, kdy zákazník obdrží po větším nákupu těchto nástrojů v balíčku slevový kupón s 20% slevou na další nákup zboží od této značky.

Další slevy jsou navázané na sezonní marketingové akce. Jedná se například o slevovou akci „Black Friday“, pro kterou jsou vybrány tzv. top prodávané produkty a nabízené s individuálními slevami až 30 %. V neposlední řadě jsou pak každoročně připravovány sezonní akce například v souvislosti s mezinárodním dentálním veletrhem s názvem Pragodent.

Distribuce

Firma HDT nabízí své služby po celé České republice. Veškerou zubní techniku si mohou objednávat zubní lékaři během návštěvy servisních techniků v ordinaci. Většinou však volí možnost nákupu prostřednictvím webových stránek, kde mají na výběr odeslání zboží pomocí dopravce PPL CZ nebo formou osobního odběru přímo s sídlem firmy v Českých Budějovicích. Dopravu má zdarma každý zákazník, jehož nákup je v hodnotě vyšší než 3 000 Kč vč. DPH.

Otevřeno má firma pouze všechny dny, a to od 7:30 hod. do 16:00 hod. Silnou stránkou firmy je také výhodná poloha v blízkosti centra Českých Budějovic, kde se nachází i většina zubních ordinací. Pokud si tedy zákazníci z Českých Budějovic a okolí objednají zboží, může jim ho firma ještě ten den doručit.

Propagace

HDT propaguje své služby zejména na svých webových stránkách, kde mají zákazníci možnost si rozkliknout jednotlivé sekce jako je servis, návrhy zubních ordinací, reference, studijní klub HDT, novinky a mnoho dalších. Sekce novinky je zaměřena na články s titulními obrázky, které mají poskytnout nakupujícím přehled o aktuálních slevách, přednáškách a akcích. Dále webové stránky obsahují hlavní stránku, na které se nachází velká plocha, kde se posouvají bannerové obrázky s obecnými informacemi o firmě a pod tímto prvkem se nachází produkty, které jsou ve slevě z nejrůznějších kategorií. Většinou jsou tyto produkty rozděleny podle značky a je zde uváděno i datum, do kterého daná sleva platí.

Druhou využívanou platformou je Ecomail. Jedná se o online platformu pro vytváření emailových kampaní. Zde firma disponuje velkým počtem získaných kontaktů, kterým může emaily posílat. Jedná se o 3 500 stomatologických pracovníků, kde převažují především kontakty na zubní lékaře. Tyto kontakty firma shromažďuje díky přihlášeným zákazníkům na webových stránkách či vyplněným formulářům v rámci účasti na firmou pořádaných školeních. Platforma je v posledních letech firmou velmi využívána. Alespoň dvakrát do měsíce firma rozesílá emaily o probíhajících akcích a školeních. V těchto emailech se většinou více rozepisují jednotlivé výhody nabízených produktů ve slevě, které jsou doplněny o obrázky.

Další využívanou platformou pro propagaci firmy je Facebook. Na této komunikační platformě má firma kolem 266 sledujících, přičemž ale do roku 2019 zde nebyla příliš aktivní. V minulosti byl profil spíše využíván k propagaci akčních nabídek zhruba jednou měsíčně. Nyní firma přidává na tuto platformu příspěvek alespoň jednou týdně. Další používanou platformou je Instagram, kde přesto, že ji

firma dosud příliš nevyužívala, má ale překvapivě již 91 sledujících. (Facebook: HDT s.r.o., 2021, Instagram: htdental.cz, 2021)

Firma se také účastní nejrůznějších akcí a veletrhu pro zubní lékaře. Od roku 2008 vystavuje zubní soupravy, větší techniku a zároveň prodává menší sortiment na Mezinárodním dentálním veletrhu „Pragodent“, který se koná každý rok v polovině října v Praze. Na tomto veletrhu vystavuje každoročně přes 126 firem včetně pár desítek zahraničních vystavovatelů. Dále se firma účastní kongresu pořádaných Českou endodontickou společností, kterých s účastí zhruba 250 zubních lékařů. V neposlední řadě se firma podílí na stomatologické akci „Budějovický Rarášek“ ve stomatologii, která se koná každoročně ve stejné lokalitě jako působí firma HDT.

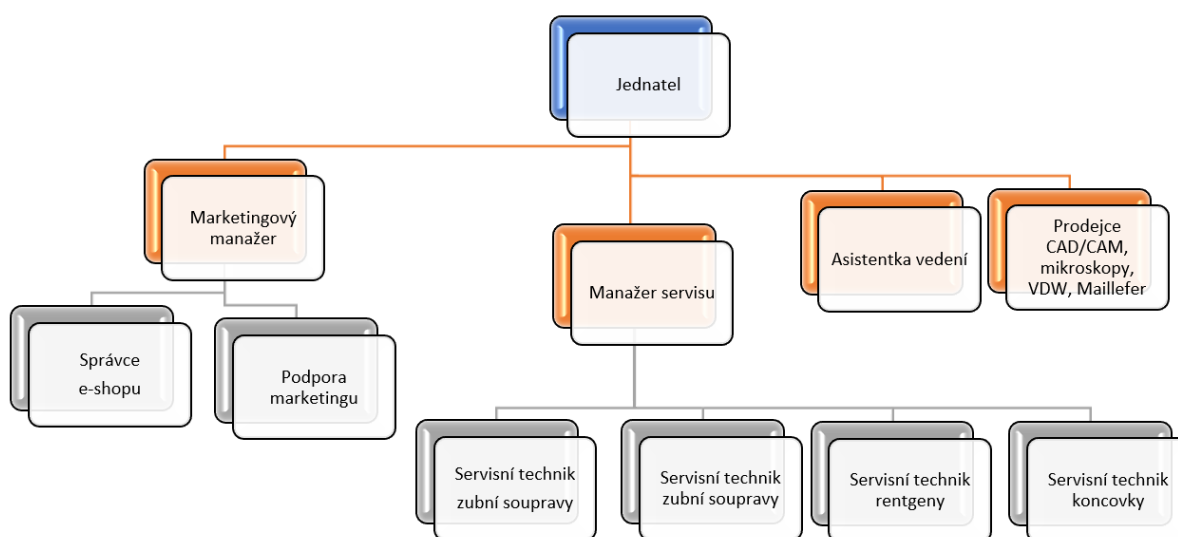
Lidé

Firma HDT, jak bylo již v úvodu zmíněno, se řadí mezi malé podniky, specifikované blíže v podkapitole 3.1. Firma zaměstnává celkově jedenáct zaměstnanců, z toho dva jsou potomci jediného společníka a zakladatele, a to jeho syn a dcera. Syn má na starosti prodej kompletního vybavení do zubních laboratoří a dále je zaškolený pro prodej mikroskopů od značky Seiler a rovněž provádí záruční i pozáruční opravy přístrojů od značek VDW a Maillefer. Dcera, tedy autorka této práce, pracuje na pozici podpory marketingu. Jejím úkolem je správa sociálních sítí a tvorba emailových kampaní přes platformu Ecomail a dále doplňuje webové stránky a články v sekci novinky a je zodpovědná za portfolio produktů od značky VDW a Maillefer.

Zaměstnance firmy lze rozdělit na dvě skupiny, a to osoby, které zajišťují prodej a servis a osoby, které zajišťují potřebnou administrativu a marketing. Za oblast servisu zodpovídá servisní manažer, který byl dříve zaměstnán na pozici servisního technika a nyní vede tým servisních techniků specializovaných na rentgeny, koncovky, a zubní soupravy. Servisní manažer zajišťuje koordinaci servisních techniků tak, aby byly opravy či instalace dodávaného zboží provedeny v co nejkratším čase. Mezi administrativní osoby patří asistentka vedení, jejímž úkolem je kontrola provedených plateb a uhrazených faktur od jednotlivých dodavatelů. Veškerou další administrativu týkající se objednávek a navazování nových spoluprací zajišťuje marketingová manažerka. Nejnověji zřízenou administrativní pozicí je správkyňe e-shopu, která má na starost vyřizování objednávek a jejich expedici, přeceňování cen na e-shopu a i doplňování skladových zásob.

Společnost rovněž spolupracuje s několika obchodními zástupci. Tito zástupci však nejsou výhradními zástupci a nabízejí zboží jak od firmy HDT, tak i od jiných dodavatelů v regionech Praha a okolí, severní Morava, Plzeň a okolí, střední a západní Čechy a jižní Čechy.

Obrázek 6: Organizační struktura podniku



Zdroj: Autorka

Z vnitřní analýzy podniku se jeví jako slabé stránky: **nepropracované marketingové kampaně, nízké povědomí o nabízeném portfoliu**. Silnou stránkou je **zaměstnání rodinných příslušníků a pokrytí celého trhu**.

4.2.3 SWOT analýza

Po provedení situační analýzy mohou vyhodnotit silné a slabé stránky podniku, ale také možné příležitosti a hrozby. Uvedené závěry jsou závěrem kapitoly sjednocené v *tabulce č.8*.

Mezi silné stránky firmy patří široké portfolio nabízené zubní techniky. Podnik na svých internetových stránkách nabízí více než 15 značek od předních světových výrobců. Další silnou stránkou je záruční a pozáruční servis. V porovnání s konkurencí je HDT jediným autorizovaným servisním centrem pro tři značky. K této výhodě se také vztahuje provádění záručních a pozáručních oprav na techniku od předmětných značek. Mezi další silné stránky jsem také zahrнула zaměstnání rodinných příslušníků a dostupné technologie pro výrobu šablon a modelů pro zubní lékaře.

Mezi slabé stránky jsem zařadila především nízké povědomí o nabízeném portfoliu firmy. Většina zákazníků, se kterými firma komunikuje, není seznámena s tím, co všechno firma nabízí, a proto většinou nakupují spíše u konkurenčních firem. Další slabou stránkou jsou nedostatečně propracované internetové stránky, které nepůsobí příliš profesionálně. Většina obsahu je zpracována pouze v textovém editoru. Dále jsem do této skupiny slabých stránek zahrнула malou propagaci na sociálních sítích. Firma sice tuto formu komunikace využívá, avšak ne v dostatečné míře. Jako poslední analyzovanou slabou stránku jsem vyhodnotila nízký počet zaregistrovaných zákazníků na e-shopu, který se stále každým rokem zvyšuje.

Firma má také mnoho příležitostí, které může zužitkovat ve svůj prospěch. Patří sem například možnost prodeje na slovenský trh, zejména spotřebního materiálu a menšího zboží, které se prodává na slovenském trhu za vysoké částky a již od začátku spuštění e-shopu HDT si zubní lékaři ze Slovenska v malé míře zboží objednávají. Příležitostí pro firmu je i rostoucí počet absolventů lékařství oboru stomatologie v České republice. S tímto souvisí také navazování kontaktů se studenty lékařských fakult, oboru stomatologie ohledně studentských slev. Mezi další příležitosti jsem také zařadila školení s uznávanými zubními lékaři. Taková školení umožní firmě dostat se do povědomí více zubních lékařů a studentů stomatologie a tím i ke koupi či alespoň shlédnutí webových stránek. Další příležitostí je také rozšíření komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí.

Hrozbu představuje přerušení obchodních vztahů s dodavateli. Pokud by se jednalo o největšího dodavatele, na firmu by to mělo velký dopad. Z ekonomických faktorů se jeví jako hrozba daňové zátížení zaměstnanců a i nevýhodný měnový kurz české koruny a eura. Možnou hrozbou je také vstup nové konkurence a objevení nové technologie, kterou by firma nebyla schopna prodávat.

Tabulka 8: SWOT matice

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
1. Široké portfolio nabízené zubní techniky 2. Servis k prodávané technice 3. Provádění pozáručních i záručních oprav 4. Zaměstnání rodinných příslušníků 5. Technologie na vyrábění šablon a modelů	6. Nepropracované marketingové kampaně 7. Malá propagace na sociálních sítích 8. Nedostatečná propracovanost webových stránek 9. Nízké povědomí o nabízeném portfoliu 10. Nízký počet nově registrovaných zákazníků
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
11. Rozšíření nabídky o další produkty 12. Rozšíření komunikace se zákazníky 13. Pořádání více odborných školení 14. Rostoucí počet zubních lékařů 15. Prodej na slovenský trh	16. Daňové zatížení zaměstnanců 17. Přerušení obchodních vztahů s dodavateli 18. Vstup nové konkurence 19. Objevení nové technologie 20. Nevýhodný měnový kurz české koruny a eura

Zdroj: Autorka

4.3 Marketingové cíle

Jednatel společnost HDT si od návrhu svého marketingového plánu slibuje zvýšení návštěvnosti webových stránek a větší spokojenost zákazníků. Dle jeho odpovědi ve strukturovaném rozhovoru má firma na e-shopu v průměru měsíčně osmdesát objednávek, jejichž počet každoročně narůstá o zhruba 30 %. Jako ideální cíl, kterého by chtěl jednatel společnosti dosáhnout je navýšení těchto objednávek zhruba na 120 měsíčně, a to za období prvního pololetí roku 2022. Marketingový plán je zpracován tak, že tohoto cíle chce dosáhnout především rozšířením povědomí o firmě pomocí sociálních sítí a přizpůsobením služeb požadavkům zákazníka.

4.4 Marketingové strategie

Po sestavení SWOT matice jsem porovnávala jednotlivá kritéria mezi sebou za pomoci Fullerova trojúhelníku. Kritériím jsem přidělila váhy, které jsem následně vynásobila počtem preferencí, jež vyplynuly z Fullerova trojúhelníku. Z výsledků SWOT analýzy vyšla jako nejlepší strategie SO tedy využití silných stránek pro identifikované příležitosti s ohledem na slabé stránky a možné hrozby. Nástroje použité k vyhodnocení marketingové strategie jsou v *přílohách č. 3 a 4*.

4.5 Marketingový mix

4.5.1 Produkt

Nabídka firmy HDT je v současnosti oproti konkurenci široká, ale i přesto z analýzy konkurence vyplývá, že je zapotřebí rozšířit nabídku o další produkty. Jak je již uvedeno v jednotlivých *tabulkách č. 2 – 7*, v portfoliu firmy chybí spotřební sortiment. Nejvíce se v této analýze opakovala absence nitrilových rukavic a kelímků pro pacienty. Kelímky pro pacienty bych doporučila odebírat od značky Premium Plus, od které již firma odebírá ochranné pomůcky. Tato firma nabízí bambusové eko kelímky nebo obyčejné papírové. Pro prodej nitrilových rukavic by firma musela navázat spolupráci s americkým dodavatelem značky Cranberry, od kterého toto zboží odebírají i ostatní firmy na trhu. Vzhledem k tomu, že toto zboží již nabízí konkurence, firma by mohla rozšířením nabídky o tento sortiment získat část nových zákazníků a zároveň vytvořit větší komfort i pro své stálé zákazníky, kteří toto spotřební zboží nyní nakupují u konkurence.

Firma by také měla pořádat více odborných školení. Tuto formu považuji za jeden z nejlepších způsobů, jak účastníky školení proměnit v regulérní zákazníky. Odborné školení v oblasti endodontie s možností využití všech endodontických nástrojů z nabídky firmy, školení na nejmodernější technologie do laboratoře a ordinace, školení pro studenty stomatologie ve spolupráci s ČSK a další – to vše jsou nástroje, které by firma měla použít, pokud chce posílit povědomí o své činnosti na trhu. Při pořádání jednotlivých školení by firma mohla každému účastníkovi předat katalog s produkty k dané problematice. Poděkováním za účast na školení by mohl být slevový kupón, vložený do tohoto katalogu, čímž by byl účastník školení motivován k nákupu u firmy. Díky tomu se také oslovení účastníci pravděpodobněji seznámí s webovými stránkami firmy a získají tak větší přehled o nabízeném sortimentu.

4.5.2 Cena

Ceny lze s konkurencí velmi těžko porovnávat, a to z toho důvodu, že na webových stránkách často nejsou specifikované. Oproti konkurenci, která má ceny uvedené na svém e-shopu, má firma HDT ceny stejné nebo velmi podobné. Jak již bylo řečeno a slova jednatele to potvrzují, tak se ceny sestavují hlavně podle konkurence a vynaložených nákladů na jejich pořízení. Ceny proto z tohoto pohledu není třeba nijak upravovat.

Z analýzy konkurence také vyplývá absence individuálního cenového portfolia pro zákazníky. Pouze jedna konkurence má speciální věrnostní program pro zákazníky, avšak tím, že ostatní firmy nemají zveřejněné ceny bez přihlášení, lze vyvodit, že i tito konkurenti mají pro své zákazníky benefity a individuální nabídky. Firma by tedy měla přizpůsobit svoje webové stránky, tak aby bylo možné jednotlivým zákazníkům měnit slevy na zboží, které pravidelně odebírají.

4.5.3 Distribuce

Distribuční politika firmy je nastavena vyhovujícím způsobem. Na rozdíl od ostatní konkurence je provozní doba firmy již od 7:30 hod. Většina zubních lékařů, kteří si zboží objednají ráno ho tak mají doručeno nejpozději do druhého dne. V tomto směru by bylo vhodné zákazníkům zdůraznit, že objednané zboží je v rámci města České Budějovice doručováno firmou bezplatně a zároveň, že je možné si zboží i osobně vyzvednout přímo v sídle firmy.

4.5.4 Propagace

Firma se v rámci propagace musí zaměřit zejména na chytrou komunikaci pomocí sociálních sítí, díky kterým dokáže oslovit více zákazníků a „naučí“ je nakupovat na e-shopu.

Z výsledků analýzy konkurence a jejího počtu sledujících plyne, že čerpají informace z facebookových stránek jednotlivých firem. Firma by proto měla být více aktivní na této platformě a zveřejňovat zde veškeré informace, čímž by se rovněž dostala více do povědomí zákazníků.

Za tím účelem navrhuji například pravidelné přidávání příspěvků, zejména v odpoledních hodinách, kdy je pravděpodobnější, že zubní lékaři tuto platformu navštíví. Firma by měla více propagovat jednotlivá odborná školení, která by měla zveřejnit nejprve zhruba dva měsíce před plánovaným termínem jejich konání a poté zhruba dva týdny před termínem konání pro jejich připomenutí. Tím získá i účastníky, kteří váhají nad účastí nebo na školení zapomněli. Profil firmy sleduje 279 osob a má-li být pravidelná aktivita na této platformě úspěšná, je potřeba počet sledujících zvýšit, čímž se také zvýší dosah všech příspěvků. Pro tento účel by se firma měla snažit dostat do dalších facebookových skupin pro stomatology, kde by jednou měsíčně sdílela svůj příspěvek a získala tak další sledující. Dále doporučuji využít placenou inzerci na Facebooku pro zvýšení povědomí o firmě. Tento způsob propagace je velmi jednoduchý a zároveň s dobře zpracovaným příspěvkem lze za malou finanční částku oslovit velké procento osob. U zvolených příspěvků (například týkající se jednotlivých přednášek) lze zacílit reklamu pouze na uživatele Facebooku z blízkého okolí místa konání školení. (Facebook: HDT s.r.o., 2021)

Firma by také měla zvýšit svojí účast na sociální síti Instagram, a to pomocí sdílení fotografií. Firmě bych navrhovala na instagramovém profilu zveřejňovat spíše fotografie z jednotlivých montáží, pro propagaci zejména technologií, na které je prodej nejvíce zaměřen. (Instagram: HDT s.r.o., 2021)

Kromě sociálních sítí by se firma měla zaměřit také na vzhled e-shopu. Firmě bych doporučila využívat více posuvné bannery pro zvýšení propagace jednotlivých akcí a nově vypsanych školení. Dále navrhuji využití produktového doplňku „podobné produkty“. Na stránce prohlíženého produktu se

zákazníkovi nabídnou další možné varianty zboží, které právě hledá, a tudíž se nezdržuje hledáním dalšího zboží. Posledním možným doplňkem je dárek k nákupu zdarma, který podpoří větší odběr zboží. Možným dárkem mohou být například svítící kuličkové pero s logem firmy a krátkým sloganem: Ordinance od A do Z či propagační materiály od jednotlivých dodavatelů například gumové kachničky značky Dentsply Sirona.

Pro zhodnocení úspěšnosti jednotlivých kampaní firmě doporučuji napojení na Google Analytics. Díky tomuto nástroji získá statistická data o uživateli svého e-shopu: návštěvnosti, chování, konverzi, tržbách atd. Z výsledných dat se pak firma lépe orientuje, které kampaně jsou úspěšné, a co mělo největší vliv na získání pozornosti zákazníků.

4.5.5 Lidé

Z provedené analýzy kapacity trhu, uvedené v kapitole 2.2.2. vyplývá, že je firma schopna s dosavadním počtem zaměstnanců zvládnout požadovaný nárůst objednávek. Pokud by se však počet objednávek zvýšil na zhruba 250 měsíčně, tak by bylo zapotřebí přijmout dalšího zaměstnance, který by zajišťoval pouze vyřizování objednávek a jejich expedici včetně administrace v ekonomickém systému firmy. Stávající zaměstnankyně na pozici správkyně e-shopu by pak měla na starosti objednávání potřebného sortimentu zboží, dohlížení na veškeré objednávky a upravování cen na e-shopu.

4.6 Akční program

Navržená opatření marketingového mixu budou prováděna v období od dubna 2022 do září 2022. V průběhu prvního dubnového týdne jednatel firmy určí ve spolupráci s přednášejícími zubními lékaři termíny jednotlivých přednášek tak, aby jednou za dva měsíce byly vypsané minimálně dva termíny. Ve stejném časovém období zajistí jednatel spolupráci s dodavatelem dosud scházejícího sortimentu (kelímky značky Premium Plus a nitrilové rukavice značky Cranberry). V následujících týdnech bude připraven ceník zboží a vytvořena emailová a facebooková kampaň, která se hned po přijetí zboží na sklad zveřejní.

Po celou dobu trvání akčního programu je důležité průběžně aktualizovat webové stránky (obnovování jednotlivých bannerů a článků v novinkách) a pravidelně přidávat příspěvky na facebookový profil firmy a také fotografie z montáží na Instagram. První tři měsíce roku 2022 tedy od dubna do června bude prováděna cílená reklama prostřednictvím inzerce příspěvků na Facebooku. Kromě toho je velmi podstatné vytvoření katalogů cíleně pro jednotlivá školení.

Na začátku každého týdne bude na facebookový profil přidán příspěvek o probíhajících akcích či představení konkrétního produktu, který není příliš propagovaný. Každé dva měsíce před začátkem odborných přednášek se zveřejní na sociálních sítích vybrané termíny tak, aby uchazeči měli čas na rozmyšlení a uvolnění v práci. Poté se měsíc dopředu zveřejní připomínkový příspěvek na vybrané školení a uvede se u něj i počet volných míst pro vážající uchazeče. V půlce akčního programu čili v polovině června bude upraven e-shop tak, aby se mohly zákazníkům vytvořit individuální ceníky a následující měsíce budou telefonicky osloveni jednotliví přihlášení uživatelé s možností čerpání těchto benefitů.

Jednotlivé aktivity v akčním programu jsou znázorněny níže v *tabulce č. 9* pomocí Ganttova diagramu.

Tabulka 9: Ganttův diagram

Činnost	Měsíc	Duben				Květen				Červen				Červenec				Srpen				Září			
	Týden	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Domluvení odborných přednášek																									
Objednání chybějícího sortimentu																									
Příprava ceníku pro nový sortiment																									
Pořádání odborných přednášek																									
Přidávání příspěvků na Facebook																									
Přidávání fotografií na Instagram																									
Aktualizace posuvných bannerů																									
Facebook reklama																									
Tisk katalogů na přednášky																									
Nákup propagačních dáreků																									
Upravení e-shopu pro individuální ceníky zákazníků																									
Oslovování jednotlivých zákazníků																									

Zdroj: Autorka

4.7 Rozpočet

Celkový rozpočet pro realizaci jednotlivých činností akčního programu je v 34 397 Kč vč. DPH. Souhrnný rozpočet je uveden níže v tabulce č. 10.

První výdaj v rozpočtu bude představovat tisk katalogů na odborná školení. Průměrná cena nákladů na jeden katalog se započítáním ceny papíru a tisku je 12 Kč, celkem bude potřeba na každé školení vytisknout dvanáct katalogů. Celková cena vynaložená na vytvoření katalogů je tedy 864 Kč. Další náklad v celkové částce 1 800 Kč bude nutno vynaložit na placenou inzerci na Facebooku. Aby se příspěvek dostal k cílové skupině, je za potřebí zaplatit alespoň 600 Kč měsíčně. Náklady na zajištění občerstvení k jednotlivým školením činí 7 500 Kč. Celkem se bude konat šest školení, cena jednoho nákupu nápojů a drobného občerstvení vyjde průměrně firmu na 400 Kč, navíc firma zajišťuje pro účastníky oběd formou rychlého občerstvení, který pro obvyklý počet patnácti účastníků vyjde zhruba na 850 Kč. Dalším větším nákladem je speciální úprava e-shopu pro nastavení individuálního portfolia pro jednotlivé zákazníky, na toto individuální nastavené e-shopu má firma připraveno 10 000 Kč. Na nákup reklamních propisek vynaloží firma 3 174 Kč. Cena je kalkulována za sedmdesát propisek (jedna za 19,8 Kč) a dodatečný svítící efekt písma vychází 18,2 Kč za jednu propisku, doprava a poštovným je v hodnotě 488 Kč. Posledními položkami v celkovém rozpočtu je nákup chybějícího sortimentu v portfoliu firmy. Nákup kelímků od současného dodavatele Premium Plus Uk vyjde firmu na 6 060 Kč. Za jeden nákup balení kelímků po 1 000 ks vynaloží 404 Kč. Firma pro začátek nakoupí 15 ks balení. Poslední položkou je nákup nitrilových rukavic Cranberry. Odhadovaná průměrná cena nákupu je 5 000 Kč za 20 nitrilových párů rukavic v různých velikostech. Posledním a zároveň největším nákladem je upravení e-shopu pro portfolia zákazníků. Firma očekává, že na tuto položku vynaloží zhruba 10 000 Kč, avšak konečná cena bude záležet na Shoptet a.s.

Ostatní úkony budou zajištěny firmou a rodinnými příslušníky na jejich vlastní náklady (Čas, drobné výdaje, práce) a do rozpočtu se tedy nezahrnují. Jedná se o přidávání příspěvků na sociální sítě Facebook a Instagram, aktualizování webových stránek a aktualizování posuvných bannerů. Kvantifikované náklady na navržená opatření a jednotlivé odpovědné osoby zobrazuje *tabulka č. 10*.

Tabulka 10: Rozpočet činností

Činnost	Náklady	Odpovědná osoba
Tisk katalogů	864 Kč	Syn jednatele
Facebook reklama	1 800 Kč	Podpora marketingu
Přidávání příspěvků na Facebook	Vlastní náklady	Podpora marketingu
Přidávání fotografií na Instagram	Vlastní náklady	Podpora marketingu + servisní technici
Aktualizace webových stránek	Vlastní náklady	Správce e-shopu
Aktualizace posuvných banerů	Vlastní náklady	Marketingový manažer
Občerstvení na školení	7 500 Kč	Syn jednatele/ servisní technici
Úprava e-shopu pro portfolia zákazníků	10 000 Kč	Programátor ze Shoptet a.s.
Reklamní propisky 70ks	3 173 Kč	e-shop www.czechimage.cz
Nákup kelímků Premium Plus	6 060 Kč	Správce e-shopu
Nákup nitrilových rukavic Cranberry	5 000 Kč	Správce e-shopu
Celkové náklady:	34 397 Kč	

Zdroj: Autorka

4.8 Kontrola

Kontrola akčního programu proběhne po jeho ukončení, tedy v říjnu 2022. Za průběh a vykonávání jednotlivých činností v akčním programu bude vždy zodpovědná osoba, která má tuto činnost vykonat, viz. *tabulka č. 10*. Po implementaci jednotlivých činností je zapotřebí sledovat měsíční počet objednávek a současně prostřednictvím Google analytics pozorovat chování a reakce cílové skupiny na zveřejněné příspěvky.

V říjnu 2022 doporučuji firmě vyhodnotit úspěšnost jednotlivých činností a na základě toho vyhodnotit celkovou prosperitu navrženého marketingového plánu. Pokud firma nedosáhne stanoveného cíle, bude nutno zjistit příčiny tohoto neúspěchu a navrhnout nový marketingový plán.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření marketingového plánu pro společnost HDT s.r.o. se sídlem v Českých Budějovicích. Vzhledem k velikosti podniku nebyl zatím v minulosti vytvořený žádný takto rozsáhlý marketingový plán, a proto jsem se jej pokusila vytvořit po načerpání poznatků z odborné literatury, které jsou shrnuty v teoretické části práce.

Před samotným sestavením marketingového plánu jsem na začátku čtvrté kapitoly představila firmu, pro kterou je marketingový plán zpracovaný. Zaměřila jsem se především na popis předmětu podnikání a vývoj firmy v průběhu let. Následně jsem provedla situační analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. V rámci vnějšího prostředí, jsem se v první řadě zaměřila na makroprostředí a konkrétní vlivy, ze kterých plynou pro firmu příležitosti a hrozby. Jedná se především o politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, technologické faktory a sociální faktory.

Ve druhé části vnější analýzy jsem nejdříve za pomoci sekundárního výzkumu zpracovala náhled do složení firemních zákazníků nakupujících na e-shopu HDT a na vývoj počtu registrovaných zákazníků v průběhu let 2018 až 2021. Výsledkem interního výzkumu bylo zjištění, že v počtu objednávek na e-shopu převyšuje počet neregistrovaných zákazníků nad registrovanými. Lze tedy říci, že typickým zákazníkem je obvykle neregistrovaný zákazník, kterého nelze konkrétně definovat. Pokud se však jedná o registrovaného zákazníka, je jím společnost s ručením omezením se sídlem v Praze. Po rozboru zákazníků jsem se věnovala dodavatelům, od kterých firma odebírá nabízenou zubní techniku a spotřební sortiment. Jako poslední jsem provedla analýzu sedmi konkurenčních firem, které jsem s HDT, podle předem určených faktorů marketingového mixu 5P, porovnála. V analýze vnitřního prostředí jsem provedla analýzu kapacity firmy, abych zjistila, zda je firma schopna splnit požadované cíle s dosavadním personálem. Součástí této kapitoly je také provedení rozboru současného marketingového mixu HDT.

Výsledky ze situační analýzy, tedy příležitosti a hrozby z vnější analýzy a silné a slabé stránky z vnitřní analýzy, jsem sjednotila do SWOT matice. Následně jsem jednotlivá kritéria ze SWOT analýzy ohodnotila podle vah a pomocí párového srovnání metodou Fullerova trojúhelníku jsem kritéria porovnála. Výsledná SWOT analýza ukázala, že má firma více silných než slabých stránek a zároveň i více příležitostí než možných hrozeb. Avšak z analýzy vyplynulo, že je důležité, aby firma brala ohled i na slabé stránky, které získaly při porovnání vysokou celkovou hodnotu. V důsledku toho byla jako vhodná marketingová strategie zvolena strategie SO - využití silných stránek pro identifikované příležitosti s ohledem na slabé stránky a možné hrozby.

V další kapitole jsme s jednatelem firmy stanovili marketingové cíle, konkrétně se jedná o zvýšení objednávek na e-shopu na 120 měsíčně a zvýšení spokojenosti zákazníků. Podle těchto cílů byl následně sestaven plán na dobu 6 měsíců.

K dosažení marketingových cílů byl sestaven nový marketingový mix firmy. Především se jednalo o změny v oblasti nabízeného sortimentu do portfolia, pořádání více odborných školení, zvýšení propagace na sociálních sítích Facebook a Instagram, vytvoření individuální ceníky registrovaným

zákazníkům, větší využívání doplňků na e-shopu a zviditelnění možností osobního doručení v Českých Budějovicích. Na základě navržených činností byl sestaven akční program pomocí Ganttova diagramu a nacenění v rozpočtu marketingového plánu. Marketingový plán je pak zakončen doporučenou kontrolou, která by se měla provést po ukončení plánu. V posledním kroku byl shrnut plán v executive summary, kde jsou jednotlivé části plánu stručně nastíněny včetně vytyčených cílů, použité strategie a celkového rozpočtu.

Seznam použitých zdrojů

1. **ALTAXO.** © 2019. Kontrola marketingového plánu. *Altaxo.cz*. [online]. © 2019. [cit. 2021-09-19]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/kontrola-marketingoveho-planu>
2. **BESTETO.** 2021. Cenová strategie aneb jak správně stanovit cenu produktu. *Besteto.cz*. [online] 18. ledna 2021. [cit. 2021-09-15]. Dostupné z: <https://www.besteto.cz/jak-stanovit-cenu-produktu>
3. **BLAŽKOVÁ, Martina.** 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. **COOPER, John a Peter LANE.** 1999. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-7169-641-2.
5. **Česko v datech.** © 2018. Dostupnost zdravotní péče v Česku. *Ceskovdatech.cz*. [online] 23. října 2018. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/112-dostupnost-zdravotni-pece-v-cesku/>
6. **ČVELOVÁ, Magdaléna.** 2011. SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. *Cevelova.cz* [online] 7. dubna 2011. [cit. 2021-09-13]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
7. **ČVELOVÁ, Magdaléna.** 2015. *Marketingový plán na pivním tácku*. 1. vydání. Vik Lukáš. ISBN 978-80-7336-059-9
8. **Dentamed.** © 2022. [online]. © Dentamed (ČR) spol. s.r.o. 2022. [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.dentamed.cz/>
9. **Facebook: Dentamed ČR.** *Facebook.com* [online] 2021. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/dentamed.cz>
10. **Facebook: FENCL DENT.** *Facebook.com* [online] 2021. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100057048086414>
11. **Facebook: Henry Schein Dental Česká republika.** *Facebook.com* [online] 2021. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/HenrySchein.cz>
12. **Facebook: JPS.** *Facebook.com* [online] 2021. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/JPS.dentalni.vyrobky>
13. **Facebook: HDT s.r.o..** *Facebook.com* [online] 2021. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/highdentaltechnologies>
14. **FENCL DENT s.r.o..** © 2008. [online]. © FENCL DENT s.r.o. 2008. [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.fencldent.cz/>
15. **FÉNIX DENTAL.** © 2022. [online]. © FÉNIX DENTAL, s.r.o. 2022. [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.fenixdental.cz/>
16. **FORET, Miroslav a Dávid MELAS.** 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1723-9.
17. **FOTR, Jiří.** 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
18. **FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ.** 2016. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-33-0.
19. **HDT Dental.** © 2017. [online]. © HDT s.r.o. 2017. [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.hdtdental.cz/kontakt/>

20. **HENRY SCHEIN.** © 2019. [online] © HENRY SCHEIN s.r.o. 2019 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://hsdental-shop.cz/>
21. **Instagram: htdental.cz.** *Instagram.com* [online] 2021. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/htdental.cz/>
22. **Instagram: henryscheincz.** *Instagram.com* [online] 2021. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/henryscheincz/>
23. **JAKUBÍKOVÁ,** Dagmar. 2008. *Strategický marketing.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
24. **JAKUBÍKOVÁ,** Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy.* 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
25. **JPS.** © 2018 [online]. © JPS, s.r.o. 2018 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.jps.cz/>
26. **KARLÍČEK,** Miroslav. 2018. *Základy marketingu.* 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
27. **KOUDELKA,** Jan a Oldřich VÁVRA. 2007. *Marketing: principy a nástroje.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-19-6.
28. **KOTLER,** Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
29. **KOTLER,** Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management.* [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
30. **KOZEL,** Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
31. **Malá marketingová.** 2014. Marketingový mix, třetí „Pé“. *Malamarketingova.com.* [online] 16. května 2014. [cit. 2021-09-17]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovy-mix-distribuce/>
32. **Management Mania.** 2015. Ganttův diagram (Gantt Chart). *Managementmania.com* [online]. 2015. [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>
33. **Management Mania.** 2016. Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). *Management Mania.com.* [online] 22. května 2016. [cit. 2021-09-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
34. **Management Mania.** 2019. Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4p). *Management Mania.com.* [online] 1. května 2019. [cit. 2021-09-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
35. **Optimal Marketing.** 2016. AIDA. *Optimal-marketing.cz.* [online] 16. srpen 2016. [cit. 2021-09-17]. Dostupné z: <https://www.optimal-marketing.cz/slovnicek/aida>
36. **SRPOVÁ,** Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
37. **TYLL,** Ladislav. 2014. *Podniková strategie.* Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
38. **VEBER,** Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy.* 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
39. **Veřejný rejstřík a Sběrka listin.** 2022. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Or.justice.cz.* [online]. 2022. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-Šfirma?ico=28065425>

40. **WESTWOOD**, John. 2020. *Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů*. Přeložil Tomáš PIŇOS. V Brně: Lingea. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-624-2.
41. **Zdraví.Euro**. 2013. Počty zubních lékařů rostou díky vyššímu počtu studentů 5 fakult. *Zdraví.Euro.cz*. [online] 11. listopadu 2013. [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://zdravi.euro.cz/denni-zpravy/z-domova/pocty-zubnich-lekaru-rostou-diky-vyssimu-poctu-studentu-5-fakult-472853>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Situační analýza	12
Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí	14
Obrázek 3: Produkt a jeho tři úrovně.....	18
Obrázek 4: Činnosti v rámci marketingového operativního plánování.....	21
Obrázek 5: Logo společnosti HDT s.r.o.....	24
Obrázek 6: Organizační struktura podniku	39

Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice TOWS.....	16
Tabulka 2: Pozorované faktory marketingového mixu 5P v rámci analýzy konkurence.....	31
Tabulka 3: Srovnání marketingového mixu s JPS s.r.o.	31
Tabulka 4: Srovnání marketingového mixu s Henry Schein s.r.o.	32
Tabulka 5: Srovnání marketingového mixu s Dentamed (ČR) spol. s.r.o.	33
Tabulka 6: Srovnání marketingového mixu s FÉNIX DENTAL, s.r.o.	34
Tabulka 7: Srovnání marketingového mixu s FENCL DENT s.r.o.	35
Tabulka 8: SWOT matice	40
Tabulka 9: Ganttův diagram.....	44
Tabulka 10: Rozpočet činností	45

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu objednávek ne/registrovaných 2018 - 2021	28
Graf 2: Rozložení registrovaných zákazníků v roce 2021	29
Graf 3: Demografické rozložení registrovaných zákazníků v roce 2021	29

Seznam příloh

Příloha č. 1: Výpis z obchodního rejstříku HDT s.r.o.	53
Příloha č. 2: Otázky k strukturovanému rozhovoru s jednatelem HDT s.r.o.	54
Příloha č. 3: Fullerův trojúhelník	55
Příloha č. 4: Výsledná SWOT analýza	56

Seznam použitých zkratek

HDT	HDT s.r.o.
ČR	Česká Republika
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
ČSK	Česká stomatologická komora
JPS	JPS s.r.o.
Henry Schein	HENRY SCHEIN s.r.o.
Dentamed	Dentamed (ČR) spol. s.r.o
Fénix Dental	FÉNIX DENTAL, s.r.o.
Fencl Dent	FENCL DENT s.r.o.

Příloha č. 1: Výpis z obchodního rejstříku HDT s.r.o.

Tento výpis elektronicky podepsal "KRAJSKÝ SOUD V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH" dne 6.3.2022 v 09:23:08. EPVid:hoxozToStNs+rmbJrLcBLw

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Českých Budějovicích
oddíl C, vložka 15194

Datum vzniku a zápisu:	27. dubna 2007
Spisová značka:	C 15194 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích
Obchodní firma:	HDT s.r.o.
Sídlo:	J. Dietricha 1433/58, České Budějovice 6, 370 08 České Budějovice
Identifikační číslo:	280 65 425
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	
jednatel:	PETR VACH, dat. nar. 17. července 1967 č.p. 126, 370 07 Plav Den vzniku funkce: 27. dubna 2007
Způsob jednání:	Jednatel zastupuje společnost samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěné nebo vypsané obchodní firmě společnosti připojí jednatel svůj podpis.
Společníci:	
Společník:	PETR VACH, dat. nar. 17. července 1967 č.p. 126, 370 07 Plav
Podíl:	Vklad: 200 000,- Kč Splaceno: 200 000,- Kč Obchodní podíl: 100 % Druh podílu: základní
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Ostatní skutečnosti:	Počet členů statutárního orgánu: 1 Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Zdroj: (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2022)

Příloha č. 2: Otázky k strukturovanému rozhovoru s jednatelem HDT s.r.o.

1.	Máte stanovené nějaké poslání či vizi v rámci podniku?
2.	Od koho nejčastěji odebíráte spotřební zboží a zubní techniku?
3.	Jaký je Váš průměrný počet obdržených objednávek za měsíc?
4.	Jakým způsobem stanovujete cenu ve své nabídce?
5.	Jakými cestami propagujete svůj podnik?
6.	Plánujete v budoucnu rozšířit své portfolio produktů či techniky?
7.	Jaký máte počet zaměstnanců? Využíváte brigádníky?
8.	Kolik zvládnete zabalit balíčků k expedici během hodiny?
9.	Koho vnímáte jako svoji největší konkurenci?
10.	Co považujete za silnou a slabou stránku podniku?
11.	V čem vidíte největší příležitosti a hrozby podniku?
12.	Co si od marketingového plánu slibujete?

Zdroj: Autorka

Příloha č. 3: Fullerův trojúhelník

Oranžově zvýrazněné představuje preferovanější kritérium.

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20						
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20							
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20								
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20									
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20										
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20											
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	14	15	16	17	18	19	20												
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	15	16	17	18	19	20													
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	16	17	18	19	20														
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	17	18	19	20															
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17	18	19	20																
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
18	19	20																	
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
19	20																		
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
20																			
20																			

Zdroj: Autorka

Příloha č. 4: Výsledná SWOT analýza

Kritérium	Váha	Počet preferencí	Celkem	
1. Široké portfolio nabízené zubní techniky	0,30	16	4,8	Silné stránky celkem 12,6
2. Servis k prodávané technice	0,20	14	2,8	
3. Provádění pozáručních i záručních oprav	0,20	12	2,4	
4. Zaměstnaní rodinní příslušníci	0,10	8	0,8	
5. Technologie na vyrábění šablon a modelů	0,20	9	1,8	
6. Nepropracované marketingové kampaně	0,10	6	0,6	Slabé stránky celkem 10,2
7. Malá propagace na sociálních sítí	0,10	5	0,5	
8. Nedostatečná propracovanost internetového obchodu	0,30	14	4,2	
9. Nízké povědomí o nabízeném portfoliu	0,30	11	3,3	
10. Nízký počet nově registrovaných zákazníků	0,20	8	1,6	
11. Rozšíření nabídky o další produkty	0,20	11	2,2	Příležitosti celkem 10,4
12. Rozšíření komunikace k zákazníkům	0,15	10	1,5	
13. Pořádání více odborných školení	0,30	11	3,3	
14. Rostoucí počet vystudovaných zubařů	0,25	10	2,5	
15. Prodej na slovenský trh	0,1	9	0,9	
16. Daňové zatížení zaměstnanců	0,20	6	1,2	Hrozby celkem 7,95
17. Přerušení obchodních vztahů s dodavateli	0,30	15	4,5	
18. Vstup nové konkurence	0,20	0	0	
19. Objevení nové technologie	0,15	3	0,45	
20. Nevýhodný měnový kurz české koruny a eura	0,15	12	1,8	

Zdroj: Autorka

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Michaela Vachová

V Praze dne: 20.4. 2022

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis