

Obsah

1 Úvod	3
2 Teoretická část	5
2.1 Strategický marketing.....	5
2.2 Strategický marketingový proces.....	7
2.3 Plánovací etapa strategického marketingového procesu	9
2.3.1 Marketingová situační analýza.....	9
2.3.1.1 <i>Prostředí</i>	10
2.3.1.2 <i>Vnitřní situace podniku</i>	11
2.3.1.3 <i>Příležitosti a ohrožení pro podnik</i>	11
2.3.1.4 <i>SWOT analýza</i>	12
2.3.1.5 <i>Provedení situační analýzy</i>	14
2.3.2 Stanovení marketingových cílů.....	15
2.3.2.1 <i>Marketingové cíle a plánovací proces</i>	16
2.3.3 Formulování marketingových strategií.....	18
2.3.3.1 <i>Marketingový proces a strategie</i>	18
2.3.3.2 <i>Marketingové nástroje a strategie</i>	19
2.3.3.3 <i>Strategické směry</i>	24
2.3.4 Sestavení marketingového plánu.....	25
2.3.4.1 <i>Vymezení SPJ</i>	26
2.3.4.2 <i>Model BCG</i>	27
2.3.4.3 <i>Model GE</i>	30
2.3.4.4 <i>Marketingové plánování</i>	31
2.3.4.5 <i>Marketingový plán</i>	32
2.4 Realizační etapa strategického marketingového procesu	33
2.4.1 Realizace marketingového plánu.....	34
2.5 Kontrolní etapa strategického marketingového procesu	35
3 Metodika.....	38
4 Praktická část.....	40
4.1 Charakteristika firmy	40
4.1.1 Historie	42
4.1.2 Obchodní strategie	43
4.2 Situační analýza	45
4.2.1 Makroprostředí	45
4.2.2 Mikroprostředí.....	48
4.2.2 Silné a slabé stránky	60
4.2.3 Příležitosti a hrozby	64
4.2.4 SWOT analýza.....	66

4.3 Stanovení cílů	71
4.4 Formulace strategií	72
4.5 Sestavení marketingového plánu.....	75
4.5.1 Vymezení SPJ.....	75
4.5.2 Bostonská matice	75
4.5.3 Model GE	77
4.5.4 Marketingový plán.....	82
5 Závěr	85
6 Summary.....	86
7 Literatura	87

1 Úvod

V dnešní době nemůže podnik, který nemá dobře promyšlenou strategii úspěšně fungovat. Pryč jsou časy, kdy výroba byla řízena technickými parametry a snahou maximalizovat objemy. Dnes diktuje podmínky výrobě at' už přímo či nepřímo zákazník. A tak pouze dobrá strategie, která vychází z poslání každého podniku, může být účinným nástrojem firmy. Strategie organizace určuje, jakým způsobem budou naplňovány cíle organizace, jak budou v souladu s jejím posláním a vizí a jakého efektu bude při implementaci strategie dosaženo. Jedná se o převedení manažerských rozhodnutí a aktivit do procesu plánování, realizace a hodnocení, kdy výsledek jednotlivých rozhodnutí a k tomu provedených aktivit ovlivňuje výslednou výkonnost organizace.

Termín strategie se původně používal ve vojenství - řecký termín „strategos“ volně přeložen znamená umění velitele. Do ekonomické terminologie se dostal po druhé světové válce v souvislosti s potřebou plánovat dlouhodobě hospodářský rozvoj. Podstatou strategie organizace je získání pomyslné přednosti, která zajišťuje určité výsadní postavení v poskytování aktivit v prostředí komparace s jinými organizacemi. V ekonomické terminologii to znamená, že jeden subjekt usiluje o získání komparativní výhody vůči subjektu jinému, což je podstatným znakem strategie každé organizace v tržním prostředí.

Cílem mé diplomové práce je zpracovat projektovou studii pro firmu Mountfield a. s. Tuto firmu jsem si vybral, neboť jsem měl možnost v ní opakovaně brigádně pracovat. Společnost Mountfield, a. s. je ryze českou firmou, jejíž příběh je zhmotněním snu každého podnikatele. Mou snahou je zmapovat její vývoj, popsat současnou situaci a analyzovat prostředí, ve kterém se nachází. Na základě této analýzy určím strategie, jimiž by se měla v budoucnosti řídit.

V teoretické části mé práce popíši základní pojmy týkající se marketingu a strategií. Po vymezení těchto pojmů popíši etapy strategického marketingového procesu. Budu se věnovat analýze prostředí, ze které pak vychází stanovení cílů a formulace strategií. Sestavení marketingového plánu a jeho realizace a kontrola implementovaných strategií by měla teoretickou část zakončit.

Praktická část se bude převážně řídit postupem vyznačeným v teoretické části. Chtěl bych zde nejprve popsat firmu a její historii. Poté se budu věnovat analýze vnějšího a vnitřního okolí firmy. Zhodnotím faktory ovlivňující firmu a na základě SWOT analýzy určím marketingové cíle. Na nich založím výběr marketingových strategií a sestavím strategický plán. Ten uzavírá praktickou část, přičemž popis realizační a kontrolní fáze strategického marketingového procesu není předmětem této práce.

2 Teoretická část

2.1 Strategický marketing

Rozhodování je každodenní součástí našeho života. Je to jedna z nejčastějších lidských činností. S dlouhodobým rozhodováním souvisí pojem strategie. Tu lze dle Portera (1994) chápat jako:

- Plán (**plan**) - posloupnost akcí směřující do budoucnosti a spojující hlavní cíle
- Komplot (**ploy**), neboli plánovaný manévr
- Model chování (**pattern**) ve vztahu k historickému vývoji organizace
- Pozici (**position**), vymežující strategii pomocí specifických výrobků dodávaných na specifický trh a umístění organizace v prostředí.
- Charakter organizace (**perspective**) neboli způsobu, jak věci dělat.

Autoři Johnson a Scholes (2000) uvádějí pojem strategie, jež se z hlediska organizace jeví jako nejvhodnější, takto: „*Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran (stakeholders).*“

Od pojmu strategie se potom dostáváme k výrazům marketingová strategie, strategické a marketingové řízení, rozhodování a plánování, marketing a strategický marketing. Jejich obsah vysvětluje Horáková (2000):

- **Marketingová strategie** - Charakterizuje směr, který bude sledovat organizační jednotka v určitém časovém horizontu a který povede prostřednictvím účinné alokace zdrojů k dosažení vytyčených marketingových cílů. V oblasti marketingu se zaměřuje na dosažení marketingových cílů v rámci daného marketingového prostředí. Její základní rysy lze soustředit do několika zásad:
 - 1) Orientace na trh a zákazníka a plnění jeho potřeb
 - 2) Posouzení schopnosti podniku plnit své cíle

- 3) Rozhodování o efektivním vynaložení prostředků a vybudování účinného vztahu mezi výrobkem a trhem
 - 4) Vytvoření a udržení konkurenční výhody na vytipovaných trzích
- **Řízení a strategické marketingové řízení** - Řízení v podniku se v obecné rovině jeví jako uspořádaný soubor poznatků zpracovaný formou návodů pro jednání, vedoucí k dosažení cílů podniku při efektivním použití všech zdrojů, které jsou k dispozici. Strategické řízení spočívá v chápání procesů řízení z hlediska jejich obsahu a času v chápání reality v širokých souvislostech budoucích úkolů podniku (Horáková, 2000). Proces strategického řízení je složený z řady činností (plánování, organizování, vlastní rozhodování, komunikování, motivace a kontrola) s cílem dosažení výhod prostřednictvím:
 - 1) Stanovení nejefektivnějšího vztahu podniku ke specifickému trhu, na kterém se realizují produkty a snaha dosáhnout optimalizace finančních ukazatelů
 - 2) Formování příslušných strategií vedoucích k vytvoření a podpoře vhodného tržního prostředí pro výrobek ve shodě s cíli podniku
 - **Plánování a strategické marketingové plánování** - Plánování je součástí řízení. Zahrnuje formulaci cílů podniku v budoucnu a vymezení prostředků a postupů k jejich dosažení. Strategické plánování souvisí s komplexním pohledem na rozvoj podniku, rozhodující činnosti a obecné cíle. Je to dlouhodobé nasměrování podniku a jeho celková orientace v prostředí (Horáková, 2000). Cílem je vypracování plánu pro řízení činností, které umožní existenci podniku do budoucna na základě uspokojení potřeb zákazníků. Strategickým plánováním se zabývá vrcholový management podniku. Strategické marketingové plánování probíhá v časovém horizontu nejméně tří let, záleží na charakteru odvětví a velikosti podniku. Je potřeba vyladit marketingové cíle podniku a jeho zdroje s podmínkami, ve kterých působí, v rámci deklarované marketingové politiky podniku. Změny, v plánovaném časovém horizontu se zpravidla promítají do ročních marketingových plánů, které se tak stávají součástí strategického marketingového plánování.

- **Marketing a strategický marketing** - Marketing je soubor činností, jež přináší podniku užitek prostřednictvím uspokojování potřeb zákazníka. Začíná ještě před vyvinutím produktu a pokračuje i po jeho prodeji (Charvát, 2006). Strategický marketing souvisí s rozhodovacími procesy na úrovni vrcholového managementu podniku. Je spojen s kompletní analýzou prostředí a na základě dokonalého popisu veškerých relevantních faktorů realizací daného plánu, jež je spojen s identifikací konkurenční výhody (Horáková, 2000). Tento proces je popsán v dalších kapitolách této práce.
- **Strategický řídicí proces** - Je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulaci plánů podniku a jeho realizaci. Jeho základními kroky jsou: Definování poslání podniku, specifikace cílů zakončená nástinem strategií a identifikace příležitostí podniku. Tento proces tvoří rámec pro marketingové činnosti firmy (Horáková, 2000).

2.2 Strategický marketingový proces

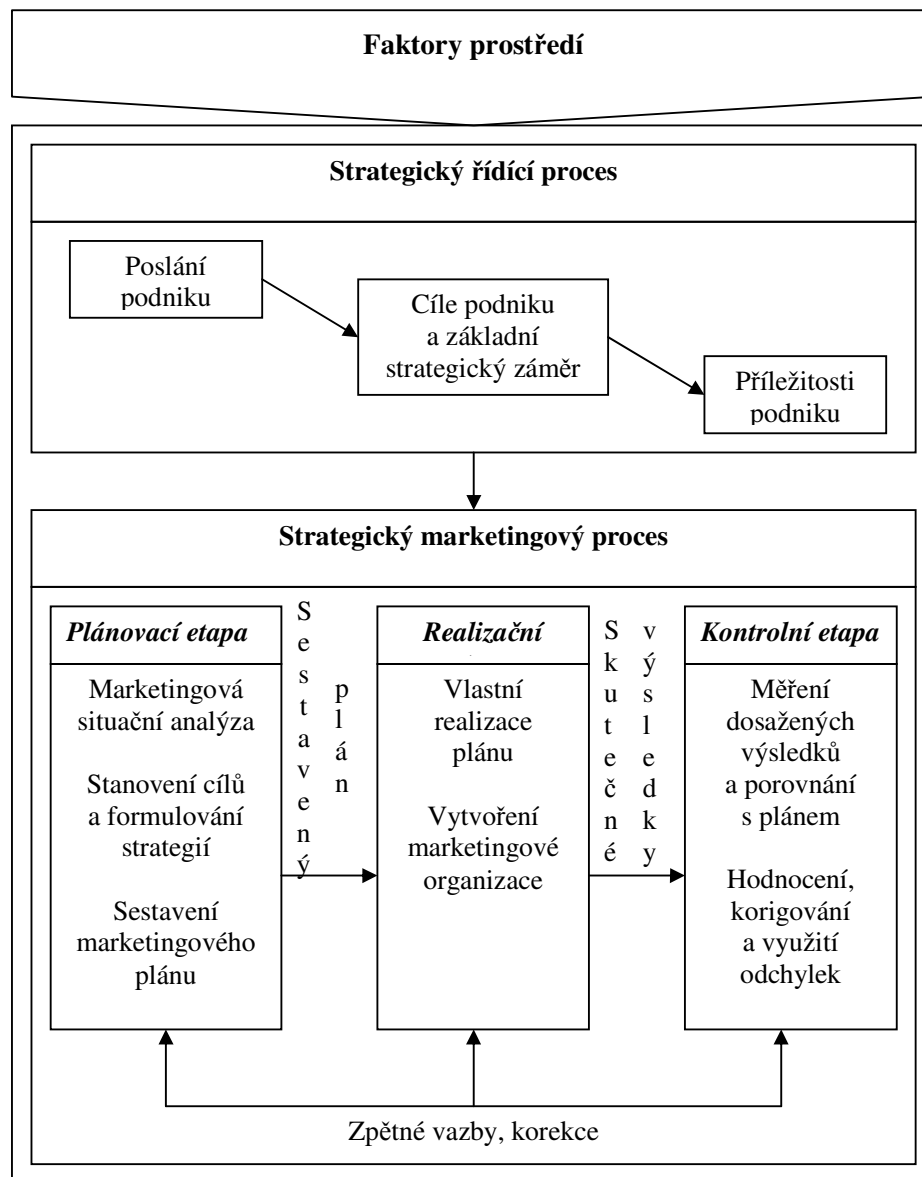
Strategický marketingový proces představuje nepřetržitou činnost podniku v alokovaní zdrojů co nejúčinnějším způsobem. Pomáhá podniku pochopit složitosti marketingových aktivit a poskytuje základ pro jejich koordinaci a řízení. Skládá se ze tří souborů činností – plánování, realizace a kontroly – jež se uskutečňují ve specifickém kontextu, návaznostech a propojenosti (viz *schéma 1-1* na následující straně).

Plánovací etapa přispívá k součinnosti složek podniku při posuzování budoucích aktivit. Jejím výsledkem je sestavení marketingového plánu, jež slouží jako základ marketingového řízení podniku. Představuje hodnocení konkrétní situace, poznání trhu a konkurence, analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení funkčního dokumentu – plánu, který slouží jako základ marketingového řízení podniku. V plánovací etapě jsou stanoveny úkoly, které jsou následně plněny v realizační etapě. Realizace znamená uskutečnění řady přesně zadaných úkolů a adresné vymezení odpovědností. Předpokládá dobře organizovaný komplex marketingových činností provázaný s aktivitami ostatních podnikových útvarů a vhodně začleněný do organizační struktury podniku. V kontrolním procesu jsou porovnány plánované úkoly

s dosaženými výsledky. Tato zpětná vazba pak v případě nesouladu vyústí v úpravu plánu, či příštích realizačních aktivit (Horáková, 2000).

Strategický marketingový proces bude kvůli systematickému rozdělení v následujících teoretických kapitolách rozdělen a popsán podle knihy Doc. Ing. Heleny Horákové (2000).

Schéma 1-1: Marketingový proces



Zdroj: Horáková, H. Strategický marketing. 2000.

2.3 Plánovací etapa strategického marketingového procesu

2.3.1 Marketingová situační analýza

Dle Horákové (2000) je marketingová situační analýza (marketingový audit) kritické, nestranné, systematické i důkladné

- Šetření postavení podniku v daném prostředí (s důrazem položeným na analýzu trhu)
- Zkoumání vnitřní situace podniku (s důrazem na marketingové činnosti)

Analýza se uskutečňuje ve třech časových horizontech. Je to:

- Dosavadní vývoj (kde se podnik nacházel v minulosti).
- Současný stav (pozice podniku v současnosti). Dílčími kroky jsou analýza prodeje, analýza trhu, analýza nákladů, analýza konkurence.
- Odhad možného budoucího vývoje (kam chce podnik dospět v budoucnosti). Provedené prognózování by mělo vždy zahrnovat tržní potenciál, tržní podíl, zisk a prodeje.

Situační analýza tedy na základě analytického zhodnocení minulého vývoje, současného stavu a odhadu pravděpodobného budoucího vývoje napomáhá formování budoucí pozice podniku na trhu. Zkoumá vnitřní situaci podniku (zdroje, schopnosti, dovednosti, jedinečné stránky) zejména vzhledem k trhům a konkurenci a komplexně zkoumá vliv faktorů vnějšího prostředí na organizaci. Představuje dva typy analýz – externí a interní. Externí podmínky jsou z pozice podniku neovlivnitelné, nelze je kontrolovat. Vnější prostředí je pro podnik zdrojem příležitostí i ohrožení a vytváří řadu specifických situací. Výsledky situační analýzy určují jedinečné stránky podniku a jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulaci marketingových strategií a sestavení marketingových plánů (Horáková, 2000).

Pomocí výsledků analýzy může podnik rozpoznat a identifikovat

- příležitosti a ohrožení, jakožto výstupy analýzy vnějšího prostředí
- silné a slabé stránky – výsledky rozboru vnitřní situace podniku
- vztahy mezi těmito výstupy a jejich vhodné využití ve vzájemných souvislostech.

Příležitosti podniku nemohou být založeny pouze na existenci zjištěných skutečností uvnitř a vně podniku. Je třeba porovnávat jednotlivé strategické příležitosti a ohrožení s vnitřními silnými a slabými stránkami a tak odhadnout možné marketingové strategické směry.

2.3.1.1 Prostředí

Podnik působí v prostředí, které výrazně ovlivňuje jeho existenci snad ve všech oblastech jeho činnosti. Správné reakce na vlivy prostředí snižují rizika, jimž neustále čelí. Marketingové prostředí je obvykle členěno na dvě úrovně. Makroprostředí a mikroprostředí.

- **Makroprostředí** - Dá se říci, že makroprostředí určuje možnosti podniku. Velká část je nekontrolovatelná podnikem a ovlivňuje jeho postavení i chování. Nejvýznamnějšími prvky makrookolí jsou: Demografické činitele, přírodní a ekologické faktory, ekonomické činitele, kulturní a sociální podmínky, politická situace a její předpokládaný vývoj, legislativa, technologické činitele...
- **Mikroprostředí** - Sama organizace je prvkem mikroprostředí jež může částečně ovlivňovat a zároveň je jím ovlivňována. Role podniku v mikroprostředí závisí především na výši zdrojů a schopnosti vytvářet výrobky podle potřeb zákazníků. Do mikroprostředí patří: Podnik, zákazníci, dodavatelé, distributoři a prostředníci, konkurenti, veřejnost.

2.3.1.2 Vnitřní situace podniku

Na základě analýzy vnitřní situace podniku lze identifikovat faktory určující jeho budoucnost. Úkolem je co nejkomplexnější a nejpřesnější určení silných stránek podniku a jejich využití a naopak minimalizace stránek slabých.

Existuje shoda mezi autory, že pro podnik jsou nejužitečnější ty silné stránky, jež lze těžko okopírovat. Takové konkurenční výhody zpravidla přinášejí dlouhodobější zisk. Silnými stránkami mohou být například: Kvalitní výrobky, silný výzkum a vývoj, nízké výrobní náklady, vyspělá technologie, stabilní finanční situace, vhodná pracovní síla, pružná organizační struktura, kvalitní management... Slabými stránkami jsou například: Nekvalitní výrobky, pomalé tempo vývoje, zastaralý strojní park, nedostatečné kapacity, vysoká zadluženost, absence motivace, nekvalitní marketingová komunikace, špatná pověst, neznalost tržního prostředí, nevhodná propagace... (Horáková, 2000)

Tyto silné a slabé stránky je třeba ohodnotit z hlediska přínosu ke zlepšení či zhoršení situace podniku. Pro kvalifikovanější odhady přínosů v praxi může být daný vliv oznámkován z hlediska kvality a důležitosti. V plánovacím procesu je nezbytné maximálně využít vliv významných silných stránek a neutralizovat vliv závažných slabín.

2.3.1.3 Příležitosti a ohrožení pro podnik

Příležitosti a ohrožení podstatně ovlivňují podnikové procesy. Míra a intenzita jejich vlivu závisí především na typu vnějšího prostředí a na faktorech odvětví, do nichž podnik spadá. Většina příležitostí a ohrožení není podnikem ovlivnitelná. Hlavním cílem je tedy určit, zhodnotit a zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, pokud se jedná o příležitosti a odvrácení, zeslabení, omezení, či zmírnění jejich důsledků v případě ohrožení. Soustředění by mělo být věnováno těm příležitostem a hrozbám, které ovlivňují situaci podniku výrazněji. Charakteristiku příležitostí a ohrožení firmy uvádí Horáková (2000) takto:

- **Příležitosti** - Pro podnik je vhodná příležitost možnost realizovat účinnější využití disponibilních zdrojů a splnění vytyčených cílů. Podnik může využitím příležitosti dosáhnout zvýhodnění oproti konkurenci. Konkurenční výhoda je založena na

schopnostech podniku využívat geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů. Příležitosti se vyskytují zejména tam, kde je neuspokojený zákazník. Lze je najít na existujících trzích i za jejich hranicemi. Příležitostí jsou například: Nepřítomnost konkurence, snadný vstup na nové trhy, moderní trendy v technologiích, legislativní podpora činností podniku apod.

- **Ohrožení** - Nepříznivé situace vyplývající z okolního prostředí znamenají zhoršenou pozici podniku a mohou ohrozit i jeho existenci. Ohrožením může být například: Posílení konkurence odvětví, zhoršující se konkurenční postavení podniku, příchod kapitálově silné konkurence ze zahraničí, legislativní normy znesnadňující činnost podniku atd.

2.3.1.4 SWOT analýza

Pro analýzu klíčových vlivů slabých a silných stránek podniku (tedy vnitřního prostředí) a vlivů okolí se obvykle používá metoda SWOT. Název je odvozen z angličtiny a to z prvních písmen slov:

-STRENGTHS	S	- SILNÉ STRÁNKY
-WEAKNESSES	W	- SLABÉ STRÁNKY
-OPPORTUNITIES	O	- PŘÍLEŽITOSTI
-THREATS	T	- NEBEZPEČÍ

Tvoří logický rámec, vedoucí k identifikaci těchto vlivů a výběru základních strategických alternativ, o kterých podnik může uvažovat (Horáková, 2000). Pokud se provádí pouze rozbor vnitřních stránek podniku, hovoříme o S – W analýze, pokud rozebíráme pouze vnější prostředí, hovoříme o analýze O - T.

Provedení SWOT analýzy

Úkolem SWOT analýzy je výběr zásadních faktorů (Horáková, 2000):

- Které budou mít klíčový význam pro podnik
- Které ukáží podniku, kde jsou síly a slabiny jeho marketingové politiky
- Které významným způsobem tyto aktivity ovlivní

- Které usměrní významným způsobem formulování marketingových strategických záměrů.

Jasně vytipování silných a slabých stránek a jejich vzájemné spojitosti s přednostmi a ohroženími by měly být předmětem důkladné analýzy. Může se stát, že některé příležitosti nemusí být využity díky slabým stránkám a naopak ohrožení nemusí být vážné díky těm silným. SWOT analýzu by měl provádět zkušený manažer nebo tým. Při provedení se vyskytují otázky ohledně standardizace, jak bude síla jednotlivých stránek posuzována. Cíle a strategie, zvolené na základě SWOT analýzy, jsou pro každý podnik formulovány na jiných základech a mají svá specifika. Pro praktické posouzení silných a slabých stránek existuje několik možností. Příkladem může být hodnocení silných a slabých stránek z hlediska důležitosti a kvality (respektive míry negativní vlastnosti u slabých stránek). Hodnocení příležitostí a hrozeb může probíhat na podobném základě, místo kvality se aplikuje pravděpodobnost úspěchu u příležitostí, respektive výskytu u hrozeb. Příklady jednotlivých silných stránek a slabých stránek, příležitostí a hrozeb uvádí většina autorů podobně, jako např. Kotler (1993):

Interní faktory:

Silné stránky – S: Kapitálová síla, silné zdroje, vysoký tržní podíl, moderní technologie, nízké mzdové náklady, kvalita výrobků, dobrá pracovní morálka, zavedený systém jakosti, kvalifikovaný personál, výhodná poloha...

Slabé stránky – W: Slabá finanční pozice, vysoká zadluženost, zastaralá technologie, vysoká režie, slabý management, špatní dodavatelé, nedostatečné sociální zabezpečení, slabá image, špatná známka

Externí faktory:

Příležitosti trhu – O: Růst trhu, růst poptávky, vznik nových řetězců, vstup na trhy EU, možnost diferenciac, možnost integrace, možnost exportu

Nebezpečí trhu – T: Silná konkurence, vstup zahraniční konkurence, malá možnost diferenciac, stará odvětví, nestabilita trhu, zvýšení úrokové míry

2.3.1.5 Provedení situační analýzy

Provedení situační analýzy není určeno žádným předpisem, určité standardní kroky jsou ovšem nezbytné pro co nejlepší informační schopnost a přehlednost. Takto je formuluje Horáková (2000):

1) Seznámení s podnikem

Měly by být stručně popsány základní informace o podniku a jeho marketingovém prostředí. Sem patří například: Odvětví, ve kterém působí, sortiment, vývojová etapa (stadium růstu, zralosti, poklesu), tržní pozice (vůdce, následovatel), obsluhované trhy...

2) Vlastní analýza

- **Současné marketingové strategie a zhodnocení jejich výkonnosti.** Hodnocené faktory výkonnosti charakterizují důležité podnikové výkony. Patří sem např. zisk, tržní podíl, míra růstu trhu... Tyto hodnoty se dají považovat za společné pro každý podnik. Fungující strategie musí preferovat ty faktory, které mají největší vliv na úspěšnost podniku. Strategie by měly být vzájemně provázané, a proto je třeba posoudit, zda se navzájem podporují.
- **Šetření nákladové pozice podniku.** Pro interpretaci nákladové pozice podniku je vhodné zkoumat vhodně rozložené jednotlivé soubory aktivit podniku. Takové uspořádání lze vidět např. na nákladovém řetězci vycházejícím z přístupu M. Portera (*schéma 1-2* na následující stránce).
- **Šetření konkurenčního postavení podniku.** Postavení je hodnoceno na základě konkurenční síly vzhledem k relevantním konkurentům na trhu.
- **Provedení SWOT analýzy.** Tato analýza je efektivním nástrojem pro stanovení situace podniku vzhledem k jeho vnitřním i vnějším podmínkám. Tento problém je popsán a řešen v kapitole 2.3.1.4 *SWOT analýza* a její podkapitole *Provedení situační analýzy*.

- **Vytipování specifických strategických otázek a problémů.** Podnik by měl vybrat problémy, jež jsou klíčové a na ty se zaměřit.

Schéma 1-2: Nákladový řetězec

Podnikové činnosti / Příslušné náklady		
Vstup do podniku	Výrobní proces	Výstup z podniku
Nákupní aktivity /náklady Nákup: <ul style="list-style-type: none"> • Surovin • Komponentů • Náhradních dílů • Manipulace se surovinami a materiálem • Skladování 	Výrobní, marketingové, logistické, administrativní aktivity / náklady <ul style="list-style-type: none"> • Výroba • Montáž • Údržba • Výzkum trhu • Propagace 	Aktivity spojené s dodáním zboží zákazníkům /náklady <ul style="list-style-type: none"> • Expedice • Manipulace se zbožím • Další operace spojené s distribucí zboží

Zdroj: Porter, Michael E., Konkurenční strategie

2.3.2 Stanovení marketingových cílů

Na situační analýzu navazuje plánovací etapa procesu stanovením marketingových cílů. Marketingové cíle jsou odvozené od primárních cílů celého podniku a pomáhají tyto základní cíle zajišťovat.

Konkrétní marketingové cíle vycházejí ze situační analýzy. V té již s vysokou pravděpodobností rozpoznáme, jaké má podnik předpoklady pro plnění či neplnění úkolů. Marketingové cíle obsahují konkrétní úkoly, jejichž dosažení vyžaduje podnik během určitého období. Neobsahují ale instrukce pro jejich faktické provedení. Konkrétní cíle se týkají (Horáková, 2000):

- Existujících výrobků na současných trzích
- Nových výrobků na současných trzích
- Existujících výrobků na nových trzích
- Nových výrobků na nových trzích

Definování cílů předpokládá dodržování určitých podmínek a pravidel. Dle Horákové (2000) by marketingové cíle měly být:

- 1) Stanovené na základě poznání potřeb zákazníků.
- 2) Přesně, jasně a konkrétně vymezené.
- 3) Případné (vhodné). Znamená to, že cíle musí zapadat do souboru cílů podniku.
- 4) Srozumitelné. Znamená to zřetelnost a pochopitelnost pro všechny podnikové úrovně.
- 5) Měřitelné v určitých časových etapách. Znamená to nezbytnost kvantifikovatelnosti a následné posouzení v čase. Neměřitelný cíl není uspokojivě formulován a nemá smysl.
- 6) Reálné (dosažitelné). Znamená to transformaci cílů do reálných úkolů, které mají základy především v situační analýze podniku a jsou dosažitelné.
- 7) Akceptovatelné. Znamená to soulad cílů s prioritami podniku.
- 8) Vzájemně sladěné a sdílené. Znamená to, že jednotlivé cíle jsou navzájem v harmonických vztazích. Jsou jak souladné (nevylučují se, podporují se), tak sdílené.
- 9) Hierarchicky uspořádané. Znamená to respektovat jako východisko cíle podniku a logicky odvodit následné specifické marketingové cíle.

2.3.2.1 Marketingové cíle a plánovací proces

Marketingový plán tvoří rámec pro stanovení marketingových cílů. Je to dokument, který se vytváří na základě analýzy cílových trhů (zákazníků), které ve skutečnosti předurčují a definují marketingové cíle. Prvním krokem je rozhodnutí, budeme-li provádět marketing nediferencovaný, či cílený.

Cílený marketing probíhá v těchto krocích:

- Segmentace trhu
- Výběr a charakteristika konkrétních segmentů
- Výběr cílových segmentů
- Umístění výrobku v mysli zákazníka

Segmentaci trhu, tedy rozdělení do menších skupin, lze provést na základě podobnosti geografické, demografické, behavioristické, podle očekávaného spotřebitelova užítku, nákupních příležitostí atd. Na základě stanovení segmentů vybere podnik cílový segment, jež je pro něj atraktivní a odpovídá schopnostem podniku jej obsloužit. Vybrané segmenty pak jsou základem marketingových cílů, podnik se bude snažit je plně uspokojit. Zároveň by se měl snažit zaujmout svými produkty určité místo v mysli zákazníka (positioning). Positioning lze aplikovat na konkrétní výrobky i na podnik jako celek. (Hooley aj., 2004)

V praxi je možné stanovit pro jednotlivé značky různé druhy positioningu. Nejčastěji se jedná o:

- výrobkový positioning, který se zaměřuje na zdůraznění specifických vlastností výrobku (např. šampon *Head and Shoulders*, který odstraňuje lupy - "Krásné vlasy bez lupů");
- positioning podle spotřební příležitosti (celosvětový svátek vína *Beaujolais* - vždy třetí čtvrtek v měsíci listopadu - "It s Beaujolais nouveau time");
- positioning zaměřený na mimořádnou kvalitu výrobku (Budvar - "To nejvzácnější, co máme");
- positioning zaměřený na vybraný segment uživatelů (značka piva Staropramen - "Chlapi sobě");
- positioning zaměřený na životní styl (mobilní telefony pro moderní mládež).
(www.bussinessinfo.cz)

Marketingové cíle by měly být vyjádřeny v měřitelných jednotkách s časovým rozvrhem plnění. Měly by odpovídat na otázky: Co (týká se výrobků), kolik (tržní podíl, výše prodeje, objemy produkce), pro koho (cílové tržní segmenty), kdy (časový horizont

plnění). „Vhodně vyjádřené cíle mají vysvětlit každému zaměstnanci jeho úlohu i odpovědnost v rámci činností, do kterých je zapojen a které plní.“ (Horáková, 2000)

Marketingové cíle by měly respektovat následující principy:

- Vysvětlení potřeby daných marketingových cílů
- Motivace jednotlivců i týmů k dosažení úkolů
- Formulace základních zásad jako východisek pro realizační etapu
- Vytvoření systému hodnocení dosahování cílů
- Stanovení výchozích měřítek pro následnou kontrolu

2.3.3 Formulování marketingových strategií

Marketingové strategie určují základní schéma postupu, vedoucí ke splnění marketingových cílů. Účelem je vytvoření dlouhodobě výhodné tržní pozice a na jejím základě dosažení účinných výsledků. Jsou součástí strategie podniku a je třeba se jimi řídit při tvorbě strategií dílčích. Marketingové strategie říkají, jak konkurovat s produkty firmy v daném prostředí a jakým způsobem dosáhnout stanovených cílů. Porozumět marketingovým strategiím znamená pochopit a zhodnotit minulost i přítomnost a vytvářet budoucnost. Strategie je specifická pro každý podnik (Horáková, 2000).

2.3.3.1 Marketingový proces a strategie

Základní kroky marketingového procesu plánování, realizace a kontroly jsou svázány s marketingovými strategiemi. Jelikož je tento proces víceméně náplní literární rešerše, uvedu pouze některé postřehy dle Horákové (2000). Tento proces je součástí *schématu 1-1* na straně 8.

Plánování

Strategie musí být nejprve formulována v plánovací etapě. Marketingové plánování je počáteční krok při volbě strategických alternativ a je proto také nazýváno kritickou částí strategického marketingového procesu. Kroky plánovací etapy je třeba spojit v provázaný celek, z něhož pak vyplývá řada východisek pro strategické rozhodování. Každé strategické řešení je jedinečné a určuje úspěšnost či neúspěšnost celého podniku. Postup

vedoucí k dosažení cílů je další složitou etapou procesu, neboť cest je mnoho, ale jen jedna je ta nejlepší. Při tomto postupu je třeba se neustále učit a zdokonalovat činnosti pro dosahování podnikových cílů.

Realizace

Pro úspěšnou realizaci marketingové strategie je důležité znát, co je třeba vykonat a jaké výsledky jsou žádoucí. Je třeba řídit realizaci v každém momentu, kdy se plán mění ve skutečné výsledky. Rozhodovat, které další kroky jsou třeba provést, jak motivovat k jejich provedení atd. Realizace strategie předpokládá:

- Začlenění marketingu do organizace podniku
- Vytvoření, udržování a aktualizaci marketingového informačního systému
- Účelné použití marketingových nástrojů (mtg. mixu) důležitých k realizaci cílů
- Motivování pracovníků (odměňování, odpovědnost)
- Vypracování rozpočtů podporujících realizaci strategie
- Tvorbu podnikové kultury a pracovního prostředí, které je v souladu se strategickými podnikovými, potažmo marketingovými směry

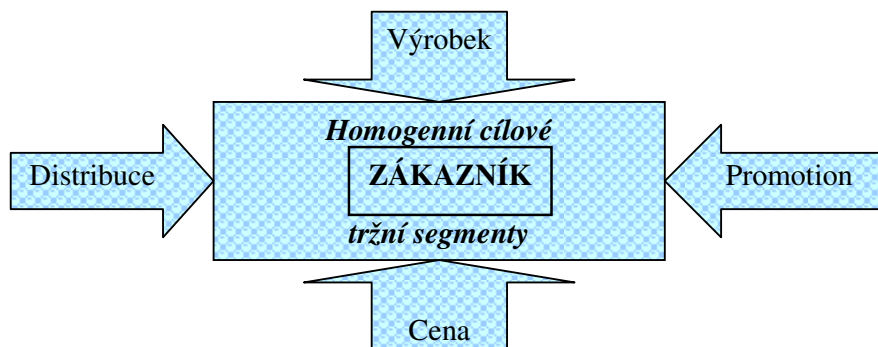
Kontrola

- Sleduje směr strategií a jejich účinnost v rámci realizace
- Hodnotí příspěvek strategií k dosažení vytýčených úkolů
- Přispívá k identifikaci problémů ve fázích plánování a realizace a k zjištění změn ve výchozích hypotézách
- Věnuje se jejich případné korekci

2.3.3.2 Marketingové nástroje a strategie

Cílové trhy a jejich uspokojování je úkolem marketingových strategií. K základním marketingovým nástrojům patří marketingový mix. Uvedme definici podle Kotlera (1993): *Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.* Jeho tradiční pojetí je vidět na *schématu 1-3* na následující straně.

Schéma 1-3: Marketingový mix



Zdroj: Horáková, H. Strategický marketing. 2000.

Mix poskytuje podniku prostor, ve kterém se uskutečňuje řada rozhodnutí směřujících k uspokojení zákazníka. Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle.

Strategie a jejich volba souvisí také s marketingovou kulturou organizace. Marketingová kultura je styl fungování a chování podniku, kdy v systému hodnot je zákazník ve středu zájmu – je kladen důraz na trh, jeho poznání, pochopení, porozumění a uspokojení.

Strategie ve výrobní oblasti

Zde jsou strategie rozděleny podle toho, zda jde o individuální výrobek, výrobní řadu, či výrobní mix. Zde se soustředím na strategii výrobního mixu, jež je užitá v této práci.

Individuální výrobek

Je jakýkoliv jednotlivý výrobek určený zákazníkovi. Zde je důležitým faktorem životní cyklus výrobku. Výrobky v každé etapě vyžadují rozdílné strategie.

Strategie výrobní řady

Výrobní řada je souborem výrobků, firma musí vytvořit harmonické spojení mezi strategiemi pro jednotlivé prvky. Jednotlivými strategiemi pro výrobní řady jsou:

- Prodloužení směrem dolů, neboli přidání výrobku na její slabší konec.

- Prodloužení směrem nahoru, opačná operace
- Obousměrné prodlužování řady
- Strategie doplnění řady o jednotlivé výrobky na různých místech řady
- Strategie vyřazení jednotlivých výrobků z výrobní řady

Strategie pro výrobkové řady jsou velmi důležité a zároveň obtížné pro formulování. Vyžadují komplexní pohled na výrobkovou problematiku, protože řady představují pro většinu podniků základní nabídku. Jestliže zákazník žádá změnu nebo konkurence zavede nové výrobky, firma musí být schopna vhodně odpovědět (Horáková, 2000).

Strategie výrobkového mixu

Dvě základní alternativy této strategie jsou: Přidat výrobkové řady a rozšířit mix, nebo některé vyřadit a mix zúžit. Zde je důležitá role značky¹. Ta je důležitá pro výrobce i spotřebitele, a proto je třeba zhodnotit, jakou roli hraje ve výrobkovém mixu. Dobrá značka pomáhá při vytvoření působivé image podniku, propaguje nejen výrobky, ale i podnik. Rozšíření výběru strategií výrobkového mixu ve vztahu ke značce představuje další dvě možnosti:

- Strategii individuální značky
- Strategii rodinné značky

Strategie individuální značky dovoluje vybrat jméno, které se jeví jako nejvhodnější a nejúčinnější pro konkrétní výrobek. Individuální značka nesouvisí s ostatními označeními a tak z ní při úspěchu neprofitují další výrobky. Na druhou stranu při neúspěchu zpravidla nejsou ohroženy.²

Při používání **rodinné značky** (v literaturách zvanou také „**kmenová značka**“, všechny položky sortimentu jsou označeny ve vztahu k rodinnému jménu) jsou zaváděcí náklady na

¹ Je vhodné uvést alespoň její definici: *Značka je identifikace určitého výrobce pomocí jména, symbolu, čísla a tvarů*. Problematika značky je značně široké téma, jež není v této práci řešeno.

² Pro příklad uveďme Philip Morris = Marlboro, Petra, LM, Davidoff, Coca-cola = Fanta, Sprite

každý další výrobek nižší díky povědomí zákazníků o značce. Případný neúspěch ale může ovlivnit celou řadu.

V případě užití této alternativy jsou možné další dva strategické přístupy:

- Označení všech částí výrobkového mixu rodinným jménem (např. jménem společnosti)
- Vybrat rozdílné rodinné označení pro rozdílné výrobkové řady.

Cenové strategie

Formulování strategií v cenové oblasti závisí zejména na charakteru kupujících v tržních segmentech a na konkurenční situaci. Známe čtyři základní cenové strategie:

- **Diferenční cenová strategie** - prodej stejných výrobků za rozdílné ceny. Obvykle účtování různých cen na různých segmentech. Podmínkou je segmentace trhu dříve, než jsou rozdílné ceny užity.
- **Konkurenční cenová strategie** je založena na postavení podniku v konkurenčním prostředí. Penetrační cena je nízká, čímž se podnik snaží o maximální růst prodeje a tržního podílu.
- **Strategie ocenění výrobkové řady** se snaží o systém cen, který maximalizuje zisk za celou řadu, případně za celý mix. Některé výrobky nabízejí možnost nízké prodejní ceny za základní výrobek a doplňky pak cenu zvyšují.
- **Strategie psychologické ceny** počítá s psychologickým aspektem zákaznické reakce na cenu. Zákaznické preference a vnímání výrobku předurčuje jeho cenu.

Distribuční strategie

Cílem distribučních strategií je efektivní přesun výrobku k zákazníkovi. Strategický výběr vyžaduje zkoumání tří klíčových oblastí. Preference zákazníků a jejich pochopení, vztahy mezi účastníky distribuční cesty, jejich vytváření a udržování a stupeň pokrytí jednotlivých trhů určitými výrobky.

Existují tři základní distribuční strategie:

- **Strategie intenzivní distribuce** předpokládá vysoký prodej na všech příhodných místech. Je užívána zejména u běžného standardního zboží s rychlým obrátem.

- **Strategie selektivní distribuce.** Zde je počet míst menší, umožňuje vytvořit hlubší vztahy s vybranými distributory, kteří mohou pomoci atraktivnímu umístění výrobku.
- **Strategie exkluzivní distribuce** předpokládá malý počet prodejních míst. Distributor zpravidla nemůže obchodovat s konkurenčními výrobky. Užívá se u luxusního zboží.

Komunikační strategie

K nástrojům komunikační strategie patří: Reklama, podpora prodeje, public relations a osobní prodej. Bez ohledu na to, jakou strategii volíme pro svou komunikaci, je důležité sledovat moderní trendy ve vývoji (Kotler, 2005) (např. kontextová reklama – zobrazování odkazů na stránky výrobců v určitých slovech textu na www stránkách). Podle typu rozdělujeme komunikační strategie na:

- **Push** – protlačení výrobku intenzivní komunikací přes distribuční cesty k zákazníkovi
- **Pull** – vyvolání poptávky po produktu pomocí médií, dopadající na cílového spotřebitele, jež si žádá daný výrobek.

Systematizace marketingových strategií

V marketingovém procesu je nezbytné zabývat se uspořádáním marketingových strategií. Strategie se váží na nástroje marketingového mixu, existuje ale další řada hledisek, podle nichž lze o strategiích rozhodovat. Dle Horákové (2000) lze marketingové strategie uspořádat:

- Na základě trendů trhů na: Růstové, udržovací a ústupové
- Na základě přístupu k segmentům trhu na : Ofenzivní a defenzivní
- Na základě chování vzhledem ke konkurenci na: Kooperační a konfrontační
- Na základě cyklu životnosti výrobku na: Strategie pro trhy ve fázi zavádění, růstu a nasycené trhy
- Na základě pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu lze přijmout parciální či integrální strategickou koncepci

2.3.3.3 Strategické směry

Pro dosažení cílů podniku jsou nejčastěji používány generické strategie vycházející z Porterova přístupu. Je možné jich použít ve většině podniků bez ohledu na obor či odvětví, ve kterém podnikají. Existují dva strategické směry:

- Výrazná diferenciacce v porovnání s konkurencí
- Snaha o postavení nejefektivnějšího výrobce v oboru

V souladu s těmito směry volí management strategie, vedoucí k zabezpečení úkolů, které mají zpravidla určitý vztah k zisku. Snaží se o zvýšení příjmů, snížení výdajů nebo kombinaci obou. Základní přístup je růstový (málokdo chce stagnovat, či odejít z trhu).

Zvýšení příjmů

Tohoto cíle lze dosáhnout různými způsoby, dle charakteru výrobku a trhu. Využíván je strategický přístup dle Ansoffa. Marketingové cíle jsou vyjádřeny pomocí dvou dimenzí – výrobků a trhů. Marketingové strategie tedy obsahují 4 možnosti. Viz *tabulka 1-1*.

Tabulka 1-1: Matice strategií dle Ansoffa

Trhy	Výrobky	
	<i>Současné</i>	<i>Nové</i>
<i>Současné</i>	Konsolidace trhu Penetrace trhu	Vývoj výrobku
<i>Nové</i>	Vývoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Horáková, H. Strategický marketing. 2000.

- **Strategie konsolidace trhu** - současné trhy i výrobky, kdy podnik udržuje stejný stav.
- **Strategie penetrace trhu** - podnik se snaží dosáhnout hlubšího proniknutí na trh se současnými výrobky. Toho lze dosáhnout zejména agresivnějším využitím nástrojů marketingového mixu (reklamou, rozšířením distribučních míst...).
- **Strategie vývoje trhu** - je několik cest proniknutí se stávajícími výrobky na nové trhy. Může jít o průnik na trhy lišící se geograficky, identifikaci nových tržních segmentů, nalezení nového způsobu použití... Předpokládá schopnost managementu čelit novým trhům, dobrou komunikaci a vyjednávací schopnost.

- **Strategie vývoje výrobku** - vychází ze změny výrobku a zachování jeho prodejů na současných trzích. Nový výrobek často souvisí se stávajícím výrobním mixem. Předpokládá se dobrá znalost zákazníků a jejich důvěra. Nový výrobek zpravidla putuje po stejných distribučních cestách.
- **Strategie diverzifikace** – může být velmi účinná, ale je také zpravidla velmi riskantní. Tuto strategii může vyvolat například zásadní změna na trhu, objevení nových možností, zánik stávajícího výrobku.

Diverzifikace má čtyři možnosti provedení:

- **Horizontální integrace** – rozšíření aktivit podniku ve směru shodném se současnými strategickými záměry na horizontální úrovni
- **Soustředěná diverzifikace** – podnik diverzifikuje své aktivity v rámci podobných činností
- **Vertikální integrace** – podniky rozšiřují nebo zdokonalují své aktivity po vertikální ose směrem dozadu (v rámci předcházejících činností) či dopředu (následující činnosti)
- **Konglomerátní diverzifikace** – Aktivity podniku se orientují novým směrem, není vazba na stávající trhy ani výrobky.

Snížení výdajů

Podniky dosahují snížení výdajů přímou redukcí nákladů (např. snížení počtu zaměstnanců, levnější vstupy...) nebo zvyšováním objemu výroby a dosažením úspor z rozsahu. Firma s nejvyšším objemem výroby tedy bude dosahovat vedoucího postavení v nákladech.

2.3.4 Sestavení marketingového plánu

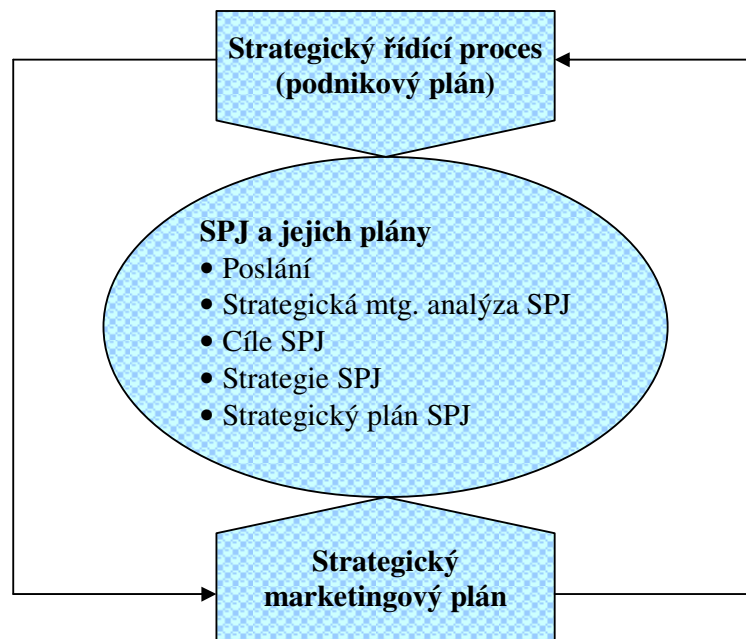
Pokud chce management provádět dlouhodobá rozhodnutí v oblasti cílů, vybrat strategie pro jejich dosažení a sestavit plán, musí identifikovat objekty, které budou plnit marketingové úkoly a budou základnou použitím marketingových strategií. Sestavení marketingového plánu předchází identifikace strategických podnikatelských jednotek - SPJ (strategic business unit - SBU), pro které se následně stanovují cíle, formulují strategie a specifikují zdroje pro jejich realizaci (Horáková, 2000).

2.3.4.1 Vymezení SPJ

Strategické podnikatelské jednotky jsou v rámci podniku decentralizovaná, ziskově založená střediska, s možností samostatného strategického plánování. Mohou být řízena samostatně a představují činnosti podniku zaměřené na specifické skupiny zákazníků. Definice SPJ spočívá ve vymezení činností, které většinou znamenají výrobu určitých výrobků. SPJ může být jeden výrobek, výrobní řada nebo celý podnik. Vlastnosti podnikatelských jednotek lze shrnout takto (Horáková, 2000):

- Mají samostatné plány
- Mohou mít své vlastní poslání v rámci podniku
- Mají ziskové cíle a manažera, který za ziskovost jednotky odpovídá
- Mají vlastní strategie formulované za účelem dosažení plánovaných cílů
- Mají přístup k vlastním zdrojům a kontrolují jejich využití
- Uspokojují svými produkty určité tržní segmenty a mají na trhu konkurenty

Schéma 1-4: SPJ - mezičlánek mezi strategickým řídicím a marketingovým procesem



Zdroj: Horáková, H. Strategický marketing. 2000.

SPJ vytvářejí kontaktní článek mezi strategickým řídicím a strategickým marketingovým procesem (Schéma 1-4 na předchozí stránce). Posuzování a odhad budoucího vývoje

podniku začíná na úrovni jednotek, stejně tak proces marketingového plánování. Na této úrovni se nejdříve hledá rovnováha mezi cíli a omezenými zdroji.

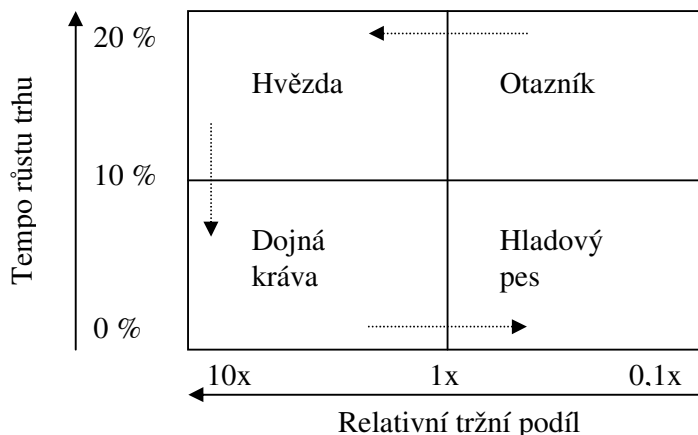
Strategické rozhodování lze tedy rozdělit podle úrovně, na jaké probíhají na strategii celého podniku, strategie strategických podnikatelských jednotek a funkční strategie.

- **Podnikové strategie** jsou strategické záměry, které souvisejí s filozofií podniku jako celku a vedoucí ke splnění cílů podniku v určitém čase. Na této úrovni je rámcově rozhodnuto o způsobu dosažení celopodnikových úkolů.
- **Strategie strategických podnikatelských jednotek** - Zde jsou zadány konkrétní úkoly pro různé SPJ a ty jsou díky jejich rozdílnosti zpravidla různé. Přitom musí být respektován celopodnikový směr a být v souladu s primárními cíli. Strategie SPJ určují, jak bude daná jednotka konkurovat v určité oblasti a jak bude jednat s účastníky trhu
- **Funkční strategie** vedou k dosažení cílů ve funkčních oblastech, zaměřují se na efektivní využití zdrojů pro dané cíle

2.3.4.2 Model BCG

Bostonská konzultační skupina (BCG) založila tento model na myšlence, že hotovostní prostředky vytvořené jednotlivými SPJ jsou spojeny s růstem trhu a tržním podílem. Porovnává atraktivitu jednotlivých SPJ z hlediska relativního tržního podílu a tempa růstu trhu v průběhu roku. Hodnoty jsou vyneseny na matici, jež je rozdělena do čtyř kvadrantů (viz *schéma 1-5* na následující stránce).

Schéma 1-5: Bostonská matice



Zdroj: Horáková, H. Strategický marketing. 2000.

Na vertikální ose matice je znázorněno tempo růstu trhu v %, které závisí na přírůstku tržeb u výrobků. Tempo růstu ukazuje životaschopnost jednotlivých tržních segmentů. Osa má zpravidla rozsah 0 % - 20 %. Za mezník mezi nízkým a vysokým tempem se považuje 10% růst. Na horizontální ose je vidět relativní tržní podíl vyjádřený poměrem tržeb jednotky k tržbám největšího konkurenta v odvětví. Hodnoty nabývají od jedné desetiny do desetinásobku konkurentových tržeb. Stupnice je logaritmická, aby lépe ukazovala procentuální změny. Relativní tržní podíl vypovídá o konkurenceschopnosti podniku na trzích.

Umístění v jednom z kvadrantů je základem zkoumání postavení SPJ (pokud se jednotka „nevejde“ do kvadrantů, lze je rozšířit – např. tempo růstu o pokles trhu). Kvadranty jsou pojmenovány specifickými jmény charakterizujícími významnost SPJ (Kotler, 1993).

- **Otazníky** jsou SPJ s nízkým podílem na trhu při vysokém růstu, čímž jsou zajímavé, ovšem nízký tržní podíl znamená nejistotu. Pro svou podporu zpravidla vyžadují značné peněžní prostředky, aby se z nich staly hvězdy
- **Hvězdy** jsou SPJ s vysokým tempem růstu trhu i vysokým tržním podílem. Produkují značné množství peněžních prostředků, mohou ale také značné množství prostředků spotřebovat. Očekává se, že budou hlavním zdrojem zisku

- **Dojné krávy** jsou jednotky s malým růstem trhu a dominantním postavením. Vytvářejí velké množství peněžních prostředků
- **Hladoví psi** jsou jednotky s nízkým podílem na trhu i tempem růstu. Obecně nejsou perspektivní a nepřinášejí podniku hotové peníze. Pokud ještě bez dalších investic přinášejí peněžní prostředky, mohou se udržet na trhu

Výsledky analýzy vyústí v rozhodnutí, jaké postavení by měla mít SPJ v budoucnu. Na základě umístění v matici doporučuje BCG čtyři základní strategie postupu. Tyto strategie používají podniky pro udržení, či změnu postavení SPJ v různých stádiích vývoje (Horáková, 2000).

- **Zvýšení tržního podílu** - strategie určená pro SPJ ve stadiu otazníku, které mají předpoklady stát se hvězdou, či hvězdou, které je vhodné posílit
- **Zachování tržního podílu beze změn** je aplikovaná zpravidla u dojných krav, jež produkují značné peněžní prostředky důležité pro rozvoj jiných aktivit
- **Snížení tržního podílu** za účelem získat v krátkém čase peněžní prostředky i za cenu ztráty části trhu. Může být aplikována na krávy, případně také na psy a otazníky
- **Odchod z trhu** znamená likvidaci SPJ. Ta může být vyřazena nebo prodána a získané prostředky využity v jiných oblastech. Užívá se nejčastěji u psů či otazníků

Postavení SPJ v matici se zpravidla mění s vývojem životního cyklu. SPJ začíná jako otazník, dále se pohybuje ke hvězdě, krávě a psovi. K přednostem BCG modelu patří jeho jednoduchost, odhad postavení SPJ, možnost předvídat potřebu peněžních prostředků, či rámec pro rozhodování o vhodných strategiích. K nevýhodám patří jeho obecnost, obtížně získávané informace pro konstrukci matice a sledování pouze dvou, i když podstatných, veličin bez ohledu na další faktory.

2.3.4.3 Model GE

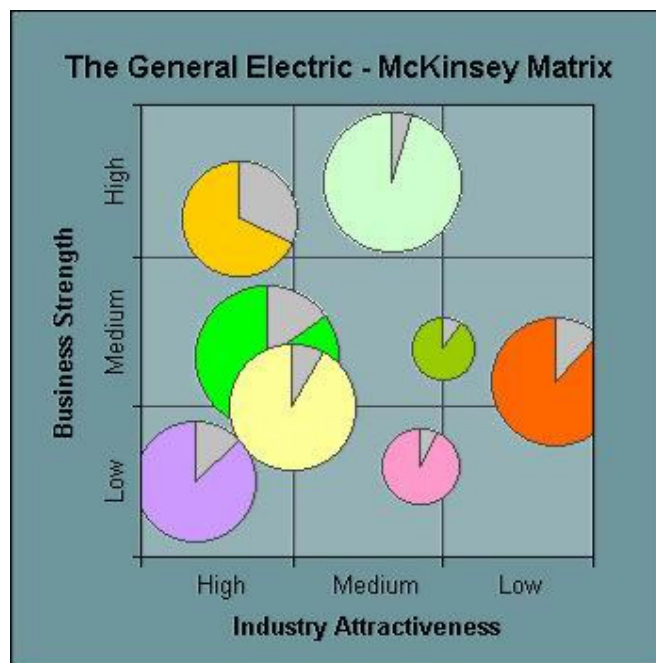
Z hlediska marketingové koncepce existuje mnoho prvků, jež ovlivní úspěšnost podniku na trhu. Tyto prvky se snaží zachytit model GE, jež hodnotí více kritérií a na jejich základě určuje strategické postavení SPJ. Na základě faktorů, jež určují atraktivnost trhu a konkurenční postavení jednotky na trhu, je SPJ umístěna ve vícefaktorové portfoliové matici. Ta vysvětluje, podrobněji než BCG, postavení jednotek a na jejich základě určuje více strategických variant.

Při určování pozice v matici jsou nejprve sledovány dílčí faktory pro oba rozměry. Poté se určí jejich hodnoty na základě stanovení vah prezentující významnost faktoru pro podnik ($\sum=1$). Následuje přidělení známek k vybraným faktorům. Znamky se pohybují v rozmezí 1-5, přičemž ohodnocení 1 znamená nízkou závislost (důležitost) prvku a ohodnocení 5 vysokou závislost (důležitost). Vynásobením vah a známek a sečtením výsledných hodnot získáme konečné hodnoty určující velikost a významnost obou dimenzí a tedy i postavení SPJ v modelu. Rozměr obou dimenzí může tedy nabývat hodnot od 1 (nízká atraktivnost trhu a slabé konkurenční postavení) do 5 (vysoká atraktivnost trhu a silné konkurenční postavení). Příklady hodnotících tabulek uvádím v *příloze č. 1*.

Umístění SPJ je znázorněno bodem v matici, jež je výsledkem zanesení hodnot atraktivnosti trhu a konkurenčního postavení. Kolem bodu se opíše kružnice tak, že kruhová plocha představuje velikost daných trhů. Podíl na trhu je pak vyjádřen kruhovou výsečí, odpovídající plochou podílu (viz *obrázek 1-1* na následující stránce).

Matice je pro strategické hodnocení rozdělena do tří pásem podle síly každé z hodnocených dimenzí (*tabulka 1-2* na následující stránce). Pole 1,2,3 (zelená pole) představují výhodné postavení SPJ a vyjadřují výrazné příležitosti pro využití. Jednotky zde umístěné mají přednost při investování a jsou cílevědomě podporovány. Naopak pole 4,5,6 reprezentují nevýhodné postavení. Tyto jednotky jsou kandidáty na opuštění trhu. Pole 7,8,9 znamená průměrně výhodnou pozici SBU.

Obrázek 1-1: Postavení SPJ v matici GE



Tabulka 1-2: Pásma a pole matice GE

2	3	9
1	8	6
7	4	5

Zdroj: Horáková, H. Strategický marketing. 2000

Zdroj: <http://www.cipher-sys.com/GE%20Matrix.htm>

Strategické alternativy doporučované pro jednotlivá postavení zhruba odpovídají doporučením pro matici BCG (viz 2.3.4.2 Model BCG). Doporučené strategie nelze v žádném případě chápat jako jediné možné. Vysoký podíl v dravém konkurenčním prostředí nemusí znamenat vysoké zisky, rychlý růst nemusí znamenat atraktivnost trhu. Podnik by měl řešit strategie v širších souvislostech a výsledky portfoliových modelů brát jako vodítko.

2.3.4.4 Marketingové plánování

Smyslem strategického marketingového plánování je přispět k součinnosti jednotlivých částí podniku při uspokojování cílových trhů a k optimální efektivnosti v měnícím se prostředí. Účinný marketingový plánovací proces předpokládá odborné znalosti a zkušenosti na všech úrovních podniku. Základem marketingového plánování je trvalý proces vytváření, udržování a rozvíjení vazeb mezi cíli podniku a identifikovanými příležitostmi v souvislosti se zdroji v rámci měnících se podmínek. Horáková (2000) jej popisuje takto: „Aby mohli manažeři stanovit možnosti budoucího vývoje, musí vyjít

z konkrétního stavu – existujícího počátečního stavu – který bude výchozím bodem pro marketingový rozvoj a rozhodování.“

Pro odhad budoucích podmínek na trhu existuje množství metod.

- **Kvalitativní metody** – odhady prováděné na základě šetření zákazníků, na základě odhadu pracovníků podniku či zástupci podniku a diskusní metody.
- **Kvantitativní metody** – založené na využití číselných údajů o dosavadním vývoji. Často užívaná je extrapolace časových řad, korelační analýza a simulační metody.

Strategické marketingové plánování obsahuje rozhodování o výsledcích podnikové činnosti (cíle), stejně jako o způsobech jejich dosažení (strategie). Je důležité si uvědomit, že marketingové plánování je kontinuální proces, provedený v určité posloupnosti, zahrnující řadu činností, které je třeba provést na reálném základě (Horáková, 2000).

2.3.4.5 Marketingový plán

Marketingový plán je písemný dokument, jenž je výsledkem marketingového plánování, který ukazuje, v jaké pozici si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a za pomoci jakých prostředků tam dospěje. Podle Horákové (2000) by měl marketingový plán obsahovat:

- Titulní list
- Přehledný obsah umožňující snadnou orientaci v textu
- Úvodní část, která charakterizuje situaci, za které je plán sestavován, účel a způsob použití plánu, prostředí, ve kterém podnik operuje, časové období, na které je předkládán a klíčové výrobky a trhy
- Marketingové cíle
- Marketingové strategie
- Stručné závěry situační analýzy, prezentující nejdůležitější silné a slabé stránky podniku ve vztahu k nejzávažnějším příležitostem a kritickým hrozbám
- Klíčové předpoklady označující výchozí základnu pro budoucí vývoj, členěné na základě vnitřních a vnějších podmínek

- Prováděcí programy (operativní plány), které určují každodenní úkoly, a v jejich rámci vymezují jednotlivé činnosti, odpovědnosti za provedení a časový rozsah
- Potřebné zdroje
- Rozpočet obsahující marketingové příjmy a výdaje v takovém členění, které umožní sledovat plnění úkolů a čerpání příslušných prostředků.

Marketingový plán by měl být jasný a výstižný a měl by objasňovat jak použít zdroje k dosažení marketingových cílů. Předpokládá segmentaci trhu, prognózování velikosti trhu a tržního podílu a identifikaci tržní pozice. Zahrnuje pouze klíčové informace, detaily plánu jsou popsány v přílohách.

2.4 Realizační etapa strategického marketingového procesu

Efektivní realizace marketingového plánu vyžaduje kvalitně zpracovat marketingové strategie a v jejich rámci marketingové taktiky. Strategická realizace předpokládá taktické rozdělení dlouhodobých cílů. Ty je třeba rozvrhnout dle potřeb, je nutné vytvořit časový plán jednotlivých aktivit. Realizační etapa zahrnuje (Horáková, 2000):

- 1) Faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů. Vlastní realizace předpokládá kooperaci a koordinaci, kterou podporuje dobrá komunikace, motivování jednotlivců i týmů a stanovení odpovědnosti.
- 2) Vytvoření marketingové organizace pro realizaci plánu. Úspěšná realizace závisí mj. na organizační struktuře podniku, jež rozděluje a koordinuje jednotlivé aktivity.

Názorně uvádí kroky realizační etapy *tabulka 1-3*:

Tabulka 1-3: Realizační etapa

1.	Realizace marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů	
	<ul style="list-style-type: none"> • Faktická realizace a její řízení • Vzájemná kooperace • Koordinace činností • Motivace • Stanovení odpovědnosti • Komunikace 	Činnosti
	<ul style="list-style-type: none"> • Časové harmonogramy • Stanovení odpovědnosti za jednotlivé činnosti 	Dokumenty
2.	Vytvoření kompaktní marketingové organizace vhodné pro realizaci mtg. plánu	
	<ul style="list-style-type: none"> • Organizační začlenění marketingového útvaru do podnikové organizační struktury • Organizační uspořádání marketingového útvaru 	Činnosti
	<ul style="list-style-type: none"> • Schéma organizačního uspořádání • Popisy jednotlivých činností 	Dokumenty

Zdroj: Horáková, H. Strategický marketing

2.4.1 Realizace marketingového plánu

Každý marketingový plán je jedinečný, nicméně neexistence obecného návodu nebrání dodržování základních principů a zásad, jež se stávají předpokladem úspěšné realizace.

K nim patří:

- 1) Kvalitní systémové řízení a sladění realizačních činností
- 2) Rychlé, přímočaré a jednoduché předávání rozhodnutí
- 3) Stanovení způsobů, metod a postupů pro dosažení vytipovaných cílů
- 4) Řešit prvotně zásadní momenty realizace, ale přitom nepřehlížet dílčí kroky
- 5) Přesně vymezit úkoly, individuální odpovědnosti a konečné termíny plnění
- 6) Zodpovědnost za zásadní kroky přidělit vybraným vůdčím osobnostem
- 7) Vybudovat soustavu hmotné zainteresovanosti pracovníků

- 8) Vysoká realizační aktivita v marketingovém procesu zaměřená správným směrem
- 9) Vytvoření a udržování efektivního komunikačního systému
- 10) Neustále se přizpůsobovat zákazníkovi

Realizace marketingového plánu by měla být prováděna systematicky a na všech podnikových úrovních. Pokud se nedaří plány uskutečnit, je třeba revidovat, zda jde o problém v plánu, realizaci, či v obou složkách strategického marketingového procesu.

2.5 Kontrolní etapa strategického marketingového procesu

Tato etapa posuzuje výsledky marketingových aktivit podniku. Zjišťuje, které aktivity přispěly k daným výsledkům a jakou měrou. Strategická marketingová kontrola by měla být základem pro usměrňování dlouhodobě probíhajících akcí. V průběhu realizace strategického plánu (zpravidla více let) může docházet ke změnám, jež je třeba promítnout do prováděných operací. Pro zjištění úspěšnosti strategie je třeba sledovat a prověřovat:

1) Základní strategická východiska

- Správnost dosavadního postupu a platnost výchozích strategických hypotéz
- Směřování aktivit na klíčové problémy
- Uskutečňování činností, které mají být provedeny

2) Faktickou strategickou výkonnost

- Výše výkonů dosažených současnými strategiemi
- Porovnatelnost výkonů s plánem
- Vhodnost současných strategií a případná potřeba změny nebo úpravy strategií dle okolností

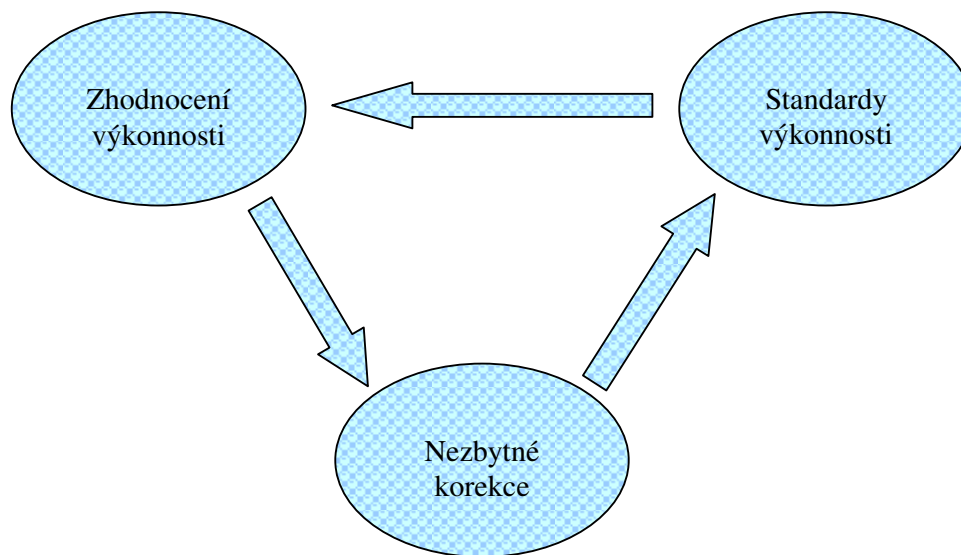
Základem kontroly marketingové výkonnosti jsou dle Horákové (2000) tři klíčové prvky (viz schéma 1-6):

- Respektované standardy marketingové výkonnosti představující úroveň očekávaných výkonů
- Vyhodnocená výkonnost reprezentující měření skutečných výsledků a porovnání se skutečným výkonem
- Korekce představující změny v případech, kdy nejsou dosaženy standardy výkonnosti a je třeba upravit marketingový systém

Proces realizační kontroly

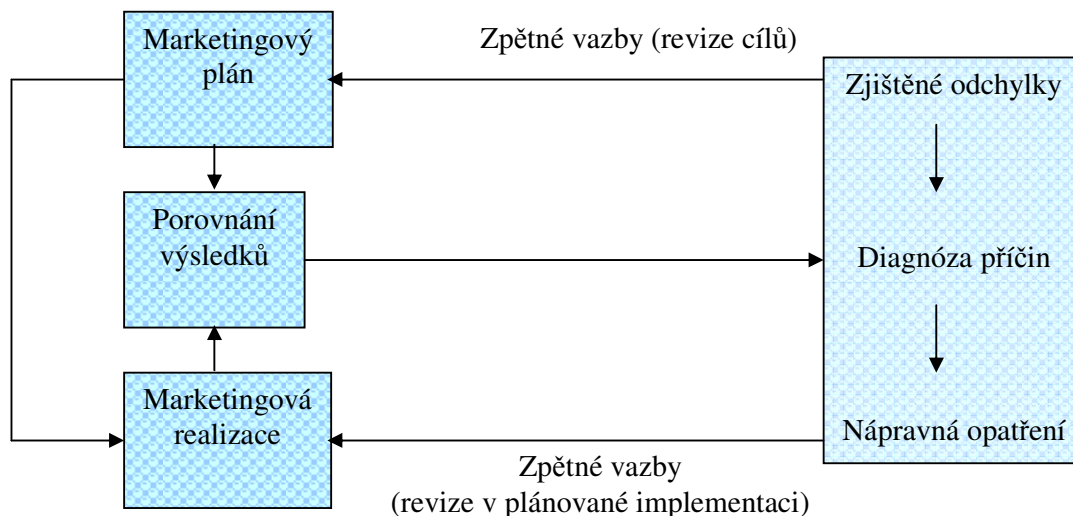
Monitorování marketingové realizace je trvalý proces, jež analyzuje shodu realizace s plánem (schéma 1-7 na následující stránce). Výsledkem by měla být odpověď na příčinu dosažených výsledků a způsob korekce plánu, či realizačních aktivit.

Schéma 1-6: Klíčové prvky kontroly marketingové výkonnosti



Zdroj: Horáková, H. Strategický marketing. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-7169-996-9.

Schéma 1-7: Proces realizační kontroly



Zdroj: Horáková, H. Strategický marketing.

Kontrolní procesy směřují od porovnání a hodnocení předpokládaných a skutečných výsledků k určení odchylek od očekávaných veličin, jejich rozboru a stanovení příčin. Zjištěné odchylky jsou buď akceptovány nebo jsou přijata opatření v případě potřeby. Marketingoví manažeři sledují kvantifikované cíle vyplývající z plánovacího procesu. Pro komplexnost kontroly je nezbytná řada informací, týkajících se aktivit různých částí podniku a externích spolupracovníků. K běžně používaným kontrolním činnostem patří analýzy prodejů, nákladů a ziskovosti (Horáková, 2000). Marketingová situační analýza (marketingový audit, viz kapitola 2.4.1) je také součástí kontrolního procesu, jakožto systém periodické kontroly.

3 Metodika

Svou práci jsem rozdělil dle oficiálních pokynů ke struktuře diplomové práce. V úvodní části uvádím cíl, jež byl definován v zadávacím listu. Tím je zpracování projektové studie (návrh marketingové strategie) firmy Mountfield, a. s. Toto téma jsem si vybral, neboť jsem ve firmě brigádně pracoval a zajímaly mě příčiny jejího úspěchu na českém trhu.

Teoretická část ozřejmuje postup, který je volen pro analýzu firmy a návrh vhodných strategií. Základní literaturou, podle níž jsem řídil strukturu teoretické části je učebnice Heleny Horákové (viz 7 *Literatura*). Dalšími autory, o jejichž názory jsem obohacoval tuto část jsou např.: Philip Kotler, Jaroslav Charvát, Michael E. Porter, J. G. Hooley aj. Značná část (zejména aktuálních) informací byla dostupná na www stránkách. Teoretická část práce se na začátku věnuje popisu pojmu strategie a jejích kategorií. Dalším krokem je popis plánovací etapy, jež obsahuje situační analýzu firmy a vytváření strategií na jejím základě. Následuje realizační a kontrolní etapa, jim je věnován pouze minimální rozsah, neboť nejsou součástí praktické části.

Praktická část vznikala z většiny na základě sekundárních informací. Je třeba dodat, že při hlubší analýze podniku by rozsah práce neúměrně narůstal, a proto bylo zkoumáno makro- a mikrookolí víceméně v rozsahu České republiky. Podrobnější finanční analýza, které jsem se zde chtěl věnovat nebyla možná, neboť mi nebyly poskytnuty žádné interní materiály firmy. Značná část informací mi byla poskytována ústně a neměl jsem tedy možnost jejich ověření.

V praktické části nejprve představuji firmu, její historii a obchodní strategii z pohledu jednoho z členů managementu. Následuje analýza vnějšího prostředí (**PEST analýza**) a vnitřního prostředí, jež zahrnuje charakteristiku firmy samotné (její finanční, personální a technologické stránky a marketingového mixu), analýzu konkurenčního prostředí dle **Portera** a vztahy s veřejností. Poté hodnotím silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vytipované na základě předchozí analýzy. Tyto faktory posuzuji z hlediska jejich důležitosti a kvality a vytvářím matici **SWOT**. Ta je základem pro formulaci marketingových strategií pro firmu Mountfield, a. s. V závěru jsou definovány strategické

podnikové jednotky a jejich poloha v maticích **BCG** a **GE**. Praktická část končí **návrhem marketingového plánu**.

Následuje závěrečné zhodnocení práce v českém a anglickém jazyce a přehled literatury, jež je poslední číslovanou stránkou. Přílohy vázané v diplomové práci obsahují materiály, které by v teoretické respektive praktické části nebylo vhodné uvést z důvodu jejich rozsahu nebo povahy (v průběhu práce uvádím příslušné odkazy).

4 Praktická část

4.1 Charakteristika firmy

Firma Mountfield, a. s. působí na českém trhu již od roku 1991. Za dobu své existence si vybudovala pozici jednoho z nejvýznamnějších specializovaných prodejců zahradní techniky, bazénů, zahradního nábytku a jízdnic kol. Pro krátkou identifikaci uvádím výběr dat z obchodního rejstříku (<http://www.justice.cz/>):

Název: Mountfield, a. s.

Sídlo: Mirošovická 697, 25164 Mnichovice

IČO: 25620991

Základní kapitál: 604 218 tis. Kč

Představenstvo akciové společnosti:

Ing. Ivan Drbohlav – předseda představenstva, generální ředitel

Ing. Petr Just – místopředseda představenstva, náměstek generálního ředitele

Ing. Miroslav Schon – člen představenstva, ředitel reklamní agentury Euro – Agency

Předmět podnikání:

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Reklamní činnost
- Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb
- Pronájem motorových vozidel
- Montáž bazénů
- Vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Výroba hraček a sportovních potřeb
- Čalounictví
- Šití textilního a oděvního zboží
- Poradenské a konzultační služby v oblasti obchodu a služeb
- Poskytování software
- Automatizované zpracování dat
- Činnost organizačních a ekonomických poradců

- Nakladatelská činnost
- Vydavatelská činnost
- Pronájem a půjčování věcí movitých
- Opravy a údržba potřeb pro domácnost a sportovních potřeb
- Opravy silničních vozidel
- Opravy pracovních strojů
- Výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- Výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů
- Skladování zboží a manipulace s nákladem
- Dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako oxidující, nebezpečné pro životní prostředí, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé

K důležitým údajům lze doplnit ještě počet zaměstnanců, v době psaní této práce 1300.

Obrázek 1-2: Nová centrála firmy Mountfield, a. s.



Zdroj: <http://www.mountfield.cz/>

4.1.1 Historie

Firma vznikla v roce 1991 v Mnichovicích pod názvem Mountfield CS. Předmětem podnikání byla obchodní činnost a poskytování obchodních služeb v oblasti zemědělské a zahradní techniky. Obchodní obrat byl od samého počátku velmi dynamický. Na domácím trhu se projevovala vysoká poptávka po zahradní technice, dříve jen omezeně dostupné. Firma se snažila o co nejrychlejší rozšíření prodejní sítě a postupně rozšiřovala svůj sortiment. Od roku 1996 se firma začala zabývat prodejem a konstrukcí bazénů. V roce 1997 zaujímal Mountfield z hlediska ročního obratu 4. – 5. místo mezi maloobchodními prodejci nepotravinářského zboží v České republice. Postupně docházelo k mírným úpravám prodávaného sortimentu, v roce 2003 došlo k významnému rozšíření o jízdní kola. Dnes patří Mountfield a. s. k největším obchodním řetězcům v republice. V roce 2007 se umístil na prvním místě žebříčku CZECH TOP 100 v kategorii velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu. Stručný přehled prodejů vybraného sortimentu v roce 2000 uvádí *tabulka 1-4*.

Tabulka 1-4: Prodej vybraného sortimentu zboží v roce 2000 v ČR

Komodita	V mil. Kč	Počet kusů
Sekačky rotační	515,0	61 057
Traktory	49,6	603
Pily	167,2	18 682
Motorové kosy	304,7	21 032
Kultivátory	157,9	5 919
Vodní čerpadla	73,5	16 902
Bazény nadzemní	89,6	5 282
Strunové sekačky	46,5	30 780
Motory	45,0	7 000
Ostatní	171,1	-

Zdroj: Mountfield

Pro zajímavost zde uvedu ještě nejvýznamnější data dle názoru vedení firmy získaná z jejích internetových stránek (www.mountfield.cz).

- **1991** Založení společnosti Mountfield CS a otevření první prodejny zahradní techniky Mountfield CS v Mnichovicích u Prahy na základě živnostenského oprávnění.
- **1992** Rychlé rozšiřování vlastní prodejní sítě - otevřena dvanáctá prodejna Mountfield CS.
- **1996** Firma poprvé překročila hranici 1 miliardy Kč ročního obratu. Otevřeno první venkovní bazénové centrum Mountfield v Mnichovicích
- **1998** Vznik Mountfield a. s.
- **2000** Počet prodejních center se přehoupl přes 40.
- **2001** Zahájení prodeje prostřednictvím internetu.
- **2002** Roční obrat firmy přesáhl 2 miliardy Kč.
- **2004** Dokončeno nové obchodní a logistické centrum společnosti Mountfield, na 15. kilometru dálnice D1 otevřena jubilejní 50. prodejna
- **2005** Obrat společnosti Mountfield a. s. překročil další významnou metu – 3 miliardy Kč

4.1.2 Obchodní strategie

Na základě konzultace s managementem společnosti Mountfield, a. s. mi byl poskytnut následující materiál, jež shrnuje obchodní strategii firmy. Vlastní strategický plán firma nemá a strategie, přes existenci tohoto materiálu, není přesně definována.

Základem obchodní strategie se stalo vybudování vlastní profesionální sítě prodejen včetně servisních středisek. V současné době nemusí žádný zákazník v České republice cestovat do některé z prodejen Mountfield na delší vzdálenost než 30 kilometrů. V roce 2007 disponuje firma už 52 prodejny v České republice. Každá prodejna Mountfield má vlastní servisní středisko a několik vybraných prodejen má vybudovaná bazénová centra, kde jsou v plném provozu předváděny základní typy nabízených bazénů.

Firma staví svůj obchodní úspěch na individuálním přístupu odborně vyškolených prodavačů ke každému zákazníkovi, na jejich profesionálních schopnostech posoudit

a pochopit zákaznické zájmy a potřeby a na umění poradit, který z výrobků je z hlediska užítí a po technické a cenové stránce pro zákazníka tím nejvhodnějším. Pro tento účel má vybudován zpracovaný systém vzdělávání zaměstnanců.

Firma pravidelně organizuje mimořádně úspěšné předsezónní a sezónní prodeje. Základní filosofií Mountfield a. s., je budování širokého okruhu stálých zákazníků, a to pomocí nabídky kvalitní zahradní techniky, vysokou kulturou prodeje a širokou dostupností servisních služeb. Firma v souladu s moderními trendy vypracovala přehledný a jednoduchý systém nakupování přes internet. K vytváření skupin stálých zákazníků slouží také systém vkladních knížek³. Servisní střediska nabízejí své služby i při údržbě a opravách zahradní techniky, která byla zakoupena u jiných prodejců.

Akciová společnost Mountfield si je vědoma mimořádné důležitosti budování dobrých vztahů a vzájemné důvěry se stálými i potencialními zákazníky. Využívá proto pravidelně všech dostupných prostředků pro komunikaci s veřejností. Do reklamy a public relations investuje každoročně 5 – 7 procent z celkového obrátu, zejména do televizní reklamy a tisku. Každoročně vydává obsáhlý Katalog výrobků nabízených ve firemní síti. Stále rostoucí pozornost věnuje účinnější nepřímé propagaci předsezónních a sezónních prodejů, jednotlivých druhů zboží a samozřejmě služeb. Dlouhodobě spolupracuje s řadou populárních osobností z oblasti kultury a sportu. Na regionální propagaci mají jednotlivé prodejny vyčleněny vlastní prostředky. Podpora jejich aktivit je na celostátní úrovni vedena z centra společnosti.

Významné jsou rovněž humanitární aktivity, Mountfield, a. s. poskytuje věcné humanitární dary konkrétním dětským a sociálním zařízením, a to díky spolupráci s Chartou 77 – Konto bariéry, Fondem ohrožených dětí a s Organizací na pomoc uprchlíkům. Firma spolupracuje také s řadou základních organizací Českého svazu ochránců přírody a dalšími (Mountfield).

³ Tento systém je založen na přidělení vkladní knížky každému zákazníkovi, který nakoupí zboží v hodnotě přes 500 Kč. Při nákupu zboží je do této knížky načerpávána částka 8 % z ceny. Tato částka je poté čerpatelná při dalším nákupu či službě do výše 7 % ceny.

4.2 Situační analýza

4.2.1 Makroprostředí

Rozbor makroprostředí se řídí dle PEST analýzy, zahrnuje tedy podstatné vlivy prostředí politicko – právního, ekonomického, sociálně – kulturního a technologického.

Politicko – právní prostředí

Česká republika je otevřenou ekonomikou s rozvinutými vztahy se zahraničím. O **stabilitě současné vlády** a tedy i provedení některých reforem (např. penzijní, zdravotnictví, veřejných financí) není zcela jasno. Přímý vliv na firmu může mít například změna doby odchodu do důchodu, neproplacení prvních tří dnů nemoci (mělo by snížit nemocnost) aj. Nestabilita vlády celkově negativně ovlivňuje podnikatelské prostředí v republice. Z hlediska **legislativního** jsou ošetřeny téměř všechny aspekty podnikatelského prostředí, právo je vynutitelné (i přes malou výkonnost soudů), odstraňování bariér vstupu do podnikání probíhá kontinuálně a je potřebné pro udržení konkurenceschopnosti české ekonomiky. Změny se týkají nejen vstupu do podnikání, což zvyšuje potenciální konkurenci, ale také daňového systému. Legislativní úprava reklamy činí Mountfieldu občasné problémy, viz 4.2.2 *Mikroprostředí podnadpis firma*. Nové trendy v **daňovém systému** (výše daně viz *Ekonomické prostředí* na další stránce) přinesou pravděpodobně snížení přímých daní, zvýšení daní nepřímých a zavedení ekologických daní. Časté změny daňového systému jsou sice dle výzkumu společnosti *Ernst & Young*⁴ negativně hodnoceny podnikateli, snížená daňová kvóta však podporuje podnikání. Kladný vliv je tedy jak na stávající firmy, tak na nově vstupující. **Regulace platů** je v současné době limitována minimální mzdou 8000 Kč, její nárůst v blízkém období se neočekává, naopak by při reformních krocích současné vlády mohla být snížena, či zrušena (např. v Německu není zavedena). Pro firmu Mountfield, a. s. to neznamena hrozbu, platy všech zaměstnanců jsou poměrně vysoko nad minimální mzdou, větší vliv má zvýšení odvodů na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.

⁴ Ernst & Young je jedna z nejvýznamnějších celosvětových společností poskytujících odborné poradenské služby. Její záběr je velmi široký, od finančních a ekonomických služeb, přes poradenství v oblasti technologií po služby v oblasti zdravotnictví.

Ekonomické prostředí

Ekonomické činitele jsem sledoval zpětně v období pěti let. Hospodářská situace České republiky se v minulosti vyvíjela poměrně stabilně a s ohledem na hodnocení mezinárodní agentury *Standard & Poor's*⁵, jež hodnotí ČR známkou „A-“ a *stabilním* výhledem, nejsou očekávány výrazné změny. Vývoj **HDP** měl v posledních čtyřech letech rostoucí tendenci a za rok 2006 dosáhl 6,1 %. Trend vývoje lze odhadnout jen s obtížemi, v krátkém období je očekávána stagnace růstu na úrovni kolem 4,5 - 6%. Dynamický růst HDP znamená také vzrůstající kupní sílu obyvatelstva. **Fiskální politika** šla za vlády ČSSD ke schodkovým rozpočtům. Dluhová služba je v současnosti velmi levná, ale nemalé zadlužení je potenciálním rizikem pro budoucí stabilitu. Do budoucna lze předpokládat větší snahu vlády o vyrovnané rozpočty. **Zdanění** firem se snižovalo od 31 % v roce 2001 až k dnešním 24 %. Do dalších let se předpokládá snížení k hranici 20 %. Složená daňová kvóta⁶ se pohybuje dlouhodobě na úrovni kolem 35 – 37 %, což je o něco méně, než je průměr EU 15, ale více, než např. Slovensko, kde poklesla na 31 %. Na první pohled se jeví snižování daní jako čistý klad pro firmu. Na druhé straně však činí zemi atraktivnější z investorského hlediska a může tudíž představovat hrozbu další konkurence. **Monetární politika** byla od roku 1999, velmi mírná, ČNB se soustředila víceméně na úpravy úrokových měr a ostatní nepřímé nástroje. Se vstupem do měnové unie, jež je očekávána v roce 2012, budou reakční schopnosti české ekonomiky klíčové zejména ve stabilizující fiskální politice, pružnosti na trhu práce i produktů a dobře fungujících finančních trzích. **Úrokové sazby** se v posledním pětiletí snižovaly, dvoutýdenní repo sazba⁷ klesala od roku 2001 do roku 2005 z 5 % na 1,75 %. Nyní činí 2,5 %, výrazný nárůst se neočekává. Dalším kladným vlivem bylo zlevnění úvěrů. Tento vliv díky čerpání krátkodobých úvěrů snížil jejich náročnost a přispěl ke snižování úrokových nákladů, které se vypočítávaly v roce 2006 ze základu necelých 400 mil. Kč. **Inflace** se v posledních pěti letech pohybovala v rozmezí 0,1 - 2,8 %. V roce 2006 dosáhla hodnoty 2,6 % a vzhledem k nárůstu nepřímých daní se očekává její mírný vzestup. Cílování⁸ inflace se do roku 2010 pohybuje v rozmezí 2 – 4 %, od roku 2010 je cílem 2% inflace s tolerancí ± 1 % (ČNB). Takto nízká inflace kladně působí v celé ekonomice, tedy i na firmu Mountfield. **Kurz koruny** vůči

⁵ Mezinárodní ratingová agentura, v tomto případě hodnotí bonitu země

⁶ Poměr výnosu daní, cel a pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení k HDP v běžných cenách

⁷ Klíčová sazba při určování výše úvěrů, velmi podrobné informace viz www.cnb.cz

⁸ Vyhlášení žádoucího inflačního cíle ČNB na několik let dopředu, podrobněji na www.cnb.cz

euru posiloval v posledních pěti letech poměrně výrazně (z 35 Kč/€ v roce 2001 na 28 Kč/€ dnes), ještě více posílila vůči dolaru (v roce 2001 dosahovala až 40 Kč/USD, dnes se blíží k dvacetikorunové hranici). Tento vývoj poměrně výrazně ovlivnil ceny vstupů, 70 % sortimentu Mountfieldu pochází ze zahraničí. Vliv byl čistě pozitivní, neboť firma do těchto zemí nevyváží. Registrovaná **nezaměstnanost** činila v roce 2002 9,15 %. Nejvyšších hodnot dosáhla v roce 2004 (přes 10 %). V roce 2005 se změnilo hodnocení nezaměstnanosti podle metodiky ILO (v roce 2004 by podle ní byla nezaměstnanost mírně pod 10 %). Nyní se pohybuje okolo 7,5 % a mírně klesá. Poměrně malé změny nezaměstnanosti se příliš neodrazilily na kupní sílu obyvatel (ta rostla nepravidelně tempy od 4,5 % do 7,9 %) Důležitým faktorem jsou **ceny energií**, jež se zvyšují (a pravděpodobně nadále budou), ať už jde o ceny surovin, či elektřiny. Ačkoli Mountfield sám není surovinově ani materiálově náročný, ceny jeho vstupů jsou samozřejmě ovlivněny dodavatelskými. Ceny benzínu ovlivňují náklady firmy nejen v nákladech na pohonné hmoty pro vlastní vozový park, ale také díky akci rozdávání benzínových poukázek na zahradní stroje (při absolvování roční prohlídky od 5 do 35 litrů podle zařízení), která probíhala v roce 2005. Firma bude „rozdávat“ poukázky do roku 2011 a při zvyšování cen benzínu by mohly tyto náklady značně vzrůst.

Sociálně - kulturní prostředí

Počet obyvatel České republiky v dlouhém horizontu stagnuje na hranici 10,2 milionu obyvatel. Mírný přírůstek v posledních letech je způsoben imigrací obyvatelstva, nepředpokládá se radikální změna stavu. Projekce počtu obyvatel do roku 2030 uvádí i ve „vysoké variantě“ pokles obyvatel v řádu stovek tisíc obyvatel, přičemž závisí na mnoha politických, ekonomických a trendových vlivech (migrační politika, sociální politika, názorové vůdci...). Nelze tedy čekat zvýšení nákupů sortimentu Mountfieldu vlivem tohoto faktoru. **Věková struktura** se mění ku prospěchu obyvatel nad 40 let, jejichž podíl je cca 50%. Stárnutí obyvatelstva je celosvětový trend ve vyspělých zemích, který s sebou pravděpodobně přinese snížení dynamiky růstu kupní síly (kvůli nárůstu počtu obyvatel v postproduktivním věku). Na druhou stranu lze čekat větší využívání volného času hobby aktivitami. **Průměrný plat** vzrostl v posledních pěti letech z 13396 Kč na více než 20000 Kč. **Medián** platů je o něco nižší (19460 Kč) (<http://www.mpo.cz/>). Výše platů ve společnosti Mountfield, a. s. a sociální politika firmy nepředpokládají fluktuaci

zaměstnanců viz 4.2.2 *Mikroprostředí* podnadpis *firma*. **Životní styl** se dá označit jako převážně konzumní. Díky menšímu množství volného času, novým způsobům jeho trávení (počítač), větší atraktivitě televizních pořadů a dalším vlivům je „pěstován“ sklon k pohodlnosti. Díky zvyšování kupní síly jdou v zahradnickém sortimentu na odbyt dražší, ale výkonné a nenáročné stroje. Je patrný ústup od obdělávání půdy, orání, apod. k péči o vzhled zahrady (např. trávničky, okrasné prvky). Většina se snaží minimalizovat čas strávený prací na zahradě, výrazně proto roste nákup sekaček s pojezdem, zahradních traktorů, sněhových fréz, mulčovačů, díky nimž není třeba trávu sbírat atd. Na úkor doby práce na zahradě tráví lidé volný čas odpočinkem, což podporuje nákup bazénů a zahradního nábytku. Nákup bazénů také přináší majitelům určitou osobní prestiž (takto motivováni jsou i kupující zahradních traktorů). Změny životního stylu se výrazně dotýkají trhu zahrádkářského sortimentu, a proto se jim firma přizpůsobuje úpravami sortimentních řad.

Technologické prostředí

Vládní výdaje na výzkum a vývoj jsou v České republice na poměrně nízké úrovni, krátkodobým cílem je dosažení 0,7 % výdajů z HDP (ze současných 0,5 %). **Technologické trendy** ovlivňovaly a ovlivňují firmu jakožto distributora nepřímo, avšak výrazně. Modernizace v oblasti zahradnického sortimentu, zejména strojů, přináší vyšší výkony, menší spotřebu paliva a zjednodušené ovládání. Relativně novými **inovacemi** z oblasti strojních technologií jsou například zahradní bubnová sekačka, či mulčovače. Dalším trendem několika posledních let jsou skládačkové systémy a víceúčelové stroje. Z dalších oblastí lze jmenovat rychlý vývoj informačních technologií. **Transfer technologií** například v IT odvětví je velice rychlý, firma Mountfield kupříkladu využívá od roku 2004 ERP systému (viz 4.2.2 *Mikroprostředí*). V oblasti techniky je přesun pomalejší.

4.2.2 Mikroprostředí

V této kapitole popisují firmu, její poslání, finanční, personální a technologickou stránku a marketingový mix. Další složkou mikroprostředí je analýza konkurenčního prostředí dle Portera (stávající konkurenti, dodavatelé, odběratelé, substituty a potenciální noví konkurenti). Analýza mikroprostředí končí popisem vztahů s veřejností.

Firma

Před započítím popisu firmy bych se chtěl odvolat na metodiku práce, v níž jsem uvedl nemožnost nahlédnout do většiny dokumentů, mezi ně patří i výkazy, které jsou veřejně přístupné v obchodním rejstříku. Některá fakta ústně sdělená (neveřejná) tedy nebylo možné ověřit.

Poslání podniku

Mountfield, a. s. je česká distribuční akciová společnost, jež existuje na trhu již přes patnáct let. Společnost (tehdy Mountfield CS) vznikla v roce 1991 a pod vedením svého majitele (současného generálního ředitele Ing. Ivana Drbohlava) poměrně dynamicky rostla. Zpočátku byly důležitými faktory úspěchu (mimo politiky, kterou prosazuje dlouhodobě) dodavatelské úvěry, jež byly možné díky dobrým kontaktům v zahraničí, vysoká poptávka po zahrádkářském sortimentu, dynamický vstup na trh předtím, než přišla zahraniční konkurence a také platby předem od zákazníků.

Ačkoli byly použity termíny „vize“ a „dlouhodobá politika“, firma má formulováno své poslání jen částečně. Vize směřování podniku v dlouhodobém časovém horizontu je neformální a generální ředitel ji sdílí s top managementem. Základní hodnoty společnosti Mountfield, a. s. vnímá každý pracovník. Tyto jsou stanoveny v *kodexu chování k zákazníkovi*, který stanovuje základní hodnoty firmy a s nímž je seznámen každý zaměstnanec (viz příloha č. 3). Uvedu zásadní principy zde obsažené (Mountfield, 2003):

- **Podnikatelský duch** - Základem trvalého úspěchu je dlouhodobá ziskovost, důležitým předpokladem je dynamický a inovační přístup k obchodu ze strany pracovníků společnosti.
- **Profesionalita a dodržování priorit** - Společnost považuje profesionalitu za základní podmínku pro zabezpečení vysoké úrovně služeb poskytovaných zákazníkům. Dodržování priorit stanovených společností ze strany pracovníků vede k řízenému rozvoji obchodních aktivit a služeb poskytovaných zákazníkům.
- **Slušnost a vstřícnost** - Společnost přikládá zásadní význam slušnosti v jednání pracovníků se zákazníky a jejich vstřícnosti k požadavkům zákazníků.

- **Týmová práce a sounáležitost** - Společnost předpokládá plnou týmovou spolupráci svých pracovníků, odborných útvarů a prodejen. Každá z těchto složek přispívá k úspěchu celé společnosti

Je tedy vidět, že se Mountfield, a. s. nesoustřeďuje na určitou oblast zákazníků a nemá definován klíčový tržní segment. Přístup k zákazníkům zdůrazněný v *kodexu* je podporován propracovaným systémem vzdělávání pracovníků (viz *Personální stránka* níže).

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Mountfield, a. s. v roce 2006 vlastnil majoritní podíl ve čtyřech společnostech. V České republice jsou to: Mivep a.s (pronájem nemovitostí; 100% podíl), Garsys s.r.o. (GPS navigace; 51% podíl), F AIR s.r.o. (doprava aerotaxi a služby; 75% podíl) a na Slovensku Mountfield SK s.r.o. (stejný rozsah činnosti jako Mountfield, a. s.; 95,4% podíl) (Sbírka listin: Mountfield na www.justice.cz).

Technologická stránka

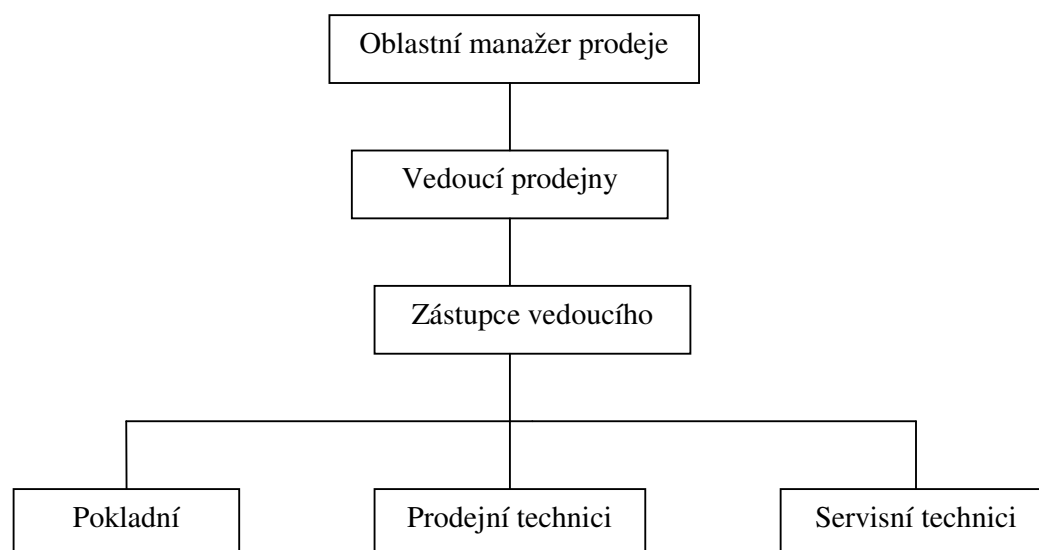
Mountfield, a. s. jakožto nevýrobní firma nevynakládá prostředky na výzkum a vývoj. Technologická stránka distribuovaných výrobků je ovšem velice důležitá, stejně tak jako sledování trendů a jejich využívání pro optimalizaci výrobních řad. Co se týče přímého využívání technologií, lze jmenovat, dnes již samozřejmě zapojení počítačových sítí. Mountfield také využívá celopodnikového specializovaného tarifu pro firemní mobilní komunikaci. K nejmodernějším technologiím patří od roku 2004 ERP systém⁹, který zahrnuje účetnictví, vztahy s dodavateli, skladování v centrálním skladu a evidenci prodejů.

Personální stránka

⁹ ERP (Enterprise Resource Plannig) je celopodnikový informační systém, jež umožňuje sjednotit informační toky z různých oblastí podnikové činnosti, např. skladování, transakce mezi dodavateli a odběrateli atd.

Firma má v současnosti 1300 zaměstnanců. Organizační struktura je vyznačena v příloze č. 2. Sekce 10 na schématu je vnitřní označení části obchodního oddělení, které má na starosti sekačí techniku (sekačky, traktory, křovinořezy...) Předmětem řízení sekce 20 je zbytek sortimentu patřícího k výrokové řadě „zahrada“ a sekce 30 jsou kola. V roce 2004 došlo k zvýšení počtu oblastních ředitelů ze dvou na pět. Snížila se tak jejich do té doby neúměrná vytiženost. Zároveň došlo k zavedení funkce oblastního manažera prodeje do struktury prodejny (Schéma 1-8; počet pracovníků v dolních pozicích se různí). Rozdělení úloh oblastních ředitelů ve smyslu menší zatíženosti řešením celopodnikových problémů a zdůraznění jejich oblastního zaměření (zejména ve smyslu propagace) přispělo k lepší komunikaci s vrcholovým vedením. Oblastní ředitelé mají funkci koordinátorů mezi centrálou a oblastními manažery prodeje. Oblastní manažeři prodeje mají funkci jednatelů, zařizují veškerý styk s úřady, v podstatě jsou vedoucí prodejny. Krom této činnosti také prodávají, čímž mají lepší přehled o průběhu prodeje. Vedoucí prodejny je úkolován prodejem, rozpisem služeb a plánováním závozu zboží.

Schéma 1-8: Organizační schéma prodejny



Zdroj: Mountfield

Vzdělávání pracovníků je velmi důležitou součástí firemní kultury. Každý zaměstnanec je průběžně školen (každoroční kurzy) ve zbožíznalství. Tuto přípravu organizuje firma sama, pokud se jedná o nové výrobky, spolupracuje s dodavateli. Vybraní zaměstnanci, kteří přicházejí do přímého styku se zákazníkem, jsou pak školeni externě v prodejních dovednostech.

Tabulka 1-5: Sortiment firmy Mountfield, a. s.

Zahrada	Bazény
Rotační sekačky elektrické i benzínové	Nadzemní bazény včetně příslušenství
Křovinořezy (motorové kosy)	Kopané bazény včetně příslušenství
Strunové sekačky	Bazénová chemie
Vertikutátory ¹⁰	
Řetězové pily	
Sněhové frézy	Jízdní kola
Traktory	Jízdní kola včetně příslušenství
Zahradní grily	
Zahradní nábytek	
Čerpadla	Ostatní
Ruční nářadí	Krbová kamna
Zavlažovací systémy	Myčky
Drtiče	Prodlužovací kabely
Postřikovače	Hračky
Osivo	Oleje a maziva
Hnojivo	Ochranné pomůcky

Zdroj: Mountfield

¹⁰ Provozdušňovače půdy

Produkt

Sortiment firmy byl již naznačen v dřívějších pasážích praktické části (*4.1 Charakteristika firmy*). Kompletní výčet v současnosti prodáváných výrobků uvádí *tabulka 1-7* na předchozí stránce. Pokud vezmeme v úvahu kompletní sortiment nabízený v jednotlivých prodejnách, dá se říci, že Mountfield je v republice jediným distributorem daného výrobního mixu. Jednotlivé aspekty konkurenčních sil jsou popsány dále pod nadpisem *Konkurenční prostředí*.

K prodáváním produktům firma přiřazuje mnoho doplňkových služeb. K základním patří dlouhodobě možnost nákupu na splátky (firma má dva partnery – ČS *Sporoservis* a *Home Credit*), doprava a předvedení zboží a sedmiletá záruka. Samozřejmostí je možnost platit kartou.

Cena

Tvorba ceny probíhá ve firmě Mountfield. a. s. přírážkovou kalkulací. Cenovou strategií je vzhledem k povaze sortimentu strategie ocenění výrobní řady u značné části výrobního mixu (sekačky, traktory, jízdní kola, bazény...), tedy základní výrobek je možné nebo přímo potřebné dovybavit různými doplňky. Cena je vyšší zejména z důvodů poskytování služeb dovozu, zprovoznění a předvedení a popisu údržby zdarma (u montovaných bazénů firma nabízí jejich sestavení za výhodnou cenu). U výrobků poskytuje Mountfield **sezónní srážky, prodej na protiúčet a prémie stálým zákazníkům**. Asi nejviditelnější sezónní srážkou je *Kolo štěstí*. Tato akce probíhá každý rok od ledna do dubna. Každý zákazník při nákupu nad 200 Kč dostává slevu podle hodnoty, kterou si vytočí na kole štěstí. Minimálně 12 % a maximálně 100%. Tato akce znamená pro Mountfield a jeho dodavatele prodloužení sezóny a změnu cyklu příjmů. Na vybrané zboží nabízí firma nákup na protiúčet ve výši 33 % původní ceny (částka je připsána na vkladní knížku Mountfield), původní hodnotu při nemožnosti jejího doložení odhadne vedoucí prodejny. Při koupi nad 500 Kč získají zákazníci automaticky vkladní knížku, díky které mají možnost čerpat slevy do určité výše (7 %) na další zakoupené zboží a náhradní díly nebo služby.

Distribuce

Mountfield, a. s. má vybudovanou vlastní kvalitní distribuční síť, jež čítá v roce 2007 již 52 prodejních center v celé republice. Prodejny jsou rozmístěny tak, že dojezdová vzdálenost do kterékoliv z nich je maximálně 30 km. Nakoupené produkty zaváží do centrálního skladu ve Všechnomech a odtud je distribuuje pomocí svého vozového parku (v současné době přes 50 nákladních automobilů). Prodejny mají minimální skladovací prostory a plánují závozy zboží dle aktuálních prodejů, přičemž průměrná doba závozu je nižší než týden. Hlavní sklad je napojen na ERP systém a tak se výrazně zjednodušuje řízení objednávek.

Promotion

Mountfield se už od svého vzniku soustřeďuje na silnou **reklamu a public relations v médiích**. Prostředky propagace které využívá mají poměrně malou selektivitu¹¹, náklady tvoří 5 –7 % firemního obratu. Tradičně největší množství prostředků vynakládá na propagaci v **tisku**. Ta zahrnuje v současnosti reklamu a PR články zveřejňované jak v denním tisku (zde se u celostránkových příloh přibližuje charakteru reklamy; další PR aktivity viz nadpis *Veřejnost* níže), tak v hobby časopisech. Reklama a PR v tisku se zaměřuje na určité značky i na firmu jako celek. Méně prostředků než do tisku vynakládá firma do nejužšího média – **televize**. Televizní reklamy zajišťuje partnerská společnost Euro Agency. Reklamní spoty jsou zaměřeny na společnost jako celek. Jejich frekvence se velmi liší, zpravidla se využívá v době akce *Kolo štěstí* a při sezónních příležitostech. **Rozhlasová** propagace se soustředí čistě na reklamu. Její využití je v průběhu roku vyrovnanější, než televizní reklama. Zaměřuje se na propagaci firmy i jednotlivých výrobků. **Exteriérová média** (billboardy) jsou využívána po celý rok a bývá v nich prezentována část výrobního mixu ve spojení s firmou. V době konání akcí využívá Mountfield 500 billboardů rozmístěných rovnoměrně po celé republice a jejich rozmístění je určeno centrálou po konzultaci s oblastními řediteli. Regionální billboardy slouží jako „navigační systém“. Jejich výběr provádí oblastní manažeři prodeje, kteří mají dobrý přehled o komunikacích (a vhodnosti billboardů v jejich blízkosti) ve „své“ oblasti. **Podpora prodeje** je u společnosti Mountfield, a. s. realizována sezónními akcemi, z nichž nejznámější je *Kolo štěstí* (popsána výše pod nadpisem *Cena*). V případě přebytku některého zboží v centrálním skladu je operativně vytvořena akce zpravidla na část

¹¹ Schopnost média zasáhnout určitou oblast či cílovou skupinu.

výrobní řady. **Prodejní personál** je speciálně vyškolen pro kontakt se zákazníkem (popsán v kapitole *personální stránka* výše). Jednotliví pracovníci se mohou navzájem zastupovat (kromě oblastního manažera prodeje) v jednotlivých činnostech. Každý z pracovníků je hlouběji specializován na určitou činnost (např. servisní technici pro servis v prodejně, výjezdy k zákazníkům). V případě potřeby (sestavování bazénu apod.) je nájímána brigádní síla.

Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí je analyzováno podle Porterova modelu pěti sil. Při jeho vytváření jsem bohatě využil konzultací s vedením firmy.

Dodavatelé

Firma Mountfield, a. s. se od samého počátku snaží o dobré vztahy s dodavateli. V současnosti jde o 132 firem, z toho zhruba 2/3 zahraničních. Zajímavý je pohled na strukturu prodeje (a tedy s předstihem také nákupů zboží od dodavatelů) z hlediska měsíců v roce. Hlavní sezóna probíhá v měsících duben až červen. Mountfield díky své akci *Kolo štěstí* tuto dobu prodlužuje o první dva respektive tři (díky každoročnímu prodloužení akce) měsíce v roce. Slevy na kole štěstí jsou kryty zčásti levnějším zbožím od dodavatelů, kteří také mají na prodloužení sezony zájem.

Ke klíčovým dodavatelům patří: GGP Italy - největší výrobce rotačních sekaček a traktorů v Evropě, EMAK (Oleo – Mac) - druhý největší evropský výrobce motorových kos a pil (k jeho přednostem patří velmi nízký podíl reklamací), Briggs & Stratton - největší světový producent spalovacích motorů nejen pro zahradní techniku (motory dodává do 75 % továren na výrobu této techniky) a Toro – jedna z největších firem na světě ve výrobě profesionální a poloprofesionální techniky pro údržbu zahrad, parků, golfových hřišť a pro jejich zavlažování (www.mountfield.cz). V nadzemních bazénech patří k hlavním dodavatelům firma Swim&play a Swimline, u kopaných je hlavním obchodním partnerem americká firma Fort Wayne. K dodavatelům v podpůrné činnosti lze přiřadit reklamní agenturu Euro-Agency, která pro Mountfield zajišťuje kompletní realizaci promotion.

Stávající konkurence a potenciální substituty

Největší konkurencí jsou pro firmu řetězce, či samostatné specializované obchody s podobným sortimentem (zahradní technikou, potažmo nábytkem, bazény a jízdny koly). Tyto dvě skupiny jsou pro Mountfield konkurenty jednak z hlediska ceny a jednak z kvality služeb. Kvalita výrobků je srovnatelná. V komplexním výrobním mixu firma nemá většího konkurenta. V jednotlivých výrobních řadách je pak konkurence značná. Bariéry vstupu do odvětví jsou rozebrány v kapitole 4.5.2 *Bostonská matice*. Nyní přejdeme k analýze konkurence dle výrobních řad.

Zahradní technika a nábytek

Ve velkých městech patří k nejtvrdějším konkurentům nadnárodní řetězce. Patří k nim: OBI, Baumax, Bauhaus, Hornbach aj. Od těchto soutěžitelů se dá očekávat, že nebudou rozšiřovat sortiment a svou prodejní síť budou budovat ve větších městech.

- **OBI** – Sortiment firmy OBI je velmi široký. Krom zahradní techniky a nábytku, v čemž se shoduje se sortimentem Mountfieldu, se zabývá prodejem domácích potřeb, nářadí, barev, stavebnin, atd. Co do množství a rozmístění obchodů po české republice má oproti Mountfieldu zhruba polovinu distribučních míst. Konkuruje zejména cenou, naproti tomu nenabízí natolik osobní přístup, jako Mountfield.
- **Baumax** – V podstatě se shoduje se sortimentem firmy OBI. Za zmínku stojí velká nepřehlednost webových stránek, ze které není jasné, co firma prodává. 23 distribučních míst je zhruba stejný počet jako u OBI. Konkurence je opět zejména cenová.
- **Bauhaus** – Sortiment je opět podobný jako u předchozích, oproti OBI a Baumaxu však nabízí lepší služby. Konkurence je opět zejména cenová, Bauhaus nabízí dokonce záruku nejnižší ceny (pokud zákazník najde v jiném obchodě levnější zboží, dostane ho v Bauhausu ještě o 12 % levněji), ale i osobnějším přístupem a také záruční lhůtou 5 let (u Mountfieldu 7 let). Pět prodejen v České republice je poměrně málo, nicméně firma se zaměřuje na budování rozsáhlých prodejních hal, takže distribuční místa zřizuje jen ve větších městech.

- **Hornbach** – Stejný sortiment jako předchozí obchodní domy prodává za nízké ceny. Stejně jako Bauhaus nabízí garanci nejnižší ceny (najde –li zákazník v jiném obchodě levnější zboží, dostane ho v Hornbachu o 10 % levněji). Svou cenovou konkurenci zdůrazňuje absencí slev („Kdo poskytuje slevy, ten si předtím na zboží přisadil. To my neděláme.“ (<http://www.hornbach.cz/>). Pět prodejny se řadí z konkurenčního hlediska po boku Bauhausu.
- **Globus** –Nabízí značně široký sortiment, kam spadá i zahradní technika a nábytek. Opět konkuruje cenou. Počet prodejen v republice je 11, velikost obchodů předpokládá jejich budování ve větších městech.
- Další hypermarkety a supermarketky (např. Tesco, Spar aj.) nabízejí některou část sortimentu (například drobnější zahradní techniku, kola), konkurují pouze cenou.

Dalšími konkurenty v zahradní technice jsou menší distributoři (s nejvýše několika málo prodejny), jež konkurují zpravidla díky své stálé klientele, kterou je velmi obtížné přesvědčit k nákupu kdekoli jinde. Další menší prodejci získávají své zákazníky díky domácímu přístupu a nabídce různých doprovodných služeb. Tímto jsou pro Mountfield mnohem závažnější konkurencí, než velké řetězce. Nabízí totiž podobný přístup jako Mountfield – snaží se o diferenciaci v oblasti služeb, mají však pro ně lepší manévrovací schopnost. Ceny těchto prodejců odpovídají zhruba úrovni cen Mountfieldu.

Výše uvedené přímé konkurenty firma identifikuje a má zmapovaný jejich trh. Ke konkurenčním silám ale vzhledem k životnímu stylu patří také firmy provádějící zahradnické služby zahrnující projektování, zakládání a úpravy zahrad. Tyto služby jsou sice velice drahé, přesto lze říci, že naplňují konkurenční výhody firmy Mountfield do dokonalosti. Ať už jde o osobitý přístup k zákazníkovi nebo dokonalé servisní služby. Při růstu životní úrovně je pravděpodobné přetahování části zákazníků od Mountfieldu.

Bazény

V bazénech obecně je Mountfield největším prodejcem v republice a nárůst prodeje je z celého sortimentu firmy největší. Největší konkurenty v dynamicky se rozvíjejícím

odvětví prodeje a montáže bazénů je třeba rozdělit podle toho, zda se jedná o prodejce nadzemních, nebo kopaných bazénů.

U kopaných bazénů je konkurence opravdu veliká, k nejvýznamnějším celorepublikovým prodejcům patří Marimex CZ, s.r.o. Ostatní konkurenti působí spíše s lokálním působením, těchto soutěžitelů je několik stovek. Tyto firmy jsou často cenově mnohem příznivější než Mountfield, ale mají nedostatečnou propagaci a nejsou tolik flexibilní v počtu zakázek. Na tyto typy bazénů lze v současnosti čerpat u firmy Mountfield a Marimex dotaci viz 4.5.2 *Bostonská matice*.

V bazénech nadzemních je firma Mountfield, a. s. lídrem na trhu. Nadzemní bazény, které se dají zapustit do země, nabízela v roce 2005 dokonce jako jediná v republice. Konkurencí jsou obchodní domy. V bazénech se zaměřují na nadzemní gumové a plechové bazény. Tam konkurují zejména cenou, ale tím, že zpravidla nenabízí stavbu bazénu, již Mountfield nabízí v ceně odvislé od druhu bazénu (v současnosti 1600 Kč, resp. 3200 Kč bez slevy), je jejich podíl na prodeji mnohem menší.

Co se týká zastřešení bazénů, je hlavním konkurentem Albion Group, s.r.o. (jež je také dodavatelem Mountfieldu). Konkuruje cenou a úspěšný je díky tomu, že má v ČR na zastřešení tohoto typu monopol.

Jízdní kola

Konkurence v této oblasti je velmi silná. Jízdní kola dnes prodává nespočet subjektů. Cenově konkurují zejména super- a hypermarkety. Ty nabízejí řadu kol nižší ceny (a často také nižší kvality) bez doprovodných služeb. Mountfield prodává kola dvou vybraných značek a to *Madison* (vyrábí firma Author) a *Heavy tools* (od německé firmy BST). Jako větší konkurenci proto vidím specializované prodejny s koly vybraných značek a znalým personálem. Konkurenční výhodou firmy je v současnosti výměna kola v případě jeho krádeže v období jednoho roku od koupě. Pojištění na delší dobu lze sjednat při koupi na prodejně.

Noví konkurenti

Problematika vstupu nových konkurentů na trh je třeba rozdělit dle oblastí prodeje. Ty jsou řešeny v dalších částech práce, a proto je popsána v kapitole 4.5.2 *Bostonská matice*.

Zákazníci

Firma Mountfield, a. s. nemá definovány cílové segmenty. Vzhledem k existenci systému vkladních knížek a informačním technologiím by neměl být problém identifikovat stávající zákazníky. Pro průzkum trhu a analýzu potenciálně obsluhovaných segmentů nemá firma určené pracovníky. Tento problém lze řešit outsourcingem od vybraných společností, přesto pochybuji o dlouhodobé vhodnosti využití vnějších zdrojů pro rozhodování.

Zjednodušeně lze říci, že zákazníkem v oblasti zahradní techniky a nábytku je majitel chaty, chalupy, zahrady... v produktivním, či postproduktivním věku. Podobný je i zákazník v oblasti bazénů (spíše produktivní věk) u kopaných bazénů je předpoklad jeho nadstandardní příjem, či bohatství. Jízdní kola kupuje zákazník žijící aktivním stylem života. Širší pohled na zákaznickou základnu odhaluje možnosti obchodních vztahů s jinými společnostmi, či veřejným sektorem. Vztahy s jinými společnostmi probíhají zatím pouze mezi Mountfieldem a partnerskými firmami, zatím ovšem velmi sporadicky.

Z hlediska positioningu v mysli zákazníka lze říci, že jednoznačně existuje positioning firemní. Pravděpodobně každý občan České republiky zná název „Mountfield“. Otázkou je znalost psaní tohoto názvu (např. při zadávání na www stránkách, s tímto firma počítá, takže při zadávání mylného názvu je uživatel přesměrován na správné stránky). Produkt je vnímán z hlediska kvality i ceny průměrně. V myslích zákazníků neexistuje shoda o kvalitě či ceně, ohledně ceny ovšem existuje díky kolu štěstí povědomí, že má možnost „mít to zadarmo“. Důležité jsou doprovodné služby, jež kladně vnímá téměř každý zákazník.

Veřejnost

Jako nejběžnější kontakt s veřejností lze u firmy Mountfield, a. s. považovat činnost PR oddělení, jež uskutečňuje publicitu zejména formou článků v denním tisku. Ta je koncipována jako série zajímavostí a postřehů z oblasti zahradnictví, bazénů a volného času (tato činnost patří spíše do *propagace*, viz výše), v posledních letech jsou zahrnuty také online články. Dalšími prvky konfrontace firmy s veřejností je angažovanost

společnosti v humanitárních aktivitách. Jejich portfolio vybírá každý rok generální ředitel, přičemž spolupráce s některými organizacemi (Charta 77 – Konto bariéry, Fond ohrožených dětí aj.) je dlouhodobá. V oblasti okolo centra firmy (Mnichovice) je podnik významným zaměstnavatelem a přispívá k vyšší zaměstnanosti.

4.2.2 Silné a slabé stránky

Při výběru jednotlivých kritérií pro analýzu vnitřní situace jsem se řídil zejména doporučenou literaturou, vhodné náměty jsem našel i v knize Strategické řízení (Hron, aj., 1998). Jednotlivé faktory byly vybrány na základě analýzy prostředí a firmy samotné. Silné stránky vyplývají z předchozích částí situační analýzy, některé jsem zahrnul po konzultaci s managementem firmy.

Silné stránky

- 1) Vysoký tržní podíl
 - 2) Jméno podniku
 - 3) Vysoká flexibilita managementu
 - 4) Kvalitní systém vzdělávání pracovníků
 - 5) Úroveň služeb
 - 6) Vlastnictví kvalitní distribuční sítě
 - 7) Loajalita zaměstnanců
 - 8) Účinná propagace
 - 9) Fungující servis
 - 10) Kvalitní distribučně informační systém
-
- 1) Vysoký tržní podíl se týká sortimentu zahradní techniky a bazénů. Podíly jednotlivých sortimentních řad jsou uvedeny v kapitole 4.5.2 *Bostonská matice*
 - 2) Známost podniku je v České republice značná. Název je spojován s každoroční akcí *Kolo štěstí* a reklamami, jež jsou zábavné lehce zapamatovatelné. K jejich kladnému rysu patří snadná identifikace firmy.

- 3) Vysoká flexibilita managementu vyplývá z politiky podniku, kdy neexistence strategického plánu je nahrazována časem velmi dobře organizovanými taktickými a operativními postupy. K těm lze počítat i tak podstatné rozhodnutí jako je otevření nové pobočky. Obecně lze říci, že firma je velmi operativní.
- 4) Systém vzdělávání pracovníků je u firmy na vysoké úrovni. Všichni zaměstnanci podniku jsou průběžně školeni ve zbožíznalství – tuto přípravu organizuje firma sama, případně s podporou dodavatelů. Vybraní zaměstnanci, kteří přicházejí do přímého styku se zákazníkem jsou pak školeni externě. Firma dává velký důraz na dobrý kontakt se zákazníkem.
- 5) Úroveň služeb je jednoznačně jeden z nejvýraznějších faktorů diferenciací od konkurence. Souvisí s ní i systém vzdělávání pracovníků. Službou pro každého zákazníka je konzultace s prodávajícím, jež je pečlivě školen tak, aby pomohl vybrat ten nejvhodnější výrobek. Při koupi je to dovoz a uvedení do provozu (čímž se předejde problémům při případné reklamaci), u bazénů pak jejich sestavení. Dalšími „službami“ jsou sedmiletá záruka, výkup strojů na protiúčet, bezplatné posezónní prohlídky a *Vkladní knížka Mountfield* (viz 4.2.1 *Mikroprostředí podnadpis firma*). Servisní služby vykazují v posledních několika letech rostoucí tendenci zejména z hlediska servisu výrobků zakoupených v jiných obchodech.
- 6) Vlastnictví kvalitní distribuční sítě je výhodou z hlediska pokrytí celého území České republiky. Maximální dojezdová vzdálenost do prodejny z kteréhokoli místa v republice je do 30 km.
- 7) Loajalita zaměstnanců je poměrně vysoká díky nadstandardním platovým podmínkám a závislosti platů na výsledcích firmy. Každý zaměstnanec je tak zapojen do systému vytváření hodnot. Fluktuace je velmi nízká, čímž odpadají náklady zaučování nových zaměstnanců. Dalšími prvky zaměstnanecké spokojenosti je stabilita zaměstnání a příspěvky zaměstnavatele na dovolenou, dopravné a stravné.

- 8) Firma vynakládá na reklamu a public relations každoročně 5–7 % z celkového obratu. Většinu tvoří televizní reklama (hlavně propagace předsezónních a sezónních prodejů) a tisk. Samozřejmostí je katalog výrobků nabízených ve firemní síti. Na regionální propagaci mají jednotlivé prodejny vyčleněny vlastní prostředky, aktivity koordinuje centrála společnosti.
- 9) Mountfield od roku 2004 vlastní kvalitní ERP systém, jež umožňuje řízení logistiky sledování a vyhodnocování prodeje a další aktivity v reálném čase. To umožňuje optimální řízení zásob a celkové zefektivnění obchodního systému.

Slabé stránky

Některá negativa firmy byla již naznačena v předchozím textu. Ke slabým stránkám firmy patří například:

- 1) Malá orientace na strategické vedení
 - 2) Vysoké režijní náklady
 - 3) Zadluženost podniku
 - 4) Negativní reakce veřejnosti
 - 5) Využití ERP systému
 - 6) Název firmy
-
- 1) Malá orientace managementu na strategické vedení je způsobena nedocněním strategických možností. Firma nemá strategický plán, ten existuje víceméně „v hlavě“ generálního ředitele, což považuji za poměrně rizikové. Pokud mluvíme o zákaznících firmy Mountfield, je třeba říci, že problém segmentace zákazníků je managementem nedostatečně řešen, stejně jako další části strategického rozhodování.
 - 2) Vysoké režijní náklady jsou spojeny s poměrně velkým počtem pracovníků v administrativě a neprodejních činnostech. Vysoké částky vydává firma na reklamu, významnou položkou je i pronájem některých prodejen a skladovací náklady.
 - 3) Zadluženost podniku je poměrně [REDACTED]
[REDACTED] úvěr je každoročně obnovován a splácen v sezónních měsících. Finanční

ukazatele zadluženosti nejsou pro firmu příznivé, ██████████

██████ Za tímto a dalšími výsledky však stojí složité obchodní vztahy a podle managementu firmu neohrožují (úvěrový rámec je údajně využíván z poměrně malé části). Velikost úvěru považují za přiměřenou potřebám společnosti.

- 4) Negativní reakce proběhly zejména v tisku na některé aktivity firmy. Nejvýraznější reakcí byla reklama, kdy si žid jde do Mountfieldu zatočit na kole štěstí. Na tuto reklamu reagoval dokonce izraelský velvyslanec, podle něhož byla tato urážející. Doslova uvedl: *"Je možné, že tento šot posílí antisemitské předsudky v lidech, kteří jsou jimi zatíženi. A mohl by i negativně ovlivnit mladou generaci,"* Mountfield, ač nesouhlasil s tímto názorem, reklamu stáhl (<http://www.idnes.cz>).
- 5) Využití informačně - distribučního systému (popsán v kapitole 4.2.2 podnadpis *Silné stránky*) se může zlepšit. Vzhledem k existenci jediného skladu jej nelze využít k lepšímu rozmístění zásob a operativnosti při skladování. Prodejny také nejsou do systému skladování přes ERP systém napojeny.
- 6) Název firmy vyvolává pocit, že jde o zahraniční podnik. Jméno vzniklo podle hlavního dodavatele sekaček z Velké Británie v počátcích činnosti firmy. Tento dodavatel byl po několika letech pohlcen konkurencí, zatímco jeho český partner zažíval rozmach. Značka Mountfield, jakkoli stěží vyslovitelná (nemluvě o transkripci), získala v Česku obrovskou známost a změna tohoto jména by znamenala krom složitosti procesu samotného velmi nejistou investici.

4.2.3 Příležitosti a hrozby

Příležitosti

Příležitosti firmy vycházejí z prostředí, ve kterém působí. To je poměrně stabilní, to ovšem neznamená, že neexistují nové možnosti. Pro firmu Mountfield, a. s. jsem po konzultaci s managementem vytvořil tento seznam příležitostí:

- 1) Rozšíření sortimentu
- 2) Nové nákupní trendy
- 3) Vstup na nové trhy
- 4) Nové technologie
- 5) Změna dodavatelů
- 6) Růst trhu a poptávky

- 1) Rozšíření sortimentu o nové produkty je třeba sledovat zejména z hlediska kompatibility možných nových výrobků se stávajícími, případně nesouvisející nový výrobek vhodně podpořit. V minulosti byl sortiment vhodně rozšířen o jízdní kola, kde byla souvislost se stávajícími výrobky poměrně malá. Mountfield využil nových trendů a podpořil jejich nástup prodejem kol s GPS navigací zdarma.
- 2) Nové nákupní trendy souvisí například s rozvojem podílu prodeje přes internet, ten zatím není vzhledem k charakteru sortimentu příliš rozšířen. Do budoucna je také třeba uvažovat o možnostech mobilní komunikace. Ke zkvalitnění nákupního procesu z hlediska zákazníka existuje mnoho cest.
- 3) Vstup na nové trhy je v nejbližší době nepravděpodobný kvůli kapitálově náročnému vstupu na slovenský trh. Přesto je třeba uvažovat i tímto směrem.
- 4) Nové technologie mohou souviset i s novými nákupními trendy, v současnosti je nově využívanou technologií ve firmě ERP systém, jež je popsán v podnadpisu 4.2.2 *Silné a slabé stránky*. Příležitostí se může stát jeho lepší využití.

- 5) Změna dodavatelů souvisí s kontinuálním procesem vyhledávání nejlepších vstupů. K úpravě struktury dodavatelů dochází každoročně, prozatím převládá rozšíření jejich počtu.
- 6) Růst trhu a poptávky je v současných podmínkách v zahradní technice poměrně stabilní. V roce 2006 nejrychleji rostl trh s bazény, v budoucnosti se zvláštní růst některé části sortimentu (kromě bazénů) nepředpokládá.

Hrozby

Mountfield, a. s. má vedoucí postavení na trhu v zahradní technice a bazénech. Na firmu mohou v budoucnosti působit negativní síly ze strany stávajících konkurentů, ale i konkurence nové, případně nepříznivých událostí. K hrozbám, jež mohou ovlivnit společnost patří například:

- 1) Vstup silné konkurence
 - 2) Posilování stávající konkurence
 - 3) Změna nákupních zvyklostí
 - 4) Nepříznivé legislativní změny
 - 5) Zvyšování cen vstupů
-
- 1) Vstup silné konkurence, zejména ze zahraničí, je tím pravděpodobnější, čím jsou na místním trhu lepší podmínky pro podnikání. Ty prozatím mají tendenci se zlepšovat a to se také projevilo ve vstupu několika soutěžitelů (např. koncem 90. let Hornbach). V posledních pěti letech nevstoupil na trh větší soutěžitel.
 - 2) Posilování stávající konkurence je jevem, který kontinuálně probíhá. Velké obchodní domy zvyšují své prodeje s podobnou dynamikou, jako Mountfield. Nárůst konkurence je i v malých obchodech. Ohrožení vyplývá i od firem zaměřených čistě na služby v zahradnictví a ostatních oblastí, dotýkajících se společnosti.
 - 3) Výraznější změna nákupních zvyklostí je pravděpodobná spíše v delším časovém horizontu (více než 5 let). Postupně narůstá nákup přes internet, u „hobby“ produktů ale nepříliš dynamicky. Nákupní zvyklosti může představovat změna struktury nákupů

výrobků, např. nákup jiných strojů, než jaké firma prodává. Je proto důležité sledovat trendy a měnit (obohacovat) sortiment. Změna sortimentu je ovšem krátkozraký pohled na tuto problematiku. Je třeba vytvořit podmínky pro výraznější změny v chodu podniku.

- 4) Nepříznivé legislativní změny ve smyslu změny zákonů ovlivňujících negativně podnikatelské prostředí nejsou příliš pravděpodobné. Za určité negativní síly v tomto směru lze považovat zvyšování daní, očekávatelné např. u daní spotřebních, silničních a týkajících se nemovitostí.
- 5) Zvyšování cen vstupů hrozí určitě v oblasti cen ropy, tedy i pohonných hmot. Také ostatní paliva a energie budou téměř jistě zdražovat. Tato tendence již společnost negativně ovlivňuje, neboť do roku 2011 bude „rozdávat“ benzínové poukázky viz 4.2.1 *Makroprostředí* podnadpis *Ekonomické prostředí*. Firma by proto měla s těmito změnami počítat a vyvarovat se zbytečného zvyšování nákladů.

4.2.4 SWOT analýza

SWOT analýzou bych rád shrnul klíčové faktory, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat podnik do budoucna. Při její konstrukci jsem se řídil dle Kotlera (Silné a slabé stránky pro SWOT analýzu jsem vymezil na základě dotazníku). Dotazník obsahuje hodnocení faktorů, hodnocených mnou a vedením firmy, vybraných na základě předchozích analýz. U nich pak posuzuje závažnost (suma závažností u všech faktorů = 1) a stupeň kvality jednotlivých faktorů (1 – nejméně kvalitní až 5 – nejkvalitnější). Každý z těchto faktorů je hodnocen z více hledisek (např. u služeb kvalita, rozsah, flexibilita, konkurenční schopnost). Příležitosti a hrozby jsou řešeny obdobným způsobem. Roznásobením závažnosti a stupně kvality je získáno skóre. Suma těchto součinů (celkové skóre) vymezuje polohu v matici 3 x 3. Tato matice určuje sílu podniku v interních (SW) a externích (OT) faktorech. Pokud je určitý faktor hodnocen lépe, než průměrný, jedná se o převahu silných stránek, respektive příležitostí a naopak. Tuto matici jsem vytvořil dle doporučení mé vedoucí práce.

Vnitřní stránky

Tabulka 1-6: Vnitřní stránky a jejich hodnocení

Faktor	Závažnost (norm.)	Stupeň kvality	Součin (skóre)
Silné a slabé stránky			
Tržní podíl	0,100	4,5	0,450
Jméno podniku	0,067	4	0,267
Produkt	0,100	3	0,300
Služby	0,100	4,5	0,450
Cenová efektivnost	0,033	3	0,233
Distribuční síť	0,067	4,5	0,300
Úroveň propagace	0,067	4	0,267
Vzdělávací systém	0,067	5	0,333
Loajalita zaměstnanců	0,067	4	0,267
Management	0,100	2,5	0,250
Finanční stabilita	0,100	3	0,300
Režijní náklady	0,067	3	0,133
Distribučně informační systém	0,033	3	0,100
	1	<= sumy hodnot =>	3,650

Zpracováno dle Dufka (2005)

Tabulka hodnocení silných a slabých stránek ukazuje celkové nadprůměrné skóre (průměr by byla hodnota tři). Jako výrazně nadprůměrné činitele se jeví tržní podíl, služby, distribuční síť a vzdělávací systém, jako výrazněji podprůměrný se jeví faktor režijních nákladů. Nyní je třeba zhodnotit tyto faktory z hlediska závažnosti a výkonnosti. Vztahy jsou umístěny do matice, kde kombinace:

- VV VZ (vysoká výkonnost, vysoká závažnost) znamená doporučení pokračovat, upevňovat dobré výsledky
- VV NZ soustředit se na posílení, zlepšovat se
- NV VZ prověřit závažnost a zhodnotit vynakládané úsilí
- NV NZ řešit jako poslední kvůli nízké prioritě, posoudit dílčí faktory.

Za nízkou výkonnost byly dosazeny i ukazatele s hodnotou 3, vzhledem k nadprůměrnému výsledku firmy jako celku.

Schéma 1-9: Hodnocení závažnosti a výkonnosti vnitřních faktorů

	Vysoká výkonnost	Nízká výkonnost
Vysoká závažnost	Tržní podíl Služby Distribuční síť Vzdělávací systém Jméno podniku Úroveň propagace Loajalita zaměstnanců	Management Finanční stabilita Režijní náklady Produkt
Nízká závažnost	Cenová efektivnost	Distribučně informační systém

Zpracováno dle Dufka (2005)

Schéma ukazuje, že společnost Mountfield, a. s. nachází svou pozici především v kvadrantu VV VZ. Tržní podíl, zejména v bazénech a zahradní technice je značný, bude popsán dále v kapitole 4.5.2 *Bostonská matice*. Celková kladná známka služeb byla očekávatelná, stejně tak jako u distribuční sítě a vzdělávacího systému. Ostatní silné stránky nemají tak vysokou závažnost. Jako nejvýraznější slabá stránka se jeví management. Zde se jedná nejvíce o již výše uvedenou absenci strategického plánování. Ostatní faktory s vysokou závažností a nízkou výkonností v matici dostaly ohodnocení 3, což je stále pod podnikovým průměrem. Finanční stabilitu a režijní náklady jsem nemohl důkladněji zhodnotit z důvodu nedostatku informací. Produkt je hodnocen průměrně, důležitějším atributem pro firmu jsou služby, což ovšem neznamená, že se nesoustředí na hledání kvalitnějších dodavatelů.

Vnější stránky

Vnější stránky firmy jsou hodnoceny podobně jako vnitřní, opět by mělo být dosaženo celkového skóre v rozsahu od jedné do pěti.

Tabulka 1-7: Vnější stránky a jejich hodnocení

Faktor	Závažnost (norm.)	Stupeň kvality	Součin (skóre)
Příležitosti a hrozby			
Politická stabilita	0,111	4	0,444
Ekonomický růst	0,111	4,5	0,500
Daně	0,074	4	0,296
Distribuční podmínky	0,074	5	0,370
Zvyšování cen vstupů	0,074	3	0,222
Dodavatelé	0,074	3,5	0,222
Nové nákupní trendy	0,074	4	0,333
Růst trhu a poptávky	0,074	3	0,259
Rozšíření činností	0,037	3,5	0,130
Rozšíření sortimentu	0,074	4	0,296
Vstup na nové trhy	0,037	3	0,111
Nové technologie	0,074	3	0,222
Konkurence	0,111	2	0,222
	1	<= sumy hodnot =>	3,630

Zpracováno dle Dufka (2005)

Výsledek je opět nadprůměrný, dosahuje hodnoty 3,63. Výrazně nadprůměrné je hodnocení ekonomického růstu a distribuční podmínky. Podprůměrně jsou hodnoceny ceny vstupů, možnosti vstupu na nové trhy, nové technologie a zejména síla konkurence.

Hodnocení závažnosti a výkonnosti jsem provedl i u vnějších faktorů a také zde jsem pod nízkou výkonnost zařadil i hodnocení stupněm kvality 3.

Schéma 1-10: Hodnocení závažnosti a výkonnosti vnitřních faktorů

	Vysoká výkonnost	Nízká výkonnost
Vysoká závažnost	Politická stabilita Ekonomický růst Daně Distribuční podmínky Nové nákupní trendy Rozšíření sortimentu Dodavatelé	Konkurence Nové technologie Zvyšování cen vstupů
Nízká závažnost	Rozšíření činností	Vstup na nové trhy

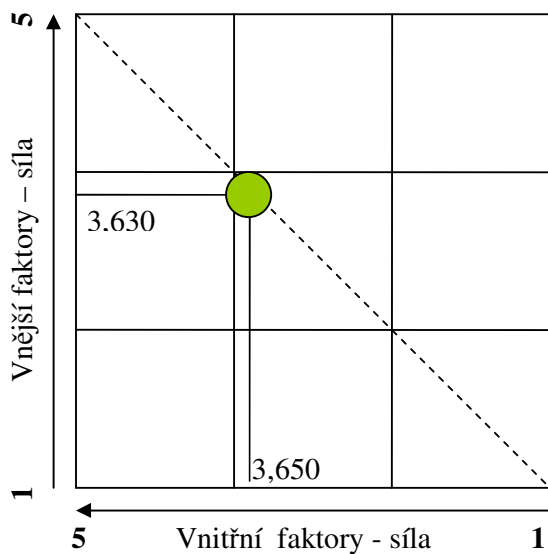
Zpracováno dle Dufka (2005)

Politická stabilita je příležitostí nejen pro firmu Mountfield, jak již bylo řečeno v situační analýze. Ekonomický růst společně s potenciálním snížením složené daňové kvóty je také příležitostí pro současné i potenciální soutěžitele na trhu. Distribuční podmínky jsou pro firmu Mountfield posíleny rozměrnou sítí prodejen a moderním řízením zásob v centrále. Nové nákupní trendy zachycuje Mountfield v současné době pouze úpravami sortimentních řad. Tyto příležitosti by měly být identifikovány a využity. To už se ale opět týká slabé stránky uvedené výše. Dodavatelské vztahy udržuje společnost na vysoké úrovni, neustále také vyhledává nové dodavatele.

Vytvoření matice SWOT

Vytvořením SWOT matice bych chtěl shrnout výše uvedené výsledky. Do matice zapíší nejsilnější vlivy, které by měly určovat strategii firmy. Analýza silných a slabých stránek v porovnání s příležitostmi a ohroženími ústí v poměrně dobrou pozici firmy, kdy převládají její klady nad zápory. Nejprve ukažme polohu na schématu pozice firmy z hlediska vnitřních a vnějších faktorů.

Schéma 1-11: Pozice firmy Mountfield, a. s. - hodnocení vnitřních a vnějších faktorů.



Zpracováno dle Dufka (2005)

Výsledky dotazníku ukazují nejsilnější pozitivní vliv silných stránek, následují negativní síly slabých stránek a ohrožení. Nejmenší vliv dle SWOT analýzy mají hrozby. Výsledky, tedy ty nejsilnější faktory ovlivňující společnost Mountfield, a. s., jsou zapsány v matici SWOT. Jednotlivé faktory a jejich vliv byly popsány výše.

Schéma 1-12: SWOT matice - Mountfield, a. s.

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	<p><i>Silné stránky</i></p> <p>TRŽNÍ PODÍL SLUŽBY VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM</p>	<p><i>Slabé stránky</i></p> <p>MANAGEMENT</p>
Vnější	<p><i>Příležitosti</i></p> <p>POLITICKÁ STABILITA EKONOMICKÝ RŮST</p>	<p><i>Hrozby</i></p> <p>KONKURENCE</p>

Zpracováno dle Horákové (2000)

4.3 Stanovení cílů

Základní cíle spočívají v zachování současného směru, kdy využívá zejména svých **silných stránek** k dominanci na trhu zahradnických potřeb a bazénů. Ve své činnosti uplatňuje firma **strategii diference**. Ze situační analýzy ale také vyplývá, že firma Mountfield, a. s. by se měla zaměřit v rámci svého postupu na několik marketingových problémů. Z určité obecnosti závěrů analýzy lze těžko vybrat cíle kvantitativní. Vybral jsem proto několik problémů, jež by byly dle mého názoru vhodné k řešení. Těmi jsou:

- **Strategické plánování** – (vyplývá ze slabých stránek – management) potřeba řešit problémy s vytvořením strategického plánování, snaha o vytvoření potřeby provést změny v uvažování vrcholového vedení a dovedení k řešení strategických problémů

důkladněji a v širším okruhu pracovníků. Tento úkol je dlouhodobý, zavedení strategického plánování v širších souvislostech je třeba zavést v horizontu několika let.

- **Distribuce** – (vyplývá ze silných stránek – distribuční systém – ačkoli není uveden v závěrečné SWOT matici kvůli nízké prioritě) lepší využití kvalitního distribučního systému může být uskutečněno jako méně nákladná varianta, kdy by stačilo implementovat do současného ERP systému modul zásobování prodejen. Tím by se snížila náročnost na plánování závozu vedoucím prodejny, což by mohlo přispět ke snížení osobních nákladů. Složitější variantou by byla případná potřeba vyšší rychlosti rozvozu zboží. To předpokládá vybudování strategicky umístěných skladů a následné rozšíření již existujícího elektronického plánovacího a distribučního informačního systému. Rychlost dodávek se prozatím nejeví jako priorita firmy. Tento úkol by mohl být splněn v horizontu jednoho roku až čtyř let (při budování skladů).
- **Propagace** – (vyplývá z příležitostí – nové technologie) využití nových trendů v reklamě, zavedení reklamy (například kontextové) na internet. Tento krok by měl zvýšit aktivitu v prodeji přes internet, který je poměrně nízký neboť většina výrobků není příliš vhodná k tomuto typu prodeje. Zdůraznění doprovodných služeb („přivezeme, sestavíme, předvedeme, zaškolíme...“) by mohlo situaci mírně zlepšit. Realizace do jednoho roku by neměla být problémem.

4.4 Formulace strategií

Strategické cíle, jež jsem předeslal, budou různě složité na provedení a to z několika hledisek. Postup k jejich řešení předpokládá shodu s misí podniku. Tou je zejména budování dobré image firmy veškerou komunikací se zákazníkem. Dalšími hodnotami jsou maximální úroveň služeb spojených s prodejem, vzdělávání zaměstnanců, podpora nových myšlenek a rychlé provádění změn.

Strategické plánování

Změna v tomto aspektu neodporuje směřování firmy, naopak je spíše podporována. Problémem je spíše nesouhlas generálního ředitele s takovými změnami. V současnosti je

management (kromě generálního ředitele) víceméně plně vytížen vykonáváním taktických a operativních rozhodnutí. Pokud ředitel v minulosti cítil potřebu zmapování trhu, nechal si provést analýzu od externích firem.

Možnou variantou je přesvědčení generálního ředitele top managementem o vhodnosti zavedení kontinuálního strategického rozhodování v širším vedení. To ovšem předpokládá zájem managementu o řešení takových problémů. Jiným východiskem je zavedení marketingového oddělení, které ovšem opět předpokládá souhlas generálního ředitele. Ideálním východiskem by bylo uvědomění si samotného ředitele, že rozhodnutí jež vydává by mohla být lépe informačně podpořena. Sám přiznal potíže při rozhodování v rozhovoru pro týdeník Profit v roce 2005: „*Mnohokrát jsem se mýlil, protože mnohokrát dělám v oblasti, které nerozumím a přitom se ode mě chce rozhodnutí. Myslím, že i když se rozhodnu špatně, tak je to lepší než se nerozhodnout vůbec.*“ (<http://www.profit.cz>).

Jako nejlepší řešení vidím vytvoření vlastního marketingového oddělení, jehož vznik by měl být podporován i top managementem, jež pracuje ve zbytečné nejistotě.

Distribuce

Současný informačně distribuční systém je částečně nevyužitý a firma tak má možnost optimalizovat dopravní systém. V současnosti je každý výrobek nejprve uskladněn v centrálním skladu a poté je rozvážen do prodejen po celé republice. Tyto plánují závozy manuálně, bez použití ERP systému. Jeho zavedení by eliminovalo potřebu této činnosti. Další možností, pokud by firma chtěla zrychlit distribuci, by bylo vybudování systému skladů, kde by byl informační systém také zaveden.

Variantně lze rozdělit tento krok na vybudování vlastního systému skladů, či pronajmutí skladů. Zde velmi záleží na pronajímacích cenách, obecně lze ovšem tvrdit, že v dlouhém období se zpravidla vyplácí vlastní sklady.

Osobně bych se vzhledem ke kapitálové síle Mountfieldu přikláněl k vybudování vlastního systému. Ať už by bylo rozhodnutí o tomto problému jakékoliv, řídicími osobami projektu by mělo být ekonomické oddělení ve spolupráci s IT oddělením.

Propagace

Řešení prezentace na internetu je v současné době z hlediska samotných www stránek Mountfieldu velmi kvalitní. Přístup na stránky v případě zadání nesprávného názvu firmy (Manfild, Mounfield, Manfield apod.) je také vyřešen. Problémem je absence webové prezentace v oblasti reklamy.

Řešení situace záleží na výběru nejefektivnějšího využití nákladů. Lze zlepšit výsledky při zadání některého prvku sortimentu firmy při vyhledávání - takzvaný SEO – search engine optimization (např. při zadání slova „sekačka“ se objeví sekačky firmy Mountfield na prvních místech). Další volby jsou reklamy, ať už formou banneru, spoty, či kontextová reklama (zobrazí se ve slovech textů na různých stránkách patřících poskytovateli prostoru na webu).

Vybral bych kombinaci dvou způsobů propagace na internetu a to optimalizací ve vyhledávacích a kontextovou reklamu z důvodů (dle odborných článků v různých IT časopisech) relativně slušného efektu v prvním případě a nízkých nákladů v případě kontextové reklamy. Tento projekt by řídilo IT oddělení, následné vyhodnocení by mělo řešit kontrolní oddělení.

4.5 Sestavení marketingového plánu

4.5.1 Vymezení SPJ

Vymezení strategických podnikatelských jednotek u firmy Mountfield, a. s. na základě faktorů vyjmenovaných v teoretické části práce není zcela jednoznačné. Například z hlediska samostatnosti plánů, či odpovědnosti manažerů za plnění cílů se částečně kryjí rozdíly mezi sortimentem zahradní technika, nábytek a jízdní kola. Nejlepší rozdělení vidím v rozdělení na jednotky tak, jak jsou chápány vedením a jak vyplývá z logických vazeb mezi produkty v sortimentních řadách. Vedení identifikuje jednotky podle druhu výrobků na: Bazény, zahradu a volný čas. Do zboží „volný čas“ patří v současnosti pouze jízdní kola, dá se ovšem očekávat, že přijde rozšíření této výrokové řady. Zde je tato SPJ popsána jako „jízdní kola“. Matice je vyobrazena na další stránce (*schéma 1-12*)

4.5.2 Bostonská matice

Umístění jednotlivých SPJ v BCG matici jsem vytvořil na základě údajů získaných od vedení firmy. Konkrétně šlo o údaje tržeb a podíl na trhu (u sortimentu zahrada bylo uvažováno pouze 90 % produktů s největšími tržbami, tzn. nebyly zahrnuty např. lanka, spreje, semena...).

Bazény

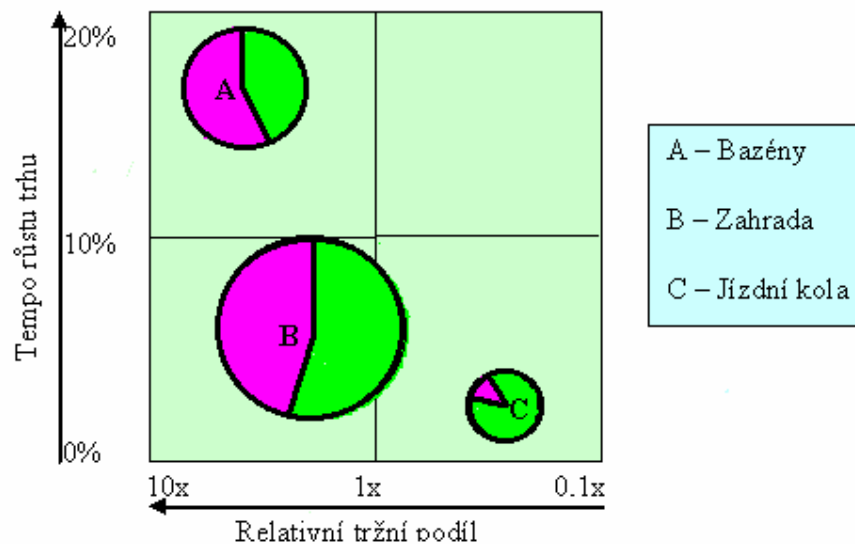
V sortimentu bazénů má firma Mountfield, a. s. vedoucí postavení na trhu. Je tomu tak zejména díky masivní reklamní kampani a schopnosti montovat bazény velmi rychle. V současné době má firma díky splnění podmínek asociace bazénářů (MAVB) možnost čerpat dotace, které se výrazně projevují v ceně kopaných bazénů. K dalším faktorům úspěchu patří doprovodné služby, např. sestavení nadzemního bazénu a instrukce k jeho používání (ceny byly popsány v kapitole 4.2.2 *Mikroprostředí*). Relativní tržní podíl, stejně tak jako růst trhu se pohybují v současné době ve velmi příznivých číslech. Sortiment bazénů je v současnosti umístěn v kvadrantu „hvězdy“. Předpokládám, že růst trhu bude ještě po několik let značný. Konkurenční tlak by se měl zvyšovat, **bariéry vstupu** do odvětví zejména v nadzemních bazénech jsou téměř nulové, u kopaných bazénů naopak

poměrně značné, zde pravděpodobně bude posilovat svůj podíl i největší konkurent - firma Marimex.

Zahrada

V sortimentu zahrada, kam je zařazena zahradní technika i nábytek, má firma o něco nižší tržní podíl, v růstu se projevuje větší nasycenost trhu. Podobně jako u bazénů i zde jsou poskytovány různé doprovodné služby. V minulých letech byl růst trhu o něco dynamičtější, dnes je jeho poloha v kvadrantu „dojné krávy“ a je vysoce pravděpodobné, že se zde bude držet i v dalších letech. **Vstup** do odvětví lze označit za **bezbariérový**.

Schéma 1-12: Bostonská matice - Mountfield, a. s.



Zpracováno dle Kotlera (2001)

Jízdní kola

Sortiment jízdních kol začala firma prodávat v roce 2002. Vzhledem k vysoké konkurenci v oblasti tohoto zboží se nachází dnes v pravém dolním kvadrantu (tedy kvadrantu „hladoví psi“). Nelze očekávat ani růst podílu na trhu, pokud se nezmění sortimentní řada. K sortimentu jízdních kol by mohlo být přiřazeno množství výrobků pro volný čas,

například skútry, čtyřkolky, kolečkové brusle, koloběžky apod. O rozšíření podílu v prodeji jízdních kol se v minulosti výrazně podílela podpůrná akce prodeje kol s GPS navigací. **Bariéry vstupu** do odvětví prodeje jízdních kol jsou minimální.

4.5.3 Model GE

V modelu GE jsem hodnotil jednotlivé strategické podnikatelské jednotky na základě stejného souboru kritérií. Těmi byly u atraktivnosti trhu:

- Rozměr trhu – limitem pro velikost trhu je kupní síla obyvatel České republiky, firma nemá v úmyslu vyvážet zboží do zahraničí a případný vstup na zahraniční trhy řeší založením dceřinné firmy v dané zemi (jako to udělala na Slovensku viz 4.2.2 podnadpis *Firma*).
- Tempo růstu trhu
- Míra zisku
- Konkurence – zde je hodnocena závažnost konkurence z hlediska struktury a intenzity a bariéry vstupu do odvětví (vysoká závažnost konkurence => nízká známka)
- Produkty – z hlediska cenových trendů (vzestup cen produktů srovnaný s náklady) a stabilita poptávky po produktech
- Materiálová náročnost – lépe řečeno potřeba zdrojů k prodeji (vysoká náročnost má nižší známku)

Hodnoty jednotlivých faktorů jsou zaneseny v tabulkách 1-8 až 1-10. Výsledné hodnoty jsou nakonec zaneseny do matice GE.

Tabulka 1-8: Hodnoty dimenzí určujících postavení v GE matici - bazény

Atraktivnost trhu – bazény			
Faktor	Váha	Známka 1-5	Konečná hodnota
Rozměr trhu	0,2	4	0,8
Tempo růstu trhu	0,2	5	1
Míra zisku	0,2	5	1
Konkurence	0,15	2	0,3
Produkty	0,15	4	0,6
Materiálová náročnost	0,1	2	0,2
Celkem	1		3,9
Konkurenční postavení – bazény			
Faktor	Váha	Známka 1-5	Konečná hodnota
Tržní podíl	0,2	5	1
Kvalita výrobku	0,15	5	0,75
Distribuční cesty	0,15	4	0,6
Efektivnost propagace	0,2	2	0,4
Náklady	0,15	4	0,6
Úroveň managementu	0,15	2	0,3
Celkem	1		3,65

Zpracováno podle Horákové

Bazény mají podle očekávání nejvyšší hodnoty v ukazateli atraktivita trhu i konkurenčním postavením. To jen potvrzuje vysokou přitažlivost této sortimentní řady a doporučením je tedy pokračování v současném expanzivním trendu. Ve velmi dlouhém období (více, než pět let) se tento sortiment přesune z hlediska atraktivity trhu na nižší pozici a firma by s těmito změnami měla počítat.

Tabulka 1-9: Hodnoty dimenzí určujících postavení v GE matici - zahrada

Atraktivnost trhu – zahrada			
Faktor	Váha	Známka 1-5	Konečná hodnota
Rozměr trhu	0,2	4	0,8
Tempo růstu trhu	0,2	1	0,2
Míra zisku	0,2	3	0,6
Konkurence	0,15	2	0,3
Produkty	0,15	3	0,45
Materiálová náročnost	0,1	4	0,4
Celkem	1		2,75
Konkurenční postavení – zahrada			
Faktor	Váha	Známka 1-5	Konečná hodnota
Tržní podíl	0,2	4	0,8
Kvalita výrobku	0,15	3	0,45
Distribuční cesty	0,15	4	0,6
Efektivnost propagace	0,2	4	0,8
Náklady	0,15	2	0,3
Úroveň managementu	0,15	3	0,45
Celkem	1		3,4

Zpracováno podle Horákové

Poloha zahradního sortimentu v matici GE ukazuje, že konkurenční postavení je poměrně dosti silné. Atraktivnost trhu byla v devadesátých letech díky nízké konkurenci a rychlému tempu růstu trhu mnohem atraktivnější. Tato výrobová řada se přesto jeví jako dostatečně atraktivní a navíc jde o výrobky, jež Mountfield prodává od svého vzniku a ústup od jejich prodeje by byl holým šílenstvím.

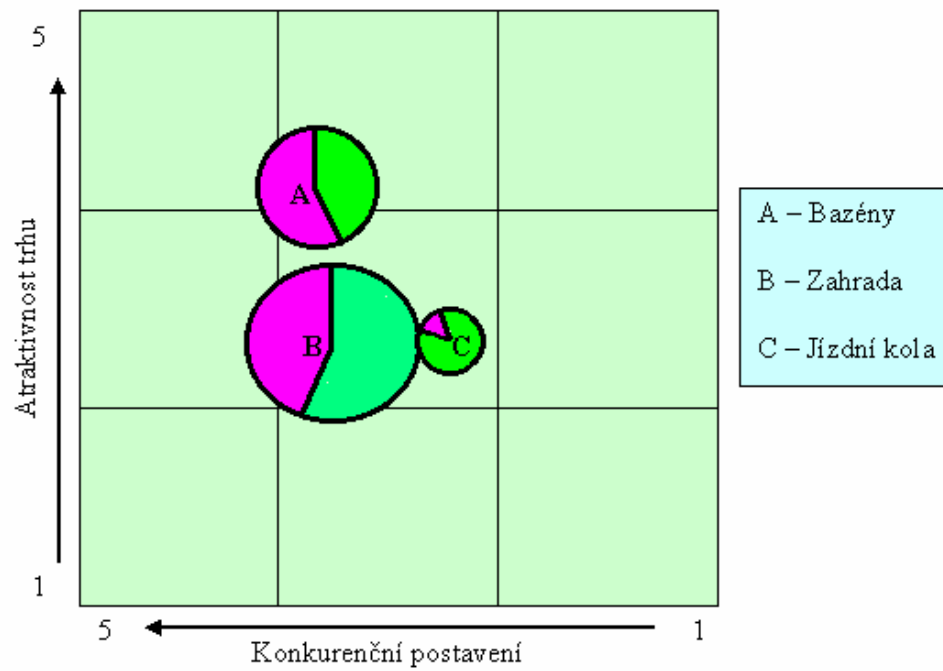
Tabulka 1-10: Hodnoty dimenzí určujících postavení v GE matici - jízdní kola

Atraktivnost trhu – jízdní kola			
Faktor	Váha	Známka 1-5	Konečná hodnota
Rozměr trhu	0,2	4	0,8
Tempo růstu trhu	0,2	2	0,4
Míra zisku	0,2	3	0,6
Konkurence	0,15	2	0,3
Produkty	0,15	2	0,3
Materiálová náročnost	0,1	3	0,3
Celkem	1		2,7
Konkurenční postavení – jízdní kola			
Faktor	Váha	Známka 1-5	Konečná hodnota
Tržní podíl	0,2	1	0,2
Kvalita výrobku	0,15	4	0,75
Distribuční cesty	0,15	3	0,6
Efektivnost propagace	0,2	2	0,4
Náklady	0,15	2	0,3
Úroveň managementu	0,15	3	0,45
Celkem	1		2,7

Zpracováno podle Horákové

Jízdní kola mají v rámci sortimentu v matici GE relativně nejhorší postavení, analýza atraktivity odvětví i konkurenční postavení jsou ale přesto nad očekávání dobré. Odchod z trhu nelze doporučit také kvůli možnému rozšíření řady a propojenosti s firmami, v nichž má vlastnický podíl.

Schéma 1-13: Matice GE - Mountfield, a. s.



Zpracováno dle Kotlera

Poloha jednotlivých strategických podnikatelských jednotek zhruba odpovídá předpokladům, jež vznikly mimo jiné na základě určení polohy jednotek v bostonské matici. Popisy jednotlivých SPJ a jejich postavení je popsáno již v kapitole 4.5.2 Bostonská matice.

4.5.4 Marketingový plán

Úkolem této kapitoly není sestavit komplexní plán pro firmu Mountfield, a. s. Vzhledem k nedostatku informačních zdrojů je to navíc téměř nemožné. Chtěl bych jen nastínit jeho přibližné složení a obsah.

Marketingový plán

Mountfield, a. s.

Všechromy; Dálnice D1 EXIT 15

Pro období 2007 – 2012

Firma Mountfield, a. s. působí na českém trhu od roku 1991. Za dobu své existence si vybuodovala pozici jednoho z nejvýznamnějších specializovaných prodejců zahradní techniky, bazénů, zahradního nábytku a jízdních kol. Tržbami se řadí vedle největších hobbymarketů v republice. Základní kapitál činí 604 218 tis. Kč, počet zaměstnanců 1300.

Představenstvo:

Ing. Ivan Drbohlav – předseda představenstva, generální ředitel

Ing. Petr Just – místopředseda představenstva, náměstek generálního ředitele

Ing. Miroslav Schon – člen představenstva, ředitel reklamní agentury Euro – Agency

Stávající situace

Rozvinutá vysoce stabilní distribuční firma na trhu se zahradnickými potřebami, bazény a zbožím pro volný čas.

Prostředí

Prostředí, ve kterém firma působí lze označit jako stálé, v minulosti nedocházelo k žádným převratům a ani v budoucnu se žádné intenzivní změny neočekávají.

Politická situace lehce nestabilní; legislativní prostředí je rozvinuté; daň z příjmů 24 % a očekává se snížení. Ekonomická situace – relativně levné úvěry od roku 2005 mírně zdražily; inflace stabilní 2,6%, očekávání stagnace; kurz koruny nejsilnější za více, než 5 let k Euru i dolaru, levné dovozy, posilování koruny není opodstatněné, očekávání nejistá; nezaměstnanost se snižuje, očekávání zvyšování kupní síly; ceny energií stále stoupají. Počet obyvatel stagnuje, bude spíše klesat; věková struktura - stárnutí obyvatelstva, nemělo by převážit nárůst kupní síly růstem HDP; průměrný plat roste - stálý trend; životní styl

vyžaduje nenáročné produkty, více služeb, méně obdělávání více okrasa, tyto trendy posilují. Technologické trendy je nutné sledovat - výstavy, výrobci, využití IT...

Firma nabízí široký výběr v domáckém prostředí, kvalitní servis a nejlepší doprovodné služby na trhu. V oblasti bazénů a zahradní techniky je jedničkou tuzemského trhu a dá se očekávat udržení postavení. Největší konkurencí jsou pro firmu řetězce, či samostatné specializované obchody s podobným sortimentem (zahradní technika, bazény a jízdniemi kola), potřeba sledovat i jiné směry konkurence

Výsledky SWOT analýzy:

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	<p><i>Silné stránky</i></p> <p>TRŽNÍ PODÍL</p> <p>SLUŽBY</p> <p>VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM</p>	<p><i>Slabé stránky</i></p> <p>MANAGEMENT</p>
Vnější	<p><i>Příležitosti</i></p> <p>POLITICKÁ STABILITA</p> <p>EKONOMICKÝ RŮST</p>	<p><i>Hrozby</i></p> <p>KONKURENCE</p>

Prostředí České republiky poskytuje firmě příležitosti k úspěšné činnosti. Těchto výhod využívá i konkurence. Před konkurencí hobbymarketů má firma hlavní výhodu v poskytovaných službách, díky kterým si udržuje ve většině sortimentu značný tržní podíl. Uspokojování zákazníka je umožněno také díky kvalitnímu vzdělávacímu systému. Slabou stránkou zůstává absence strategického plánování, pro které není ustanovena manažerská pozice.

Marketingové cíle

- Základní cíle spočívají v zachování současného směru, kdy firma využívá svých silných stránek, zejm. dominanci na trhu, služeb a kvalitního personálu, k dominanci na trhu zahradnických potřeb a bazénů.
- Dalšími cíli je řešení problémů vytvořením strategického plánování

- lepší využití kvalitního distribučního systému,
- využití nových trendů v reklamě, zavedení reklamy na internet.

Marketingové strategie

- Generická strategie diferenciací zejména v oblasti služeb. Hlavní síla firmy: Poskytování služeb zdarma => pohodlí zákazníka (nemusí zajišťovat přepravu, montáž...) => spokojenost zákazníka, který se bude vracet. Konsolidace trhu v sortimentu bazény zahrada i volný čas.
- Vytvoření marketingového oddělení a atmosféry podporující také strategické plánování. Určit marketingové cíle a způsoby jejich dosažení.
- Vybudování vlastního skladovacího systému využívajícího současné možnosti distribučního systému
- Promotion na internetu optimalizací ve vyhledávacích a kontextovou reklamou

Provedení

- Základní směry postupu využitím silných stránek jsou záležitostí současného postupu, který je třeba udržovat. Provádění je kontinuální a je podporováno podnikovou kulturou.
- Potřeba zavedení strategického marketingového plánování by měla být konzultována top managementem. Vytvoření marketingového oddělení (pokud se kompetence nepřesunou na současné vedení - při jeho vytížení a současných funkcích nepravděpodobné) by mělo být otázkou dvou až tří let, předpokládá přesunutí části stávajících zaměstnanců na vyšších postech. Představu by měl formulovat sám generální ředitel.
- Ideální zapojení ERP systému je otázkou priorit. Rozhodnutí o rozsahu a provedení by mělo provádět ekonomické oddělení ve spolupráci s IT oddělením. Realizace a optimalizace při velkém rozsahu (budování skladů) by neměla překročit pět let.
- Využití promotion na internetu by mělo řídit IT oddělení, následně vyhodnocení řeší kontrolní oddělení. Zavedení se očekává v řádu měsíců.

Provedení je možné za předpokladu dosavadních trendů a současné podnikové kultury. Musí také existovat zájem o změnu, potřebné zdroje jsou zajištěny.

5 Závěr

Cílem mé práce byl návrh marketingových strategií pro Mountfield, a. s. Tento cíl byl prostřednictvím situační analýzy a jejích výstupů splněn.

Firma Mountfield, a. s. je českou firmou, jež působí na českém trhu od roku 1991. Za dobu své existence si vybudovala pozici jednoho z nejdůležitějších specializovaných prodejců zahradní techniky, bazénů, zahradního nábytku a jízdních kol. V současnosti má 1300 zaměstnanců a základní kapitál ve výši 604 218 tis. Kč. Její tržby činí necelé 4 miliardy Kč a se svými dvaapadesáti prodejny zabírá první místo v počtu prodejen nepotravinářského sortimentu.

Situační analýza naznačila postavení podniku v prostředí a SWOT analýza vytvořená na jejím základě ukázala, kterým směrem se má firma ubírat. Základní marketingová strategie, kterou doporučuji je strategie konsolidace trhu a zachování současného směru, kdy firma využívá svých silných stránek k dominanci na trhu zahradnických potřeb a bazénů. Hlavní konkurenční výhodou jsou vynikající služby, které společnost Mountfield, a. s. poskytuje. Dalším návrhem je řešení problémů vytvořením marketingového oddělení, které by se věnovalo zejména strategickému plánování, které v současnosti v podstatě neexistuje. Poslední dvě východiska spočívají v lepším využití kvalitního distribučního systému rozšířením ERP technologie na prodejnách, či při budování regionálních skladů a využití nových trendů v reklamě ve smyslu zavedení vhodné promotion na internet. Tato východiska jsou realizovatelná v horizontu pěti let.

6 Summary

The goal of the submitted subject was to suggest the marketing strategy for the Mountfield Company Ltd. This goal was fulfilled through the situation analysis and its results.

In the theoretical part, there are the *strategy*, *marketing strategy* and other contextual terms described. Then it follows the progression of strategic marketing process, which includes the planning, realization and control phase. In the phase of planing, it introduces methods of environmental analysis and its evaluation as a part of making strategic decision.

The practical part is first concentrated on describing the situation of Mountfield company in Czech economy and is followed by characterization of inner environment. On the basis of this analyse, there are all relevant factors enumerated and measured. As a result the SWOT matrix and then the main and secondary objectives are created. These strategies are following: The main strategy is to hold position and take advantage of strenghts and provide superior value of service for customers. Secondary goals are to create the marketing department to solve absence of strategic planing, prosper from the superior ERP system and set up the effective promotion to the internet. These projects are feasible within five years.

7 Literatura

1. Česká národní banka [online], URL: <<http://www.cnb.cz/cz/index.html>>
2. Český statistický úřad [online], URL: <<http://www.czso.cz/>>
3. Horáková, H. Strategický marketing. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-7169-996-9.
4. Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J. Strategické řízení. Praha: ČZU, 1998. 221 s. ISBN 80-213-0255-0.
5. Hooley, G. J., Saunders, J. A., Piercy, N. F.: Marketing strategy & competitive positioning. London : Prentice Hall, 1998. 260 s. ISBN 0-13-371253-2.
6. Charvát, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
7. Johnson, G., Scholes, K. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 80, s. ISBN: 80-7226-220-3.
8. Kotler, P., Armstrong, G. Marketing. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
9. Kotler, P., Trias De Bes, F. Inovativní marketing. Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 197 s. ISBN 80-247-0921-X.
10. Ministerstvo financí [online], URL: <<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/>>
11. Mountfield _ zahradní technika, bazény, jízdní kola[online], URL: <<http://www.mountfield.cz>>
12. Oni bazén nepostaví, my ano [online], URL: <<http://www.profit.cz/archiv.php?iEd=200508&iArt=11234&iSearch>>
13. Porter, Michael. E. Konkurenční strategie : Metody pro analýzu odvětví a konkurentů Přel. Karel Kvapil. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
14. Segmentace mezinárodních trhů, výběr cílových trhů a positioning [online], URL: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/segmentace-mezinarodnich-trhu-vyber-cil/1001370/41007/>>
15. Sbíрка listin Mountfield. [online], URL: <<http://www.justice.cz>>

8 Seznam příloh

- 1) Příklad určení atraktivnosti trhu a konkurenčního postavení
- 2) Organizační schéma firmy Mountfield, a. s

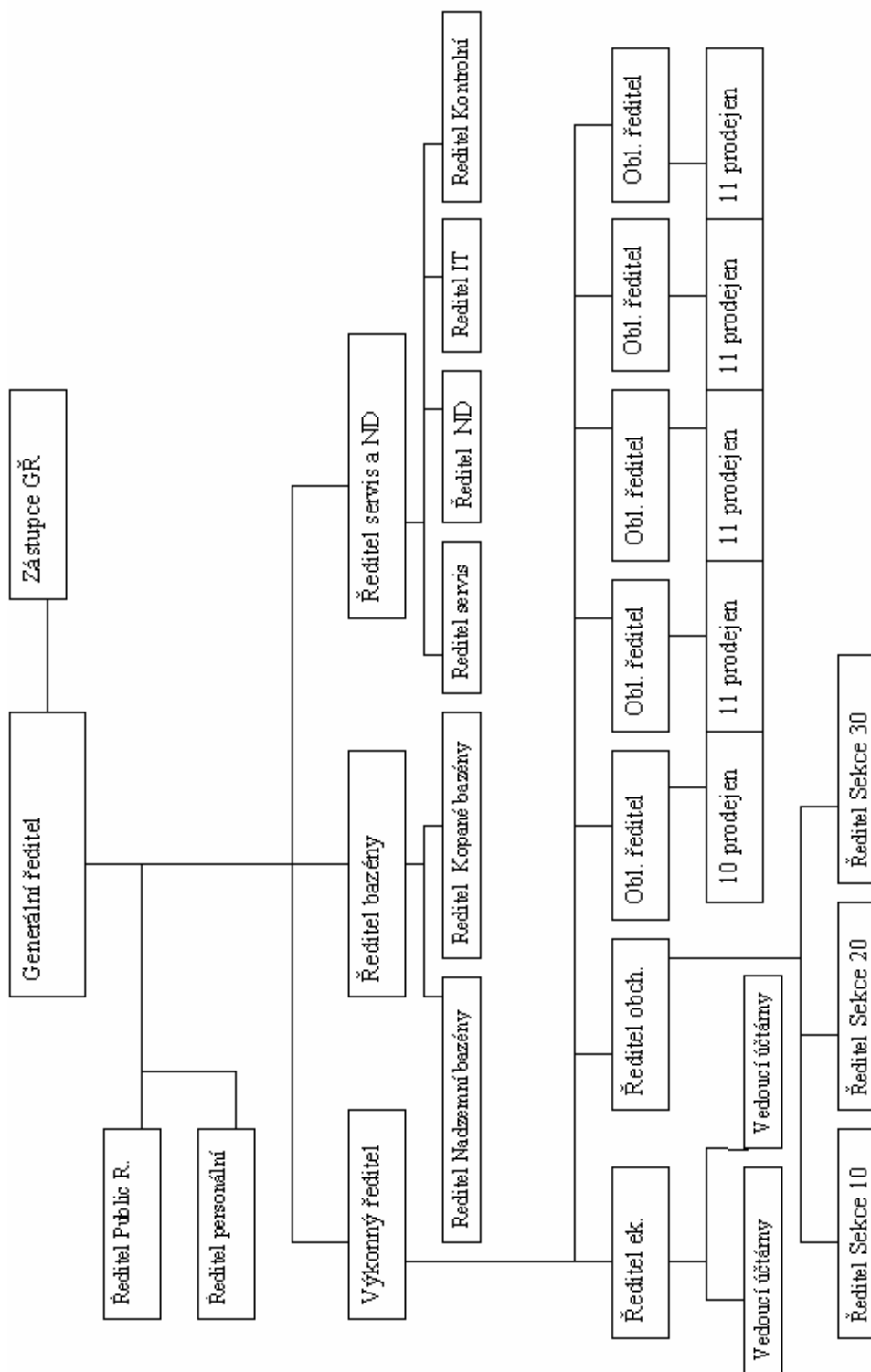


Příloha č. 1

Atraktivnost trhu			
Faktor	Váha	Známka 1-5	Konečná hodnota
Rozměr trhu	0,2	5	1
Tempo růstu trhu	0,2	5	1
Míra zisku	0,2	4	0,8
Struktura konkurence	0,15	2	0,3
Technická úroveň	0,15	2	0,3
Materiálová náročnost	0,1	4	0,4
Celkem	1		3,8

Konkurenční postavení			
Faktor	Váha	Známka 1-5	Konečná hodnota
Tržní podíl	0,2	5	1
Kvalita výrobku	0,15	5	0,75
Distribuční cesty	0,15	4	0,6
Efektivnost propagace	0,2	2	0,4
Náklady	0,15	2	0,3
Úroveň výzkumu	0,15	4	0,6
Celkem	1		3,65

Zdroj: Kotler, P. Marketing. 1993



Zdroj: Mountfield, a. s.

Příloha č. 3

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

16.