

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza marketingu vybrané technologické firmy

**Marketing Analysis of a Selected Technological
Company**

2023

Petr Žemlička

Studijní program: Ekonomika a management

Vedoucí práce: Ing. Jiří Zmatlík, Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Žemlička** Jméno: **Petr** Osobní číslo: **503122**
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:

Analýza marketingu vybrané technologické firmy

Název bakalářské práce anglicky:

Marketing Analysis of a Selected Technological Company

Pokyny pro vypracování:

Provedení analýzy marketingu vybrané technologické firmy, její vyhodnocení, určení slabých míst a následné zpracování návrhu marketingové strategie do budoucna.

Seznam doporučené literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024739854.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.
JOSHI, Rakesh. International Marketing. Oxford University Press, 2014. ISBN 9780198077022.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Jiří Zmatlík, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

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

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **17.08.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Jiří Zmatlík, Ph.D.
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

Student bere na vědomí, že je povinen 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 studenta

ŽEMLIČKA, PETR. *Analýza marketingu vybrané technologické firmy* Praha: ČVUT 2023. 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a 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 v platném znění.

V Praze dne: 16. 08. 2023

Podpis:

Poděkování

Nejprve bych chtěl vyjádřit poděkování Ing. Jiřímu Zmatlíkovi, Ph.D., za konzultování a odborné vedení mé práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Arthrex s.r.o. za poskytnuté informace a spolupráci. V neposlední řadě jsem vděčný hlavně své rodině a přátelům za trpělivost a podporu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu marketingu vybrané technologické firmy s cílem navrhnout marketingovou strategii do budoucna. V teoretické části budou vysvětleny marketingové pojmy, jež slouží jako podklad do praktické části. Mezi tyto pojmy patří například situační analýza, marketingový mix nebo marketingový výzkum. Praktická část se zabývá analýzou aktuálního stavu vybrané firmy. Získané informace z analýz a dotazníkového šetření jsou použity při návrhu pro zlepšení marketingové strategie.

Klíčová slova

Marketing, situační analýza, marketingová strategie, marketingový mix, marketingový výzkum

Abstract

This bachelor thesis focuses on the marketing analysis of a selected technological company with the aim of proposing a marketing strategy for the future. The theoretical part will explain the marketing concepts that serve as a basis for the practical part. These concepts include, for example, situation analysis, marketing mix or market research. The practical part deals with the analysis of the current state of the selected company. The information obtained from the analysis and the questionnaire survey is used in the proposal for improving the marketing strategy.

Keywords

Marketing, situation analysis, marketing strategy, marketing mix, market research

Obsah

Úvod	9
Teoretická část	10
1 Charakteristika marketingu	10
1.1 Definice marketingu	10
1.2 Historie marketingu	11
1.3 Strategický marketing	11
1.3.1 Vize a mise	12
1.3.2 Cíle	12
2 Nástroje k provedení marketingové analýzy	13
2.1 Situační analýza	13
2.1.1 PEST analýza	14
2.1.2 Porterův model pěti sil	15
2.1.3 SWOT analýza	17
2.2 Finanční analýza	19
2.3 BCG matice	20
3 Marketingový mix	21
3.1 Produkt	21
3.2 Cena	23
3.3 Distribuce	24
3.4 Komunikace	24
4 Marketingový výzkum	26
4.1 Metody sběru dat	27
4.2 Kvantitativní a kvalitativní výzkum	28
Praktická část	29
5 Představení vybrané technologické firmy	29
6 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy	30

6.1	Analýza trhu.....	30
6.2	PEST analýza	31
6.3	Porterův model pěti sil	32
6.4	Finanční analýza.....	34
6.5	SWOT analýza	36
6.6	Marketingový mix firmy	38
6.6.1	Produkt.....	38
6.6.2	Cena	39
6.6.3	Distribuce	40
6.6.4	Komunikace	40
7	Marketingový výzkum	42
8	Návrh pro zlepšení marketingové strategie.....	47
	Závěr	50
	Seznam použité literatury.....	52
	Seznam internetových zdrojů	53
	Seznam obrázků	55
	Seznam tabulek.....	56

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou marketingu vybrané technologické firmy. Cílem bakalářské práce je provést analýzu marketingu, vyhodnotit ji a posléze určit slabé stránky a navrhnout marketingovou strategii do budoucna. Práce je rozdělena na teoretickou část, kde je třeba vysvětlit základní pojmy marketingu, což pak poslouží jako podklad do části druhé, tedy praktické části.

Pomocí literární rešerše je nejprve v teoretické části obecně definován marketing, jeho historie a také podstata strategického marketingu. Dále jsou pak rozebírány nástroje k provedení marketingové analýzy, mezi které se nejen řadí situační analýza, jejíž součástí je PEST analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza k poznání vnitřního a vnějšího prostředí firmy, ale i finanční analýza ke zjištění finančního zdraví firmy a také BCG matice, která se zabývá portfoliem produktů. Následně je definován marketingový mix 4P, který zahrnuje cenu, propagaci, distribuci a v neposlední řadě také produkt a jeho životní cyklus. Závěr teoretické části je věnován problematice marketingového výzkumu, což zahrnuje stanovení cíle výzkumu, popsání důležitých metod sběru dat a následné uvedení základních rozdílů mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem. Díky čemuž jsou poskytnuty potřebné teoretické prvky, které tvoří podklad k praktické části.

Praktická část se zabývá vyhodnocením marketingové analýzy a následným návrhem pro zlepšení marketingové strategie do budoucna. K tomu je potřeba provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Nejprve je uvedena analýza trhu a tržní pozice. Dále pak PEST analýzy sloužící k hodnocení vnějších faktorů a Porterův model pěti sil k hodnocení konkurenčního prostředí. Následuje finanční analýza a SWOT analýza. V závěru této kapitoly je uveden marketingový mix vybrané firmy. Informace a data uvedené v kapitole číslo 6 jsou získány z kvalitativního rozhovoru s manažerem firmy a z výročních zpráv firem. Dále je pak marketingový výzkum, ke kterému je použito kvantitativní dotazníkové šetření mířené na cílové zákazníky vybrané firmy. Získané informace z těchto analýz jsou pak zohledněny při návrhu marketingové strategie pro vybranou firmu.

Tato práce se zaměřuje na analýzu marketingu vybrané technologické firmy, s cílem potvrdit či vyvrátit hypotézu o tom, zda současná marketingová strategie vybrané technologické firmy má nedostatky a rezervy, které je třeba identifikovat a zlepšit.

Teoretická část

1 Charakteristika marketingu

Jestliže se zmíní slovo marketing, tak si mnoho lidí automaticky představí reklamu, prodej nebo cokoliv, co je spojeno s podporou prodeje jako například různé kampaně. Avšak tento způsob myšlení o marketingu není omezen jen na laiky, nýbrž i na mnoho podnikatelů či manažerů. Důvodem tohoto myšlení je, že si marketing vyloží jako synonymum marketingové komunikace. V tomto případě by marketéři zmenšovali své portfolio aktivit jen na přípravu reklamních letáků, přizpůsobení webových stránek, zajišťování reklamy ve vyhledávačích či organizaci stánku na veletrhu (Karlíček, 2018).

Není možné, aby se stala záměna marketingu s reklamou a prodejem. Je velice důležité si říct, že již zmíněné aktivity jsou sice součástí marketingu, ale zastupují jen malou část celé podstaty marketingu.

1.1 Definice marketingu

Existuje mnoho definic, jak vystihnout pojem „Marketing“. Ta jedna z nejznámějších a nejvíce rozšířených je od Kotlera a Armstronga (2007), kteří definují marketing jako: *„Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“* (s. 40).

Dále i Světlík (2005) ve své knize definuje marketing jako: *„Proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“* (s. 340).

Definice si lze také ještě rozdělit na společenskou a manažerskou. Společenská definice se zaměřuje na roli marketing ve společnosti a zdůrazňuje jeho přínos pro zlepšení životní úrovně. Kdežto na druhé straně manažerská definice se soustředí na marketing jako na umění prodeje výrobků. Kotler a Keller (2013), však poukazují na to, že ačkoli prodej je vrcholem marketingového procesu, není to jeho nejpodstatnější aspekt.

Další definice, která stojí za zmínku je od Americké marketingové asociace (AMA), která v překladu zní: *„Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost“* (Kotler a Keller, 2013, s. 35).

Jak si lze povšimnout, tak většina definic se soustředí především na poznání a uspokojení lidských a společenských potřeb zákazníka či klienta ve snaze realizovat zisk co nejefektivněji.

Marketing se dá brát jako velice komplexní proces, který se zabývá velkým počtem činností. Jen tehdy, když se pozná kupní chování zákazníků neboli jejich potřeby a přání, tak se podnik může zaměřit na své cíle a splnit je. Podnik poté zkoumá tyto potřeby a přání pomocí průzkumu a analýzy trhu a pomocí výsledků z těchto činností je podnik schopen odvodit další kroky. Hned poté následuje proces plánování, organizování a stanovení cílů, a nakonec vzejde výsledná strategie.

1.2 Historie marketingu

Výraz marketing jako takový je znám až z 19. století, kdy začala růst potřeba změny přístupu k pochopení a následného uspokojení zákazníků. V tuto dobu se také udály velké sociální a technologické změny, které ve výsledku měnily náš svět až do aktuální podoby. A marketing je jedním z příkladů tohoto vývoje. Výše zmíněné změny byly podporovány vědeckými pokroky, díky nimž se začaly tvořit důležité podklady pro novou filosofii v uspokojování zákazníků. S nástupem široké nabídky v jednotlivých odvětvích přichází konkurence a s tou i marketing orientovaný na prodej. Z tohoto období pochází i průkopník Tomáš Baťa, který svým stylem vedení firmy předběhl svou dobu. Prvky, jako motivace oddělení podílem na zisku či rozvoj firmy takovým způsobem, aby se zaměřovala na globální trh nebo účast známých osobností v reklamních kampaních, stále slouží jako inspirace podnikatelů v 21. století (Pavlečka, 2008).

1.3 Strategický marketing

Mnoho autorů, kteří definují strategický marketing, mají rozdílné úhly pohledů na jeho pojetí. Například Kotler a spol. (2007) ho berou jako průběh spojení silných stránek podniku se skupinou zákazníků, kterým firma svou nabídkou může vyhovět. Je to typ procesu, který má vliv nejen na celkový směr, ale i budoucnost firmy, a z toho důvodu je k jeho proveditelnosti potřeba znát makroprostředí, mikroprostředí a obsluhované trhy.

Na druhé straně Hronová a spol. (2003) pojednává o strategickém marketingu jako o vývojové fázi marketingu. Marketing se stává strategickým jen tehdy, když se koncentruje nejen na současné okolnosti, ale i na budoucí činnosti jako například vymezení potencionálních zákazníků a jejich potřeb. V tom případě připravuje manažery na možné změny a učí je poznat rizika či příležitosti pro podnik a přizpůsobí se jim dříve než konkurence.

Sice se definice těchto autorů v určitých směrech liší, ale společně s ostatními autory, kteří se zabývají strategickým marketingem, se shodují na tom, že je orientován dlouhodobě a tkví na zvolení takového cílového trhu a segmentu, na které by se měl podnik soustředit v rámci splnění všech svých cílů (Jakubíková, 2013).

Mezi funkce strategického marketingového řízení patří hlavně vedení a organizování různých marketingových aktivit tak, aby díky nim byly realizovány marketingové cíle tak, aby se i zároveň zohlednily veškeré okolní faktory. Strategické marketingové řízení se zaměřuje na pevné propojení mezi firmou a jejím cílovým trhem. Jeho hlavním záměrem je efektivně reagovat na změny v prostředí, což umožní poskytování vysoké hodnoty pro zákazníky. Zásadou je plná integrace marketingové koncepce do podnikání. V rámci tohoto procesu se vedení podniku snaží stanovit takovou marketingovou strategii, aby dosáhly konkurenceschopnosti na trhu a zároveň vycházely z celopodnikové strategie, která určuje směr, rozdělení zdrojů a limity podniku (Jakubíková, 2013).

1.3.1 Vize a mise

Smyslem vize je její pochopení a následně přijetí role, když se realizuje a využívání jejích hodnot, které reprezentuje. Středem jakékoliv vize by měl být „výsledek“, který má být dosažen v souladu se zájmem zákazníka (Jakubíková, 2013).

Jak už bylo řečeno, vizi musí pochopit každý, takže by měla být správně formulovaná, realistická a také dobře komunikovatelná. Cílem vize je vyjasnění obecného směru, motivování lidí k vykročení správným směrem a efektivně vést úsilí mnoha lidí.

Kotler a Armstrong (2004) definují misi neboli poslání takto: „*Poslání firmy je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout*“ (s. 82). Mise firmy by mě prezentovat její smysl existence, její vztah k ostatním subjektům na trhu, firemní etiku a firmou uznávané hodnoty (Jakubíková, 2013).

1.3.2 Cíle

Každá firma si stanovuje své cíle sama. Je mnoho cílů, které si firma může stanovit a pak se jich snažit dosáhnout. Podnikové cíle je možné rozdělovat dle různých kritérií jako například jejich pořadí významu (primární a dílčí), velikosti (neomezené a omezené), časového hlediska (krátkodobé a dlouhodobé), vztahu mezi nimi (komplementární a konkurenční) a podle obsahu (Jakubíková, 2013). Mezi nezbytné cíle může patřit zejména rozvoj firmy, její růst, maximalizace zisku a tržní ceny akcií. Cíle by měly být charakterizovány specifickými znaky. Je možnost je shrnout pod tzv. pravidlo SMART, což znamená, že by měly být „chytré“ nebo „chytře stanovené“:

- Specifický – v množství, kvalitě, čase – Na který trh chceme proniknout? Čeho chceme na trhu dosáhnout?
- Měřitelný – O jak velký podíl na trhu usilujeme, v jakém čase?
- Akceptovatelný – Je cíl akceptovatelný všemi, kdo se na něm mají podílet?
- Reálný – Je stanovený cíl dosažitelný? Jak náročné je jeho dosažení?

- Sledovatelný – Jsou určeny jednotlivé časové etapy pro sledování jeho plnění?

Tímto pravidlem by měly být řízeny všechny cíle, kterých chce podnik dosáhnout. V teorii se pak dále můžeme setkat ještě s trochu pozměněným a rozšířeným pravidlem SMARTER, kde po sobě jdoucí písmenka vyjadřují cíl jako specifický, měřitelný, dosažitelný, orientovaný na výsledek, časově vymezený, v souladu s etickým přístupem k podnikání a zaměřený na zdroje (Jakubíková, 2013).

2 Nástroje k provedení marketingové analýzy

V této kapitole teoretické části se pojednává o jednotlivých nástrojích sloužících k provedení marketingové analýzy. V tomto případě se také nesmí zapomenout na data, se kterými se pracuje při tvorbě marketingové analýzy. V této části jsme schopni rozlišovat interní a externí data. Interní data jsou taková data, které je možno získat z interních zdrojů firmy jako například z účetních databází. Na druhé straně k získání externích dat je potřeba provedení analýzy svého okolního prostředí. Detailnějšímu rozdělení dat, jejich metod sběru a následnému použití se pak věnuje čtvrtá část této bakalářské práce.

2.1 Situační analýza

Principem situační analýzy je shrnutí nejdůležitějších informací o cílovém trhu, díky nimž jsou poté marketéři schopni vytvářet marketingové strategie. Zjednodušeně jde o popsání aktuálního stavu a trendů v mikroprostředí a makroprostředí (Karlíček, 2018). Kotler a spol. (2013) rozdělují prostředí firmy na mikroprostředí, kam patří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost, makroprostředí, kam patří politické, ekonomické, sociální a technologické faktory a na vnitřní prostředí, které je tvořeno zdroji firmy.

Zároveň by situační analýza měla směřovat k výběru cílových trhů a k formulování souběžně proveditelných a náročných marketingových cílů a strategií firmy pro ty určité trhy. Je důležité také zmínit, že by se situační analýza měla zaměřit na nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které jsou ve vnějším prostředí a dají se brát jako výhodné pro firmu, a mezi samotnými zdroji a schopnostmi firmy. V současné době se náplň situační analýzy ukrývá pod označením 7 C:

- národní specifika,
- makroekonomické faktory,
- podnik,
- zákazníci,
- konkurenti,
- náklady,

- změny (Jakubíková, 2013).

Situační analýza je proces, který zahrnuje shromažďování, hodnocení a interpretaci důležitých informací o vnitřních a vnějších faktorech, které jsou schopny ovlivnit dosažení předem daných cílů firmy.

2.1.1 PEST analýza

První důležitou analýzou, která pojednává o makroprostředí, je PEST analýza. Smyslem této analýzy je poskytnout relevantní informace politicko-právních, ekonomických, sociálních, technologických faktorů, které působí na daný podnik. Tato analýza se provádí, protože znalost makroprostředí je pro firmu podstatná z pohledu využití nových příležitostí nebo z pohledu výskytu hrozeb, které nastávají změnami vlivů v prostředí (Jakubíková, 2013).

Principem této analýzy je zodpovědět tyto tři otázky (Váchal a Vochozka, 2013):

1. Které vnější faktory ovlivňují podnik?
2. Jaké dopady mohou mít tyto faktory?
3. Které z těchto faktorů jsou v budoucnu nejdůležitější?

Politicko-právní faktory: Politická situace může pro podnik představovat jak příležitosti, tak i hrozby. Vzhledem k existenci platných zákonů a vyhlášek, které mají vliv na podnik, může mít politické prostředí výrazný vliv na jeho rozhodování. Mezi politicko-právní faktory zařazujeme:

- politickou orientaci vládní reprezentace,
- antimonopolní opatření,
- politika zdanění,
- sociální politika,
- legislativa podnikatelského sektoru,
- vízová politika,
- zákony,
- mezinárodní vztahy,
- monetární a fiskální politika vlády (Váchal a Vochozka, 2013).

Ekonomické faktory: Tyto faktory jsou základními prvky vycházejícími z ekonomiky a směru ekonomického rozvoje. Ekonomické faktory jsou charakterizovány a ovlivňovány současným stavem ekonomiky. Mezi ekonomické faktory patří:

- míra inflace,
- úrokové sazby,
- míra nezaměstnanosti,
- stav ekonomiky s ohledem na hospodářský cyklus,

- vývoj HDP,
- stav platební bilance státu (Váchal a Vochozka, 2013).

Sociálně-kulturní faktory: Tyto faktory se vážou na způsob života lidí. Jsou společenské proměny, které se projeví v rámci naší společnosti. Mezi sociálně-kulturní faktory patří:

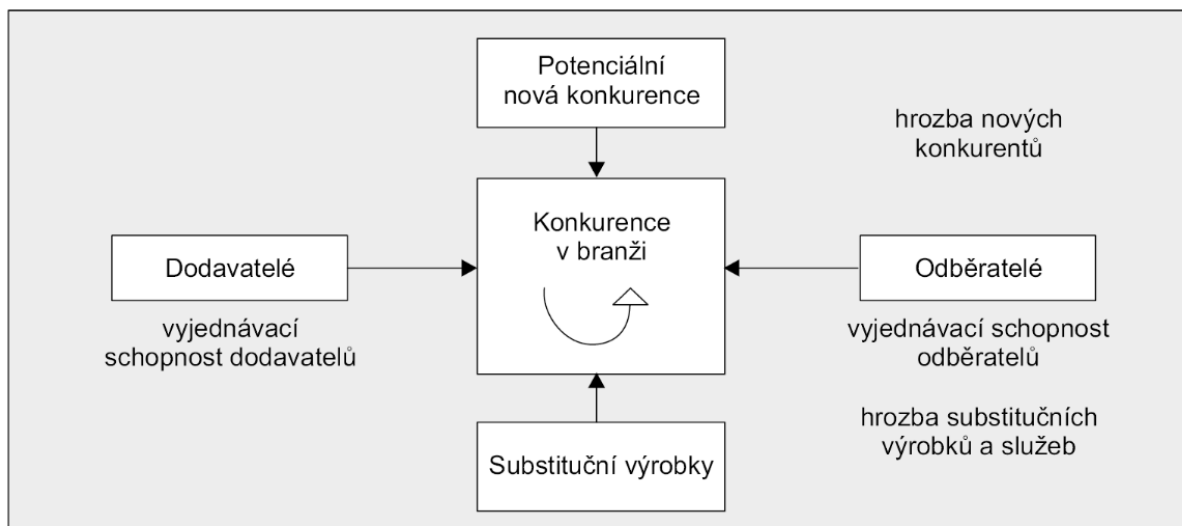
- míra vzdělanosti,
- vývoj životní úrovně obyvatelstva,
- životní styl,
- způsob komunikace,
- kultura a náboženství,
- demografické změny,
- přístup k práci (Váchal a Vochozka, 2013).

Technologické faktory: Technologické prostředí a inovace v technologiích slouží jako zdroj a podnět k pokrokům, které umožňuje firmám dosahovat lepších ekonomických výsledků a zvyšovat konkurenceschopnost. Tyto faktory jsou stěžejní pro firmu řešenou v praktické části. Mezi tyto faktory se zařazují:

- trendy v inovacích produktů,
- trendy ve vývoji aplikací,
- vznik substitutů kvůli inovacím,
- vládní podpora vědy a techniky,
- náklady na přírodní zdroje (Váchal a Vochozka, 2013).

2.1.2 Porterův model pěti sil

Porterova analýza jako taková představuje cenný nástroj pro hodnocení mikroprostředí firmy. Porter byl schopen identifikovat pět sil konkurence, které mají vliv na ziskovost firmy na určitém trhu. Mezi tyto síly patří současná konkurence, potenciaální konkurence, hrozba substitutů a vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů. Tato analýza umožňuje získat ucelený pohled na konkurenční situaci na trhu (Karlíček, 2018). Tento model pěti sil je znázorněn na obrázku číslo 1.



Obrázek 1 - Porterův model 5 sil (Jakubíková, 2013)

- **Současná konkurence**

Mnoho trhů se vyznačuje velmi silnou současnou konkurencí, což znamená, že neustále dochází ke konkurenčnímu boji mezi nimi. Z tohoto důvodu musí být firmy obezřetné ohledně svých marketingových aktivit a jejich následných reakcí od konkurence. Na druhé straně tu jsou pak další trhy, které jsou specifické svojí nízkou až skoro chybějící konkurencí, což může vyústit pro firmu jako možnost generovat velké zisky (Karlíček, 2018). V rámci konkurenčního prostředí firmy mezi sebou bojují o tzv. konkurenční výhodu. Ta se může dělit na nákladovou, zde se firma snaží o nízké náklady, a diferenciacní, kde se firma snaží rozlišovat od její konkurence různými prvky.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Avšak současná konkurence není jedinou hrozbou v konkurenčním prostředí. K ní se samozřejmě také pojí noví konkurenti, kteří chtějí vstoupit na stejný trh. Ovšem tento vstup na trh není tak lehký, jak se zdá. Každý trh je specifický také svými bariérami. Mezi různé bariéry můžou patřit vládní regulační opatření, patenty, licenční požadavky, kapitálová náročnost trhu, limitované distribuční kanály a další, které jsou schopny znemožnit vstup na určitý trh (Váchal a Vochozka, 2013).

- **Substituty**

Substitutem je produkt nebo služba, který uspokojuje stejnou nebo podobnou potřebu jako produkty firmy a jejích přímých konkurentů. I když uspokojují stejnou potřebu, tak se stejně nějakým způsobem liší a dochází k jejich přehlížení (Karlíček, 2018). Firma samotná musí věnovat aspoň trochu pozornosti možným substitutům, protože se může stát, že daný substitut je cenově výhodnější a kvalitnější, což by vyústilo v úpadek prodeje produktu firmy.

- **Odběratelé a jejich vyjednávací síla**

Odběratelé jsou schopni představovat hrozbu pro firmu na daném trhu jen tehdy, když pomocí jejich vyjednávací síly jsou schopni cenu snižovat. To může nastat, jestliže zákazník cítí, že výměna dodavatele není složitá a půjde lehce (Karlíček, 2018). Zároveň je důležité si uvědomit, že síla odběratelů je ovlivněna hodně faktory a každý odběratel se odlišuje různými hodnotami. Z tohoto důvodu je těžké zacílit na všechny odběratele a firma si musí určit, která skupina je pro její trh nejdůležitější (Váchal a Vochozka, 2013).

- **Dodavatelé a jejich vyjednávací síla**

Dodavatelem je brán každý subjekt, který je schopen poskytnout firmě požadované zdroje, které pak firma využívá k prodeji svých vlastních produktů. Stejně jako odběratele, tak i dodavatelé mají vyjednávací sílu. V případě, že budou mít dodavatelé dostatečně vysokou vyjednávací sílu, tak jsou schopni ji použít k dosažení zlepšených podmínek a zvýšení cen. Tato situace může nastat, když se firma spoléhá na dodání jen od jednoho dodavatele (Karlíček, 2018).

2.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza jako taková je jedna z nejpoužívanějších a nejrozsáhlejších analýz prostředí. Je to kvůli tomu, že se zabývá identifikací silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb, které mají vliv na firmu (Jakubíková, 2013). Z vnitřního prostředí podniku vyplývají silné a slabé stránky, které jsou pod kontrolou dané firmy. Na druhé straně příležitosti a hrozby vycházejí z vnějšího prostředí a nejsou přímo ovlivňovány danou firmou.

U SWOT analýzy je důležité, aby v ní nebylo uvedeno až moc nepodstatných faktorů. SWOT analýza jakožto nástroj musí být přehledná a obsahovat jen ty nejdůležitější faktory. Zároveň by měla klást důraz nejen na současný stav firmy, ale i nadcházející trendy (Karlíček, 2018).

<p style="text-align: center;">Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 2 - SWOT analýza (Jakubíková, 2013)

- **Silné stránky**

Tvoří vnitřní část analýzy a slouží k posílení pozice firmy na trhu a identifikovat oblasti, ve kterých firma předčí svou konkurenci. Cílem firmy je maximalizovat využití těchto silných stránek. Mezi silné stránky můžeme počítat kapitálovou sílu, silné zdroje, nízké mzdové náklady, kvalita výrobku, lokalita firmy, moderní technologie (Kotler a Keller, 2007).

- **Slabé stránky**

Slabé stránky se stejně jako silné stránky nachází ve vnitřní části analýzy. Většinou se tvoří na bázi porovnání s konkurencí. Slabé stránky mají za příčinu nižší hodnotu firmy a kvůli tomu by cílem firmy měla být jejich úplná minimalizace. Mezi slabé stránky se mohou řadit vysoké náklady, nízká produktivita, slabý management, špatní dodavatelé, nízká diferenciací produktu (Kotler a Keller, 2007).

- **Příležitosti**

Další částí SWOT analýzy jsou příležitosti. Ty patří do vnějších faktorů a tvoří potenciální šanci pro větší konkurenceschopnost firmy na trhu a maximalizace zisku. Pro firmu je velice důležité, aby tyto příležitosti včas identifikovala a využila dřív než konkurence. Mezi příležitostmi může patřit nová modernější technologie, možnost exportu, růst poptávky, spolupráce s dodavateli (Kotler a Keller, 2007).

- **Hrozby**

Hrozby jsou poslední položkou v této analýze. Hrozby stejně jako příležitosti se zařazují do vnějších faktorů a většinou představují různá rizika, kvůli kterým by firma mohla přijít o svou dobrou pozici na trhu. Cílem firmy je znovu jejich identifikace a následná eliminace těchto hrozeb. Může se jednat o nárůst nákladů, ztrátu dodavatele, nestabilitu trhu, vstupu zahraniční konkurence (Kotler a Keller, 2007).

Je důležité, aby se výše zmíněné faktory posuzovali v závislosti na sobě, protože při odděleném sledování by analýza postrádala smysl. SWOT analýza vystihuje vztahy mezi jednotlivými prvky na základě, kterých by pak firma měla vytvořit správnou marketingovou strategii. Z analýzy lze odvodit tyto 4 základní strategie:

- **SO strategie** – strategie využití funguje na principu využívání silných stránek ku prospěchu příležitostí,
- **ST strategie** – strategie konfrontace se snaží využívat silné stránky ke snížení počtu hrozeb,
- **WO strategie** – strategie hledání využívá příležitosti k odstranění slabých stránek,
- **WT strategie** – strategie vyhýbání se snaží eliminovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám (Grasseová, 2012).

2.2 Finanční analýza

Finanční analýza jako taková je nezbytnou součástí marketingové analýzy, protože se používá ke zjištění současnému finančnímu zdraví podniku. Je to jeden z hlavních procesů firmy, protože dává manažerům vhled na aktuální stav financí ve firmě. Zdrojem dat k této analýze jsou především účetní výkazy jako výkaz zisků a ztrát, rozvaha a cash flow.

Pojem finanční analýza se dá definovat jako důkladné analyzování a strukturování získaných informací, které se nacházejí v účetních výkazech. Ve finanční analýze je zahrnuto hodnocení firmy v minulosti, současnosti a také obsahuje předpovídání budoucích finančních podmínek. Hlavním principem finanční analýzy je důkladná příprava dat sloužících jako podpora ke kvalitnímu rozhodování o fungování firmy (Růčková, 2019).

V rámci finanční analýzy je možno rozlišovat 4 základní skupiny ukazatelů, díky kterým si firma může vytvořit představu o finančním stavu firmy. Mezi tyto skupiny ukazatelů se řadí **ukazatele rentability**, které je možno definovat jako: „*Ukazatele rentability vypovídají o míře dosaženého zisku z investic poskytovatelům kapitálových zdrojů. S jejich pomocí je vyjadřována intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do společnosti.*“ (Šulák a Vacík, 2005, s. 18). K tomuto ukazateli jsou využívána data z rozvahy a z výkazu zisků a ztrát. Rentabilita funguje jako měřítko schopnosti firmy vytvářet nové zdroje a zároveň dosahovat zisku při použití investovaného kapitálu.

Dále se pak mluví o **ukazatelích likvidity**, které mají za úkol odhalovat schopnost firmy splácet krátkodobé závazky, protože trvalá platební schopnost se bere jako jedna ze základních podmínek úspěšného fungování firmy (Růčková, 2019). Analýzy těchto dvou ukazatelů jsou nejen podstatné pro vedení firmy, ale i pro lidi jako například investory.

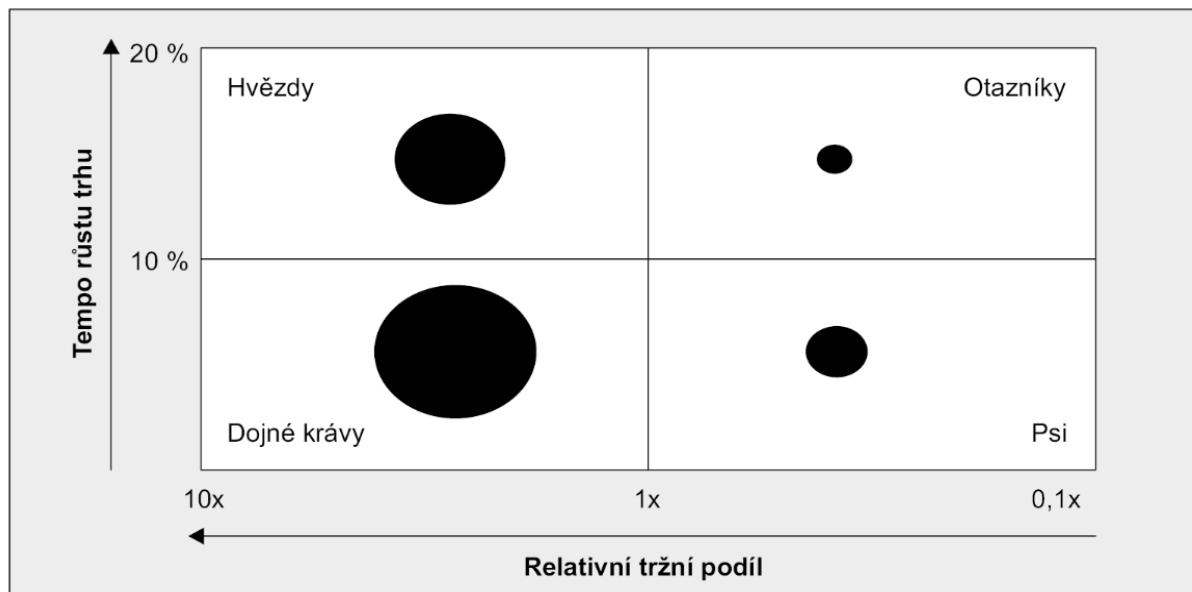
Třetí základní skupinou jsou **ukazatele aktivity**, který slouží k měření schopnosti firmy využívat vlastní zdroje. Jejich výpočty mají zodpovídat na otázku o tom, jak daná firma pracuje s aktivy a jak to ovlivňuje likviditu a výnosnost firmy (Růčková, 2019).

A poslední nezmíněnou skupinou jsou **ukazatele zadluženosti**, které mají na starost hodnotit finanční sestavení firmy z dlouhodobého hlediska (Růčková, 2019). „*Ukazatele zadluženosti slouží jako identifikátory výše rizika, které společnost podstupuje, pokud financuje svoje podnikatelské aktivity danou strukturou vlastních a cizích zdrojů.*“ (Šulák a Vacík, 2004).

Nakonec je důležité zmínit, že tyto ukazatele a jejich výpočty jsou podstatou finanční analýzy, protože hodnotí finanční zdraví podniku srozumitelně a jasně (Fotr a spol., 2020). Výsledky finanční analýzy a jednotlivé hodnocení různých ukazatelů jsou základem ke správnému zvolení finančních cílů firmy a také pomáhají manažerům najít místa, ve kterých se firmě nedaří.

2.3 BCG matice

A posledním nástrojem k provedení marketingové analýzy je BCG matice, která se zaměřuje na portfolio produktů. Tato matice byla představena skupinou Boston Consulting Group, která ji postavila na myšlence, že velikost hotových finančních prostředků, které byly vytvořeny samostatnými podnikatelskými jednotkami, je velice úzce propojena s rychlostí růstu trhu a s relativním podílem na trhu. Tyto faktory jsou v BCG matici a figurují jako faktory strategické úspěšnosti (Jakubíková, 2013). Na níže uvedeném obrázku je vidět, jakým způsobem na sebe faktory navazují.



Obrázek 3 - BCG matice (Jakubíková, 2013)

BCG matice funguje na předpokladu, že každá se umístí ve vhodném místě. Tato matice obsahuje čtyři kvadranty, přičemž každý z nich vyjadřuje jiný typ obchodu. To, jak jsou produkty/obchody umístěny v matici, vyjadřuje o jejich funkci generování peněžních prostředků. V prvním případě, kde jsou výrobky v kvadrantu nazvaném „**Otazníky**“, se pojednává o výrobcích s nižším tržním podílem, ale zároveň se nachází na trhu s vysokým tempem růstu. Otazníky jsou finančně náročné, ale za to mají potenciál ke zvýšení tržního podílu do budoucna oproti konkurenci. Obsahem dalšího kvadrantu jsou tzv. „**Hvězdy**“. Těmi se stávají úspěšné otazníky, kteří mají zároveň silnou pozici oproti konkurenčním výrobkům a také jsou stále na trhu s vysokým tempem růstu. V tomto kvadrantu jsou vždy ziskové produkty. Další kvadrant pojímá výrobky, které mají vysoký tržní podíl, ale už s nízkým tempem růstu trhu. V tomto kvadrantu jsou „**Dojné krávy**“, což jsou úspěšné výrobky, které už nejsou závislé na velkých investicích. Produkované finance z krav jdou na podporu ostatních skupin. A poslední kvadrant je místem pro produkty s velice nízkým tržním podílem, na neatraktivním trhu s nízkým tempem růstu. V tomto kvadrantu jsou tzv. „**Psi**“, kteří generují velmi nízké zisky a někdy až ztráty. Je potřeba brát v potaz, jestli s nimi nadále pracovat či je omezit (Blažková, 2007).

3 Marketingový mix

Tématem další kapitoly této bakalářské práce je marketingový mix. Ten je jednou z dalších důležitých částí, která je potřeba k definování marketingové strategie dané firmy. McCarthy byl schopen určit nejrůznější marketingové aktivity a rozřadit je do čtyř obsáhlých oddílů, které pak tvoří marketingový mix označen jako 4P. Mezi jednotlivé oddíly se zařazuje produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion) (Kotler a Keller, 2013).

Na druhé straně u služeb jsou ještě používány další prvky jako lidé (people), balíček služeb (packaging), tvorba programů (programming) a spolupráce neboli partnerství (partnership). Je to z toho důvodu, protože u služeb se uvádí vysoký podíl lidské práce (Jakubíková, 2013).

Závěrem je možné to shrnout tak, že díky využití těchto nástrojů se firma soustředí na zvýšení poptávky po jejich produktech a službách. Na bázi marketingového mixu je cílem firmy vyhotovení správného výrobku, který je svou cenou lukrativní, je snáze distribuován a také o něm cílový trh ví. Zároveň je důležité si uvědomit, že marketingový mix se uzpůsobuje i podle toho, zda působí na spotřebitelský nebo průmyslový trh.

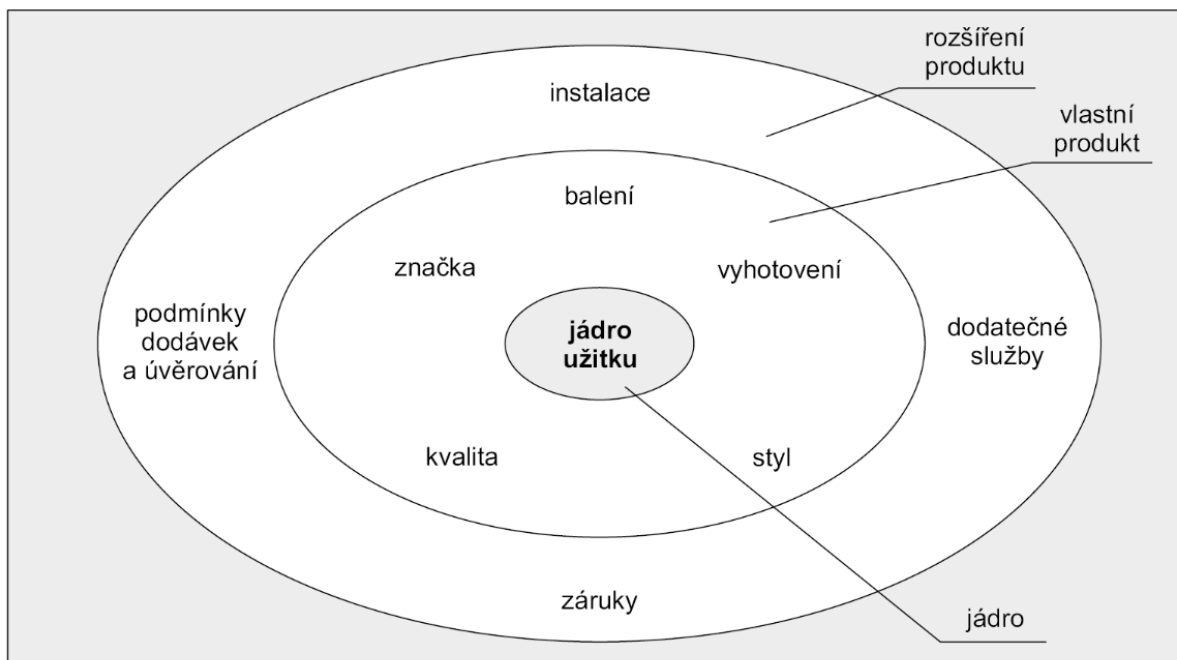
3.1 Produkt

Produkt je uváděn jako jeden z nejdůležitějších prvků marketingového mixu. Je důležité si uvědomit, že produktem nejsou jen všelijaké fyzické výrobky, ale jsou to také služby, informace, zážitky a kombinace. Podmínkou je jen to, že musí být předmětem směny (Karlíček, 2018). S tím také souhlasí Kotler a spol. (2007), když podobné aspekty zmiňují ve své definici, kde produktem je: „*cokoliv, co může být na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby, patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky*“ (s.615).

Produkt lze hodnotit z pohledu marketingové strategie a rozdělit ho na 3 základní úrovně:

1. jádro produktu,
2. reálný produkt,
3. rozšířený produkt (Jakubíková, 2013).

Jádro produktu naplňuje funkci řešení přání a problémů zákazníka a naplnění jeho očekávání. Reálný produkt je souhrnem vlastností, které mají produkt správně charakterizovat, a hlavně jsou vyžadovány zákazníkem. Jedná se o kvalitu, značku, image, obal a tvar balení. Rozšířený produkt je už takovým doplňkem dvou výše zmíněných, protože obsahuje služby a výhody navíc k produktu, které vyjadřují doplňující užitek pro zákazníky. Sem spadá servis, poradenství, platby na splátky, záruční lhůty a další. Toto rozdělení je graficky zobrazeno na obrázku č.4.



Obrázek 4 - Vrstvy produktu (Jakubíková, 2013)

K závěru je důležité zmínit, že produkty na spotřebitelském trhu slouží k uspokojení potřeb spotřebitelů, kdežto produkt na průmyslovém trhu slouží jako součást dalšího výrobního procesu či prodeje.

Zároveň se ještě nesmí opomenout na životní cyklus produktu. Tento proces pojednává o čtyřech fázích, kterými by si měl každý produkt projít, ale ne vždy tomu tak je.

Celý cyklus začíná fází, kdy se produkt uvádí na trh tzv. fáze zavádění. Pro tuto fázi je typický pomalý růst tržeb a zisk v záporných číslech. Je to způsobeno velkými náklady, které jsou spojeny se zaváděním a propagováním produktu (Karlíček, 2018). V této fázi si firma určuje za cíl zvýšit povědomost zákazníků o jejím produktu a zároveň vysvětlit jeho přínos pomocí nástrojů marketingové komunikace. Konkurence je v tomto období spíše nízká, popřípadě jen vyčkává na reakci spotřebitelů na daný produkt.

Když produkt úspěšně přejde první fází, tak se dostává do fáze růstu. V této fázi je typická rychle rostoucí poptávka, na kterou navazují vyšší tržby a zisky, ale zároveň se objevuje více konkurentů, kteří vstupují na trh (Karlíček, 2018). Tento krok nutí každou z firem zdokonalovat své produkty a zároveň stále vkládat finanční prostředky do marketingové komunikace. Cílem komunikace nadále zůstává zvýšení povědomosti o produktu, ale přidává se k ní i informování o značce dané firmy.

V další části cyklu se produkt dostává do fáze zralosti. Tato fáze je specifická tím, že je zpravidla nejdelší a produkt je přijat velkým počtem potencionálních zákazníků, což vyústí v nasycený trh. Firmy musí nějakým způsobem reagovat na vysokou konkurenci, a to je nutí k inovacím produktů, neustálému investování do marketingové komunikace a v neposlední řadě ke snížení cen, za předpokladu přilákání nových zákazníků (Karlíček, 2018).

Intenzivní konkurence vede k záhubě slabších firem, které musí trh opustit. Ve výsledky na trhu zůstávají velké a konkurenceschopné firmy. Také se při této fázi na trhu objevují nové produkty, které se postupem času stávají substituty již stávajícímu produktu.

A po fázi zralosti následuje fáze úpadku. V této fázi dochází k nižším tržbám a produkt už není tolik ziskový jako býval. Dochází k nahrazení stávajícího produktu substitutem, který stále více zákazníků upřednostňuje. V tomto případě dochází k tomu, že hodně firem z trhu postupně mizí nebo alespoň stahují své produkty z prodeje. Dalším krokem firmy může být prodání svého výrobku jiné firmě nebo zacílit na část trhu, která má dostatečnou kupní sílu, omezit provozní náklady a investice do komunikace, což ve výsledku ještě může generovat zajímavé zisky (Karlíček, 2018).

3.2 Cena

Cena jako taková je jediným prvkem marketingového mixu, která je zdrojem zisku pro firmu. Ostatní prvky jsou spojeny hlavně s náklady (Karlíček, 2018). Jakubíková (2013) uvádí, že: *„Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění“* (s. 1369). Výsledkem vhodně určené ceny za službu a zboží je rostoucí stav finanční situace firmy. Cena má vliv na poptávku po produktu nebo službě, postavení firmy oproti konkurenci i celkovému postavení na trhu, informuje zákazníky, ale také se na ní vztahují i regulace (Jakubíková, 2013). Je hodně způsobů, kterými se dá cena vytvořit.

Při stanovení cenové hladiny je důležité, aby firma brala v potaz hlavně své fixní (pronájem strojů) a variabilní náklady (nákup materiálu), které se liší podle reakce na změnu objemu produkce. Dále by firma neměla zapomínat na kupní sílu a cenu v cílových segmentech. To se týká také ceny a reakce konkurence na zvolenou firemní cenovou politiku. A posledním faktorem, který by měla firma brát v úvahu, jsou postoje a očekávání cílových zákazníků (Jakubíková, 2013).

V neposlední řadě je také důležité zmínit, že se cena na průmyslovém trhu ve finální fázi ještě upravuje a personalizuje. Principem toho je, čím více bude odběratel odebírat, tím výhodnější by měl dostat cenu. Což má také za příčinu dlouhodobé a pozitivní obchodní vztahy.

Ať už je produkt v jakékoliv fázi, tak hodnota ceny by nikdy neměla jít pod hodnotu nákladů. Zároveň by firma měla brát ohledy na ceny své konkurence, aby nakonec ta cena nebyla hlavním faktorem, která přesvědčí cílové zákazníky o zvolení si produktu konkurence. A v neposlední řadě by cena měla představovat i hodnotu, kterou si zákazník kupuje.

3.3 Distribuce

Dalším prvkem marketingového mixu je distribuce. Realizace toku zboží či služeb k cílovému zákazníkovi probíhá různými distribučními cestami. Pro firmu je v tomto případě podstatné nalézt vhodné cesty, díky kterým se dostane k zákazníkovi.

Distribuční cesty také splňují mnoho funkcí, které dovolují zákazníkům „nabýt“ svého zboží a služeb. K těmto funkcím se řadí zajištění přístupu k produktu, které si zákazník nárokuje, hledání nových spotřebitelů, budování vztahů se spotřebiteli, spojení nabídky s jejich potřebami, různé cenové vyjednávání a dále také funkce zaměřené na logistiku aj. Díky těmto funkcím vznikají pro distribuční cesty potřebné přidané hodnoty (Jakubíková, 2013).

Distribuční cesty se dají rozdělit na přímé a nepřímé. Díky přímým distribučním cestám se firmy dostávají k přímému kontaktu se zákazníkem. Vztah mezi zákazníkem a výrobcem je při tomto typu jeden z nejdůležitějších aspektů, protože je nezbytným ke hladkému fungování celé spolupráce. Přímé distribuční cesty bývají spíše využity na průmyslovém trhu než na spotřebitelském trhu. Mezi výhody přímých distribučních cest se dá zařadit stálá kontrola nad svými produkty. Na druhé straně pro vybrané výrobní kategorie jsou tyto cesty neefektivní. (Karlíček, 2018).

U nepřímých distribučních cest je rozdíl takový, že než produkt doputuje ke svému spotřebiteli, tak přejde ještě přes tzv. mezičlánky. Mezi tyto články se na průmyslovém trhu zařazují mezipodnikovní distributoři nebo například zástupci výrobce či prodejní oddělení. Kdežto na spotřebitelském trhu tuto činnost obstarávají převážně velkoobchody a maloobchody (Jakubíková, 2013).

3.4 Komunikace

Posledním prvkem marketingového mixu je komunikace. Funkcí komunikace už dlouhou dobu není pouhá výměna informací. Je rozvinuta takovým způsobem, že v rámci marketingu si dává za úkoly hlavně přesvědčit, prodat a také vytvořit novou hodnotu. *„Marketingová komunikace je prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upozorňovat spotřebitele – přímo a nepřímo – o výrobcích a jejich značkách. Je prostředkem, s jehož pomocí může společnost vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztah“* (Kotler & Keller, 2013, s. 516).

Marketingová komunikace se rozděluje na osobní a neosobní. Osobní forma komunikace je prezentována osobním prodejem, kdežto do neosobní formy komunikace se uvádí reklama, podpora prodeje, přímý marketing, vztahy s veřejností neboli public relations a sponzoring. Zároveň kombinací těchto dvou forem jsou veletrhy a výstavy. Je důležité, aby firma volila různé kombinace těchto nástrojů, neboť každý z nich zastupuje určitou funkci a vzájemně spolu fungují a doplňují se (Přikrylová a kol., 2019).

Osobní prodej se definuje jako prezentace výrobku či služby, ke které dochází při osobní komunikaci mezi nabízejícím a poptávajícím. V tomto případě se mluví o přímé formě s cílem vytvořit dlouhodobé vztahy, posílit image nejen firmy, ale i produktu a v neposlední řadě i produkt prodat. Mezi výhody tohoto nástroje se zařazuje možnost okamžité zpětné vazby. V dnešní moderní době se už nemusí mluvit jen o fyzické přítomnosti při využívání tohoto nástroje, ale i o online komunikaci, kde je pravidlem, že obchod musí být dokončen fyzickým nákupem, nebo když to nejde jinak, tak skrze online prostředí. Tento nástroj osobní komunikace najde spíše uplatnění na průmyslovém trhu ještě v kombinaci s jinými nástroji (Přikrylová a kol., 2019).

Reklamu si představíme jako první nástroj neosobní komunikace. Jak už tedy zaznělo, jedná se o financovanou, neosobní formu komunikaci skrze různá média. Je realizována podnikatelskými subjekty, které mají za cíl oslovit jejich předem definovanou cílovou skupinu. Vyjadřuje podnět k nákupu určitého produktu či služby. Nosičem reklamy mohou být buď klasická (časopisy, noviny, billboardy) nebo elektronická (televize, rozhlas, internet) média (Přikrylová a kol., 2019).

Podpora prodeje je dalším typickým nástrojem pro neosobní formu komunikace. Podpora prodeje slouží jako krátkodobá pobídka pro zákazníky ke koupi určitého zboží či služby s cílem zvýšení prodeje toho produktu. Spadají do ní cenové zvýhodnění, ceny v soutěžích, ochutnávky, vzorky zdarma, předvádění výrobků a jiné časově nepravidelné činnosti. Kombinací s reklamou, která dá zákazníkovi podnět, je možno dojít k využití potencionálu podpory prodeje, která mu dá ten potřebný důvod ke koupi (Přikrylová a kol., 2019).

Přímý marketing je pomůcka k oslovení určité skupiny zákazníků. Výhodou tohoto nástroje je efektivita zacílení na předem daný segment trhu. Do přímého marketingu se zařazují brožury, katalogy nebo také telemarketing, reklama s přímou odezvou, e-mail marketing nebo online marketing, který je v dnešní moderní době velice využíván a spadají do něj např. webová stránky, sociální sítě, online produktové katalogy aj (Přikrylová a kol., 2019).

Public relations neboli vztahy s veřejností je neosobní forma komunikace, která se zaměřuje na vytvoření a následné udržení dobrých vztahů s interní a externí veřejností. Do interní veřejnosti se zahrnují zákazníci, dodavatelé, akcionáři, zaměstnanci, mezi externí veřejnost patří média, vládní orgány, resp. široká veřejnost. Mezi aktivity se řadí různé rozhovory, komunikace se zákazníky skrze sociální sítě či účast na různých akcích (Přikrylová a kol., 2019).

Myšlenka sponzoringu spočívá v poskytnutí financí, zdrojů nebo služeb poskytovatelem jinému subjektu, který na oplátku nabízí různá práva a výhody, jež poskytovatel propagačně využije. Poskytovatel financí, zdrojů nebo služeb si pomocí sponzoringu plní své předem určené propagační cíle. Dá se rozdělovat podle druhu sponzorované aktivity na sportovní, profesní, komerční, sociální, kulturní, vědecký aj (Přikrylová a kol., 2019).

Účast na veletrzích a výstavách vyjadřuje velmi silnou a efektivní marketingovou aktivitu, která využívá více nástrojů komunikačního mixu v daném časovém úseku a se zacílením na správný trh. Jedná se o pravidelné akce, které fungují pro firmy jako prostředek k představení své nabídky (Přikrylová a kol., 2019). Nejen na průmyslovém trhu jsou veletrhy, kongresy a různé výstavy velmi užitečné k oslovení potencionálních zákazníků, udržování vztahů se stávajícími zákazníky či k získání nových dodavatelů.

4 Marketingový výzkum

Poslední kapitola teoretické části se zabývá problematikou marketingového výzkumu. Tento pojem lze definovat jako metodické získávání, analyzování a formulování dat, která následně slouží jako základ pro rozhodování v oblasti marketingu. Hlavním účelem marketingového výzkumu by mělo být porozumění současnému stavu trhu a jeho budoucímu vývoji (Karlíček, 2018). McDaniel a Gates (2002) definují marketingový výzkum takto: „*Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům*“ (s. 6).

Marketingový výzkum plní zásadní funkci, díky níž jsou marketéři schopni minimalizovat míru nejistoty, která vychází z neustále proměnlivého prostředí. Díky provádění výzkumu jsou výzkumníci schopni odhadovat vývoj a reakci trhu na bázi jejich rozhodnutí. Zároveň je to velice podstatný obor, který slouží k lepšímu pochopení trhu a spotřebitelskému chování a nachází se v každém manažerském rozhodnutí, které je podloženo logickými odůvodněními. Lidé ve firmách, kteří chtějí uspět v marketingovém prostředí, musí být schopni vnímat zákazníky a správně používat nabízené výzkumné nástroje (Karlíček, 2018).

V dnešním dynamickém podnikatelském prostředí se marketingový výzkum provádí různými metodami, jako jsou dotazníkové šetření, skupinové rozhovory, pozorovací studie aj. Každá z těchto metod má své výhody a omezení. Je na rozhodnutí firmy, aby si správně zvolila metody, které závisí na cílové skupině respondentů, předem daných cílech výzkumu a dostupných zdrojích.

K provedení marketingového výzkumu by se na začátku měl vymezit problém a stanovit jasně daný cíl, který vyjadřuje, co přesně má výzkum zjistit a jakou přidanou hodnotu tím firma získá. Cílem marketingového výzkumu může být např. zjištění motivace ke koupi určitých služeb nebo produktů, zhodnocení trendů a dynamiky trhu nebo změny preferencí spotřebitelů. Nikdy nesmí nastat to, že by cíl byl moc obecný, protože by to znamenalo obrovské množství irelevantních až zavádějících informací, které by mohly negativně ovlivnit rozhodování marketéra (Karlíček, 2018).

Po stanovení cíle je důležité, aby si firma či daný výzkumník určili zdroje informací. Tyto zdroje musí být vhodné k tématu a především dostupné. Mohou to být různé databáze či studie s relevantními daty. Dále pak následuje důkladné stanovení výzkumných metod. Základní výzkumné metody se dělí na dotazování, pozorování a experimenty. V této části si výzkumníci sami kladou otázky, jako např. kolik bude potřeba respondentů, jak je budou vybírat atd. Poté následuje už samotný sběr, analýza a výsledná formulace dat. Závěrem se z toho pak mohou odvodit marketingová doporučení (Karlíček, 2018).

Marketingový výzkum jako takový má více využití, může k nim také patřit vyhodnocení marketingových aktivit firmy nebo ke zjištění sekcí, které firma může zlepšit.

4.1 Metody sběru dat

Tato subkapitola je věnována primárnímu a sekundárnímu výzkumu a jejich využívání různých metod při sběru dat. Vzhledem k vysokým nákladům proveditelnosti primárního výzkumu by firma vždy měla začínat svůj marketingový výzkum pomocí sekundárního výzkumu. V rámci sekundárního výzkumu se jedná především už o existujících datech, která byla sesbírána k jiným záměrům.

Karlíček (2018) ve své knize definuje sekundární výzkum jako: „*Sekundární výzkum, označován také jako výzkum od stolu, využívá informační zdroje, které byly v minulosti shromážděny někým jiným k jinému účelu, než je právě prováděný výzkum*“ (s. 407).

Zdroje k provedení sekundárního marketingového výzkumu bývají zpravidla interní či externí databáze, zprávy z různých statistických úřadů, výroční zprávy firem, články, různé studie ve vědeckých časopisech, blogy aj (Karlíček, 2018). Všechny tyto zdroje jsou buď veřejně dostupné, nebo do nich firma investuje desetinu nákladů, co by dala do primárního výzkumu. Na druhou stranu je důležité, aby firma byla schopna pořádně a správně vyhodnotit kvalitu výše zmíněných dat a zdrojů, protože tyto data a zdroje mohou ztrácet na aktuálnosti, přesnosti a relevantnosti (Tahal a kol., 2022).

Na druhé straně k použití primárního marketingového výzkumu dochází až v době, kdy je firma přesvědčena o nedostatečných informacích ze sekundárního marketingového výzkumu. Jak už bylo zmíněno, tak primární marketingový výzkum je mnohem nákladnější a pojednává o důkladnější a podrobnější analýze, která ve výsledku přinese více korektní a přesnější data. K provedení primárního marketingového výzkumu je potřeba služeb jiné specializované firmy, která výzkum provede.

Primární výzkum je metodou sběru dat, která cílí na získání důležitých informací ohledně chování, preferencí a potřeb stávajících nebo potenciálních zákazníků. K dispozici je několik metod primárního marketingového výzkumu, které zahrnují dotazování, průzkumy, skupinové rozhovory a pozorování (Tahal a kol., 2022).

Dotazování jako takové patří k nejvíce využívaným metodám primárního výzkumu. Spadá do něj nejen osobní, telefonické, písemné, ale i online dotazování. Tato metoda je vhodná pro shromažďování rozsáhlých dat od širokého a rozmanitého vzorku zákazníků (Tahal a kol., 2022). Je klíčové pečlivě naplánovat tuto metodu a zajistit, že otázky budou jasné a srozumitelné, aby byla metoda účinná a spolehlivá.

Další velice účinnou metodou je pozorování. Tato metoda se využívá především k získání náhledu o chování zákazníka. Výhodou této metody je nevědomost jedinců, kteří jsou zkoumáni a z toho důvodu se chovají přirozeně a nejsou nijak ovlivněni. Na druhou stranu nevýhodou může být sám pozorovatel a jeho neschopnost správné formulace výsledků (Karlíček, 2018).

V neposlední řadě nesmí být opomenuty různé skupinové rozhovory nebo rozhovory s jednotlivci. Tato metoda slouží k získání kvalitativních poznatků. Jejich cílem je zjistit nejen hlubší znalosti o svém cílovém trhu, ale i osobní názory na určité výrobky či služby. Nevýhodou této metody je její časová náročnost a zdoluhavému procesu při získání velkého objemu dat (Tahal a kol, 2022)

4.2 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Marketingový výzkum se dělí nejen na primární a sekundární, ale ještě na kvantitativní a kvalitativní. Zaměřením kvalitativního výzkumu je nalezení příčin, motivů a postojů. Výsledky tohoto výzkumu mají odpovídat na otázky „proč?“ a „jak?“. Pro tento výzkum je typická práce výzkumníků s menšími skupinami či jednotlivci. Cílem kvalitativního výzkumu je porozumění důvodům a reakcím, které vedou cílovou skupinu k nákupu a poté navazují na pozitivní nebo negativní postoj vůči danému předmětu výzkumu (Tahal a kol, 2022). Základními metodami kvalitativního výzkumu jsou expertní a individuální hloubkové rozhovory, které hledají původ názorů a chování. Moderátor rozhovoru má jasně dané otevřené otázky, kterými vybízí respondenta k vlastním odpovědím a moderátor mu po sléze naslouchá a zaznamenává jeho odpovědi. A druhou metodou tohoto výzkumu jsou tzv. skupinové rozhovory, kde je ve skupině deset až dvacet lidí a celá debata je řízena moderátorem (Foret, Melas, 2021).

Na druhé straně kvantitativní výzkum zkoumá odpovědi na otázku „kolik?“. Takovýto druh výzkumu se zaměřuje na práci s velkými reprezentativními vzorky respondentů, díky čemuž je možné statistické zpracování a zohlednění výsledků na celou populaci. Výstupem kvantitativního výzkumu jsou popisné a měřitelné informace, které představují reprezentativní obraz sledovaného názoru v určité populaci (Karlíček, 2018).

Jak kvalitativní, tak i kvantitativní výzkumy jsou důležitými nástroji sloužící k provedení marketingového výzkumu, a pomocí jejich výsledků lze vyvodit určité závěry a doporučení k následné marketingové strategii.

Praktická část

Cílem praktické části je na základě provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, její následné vyhodnocení a určení silných a slabých stránek vybrané technologické firmy stanovit návrh marketingové strategie do budoucna. Úvod praktické části se bude věnovat samotnému představení firmy, poté bude následovat analýza, ve které se bude jednat především o zkoumání vlivů vnějšího a vnitřního prostředí, které ovlivňují fungování firmy na trhu. Předposlední část se bude zabývat dotazníkovým šetřením s cílem zjistit zpětnou vazbu na různé marketingové aktivity firmy. V závěru této části bude sestaven návrh na bázi zjištěných dat.

5 Představení vybrané technologické firmy

Vybranou firmou je Arthrex s.r.o. Tato firma je součástí globální skupiny Arthrex, která byla založena v roce 1981. Tato skupina je nadnárodní společností v oblasti lékařských technologií, která se zabývá vývojem a výrobou zdravotnických přístrojů a materiálů, zároveň je lídrem ve vývoji nových produktů a lékařského vzdělávání v oboru ortopedie. S cílem „Pomáhat chirurgům léčit pacienty lépe“ je Arthrex průkopníkem v oblasti artroskopie, sportovní medicíny a orthobiologie. Každoročně vyvíjí více než 1000 inovativních produktů a chirurgických operačních technik zaměřených na minimálně invazivní ortopedické výkony (Arthrex, 2023).

Firma Arthrex s.r.o. samostatně vstoupila na český a slovenský trh v roce 2019 a od té doby se stala jednou z vedoucích na tuzemském trhu. Firma má velice silný tým, jenž je složen ze 40 zaměstnanců, kteří jsou odborníky ve svém oboru. Díky neustálým inovacím je schopna dodávat výrobky nejvyšší kvality pro obory sportovní medicíny, artroskopie a traumatologie.

Mise a vize firmy spočívá v principu navrhování, vyvíjení a vyrábění inovativních chirurgických přístrojů a technologií. V úsilí firmy jde o zjednodušení, bezpečnost a reprodukovatelnost méně invazivních chirurgických zákroků se strategickým záměrem na neustálé inovace výrobků prostřednictvím vědeckého výzkumu, spolupráce s chirurgy a vzděláváním lékařů. Jakožto firma s rodinným přístupem v živé, dynamické a rychle rozvíjející atmosféře se prezentuje zaujetím a závazkem zajištění nekompromisní kvality poskytovatelům zdravotní péče, kteří firemní výrobky používají, a milionům pacientů, jejichž životy ovlivňuje (Arthrex, 2023).

6 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy

Tato kapitola praktické části se zabývá vnějším a vnitřním prostředím firmy, které ovlivňují firmy v jejím fungování. Uvedená data jsou získána z interních zdrojů firmy. Nejprve budou provedeny analýzy vnějšího prostředí, do kterých patří analýza trhu, PEST analýza a Porterův model pěti sil. Tyto analýzy poslouží ke zhodnocení vlivů vnějšího prostředí, které firma není schopna zcela ovlivnit a musí se jim přizpůsobit. Závěr této kapitoly je věnován vnitřnímu prostředí, do kterého spadá SWOT analýza, finanční analýza a zhodnocení marketingového mixu. Jedná se o prostředí, které má firma ve své režii.

6.1 Analýza trhu

Trh sportovní medicíny se neustále vyvíjí a je ve velmi dynamickém prostředí. Zájem po nových a kvalitních produktech jen stoupá. Důraz je kladen na produkty vyrobené z termoplastického polymeru, díky kterému jsou produkty lehčí a lépe se s nimi manipuluje, což je pro chirurgy jedna z důležitých vlastností vedle kvality, ceny a údržby (Arthrex, 2023).

Podmínkou vstupu firmy na trh se zdravotnickými prostředky je povinnost ohlášení činnosti firmy do Informačního systému zdravotnických prostředků, který vede Státní ústav pro kontrolu léčiv (KSRZIS, 2023).

V letech 2020 a 2021 byl celý trh otřesen pandemií Covidu-19. Tato pandemie měla za příčinu ustanovení vládních restrikcí, které omezovaly nejen výkony chirurgů, ale i samotnou distribuci produktů. Samotný lockdown měl pak přímý vliv na úplné omezení elektivní operativy v nemocnicích, což se týká portfolia produktů nabízených na tomto trhu. To celé vyústilo v meziroční pokles o 20 % prodeje ve sportovní medicíně. Tento trh byl i na dále v prvním kvartálu v roce 2022 stále oslaben a vývoj trhu byl stagnující. Zlom přišel v následujícím kvartálu při úplném zrušení restrikcí, což se i odrazilo na vývoji trhu, který zaznamenal nárůst o 15 %. V rámci stabilizace trhu došlo v roce 2022 o meziroční nárůst 40 % (MPO, 2022).

V rámci analýzy trhu je ještě nezbytné zmínit tržní pozici firmy. Firma Arthrex s.r.o. má v oboru sportovní medicíny významnou pozici díky svému inovativnímu přístupu, širokému portfoliu produktů a vynikající pověsti. Firma svou pozici posiluje svými inovativními technologiemi a neustálému vývoji nových produktů je schopna reagovat na aktuální potřeby v lékařském sektoru. V rámci trhu sportovní medicíny se staví mezi leadery, a zároveň má poměrně velký tržní podíl v porovnání s její konkurencí.

6.2 PEST analýza

Jako další následuje jedna ze základních analýz vnějšího prostředí, kterou je PEST analýza. V rámci teoretické části k ní byl připraven teoretický základ pro její provedení v praktické části. V PEST analýze dochází k posuzování politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů ovlivňující chod firmy.

Politicko-právní faktory:

Mezi tyto faktory ovlivňující fungování firmy patří legislativa zdravotnického sektoru. Mezi hlavní regulaci patří zákon o zdravotnických prostředcích a diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro č. 375/2022 Sb. (Zákony pro lidi – zákon č. 375/2022 Sb.). Dále také nařízení Evropského parlamentu a Rady 2017/745 ze dne 5. dubna 2017 o zdravotnických prostředcích (Medical Device Regulation – „MDR“). Z těchto důvodů je potřeba, aby všechny zdravotnické produkty dovážené ze zahraničí splňovaly podmínky dle výše uvedených platných regulací tak, aby mohly být distribuovány a používány na tuzemském trhu (Esipa, 2022).

Zásadní je také přijetí zákona č. 90/2021 Sb. o zdravotnických prostředcích a diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro a změně zákona o jejich regulaci reklamy pro širokou veřejnost. V rámci tohoto zákona předmětem reklamy určené pro širokou veřejnost nesmí být výše zmíněné zdravotnické prostředky (Zákony pro lidi – zákon č. 90/2021 Sb.).

Jako další významný faktor je možné uvést fiskální politiku vlády ČR. Vláda svým rozhodováním a možnými změnami ohledně veřejného rozpočtu ovlivňuje nemocnice a soukromé kliniky a jejich finanční prostředky. A vzhledem k tomu, že tyto zdravotnické jednotky jsou cílovým trhem vybrané firmy, tak ovlivnění jejich finančních prostředků má dopady na jejich kupní rozhodování, což se pak může odrazit na prodejích vybrané firmy těmto jednotkám.

Za zmínku ještě stojí politika v oblasti mezinárodního obchodu a samotné mezinárodní vztahy. Tento faktor může výrazně ovlivnit mezinárodní obchodní dohody svými bariérami, které působí na import a export produktů společnosti Arthrex. Jako příkladnou bariérou může být válečný spor (OR, 2023).

Ekonomické faktory:

K nejdůležitějším ekonomickým faktorům patří hospodářský růst. V roce 2022 vzrostl hospodářský růst podle Českého statistického úřadu o 2,4 %. To naznačuje, že ekonomika země se rozvíjela a zaznamenala pozitivní výsledky během uváděného roku. Toto může mít pozitivní vliv na trhu sportovní medicíny, protože hospodářský růst může přispívat k vyššímu rozpočtu v nemocnicích a soukromých klinikách, což by mohlo vést ke zvýšení jejich investic do moderních lékařských zařízení (CZSO, 2023).

Dalším faktorem ovlivňující podnikání nejen ve sportovní medicíně je inflace. Podle Českého statistického úřadu stoupla míra inflace během roku 2022 na 15,1 %. Vyšší inflace může způsobit zvýšení nákladů na provoz a energií, což se pak odráží na nižším zisku firmy (CZSO, 2023).

Vzhledem k tomu, že firma výrobky dováží ze zahraničí, tak na ni působí fluktuace měnových kurzů. Změny ve směnných kurzech mohou ovlivnit náklady na import zboží firmy a potencionálně ovlivnit i cenovou politiku.

Sociálně-kulturní faktory:

V rámci těchto faktorů je důležitá míra vzdělání lékařů a zároveň jejich a pacientovi postoje v rámci sportovní medicíny. Postoje veřejnosti a doktorů k inovativním léčebným metodám a používání technologií může na přímo ovlivnit případné přijetí či odmítnutí nových produktů a s tím i poptávku celého trhu. Vedle postojů je zároveň důležitá odborná příprava, otevřenost a povědomí lékařské komunity o inovativních technologiích a metodách sportovní medicíny.

Technologické faktory:

A v neposlední řadě tu jsou technologické faktory, které patří k těm nejdůležitějším. Firma Arthrex se zabývá inovací nejen produktů, ale i léčebnými metodami, které ji pomáhají k naplnění jejímu poslání. Mezi technologické faktory lze zařadit samotnou inovaci produktů a technologií. Jak už bylo výše zmíněno, Arthrex je proslulý svou schopností inovovat a vyvíjet lékařské přístroje, různé implantáty nejen ve sportovní medicíně. Neustálé investice do výzkumu a vývoje umožňují firmě přicházet s novými a pokročilými technologiemi, které mají za úkol zlepšovat léčebné postupy.

Jako dalším faktorem jsou nové technologie podporující přístroje, které zaručují nano invazivitu při zákrocích. Firma Arthrex je také známá tím, že se snaží vyvíjet přístroje, díky kterým jsou lékaři schopni minimalizovat invazivní zákroky. Tento typ přístrojů je ve sportovní medicíně velice oblíbený. Což jde ruku v ruce s trendem sportovní medicíny, který je zaměřen na minimalizaci pooperačních komplikací a zkrácení doby rekonvalescence pacientů.

Také je nutno podotknout, že se firma Arthrex podílí na vývoji diagnostických přístrojů, které mají lékařům pomoci rychleji a přesněji stanovit diagnózu sportovních zranění a tím pádem mohou lékaři rychleji naplánovat a navrhnout optimální léčebné postupy.

Všechny tyto zmíněné technologické faktory mají velmi významný a zásadní vliv na vybranou firmu. Díky svému důrazu na inovace a nekončícímu vývoji nových technologií má firma široký sortiment produktů, které jsou vysoce kvalitní a specializované na specifické potřeby chirurgů, což posiluje její vedoucí pozici v oboru.

6.3 Porterův model pěti sil

Další důležitou analýzou v této kapitole je Porterův model pěti sil. Tento nástroj je používán k analýze konkurenčního prostředí a jeho cílem je identifikovat takové konkurenční síly, které na firmu působí. Použitá data jsou získána skrze rozhovory se zástupci firmy.

Současná konkurence

Stávající konkurenti jsou posuzováni v rámci trhu, na který působí, tedy sportovní medicíny. Konkurence v oblasti sportovní medicíny může být intenzivní, protože v České republice je několik firem, které se specializují na vývoj a prodej lékařských zařízení pro tuto oblast jako firma Arthrex s.r.o. Pomocí kvalitativního rozhovoru s manažerem firmy a použití výpisů listin z obchodního rejstříku je možné usoudit, že na tomto trhu jsou tři velmi konkurenceschopné společnosti vůči Arthrexu. Mezi tyto konkurenty patří DePuy Synthes, Zimmer Biomet a Traumapro s.r.o. Všichni tito konkurenti disponují podobnými technologiemi jako Arthrex s.r.o., ale zaostávají svým buď vývojem nových produktů nebo vývojem metod sportovních operativ. Což ve výsledku může firmě Arthrex s.r.o. přinést konkurenční výhodu, o kterou se všechny firmy snaží. Nicméně, konkurenční tlak stále přetrvává a může sílit.

Malé firmy na tomto trhu nejsou přímou konkurencí Arthrexu, protože nedisponují tak pokročilými technologiemi a samotným vývojem produktů, tím pádem nemohou nabízet stejně kvalitní a účinné produkty jako zmíněné firmy.

Hrozba vstupu nových konkurentů

V rámci náročnosti vstupu tohoto trhu je tato hrozba nových konkurentů nižší, ale není vyloučená. Vstup na tento trh vyžaduje značné investice do výzkumu, vývoje, certifikací a samotného marketingu. Mimo tyto investice jsou tu i bariéry jako patenty na různé výrobky, zákony a regulace, které striktně upravují tento trh. Zároveň i současná konkurence svojí silou může odrazovat novou potencionální konkurenci. Avšak i přes tyto překážky se najdou dost motivované firmy ze zahraničí, které jsou i kapitálově schopné a chtějí získat podíl na tomto prosperujícím trhu.

Hrozba substitutů

V rámci sportovní medicíny je jejím substitutem alternativní medicína. Tento typ medicíny se zabývá širokou škálou terapeutických postupů a léčebných procesů, ke kterým jsou využívány přírodní prostředky a tradiční techniky. Příkladem této metody může být akupunktura, homeopatie atd. Alternativní medicína se poslední dobou stává trendem, což dokazuje i její zvýšený počet publikací ve vědeckých časopisech.

Odběratelé a jejich vyjednávací síla

Mezi odběratele firmy Arthrex s.r.o. se řadí ortopedické zařízení, nemocnice, soukromé kliniky, centra jednodenní chirurgie a sportovní traumatologie. Vyjednávací síla těchto odběratelů je poměrně velká, protože firma Arthrex s.r.o. musí projít výběrovým řízením, aby získala dané veřejné zakázky od odběratelů. Těchto výběrových řízení se také může účastnit firma Arthrex s.r.o., ale s ní i ostatní konkurenti, kteří také splňují předem dané technologické požadavky v rámci jejich produktů a jsou také schopni dodávat velký objem zboží. Na druhou stranu při soukromých zakázkách, které jsou vyhlašovány soukromými klinikami se firma může potýkat s menší konkurencí, protože si kliniky mohou k těmto zakázkám pozvat takové dodavatele, mezi kterými si chtějí vybrat.

Sice tyto firmy na trhu sportovní medicíny určují cenu, dodací lhůty a servisní podmínky, ale s ohledem na konkurenci se musí přizpůsobovat či vynikat nějakým aspektem, který bude hrát pro daného odběratele klíčovou roli. Právě kvůli tomu mohou mít pak odběratelé vliv třeba na cenové jednání.

Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

V neposlední řadě je důležité zmínit vyjednávací sílu dodavatelů. Jediným dodavatelem vybrané firmy je její mateřská společnost neboli globální skupina Arthrex. V jiných případech mít jednoho dodavatele znamená, že jeho vyjednávací síla je vysoká a na bázi toho je schopen si domluvit vyšší ceny nebo zlepšené podmínky. Ale vzhledem k tomu, že tady tím dodavatelem je mateřská společnost a jedním z jejich cílů je také úspěch jejich dceřiných firem, tak jsou nastaveny takové podmínky, které jsou výhodné pro obě strany.

6.4 Finanční analýza

Po analýzách vnějšího prostředí následuje finanční analýza, která se zaměřuje na hodnocení finančního zdraví podniku. V rámci finanční analýzy firmy Arthrex s.r.o. byly vybrány ukazatele zadluženosti a likvidity. Je nutné zdůraznit, že tyto ukazatele nejsou jediné, které hodnotí finanční situaci firmy, avšak pro tuto práci jsou nejvíce stěžejní.

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele slouží k posouzení míry, jakou je firma financována prostřednictvím cizího kapitálu a k vyhodnocení její schopnosti splácet své závazky. V rámci těchto ukazatelů bude vyhodnocena celková zadluženost a finanční páka.

Celková zadluženost firmy Arthrex s.r.o. ukazuje, jaký podíl tvoří cizí zdroje v celkové struktuře financování firmy. V roce 2020 byla hodnota celkové zadluženosti 81 %, což naznačuje, že většina financování byla získána formou cizích zdrojů. Postupem času se tato hodnota snižuje, a to na 78 % v roce 2021 a na konečných 75 % v roce 2022 (OR, 2022). Tento trend směrem dolů je pozitivní a může signalizovat snahu firmy o omezení větší závislosti na cizím kapitálu a zlepšení finanční stability. Míra zadluženosti nabývá takových hodnot, protože firma hodně investuje do výzkumů a vývoje, což se musí někde odrazit.

Zároveň je však důležité brát v úvahu, že vysoká zadluženost znamená vyšší riziko, pokud firma nedisponuje dostatečnými finančními prostředky pro splácení svých závazků.

Finanční páka firmy Arthrex s.r.o. se v posledních třech letech postupně snižuje. V roce 2020 dosáhla vysoké hodnoty 428 %, což znamená, že cizí kapitál byl více než čtyřikrát větší než vlastní kapitál, který byl využit pro financování aktiv firmy. V následujících letech se finanční páka snížila na 366 % v roce 2021 a na 302 % v roce 2022 (OR, 2022). Takto vysoká finanční páka je typická pro technologické firmy, které se věnují i výzkumům technologií. Tento trend naznačuje, že firma postupně snižuje svou závislost na cizím kapitálu ve srovnání s vlastním kapitálem, což souhlasí i s trendem snižování míry zadluženosti a společně to vede k lepší finanční stabilitě firmy.

Ukazatele likvidity

Tento typ ukazatelů slouží k hodnocení schopnosti firmy splácet své krátkodobé závazky a udržovat plynulost finančních toků. Díky těmto ukazatelům budou poskytnuty informace o tom, zda má firma dostatek likvidních prostředků na pokrytí svých krátkodobých závazků. V rámci těchto ukazatelů se bude hodnotit běžná likvidita, pohotová likvidita a čistý pracovní kapitál.

Běžná likvidita je ukazatel vyjadřující schopnost firmy krýt své krátkodobé závazky pomocí okamžitě dostupných aktiv. V případě firmy Arthrex s.r.o. vykazuje běžná likvidita postupné zvyšování v průběhu let. V roce 2020 měla hodnotu 0,89. V roce 2021 tento ukazatel vzrostl na 1,15, což naznačuje zlepšení schopnosti pokrýt krátkodobé závazky. V roce 2022 pak běžná likvidita dosáhla svých nejvyšších hodnot a to 1,34 (OR, 2022). Ten vývoj signalizuje další posílení finanční pozice firmy. Tento trend zvyšování hodnoty může indikovat zvýšenou stabilitu a schopnost firmy řídit svoje krátkodobé finanční povinnosti.

Pohotová likvidita je ukazatelem měřící schopnost firmy rychle a snadno splatit své závazky z dostupných financí. U firmy Arthrex s.r.o. je zase v průběhu let vidět zvyšování hodnot pohotové likvidity. V roce 2020 měla hodnotu 0,57, v následujícím roce se tento ukazatel zvýšil na 0,76. A v roce 2022 dosáhla pohotová likvidita hodnoty 0,93 (OR, 2022). Optimální hodnotou pohotové likvidity je 1, takže jde vidět, že firma pokračuje v průběhu let v rámci pohotové likvidity dobrým směrem. Tyto hodnoty o firmě Arthrex s.r.o. vypovídají, že je schopná se efektivně vypořádat se svými krátkodobými finančními závazky.

Poslední zmíněným ukazatelem likvidity bude čistý pracovní kapitál. Tento ukazatel hodnotí, jak efektivně firma Arthrex s.r.o. spravuje své krátkodobá aktiva a závazky. Jestli je schopna pomocí svých prostředků pokrýt krátkodobé závazky, a že je i zároveň oběžný majetek kryt dlouhodobými zdroji. V roce 2020 vykázal čistý pracovní kapitál zápornou hodnotu ve výši -14 990 000 Kč, což signalizuje, že velké množství krátkodobých závazků převyšovalo oběžná aktiva. Toto může naznačovat neefektivitu ve vypořádání se s krátkodobými závazky.

V roce 2021 došlo k zásadní změně, tedy hodnota čistého pracovního kapitálu se zvýšila na kladnou hodnotu 13 028 000 Kč. V následujícím období, tj. v roce 2022 došlo k nárůstu čistého pracovního kapitálu na výslednou hodnotu 32 696 000 Kč (OR, 2022). Tento posun během dvou letem indikuje kontinuální zlepšení firmy ve správě svých krátkodobých aktiv a pasiv. V rámci tohoto ukazatele je vidět, že firma upřednostňuje tzv. agresivní typ řízení. Ten spočívá ve financování krátkodobými zdroji i trvalá oběžná aktiva, a i kus stálých aktiv.

V rámci této analýzy to tedy celkově svědčí o zlepšení finančního řízení a zdraví firmy v uvedeném časovém období.

6.5 SWOT analýza

Po finanční analýze následuje SWOT analýza, která má za úkol identifikovat silné a slabé stránky z vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí.

Silné stránky	Slabé stránky
Inovativní produkty	Vysoké náklady na výzkum
Vynikající pověst a značka na trhu	Certifikace
Zkušený tým odborníků ve svém oboru	Omezený marketingový dosah
Kvalita produktů	
Výzkum a vývoj	
Diverzifikace svého portfolia	
Silná pozice na trhu	
Příležitosti	Hrozby
Rozvoj vzdělávacích programů	Vstup nové konkurence ze zahraničí
Nová technologie	Přísnější regulace
Odborná symposia zaměřená na konkrétní operativní metody	Posílení substitutů
Růst trhu	legislativa omezující marketingovou činnost
	Vývojový cyklus

Tabulka 1 – SWOT analýza firmy Arthrex s.r.o. (vlastní zpracování)

Silné stránky

Jak je možné si ze SWOT analýzy povšimnout, tak firma Arthrex s.r.o. má mnoho silných stránek, které jí staví do dobré pozice na trhu sportovní medicíny. První významnou silnou stránkou je schopnost firmy vyvíjet inovativní produkty. Tento faktor je na dynamickém trhu klíčový a umožňuje udržovat konkurenceschopnost a poskytovat cílovým zákazníkům nejmodernější řešení.

Jako další silnou stránku je možné zmínit vynikající pověst a značku na trhu. Tato pověst vytváří nejen důvěru, ale i uznání u odborníků, což podporuje zdravé dlouhodobé obchodní vztahy.

Je důležité neopomenout ani zkušený tým odborníků nejen v medicíně, ale i v obchodním oboru, protože jejich kompetence a znalosti představují výhodu jako know-how. Vysoká kvalita a účinnost produktu patří do základní myšlenky této firmy. Konzistentní a prověřená kvalita buduje tržní pozici. Jako další je potřeba uvést samotný výzkum a vývoj produktů a operativy ve sportovní medicíně. Velké investice představují ochotu firmy držet krok s technologickými inovacemi a zlepšovat nynější produkty. Nakonec i silná pozice na trhu vyjadřuje konkurenční výhodu při získávání nových zakázek. Všechny tyto silné stránky firmy fungují jako pevný základ, na kterém je firma schopna stavět.

Slabé stránky

Vedle silných stránek je také důležité hodnotit i slabé stránky. Mezi ně se samozřejmě řadí i vysoké náklady na výzkum, které omezují finanční prostředky pro jiné aktivity, ačkoliv je výzkum i vývoj klíčové k udržení inovací, tak firma musí zlepšit efektivitu nákladů a alokaci zdrojů k eliminaci této slabé stránky. Další slabou stránkou jsou certifikace jako takové. Firma musí v rámci svých zdravotnických přístrojů získat certifikaci. Ovšem to není tak lehké, jak se může zdát, jde o složitý proces, do kterého je vynaloženo hodně nákladů, aby se splnili standardy ke kvalitní a bezpečné úrovni výkonů (SZU, 2023). A v neposlední řadě je potřeba zmínit omezený marketingový dosah, který může ovlivnit dosažení cílového trhu a potencionálního růstu firmy. I kvalitní produkty a inovativní techniky potřebují správné komunikační nástroje k oslovení zákazníků. Rozvoj marketingových strategií může pomoci zvýšit povědomí o produktech firmy Arthrex. Pro firmu je důležité, aby se aktivně vypořádala se svými slabými stránkami k dosažení dlouhodobého úspěchu na trhu.

Příležitosti

Tato část SWOT analýza představuje oblasti, ve kterých má firma potenciál pro růst a rozvoj. Mezi příležitostmi se dá zařadit samotný rozvoj vzdělávacích programů pro doktory, díky kterému by firma navázala na trend celoživotního vzdělávání lékařů. Poskytování kontinuálních vzdělávacích programů pro lékaře by mohlo pomoci společnosti budovat korektní vztahy se stávajícími klienty a oslovit nové klienty, protože to je známkou dobré péče o své klienty a jejich individuální vzdělání.

Poskytnutím školení nových metod fungující s produkty firmy by mohly mít za výsledek zvýšení povědomí o značce. Další příležitostí může být nová technologie, která nabízí široké spektrum pokročilejších produktů, což může posílit konkurenceschopnost firmy Arthrex s.r.o. Kongresů jako takových firma využívá, ale symposia jen v malé míře. Symposia jsou tematicky méně obsáhlé a působí na užší cílový trh. Symposia jsou skvělou příležitostí prezentovat nejnovější inovace a získat zpětnou vazbu. Navíc jsou kongresy a symposia velmi účinný nástroj k získání nových kontaktů a potenciálních zákazníků.

Hrozby

Mezi hrozby jednoznačně patří vstup nové konkurence ze zahraničí, což může způsobit zvýšenou konkurenci a snížení podílu na trhu. Další přísnější regulace od státních institucí můžou vyžadovat vyšší investice do dodržování nových předpisů, což by mohlo zvýšit už tak vysoké náklady a omezit ziskovost firmy. Posílení substitutů se také musí brát jako hrozba, i kdyby to v dohledné době nebylo reálné. Může to znamenat, že cílový trh bude více otevřen experimentování s novými možnostmi a tím budou omezeny zakázky z tradiční medicíny.

Je také důležité sledovat legislativu, která omezuje marketingovou činnost firmy a může ovlivnit marketingovou strategii a samotné oslovování zákazníků. S příležitostí nové technologie přichází i hrozba v podobě vývojového cyklu. Rychlé změny v technologiích a trendech mohou vést k nutnosti neustálého inovování a zlepšování produktů, načež firma nebude schopna včas reagovat.

Po uvedení nejdůležitějších faktorů SWOT analýzy, bych firmě doporučil WO strategii, tedy strategii hledání, která využívá příležitosti k eliminaci slabých stránek. Tato strategie se nejlépe hodí na zmíněné příležitosti jako například symposia či vzdělávací programy k eliminování ovlivnitelné slabé stránky jako omezeného marketingového dosahu. K využití plného potenciálu těchto příležitostí bude zapotřebí použít i prvky ofenzivní strategie neboli silné stránky jako kvalita a inovace produktů, vynikající pověst a zkušený tým, aby zmíněné příležitosti opravdu měli takový vliv na firmu. Tato kombinace strategií může firmě přinést konkurenční výhodu a upevnit vztahy se stávajícími zákazníky a oslovit potenciální zákazníky.

6.6 Marketingový mix firmy

Poslední částí této kapitoly je marketingový mix firmy. Zde si podrobně rozebereme jednotlivě produkt, cenu, distribuci a komunikaci firmy Arthrex s.r.o.

6.6.1 Produkt

Prvním nástrojem marketingového mixu je produkt. K jeho posouzení bude použita BCG matice, která se soustředí na portfolio produktů vybrané firmy.

Arthrex s.r.o.	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Nástroje k artroskopii	Diagnostické přístroje
Nízká míra růstu	Implantáty do kloubů	

Tabulka 2 – BCG matice firmy Arthrex s.r.o. (vlastní zpracování)

Jak lze z BCG matice vidět, tak jsou zaplněny tři kategorie. Jako první jsou „otazníky“, v případě firmy to jsou diagnostické přístroje. Tyto produkty mají vysoký potenciální růst, ale v momentální chvíli nízký podíl na trhu. Firma Arthrex s.r.o. se dříve nevěnovala tak moc diagnostickým přístrojům a chce proniknout na jejich trh. Tato kategorie vyžaduje významné investice do jejich výzkumu, vývoje a marketingu. Předpokládá se, že v budoucnu budou mít stále větší poptávku na trhu a zařadí se do hvězd. Firma se podle jejich vývoje na trhu musí rozhodnout, zda je vhodné je podporovat či věnovat pozornost jiným produktům.

Další obsazenou kategorií jsou „hvězdy“, což jsou produkty s vysokým podílem na trhu současně s vysokým potenciálem růstu. V případě firmy Arthrex s.r.o. jsou v této kategorii uvedeny nástroje pro artroskopii. Tyto produkty jsou dobře postaveny na trhu a je potřeba, aby firma nadále investovala do jejich inovací, a hlavně marketingu k udržení jejich silné pozice na trhu.

Poslední obsazenou kategorií jsou „krávy“. Pro ně je typické mít vysoký podíl na trhu, ale s nízkým potenciálním růstem. V případě vybrané firmy to jsou implantáty do kloubů. Produkty v této kategorii se nachází v pozdějších fázích svého životního cyklu. Tyto produkty mají firmě generovat zisky, které se pak použijí například pro jiné produkty. Cílem firmy je udržet jejich stávající tržní podíl.

Poslední kategorií jsou tzv. „psi“. V rámci firmy Arthrex s.r.o. nejsou v této kategorii žádné produkty. Je to z toho důvodu, že by tyto produkty firmě žádné zisky už nepřiváděli, a tak je radši eliminuje.

6.6.2 Cena

Dalším zkoumaným nástrojem v marketingovém mixu je cena. Firma Arthrex stanovuje své ceny pomocí nákladově orientované cenotvorby v kombinaci se stanovením ceny podle konkurence. Zároveň jsou cenové hladiny řízeny a kontrolovány Státním ústavem pro kontrolu léčiv a Všeobecnou zdravotní pojišťovnou České republiky zejména u produktů hrazených z prostředků. Jako každá jiná firma v tomto oboru, i Arthrex má vysoké náklady, a tak je musí zohlednit. Do nákladů je totiž zahrnut i výzkum a vývoj, marketingové investice a další náklady spojené do vytváření kvalitního a účinného výrobku. Zároveň se také firma Arthrex s.r.o. snaží sledovat ceny svých konkurentů, a to nejen ve stejném segmentu, ale i v obdobných oblastech sportovní medicíny. Díky tomuto sledování je firma schopná zjistit, jak je její cenová politika konkurenceschopná. Tento přístup zajišťuje takové ceny, které jsou schopny pokrýt náklady na výrobu, jsou konkurenceschopné a zajišťují udržitelný růst ziskovosti firmy.

6.6.3 Distribuce

Firma Arthrex s.r.o. využívá strategii přímé distribuce, což znamená, že často komunikuje a prodává své produkty přímo zákazníkům. V rámci přímé distribuce je důležité, aby si firma se svým zákazníkem vytvořila korektní obchodní vztahy. V tomto ohledu je firma Arthrex úspěšná. Tento přístup umožňuje pevný kontakt, poskytování odborné podpory a efektivní dodávky. Důležitou součástí přímé distribuce je i efektivní zásobování a logistika. Díky optimalizaci svých logistických procesů je firma schopna včas a rychle distribuovat své produkty ke klientům.

6.6.4 Komunikace

A posledním nástrojem marketingového mixu je samotná komunikace. Pro firmy je důležité, aby vybrali ty správné komunikační nástroje a kombinovaly je mezi sebou tak, aby docílili plného využití komunikačního mixu. Firma Arthrex s.r.o. pro svojí komunikaci využívá osobní prodej prostřednictvím svých obchodních zástupců. Poté taky využívá i jiné formy neosobní komunikace, kterými jsou vztahy s odbornou veřejností, online marketing, partnerství a také kongresy, které jsou kombinací osobní a neosobní formy komunikace.

Osobní prodej

Obchodní zástupci firmy Arthrex s.r.o. mají vysokou odbornost a hloubkové znalosti o nabízených produktech, což jim umožňuje poskytovat komplexní informace a odpovědi na dotazy klientů. Osobní prodej je využíván k prezentaci nejen produktů, ale i přístupu firmy. Obchodní zástupci firmy v rámci osobního prodeje předvádějí používání konkrétních přístrojů a detailně zákazníkům vysvětlují, jaké výhody a přínosy jednotlivé přístroje mají.

V rámci toho ještě probíhají jednání nejen o jednotlivých přístrojích, ale také o jejich ceně, datu splatnosti, dodací lhůtě a další. Osobní prodej je také využíván k budování vztahů s jednotlivými zákazníky. Cílem firmy je navázat dlouhodobý a pevný vztah se zákazníky pomocí poradenství v rámci sportovní medicíny nebo odborné podpory, aby si posilovala svou pozici jako důvěryhodný a kompetentní partner v tomto oboru.

Vztahy s veřejností

V rámci vztahů s veřejností provádí firma Arthrex s.r.o. strategické aktivity zaměřené na správu a udržování své image a pověsti v povědomí odborné veřejnosti. Firma k tomu využívá například odborné lékařské publikace a časopisy jako například „Acta chirurgiae orthopadiae“, kde se snaží informovat o produktech formou inzerce. Zároveň se snaží být aktivní na webových stránkách a zveřejňovat relevantní obsah a informace pro klienty a odbornou veřejnost.

Online marketing

Firma Arthrex s.r.o. se snaží také využívat nástroje online marketingu, jako jsou jejich webové stránky. Tento kanál jim slouží ke sdílení odborných informací. Webová stránka má za úkol poskytnout obecné informace o portfoliu produktů a sdílení vědeckých studií. Tímto stylem se snaží firma posilovat svou digitální přítomnost a zvyšovat povědomí o jejich inovativních technologiích. Bohužel sociální sítě Arthrex s.r.o. nevyužívá, kvůli legislativě omezující marketingovou činnost v rámci reklamy zdravotnických prostředků.

Partnerství

Samotné partnerství je pro firmu důležitou součástí jejího komunikačního mixu. Jedním z nejvýznamnějších partnerství může být například její role jako generálního partnera na kongresu Společnosti pro sportovní traumatologii a artroskopii. Jako generální partner tohoto kongresu ji tato pozice umožňuje nejen prezentovat své produkty a technologie v kontextu sportovní traumatologie a artroskopie, ale také jí pomáhá posílit její pověst a postavení na trhu.

Tímto tahem získává firma strategickou platformu pro komunikaci s odbornou veřejností, prezentaci svých produktů a budování vztahů v tomto klíčovém segmentu. Možnou nevýhodou je, že tento kongres se koná jednou za rok a vzhledem k dynamickému prostředí a rychlému vývoji technologií, o čem svědčí fakt, že firma Arthrex s.r.o. během roku vytvoří 1000 inovativních produktů, tak není schopná ani představit ty nejdůležitější výrobky a operativy skrze jeden kongres. Což firmě velmi škodí a není schopna využít potenciál tohoto kongresu a kvůli tomu hledá obdobná řešení.

Kongresy

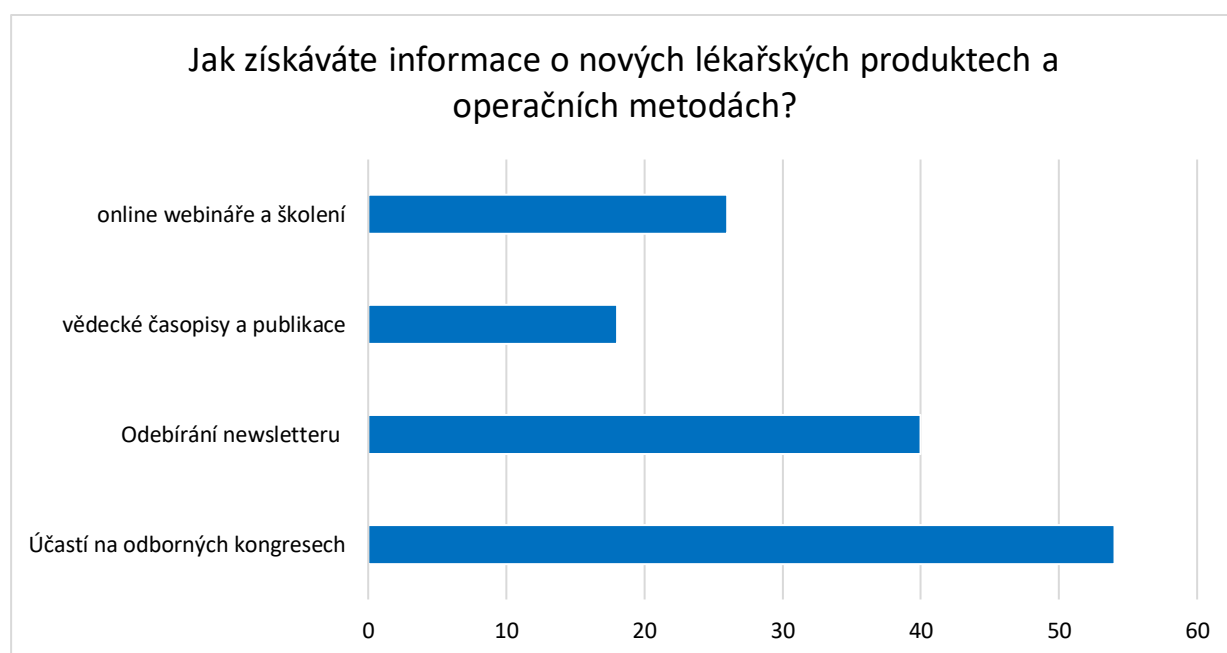
V rámci zdravotnictví se místo veletrhů pojednává většinou o kongresech a symposiích, které slouží jako odborné konference k prezentaci odborných témat, ale zároveň zde mají firmy i své výstavní stánky, kde také mohou představovat své produkty aj.

Jak už bylo zmíněno ve sponzoringu, tak se firma Arthrex s.r.o. účastní kongresu Společnosti pro sportovní traumatologii a artroskopii, kde prezentuje své produkty a metodiky. V rámci možností firmy je to pro ni málo. Samozřejmě se účastní ještě jiných kongresů jako například Českého národního ortopedického kongresu. V rámci tohoto kongresu figuruje jen jako účastník a spíše je využívá jen ke komunikaci a udržování vztahů s klienty.

Vzhledem k tomu, že firma Arthrex s.r.o. se řadí mezi leadery na trhu, tak její účast na 2-3 významných kongresech za rok s tím, že jen na jednom je schopna prezentovat své produkty a metodiky, se dá brát jako rezerva v její komunikaci a nevyužitý potenciál svých inovativní technologií a své pozice na trhu.

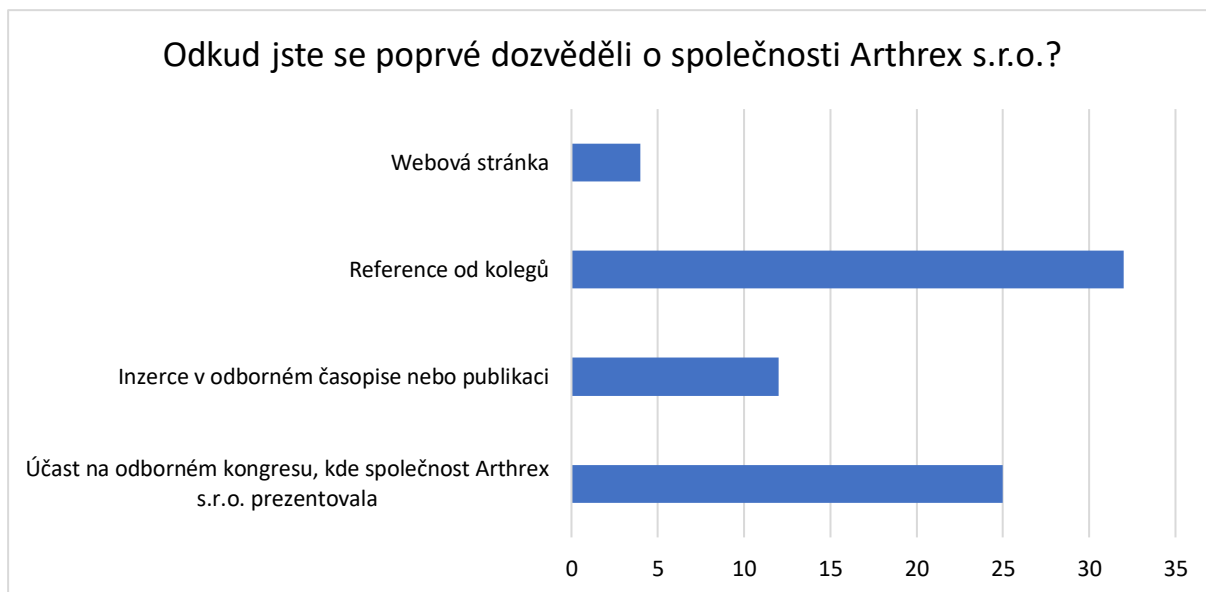
7 Marketingový výzkum

Předposlední kapitola bakalářské práce se věnuje kvantitativnímu marketingovému výzkumu, ke kterému je použito dotazníkového šetření. Dotazník byl distribuován na jednom z kongresů, kterého se účastnili lékaři, obchodní zástupci a výzkumníci, zkrátka odborná veřejnost v rámci zdravotnictví. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 61 respondentů, z celkových 100, což činí návratnost 61 %. Z analýzy sesbíraných údajů je možno odvodit další zjištění týkající se možných rezerv v marketingové strategii vybrané firmy:



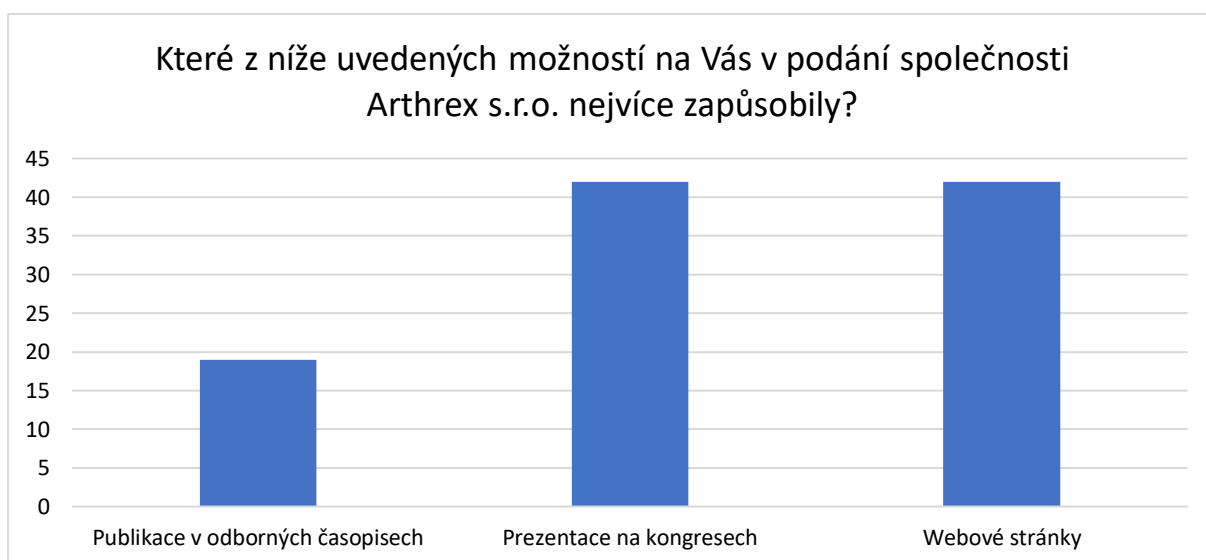
Obrázek 5 – Zdroje informací (vlastní zpracování)

První graf ilustruje, které zdroje informací využívají respondenti k získání relevantních informací o nových lékařských produktech a operačních metodách. Při této otázce mohli respondenti vybrat jednu či více odpovědí. Kongresy se jeví jako nejvýznamnější forma k získávání relevantních informací, když je označilo 39 procent respondentů. To naznačuje klíčový význam osobní interakce a vzájemného sdílení informací mezi odborníky a kolegy. Po kongresech následuje odebírání newsletteru, což ukazuje, že pravidelně zasílaný obsah je také oceňován. Tuto možnost označilo až 29 procent respondentů. Zároveň je patrné, že online formáty, jako jsou webináře a školení, mají také významný podíl, když dosáhly 19 procent. Na druhou stranu to v porovnání s kongresy může odrážet preferenci respondentů v osobní interakci nad neosobní skrze online prostředí. Poslední nezmíněnou položkou jsou vědecké časopisy a publikace, které získaly 13 procent.



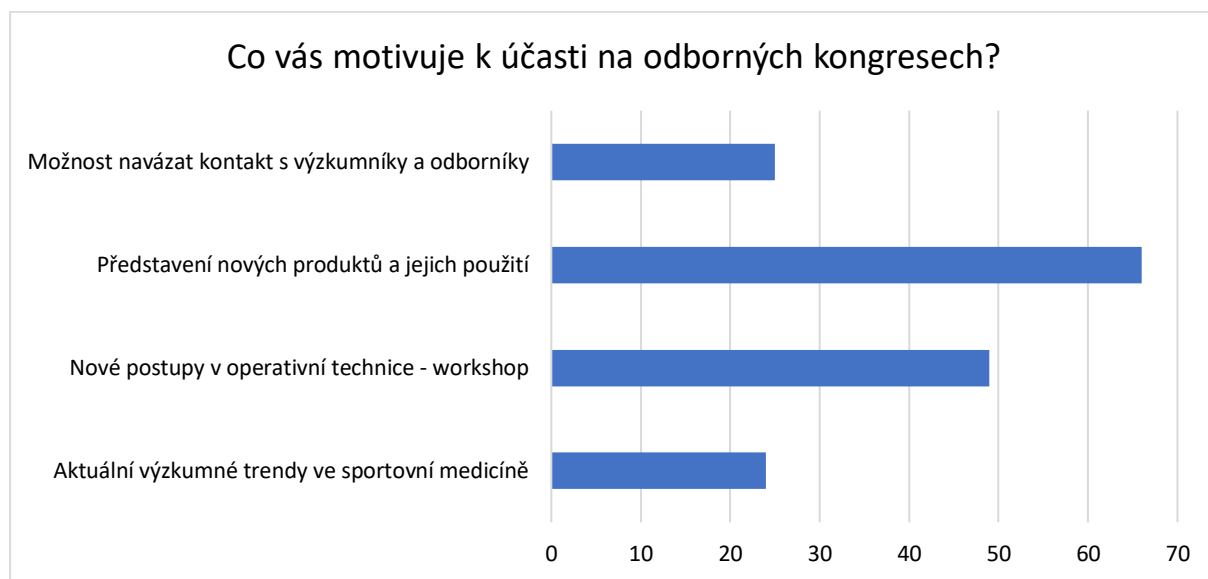
Obrázek 6 – Odkud se zákazníci dozvěděli o firmě (vlastní zpracování)

Další graf se zabývá otázkou „Odkud jste se poprvé dozvěděli o společnosti Arthrex s.r.o.?“. Většina respondentů, tedy 44 procent z nich, uvedla, že se o vybrané firmě dozvěděli prostřednictvím referencí od kolegů. Tento výsledek naznačuje silný vliv osobních doporučení. Jako druhou nejčastěji vybranou možností byla účast na odborném kongresu, kde společnost Arthrex s.r.o. prezentovala. Toto může naznačovat důležitost přímé interakce a prezentace na odborných akcích pro dosažení a oslovování cílové skupiny zákazníků. Tuto možnost vybralo „jen“ 34 procent respondentů, a určitě by na tom firma měla zapracovat. Co se týče inzerce v odborném časopise nebo publikaci, tak skrze ni se o firmě dozvědělo 16 procent respondentů. V rámci webové stránky jde o velice nízký podíl, a to 6 procent respondentů.



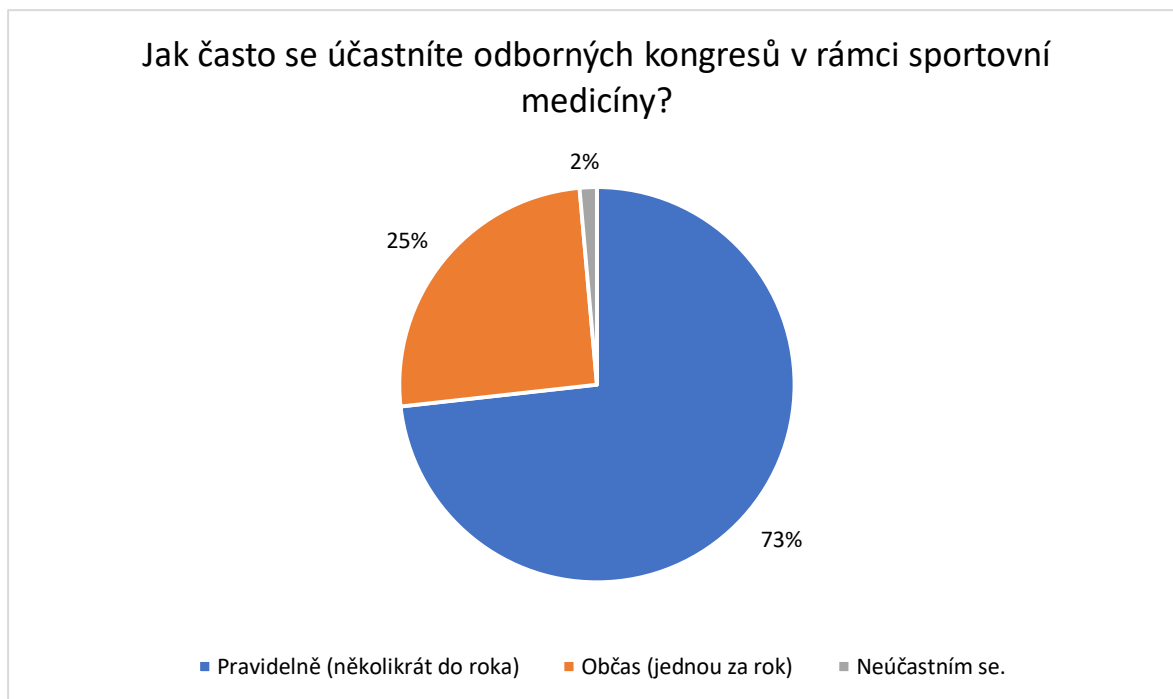
Obrázek 7 – Čím firma oslovila své zákazníky (vlastní zpracování)

Další graf se zaměřuje na aktivity firmy. Při této otázce mohli respondenti vybrat jednu či více odpovědí. Výsledky výše uvedeného grafu naznačují, že prezentace společnosti Arthrex s.r.o. na odborných kongresech měla vysoký dosah se 40 procenty, což naznačuje, že tato forma přímé interakce a prezentace produktů má pro cílovou skupinu významnou hodnotu. Zároveň jsou pro cílovou skupinu důležité i webové stránky se 40 procenty. Na druhou stranu zájem o publikace v odborných časopisech s 20 procenty je negativní signál. Vzhledem k vynaloženým nákladům na tuto formu je to méně, než by se očekávalo. Z výsledků tohoto grafu vyplývá, že je třeba zvážit, jestli by nebylo vhodným krokem investovat do zdokonalení prezentací na kongresech a vlastně do kongresů obecně vzhledem k jejich významu v oboru.



Obrázek 8- Motivace k účasti na kongresech (vlastní zpracování)

Další otázka byla zaměřena na hlavní důvody respondentů k účasti na odborných kongresech. Při této otázce mohli respondenti vybrat jednu či více odpovědí. Výsledky ukazují, že 40 procent respondentů mezi své důvody k účasti na odborných kongresech zařazuje především představení nových produktů a jejich použití. 30 procent respondentů uvedlo jako jeden z důvodů k účasti nové postupy v operační technice a samotné workshopy, které slouží ke zdokonalení jejich dovedností. Po 15procentních podílech měly možnosti navázání kontaktu s výzkumníky a odborníky a aktuální výzkumné trendy ve sportovní medicíně.



Obrázek 9 – Účast na odborných kongresech (vlastní zpracování)

Většina respondentů, tedy 73 procent, se účastní odborných kongresů v oblasti sportovní medicíny pravidelně (několikrát za rok), což naznačuje vysoký stupeň zapojení a zájmu o inovace technologií a produktů v této oblasti. Dále se 25 procent respondentů účastní kongresů občas (jednou za rok). Zatímco pouze 2 procenta respondentů uvádí, že se vůbec neúčastní těchto událostí. Tyto výsledky ukazují na silný zájem o odborné kongresy.

Po provedení analýzy sesbíraných dat z dotazníkové šetření je možno provést její souhrn. Jako nejvýznamnějším zdrojem dat pro zákazníky firmy jsou odborné kongresy v kombinaci s newsletterem. Naopak online školení a webináře zaostávají kvůli odborným kongresům, při nichž dochází k preferované osobní interakci. I na úkor toho, že firma Arthrex s.r.o. prezentuje na odborných kongresech dvakrát do roka, tak tímto způsobem oslovila velkou část zákazníků. Silné stránky firmy, jako kvalita a inovace produktů, jsou podpořeny vysokým počtem oslovení skrze reference od kolegů a odborníků v oboru. Naopak webové stránky a inzerce v odborných časopisech dosahují velice nízkých hodnot, i když se na ně firma zaměřuje. Je také důležité zmínit, že 98 % respondentů navštěvuje odborné kongresy alespoň jednou do roka, což znamená, že by se firma na tuto formu komunikace měla zaměřit. Potvrzuje to i fakt, že hlavní důvody k účasti jsou nové postupy v operační technice – workshopy a představení nových produktů a jejich použití, což jsou věci, kterými se vybraná firma zabývá.

Z provedení marketingového výzkumu lze vyvodit několik doporučení, které mohou firmě pomoci k naplnění jejich cílů. Prvním z nich může být větší využívání odborných kongresů jako formu komunikace k prezentování svých produktů a operačních technik. Z výsledků je vidět, že většina respondentů dává této formě nejvyšší význam z pohledu zdrojů informací. Zároveň je to velice silný nástroj k prohlubování obchodních vztahů se svými zákazníky.

Dále by firma měla zvážit preferenci vědeckých časopisů nad newsletterem. Z výsledných dat lze vidět, že respondenti upřednostňují pravidelné zasílání newsletteru, který je stručnější, lépe cílený na aktuální témata a zprostředkovává rychlý a přehledný způsob k získávání relevantních informací. Zároveň může vybízet ke kontaktu obchodních zástupců firmy. Oproti tomu jsou vědecké časopisy často obecnější a obsáhlejší.

Dalším doporučením je správná volba kombinace komunikačních nástrojů a rozdělení investic do marketingových aktivit. V tomto smyslu by firma měla více cílit na své stáje zákazníky, když jejich referencemi je oslovena velká část nových zákazníků. V rámci toho by firmy mohla část svých investic vložit i do pravidelných vzdělávacích programů.

Závěrem lze konstatovat, že tyto sesbíraná data zvýrazňují nedostatky marketingové strategie firmy. Bylo by vhodné, aby firma zvážila svou kombinaci komunikačních nástrojů, rozložení svých marketingových investic a snažila se si udržovat dobrou pověst své značky.

8 Návrh pro zlepšení marketingové strategie

Poslední kapitola je věnována návrhu pro zlepšení marketingové strategie firmy Arthrex s.r.o. do budoucna. Na základě získaných dat prostřednictvím analýz vnitřního a vnějšího prostředí a provedení marketingového výzkumu, je možné určit konkrétní typ strategie s následnými doporučeními. Tento návrh by měl pomoci firmě Arthrex s.r.o. zlepšit její marketingovou strategii, aby si upevnila svou pozici na trhu.

Návrh marketingové strategie spočívá ve zvolení správné kombinace komunikačních nástrojů s rozdělením marketingových investic. Z čehož vyplývá, že tento návrh se bude snažit využít příležitostí, jakými jsou symposia a kontinuální vzdělávací programy k eliminaci slabých stránek jako je omezený marketingový dosah. Zároveň se budu soustředit na péči o klienty skrze kontinuálních vzdělávacích programů. Aby výsledná strategie byla úspěšná, jsou k tomu použity silné stránky firmy jako kvalitní produkty, inovativní technologie, dobrá pověst a zkušený tým. V rámci toho je hlavním návrhem pořádání Odborného symposia sportovní medicíny v doprovodu se zavedením newsletteru a vzdělávacích programů pro lékaře.

Pořádání odborného symposia zaměřeného na operační metody ve sportovní medicíně

Jak již bylo zmíněno v předešlých analýzách, tak firma nevyužívá celý potenciál vlivu odborných kongresů na cílový trh. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že to je jedním z nedostatků nynější marketingové strategie, který by měl být napraven. Z tohoto důvodu bylo zvoleno pořádání odborného symposia sportovní medicíny jako součástí návrhu nové marketingové strategie.

Pořádání odborného symposia sportovní medicíny má mnoho výhod. Mezi ně určitě patří zvýšení povědomí nejen o firmě, ale také o jejích produktech a inovativních technologiích. Jako další výhodou je přímý kontakt nejen se zákazníky, ale i s ostatními odborníky a výzkumníky v oboru. Nesmí se také opomínat vzdělávací přínos, které je odborné symposium schopno předat. Tato událost také slouží k tvoření a následnému budování vztahů s cílovými zákazníky. V rámci firmy Arthrex s.r.o. to určitě zvýší její marketingový dosah a zároveň to posílí její pozici na trhu.

Je také velice důležité zvolit kvalitní a zajímavý obsah, který přiláká potenciální zákazníky. Odborné symposium bude sloužit jako platforma k prezentaci nových produktů a jejich použití, představení nových postupů v operační technice – workshop a v neposlední řadě k prezentaci výzkumných trendů. Obsah je sestaven na bázi výsledků z dotazníkové šetření.

S pořádáním odborného symposia je potřeba počítat i s možnými náklady. Hodnota nákladů byla stanovena na základě poskytnutých dat z interních zdrojů. Hodnoty odpovídají dvěma dnům pořádání se 100 účastníky. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny náklady, které je třeba brát v potaz:

Pronájem prostor	50 000 Kč
Catering	50 000 Kč
Tiskový materiál	20 000 Kč
Doprava expozic	40 000 Kč
Praktický workshop	140 000 Kč
Odborný program	90 000 Kč
Celkové náklady	390 000 Kč

Tabulka 3 – Odhad nákladů na odborné symposium (vlastní zpracování)

V rámci odborného symposia je cílem firmy Arthrex s.r.o. zvýšit povědomí o značce, představit své inovativní produkty a technologie a budovat obchodní vztahy se zákazníky.

Vzdělávací programy pro lékaře

Z výsledků analýz je patrné, že nynější péče o klienty je na dobré cestě, ale zároveň je potřeba, aby v tom firma pokračovala. V tom případě je potřeba začít dělat navazující vzdělávací programy pro lékaře, kteří o to mají zájem. Cílem vzdělávacích programů je poskytnutí aktuálních informací o nových operačních technikách. V rámci vybraných seminářů bude možnost si i tyto operační techniky vyzkoušet. Obsahem vzdělávacích programů jsou tedy novinky v oblasti artroskopie a sportovní medicíny, zahrnující inovativní technologie a případné metody operativy. Zároveň bude provedena diskuze o praktických situacích a případových studiích, kde jsou nové techniky aplikovány.

Tyto programy budou sloužit k navázání užší spolupráce s lékaři a odborníky z firmy Arthrex s.r.o. Rozdílem mezi odborným symposiem a těmito vzdělávacími programy je ten, že tyto programy jsou méně nákladné, budou pořádány zpravidla jednou za tři měsíce a jsou více personalizované, kdežto odborné symposium je jednou za rok, slouží pro širší cílový trh a je více nákladné.

Zavedení newsletteru

Poslední částí návrhu je zavedení newsletteru, který se ukázal v rámci marketingového výzkumu jako druhý nejvíce využívaný zdroj k získání informací. Newsletter jako takový reprezentuje rychlý a přehledný způsob k získávání relevantních informací. Z tohoto důvodu je účinnějším nástrojem než inzerce ve vědeckých časopisech. Obsahem newsletteru by byly informace o nejnovějších vývojích, inovacích a produktech firmy Arthrex s.r.o. Zároveň by obsahovaly články zaměřené na témata v oblasti sportovní medicíny, technologických trendů a grafické zpracování nových produktů a přístrojů. V neposlední řadě by také obsahovaly informace o nadcházejících odborných kongresech a průběhu vzdělávacích programů, které firma Arthrex s.r.o. pořádá.

Výhodou newsletteru je umožnění pravidelné komunikace a informovanosti zákazníků či odborníků, které zajímá dění okolo vybrané firmy. Zároveň může firma tímto nástrojem zvyšovat povědomí o nadcházejících událostech, které sama pořádá.

K úspěchu tohoto návrhu je potřeba správné kombinace v používání těchto nástrojů ještě s těmi, které jsou už používány. Tímto způsobem může firma posílit svou pozici na trhu, budovat silné vztahy se zákazníky a získat nové zákazníky.

Závěr

V bakalářské práci byly nejdříve vysvětleny základní marketingové pojmy. V první kapitole. Která pojednává o charakteristice marketingu byly uvedeny definice jednotlivých autorů, poté následoval úvod do historie marketingu, a nakonec byl vysvětlen pojem strategický marketing a důležitost definování vize, mise a cíle k dosažení úspěchů v podnikání. Další kapitola pojednávala o nástrojích k provedení marketingové analýzy. Nejprve byla vysvětlena problematika situační analýzy, do které patří PEST analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza, jež jsou určeny k hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Poté následovala finanční analýza, kde byly vysvětleny jednotlivé ukazatele hodnotící finanční zdraví firmy. Tato kapitola byla uzavřena vysvětlením principu BCG matice. Předposlední kapitola teoretické části se zabývala problematikou marketingového mixu, tedy produktu, ceny, distribuce a komunikace. V poslední kapitole byl vysvětlen princip marketingového výzkumu, jednotlivé metody sběru dat a rozdíly mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem.

Poté následovala praktická část, kde byla nejprve představena vybraná technologická firma, tedy Arthrex s.r.o., která je leaderem v oblasti lékařských technologií na tuzemském trhu. Následovala analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy, která byla uvedena analýzou trhu a poté byla znázorněna tržní pozice vybrané firmy. Dále byla aplikována PEST analýza k hodnocení vnějších faktorů a Porterův model pěti sil k hodnocení konkurenčního prostředí. Hned poté byla použita finanční analýza k hodnocení finančního zdraví firmy a následovala SWOT analýza, která identifikovala silné a slabé strany a příležitosti a hrozby. Poté byl hodnocen marketingový mix firmy. V rámci toho byla použita BCG matice ke zhodnocení portfolia produktů. Dále byla pak rozebrána cena, distribuce a komunikace firmy Arthrex s.r.o. V rámci praktické části bylo také provedeno dotazníkové šetření, které mělo za cíl zjistit význam jednotlivých zdrojů informací. Z čehož jako nejvýznamnějšími zdroji vzešla kombinace odborných kongresů s newsletterem.

Poslední kapitola se věnuje samotnému návrhu pro zlepšení marketingové strategie, který má firmě Arthrex s.r.o. pomoci eliminovat její rezervy a upevnit pozici na trhu. Tento návrh se skládá ze tří částí. Hlavní částí je pořádání odborného symposia zaměřeného na operační metody ve sportovní medicíně. V rámci toho by firma měla více možností k prezentování svých inovativních produktů a operativních metodik vázaných ke sportovní medicíně. Firma Arthrex s.r.o. by díky tomu mohla zvýšit povědomí o značce, představit své produkty a metody a budovat obchodní vztahy se zákazníky. Další část návrhu jsou vzdělávací programy pro lékaře, které mohou sloužit firmě k lepšímu poznání cílové trhu a tvoření užší spolupráce mezi lékaři a odborníky firmy Arthrex s.r.o. Předposlední částí návrhu je zavedení newsletteru, který je rychlým a přehledným způsobem k získání relevantních informací k žádanému tématu.

Prostřednictvím newsletteru je firma schopna zvyšovat povědomí o nadcházejících událostech, které sama pořádá.

K celému závěru je důležité říct, že tato bakalářská práce potvrdila hypotézu o rezervách a nedostatcích marketingové strategie vybrané technologické firmy, které byly identifikovány.

Seznam použité literatury

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN isbn978-80-247-1535-3.
- FORET, Miroslav a Dávid MELAS. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 2021. ISBN isbn978-80-271-1723-9.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-271-2499-2.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd.* Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2
- HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Robert HOLMAN. *Ekonomický slovník*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy odborné slovníky. ISBN isbn80-7179-819-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-4670-8.
- KARLIČEK, Miroslav. *Základy marketingu. 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN isbn978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 9788024705132.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN isbn978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN isbn978-80-247-1545-2.
- McDANIEL, C. – GATES, R. *Marketing Research: The Impact of the Internet*. 5th ed. South-Western, 2002.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace. 2.*, zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-271-0787-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6.* aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN isbn978-80-271-2028-4.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN isbn80-86898-48-2.
- ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-867-5433-2.

Šulák, Milan a Vacík, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004. ISBN 80-704-3258-6.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2022. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-271-3535-6.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN isbn978-80-247-4642-5.

Seznam internetových zdrojů

Arthrex – Materiály. *Arthrex* [online]. 2018 [cit. 2023-08-16]. Dostupné z: <https://www.arthrex.com/resources/white-paper/v-YfGLLS306b2QFkHobxPg/peek-materials-in-sports-medicine%202>

Arthrex s.r.o. *Arthrex* [online]. 2023 [cit. 2023-08-09]. Dostupné z: <https://www.arthrex.cz/>

Český statistický úřad | ČSÚ [online]. 2023 [cit. 2023-08-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

KSRZIS – Registr Zdravotnických Prostředků [online]. 2015 [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: <https://eregpublicsecure.ksrzis.cz/Registr/RZPRO/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © Copyright 2005 [cit. 22.04.2023]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>

Nařízení Evropského parlamentu a Rady. *Esipa* [online]. © 2002-2023 [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: <https://esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=AZ&CP=02017R0745-20170505>

PAVLEČKA, Václav. Historie marketingu. FOCUS [online]. 10.12.2008 [cit. 2023-08-02]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html

Ústav zdravotnických informací a statistik ČR [online]. 2023 [cit. 2023-08-09]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-08-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Zákon č. 375/2022 Sb. o zdravotnických prostředcích a diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro. *Zákony pro lidi* [online]. © 2010–2023 [cit. 2023-08-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2022-375>

Zákon č. 90/2021 Sb., kterým se mění zákon č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 634/2... (zakonyprolidi.cz). *Zákony pro lidi* [online]. © 2010–2023 [cit. 2023-08-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-90>

Zdravotnické prostředky. *Strojírenský zkušební ústav* [online]. 2023 © [cit. 2023-08-09]. Dostupné z:
<https://www.szutest.cz/zdravotnicke-prostr-edky>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Porterův model 5 sil (Jakubíková, 2013)	16
Obrázek 2 - SWOT analýza (Jakubíková, 2013)	17
Obrázek 3 - BCG matice (Jakubíková, 2013)	20
Obrázek 4 - Vrstvy produktu (Jakubíková, 2013)	22
Obrázek 5 – Zdroje informací (vlastní zpracování)	42
Obrázek 6 – Odkud se zákazníci dozvěděli o firmě (vlastní zpracování)	43
Obrázek 7 – Čím firma oslovila své zákazníky (vlastní zpracování)	43
Obrázek 8- Motivace k účasti na kongresech (vlastní zpracování)	44
Obrázek 9 – Účast na odborných kongresech (vlastní zpracování)	45

Seznam tabulek

Tabulka 1 – <i>SWOT analýza firmy Arthrex s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	36
Tabulka 2 – <i>BCG matice firmy Arthrex s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	39
Tabulka 3 – <i>Odhad nákladů na odborné symposium (vlastní zpracování)</i>	48