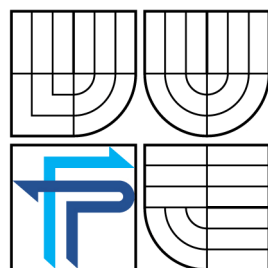


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO FIRMU

THE SUGGESTION OF COMPANY'S MARKETING STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ANDREA MRKVOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ, CSc., MBA

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mrkvová Andrea, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie pro firmu

v anglickém jazyce:

The Suggestion of Company's Marketing Strategy

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip. KELLER, Kevin, Lane. Marketing management. 12. vydání. 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. Praha: C.H.Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada a.s., 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. MARKETING. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.



Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka fakulty

V Brně, dne 1.12.2009

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou marketingové strategie společnosti Mod Design, s.r.o. V první části vychází práce z teoretických východisek. Tato část pojednává o marketingu jako takovém a nastiňuje proces strategického marketingového plánování. V druhé, praktické části práce, jsou teoretické poznatky aplikovány v praxi. Je zde analyzováno současné tržní postavení a marketingová strategie podniku. Na základě této analýzy a teoretických poznatků doporučuji vhodná opatření vedoucí ke zlepšení konkurenční pozice společnosti na trhu.

Annotation

The thesis deals with analysis of marketing strategy of Mod Desing s.r.o. The first part of the thesis is based on theoretical grounds. This part deals with the marketing in general and outlines the process of the strategic marketing planning. In the second, practical part of the thesis the theoretical knowledge is applied practically. There is the current market position analysis and the company's marketing strategy. Based on this analysis and theoretical findings, the suitable measures to improve the competitive position of the company are recommended.

Klíčová slova

Marketing, marketingová strategie, vnitřní a vnější prostředí, marketingový mix, výrobek, cena, distribuce, propagace, analýza, ekonomická krize, zákazník, konkurence

Key words

Marketing, marketing strategy, inner and outer environment strategy analysis, marketing mix, product, price, distribution, promotion, analyse, economic depression, customer, competitors

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MRKVOVÁ, A. *Návrh marketingové strategie pro firmu* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 107 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěla vyjádřit poděkování vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA. za jeho ochotu, cenné rady a doporučení poskytnuté v průběhu celé práce, dále rodičům a všem, kteří se mnou měli při psaní trpělivost.

OBSAH

TITULNÍ LIST

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

ANOTACE

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

PODĚKOVÁNÍ

OBSAH

1 ÚVOD.....	12
2 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLŮ PRÁCE.....	13
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
3.1 Historické ohlédnutí.....	15
3.2 Pojem marketing a jeho různé definice.....	17
3.3 Vývoj marketingových koncepcí.....	17
3.3.1 Podnikatelské koncepce.....	18
3.3.1.1 Výrobní koncepce.....	18
3.3.1.2 Prodejní koncepce.....	18
3.3.1.3 Výrobová koncepce.....	19
3.3.1.4 Marketingová koncepce.....	19
3.3.1.5 Sociální marketingová koncepce.....	22
3.3.1.6 Holistická marketingová koncepce.....	22
3.3.1.7 Jak uskutečnit marketingovou koncepci.....	24
3.4 Formulování marketingových strategií.....	25
3.4.1 Marketingová strategie.....	25
3.4.1 Problémy uplatňování marketingových strategií v ČR.....	26
3.5 Marketingové prostředí.....	27
3.5.1 Makroprostředí.....	27
3.5.1.1 Sociální faktory.....	27
3.5.1.2 Legislativní faktory.....	28
3.5.1.3 Ekonomické faktory.....	28
3.5.1.4 Politické faktory.....	29
3.5.1.5 Technické a technologické faktory.....	29
3.5.1.6 Přírodní a ekologické faktory.....	29
3.5.2 Mikroprostředí.....	30

3.5.2.1 Analýza trhu.....	30
3.5.2.2 Analýza konkurence.....	32
3.5.2.3 Analýza zákazníků.....	35
3.5.2.4 Analýza dodavatelů.....	36
3.6 Marketingový mix.....	36
3.6.1 Produkt.....	37
3.6.1.1 Definice výrobku.....	38
3.6.1.2 Analýza novosti výrobku.....	38
3.6.1.3 Tržní životnost výrobku.....	39
3.6.1.4 Značková politika.....	40
3.6.2 Cena.....	41
3.6.2.1 Proces stanovení ceny.....	42
3.6.3 Distribuce.....	43
3.6.3.1 Distribuční cesty a jejich uspořádání.....	43
3.6.4 Propagace.....	44
3.6.4.1 Složky propagace.....	45
3.6.4.2 Reklama.....	45
3.6.4.3 Podpora prodeje.....	46
3.6.4.4 Osobní prodej.....	47
3.6.4.5 Public relations.....	48
3.7 Marketingový mix 4C.....	48
3.7.1 Hodnota pro zákazníka, náklady pro zákazníka.....	49
3.7.2 Komunikace.....	50
3.7.3 Dostupnost/pohodlí.....	50
3.8 Analýza SWOT.....	50
3.9 Analýza rizik.....	52
3.9.1 Metody analýzy rizik.....	52
3.9.1.1 Kvalitativní metoda.....	52
3.9.1.1 Kvantitativní metoda.....	52
4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE VE SPOLEČNOSTI.....	54
4.1 Základní údaje o firmě.....	55
4.2 Historie firmy.....	55
4.3 Interní faktory ovlivňující chod společnosti (Model 7S).....	56
4.3.1 Struktura.....	56
4.3.2 Spolupracovníci.....	57

4.3.3 Strategie firmy.....	58
4.3.4 Styl řízení.....	58
4.3.5 Schopnosti.....	59
4.3.6 Systémy.....	59
4.3.7 Sdílené hodnoty.....	59
4.4 Makroprostředí.....	60
4.4.1 Sociální faktory.....	60
4.4.2 Legislativní faktory.....	62
4.4.3 Ekonomické faktory.....	63
4.4.3.1 Vývoj HDP.....	64
4.4.3.2 Inflace.....	65
4.4.4 Politické faktory.....	66
4.4.5 Technické a technologické faktory.....	67
4.4.6 Přírodní a ekologické faktory.....	67
4.5 Mikroprostředí.....	68
4.5.1 Analýza trhu.....	68
4.5.1.1 Segmentace trhu.....	68
4.5.1.2 Odhad tržního potenciálu.....	70
4.5.1.3 Odhad tržních podílů v oblasti.....	70
4.5.2 Analýza konkurence.....	71
4.5.2.1 Analýza dle Porterova modelu pěti hybných sil.....	72
4.5.3 Analýza zákazníků.....	74
4.5.4 Analýza dodavatelů.....	75
4.6 Marketingový mix.....	75
4.6.1 Produkt.....	76
4.6.1.1 Definice výrobku.....	76
4.6.1.2 Inovace.....	78
4.6.2 Cena.....	78
4.6.2.1 Proces stanovení ceny.....	78
4.6.3 Distribuce.....	80
4.6.4 Propagace.....	81
4.6.4.1 Reklama.....	81
3.6.4.2 Podpora prodeje.....	81
3.6.4.3 Osobní prodej.....	82
3.6.4.4 Public relations.....	82

4.7 Marketingový mix 4C.....	82
4.7.1 Hodnota pro zákazníka.....	83
4.7.2 Náklady pro zákazníka.....	83
4.7.3 Pohodlí pro zákazníka.....	83
4.7.2 Komunikace se zákazníkem.....	83
4.8 Analýza SWOT.....	84
4.9 Analýza rizik.....	85
4.9.1 Analýza rizik společnosti Mod Design.....	85
4.9.1 Hodnocení identifikovaných rizik.....	86
5 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI.....	89
5.1 Cíle marketingové strategie.....	89
5.1.1 Vývoj tržeb a nákladů.....	90
5.1.2 Produktová strategie.....	90
5.1.2.1 Tvorba návrhů a projektů.....	91
5.1.2.2 Výběr materiálů.....	91
5.1.2.3 Výroba.....	91
5.1.2.4 Doplnkové zboží.....	92
5.1.3 Cenová strategie.....	92
5.1.4 Distribuční strategie.....	93
5.1.5 Propagační strategie.....	93
6 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHU.....	95
6.1 Finanční posouzení.....	95
6.1.1 Finanční posouzení produktové strategie.....	95
6.1.2 Finanční posouzení cenové strategie.....	95
6.1.3 Finanční posouzení propagační strategie.....	96
6.1.4 Finanční posouzení distribuční strategie.....	97
6.1.5 Celkové zhodnocení navržené marketingové strategie.....	97
7 EFEKTIVNOST DOPORUČENÝCH NÁVRHŮ.....	98
8 ZÁVĚR.....	99
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	101
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	106
SEZNAM TABULEK.....	106
SEZNAM GRAFŮ.....	107

1 ÚVOD

Vyjádřit podstatu marketingu jednou větou je velice obtížné, ale dalo by se říci, že jde o snahu nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Klíčovým bodem každé marketingové úvahy a následně i marketingového rozhodnutí by měl být zákazník.

Současný marketing je podnikatelskou koncepcí, která usiluje o nalezení rovnováhy mezi zájmy dvou poměrně protichůdných sil – zákazníka na jedné a manažera firmy na druhé straně. Marketing je velmi důležitou disciplínou v zemích s vyspělou ekonomikou, ale své místo rychle získává i v méně rozvinutých ekonomických systémech. Je prostředkem ke zvýšení účinnosti vazby mezi firmou a trhem.

Mnoho lidí chybně pohlíží na marketing jako na nalézání chytřejších způsobů jak prodávat. Dále si marketing pletou z některých z jeho dílčích činností jako je reklama nebo prodej. Činnosti, které jsou spojené s marketingem vychází ze zjištění a pochopení potřeb a přání zákazníka. Výsledkem by měla být tvorba zisku na straně firmy a spokojenost na straně zákazníka.

2 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLŮ PRÁCE

Marketing se mi jeví jako disciplína nejen nezbytná pro řízení, ale také velmi zajímavá. A zejména tento můj zájem o marketing se stal hlavním důvodem volby tématu mé diplomové práce. Úspěšná firma musí mít dobře zvolenou strategii vyplývající ze svých cílů a tuto strategii neustále upřesňovat a přizpůsobovat aktuálním podmínkám. Celý koncept firemní strategie by měl vycházet z přání a potřeb zákazníků a snahou firmy by mělo být tyto potřeby uspokojovat a to co nejlépe a v co nejkratším čase. K budoucímu vývoji firmy navíc přispívá fakt, že světová ekonomika v současnosti prochází hospodářskou krizí. Proto je potřeba přizpůsobit této situaci firemní strategie, zaměřit se na změnu nákupního chování cílové skupiny zákazníků a na efektivní alokaci firemních zdrojů v souladu s upravenou strategií.

Cílem této diplomové práce je provést analýzu stávajícího tržního postavení společnosti Mod Design, s.r.o. V návaznosti na tuto analýzu bych vyhodnotila současnou marketingovou strategii tohoto podniku a používané marketingové nástroje. Analýza bude provedena z dostupných podkladů od vedení výše uvedené společnosti. Na základě porovnání zjištěných údajů s odbornou literaturou bude navržena vhodná marketingová strategie podniku.

V současnosti se mi jeví společnost Mod Design, s.r.o. jako bez problémů fungující a dobře zavedená firma. Jsem přesvědčena o tom, že nabízené služby jsou vysoce konkurenceschopné. Myslím tedy, že znalost tržního postavení firmy, existence propracovanější marketingové strategie a efektivně užívané marketingové nástroje povedou k posílení tržního postavení vůči konkurenci.

Při zpracování a naplnění cílů této diplomové práce bych chtěla využít několika metod poznání. V úvodu mé práce bych se ráda zaměřila, s využitím literárních rešerší, na historický vývoj marketingu a vymezení základních pojmů a jejich definic. Po takovémto seznámení se s potřebnou teorií, bych ráda pokračovala aplikací této teorie do praxe, a to analýzou stávajícího tržního postavení a současné marketingové strategie podniku. Dále se zaměřím na srovnání této strategie s konkurencí a následné

vyhodnocení zjištěných poznatků. Na závěr bych chtěla vypracovat vlastní strategický plán, který bude obsahovat návrhy, které by měly směřovat k posílení postavení společnosti na trhu vůči konkurenci.

Použité metody

- **Analýza makroprostředí** (analýza SLEPT) – hodnotí vnější prostředí společnosti, je zaměřena na sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické, ekologické a přírodní faktory.
- **Analýza mikroprostředí** – charakterizuje typ odvětví, ve kterém se společnost nachází, zahrnuje následující dílčí analýzy:
 - Analýzu trhu
 - Analýzu konkurence, jejíž součástí je analýza Porterova modelu pěti hybných sil
 - Analýzu zákazníků
 - Analýzu dodavatelů
- **Analýza marketingové mixu 4P a 4C** – obsahuje čtyři taktické marketingové nástroje:
 - produkt/hodnota pro zákazníka
 - cenu/náklady pro zákazníka
 - distribuci/pohodlí pro zákazníka
 - propagaci/komunikace se zákazníkem
- **Analýza SWOT** – je výstupem výše uvedených analýz, identifikuje silné a slabé stránky společnosti včetně jejich příležitostí a hrozeb. Pomáhá navrhnout vhodnou strategii.
- **Analýza rizik** – bude sestavena stupnice rizik, podle které budou posouzeny hrozby, jež by mohly ovlivnit budoucí vývoj firmy.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MARKETINGU

Marketing více než kterákoliv jiná oblast v podnikání je založen na vztazích se zákazníky. Vytváření hodnoty pro zákazníka a uspokojení jeho potřeb a přání představuje skutečný základ moderního marketingového myšlení a praxe. (6)

3.1 Historické ohlédnutí

Marketing vznikl v USA jako odezva na výzvu průmyslově vyspělé ekonomiky, v které nabídka převládá nad odbytem. USA do této fáze ekonomického rozvoje konce padesátých let vstoupili jako první stát, poté je následovala většina západoevropských zemí. První náznaky marketingu se objevili již kolem roku 1910 v USA jako určitá reakce na situaci, která se projevovala zaostáváním tržní kapacity dané koupěschopnou poptávkou za možnostmi výroby v důsledku hospodářské krize. V tomto období se marketing zaměřoval především na jeho realizační funkci s cílem stimulovat poptávku na oslabeném trhu. Od poloviny padesátých let se tedy pak začaly vytvářet první techniky marketingu a ucelovat se slovník marketingu se specifickými pojmy. Marketing začíná být vnímán i jako nástroj strategického řízení a dochází k prudkému rozvoji marketingových nástrojů a metod. Marketing tak přechází od původní bezprostřední práce s trhem k strategickému plánování. Změnám podléhá nejen marketingové myšlení, ale i marketingová praxe firem a organizací. (1)

Období let (1900 - 1950) se označuje jako období masového marketingu, který reflektoval hromadnou výrobu a koncentraci na standardní produkty a je založený na tvrdém prodeji a agresivní reklamě. Posléze byl vystřídán cíleným marketingem (1950 - 1975) pracujícím s tržními segmenty a cílovými skupinami zákazníků, kdy je uspokojení poptávky dosahováno kombinací marketingových nástrojů a harmonizací tzv. marketingového mixu, který lze považovat za jádro marketingové koncepce. Následkem ropných krizí bylo posílení strategického aspektu marketingu a tržní segmentace, kdy zacílení a tržní umístění jako základní kroky cíleného marketingu získávají nový hlubší strategický význam. Marketing reflektuje jak přání zákazníků, tak všech tržních parametrů (konkurence, substituce výrobků, výrobky, zákazníci,

dodavatelé) a měnící se společnosti a stává se více diferenciovaným. Tato fáze je označována jako tržní a společenský marketing (1975 – 1995). (2)

Globální marketing (od r.1995) jako výsledek transformace společnosti v důsledku globalizace získává nový obsah i strategické zaměření – zvýšení hodnoty z hlediska zákazníků a tržních partnerů (zvýšení hodnoty nabídky, zvýšení užítku produktu, otevřením geograficky nových trhů, tvorbou nových produktů a nové poptávky, kultivováním tržních segmentů, přizpůsobováním produktů a nabídky přáním zákazníků a zvyšováním a vytvářením hodnoty individuální spokojenosti zákazníka). (1)

K rozšíření marketingu dochází postupně. Jako první aplikovaly marketingovou koncepci firmy vyrábějící výrobky krátkodobé spotřeby (potraviny, prací prášky), následovali výrobci produktů dlouhodobé spotřeby (automobily, elektronika), producenti služeb (banky, cestovní kanceláře), obchodní firmy (obchodní domy, hypermarkety), výrobci průmyslových produktů. Mnohem později v 70. letech se začal marketing uplatňovat v neziskových organizacích, politických stranách, sociálních organizacích (náboženských), veřejné správě a administrativě. Nejde tedy již jen o produkty, ale i myšlenky a jejich působení na veřejnost ve smyslu dosažení žádoucího chování (politického, sociálního, ekologického) a realizaci jiných cílů, než je zisk (omezení spotřeby alkoholu, cigaret, počtu automobilových nehod, dosažení úspory energie). (1)

V 80. letech pak přichází určitá stagnace marketingového vývoje, způsobené mimo jiné nákladným marketingovým výzkumem a neadekvátností výsledků na investovaných prostředcích. V 90. letech pak marketing prožívá určitou renesanci a znovuoobjevení. Potvrzuje tak základní myšlenku, že potřeby a odbyt jsou základním marketingovým přístupem. Projevují se nová očekávání spotřebitelů a požadavek konkurenceschopnosti podniků. (5)

3.2 Pojem marketing a jeho různé definice

V literatuře zabývající se problematikou marketingu můžeme najít spoustu definicí tohoto pojmu jako např.:

- **Philip Kotler** – „marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními“, (8)
- **Jana Boučková a kol.** – „marketing lze pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka“, (1)
- **American Marketing Association (AMA)** – „marketing je proces plánování a soubor procesů pro vytváření, propagaci a distribuci hodnot spotřebitelům a vytváření spotřebitelských vztahů způsobem, který směřuje k uspokojení potřeb organizace a jejích podílníků“, (14)
- **Britská encyklopedie** – „suma aktivit, zapojených do řízení toku produktů a služeb od výrobců ke spotřebitelům“, (15)
- **J. Světlík** – „marketing je 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“. (12)

3.3 Vývoj marketingových koncepcí

Podnikatelské subjekty vyvíjí činnost v prostředí, které je představováno okolím podniku, stavem trhu a souborem vztahů k zákazníkům – spotřebitelům. Kotler uvádí, že marketingový management lze definovat jako vědomé úsilí, které dosahuje žádoucích výsledků směny na cílových trzích. Otázkou je, jaká filozofie by měla toto úsilí vést a jak velký význam by měl být přikládán zájmům organizace, zákazníka a

společnosti. Tyto zájmy jsou velmi často konfliktní. Marketingové aktivity by měly být podloženy dobře promyšlenou filozofií účinnosti, efektivnosti a sociální zodpovědnosti. (8)

3.3.1 Podnikatelské koncepce

Podnikatelské koncepce vyjadřují určitou filozofii podnikatelského myšlení, určitý přístup k tomu, jak co nejefektivněji dosahovat stanovených cílů na trhu. Můžeme na nich dokumentovat posun, který v moderním marketingovém způsobu řízení proběhl.

V současnosti existuje pět základních konkurenčních koncepcí managementu. Každá organizace si může vybrat jednu z nich. Lze říci, že orientace na produkci je typická pro výrobní koncepci, orientace na prodej pro prodejní koncepci, orientace na výrobek pro výrobovou koncepci, orientace na zákazníka pro marketingovou koncepci a orientace na celospolečenské efekty a cíle pro sociální marketingovou koncepci. (1)

3.3.1.1 Výrobní koncepce

Výrobní koncepce je jednou z nejstarších koncepcí v podnikání. Vychází z předpokladu, že zákazník preferuje levné a snadno dostupné výrobky. Výrobce se proto musí koncentrovat především na zvýšení objemu produkce, dosažení nižších nákladů než konkurence a zajištění širokého pokrytí trhu. Výrobní koncepce je prioritně zaměřena na potřeby výrobce, nikoliv zákazníka. (1)

3.3.1.2 Prodejní koncepce

Prodejní koncepce se začala objevovat po širokém rozšíření technik masové výroby ve dvacátých a třicátých letech, zejména ve Spojených státech amerických a západní Evropě. Hlavní otázkou této koncepce již není jak vyrábět, ale jak zajistit prodej výrobků. Prodejní koncepce je založena na předpokladu, že spotřebitelé jsou typicky pasivní a že je proto třeba je k nákupu přemluvit, a že podnik tedy musí

stimulovat prodej agresivními metodami prodeje a propagace. Koncepce předpokládá, že spotřebitelé jeví k nakupování netečnost či odpor a musejí být přemlouváni k tomu, aby nakupovali více. Cílem firem, které praktikují prodejní koncepci, je spíše prodat to, co vyrábějí, než vyrábět to, co si trh přeje. (1)

3.3.1.3 Výrobová koncepce

Výrobová koncepce vychází z předpokladu, že zákazník preferuje při nákupu nejvyšší kvalitu a je ochoten za ni zaplatit vysokou cenu. To znamená, že tito zákazníci chtějí nakupovat pouze prestižní zboží a jsou ochotni za tyto mimořádné produkty zaplatit i mimořádnou cenu. Výrobově orientované podniky se proto zaměřují na produkci špičkových výrobků a na jejich neustálé zdokonalování. Výrobová koncepce však někdy může vést k tzv. marketingové krátkozrakosti (marketing myopia), při níž dochází k tomu, že se podnik přespříliš soustřeďuje na vlastní výrobek a požadavkům spotřebitelů věnuje jen malou pozornost, takže na trhu nabízí výrobky, které spotřebitele neuspokojí a mají zbytečné a málo využitelné charakteristiky a vlastnosti.

Manažeři ve výrobově orientovaných organizacích soustřeďují svoji energii na vyrábění dokonalých výrobků a na jejich nepřetržité zdokonalování. Tito manažeři se domnívají, že kupující obdivují dobře zhotovené výrobky a umějí ocenit jakost a výkon výrobku. Výrobově orientované firmy se při projektování svých produktů málo ohlížejí na požadavky zákazníků. Jsou přesvědčeny, že jejich inženýři dobře vědí, jaké produkty vyvíjet a jak je zdokonalovat. Často ani nezkoumají, jaké jsou na trhu konkurenční výrobky. (1) (8)

Všechny tři koncepce: výrobní, prodejní a výrobová jsou typické pro silně vnitřně orientované organizace. (1)

3.3.1.4 Marketingová koncepce

Marketingová koncepce je založena na principu trvalé orientace na zákazníka a jeho potřeby. V rozvinutých tržních ekonomikách se objevila v 50. a 60. letech

dvacátého století. Zákaznickovy potřeby a jejich uspokojení (účinněji než konkurence) je hlavní prioritou a trvalým zájmem podnikatelského subjektu. Oproti heslu „vyrábějte a prodávejte“, které je typické pro předchozí koncepcce, je marketingová koncepcce založena na sloganu „poznávejte potřeby a uspokojujte je“. Tato koncepcce nutí podnikatele uznat suverenitu zákazníka. Akceptováním této filozofie podnik či instituce upřednostňuje řešení problémů zákazníka a nikoliv řešení vlastních problémů. (1)

Marketingová koncepcce znamená zaměření veškerého úsilí organizace na spokojenost zákazníků a na určitý zisk. (10)

Obrázek 1: *Firmy s orientací na trh realizují marketingovou koncepci*



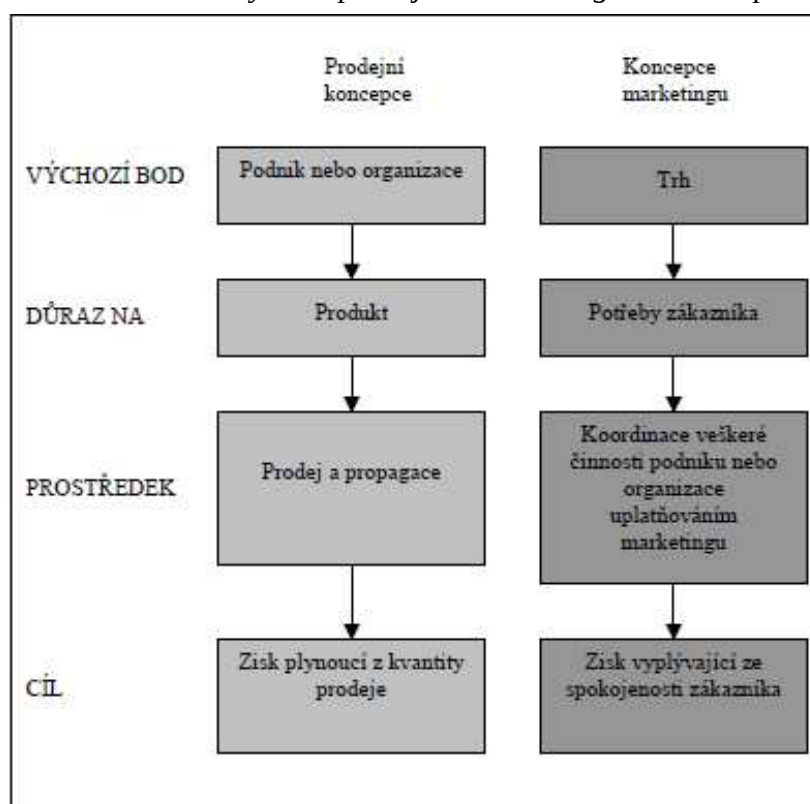
Zdroj: McCARTHY, J. E., PERREAULT, W.D., Jr. Základy marketingu

Marketingová podnikatelská koncepcce znamená respektování:

- orientace na zákazníka,
- budování vztahu se zákazníky na základě nepřetržitého kontaktu s nimi,
- orientace na cílové trhy,
- koordinace všech marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi podniku,
- nepřetržitosti marketingu jako procesu,
- dosažení cílů podniku. (1)

Rozdílnost prodejní a marketingové koncepce

Obrázek 2: Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí



Zdroj: HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*

U prodejní koncepce vystupují výrobci na trh svým produktem, jeho cenou, propagací a způsobem dodání zákazníkovi (distribucí). Jejich filozofií je získat zisk prostřednictvím co největšího objemu prodeje. Proto jejich 4P (product, price, promotion, place) musí oslovit co nejvíce zákazníků, kteří jim zaplatí. Podnik usiluje o propagaci a prodej.

V případě marketingové koncepce podnik usiluje o poznání potřeb našich skupin zákazníků a svůj produkt přizpůsobit jejich potřebám. Prodej již není tak masový, ale je obvykle komplexnější. K základnímu produktu jsou generovány další, podpůrné řady doplňujících produktů, které vyhovují specifikům segmentu zákazníků. Marketingoví pracovníci si neustále kladou otázku – „Za co by naši zákazníci byli ochotni zaplatit další peníze? Co potřebují, po čem touží?“ (2)

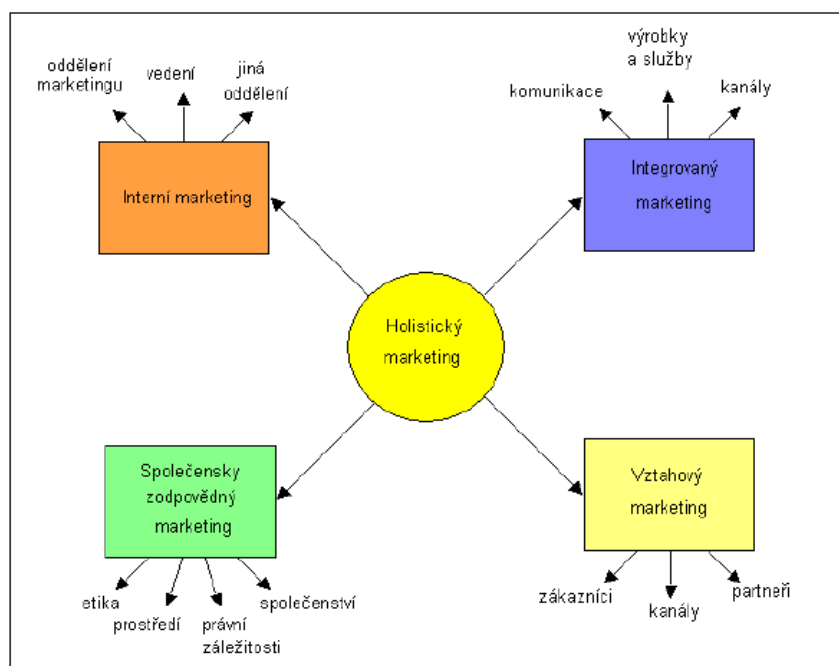
3.3.1.5 Sociální marketingová koncepce

Tato koncepce je založena na požadavku dosažení souladu mezi potřebami a zájmy zákazníků a dlouhodobými sociálními a etickými zájmy společnosti. Její realizace je možná jen za předpokladu, že podnikatelé budou ve svých aktivitách respektovat nejen požadavek dosahování zisku a uspokojování zákazníků, ale i veřejný zájem a budou uvědomovat také vlastní společenskou zodpovědnost. (1)

3.3.1.6 Holistická marketingová koncepce

Nejnovější marketingovou koncepcí je tzv. Holistická marketingová koncepce. Holistická marketingová koncepce je reakcí na nové možnosti, které mohou změnit způsob provádění dosavadního marketingu (např. internet). Tato koncepce je založena na vývoji, designu a plnění marketingových procesů a na integrované perspektivě marketingových aktivit společnosti. Holistická koncepce zahrnuje čtyři složky: vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky zodpovědný marketing. (7)

Obrázek 3: Složky holistické marketingové koncepce



Zdroj: KOTLER, Philip. KELLER, Kevin, Lane. *Marketing management*, str. 56

Vztahový marketing - cílem vztahového marketingu je vytváření hlubokých a trvalých vztahů se všemi stranami (zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci a další), které mohou nějakým způsobem ovlivnit marketingové aktivity firmy. K vybudování pevných vztahů je potřeba pochopit potřeby, přání, cíle a prostředky všech těchto stran. Účinnou cestou je monitorování všech obchodních transakcí, uskutečněných v minulosti a faktorů, které měly vliv na jejich realizaci.

Integrovaný marketing - hlavní náplní integrovaného marketingu je vytvářet takové marketingové programy aktivit, které budou sdělovat a poskytovat hodnotu zákazníkům firmy. Jedním z takových programů je i marketingový mix. Existují dva různé pohledy na integrovaný marketing:

- vyvíjení mnoho rozdílných marketingových aktivit při poskytování a sdělování hodnoty zákazníkům,
- koordinování veškerých marketingových aktivit s cílem maximalizovat jejich důsledky.

Interní marketing - klade důraz na dodržování vhodných marketingových zásad v jednotlivých úrovních organizační struktury společnosti. Cílem interního marketingu je přijímat, zaškolovat a motivovat schopné pracovníky, tak aby mohli co nejlépe sloužit zákazníkům a společnosti.

Společensky zodpovědný marketing - některé důsledky marketingu způsobují okolnosti, které se týkají mnohem širší vrstvy obyvatelstva než jen zákazníků a společnosti, týkají se společnosti jako celku. Společensky zodpovědný marketing zahrnuje porozumění zájmům etickým, ekologickým, právním a společenským. Dodržování všech těchto společenských aspektů může vést často ke konfliktům mezi ziskovostí společnosti, spokojeností zákazníků a veřejnými zájmy. Společensky zodpovědný marketing je některými společnostmi chápán i jako možnost k zvýraznění sebe a své značky, zvýšení věrnosti zákazníků, tržeb a pozornosti tisku. (7)

3.3.1.7 Jak uskutečnit marketingovou koncepci

Pokud chce podnik realizovat marketingovou koncepci, musí se rozhodnout, jaký soubor marketingových nástrojů bude používat. To znamená, že musí určit marketingové nástroje, které mohou zaručit ekonomický úspěch produktu nebo služby. (4)

Toho lze dosáhnout pomocí pěti následujících kroků:

- **1. krok** - především podnik musí analyzovat výchozí situaci (externí analýza, tj. analýza vnějšího prostředí), to znamená:
 - zákazníky,
 - konkurenty,
 - distribuční cesty,
 - vliv ostatních institucí (např. státu).
- **2. krok** - dále musí analyzovat interní situaci (interní, tj. firemní analýza), to znamená vlastní podnik, vlastní podnikatelskou politiku a vlastní zdroje.
- **3. krok** - nyní může podnik konečně formulovat marketingové cíle.
- **4. krok** - na základě předchozích kroků vypracuje podnik marketingový strategický plán, určí základní strukturu strategie a dlouhodobou orientaci podniku vzhledem k trhu.
- **5. krok** - v marketingovém taktickém plánování pak podnik vymezí nástroje marketingového mixu, které budou realizovány v rámci konkrétního opatření. (4)

3.4 Formulování marketingových strategií

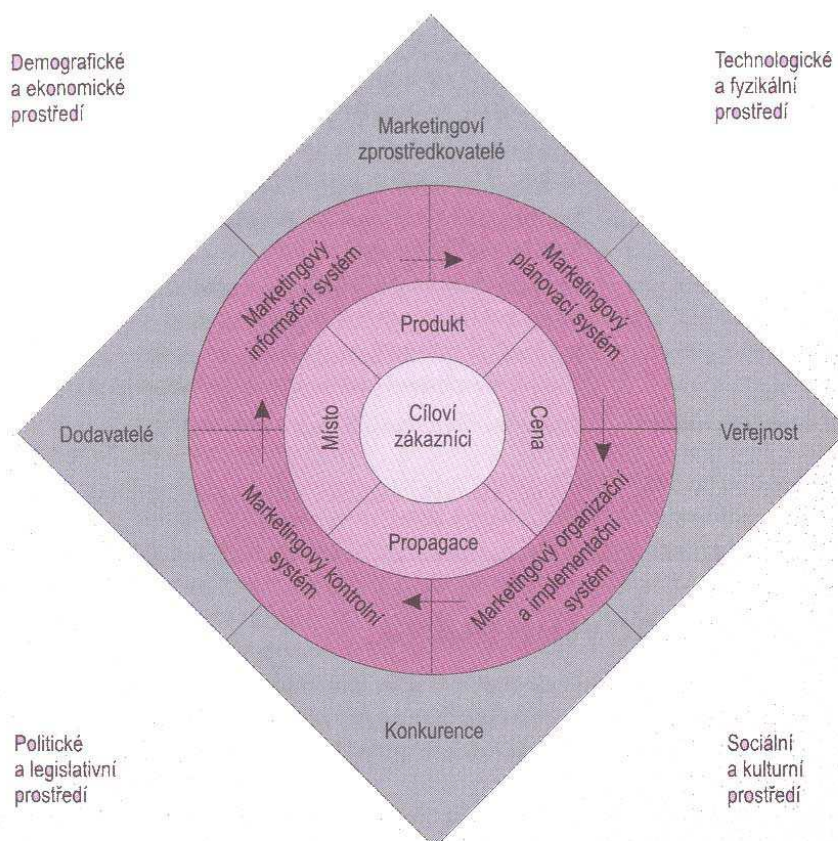
Podnik je živým ekonomickým organismem, který neexistuje osamoceně. Nachází se uvnitř prostředí, které silně ovlivňuje jeho vnitřní a vnější reakce. Formulování strategií je klíčovou manažerskou funkcí. Provádí se po stanovení marketingových cílů – k jejich dosažení – při respektování celkového podnikového strategického směru, který je určující a promítá se do všech dílčích strategií. (1)

3.4.1 Marketingová strategie

Marketingové strategie představují základní směr (schéma) postupu vedoucí ke splnění marketingových a tím i podnikových cílových úkolů. Úspěch či neúspěch strategie lze hodnotit na základě dosažených cílů. Jde také říci, že marketingová strategie je ucelený způsob jednání organizace vůči zákazníkům (v rozšířeném pojetí i vůči zaměstnancům firmy a jejím dodavatelům), zahrnující orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu, způsobu marketingové komunikace (včetně distribučních kanálů, způsobu propagace, reklamy, cenové politiky atd.). Marketingová strategie by měla být v souladu (být součástí) celkové strategie firmy. (1) (8)

Jedním z pohledů na faktory, které ovlivňují marketingovou strategii firmy, je pojetí vycházející ze čtyř klasických součástí marketingového mixu – viz Obr. 3. Toto pojetí znázorňuje jednotlivé vrstvy okolo hlavního cíle marketingu – uspokojení potřeb a přání zákazníků – vrstvu marketingového mixu, vrstvu dalších nástrojů marketingu (marketingové plánování, organizace a implementace marketingu, kontrola v marketingu, marketingový informační systém), mikroprostředí a makroprostředí. (8)

Obrázek 4: Faktory ovlivňující marketingovou strategii firmy



Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*, str. 103

3.4.2 Problémy uplatňování marketingových strategií v České republice

Mezi problémy uplatňování marketingových strategií v ČR patří zejména:

- málo validní statistická data,
- nejsou důsledně využívány výsledky výzkumu v ČR (ten je zatím navíc hodně empirický),
- složité vyhodnocení účinnosti marketingové strategie – vliv velmi mnoha faktorů, časové zpoždění od realizace strategie,
- snadné kopírování konkurencí – často ve spojení s nízkými náklady realizace kopírované strategie, dobrá informovanost o strategii konkurence,
- dynamika rozvoje ČR – mění se technologie, destinace, požadavky zákazníků (objektivně je obtížné získat dlouhodobé řady údajů). (16)

3.5 Marketingové prostředí

Úspěšné firmy věnují pozornost interním i externím stránkám svého podnikání. Jsou si dobře vědomy, že marketingové prostředí permanentně vytváří nejen nové příležitosti, ale i hrozby. Proto chápou význam nepřetržitého sledování vnějšího a vnitřního prostředí a přizpůsobování se jeho charakteru. (8)

3.5.1 Makroprostředí

Makroprostředí neboli analýza vnějšího prostředí znamená získat co nejvíce informací o svém okolí, což je v praxi pro vedení firmy velice důležité. Tyto informace je nutné dále zpracovat a vyhodnotit, zda mohou skýtat pro podnik příležitost nebo naopak znamenat hrozbu. Vnější prostředí je možné shrnout do akronymu SLEPT, jedná se o faktory:

- Sociální,
- Legislativní,
- Ekonomické,
- Politické,
- Technické a technologické

K nim se přiřazují ještě přírodní a ekologické faktory, které právě v současné době hrají významnou omezující podmínku pro řadu rozvojových programů. (1)

3.5.1.1 Sociální faktory

Sociální prostředí je jedno z nejdůležitějších. Člení se dále na faktory demografické a faktory kulturní. Demografie se zabývá základními ukazateli, které charakterizují obyvatelstvo jako celek. V této části analýzy musí vedení firmy, především, hledat odpověď na otázku: „Jak velký je trh, který se svými výrobky/službami chceme oslovit?“. Proto je nutné zaměřit se na následující kritéria:

- množství obyvatelstva

- věková struktura obyvatelstva
- národnostní složení obyvatelstva
- vzdělání obyvatelstva
- náboženské vyznání
- chování obyvatelstva (zvyklosti, tradice, reakce)

Kulturní faktory – kultura je charakterizována jako soubor hodnot, idejí a postojů určité skupiny lidí, které jsou předávány z jedné generace na druhou. Marketingové pracovníky zajímají především ty kulturní faktory, které ovlivňují chování spotřebitelů na trhu a jejich změny v čase. Je důležité rozlišovat primární názory (potomci je dědí po rodičích) a sekundární názory (podléhající změnám a jedinec si je vytváří v důsledku styku s ostatními členy společnosti). (1)

3.5.1.2 Legislativní faktory

Legislativa je souhrn právních předpisů, které chrání firmy před nekalou konkurencí a spotřebitele před nereseriozními praktikami podnikatelů. Obchodní legislativa má tři hlavní cíle:

- chránit společnost před nepoctivou konkurencí,
- chránit spotřebitele před nepoctivými obchodními praktikami,
- chránit zájmy společnosti před nereseriozním podnikatelským chováním.

Hlavní význam obchodní legislativy spočívá v zatížení firem společenskými náklady, vznikajícími kvůli jejich podnikatelským aktivitám. Poslední období je provázeno stále zvyšujícím vlivem legislativy na podnikatelské činnosti. (7)

3.5.1.3 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří především ty, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Pro podniky je důležitá především celková kupní síla, která závisí na takových činitelích, jako jsou skutečné příjmy obyvatelstva, úroveň cen, výše úspor a výše úvěrů. Aby lidé nakupovali výrobky a služby, které jsou jim

nabízeny, musí pro ně být jejich cena přijatelná a musejí mít dostatečné množství peněžních prostředků. Proto je pro vedení podniků velice důležité znát a neustále sledovat vývoj ekonomického prostředí. Mezi nejvýznamnější ekonomické ukazatele patří: vývoj HDP, inflace, nezaměstnanost, saldo obchodní bilance. (1)

3.5.1.4 Politické faktory

Vnitrostátní, ale i mezinárodní politické dění může výrazně ovlivnit situaci na trhu. Politické prostředí vytváří silné tlaky na marketingové rozhodování. Je tvořeno z vládních orgánů a zájmových nátlakových skupin (lobbů), které se snaží zabránit přijetí pro ně nevýhodných zákonných norem nebo je alespoň omezit. Kromě těchto nátlakových skupin, které se snaží ovlivnit politiku státu především ve prospěch svých klientů z řad podnikatelů, není zanedbatelný ani vliv nátlakových skupin, které se snaží chránit zájmy spotřebitelů (Sdružení obrany spotřebitelů ČR). (1)

3.5.1.5 Technické a technologické faktory

Technické a technologické faktory se v posledních desetiletích staly jednou z dominantních složek marketingového prostředí. Pokud nechce podnik ztratit kontakt se svými konkurenty v této oblasti, musí vynakládat mnohdy velké finanční prostředky na výzkum a vývoj. Proto také velké společnosti do vědy a výzkumu investují nemalé finanční prostředky. Naopak menší firmy, které takové možnosti nemají, se zaměřují spíše na napodobování úspěšných výrobků konkurence. Zrychlující se tempo technických a technologických změn má za následek to, že produkty, které by ještě dlouho mohly úspěšně a na vysoké úrovni uspokojovat potřeby zákazníků, jsou překonávány výrobky s vyšší užitnou hodnotou pro spotřebitele. (1)

3.5.1.6 Přírodní a ekologické faktory

Přírodní a ekologické faktory jsou pro společnost velice důležité. Člověk se jich sice snaží využít, ale v současné době je to spíše k jeho neprospěchu, neboť současný způsob zacházení s těmito faktory je většinou velice špatný, než aby přispíval

k vytváření společnosti trvale udržitelného rozvoje. Proto by nikomu nemělo být lhostejné znečišťování ovzduší a vody, existence skleníkových plynů, nedostatek surovin atd. Společnosti, které najdou řešení, jak skloubit prosperitu a ochranu životního prostředí, se mohou těšit úspěchům. (1)

3.5.2 Mikroprostředí

Do této skupiny patří faktory, které může podnik jistým způsobem využít a které bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci, a to uspokojovat potřeby svých zákazníků. Každá společnost musí mít jasno, jaký trh chce se svými výrobky a službami oslovit. K identifikaci cílového trhu je nesmírně důležité znát odpovědi na následující otázky:

- pro koho jsou naše výrobky/služby určeny?
- kolik potenciálních zákazníků můžeme a chceme oslovit?
- existují firmy, které nabízejí těmto zákazníkům obdobné výrobky/služby?
- dokážeme zajistit plynulost výroby a zásobování tak, abychom své zákazníky uspokojili v požadovaném čase?

Odpovědi na tyto otázky lze získat provedením analýzy oborového prostředí, která zahrnuje:

- analýzu trhu,
- analýzu konkurence,
- analýzu zákazníků,
- analýzu dodavatelů. (1) (7)

3.5.2.1 Analýza trhu

Analýza trhu je do jisté míry klíčovým faktorem budoucího úspěchu nebo naopak neúspěchu podnikatelského subjektu na trhu.

Segmentace trhu

V první řadě je nutné segmentovat trh spotřebitelů, na který se firma chce zaměřit. Existují různá pojetí tržních segmentů:

- potenciální trh – všichni zákazníci, kteří mají zájem o nabídku určitého výrobku
- dostupný trh – typy zákazníků, kteří mají dostatečný zájem, příjmy a přístup k určité tržní nabídce
- proniknutý trh - trh konkrétní firmy

Fáze segmentace trhu

1. Průzkum trhu - cílem této fáze je zhodnotit možnosti prodeje produktů, zjistit stav konkurence, odhadnout velikost budoucí poptávky - vymezit segmentační kritéria. Je třeba získat následující informace:

- demografické, psychografické a mediografické údaje o zákaznících
- povědomí o značce a její hodnocení
- postoje k dané kategorii produktu/služby
- způsoby používání produktu/služby
- požadované vlastnosti produktu/služby a jejich významnost pro

zákazníky. (17)

2. Profilování segmentů - ve fázi průzkumu trhu byly získány potřebné informace pro analytickou část segmentace trhu. Získané informace je nyní třeba zpracovat, zanalyzovat a roztrždit. Analýzou vzniklých údajů vznikne několik shluků s podobnými potřebami a charakteristikami (stejně postoje, podobná věková hranice a pod.). Cílem je vytvořit dostatečný počet odlišných segmentů. Segmentační kritéria pro spotřebitelské trhy mohou být následující:

- Geografická kritéria – rozděluje trh na různé geografické jednotky (státy, kraje, regiony, města,...)
- Demografická kritéria – rozdělení trhu podle věku, velikosti rodiny, životního cyklu rodiny, pohlaví, příjmu, zaměstnání, náboženství, atp. Demografická data jsou velice důležitá, neboť pomáhají zjistit, jak velký je trh a jaké nástroje propagace mají být firmou zvoleny.

- Psychografická kritéria – trh rozdělen do několika skupin na základě psychologických/osobnostních rysů, životního stylu a hodnot. (18)

3. Tržní zacílení - po tom co byl vytvořen dostatečný počet segmentů je třeba vyhodnotit atraktivitu a zvolit segment, nebo segmenty na které se bude podnik zaměřovat. (19)

Odhad tržního potenciálu

Tržní potenciál oblasti je maximální množství tržeb, kterých mohou dohromady dosáhnout všechny firmy daného odvětví. K odhadu tržního potenciálu se využívá Metoda výstavby trhu. Nejprve se identifikují všichni potenciální kupující zvoleného trhu a odhadnou se jejich možné nákupy v Kč. Pro určení tržního potenciálu se využívají i jiné metody, např. Metoda vícefaktorového indexu, která využívá různých demografických dat (např. množství obyvatelstva), která jsou dále členěna dle významných faktorů a každému faktoru je přidělena váha právě podle jeho důležitosti. (7)

Odhad tržních podílů v oblasti

Jedná se o zjištění informací, týkajících se celkových tržeb jednotlivých konkurentů v odvětví. Výsledkem podílu zjištěných obrátů jednotlivých společností a tržního potenciálu je tržní podíl. Jednotlivé tržní podíly je vhodné zobrazit pomocí výsečového grafu. (7)

3.5.2.2 Analýza konkurence

Má-li být podnik na trhu úspěšný, musí své konkurenty dobře znát a snažit se, aby požadavky a potřeby zákazníků uspokojoval lépe než oni. Konkurenční prostředí má velký význam, protože vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití. Firma musí na existenci konkurence reagovat vhodnou marketingovou strategií, která by jí zajistila konkurenční výhody. Při analýze konkurence společnost musí na prvním místě identifikovat svoje hlavní konkurenty. U každého z nich odhadne jejich strategii (např. vysoká kvalita výrobků, vynikající

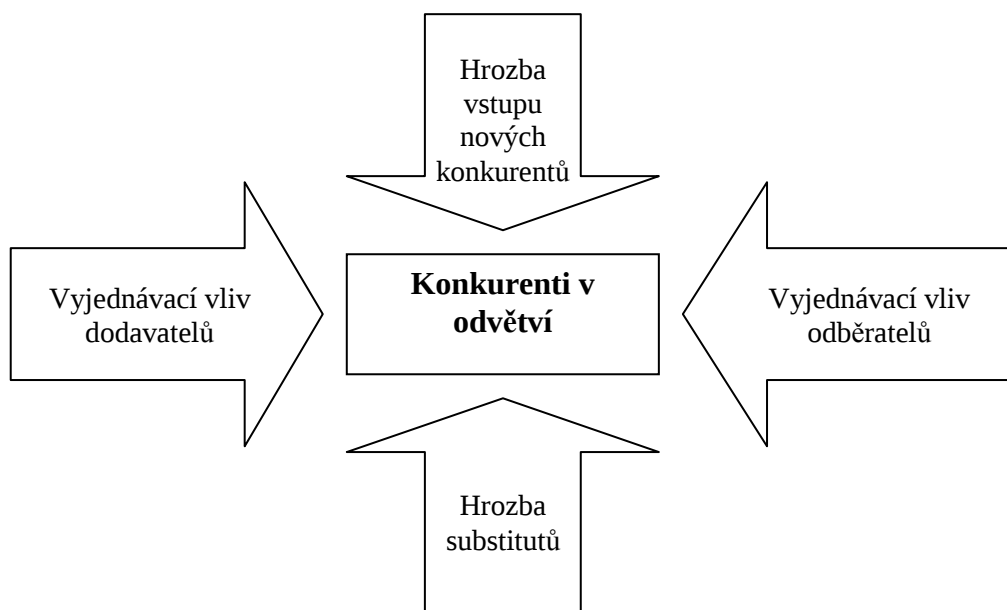
služby, nízké výrobní náklady, atd.). Vypracování správné strategie pro konkurenční prostředí je velice náročné, ale pro budoucnost každého podniku však mimořádně důležité. (1)

Analýza dle Porterova modelu pěti hybných sil

Dalším pohledem na konkurenci je tzv. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který vychází z myšlenky, že strategická pozice firmy působící v daném odvětví je určována pěti základními činiteli.

Závěrem Porterovy analýzy oborového prostředí by měly být především náznaky “Co dělat?”, jaká opatření strategického významu jsou uplatnitelná při formulaci obchodní strategie. (20)

Obrázek 5: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle MEFFERT, H. Marketing Management, str. 148

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí zohledňuje: vyjednávací sílu odběratelů, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substituce, rivalitu.

- **Vyjednávací síla odběratelů** disponuje jistou vyjednávací silou, jejíž váha ovlivňuje rentabilitu podnikatelských aktivit; například mohou být kladeny požadavky na vyšší jakost výrobku, lepší servis nebo individuální dodací podmínky. Postavení poptávajících závisí především na následujících faktorech:
 - vysoký stupeň koncentrace na straně poptávajících,
 - vysoký obrát u jednotlivých odběratelů,
 - malá diferenciací výrobků,
 - zanedbatelná změna nákladů při změně nabízejícího,
 - vysoká transparentnost informací,
 - možnosti vertikální zpětné integrace.
- **Vyjednávací síla dodavatelů** může působit vůči podniku tak, že ceny dodávaných produktů se zvyšují, jakost se snižuje nebo je omezováno dodávané množství. Na jedné straně dává obvykle vysoký počet dodavatelských podniků záruku relativně silnější pozice výrobců. Na druhé straně působí právě rozdělení rolí a úkolů při malém počtu dodavatelů zesílení jejich vyjednávací moci. Předpoklady, které dodavatelům umožňují větší vyjednávací moc, mohou být analogicky odvozeny podle podmínek, které jsou rozhodující pro vyjednávací moc odběratelů:
 - vyšší stupeň koncentrace na straně dodavatelů,
 - podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem,
 - produkt má z hlediska podnikání významné postavení,
 - dodávané produkty jsou silně diferencované, a tedy dopravní náklady vysoké a existuje nebezpečí vertikální integrace vpřed.
- **Hrozba nových konkurentů** - Porter tvrdí, že: „Pojem rozšiřující se soutěž, je založen na myšlence, že chování podniku není determinováno pouze aktuálními konkurenty, ale rovněž chováním poptávajících a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty“. Zatímco první tři jmenované faktory podnik s ohledem na soutěž přímo ovlivňují, představuje substituční zboží a nová konkurence potenciální ohrožení podnikové pozice.

Vedle konkurence substitutů jsou při možném přístupu k trhu zvenčí zajímavé především druh a výše vstupních bariér a reakce na vstup ze strany etablovaných podniků. Potenciální nová konkurence může být identifikována především u následujících skupin podniků:

- podniky, které nepatří k trhu, které však mohou bez problému překonat bariéry vstupu na trh (např. vzhledem k vybavení kapitálem, vysoké obchodní a strukturní flexibilitě),
 - podniky, pro které by vstup na trh znamenal významný synergický efekt,
 - podniky, pro které je vstup na trh logickým důsledkem jejich strategie (např. vzhledem k minulému chování nebo jako projev zamýšlené diverzifikace),
 - odběratelé nebo dodavatelé, kteří chtějí realizovat integraci směrem vzad či vpřed.
- **Hrozba substituce** - substitučním zbožím se rozumí výrobky, které představují pro určitou skupinu odběratelů tutéž funkci, avšak jsou založeny na jiné technologii. Silné stránky substituční hrozby závisejí přitom především na technologické změně, vztahu cena-výkon u substitučního zboží, ale také na důsledcích změn právních ustanovení (např. normy a standardy). Např. vzhledem k liberalizaci technických norem na evropském trhu vzniká potenciální konkurence u výrobků, které plní tentýž účel, resp. užitek, s jinými, dosud na národním trhu nedovolenými použitými surovinami nebo technologiemi. (11)

3.5.2.3 Analýza zákazníků

Zákazníky je možné považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Kotler rozeznává trh spotřebitelů, trh výrobní sféry, trh zprostředkovatelů, vládní trhy a mezinárodní trhy. Ke každému z nich musí volit podnik jiný přístup. Schopnost reagovat na specifika jednotlivých trhů a využívat je k prospěchu firmy je charakteristické pro úspěšnou firmu. (1)

3.5.2.4 Analýza dodavatelů

Dodavatelé ovlivňují možnosti podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění jeho základní funkce. Marketingoví pracovníci musí velmi pozorně a pečlivě sledovat situaci a možnosti dodavatelů, a to i v dlouhodobém časovém horizontu, aby mohli včas reagovat na případné nepříznivé jevy, které by podnik mohly následně postihnout. (1)

3.6 Marketingový mix

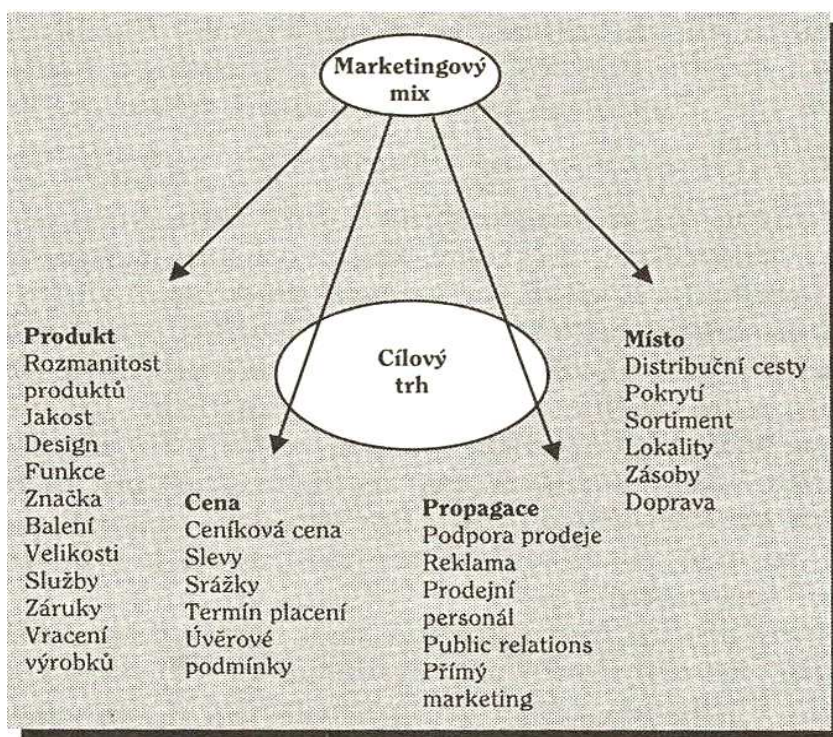
Marketingový mix je souhrn či spojení 4 základních marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých cílů. Marketingový mix (tzv. 4P) představil profesor Jerry McCarthy ve své knize Marketing v roce 1960. Obsahuje čtyři taktické marketingové nástroje:

- produkt (Product),
- cenu (Price),
- distribuci (Distribution),
- propagaci (Promotion).

V současnosti se stále více objevuje pojem 5 P nebo také 7 P, které navíc obsahují:

- lidé (People),
- procesy (Processes),
- fyzický vzhled (Physical evidence) (21)

Obrázek 6: Marketingový mix



Zdroj: KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy, str. 114

3.6.1 Produkt

Produkt je významným prvkem marketingového mixu. Produkt neboli výrobek z hlediska marketingu nepředstavuje pouze soubor určitých parametrů, ale k jeho významným znakům patří také jeho design, obal, image výrobce, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání. Dá se říci, že výrobek je cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit přání nebo potřebu. Z hlediska marketingového pojetí výrobku se firmy nejčastěji zabývají:

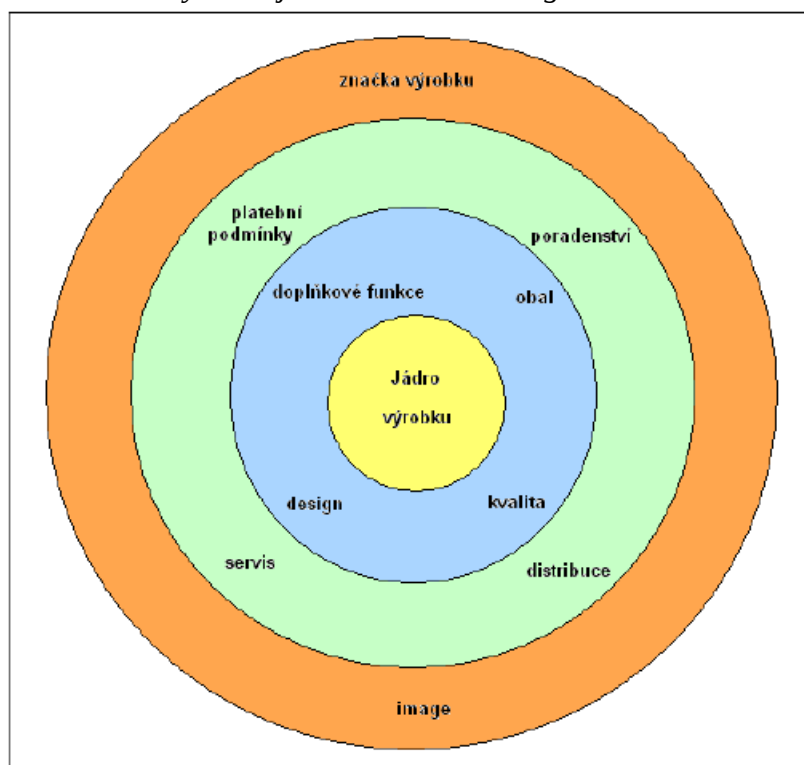
- definováním výrobku,
- analýzou novosti výrobku,
- cyklem tržní životnosti výrobku,
- značkovou politikou. (22)

3.6.1.1 Definice výrobku

Výrobkový mix je souhrnem všech vlastností, jimiž výrobek působí na své zákazníky nebo také, jimiž se konkurenti odlišují od ostatních výrobků. Výrobek se dá, z marketingového hlediska, rozčlenit na několik částí, vrstev:

- jádro výrobku – podstata výrobku, je tvořeno základními funkcemi
- 1. vrstva – doplňkové funkce, kvalita, obal – vznik formálního výrobku
- 2. vrstva – způsob, jak bude výrobek prodáván a využíván (servis, poradenství, platební podmínky, distribuce,...)
- 3. vrstva – značka výrobku, image, vznik plnohodnotného výrobku (3)

Obrázek 7: Výrobek jako složka marketingu



Zdroj: CHALUPSKÝ, Vladimír. Základy marketingu

3.6.1.2 Analýza novosti výrobku (inovace)

Zákazníci očekávají neustálé zlepšování a vyvíjení nových výrobků. Pro firmu však inovace znamenají riziko, že nové nápady nikdy nedosáhnou uplatnění na trhu, že

nebudou úspěšné a nebo že nové výrobky budou mít kratší životnost. Aby byla inovace co nejvíce úspěšná, je nutné vycházet ze zákazníků a jejich schopnosti přizpůsobit se novému výrobku. Rychlost přijetí inovace závisí na samotném charakteru inovace. Na rychlost přijetí inovace mají vliv, především, následující faktory:

- výhodnost nového výrobku oproti předcházejícímu
- míra souladu inovace s hodnotami a zkušenostmi zákazníků
- složitost spojená s používáním nového výrobku
- možnost nákupu v malém rozsahu, možnost vyzkoušení výrobku na vzorku
- míra, v jaké může být výrobek prezentován svým zákazníkům (3)

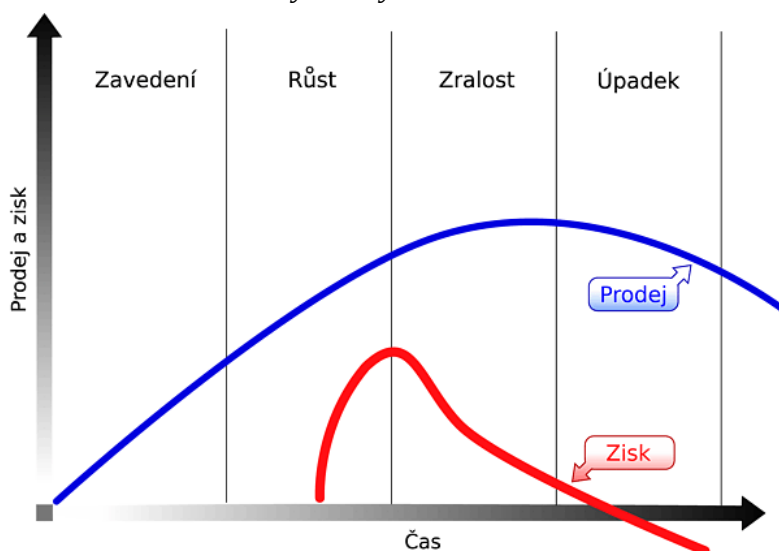
3.6.1.3 Tržní životnost výrobku

Výrobek se v praxi na trhu vyskytuje v různých stádiích. Tento časový vývoj nazýváme životní cyklus výrobku. Fáze výrobku jsou následující:

- 1. Uvedení na trh** – toto je ztrátová fáze pro firmu, firma musí do nově uvedeného výrobku hodně investovat, aby se prosadil. Je důležité zaměřit se na dobrou promotion (propagaci) . Nejprve se musí začít s reklamou a Public Relation (styk s veřejností), které informují spotřebitele o novém produktu a měly by v něm vzbudit touhu po vyzkoušení výrobku. Ten musí být současně k dispozici u příslušných zprostředkovatelů. Po tomto zahájení by měla následovat kampaň podpory prodeje, případně osobní prodej, které umožní zákazníkovi bezplatně nebo za zvýhodněnou cenu výrobek vyzkoušet. Pro kupujícího se tak sníží riziko spojené s koupí neznámého produktu na akceptovatelnou úroveň a zvyšuje se pravděpodobnost, že si výrobek koupí.
- 2. Růst** – objem prodeje výrobku se zvětšuje, produkt si již našel své zákazníky a není tedy třeba se již tolik zabývat propagací. Firma se nyní z první ztrátové fáze dostává do plusových hodnot a dosahuje velkých zisků.

3. **Zralost** – ve fázi „dospělosti“ je naopak nutné připomenout spotřebitelům, že jejich oblíbený výrobek je stále na trhu, k čemuž je velmi vhodná reklama a podpora prodeje, které mohou krátkodobě zvýšit odbyt výrobku. Dodatečná reklamní kampaň tak může ještě ve fázi zralosti prodej zvýšit namísto aby stagnoval.
4. **Pokles (úpadek)** - zákonité snížení zájmu zákazníků jednou určitě přijde a proto je fáze úpadku neodvratná. Obecně by měly být sníženy výdaje na propagační aktivity, neboť je vhodnější investovat peníze do výrobků s větší perspektivou. (23)

Obrázek 8: Životní cyklus výrobku



Zdroj: /online/ Produkt (23)

3.6.1.4 Značková politika

Značka výrobku z pohledu výrobce i zákazníka znamená odlišení výrobku od konkurence, výrobci navíc poskytuje právní ochranu výrobku před napodobováním jinými konkurenčními podniky. Značky pomáhají výrobci vytvářet image podniku. Rozhodnutí firmy pro zavedení značek s sebou nese i vznik nových nákladů, především na balení, právní ochranu, ale i na vznik rizika spojeného s neúspěchem.

3.6.2 Cena

Cena je nejen významným prvkem marketingového mixu, ale je jednou ze základních ekonomických kategorií vůbec. Cena plní v podniku několik významných funkcí. Na jedné straně by měla vytvářet tlak na efektivnost hospodaření a snižování nákladů, na straně druhé by měla podporovat rozvoj a vydělat tak na výzkum, vývoj apod. Manažeři firem rozhodují o cenách svých výrobků, jakožto o jednom z nejdůležitějších problémů. Správně stanovená cena dokáže velmi pozitivně přispět ke zvýšení výnosů. Na stanovení ceny mají vliv různé faktory:

- znalost podmínek, majících vliv na tvorbu cen
- ekonomická a politická situace státu
- znalost odvětví, v němž se výrobek nachází
- chování zákazníků
- konkurence
- objem výroby, atd.

Všechny tyto faktory lze shrnout do dvou skupin (tabulka 2) :

- vnější faktory – (většinou je firma nemůže přímo sama ovlivnit) – např. poptávka, konkurenční tlaky, distribuční systém, vývoj ekonomiky, zásahy státních institucí, ...
- vnitřní faktory (firma je může sama ovlivnit) – jedná se o cíle společnosti, cenovou politiku, náklady výrobku, marketingový mix, odlišnost výrobku, ... (24)

Tabulka 1: *Vnější a vnitřní faktory*

Vnější faktory	Vnitřní faktory
Charakter trhu	Cíle marketingu
Charakter poptávky	Strategie marketingového mixu
Konkurence	Náklady
Další faktory	Organizační začlenění tvorby ceny

Zdroj: /online/ Marketingový mix – cena (24)

3.6.2.1 Proces stanovení ceny

1. Určení firemních cílů - firma může mít nejrůznější cíle, kterých chce dosáhnout. Patří mezi ně hlavně maximalizace zisku, maximalizace tržního podílu, přežití, poskytovat kvalitní výrobky, atd.

2. Analýza poptávky - různé ceny způsobí různé poptávané množství. Základním modelem ceny a poptávky je nepřímá úměra – tzn. čím vyšší je cena, tím nižší je poptávka. Jsou ale výjimky – a sice v případě prestižního zboží. Většinou bývá vyšší cena vnímaná zákazníky jako ukazatel lepšího výrobku. U různých výrobků je sledována různá citlivost zákazníků na změny jejich cen. Drahé výrobky a výrobky často nakupované vykazují, obecně, největší citlivost zákazníků na změny cen. Důležitou vlastností poptávky je také její pružnost. Jedná se o reakci poptávky na změnu ceny. Pokud se poptávka téměř nezmění, změníme-li částečně cenu, jedná se o nepružnou poptávku. Pokud se při této cenové změně změni výrazně, jedná se o pružnou poptávku.

3. Odhadnutí nákladů - poptávka určuje horní cenovou hranici, za jakou může být výrobek prodáván. Náklady naopak vytvářejí dolní hranici ceny výrobku. Obecně každá společnost má zájem účtovat takovou cenu, která pokrývá náklady na výrobu, distribuci, odbyt a návratnosti za riziko. Náklady podniku se dělí do dvou skupin – variabilní náklady a fixní náklady. Variabilní náklady jsou přímo závislé na objemu výroby, na rozdíl od nákladů fixních. Součet variabilních a fixních nákladů tvoří celkové náklady. Výše nákladů se zjišťuje různými kalkulačními výpočty, které jsou součástí manažerského účetnictví.

4. Analýza cen konkurentů - podnik musí brát zřetel i na cenové nabídky konkurentů. V tomto směru by se měl zaměřit na svého hlavního konkurenta a zjistit, jestli nabídka této firmy zahrnuje něco víc. V tomto případě by měla firma odečíst hodnotu těchto prvků od hodnoty své ceny. Pokud firma zjistí, že nabízí sama něco navíc, hodnota tohoto „přídavku“ se k ceně přičítá. Tyto informace firmě umožňují rozhodování, zda může své ceny zvýšit, snížit nebo udržovat na úrovni konkurence.

5. Metody stanovení cen - Philip Kotler ve své knize uvádí 3 hlavní úvahy při tvorbě cen:

- minimální cenu určují náklady,
- orientační bod je určován cenami konkurentů a substitutů,
- maximální cena je určována hodnocením jedinečných vlastností zákazníky. (7)

3.6.3 Distribuce

Distribuce jako součást marketingového mixu představuje umístění zboží na trhu, nebo na trzích. Zahrnuje soubor aktivit (postupů a operací), prostřednictvím kterých se výrobek dostává postupně z místa vzniku do místa určení, kde bude spotřebován nebo užít. Pod pojmem distribuce je nejčastěji chápán proces, kterým se zboží nebo služba dostává ke správnému zákazníkovi, na správné místo, ve správném množství, stavu a čase. Podniková distribuční politika obsahuje rozsáhlý komplex konkrétních opatření, která na sebe jednak navazují, jednak se prolínají a týkají se přemístění zboží od výrobce/dodavatele buď přímo, nebo prostřednictvím určitých mezistupňů na místo vybrané uživatelem nebo na místo, kde si je může spotřebitel bez problémů obstarat.

Na průmyslových trzích (trzích organizací) jsou dodávky směřovány na adresu spotřebitele nebo uživatele, anebo na místo jim určené. Na spotřebitelských trzích je to místo, kde si zboží mohou potenciální zákazníci snadno koupit – převážně maloobchodní síť. (1)

3.6.3.1 Distribuční cesty a jejich uspořádání

Služby zákazníkům se stávají důležitým strategickým prvkem marketingového procesu. Někdy je velmi obtížné odlišit nabídku pouze samotným výrobkem a je třeba užít takové kombinace služeb, která zajistí odlišnost jedné nabídky od druhé. Dobře řízený fyzický distribuční systém poskytuje služby vysoké úrovně při udržování přijatelných nákladů a stává se na současném trhu silnou konkurenční výhodou. Zboží

nebo služba je k zákazníkovi od výrobce dodávána prostřednictvím distribučních kanálů.

Ty můžeme rozdělit na:

- přímé, kdy je zboží ke spotřebiteli doručeno přímo,
- nepřímé, kdy mezi producentem a zákazníkem stojí mezičlánek, například v podobě specializované prodejny. (25)

Distribuční cesta představuje spojení mezi výrobcem/dodavatelem a spotřebitelem/uživatelé. Její uspořádání musí zabezpečit:

- umístění výrobku nebo služby v místě a čase, které určí zákazník,
- úroveň služeb, kterou zákazník požaduje,
- vytvoření určitých podnikových distribučních příležitostí,
- vše s přiměřenými vynaloženými náklady. (1)

3.6.4 Propagace

Za propagaci neboli marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh. Pro marketingovou komunikaci je charakteristické, že jde o komunikaci primární, jejím smyslem je především komunikovat, něco sdělovat, jejím úkolem je stimulovat a podpořit prodej výrobků a působit v souladu s ostatními složkami marketingového mixu.

Existují dvě základní formy komunikace:

- osobní – uskutečňuje se mezi dvěma nebo několika málo osobami a její předností je fyzický kontakt komunikujících stran,
- neosobní (masová) – předává sdělení velké skupině zákazníků a tím snižuje vynaložené náklady v přepočtu na jednu oslovenou osobu.

Účinné marketingové sdělení by mělo:

- přilákat pozornost

- vzbudit zájem
- vyvolat touhu
- nastartovat akci (1)

3.6.4.1 Složky propagace

V současném pojetí patří do marketingové komunikace tyto složky:

- reklama
- podpora prodeje
- osobní prodej
- PR (Public Relations)

Každá z těchto složek marketingové komunikace plní určitou funkci a vzájemně se doplňují. Jejich různé kombinace se označují jako komunikační mix. (1)

3.6.4.2 Reklama

Reklama je definována jako určitá neosobní forma komunikace se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Je to záměrná činnost, která potenciálnímu zákazníkovi přináší informace o výrobku či službě, o jejich vlastnostech a přednostech, kvalitě. Snaží se vzbudit zájem o výrobek a posléze spotřebitele přimět, aby učinil kupní rozhodnutí. (1)

Druhy reklamy

- Internetová reklama (Bannerová reklama, Kontextová reklama)
- Televizní reklama
- Tisková reklama (Inzerát, Akční leták)
- Světelná reklama
- Rozhlasové spoty
- Mobilní reklama (Reklama na autech, dopravních prostředcích apod.)
- Venkovní reklama (Billboardy, atypické reklamní plochy - štíty domů, ploty apod.)

- Propagační předměty (např. trička nebo propisky s nápisem nebo logem propagované firmy. (26)

V České republice upravuje reklamu zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a jeho novela, která platí od 01.07.2002.

Má-li být reklama úspěšná, musí být prováděna odborníky, musí umět využívat všech poznatků, které ji umožní působit na správné segmenty trhu, a musí být schopna překonávat všechny bariéry na trhu. Proto se plánují tzv. reklamní kampaně.

Základní cíle reklamy musí být:

- informativní
- přesvědčovací
- připomínací (1)

Konečné cíle reklamy:

- tvorba silné značky
- zvýšení poptávky
- posílení pozice na trhu
- zlepšování pověsti firmy – pozitivní image
- motivace vlastních pracovníků
- rozšíření distribuční sítě

Reklamní náklady jsou v různých odvětvích různé. Platí, že cena reklamy, limituje frekvenci opakování reklamního sdělení. (26)

3.6.4.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje je v současnosti jednou z nejoblíbenějších marketingových aktivit. Často její výdaje mnohonásobně překračují výdaje podniků na reklamu. Oproti reklamě má výhodu v tom, že její funkce přímo podporují kupní chování spotřebitele.

Podporou prodeje mohou být účast na veletrzích, výstavy, předvádění výrobků, ochutnávky, soutěže a další.

Podpora prodeje se používá pro tři skupiny příjemců:

- konečného spotřebitele,
- prodejce,
- firmy (popř. prostředníky na distribuční cestě). (1)

3.6.4.4 Osobní prodej

Osobní prodej zahrnuje oboustrannou komunikaci mezi kupujícím a prodávajícím a uskutečňuje se nejen při bezprostředním osobním styku (tváří v tvář), ale s rozvojem telekomunikačních a informačních technologií také jejich prostřednictvím. Je představován přímou komunikací a pěstováním osobního vztahu buď mezi dvěma, nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo poskytnout službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah, který bude přispívat k vytváření žádoucího image firmy i výrobku. Osobní prodej má význam především u prodeje výrobků, které vyžadují podrobnější vysvětlení jejich funkce, možných způsobů používání a údržby, instalace apod. (1)

Prodávající (distributoři) mají tři funkce:

- ovlivňují kupujícího v procesu rozhodování o zakoupení výrobku,
- zprostředkovávají informace o výrobku směrem od výrobce ke kupujícímu a jeho reakci, připomínky a přání přenášejí zpět k výrobcí,
- poskytují servis, mohou zajišťovat dodání výrobku, poskytovat řadu doplňujících služeb spojených s prodejem výrobku, zaškolit kupujícího a vysvětlit podmínky obsluhy výrobku, atd. (12)

3.6.4.5 Public Relations

Public Relations neboli vztahy s veřejností je formou firemní komunikace směřované k zákazníkům, zaměstnancům, akcionářům, dodavatelům, statní správě a společnosti, ve které působí. Tento typ komunikace souvisí s firemní prestiží a image.

Mezi hlavní nástroje PR patří:

- zprávy předávané přímo médiím,
- tiskové konference a vztahy s tiskem,
- organizování zvláštních akcí,
- vydávání podnikových publikací a firemní literatury (výroční zprávy, podnikové časopisy a noviny aj.),
- sponzoring,
- lobbování. (1)

3.7 Marketingový mix 4C

Philip Kotler ve svých publikacích uvádí, že k tomu, aby byl marketingový mix správně používán, se na něj marketingový pracovníci nesmí dívat z pohledu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího.

Marketingový mix pak bude vypadat takto:

- z produktu se stane **zákaznická hodnota** (Customer Value),
- z ceny **zákaznickova vydání** (Cost to the Customer),
- místo se přemění na **zákaznické pohodlí** (Convenience),
- z propagace se stane **komunikace se zákazníkem** (Communication).

Díky tomu zjistíme, že zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci, nikoliv propagaci. Ze 4P se tak stanou 4C. Jiné schéma vztahu 4P a 4C vypadá následovně:

Tabulka 2: 4P x 4C

4P	4C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Propagace	Komunikace (communication)

Zdroj: vlastní zpracování dle /online/ Marketing – marketingový mix (22)

Chytří marketingoví pracovníci by tak měli myslet více z pohledu zákazníka než z pohledu prodejce. (27)

3.7.1 Hodnota pro zákazníka, náklady pro zákazníka

Novodobí zákazníci jsou stále více informovanější než kdy dříve, což způsobil především pokrok v oblasti IT a internetu. Lidé mohou nakupovat on-line přes internet nebo pouze srovnávat nabídku a ceny vzájemně si konkurujících firem. Pro firmu je podstatné zjistit, co přesně tvoří hodnotu vnímanou zákazníky.

Dle Kotlera a Kellera „Hodnota vnímaná zákazníky je rozdíl mezi vyhodnocením všech výhod a nákladů nabídky a vnímaných alternativ perspektivním zákazníkem. Celková hodnota pro zákazníka je vnímaná peněžní hodnota balíčku ekonomických, funkčních a psychologických výhod, které zákazníci očekávají od dané tržní nabídky. Celkové náklady pro zákazníka jsou souhrnem nákladů vzniklých podle očekávání zákazníků při vyhodnocování, získávání, používání a zbavování se dané tržní nabídky, včetně finančních, časových, energetických a psychických.“ (7)

Zjišťování spokojenosti zákazníků

Každá společnost by se měla zajímat o spokojenost svých zákazníků s jejich výrobky a službami, aby mohla reagovat na případné připomínky a návrhy na jejich zlepšení. Zákazníci velice ocení, když uvidí, že společnost se o jejich potřeby zajímá a

dělá maximum pro to, aby je co nejlépe uspokojila. Jedná se o jednu s nejvhodnějších metod, jak si udržet své stávající zákazníky. (7)

3.7.2 Komunikace

Komunikace firmy není tvořena pouze tradičními prostředky propagace, ale především by společnost měla vynaložit úsilí na to, aby v očích zákazníka vypadala co nejlépe. Měla by se snažit neustále zdokonalovat a monitorovat veškeré kontakty zákazníka s firmou, kterými jsou např. styl a cenu výrobku, tvar, vystupování a vzhled prodejce, vybavení prodejního místa atd. Komunikace a vytváření dokonalé firmy v očích klienta jsou úzce spojeny i s image firmy a značkou. (7)

3.7.3 Dostupnost/pohodlí

Cílem každé společnosti, která chce být úspěšná, by mělo být sladění všech zúčastněných distribučních prostředků tak, aby poskytovaly konečnému zákazníkovi, co největší hodnotu. (7)

3.8 Analýza SWOT

Obecně je analýza SWOT technika strategické analýzy, založená na zvažování vnitřních faktorů společnosti (silné a slabé stránky) a vnějších faktorů (příležitosti a hrozby).

- Strengths (silné stránky podniku)
- Weaknesses (slabé stránky podniku)
- Opportunities (příležitosti podniku)
- Threats (hrozby podniku)

Obrázek 9: Analýza SWOT

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: /online/ Analýza SWOT (29)

SWOT analýza je nástroj používaný zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení. Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, podnikové zdroje, dovednosti atd.). Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Ale může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.

Tato analýza je často uplatňována především proto, že:

- Poskytuje majiteli logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice organizace.
- Z tohoto hodnocení může majitel usoudit strategické alternativy, které by mohly být v jeho situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby majitele informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem a vede ke zlepšené výkonnosti organizace. (11)

3.9 Analýza rizik

Riziko je často chápáno jako nebezpečí vzniku určité ztráty. Finanční teorie obvykle definuje riziko jako kolísavost finanční veličiny (hodnoty portfolia, zisku atd.) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů. Riziko většinou neexistuje izolovaně, ale obvykle se jedná o určité kombinace rizik, které mohou ve svém dopadu představovat hrozbu pro firmu. Vzhledem k množství rizik je třeba určit priority z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu a zaměřit se na klíčové rizikové oblasti.

3.9.1 Metody analýzy rizik

Existují dva základní přístupy k řešení analýzy rizik: kvantitativní a kvalitativní metoda. V analýze rizik se používá buď jeden z těchto dvou přístupů, nebo jejich kombinace.

3.9.1.1 Kvalitativní metoda

Rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu (například jsou obodována nebo určena pravděpodobností nebo slovně. Úroveň je určována obvykle kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metoda je jednodušší a rychlejší, ale více subjektivní.

3.9.1.2 Kvantitativní metoda

Kvantitativní metoda je založena na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Vyjadřuje dopad obvykle ve finančních termínech jako například tisíce Kč. Nejčastěji je vyjádřeno riziko ve formě roční předpokládané ztráty.

Analýzu rizik obvykle uskutečňujeme ve dvou základních krocích:

1. Orientační analýza rizik slouží pro následné rozhodování o volbě metody (strategie) pro vlastní analýzu rizik konkrétního subjektu.
2. Pro tyto objekty by měla být následně provedena detailní analýza rizik, a to některou z výše uvedených metod, případně oběma, přičemž kombinace metod

je sice pravděpodobně nejvhodnější, ale současně nejnákladnější a nejzdlouhavější cestou.

Rozhodnutí, který přístup je pro daný objekt vhodný, závisí zejména na následujících skutečnostech:

1. jakých cílů má být použitím analýzy rizik dosaženo,
2. k jakým účelům objekt slouží,
3. jaká je hodnota aktiv spojených s objektem,
4. zda jsou funkce, které objekt poskytuje, kritické a pro koho,
5. jaká je úroveň investic do objektu a jaká je výše nákladů na obnovení jeho funkčnosti.

4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE VE SPOLEČNOSTI

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala firmu Mod Design, s.r.o., která se zabývá realizací komplexních architektonických návrhů objektů včetně návrhů a řešení jak veřejných, tak privátních interiérů všech typů. S touto činností úzce souvisí také tvorba designu.

Na trhu s nábytkem se pohybuje velké množství rozmanitých účastníků. Při směně mezi ně patří: nabízející (vlastníci), poptávající (uživatelé, investoři), zprostředkující (realitní kanceláře, odhadci, právní poradci), umožňující (finanční instituce), regulující (státní správa a samospráva).

Společnost nabízí svým investorům nejvyšší úroveň odborných služeb a podpory, protože ví, že její řešení jsou pro jejich úspěch důležitá. Proto zaměstnává vysoce kvalifikované zaměstnance s nejvyšším vzděláním v oboru architektury. Pro tuto firmu bych chtěla vypracovat vlastní strategický plán, který bude obsahovat návrhy, které by měly směřovat k udržení a posílení postavení společnosti na trhu vůči konkurenci právě v době současné ekonomické krize.

4.1 Základní údaje o firmě

Architektonická kancelář Mod Design, s.r.o. provádí architektonické návrhy budov a interiérů, zhotovuje všechny stupně projektové dokumentace a zajišťuje realizace kompletních atypických interiérových celků formou "na klíč". Garance komplexní preciznosti vůči klientům je základní filozofií kanceláře, kdy kvalita realizace je nedílnou součástí kvality designu a jejich spojení pak vytváří výsledné dílo. Proto v této oblasti kancelář spolupracuje s renomovanými českými výrobci mobiliáře.

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 18.ledna 1995 jako společnost s ručením omezeným. Statutárním orgánem jsou dva jednatele. Každý z nich jedná za společnost samostatně. Jednatelé společnosti jsou zároveň i jejími společníky. Každý společník vlastní 1/2 obchodního podílu. Základní kapitál společnosti činí 100 000 Kč.

Předmětem podnikání jsou dle Obchodního rejstříku následující činnosti:

- projektová činnost v investiční výstavbě
- obchodní živnost-koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkovatelská činnost

4.2 Historie firmy

Architektonickou kancelář Mod Design, kterou založil Ing. Arch. Otmar Daněk a přímo tak navázal na své tvůrčí aktivity z let 1976 – 1990. Pod jeho vedením zde vznikají komplexní architektonické návrhy objektů včetně návrhů a řešení jak veřejných, tak privátních interiérů všech typů. S touto činností úzce souvisí také tvorba designu solitérního mobiliáře.

Souběžným tvůrčím programem je design nábytkových systémů, určených pro malosériovou výrobu. u každé řady tohoto mobiliáře je vždy počítáno s možností návrhu, resp. realizace atypických solitérních doplňkových prvků. Nábytkové systémy jsou vytvářeny s vizí permanentního vývoje jejich designu i materiálového provedení.

Tato filozofie tvorby zajišťuje klientům stálou možnost následného doplnění už realizovaných interiérových celků novými, tvarově i materiálově odpovídajícími prvky v souladu s dalšími požadavky uživatelů.

Architektonická tvorba kanceláře zahrnuje návrhy různých typů vybavení interiérů běžných i specializovaných objektů a provozů:

- mobiliář bytový včetně mobiliáře kuchyňského
- manažerská pracoviště a kancelářský mobiliář
- mobiliář hotelový
- mobiliář pro pojišťovny
- veřejné interiéry

Interiérová tvorba kanceláře byla samostatně prezentována v rubrice „czech made“ časopisu „Moderní byt“ a dalších profesně zaměřených časopisech např. „Střecha“.

4.3 Interní faktory ovlivňující chod společnosti (tzv. Model 7S)

Zde jsou vymezeny některé interní faktory působící na chod firmy Mod Design a její úspěšnost.

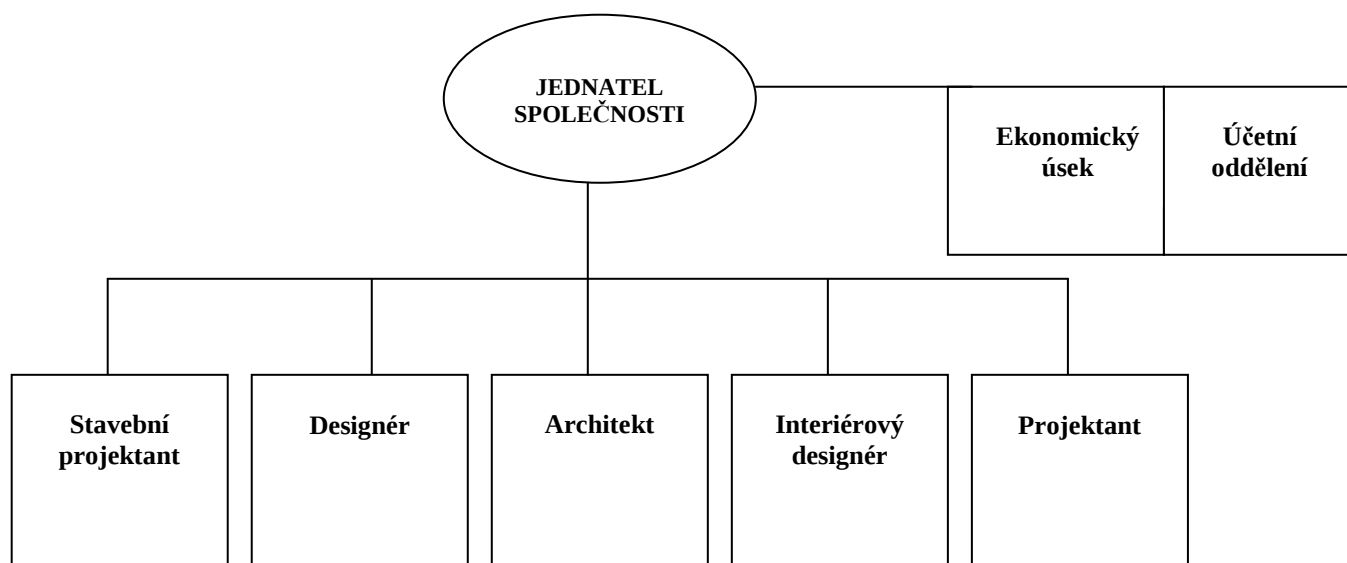
4.3.1 Struktura

Organizační struktura podniku zavedená ve firmě Mod Design je tzv. funkcionální organizační struktura. Jejím základním hlediskem je logické seskupování činností – funkcí, které je třeba zabezpečit (v našem případě je třeba zabezpečit dohled nad všemi pracovníky, aby majitel/jednatel věděl, kde se stala chyba, kdo za ni nese odpovědnost apod.). Tento princip organizování je velmi jednoduchý, protože každý podřízený ví, jaké místo v této struktuře zaujímá, a ví za jaký díl práce nese odpovědnost, jaké mu z této práce plynou práva a povinnosti. Pro majitele je tato struktura velmi přehledná a nepřináší s sebou téměř žádné komplikace. Je zde velmi

dobře vidět vzájemná nadřízenost a podřízenost jednotlivých složek organizace a nelze se tedy následně vymlouvat, že zaměstnanec nevěděl za co má odpovědnost a co je jeho úkolem.

Funkcionální struktura je velmi podobná liniově štábní struktuře, ale je jednodušší a lépe aplikovatelná na menší a středně velkou organizaci.

Obrázek 10: Organizační struktura firmy Mod Design, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obecně lze konstatovat, že organizační struktura má zajišťovat:

- cíle strategického plánu – objectives
- specializace (činností) – specialisation
- koordinace – coordination
- pravomoc – authority
- odpovědnost – responsibility

4.3.2 Spolupracovníci

Firma Mod Design zaměstnává v současné době sedm stálých zaměstnanců a jednoho pracovníka na částečný úvazek. Jednatel Ing. arch. O. Daněk se zabývá

získáváním zakázek a uzavíráním kontraktů. Dalšími zaměstnanci jsou projektanti, kteří zakázky realizují a vypracovávají návrhy budov a interiérů. Designéři následně tyto projekty zpracovávají do 3D modelů. Pokud získá firma větší množství zakázek najednou, a stávající zaměstnanci nemohou všechny zakázky obstarat, je nezbytné najmout externí pracovníky. Mezi další dvě pracovnice patří účetní a asistentka jednatele, která se stará o agendu firmy. Společnost úzce spolupracuje s celou řadou subdodavatelů, kterým sama zadává zakázky. Firma má zájem si tyto kvalitní pracovníky udržet delší dobu, proto jim nabízí možnost profesního růstu. Zaměstnanci obecně patří k nejdůležitějším interním faktorům firmy.

4.3.3 Strategie firmy

Strategií firmy je poskytovat svým zákazníkům co nejvyšší kvalitu služby a navrhovat budovy a interiéry, které svým designem respektují nejnovější světové trendy. Ve společnosti vznikají komplexní architektonické návrhy objektů včetně návrhů a řešení jak veřejných, tak privátních interiérů všech typů. Nábytkové systémy jsou vytvářeny s vizí permanentního vývoje jejich designu i materiálového provedení. Tato filozofie tvorby zajišťuje klientům stálou možnost následného doplnění už realizovaných interiérových celků novými, tvarově i materiálově odpovídajícími prvky v souladu s dalšími požadavky uživatelů.

Plánování probíhá zejména ve střednědobém, častěji však v krátkodobém časovém horizontu. Střednědobé plánování a strategie se týká zejména zvažování, jak získat nové zakázky a krátkodobé plánování se zabývá otázkami řízení firmy a zaměstnanců.

4.3.4 Styl řízení

Na důležitých rozhodnutích a záležitostech se podílejí také zaměstnanci firmy, ale konečné slovo má jednatel Ing. Arch. Otmar Daněk. O běžný chod firmy se starají zaměstnanci samostatně, ale o strategických záležitostech rozhoduje jednatel. Dá se říci, že ve firmě funguje demokratický styl řízení, kde zaměstnanci mohou projevit svůj

názor. Motivace zaměstnanců probíhá prostřednictvím finančních odměn a organizováním vánočního večírku.

4.3.5 Schopnosti

Jednatel firmy je schopným manažerem, který se již dlouhou dobu pohybuje v oboru a je schopen zajistit firmě dostatek zakázek, aby zachoval její dlouhodobé fungování na trhu. Prostřednictvím své firmy nabízí svým investorům nejvyšší úroveň odborných služeb a podpory, protože ví, že její řešení jsou pro jejich úspěch důležitá. Proto zaměstnává vysoce kvalifikované zaměstnance s nejvyšším vzděláním v oboru architektury. Jedná se o vysoce kreativní a samostatný tým pracovníků, kteří mají schopnosti vytvářet návrhy té nejvyšší kvality v daném oboru. Majitel jezdí několikrát ročně na různé veletrhy a studijní cesty, kde se seznamuje s nejnovějšími trendy v oblasti designu. Také své zaměstnance posílá na nejrůznější školení.

4.3.6 Systémy

Informační systémy

Jelikož jde o menší firmu, není potřeba, aby byl zaveden softwarový informační systém. Komunikace probíhá osobně mezi jednotlivými zaměstnanci a vedením společnosti. Případně zaměstnanci využívají firemní e-maily. Každý zaměstnanec má přidělenou vlastní e-mailovou schránku na své jméno. Dalším komunikačním prostředkem je firemní mobilní telefon, který mají všichni zaměstnanci k dispozici, aby mohli flexibilně řešit nastalé problémy se zákazníky, subdodavateli apod. Společnost používá operační systém Windows. Využívá Internet Explorer a k přijímání a odesílání emailů používá Outlook Express.

4.3.7 Sdílené hodnoty (kultura) firmy

Ve firmě panuje přátelská neformální atmosféra, vztahy mezi zaměstnanci jsou velice dobré. Přesto jsou jasně vymezeny kompetence nadřízenosti a podřízenosti.

Problémy jsou včas sdělovány všem zaměstnancům, aby např. nedocházelo k šíření nepravdivých informací o budoucnosti firmy apod.

Kromě interních faktorů je chod firmy a její pozice na trhu ovlivňována i jejím okolím, zejména:

- *geografické okolí*: firma Mod Design sídlí v Brně, kde se nachází mnoho potenciálních zákazníků, kteří si potrpí na kvalitu a neotřelost v podobě jedinečných návrhů pro vybavení interiéru.
- *etické okolí*: uplatňování etiky v podnikání má rostoucí význam, tzn. že dodržuje korektní hospodářské soutěžení, propagační kampaně, poskytuje pravdivé informace o zboží a službách, poskytuje požadované služby zákazníkům, platí včas dodavatelům a finančním institucím apod. Snaží se o udržení dobrých vztahů jak se zákazníky, tak se subdodavateli a státními institucemi.

4.4 Makroprostředí

SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle níže uvedených faktorů.

4.4.1 Sociální faktory

Firma se nachází na území města Brna, kde se pohybuje počet obyvatel okolo čtyřistatisíc. Životní úroveň v Jihomoravském kraji je velmi dobrá a právě Brno dokáže nabídnout mnoho pracovních příležitostí.

Skupinu nezaměstnaných lze posuzovat např. podle regionální příslušnosti respondentů, podle věku nebo stupně dokončeného vzdělání. Co do absolutní výše z regionálního pohledu nejvíce meziročně vzrostl počet nezaměstnaných bydlících právě v Jihomoravském kraji (tabulka 4). Zatímco v roce 2008 byla míra nezaměstnanosti 4,2 % ve třetím čtvrtletí roku 2009 dosahuje tato míra již 7,3 %.

Firmu Mod Design samotná míra nezaměstnanosti nějak zvlášť neovlivňuje. Spíše se potýká s problémem nedostatku potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi z důvodu silné konkurence jiných designérských studií působících na území města Brna.

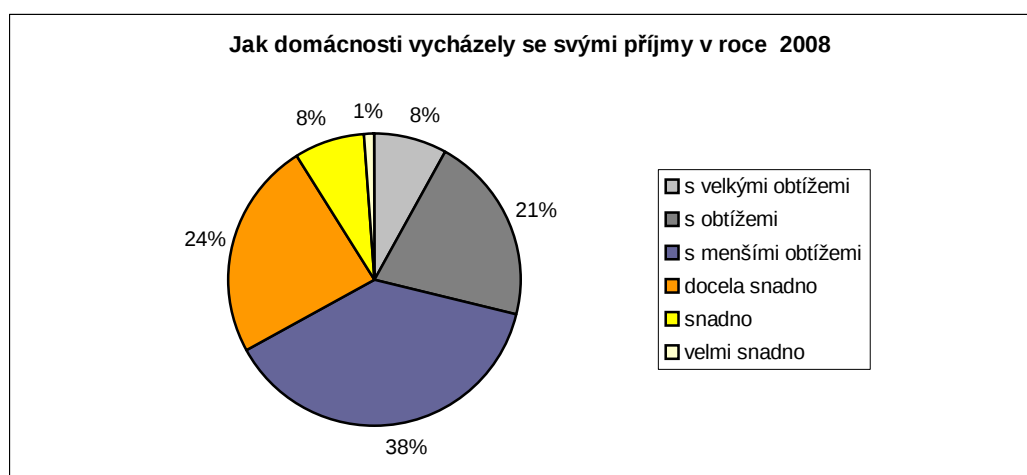
Tabulka 3: Míra nezaměstnanosti

Kraj	Pracovní síla		Zaměstnaní v hlavním zaměstnání		Nezaměstnaní		Obecná míra nezaměstnanosti	
Jihomoravský	v tis. osob						v %	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
	557,5	569,5	534,1	527,8	23,5	41,7	4,2	7,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad (30)

Český statistický úřad uskutečnil v roce 2008 šetření o příjmech a životních podmínkách českých domácností s názvem Životní podmínky 2008. Hlavním cílem šetření Životní podmínky je získávat dlouhodobě srovnatelná data o sociální a ekonomické situaci domácností v jednotlivých státech EU. Shromážděná data jsou využívána zejména v souvislosti se zkoumáním míry ohrožení chudobou a úrovně peněžní chudoby obyvatelstva daných zemí.

Graf 1: Příjmy domácností v roce 2008



Zdroj: Český statistický úřad (31)

Schopnost domácností vycházet s celkovým měsíčním příjmem se v průběhu čtyřletého cyklu šetření příliš nezměnila. Celkově domácnosti v roce 2008 s příjmem vycházely spíše obtížně, oproti minulému roku uvedlo problémy o něco víc domácností. Dvě třetiny domácností s příjmy vycházely s většími nebo menšími obtížemi. Celkem pouze 33% domácností vycházely s příjmy docela snadno, snadno nebo velmi snadno, přičemž variantu „velmi snadno“ zvolilo jen 1% domácností. (31)

Společnost Mod Design je na výši příjmů obyvatelstva závislá, jelikož se zabývá výrobou velice kvalitních výrobků a služeb. Jejími klienty jsou občané (domácnosti) s vyššími příjmy tzn. z výše uvedeného grafu se jedná o domácnosti, které s celkovým měsíčním příjmem vycházejí snadno až velmi snadno.

4.4.2 Legislativní faktory

Firma Mod Design se stejně jako konkurence musí řídit platnou legislativou zavedenou na území České republiky. Tyto zákony platí pro každého stejně a prohřešky jsou trestány dle platných zákonů. Firma se řídí zákonnými normami, mezi které zejména patří:

- zákon č. 143/2001 Sb., v platném znění - zákon o ochraně hospodářské soutěže
- ochrana před nekalým soutěžním jednáním je pak upravena obchodním zákoníkem - zákon č. 513/1991 Sb., v platném znění
- projednávání žalob z nedovoleného zneužití hospodářské soutěže se řídí ustanoveními občanského soudního řádu - zákon č. 99/1963 Sb., v platném znění.

Zákon o ochraně spotřebitele v § 23 stanoví, které orgány provádí dozor nad užíváním nepoctivých obchodních praktik. Jde především o Českou obchodní inspekci a Státní zemědělskou a potravinářskou inspekci. Vždy ovšem záleží, na jakém úseku je dozor prováděn. Směrnice předpokládá zavedení účinných a efektivních nástrojů pro boj proti nekalým obchodním praktikám, neboť bez sankcí by těžko mohla nastat změna v chování subjektů. Zákonodárce zvolil jako hlavní sankci pokutu za správný delikt,

která může činit v souladu s § 24 odst. 9 písm. c) zákona o ochraně spotřebitele až 5 miliónů Kč.

Další faktory ovlivňující firmu jsou:

- funkčnost soudů
- vymahatelnost práva

Firma Mod Design se výše uvedenými zákony řídí a respektuje jasně daná pravidla určená legislativou. Pro společnost jsou zákony příležitostí ke korektnímu a spravedlivému soutěžení s konkurencí. Zabránit přetahování zákazníků však jde jen nabídkou kvalitních a spolehlivých výrobků a služeb.

4.4.3 Ekonomické faktory

Pro udržení či navýšení obrátu a zisku je třeba neustále sledovat vývoj ekonomické situace nejen v České republice ale i ve světě. Je nezbytné sledovat vývoj na trhu s nábytkem, neboť poptávka firmy Mod Design na tomto segmentu přímo závisí. Jelikož firma občas spolupracuje i se zahraničními odběrateli musí také podrobně sledovat aktuální vývoj kurzu české koruny zejména vzhledem k euru, protože zahraničními partnery jsou investoři ze Slovenské republiky a z Německa.

Firma Mod Design musí brát také ohled a pozorně sledovat nyní aktuální finanční ekonomickou krizi, která začala ve 3. čtvrtletí roku 2008 a zasáhla celý svět. Prvotní příčinou byla americká hypoteční krize v roce 2007, která postupně přerostla ve světovou finanční krizi. Významnou roli sehrála rovněž vysoká cena ropy v první polovině roku 2008, která vedla k poklesu reálného HDP a zvedla spotřebitelské ceny. Když na podzim roku 2008 naplno udeřila finanční krize, smetla nejen přední světové banky a akciové trhy, ale i cenu ropy. Ta se z červencového maxima (147 USD za barel) propadla během dvou měsíců o třetinu, její pád pokračoval, až na konci roku 2008 prolomila hranici 40 USD za barel. Dle OSN čelí světová ekonomika největšímu poklesu od Velké deprese ve třicátých letech 20. století. To se potvrdilo i v odhadu ekonomického růstu pro rok 2009. Mezinárodní měnový fond ve své prognóze z ledna

2009 uvedl, že globální ekonomický růst spadne v roce 2009 na 0,5%, zatímco v roce 2008 dosahoval 3,4%. Přitom ještě v listopadu roku 2008 činil odhad růstu pro rok 2009 2,2%. Příčinou prohlubování krize je, že i přes velký rozsah politických rozhodnutí a akcí zůstávají finanční toky nadále pod tlakem, a táhnou reálnou ekonomiku dolů. Stále nedošlo k obnovení důvěry investorů a spotřebitelů v řešení podnikaných na záchranu ekonomik. Nadále klesají ceny aktiv, ubývá bohatství domácností a tím pádem klesá spotřebitelská poptávka.

Společnosti Mod Design se ekonomická krize také dotkla. Potýká se zejména s úbytkem zakázek na výrobu kvalitních interiérových celků, jelikož současná situace ekonomiky vede k omezování poptávky po takové kategorii služeb. Období hospodářské recese má vždy za následek pokles nákupů drahého zboží, protože se nejedná o zboží každodenní potřeby a lidé odkládají jeho nákup na lepší časy.

Velký problém v budoucnosti pro českou ekonomiku mohou způsobit vysoké rozpočtové deficity a rostoucí státní dluh. Jeho výše v porovnání s některými dalšími zeměmi EU není vysoká, ovšem tempo růstu je označováno mnohými západními organizacemi, včetně EU za nebezpečné. S potížemi se také potýká nedokončená privatizace některých státních podniků. Nedokončeny jsou též změny v zákonodárství a zejména v soudnictví. (35)

.

4.4.3.1 Vývoj HDP

Hrubý domácí produkt, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, ve 3. čtvrtletí roku 2009 klesl podle předběžného odhadu oproti stejnému období loňského roku o 4,1 % . Ve srovnání s 2. čtvrtletím HDP o 0,8 % vzrostl. Výkonnost ekonomiky, měřená objemem vytvořeného HDP, tak nyní odpovídá úrovni z 1. čtvrtletí roku 2007. Meziroční vývoj jednotlivých složek poptávky byl ve 3. čtvrtletí roku 2009 obdobný situaci v prvním pololetí. Zatímco výdaje na konečnou spotřebu i nadále mírně rostly, tvorba kapitálu byla výrazně nižší než ve stejném období minulého roku. Mírně negativní byl i příspěvek zahraničního obchodu. Zatímco vývoj HDP se v mezičtvrtletním srovnání stabilizoval (růst za 2. čtvrtletí byl upřesněn na 0,3 %),

celková zaměstnanost nadále klesala. Po vyloučení sezónnosti se celkový počet zaměstnaných osob snížil meziročně o 2,3 % a mezičtvrtletně o 0,3%. Vývoj zaměstnanosti tak se zpožděním reaguje na pokles ekonomické výkonnosti. (33)

Tabulka 4: Vývoj hrubého domácího produktu

Rok	Čtvrtletí	Meziroční index	Mezičtvrtletní index
		změna v p.b.	změna v p.b.
2008	1.čtvrtletí	+ 0,2	+ 0,1
	2.čtvrtletí	- 0,5	- 0,4
	3.čtvrtletí	- 0,6	- 0,3
	4.čtvrtletí	- 0,1	+ 0,5
2009	1.čtvrtletí	+ 0,2	+ 0,3
	2.čtvrtletí	+ 0,8	+ 0,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad (33)

4.4.3.2 Inflation

Inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Cenové indexy poměřují úroveň cen vybraného koše reprezentativních výrobků a služeb (cca 730) ve dvou srovnávaných obdobích, přičemž význam, který je jednotlivým cenovým reprezentantům ve spotřebním koši přisouzen, odpovídá podílu daného druhu spotřeby, který zastupují, na celkové spotřebě domácností. Do spotřebního koše je zařazeno potravinářské zboží (potraviny, nápoje, tabák), nepotravinářské zboží (odívání, nábytek, potřeby pro domácnost, drogistické a drobné zboží, zboží pro dopravu a volný čas, zboží pro osobní péči aj.) a služby (opravárenské, z oblasti bydlení, provozu domácnosti, zdravotnictví, sociální péče, dopravy, volného času, vzdělávání, stravování a ubytování, osobní péče a služby finanční).

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců. Tato míra inflace se bere se v úvahu zejména při propočtech reálných mezd, důchodů a pod. (34)

Tabulka 5: Míra inflace ze jednotlivé měsíce roku 2009

Rok	Měsíc											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2009	5,9	5,4	5	4,6	4,1	3,7	3,1	2,6	2,1	1,6	1,3	1,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad (34)

4.4.4 Politické faktory

Zatím není úplně jasné, zda druhý pokus povede k vytvoření přechodné vlády, která by zemi dovedla k předčasným volbám, nebo zda vznikne kabinet, který bude mít ambici spravovat stát po celé volební období. Na konečný výsledek by mohl mít zásadní vliv prezident republiky. Na něm totiž záleží, koho vyjednáváním o sestavení vlády pověří. Ústava mu nepředepisuje, kdo by to měl být. Hlavě státu by v rozhodování měl pomoci postoj jednotlivých stran. Ten se zatím liší. Zdaleka ne všichni jsou totiž nakloněni k předčasným volbám. Dvacet let po listopadu 1989 je se způsobem, jakým u nás funguje demokracie, spokojena třetina lidí a tento podíl spíše mírně klesá. Stejný podíl občanů považuje stav naší demokracie za srovnatelný se západní Evropou. Čtyři pětiny lidí si nemyslí, že politické strany fungují dobře, ale přesto více než 40 % Čechů se domnívá, že tyto strany zaručují u nás demokratickou politiku. Každá politická strana má jiné představy o budoucím vedení státu a ekonomiky. Podnikatelé neví co mohou očekávat, jestli se například nezavede vyšší daň z příjmů, zda-li nebude zavedena tzv. milionářská daň, o kterou již delší dobu touží KSČM apod. (36)

Firma Mod Design sleduje následující aspekty politické situace v zemi:

Hodnocení politické stability

- forma a stabilita vlády
- klíčové orgány a úřady
- existence a vliv politických osobností
- politická strana u moci

Politicko-ekonomické faktory

- postoj vůči privátním a zahraničním investicím
- vztah ke státnímu průmyslu
- postoj vůči privátnímu sektoru

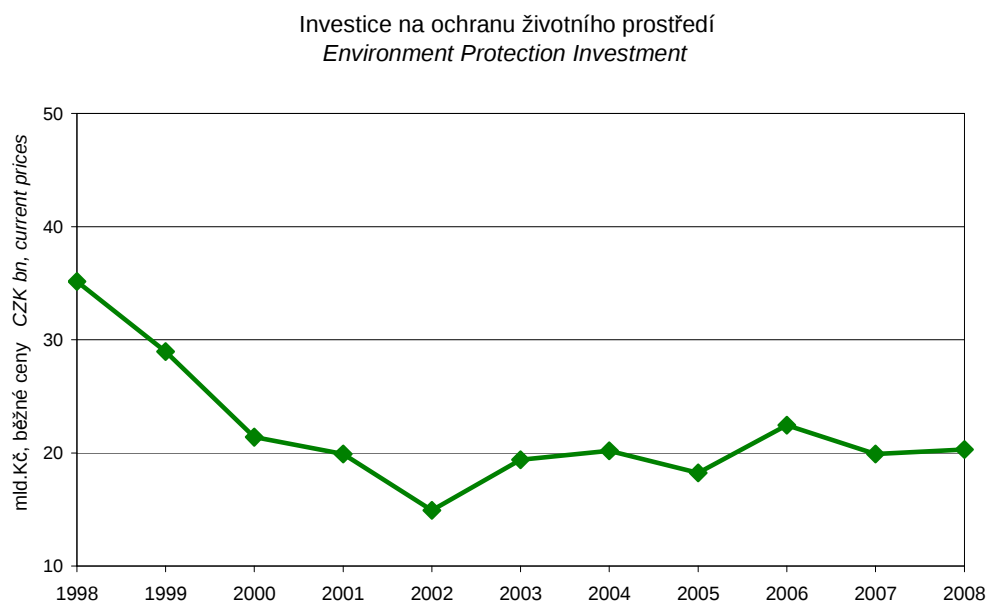
4.4.5 Technické a technologické faktory

Firma Mod Design se snaží držet krok s dobou a s ní spojeným pokrokem, takže využívá moderní technologie (zejména inovuje své počítačové vybavení, alarmy apod.), využívá internet, ať již k prodeji zboží nebo k vyhledávání informací o novinkách na trhu. Spolu s pronikáním českých výrobků na trhy vyspělých ekonomik si i společnost Mod Design uvědomuje, jak důležitá je kvalita pro konkurenceschopnost. Firma využívá k výrobě nábytku pro interiéry pouze kvalitní materiály vysoké kvality, charakterizované především normami ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002. Projekty a návrhy jsou zpracovávány na moderních počítačích vybavených potřebným softwarem. Firma proto do této oblasti investuje nemalé finanční prostředky. Ale tyto technologie, bohužel, velmi rychle morálně zastarávají a je tedy nutné neustále sledovat aktuální vývoj.

4.4.6 Přírodní a ekologické faktory

Firma Mod Design si je vědoma, že trendem, který nyní hýbe světem je ekologie a proto se snaží výrobou nábytku nezatěžovat nadměrně životní prostředí. Firma velmi dbá na ekologii, vyrábí pouze z materiálů, které jsou k přírodě šetrné a jejichž výroba nedevastuje životní prostředí. Rovněž hledí na třídění odpadu z výroby a šetření energií.

Graf 2: Investice na ochranu životního prostředí od roku 1998 - 2008



Zdroj: Český statistický úřad (32)

4.5 Mikroporostředí

4.5.1 Analýza trhu

Společnost Mod Design se pohybuje na trhu spotřebitelském. Cílovými zákazníky se stávají jednotliví občané, kteří si mohou dovolit luxusní zboží/služby jenž představují návrhy a následné realizace pro vybavení interiéru.

4.5.1.1 Segmentace trhu

Potenciální trh – tímto trhem jsou pro společnost Mod Design všichni zákazníci, kteří uvažují o změně a následném novém vybavení svého domova, kanceláře atd. A kteří projeví zájem o zboží/služby právě u této firmy.

Dostupný trh - hlavním segmentem společnosti Mod Design jsou domácnosti, resp. jednotliví občané mající dostatek finančních prostředků, které jsou ochotni investovat do vybavení interiéru.

V Jihomoravském kraji se nachází 433 037 domácností s průměrným počtem členů na domácnost ve výši 2,60. Dle zjištěných údajů z ČSÚ jsem domácnosti tohoto kraje rozdělila do několika skupin podle výše měsíčních příjmů (viz. tabulka 6), abych zjistila jaké procento z celkového počtu domácností na Jihu Moravy tvoří potenciální nový trh.

Tabulka 6: Výše příjmů domácností v Jihomoravském kraji pro rok 2008

Kraj	Počet domácností
Jihomoravský	433 037
Měsíční čistý příjem na osobu v Kč	Podíl domácností ve skupině v %
do 4 000	2,7
4 001 - 6 000	7,6
6 001 - 8 000	19,8
8 001 - 10 000	27,3
10 001 - 15 000	32,2
15 001 - 20 000	6,8
20 001 - 30 000	2,4
30 001 - 50 000	0,9
50 001 a více	0,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle Český statistický úřad (37)

Jak bylo výše uvedeno, finální výrobky/služby firmy Mod Design se řadí mezi luxusní zboží a proto musí mít zákazník dostatek peněz na to, aby si je mohl dovolit. Z výše uvedené tabulky 6 vyplývá, že zákazníků resp. domácností s vyššími příjmy, což je nad 30 000 Kč se nachází v Jihomoravském kraji pouze 1,2 % z celkového počtu 433 037. To znamená, že dostupný trh společnosti činí asi 5 196 domácností.

Proniknutý trh – tímto trhem jsou pro společnost Mod Design všichni lidé (zákazníci), kteří již v minulosti s firmou spolupracovali a následně byla provedena realizace zakázky.

4.5.1.2 Odhad tržního potenciálu

Tržní potenciál oblasti je maximální množství tržeb, kterých mohou dohromady dosáhnout společnosti v daném odvětví na daném trhu. Společnost Mod Design zpracovává velice kvalitní návrhy a následné realizace vybavení interiéru, které si mohou dovolit jen lidé s vyššími příjmy. Pro výpočet tržního potenciálu společnosti použiji metodu výstavby trhu, kdy jsem identifikovala potenciální kupující (domácnosti) a následně vypočtu jejich možné nákupy v Kč. V našem případě vycházím z tabulky 6, tzn. 5 196 domácností tvoří potenciální kupující. Dále předpokládám, že cena za 1 uskutečněnou zakázku činí průměrně 300 000 Kč, můžeme tedy pomocí výpočtu určit hodnotu tržního potenciálu.

$$\text{Tržní potenciál} = 5\,196 \times 300\,000 = 1\,558\,800\,000 \text{ Kč}$$

Tento výpočet slouží pouze jako odhad – je zřejmé, že některé domácnosti zahrnuté v tomto čísle již u společnosti nakoupili nebo nákup zatím neplánují atd.

4.5.1.3 Odhad tržních podílů v oblasti

Dle přístupu Kotlera je těžiště ve strategickém úsilí o tržní pozici: „vládce trhu (tržní vůdce), vyzývatel, následovatel (souběžník), výklenkář“.

Architektonické služby na území města Brna poskytuje velké množství firem. Zaměřila jsem se na ty nejznámější a rozdělila jsem je následovně dle velikosti a postavení na trhu:

- **tržní vůdce – vládce trhu** – největší podíl na trhu zaujímá firma Arch Design, která má vedoucí postavení na trhu a je několikanásobně větší než-li společnost Mod Design
- **tržní vyzývatel** – tuto útočnou strategii jsem přiřadila Architektonické kanceláři Burian – Křivinka, která je sice velikostně menší než společnost Arch Design, ale je velmi úspěšná a svůj podíl na trhu si také získala,

- **následovatel – souběžník** – do této skupiny patří společnosti AAA studio a Mod Design, které si chtějí udržet pozici v dané oblasti, ale především se snaží o růst rentability prodeje,
- **výklenkář** – do této kategorie řadím firmu ABC Interier, která je velmi malá a zabývá se specifickým vybavením interiérů.

Tabulka 7: Rozdělení jednotlivých společností podle strategie

Název společnosti	Tržní pozice
Arch Design	tržní vůdce
Architektonická kancelář Burian - Křivinka	tržní vyzývateľ
AAA studio	následovateľ
Mod Design	následovateľ
ABC Interier	výklenkář

Zdroj: Vlastní zpracování

Vývoj trhu nábytku v České republice

Výroba bytového a kancelářského nábytku v České republice stoupla podle odhadu Asociace českých nábytkářů (AČN) v roce 2008 téměř o pět procent na 58,2 miliardy korun. Podle odhadu asociace byly tři čtvrtiny výroby, tedy asi za 44,7 miliardy, vyvezeny do zahraničí. Spotřeba nábytku v Česku, včetně toho importovaného, podle odhadu asociace stoupla o 11,6 procenta na 38,4 miliardy korun. Rostoucí trend (spotřeby) má souvislost i se stavebním boomem, který byl v roce 2008 v ČR zaznamenán. Týkal se nejen bytové výstavby, ale i nábytku pro vybavení soukromých prostor, kanceláří a dalších zařízení. Počet zaměstnanců v nábytkářském průmyslu v roce 2008 i přes rostoucí výrobu klesl, a to na 39.200, tedy asi o 1,4 procenta. Bohužel také začátkem roku 2009 nábytkáři začali hlásit úbytek zakázek. (38)

4.5.2 Analýza konkurence

Architektonické služby v Brně poskytuje poměrně velké množství subjektů v podobě malých firem, ale také drobných podnikatelů. Tito všichni konkurují firmě Mod Design a asi největším problémem je obstát právě vedle konkurence a získat

zakázku, která zajistí příjem společnosti. Je důležité přitáhnout pozornost klienta a zaměřit se na to, co ho zajímá a správně využít jeho emoce. To vše návrhy a výsledné produkty firmy Mod Design mají, ale ne vždy se stane návrh firmy pro zákazníka nejlepším jak z hlediska designu tak z hlediska cenového.

Celková konkurence na trhu nábytku je velmi široká. Na českém trhu je několik velkých a silných konkurentů v podobě obchodních domů jako jsou IKEA, KIKO, ASKO, JENA a další. Velké obchodní domy, ale nemusejí být pro společnost Mod Design až tak velkou hrozbou, protože nenabízejí specifické služby a komplexní poradenství při realizaci interiérů. Nabídkou firmy Mod Design není pouze nábytek, ale také další kompletní doprovodné služby, které zahrnují vše od poradenství, projektové dokumentace nových interiérů, výrobu nábytku na míru, dokoupení spotřebičů, osvětlení, koberců, sedacího nábytku atd., až po dopravu a samotné montáže na místě určení. Pokud vezmeme v potaz všechny tyto další služby, pohled na konkurenci je poněkud užší. Níže uvádím několik významných konkurentů firmy Mod Design. Jedná se o společnosti se sídlem v Brně, které vyrábějí nábytek pro vybavení interiéru a nabízejí obdobné služby.

- Arch. Design, s.r.o.
- Architektonická kancelář Burian-Křivinka s.r.o.
- AAA Studio, s.r.o.
- ABC interier

4.5.2.1 Analýza dle Porterova modelu pěti hybných sil

Vyjednávací síla odběratelů

Společnost Mod Design poskytuje velice kvalitní návrhy nábytku pro vybavení interiéru, které spočívají v profesionálním jednání a špičkovém designu výsledných výrobků. Také zákazníci si jsou vědomi toho, že za tuto kvalitu musí zaplatit o něco více, než-li v jiných prodejnách s klasickým sektorovým nábytkem. Samozřejmě se, ale také firma potýká s odběrateli, kterým se zdá cena za realizaci příliš vysoká a požadují různé slevy (rabaty). Tito zákazníci si mohou diktovat určité podmínky ve formě výhod

z nákupu, protože pokud jim nevyhoví tato firma mohou přejít ke konkurenci. Ale většina zákazníků firmy chápou výrobky jako určitou prestiž a jejich vlastnictvím dávají svému okolí znát svou finanční nezávislost.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Mod Design nechává své designerské návrhy realizovat u externího výrobce nábytku, se kterým spolupracuje již delší dobu. Dále odebírá speciální komponenty od dalších dodavatelů dle potřeby pro jednotlivé zakázky. Společnost má tedy vytvořen okruh specializovaných subdodavatelů, se kterými pravidelně spolupracuje. Nevýhodou je, že firma je na těchto dodavatelích závislá a v případě problémů s nedodržením termínů, ceny nebo kvality se firma Mod Design může dostat do velkých těžkostí. Samozřejmě existuje celá řada dalších dodavatelů vyskytujících se na trhu, ale společnost si potrpí na již vyzkoušené dodané výrobky, tudíž pokud není potřeba nevyhledává nové subdodavatele.

Hrozba nových konkurentů

Na trh neustále vstupují nové subjekty, které mohou nabízet obdobné služby jako společnost Mod Design. Hrozbou je samozřejmě lepší kvalita výrobků či jejich nižší cena. Avšak za dobu své existence si společnost vybudovala určitou pozici u svých zákazníků. A mnohdy jsou odběratelé tak spokojeni, že se na firmu obracejí znovu s nabídkou další spolupráce. V těchto případech by bylo pro konkurenční firmu obtížnější získat tyto zákazníky na svoji stranu. Proto je pro společnost Mod Design velice důležité výsledné hodnocení spolupráce se zákazníky. Společnost se samozřejmě vstupu nových konkurentů obává, protože již nyní je na trhu mnoho konkurenčních architektonických kanceláří, ale existuje mnoho bariér (předpisy, praxe), které omezují otevření nových studií.

Hrozba substitutů

Je zřejmé, že velkou hrozbu mohou být právě architektonické kanceláře, které poskytují a vyrábí obdobné výrobky a služby jako společnost Mod Design. Firma ale tuto hrozbu nebere jako výraznou, z důvodu výroby kvalitních výrobků pro vybavení interiérů o které měli zákazníci doposud zájem.

3.5.3 Analýza zákazníků

Cílovou skupinou společnosti Mod Design jsou občané s vyšším příjmem z jižní Moravy, kteří si chtějí dovolit luxus v podobě špičkově navrženého a realizovaného vybavení interiéru na míru. Zákazníků do společnosti přichází několik desítek za měsíc, ale ne ze všemi se zaměstnanci domluví a následně uzavřou smlouvu. Některým se zdají návrhy a následné realizace finančně velice náročné a pro jiné klienty návrh neodpovídá jejich představě. Ale pokud je zákazník opravdu rozhodnutý, že si chce za kvalitu připlatit, většinou zaměstnanci společnosti vyslechnou zákaznickou vizi a představy a podle toho následně vytvoří návrh, který dále společně upravují a vylepšují na pravidelných konzultacích. Pokud je zákazník s výsledným vybavením interiéru opravdu spokojen, stává se, že přijde znovu s jinými požadavky na další vybavení jeho domova či jiných prostor. Zákazníci jsou prioritou pro každou společnost, která nabízí své služby nebo výrobky a snahou je maximální uspokojení požadavků právě samotného zákazníka.

Spokojený zákazník

Spokojenost zákazníků má dopad v mnoha oblastech činnosti firmy. Spokojení zákazníci mají tendence k opakovaným nákupům, jsou méně citliví na výkyvy cen, jsou věrní firmě a rozšiřují pozitivní zkušenosti ve svém okolí.

Společnost Mod Design se ve všech formách styku se zákazníkem snaží dosáhnout co největší spokojenosti. Zásady slušného chování, vstřícné a trpělivé komunikace jsou předpokladem pro úspěšnou a dlouhodobou vzájemnou spolupráci. Je nutné správně vystihnout současné i budoucí potřeby zákazníka, porozumět jim, naplnit či dokonce překonat jejich očekávání. Spokojenost zákazníků zjišťuje firma Mod Design především prostřednictvím osobních rozhovorů během jednání s klienty. Spolupráci s klientem hodnotí podle jeho spokojenosti s výsledným vybavením interiéru.

3.5.4 Analýza dodavatelů

Bytové či kancelářské interiéry je možno vybavit typovým nábytkem nebo nábytkem vyrobeným na zakázku. Kancelář spolupracuje s osvědčenými výrobci v oboru dřevo + kovo. Právě tito subdodavatelé společnosti Mod Design velmi ovlivňují možnosti podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné komponenty, které jsou nutné pro celkovou realizaci. Pracovníci firmy musí velmi pozorně a pečlivě sledovat situaci a možnosti dodavatelů, aby pro probíhající zakázky bylo vše včas zajištěno, a to i v dlouhodobém časovém horizontu.

Firma Mod Design je závislá na dvou dodavatelích vyrábějících speciální komponenty. Jedná se o dodavatele a výrobce nábytku, se kterým kancelář spolupracuje již řadu let a tato spolupráce je na velmi dobré až přátelské úrovni, především mezi jednatelem obou společností. Firma nábytek vyrobí přesně podle požadovaného návrhu a provede také následnou kompletaci, montáž na místě určení a zajišťuje také dopravu nábytku. Dalším důležitým dodavatelem je firma vyrábějící kovové a nerezové doplňky. Výroba těchto komponentů je nezbytná pro celkový design mobiliáře a proto je velmi důležité brzké objednání, jelikož tato společnost má někdy problémy s včasným termínem dodání. V případě problémů dodavatele s dodržáním termínů nebo kvality se společnost dostává do problémů. Firma jen velmi těžko hledá subdodavatele, kteří by tyto stávající mohli kvalitativně nahradit.

4.6 Marketingový mix

Na základě provedených analýz byl sestaven marketingový mix 4P pro společnost Mod Design, který představuje:

- produkt (Product) – důraz je kladen na moderní design, kvalitu, vybraný styl a originalitu,

- cenu (Price) – konkurenceschopná maximální cena výměnou za velmi kvalitní výrobky a služby,
- distribuci (Distribution) – společnost zajišťuje vlastní dopravu nábytku přímo k zákazníkovi v předem dohodnutém termínu, což zajišťuje maximální pohodlí,
- propagaci (Promotion) – společnost se soustředí nejvíce na osobní komunikaci se zákazníky a má snahu vytvářet vztahy na přátelské úrovni. Dále je důležitá reklama a podpora internetových řešení.

4.6.1 Produkt

Kvalitní výrobek/služba zákazníka uspokojují a tvoří jeho motivaci k opakované koupi. Chce-li společnost u zákazníka uspět, měla by zajistit:

- aby nabídka měla pro zákazníka hodnotu, kterou zákazník ocení,
- aby nabídka byla zajímavější než konkurenční.

4.6.1.1 Definice výrobku

Jádro výrobku

Pro firmu Mod Design patří mezi základní funkce výrobku poskytování vybavení interiéru bytových, kancelářských a jiných prostor. Náplní architektonické kanceláře je především výroba:

- kuchyní
- obývacích pokojů
- dětských pokojů
- ložnic
- koupelen
- předsíní
- kompletní rekonstrukce bytů včetně stavebních úprav
- kanceláře včetně příslušenství.

Pro společnost je prvotní to, jaká přání a požadavky má zákazník a snaží se jim co nejvíce přizpůsobit a vyjít vstříc, a to jak designově, tak cenově.

První vrstva

První vrstva výrobku zahrnuje doplňkové funkce, mezi které můžeme zahrnout kvalitu výrobků/služeb, vysokou úroveň designu, originalitu a jedinečný nápad. Tyto všechny atributy by měla společnost Mod Design splňovat, aby z její kanceláře vycházely jen návrhy špičkové kvality.

Druhá vrstva

Druhá vrstva představuje způsob, jak bude výrobek prodáván a využíván. Což v podání firmy Mod Design znamená především osobní prodej a následné konzultace přímo se zákazníkem. Jednatel společnosti poskytuje konzultační služby se vším, co s interiérem souvisí – od podlahy až po strop. Rozsah poskytovaných služeb závisí vždy na přání zákazníka. Společnost se snaží vytvářet komplexní návrhy, které zajišťují všechny stupně realizace jako např. podlahářské práce, elektrikářské práce, malířské práce, obkladačské a jiné práce, dále nákup spotřebičů, sedacího nábytku, osvětlení, sanitární techniky atd. Firma také zajišťuje dopravu a montáž nábytku přímo u zákazníka. Firma si zakládá na dodržování všech sjednaných termínů, i když je to někdy opravdu obtížné kvůli občasným nedochvilnostem ostatních subdodavatelů, na kterých je společnost částečně závislá.

Třetí vrstva

Třetí vrstva výrobku je tvořena imagí a značkou výrobku. Určitá image je pro společnost Mod Design nezbytná. Firma chce být zákazníkem vnímána jako tvůrce drahých a luxusních výrobků vysoké kvality. A pokud si zákazník může tyto výrobky dovolit zakoupit je to pro něj symbol určité prestiže, kterou se může prezentovat svým známým. Značka pro každou firmu znamená odlišení výrobku od konkurence a jedná se tak o vytváření určité image podniku. Značkou je pro společnost Mod Design její logo, které je umístěno na každém kusu nábytku, který opustí dílnu, ve které předmětný mobiliář vzniká.

4.6.1.2 Inovace

Zákazníci, kteří spolupracují nebo v budoucnu budou spolupracovat s firmou Mod Design očekávají neustálé zlepšování a vytváření nových zajímavějších výrobků oproti konkurenci. Společnost proto musí neustále sledovat nejnovější módní trendy v oblasti designu, technologie materiálů a výroby a dále se těmito inovacím přizpůsobovat. Je velmi důležité, aby také zaměstnanci měli všeobecný přehled o novinkách, které jsou právě v kurzu. Ale zatím, bohužel, sledují aktuální trendy pouze na internetu.

4.6.2 Cena

Stanovení cen výrobků společnosti Mod Design je velmi důležitý proces, ve kterém musí vzít do úvahy mnoho faktorů působících na trhu – ceny konkurence, předpokládaný počet zákazníků, jejich nákupní chování, typ podnikání, velikost firmy, vyjednávací sílu dodavatelů a mnoho dalších.

4.6.2.1 Proces stanovení ceny

Určení firemních cílů

Firma Mod Design má stejně jako ostatní společnosti jasně vytyčený firemní cíl, a to především maximalizovat svůj zisk i v současné době ekonomické krize, nebo si alespoň udržet svůj stávající stav. Dalším neméně důležitým cílem je poskytovat ty nejlepší architektonické návrhy, které budou následně realizovány v požadované kvalitě.

Analýza poptávky

Vztah mezi cenou a poptávkou je dán nepřímou úměrou – čím vyšší je cena, tím nižší je poptávka. Jsou ale výjimky, a to v podobě luxusního zboží, což je případ právě společnosti Mod Design. Zákazníci si musí uvědomit, že za vyšší cenu dostanou kvalitní výrobky/služby, které mají určitou designovou hodnotu a prestiž, kterou se

mohou prezentovat a jejichž doba používání je oproti lacinějším výrobkům podstatně delší.

Odhadnutí nákladů

Společnost si musí určit takovou cenu, která pokryje náklady na výrobu, distribuci, odbyt a návratnost za riziko při neúspěchu. Je proto nezbytné velmi přesně vypočítat celkovou hodnotu nákladů, což se zjišťuje kalkulačními výpočty. Ve firmě Mod Design se o ceny, které budou nabízeny konečnému zákazníkovi stará pracovnice z ekonomického úseku. Tyto výpočty následně předkládá jednateli, který je buď schválí nebo se dále upravují.

Analýza cen konkurentů

Je nezbytné, aby společnost Mod Design pravidelně sledovala a zjišťovala konečné nabízené ceny zákazníkům za realizace a návrhy pro vybavení interiéru u svých konkurentů. Na základě zjištěných informací pak tyto ceny porovnávala se svými a vyhodnotila celkové nabízené ceny. Pokud zjistí, že konkurence vyrábí něco navíc, co by mohlo přilákat zákazníky, je nutné, aby to, pokud možno, nabízela či vyráběla také. Pro firmu je důležité být vždy o krok napřed před konkurencí, což je ale v dnešní době velice obtížné.

Metody stanovení cen

Společnost využívá při stanovení ceny pro zákazníka metodu nákladové strategie a metodu tržní (hodnotové) strategie. Což znamená, že stanovuje ceny svých výrobků přirážkou k nákladům. Vyčíslí přímé a nepřímé náklady výrobku a připočítá si procento zisku = marži. Obchodní marže společnosti se pohybuje ve výši 20 – 40 % ceny výrobku (dle jednotlivých zakázek). Firma však neopomíná stanovit prodejní cenu výrobku/služby s ohledem na aktuální situaci na trhu. Aby bylo reálné, že zákazník bude nabízenou cenu akceptovat.

Cena nabízená odběrateli (zákazníkovi) je spíše vyšší a to především z důvodu velkých nákladů na kvalitní materiály, složitosti projektů, konstrukční náročnosti jednotlivých dílů nábytku, vysokému designu, individuálnímu přístupu a pravidelných

konzultací se zákazníkem. Je nutné, aby si toto vše uvědomil také konečný zákazník, který za dodávané výrobky zaplatí. Vysokou cenu musí brát jako kompenzaci za poskytnutý luxus, kvalitu a design. A přesně o toto společnost Mod Design usiluje. Současná situace ekonomiky, bohužel, vede k omezování poptávky po takové kategorii služeb. Období hospodářské recese má vždy za následek pokles nákupů drahého zboží, protože se nejedná o zboží každodenní potřeby a lidé odkládají jeho nákup na lepší časy.

Platební podmínky

Firma Mod Design musí při uzavírání jednotlivých zakázek dbát také na právní formu. Proto s každým zákazníkem uzavírá Smlouvu o dílo, která oběma stranám zajišťuje splnění dohodnutých podmínek (závazků) vč. podmínek platebních. Firma většinou požaduje před realizací zakázky uhradit zálohu ve výši 40 % z celkové ceny uvedené ve smlouvě. Zbylou částku hradí zákazník až po předání díla, a to se splatností do 10-ti dnů. Ne vždy je, ale bohužel, zákazník tak solventní, že platbu ve stanoveném termínu uhradí. Pak jednatel prostřednictvím telefonických hovorů či zasílání e-mailů platbu urguje.

4.6.3 Distribuce

Společnost Mod Design zvolila přímý model prodeje, jelikož dodává své výrobky a služby přímo konečným zákazníkům. Objednaný a vyrobený nábytek je skoro vždy dodáván přímo od výrobce k zákazníkovi, kde je provedena samotná realizace tzn. smontování a následné rozmístění mobiliáře. Podnik úzce spolupracuje s výrobcem navrhovaného nábytku, který obstarává již zmíněnou dopravu a montáž na místě určení. Výrobce nábytku má k dispozici dodávku či nákladní automobil (dle rozsahu dodávky) a vzniklé náklady spojené s výrobou, montáží a přepravou nábytku přeúčtovává společnosti Mod Design za dohodnuté smluvní ceny. Hotové výrobky a nakoupené komponenty výrobce uskládá ve své dílně v Brně. Spokojený zákazník může s prvky mobiliáře, které tvoří vybavení interiéru ihned manipulovat. To vše zajišťuje firma Mod Design jako kompletní balíček doprovodných služeb.

4.6.4 Propagace

Společnost Mod Design využívá nejvíce osobní formu komunikace, která se uskutečňuje mezi zaměstnanci firmy a zákazníkem. Příliš nevyužívá složky propagace, kterými jsou reklama a public relations.

4.6.4.1 Reklama

Firma Mod Design používá jako reklamu své kontakty ve Zlatých a Bílých stránkách a prezentuje se prostřednictvím webových stránek na internetu. Společnost nemá uzavřené žádné smlouvy s médii a ani se nikdy tímto způsobem neprezentovala, což je škoda, protože by tímto rozšířila svoji všeobecnou známost v okolí.

Webové stránky společnosti

Internet nabyl v posledních letech značně na významu, jakožto informační, ale také komunikační médium. Prezentace prostřednictvím webových stránek je dnes standardem a využívá ji mnoho firem. Webové stránky se liší zejména zpracováním a uživatelskou přístupností. V současné době má firma pouze webové stránky, které jsou designově povedené, ale obsahově velmi chudé. Je třeba doplnit více informací o firmě a jejích minulých realizacích včetně fotografií, aby klient získal představu o činnosti firmy a schopnostech jejich zaměstnanců. Vzhledem k webovým prezentacím konkurenčních firem jsou stránky firmy velmi nedostačující. O webové stránky se stará externí zaměstnanec, kterého jednatel najmul jen na tuto práci. A který tyto stránky aktualizuje jen na vyžádání.

4.6.4.2 Podpora prodeje

Architektonická kancelář své tvůrčí výsledky bohužel jen zkrátka prezentuje na výstavách a architektonických či designérských přehlídkách. Interiérová tvorba kanceláře byla samostatně prezentována v rubrice „czech made“ časopisu „Moderní byt“ a dalších profesně zaměřených časopisech např. „Střecha“.

4.6.4.3 Osobní prodej

Tato složka propagace je společností Mod Design nejvíce využívána. Jde o oboustrannou komunikaci mezi zaměstnanci firmy a zákazníkem, který projeví zájem o realizaci vybavení interiéru. Je nutné, aby tato komunikace probíhala na velmi profesionální úrovni, aby zákazník získal dojem, že výsledný produkt bude opravdu ten nejlepší. Osobní prodej je nejefektivnější formou komunikace, avšak je velmi časově a finančně náročný. Může probíhat jak v rámci bezprostředního styku tváří v tvář, tak prostřednictvím telekomunikačních a informačních technologií. Ve společnosti Mod Design navazuje prvotní kontakt se zákazníky přímo jednatel. Zakládá si na vytváření dlouhodobě pozitivního vztahu mezi firmou a zákazníkem, což přispívá k vytváření žádoucí image.

4.6.4.4 Public relations

Vztahy s veřejností jsou zajišťovány přímo osobou jednatele společnosti, který ji zastupuje při komunikaci směřované k zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům, státní správě atd. S publicitou se firma zabývá pouze v menším rozsahu, a to zejména občasným sponzoringem či finančními příspěvky na různé akce jako např. plesy, slavnosti atd.

4.7 Marketingový mix 4C

Aby si firma získala zákazníky musí respektovat jejich potřeby a přání a starat se o jejich celkovou spokojenost. Zákazníci zejména ocení následující výhody:

- úsporu peněz a času,
- uspokojení svého pohodlí,
- uspokojení svého ega, prestiže.

4.7.1 Hodnota pro zákazníka

Kompletní vybavení interiéru přináší zákazníkovi řadu výhod. Jednou z hlavních výhod je značná úspora času, zákazník firmě pouze zadá svou zakázku a ta mu ji ve sjednaném termínu zhotoví. Další obrovskou výhodou je pohodlí celého procesu. Společnost se postará a zajistí vše, co je potřeba pro celkovou funkčnost a dokonalý vzhled interiéru, takže zákazník vše může po dokončení ihned využívat.

4.7.2 Náklady pro zákazníka

Nákladem pro zákazníka je v tomto případě konečná cena za požadovanou realizaci interiéru, která je stanovena ve Smlouvě o dílo a o žádné další náklady se starat nemusí. Společnost všechny ostatní náklady spojené s vybavením interiéru přebírá za odběratele. Pro firmu to znamená obstarání všech činností souvisejících s požadovaným vybavením interiéru a to zabere spoustu času především podle rozsahu dodávky.

4.7.3 Pohodlí pro zákazníka

Pohodlím se v tomto případě rozumí dodávka mobiliáře od výrobce přímo k zákazníkovi. Dále se zákazník v průběhu výroby nemusí o nic starat, jen počká na předem dohodnutý termín realizace, kdy k němu přijedou montážníci, kteří vybaví atypickým nábytkem požadované prostory.

4.7.4 Komunikace se zákazníkem

Komunikace se zákazníkem, kterého si firma chce získat k opakovaným nákupům a spolupráci, je nesmírně důležitá. Zákazník se musí cítit, při jednáních se zaměstnanci firmy, co nejlépe. Je tedy nutné mu poskytnout kompletní servis, co se týče návrhové části a dále pak realizace. Konečný výsledek, což je výroba a následná montáž nábytku na místě určení by měla přechkat veškerá očekávání zákazníka. Jen tak si firma zajistí další možnou spolupráci.

4.8 Analýza SWOT

Jádro analýzy SWOT tvoří ohodnocení jednotlivých faktorů a jejich rozřídění do 4 skupin. Tyto čtyři skupiny zahrnují jak interní prostředí: silné a slabé stránky, tak externí prostředí: příležitosti a hrozby.

Tabulka 8: Analýza SWOT firmy Mod Design

Silné stránky	Slabé stránky
Dobrá finanční situace (tvorba zisku) Moderní vybavení společnosti Jednoduchá organizační struktura Kvalitní zaměstnanci s příslušným vzděláním Schopný a zkušený jednatel firmy Spolehlivost a kvalita nabízených služeb Komplexní služby při zařizování interiérů Moderní design, kvalita a originalita výrobků Individuální přístup ke každému zákazníkovi Přesnost v dodržování sjednaných termínů Vlastní doprava Flexibilita firmy Vysoká úroveň odborných služeb a návrhů Praktické zkušenosti z oblasti architektury	Závislost na subdodavatelích, kteří nábytek vyrábí a dodávají speciální komponenty Nevhodně zajištěné platební podmínky Nedostačující webové stránky, reklama a podpora prodeje Malá všeobecná známost v okolí Zaměření pouze na segment zákazníků s vyššími příjmy Současná marketingová strategie nebere v potaz finanční krizi Prostory firmy jsou pouze v nájmu
Příležitosti	Hrozby
Možnost získat dobrou pozici na trhu díky spolehlivým službám Orientace na nové segmenty zákazníků Výhodná geografická poloha a sídlo v druhém největším městě České republiky znamená příležitost dalšího rozvoje Existence řady dodavatelů speciálních komponentů – možnost výběru Úbytek konkurenčních firem v důsledku finanční krize Novinky v oblasti využívání internetové komunikace umožní více využívat výhod internetu při komunikaci se zákazníky	Silná stávající konkurence na trhu Možnost vstupu nové konkurence Výpověď nájemní smlouvy na firemní prostory Nižší zájem zákazníků v důsledku ekonomické krize Pozdní platba faktur od odběratelů a z toho plynoucí nedostatek finančních prostředků Vývoj poptávky Zvyšující se cena tepla, vody (zvyšování nákladů) Možné přírodní katastrofy Omezená výrobní kapacita dodavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky 8 vidíme, že společnost má dostatek prostředků k tomu, aby vyráběla kvalitní moderní výrobky, o které budou mít zákazníci zájem. Firma se také postará o veškeré aktivity spojené s vybavením interiéru. Pokud společnost správně tyto silné stránky využije, bude pro ni podstatně jednodušší projít současnou finanční krizí, která provází naši ekonomiku.

4.9 Analýza rizik

Riziko ve svém dopadu představuje určitou hrozbu pro firmu. Pro účel této diplomové práce jsem se rozhodla použít kvalitativní metodu hodnocení rizik. Sestavila jsme stupnici rizik, podle které posoudím hrozby, jež by mohly ovlivnit budoucí vývoj firmy. Rozdělila jsem rizika do pěti skupin podle jejich závažnosti. Třídy jsem označila písmeny od A do E, kde A značí nejmenší riziko a E katastrofální riziko, které může ohrozit samotné fungování a chod firmy.

Tabulka 9: Analýza rizik

Slovní ohodnocení rizika	Třída rizika
zanedbatelné	A
málo významné	B
významné	C
velmi významné	D
katastrofální	E

Zdroj: Vlastní zpracování

4.9.1 Analýza rizik společnosti Mod Design

1. Silná stávající konkurence na trhu – v městě Brně působí velké množství konkurenčních designérských studií, které připravují firmu Mod Design o spoustu potenciálních zákazníků. Ne všechny konkurenční firmy používají férové metody při získávání zakázek a uzavírání kontraktů. Mnohdy dochází ke kopírování návrhů nebo přetahování zákazníků.

2. Možnost vstupu nové konkurence na trh – vstup na trh je poměrně obtížný, navíc zde již mnoho firem působí a pro nové subjekty není lehké mezi stávající konkurencí obstát.

3. Nižší zájem zákazníků v důsledku ekonomické krize – poptávka po službách firmy úzce souvisí s vývojem ve stavebnictví. Omezení výstavby nových domů a bytů znamená úbytek zakázek a zhoršení celkové situace firmy.

4. Závislost na subdodavatelích, kteří dodávají speciální komponenty – firma je závislá na dodavatelích vyrábějících speciální komponenty, které nemají žádné substituty. V případě problémů dodavatele s dodržáním termínů nebo kvality se společnost dostane do problémů. Firma jen velmi těžko hledá subdodavatele, kteří by ty stávající mohli kvalitativně nahradit.

5. Pozdní platba faktur od odběratelů – pokud zákazníci nedostojí včas svým závazkům v podobě uhrazení platby za realizovanou zakázku, mohou tím způsobit firmě krátkodobou druhotnou platební neschopnost.

6. Možné přírodní katastrofy – je zde riziko např. požáru nebo povodní. Firma proto velmi dbá na řádné dodržování bezpečnostních norem.

4.9.2 Hodnocení identifikovaných rizik a návrhy na zlepšení situace ve firmě

Tabulka 10: *Hodnocení identifikovaných rizik*

Druh rizika	Hodnocení
Riziko ztráty zakázek v důsledku přetahování zákazníků konkurencí	<i>D</i>
Riziko vstupu nové konkurence na trh	<i>B</i>
Riziko snížení poptávky v důsledku krize	<i>C</i>
Riziko nedodání důležitých komponentů	<i>E</i>
Riziko pozdních plateb od odběratelů	<i>D</i>
Riziko přírodních katastrof	<i>A</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

1. Riziko ztráty zakázek v důsledku přetahování zákazníků konkurencí - hodnocení stupeň D, tedy riziko „velmi významné“, protože firma by tímto způsobem přišla o důležité zakázky, což by vedlo k velkému poklesu příjmů a zisku. Společnost se v tomto případě může bránit jen profesionálním přístupem k zákazníkovi a jedinečností nabízených výrobků a doprovodných služeb.

2. Riziko vstupu nové konkurence na trh hodnocení stupeň B, tedy riziko „málo významné“, zejména z důvodu bariér při vstupu na trh. Jde zejména o předpisy, které určují poměrně přísné podmínky, za nichž si může architekt otevřít vlastní studio (vzdělání, praxe apod.). Navíc je na tomto trhu již teď silná konkurence, takže pro nové firmy by bylo těžké se dostat do podvědomí zákazníků.

3. Riziko snížení poptávky v důsledku krize - hodnocení stupeň C, tedy riziko „významné“, jelikož stavební činnost, od níž se odvíjí poptávka po službách firmy Mod Design, zatím nebyla krizí příliš zasažena. Kdyby k tomu však došlo, znamenalo by to snížení počtu zakázek.

4. Riziko nedodání důležitých komponentů - hodnocení stupeň E, tedy riziko „katastrofální“, bylo ohodnoceno jako nejzávažnější zejména proto, že firma tyto komponenty odebírá od jediného dodavatele a v případě potíží s dodáním by bylo obtížné narychlo shánět jiného stejně kvalitního výrobce. Nedodání by přitom mohlo v podstatě ochromit činnosti ve výrobě, kde je tento materiál zapotřebí. V tomto případě by společnost měla vyhledat potenciální dodavatele speciálních komponentů, aby se zbavila závislosti na jediném dodavateli a nedostala se tak do problémů v případě nedodržení sjednaných termínů dodávek.

5. Riziko pozdních plateb od odběratelů - hodnocení stupeň D, tedy riziko „velmi významné“, zákazník způsobí firmě svým nesplacením závazku krátkodobou platební neschopnost. Riziko pozdních plateb od zákazníků může firma řešit například najmutím firmy specializující se na vymáhání pohledávek, která se postará o veškeré náležitosti spojené s včasným placením faktur. Firma by rovněž měla žádat zálohy předem, aby získala alespoň část finančních prostředků.

6. Riziko přírodních katastrof - hodnocení stupeň A, tedy riziko „zanedbatelné“, v úvahu přichází snad požár v kanceláři nebo v realizovaných prostorách. Firma ovšem dbá na dodržování bezpečnostních norem.

5 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI MOD DESIGN

Bez přesně definovaného a měřitelného cíle je nemožné později vyhodnotit úspěch či neúspěch marketingové strategie. Jasně stanovení cílů a navržení vhodné marketingové strategie je pro fungování společnosti to nejpodstatnější.

5.1 Cíle marketingové strategie

Cíle marketingové strategie vycházejí zejména ze současného postavení a vize společnosti. Nemá smysl navrhovat strategii, která by zcela změnila vše, na čem podnik dlouhá léta pracoval. Nicméně se domnívám, že cesta změn v nejedné oblasti je tou správnou cestou. Společnost si vybrala jako své cílové zákazníky vrstvu občanů s vyššími příjmy, kterým nabízela luxusní výrobky z velmi kvalitních materiálů. Jenže právě v současné době může toto zaměření firmu značně ohrozit. Proto bych chtěla navrhnout novou strategii, která by měla společnosti zajistit v následujících obdobích zakázky v minimálně stejné hodnotě, jako tomu bylo v letech minulých. Aby podnik i v podmínkách krize dosahoval stejného obrátu je potřeba zavést nový výrobek v podobě navržení levnějšího interiéru. Hlavním marketingovým cílem tedy bude navrhnout výrobek s nižšími náklady a tedy i nižší nabízenou cenou pro zákazníka a současně zajistit, aby byl o tento výrobek zájem.

Pro jednotlivé nástroje marketingového mixu doporučuji následující změny:

- **Produkt** – návrh snížení nákladů na design, materiál, výrobu
- **Cena** – návrh snížení celkové ceny a zavedení plateb záloh před realizací projektu
- **Propagace** – návrh na vylepšení a aktualizaci stávajících internetových stránek, návrh na reklamu v místním rádiu a návrh na podporu prodeje ve formě účasti na veletrzích a designerských přehlídkách, to vše by mělo přilákat nové zákazníky

- **Distribuce** – zajištění vyšších kapacitních nároků

5.1.1 Vývoj tržeb a nákladů

Finanční cíle společnosti patří k prioritním, vzhledem k tomu, že zajišťují příjem a stabilitu, což je v tržním prostředí nezbytné. Na tomto místě bych uvedla dosavadní vývoj tržeb, nákladů, zisků a zakázek firmy Mod Design od roku 2006 do roku 2008.

Tabulka 11: Vývoj tržeb, nákladů a zisků od roku 2006 – do roku 2008

Rok	2006	2007	2008
Tržby celkem (v tis. Kč)	9 302	8 739	12 614
Náklady celkem (v tis. Kč)	7 193	6 757	10 373
Výsledek hospodaření před zdaněním (v tis. Kč)	2 109	1 982	2 241

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Vývoj zakázek od roku 2006 – do roku 2008

Rok	2006	2007	2008
Množství zakázek (v ks)	25	24	30
Tržby (v tis. Kč)	9 302	8 739	12 614
Průměrná hodnota 1 zakázky (v tis. Kč)	372	364	420

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrat společnosti v roce 2008 činil 12 614 tisíc Kč. V nové strategii bude počítáno s poklesem hodnotných zakázek až o 40 %. To znamená, že obrat firmy se sníží na 7 568 tisíc Kč. Zbývající část obratu by měly pokrýt nové levnější zakázky interiérů.

5.1.2 Produktová strategie

Cíl této strategie spočívá ve vytvoření nového výrobku v podobě levnějšího interiéru. Mělo by se jednat o kvalitní typový interiér za výhodnou cenu, který by měl oslovit střední vrstvu zákazníků. Následuje výčet jednotlivých vstupů výrobku (interiéru) spolu s procentuálním návrhem na snížení nákladů u každého z nich.

5.1.2.1 Tvorba návrhů a projektů

Speciálně navržený atypický mobiliář pokaždé obsahuje tvůrčí myšlenku a následný složitý návrh odborného pracovníka. To vyžaduje spoustu práce a času. Snížením designové propracovanosti a náročnosti navrhovaného nábytku pro vybavení interiéru může být docíleno poměrně velké úspory času projektového pracovníka a tím výrazně klesnou také náklady finálního díla. U levnějšího typu interiéru by stačilo, aby projektant vypracoval několik typů kvalitních návrhů vybavení interiérů, které by sloužily jako šablona pro další realizace. Jednotliví zákazníci by pak tyto návrhy doplňovali o své požadavky a nápady. Dá se odhadnout, že tímto způsobem by bylo možné snížit náklady projektu až o 40 %.

5.1.2.2 Výběr materiálů

Na stávající projekty a následné realizace byly vždy vybírány, co nejkvalitnější materiály z důvodu životnosti. Pokud ale chceme snížit náklady je nutné také u tohoto atributu vybrat levnější variantu. Je ale nezbytné, aby byly zachovány obdobné technické parametry, jako u materiálů pro vybavení luxusních interiérů. Vysoká cena těchto atypických materiálů je dána především jejich jedinečností a moderním designem. Ale od dodavatelů se dají sehnat také levnější varianty, které poslouží právě pro výrobu našeho nábytku. Další možností materiálové úspory je i menší množství atypických doplňků, které jsou finančně také náročné. Snahou by mělo být vyrobit kvalitní, jednoduše a stylově řešený nábytek. Abychom se ve finální podobě nedotkli kvality výrobku, je možné snížit náklady na materiál o 20 %.

5.1.2.3 Výroba

Po výrobci nábytku budeme požadovat snížení času, který nyní potřebuje na výrobu mobiliáře s vyšší kvalitou. Jelikož budou návrhy nového levnějšího nábytku konstrukčně jednodušší je nutné, aby i čas na výrobu byl o něco kratší. To sníží prodlevy mezi výrobou jednotlivých kusů nábytku a tento čas bude využit k další výrobě. Výrobní kapacita bude tedy růst, což výrobci nábytku zajistí vyšší počet

zakázek. Hotový nábytek se přesouvá do skladu, kde je následně zkompletován, zabalen proti poškození a připraven k realizaci a montáži na místě určení. V tomto případě činí odhadovaná úspora nákladů na výrobu až 50 %.

5.1.2.4 Doplnkové zboží

Společnost se snaží vytvářet komplexní návrhy, které zajišťují všechny stupně realizace a proto se stará nejen o dodávku mobiliáře, ale také o další práce, které je občas nutné zajistit jako např. podlahářské práce, elektrikářské práce, malířské práce, obkladačské a jiné práce, dále se stará o kompletní vybavení celého interiéru vč. nákupu spotřebičů, sedacího nábytku, osvětlení, sanitární techniky, koberců atd. Všechno výše uvedené vybavení se dá v dnešní době pořídit např. přes internet, než jen od značkových subdodavatelů. Jelikož chceme vytvořit levnější interiér musíme i pro tyto prvky najít náhradu v podobě kvalitního, ale cenově přístupnějšího zboží. Pracovnice ekonomického úseku může dnes prostřednictvím internetových stránek provádět srovnání cen obdobných výrobků nabízených různými obchody. Právě toto by mohlo vést k úsporám jak finančním tak časovým. Společnost vyrábí nábytek zakázkově, nemusí tedy tvořit zásoby, ale může nakupovat pouze to, co právě potřebuje. Toto zboží si obvykle vybírá přímo zákazník, který sdělí zaměstnancům své požadavky (značku, cenu, další technické parametry) a na základě toho je zakoupeno. V tomto případě činí odhadovaná úspora nákladů na toto zboží až 60 %.

5.1.3 Cenová strategie

Vytyčeným cílem je snížení ceny za výrobu nového typu interiéru. Společnost stanovuje ceny svých výrobků přirážkou k nákladům. Vyčíslí přímé a nepřímé náklady výrobku a připočítá si procento zisku = marži. Tento postup bude zachován i pro levnější typ interiéru. Obchodní marže bude stanovena ve výši 20 % ceny výrobku (dle jednotlivých zakázek). Snížení cen bude zapříčiněno hlavně poklesem nákladů za designový návrh, nákup materiálu, zefektivnění výroby a nákupem levnějšího doplňkového zboží. Nižší ceny by měli oslovit zákazníky střední vrstvy, kteří si chtějí dopřát částečný luxus a originalitu navrhovaného mobiliáře a kteří si dříve nemohli tyto

výrobky dovolit v závislosti na jejich vysokých cenách. Dále bych společnosti doporučila, aby požadovala vyšší zálohy plateb předem. Omezila by tak svoji následnou platební neschopnost, při zpoždění honoráře za odvedenou práci.

5.1.4 Distribuční strategie

S vytvořením nového levnějšího typu interiéru budeme očekávat také nárůst zakázek a v závislosti na těchto okolnostech se zvýší také kapacitní požadavky na distribuci tzn. v našem případě dovoz požadovaného nábytku zákazníkovi na sjednané místo určení. Tyto kapacitní požadavky by neměly být velkým problémem pro současné řidiče, kteří dopravu zajišťují.

5.1.5 Propagační strategie

Zvýšením propagace poskytovaných služeb společnosti Mod Design bychom chtěli i touto cestou přitáhnout pozornost nových zákazníků, kteří o firmě a jejím zaměření zatím neslyšeli.

Webové stránky

V první řadě je nutné vylepšit a především aktualizovat stávající internetové stránky společnosti, které jsou designově povedené, ale obsahově velmi chudé. Bude nutné doplnit více informací o firmě samotné a také o jejích minulých realizacích včetně fotografií. Dále doporučuji uveřejnit fotografie a informace o nových levnějších interiérech. Nutné bude také stránky pravidelně aktualizovat. Je proto nezbytné najmout zaměstnance, který se o webové stránky bude pravidelně starat, aby klient, který tyto stránky navštíví získal představu o činnosti firmy a schopnostech jejich zaměstnanců. O správu těchto stránek se může starat externí pracovník za určitý sjednaný poplatek.

Reklama v rádiu

Díky velké konkurenci, která se nachází na území města Brna, by nebylo špatné zkusit také další formu propagace, a to reklamu v rádiu. Společnost se touto formou propagace ještě nepokusila nalákat nové zákazníky, a tak by to mohla vyzkoušet. Společnost by se tak mohla dostat do podvědomí široké veřejnosti a získat si množství potenciálních zákazníků na celé jižní Moravě. Reklamou v rádiu může firma sdělit nejdůležitější informace o svých výrobcích a poskytovaných službách. Pomocí častého opakování reklamních spotů by se dalo očekávat zasažení značného počtu zákazníků. Pro rádiový slogan by si firma měla zvolit co nejjednodušší formu, aby si zákazník snadno zapamatoval důležité údaje o společnosti.

Podpora prodeje

Pro společnost se stávají příležitostí k prezentaci svých výrobků/služeb také různé veletrhy nábytku a designerské přehlídky. Firma by zde poukazovala především na značku a kvalitu nabízeného mobiliáře a k tomu poskytovaných služeb. Může tímto způsobem oslovit širší veřejnost, mimo jiné je možné využít veletrhů také k marketingovému výzkumu.

6 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHU

Hlavním cílem práce bylo navrhnout takovou marketingovou strategii, která společnosti v budoucnu zajistí alespoň stávající hladinu tržeb, popř. její zvýšení.

6.1 Finanční posouzení

Nyní provedu jednotlivými výpočty odhad nákladů nového výrobku, stanovím náklady na propagaci a distribuci a vypočítám celkovou cenu, která bude nabídnuta zákazníkům při zájmu o variantu levnějšího interiéru.

6.1.1 Finanční posouzení produktové strategie

V tabulce 13 byly vypočítány celkové odhadované náklady nového výrobku – levnějšího interiéru. Při výpočtu jsem vycházela z průměrné ceny a nákladů připadajících na jednu zakázku v roce 2008.

Tabulka 13: Celkové náklady a jejich srovnání

Název	Cena původního luxusního interiéru	Snížení ceny v %	Cena nového levnějšího interiéru
Návrh	33 637 Kč	40	20 182 Kč
Materiál	100 912 Kč	20	80 730 Kč
Výroba	57 183 Kč	50	28 592 Kč
Zboží	10 091 Kč	50	5 046 Kč
Ostatní náklady	117 730 Kč	60	47 092 Kč
Režie	16 820 Kč	50	8 410 Kč
Celkové náklady	336 373 Kč	44	190 052 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1.2 Finanční posouzení cenové strategie

V tabulce 14 je zachyceno srovnání ceny za jednu zhotovenou zakázku původního luxusního interiéru a ceny nového levnějšího interiéru. Vycházela jsem z průměrné ceny jedné zakázky realizované v roce 2008, která činila 420 466,- Kč.

Tabulka 14: Srovnání cen

Název	Cena původního luxusního interiéru	Cena nového levnějšího interiéru
Celkové náklady	336 373 Kč	190 052 Kč
Zisk (marže) v %	20	20
Zisk celkem	84 093 Kč	47 092 Kč
Celková cena	420 466 Kč	237 144 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena nového interiéru bude oproti původnímu nižší asi o 183 tisíc Kč, což činí asi 44 %. Jedná se tedy o velmi výrazné snížení ceny ve srovnání s cenou luxusního interiéru. Z této ceny vyplývá, že k dosažení obrátu ve výši 40 % z celkových 12 614 tisíc Kč, což je celkem 7 568 tisíc Kč, je třeba uskutečnit minimálně 28 zakázek nového typu výrobku.

6.1.3 Finanční posouzení propagační strategie

Webové stránky

Problémem webových stránek společnosti je jejich neaktuálnost. Je nutné, aby jednatel najal externího pracovníka, který se bude starat o správu těchto stránek. Firma bude muset zaplatit doménu, což je registrace jména a dále webhosting. Také bude muset investovat do již zmíněné aktualizace stránek jako je přidání fotografií a informací o společnosti a jejích tvůrčích aktivitách. Dále bude muset platit externímu pracovníkovi určitý poplatek, který je nejlépe sjednávat paušálně. To vše vychází na cca 30 000,- Kč.

Reklama v rádiu

Společnost by se měla pokusit proniknout do podvědomí potenciálních zákazníků právě reklamou v rádiu. U rádiových stanic vysílajících na jižní Moravě stojí vysílání třicetivteřinového rádiového spotu po dobu 10 dní zhruba 35.000,- Kč. Tento spot bude vysílán několikrát denně. Pomocí častého opakování reklamních spotů by se dalo očekávat zasažení značného počtu zákazníků.

Podpora prodeje

Společnost by měla vyzkoušet prezentovat své architektonické návrhy a služby spojené s komplexním vybavení interiéru na různých veletrzích s nábytkem a designerských přehlídkách. Toto je ovšem na zvážení samotného jednatele, jelikož by musel zajistit tým pracovníků, kteří by byli schopni toto vše obstarat.

Celkové náklady na propagaci činí 65 000,- Kč.

6.1.4 Finanční posouzení distribuční strategie

Distribuci pro firmu Mod Design zajišťuje výrobce nábytku, který bude muset počítat s kapacitním nárůstem. Náklady se zvýšeným počtem zakázek jsou zahrnuty v položce Ostatní náklady (viz. tabulka 13). Výrobní firma má k dispozici jak dodávkové tak nákladní automobily, takže i toto zvýšení by pro ně neměl být problém.

6.1.5 Celkové zhodnocení navržené marketingové strategie

Tabulka 15: *Zhodnocení navržené marketingové strategie*

Období	2008	Následující období	
Výrobek	Cena původního luxusního interiéru	Původní luxusní interiér	Nový levnější interiér
Počet zakázek	30	18	28
Průměrná cena zakázky	420 466 Kč	420 466 Kč	237 144 Kč
Tržby	12 613 980 Kč	7 568 388 Kč	6 640 032 Kč
Tržby celkem	12 613 980 Kč	14 208 420 Kč	
Náklady na výrobek	10 373 000 Kč	6 223 800 Kč	5 321 456 Kč
Náklady na propagaci	/	/	65 000 Kč
Celkové náklady	10 373 000 Kč	11 610 256 Kč	
Zisk před zdaněním	2 240 980 Kč	2 598 164 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky 15 je patrné, že pokud firma udrží vyrábět 18 zakázek původního luxusního interiéru v průměrné ceně asi 420 tisíc Kč za jednu zakázku a pokud bude vyrábět dalších 28 zakázek nového levnějšího interiéru v průměrné ceně 237 tisíc Kč za jednu zakázku, celkový zisk se v následujícím období zvýší asi o 357 tisíc Kč. Náklady sice o něco vzrostou, ale také tržby budou vyšší.

7 EFEKTIVNOST DOPORUČNÝCH NÁVRHŮ

Pro detailní zhodnocení přínosů navržené marketingové strategie ještě neuplynula dostatečná doba. Je třeba delší časový úsek pro zavedení nové marketingové strategie a je nutné počítat s určitou časovou prodlevou od samotného návrhu po jeho dostatečnou akceptaci zákazníky a projevení prvních přínosů. Strategii by měl jednatel implementovat co nejdříve vzhledem k pokročilosti stádia finanční krize, která postihla českou ekonomiku. Pro společnost by nemělo být problémem ihned začít vyrábět levnější typ interiéru, protože k tomu nepotřebuje žádné nové vybavení ani žádné zvláštní zásoby materiálu nebo zboží. Výroba zůstává i nadále zakázková, tudíž bude stále vycházet z přání a potřeb jednotlivých zákazníků, tudíž společnost nemusí tvořit zásoby.

Společnosti bych doporučila provádět čtvrtletní, pololetní a roční kontrolu plnění plánu. O to by se měla starat pracovnice ekonomického úseku. Předmětem kontroly by měly být tržby za dané období, celkové náklady a počet zakázek. Kontrola by se měla provádět vždy ke konci daného období (čtvrtletí, pololetí, rok) tak, aby firma měla neustále přehled o stavu a vývoji svých zakázek, o obratu a mohla zjišťovat odchylky od plánovaného průměrného stavu a provádět potřebná opatření.

8 ZÁVĚR

Marketingová strategie je v dnešní době nedílnou součástí strategického řízení podniku. Tvorba a realizace marketingové strategie je složitý firemní proces, který probíhá v několika fázích a podílí se na něm vedení společnosti i řadoví zaměstnanci. Jedná se o vysoce kreativní činnost, která je podložena sice konkrétními daty, které jsou zpracovávány a analyzovány určitými postupy, ale výsledky, které z provedených analýz získáme nám dávají jen indicie jak by měla marketingová strategie vypadat. Pro její tvorbu je potřeba kreativního a inovativního myšlení, které nám ze získaných informací nabídne řešení, jakým směrem má podnik v budoucnu orientovat své marketingové aktivity.

Cílem mé diplomové práce bylo analyzovat marketingovou strategii společnosti Mod Design a na základě získaných poznatků navrhnout novou marketingovou strategii, nebo doporučit úpravy té stávající.

V teoretické části práce jsem se nejprve věnovala historickému vývoji marketingu, dále jsem vymezila pojem samotného marketingu a nastínila vývoj marketingových koncepcí. Následně jsem se zaměřila na formulování marketingových strategií a detailně jsem popsala marketingové prostředí a marketingový mix. V další kapitole pak byla představena společnost Mod Design, s.r.o., kde jsem zmínila její historii a představila její předmět podnikání a vytyčené cíle a vize.

V praktické části jsem využila zjištěné teoretické poznatky a skutečnosti vyplývající z předcházejících kapitol a následně jsem provedla situační analýzu společnosti. A to analýzu makroprostředí (SLEPT analýza), analýzu mikroprostředí vč. analýzy Porterova modelu pěti hybných sil, dále analýzu stávajícího marketingové mixu společnosti, SWOT analýzu a závěrem analýzu rizik.

Ze získaných výsledků výše provedených analýz vyplynulo, že společnost Mod Design se ve své strategii zaměřovala pouze na vrstvu zákazníků s vyššími příjmy a těm poskytovala luxusní výrobky/služby za vysoké ceny. Bohužel ale luxusní zboží bývá

hospodářskou krizí postihováno vždy nejvíce, a proto společnost začala uvažovat o zavedení nové strategie. Vypracovaná strategie vychází z předpokladu, že v budoucnu může společnost očekávat až čtyřicetiprocentní pokles zakázek na výrobu luxusních interiérů. Na základě těchto zjištění byl navržen nový levnější typ interiéru, který osloví širší spektrum zákazníků tzv. střední vrstvy a pro společnost bude znamenat zvýšení potřebného obrátu. Následně byly navrženy změny v propagaci firmy, a to formou vylepšení webových stránek, reklamou v rádiu a doporučením prezentace na designerských výstavách. Tím vším by se společnost Mod Design mohla dostat do podvědomí potenciálních zákazníků.

Za přínos této diplomové práce považuji především vypracování návrhu nové marketingové strategie společnosti, která by ji měla ochránit v období současné hospodářské krize před úbytkem zakázek. Firma by se měla i nadále věnovat tomu co opravdu ovládá, a to tvorbě kvalitních architektonických návrhů budov a interiérů a zajišťování realizace kompletních atypických interiérových celků.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografie

- (1) BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- (2) HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada a.s., 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5
- (3) CHALUPSKÝ, Vladimír. *Základy marketingu*. 2006.
- (4) KALKA, R., MAŠEN, A. *Marketing – Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha: Grada Publishing, 2003. 124 s. ISBN 80-247-0557-5
- (5) KITA, Jaroslav, et al. *Marketing*. 2. přeprac. a doplněné vyd. Bratislava : IURA EDITION, spol. s r.o., 2002. Edícia Ekonómia. ISBN 80-89047-23-8.
- (6) KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *MARKETING*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- (7) KOTLER, Philip. KELLER, Kevin, Lane. *Marketing management*. 12. vydání. 2007. 792 s. ISBN 978-80-247- 1359-5
- (8) KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- (9) KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 2000.
- (10) McCARTHY, J. E., PERREAULT, W.D., Jr. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 511 s. ISBN 80-85605-29-5

- (11) MEFFERT, H. *Marketing Management*. Praha Grada Publishing. 1996. 552 s.
ISBN 80-7169-329-4
- (12) SVĚTLÍK, J. *Marketing: cesta k trhu*. 2. vydání Zlín: EKKA 1994, 256 s.
- (13) TOMEK, J. *Základy strategického managementu*. 2. vyd. Plzeň, 2001. 155 s.
ISBN 80-7082-821-8

Internetové stránky

- (14) /online/ *American Marketing Association*. Převzato 01.10.2009. Dostupné:
<http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>.
- (15) /online/ *Encyclopedia Britannica. Encyclopædia Britannica*. Převzato
09.11.2009. Dostupné:
<http://www.britannica.com/eb/article-9109821>.
- (16) /online/ *Marketingová strategie*. Převzato 26.11.2009. Dostupné:
[http://markcr.uhk.cz/documents/zakladyMARKETINGU/marketingova
STRATEGIE/mstrategie.pdf](http://markcr.uhk.cz/documents/zakladyMARKETINGU/marketingovaSTRATEGIE/mstrategie.pdf).
- (17) /online/ *Segmentace trhu*. Převzato 24.11.2009. Dostupné:
<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/segmentace-trhu.php>.
- (18) /online/ *Segmentace trhu – profilování*. Převzato 24.11.2009. Dostupné:
<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/profilovani.php>.
- (19) /online/ *Segmentace trhu – tržní zacílení*. Převzato 24.11.2009. Dostupné:
<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/trzni-zacileni.php>.

- (20) /online/ *Malé a střední podniky*. Převzato 25.11.2009. Dostupné:
[http://www.jirikoukal.com/male-a-stredni-podniky/struktura-postupu/
page17.html](http://www.jirikoukal.com/male-a-stredni-podniky/struktura-postupu/page17.html).
- (21) /online/ *Marketing – marketingový mix*. Převzato 26.11.2009. Dostupné:
<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- (22) /online/ *Marketingový mix*. Převzato 26.11.2009. Dostupné:
<http://st.vse.cz/~XHAVK12/>.
- (23) /online/ *Produkt*. Převzato 26.11.2009. Dostupné:
<http://pef.czu.cz/~panek/Marketing%20VSSR%2008/Projekty/PRODUKT1.doc>.
- (24) /online/ *Marketingový mix - cena*. Převzato 26.11.2009. Dostupné:
<http://st.vse.cz/~XHAVK12/Cena.htm>.
- (25) /online/ *Marketingový mix – distribuční cesty*. Převzato 26.11.2009. Dostupné:
<http://st.vse.cz/~XHAVK12/cesty.htm>.
- (26) /online/ *Wikipedie – otevřená encyklopedie - Reklama*. Převzato 24.11.2009.
Dostupné: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Reklama>.
- (27) /online/ *Marketingový mix*. Převzato 27.11.2009. Dostupné:
[http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/Poslední úprava](http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/Poslední%20uprava)
- (28) /online/ *Marketingová komunikace*. Převzato 27.11.2009. Dostupné:
http://www.synext.cz/images/image/mk_3.jpg.
- (29) /online/ *Analýza SWOT*. Převzato 27.11.2009. Dostupné:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>.

- (30) /online/ Český statistický úřad. *Zaměstnaní a nezaměstnaní v Jihomoravském kraji podle výsledků výběrového šetření pracovních sil (VŠPS) ve 3. čtvrtletí 2009*. Převzato 27.11.2009. Dostupné:
[http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/zamestnani_a_nezamestnani_v_jihomoravskem_kraji_podle_vysledku_vyberoveho_setreni_pracovnich_sil_\(vsps\)_ve_3_ctvrtleti_2009](http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/zamestnani_a_nezamestnani_v_jihomoravskem_kraji_podle_vysledku_vyberoveho_setreni_pracovnich_sil_(vsps)_ve_3_ctvrtleti_2009).
- (31) /online/ Český statistický úřad. *Životní podmínky 2008*. Převzato 03.11.2009. Dostupné:
[http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/d4d817b1a31f3e87c125765e0036ac81/\\$FILE/tz_zp_2008.doc](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/d4d817b1a31f3e87c125765e0036ac81/$FILE/tz_zp_2008.doc).
- (32) /online/ Český statistický úřad. *Investice na ochranu životního prostředí*. Převzato 24.11.2009. Dostupné:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/investice_na ochranu_zivotniho_prostredi_1998_2008.
- (33) /online/ Český statistický úřad. *Vývoj HDP*. Převzato 24.11.2009. Dostupné:
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh111309.doc>.
- (34) /online/ Český statistický úřad. *Míra inflace*. Převzato 09.11.2009. Dostupné:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.
- (35) /online/ Wikipedie – otevřená encyklopedie. *Ekonomická krize*. Převzato 24.11.2009. Dostupné:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomick%C3%A1_krize_2008-2009.
- (36) /online/ Středisko empirických výzkumů. *Stav a vývoj vnímání demokracie u nás*. Převzato 26.11.2009. Dostupné:
<http://www.stem.cz/clanek/1846>.

- (37) /online/ Český statistický úřad. *Příjmy obyvatelstva v Jihomoravském kraji*.
Převzato 26.11.2009. Dostupné:
http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prijmy_a_zivotni_podminky_domacnosti_jihomoravskeho_kraje_v_roce_2008. Poslední úprava 26.11.2009.
- (38) /online/ Archiweb. *Výroba nábytku stoupla o pět procent*. Převzato 19.03.2008.
Dostupné: <http://www.archiweb.cz/news.php?action=show&id=5002&type=1>.

Zákony

- (39) Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání
- (40) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- (41) Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže
- (42) Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník
- (43) Zákon č. 99/1963 Sb., Občanský soudní řád
(projednávání žalob z nedovoleného zneužití hospodářské soutěže)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Firmy s orientací na trh realizují marketingovou koncepci.....	20
Obrázek 2	Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí.....	21
Obrázek 3	Složky holistické marketingové koncepce.....	22
Obrázek 4	Faktory ovlivňující marketingovou strategii firmy.....	26
Obrázek 5	Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.....	33
Obrázek 6	Marketingový mix.....	37
Obrázek 7	Výrobek jako složka marketingu.....	38
Obrázek 8	Životní cyklus výrobku.....	40
Obrázek 9	Analýza SWOT.....	51
Obrázek 10	Organizační struktura firmy Mod Design, s.r.o.....	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Vnější a vnitřní faktory.....	41
Tabulka 2	4P x 4C.....	49
Tabulka 3	Míra nezaměstnanosti.....	61
Tabulka 4	Vývoj hrubého domácího produktu.....	65
Tabulka 5	Míra inflace.....	66
Tabulka 6	Výše příjmů domácností v Jihomoravském kraji pro rok 2008.....	69
Tabulka 7	Rozdělení jednotlivých společností podle strategie	71
Tabulka 8	Analýza SWOT společnosti Mod Design.....	84
Tabulka 9	Analýza rizik.....	85
Tabulka 10	Hodnocení identifikovaných rizik.....	86
Tabulka 11	Vývoj tržeb, nákladů a zisků od roku 2006 – do roku 2008.....	90
Tabulka 12	Vývoj zakázek od roku 2006 – do roku 2008.....	90
Tabulka 13	Celkové náklady a jejich srovnání	95
Tabulka 14	Srovnání cen.....	96
Tabulka 15	Zhodnocení navržené marketingové strategie	97

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1	Příjmy domácností v roce 2008.....	61
Graf 2	Investice na ochranu životního prostředí od roku 1998 - 2008.....	68