

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Strukturální politika EU a rozvoj venkova



MARKETINGOVÁ STRATEGIE ZVOLENÉ FIRMY

Vedoucí diplomové práce:
Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor práce:
Bc. Jiří Čermák

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří ČERMÁK**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Strukturální politika EU a rozvoj venkova**

Název tématu: **Marketingová strategie zvolené firmy**

Zásady pro vypracování:

Charakteristika

Diplomová práce je zaměřena na analýzu marketingové strategie a vztahů se zákazníky ve zvolené firmě s důrazem na nalezení vhodných doporučení pro budoucí rozvoj podniku.

Cíl řešení

Cílem diplomové práce je jednak analyzovat historii a současný vývoj podniku, kvalitu marketingové strategie a jejích nástrojů. Dalším cílem je zjištění požadavků zákazníků, trendů v komunikaci následované vzájemnou komparací těchto dvou úhlů pohledu. Hlavním cílem bude návrh určitých zlepšení resp. zvýšení konkurenceschopnosti nabídky této firmy.

Rámcová osnová

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, PH. - ARMSTRONG, G.: Marketing. [přeložili Hana Machková ... et al.]. - Praha. Grada Publishing, 2004 - 855 s.
DOHNAL, J.: Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie. - 1. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2002
JANEČKOVÁ, L. - VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing služeb. Grada Publishing, Praha 2001.
STORBACKA, K. - LEHTINEN, J. R.: Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management); - 1. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2002
PARMOVÁ, D.: Řízení služeb. Přednášky. ZF JU. Č. Budějovice 2004. 96 s.
Marketing - media (časopis)
Moderní řízení (časopis)

Vedoucí diplomové práce: **Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **30. března 2007**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2008**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 19
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolinek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Marketingová strategie zvolené firmy“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně příslušné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích a na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 10. dubna 2008

.....
Bc. Jiří Čermák

Děkuji vedoucí diplomové práce Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za poskytované konzultace, odbornou pomoc, cenné rady a připomínky k mé diplomové práci.

Zároveň děkuji též pracovníkům firmy MK Profi kachlová kamna, s.r.o. v Horní Plané za poskytnutí informací a vytvoření podmínek pro realizaci mé práce.

1.	ÚVOD	3
2.	LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1.	Vymezení pojmů	4
2.2.	Strategický řídicí proces	6
2.2.1.	Poslání	6
2.2.2.	Specifikace cílů podniku	7
2.2.3.	Příležitosti podniku	7
2.3.	Charakteristika marketingového procesu	8
2.4.	Marketingové plánování	9
2.4.1.	Marketingová situační analýza	11
2.4.1.1.	Podnik a prostředí, ve kterém působí	11
2.4.1.2.	SWOT analýza	13
2.4.2.	Stanovení marketingových cílů a záměrů	14
2.4.3.	Formulování marketingových strategií	16
2.4.3.1.	Marketingový mix	16
2.4.3.2.	Systematizace marketingových strategií	18
2.4.3.3.	Konkurenční strategie zaměřené na odběratele	19
2.4.3.4.	Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu	20
2.4.3.5.	Strategie podle Beckera	20
2.4.3.6.	Strategie podle Portera	20
2.4.3.7.	Strategie podle Kotlera	21
2.4.3.8.	Strategie podle Ansoffa	22
2.4.4.	Sestavení marketingového plánu	23
2.4.4.1.	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	23
2.4.4.2.	Portfolio analýza	24
2.4.4.3.	Matice GE	25
2.5.	Marketingová realizace	26
2.5.1.	Faktická realizace marketingového plánu	26
2.5.2.	Vytvoření vhodné marketingové organizace	27
2.6.	Kontrola	27
3.	CÍLE A METODIKA	29
3.1.	Zdroje informací	29
3.2.	Použité metody	29
4.	ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY	31

4.1.	Historie firmy	31
4.2.	Právní aspekty firmy	32
4.3.	Předmět činnosti	32
4.4.	Výrobní postup	32
4.5.	Zaměstnanci	33
5.	PROVEDENÍ ANALÝZY	35
5.1.	Analýza makroprostředí	35
5.2.	Analýza mikroprostředí	39
5.2.1.	Vlastní podnik	39
5.2.2.	Finanční analýza	40
5.2.3.	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	43
5.2.4.	Analýza konkurentů	48
5.2.4.1.	Identifikace konkurentů	48
5.2.4.2.	Hodnocení konkurentů	49
5.3.	S-W analýza	50
5.4.	O-T analýza	52
5.5.	Zhodnocení SWOT analýza	53
5.6.	Portfolio matice BCG	53
5.7.	Stanovení marketingových cílů	54
5.8.	Návrh marketingové strategie	55
6.	DISKUSE	59
6.1.	Strategie rozvoje trhu	59
6.2.	Strategie tržní penetrace	59
6.3.	Firma a zákazník	60
7.	ZÁVĚR	62
8.	RESUMÉ	64
9.	POUŽITÁ LITERATURA	65
10.	SEZNAM PŘÍLOH	66

1. ÚVOD

Každá firma byla založena s určitou vizí jejích vlastníků a jejím posláním by mělo být tuto vizí naplnit. Domníváme se, že je velmi důležité, aby firma věděla nejen kam a kudy chce jít, neboť cílů a cest k jejich dosažení může být mnoho, ale také, kde se na své cestě nachází a co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty dostala. Rovněž se musí zajímat o to, kam směřuje konkurence, jaké cíle mají její zákazníci či dodavatelé a jak se celkově vyvíjí okolní prostředí, ve kterém se firma nachází.

Zejména pro malé a střední firmy je důležité, aby intenzivně sledovaly a hodnotily konkurenci, aby pozorovaly vývoj ve svém okolí, aby se naučily vyhodnotit vlastní silné a slabé stránky tak, aby dokázaly oslovit správné skupiny zákazníků nebo nalézt své místo v tržním výklenku.

Dnes již nelze pochybovat o tom, že se pojem marketing se dostatečně zabydlel v naší společnosti. Je otázkou, zda je uplatňován oprávněně a se znalostí věci. Jak ukazují různé ankety, nemalá část lidí si ho spojuje pouze s termínem reklama nebo v něm vidí bohužel vyhraněnou a nežádoucí formu agresivního působení na zákazníka. Že jde o složitější systém funkcí, kterým se zabývá výrobní, obchodní či jiná firma, to již ví podstatně menší část z těch, kteří se s touto problematikou setkávají na různých úrovních podnikání či v různých manažerských funkcích. Možná ještě méně lidí si uvědomuje, že jde o filozofii podnikání, která odpovídá trhu charakterizovanému jako trh poptávajícího. Veškeré chování firmy je zaměřeno na uspokojení přání zákazníka, protože na něm závisí otázka úspěšnosti či přežití firmy.

Dynamický vývoj tržní ekonomiky, všechny důsledky globalizace a změny hodnot a individualizace potřeb vyvolávají nutnost rozvíjet další marketingové přístupy až po vytváření co nejtěsnějších vztahů se zákazníkem, jeho připoutání k výrobcí, obchodníkovi či poskytovateli služeb, a tak z něho vytvořit plně loajálního zákazníka.

Ne každý se potřebuje seznamovat s problematikou marketingu na nejvyšší úrovni. Avšak téměř každý by měl chápat, vnímat a ve své činnosti uplatňovat základní principy marketingu, a to především vedení podniku.

Cílem této práce je analyzovat historii a současný vývoj podniku, kvalitu marketingové strategie a jejích nástrojů ve vybraném podniku a navrhnout určité zlepšení resp. zvýšení konkurenceschopnosti nabídky této firmy.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Vymezení pojmů

Předpokladem úspěšného podnikání je orientace na trh. A právě marketing má za úkol tuto orientaci realizovat.

Marketing se stává hybnou silou rozvoje. Pojem marketing je odvozen od anglického slova market neboli trh. Marketing je jednou z koncepcí obchodní politiky podniku. Úkolem marketingu je zabezpečit maximální ekonomický efekt podniku tím, že systematicky vytváří poptávku po nabízeném produktu. V popředí zájmu marketingu stojí zákazník.

Existuje více než 350 definic marketingu, pro názornost uvádím některé z nich:

1. Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot. [1]
2. Marketing je umění nacházet příležitosti, rozvíjet je, aktivně jich využívat. Pokud marketingové oddělení takové příležitosti nevidí, pak je na čase dát všem jeho manažerům výpověď. Pokud si ředitelé marketingu nedovedou představit nové výrobky, služby, programy, za co jsou vlastně placeni? [2]
3. Marketing je způsob, jak sladit to, co potřebuje a chce vnější svět, s posláním, zdroji a cíli organizace. [3]
4. Moderní marketing reprezentuje nástroj podnikatelské marketingové filozofie tvorby a distribuce hodnot pro adresné a identifikované trhy. [4]
5. Marketing je předvídání správného zboží a služeb správným lidem na správných místech ve správném čase za správnou cenu, se správnou komunikací a stimulací. [5]
6. Marketing je proces, jímž se organizace tvořivě, produktivně a výnosně uvádí do vztahu k trhu. [5]

Marketingové řízení je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizaci. [5]

Marketingová koncepce je podnikatelskou filozofií, která vznikla s cílem soutěžit s předcházejícími koncepcemi. Zastává názor, že klíč k dosahování cílů organizace spočívá veš schopnosti být efektivnější než konkurence v určování potřeb a přání cílových trhů a v jejich uspokojování. [5]

Marketingový proces se skládá z rozboru marketingových příležitostí, průzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů a organizace, realizace a kontroly marketingového úsilí. [5]

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu. [5]

Marketingový výzkum je funkce, která prostřednictvím informací spojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s marketingovými manažery. Jde o informace, které se využívají na vytvoření, zdokonalení a hodnocení marketingových akcí, na monitorování marketingového výkonu a na dokonalejší poznání marketingového procesu. [1]

Marketingové strategie specifikuje cílový trh a k němu se vztahující marketingový mix. Je to „velký obraz“ toho, co firma bude dělat na určitém trhu. Jsou potřeba dvě věci, které k sobě mají vztah:

1. Cílový trh – poměrně homogenní skupina zákazníků, na něž bude společnost působit.
2. Marketingový mix – kontrolovatelné proměnné, které firma shromáždí, aby uspokojila cílovou skupinu zákazníků. [7]

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směru dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení se uskutečňuje právě prostřednictvím formulace a implementace strategie. [7]

Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. [9]

Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje. [9]

2.2. Strategický řídicí proces

Strategický řídicí proces je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci. Je podstatnou součástí aktivit každého moderního podniku, který působí v tržních podmínkách.

Každý podnik musí nalézt pro určitý časový horizont v rámci prostředí nejlepší způsob přizpůsobení se situaci. Proto nejdříve definuje poslání, které následně transformuje do konkrétních cílů. Jestliže chce podnik uspět na trhu čili dosáhnout stanovených cílů, je nezbytné vybrat vhodný strategický směr pro jejich naplnění a vytipovat příležitosti, které mají zásadní vliv na plnění cílů, a tím i na úspěšnost podniku, a to z dlouhodobější perspektivy. [9]

2.2.1. Poslání

Poslání je trvalé prohlášení účelu, které přináší jasnou vizi současných i budoucích činností podniku v oblasti produktu, služby, trhu, hodnot, názorů a způsobů konkurenčního odlišení. Napomáhá determinovat vztahy na všech trzích, s nimiž podnik přichází do styku, slouží pro lepší orientaci a usnadňuje samostatné rozhodování na všech podnikových úrovních. [10]

Formulací poslání podnik vlastně zdůvodňuje oprávněnost své existence, hlásí se k podnikové filozofii zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku. [9]

Poslání je vytvářeno pěti prvky:

- historií,
- aktuální preferencí,
- tržním hospodářstvím,
- zdroji,
- kompetencemi. [5]

2.2.2. Specifikace cílů podniku

Podnik musí umět převést široký smysl poslání do globálních strategických cílů, které zásadním způsobem ovlivňují budoucí podnikový strategický směr.

Organizace určují dlouhodobé a krátkodobé cíle. Oba typy cílů jsou v následném marketingovém procesu potřebné. Ty dlouhodobé upozorňují na činnosti, které je nezbytné provést v současnosti pro dosažení budoucích záměrů, a zároveň vedou manažery ke zvažování vlivu dnešních rozhodnutí na budoucí podnikovou výkonnost. Krátkodobé cíle představují výsledky, které mají být dosaženy v současnosti a nejbližší budoucnosti. [9]

Podnikové managementy umisťují své strategické cíle nejčastěji do následujících oblastí:

- rentabilita,
- produktivita,
- postavení na trhu (konkurenční postavení),
- zaměstnanost a zaměstnanecké vztahy (sociální oblast),
- postavení organizace v technologii,
- další rozličné podnikové odpovědnosti (např. ochrana životního prostředí apod.). [9]

Zisk je součástí konkrétních cílů. Ke konkrétním sledovaným cílům v ziskovém sektoru patří zejména:

- zisk, respektive jeho jistá úroveň v určitém časovém období,
- prodejní obrat, jeho udržení anebo zvýšení,
- tržní podíl, jeho růst,
- relativní tržní podíl, jeho vývoj,
- množství prodané zboží ve fyzických jednotkách,
- zvýšení rozměrů zákaznické základny,
- tzv. ochranné akce pro přežití,
- sociální odpovědnost. [9]

2.2.3. Příležitosti podniku

Identifikace příležitostí představuje nalezení správného poměru mezi eventualitami přicházejícími v úvahu ve vnějším prostředí, výhodnými pro podnik, na straně jedné, a mezi schopnostmi a zdroji podniku na straně druhé.

Podnik se setkává s celou řadou tržních příležitostí, vhodných i méně vhodných, a musí pečlivě zvažovat konečnou volbu. Ne každá příležitost je pro podnik využitelná. Při hledání příležitostí je dobré znát jak své výrobky, tak rozumět orientaci trhů, existující i předpokládané. [9]

2.3. Charakteristika marketingového procesu

Marketingový proces respektuje cíle a omezení vyplývající ze strategického řídicího procesu a vychází ze zásadních rozhodnutí, která byla v rámci procesu na úrovni vrcholového řízení provedena. Prezentuje strategické marketingové řízení. Skládá se ze tří souborů činností a probíhá ve třech po sobě následujících etapách, kterými jsou:

- plánování,
- realizace,
- kontrola. [9]

Jednotlivé etapy se uskutečňují ve specifickém kontextu, návaznostech a propojeních. Jejich sled nelze měnit. V rámci marketingového procesu jsou chápány jako celek, který obsahuje jak zpětné vazby, tak kontrolní mechanismy. Marketingový proces je nepřetržitý.

Plánování přispívá k součinnosti všech složek podniku při provozování budoucích aktivit v podmínkách tržního prostředí. Představuje hodnocení konkrétní situace, poznání trhu a konkurence analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení funkčního plánu, který slouží jako základ marketingového řízení podniku. Znamená sladit zdroje a schopnosti podniku s příležitostmi na trhu tak, aby to odpovídalo podnikovým cílům. V rámci plánovací etapy jsou stanoveny základní úkoly pro realizační etapu, která spočívá v převedení plánem stanovených cílů do podoby konkrétních výrobků a služeb. Marketingový plán je třeba realizovat způsobem, který odpovídá cílům plánu.

Realizace znamená uskutečnění řady operací, vyžaduje přesnou znalost úkolů a adresné vymezení odpovědností. Předpokládá dobře organizovaný komplex marketingových činností provázaný s aktivitami ostatních podnikových útvarů a jejich vhodné začlenění do organizační struktury podniku.

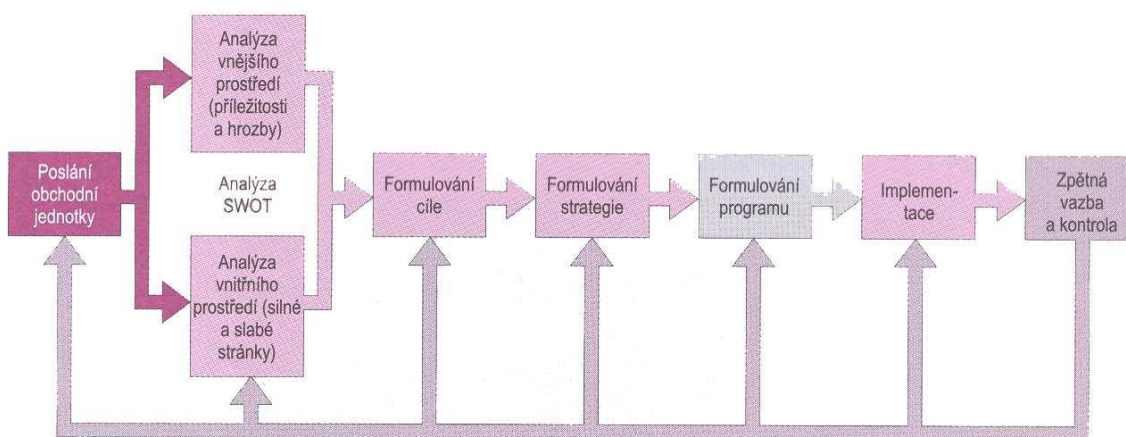
Kontrola je nezbytná pro získání jistoty, že plány byly fakticky i úspěšně realizovány. Pokud se tak nestalo, je nutné zjistit příčiny nesouladu mezi výsledky realizace a standardy

plánu a provést příslušná opatření. Mechanismus zpětných vazeb znamená nejen seznámit se s identifikovanými odchylkami a s důvody, které je vyvolaly, ale také provést již zmíněná přiměřená opatření směřující k revizi a k případným změnám plánu nebo k revizi a případným úpravám příštích realizačních aktivit. [9]

2.4. Marketingové plánování

Obecný postup podnikatelského plánování, který se uplatňuje i v marketingu je znázorněn na obrázku 1. Základním východiskem je formulace poslání/vize/základních strategických cílů firmy. Ty provázení její vznik i rozvoj. Možnost jejich realizace je upřesněna provedením analýzy vnějšího a vnitřního prostředí (situační analýza, SWOT analýza), z nichž jsou formulovány cíle, strategie a jednotlivé kroky realizace, které jsou fyzicky realizovány. Důležitou součástí je zpětná vazba dosahování cílů a úspěšnosti implementace, vycházející z analýz, kontrol, srovnávání apod. a ovlivňující všechny etapy plánování včetně počátečních a s možností upravit i formulaci poslání firmy. [5]

Obrázek 1: Proces strategického plánování obchodu



Pramen: [5]

Hlavním smyslem marketingového plánování je přispět k součinnosti podnikových složek při provádění budoucí činnosti s konečným zaměřením na trh a zákazníky a k jejich optimální účinnosti v nekonstantním prostředí.

Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet strategicky žádoucí vazbu mezi cíli podniku a identifikovanými příležitostmi v souvislosti se zdroji v rámci měnících se podmínek.. Znamená to aplikovat marketingové zdroje způsobem,

který povede k dosažení cílů v určitém časovém období. Cíle a zdroje se budou v jednotlivých podnicích lišit a budou se měnit v čase. Plánování zahrnuje všechny výrobky, které podnik nabízí na trhu a všechny trhy, kterým slouží.

Plánování se uskutečňuje na:

- strategické úrovni,
- taktické úrovni,
- operativní úrovni. [9]

Strategické plánování je nejširším pohledem na marketingové konání v nejdelším časovém období a vedoucí roli zde hraje vrcholový management podniku. Ověřuje kontinuálně správnost nasměrování marketingových činností vykonávaných pro dosažení marketingových cílů a zabývá se případným přizpůsobením se novým situacím. Vyznačuje se vysokou komplexností a vyžaduje tvůrčí myšlení.

Taktické plánování má menší rozsah jak co do počtu výrobků, tak i co do časového rozsahu. Týká se především výrobků obsažených v ročních portfoliových maticích. Odpovědnost zde přebírá střední management. Je nezbytné dbát na souvislosti a respektovat vzájemné vztahy mezi plánováním taktickým a strategickým.

Operativní plánování se soustřeďuje na nejkratší časový úsek a je nejužší co do rozsahu. Úkolem je dosažení bezprostředních podnikových cílů. Je podkladem pro přímé řízení marketingových aktivit na nejnižší úrovni. Odpovědnosti zde přebírají operativní (provozní) manažeři, kteří mají nejbližší k zákazníkovi. [9]

Marketingové plány by měly být jednoduché a výstižné. Nejvyšší představitel firmy potřebuje znát cíle, strategii a náklady na realizaci předloženého plánu. Každý marketingový plán by měl obsahovat minimálně následující oddíly:

- situační analýzu,
- marketingové záměry a cíle,
- marketingovou strategii,
- plán marketingových opatření,
- kontrolní nástroje marketingu. [2]

2.4.1. Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza je prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku. [9]

Situační analýza obsahuje čtyři složky:

- popis současné situace,
- analýzu SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats neboli přednosti, slabiny, příležitosti a hrozby),
- hlavní problémy, jimž podnik čelí,
- hlavní předpoklady ohledně budoucnosti. [2]

Analýza šetří vnitřní situaci organizace především vzhledem k trhům a konkurenci a zkoumá komplexně vliv faktorů vnějšího prostředí na organizaci. Představuje interní a externí analýzu. [9]

2.4.1.1. Podnik a prostředí, ve kterém působí

Podnik jako živý ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, funguje uvnitř určitého prostředí, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. [9]

Marketingové prostředí společnosti zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky. Je možné rozlišovat makroprostředí a mikroprostředí. [5]

Analýza makroprostředí

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Do jisté míry podnikům diktuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Ovlivňují postavení i chování podniku a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy a efektivnost jeho podnikatelských aktivit. [9]

Makroprostředí se skládá z větších společenských sil, které ovlivňují veškeré účastníky v mikroprostředí. [5]

Analýza marketingového makroprostředí. Marketingové makroprostředí tvoří širší

společenské síly, jež působí na všechny aktéry v okolí podniku (zákazníky, konkurenty, dodavatele, zprostředkovatele, veřejnost), ale i na podnik samotný. Stojí mimo kontrolu firmy, a tudíž jsou neovladatelné, nicméně je podnik musí při tvorbě své marketingové strategie pro jednotlivé OP respektovat. [11]

Jednou z metod, která mapuje a hodnotí vnější prostředí je **STEP analýza**. Tato analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí a to ve společenském, technologickém, ekonomické a politicko-legislativním prostředí. Cílem analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam těchto vlivů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný podnik. Důležité je odlišit významné faktory právě pro určitý podnik. [7]

Název STEP vznikl z počátečních písmen sledovaných oblastí, které jsou předmětem analýzy:

- **Sociologické faktory** – sem patří velikost populace, věková struktura obyvatel a její změny, životní styl a životní úroveň, hodnoty a postoje lidí.
- **Technologické faktory** – je třeba zkoumat technologické podmínky v daném oboru, přizpůsobovat se novým technologiím a investovat do technického rozvoje, současně klást důraz na ekologické faktory.
- **Ekonomické faktory** – vývoj ekonomiky silně ovlivňuje nejen situaci podniků, ale i kupní sílu obyvatel a strukturu jejich výdajů.
- **Politické faktory** – politické prostředí se podílí na fungování ekonomiky, ovlivňuje zákony a kontrolu jejich dodržování, stát je také významným zaměstnavatelem i zákazníkem.

Na významu v souvislosti s nutností tvorby a ochrany trvale udržitelného rozvoje životního prostředí nabývají i **ekologické faktory**.

Při aplikaci metody STEP je třeba se vyvarovat „zahlcení“ informacemi, které jsou pro rozhodování nevýznamné. Současně je třeba brát v úvahu dynamické hledisko, tzn. zvažovat vývoj faktorů v čase a proměnlivost jejich vlivu v rámci celkového působení vnějšího prostředí na podnik. [12]

Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje nejbližší účastníky společnosti, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat své trhy. [5]

Role podniku v mikroprostředí závisí především na výši zdrojů a na schopnostech a možnostech výroby vyvíjet, vyrábět a prodávat, a to podle potřeb zákazníků a zároveň se reprodukovat a rozvíjet jako podnik. [9]

Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, jinými slovy, nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, které má k dispozici [6].

2.4.1.2. SWOT analýza

Tato analýza je otevřeným ohodnocením silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek firmy spolu s ohodnocením příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) [5].

Jejím cílem je identifikovat rozsah současné strategie organizace a její specifické silné a slabé stránky spolu se schopností zvládnout změny, probíhající v okolním prostředí.

Sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice (viz obrázek 2).

Obrázek 2: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...
Příležitosti (O)	WO strategie	SO strategie
1. ... 2. ... 3. ...	„hledání“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	„využití“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T)	WT strategie	ST strategie
1. ... 2. ... 3. ...	„vyhýbání“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	„konfrontace“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Pramen: [6]

Dále je uvedena charakteristika jednotlivých strategií z obrázku 4:

1. SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.
2. WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil.
3. ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).
4. WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace [6].

2.4.2. Stanovení marketingových cílů a záměrů

Manažer si musí vytyčit obecné záměry, jichž chce v následujícím období dosáhnout. Zvolené záměry musí být realizovatelné a musí být vzájemně kompatibilní. Jinak totiž nebudou příliš platné při formulování strategie. [2]

Mají-li záměry fungovat jako určitá vodítka a kontrolní nástroje, je třeba jim dát podobu měřitelných cílů. Vytyčení cíle vyžaduje definování jeho velikosti a stanovení cílového data k jeho dosažení. [2]

Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly a podnik předpokládá jejich dosažení během určitého časového období. Jsou identifikovány se znalostí zákaznického i konkurenčního zaměření.

Konkrétní cíle se týkají:

- existujících výrobků na současných trzích,
- nových výrobků na současných trzích,
- existujících výrobků na nových trzích,
- nových výrobků na nových trzích. [9]

Marketingové cíle by měly být:

- **Stanovené na základě poznání potřeb zákazníků.** Znamená to respektování zásady „náš zákazník, náš pán.“
 - **Identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení.**
 - **Přesně, jasně a konkrétně vymezené.** Znamená to stanovit, kterých výrobků (výrobních řad) a kterých segmentů trhů se cíle týkají.
 - **Případné (vhodné).** Znamená to, že se cíle musí „hodit“ (musí zapadat do souboru základních cílů podniku).
 - **Měřitelné v určitých časových etapách.** Znamená to nezbytnost kvantifikovatelnosti a následné posouzení v čase. Neměřitelný cíl není uspokojivě formulován a nemá smysl.
 - **Reálné (dosažitelné).** Znamená to transformaci cílů do reálných úkolů, které mají základy především v situační analýze podniku a jsou dosažitelné.
 - **Akceptovatelné.** Znamená to soulad cílů s prioritami podniku.
 - **Vzájemně sladěné, sdílené a podnětné.** Znamená to, že jednotlivé cíle jsou navzájem v harmonických vztazích, jsou jak souladné, tak sdílené.
 - **Hierarchicky uspořádané.** Znamená to respektovat jako východisko cíle podniku a logicky odvodit v hierarchické posloupnosti následné specifické marketingové cíle.
- [9]

V podstatě můžeme vybírat z velkého množství marketingových cílů. Pomůckou může být rozdělení na ekonomické a psychografické cíle:

Mezi ekonomické cíle patří:

- příspěvek na úhradu,
- tržní podíl,
- vstup na nový trh,
- růst obrátu a prodeje,
- růst tržní penetrace.

Psychografické cíle jsou např.:

- seznámit s produktem nebo jeho vlastnostmi,
- zvýšit stupeň známosti podniku nebo určitého produktu,
- změnit, popřípadě posílit postoj, respektive image,
- zvýšit vnímání výhod produktu zákazníkem,
- posílit nákupní úmysl. [8]

2.4.3. Formulování marketingových strategií

Cíle naznačují, kam se chce firma dostat. Strategie pak říká, jak se tam dostat. Strategie musí být propracována ve specifických programech, které musí být efektivně uskutečňovány a případně korigovány, jestliže jsou při dosahování cílů málo úspěšné. [5]

Jejich prostřednictvím má podnik dosáhnout svých cílů. Strukturu této strategie lze popsat šesti prvky:

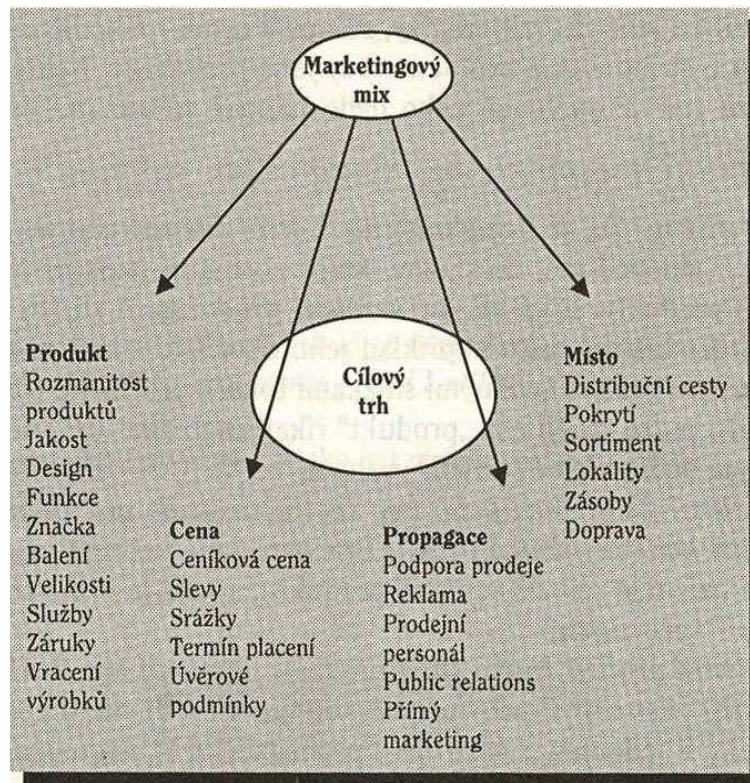
- cílový trh,
- stěžejní prezentace (core positioning),
- cenová prezentace (price positioning),
- celková hodnotová proklamace (total value positioning),
- distribuční strategie,
- komunikační strategie. [2]

Strategie se vztahují k marketingovým nástrojům, k jednotlivým elementům marketingového mixu. [9]

2.4.3.1. Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu. Existují doslova tucty nástrojů marketingového mixu. McCarthy popularizoval rozřídění těchto nástrojů do čtyř faktorů, nazývaných čtyři P: Výrobek (produkt), cena (price), místo (place) a propagace (promotion) – viz obrázek 3. [5]

Obrázek 3: Marketingový mix



Pramen: [2]

Základní funkcí marketingového mixu je **výrobek**, který na trhu představuje hmotnou nabídku firmy, včetně kvality výrobku, designu, vlastností výrobku, označení a balení.

Důležitým nástrojem marketingového mixu je **cena**, částka peněz, kterou musí zákazníci za výrobek zaplatit.

Místo, další klíčový nástroj marketingového mixu, představuje různé aktivity, které společnost vyvíjí, aby činila výrobek snadno dostupným a dosažitelným pro cílové zákazníky.

Propagace představuje nejrůznější činnosti, které firma rozvíjí, aby s vlastnostmi svých výrobků seznamovala cílové zákazníky a přesvědčila je o jejich koupi. [5]

Výběr marketingových strategií a jejich nasměrování k dosažení podnikových cílů předpokládá:

- výrobní strategie,
- distribuční strategie,
- cenové strategie,
- komunikační a stimulační strategie. [9]

2.4.3.2. Systematizace marketingových strategií

Většinou podniky při výběru strategie pro konkrétní použití kombinují dvě i více třídících hledisek, a to po pečivém zvážení podmínek a okolností připadajících v úvahu pro ovlivnění budoucích podmínek působení podniku na trhu.

Nejvíce užívaná třídění marketingových strategií:

Na základě trendů trhu na strategie:

- růstové,
- udržovací,
- ústupové.

Na základě přístupu k segmentům trhu na strategie:

- ofenzivní (útočné, proaktivní),
- defenzivní (obránné, reaktivní).

Na základě chování vzhledem k vnějšímu okolí (ke konkurenci) na strategie:

- kooperační,
- konfrontační (konfliktní).

Na základě rozlišení specifických skupin zákazníků vyznačujících se jedinečnými potřebami a nákupním chováním na strategie:

- hromadného (masového) trhu,
- velkých segmentů,
- sousedních (přilehlých) segmentů,
- multisegmentů,
- malých segmentů,
- tržních mezer,
- přizpůsobení se potřebám zákazníků.

Na základě cyklu životnosti trhu (podle fází, ve kterých se nacházejí příslušné trhy na strategie:

- vhodné pro vstupy na nové trhy (strategie pro trhy ve fázích zavádění),
- vhodné pro rostoucí trhy strategie pro trhy, na kterých dochází k růstu),
- vhodné pro zralé (nasycené trhy) a pro trhy klesající.

Na základě šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu lze přijmout:

- parciální strategickou koncepci,
- integrální strategickou koncepci.

2.4.3.3. Konkurenční strategie zaměřené na odběratele

Strategie zaměřené na odběratele mají za cíl získat preference pro vlastní podnik. Mohou být zaměřeny různými směry, je však nutné respektovat zásadní kritéria, podle nichž si zákazník vybírá produkty. Mezi ně patří jakost, cena a náklady. [13]

Orientace na inovace – představuje vysoké náklady na výzkum a vývoj, vysoký podíl nových produktů v portfoliu a pionýrskou pozici na trhu. To s sebou nese konkurenční výhodu v podobě časového předstihu, který umožňuje včasný rozvoj know-how, patentovou ochranu a ztěžuje napodobeniny. Tím přispívá k vytvoření dobrého technologického image. Inovačně orientované podniky současně spoluutvářejí průmyslové standardy daného odvětví, čímž si upevňují pionýrskou pozici.

Orientace na jakost – splňuje kvalitativní požadavky jak objektivní (tedy technicky dané, jako např. minimální stanovený podíl zmetků), tak subjektivní požadavky zákazníka. To vyžaduje splnit několik předpokladů:

- dosažení užitečných vlastností, které jsou základem objektivního určení pořadí výrobků podle vnímání zákazníka,
- zajištění potřebné míry životnosti produktu (jeho trvanlivosti),
- zabezpečení požadované spolehlivosti produktu (vč. bezpečnostních norem),
- dosažení určité úrovně estetičnosti (design a styl),
- komplexní vybavení produktu a kvalita poskytovaných služeb.

Strategie kvality bývá realizována pomocí systému TQM (Total Quality Management), což znamená udržování vysoké kvality na všech úsecích činnosti podniku.

Orientace na značku – image značky přináší jedinečnost a nezaměnitelnost vůči ostatním produktům. Zde se projevuje výrazná role komunikační politiky.

Orientace na šíři programu – vyjadřuje pružnost firmy, schopnost nabízet specifické varianty výrobku a flexibilní služby. Vzhledem k tendenci individualizace potřeb zákazníků lze očekávat prohlubování této orientace.

Orientace na náklady – konkurenční výhoda je dána nízkými variabilními náklady a úsporami z rozsahu. [13]

2.4.3.4. Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu

Vztah mezi výrobcem a obchodem můžeme rozlišit jako strategii push a pull:

Push strategie – výrobce své produkty „tlačí“ odbytovými kanály na trh. Strategie tlaku je vhodná zejména tehdy, když je u zákazníků nízká věrnost značce, kupující si vybírají značku až v prodejně, nakupují na základě náhlého popudu.

Pull strategie – vlivem marketingových nástrojů na konečného odběratele je docíleno toho, že ten sám „táhne“ prodej svojí poptávkou – obchod je pak nucen produkty od výrobce odebírat. Strategie tahu je tedy vhodná tedy, jestliže u zákazníků existuje vysoká věrnost produktu, spotřebitelé vnímají rozdíly mezi jednotlivými značkami a vybírají si značku už před tím, než vstoupí do obchodu. [13]

2.4.3.5. Strategie podle Beckera

Becker rozlišuje čtyři základní strategie:

- **strategie tržního pole** – stanovení kombinace výrobek-trh,
- **strategie stimulování trhu** – určení druhu a způsobu působení na trh,
- **strategie tržní parcelace** – stanovení druhu, popřípadě stupně diferenciaci při „stimulování trhu“,
- **strategie tržního areálu** – pevné stanovení alternativ „územní politiky“. [13]

2.4.3.6. Strategie podle Portera

I když lze formulovat mnoho typů strategií, Porter je zhustil do tří druhových typů, které poskytují dobrý výchozí bod pro strategické myšlení:

- **nákladová priorita** – firma usiluje o to, aby dosáhla nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, a tak nabídla výroby za nižší cenu než její konkurenti a v důsledku toho získala větší podíl na trhu,
- **diferenciace** – firma se soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v některé důležité oblasti přínosu pro zákazníka, oceňované trhem jako celkem,
- **ohnisko soustředění** – firma se zaměřuje spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu, místo toho, aby usilovala o celý trh. [5]

2.4.3.7. Strategie podle Kotlera

Marketingové strategie jsou podle Kotlera silně závislé na tom, zda je firma v roli vedoucího trhu, vyzyvatele, následovatel nebo troškaře.

Vedoucí firma na trhu má tři možnosti: rozšířit celkový trh, ubránit svůj tržní podíl, nebo zvětšit svůj tržní podíl. Vedoucí firma na trhu má zájem o rozšíření celkového trhu, protože to je hlavní zdroj účinného zvýšení prodeje. Pro rozšíření celkového trhu vyhledává vůdce další nové uživatele, možnosti nového použití a možnosti většího použití. Pro ochranu stávajícího tržního podílu může vedoucí firma použít několik způsobů obrany: poziční, křídelní preventivní, protiofenzívní, pohyblivou a staženou.

Tržní vyzyvatel je firma, která se pokouší agresivně zvětšit svůj podíl na trhu napadáním vedoucí firmy, firem na předních pozicích nebo i menších firem v daném průmyslu. Vyzyvatel může použít několik útočných strategií: frontální útok, křídelní útok, obkličovací útok, obchvat nebo partyzánský útok.

Tržní následovatel je firma na dobré pozici, která nechce rozbít svoji loď o skály. Obvykle se obává, že by mohla více ztratit než získat. Následovatel však není bez jakékoli strategie a vyhledává možnosti, jak by se mohl v rámci svých kompetencí aktivně podílet na růstu trhu. Někteří následovatelé dokonce dosahují vyšší ziskovosti než vedoucí firmy na trhu.

Tržní troškař je menší firma, která operuje na specializované části trhu, která pravděpodobně není přitažlivá pro větší firmy. Tržní troškaři se často specializují na konečné uživatele, na určitou vertikální úroveň, na určitou velikost zákazníka,

na specifického zákazníka, na určitou geografickou oblast, na výrobek nebo výrobkovou řadu, na výrobní vlastnosti, na zakázkovou výrobu, na jakost a ceny, na služby a na distribuci. [5]

2.4.3.8. Strategie podle Ansoffa

Jedná se o strategický přístup založený na tržním prostoru pro výrobek (na vztahu výrobek – trh). Tento přístup je často uváděn pomocí tzv. Ansoffovi matice - viz obrázek 4.

Obrázek 4: Ansoffova matice

	Existující výrobek	Nový výrobek
Existující trh	Strategie Pronikání na trh	Strategie Rozvoje výrobku
Nový trh	Strategie Rozvoje trhu	Diversifikační Strategie

Pramen: [6]

Dále je uvedena charakteristika jednotlivých strategií z obrázku 3:

Strategie tržní penetrace - zlepšením marketingových aktivit by měly stávající produkty na stávajících trzích přinést firmě větší úspěch.

Strategie rozvoje trhu (vstup na nové trhy) - stávajícím produktům by měly být otevřeny nové trhy – trhy dosud neznámé nebo trhy, na kterých firma dosud nepodniká.

Strategie rozvoje produktu - podnikový růst bychom měli zajisti tak, že na stávajících trzích nabídneme nové výrobky, popřípadě výrobní inovace.

Strategie diverzifikace - diverzifikace znamená rozšíření podnikatelských aktivit do oblastí, v nichž firma dosud nepůsobí. Důvodem pro diverzifikaci mohou být mimo jiné: stagnující trhy, rozptýlení rizika, finanční důvody, zajištění dodavatelské, popř. odbytové základny. [8]

2.4.4. Sestavení marketingového plánu

Marketingové plány slouží pro řízení a koordinaci marketingového úsilí. Jestli se chce podnik efektivně vyvíjet a být úspěšný na trhu, musí se naučit plánovat marketingové činnosti. Dobrý marketingový plán by měl prezentovat to nejlepší, čeho může podnik dosáhnout ve složitém prostředí, kde operuje, měl by být ve svých závěrech racionální, měl by vyžívat předností podniku a snažit se minimalizovat účinek slabých a silných stránek. Činnosti, které podnik umí dělat a dělá lépe než konkurenti, budou základem plánu. [9]

Plán marketingových opatření

Manažer musí převést plány a strategie v konkrétní opatření, která se uskuteční ve stanovených termínech, tzn. určení termínů pro podnikové reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, účast na výstavách a veletrzích a uvádění nových produktů na trh. [2]

Kontrolní nástroje marketingu

Plán musí obsahovat nějaký mechanismus, jehož prostřednictvím se ověří, zda plánovaná opatření zabezpečují dosažení plánovaných cílů. V případě, že se cílů nedosahuje, musí manažer podniknout nápravné kroky k změně některých opatření, strategií, cílového trhu či trhů nebo dílčích cílů. [2]

2.4.4.1. Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

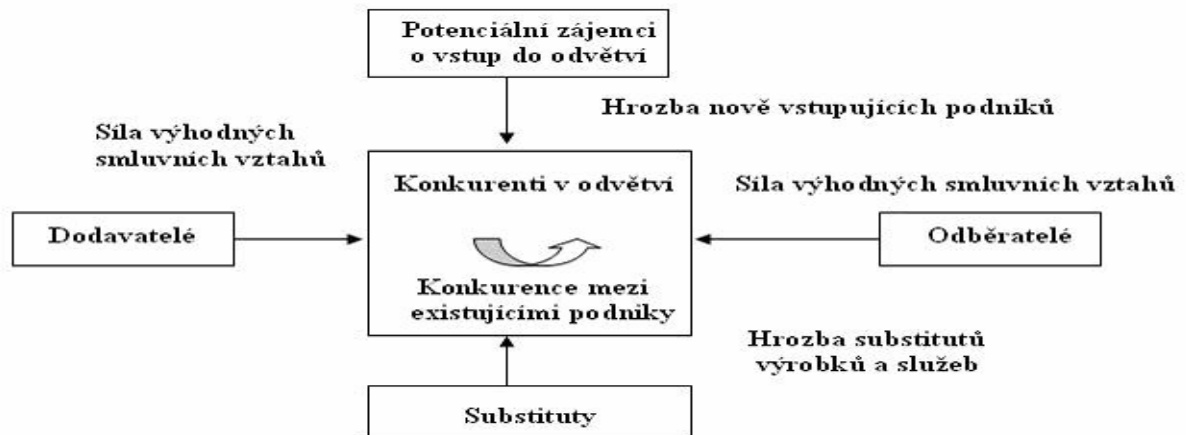
Velmi široce používaným rámcem pro klasifikaci a analýzu faktorů, působících v odvětví je Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Každá z pěti sil je tím větší, čím je silnější daný rozhodující činitel/faktor. Těchto pět sil je reprezentováno:

1. Hrozbou vstupů nových konkurentů do odvětví.
2. Vyjednávací silou (schopností) dodavatelů.
3. Vyjednávací silou (schopností) kupujících.
4. Hrozbou substitutů (náhradních produktů).
5. Intenzitou konkurenčního boje uvnitř odvětví. [6]

Porterův model analýzy konkurence je především zaměřen na řešení otázky, jak konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost určitého trhu. Model vymezuje pět sil

ovlivňujících přitažlivost trhu a ve vztahu k nim pět skupin ohrožení, které zobrazuje následující obrázek. [12]

Obrázek 5: Porterův model pěti sil



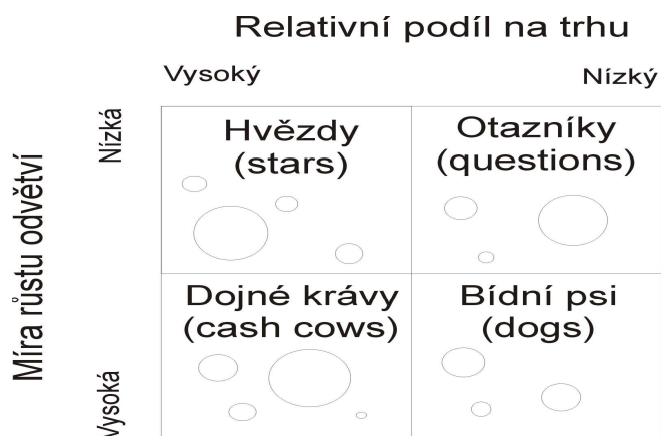
Pramen: [6]

2.4.4.2. Portfolio analýza

Je to vícekritériální hodnocení zákazníků/regionů/produktů/odvětví. Zpravidla se srovnává atraktivita a dodavatelská pozice.

Tato analýza využívá matici růstu a podílu (Boston Consultancy Group - BCG), kde kritérii jsou relativní podíl na trhu a procentuální růst obratu trhu jako celku – viz obr. 6.

Obrázek 6: Matice BCG



Pramen: [6]

Dále je uvedena charakteristika jednotlivých podnikatelských aktivit z obrázku 3:

Hvězdy - výrobky s vysokým podílem na trhu, musí se vynakládat peníze na propagaci.

Dojné krávy - vysoký podíl na trhu, ale nízký podíl růstu, podnik z nich momentálně žije, netřeba vynakládat mnoho na reklamu, dotují hvězdy i otazníky.

Otazníky - nové výrobky, malý podíl na trhu, rostoucí tendence, začínají a ohrožuje je velká konkurence, velké finanční prostředky na reklamu, nízká cena, náklady na vývoj, zajištění výroby - přináší velká rizika.

Bídní psi - nízký podíl na trhu, neperspektivní, nerozvíjí se, ztrátová výroba, měly by se zrušit.

Z tohoto rozvržení se pak navrhuji různé strategie (defenzivní apod.). Musíme se snažit zejména o to, aby se z otazníků staly dojné krávy a hvězdy [6].

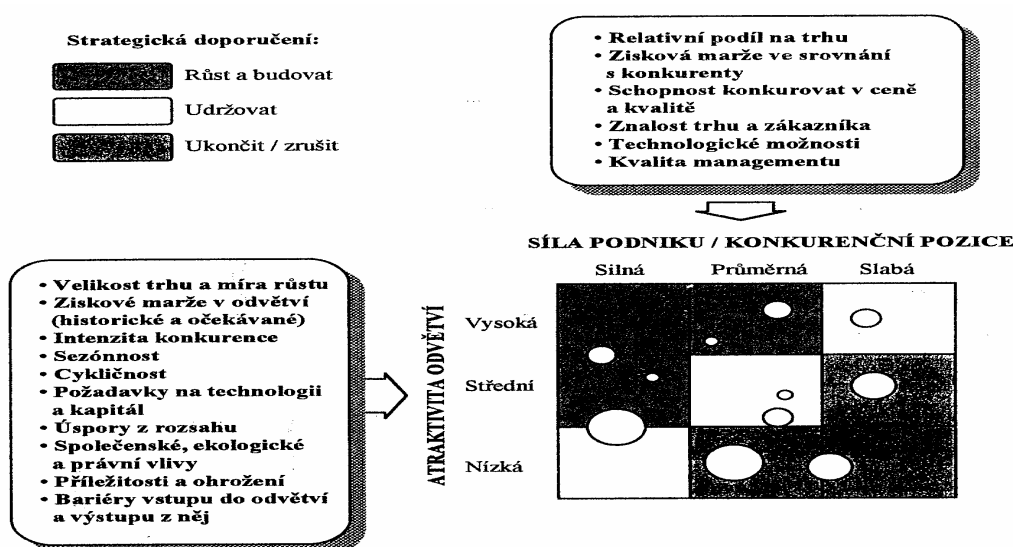
2.4.4.3. Matice GE

Pro úplnost je zde uvedena matice GE. Jedná se o 9 polní matici, která je postavena na ohodnocení těchto dvou faktorů:

- celková atraktivita odvětví
- síla podniku (jeho konkurenční pozice).

Každý z těchto faktorů se skládá z dalších podfaktorů - viz obrázek 7.

Obrázek 7: Matice GE



Pramen: [6]

2.5. Marketingová realizace

Marketingová realizace je proces, který přeměňuje marketingové plány v činnosti přidělené a zajištěné takovým způsobem, který odpovídá cílům stanoveným plánem.

Efektivní realizace vyžaduje též dovednosti alokování, sledování, organizování a interakce na úrovni marketingových funkcí, programů a politiky. [5]

Realizační etapa zahrnuje:

- faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů,
- vytvoření příslušné marketingové organizace, v rámci které je možné plán do praxe převést.

2.5.1. Faktická realizace marketingového plánu

Vlastní realizace představuje uvedení plánovaných akcí do každodenního život, jejich řízení i řízení členů marketingového týmu při přeměně plánu v realitu.

Kooperace při uskutečňování plánu je nesmírně důležitá. Všichni pracovníci i útvary musí spolupůsobit při realizaci strategií. Manažeři i zaměstnanci musí být v součinnosti a navzájem se respektovat.

Koordinace realizačních činností znamená identifikaci všech činností, které je třeba vykonat, jejich uvedení do souladu a stanovení, kdo bude který úkol provádět, jak dlouho bude provedení úkolu trvat a kdy musí být kompletně hotov.

Vhodná a dostatečná motivace inspiruje pracovníky i týmy k vykonání žádaných činností. Předpokládá dobré vzájemné vztahy a účelný mzdový systém.

Stanovení odpovědnosti představuje delegování konkrétní odpovědnosti na určitého pracovníka. Organizační struktura by měla umožnit skutečné převzetí odpovědností.

Dobrá komunikace je další podmínkou úspěšné realizace strategie. Nejen manažer, ale i zaměstnanci musí být informováni o svých povinnostech a úkolech, musí vědět, co se předpokládá, že vykonají. [9]

2.5.2. Vytvoření vhodné marketingové organizace

Úspěšná realizace strategie závisí do značné míry na organizační struktuře podniku, která rozděluje a koordinuje klíčové podnikové aktivity k dosažení strategického podnikového cíle. Dokumenty vypracované v této etapě zahrnují zejména:

- příslušná organizační schémata,
- popisy jednotlivých činností. [9]

Klíčové principy a metodické zásady vlastní realizace

1. Kvalitní systémové řízení, příhodné načasování a užitečné sladění realizačních činností zabezpečených dostatečnými zdroji.
2. Rychlé, přímočaré a maximálně jednoduché předávání rozhodnutí.
3. Stanovení způsobů, metod a postupů pro dosažení vytipovaných cílů.
4. Maximální pozornost věnovat zásadním momentům marketingové realizace, ale nepřehlížet ani dílčí kroky a jednotlivé detaily.
5. Přesné vymezení úkolů, individuálních odpovědností a konečných termínů.
6. Vytipování vůdčích osobností pro závažné programy.
7. Vybudování soustavy hmotné zainteresovanosti pracovníků i jejich morální stimulace.
8. Vysoká realizační aktivita v marketingovém procesu zaměřená správným směrem.
9. Vytvoření a rozvíjení otevřeného komunikačního systému a budování vhodného klimatu pro plnění plánu.
10. Po celou fázi realizace být „blízko“ zákazníka. [9]

2.6. Kontrola

Kontrolní etapa strategického marketingového procesu kompletně sleduje a posuzuje výsledky marketingového úsilí podniku. Zkoumá v rámci realizace dodržování předpokladů stanovených marketingovým plánem, a pokud se tak neděje, potom sleduje, kde tkví příčiny.

Pro zjištění úspěšnosti strategie je v kontrolním procesu třeba sledovat dva základní okruhy otázek:

- kontrola cíleně zaměřená na sledování výchozích předpokladů a úplnosti,
- kontrola cíleně zaměřená na faktické realizaci. [9]

Marketingová kontrola je přirozeným důsledkem marketingového plánování, organizace a realizace. Firmy potřebují provádět čtyři typy marketingové kontroly.

Kontrola ročního plánu se skládá ze sledování současného marketingového úsilí, jejím účelem je zajistit plnění cílů prodeje a zisku. Hlavními nástroji jsou: analýza prodeje, analýza tržního podílu, analýza poměru výdajů a prodeje, finanční analýza a sledování názorů zákazníků.

Kontrola rentability je určena pro posouzení skutečné rentability výrobků, firmy, území, segmentů trhů a obchodních cest. Analýza rentability trhu odhaluje slabší entity trhu, ale nenaznačuje, zda by slabší jednotky měly být podpořeny nebo zrušeny.

Kontrola efektivnosti je úkol, který má zvýšit efektivnost osobního prodeje, reklamy, propagace a distribuce. Manažeři musí sledovat určité klíčové hodnoty, které naznačují, jak účinné jsou výsledky těchto funkcí.

Strategická kontrola je úkol zajišťující optimální přizpůsobení marketingových cílů, strategie a systémů současnému a předpokládanému prostředí. Nástroj hodnocení marketingové efektivnosti profiluje celkovou efektivnost marketingu společnosti nebo její divize. Další nástroj, marketingový audit, je úplným, systematickým, nezávislým a pravidelně se opakujícím zkoumáním marketingového prostředí, cílů, strategie a aktivit organizace. [5]

3. CÍLE A METODIKA

Cílem diplomové práce je jednak analyzovat historii a současný vývoj podniku, kvalitu marketingové strategie a jejích nástrojů. Dalším cílem je zjištění požadavků zákazníků, trendů v komunikaci následovaného vzájemnou komparací těchto dvou úhlů pohledu. Hlavním cílem bude návrh určitých zlepšení resp. zvýšení konkurenceschopnosti nabídky této firmy. Společnost, kde bude tato práce realizována, je firma MK Profi kachlová kamna, s. r. o. Tato firma se specializuje na zakázkovou výrobou kamnového kachloví. Nabízí kompletní dodávky kachlových kamen, sporáků, pecí, či atypických krbů od návrhu až po kompletaci, opravy, rekonstrukce a repliky topidel s keramickým opláštěním.

3.1. Zdroje informací

Vymezení jednotlivých pojmů marketing, marketingové řízení a marketingová strategie se opírá o doporučenou odbornou literaturu. Informace potřebné pro realizaci jednotlivých analýz jsou získány především z podnikové evidence a z cílených rozhovorů s managementem firmy MK Profi. Významným zdrojem informací ohledně vnějšího prostředí (statistické přehledy) byla data v elektronické podobě získaná z internetu z důvodu jejich aktuální vypovídací schopnosti. Ostatní informace byly zjištěny vlastním pozorováním nebo získány studiem na vysoké škole.

3.2. Použité metody

Na základě dostupné literatury a informací z firmy MK Profi jsou použity následující metody:

1. Analýzu makroprostředí, která se zabývá ekonomickými, demografickými, přírodními, technologickými, politickými a kulturními faktory, které tvoří okolí podniku.
2. Analýzu mikroprostředí, která zahrnuje ty faktory, jež jsou do jisté míry ovlivnitelné a kontrolovatelné samotným podnikem.
3. S-W analýzu, která je analýzou silných a slabých stránek podniku. Na základě této analýzy lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či neúspěchy podniku.

4. O-T analýzu, která umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou podniku přinést výhody a současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými bude podnik zápasit.
5. SWOT analýzu, jež je kombinací S-W a O-T analýzy a dává tyto dvě metody do vzájemných souvislostí.
6. Analýzu portfolia BCG, která umožňuje vedení podniku zjistit, které podnikatelské aktivity mají možnost budoucí prosperity a které jsou naopak v útlumu.

4. ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY

4.1. Historie firmy

MK Profi kachlová kamna, s. r. o. je tradiční česká rodinná kamnářská firma zabývající se převážně zakázkovou výrobou kamnového kachloví špičkové profesionální kvality. Dále nabízí kompletní dodávky kachlových kamen, sporáků, pecí, či atypických krbů od návrhu až po kompletaci, opravy, rekonstrukce a repliky topidel s keramickým opláštěním. Všechny zakázky řeší individuálně ve spolupráci přímo se zákazníkem, či jeho architektem.

Sortiment firmy sestává z desítky druhů vzorů včetně velkého množství rohového, římsového, či doplňkového kachloví, které je možno dodat v jakékoli z cca třiceti glazur základního vzorníku, či je možno na zakázku glazuru vyvinout. Její skladebný systém kachloví (tzv. "4R SYSTÉM") je patentově chráněn. Zboží je certifikováno Státní zkušebnou. Firma úzce spolupracuje s Cechem kamnářů České republiky jehož členové tvoří většinu jejích odběratelů.

Oba majitelé firmy, pan Čermák a pan Pešek, společně podnikají v tomto oboru již od roku 1991 jako OSVČ. S narůstajícím zájmem o ekologické a úsporné vytápění byla v roce 1995 založena společnost s ručením omezeným a firma se přestěhovala do větších (pronajatých) prostor v Českém Krumlově. V roce 1998 stávající nájemné prostory přestaly vyhovovat kapacitou a firma si pronajala další výrobní prostory a sklady v celkovém součtu cca 600 m². V roce 2003 firma nakoupila výrobní prostory a sklady v Horní Plané, kde působí i nyní.

Od roku 1998 firma zaměstnává 19 zaměstnanců. Prostory firmy tvoří nejenom výrobní prostory, ale i nabídková kancelář + vzorkovna kachloví. V současné době neustále vzrůstá zájem o kachlová kamna a stávající prostory již nevyhovují. Z tohoto důvodu je firma nucena hledat větší výrobní a skladovací kapacity.

4.2. Právní aspekty firmy

MK Profi kachlová kamna, s. r. o. byla založena 15.11.1995 na základě Společenské smlouvy sepsané jejími dvěma zakladateli (dvěma fyzickými osobami) a zápisem do Obchodního rejstříku u Krajského soudu v Českých Budějovicích.

Základní jmění společnosti je tvořeno peněžitými vklady společníků ve výši Kč 100.000, na každého ze společníků připadá vklad ve výši Kč 50.000.

Statutární orgán tvoří dva jednatelé. Jménem společnosti jedná každý jednatel samostatně. Podepisování se děje tak, že k napsané, otištěné nebo jinak zobrazené obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis.

4.3. Předmět činnosti

Na základě Společenské smlouvy je předmět činnosti definován jako:

- kamnářství,
- výroba porcelánových a keramických výrobků (kromě pro stavebnictví),
- zprostředkovatelská činnost kromě činností vyžadujících zvláštní oprávnění,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej kromě obchodních činností uvedených v příloze č.1 až 3 zákona č.455/91 Sb.

4.4. Výrobní postup

Kachle se vyrábí odléváním keramického licího kalu do sádrových forem. Licí hmota je dodávána v granulátu. Rozmíchává se s vodou a ztekucovadly v míchadle. Po nalití do forem se nechávají kachle ztuhnout. Po stanovené době se formy rozebírají a kachle se vyndávají, retušují, čistí a dávají se sušit do regálů. Po vyschnutí (1 týden) se potírají slabou vrstvou čistého jílu, který zlepšuje povrch kachle.

Následuje první výpal v elektrické komorové peci při teplotě 1000 °C. Výpal trvá 48 hodin. Dále se kachle glazují keramickými glazurami. Glazura se nanáší stříkácí pistolí v digestoři. Následuje druhý výpal. Po vyndání z peci následuje výstupní kontrola a balení kachlů do kartónových krabic a následná expedice, která je zajištěna přepravní službou.

4.5. Zaměstnanci

Většinu zaměstnanců firmy MK Profi kachlová kamna, s. r. o. tvoří muži, a to z toho důvodu, že se jedná o fyzicky náročnější práci. Ženy pracují na ekonomickém úseku, jedna žena jako dělnice.

MK Profi kachlová kamna, s. r. o. je rodinnou firmou a zaměstnává vesměs od svého vzniku stálé pracovníky.

Firma MK Profi kachlová kamna, s. r. o. má v současnosti celkem 14 zaměstnanců, 2 administrativní, 11 ve výrobě a 1 obchodního zástupce v oblasti prodeje na zahraničním trhu (Rakousko). Firma pracuje na 1 směnu a její organizační struktura je poměrně jednoduchá.

Tab. č. 1: Přehled zaměstnanců firmy MK Profi kachlová kamna, s. r. o.

Rok	Zaměstnanci			Průměrný věk ženy	Průměrný věk muže	Profese	
	ženy	muži	celkem			THP	dělník
2006	3	11	14	44	39	3	11
2005	4	15	19	43	38	4	15
2004	5	15	20	42	37	5	15
2003	4	15	19	41	36	4	15
2002	5	14	20	40	35	4	15

Pramen: interní zdroje podniku

Podle pracovní smlouvy je základní plat dělníka v keramické výrobě 9.000,- Kč, osobní ohodnocení 0-4.000,- Kč s pohyblivou složkou 0-6.000,- Kč.

Firma v minulosti využila subvencí od státu ve formě měsíčního příspěvku Kč 4.000 za přijatého uchazeče o první zaměstnání.

Průměrná hrubá mzda:

- dělník.....Kč 16.000
- mistr.....Kč 17.000
- THP.....Kč 16.000
- Management....Kč 20.000

V důsledku nedostatku peněžních prostředků byly zrušeny poskytované sociální výhody, např. podniková rekreace. Systematickému vzdělávání a zvyšování kvalifikace se věnuje malá pozornost.

5. PROVEDENÍ ANALÝZY

5.1. Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí je použita jedna z nejznámějších metod – STEP analýza, která slouží jako nástroj k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. V rámci analýzy je rozděleno vnější prostředí na následující čtyři faktory: společenské, technologické, ekonomické a politicko-právní.

Společenské faktory

Největší část obyvatelstva tvoří věková skupina od 15 do 64 let. Český statistický úřad zaznamenal v období od roku 1997 – 2006 růst počtu obyvatel v této věkové skupině.

Tab. č. 2: Struktura obyvatelstva ČR k 31.12.2006

Věk	Počet obyvatel	Podíl zastoupení
0 - 14	1480000	14,39%
15 - 64	7325000	71,21%
65 a více	1482000	14,40%
Celkem	10287000	100,00%

Pramen: <http://www.csu.cz>

Firma MK Profi kachlová kamna, s. r. o. má výhodu v tom, že v okrese je střední škola zaměřená na sochařství a keramiku, tedy o nové pracovníky by ve firmě nouze nebyla. Zaškolení těchto absolventů není pak nijak náročné.

Zvýšení cen zemního plynu, ale i hnědého uhlí do kamen, pro domácnosti až neúnosné zdražení elektrického topení - to vše přimělo k postupnému návratu k topení dřívím.

Kachlová kamna dokáží svým příjemným zdrojem tepla vytvořit velmi útulné prostředí domova, kam se celá rodina ráda vrací k odpočinku a získání nových fyzických a psychických sil. V současné době s rozvojem moderního bydlení, které vychází z tradice

vnitřní interiérové architektury se mnoho zájemců v oblasti energetiky bydlení rozhodlo, že svůj byt i pohodu obohatí např. o klasická kamna, kuchyňské kachlové sporáky, či obestaví keramikou krbovou vložku.

Technologické faktory

Životnost výpalových pecí je poměrně vysoká, pokud není zanedbán servis, je možno používat pece až 20 let. Rychlé morální zastarávání je způsobeno rychlým rozvojem nových výrobních technologií. Firma disponuje vcelku moderním zařízením.

Do oboru se výrazně promítne také vliv nových komunikačních technologií, především internetu a to v možnosti poskytování nabídky a poradenství po internetu, což je perspektivní směr pro snižování nákladů.

Skladebný systém kachloví (tzv. "4R SYSTÉM") je patentově chráněn. Zboží je certifikováno Státní zkušebnou.

Ekonomické faktory

Pro celkový vývoj národního hospodářství České republiky v roce 2007 byly charakteristické značné strukturální změny. Vliv na tyto strukturální změny měly především vnější ekonomické vztahy, avšak silně působily i cenové pohyby jednotlivých složek zdrojů k dispozici pro celkové konečné výdaje.

Vysoká míra růstu HDP České republiky v roce 2007 vedla k posílení souhrnné ekonomické pozice státu. Ve srovnání s průměrným ročním růstem eurozóny bylo zvýšení HDP vyšší o 3,9%. Na základě extrapolace ČSÚ odhaduje, že Česká republika dosáhla v roce 2007 v objemu HDP na jednoho obyvatele v paritě kupní síly 82% úrovně EU 27.

Na meziročním zvýšení HDP v roce 2007 reálně o 6,5% se nejvíce podílel přírůstek výdajů na konečnou spotřebu. Spotřebitelské výdaje domácností se zvýšily o 5,7%. Výdaje vládních institucí se zvýšily pouze o 0,9% a měly na růst HDP nepatrný vliv. Objem výdajů na tvorbu hrubého kapitálu svým meziročním růstem 9,2% přispěl ke zvýšení HDP, přičemž větší vliv náleží tvorbě fixního kapitálu než tvorbě zásob. Čistý vývoz přispěl k růstu HDP když převýšil kladný vliv vývozu nad záporným vlivem dovozu.

Důležitým ekonomickým faktorem ovlivňujícím odvětví je trend vývoje HDP, který charakterizuje výkonnost ekonomiky – viz tabulka 3.

Tab.č. 3.: Růst reálného HDP v ČR od roku 2001

Rok		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
HDP	v mld. Kč	2 352,2	2 464,4	2 577,1	2 814,8	2 987,7	3 231,6	3 557,7
	v procentech	2,5	1,9	3,6	4,5	6,4	6,4	6,5

Pramen: <http://www.csu.cz>

Pro firmu MK Profi může ekonomický růst umožnit snadněji odolat konkurenčnímu tlaku uvnitř daného mikrookolí prostřednictvím zvýšené spotřeby.

Na Českokrumlovsku, které má dlouhodobě nejvyšší nezaměstnanost v Jihočeském kraji, chybí pracovní místa trvalého charakteru a v okrese tak neustále roste dlouhodobá nezaměstnanost. Míra nezaměstnanosti na Českokrumlovsku na konci roku 2007 byla 6,8%. Proto firma může těmto nezaměstnaným nabídnout volná pracovní místa.

Ceny výrobců rostly rychleji než ceny spotřebitelské, s výjimkou cen tržních služeb, a částečně se v nich odrazil pohyb cen surovin na světových trzích. Dopad značného růstu těchto cen, zejména závratného zvyšování cen ropy, do české ekonomiky a ve vztahu k dovozním cenám byl mírněn posilováním kurzu CZK vůči USD. Pro obchodování firmy s rakouskými zákazníky je uveden v tab. č. 4 kurz k EURU.

Tab.č. 4.: Vývoj EURA k české koruně v letech 1999 – 2007

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Kurz	36,88	35,6	34,08	30,81	31,84	31,9	29,78	28,34	27,76

Pramen: <http://www.cnb.cz>

V posledních letech můžeme zaznamenat mírné posilování CZK vůči EURU. Tím se stávají produkty vyrobené v České republice ve srovnání s produkty vyrobenými v jiných zemích relativně dražšími.

Politicko-právní faktory

Hlavním faktorem poškozování životního prostředí je vysoká míra spotřeby přírodních zdrojů, která vyplývá především z nízké efektivity využívání těchto zdrojů. České republiky se tento problém, v důsledku přetrvávajících deformovaných cenových relací, dotýká výrazněji než například vyspělých států západní Evropy.

Vysoká spotřeba přírodních zdrojů plyne i z toho, že ve vlastních nákladech jejich uživatelů není zahrnuta podstatná část nákladů na odstraňování negativních důsledků spojených s využíváním těchto zdrojů a není ani zohledněna vyčerpatelnost zdrojů.

Rozhodující podíl na spotřebě neobnovitelných přírodních zdrojů mají především uhlíkatá paliva. Ohromné přemísťované a spalované objemy a škodlivost pro živé organismy jsou u těchto komodit také důvodem toho, že jejich produkce a spotřeba má nebo může mít největší negativní vlivy na životní prostředí. Vysoká spotřeba paliv (energie) tedy znamená nejen emise oxidu uhličitého a dalších škodlivin, a s tím spojené nebezpečí klimatických změn (což je považováno za nejzávažnější globální environmentální riziko), nejen nebezpečí radiačního zamoření, ale i reálnou možnost vyčerpání světových zásob strategických surovin, jakými jsou ropa, zemní plyn, uhlí či uran, během několika příštích desítek let.

Za nejvýraznější environmentální problém lze tedy považovat nízkou efektivitu využívání uhlíkatých paliv a energie v kombinaci s nedostatečným zohledněním neobnovitelnosti těchto zdrojů a vlivu externalit. Pokud v tomto kontextu hovoříme o nutnosti zavedení ekologických daní, musí být jejich předmětem v první řadě tato paliva a energie.

Ekologické daně mají též přímou vazbu na mezinárodní Rámcovou úmluvu o změnách klimatu, protože zdanění paliv a energií je jednou z mála reálných možností jak ekonomicky efektivně výrazně snížit produkci skleníkových plynů.

Širší ekonomické souvislosti, především problémy spojené s nezaměstnaností a celkovou výší daňového břemene vedly k revizi přístupu k ekologickým daním. Dnes tedy již nejde o zavádění ekologických daní, ale o uskutečnění ekologické daňové reformy.

5.2. Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí zahrnuje faktory, které může podnik do jisté míry využít, a které ovlivňují možnost podniku dosáhnout své hlavní funkce, tj. uspokojovat potřeby svých zákazníků. Faktory mikroprostředí tvoří: podnik, konkurence, dodavatelé, odběratelé, distribuční články a prostředníci.

5.2.1. Vlastní podnik

Management podniku

Firma MK Profi používá jednoduchou organizační strukturu. Statutárním orgánem společnosti jsou její jednatele, Martin Čermák a Vít Pešek, kteří zastupují společnost navenek. Každý z jednatelů je oprávněn jednat za společnost samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěnému nebo vypsánému obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis kterýkoliv z jednatelů. Tito dva společníci též řídí podnik.

Nyní má firma 14 zaměstnanců. Protože se jedná o malou firmu, je zde velice rychlý přenos informací díky krátkým komunikačním cestám. Kanceláře technických pracovníků jsou umístěny hned vedle výrobní haly, což umožňuje těsný kontakt mezi všemi zaměstnanci firmy. Nevýhodou funkcionálního uspořádání, jež se projevuje i u firmy MK Profi, je značné rozhodovací zatížení managementu společnosti. Případná dlouhodobá absence jednoho z nich by způsobila pravděpodobně nemalé problémy.

Styl řízení podniku je autokratický. Společníci podniku se opírají hlavně o sílu své autority, samostatně určují úkoly a cíle, termíny jejich plnění i kontroly. Do svých rukou soustřeďují většinu pravomocí. Jinak je management firmy dynamický, inovativně zaměřený a je ochoten obětovat své práci veškeré úsilí.

Výroba

Výrobní postup byl již podrobněji popsán v kapitole 4.4., jen je nutné podotknout, že výrobní kapacitu firmy MK Profi lze v současné době považovat za dostačující.

Společnost má dobrý základní kádr pracovníků s dlouholetými zkušenostmi ve výrobě kachloví. Jejich základ tvoří lidé, kteří pracují ve firmě už od doby jejího založení. Pracovní morálka většiny pracovníků je vysoká. Většinu z nich zajímá hospodářská situace společnosti.

Vází si práce a práce je pro ně samozřejmostí. Tito zaměstnanci jsou ochotni, pokud je to nutné, pracovat přes čas nebo o sobotách, nedělích či svátcích.

Uvnitř společnosti existuje značná provázanost pracovníků, protože je zaměstnáváno mnoho rodinných příslušníků. Nově příchozí zaměstnanci jsou zaškolováni svými zkušenějšími kolegy.

Společnost vlastní poměrně zastaralé výrobní zařízení. Z využívaných technologií je na dobré úrovni pouze technologie na výrobu kamnového kachloví (elektrická komorová pec).

Rozmístění technologií neklade náročné logistické požadavky na manipulaci a přepravu výrobků. Manipulace a skladování není omezujícím faktorem dalšího rozvoje.

Marketingová činnost podniku

V této činnosti má firma MK Profi větší rezervy. Ve firmě nepracuje nikdo, kdo by se programově a pravidelně zabýval marketingem. Firma též dosud nemá zpracovanou marketingovou strategii, neprovádí analýzu konkurenčních výrobků a služeb. Propagace firmy je spíše náhodná než cíleně zaměřená.

Vedení společnosti nepovažuje za nutné zřízení marketingového oddělení resp. zaměstnání marketingového specialisty. Firma MK Profi argumentuje tím, že pro malé podniky je absence marketingového oddělení typická. Ojediněle je některý z pracovníků pověřen touto funkcí. Marketingové činnosti jsou většinou vykonávány pouze nárazově a intuitivně.

Firma MK Profi si především díky spolehlivé kvalitě výrobků a rychlosti servisu vybuodovala velmi dobrou pověst. Také postavení na tuzemském trhu je velmi dobré.

5.2.2. Finanční analýza

1) Ukazatelé rentability

- *Ukazatel rentability vlastního kapitálu* ukazuje, zda vlastní kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. Je důležité, aby byl vyšší než úroky, které by vlastník obdržel při jiné formě investování (např. z termínovaného vkladu se úroky nyní pohybují okolo 2 až 3%).

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu (RVK)} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

V roce 2005 i 2006 nabyt tento ukazatel vysoké hodnoty 32% a roce 2007 se snížil na 27%. Na základě srovnání s jinou formou investování lze říci, že firma MK Profi přináší svému vlastníkovu dostatečný výnos.

- *Ukazatel rentability tržeb* ukazuje, jak účinně využije firma všechny své prostředky k vytvoření hodnot, s nimiž se uchází o přízeň trhu. Tržní úspěšnost je podmíněna mnoha faktory, hraje zde roli i marketingová strategie, cenová politika, reklama, módní vlivy atd. Hodnota tohoto ukazatele by se ve stabilizovaném období měla pohybovat kolem 25 – 35% a v přechodném období by neměla klesnout pod 10 – 12%.

$$\text{rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}}$$

V roce 2005 i v roce 2007 nabyt tento ukazatel hodnoty 8% a v roce 2006 hodnoty 11%. Tento ukazatel tvoří základ efektivnosti celého podniku.

2) Ukazatelé aktivity

- *Rychlost obratu celkového kapitálu* udává počet obrátek za daný časový interval (rok). Pokud intenzita využívání aktiv firmy je nižší než počet obrátek celkových aktiv zjištěný jako oborový průměr, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva. Tento ukazatel měří, jak efektivně podnik využívá celková aktiva. Pokud má nízkou hodnotu, znamená to, že podnikatelská aktivita podniku je nízká a že je třeba ji zvýšit, zbavit se části majetku nebo kombinovat oba způsoby.

$$\text{rychlost obratu celkového kapitálu (ROCK)} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Výsledek výpočtu rychlosti obrátu celkového kapitálu vyjadřuje, že hodnota tržeb firmy MK Profi za rok 2005 převyšuje 1,28krát celková aktiva, v roce 2006 1,41krát a v roce 2007 1,38krát.

- *Vázanost celkových aktiv* podává informaci o intenzitě, s níž firma využívá aktiv s cílem dosáhnout tržeb. Měří celkovou produkční efektivnost firmy.

$$\text{vázanost celkových aktiv (VCA)} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{tržby}}$$

V roce 2005 nabyt tento ukazatel hodnoty 78%, v roce 2006 hodnoty 71% a v roce 2007 to bylo 0,73. Tento ukazatel měří celkovou produkční efektivnost firmy. Čím je ukazatel nižší, tím lépe.

3) Ukazatelé zadluženosti

- *Celková zadluženost* je poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je riziko věřitelů. Hodnota tohoto ukazatele se měla pohybovat do 50%.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel zadluženosti byl v roce 2005 66%, v roce 2006 se snížil na 53% a v roce 2007 byl 0,56, tzn., že věřitelé poskytli více než polovinu celkových zdrojů.

4) Ukazatelé likvidity

- *Běžná likvidita* ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti firmy a je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

V roce 2005 nabyl tento ukazatel hodnoty 1,45, v roce 2006 hodnoty 1,12 a v roce 2007 byl 1,35. Firma MK Profi má nevhodnou strukturu oběžného majetku a krátkodobých závazků, tudíž je zde hrozba, že by se mohla ocitnout v obtížné situaci.

5) Provozní ukazatele

- Obrat dlouhodobého majetku je vyjádřen jako poměr tržeb k hmotnému majetku v zůstatkové ceně. Je ukazatelem efektivnosti a intenzity využívání dlouhodobého hmotného majetku a vyjadřuje, jaká částka tržeb byla vyprodukována z 1 Kč dlouhodobého hmotného majetku.

$$\text{obrat dlouhodobého hmotného majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{DHM v ZC}}$$

V roce 2005 nabyl tento ukazatel hodnoty 1,84 a v roce 2006 i 2007 hodnoty 2,09.

5.2.3. Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať již stávajících nebo potenciálních, dále ze strany dodavatelů, odběratelů a substitučních potenciálních substitutů.

Noví konkurenti

Při charakterizování ohrožení ze strany konkurentů je třeba začít volnou asociací toho, co by potřebovala nově založená firma k tomu, aby uspěla v konkurenčním prostředí.

Především to jsou odpovídající skladové, administrativní a výrobní prostory. Kvalifikovaná pracovní síla vyučená v oboru kamnářství je vždy výhodou pro kvalitní výstupy společnosti.

Co se týče investic, firma bude muset investovat do výpalových pecí a tuhnoucích forem a dalšího vybavení pracovišť.

Nový konkurent si bude muset zvolit optimální šíři sortimentu. Důležitým faktorem jsou podmínky, které si bude muset firma vyjednat u dodavatelů. Důležitou roli hraje také znalost trhu.

Zakladatelé firmy musí mít jistou dávku znalostí a hlavně zkušeností z oblasti kamnářství, znalosti zbožíznalství daného sortimentu a umět dobře komunikovat s lidmi. Firma by měla navázat úzké spojení s některými prodejci.

Pro nového konkurenta je těžké nastoupit na stávající trh, protože firmy staví na oddanosti zákazníků ke svým výrobkům a mají v porovnání s potenciálními konkurenty absolutní nákladovou výhodu.

Dodavatelé

Volba vhodného dodavatele patří ke klíčovým předpokladům úspěchu a konkurenceschopnosti firmy. Právě z těchto důvodů je třeba pečlivě zvážit a vybrat mezi širokou škálou dodavatelů právě ty nejvhodnější.

Mezi základní kritéria, podle nichž vybírá firma dodavatele patří:

- kvalita,
- cena,
- rychlost dodávek,
- platební podmínky,
- záruka.

K nejvýznamnějším dodavatelům patří následující firmy:

CERAM OBJEKT, s.r.o., která dodává keramické hmoty a šamot

Keramika Büchler, která dodává glazury

Dodavatelé pro firmu MK Profi nepředstavují hrozbu, nezvyšují ceny a podnik nemusí platit toto zvýšení a nemusí přistupovat na nižší kvalitu. Dlouholetá spolupráce s těmito dodavateli svědčí o dobrých vztazích mezi těmito podniky.

Odběratelé

Vzhledem k tomu, že je na trhu velká konkurence, vyjednávací síla odběratelů značně roste. Výraznou roli hraje dlouholeté partnerství s prodejci. Podle odebraného množství firma nabízí svým stálým zákazníkům slevu až 20 procent. Největší podíl odběratelů tvoří prodejci, kteří odebírají nad 90% produkce, zbytek tvoří koneční zákazníci.

V důsledku nelehké situace na podnikatelském poli, zvyšující se konkurenci, nesolventních podniků, či podniků neschopných dostát svých závazků, se firma nemůže spoléhat na stávající odběratele, ale neustále se snaží navazovat kontakty s potenciálními zákazníky a rozšířit tak svou produkci.

Nejčastější požadavky odběratelů:

- nízká cena,
- vysoká kvalita,
- rychlost provedení,
- záruka.

K nejvýznamnějším odběratelům patří hlavně tyto prodejci:

Svea (16,88%),

Bielawski (5,73%),

Rychlý (5,65%),

Jauerning (3,87%),

Baďura (3,67%).

Kupující představují pro podnik velkou hrozbu, mohou si totiž při svých objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými cenami a tak způsobují, že se firma MK Profi dostává do rivality s ostatními konkurenty.

Potenciální substituty

V minulosti, s teplem nebyl problém. Lidé využívali levného paliva, jako byl koks, uhlí, brikety či černouhelné kaly. Poté začala růst cena uhlí a koksu a prosazovalo se ekologičtější elektrické vytápění.

Několikanásobné zvýšení cen elektrické energie a poklesu zájmu o tento způsob vytápění využila plynárenská loby. Náklady na pořízení plynového topení pro rodinný dům se pohybovaly v průměru kolem 50.000 Kč.

Pak plyn zdražuje. Zvýšený zájem o pevná paliva je toho důkazem. Stavějí se krby s teplovzdušnými výměníky, některé i s vložkou pro ústřední topení.

Největší hrozbou pro firmu MK Profi by bylo snižování cen energií, čemuž v dohledné době určitě nedojde. Zákazníci si musí sami vykalkulovat, co bude pro ně lepší, zda topit dřevem, uhlím, elektrikou nebo plynem.

Konkurenční ring

Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná. Firma se musí mít také na pozoru před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s jiným, nebo zcela novým způsobem uspokojování stejných potřeb. Firma se musí snažit identifikovat své konkurenty.

Na podnikatelském poli je v současné době poměrně silná konkurence. Vedoucí pracovníci firmy jsou si plně vědomi této situace a mají na paměti, že v podmínkách tržní ekonomiky mají naději na úspěch pouze ty firmy, které uspokojí požadavky svých zákazníků lépe než konkurence. Z toho důvodu musí neustále sledovat vyvíjející se konkurenční prostředí.

K nejvýznamnějším konkurentům patří firma Hein & spol.- keramické závody, spol. s r.o. se sídlem v Odrách, K & K Poker s.r.o. Bechyně, Ardo keramika spol. s.r.o. se sídlem v Praze.

Velká konkurenční výhoda firmy MK Profi spočívá v tom, že ve firmě působí na klíčových postech od založení společnosti stejní lidé, kteří již mají značné zkušenosti o chování konkurence a jsou schopni její chování odhadnout. Výhodou je též, že oba

společníci jsou členy Cechu kamnářů České republiky už od jejich prvopočátků a mají tak dostatek informací o svých konkurentech.

Pro ohodnocení stavu konkurenčního prostředí v oblasti prodeje jsou v tab. č. 5 popsány a bodově ohodnoceny faktory ovlivňující intenzitu konkurence v daném odvětví, kde můžeme podrobně vidět rozbor jednotlivých faktorů:

Tab. č. 5: Faktory konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení				
Míra růstu odvětví	téměř žádná			X	vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné	X			vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	X			téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů		X		žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká		X		téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	X			podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech	X			nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace		X		téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní		X		málo kvalifikovaných

Míra růstu tohoto odvětví je celkem vysoká. V oblasti kamnářství lze v posledních letech zaznamenat růst potenciálních konkurentů.

Bariéry vstupu do odvětví nejsou téměř žádné. Požadavky nejsou příliš velké, jako například odbornost, kapitál, nebo povolení.

Rivalita mezi konkurenty je dána velikostí odvětví, silou společnosti a způsobem jejich prodeje. Konkurenti především bojují o perspektivní prodejce.

Dostupnost substitutů závisí především na ceně energií, s možným zdražováním vidí firma možnost získání dalších zákazníků.

Závislost na vstupech ovlivňuje především cena. Dodavatelé si určují podmínky, kterým se musí firma přizpůsobovat.

Vyjednávací síla odběratelů je značná, firma se v podstatě přizpůsobuje odběrateli.

Technologická náročnost výrobků je poměrně vysoká. Firma se snaží o zkvalitňování služeb zákazníkům.

Míra inovací výrobků ve firmě je velmi důležitá. Každý podnik je nucen inovovat a rozšiřovat svůj sortiment, pokud chce uspět nad konkurencí. Neustále se musí srovnávat a učit od konkurence.

Úroveň manažerů není závislá na schopnosti řídit větší počet osob, ale všechny složky podniku tak, aby tvořili jeden celek a podíleli se stejnou měrou na rozvoji podniku. Velkou roli hraje také osobnost, flexibilita a vyjednávací schopnosti.

5.2.4. Analýza konkurentů

Cílem analýzy konkurentů je ohodnotit konkurenční pozici hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných.

5.2.4.1. Identifikace konkurentů

Firma MK Profi označila za své největší konkurenty tyto firmy:

Hein & spol.- keramické závody, spol. s r.o. Firma se sídlem v Odrách je členem Cechu kamnářů ČR a Cechu kachliarov Slovenska. V současné době má rozsáhlé pracoviště se silným technickým a obchodním potenciálem, využívající pro výrobu keramiky moderní technologie. Tržby společnosti jsou přibližně na úrovni 84 milionů Kč ročně.

K & K Poker s.r.o. Bechyně. Tato firma je největším konkurentem v oblasti jižních Čech. Firma nabízí kachlová kamna, krby, pece a specializuje se na vlastní výrobu kachlů a na individuální projekty dle požadavků návštěvníka. Tržby společnosti jsou přibližně na úrovni 20 milionů Kč ročně.

Ardo keramika spol. s r.o. Praha. Firma nabízí návrhy, výrobu a stavbu krbů, kachlových kamen, výrobu kachlů, dále prodej krbových a kamnových vložek pro teplovodní, hypokaustní a teplovzdušné vytápění. Tato firma se sídlem v Praze má výhradní zastoupení firmy Rüegg (Švýcarsko) pro krbové vložky a firmy Schmid-Olsberg (Německo) pro kamnové vložky. Tržby společnosti jsou na úrovni 8 milionů Kč ročně.

5.2.4.2. Hodnocení konkurentů

Na základě konzultací s pracovníky firmy MK Profi byly vybrány tyto tři největší současní konkurenti, kteří jsou v tab. č. 6 ohodnoceni ve vztahu k firmě MK Profi.

Tab. č. 6: Hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurence		
	Hein & spol.	K & K Poker	Ardo
Jméno podniku	Hein & spol.	K & K Poker	Ardo
Odhad tržeb	84 mil.	20 mil.	8 mil.
Cenová výhoda	2	3	4
Kvalitativní výhoda	3	3	4
Technologická základna	2	3	3
Odbytová základna	1	2	3
Distribuční podmínky	3	3	3
Nákladová výhoda (dostupnost zboží)	2	2	4
Pozice v rámci odvětví (současná)	2	2	3
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)	2	3	3
Váženost konkurence (současná)	3	3	4
Váženost konkurence (v příštím roce)	3	3	3
Váženost konkurence (v dalších letech)	2	2	3

K hodnocení jsou použity škály: 1 – nejlepší (nejvyšší) až 5 – nejhorší (neohrožující)

Z uvedených údajů vyplývá, že největšími konkurenty pro firmu MK Profi jsou firmy Hein & spol. a K & K Poker.

5.3. S-W analýza

S-W analýza shrnuje hlavní silné a slabé stránky podniku a jeho produktu. Řadí se mezi vnitřní činitele a její výsledky ovlivňují zásadním způsobem další rozhodovací procesy spojené s marketingovou činností – stanovením cílů, rozmístění zdrojů na trhu a běžné činnosti podniku.

Jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro činnost podniku stejnou důležitost a nelze tedy předpokládat, že každá silná stránka znamená podnikovou konkurenční výhodu. Domněnka, že existující silná stránka je nejvyšším možným maximem dosažitelnosti bez možnosti dalšího zdokonalení nemusí být pravdivá. V řadě případů je možné zlepšit i to, co podnik dělá dobře. Je důležité maximálně využít vliv významných silných stránek a snažit se neutralizovat vliv závažných slabin podniku.

Po získání určitých informací o firmě MK Profi a po vzájemných konzultacích s jednateli společnosti jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku. Pro přehlednění je využita hodnotící škála, kde je mapován stav daného faktoru (1 – nejlepší až 5 – nejhorší) a jeho důležitost (1 – velmi důležitý, 3 důležitý, 5 – nedůležitý). Oblast analýzy je management podniku, finance podniku, marketing podniku a výroba podniku (viz tab. č. 7 až 10).

Tab. č. 7: Management podniku

Faktor	Zhodnocení stavu					Důležitost		
	1	2	3	4	5	1	3	5
Organizační struktura		X					X	
Předvídavé a schopné vedení	X					X		
Fluktuace zaměstnanců	X						X	
Vlastní iniciativa			X				X	
Kompetentnost managementu		X				X		
Komunikace uvnitř firmy		X				X		

Pramen: interní zdroje podniku

Silné stránky:

- kompetentní, předvídavý a schopný management,
- nízká fluktuace zaměstnanců,

- komunikace uvnitř firmy.

Tab. č. 8: Finance podniku

Faktor	Zhodnocení stavu					Důležitost		
	1	2	3	4	5	1	3	5
Rentabilita		X				X		
Aktivita			X				X	
Zadluženost				X			X	
Likvidita				X			X	

Pramen: interní zdroje podniku

Silná stránka:

- dobrá rentabilita podniku

Slabé stránky:

- velká zadluženost (příliš mnoho cizího kapitálu)
- nízká likvidita

Tab. č. 9: Marketing podniku

Faktor	Zhodnocení stavu					Důležitost		
	1	2	3	4	5	1	3	5
Jméno firmy	X						X	
Tradice	X						X	
Kvalita doprovodných služeb		X				X		
Tržní podíl		X				X		
Personální zabezpečení		X				X		
Efektivnost propagace		X				X		
Podpora prodeje			X				X	
Marketingový informační systém			X				X	

Pramen: interní zdroje podniku

Silné stránky:

- jméno společnosti

- tradice společnosti
- vysoká kvalita doprovodných služeb
- vysoký tržní podíl na tuzemském trhu
- velmi dobré personální zajištění

Slabé stránky:

- malá propagace firmy
- personální zabezpečení marketingově nekvalifikovanými lidmi

Tab. č. 10: Výroba podniku

Faktor	Zhodnocení stavu					Důležitost		
	1	2	3	4	5	1	3	5
Zařízení			X			X		
Pružnost změn			X			X		
Kapacita			X				X	
Technická zručnost		X				X		
Plnění termínů		X				X		
Schopní pracovníci	X					X		
Výzkum a vývoj			X				X	
Ekonomika výroby			X				X	
Kvalita výrobků	X					X		

Pramen: interní zdroje podniku

Silné stránky:

- vynikající technická zručnost pracovníků a jejich celkové hodnocení,
- vysoká kvalita výrobků,
- technická zručnost pracovníků a jejich celkové hodnocení, ochota pracovat přesčas,
- plnění termínů.

5.4. O-T analýza

O-T analýza se řadí mezi vnější činitele a představuje rozbor příležitostí a ohrožení dalšího rozvoje firmy. Tato analýza umožňuje rozšířit atraktivní příležitosti na trhu,

kteřé mohou podniku přinést výhody nad ostatními účastníky ekonomické soutěže. Nutí tak k zamyšlení nad hrozbami, kterým bude firma čelit.

Stejně tak jako u silných a slabých stránek se i zde na základě získaných informací identifikují nejdříve možné **příležitosti** firmy MK Profi:

- vstup na zahraniční trhy,
- rozšířit nabídku výrobků a uspokojit další potřeby zákazníka,
- rozšířit spolupráci s dalšími prodejci
- intenzivnější využívání výhod, které přináší internet a e-mail.

Možná **ohrožení** firmy MK Profi jsou především v:

- silnější konkurenci,
- nesolventnosti odběratelů,
- snížení poptávky na trhu.

5.5. Zhodnocení SWOT analýza

Analýza SWOT je kombinací S-W a O-T analýzy, dává tyto dvě analýzy do vzájemných souvislostí. Z provedené S-W analýzy vyplynulo, že firma MK Profi má daleko více silných stránek než slabých. Také seznam možných příležitostí je delší než výčet možných hrozeb. Tato kombinace (převaha silných stránek a příležitostí) je tou nejlepší možnou výchozí situací. V takovém případě lze předběžně doporučit aplikování expanzivních strategií, které se budou snažit aktivací silných stránek podniku využít nabízející se příležitosti.

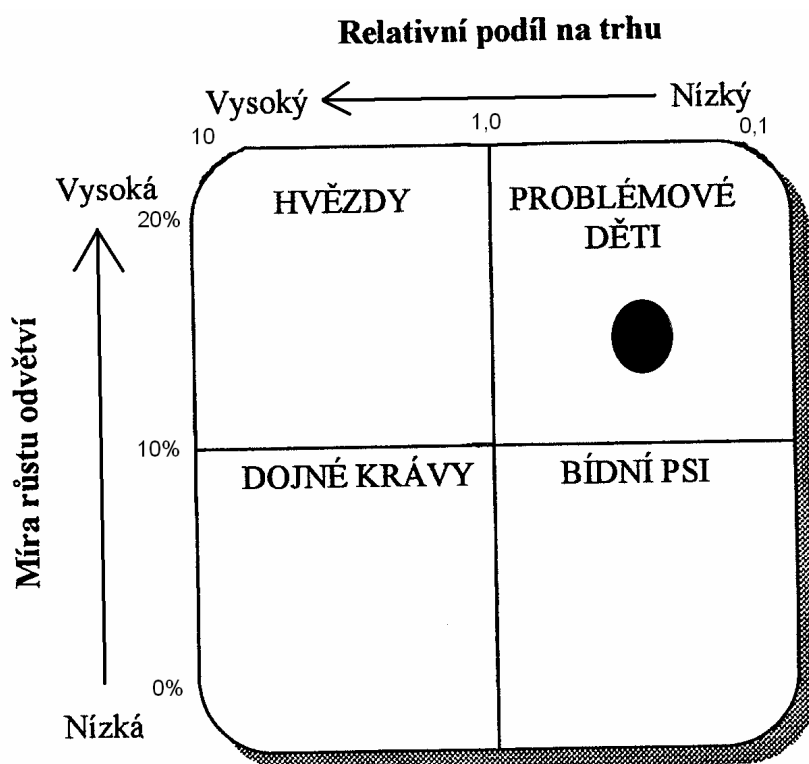
5.6. Portfolio matice BCG

Strategické podnikatelské jednotky (SPJ) představují činnosti podniku s jasně stanoveným cílem, s potřebami určenými specifickými skupinami zákazníků a samostatně přispívající k hospodářského výsledku podniku jako celku. SPJ může být celý podnik, výrobková řada nebo dokonce i jeden výrobek. Za SPJ je zde zvolen celý podnik MK Profi (viz obrázek 8).

Tempo růstu trhu je 14%

Relativní podíl na trhu je 0,5

Obrázek 8: Matice BCG



Pramen: interní zdroje podniku

Z provedené analýzy portfolia vyplývá, že firma MK Profi má oproti firmě K & K Poker s. r. o. Bechyně horší postavení. Rychlý nárůst trhu dodává na atraktivitě, ale relativně slabé pozice z hlediska nízkých tržních podílů vyvolávají otázku: může být ziskový potenciál vyskytující se v souvislosti s nárůstem trhu reálně podchycen? Otazníkové aktivity jsou „požírači hotovosti“, protože jejich požadavky na hotovost jsou vysoké a jejich generování hotovosti je nízké. Doporučené strategie jsou: zbavit se těch, které jsou slabší a méně atraktivní a zastiňují ty, které se stanou „hvězdami“.

5.7. Stanovení marketingových cílů

Marketingové cíle vycházejí z provedené SWOT analýzy a jsou v souladu s poznáním silných a slabých stránek podniku, příležitostmi a ohroženími.

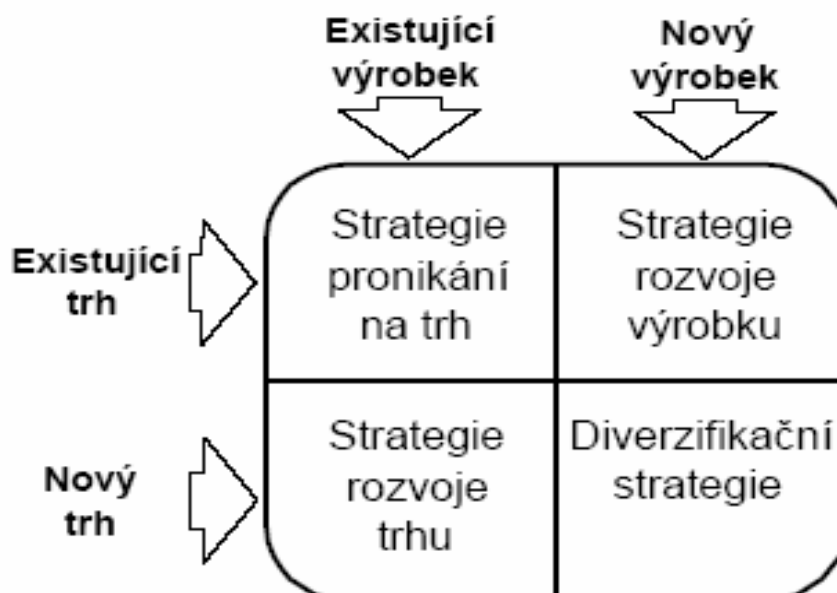
Marketingové cíle firmy MK Profi pro rok 2008:

- zvýšit tržby v roce 2008 o 20% oproti roku 2007,
- zvýšit hrubý zisk v roce 2008 o 15% oproti roku 2007,
- udržení vlastní pozice na domácím trhu
(či její zlepšení),
- v roce 2008 vyčlenit více finančních prostředků na účinnou reklamu a podporu prodeje vlastních výrobků a získání u zákazníků většího podvědomí o firmě,
- analyzovat potřeby zákazníků a chování konkurence.

5.8. Návrh marketingové strategie

Provedená SWOT analýza prokázala, že firma MK Profi disponuje daleko více silnými stránkami než má těch slabých. Také v okolí společnosti se vyskytuje více možných příležitostí než hrozeb. Cíle firmy jsou též nastaveny růstově. Tato kombinace vytváří nejlepší předpoklady pro uplatnění růstových (expanzivních) strategií podle Ansoffa (viz tab. č. 11).

Obrázek 9: Strategie podle Ansoffa



Pramen: [6]

Na základě těchto expanzivních strategií je sestaven dotazník, který pomáhá přesněji určit směr, kterým by se měl podnik vydat, resp. marketingovou strategií. Tento dotazník byl předložen k vyplnění jednatelem firmy MK Profi.

Legenda k dotazníku:

0	1	2	3
vůbec ne	částečně přesné	poměrně přesné	naprosto přesné

Dotazník:

	0	1	2	3
1 Obvyklá základna zákazníků se celkově zmenšuje	X			
2 Rád riskujete			X	
3 Vaše výrobky (služby) lze snadno popsat				X
4 Vaše podnikání je velmi specializované			X	
5 Nové technologie nebo napodobeniny odsunují vaše běžné výrobky mezi zastaralé	X			
6 Vašimi zákazníky jsou hlavně velké a rostoucí organizace	X			
7 Nemáte mnoho volných financí, které byste mohli investovat do podniku				X
8 Potřebujete nové podněty, často a osobně		X		
9 Vaše výrobky (služby) nabízejí zákazníkům širokou škálu užítku				X
10 Existující základna zákazníků nabízí mnohem větší odbytové možnosti				X
11 Na nových výrobcích a službách by byla vyšší marže				X
12 Z vaší firmy odešel klíčový člověk a to pro vás má kritické následky		X		
13 Velikost vaší firmy je přesně podle vašich představ			X	
14 Vaše přednosti jsou hlavně v technické oblasti			X	
15 Průměrné množství objednávek klesá	X			
16 Dosavadním výrobkům nebo službám již prošla záruční lhůta	X			
17 Máte dobré vztahy se svými zákazníky				X
18 Vaše výrobky (služby) by bylo třeba standardizovat, abyste snížili náklady		X		
19 Konkurence vás ničí		X		
20 Vaši odběratelé inovují	X			
21 Vaším cílem je zůstat téměř beze změn		X		
22 Někdo nabídl, že koupí vaši firmu	X			
23 Zjišťujete podobnost mezi vašimi zákazníky				X
24 Je pro vás docela snadné přijít s novými výrobky a službami			X	
25 Po vašich výrobcích a službách je velká poptávka			X	
26 Váš nový partner má vynikající kontakty v dalších oblastech podnikání, které vás zajímají			X	
27 Vaše výrobky (služby) jsou na trhu relativně nové	X			
28 Jste nadšenec				X
29 Konkurenční boj je docela čistý				X
30 Dovedete dobře nacházet zákazníky a prodávat			X	
31 Máte schopnosti vytvářet nebo nacházet nové výrobky a služby				X
32 Vidíte lepší podnikatelské možnosti				X
33 Dosavadní zákazníci narůstají jen skromně				X
34 Vaše výrobky (služby) se nehodí k opakovanému nákupu				X
35 Máte rozsáhlé znalosti o svých dosavadních zákaznících (řekněme tři nebo více kontaktů u každého)				X
36 Vaše výrobky (služby) jsou konkurenceschopné				X

37	Dobře inovujete a přicházíte s novými nápady			X	
38	Vaše odběratelská základna se rychle zmenšuje	X			
39	Konkurence má na váš podnik malý dopad		X		
40	Vaše výrobky (služby) začínají vypadat omšele a zastarale	X			
41	Expanze je neuskutečnitelná		X		
42	Máte vynikající nový nápad			X	
43	Dosavadní poptávka klesá	X			
44	Neumíte příliš dobře zvládat změny		X		

Pramen: interní zdroje podniku

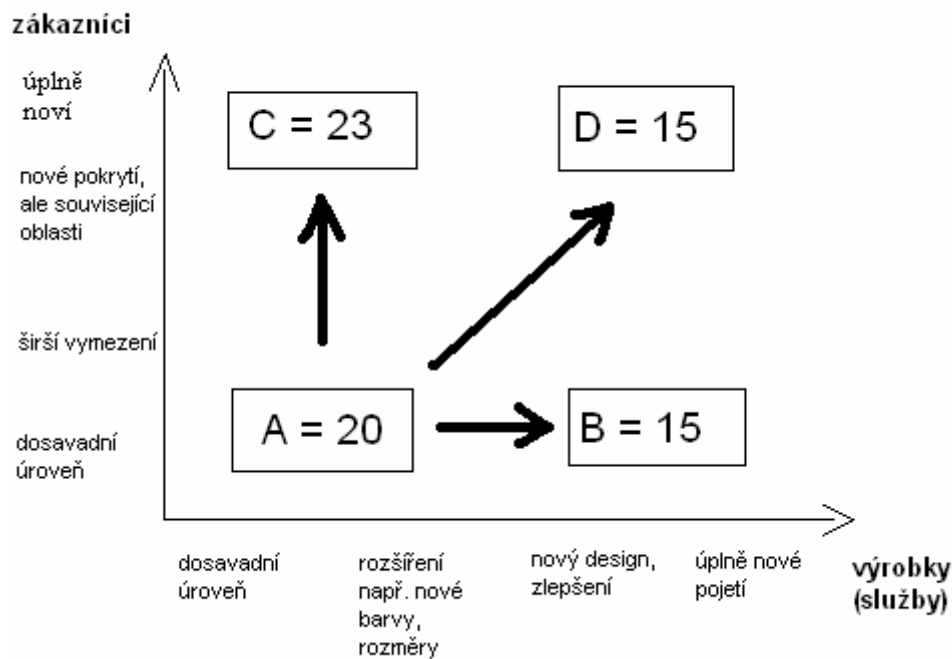
Sečtením bodů se dostanou čtyři hodnoty pro čtyři skupiny A, B, C a D v tab. č. 11. Dosazením výsledků do grafu se pak získá představa, kterým směrem by se měl podnik vydat – viz obrázek č. 10.

Tab. č. 11:

A	Body	B	Body	C	Body	D	Body
4	2	5	0	1	0	2	2
7	3	6	0	3	3	8	1
10	3	11	3	9	3	12	1
13	2	14	2	15	0	16	0
17	3	20	0	18	1	19	1
21	1	24	2	23	3	22	0
27	0	31	3	25	2	26	2
33	3	35	3	29	3	28	3
39	1	37	2	30	2	32	3
41	1	40	0	34	3	38	0
44	1	43	0	36	3	42	2
	20		15		23		15

Pramen: interní zdroje podniku

Obrázek 10: Graf zákazníci - výrobky



Pramen: interní zdroje podniku

Z vyplněného dotazníku vyplývá, že firma MK Profi by se měla především soustředit na stávající výrobky a snažit se najít nové zákazníky (nejvíce bodů získala skupina C). Pokud bychom použili Ansoffovu terminologii, jedná se o strategii rozvoje trhu.

Druhou možnou expanzivní strategií, vyplývající z provedených analýz, je strategie tržní penetrace, kdy se firma snaží se stávajícími výrobky o hlubší a intenzivnější proniknutí na současný trh s cílem zvýšit svůj obrat.

I z provedené portfolio matice BCG vyplývá, že výše uvedené strategie, především strategie rozvoje trhu, jsou pro firmu MK Profi vhodné.

6. DISKUSE

Pro porovnání jednotlivých strategií na zlepšení situace MK Profi jsou vybrány strategie rozvoje trhu a strategie tržní penetrace.

6.1. Strategie rozvoje trhu

Jedná se o strategii, kdy stávající výrobky jsou uplatňovány na nových trzích. Při vzniku firmy MK Profi v roce 1995 bylo původním záměrem společnosti obsluhovat pouze tuzemský trh. Po čase projeví zájem o výrobky MK Profi i zahraniční zákazníci (několik prodejců kachloví na Slovensku, v Rakousku a Polsku), se kterými firma dlouhodobě spolupracuje.

V dnešní době společnost vyváží zanedbatelnou část své produkce právě těmto prodejcům a zde se tudíž společnosti otevírají nové lepší možnosti uplatnění v zahraničí. Již nyní společnost splňuje nejpřísnější normy, které vyžaduje Evropská unie. Znalost zahraničních trhů a nižší výrobní cena je velká příležitost pro firmu MK Profi.

6.2. Strategie tržní penetrace

Zde se jedná o strategii, kdy současné výrobky jsou uplatňovány na současných trzích. Je důležité stimulovat stávající zákazníky. Spokojený zákazník se k nám vrátí a bude společnosti „dělat“ dobrou reklamu.

Firma MK Profi nemá vedoucí postavení na trhu, avšak díky dobrému jménu a vysoké kvalitě svých výrobků si drží velmi významnou pozici. Nejbližší konkurent, firma K & K Poker s.r.o. Bechyně, má tržby dvojnásobně vyšší. Obě společnosti si jsou schopny konkurovat, jak v kvalitě, tak v jeho ceně. Určitá konkurenční výhoda by se mohla získat právě v účinnější reklamě a podpoře prodeje. Doporučením by proto pro firmu MK Profi bylo, více se upřít na pozornost zvýšení podvědomí vlastních výrobků či společnosti a vyčlenit na tento účel více financí prostředků.

Jako nejvhodnější a velmi perspektivní varianta by pro firmu MK Profi byla nejpravděpodobněji vybrána strategie rozvoje trhu.

6.3. Firma a zákazník

Průmyslovou společnost postupně vystřídá společnost informační. Tento vývoj si vyžádá nová pravidla v realizaci prodeje, která bude určovat jedině zákazník. Zákazník se tak stane zkušebním kamenem, na němž se budou ověřovat nové prodejní koncepce. Podniky by si měly uvědomit, že peníze ztratí svou moc na úkor informací, že důležitým konkurenčním faktorem se stane kvalita péče o zákazníka, založená na cíleném a systematickém budování vztahů

V dnešní době je zákazník čím dál nevyzpytatelnější. Firma musí být schopna se změnit a včas aktivně zahrnout do své strategie nové vývojové impulsy. Jde o to, aby sám určoval tempo proměny.

Zákazník už často nedokáže při dnešní rozmanitosti produktů posoudit, který z nich je lepší a který horší. Nezbývá mu než věřit, že je správné to, co mu firma řekne a předvede.

Firma MK Profi má jen nedostatečné informace o vlastních zákaznících, chybějí jim především ty, které pomáhají skutečně rozpoznat jejich nejpálčivější problémy. Firma by si se svými zákazníky měla vyměnit informace např. co může udělat lépe než všichni ostatní. Většinou nejde přímo o produkt, ale o výhody celkové nabídky, které je firma schopna poskytnout.

K těmto výhodám patří servis, záruky, osobní podpora a dodávka mimofiremních produktů usnadňující zákazníkovi práci.

Cestu k zákazníkovi si firma bude hledat pomocí komplexního akvizičního systému. Téměř ucpaným filtrem, který si vybudoval zákazník přesycený informacemi, lze proniknout jen řízením vztahů, tzn. že se firma MK Profi bude vytrvale ucházet o určitého zákazníka. Aby se firmě tato spolupráce podařila, bude potřebovat sedm kontaktů. Získat zákazníka lze v zásadě třemi způsoby:

- pozvat ho sedmkrát k sobě nebo za ním sedmkrát zajít,
- sedmkrát se s ním spojit telefonicky,
- sedmkrát mu zaslat reklamní materiály.

Každý z těchto způsobů je málo účinný, používá-li se osamoceně, a proto firma musí najít jejich vhodnou kombinaci.

Firma by tedy měla prosazovat pravidla nového, lidštitějšiho prodeje. Intenzivně se starat jak o nové, tak o staré zákazníky a hýčkat si je rozmanitými akcemi, jež mají jedno společné - řízení vztahů.

Podnik a zákazník by měli tvořit jednotku. Musí splynout vjedno, aby dosáhli společných cílů. Firma jedná ve prospěch zákazníka a zákazník zase ve prospěch firmy. Zde vítězí strategie, na které vydělají obě strany.

Pro firmu MK Profi by nejefektivnějším způsobem jak vtáhnout zákazníky do sítě bylo nejprve pozvat zákazníky do firmy a vyptat se jich na jejich názory. Dále uspořádat zákaznické fórum, na němž by odborník seznámil zákazníky se zajímavými tématy. Firma by též měla spolupracovat se svými pracovníky, měla by mít vizi a strategii a měla by především dobře znát své zákazníky, spojit se s nimi a dozvědět se o nich co nejvíce.

Zákazník budoucnosti bude chtít navazovat vztahy, bude vyžadovat, aby s ním firma zacházela uctivě, znala ho jménem, byla by k němu příjemná, starala se o něj a uznávala ho i jako člověka. Bude chtít, aby ho firma identifikovala, tedy rozlišila jako zákazníka a dovolila mu, aby se podílel na její činnosti.

7. ZÁVĚR

Úkolem této diplomové práce bylo analyzovat historii a současný vývoj podniku, kvalitu marketingové strategie a jejich nástrojů ve vybraném podniku a navrhnout určité zlepšení resp. zvýšení konkurenceschopnosti nabídky této firmy.

Objektem tohoto zkoumání byla firma MK Profi kachlová kamna, s. r. o. se sídlem v Horní Plané.

V této práci byla nejprve charakterizována historie a rozvoj společnosti MK Profi, její právní aspekty, předmět podnikání, výrobní postup.

Pro analýzu makroprostředí byla použita jedna z neznámějších metod – STEP analýza, která slouží jako nástroj k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. V rámci analýzy bylo rozděleno vnější prostředí na následující čtyři faktory: společenské, technologické, ekonomické a politicko-právní.

Dále byla provedena analýza mikroprostředí, která zahrnuje faktory, které může podnik do jisté míry využít, a které ovlivňují možnost podniku dosáhnout své hlavní funkce, tj. uspokojovat potřeby svých zákazníků. Součástí této analýzy je finanční analýza, která se zabývá finančními ukazateli podniku.

Na analýzu mikroprostředí bezprostředně navazovala analýza konkurence v odvětví, jejímž cílem bylo nalézt takovou pozici podniku, která by byla nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať již stávajících nebo potenciálních, dále ze strany dodavatelů, odběratelů a substitučních potenciálních substitutů. Vývoj tohoto odvětví je celkem vysoký. V posledních letech byl zaznamenán růst potenciálních konkurentů. Bariéry vstupu do odvětví nejsou téměř žádné. Konkurenti především bojují o perspektivní prodejce. S možným zdražováním energií vidí firma možnost v získání dalších zákazníků. Firma se v podstatě přizpůsobuje odběrateli a snaží se o zkvalitňování služeb zákazníkům.

Analýzou konkurentů jsem zjistil, že mezi největší konkurenty firmy MK Profi patří podniky Hein & spol. a K & K Poker.

Na základě výsledků analýz makroprostředí a mikroprostředí byly pomocí S-W a O-T analýzy nalezeny silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a ohrožení.

Atraktivita a dodavatelská pozice byla provedena BCG analýzou

Dále byly vybrány dvě expanzivní strategie, které se jevily jako nejvhodnější pro uplatnění v této firmě. Byla to strategie rozvoje trhu a strategie tržní penetrace. Pro srovnání těchto variant byly využity výsledky SWOT analýzy.

Pro variantu strategie rozvoje trhu by to pro firmu MK Profi znamenalo uplatnění na nových trzích se svými stávajícími výrobky a pro variantu strategie tržní penetrace by to znamenalo uplatnění na tuzemských trzích se svými stávajícími výrobky.

8. RESUMÉ

The aim of this master thesis is a proposal of new marketing strategy in a chosen company. Necessary theoretical background and the process of implementation of the strategy in the field of marketing and marketing analysis are characterized in the introductory parts of the thesis. The research conducted in the application part was done in the MK Profi, s. r. o. The description of marketing process and possible ways of finding a new strategy are the main aims in this part. The conclusion of the thesis is finding the most suitable marketing strategy and its implementation in the chosen company.

Key words: Marketing, strategy, marketing analysis, marketing strategy, implementation.

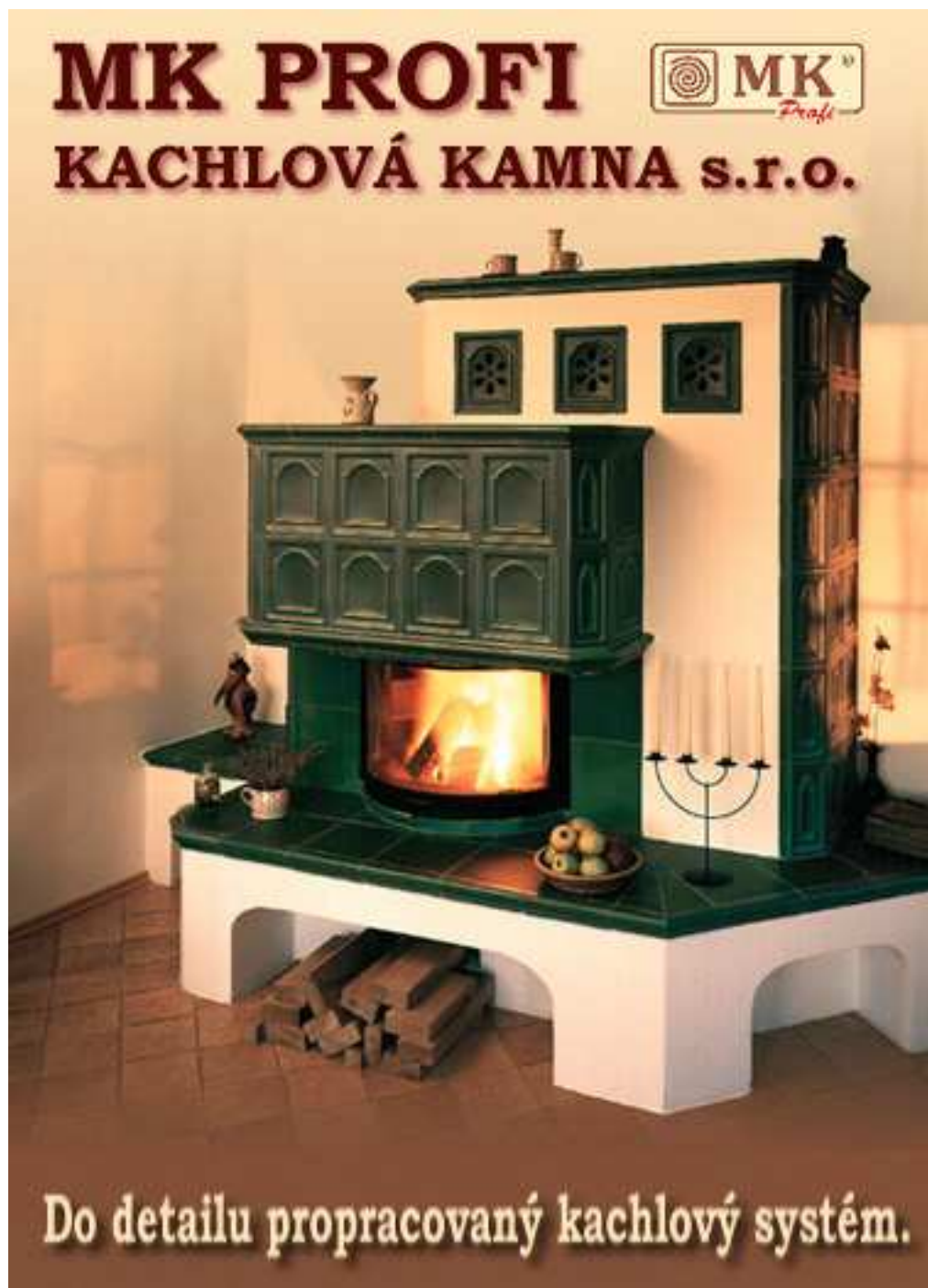
9. POUŽITÁ LITERATURA

1. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Praha, Grada Publishing 2004. ISBN 80-247-0513-3., 855 s.
2. KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha, Management Press 2000. ISBN 80-7261-010-4., 258 s.
3. KOLEKTIV: *Jak lépe rozumět zákazníkům*. Praha, OUBS 2003. ISBN 80-86717-10-0., 95 s.
4. ČICHOVSKÝ, L.: *Šest nových pohledů na marketing*. Marketing Magazín. č. 3, 2005.
5. KOTLER, P.: *Marketing, Management*. Praha, Grada Publishing 2001. ISBN 80-247-0016-6., 716 s.
6. HRON, J. – TICHÁ, I. – DOHNAL, J.: *Strategické řízení*. Praha, Skripta ČZU 2000. ISBN 80-213-0625-4, 274 s.
7. SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*. Praha, C. H. Beck 2000. ISBN 80-7179-422-8., 101 s.
8. KALKA, R. – MÄßEN, A. – VÁVROVÁ, V.: *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha, Grada Publishing 2003. ISBN 80-247-0413-7., 110 s.
9. HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha, Grada Publishing 2003. ISBN 80-247-0447-1., 200 s.
10. PARMOVÁ, D.: *Řízení služeb: přednášky*. ZF JU. Č. Budějovice 2004. ISBN 80-7040-673-9., 96 s.
11. LOŠŤÁKOVÁ, H.: *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha, Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0., 186 s.
12. HADRABA, J.: *Marketing: Produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň, Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk 2004. ISBN 80-86473-89-9., 216 s.
13. TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V.: *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha, Grada Publishing 2001. ISBN 80-247-0053-0., 352 s.
14. URL: <<http://www.mkprofi.com/>> [cit. 2008-1-15]
15. URL: <<http://www.csu.com/>> [cit. 2008-2-20]
16. URL: <<http://www.cnb.com/>> [cit. 2008-2-20]

10. SEZNAM PŘÍLOH

1. Úvodní internetová stránka firmy MK PROFI
2. Titulní stránka nabídkového katalogu

Příloha 1: Úvodní internetová stránka firmy MK PROFI



Zdroj: <http://www.mkprofi.com>

Katalog MK PROFI



Zdroj: Propagační materiál firmy MK PROFI