J I H O Č E S K Á U N I V E R Z I T A
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Z E M Ě D Ě L S K Á F A K U L T A

Studijní program: 6208 T Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor
Katedra: Obchodu

Diplomová práce

Marketingové plánování ve vybrané firmě

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Kamil Pícha, Ph.D.

Autor:
Lenka Semová

2006

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Marketingové plánování ve vybrané firmě“ vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci použila, jsou uvedeny v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 20. dubna 2006

……

Lenka Semová

Ráda bych na tomto místě poděkovala Ing. Kamilu Píchovi, Ph.D. za cenné rady, podněty a připomínky při odborném vedení mé diplomové práce.

SUMMARY

The principal objective of this dissertation is the examination of marketing planning in chosen firm and making a marketing plan on the bases of ascertained data. The object of research was the business firm specialized in trade in office furniture. The necessary information was got at by an interview with the firm owner, browsing the web sites of the firm, selected literature and Internet. According to the interview with the firm owner it could be said that there is nobody who makes marketing, marketing planning or marketing plans. It was proposed to draw up a marketing plan in six steps: situation analysis, objectives setting, strategy, tactic steps, estimates and control. SWOT analysis could be calculated and made up on the basis of results received from the situation analysis. Also marketing objectives and strategy could be set according to the situation analysis. The company strategy of "Development and increase" consisting in maintenance of market share has been recommended. Also the next steps were projected. Improvement of marketing; marketing planning and making consumer investigation were recommended for the future development of company. The marketing plan has been never made in this company and I hope that my project could be instruction how make its in praxis.

Key words: Marketing planning – marketing plan – situation analysis - SWOT analysis

1. ÚVOD

Celá staletí se generace kupujících a prodejců setkávají na tržištích tváří v tvář, směňují peníze za produkty, dohadují se, smlouvají a obchodují. A vždy jsou mezi nimi obchodníci, kteří dokáží nejlépe vystihnout potřeby a přání svých zákazníků.

Marketing je funkcí firmy, která identifikuje nenaplněné potřeby a požadavky, definuje a měří jejich velikost, určuje, kterým cílovým trhům může organizace nejlépe sloužit, rozhoduje o patřičných výrobcích, službách, programech, které mají sloužit těmto trhům, a vyzývá každého v organizaci k tomu, aby „myslel na zákazníka a sloužil mu“. Ze společenského hlediska je marketing silou, která využívá industriální kapacitu národa k tomu, aby uspokojovala materiální potřeby společnosti.

Na marketing se nesmí pohlížet úzce jako na úkol nalézání chytřejších způsobů jak prodávat výrobky firmy. Autentický marketing není uměním prodeje toho, co bylo vyrobeno, ale poznáním toho, co vyrábět. Je to umění identifikace a pochopení potřeb zákazníka a tvorby řešení, která poskytují spokojenost zákazníkům, zisk výrobcům, obchodníkům či poskytovatelům služeb. Vedoucí postavení na trhu se získává vytvářením spokojenosti zákazníka prostřednictvím inovace výrobku, kvality výrobku a služby zákazníkovi. Jestliže tyto věci chybí, nemůže je nahradit žádná částka na reklamu, stimulování prodeje ani schopnost prodávat. Chytré firmy dneška neusilují pouze o prodej; dlouhodobě investují a uspokojují vzájemně vztahy se zákazníky, založené na dodávání kvality, služeb a hodnoty.

Koncepce a nástroje strategického plánování vznikly v sedmdesátých letech jako pozitivní důsledek šokových vln, které zasáhly ekonomiku USA. V současnosti je hlavním úkolem strategického plánování pomoci společnostem volit a organizovat podnikatelské aktivity takovým způsobem, který zaručí ekonomické zdraví firmy a i v případě, že nastanou neočekávané okolnosti ovlivňující podnikatelské aktivity.

Strategické plánování vyžaduje aktivity ve třech klíčových oblastech. První z nich zahrnuje řízení podnikatelských aktivit jako investičního portfolia, druhá se týká určování obchodní síly jednotlivých obchodních aktivit pomocí temp růstu trhu a konkurenčního postavení na trhu a třetí klíčovou oblastí je strategie. Pro každou podnikatelskou aktivitu je třeba vyvinout akční plán dosažení dlouhodobých cílů. Každá firma potřebuje vědět, jaké důsledky pro podnikání může mít její postavení v odvětví, její cíle, příležitosti, dovednosti a zdroje.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Základní pojmy marketingu

Před zpracováním literárního přehledu, který se bude týkat vypracování praktické části diplomové práce, považuji za důležité vyjasnit nejprve některé pojmy z marketingu.

2.1.1 Pojem marketing a strategický marketing

Marketing byl již definován různými autory různými způsoby, přesto všechny mají téměř shodný obsah. Firmy nemohou přežít pouze tím, že odvádějí dobrou práci. Marketing je funkcí firmy, jež spočívá v definování cílů zákazníka a nejlepším způsobu, jak jeho potřeby a požadavky konkurenčně a výnosně uspokojovat. V následujícím textu uvádím některé z mnoha definic marketingu.

Americká marketingová asociace uvádí definici marketingu z roku 1985 jako proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací (Kotler, P. 2001).

Jak píše Kotler, P. (2001), marketing je společenský a řídící proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.

Podle Světlíka, J. (1994) je marketing proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.

Cooper, J. a spol. (1999) definují marketing jako efektivní proces identifikování, předvídání a uspokojování potřeb zákazníka.

Marketing je aktivita která je přímo spojena s uspokojováním potřeb a přání zákazníka pomocí určité výměny která se provádí na místě zvaném trh. Výměna je v podstatě transakce mezi prodávajícím a kupujícím, kdy kupující kupuje zboží a zaplatí dodavateli dohodnutou cenu. Trh je tvořen všemi dodávajícími zboží nebo služby a kupujícími, kteří o toto mají zájem. (Marketingové noviny, 15. 10. 2001).

Tím, jak obchodování mohutnělo a stávalo se celosvětovým, ztráceli manažeři přímý kontakt se svými zákazníky. Vyráběli výrobky, o které na trhu nebyl zájem. Velké ztráty

je donutily k tomu, aby přání zákazníků začali pečlivě zjišťovat, a zaměřili se podle toho na výrobu. Z těchto zkušeností vycházejí nejen výše uvedené definice marketingu.

Jak píše Horáková, H. (2003), strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu (s řadou vývojových stupňů), uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. Lze ho charakterizovat jako proces spojený zejména:

- s vypracováním
  - analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku
  - analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku
  - analýz faktorů konkurence,
- s participací na vytvoření souborů cílů podniku a na formulování podnikových strategií pro jejich dosažení,
- se stanovením marketingových cílů,
- s vypracováním, realizací a kontrolou marketingovým plánů,
- s komplexním řízením marketingového procesu.

2.1.2 Marketingové řízení

Marketingové řízení musí být nedílnou součástí řízení organizace. Klíčová marketingová rozhodnutí se uskutečňují na úrovni vrcholového managementu podniku, a to v rámci procesu strategického plánování, kdy se definuje poslání podniku a kdy jsou formulovány cíle, jichž chce podnik v rámci své činnosti dosáhnout. Při definování poslání podniku je nutno vymezit okruh potenciálních zákazníků, na něž se podnik chce zaměřit, specifikovat jejich potřeby a zvolit prostředky, jimiž budou tyto potřeby uspokojeny. Takto definovaná povaha podnikání je pak vodítkem při výběru tržních příležitostí, které jsou určovány potřebami zákazníků, aktivitami konkurence, dostupnými zdroji, kvalitou řízení podniku a faktory marketingového prostředí (Foret, J. a kol, 2001)

Podle Kotlera, P. (2001) je marketingové řízení profese zahrnující rozbor, plánování, provádění a kontrolu; pokrývá myšlenky, zboží a služby; spočívá na představě směny a jeho cílem je dosáhnout spokojenosti zúčastněných stran.

Podle Horákové, H., (2003) je marketingové řízení výraznou manažerskou činností v rámci řízení rozhodování. V podniku to jsou soustavné a vědomé aktivity znamenající přizpůsobení podnikové reality vnějšímu prostředí.

2.1.3 Marketingová a prodejní koncepce

Marketingová koncepce není shodná s pojmem prodejní koncepce. Bohužel ještě dnes mnoho firem mezi nimi žádný rozdíl nevidí.

Dle Kotlera, P. (2001) prodejní koncepce zastává stanovisko, že spotřebitelé, kdyby byli ponecháni sami sobě, si obyčejně nekoupí dost výrobků organizace. Ta proto musí vyvíjet agresivní prodejní a propagační úsilí.

Většina firem praktikuje prodejní koncepci, když má nadbytečné kapacity. Jejich cílem je prodat to, co vyrábějí, spíše než vyrábět to, co mohou prodat. Cílem marketingu je však učinit prodávání nadbytečným (Foret, J. a spol. 2001).

Podle Čichovského, L. (2001) prodejní koncepce vychází z předpokladu, že zákazník v roli uživatele si sám najde cestu k výrobku nebo službě. Management je totiž natolik přesvědčen o svých kvalitách a předvídavosti, že vyrábí produkt, který je na trhu žádán, a tak prostě a jednoduše bez předchozího stanovení, komu je produkt určen, vyrábí a vyrábí. Je to tedy velice riziková koncepce.

Cooper, J. a kol. (1999) zastávají stanovisko, že marketingová koncepce určuje, co znamená tržní orientace firmy. Říká, že firma musí hledat odpověď na otázky: Kdo jsou její zákazníci? Co potřebují? Jak je může firma uspokojit? Firma tedy musí porozumět trhu a svým zákazníkům. Bez toho efektivně podnikat nedokáže. Marketingová koncepce přináší firmě pocit jistoty a východisko pro ziskový rozvoj podnikatelských aktivit.

Theodore Levitt formuloval pronikavý kontrast mezi prodejní a marketingovou koncepcí: Prodávání se soustřeďuje na potřeby prodávajícího; marketing na potřeby kupujícího. Prodávání je zaujato potřebou prodávajícího převést svůj výrobek na hotové peníze; marketing myšlenkou uspokojování potřeb zákazníka prostřednictvím výrobku a celou hromadou věcí spojených s jeho vytvářením, dodáváním a nakonec spotřebou (Kotler, P. 2001).

Foret, J. a kol. (2001) definují marketingovou koncepci jako trvalou orientaci dodavatelského podniku na aktivní a efektivní uspokojování potřeb spotřebitelů, kterému podnik přizpůsobuje zaměření procesů vývoje, výroby a prodeje zboží. Přijetím

marketingové koncepce podnik zdůrazňuje snahu o řešení problémů spotřebitele, nikoli vlastních problémů.

Dodávají, že v marketingové koncepci se promítají čtyři hlediska:

- zaměření na cílové trhy – je pro ně nutné formulovat marketingové programy
- orientace na zákazníka – nutnost definovat potřeby zákazníka
- koordinace všech marketingových funkcí – např. propagace, distribuce, prodeje
- snaha o realizaci vytyčených cílů podniku na trhu.

Aplikovat marketingovou koncepci v praxi zpravidla nebývá snadné. Tato koncepce slouží managementu jako vodítko při jeho strategickém, taktickém i operativním rozhodování.

Kotler, P. (2001) rozlišuje ještě výrobní a výrobkovou koncepci. Výrobní koncepce zastává stanovisko, že spotřebitelé budou mít v oblibě ty produkty, které jsou lehce dostupné a za nízkou cenu. Výrobková koncepce předpokládá, že zákazníci budou preferovat ty produkty, které mají nejvyšší jakost, výkonnost nebo zcela nové vlastnosti.

2.1.4 Nástroje marketingu

Dle Kotlera, P. (2001) soubor marketingových nástrojů je marketingový mix, který firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.

Majaro, S. (1996) definuje marketingové nástroje jako opatření, která v konečném důsledku pomáhají uspokojit požadavky zákazníků takovým způsobem, který umožňuje firmě dosáhnout svých cílů optimální cestou.

Všichni autoři se shodují na čtyřech základních marketingových nástrojích označovaných jako 4 “P“. Jsou jimi

- Product - produkt
- Place - distribuce
- Price - cena
- Promotion - propagace

Produktem rozumíme jakoukoliv nabídku, která je určena trhu za účelem uspokojení určitě potřeby. V podstatě z hlediska marketingu je to celková nabídka zákazníkovi, tedy nikoliv jen podstata produktu, která je příčinou nákupu, např. i značka a obal (Peterka, V. 1995).

Kotler, P. (2001) i Peterka V. (1995) se shodují, že produktem může být hmotný výrobek, služba, pouhá myšlenka nebo seskupení osob.

Majaro, S. (1996) považuje produkt za srdce marketingového mixu, protože bez těchto produktů nelze uspokojit potřeby zákazníka.

Distribuce. Podle Kotlera, P. (2001) distribuční systém zprostředkovává cestu produktu od výrobce k zákazníkovi.

Obchodní prostředníci (velkoobchod, maloobchod) nakupují zboží od výrobců, které pak s určitým ziskem prodávají dalším účastníkům distribučního řetězu. Distribuci zprostředkovávají obchodní reprezentanti , agenti i nezávislí prodejci. (Peterka, V. 1995).

Jak píše Majaro, S. (1996), za důležité lze považovat také to, aby zákazník obdržel výrobek nebo službu tehdy, když si je chce koupit.

Cena je podle Světlíka, J. (1994) částka peněz, kterou musí zákazníci za výrobek zaplatit.

Majaro, S. (1996) upozorňuje na odlišnost ceny od ostatních prvků marketingového mixu. Její výhodou (někdy také nevýhodou) je, že může být snadno měněna, což má bezprostřední dopady.

Jak píše London, J. a kol. (1991), je nutné zjistit, jak citlivý je cílový trh na změny ceny a lze vyzkoušet si cenu na malém výseku trhu dříve, než je definitivně stanovena.

Promotion je podle Kotlera, P. (2001) různorodá činnost, kterou firma rozvíjí, aby s vlastnostmi svých výrobků seznámila cílové zákazníky a přesvědčila je o jejich koupi.

Pro Coopera, J. (1999) přestavuje způsob komunikace s cílovou skupinou zákazníků a má širší význam než pouhá reklama.

Pro výrobce je propagace nejméně nákladný přístup k trhu, pro spotřebitele užitek v podobě získaných zpráv, které přispívají k jeho orientaci na složitém trhu (Peterka, V. 1995).

Kotler, P. 2001 řadí k nástrojům promotion reklamu, podporu prodeje, public relations a publicitu, osobní prodej, přímý marketing.

2.2 Strategické marketingové plánování

Strategické marketingové plánování je nedílnou součástí strategického plánování podniku, které marketingové plánování předchází a vytváří prostor (ohraničení), v jehož rámci jsou strategické marketingové plány formulovány.

2.2.1 Význam plánování a strategického marketingového plánování

Termín **plánování** se používá k popisu metod objasňujících jak použít marketingových zdrojů k dosažení marketingových cílů. Marketingové plánování se používá k rozdělování trhu na části (segmentaci trhu), k identifikaci tržní pozice, k předpovědi velikosti trhu a k plánování a realizování uskutečnitelného tržního podílu v rámci segmentu trhu (Westwood, J. 1999).

Horáková, H. (2003) definuje plánování obdobným způsobem – plánování je součástí řízení. Je to proces spojený

- s formulováním cílů podniku dosažitelných v budoucích časových obdobích,
- s určením postupů a prostředků, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo.

Jak píše Meffert, H. (1996) plánování jako tvůrčí myšlení pro budoucnost není sic s to vyloučit chybující podnikovou politiku, která má své příčiny v nepředvídatelném vývoji, avšak nabízí srovnatelně největší ochranu před ekonomickým neúspěchem.

Majaro, S. (1996) spatřuje v marketingovém plánování řadu výhod, které musíme pochopit a zapamatovat si je:

- pomáhá koordinovat činnosti, které napomáhají dosažení cílů v určitém čase,
- nutí vedení firmy přemýšlet o budoucnosti systematickým způsobem,
- umožňuje lepší přizpůsobení zdrojů zjištěným možnostem trhu,
- plánováním se zvyšují možnosti objevovat příležitosti na trhu,
- umožňuje zlepšit komunikaci uvnitř firmy a vyhnout se konfliktům mezi jednotlivými profesemi nebo stupni řízení,
- zajišťuje větší připravenost přizpůsobit se změnám a větší stimulaci,
- umožňuje průběžné sledování činnosti.

Vejdělek, J. (1999), Foret, M. a kol. (2001) i Meffert, H. (1996) rozlišují strategické, střednědobé a operativní plánování.

Strategické plánování představuje v marketingu součást řídícího procesu, v němž se rozvíjí a udržuje shoda mezi cíli a zdroji podniku se stále se měnícími tržními příležitostmi a hrozbami jeho vnějšího prostředí. Cílem strategického plánování je tedy formulace a modifikace aktivit a produktů podniku takovým způsobem, který zaručuje dosažení uspokojivého zisku a umožňuje udržení stability anebo zajištění růstu firmy (Foret, M. a kol., 2001). Jak píše Horáková, H. (2003), u **strategických plánů** je důležitý předpokládaný časový horizont – podniky uvažují časové období nejméně v délce tří let, spíše však pěti a více let. Změny, ke kterým dochází v této časové etapě, se promítají většinou do ročních marketingových plánů a tak se roční marketingové plány stávají „součástí“ strategického marketingového plánování.

Strategické plány jsou vodícími podklady pro tvorbu **střednědobých plánů** organizace. Střednědobý plán pro jednoletý až tříletý časový horizont je směrnicí, která ukazuje, jak organizace hodlá v souvislosti s očekávanou poptávkou realizovat v daném období strategický plán (Vejdělek, J., 1999).

Operativní plány jsou konkretizací a zpřesněním úkolů obsažených ve strategických a střednědobých plánech. Stanoví úkoly a specifikují činnosti nutné k jejich splnění. Odpovídají na dvě otázky: Co je třeba v plánovaném období pro plnění plánů udělat a co budou stát činnosti, které je nutno vykonat (Vejdělek, J., 1999).

Podle Kincla, J. a kol. (2004) jsou podkladem pro **marketingové strategické plánování** výsledky marketingové analýzy, prognózování, analýzy účinnosti jednotlivých marketingových nástrojů i celého marketingového mixu. Výstupem je potom marketingový plán, složený z marketingových programů pro jednotlivé složky portfolia firmy. Svou funkčností by pak měl být schopen pružně reagovat na neustále se měnící prostředí.

Jak píše Kotler, P. (2001), tržně orientované strategické plánování je manažerský proces rozvíjení životaschopné shody mezi cíli, dovednostmi a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet podnikatelské aktivity a produkty firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.

2.2.2 Plánovací etapa strategického marketingového procesu

Strategický marketingový proces respektuje cíle a omezení vyplývající ze strategického řídícího procesu (Obrázek č. 1) 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.

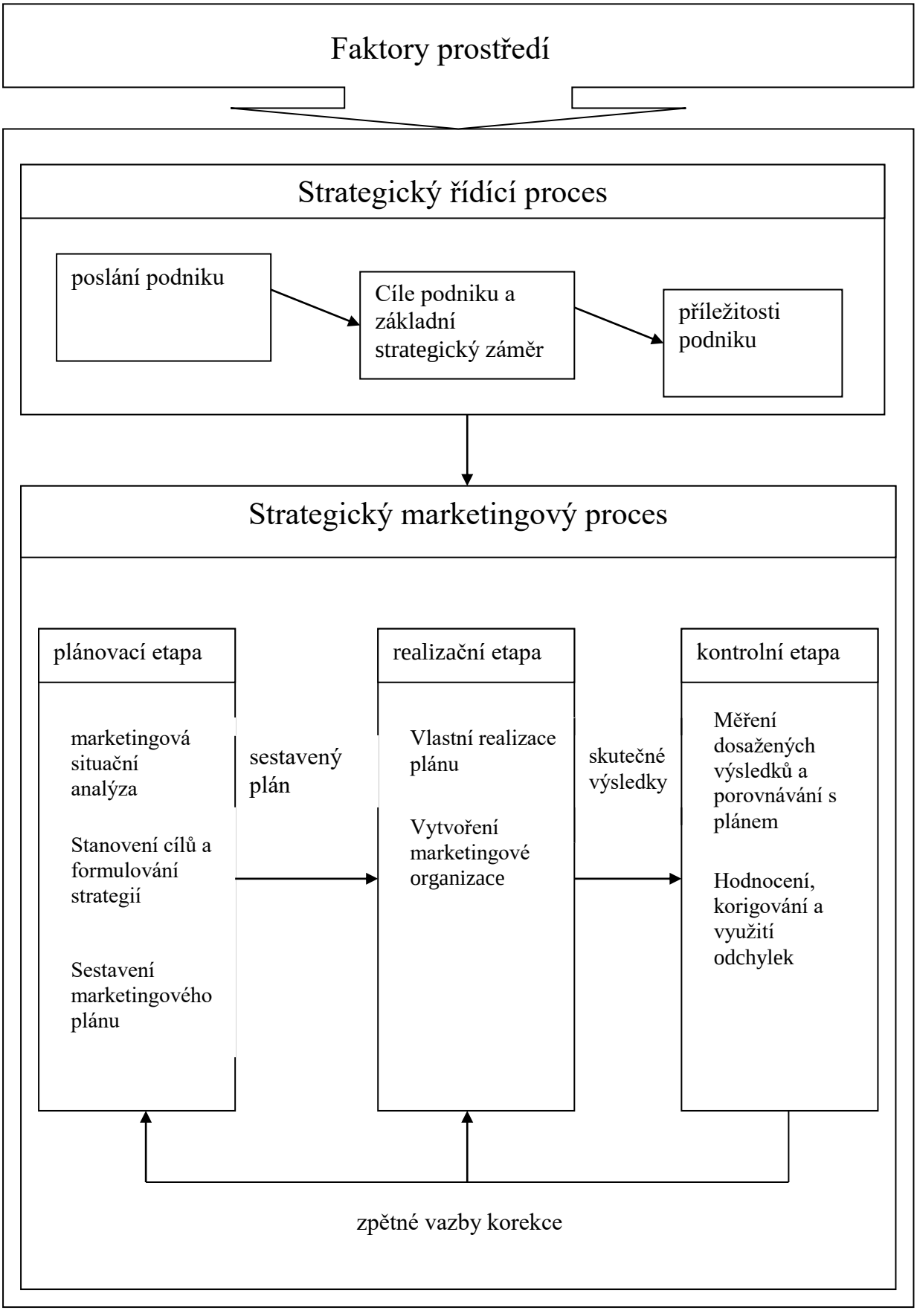
Sled těchto etap nelze měnit. V rámci marketingového procesu jsou chápány jako celek, který obsahuje jak zpětné vazby, tak kontrolní mechanismy.

Plánovací etapa je proces zahrnující kroky v následujícím pořadí:

- Marketingová situační analýza,
- Stanovení marketingových cílů,
- Formulování marketingových strategií,
- Sestavení marketingového plánu.

(Horáková, H., 2003).

Obrázek č. 1: Strategický marketingový proces (Horáková, H., 2003)



2.2.2.1 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza je kritické, nestranné, systematické a důkladné zkoumání

- vnitřní situace podniku,
- šetření postavení podniku v daném prostředí.

Ve shodě s výsledky analýzy podnik může pochopit, rozpoznat a identifikovat své vnitřní silné a slabé stránky, vnější příležitosti a ohrožení, vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením a posoudit možnosti jejich využití ve vzájemných souvislostech.

Marketingové prostředí podniku existuje ve dvou úrovních: jako makroprostředí a mikroprostředí. (Horáková, H., 2003).

Makroprostředí

Kotler, P. (2001) a Horáková H. (2003) se shodují, že makroprostředí do jisté míry podnikům diktuje, co a jak mohou a nemohou provozovat a je mimo dosah podnikové kontroly. Zahrnuje šest komponentů:

- Ekonomické činitele – hospodářská situace země a její vývoj, inflační tendence, nezaměstnanost…
- Demografické činitele – počet obyvatel, věková struktura, zaměstnání, hustota osídlení …
- Politikou situaci i její předpokládaný vývoj a legislativní podmínky
- Kulturní a sociální podmínky – hodnoty společnosti, způsob života…
- Technologické činitele – technologický rozvoj země, přijímání nových technologií…
- Přírodní faktory – klima, znečišťování ovzduší …

Hron, J. a kol. (2000) považují za analytický prostředek pro ohodnocení vlivů globálního prostředí STEP analýzu. Jedná se o hodnocení faktoru **s**polečenského, **t**echnologického, **e**konomického a **p**olitického.

Mikroprostředí

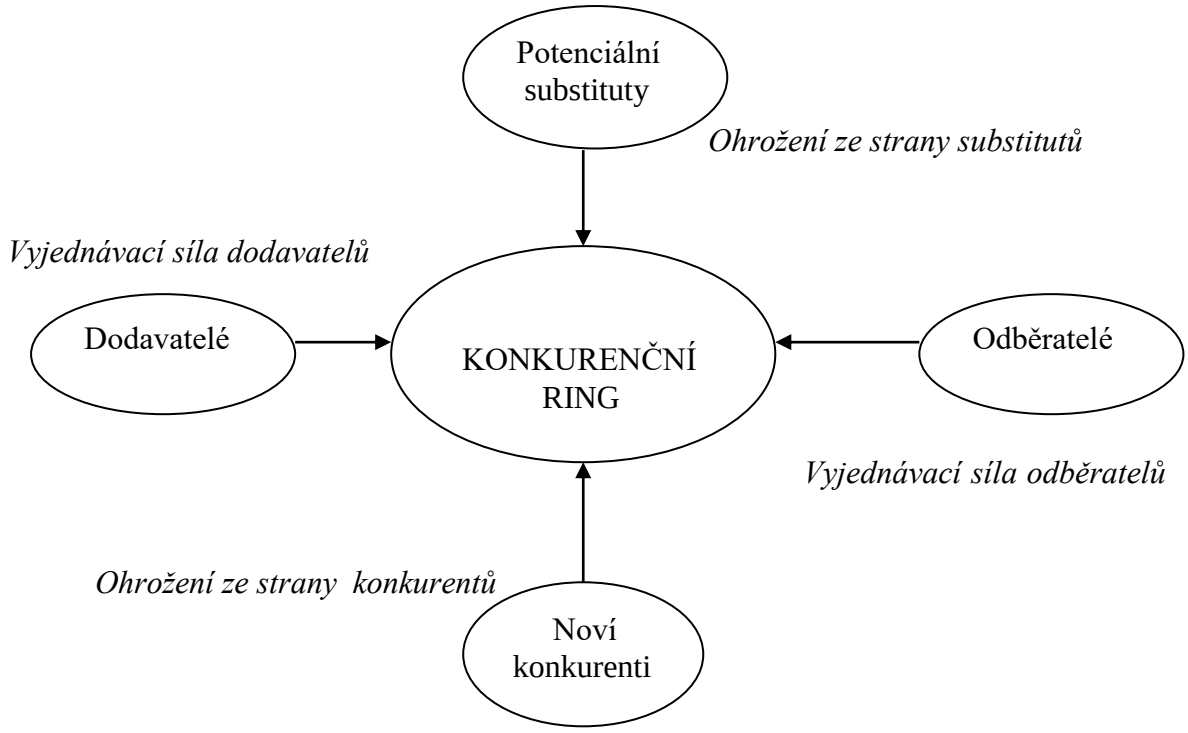
Jak píše Hron, J. a kol. (2000) mikroprostředí je nejbližší okolí podniku a podnik sám je jeho prvkem. Blízké okolí podniku lze analyzovat pomocí analýzy konkurence v odvětví – **Porterova modelu** (Obrázek č. 2).

Jedinečným analytickým přínosem Porterova modelu je systematičnost, se kterou prezentuje tvorbu konkurenčních sil. Za účelem analýzy konkurenčního prostředí je třeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil. Celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu a v konečném efektu determinuje zisky, kterých mohou podniky dosáhnout.

K základním pěti silám patří:

- ohrožení ze strany nových konkurentů – závisí na bariérách vstupu do odvětví, které jsou nejčastěji spjaty s působením některého z následujících 6 faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, diferenciace výrobků, nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí, přístup k distribučním kanálů, vládní politika.
- vyjednávací síla dodavatelů – dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat zvýšením cen nebo snížením kvality dodávaných surovin (produktů).
- vyjednávací síla odběratelů
- ohrožení substituty – čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.
- rivalita mezi existujícími podniky – rivalita je důsledkem každého z nich vylepšit vlastní pozici.

Obrázek č. 2: Porterův model



Pramen: Hron, J. a kol. (2000)

Kotler, P. (2001) ve své knize nazývá pět základních sil Porterova modelu takto: odvětvoví konkurenti, potenciální uchazeči, substituční produkty, zákazníci a dodavatelé.

Hron, J. a kol. (2000) zahrnuje do analýzy mikroprostředí také **vnitřní prostředí firmy** a uvádí, že nejčastěji jsou předmětem analýzy tyto oblasti:

- výroba – relace mezi náklady a prodejní cenou, vztah zásob vstupů, nedokončených a hotových výrobků, dominantní nákladové položky, výrobní kapacity apod.
- finance – základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele:
    - *ukazatele rentability* – rentabilita, resp. Výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Jako zvláštní skupina bývají vyčleněny ukazatele aktivity, jedná se o ukazatele stupně využití podnikových aktiv, neboli ukazatele rychlosti nebo do obratu zásob, pohledávek, hmotného investičního majetku

- *ukazatele zadluženosti* hodnotí finanční strukturu podniku, porovnávají vlastní a cizí finanční zdroje
- *ukazatele platební schopnosti*, tj. solventnosti a likvidity. Solventnost je obecná schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků. Likvidita je měřítkem krátkodobé nebo okamžité solventnosti
- *ukazatelé vycházející z údajů kapitálového trhu,* jde-li o akciovou společnost a její akcie jsou obchodovatelné na burze.

- marketing – účinnost reklamy, oslovování správného segmentu, udržení kontaktu se zákazníky, hledání nových trhů, zjistit hlavní konkurenty podniku apod.
- úroveň řízení a lidských zdrojů – kvalifikace zaměstnanců, jejich fluktuace, příčiny, platy, školení, odbornost manažerů a zvyšování jejich kvalifikace apod.
- výzkum a vývoj – adekvátnost financování výzkumu a výoje v podniku ve vztahu ke stanoveným cílům, způsob a výše financování apod.

SWOT analýza

Název je zkratkou z anglických slov

- Strenghts – silné stránky (S)
- Weaknesses – slabé stránky (W)
- Opportunities – příležitosti (O)
- Threats – hrozby (T)

Analýza je konkrétní metodou situační analýzy. Předpokládá informace o interní situaci firmy (silné a slabé stránky) a externí informace o množství příležitostí na trhu zboží a služeb a hrozby trhu, kde operuje. Výsledky analýzy umožňují zaujmout strategický postup v dané situaci (Pražská, L. 1997).

Dle Coopera, J. (1999) SWOT analýza umožňuje posoudit současné postavení firmy. U silných stránek je třeba zjistit které složky marketingového mixu mají vyšší úroveň a jak lze tyto přednosti využít. Veškeré slabé stránky je třeba identifikovat a co nejrychleji odstranit. Příležitosti firmy je nutné včas předvídat a přitom využít co nejvíce silných stránek firmy. Hrozby firma musí též včas předvídat a zvolit vhodnou strategii pro jejich eliminování.

Westwood, J. (1999) považuje SWOT analýzu za jednu z nejdůležitějších etap plánovacího procesu. Tato analýza klade otázky, které umožní marketingovým manažerům rozhodnout, zda podnik a produkt skutečně budou schopny splnit marketingový plán a jakým překážkám bude nutno čelit.

Vaculík, J. (2001) popisuje čtyři základní **strategie** vyplývající ze **SWOT analýzy**:

- **SO – strategie** „maxi maxi“ znamená využití silných stránek podniku a příležitostí; ofenzívní, potenciálně nejúspěšnější strategie, využívající síly podniku pro využití všech příležitostí
- **WO – strategie**, „mini – maxi“je zaměřena na minimalizaci slabých stránek a maximalizaci příležitostí; je pro ni typický opatrný přístup, posilování pozice k využití příležitostí, sdílení příležitostí se spolehlivým spojencem apod.
- **ST – strategie** „maxi – mini“ při střetu podniku s hrozbami ve vnějším prostředí maximalizovat silné stránky podniku a minimalizovat hrozby; jedná se o využití vnitřních sil k překonání hrozeb, zastrašení konkurence, uniknutí nebezpečí, využití rezerv vůči riziku, obejití hrozeb atd.
- **WT – strategie** „mini – mini“ je zaměřena na minimalizaci slabých stránek a hrozeb; pojena s pojmy ustoupit, kompromisy, spokojit se s málem, redukce záměru, likvidace záměru apod.

V zájmu podniku je dosáhnout pohybu z jiné pozice v matici do situace SO.

2.2.2.2 Stanovení marketingových cílů

Jak píše Horáková, H. (2003), marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly a podnik předpokládá jejich dosažení během určitého časového období. Jsou identifikovány se znalostí zákaznického i konkurenčního zaměření. Cíle se týkají výběru výrobků a jejich kombinací pro příslušné trhy a tržní segmenty.

Modelový postup stanovení marketingových cílů spočívá v určení předmětu činnosti podniku – „kdo jsme, čím se zabýváme, o co usilujeme“, v deklaraci poslání podniku, a stanovení podnikových a marketingových cílů.

Podle Kotlera, P. (2001) může firma na základě SWOT analýzy přikročit k určení specifických cílů pro dané plánovací období. Tyto cíle musejí být hierarchicky uspořádané od nejdůležitějšího k nejméně důležitému, měly by být kvantifikovány a reálné.

2.2.2.3 Formulování marketingových strategií

Jak píše Kotler, P. (2001) cíle určují, kam se chce firma dostat a strategie určuje, jak se tam dostat. Existuje mnoho druhů strategií.

Podle Horákové, H. (2003) formulování strategií obrazně řečeno začíná už definováním poslání organizace, stanovujícím její pozici, kterou se liší od ostatních organizací stejného nebo podobného typu v konkurenčním prostředí a udávajícím základní účel a směr jejího pohybu.

Marketingové strategie říkají, jak (jakým způsobem) konkurovat s výrobky nebo službami podniku na cílových trzích nebo tržních segmentech, jak (jakým způsobem) dosáhnout stanovených cílů. Ukazují, do kterých výrobků a trhů vložit podnikové zdroje (rozhodování v oblasti alokace zdrojů) a úsilí pro vytvoření základních preferencí v dané oblasti, které výrobky a trhy zvolit pro konkurování s ostatními rivaly na trhu.

Obrázek č. 3: Marketingové cíle a strategie

Marketingové cíle		**Marketingové strategie**	
Odpovědi na otázku	**Týkající se**	**Odpovědi na otázku**	**Týkající se**
Co? Kdo? Kdy?	• výrobku nebo výrobků • segmentu trhu nebo trhu • časových horizontů plnění	Jak?	• marketingového mixu

Pramen: Horáková, H. (2003)

Strategické alternativy

Jak píše Kotler, P. (2001) **Michaelu Porterovi** se podařilo shrnout strategie do tří základních typů, které vytvářejí dobré východisko pro strategické myšlení. Jejich názvy jsou:

- **Nákladová priorita**: firma tvrdě usiluje o to, aby dosáhla co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, mohla tak nabídnout produkty za nižší cenu než její konkurenti a dosáhnout většího podílu na trhu.
- **Diferenciace**: firma se soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v oblasti, která je důležitá pro velký počet zákazníků. Může například usilovat o vedoucí postavení v oblasti služeb, jakosti, stylu atd. Pěstuje ty silné stránky, které jí poskytují konkurenční výhodu a užitky v některé oblasti.
- **Ohnisko soustředění**: firma se soustřeďuje na jeden či více úzkých segmentů trhu místo toho, aby usilovala o celý trh. Soustřeďuje se na to, aby co nejlépe poznávala potřeby těchto segmentů a usiluje o vedoucí postavení v ceně nebo v jiné odlišné oblasti zájmu užšího okruhu zákazníků.

Tuto koncepci Portera ve své publikaci řadí Meffert, H. (1996) k parciálním přístupům systematizace marketingových strategií včetně koncepce Ansoffa, Kotlera stejně tak jako Gilberta a Strebela.

Ansoffova matice

Jak píše Majaro, S. (1996), tato matice (Tabulka č. 1) je vhodným nástrojem pro zkoumání marketingové strategie a je pojmenována po Igoru Ansoffovi, který ji poprvé zveřejnil ve své knize o strategii firmy v roce 1965.

Tabulka č. 1: Matice výrobek

Trhy / **Výrobky**	Stávající	Nové
Stávající	Tržní penetrace	Rozvoj trhu
Nové	Rozvoj výrobku	Diverzifikace

Pramen: Meffert, H. (1996)

Strategie tržní penetrace zahrnuje využití tržního potenciálu daným výrobkem na stávajících trzích. Spočívá zejména v zesílení marketingového úsilí.

Strategie rozvoje trhu usiluje o nalezení jednoho nebo více nových trhů pro nynější výrobky. Lze získat další odbytové trhy pomocí národního, mezinárodního rozšíření nebo získat nové tržní segmenty např. pomocí speciálních verzí výrobku.

Strategie rozvoje výrobku je založena na předpokladu, že pro existující trhy budou vyvinuty nové výrobky.

Strategie diverzifikace je charakteristická zaměřením podnikových aktivit na nové výrobky pro nové trhy. Podle stupně rizika souvisejícího s touto strategií je možno rozlišit diverzifikace horizontální, vertikální a laterální (soustřednou).

Je třeba kriticky poznamenat, že se jedná výhradně o růstové strategie. Typologii je nutno přinejmenším rozšířit o alternativní strategie sbírání a ústupu. Navíc nelze ani explicitně odvodit orientaci na konečné odběratele, ani na konkurenci (Meffert, H. 1996).

Kotler, P. (2001) klasifikuje firmy podle toho, jakou roli hrají z hlediska jejich postavení na trhu. Uvádí, že trh je obsazen čtyřmi typy firem. Vedoucí firmy tvoří 40 %, vyzyvatelé 30 %, následovatelé 20 % a troškaři 10 %. Vedoucí firmy drží pevně svá postavení, o které se je čas od času snaží připravit tržní vyzyvatelé. Následovatelé naopak touží pouze si udržet postavení a přizpůsobit se co nejvíce strategiím tržních vůdců. Troškaři jsou malé firmy, které obsluhují tržní výklenky a o které velké firmy nemají zájem.

Autor vymezuje tyto čtyři typy strategií:

- **Strategie tržních vůdců.** Firma mívá největší podíl na trhu a obvykle nutí ostatní firmy k provádění cenových změn, zavádění nových výrobků, nových forem distribuce a propagace. Firma musí být pořád ve střehu. Ostatní na ni neustále útočí a snaží se získat výhody na úkor jejích chyb. Její činnost je konfrontována se třemi úkoly: zvětšování celkového trhu, bránění podílu na trhu, rozšiřování podílu na trhu.
- **Strategie tržních vyzyvatelů.** Pronásledovatelské firmy zpravidla zaútočí na vedoucí firmu i další konkurenty a tvrdě se uchází o větší tržní podíl. Tržní vyzyvatelé musí především definovat své strategické cíle, zvolit strategii hlavního úderu a specifické strategie útoku.

- **Strategie tržních následovatelů.** Řada společností dává přednost tomu, aby mohla vedoucí firmu pouze následovat, a nesnaží se s ní bojovat o prvenství. Typickým přestavitelem jsou kapitálově náročné a výrobkově homogenní průmyslové obory. Je častým cílem útoku tržních vyzyvatelů. Proto je nutné, aby dosahoval nízkých výrobních nákladů a vysoké jakosti výrobků a služeb. Musí vstupovat na nově vznikající trhy a může přitom využít čtyři základní strategie: podvodník, parazit, imitátor, upravovatel.
- **Strategie tržního troškaře.** Téměř v každém odvětví se vyskytují firmy, které vyhledávají skuliny na trhu a zpravidla se vyhýbají konfrontačnímu střetu s velkými společnostmi. Troškař zná své cílové zákazníky tak dobře, že splní jejich přání nohem lépe než ostatní formy. Může si proto účtovat podstatně vyšší cenu, než činí náklady, protože zákazníci uznávají přidanou hodnotu. Troškař pracuje s vysokou marží, zatímco hromadný prodej v maloobchodě pracuje s velkým objemem zboží. Má tři úkoly: vytvářet, bránit a rozšiřovat výklenky.

Podle Kotlera, P. (1998) lze o malé firmě obecně říci, že se musí soustředit pouze na jednu strategickou volbu, protože její relativní nedostatek zdrojů jí znemožňuje dovolit si luxus současně se zaměřit více směry. Jinými slovy, jestliže se bude pokoušet příliš rozšířit spektrum svého podnikání, velice to zmenší její akceschopnost a průraznost, pokud ji to přímo nesprovodí ze světa.

2.3 Marketingový plán

Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování a ukazující, kde se podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje. Udává základní směr marketingovému snažení.

2.3.1 Strategická podnikatelská jednotka

Sestavení marketingového plánu předchází určení objektů, které budou plnit skutečně marketingové úkoly a budou faktickou základnou použití marketingových strategií i základním stupněm sestavování marketingových plánů. Podniků, které se zabývají pouze

jednou podnikatelskou aktivitou, není příliš mnoho. Při sestavování plánu zaměřují úsilí na dominantní činnost. Není třeba „třídit“ podnikové aktivity a základní stupeň pro sestavování plánuje jasný (Horáková, H., 2003).

Jak píše Strnad, P. (2001), ve většině případů je předmětem zájmu podniků více aktivit. Vyrábějí různé výrobky a prodávají je na různých trzích. Mají více jednotek, pro které následně stanovují cíle, formulují strategie a specifikují zdroje pro jejich realizaci. Aby mohly tyto záměry uskutečnit a užitečným způsobem dokonaleji marketingově plánovat, potřebují identifikovat vytipované sféry podnikání – strategické podnikatelské jednotky (SPJ nebo SBU – Strategic Business Unit) – a odhadnout jejich budoucí vývoj jak z hlediska podnikových podmínek, tak z hlediska uplatnění na trhu.

Termín SPJ začal být při strategickém plánování používán v 70. letech 20. století a slouží k označení výrobní divize, výrobkové řady anebo jiného ziskového centra v rámci celého podniku (Foret, M. a kol., 2001).

Všichni mnou studovaní autoři se shodují, že SPJ je charakteristická tím, že

- představuje jedinou podnikatelskou aktivitu nebo soubor vzájemně propojených podnikatelských aktivit, které lze samostatně plánovat bez ohledu na zbývající část podnikatelských aktivit dané firmy,
- má vlastní konkurenty, s nimiž se na trhu střetává a musí se s nimi vyrovnat nebo dokonce je překonat,
- má vlastního odpovědného manažera, zodpovídajícího za strategické plánování a zisk.

Podle Kotlera, P. (2001) je účelem identifikace SPJ stanovit pro tyto jednotky specifické strategie a poskytnout potřebné fondy. Vrcholové vedení společnosti tak získává informace o portfoliu podnikání, zahrnující obvykle podnikatelské aktivity, které jsou již v útlumu, stejně jako aktivity, skýtající možnost budoucí prosperity. Mezi nejznámější přístupy, používané pro hodnocení obchodního portfolia, patří model Bostonské poradenské skupiny (viz. podkapitola 2.3.1.1) a model General Electric (viz. podkapitola 2.3.1.2)

Podnikům s malým počtem jednotek nebo jednou dominantní činností usnadní konkrétní marketingovou volbu zejména dvě matice, které jsou bezprostřední pomocí pro strategické uvažování a tvoří logický rámec pro vlastní výběr. První je definována

vzhledem k slabým stránkám a jejich překonání, k silným stránkám a jejich maximalizaci, a to na základě důkladného hodnocení celkové vnitřní situace podniku za asistence jeho vnějšího prostředí. Možná volba je zaměřena na překonání slabostí a maximalizaci předností soustředěním se na růst a ziskovost, jejichž základem je vnitřní stav nebo vnější podmínky (Horáková, H., 2003).

2.3.1.1 Matice BCG

Bostonská matice byla objevena a poprvé využita Bostonskou konzultační skupinou v USA. Její hlavní přínos spočívá v tom, že manažerům umožňuje analyzovat jejich portfolio produktů v tabulce, která má dvě navzájem kolmé osy. Jedna znázorňuje její vlastní výkonnost – relativní konkurenční pozici. Druhá osa zobrazuje tempo růstu firmy na trhu. Relativní tržní podíl 0,1 znamená, že objem prodejů SPJ firmy představuje pouze 10 % objemu prodeje největšího konkurenta (Majaro, S., 1996).

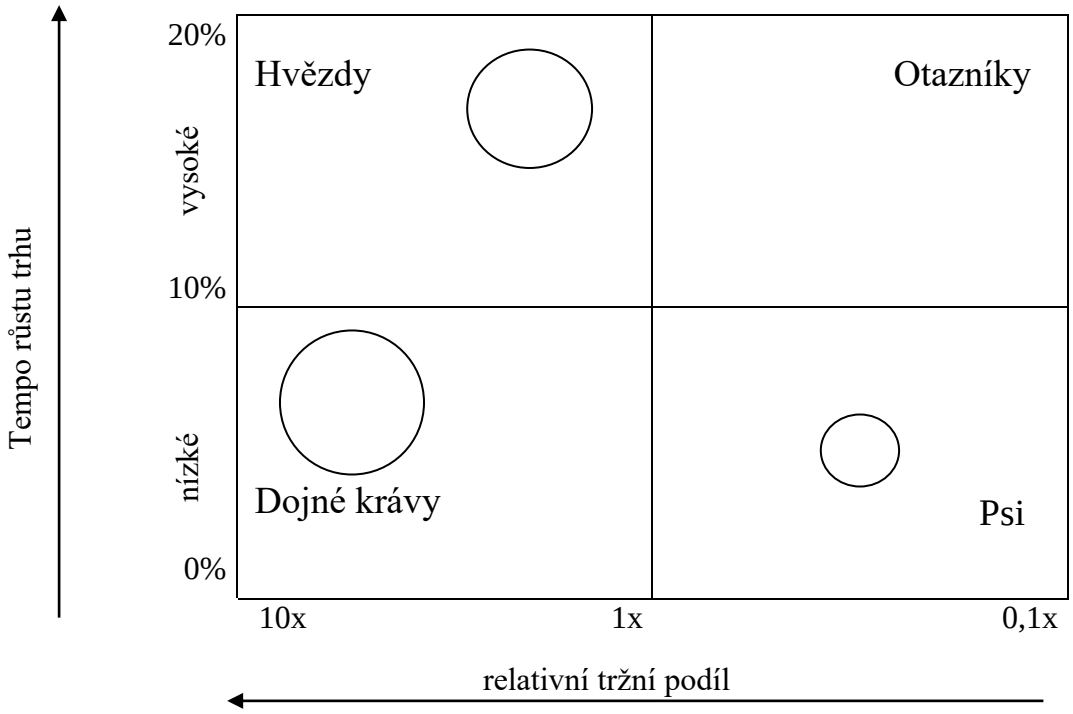
Jak píše Pražská, L. (1998) matice BCG dělí podnikatelské jednotky do čtverce úspěšnosti podle potřeby investování a finančních zdrojů a možnosti přínosu hotových peněz pro investování. Podnikatelské jednotky lze rozvrstvit na tvůrce zdrojů – přinášející pozitivní tok hotovosti a otazníků – nově se rozrůstajících jednotek odčerpávajících značnou hotovost firmy na investice.

Jednotlivá pole Bostonské matice (Obrázek č. 4) jsou v marketingové literatuře obecně označovány jako „hvězdy, dojné krávy, otazníky a psi“. Foret, M. a kol. (2001) je charakterizuje takto:

- **„Hvězdy“** – jedná se o strategické podnikatelské jednotky, které mají na trhu dominantní postavení a dobrou perspektivu dalšího růstu. Pro udržení kroku s konkurencí vyžaduje neustálé investice do vývoje a výzkumu. Na její další rozvoj a zvětšování podílu na trhu je zpravidla zapotřebí vynakládat více finančních prostředků, než kolik sama přináší.
- **„Dojné krávy“** – přestavují ideální případ. Nevyžaduje příliš velké investice (zejména ne do propagace), přináší velký zisk a má vysoký podíl na trhu. Malé tempo růstu.

- **„Otazníky“** – vyznačují se vysokým tempem růstu, ale mají nízký podíl na trhu. K tomu, aby došlo k přesunu do kvadrantu „hvězd“ by bylo zapotřebí značných investic. Rozhodování o jejich dalším osudu je pro marketingového manažera nejnáročnější, neboť míra rizika je v tomto případě veliká a jejich budoucnost je značně nejistá.
- **„Pes“** – strategické podnikatelské jednotky, které nepřinášejí téměř žádný zisk, je třeba je zrušit prodat anebo zásadně revitalizovat, ve svém konkurenčním prostředí již nikdy nebude úspěšná.

Obrázek č. 4 : Matice růst – podíl Bostonské poradenské skupiny



Pramen: Horáková, H. (2003)

Westwood, J., (1999), Horáková, H. (2003) a Kotler, P. (2001) považují za mezník mezi nízkým a vysokým tempem růstu trhu hodnotu 10 %.

Za ideálního stavu by mělo být portfolio produktů vyvážené. Měl by v něm být zastoupen dostatečný počet „dojných krav“, které produkují kapitál pro investice do dnešních „hvězd“ a budoucích „hvězd“ („otazníků“, které jsou vybrány pro další zdokonalování). V portfoliu by mělo být zastoupeno co nejméně psů (Majaro, S., 1996).

Kotler, P. (2001), Horáková, H. (2003) i Strnad, P. (2001) uvádějí, že postavení SPJ v matici není konstantní. Je třeba chápat vývoj jednotek v čase a uvažovat jejich životní cyklus. SPJ začíná životní dráhu jako otazník, dále se pohybuje proti směru hodinových ručiček ke hvězdě, k dojné krávě a psovi, podle toho jak roste konkurence. Z toho důvodu by měly firmy zkoumat nejen současné postavení svých SPJ v matici, ale také to, jak se mění jejich postavení. Každá SPJ by měla být posuzována s ohledem na to, kde se nacházela v minulých letech a kde bude v letech příštích. Jestliže očekávaná trajektorie SPJ není uspokojivá, měla by firma od svého výrobkového manažera požadovat, aby navrhl novou strategii, vedoucí k lepšímu budoucímu postavení SPJ.

Slabá místa analýzy tohoto typu přestavují obtížné získávání informací pro konstrukci matice a uvažování pouze dvou – i když výrazných – faktorů bez zřetele na řadu dalších veličin.

Volba marketingové strategie na základě vytvoření matice BCG

Strnad, P. (2001) a Horáková, H. (2003) se shodují, že matice BCG prezentuje čtyři strategie, z nichž vyplývá, jak se chovat a jak postupovat na základě výsledků portfoliové analýzy (zda a kde investovat nebo investice snižovat, zda podporovat plošně, zda se držet na trhu nebo odejít).

- **Zvýšení tržního podílu** – strategie je doporučovaná pro SPJ, které se staly otazníkem a mají předpoklady stát se hvězdou – předpokládá silnou finanční podporu. Strategie se využívá i pro hvězdy vytvářející významné příjmy na rostoucích trzích.
- **Zachování tržního podílu** – bez značných změn při získávání prostředků. Strategie je často aplikována u dojných krav produkujících značné částky hotových peněz, které jsou nezbytné pro financování strategické podnikatelské jednotce ve vysoce rostoucích kategoriích.
- **Snížení tržního podílu** – cílem je získat okamžitě anebo ve velmi krátkém čase více hotových peněz, a to bez ohledu na možné důsledky (tedy i za cenu ztráty tržního podílu). Strategie je užívána především u dojných krav (zejména pro nerozhodné krávy), může být ale aplikována i u otazníků a psů (jestliže je jejich budoucnost nejasná). Získané hotové peníze podnik investuje do hvězd, případně do nadějných otazníků.

- **Odchod z trhu** (opuštění trhu) – likvidace určité strategické podnikatelské jednotky. Ta může být vyřazena nebo prodána. Jedná se zejména o psy a v některých případech i o otazníky, jestliže vyžadují pro další existenci příliš mnoho prostředků, které nemohou být ve stávajícím časovém okamžiku na tento účel věnovány.

Stejné strategie popisuje Kotler, P. 2001 pouze pod jinými názvy, a to budovat, udržovat, sklízet a zbavovat se.

2.3.1.2 Matice GE

Jak píše Pražská, L. (1998) matice GE vychází z předpokladu, že rozhodujícím kritériem pro směrování strategie růstu či útlumu jednotky je důležitost silných stránek podnikatelské jednotky a atraktivita jejího trhu.

Foret, M. a kol. (2001) uvádějí, že model GE charakterizuje atraktivnost trhu a konkurenční pozici organizace. Z těchto dvou ukazatelů pak lze následně usuzovat do jaké míry je vhodné do příslušné strategické jednotky. Oba zmíněné parametry je třeba nejprve rozložit na konkrétnější položky:

- **atraktivnost trhu** může být vyjádřena velikostí trhu, tempem růstu trhu, sezónností trhu, povahou konkurence státní regulací apod.
- **konkurenční pozici** podniku lze vyjádřit pomocí podílu na celkovém trhu, ročním tempem růstu tržeb, věrností zákazníků,strukturou finančních zdrojů apod.

Každé z komponent je nejprve přiřazena určitá váha v intervalu od 0 do 1. Poté je každá komponenta hodnocena pomocí několikastupňové škály. Hodnocení jednotlivých komponent několika experty se potom sumarizují, zprůměrují a nakonec vynásobí jejich vahami. Tím dostaneme výslednou hodnotu komponenty.

2.3.2 Význam marketingového plánu

Jedná se o specifičtější oblast plánování, která vychází z poslání marketingu. Marketingové plány se oproti komplexním plánům podniku či podnikatelské jednotky více či zcela zaměřují pouze na oblast produkt – trh a rozpracovávají strategicky stanovené cíle týkající se vlastního trhu. Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí (Foret, M. a kol.,2001).

Jak píše Cooper, J. a kol., (1999), po odsouhlasení marketingové strategie lze přikročit k sestavení marketingového plánu. Je důležité připomenout, že doje-li k úpravě cíle firmy, je nutno také korigovat strategii a tím tedy i marketingový plán.

Obsah i názvy marketingových plánovacích procesů se u jednotlivých firem značně liší. Některé firmy hovoří o „podnikatelských plánech“, jiné o „obchodních nebo marketingových plánech, a jsou i takové, které používají termín „bitevní plán“. Většina marketingových plánů zahrnuje období jednoho roku. Mohou mít pět, ale i padesát stran. Některé firmy zpracovávají marketingové plány velmi pečlivě, jiné je považují za pouhé vodítko. Mezi nejčastější nedostatky marketingových plánů se řadí malá objektivita, nedostatečná analýza konkurence a přílišná krátkodobost (Kotler, P., 2001).

Podnikový plán je základem pro chod podniku. Plán marketingu je klíčovým vstupem pro ostatní části podnikového plánu. Měl by identifikovat nejslibnější obchodní příležitosti podniku a nastínit jak na příslušný trh proniknout a jak si na něm vybudovat a udržet pozice. Obsahuje data o tom, kdo co bude dělat, kdy, kde a jak dosáhnout stanovených cílů. (Westwood, J., 1999).

Je politováníhodné, že mnoho firem má marketingové plány zpracovány takovým způsobem, že nejsou hodny tohoto názvu. Řada firem se spoléhá na obdobné procesy, jako je například prognózování a kontrola rozpočtu, a nazývají je marketingovým plánem. Často se tak stává, že není dosaženo potřebné integrace všech prvků marketingového mixu do odpovídajícího celku (Majaro, S., 1996).

2.3.3 Obsah marketingového plánu

Kotler, P. (2001) uvádí následující strukturu marketingového plánu

- Shrnutí a stručný obsah – začíná se souhrnem plánovaných cílů a doporučení. Jak píše Westwood, J. (1999), úvod nastiňuje prostředí, z něhož plán vychází, důvody pro jeho přípravu, účel a způsob jeho praktického využití.
- Současná marketingová situace – slouží k prezentaci základních údajů o prodeji, nákladech, ziscích, trhu, konkurenci, distribuci a mikroprostředí. Data bývají převzata z informačních databází produktových manažerů.
- Analýza SWOT a analýza souvislostí (viz. podkapitola 2.2.2.1)
- Cíle – na základě předchozí analýzy výrobkoví manažeři stanoví finanční a marketingové cíle. Foret, M. a kol. (2001) uvádějí, že finanční cíle jsou zaměřeny a míru návratnosti investic, předpokládané zisky a marketingové cíle vycházejí z finančních cílů, určují objem produkce pro dosažení finančních cílů.
- Marketingová strategie – při jejím určování musí výrobkový manažer konzultovat se zásobovači možnost nákupu potřebných surovin a materiálu, s pracovníky výroby kapacitní možnosti, s manažerem prodeje možnosti a způsoby distribuce a s finančním manažerem způsob a výši financování propagace
- Akční programy – představují projektované a implementované marketingové taktiky pro dosažení podnikatelských cílů.
- Prohlášení o projektovaném zisku – akční plán umožňuje stanovit výši rozpočtu. Je třeba předpovědět objem budoucího prodeje a průměrné ceny, náklady výroby, distribuce a marketingu. To umožní určit celkové výnosy, náklady a předpokládaný zisk.
- Kontrola – určuje sledování a vyhodnocování plnění plánu. Jak píše Foret, M. a kol. (2001) uvádí, že právě na kontrolu se často zapomíná. Měla by být průběžná, abychom dokázali operativně reagovat na dosažené výsledky i měnící se situaci na trhu.

V další své publikaci Kotler, P. (2003) uvádí **sestavení marketingového plánu o šesti krocích**:

- Situační analýza (viz podkapitola 2.2.2.1).
- Cíle (viz podkapitola 2.2.2.2).
- Strategie (viz podkapitola 2.2.2.3).
- Taktické kroky.
- Rozpočet.
- Kontrola (viz podkapitola 2.3.4).

Taktické kroky znamenají, že strategie musí být rozpracována do nejmenších podrobností, a to s ohledem na 4P, a jednotlivé akční kroky musí realizovat v předem stanovených termínech příslušní pracovníci, kteří za plnění plánu odpovídají.

Plánované akce a aktivity podniku vyžadují náklady, jež dohromady tvoří rozpočet, který podnik potřebuje k naplnění svých cílů.

2.3.4 Marketingová kontrola

Podle Westwooda, J. (1999) je důležité mít vhodný monitorovací a kontrolní systém pro měření při plnění cílů marketingového plánu a pro rozhodování o opravných akcích, jsou-li nutné.

Systém kontroly není určen pouze pro měření výsledků a efektivnosti. Připomíná nám také, co bylo původním úkolem celkového programu. Většina pracovníků marketingu považuje kontrolu za nejméně stimulující součást celého procesu. Zapomínají na to, že kontrola je integrální součástí tohoto procesu (Majaro, S., 1996).

Jak píše Kotler, P. (2001), existují tři typy marketingové kontroly:

- Kontrola ročního plánu poskytuje jistotu, že firma dosáhne svých ročních cílů prodeje, zisku atd. Podmínkou je, aby manažeři
  - stanovili objektivní měsíční nebo čtvrtletní cíle
  - trvale sledovali, jakých výsledků se na trhu dosahuje
  - určili, co je příčinou vážných mezer ve výkonu

- volili korekční opatření pro odstranění zjištěných rozdílů mezi plánovanými cíli a skutečnými výsledky.

- Kontrola rentability je zaměřena na vyhodnocování skutečně dosažené rentability produktů a zákaznických skupin výrobkových značek.
- Strategická kontrola má zjišťovat, zda vlivem změněných podmínek neztratila marketingová strategie smysl. Při prudkých změnách marketingového prostřední je nutné pomocí marketingového auditu vyhodnocovat efektivitu marketingového úsilí.

3. METODIKA

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána firma K+V Interier, s. r. o., která sídlí v Rudolfovské ulici č. 1, 370 50 České Budějovice, IČ: 625 025 956. Jedná se o firmu, která obchoduje s kancelářským nábytkem se zaměřením na České Budějovice a jejich okolí.

Cílem diplomové práce je posoudit úroveň marketingového plánování ve vybrané firmě. Na základě zjištěných skutečností vypracovat marketingový plán.

Dílčími cíli práce bylo prostudování odborné literatury k zadanému tématu a vypracování literárního přehledu, seznámení se s firmou K+V Interier prostřednictvím pravidelných návštěv a rozhovorů s jedním z majitelů firmy. Na základě získaných informací jsem vypracovala situační analýzu podniku a vyhodnotila jsem získané informace.

Při zpracování praktické části jsem vycházela z předpokladu, že firma nemá zřízený vzhledem ke své velikosti žádný útvar marketingu. Marketingovým plánováním se dokonce žádný pracovník ani majitel firmy nezabývají. Z toho vyplývá, že firma K+V Interier nikdy neměla vytvořený marketingový plán. Majitelé se v malé míře zabývají pouze marketingovou komunikací, kterou zaměňují za marketing.

V praktické části byly použity následující metody:

- Analýza marketingového mixu.
- Situační analýza.
  - Analýza makroprostředí (STEP analýza).
  - Analýza mikroprostředí (analýza blízkého okolí firmy, tj. Porterův model a analýza firmy).
- Zhodnocení konkurence firmy.
- SWOT analýza.
- Matice Bostonské konzultační skupiny.

Zdrojem informací pro zpracování práce se stala odborná literatura, řízené rozhovory s jedním z majitelů firmy, jenž mi nesdělil některé potřebné informace, které považoval za interní. Dalším významným zdroje pro mě byly webové stránky firmy a síť Internet.

4. K+V INTERIER, s.r.o.

Pro zpracování diplomové práce byla zvolena firma K+V Interier, která obchoduje především s kancelářským nábytkem. Pomocí základních údajů firmu představím, ale nejprve budu charakterizovat odvětví a obor výroby nábytku, na jehož vývoji je firma závislá.

4.1 Charakteristika odvětví

V odvětví výroby nábytku; zpracovatelském průmyslu jinde neuvedeném (OKEČ 36) je zahrnuto šest různých průmyslových oborů. Údaje uvedené v dalším textu jsem získala z šetření Českého statistického úřadu (ČSÚ). Rozhodující podíl na celém odvětví má výroba nábytku, která se např. na vybraných hlavních ukazatelích objem tržeb za vlastní výrobky a služby nebo na počtu pracovníků podílí cca 70 %. Většina oborů používá k výrobě jako rozhodující surovinu dřevní hmotu, velmi často již danému účelu předem zpracovanou jako polotovar (tzv. účelové přířezy), dále pak i finální výrobky ze dřevařského průmyslu (aglomerované výrobky ze dřeva, překližky, dýhy aj.). Výroba nábytku a ostatní zpracovatelský průmysl, jako oddíl klasifikace ekonomických činností OKEČ 36 je charakteristický tím, že zahrnuje průmyslová odvětví, respektive obory, značně rozdílných způsobů výroby. Oddíl klasifikace ekonomických činností odpovídá NACE, což je Statistická klasifikace ekonomických činností Evropského Společenství.

Seznam jednotlivých oborů odvětví a jejich náplň je následující:

- 36.1 – Výroba nábytku,
- 36.2 – Výroba klenotů a příbuzných předmětů,
- 36.3 – Výroba hudebních nástrojů,
- 36.4 – Výroba sportovních potřeb,
- 36.5 – Výroba her a hraček,
- 36.6 – Ostatní zpracovatelský průmysl.

Společným specifickým rysem výrob sdružených v OKEČ 36 je vysoká materiálová náročnost, která představuje až 85 % nákladů. Od roku 1994 došlo v odvětví výroba nábytku, zpracovatelský průmysl jinde neuvedený postupně k omezení a v některých

oblastech k téměř úplnému odstranění vlivu nebezpečných a zdraví škodlivých látek a přípravků na životní prostředí.

Ve vybraných ukazatelích se odvětví podílelo na celkových výsledcích za zpracovatelský průmysl takto:

- Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb = 3,2 %
- Průměrný počet pracovníků = 5,5 %
- Výkony vč. obchodní marže = 3,2 %
- Účetní přidaná hodnota = 4,1 %.

Z hlediska objemu dosažených tržeb je za tímto odvětvím ještě 10 jiných odvětví, která dosáhla v roce 2004 nižšího objemu než OKEČ 36. Patří tak do horní poloviny v rámci všech odvětví zpracovatelského průmyslu.

Charakteristika odvětví

V oboru OKEČ 36.1 – *Výroba nábytku* je evidováno podle poslední evidence ČSÚ celkem 4 255 subjektů, tj. 20,5 % z celého odvětví. Nejvíce nábytkářských subjektů je v kategorii zaměstnanců od 50 do 249 osob, tj. v kategorii střední podnik. Situace je v tomto směru výrazně příznivější než ve dřevařském průmyslu, kde je obrovské množství subjektů v kategorii mikropodnik, která má nejhorší výsledky hospodaření. Střední podniky nábytkářské výroby dosahují nejvyšší zaměstnanosti a přidané hodnoty z výroby.

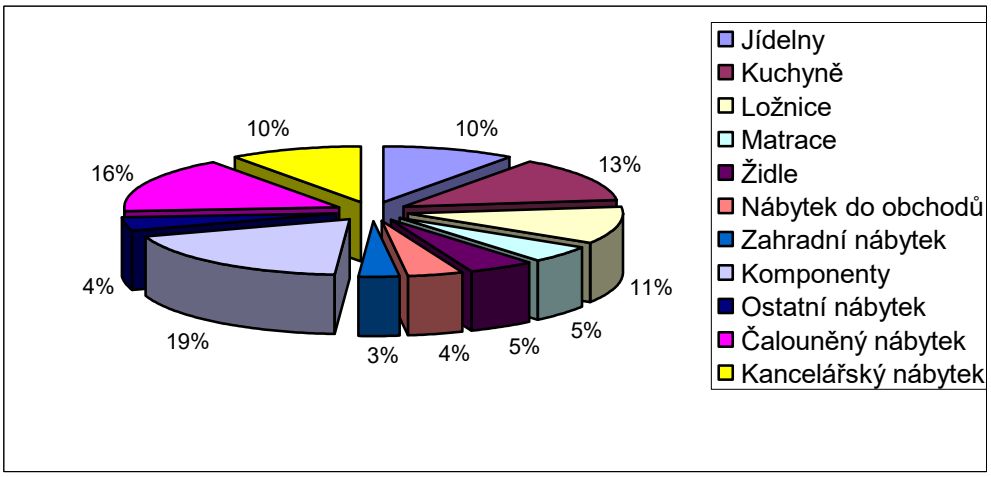
Nejsilnějším „nábytkářským“ krajem z hlediska zaměstnanosti je Jihomoravský kraj, kde má výroba dlouholetou tradici. Velkou váhu má produkce nábytku také v krajích Středočeském, Jihočeském a Vysočina.

Nárůst tržeb v oboru výroby nábytku v roce 2004 proti roku 2003 byl 4,2 mld. Kč. Obor OKEČ 36.1 se objemem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2004 podílel na celém odvětví výroby nábytku; zpracovatelském průmyslu jinde neuvedeném 68 % (v roce 2003 tak 68 %), účetní přidanou hodnotou 59.5 % (v roce 2003 61 %) a počtem zaměstnaných osob 57,5 % (v roce 2003 58,8 %). Snížený počet zaměstnanců se příznivě projevuje v ukazatelích, měřených k počtu zaměstnanců, jimiž jsou efektivnost a produktivita. Přesto však snižování počtu zaměstnaných osob není možno brát z celospolečenského pohledu, kdy se velmi pečlivě sleduje vývoj zaměstnanosti v naší

zemi, za pozitivní trend. Měli bychom dosáhnout lepších ekonomických ukazatelů i při rostoucím počtu zaměstnanců produktivnější a kvalitnější výrobou, uplatňováním inovací atd. Počet zaměstnanců v oboru klesl z 43 912 v roce 2003 na 43 235 v roce 2004.

Produkci kancelářského nábytku v rámci oboru můžeme rozdělit na nábytek dřevěný a kovový. Produkce kancelářského nábytku dřevěného se na oboru OKEČ 36.1 podílí asi 5 %, meziroční růst let 2003 a 2004 činil 2,5 %, produkce kovového kancelářského nábytku se na celém oboru potom podílela 4,6 % a jeho meziroční růst dosáhl 2,9 %. Tržby z kancelářského nábytku se v roce 2004 na tržbách celého oboru podílely asi 13,9 %.

Graf č. 1: Jednotlivé druhy nábytku v rámci OKEČ 36.1



Pramen: ČSÚ

Zahraniční obchod má v odvětví OKEČ 36 značný rozsah a význam, což platí hlavně o oboru nábytek. Podíl ročního vývozu nábytku na jeho celkových tržbách dosahuje asi 70 %. Téměř 90 % vývozu nábytku směřuje do průmyslově vyspělých zemí, a z toho více než z 80 % do zemí EU. V zahraničním obchodě s nábytkem je obrovská evropská a světová konkurence. Především ta udržuje cenový vývoj jako rovnoměrný, bez „skokových“ změn. Cenové nárůsty zohledňují především inflační vývoj v ekonomice. Dobře se platí především nábytek z masivu a z kvalitních dřevin při dokonalém řemeslném zpracování.

V roce 2004 se podařilo zvýšit vývoz oboru o 4,5 mld. Kč. Je to významné zvýšení, protože předchozí tři roky se export udržoval na přibližně stejné úrovni. Rozhodně pozitivně se na tomto vývoji podílela i zlepšená hospodářská situace v západních zemích, hlavně v Německu a Rakousku v posledních dvou letech. Další vývoz směřuje zejména

do zemí Evropské Unie (EU) – Velké Británie, Slovenska, Belgie, Nizozemska a Francie. Z mimoevropských zemí je nutno jmenovat zejména USA a Kanadu.

Kancelářský nábytek se v rámci oboru podílel na vývozu 8,6 %, z toho dřevěný 4,6 % a kovový 4 %. Na dovozu se podílel 6,1 %, z toho dřevěný 3,4 % a kovový 2,7 %.

Cenový index v nábytkářském průmyslu v roce 2003/2004 byl z hlediska spotřebitelů (kupujících) velmi příznivý. Činil 101,2 %, což znamená, že ceny nábytku v podstatě stagnovaly.

4.2 Představení firmy K + V Interier

Firma K+V Interiér vznikla 1. ledna 1995 v Českých Budějovicích a byla zde otevřena první prodejna v Opletalově ulici. O rok později byla založena sesterská firma K+V Interiér v Praze. Ta byla po několika letech prodána, má tedy jiného majitele a podniká samostatně na trhu. Firma v Českých Budějovicích byla v roce 1997 přestěhována kvůli lepší pozici na Pražskou třídu. Zde setrvává až do roku 2004, kdy následovalo další stěhování prodejny do současného sídla - Rudolfovské ulice v Českých Budějovicích. Důvodem ke stěhování byla výše nájemného, která nyní činí přibližně polovinu částky vydané za pronájem prodejních prostor na Pražské ulici. V roce 1998 společnost dosáhla obratu ve výši 100 milionů korun a ve spolupráci se svým dodavatelem zahájila vývoj nového nosného nábytkového programu Free Form (Příloha č.1). V roce 1999 byla otevřena nová prodejna v Přerově, o čtyři roky později byla však zrušena z důvodu ekonomické nerentability. Od roku 2003 firma v Českých Budějovicích nabízí svým zákazníkům novou službu – grafické 3D návrhy interiéru jako bezplatnou službu.

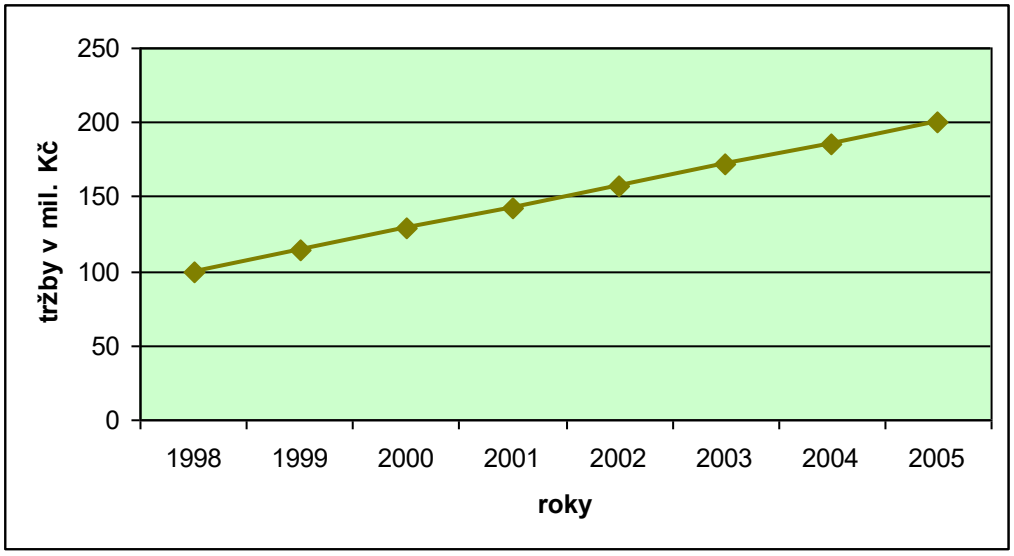
Právní forma firmy K+V Interiér je společnost s ručením omezeným. Založili ji dva společníci zapsáním do obchodního rejstříku. Práva a povinnosti jednotlivých společníků jsou podrobněji určeny smlouvou, sepsanou před zahájením podnikání. Podílejí se rovným dílem na rozhodování o řízení společnosti. Za společnost jedná kterýkoliv z jednatelů samostatně. Podepisování se děje tak, že k napsanému či vytištěnému názvu společnosti připojí svůj podpis jeden z jednatelů a razítko firmy K+V Interiér s.r.o.

Základní kapitál firmy je tvořena vklady dvou zakládajících společníků - jednatelů, kdy každý složil peněžitý vklad ve výši 100 000,- korun na účet peněžního ústavu k tomu určený. Základní kapitál při založení společnosti tedy činil 200 000,- Kč.

Předmětem činnosti společnosti je nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej a zprostředkovatelská činnost v Jihočeském kraji, zejména v Českých Budějovicích a jejich okolí. Firma se specializuje na distribuci kancelářského i školního nábytku, židlí, nábytkových doplňků, koberců, osvětlení a žaluzií.

V roce 2005 se tržby firmy pohybují kolem 200 milionů korun, podle jednatele firmy tržby vykazovaly stabilní nárůst.

Graf č. 2: Vývoj tržeb firmy K+V Interier



Pramen: interní zdroj firmy

4.2.1 Způsob prodeje

Firma má se svými dodavateli uzavřenou Smlouvu o obchodním zastoupení (tzv. dealerskou smlouvu), která definuje základní podmínky spolupráce mezi dealerem a prodejcem. Prodejce po obdržení objednávky e-mailem, faxem, telefonicky nebo poštou objednané zboží dodá prostřednictvím přepravní společnosti.

Malá část výrobků je firmou nakupována na sklad a poté nabízena konečným spotřebitelům. V ostatních případech je zboží objednáváno od dodavatele až po sepsání objednávky.

Firma K+V Interiér nabízí svým zákazníkům kompletní vybavení kanceláře na klíč. V tomto případě se pracovníci firmy spojí se zákazníkem, který o službu vyjádřil předběžný zájem. Osobně zaměří prostory určené k vybavení v předem dohodnutém termínu. V další fázi zákazník osobně navštíví firmu a společně s ním je zpracován grafický návrh budoucího vzhledu a uspořádání místnosti. Na základě těchto dat je zpracována cenová kalkulace, která zahrnuje jednotlivé položky nábytku, dopravy i montáž. Zákazník obdrží zpracovanou cenovou kalkulaci. Vše je zatím nezávazné. Pokud je zákazníkem potvrzena objednávka, následuje dohodnutí termínů dodání (pokud je zboží skladem, pohybuje se kolem 2-3 dní) a způsobu platby. Poté následuje objednávka firmy od dodavatele (doba dodání pohybuje kolem 2 – 3 týdnů).

V případě židlí má zákazník možnost si je v prodejně vyzkoušet a poté objednat. Některé typy má společnost i na skladě. Pro jejich okamžitý nákup se rozhodla na základě výhodných cenových nabídek od dodavatele. Nákup na sklad bez předchozího průzkumu potřeb trhu považuji za vysoce rizikové.

4.2.2 Analýza marketingového mixu

Marketingový mix je charakterizován souborem nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako 4P: produkt, cena distribuce a promotion.

4.2.2.1 Produkt

Kromě prodeje jednotlivých druhů zboží firma nabízí jejich dopravu, montáž a záruční i pozáruční servis veškerého sortimentu, grafický návrh interiéru včetně vstupní konzultace a zaměření interiéru. K sortimentu firmy patří:

Kancelářský nábytek – jedná se o nabídku od českých dodavatelů se zárukou 3 až 5 let. Nábytek je vyroben z laminované dřevotřísky o síle 18 mm, dveře jsou osazeny kvalitním kováním a mohou být plné, prosklené nebo opatřeny roletovým systémem, má ochranné ABS hrany v síle 3 mm. Tloušťka stolových desek se pohybuje od 22 do 42 mm, podnože pracovních desek jsou kovové nebo vyrobené z lamina opatřeného hranou

z ABS. V nabídce jsou také různé typy kontejnerů a přídavných skříní. Velmi úzká spolupráce s nejvýznamnějším dodavatelem firmy INPECO INTERIER vyústila ve společný vývoj stolové řady FREE FORM a TOP FORM (Příloha č.1).

Školní nábytek – lavice, pevné a naklápěcí pracovní desky lavic, úložné košíky pod deskou, školní židle, katedry, tabule apod. Tyto výrobky odpovídají vyhlášce Ministerstva zdravotnictví č. 108/201, kterou se stanoví hygienické požadavky na prostory a provoz škol, předškolních zařízení a některých školských zařízení.

Židle – firma nabízí různé druhy židlí, patří k nim kancelářské, určené pro celodenní sezení a typy speciálně pro práci u PC, dále kancelářská křesla, konferenční židle, průmyslové židle určené pro výrobní procesy, kde je velká prašnost a nečistota, lékařské židle a tzv. seattable vhodné do jednacích a školících místností a velkých sálů. Většina židlí je ergonomických s nastavitelnými područkami, stavitelnou bederní opěrkou a dalšími volitelnými funkcemi. Tyto produkty jsou nabízeny v látkovém i koženém čalounění, mohou být omyvatelné, v různých barvách i provedeních. Je možné je zakoupit s područkami i bez nich.

Plastové doplňky od německé firmy HAN, které firma v současnosti prodává se slevou ze svých zásob. Jedná se o odkladače vodorovné i kolmé, boxy na CD i diskety, kartotéky.

Dalším sortimentem firmy jsou věšáky (dřevěné i kovové), koberce (vpichované, smyčkové, s řezaným vlasem), osvětlení a žaluzie.

4.2.2.2 Cena

Firma prodává produkty za ceny doporučené od výrobce. Ten ji stanovuje nejvíce používaným způsobem v praxi, a to **přirážkou**. Výše ceny je stanovena tak, aby pokryla veškeré náklady spojené s nákupem, promotion, distribucí a prodejem výrobku, a aby zajistila přiměřený zisk jako ocenění vynaloženého úsilí a rizika spojeného s podnikáním. Výše ceny se samozřejmě odvíjí od náročnosti požadavků konkrétního zákazníka, tzn. využití doplňkových služeb firmy jako je montáž, doprava a podobně.

Současná doba je typická pro vznik druhotné platební neschopnosti v podniku. Proto se firma rozhodla částečně eliminovat toto riziko vybíráním záloh od svých zákazníků ve výši 50 % stanovené ceny na základě cenové kalkulace, kterou zákazník obdržel před potvrzením své objednávky.

Ze zkušeností firmy vyplývá, že zákazníci mají největší zájem o zboží nízké a střední cenové kategorie. Nízká cenová kategorie se pohybuje do částky 2 000,- korun a střední cenová kategorie do částky 5 000,- korun. Na začátku podnikání společníků byl ze strany zákazníků zájem pouze o levnější zboží. Změnu struktury poptávky firmy zaznamenala již v roce 1999.

Produkty vyšší cenové kategorie jsou nejvíce žádány ke konci roku. Toto chování zákazníků (tzn. právnických osob, podnikatelských i nepodnikatelských subjektů) firma připisuje snaze buď utratit peníze zbývající v rozpočtu nebo snížit si základ pro výpočet daně z příjmů právnických osob. V tomto období se tržby až ztrojnásobí oproti hodnotám tržeb v ostatních částech roku.

Firma od roku 2006 nabízí možnost nákupu nabízených produktů prostřednictvím internetového obchodu po celé České republice, proto jsem se rozhodla provést srovnání cen některých typů židlí, které konkurence také nabízí. Vzhledem k tomu, že po celé ČR existuje velké množství firem, které židle nabízejí přes internet, provedla jsem výběr konkurentů, rozmístěných po celé ČR, náhodně. Vycházela jsem z cen, které jsou uvedeny na aktuálních webových stránkách jednotlivých firem. Pro hodnocení jsem si vybrala vždy jednu židli z cenové kategorie nižší, střední a vyšší.

Tabulka č.2: Porovnání cen vybrané židle nižší cenové kategorie s konkurencí

Firmy Produkt	K+V Interier	Kastro	FORLIVING nábytek	Ambra	BYDLENÍ Interiér	Průměrná cena na trhu
židle UDINE	**1 053,-**	855,-	1 000,-	863,-	937,-	**942,-**

Tabulka č. 3: Porovnání cen vybrané židle střední cenové kategorie s konkurencí

Firmy Produkt	K+V Interier	Kastro	LD SEATING	Dudych	MK Interier	Průměrná cena na trhu
PRAKTIK M-217	**3094,-**	2 939,-	2 790,-	2 970,-	2 936,-	**2 945,-**

Tabulka č. 4: Porovnání cen vybrané židle vyšší cenové kategorie s konkurencí

Firmy / Produkt	K+V Interier	Kastro	LD SEATING	ARBO	MK Interier	Průměrná cena na trhu
SMART 368	**8 187,-**	7 778,-	7 390,-	7 778,-	7 769,-	**7 780,-**

Z toho průzkumu jednoznačně vyplývá, že firma K+V nabízí stejné typy židlí za vyšší ceny, než jsou u konkurence. Je to způsobeno tím, že internetoví obchodníci nabízejí své produkty s internetovou slevou, která se běžně pohybuje kolem hodnoty 5 % z celkové ceny. Firma K+V Interier zavedla službu prodeje přes internet, protože se domnívá, že v současné době populace inklinuje k získávání informací o produktech prostřednictvím internetu, což je nejrychlejší a nejpohodlnější. Pokud se firma bude chtít na tomto trhu uplatnit, doporučuji jí zavést též systém slev, které se budou výhradně týkat tohoto druhu obchodu.

Při běžném styku se zákazníkem firma používá různé cenové nástroje podpory prodeje. To, jaké firma nabídne svým zákazníkům slevy a platební podmínky, je řešeno u každé zakázky individuálně. Záleží zejména na znalosti odběratele, předchozí spolupráci s ním a velikosti jeho objednávky. Při dlouhodobé spolupráci se zákazníkem firma používá věrnostní slevy, které se pohybují v rozmezí 5 až 10 % a množstevní slevy.

4.2.2.3 Distribuce

Firma K+V Interier dává své zboží k dispozici cílovému trhu formou přímé distribuce. Dvěma používanými způsoby jsou prodej ve vlastní prodejně a prodej přes internet.

V případě prodeje ve vlastní prodejně si může zákazník zboží odvézt sám nebo mu dovoz zajistí firma vlastními dopravními prostředky. Pokud je zakázka hromadná, tak firma využívá služeb přepravní firmy.

Prodej přes internet je nová služba poskytovaná od letošního roku, jak jsem již uvedla v předchozím textu. Firma je rozhodnuta zajistit dovoz zboží prostřednictvím služeb přepravní firmy, pokud by se nejednalo o dodávku do Jihočeského kraje, kde by samozřejmě využila své vlastní dopravní prostředky.

4.2.2.4 Promotion

Firma K + V Interier patří k mnoha malým firmám, které oblasti promotion nevěnují dostatečnou či dokonce vůbec žádnou pozornost.

Za reklamu lze označit inzerci firmy ve Zlatých stránkách. Od letošního roku v nich však neinzeruje, protože ji považuje za drahou a neúčelnou. Podle slov jednoho z jednatelů lidé dnes inklinují k využívání informací uveřejněných na webových stránkách. Loni nechala firma roznést 1x letáky prostřednictvím České pošty v hodnotě 5 000,- Kč.

K přímému marketingu mohu zařadit katalogy, které má firma ve své prodejně a pravidelné rozesílání e-mailů s nabídkou svého zboží odběratelům, kteří s tím souhlasili.

V oblasti public relation firma v roce 2005 přispěla na konto PARAPLE a na konto dětského zařízení Klokánek v Českých Budějovicích pod záštitou FOD.

5. MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán patří mezi nejdůležitější výstupy marketingového procesu a slouží pro řízení a koordinaci marketingového úsilí. Obsahuje šest základních kroků:

- Situační analýzu.
- Cíle.
- Strategie.
- Taktické kroky.
- Rozpočet.
- Kontrolu.

5.1 Situační analýza

Plánovací proces začíná provedením marketingové situační analýzy. Představuje dva typy analýzy – interního a externího prostředí. Na základě tohoto zkoumání lze sestavit SWOT analýzu. Výsledky vyplývající z provedených šetření jsem použila jako podklad pro stanovení marketingových cílů.

5.1.1 Analýza makroprostředí (STEP analýza)

Sledování a přizpůsobování se makroprostředí je pro firmu K+V Interier velmi významné. Přestože je toto prostředí firmou neovlivnitelné, tak ji permanentně vytváří nejen nové příležitosti, ale i hrozby. K jeho hodnocení patří následující faktory:

Ekonomické prostředí

Evropské Společenství vykazuje ekonomické oživení. V současnosti ho táhne především zahraniční obchod a růst investic. Zvýšení **hrubého domácího produktu** (HDP) v České republice (ČR) v roce 2005 překročilo hranici 6 % oproti předchozímu roku. Za výsledkem stojí především export a zahraniční investice. Podle údajů

statistického úřadu Eurostat se ČR loni v HDP na obyvatele dostala na 73 % průměru Evropské unie.

Podle údajů České tiskové kanceláře většina bank v roce 2005 zvýšila **objem úvěrů** malým a středním podnikům o desítky procent. Vedle klesajícího rizika nesplacení půjček je příčinou i nadbytek volných peněz ve finančních ústavech. Lepší se podnikatelské záměry firem, legislativní podmínky, a navíc se daří celé ekonomice. Problémy přetrvávají pouze u začínajících podnikatelů.

Výše **zdanění právnických osob** se v Evropské unii výrazně liší a její výše zrcadlí ekonomickou a hospodářskou orientaci příslušné země. Daň z příjmů právnických osob (DPPO) v roce 2005 činila 26 % a v roce 2006 klesla na 24 %. U většiny členů EU se DPPO pohybuje kolem 30 %, výjimku tvoří Irsko a Lucembursko. Ačkoli se v Evropské unii počítalo s harmonizací daně z příjmů právnických osob, neproběhla, jak se čekalo. Členské země se nechtějí vzdávat svých zvyklostí a považují zásahy do základů a sazeb daně za vměšování do vlastních záležitostí. Současná praxe ukazuje, že nízké daňové sazby a vytváření co nejlepších podmínek pro podnikání má příznivý vliv na ekonomiku dané země. Především Irsko a Lucembursko dokázaly jít v tomto směru nejdále a vykazovat dlouhodobý ekonomický růst.

Jedním z problémů sjednocené Evropy je **nezaměstnanost.** Průměrná nezaměstnanost v EU činila v roce 2005 snížila na 8,7 % oproti předcházejícím letům, v USA to bylo 5,1 % a Japonsku 4,1 %. Její úroveň je nejvyšší v některých polských regionech, kde dosahuje až 25 %, celkově nezaměstnanost v Polsku měla hodnotu 17,7 %. Nezaměstnanost v ČR činila 8,9 %. Nejnižších hodnot nezaměstnanosti dosahovaly tyto země: Nizozemí, Velké Británie a Rakousko (kolem 5 %).

Měnový kurz. Euro posiluje k dolaru již celé čtyři roky. Celkově dolar k euru posílil od roku 2002 asi o 40 %. Slabý dolar pomáhá americkým exportérům k prosazení se na zahraničních trzích a naopak ohrožuje menší exportní firmy Eurozóny. V současnosti za jedno euro je třeba zaplatit asi 1,2 dolaru. Také česká koruna díky své silné ekonomice posílila, za 1 euro v současnosti zaplatíme 28,7 české koruny.

Státní dluh v roce 2005 činil 691 miliard českých korun. Pro rok 2006 lze přitom počítat s hodnotou 800 miliard korun. Pokud přepočítáme státní dluh na procenta HDP, zjistíme, že se stále ještě nacházíme v přijatelné oblasti 25 až 30% HDP. Stále větší budou přitom úroky placené z tohoto dluhu. Zatímco ještě před několika lety jsme ze státního rozpočtu platili ročně na úrocích částku ve výši 10-20 miliard korun, dnes se pomalu blížíme k číslu 40 miliard korun.

Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2002 se v naší zemi nacházelo 205 000 podnikatelů se zaměstnanci, v loňském čtvrtletí se počet podnikatelů zaměstnávajících další osoby snížil na 177 000, což představuje pokles o 13,7 % v průběhu tří let. Pro české podnikatele od roku 2005 byla zavedena minimální daň, zvýšen vyměřovací základ pro odvody zdravotního a sociálního pojištění a nelze opomenout ani neustále se zvyšující minimální mzdu. Od letošního roku začne také platit povinnost podnikatelů zaplatit svým zaměstnancům prvních 14 dnů nemocenskou.

Demografické prostředí

Odběratelé firmy K+V Interier tvoří z velkého procenta firmy, proto se na zhodnocení situace v tomto prostředí zaměřím pouze okrajově.

Počet obyvatel v EU stoupl asi o 3 miliardy na 459,984 miliard. Počet narozených dětí oproti roku 2004 stoupl a na 1 ženu připadá 1,5 dítěte.

V průběhu roku 2005 vzrostl počet obyvatel České republiky o 30,5 tis. na 10 251,1 tis. k 31. 12. 2005. Příčinou bylo kladné saldo migrace v celkové výši 36,2 tis. Dětí se narodilo 102,2 tis., což bylo o 4,5 tis. více než v roce předchozím. Na jednu ženu v reprodukčním věku však stále připadá průměrně méně než 1,3 dítěte. Významnější změna nastala i u počtu rozvodů, když jich bylo v loňském roce zaregistrováno o 1,8 tis. méně než v roce 2004.

V období 2000 – 2004 je patrné posílení podílu obyvatelstva ve věkové kategorii 25 – 34 let, kam přicházejí silné populační ročníky ze 70. let, a ve věku 50 – 64 let, tedy osob ze silných poválečných ročníků. Průměrný věk se v České republice zvyšuje, v roce 2004 činil 79,5 roku. V České republice žije průměrně necelých 130 obyvatel na 1 km^2.

Politické a legislativní prostředí

Významným počinem České republiky byl vstup do EU 1. května 2004 a stav legislativy v ČR je plně v souladu s právem Evropského Společenství. Obchod a podnikání jsou v rámci EU asi z 80 % regulovány společnými evropskými principy a zákonnými předpisy. Stali jsme se součástí jednotného vnitřního trhu s volným pohybem zboží, osob, služeb i kapitálu. Tím se významně zvýšila konkurence na domácím trhu, ale zároveň byl českým podnikatelům zpřístupněn celý trh EU.

ČR podporuje další liberalizaci světového obchodu, kterou chápe jako základ pro získávání co nejlevnějších zdrojů a jako nástroj pro zlepšení podmínek pronikání českého zboží na zahraniční trhy. Přestože ČR patří mezi členské státy, které podpořily ochranná opatření proti dovozům čínského textilu a podpořila žádost českého výrobce Tesla Ecimex o zahájení antidumpingového řízení proti dovozu televizních obrazovek (z Číny, Malajsie, Koreje a Thajska), není principiálně zastáncem obchod narušujících protekcionistických opatření.

Ochrana zdraví spotřebitele se týká zejména používání aglomerovaných materiálů. Převážná část je používána ve formě dřevotřískových a dřevovláknitých desek v nábytkářském průmyslu. Problémem výrobků z těchto materiálů je však uvolňování formaldehydu z používaných lepidel, nátěrových hmot a dalších materiálů. Ve vyšších koncentracích při dlouhodobé expozici je formaldehyd podezřelý z karcinogenního působení. Zákon tuto problematiku řeší možností výrobce získat označení ekologicky šetrný výrobek, pokud jím vyráběné aglomerované materiály splňují platné technické, bezpečnostní, zdravotní, hygienické a jiné předpisy, včetně předpisů týkajících se ochrany životního prostředí, vztahujících se na výrobek a jeho výrobu.

V blízké době bude schválena nová chemická legislativa REACH, o které jsem se ještě zmíním v hodnocení přírodního prostředí této kapitoly.

Sociální a kulturní prostředí

Typickým rysem kanceláří na počátku 90. let bylo vybavení masivním nábytkem. Zvýšené nároky na vybavení kanceláří kvalitním, pohodlným i na pohled hezkým nábytkem si začala vyžadovat především skutečnost, že člověk v současné době tráví v kanceláři stále více času. Stejně jako v dalších oblastech se i v nábytku začaly postupně projevovat módní trendy, a to jak v oblasti použitého materiálu, tak i v samotném zařízení kanceláří. Samozřejmostí jsou dnes v kancelářích počítače a s nimi související počítačové stolky či další stolky na počítačové komponenty.

Odklon od používání masivního dřeva pro výrobu kancelářského nábytku si vyžádalo několik faktorů - vyšší cena dřeva, horší udržování dřevěného nábytku i to, že dřevěný nábytek stále pracuje a hůře odolává klimatickým změnám, jako je vyšší teplota či vlhkost. To všechno vedlo k tomu, že dřevo nahradily dřevotřísky s povrchovou úpravou, nejčastěji laminováním nebo dýhováním. Samozřejmě nábytek z klasického a luxusního dřeva z trhu úplně nevymizel. Pokud jde o barvy, nyní zákazníci světlejší barvy nebo

barvy blížící se barvám přírodního dřeva. Stále častěji se v kancelářích prosazují další materiály, jako je například kov či sklo.

V současnosti se stále více objevují tzv. sdílená kancelářská prostředí. Jedná se o (ve světě běžně rozšířené) moderní velkoprostorové kanceláře o rozloze několik set metrů čtverečních (a více), kde sedí desítky pracovníků, které od sebe oddělují jen malé paravány. Tento systém není až tak novým - trend byl patrný v západních zemích již ve 20. letech minulého století. Mění se však způsob práce a vliv technologií na vykonávání pracovních činností. Velkou roli v tomto segmentu trhu začínají hrát též designoví návrháři a výrobci nábytku. Například rakouská společnost Wiesner – Hager vytvořila ve spolupráci s Vysokou školou Joanneum v Grazu nábytek, u kterého je hlavní důraz kladen na minimalistickou formu nábytkových prvků, jejich univerzální použití a ideálně také možnost snadné a okamžité demontáže. Spousta tvůrců v této oblasti vychází z faktu mobilního postupu práce dnešních a budoucích generací zaměstnanců, kteří vyrůstají spolu s Playstation a laptopem "na podlaze" (popřípadě malém konferenčním stolku či pohovce) a klasický psací stůl tedy pro ně není nezbytností.

Současným trendem v členských státech EU je tzv. homeworking a teleworking. Jedná se o práci doma, v případě teleworkingu navíc práci s výpočetní technikou (internetem). V České republice již v roce 2002 bylo 11 % lidí takto zaměstnaných, z toho 7,1 % v oblasti teleworkingu. Ze zemí Evropské unie se teleworking nejvíce rozvíjel v roce 1999 ve Finsku (16,8 %), Švédsku (15,2 %), Nizozemí (14,5 %), Dánsku (10,5 %) a Velké Británii (7,6%). Do roku 2005 se počet takto zaměstnaných např. ve Velké Británii zvýšil na 18 %. Naopak minimálně je využíván ve Španělsku (2,8 %), Itálii (2,9 %).

Technologické prostředí

Technologiemi je ovlivněna výroba kancelářského nábytku, na které je činnost firmy K+V Interier závislá. Ta je vysoce automatizována, což si žádá velké množství kapitálu, který mají k dispozici spíše větší firmy oproti malým.

Pro dnešní dobu je typická velkosériová průmyslová výroba nábytku i výroba na zakázku. Probíhá na obráběcích CNC strojích starších, ale i nových, na kterých dochází k optimálnímu využití materiálu, snížení výrobních časů a tím zkracování dodacích lhůt.

Přírodní prostředí

Stav legislativy v ČR v oblasti životního prostředí je plně v souladu s právem Evropského Společenství. K produkci nábytku (zejména z aglomerovaných materiálů) je třeba nepodstatné množství nebezpečných látek a materiálů v druhu i v množství, které by mohly životní prostředí ohrožovat. Výroba splňuje adekvátní zákony a směrnice EU, což se týká i problematiky odpadů, jejich ukládání a zpracování (recyklace). Pokud se jedná o přijetí nové chemické legislativy REACH, je možno na základě orientačního výpočtu pro nábytkářský průmysl usoudit, že náklady s tím spojené neohrozí konkurenceschopnost výrobců ani nepovedou k propouštění zaměstnanců apod. Dokument REACH popisuje hlavní procesy a postupy o registraci, vyhodnocování, schvalování a omezování chemikálií. Jeho návrh byl již schválen Evropským parlamentem v prvním čtení ve Štrasburku dne 17. 11. 2005. Druhé čtení proběhne na jaře roku 2006 a podle předpokladu Evropské komise nařízení REACH vstoupí v platnost v dubnu 2007.

5.1.2 Analýza mikroprostředí

K analýze mikroprostředí patří analýza blízkého okolí firmy, které zhodnotím pomocí Porterova modelu, a analýza firmy K+V Interier.

5.1.2.1 Analýza blízkého okolí firmy

Pro analýzu blízkého okolí firmy jsem použila **Porterův model pěti sil**, který analyzuje konkurenční prostředí a považuji jej v této situaci za nejvhodnější.

Mezi pět základních sil, které hodnotí, patří:

Nové firmy

Vstupem České republiky do EU byly odstraněny poslední překážky, které by znesnadňovaly vstup podnikatelských subjektů ostatních členských států na domácí trh. Tím se zvýšil počet možných konkurentů. Tato činnost na rozdíl od výroby nábytku není kapitálově náročná a diferenciace produktů je nízká. Provedla jsem šetření asi u 100

firem, které mají stejný předmět činnosti jako firma K+V Interier. Převážná většina jich vznikala před rokem 2000, proto považuji vstup silného konkurenta na trh za nepravděpodobný. Ohrožení vstupu nových konkurentů na trh považuji za nízké.

Dodavatelé

Dodavatelé mají reálnou možnost vertikální integrace do odvětví, ale na trhu jich existuje velké množství, nejsou tedy koncentrovaní. Dodávaný produkt není jedinečný a nenese s sebou vysoké náklady na změnu dodavatele. Z toho lze usoudit, že vyjednávací síla dodavatelů je nízká.

K hlavním dodavatelům firmy patří:

- Kancelářský nábytek
  - Inpeco Interiér, Olomouc
  - Lenza, s. r.o., Znojmo
  - HOBIS interier, s.r.o., Opava (kancelářský nábytek značky HOBIS je nositelem známky Ekologicky šetrný výrobek)
- Kancelářské židle
  - Alba Trading, s.r.o., Praha
  - Prowork, s.r.o, Krnov
- Koberce
  - Koberce Strnad, s.r.o., Lišov
  - Profes interier, s.r.o., Praha

Jak jsem již zmínila, na trhu existuje velké množství potenciální dodavatelů, jejichž služby by firma K+V Interier mohla využít.

Možnými dodavateli kancelářského nábytku mohou být JIMINA, s.r.o., Třebíč, Dřevotvar, výrobní družstvo, Znojmo, Exner, s.r.o., Kutná Hora, Dino-nábytek Praha a další.

Koberce nabízejí také tyto velkoobchody: Svět koberců, s.r.o., Karlovy Vary, MIROS, s.r.o., Praha, Koberce BRENO, s.r.o., Praha.

V budoucnu firma K+V Interier má možnost využít služeb např. těchto dodavatelů kancelářských židlí: MAYER CZ, s.r.o. Nový Jičín, Kadlec, s.r.o. Praha, TOP OFFICE, s.r.o., Praha nebo NATEX, s.r.o. Jičín.

Odběratelé

Odběratelé mohou podobně jako dodavatelé výrazným způsobem ovlivňovat profitabilitu odvětví tlakem na cenu. Odběratelé nejsou koncentrovaní, někteří nakupují ve velkém. Nakupovaný produkt je málo diferencovaný – rozdíly jsou pouze v designu. Odběratelé se orientují jak na kvalitu, tak i cenu. Vyjednávací sílu odběratelů (přestože se jedná zpravidla o velké firmy a tím i zakázky) bych z důvodu jejich velkého množství označila za nízkou až středně vysokou.

K odběratelům firmy K + V Interier patří:

- Podnikatelské subjekty – právnické i fyzické osoby
- Neziskové subjekty – školy, školky apod.
- Nepodnikatelské subjekty – pouze ve velmi málo případech.

Považuji za příležitost firmy více se zaměřit na konečného spotřebitele zejména s nabídkou PC stolů a židlí. Z analýzy makroprostředí vyplývá, že nejen v Evropě, ale také v České republice je současným trendem tzv. teleworking.

Hlavními odběrateli v roce 2005 byly firmy:

- Medipont, s.r.o., České Budějovice,
- Správa a údržba silnic, České Budějovice,
- Městské lesy Vimperk, s.r.o.,
- Finanční úřad, České Budějovice,
- Duropack Bupack Obaly, a.s., České Budějovice.

Substituenty

Kancelářský nábytek na trhu nemá žádné substituty, proto je jeho prodej pro firmy atraktivní. Firma K+V Interier nabízí pouze dřevěný nábytek, proto v rámci kancelářského nábytku jeho substitutem může být nábytek kovový a skleněný. Tyto další dva jmenované druhy se však netěší takové oblibě jako nábytek dřevěný.

Konkurence

Na trhu existuje několik podnikatelských subjektů se stejným předmětem činnosti jako má firma K+V Interier. Jsou přibližně stejně velké a ke svému zboží nabízejí identické služby. Jak jsem již několikrát uvedla, produkt je málo diferencovaný, a to umožňuje odběratelům snadnou změnu dodavatele a zvyšuje konkurenci mezi podniky v odvětví. Odběratelé zpravidla nemají vytvořenou preferenci žádné značky produktů. Rivalita mezi existujícími podniky je tedy vysoká.

Firma K+V Interier nemá doposud žádný informační systém o konkurenci vytvořen. Sleduje ji pouze prostřednictvím internetových stránek a za své konkurenty označuje pouze firmy působící v Jihočeském kraji, respektive v okolí Českých Budějovic, proto jsem se zaměřila na zhodnocení konkurence pouze v tomto kraji. Za svého konkurenta označili jednatelé pouze firmu IMEGO. Z tohoto konstatování vyplývá, že firma nemá o své konkurenci na trhu přehled. Smyslem pozorování konkurence je přinést informace o současné a potenciální rivalitě mezi firmami nabízejícími produkty podobného charakteru.

IMEGO, s.r.o. – jedná se o firmu, která působí přímo v Českých Budějovicích. Na trhu působní od roku 1995. Považuji ji za velkého konkurenta firmy K+V Interier, protože má téměř shodnou strukturu nabízených produktů a služeb. Samozřejmě má jiné dodavatele. Tato firma má nižší obrat (60 mil. Kč za rok), ale výhodnější polohu své prodejny – je oproti K+V Interieru velmi dobře viditelná z hlavní komunikace, a to je dobrý způsob informování o existenci firmy.

Ke konkurenci bych zařadila také tyto firmy:

INTERIER KLASSIC, s.r.o. – je firma, která nabízí širokou škálu výrobků a služeb souvisejících s realizací a výstavbou interiérů – kanceláří, ředitelského nábytku, recepcí, lékařského a zdravotnického nábytku, kovových šaten. K dalším nabízeným produktům patří kancelářské židle. Mezi poskytované služby patří zaměření kanceláří, návrhy interiéru v 3D programu, doprava, montáž, záruční a pozáruční servis. Jedná se tedy o

další firmu, která má téměř shodný předmět činnosti a nabídku služeb jako firma K+V Interier.

Esprit – M, s.r.o – předmětem činnosti firmy je prodej nábytku kancelářského i bytového. Vznikla v roce 1994 a dlouhodobě se orientuje na kvalitní produkci jak českých, tak i zahraničních výrobců. K dalším službám, které firma nabízí patří architektonické návrhy včetně trojrozměrného zobrazení, veškeré montážní práce včetně dopravy, nástřiky a natěračské práce a poradenství.

DTD Styl CB, s.r.o. – je výrobcem dodávaného nábytku. Zajišťuje vybavování interiéru nábytkem, tzv. na klíč a rovněž úzce spolupracuje s dalšími odborně specializovanými firmami, tím získala možnost rozšířit poskytování služeb. Nabízí široký sortiment nábytku pro kanceláře, hotely, nemocnice, ordinace, byty, dodává kancelářské židle i ostatní sedací nábytek, zajišťuje dodávky a montáže podlahových krytin a zpracovává architektonické návrhy interiéru. Sídlí v Českých Budějovicích.

K další konkurenci v Jihočeském kraji bych přiřadila firmu Prostor-desing, která sídlí v Prachaticích a firmu B-credit sídlící v Jindřichově Hradci. Jak vyplývá z jejich referencí, tyto firmy se soustředí pouze na svůj region.

Z vytipovaných firem považuji za největšího konkurenta IMEGO a to z důvodu shodné nabídky produktů (samozřejmě od jiných dodavatelů) i služeb. Jejich předmět činnosti je podle údajů z obchodního rejstříku shodný, firmy vznikly téměř ve stejný čas.

K dalším konkurentům samozřejmě patří internetoví obchodníci nabízející kancelářský nábytek. Tomuto způsobu prodeje se věnuje velké množství firem působících na celém trhu ČR. Některé jsem již uvedla v kapitole 4.2.2.2.

5.1.2.2 Analýza firmy

K analýze vnitřního prostředí firmy patří pouze personální zabezpečení a finanční analýza firmy. Výrobu, výzkum a vývoj ve firmě nelze hodnotit, protože se nejedná o výrobní podnik.

Personální zabezpečení

Firma K+V Interiér s.r.o. v současnosti zaměstnává 9 pracovníků, s nimiž byla uzavřena pracovní smlouva podle Zákoníku práce, který upravuje pracovněprávní vztah.

Velikost podniku se zpravidla posuzuje dle počtu zaměstnanců. Podle tohoto hlediska je firma malým podnikem, a proto je rozhodování o akcích, které je nutné provést v souvislosti s různými situacemi vznikajícími v podniku či na trhu, prováděno pouze majiteli firmy.

Společnost zaměstnává pracovnici, která je pověřena zpracováním grafického návrhu interiéru kanceláře za přímé účasti zákazníka, který má možnost vytvořit si představu o vzhledu a funkci jím navrhované podoby kanceláře či jiné místnosti.

Další pracovnice v prodejně má za úkol vyřizovat objednávky, poskytnout zákazníkům veškeré informace o sortimentu a službách, které firma nabízí a sjednat konkrétní podmínky a lhůty dodání.

Některé malé firmy využívají pro vedení účetnictví externí firmy. Ve firmě K+V Interiér je však zaměstnána jedna pracovnice, která vede kompletní účetnictví celé společnosti.

Ostatní zaměstnanci pracují v montážním úseku. Jejich náplní činnosti je dodání produktů firemními automobily, montáž, úklid a likvidace obalů, případně také zaměření prostorů pro vytvoření návrhů v 3D grafickém programu.

Všichni zaměstnanci jsou dostatečně kvalifikovaní. Průměrný měsíční plat ve firmě činí lehký nadprůměr průměrného měsíčního platu zaměstnanců v Jihočeském kraji, kde se pohybuje kolem částky 15 771,- Kč.

Finanční analýza

Pro tuto analýzu jsem ve firmě nezískala podklady, proto jí doporučuji zpracovat si ji podle kapitoly 2.2.2.1 v literárním přehledu. Pro firmu má význam zpracovat si pouze ukazatele rentability, zadluženosti a platební schopnosti podniku, protože ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu se týkají pouze akciových společností.

Finanční analýza firmě K+V Interier umožní dospět k závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku. Získá tak informace o budoucím růstovém potenciálu podniku, schopnosti získat cizí zdroje, schopnosti reagovat na nepředvídané změny v prostředí a umožní vyhodnotit případné riziko bankrotu.

5.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza je komplexní hodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb. Jejími dílčími metodami jsou analýza interní, tj. silných a slabých stránek a analýza externí, tj. příležitostí a hrozeb (obecně firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí, které ovlivňují zisky z jejího podnikání).

V práci byl použit postup sestavení SWOT analýzy podle Dufka, J. (1998).

5.1.3.1 Analýza interní

Na základě analýzy mikroprostředí jsem identifikovala 6 faktorů, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Posouzení těchto vytipovaných faktorů se účastnili majitelé firmy. Pro jejich hodnocení jsem použila pěti bodovou stupnici a přiřadila jsem jim:

- **váhu**, která označuje významnost faktoru pro podnik, kdy 5 znamená velká významnost a 1 žádný význam,
- **známku**, která vyjadřuje stav daného kriteria v podniku, kdy 5 znamená velmi dobrý stav a 1 špatný stav.

Hodnocení vytipovaných faktorů jsem uspořádala do přehledné tabulky (viz tabulka č. 5). Skóre jsem vypočítala pronásobením váhy a známky. Součet skóre jednotlivých faktorů vyjadřuje celkovou vnitřní situaci podniku.

Tabulka č . 5: Hodnocení faktorů vnitřního prostředí

Faktor **(hodnotící kriterium)**	**Váhy**		**Body**	**Skóre**
Kvalita produktu	4	0,16	4	0,64
Komplexnost produktu	5	0,2	5	1
Cenová politika	4	0,16	3	0,48
Promotion	3	0,12	3	0,36
Vztahy se zákazníkem	5	0,2	5	1
Umístění prodejny	4	0,16	2	0,32
Celkem	25	1	-	3,8

Z interní analýzy vyplývá, že celkové hodnocení firmy je nadprůměrné, neboť celkové skóre je rovno 3,8 bodů. Na základě tohoto hodnocení mohu stanovit silné a slabé stránky firmy K+V Interier.

Silné stránky:

- komplexnost produktu (5)
- vztahy se zákazníkem (5)
- kvalita produktu (4)

Slabé stránky:

- cenová politika (3)
- promotion (3)
- umístění prodejny (2)

Způsob vyjádření silných a slabých stránek v tabulce č. 5 poskytuje pouze hrubý přehled o situaci ve firmě. Proces zlepšení je nutno zaměřit na konkrétní oblasti, u nichž lze posoudit vzájemný vztah závažnosti a výkonnosti.

Ne každá silná stránka firmu posiluje a ne každá slabá stránka firmu oslabuje. Proto se firma musí soustředit především na posílení silných stránek o velké závažnosti.

Vypracovala jsem matici o vysokých a nízkých úrovních závažnosti a výkonnosti u jednotlivých faktorů (viz. tab. č. 6). Závažnost je kvantifikována přidělenou vahou, výkonnost známkou daného kriteria.

Tabulka č. 6: Vztah závažnosti a výkonnosti daných faktorů

	Vysoká výkonnost	**Nízká výkonnost**
Vysoká závažnost	Komplexnost produktu A Vztahy se zákazníkem Kvalita produktu	Cenová politika B Umístění prodejny
Nízká závažnost	C	D Promotion

Vysvětlivky k tabulce:

A – pokračovat, upevňovat a sledovat dobré výsledky

B – soustředit se na posílení výkonnosti, zlepšovat výsledky

C – prověřit znovu závažnost, zvážit vynakládané úsilí

D – celkově nízká priorita, posoudit konkrétní dílčí faktory.

Firma K+V Interier by se měla soustředit na posílení výkonnosti svých slabých stránek, zejména cenové politiky a zlepšit umístění své prodejny. Promotion pro firmu není závažné, ale neměla by ho opomíjet. Zejména u naposledy jmenovaného faktoru by firma měla přehodnotit závažnost přikládanou tomuto faktoru.

5.1.3.2 Analýza externí

Na základě analýzy makroprostředí jsem vytipovala vnější faktory, které působí na činnost firmy. Obdobně jako při interní analýze byla kriteria ohodnocena pěti bodovou stupnicí (viz. tabulka č. 7) s ohledem na jejich závažnost a míru působnosti na firmu pomocí:

- **vah**, které vyjadřují důležitost pro podnik (kdy 5 znamená velký význam faktoru a 1 žádný význam)
- **známek**, které vyjadřují vliv faktoru na podnik (kdy 5 znamená pozitivní vliv a 1 negativní vliv).

Tabulka č. 7: Hodnocení faktorů externí analýzy

Faktor (hodnotící kriterium)	**Váhy**		**Body**	**Skóre**
Politická stabilita	4	0,093	4	0,372
Normy EU	4	0,093	3	0,279
Daně	4	0,093	4	0,372
Substituty	3	0,069	3	0,207
Dodavatelé	5	0,116	4	0,348
Kupní síla odběratelů	4	0,093	3	0,279
Poptávka po kvalitě	4	0,093	4	0,372
Konkurence	5	0,116	2	0,232
Ceny vstupů	5	0,116	3	0,348
Ochrana domácího trhu	5	0,116	1	0,116
Celkem	43	1	-	2,925

Na základě externí analýzy mohu učit tyto příležitosti, rizika a neutrální faktory:

Příležitosti:

Politická stabilita (4)

Daně (4)

Dodavatelé (4)

Poptávka po kvalitě (4)

Neutrální faktory:

Normy EU (3)

Substituty (3)

Kupní síla odběratelů (3)

Cena vstupů (3)

Rizika:

Konkurence (2)

Ochrana domácího trhu (1)

5.1.3.3 Strategie podle SWOT matice

SWOT analýza sama o sobě umožňuje zmapováním pozitiv a negativ firmy a poznáním příležitostí a rizik tvorbu dílčí strategie.

Vnější vlivy z okolí firmy, které jsou pro firmu příležitostmi nebo rizikovými faktory, mohou mít na podnikatelskou činnost firmy různou úroveň působnosti. Při tvorbě strategie je třeba posoudit především bezprostřední významnější vliv externích faktorů na interní faktory firmy.

V tabulce č. 8 jsem právě tento vliv hodnotila.

Tabulka č. 8: Vliv externích faktorů na interní faktory firmy

	Kvalita produktu	Komplexnost produktu	Vztahy se zákazníkem	Cenová politika	Promotion	Umístění prodejny
Politická stabilita				**x**		
Normy EU	**x**			**x**		
Daně				**xx**		
Substituty		**xx**		**x**	**xx**	
Dodavatelé	**xx**	**xx**		**xx**		
Kupní síla odběratelů	**xx**	**x**	**x**	**x**	**x**	
Poptávka po kvalitě	**xx**	**x**	**x**	**xx**	**xx**	
Konkurence	**x**	**x**	**x**	**xx**	**xx**	**x**
Ceny vstupů	**x**	**x**		**xx**	**x**	
Ochrana domácího trhu		**x**		**xx**		

Vysvětlivky: x… slabší působnost, xx… bezprostřední působnost

Na základě tabulky č. 8 jsem vypracovala SWOT matici (tabulka č. 9)

Tabulka č. 9: SWOT matice faktorů firmy K+V Interier

SWOT matice		INTERNÍ ANALÝZA	
		Silné stránky **S**	Slabé stránky **W**
EXTERNÍ ANALÝZA	Příležitosti Šance **O**	**S-O** komplexnost produktu kvalita produktu	**W-O** cenová politika
	Rizika Hrozby **T**	**S-T**	**W-T**

Ze šesti vytipovaných interních faktorů jsou pod silnějším vnějším vlivem pouze čtyři, přičemž dva jsou silné stránky a dva slabé stránky firmy. V působnosti na dvě silné a jednu slabou stránku mají převahu příležitosti nad riziky, a proto jsem je zařadila pod vliv příležitostí. Považuji za důležité ještě zmínit, že u této metody nemá působení neutrálních faktorů žádný vliv na přiřazování silných a slabých stránek do SWOT matice. Faktor promotion je sice slabou stránkou, která je pod silnějším působením externích faktorů, ale z pohledu externí analýzy se jeví jako neutrální.

Na základě této matice vyplývá připravenost firmy na volbu určitého typu strategie:

- **S-O strategie** znamená využití silných stránek podniku a příležitostí, potenciálně nejúspěšnější strategie,
- **W-O strategie** je zaměřená na minimalizaci slabých stránek a maximalizaci příležitostí,

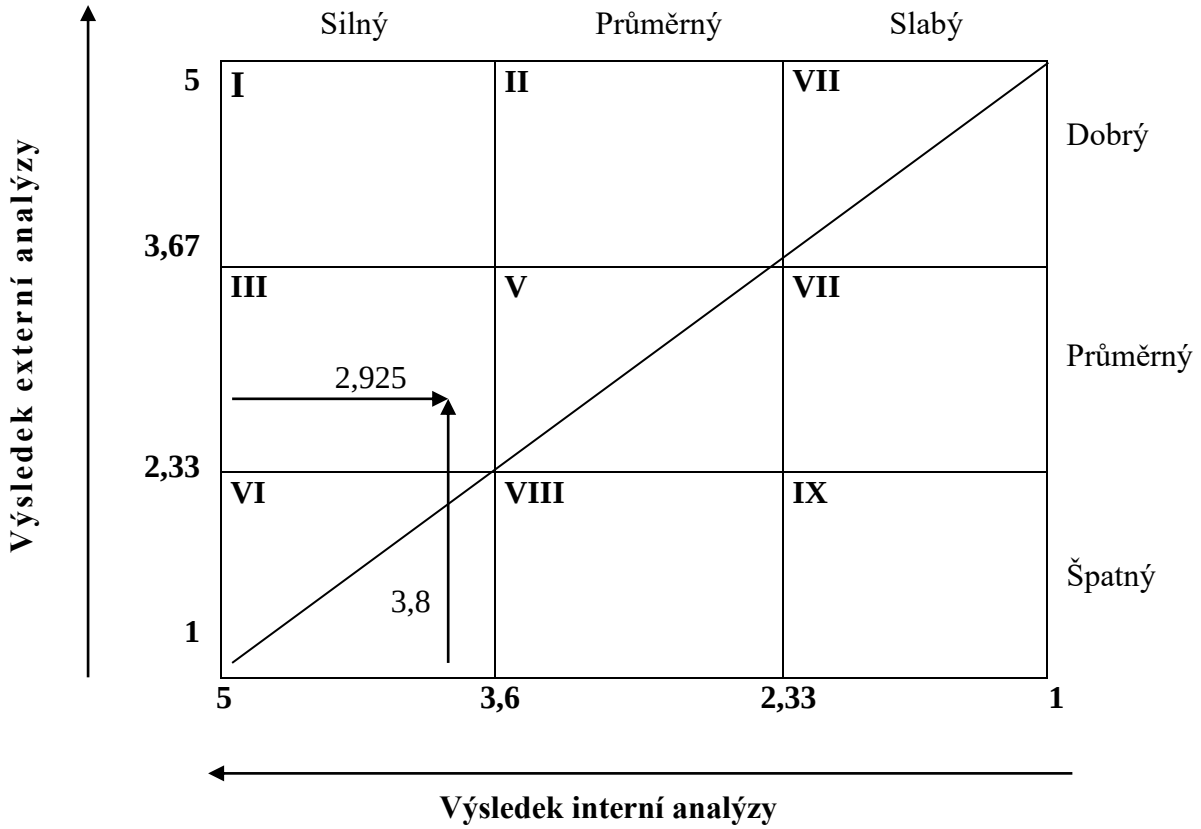
Strategie podle úrovně působících faktorů SWOT analýzy

Na základě výsledků kvantitativně zpracované SWOT analýzy jsem stanovila matici 3 x 3, přičemž jako kriteria pro zařazení firmy se uplatňují:

- celková vážená bodová hodnota dvoustupňové interní analýzy,

- celková vážená bodová hodnota externí analýzy.

Obrázek č. 5: Volba strategie na základě SWOT analýzy



Z matice jasně vyplývá, že firma K+V se nachází v poli III.

Pole I, II, III: strategie „Rozvoj a růst“, tj. úsilí o další rozvoj firmy, inovace, vertikální nebo horizontální integrace.

Pole IV, V, VI: strategie „Udržení a posílení“

Pole VII, VIII, IX: strategie „Sklizeň nebo prodej“.

5.2 Stanovení cílů

Pro firmu je velmi důležité definovat její poslání. Každý podnik musí nejdříve vyjádřit, jaká je jeho role v oblasti podnikání, účinně představit základní provozované aktivity – tedy odpovědět na otázku „kdo jsme a o co usilujeme“. Stanoví užitky, kterými chce uspokojovat zákaznické potřeby. Pro firmu K+V Interier by mohlo poslání znít např.

„ Obchodujeme s kancelářským nábytkem a nabízíme veškeré služby spojené s vybavením Vašich kancelářských i školních prostor.“

Dalším důležitým prvkem strategického řízení je stanovení podnikových cílů, které vyjadřují čeho chce podnik dosáhnout jak v dlouhodobém tak krátkodobém horizontu. Jsou v souladu se zaměřením podniku a obvykle jsou aplikovány na specifické oblasti, např. růst, finance, personalistiku apod. Cíle jsou určeny vrcholným managementem obvykle v peněžních jednotkách. Podnikové cíle jsou primární, jsou východiskem pro určení cílů marketingových, které pomáhají primární cíle zajišťovat. Marketingové cíle by měly být plně kompatibilní se skutečnostmi identifikovanými v situační analýze, srozumitelné, měřitelné v určitých časových etapách, reálné a hierarchicky uspořádané.

Podnikové cíle firmy K+V Interier se týkají oblasti financí:

- **Zvýšit obrat z prodeje kancelářského nábytku o 10 % oproti předchozímu roku, tj. na 220 milionů Kč v roce 2006.** V současnosti se obrat firmy pohybuje kolem 200 milionů Kč za rok. Nadále je nutné aktivně vyhledávat a kontaktovat nové odběratele, aby došlo ke zvýšení podílu na trhu, na kterém firma působí.
- **Udržet obrat firmy na úrovni roku 2005, tj. na 200 mil. Kč.** Důvodem ke snížení obratu firmy by mohla být zvyšující se aktivita konkurenčních podniků.

Pro firmu K+V Interier jsem stanovila tyto další marketingové cíle:

- Získání informací o trhu (výzkum u spotřebitelů, tj. kdo nakupuje, kdy a proč).
- Zvýšení úrovně reklamy.

- Prezentace firmy na výstavě.

5.3 Formulování strategií

Před samotným formulováním strategií je vhodné vytvořit si ještě portfolio analýzy, ke kterým patří model Bostonské poradenské skupiny a model společnosti General Electric. Tyto modely pomohou vedení firmy K+V Interier daleko lépe myslet do budoucna, strategicky uvažovat, lépe chápat ekonomické aspekty podnikání, zvyšovat jakost strategického a taktického plánování. Na druhé straně je třeba tyto modely používat obezřetně. Mohou totiž vést firmu k tomu, že klade příliš velký důraz na růst tržního podílu, nepřiměřeně podporuje tržní růst a zanedbává řízení ostatních podnikatelských aktivit.

Pro usnadnění marketingového plánovacího procesu a usnadnění výběru marketingových strategií slouží analýza GAP a PIMS program. PIMS program představuje velmi rozsáhlý sběr dat, proto jsem se jimi ve své práci nezabývala.

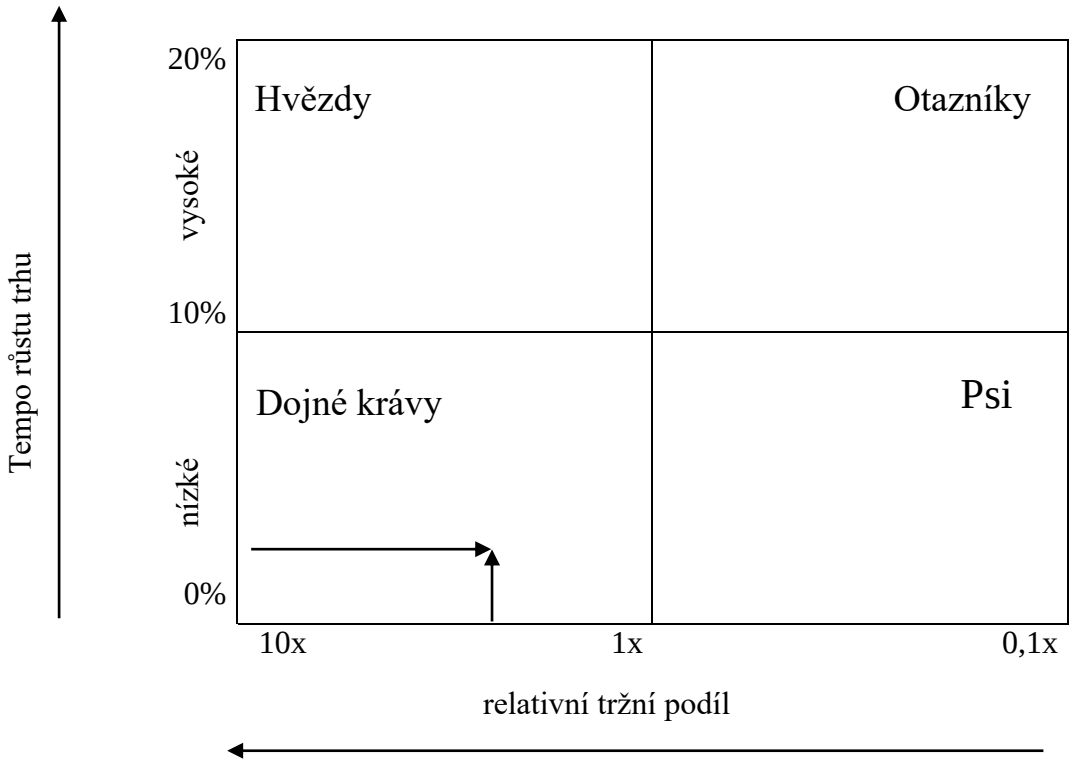
5.3.1 Model Bostonské poradenské skupiny

Bostonská poradenská skupina (BCG) vyvinula a popularizovala přístup známý jako matice růst – podíl. Tempo růstu trhu na vertikální ose představuje roční tempo růstu trhu, na němž jsou obchody realizovány. Tempo růstu trhu větší než 10 % je považováno za vysoké. Horizontální osa představuje relativní tržní podíl podniku vzhledem k tržnímu podílu největšího konkurenta. Relativní tržní podíl slouží jako měřítko firmy na příslušném trhu a je vyjádřeno objemem obratu.

Tempo růstu trhu jsem získala z údajů Českého statistického úřadu poměrem tržeb z prodeje kancelářského nábytku, které v roce 2003 činily 1,628 mld. Kč a v roce 2004 1,672 mld. Kč. Tempo růstu trhu je tedy 2,7 %.

Relativní tržní podíl jsem vypočítala jako poměr tržeb firmy K+V Interier v roce 2005, tj. 200 mil. Kč a poměr tržeb jejího největšího konkurenta - firmy IMEGO, tj. 60 mil. Kč. Poměr jejich tržeb činí tedy 3,3.

Obrázek č. 6: Matice BCG firmy K+V Interier



Firma K+V Interier se nachází v kvadrantu „dojné krávy“. Dojná kráva pro firmu produkuje velkou peněžní hotovost. Jelikož obchodní jednotka zaujímá vedoucí postavení na trhu, těší se mimořádným ekonomickým výhodám.

Pokud vezmeme v úvahu ještě další faktory, které ovlivňují postavení podniku na trhu, použije se pro výběr strategie druhá portfolio analýza – model GE. Doporučuji firmě si ji sestavit, částečně je popsána v literárním přehledu.

5.3.2 Návrh strategií pro firmu K+V Interier

Podle výsledků **SWOT** analýzy by měla firma usilovat o **strategii „Rozvoj a růst“,** která spočívá v dalším rozvoji firmy, snaze pronikat na další trhy, případně rozšířit svoji nabídku zboží. Pro tuto strategii je typická také vertikální integrace, která spočívá ve

sloučení se se svými odběrateli nebo dodavateli, a horizontální integrace, která spočívá ve sloučení se se svými současnými konkurenty na trhu, a tím snížení konkurenční rivality.

Strategie podle BCG matice, kterou firmě doporučuji, je **„udržovat“**. Zde je cílem ochraňovat tržní podíl bez značných změn, pokud mají „dojné krávy“ stále přinášet velkou peněžní hotovost.

Podle **Ansoffa** doporučuji firmě využít strategii „**tržní penetrace**“, která je založena na využití tržního potenciálu daným výrobkem na stávajících trzích. Tato strategie spočívá v zesílení marketingového úsilí firmy, tzn. získat zákazníky, kteří dosud nakupovali u konkurence (např. snížením ceny, pomocí akcí na podporu prodeje) nebo zvýšit užití zboží u stávajících zákazníků (např. PC stoly a židle jsou vhodné také do domácích pracoven).

Podle **Kotlera** doporučuji firmě strategii „**tržního vůdce**“, která spočívá v udržení tržní pozice. Jejím úkolem bude: rozšířit celkový trh a udržení tržního podílu uvnitř konstantního celkového trhu. Rozšíření trhu lze získat získáním nových skupin uživatelů. Upevnit tržní pozici lze prostřednictvím konstantních vztahů cena-výkon.

5.4 Taktické kroky

Taktické kroky jsou podřízeny strategickým rozhodnutím a strategickým cílům. Taktiky zahrnují prostředky a síly k dosažení cílů v kratších časových horizontech. Se strategiemi působí ve vzájemné jednotě.

Strategie musí být rozpracována do nejmenších podrobností, a to s ohledem na 4P, a jednotlivé akční kroky musí realizovat v předem stanovených termínech příslušní pracovníci, kteří za plnění plánu odpovídají.

Firma K+V Interier mi neposkytla dostatek informací o své firmě, proto ji doporučuji pracovat zvlášť s jednotlivými druhy kancelářského nábytku.

V oblasti ceny doporučuji firmě volit běžné ceny na trhu u jednotlivých druhů zboží a naplánovat si různé cenové nástroje podpory prodeje. Za nezbytné považuji sledovat cenu

konkurenčních firem a pružně reagovat na její změnu, protože zákazníci jsou na výši ceny velmi citliví.

V oblasti distribuce je důležité vyvíjet tlak na své dodavatele a snažit se zkrátit dodací lhůty zejména u dodávek menšího rozsahu.

V oblasti promotion se domnívám, že majitelé tento pojem zaměňují s termínem reklama, která je pouze součástí promotion. Firma nepovažuje tuto oblast za důležitou. Doporučuji ji přehodnotit své stanovisko, protože představuje způsob komunikace s cílovou skupinou zákazníků, seznámí je se sortimentem firmy a přesvědčí je o koupi. Firma K+V Interier by měla intenzivněji upozorňovat na své zboží prostřednictvím reklamy (např. v podnikatelských časopisech jako je Profit, rozesílání letáků, billboardy), hlavní konkurent firmy má vysokou úroveň vysílání reklamních šotů v regionálním rádiu. Je také vhodné účastnit se výstavy (např. Mobitex v Brně, která se koná každý rok v březnu). V oblasti public relation firma přispívá na konto PARAPLE, dětskému zařízení Klokánek v Českých Budějovicích, což považuji za velmi vhodné pro zviditelnění firmy.

Tabulka č. 10: Návrh přehledu plánování taktických kroků

Jednotlivé akce	**Doba provedení (měsíce)**												**Kdo provede**	**Kdo odpovídá**	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		oddělení	osoba

Pramen: Horáková, H. (2003)

5.5 Rozpočet

Plánované akce a aktivity podniku vyžadují náklady, jež dohromady tvoří rozpočet, který podnik potřebuje k naplnění svých cílů.Tvorba rozpočtu není jednoduchá – na jedné straně musí firma financovat aktivity, které přispějí ke splnění jejích marketingových cílů, na straně druhé je tvrdě limitována celkovým firemním rozpočtem.

Majitelé firmy musí předpovědět objem budoucího prodeje a průměrné ceny. Také je třeba, aby určili náklady na nákup zboží, distribuci a marketing. To jim umožní určit celkové výnosy, náklady a předpokládaný zisk. Schválený rozpočet se stane východiskem pro vypracování nejen marketingových operací.

Rozpočet obsahující marketingové příjmy a výdaje je vhodné naplánovat měsíčně nebo čtvrtletně pro celý časový horizont marketingového plánu. Náklady marketingového plánu by měly být děleny zejména podle plánovaných marketingových aktivit.

5.6 Kontrola

Poslední část marketingového plánu určuje, jak bude sledováno a vyhodnocováno plnění plánu. Doporučuji firmě vyhodnocovat výsledky plnění cílů marketingového plánu minimálně kvartálně, ještě lépe měsíčně. Pokud firma bude vyhodnocovat marketingový plán v měsíčních intervalech, je nutné aby si rozpracovala roční marketingové cíle do konkrétních cílů měsíčních, podle nichž lze hodnotit výkonnost. V případě, že se cílů nedosahuje, musí majitelé podniknout nápravné kroky k změně některých opatření, strategií nebo dílčích cílů.

Samozřejmě je také důležité stanovit osoby, které budou tuto kontrolu provádět, ve firmě K+V Interier za kompetentní osoby považuji oba majitele firmy.

6. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo posoudit úroveň marketingového plánování ve vybrané firmě a na základě zjištěných informací vypracovat marketingový plán.

Na základě ústně poskytnutých informací jsem došla k závěru, že tato malá firma nemá zřízen útvar marketingu a marketingovým plánováním se žádný pracovník ani majitel firmy nezabývají. Z toho vyplývá, že firma K+V Interier nikdy neměla marketingový plán vytvořený. Majitelé se zabývají v malé míře pouze marketingovou komunikací, proto jsem chtěla dát firmě návod, jak při tvorbě marketingového plánu postupovat.

Firmě K+V Interier jsem navrhla tvorbu marketingového plánu metodou šesti základních kroků, ke kterým patří situační analýza, cíle, strategie, taktické kroky, rozpočet a kontrola.

V situační analýze jsem zhodnotila makroprostředí (provedla jsem STEP analýzu) a mikroprostředí firmy, z nichž jsem vytipovala základní faktory ovlivňující činnost podniku a na jejich základě jsem vypracovala SWOT analýzu.

Podle výsledků situační analýzy jsem stanovila marketingové cíle, které jsou úzce svázány s podnikovými cíly určenými managementem firmy. Základním podnikovým cílem je finanční cíl znějící takto: Zvýšit obrat firmy o 10 % v roce 2006, tj. na 220 milionů Kč. Přínosem pro firmu by bylo získání informací o trhu prostřednictvím provedení výzkumu u spotřebitelů, protože tyto informace o jejich chování ve firmě doposud chybějí.

Po stanovení marketingových cílů jsem přistoupila k dalšímu kroku, a tím je tvorba strategie. Firma K+V Interier by měla usilovat o strategii „Rozvoj a růst“, která spočívá zejména ve snaze pronikat na další trhy, případně rozšířit svoji nabídku zboží. Pro firmu je důležitá také strategie „tržního vůdce“, která spočívá v udržení tržní pozice. Té lze dosáhnout rozšířením trhu prostřednictvím získání nových skupin uživatelů, za které považuji konečné spotřebitele. Z analýzy makroprostředí vyplynula příležitost zaměřit se

také na tzv. teleworkers, jejichž počet se zvyšuje. Tito lidé pracují doma a ke své práci potřebují počítač, tím pádem také PC stůl a kvalitní židli na sezení (toto zboží je součástí sortimentu firmy).

Další částí marketingového plánu jsou taktické kroky. Strategie musí být podrobně rozpracována s ohledem na nástroje marketingu. Jednotlivé kroky musí realizovat v předem stanovených termínech příslušní pracovníci, kteří za jejich plnění odpovídají. Firma nepřikládá téměř žádný význam oblasti promotion, proto ji doporučuji zintensivnit její marketingovou komunikaci. Za vhodnou považuji inzerci v podnikatelských novinách, vysílání reklamních šotů v regionálním radiu nebo účast na výstavě.

Rozpočet je tvořen náklady, které vyžadují jednotlivé plánované akce a aktivity podniku. Náklady vynaložené na tyto akce, by se měly firmě vrátit v dlouhodobém časovém horizontu ve formě zvýšených tržeb. Rozpočet je samozřejmě limitován celkovým finančním rozpočtem.

Posledním krokem sestavení marketingového plánu je kontrola. Firma K+V Interier si musí stanovit termíny i měřítka pro hodnocení postupu při naplňování svých cílů. Pokud plnění plánů není dostačující, je nutné, aby firma nalezla příčiny těchto nedostatků, případně posoudila své cíle, strategie nebo aktivity, aby situaci napravila.

Firma K+V Interier marketingový plán nikdy neměla zpracovaný, proto věřím, že můj návrh poskytne majitelům firmy návod, jak při jeho tvorbě v praxi postupovat.

7. SEZNAM LITERATURY

1. DUFEK, J.: SWOT analýza a strategie obchodní společnosti. Sborník prací z 1. mezinárodní konference Firma a konkurenční prostředí. Brno: MZLU, 1998, s. 37-44, ISBN 80-7157-312-4.

2. COOPER, J. a kol.: Marketingové plánování – praktická příručka managera. Praha: Grada Publishing, 1999, 232 s. ISBN 80-7169-641-2.

3. FORET, M. a kol.: Marketing - základy a postupy. Praha: Computer Press, 2001, 166 s. ISBN 80-7226-558-X.

4. HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2003, 152 s. ISBN 80-7169-996-9.

5. HRON, J. a kol.: Strategické řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita, Fakulta provozně – ekonomická, 2000, 274 s. ISBN 80-213-0625-4.

6. KINCL, J. a kol.: Marketing podle trhů. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-86851-02-8.

7. KOTLER, P.: Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2003, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

8. KOTLER, P.: Marketing od A do Z. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

9. KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2002, 260 s. ISBN 80-7261-010-4.

10. KOTLER, P.: Plánování podnikatelských strategií. Praha: Grada Publishing, 1998, 208 s. ISBN 80-7167-533-5.

11. LONDON, J.a kol.: Praktický marketing. Praha: TIPPA, 1991, 120 s. ISBN 80-900370-7-0.

12. MAJARO, S.: Základy marketingu.Praha: Grada Publishing, 1996, 312 s. ISBN 80-7169-297-2.

13. MEFFERT, H.: Marketing management. Praha: Grada Publishing, 1996, 552 s. ISBN 80-7169-329-4.

14. PETERKA,V.: Marketing. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická, 1995, 176 s. ISBN 80-7044-116-X.

15. PRAŽSKÁ, L. a kol.: Obchodní podnikání. Praha: Management Press, 1998, 882 s. ISBN 80-85943-48-4.

16. STRNAD, P.: Strategický marketing. Liberec: Katedra marketingu, 2001, 129 s. ISBN 80- 7083-476-5.

17. SVĚTLÍK, J.: Marketing – Cesta k trhu. Zlín: EKKA, 1994, 256 s.

18. VEJDĚLEK, J.: Jak zlepšit podnikové plánování. Praha: Grada Publishing, 1999, 104 s. ISBN 80-7169-666-8.

19. WESTWOOD, J.: Jak sestavit marketingový plán. Praha: Grada Publishing, 1999, 326 s. ISBN 80-7169-542-4

Internet:

www.mano.cz (11.3. 2003)
www.profit.cz (25.5. 2004)
www.czso.cz
www.justice.cz
www.europa.eu.int

www.euroekonom.cz
www.job-relation.cz

8. SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek č. 1: Strategický marketingový proces 10
Obrázek č. 2: Porterův model 12
Obrázek č. 3: Marketingové cíle a strategie.....16
Obrázek č. 4: Matice růst – podíl Bostonské poradenské skupiny 22
Obrázek č. 5: Volba strategie na základě SWOT analýzy.....57
Obrázek č. 6: Matice BCG firmy K+V Interier.....60

Graf č. 1: Jednotlivé druhy nábytku v rámci OKEČ 36.1.....32
Graf č. 2: Vývoj tržeb firmy K+V Interier.....34

Tabulka č. 1: Matice výrobek – trh.....17
Tabulka č. 2: Porovnání cen vybrané židle nižší cenové kategorie s konkurencí.....37
Tabulka č. 3: Porovnání cen vybrané židle střední cenové kategorie s konkurencí 37
Tabulka č. 4: Porovnání cen vybrané židle vyšší cenové kategorie s konkurencí.....38
Tabulka č. 5: Hodnocení faktorů vnitřního prostředí.....51
Tabulka č. 6: Vztah závažnosti a výkonnosti daných faktorů 52
Tabulka č. 7: Hodnocení faktorů externí analýzy.....53
Tabulka č. 8: Vliv externích faktorů na interní faktory firmy 55
Tabulka č. 9: SWOT matice faktorů firmy K+V Interier 56
Tabulka č. 10: Návrh přehledu plánování taktických kroků.....62

9. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Nábytek řady FORM

Příloha č. 2: Ukázka letáku firmy K+V Interier

OBSAH

1. ÚVOD 1
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED 6
2.1 Základní pojmy marketingu 6
2.1.1 Pojem marketing a strategický marketing 6
2.1.2 Marketingové řízení 7
2.1.3 Marketingová a prodejní koncepce 8
2.1.4 Nástroje marketingu 9
2.2 Strategické marketingové plánování 11
2.2.1 Význam plánování a strategického marketingového plánování 11
2.2.2 Plánovací etapa strategického marketingového procesu 13
2.2.2.1 Marketingová situační analýza 15
2.2.2.2 Stanovení marketingových cílů 19
2.2.2.3 Formulování marketingových strategií 20
2.3 Marketingový plán 23
2.3.1 Strategická podnikatelská jednotka 23
2.3.1.1 Matice BCG 25
2.3.1.2 Matice GE 28
2.3.2 Význam marketingového plánu 29
2.3.3 Obsah marketingového plánu 30
2.3.4 Marketingová kontrola 31
3. METODIKA 33
4. K+V INTERIER, s.r.o. 34
4.1 Charakteristika odvětví 34
4.2 Představení firmy K + V Interier 37
4.2.1 Způsob prodeje 38
4.2.2 Analýza marketingového mixu 39

4.2.2.1 Produkt 39
4.2.2.2 Cena 40
4.2.2.3 Distribuce 42
4.2.2.4 Promotion 43

5. MARKETINGOVÝ PLÁN 44
5.1 Situační analýza 44
5.1.1 Analýza makroprostředí (STEP analýza) 44
Technologické prostředí 48
5.1.2 Analýza mikroprostředí 49
5.1.2.1 Analýza blízkého okolí firmy 49
5.1.2.2 Analýza firmy 53
5.1.3 SWOT analýza 55
5.1.3.1 Analýza interní 55
5.1.3.2 Analýza externí 57
5.1.3.3 Strategie podle SWOT matice 59
5.2 Stanovení cílů 62
5.3 Formulování strategií 63
5.3.1 Model Bostonské poradenské skupiny 63
5.3.2 Návrh strategií pro firmu K+V Interier 64
5.4 Taktické kroky 65
5.5 Rozpočet 66
5.6 Kontrola 67
6. ZÁVĚR 68
7. SEZNAM LITERATURY 70
8. SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK 72
9. SEZNAM PŘÍLOH 73

SUMMARY