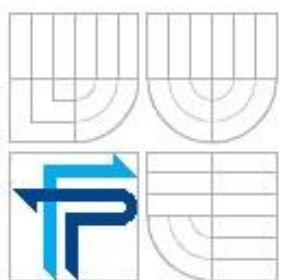




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÝ PLÁN FIRMY TROMA, SPOL. S R.O.

MARKETING PLAN OF FIRM TROMA, SPOL. S R.O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

KAREL PETROŠ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Karel Petroš

Management v tělesné kultuře (6208R168)

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, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Marketingový plán firmy Troma, spol. s r.o.

v anglickém jazyce:

Marketing Plan of Troma, spol. s r.o.

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

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

BEDNÁŘ, J. Jak vám může marketingový plán pomoci. Promarketing [online]. 25. 11. 2002 [cit. 2012-11-25]. Dostupné z:

<http://www.promarketing.cz/view.php?cislocelanku=2002102802>

KOTLER, P. a KELLER, K. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

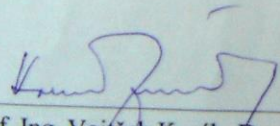
TOMEK, G. a VÁVROVÁ, V. Marketing: Od myšlenky k realizaci. 1.vyd. Praha: Professional publishing, 2007. 305 s. ISBN 978-80-86946-45-0.

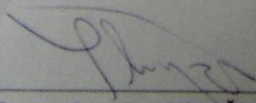
ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 249 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/13.




prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu


doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

Anotace

Tato bakalářská práce popisuje marketingové plánování firmy Troma, spol. s r.o.

V teoretické části jsou definovány základní pojmy marketingu a podstatné rysy toho, jak je marketing řízen v organizaci. V kapitolách popisujících marketingový plán jsou popsány jednotlivé typy analýz, návrh marketingové strategie a realizace v organizaci.

V praktické části je použito teoretického základu k popisu současného marketingového plánování ve firmě Troma, spol. s r.o. a návrh optimálního marketingového plánu.

Cílem bakalářské práce je analýza současného marketingového plánování a řízení firmy Troma, spol. s r.o. a návrh optimálního marketingového plánu.

Klíčová slova

marketing, marketingové řízení, marketingový plán, marketingová strategie, marketingový mix, segmentace, zákazník, marketingová komunikace

Annotation

This bachelor's thesis describes marketing planning of the company Troma, spol. s r.o.

The theoretical part defines the basic concepts of marketing and essential features of how marketing is managed in the organization. In chapters describing the marketing plan there are different types of analysis, design and implementation of the marketing strategy of the organization.

The theoretical basis is used in the practical part to describe the current marketing planning in the company Troma, spol. s r.o. and proposal of an optimal marketing plan.

The aim of this work is to analyze the current marketing planning and management of the company Troma, spol. s r.o. and proposal of an optimal marketing plan.

Keywords

marketing, marketing management, marketing plan, marketing strategy, marketing mix, segmentation, customer, marketing communication

Bibliografická citace

PETROŠ, K. *Marketingový plán firmy Troma, spol. s r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 77 s. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Chlebovský Vít, Ph. D.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. 5. 2013

.....

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce Ing. Chlebovskému Vítovi, Ph. D. za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé práce. Rovněž děkuji za spolupráci všem zaměstnancům společnosti Troma, spol. s r.o., kteří byli tak ochotní a věnovali mi svůj čas.

V Brně dne 20. 5. 2013

Obsah

Úvod.....	11
Cíl a metodika práce	12
1 Teoretická část bakalářské práce	13
1.1 Definice marketingu.....	13
1.2 Marketing jako filozofie podnikání.....	13
1.3 Marketingová komunikace	14
1.3.1 Reklama	14
1.3.2 Podpora prodeje	15
1.3.3 Public relations.....	15
1.3.4 Osobní prodej	16
1.3.5 Direct marketing.....	16
1.3.6 Marketingový mix.....	17
1.4 Marketingový plán	18
1.4.1 Poslání a cíle organizace	18
1.4.2 Zásady marketingového plánu	19
1.4.3 Analýzy makroprostředí.....	20
1.4.3.1 PEST analýza	20
1.4.4 Analýzy mikroprostředí	20
1.4.4.1 Analýza firmy a její nabídky	20
1.4.4.2 Analýza zákazníků	21
1.4.4.3 Porterova analýza pěti sil	21
1.4.4.4 Portfolio analýza General Electric	21
1.4.4.5 SWOT analýza	23
1.4.5 Marketingové cíle organizace	23
1.4.6 Cílové zákaznické skupiny.....	24
1.4.7 Rozpočet.....	24

1.4.8	Kontrola	24
1.4.9	Celkový přehled	25
1.4.10	Přílohy	25
2	Analytická část bakalářské práce.....	26
2.1	Historie.....	26
2.2	Současná podoba firmy Troma, spol. s r.o.	26
2.2.1	Struktura firmy Troma, spol. s r.o.	28
2.3	Současné marketingové řízení.....	28
2.3.1	Poslání firmy	29
2.3.2	Cíle firmy	29
2.4	Analýza makroprostředí	30
2.4.1	PEST analýza	30
2.4.1.1	Politické prostředí	30
2.4.1.2	Ekonomické prostředí	30
2.4.1.3	Sociokulturní vlivy.....	30
2.4.1.4	Technologické vlivy.....	31
2.5	Analýza mikroprostředí.....	32
2.5.1	Analýza zákazníků	32
2.5.1.1	Rozdělení zákazníků	32
2.5.1.2	Největší odběratelé a dlužníci firmy Troma, spol. s r.o.	32
2.5.1.3	Spokojenost zákazníků.....	33
2.5.2	Porterova analýza pěti sil	35
2.5.2.1	Stávající konkurence	35
2.5.2.2	Potenciální konkurence	35
2.5.2.3	Vliv zákazníků	36
2.5.2.4	Vliv dodavatelů	37
2.5.2.5	Substituční produkty	37

2.5.3	Portfolio analýza General Electric	38
2.5.3.1	Konkurenční přednosti (osa X)	38
2.5.3.2	Atraktivita trhu (osa Y)	39
2.5.3.3	Zvolení strategie.....	41
2.6	Marketingový mix firmy Troma, spol. s r.o.....	42
2.6.1	Produkt	43
2.6.2	Cena	46
2.6.3	Distribuce	47
2.6.4	Propagace	48
2.6.5	Podpora prodeje	49
2.7	SWOT analýza	49
3	Návrh marketingového plánu firmy Troma, spol. s r.o. pro rok 2014.....	51
3.1	Aktuální podoba firmy a s čím se může v budoucnosti setkat	51
3.2	Marketingové cíle organizace	52
3.3	Struktura návrhu marketingového plánu.....	53
3.4	Harmonogram aktivit pro vytvoření marketingového plánu.....	53
3.5	Popis jednotlivých fází marketingového plánu	54
3.5.1	Zvolení marketingové strategie firmy	54
3.5.2	Postupy řízení.....	61
3.5.3	Rozpočet.....	64
3.6	Celkové shrnutí a hodnocení.....	68
	ZÁVĚR	73

Úvod

Téma bakalářské práce „Marketingový plán firmy Troma, spol. s r.o.“ jsem si zvolil především z důvodu, že jsem byl u této společnosti zaměstnán na dohodu o provedení práce a domnívám se tedy, že poměrně dobře znám prostředí firmy, které zde budu popisovat. Měl jsem možnost hlouběji proniknout do dění ve firmě, zejména spolupráce zaměstnanců se zákazníky, vytváření zakázek, atd. Dalším důvodem byla možnost čerpání užitečných informací od zaměstnanců a od vedení firmy.

Firma TROMA, spol. s r.o. sídlí ve městě Žďár nad Sázavou. Kromě kancelářských prostor je součástí prodejna, skladové prostory a rezervní sklad pod prodejnou jako rezerva pro případnou expanzi firmy.

Hlavním předmětem podnikáním této firmy je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, prodej a poradenská činnost v oblasti technických zařízení a zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb.

Troma, spol. s r.o. vznikla jako soukromá společnost, která patří k významným dodavatelům strojírenských dílů, celků a zařízení v České republice. Na počátku 90. let začala firma zastupovat několik špičkových výrobců z oblasti hydrauliky, pneumatiky, pohonů, elektrotechniky a elektroniky. Troma spol. s r.o. dále pro zákazníky zajišťuje dodávky náhradních dílů včetně kompletního obchodně – technického servisu.

Dnešní řízení firmy je úspěšné, na konkurenci si ale musí dávat velký pozor, protože ta je kapitálově silnější a může tak svůj kapitál vložit do rozvoje nákupního oddělení, marketingu, skladových zásob nebo podpory prodeje.

Strategií firmy je zastupovat na českém trhu přední světové výrobce v různých cenových úrovních a nabízet zákazníkům nové alternativy vysoké kvality za příznivější ceny.

Po vzniku firmy roku 1991 nebylo marketingové řízení a plánování z důvodu příliš vysokých souvisejících nákladů implementováno.

Dnešní marketing firmy je řízen vedením firmy, nicméně na marketingovém řízení se určitým způsobem podílejí všichni zaměstnanci. Komplexní marketingový přístup je zde ovšem stále nedostatečný a lze ho považovat za slabou stránku firmy.

Z výše uvedených důvodů se v dalším textu budeme zabývat různými analýzami, kde budeme analyzovat současný stav firmy, její nabídku, konkurenci, zákazníky a další faktory, které firmu ovlivňují. Na základě toho budeme moci odhalit silné stránky firmy, ale také slabé stránky, příležitosti nebo hrozby. Všechny prováděné analýzy budou připraveny s cílem zajistit, že firma bude do budoucích let stále tak úspěšná, jako je tomu doposud, bude úspěšně podnikat ve svém oboru a bude i nadále spolehlivým partnerem pro zákazníky.

Cíl a metodika práce

Marketingový plán firmy Troma, spol. s r.o. má za cíl analyzovat současný stav marketingového plánování a řízení ve firmě Troma, spol. s r.o. a navrhnout jeho optimalizaci.

Ještě před tím, než si stanovíme naše cíle nebo začneme vytvářet nejrůznější aktivity, určíme současnou pozici, situaci firmy, ve které se nachází. Touto analýzou definujeme aktuální stav firmy. To znamená, jak si vede na trhu, jaké má výsledky, obraty firmy, kdo jsou její konkurenti, jaké má zákazníky a další faktory, které ji ovlivňují.

Dále bude situační analýza obsahovat informace o nákladech a o různých faktorech, které působí v makroprostředí. Dále bude diskutováno také to, jaké výrobky firma nabízí, jaké problémy se ve firmě vyskytují, popř. na které se zaměříme nejvíce.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část tvoří teoretický základ. Část druhá je praktická a uplatňuje teoretické poznatky v praxi. V této části použiji různé marketingové analýzy, jako je, jak už bylo řečeno situační analýza, to znamená analýza firmy. Dále použiji analýzu trhu, konkurence, analýzu zákazníků nebo SWOT analýzu. Dalším postupovým bodem budou analytické metody a nakonec návrh marketingového plánu pro firmu Troma, spol. s r.o. pro rok 2014.

1 Teoretická část bakalářské práce

1.1 Definice marketingu

Marketing jako jedna z oblastí podnikání je především zaměřena na vztahy se zákazníky. Snaží se vytvářet hodnoty pro zákazníka a upokojujování zákaznických potřeb a přání představuje úspěšný základ pro marketingové myšlení a praxi. Cílem marketingu je vyhledávání nových zákazníků, kteří vytvářejí výjimečné hodnoty. Marketing již dnes už není jako pouze nástroj používaný k uskutečnění prodeje, to znamená přesvědčit a prodat. Nyní tento nástroj slouží k udržení si stávajících zákazníků, k uspokojení jejich potřeb a současně k vytváření zisku. (Kotler, Armstrong, 2004)

Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.

Marketing je také proces řízení, jehož výsledkem je předvídání, poznání a ovlivňování zákazníka zajišťující splnění cílů organizace. (Kotler, Armstrong, 2004)

Slovo marketing má mnoho definicí a každý vidí jeho podstatu trochu z jiného pohledu. Podstata marketingu je dána komplexností problematiky a provázaností s dalšími obory lidského působení. (Tomek, Vávrová, 2007)

1.2 Marketing jako filozofie podnikání

Výraz filozofie budeme v této kapitole chápat jako řízení podniku orientované na trh nebo také řízení orientované na poptávku. Alfou i omegou trhu je samozřejmě zákazník. Hlavní cílem je jeho uspokojení a připoutání.

Podnik se musí soustředit na potřeby trhu a nejen to. Musí také pro jeho upokojení nabízet své výrobky a produkty. Pokud se chce podnik na trhu udržet, musí vymýšlet nová i netradiční řešení, nové technologie, atd., která mají nebo mohou standartní produkty nahradit. Nesmíme zapomenout, že nestačí zdokonalovat výrobky, uspokojovat trh, ale lépe plnit potřeby zákazníka. Po splnění požadovaných potřeb zákazníka dosáhneme konečného bodu, kterým je upevnění pozice na trhu a výchozí pozice pro další rozvoj. (Tomek, Vávrová, 2007)

1.3 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je proces, který probíhá mezi zákazníky a podnikem. Je to jedna z marketingových strategií firmy, která se snaží přesvědčit a ovlivnit zákazníka.

Poskytování informací o výrobku, produktu nebo firmě je jedním z obecných cílů marketingové komunikace. Dalším jejím cílem je objektivně zvýraznit vlastnosti produktu (firmy) a odlišit je od těch konkurenčních. Důležité také je zdůraznit užitek, hodnotu výrobku a přesvědčit zákazníky, že náš produkt je ten nejlepší, aby ho následně přijali. V neposlední řadě jde o zvýšení poptávky, stabilizaci obratu a upevnění vztahů mezi naší firmou, zákazníky a veřejností. (Zamazalová, 2009)

1.3.1 Reklama

Je to jeden z nástrojů marketingové komunikace. Důležitá je především volba cílových skupin, to znamená, na koho se s reklamou zaměřit, na jaký druh zákazníků zacílit. Při procesu tvorby reklamy bychom si nejdříve měli vytvořit představu o tom, jaké jsou například výjimečné vlastnosti značky, způsob jakým si spotřebitel vybírá. S výrobkem souvisí značka, která v mysli spotřebitele evokuje jisté pozitivum o výrobku, to platí zejména u podobných nebo stejných výrobků. Zde značka představuje jedinečnost komunikace.

Utváření reklamy probíhá v několika bodech. Prvním bodem při tvorbě reklamy je, že reklamy musí být v souladu s marketingovými cíli, které určují strategii chování firmy. Dalším krokem je konkrétní cíl, jehož má být při reklamních akcích dosaženo. Společnost si musí stanovit kolik je ochotna investovat do reklamy a poté si určí objekt, který bude reklama propagovat. V dalším bodě se musí firma rozhodnout, jaké cílové skupině zákazníků bude reklama určena. S tím souvisí vyjádření konkrétního cíle s ohledem na stanovenou cílovou skupinu zákazníků, její věk, pohlaví, vzdělání, atd., také způsob, jakým se bude vyjádření cíle prezentovat. Další fází je provedení potřebných testů a nakonec volba optimálního nosiče reklamy neboli reklamního média, jímž mohou být například noviny. (Tomek, Vávrová, 2007)

1.3.2 Podpora prodeje

Patří k jednomu ze základních nástrojů marketingové komunikace obchodní firmy. Podporu prodeje lze charakterizovat jako soubor různých motivačních nástrojů, které jsou vytvářeny pro stimulaci větších nebo rychlejších nákupů určitých služeb či výrobků. Podpora prodeje přináší samozřejmě jako reklama spoustu výhod, ale také nevýhod. Jednou z výhod je například velmi intenzivní působení na rozhodování spotřebitele. Hlavní slabina spočívá v tom, že sice hned po jejím vyhlášení působí na růst obrátu, avšak je časově omezena.

Podporu prodeje rozlišujeme podle toho, zda je zaměřena na obchodní partnery nebo je zaměřena na konečného zákazníka, avšak obě cesty používají podobné nástroje.

Mezi podporu prodeje zaměřenou na konečného zákazníka patří soutěže, slevy a dárky, příspěvky za předvedení nebo vystavení výrobku, prezentační zařízení v místě prodeje, tzv. POP prostředky (point of purchase) – stojany, regály, lednice, promo stánky apod.

Mezi nástroje podpory prodeje k obchodním partnerům a distribučním článkům patří také různá společenská setkání, konference, společenské akce, apod. (Zamazalová, 2009)

1.3.3 Public relations

Public relations se rozumí záměrné působení organizace vůči veřejnosti, které slouží zájmům organizace. Cílem public relations je udržovat vztahy a podporovat vzájemnou spolupráci a pochopení organizace s okolním světem, tedy veřejností. Samozřejmě dobré vztahy společnosti s veřejností mají dobrý dopad na chod a obchodní úspěch organizace.

Public Relations zahrnují dvě různé formy komunikace a komunikační kanály a zahrnují dva základní okruhy aktivit:

Vnitřní Public Relations, které jsou zaměřeny vůči zaměstnancům. Jejich hlavním cílem je jejich motivace a harmonizace s kulturou, zájmy a strategickými cíli firmy.

Vnější Public Relations se zaměřují na udržování a zlepšování vztahů se zájmovými skupinami, klíčovými partnery, veřejností a také zlepšování image firmy.

Praxe pro public relations znamená, aby pozitivně ovlivňovaly veřejné mínění, udržovaly pozitivní vztahy s okolím a zlepšovaly komunikaci, proto také musí citlivě reagovat na vnější podněty. Komunikace musí samozřejmě probíhat i z druhé strany, tedy například od zákazníků, jedná se o oboustrannou komunikaci. Public Relations využívají podobné nástroje a metody jako reklama a propagace, například: reklamu, reklamní kampaně, tiskové konference, prezentaci organizace, sponzorství, komunikaci na internetu, atd. Odpovědnost za public relations mají ve společnosti samozřejmě všichni, avšak největší odpovědnost má top management, který má za úkol plnit bezproblémovou komunikaci s veřejností. (Management Mania, [online])

1.3.4 Osobní prodej

Jedná se o komunikační nástroj, který může být za jistých podmínek velice účinným nástrojem. Probíhá mezi podnikem a zákazníkem, je to tedy osobní kontakt mezi těmito subjekty, jehož cílem je realizace prodejní transakce. Osobní prodej má několik výhod, jednak má velkou přesvědčovací sílu vzhledem k osobní konfrontaci, dále možnost vzájemné komunikace, okamžité zpětné vazby od zákazníka, dále pak si můžeme uzpůsobit podle zákaznických potřeb prostředky propagace a nakonec mezi výhody patří možnost okamžité prodejní reakce. Nevýhodou osobního prodeje je, že ho zákazníci mohou chápat jako agresivní prodej, tedy vnikání do soukromí. Další nevýhodou je, že vznikají poměrně vysoké náklady. (Tomek, Vávrová, 2007)

1.3.5 Direct marketing

Umožňuje společnosti přímou komunikaci k cílené skupině zákazníků a získat tím okamžitou odezvu. Cílem direct marketingu je vybudovat si dlouhodobý vztah se zákazníkem. (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Účinnými nástroji, kterými oslovujeme zákazníky a doručujeme zboží a služby zákazníkům patří například direct mail, katalogy, telemarketing, internetové stránky, mobilní zařízení, atd.

Direct marketing patří k jedné z nejrychleji se vyvíjejících cest obsluhy zákazníka. Stále více marketingových specialistů využívá ke spojení se zákazníkem direct mail nebo telemarketing. Samozřejmě se firmy snaží neustále hledat nové způsoby a cesty, kterými by oslovily zákazníky a které by byly pro ně co nejméně nákladné.

Direct marketing znamená pro zákazníka spoustu výhod, zákazník může například nakupovat z pohodlí domova, pohodlně a bez stresu. Direct marketing šetří zákazníkovi čas a nabízí mu širší nabídku zboží. Má také výhody pro přímé marketéry. S každým zákazníkem si můžou vytvořit dlouhotrvající vztah. Další výhodou je, že se direct marketing stává méně viditelným pro konkurenci, z čehož plyne další výhoda pro přímého marketéra. (Zamazalová, 2009)

1.3.6 Marketingový mix

Základní dělení marketingového mixu se skládá z tzv. 4P (product, price, place, promotion).

Tento mix si firma volí podle svého uvážení, samozřejmě tak, aby co nejvíce oslovila konečného spotřebitele.

První P, tedy product (výrobek) zahrnuje, jak je výrobek rozmanitý, jeho kvalitu, design, charakteristické rysy, název značky nebo packaging. Ten zajišťuje, aby obal výrobku korespondoval s celkovým firemním stylem výrobce, případně se stylem aktuálně probíhající marketingové podpory, a současně splňoval veškeré nároky na funkčnost. Dále obsahuje to, jak bude výrobek balen, jeho rozměry, jaké služby bude poskytovat, nebo splňovat a nakonec záruku výrobku.

Druhé P (price) znamená cenu. Pod tou si můžeme představit ceník, slevy, splátkový režim nebo podmínky úvěru.

Třetí P (place), tedy umístění, kam patří i distribuce. Zde se jedná o distribuční kanály, krytí, sortiment zboží, lokality, zásoby, dopravu.

V poslední řadě je to propagace (promotion), kde zařadíme podporu prodeje, reklamu, pracovníky prodeje, PR a direct marketing).

Každý tento marketingový nástroj je určen k tomu, aby uspokojil především zákazníka.

Se 4P souvisí také 4C spotřebitele, kam patří řešení potřeb zákazníka (customer solution), výdaje zákazníka (customer cost), dostupnost řešení (convenience) a nakonec komunikace (communication). (Kotler, Keller, 2007)

1.4 Marketingový plán

Marketingový plán je základním nástrojem marketingového řízení, jehož důležitým principem je flexibilita – schopnost pružně a operativně reagovat na konkrétní situaci na trhu.

Jeho průběžná kontrola by měla přispívat k jeho aktualizaci a modifikaci. Obvyklé plánovací období jednoho roku je přece jen příliš dlouhé na to, abychom při sestavování plánu přesně věděli, co můžeme v oblastech hospodářského vývoje na situaci na trhu očekávat.

Marketingový plán by měl být východiskem pro přijímání operativních rozhodnutí. Jeho hlavní funkcí je stanovit, kde jsme, kam směřujeme a co je třeba učinit.

Slouží k implementaci a praktickému ověření zvolené marketingové strategie, z níž vychází. Můžeme si ho představit jako cestovní mapu našeho dalšího podnikání.

Marketingový plán vytyčuje jednotlivé kroky a kontrolní body, které musíme postupně zvládnout. Pomůže nám také získat další nové zdroje – například motivovat vlastní zaměstnance.

Samotný proces plánování vytváří prostor a podmínky pro inovační uvažování například o lepším využití zdrojů. Měli by se do plánování zapojit všichni zaměstnanci. Cíle a strategii určuje vrcholové vedení organizace.

Marketingový plán umožňuje zlepšit efektivitu marketingového procesu a zvyšovat celkovou výkonnost všech jeho oddělení. Je pouze nástrojem marketingového řízení, ne však jeho cílem. (Foret, 2010)

1.4.1 Poslání a cíle organizace

Marketingový plán by měl rovněž obsahovat, jaké má organizace strategie a cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Cíle a poslání organizace spolu úzce souvisejí.

Poslání vyjadřuje podstatu organizace, co a jak chceme dělat (podnikat), jaký tomu připisujeme smysl, co je naším cílem. Poslání je často vyjádřeno sloganem firmy. Často ho firma vyjadřuje mottem. (Foret, 2010)

Cíle podniku jsou budoucí výsledky, jichž chce firma dosáhnout. Ty se odvíjejí od poslání firmy. (Foret, 2010)

1.4.2 Zásady marketingového plánu

Výrobky, služby nebo myšlenky by měly být nejdříve naplánovány a později pod kontrolou plánu vyrobeny nebo uskutečněny. Aby organizace fungovala efektivně, je zapotřebí vypracovat marketingový plán, který je základem pro úspěšné podnikání a marketingové řízení společnosti. Ta se marketingovým plánem řídí po dobu jednoho roku. Shrňme si nejdůležitější body, týkající se obecných zásad plánování a řízení. (Kotler, Keller, 2007)

„Jednoduchost a srozumitelnost obsahu – plán musí být snadné pochopit a jednat podle něj.

Dostatečná specifikace plánu – stanovení konkrétních měřitelných cílů, uvedení data začátku a konce úkolů, uvedení odpovědnosti pracovníků za dílčí úkoly, vyjádření nákladů na jednotlivé části marketingového plánu.

Realistický pohled – pravdivé údaje o odbytových cílech, rozpočtech, termínech dokončení. Je vhodné vyjádřit možná rizika, která jsou splněna s realizací marketingového plánu.

Celistvost plánu – je důležité, aby marketingový plán obsahoval všechny stanovené náležitosti.“ (Kotler, Keller, 2007, s. 98)

„K častým nedostatkům marketingových plánů patří nedostatek realizmu, nedostatečná analýza konkurenční schopnosti a krátkodobé zaměření.“ (Kotler, Keller, 2007, s. 98)

„Další nebezpečí skrývá naplňování marketingového plánu. I dobrý marketingový plán může nakonec selhat ve své realizaci, a proto je nutné pečlivě sledovat průběh plnění marketingového plánu, případné odchylky pečlivě analyzovat a hledat nápravná opatření“. (Jakubíková, 2008, s. 69)

1.4.3 Analýzy makroprostředí

1.4.3.1 PEST analýza

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, vnějších faktorů, které na firmu působí.

V UK se tak nyní častěji setkáte se SLEPT analýzou, která přidává písmeno L jako Legal neboli právní prostředí. To už je však v původní PEST analýze obsaženo pod politickým prostředím P. V současné době pak přibylo ještě písmeno E jako Environmental, což nám ze SLEPT analýzy udělalo PESTEL analýzu. Existují ještě další a další zkratky této analýzy, avšak my budeme používat pouze analýzu PEST. (Businessballs, 2010, [online])

1.4.4 Analýzy mikroprostředí

1.4.4.1 Analýza firmy a její nabídky

Vhodnou analýzou firmy je tzv. SWOT analýza, ve které budeme hodnotit slabé stránky, silné stránky, které firmu ovlivňují zejména s porovnáním s konkurencí, či jaké příležitosti se nám naskytují a které vnější faktory nás mohou naopak ohrozit.

SWOT analýza se nemusí využít jenom na konkrétní organizaci, ale také jí můžeme podrobit naše produkty, zákaznické segmenty nebo konkurenci, atd.

Při analýze naší firmy a její nabídky bychom se měli nejdříve zaměřit na jednotlivé komponenty našeho marketingu, to znamená, jaká je naše konkurenční pozice a podíl na trhu. Dále bychom se měli zaměřit na to, jak funguje naše marketingová komunikace, jaká je image a reputace mezi zákazníky a veřejností. Také je třeba se zabývat tím, jak funguje naše organizační struktura, marketingový tým nebo informační systémy. Nakonec je potřeba dávat pozor na to, jak fungují jednotlivé části našeho marketingového mixu.

Na závěr bychom neměli zapomenout na analýzy prodejních výsledků, trendy vývoje. Dále zejména na finanční situace a kondice firmy s ohledem na to, jak plníme naše marketingové cíle. (Bednář, 2002, [online])

1.4.4.2 Analýza zákazníků

Tuto analýzu bychom měli zaměřit jak na naše stávající zákazníky, to znamená ty, kteří nás v současné době živí z hlediska současných prodeje a zisků. Na základě těchto výsledků analyzujeme jejich cíle a potřeby. Důležití jsou nejen nynější zákazníci, ale také naši budoucí zákazníci. U nich analyzujeme, jaké obchodní výsledky by nám měli přinést, a vytvoříme charakteristiku podobně jako u našich stávajících zákazníků.

Ke každému zákazníkovi musíme přistupovat jako k jednotlivci, ne však jako ke skupině, protože každý zákazník má jiné potřeby. Pokud chceme uspět, musíme s nimi neustále komunikovat tím nejrozumnějším způsobem. Avšak vždy není tou správnou cestou nabídnout každému zákazníkovi specifické řešení. Tento způsob je samozřejmě nákladný a vyžaduje velkou pracnost. Nejvhodnější řešení může být rozdělení zákazníků dle jejich potřeb a chování do cílových zákaznických skupin (segmentů). (Bednář, 2002, [online])

1.4.4.3 Porterova analýza pěti sil

Michael Eugene, Porter vytvořil jeden ze základních nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího řízení. Můžeme tento model specifikovat jako analýzu odvětví. Tento model vymezuje základní faktory, ovlivňující ziskovost odvětví a působící na firmu. V analýze se zabýváme pěti vlivy: Stávající konkurencí, novou konkurencí, vlivem zákazníků, vlivem dodavatelů a substitučními produkty.

Model zahrnuje základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví. Jsou v něm zahrnuty rizika silné konkurence, které omezují zvyšování cen a ubírají možnosti zisku.

Důležitá je zde i role kupujících, která přímo tlačí ceny dolů, navíc s tlakem na vysokou kvalitu či rozšířené služby. Firmu mohou nepřímo ovlivnit také noví konkurenti. Problémem se také mohou stát naši dodavatelé, kteří nás nepřímo ohrožují jako potenciální konkurenti. Navíc nevýhodou je také naše závislost na dodavatelích. (Hanzelová, Keřkovský, 2009)

1.4.4.4 Portfolio analýza General Electric

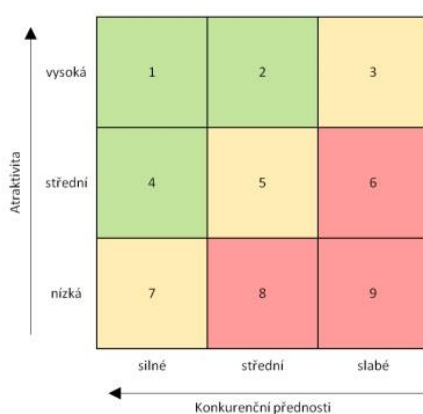
Analýza GE se snaží napravit chyby a nedostatky, které má portfolio analýza BCG, například to, že neposkytuje informace o nákladech a zisku, neřeší předmět podnikání

nebo že se také nedozvíme žádné informace o konkurenci, marketingovém mixu, atd. Právě některé tyto nedostatky řeší analýze GE (General Electric). Snaží se využívat vyšší aspekty hodnocení předmětu podnikání. Na vertikální ose je zobrazena atraktivita podnikání a na ose horizontální se ukazuje síla předmětu podnikání, čili jeho konkurenceschopnost. Analýza takto posuzuje firmu z marketingového pohledu.

Matice je rozdělena na devět polí, která jsou ještě rozdělena do tří zón (nízká, střední, silná). Podle jakých kroků bychom měli postupovat, abychom určili, v jaké oblasti se bude náš předmět podnikání nacházet?

Nejprve bychom si měli určit, které faktory tvoří naši konkurenční sílu předmětu podnikání či jeho slabost a které vytváří atraktivitu podnikání. V dalším kroku bychom měli stanovit určitá kritéria posouzení úrovně kvality výrobku, tempo růstu trhu, úroveň reputace značky, atd. Faktory si můžeme například rozdělit do skupin (technologie, financování, marketing, konkurence, atd.). Dále každé skupině a faktoru v nich obsažených přidělíme určitou váhu podle jejich důležitosti a v konečné fázi vynásobíme hodnoty týkající se faktorů jak ve skupině atraktivity podnikání, tak i konkurenční síly, jim přidělenou váhou. Tento postup nám umožní umístit předmět podnikání do matice.

Samozřejmě by firma měla tuto analýzu provádět nejen v situaci, ve které se právě nachází, ale i na budoucí stav. Podklady může získat z průzkumu svých výrobků, tj. v jaké životní fázi se výrobek nachází, z průzkumu konkurence, trhu nebo z již zmíněné SWOT analýzy. (Světlík, 2005)



Obrázek 1: GE matice

(Zdroj: Světlík, 2005)

1.4.4.5 SWOT analýza

SWOT analýza je odvozena od prvních písmen anglických názvů:

S (strengths) = silné stránky

W (weaknesses) = slabé stránky

O (opportunities) = příležitosti

T (threats) = hrozby

Provádíme analýzu vnitřního prostředí firmy a vnějšího prostředí, které firmu samozřejmě také ovlivňuje. Při zkoumání vnitřního prostředí provádíme interní analýzu, kde se zaměřujeme na silné a slabé stránky firmy. Při zkoumání vnějšího prostředí provádíme externí analýzu, kde se zaměřujeme na příležitosti a hrozby. Jednotlivé faktory se uspořádají do tzv. SWOT matice. Nakonec posoudíme jednotlivé faktory z hlediska významnosti závažnosti pro podnik a navrhneme příslušná strategická opatření. Hlavním účelem zkoumání prostředí je nalézat nové příležitosti. Dobrým marketing je v mnoha ohledech uměním nalézat a rozvíjet příležitosti a vydělávat na nich. (Vašítková, 2008)

1.4.5 Marketingové cíle organizace

Je důležité, aby naše cíle byly vyhodnotitelné a měřitelné, jinak totiž nebudeme vědět, zda jsme požadovaný cíl splnili. Právě definování marketingových cílů je jedna z nejdůležitějších částí našeho marketingového plánování. Cíle nám určují, kam s firmou směřujeme a kam až se chceme dostat. V první řadě bychom si měli naše cíle správně formulovat, jelikož mnohdy dochází ke špatnému definování cíle.

Je nutné posoudit, zda se jedná opravdu o definici cíle. Často totiž dochází k záměně cílů za marketingové programy. Marketingový program bychom mohli například zformulovat tak, že nabídneme našim zákazníkům brožury s našimi službami. Naproti tomu příkladem marketingového cíle je získat co nejvíce zákazníků pro naši nabídku služeb.

Dalším důležitým kritériem je měřitelnost našeho cíle, to znamená, že bychom neměli používat formulace např. typu: zlepšíme organizaci prodeje nebo zvýšíme obrát. V těchto případech jen těžko můžeme měřit, zda jsme cíl splnili nebo ne. Při definici

marketingových cílů bychom měli používat co nejpřesnější formulace s použitím čísel, procent, atd.

V další fázi bychom si měli uvědomit, zda jsou naše marketingové cíle v souladu s dalšími cíli ve firmě a dlouhodobou marketingovou strategií.

Dále je třeba zvážit, zda je náš cíl časově ohraničen, to znamená, do jaké doby chceme náš cíl splnit, zda je náš cíl dostatečně náročný, splnitelný a motivující. Měli bychom určit takové cíle, abychom jich jednak mohli dosáhnout a dále aby nás brzy konkurence nepřekonala.

V konečné fázi bychom si měli uvědomit, jaké potřebné zdroje budeme mít k dispozici, zda máme k dispozici potřebné finance, zda mají naši zaměstnanci dostatečnou odbornou znalost a know – how pro uskutečnění cílů, atd.

V dalších krocích své cíle rozpracujeme a určíme, jakým způsobem jich dosáhneme, to znamená, na jaké cílové zákazníky se zaměříme, jakým způsobem jim předložíme svoji nabídku (to se týká marketingového mixu), a nakonec stanovíme, jaké aktivity budeme realizovat (marketingová komunikace). (Bednář, 2002, [online])

1.4.6 Cílové zákaznické skupiny

Určení cílových zákaznických skupiny určuje metoda STP, která obsahuje tři kroky: segmentation (segmentace - zákazníci jsou rozděleni do cílových skupin podle jejich charakteristik), targeting (abychom si vybrali ty skupiny zákazníků, které jsou pro nás nejzajímavější, to znamená zacílení) a třetím krokem je positioning (měli bychom

1.4.7 Rozpočet

Rozpočet je důležitou částí finančního plánu naší firmy. Marketingový plán by měl korespondovat s finančním i obchodním plánem naší firmy, samozřejmě tak, abychom našli takový model, který zajistí úspěšný rozvoj. Náš rozpočet by měl financovat aktivity, které přispějí ke splnění marketingových cílů. Na straně druhé jsme samozřejmě velice omezeni celkovým firemním rozpočtem. (Bednář, 2002, [online])

1.4.8 Kontrola

Měli bychom si určit, jak budeme kontrolovat a vyhodnocovat dané úkoly a aktivity, které budou vycházet z našeho marketingového plánu. Tím, že jsme danou aktivitu

splnili, potvrzujeme samozřejmě úspěšnost aktivity. Při hodnocení můžeme použít zmíněnou SWOT analýzu. Záznamy k realizaci a vyhodnocení našich aktivit bychom měli vést v písemné formě, kterou můžeme použít pro přípravu dalších aktivit. Zapomínat bychom neměli také na to, abychom dodrželi náš marketingový rozpočet. (Bednář, 2002, [online])

1.4.9 Celkový přehled

Ukazuje vedení organizace stručný přehled hlavních cílů a doporučení. Umožňuje rychle pochopit, co je cílem tvůrce marketingového plánu. (Kotler, Keller, 2007)

Ukazuje účel marketingového plánu, shrnuje nejdůležitější fakta. Celkové shrnutí plánu představuje jenom nastínění jeho obsahu, finálně je upraven až po dokončení všech kapitol.

Celkový přehled by měl obsahovat několik důležitých informací. Měli bychom především napsat, čeho se bude náš marketingový plán týkat, o jakou problematiku půjde a pro jaké časové období bude zpracován. Dalším důležitým bodem je to, komu je plán určen a co je jeho hlavním cílem. V poslední řadě bychom měli zmínit, k jakým závěrům jsme v marketingovém plánu došli. (Bednář, 2002, [online])

1.4.10 Přílohy

Tato kapitola by měla obsahovat doplňovací informace, které se vážou k našemu marketingovému plánu, jako je marketingový výzkum, tabulky s analýzami firmy, konkurence, produktů, prodejn a finanční tabulky (plány prodeje podle produktů nebo obchodních zástupců). (Bednář, 2002, [online])

2 Analytická část bakalářské práce

Praktická část bakalářské práce se bude zabývat zejména ložisky nabízenými na trhu společností Troma, spol. s r.o., s nimiž jsem měl příležitost se seznámit i v rámci mého částečného pracovního úvazku v uvedeném podniku. Z důvodu omezeného množství informací se dále nebudeme zabývat ostatními produkty nabízenými firmou Troma, spol. s r.o., tj. strojními díly a komponenty.

2.1 Historie

Firma TROMA, spol. s r.o. má sídlo ve Žďáru nad Sázavou. Společnost působí na trhu v České republice již od roku 1991. V tomto roce se společnost jmenovala ALBE s.r.o. a zajišťovala obchodně – technické služby v oblasti strojírenství, které poskytuje doposud. V roce 1992 se ALBE přejmenovala na Troma Trading, spol. s r.o.

V roce 1994 se název společnosti opět změnil na nynější název Troma, spol. s r.o. V letech 1995-1996 byla vzhledem k rozmachu společnosti přikoupena další část sídla a byla provedena stavební rekonstrukce s kompletním zázemím. V letech 2004-2005 společnost Troma, spol. s r.o. vybudovala ve stávajícím sídle podnikovou prodejnu, druhý sklad a rozšířila kancelářské prostory a zázemí. Kromě kancelářských prostor je součástí prodejna, skladové prostory a rezervní sklad pod prodejnou jako rezerva pro případnou expanzi firmy Troma, spol. s r.o. Mimo jiné jsou firmou Troma, spol. s r.o. v sídle pronajímány prostory firmě zabývající se pojišťovacími službami.

V souvislosti s celosvětovou ekonomickou krizí v roce 2008 se firmě snížily obraty. Firma byla nucena propustit část svých zaměstnanců. Odešli tři zaměstnanci. Počet zaměstnanců se tak ustálil na současných 9 osob.

2.2 Současná podoba firmy Troma, spol. s r.o.

Nyní tato soukromá společnost patří k významným dodavatelům valivých ložisek ale také strojírenských komponentů v České republice. Firma je zaměřena nejen na dovoz, ale také na poradenskou činnost v této oblasti. Její sídlo a centrální sklad se nachází v zeměpisném středu České republiky.

Firma komplexně zajišťuje maloobchodní a velkoobchodní prodej valivých ložisek ve všech skupinách a cenových úrovních.

Od počátku 90. let zastupuje špičkového japonského výrobce ložisek NTN, později japonsko – francouzského výrobce ložisek NTN - SNR a postupem času, v reakci na vývoj českého trhu, začala nabízet i ložiska jiných výrobců (NKE, IDC, SNH, GLH nebo FK) v dalších cenových a kvalitativních úrovních.

Strategií firmy je nabízet v různých cenových úrovních produkty výrobců, kteří nejsou na českém trhu tak dominantní, a nabízet tak zákazníkům nové alternativy.

V dnešní době firma Troma, spol. s r.o. nabízí nejenom valivá ložiska, ale i obchodně technické zastoupení, náhradní díly, komponenty a servisní činnost mnoha renomovaných světových výrobců.

Sortiment valivých ložisek je řazen od nejvyšší kvalitativní úrovně až po valivá ložiska do nenáročných aplikací. Ložiska se ve firmě rozdělují podle kvality a typu.

Kvalita se dělí na prémiovou, střední a vyhovující.

Podle typu se ložiska rozdělují na kuličková ložiska, válečková, soudečková, kuželíková, jehlová, ložiska v palcových rozměrech, ložiska do domečku a ložiskové domky, lineární ložiska a plastová ložiska.

Specifický segmentem trhu jsou ložiska určená pro automobilový průmysl. Výroba těchto ložisek je zadána automobilkou přímo výrobcí na základě smlouvy. Jde o speciální ložiska s netypickými rozměry, které mají zabránit levnějším alternativním náhradám. Ložisko je distribuováno pomocí prodejců autodílů. Výrobce a distributor si zajišťují, že zákazník koupí právě jeho ložisko a zaplatí vysokou cenu.

Ačkoliv firma jedná jako celek, rozděluje se na dva sektory. Jedním sektorem jsou prodejci strojírenských dílů a druhým jsou prodejci valivých ložisek, kterými se budeme dále zabývat.

2.2.1 Struktura firmy Troma, spol. s r.o.



Obrázek 2: Struktura firmy Troma, spol. s r.o.

Společnost řídí jednatel společnosti.

Velkoobchod a maloobchod ložisek zajišťují čtyři zaměstnanci včetně jednatele firmy. Poradenskou činnost spolu s nákupem a následným prodejem strojních dílů zajišťují tři zaměstnanci.

Sklad je veden jedním zaměstnancem, avšak s balením a expedicemi zboží pomáhají obchodní referenti.

Ekonomický úsek je řízen jedním zaměstnancem.

2.3 Současné marketingové řízení

Marketingové řízení je nedílnou součástí firmy Troma, spol. s r.o. a mělo by být součástí každé organizace. Marketingové řízení zahrnuje řízení všech činností, jejichž hlavním cílem a středem pozornosti je spokojenost zákazníků a využívání tržních příležitostí.

Východiskem pro účinnou a úspěšnou aplikaci marketingu v řízení firmy je definice vlastního poslání a vymezení krátkodobých nebo dlouhodobých cílů firmy.

2.3.1 Poslání firmy

Firma Troma, spol. s r.o. vymezuje své poslání heslem „Jsme tam, kde je potřeba“. Tímto sloganem ukazuje, jak rychle dokáže zákazníkům dodat potřebné zboží. To znamená, pokud zákazník poptává nějakou strojní součástku, firmu mu ji v přesném termínu dokáže zajistit a dodat. Ať už se jedná o dovoz zboží zákazníkovi po celé České republice nebo o osobní převzetí zboží na prodejně ve firmě, vždy je Troma, spol. s r.o. tam, kde je potřeba.

2.3.2 Cíle firmy

V případě nelehké situace na trhu a ztráty některých dlouhodobých zákazníků firmy vlivem změny kvalitativní úrovně subdodávek je cílem firmy získat ročně 5–10 nových zákazníků do prvovýroby a 2-3 nové zákazníky pro distribuci.

Změna kvalitativní úrovně subdodávek (například u ložisek do pračky) znamená, že by některé velké firmy (např. firma Bosch) jako zákazníci firmy Troma, spol. s r.o. mohli přejít od kvalitního zboží, které jim firma dodává (např. japonská ložiska od firmy NTN), na ložiska z Číny, Korey, Polska nebo České republiky, která nejsou tak kvalitní, ale oproti tomu levnější. K tomu dochází například vlivem znepokojivé finanční situace zákazníků těchto velkých firem, kteří už nemohou nakupovat drahé, ale kvalitní výrobky, ale dávají přednost těm méně kvalitním za nižší ceny.

Současný marketing je ve firmě řízen dvěma osobami, a to jednatelem firmy a jedním zaměstnancem z obchodně – technického sektoru. Avšak přehled o marketingovém řízení mají všichni zaměstnanci. Snaha jednatele firmy je taková, aby se do marketingového řízení všichni aktivně zapojovali.

Firma se dostává do povědomí mnoha novým zákazníkům nejen díky marketingovým veletrhům, ale také díky reklamním tabulím, které visí v okolí města, internetovým stránkám a e-shopu. Společnost se snaží zviditelnit i jinými aktivitami, jako je sponzorování nemocnic a sportu v okolí, kde sponzoruje především děti a mládež v oblasti závodů.

Současné marketingové řízení firmy se odehrává zejména v oblasti marketingového mixu. Budeme se řídit marketingovým mixem 4P.

2.4 Analýza makroprostředí

2.4.1 PEST analýza

2.4.1.1 Politické prostředí

I když význam daně z příjmu právnických osob v posledních 20 letech významně poklesl (zákon č. 586/1992 sb., o daních z příjmu právnických osob), můžeme očekávat, pokud politická strana sociálních demokratů vyhraje v příštím roce volby, že sazba daně bude ze současných 19 % navýšena na 21% a to bude platit právě i pro firmu, jako je Troma, spol. s r.o. Odvody ze zisku ve výši 21% jsou pro firmu určitě hrozbou.

Otázkou je také daň z přidané hodnoty, které se týká zákon č. 235/2004 sb., o dani z přidané hodnoty. Současná vládní koalice se rozhoduje sjednotit sazby DPH. Od roku 2012 byla zavedena sazba 14% a 20%. Nyní v roce 2013 je sazba DPH 15% a 21%, to samozřejmě firmu negativně ovlivnilo, poptávka po produktech klesla oproti roku 2012.

2.4.1.2 Ekonomické prostředí

Meziroční inflace z prosince roku 2012, kdy činila 2,4%, klesla v lednu roku 2013 na 1,9% a v březnu zůstává na 1,7%. Analytici předpokládají, že mírná deflace bude v ČR pokračovat. V tomto případě to znamená, že ceny zboží a služeb stále rostou, nicméně porostou pomaleji než v předchozím roce 2012. Ceny v roce 2014 se nemají zvyšovat tak rychle jako v posledních dvou letech, avšak analytici tvrdí, že by se mohly zvyšovat v druhé polovině příštího roku. Nicméně i poté má být jejich dynamika menší než před krizí. Ani ceny pohonných hmot by neměly v příštích dvou letech tlačit na růst spotřebitelských cen. (Česká národní banka, 2003 – 2013)

2.4.1.3 Sociokulturní vlivy

Sociokulturní faktory působí ve dvou rovinách. Jsou to faktory spojené s kupním chováním spotřebitele a faktory, které podmiňují chování organizace.

Český zákazník nerad něco mění, a tak pokud si na nějaký výrobek nebo službu zvykne, už je nerad mění. Dnešní český zákazník se v této době spíše zaměřuje na cenu, než aby ho zajímalo, jak je výrobek kvalitní. Pokud budeme mluvit o ložiskách NTN – SNR firmy Troma, spol. s r.o., jsou tato ložiska určena spíše pro náročné zákazníky, kteří

upřednostňují kvalitu před cenou, kde si zákazník sice připlatí, ale je mu zaručena ta nejvyšší kvalita, kterou u ložisek může očekávat. Hlavními přednostmi ložisek NTN – SNR je vysoká tepelná odolnost, vysoká únosnost a životnost. Pro ty méně náročné má firma připravena čínská ložiska typu SNH nebo FK, která jsou vhodnou alternativou ložisek NTN – SNR. Firma NTN se dříve zaměřovala na mimoevropský trh, především v USA a Kanadě, kde se stala dominantní značkou. Dnes po spojení s francouzskou značkou SNR tvoří jeden celek jako firma NTN – SNR a snaží se zvyšovat tržní podíl na evropských trzích rozšířením výrobního programu a snížením prodejní ceny.

2.4.1.4 Technologické vlivy

Technologie a technologické prostředí může firmu ovlivňovat buď pozitivně, nebo negativně. Pozitivní vliv může mít pro firmu její hlavní partner a dodavatel firma NTN – SNR, která je na špičce v technologickém vývoji a pokroku, a tak lze v budoucích letech očekávat, že vyvine nová, technologicky lepší ložiska, a tím tak rozšíří sortiment firmě Troma, spol. s r.o. Negativní dopad na firmu může mít tím způsobem, že se na trhu objeví nová firma, která bude nabízet technologicky lepší a kvalitnější ložiska za nižší a přijatelnější ceny pro zákazníky než firma Troma, spol. s r.o.

PEST ANALÝZA	
Politické prostředí Zde hraje velkou roli daň z příjmu právnických osob, konkrétně její možné zvýšení na rok 2014 z 19% na 21%.	Ekonomické prostředí Ceny pro rok 2014 by se neměly zvyšovat tak rychle jako v posledních dvou letech, avšak analytici tvrdí, že by se mohly zvyšovat v druhé polovině příštího roku.
Sociokulturní vlivy Zde by se měla firma naučit lépe využívat výrobní program firmy NTN – SNR, aby tak zákazníkovi nabízela nejen vynikající kvalitu ložisek, ale také za přijatelnou	Technologické vlivy Firma by měla dávat pozor na potenciální konkurenci, která může přijít s prodejem kvalitnějších ložisek, technologicky vyspělejších, ale také pro zákazníka

cenu, protože dnešní zákazník často upřednostňuje cenu před kvalitou.	cenově atraktivnějších, než ty, která nabízí firma Troma, spol. s r.o.
---	--

Tabulka 1: Souhrn PEST analýzy

2.5 Analýza mikroprostředí

2.5.1 Analýza zákazníků

2.5.1.1 Rozdělení zákazníků

Jak už bylo řečeno, zákazníci firmy Troma, spol. s r.o. jsou trojího typu:

- Zákazníci prvovýroby
- Distributoři, prodejci
- Zákazníci ze sektoru servis a údržba, např. autodílny, které se nachází v okolí firmy.

2.5.1.2 Největší odběratelé a dlužníci firmy Troma, spol. s r.o.

Největší odběratelé	
	Obrat (Kč)
Čez, a.s.	46 406 440
František Toman - ELO	28 105 740
LASSELSBERGER, s.r.o.	17 036 000
Erwin Junker Grinding Technic	14 350 720
Poličské strojírný a.s.	12 065 080
Sochorová válcovna TŽ, a.s.	11 457 200
Kollmorgen, s.r.o.	10 650 660
AVEKO Servomotory, s.r.o.	5 048 620

Tabulka 2: Přehled největších odběratelů

Zdroj (Troma, spol. s r.o.)

Největší dlužníci	
	Dluh (Kč)
PMP PAL international	8 515 560
LASSELSBERGER, s.r.o.	4 900 600
Magna Exteriors and Interiors	4 620 000
LOŽISKA plus, s.r.o.	3 792 300
SKLÁŘSKÉ STROJE ZNOJMO	3 031 580
Kollmorgen, s.r.o.	2 108 580
Tomáš Kamarád	1 728 680
STROS - sedlčanské strojírny	1 704 540

Tabulka 3: Přehled největších dlužníků

Zdroj (Troma, spol. s r.o.)

Tyto hodnoty obrátu u největších odběratelů a dluhu největších dlužníků nejsou reálné, původní hodnoty byly upraveny určitou konstantou, kvůli utajenosti.

2.5.1.3 Spokojenost zákazníků

Dále bychom zákazníky mohli také rozdělit například podle toho, jak rychle se k těmto zákazníkům zboží dostane. To znamená, že někteří zákazníci upřednostňují rychlost dodávky zboží. Kvůli tomu, že zboží není na skladě, objednávku stornují. Než by si tito zákazníci na objednávku počkali, raději osloví jiné dodavatele.

Další skupinou jsou zákazníci loajální ke značce a firmě. Tito zákazníci, i když nedostanou kompletní objednávku, v klidu si počkají na její zbytek a jsou firmě Troma, spol. s r.o. věrní. Tato skupina často vyžaduje specifickou značku ložiska. Nechce však jejich alternativu.

Konečnou skupinou jsou zákazníci, kteří svou objednávku ložisek dostanou kompletní.

Firma je zákazníky především vnímána jako hlavní dodavatel ložisek nejvyšší kvality, a to ložisek značky NTN – SNR. Ložiska jiných výrobců, např. ZKL nebo SNH, nejsou u zákazníků tolik populární jako ložiska NTN – SNR, a tak je mohou zákazníci kupovat u konkurence, což je pro firmu Troma, spol. s r.o. určitá nevýhoda.

Firma také využívá systém rezervací, který je dostupný pro všechny zákazníky a ti ho také plně využívají. Avšak systém je spíše vhodný pro zákazníky prvovýroby, kteří nakupují velké množství ložisek, ne však pro malé zákazníky. Systém je podložen

písemnou smlouvou, kterou zákazníci prvovýroby uzavírají s firmou Troma, spol. s r.o. s určitým množstvím a typem ložisek. Tento systém podporuje i firma NTN – SNR.

Další faktor, který také ovlivňuje mysl zákazníka, je způsob balení ložisek (např. ložisek NTN – SNR). Ve firmě existují dva typy balení ložisek. Prvním je průmyslový způsob, který se používá především u zákazníků prvovýroby. Balí se velká množství ložisek do krabic v neprodyšném a trvanlivém plastovém obalu, který je označen výrobním kódem a použitým mazacím tukem. Toto balení je rychlejší oproti maloobchodnímu způsobu balení, který vyžadují zákazníci ze sektoru servis a údržba, to znamená každé ložisko zabalené zvlášť v neprodyšném plastovém obalu a papírové krabičce s označením ložiska.

ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ	
Firma by se měla v budoucích letech zaměřit především na zákazníky prvovýroby, to znamená zákazníky dlouhodobé, kteří tvoří pro firmu největší zisky	Druhým krokem by měla firma co nejvíce apelovat na svoje největší dlužníky, aby co nejdříve splatili požadovanou dlužnou částku nebo alespoň její část.
V třetím kroku by se měla firma snažit investovat v budoucnosti větší marketingové finanční prostředky na propagaci nejen ložisek NTN – SNR, ale také ložisek ZKL a SNH, aby si je zákazníci také oblíbili a začali kupovat v takových objemech jako ložiska NTN – SNR.	

Tabulka 4: Souhrn analýzy zákazníků

2.5.2 Porterova analýza pěti sil

2.5.2.1 Stávající konkurence

V dnešní době už není firma Troma, spol. s r.o. výhradním dodavatelem ložisek NTN – SNR. Konkurence se postupně rozrůstá a rozrůstá se i distribuční síť. Největším konkurentem firmy NTN – SNR, tedy značky prémiové kvality, je firma SKF. Firma SKF představuje pro zákazníky značku, která je v jejich mysli známější. Nicméně japonské výrobky představují v myslích zákazníků stále vrchol současného technického a technologického pokroku. Ložiska NTN – SNR jsou tak stále jedinečné. Firma NTN-SNR je považována za nejvíce inovativního výrobce ložisek na světě, a proto jsou ložiska NTN-SNR o krok před konkurencí.

Firma SKF

Firma SKF byla založena v roce 1907 švédským inženýrem. Ten tehdy chtěl především uvést na trh dvouřadé kuličkové naklápací ložisko, které vynalezl. Firma se rozvíjela velmi rychle a již od roku 1914 byla zastoupena ve 27 zemích.

V dnešní době neexistuje průmyslové odvětví, ve kterém by bylo snadné uspět. Neustálé vyhodnocování, vývoj, hledání nových řešení a snaha být vždy o krok napřed, je ale každodenní součástí života všech, kteří se na trhu pohybují a chtějí uspět. SKF je již 85 let partnerem řady českých podniků. (Skf, 2013)

Právě firma SKF je o krok napřed před firmou Troma, spol. s r.o.. Má více propracovanou distribuční síť a jejich velká výhoda spočívá v tom, že se jejich značka dostala více do povědomí evropským klientům oproti firmě NTN – SNR, která ještě stále není v Evropě tolik rozšířena jako firma SKF.

2.5.2.2 Potenciální konkurence

S rizikem nové konkurence, které se na trhu může objevit, musí firma neustále počítat. Jako konkurent s prodejem ložisek se může objevit určitá čínská firma, která naláká zákazníky svou cenou. Čínské firmy, jako například firma FK, se neustále rozrůstají po celém světě, jejich distribuční síť je obrovská. Další jejich výhodou jsou velké skladové

zásoby a ohromné finanční prostředky, ale i marketingové nástroje a prostředky, které mohou využít na svůj rozvoj.

Firma FK je přední výrobce nejkvalitnějších čínských ložisek a nejdostupnějších značek v této kvalitativní skupině. Jsou specialisté především na stojatá a přírubová ložisková tělesa.

Ložiska firmy FK se vyvážejí do více než 100 zemí světa a právě po stránce technické a obchodní zcela splňují požadavky českého zákazníka. Myslím, že pro firmu Troma, spol. s r.o. představují čínské firmy ložisek do budoucna potenciální riziko, které bude spočívat v omezení zvyšování cen ze strany společnosti Troma, spol. s r.o. Z toho také pro firmu plynou případné menší zisky.

2.5.2.3 Vliv zákazníků

Zákazníci mají různá přání a potřeby, které se firma samozřejmě snaží plnit. Zákazník, který si objednává ložisko, požaduje velkou kvalitu, ale zároveň přijatelnou cenu. Zákazníci, jejichž požadavky na kvalitu ložisek nebo rozšířené služby jsou vysoké, si stále neuvědomují, že s přibývajícím kvalitou roste také cena výrobku.

Všichni zákazníci dnes také vyžadují co možná nejnížší cenu i možný nejkratší termín dodání. Pokud zákazníci nedostanou výhodnější cenu nebo pokud je termín dodání příliš dlouhý, hledají produkt u konkurence.

Zákazníci ovlivňují firmu ze dvou úhlů pohledu, a to jednak z pohledu zisku a jednak z pohledu reputace firmy u zákazníka, tj. jaký obrázek si o firmě zákazník udělá. Samozřejmě od toho se také odvíjí výše tržeb od zákazníků. Pokud bude firma úspěšná, (tj. potřeby zákazníků budou plně uspokojeny, a to v oblasti poradenské technické činnosti nebo ložisek, v kvalitě, chodu, jejich ceně, atd.), spokojenost zákazníka se firmě vrátí v podobě finanční odměny. Na základě toho může firma tvořit větší prodejní síť, rozšiřovat sortiment zboží, skladové prostory, apod.

Pokud budeme hovořit o firmě NTN-SNR, která je největším dodavatelem firmy Troma, je tato firma zárukou největší kvality ložisek, která Troma, spol. s r.o. nabízí. Náročným zákazníkům značka NTN – SNR splňuje přesně to, co zákazníci požadují, to znamená vysokou kvalitu, nikoli však tak přijatelnou cenu.

Troma, spol. s r.o. se musí naučit lépe využívat možností výrobního programu firmy NTN - SNR, protože ložiska z celého výrobního programu může zákazníkům nabízet za přijatelné ceny. Aby firma na trhu uspěla, musí se také snažit získávat zákazníky, kteří pro svoji prodejní nebo výrobní činnost potřebují atypická ložiska, která vyrábí jediné firma NTN – SNR.

2.5.2.4 Vliv dodavatelů

Problém jsou samozřejmě i naši dodavatelé, na kterých jsou závislé naše prodeje ložisek. V případě spolupráce firem NTN-SNR, SNH a firmy Troma, spol. s r.o., je síla dodavatele ošetřena smlouvou. Dodavatelé si smlouvou zaručují určitou část obrátu jejich produktů. Na oplátku od dodavatelů firma Troma, spol. s r.o. dostává určité výhody.

2.5.2.5 Substituční produkty

Tento faktor je podle mého názoru ze všech nejrizikovější. Dnes už není pro mnohé zákazníky důležitá až tak kvalita ložiska, to znamená, že dnes už zákazníci často nevyhledávají tu nejvyšší kvalitu, ale spíše střední. Důležitá je pro zákazníka hlavně jeho cena, která se stala jedním z nejdůležitějších parametrů.

PORTEROVA ANALÝZA	
U zákazníků by se firma měla naučit lépe využívat možností výrobního programu ložisek NTN – SNR, která pro ni tvoří největší obraty, aby tato ložiska mohla zákazníkům prodávat za výhodnější ceny.	Do budoucna by měla počítat s možnou konkurencí, to znamená s čínskými firmami ložisek, které se neustále rozrůstají (jejich distribuční síť se rozrůstá a jejich technologický pokrok a vývoj také roste).

Tabulka 5: Souhrn Porterovi analýzy

2.5.3 Portfolio analýza General Electric

2.5.3.1 Konkurenční přednosti (osa X)

Proměnné	Důležitost (0-1)	Hodnocení (0-100%) NTN - SNR	Hodnocení SNH	Hodnocení FK
Kvalita produktu	1	100% (100% z 1) = (1)	70% (70% z 1) = (0,7)	10% (10% z 1) = (0,1)
Růst podílu na trhu	0,5	100% (100% z 0,5) = (0,5)	40% (40% z 0,5) = (0,2)	30% (30% z 0,5) = (0,15)
Reputace firmy	1	100% (1)	60% (0,6)	10% (0,1)
Loajalita zákazníků	1	100% (1)	45% (0,45)	10% (0,1)
Distribuční systém	0,9	100% (0,9)	60% (0,54)	10% (0,09)
Zvládnutí marketingu	0,9	100% (0,9)	55% (0,495)	10% (0,09)
Skladové zásoby	1	100% (1)	70% (0,7)	10% (0,1)
Nabízený sortiment zboží	0,5	100% (0,5)	65% (0,325)	10% (0,05)
VÝSLEDEK		6,8	4,01	0,78

Tabulka 6: GE analýza (konkurenčních předností)

Zdroj (Troma, spol. s r.o.)

Součet hodnot v závorkách každého sloupce = hodnota výsledku

Kvalita produktu hraje pro firmu samozřejmě důležitou roli. Předností firmy je starost o ložiska firmy NTN – SNR, to znamená ložiska nejvyšší kvality. Zákazníci tato ložiska chtějí nejvíce. Jsou s těmito ložisky nejvíce spokojeni z hlediska jejich kvality, přesnosti, životnosti a spolehlivosti. Tato ložiska jsou pro firmu zároveň nejvíce zisková.

Pokud budeme mluvit o růstu podílu na trhu, firma Troma, spol. s r.o. by se chtěla dále rozvíjet, ale vzhledem ke špatnému umístění a lokalitě firmy rozvoj není snadný. Největším problémem jsou prostory na zásoby zboží, tj. hlavní sklad firmy, který kvůli rodinným zástavbám a tím výrazně omezeným prostorům v okolí firmy nelze stejně jako celé sídlo společnosti jednoduše rozšiřovat.

2.5.3.2 Atraktivita trhu (osa Y)

Proměnné	Důležitost (0-1)	Hodnocení (0-100%) NTN - SNR	Hodnocení SNH	Hodnocení FK
Tempo růstu trhu	0,8	100% (100% z 0,8) = (0,8)	65% (65% z 0,8) = (0,52)	10% (10% z 0,8) = (0,08)
Kvalita trhu	0,8	100% (100% z 0,8) = (0,8)	70% (70% z 0,8) = (0,56)	20% (20% z 0,8) = (0,16)
Struktura konkurence	1	30% (0,3)	30% (0,3)	10% (0,1)
Ziskovost odvětví	1	100% (1)	75% (0,75)	10% (0,1)
Nová konkurence	0,5	40% (0,2)	20% (0,1)	20% (0,1)
Stabilita prodeje	1	100% (1)	75% (0,75)	10% (0,1)
Cenová stabilita	1	100% (1)	75% (0,75)	20% (0,2)
Vliv zákazníků	1	100% (1)	75% (0,75)	10% (0,1)
Spokojenost zákazníků	1	100% (1)	70% (0,7)	20% (0,2)
VÝSLEDEK		<u>7,1</u>	5,18	1,14

Tabulka 7: GE analýza (atraktivita trhu)

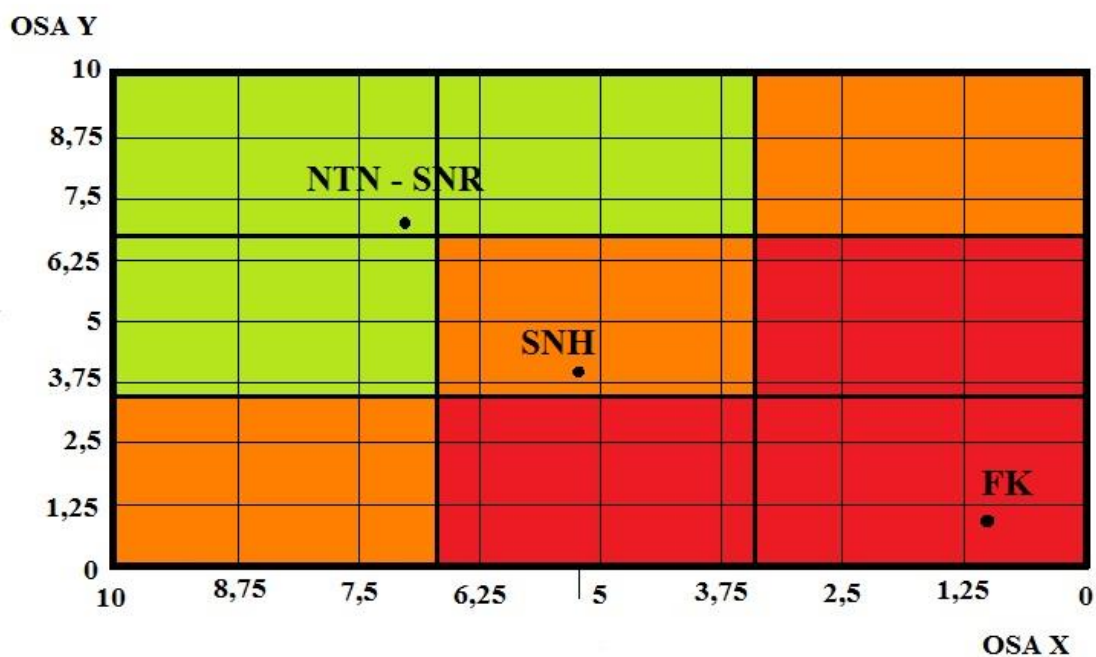
Zdroj (Troma spol. s r.o.)

Součet hodnot v závorkách každého sloupce = hodnota výsledku

Na trhu musíme opět zmínit nejvyšší kvalitu japonského výrobce, který je leader v technologických inovacích s nejlepšími cenami, kvalitou a kompletním servisem. Firma Troma, spol. s r.o. se snaží co nejlépe zastupovat svého hlavního dodavatele těchto prémiových ložisek a působit tak na zákazníka nejlepším dojmem.

Pro firmu je na dnešním českém průmyslovém trhu těžké se prosadit. Zvláště když pro firmu SKF, která je přímým konkurentem společnosti NTN – SNR nastal velký rozvoj v poválečných letech, kdy SKF pokrývalo 95% celé spotřeby valivých ložisek v ČR. Nejen firma SKF se nadále rozrůstá, ale i firma ZKL, která je přímým konkurentem firmy SNH.

Nová konkurence pro firmu Troma, spol. s r.o. nehraje až tak důležitou roli, avšak jak už bylo řečeno, v budoucích letech je tu možnost vstupu čínských firem, jako je firma FK, jejíž prodejní síť neustále roste, ale také jejich technologický pokrok a vývoj roste. FK taky vymýšlí nové distribuční kanály.



Graf 1: Zobrazení tří produktů firmy v GE matici

GE matice: zdroj (Jakubíková, 2008)

Na ose X jsou zobrazeny konkurenční přednosti a na ose Y je zobrazena atraktivita trhu.

2.5.3.3 Zvolení strategie

CHRÁNĚNÉ POSTAVENÍ - Investovat k růstu v max. přijatelné míře - Soustředit se na udržení síly		
	VÝBĚROVOST/ SMĚŘOVAT K VÝNOSŮM - Chránit stávající program - Investovat do segmentů, kde je vysoká ziskovost a poměrně malé riziko	
		ZBAVOVAT SE Prodat je v době, kdy je to cenově výhodné,

Tabulka 8: Určení strategie pro produkty firmy Troma, spol. s r.o.

Zdroj (Jakubíková, 2008)

Z portfolio analýzy General Electric vyplývá, že by se firmě měla především zaměřit na ložiska prémiové kvality, ložiska NTN – SNR a snažit se do jejich vývoje, propagace a dalších marketingových nástrojů firmy investovat. U ložisek SNH by měla Troma, spol. s r.o. zvážit všechna rizika, která mohou v budoucnu nastat. Měla by dávat přednost krátkodobým investicím a spíše investovat do ložisek NTN – SNR, kde je velká ziskovost a poměrně malé riziko.

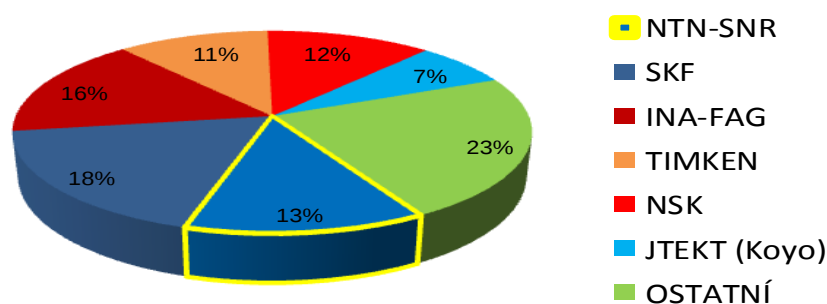
Ložiska FK by firma měla v budoucnu prodat v době, kdy to bude cenově výhodné.

PORTFOLIO ANALÝZA GE	
Firma by se měla zaměřit především na ložiska NTN – SNR, do kterých by měla investovat.	Firma nesmí také zapomínat na ložiska SNH, do kterých by měla vložit ušetřené finanční marketingové prostředky, aby o těchto ložiskách zvýšila povědomí v myslích zákazníků. Investice by měla firma nejdříve řádně zvážit a investovat do těchto ložisek spíše krátkodobě.
Ložisek FK by se měla firma v cenově výhodné době zbavit.	

Tabulka 9: Souhrn portfolio analýzy General Electric

2.6 Marketingový mix firmy Troma, spol. s r.o.

Přibližný podíl předních výrobců ložisek na světovém trhu



Graf 2: Podíl předních výrobců ložisek na světovém

Zdroj (Troma, spol. s r.o.)

2.6.1 Produkt

Produkt: NTN - SNR

Nejvýznamnějším nabízeným produktem z hlediska tržeb a objemu prodeje firmy Troma, spol. s r.o. jsou ložiska NTN – SNR a proto je mu přikládána největší pozornost.

Japonsko – francouzský koncern NTN – SNR vznikl fúzí největšího japonského výrobce ložisek NTN s největším francouzským výrobcem ložisek SNR. V současné době je třetím největším výrobcem valivých ložisek na světě. Obě firmy byly založeny na počátku 20. století a patří k naprosté špičce ve svém oboru nejen ve smyslu absolutního objemu výroby, ale zejména v oblasti rozvoje a inovací.

Koncern nabízí kompletní sortiment valivých ložisek, který prodává pod oběma značkami na trzích po celém světě. NTN i SNR jsou hlavními dodavateli ložisek pro automobilový průmysl ve svých zemích, podílí se na vývoji a výrobě japonských a francouzských rychlovlaků a vyvíjí a vyrábí ložiska pro všechna odvětví průmyslu, včetně větrné energetiky, leteckého a obranného průmyslu, i kosmického výzkumu.

Společnost Troma, spol. s r.o. zastupuje značku NTN - SNR na českém trhu nepřetržitě od roku 1994 jako primární dovozce ložisek NTN – SNR. Společnost Troma, spol. s r.o. v České republice koordinuje distributorskou síť ložisek NTN – SNR, drží pro tuto společnost hlavní český sklad a je hlavním partnerem pro průmyslové projekty.

NTN – SNR má roční obrat téměř 4 miliardy eur a zaměstnává po celém světě na 22 tisíc zaměstnanců v 60 výrobních závodech.

Ze všech předních světových výrobců ložisek koncern NTN – SNR investuje největší procento prostředků do výzkumu a vývoje.

Roční obrat	4 miliardy EUR
Zaměstnanci	22 000
Výrobní závody	60

Stručný přehled výše obratu, počtu zaměstnanců a výrobních závodů firmy NTN – SNR

(Zdroj: Troma, spol. s r.o.)

Produkt: NTN, společnost: NTN CORPORATION

NTN je hlavním dodavatelem ložisek do kol pro automobily Toyota, ložiskových jednotek, kuličkových šroubů, lineárních ložisek, automobilových napínáků řemenů a magnetických a vzduchových vřeten.

NTN je dodavatelem s pokrytím celého trhu, světový leader v technologických inovacích s nejlepšími cenami, kvalitou a kompletním servisem.

Založena	1918
Sídlo	Japonsko, Osaka
Prezident	Yasunobu Suzuki
Výrobní závody	Japonsko (15)
	Sev. Amerika (12)
	Evropa (3)
	Asie (6)
	Austrálie (4)
Počet výhradních prodejců	89 celosvětově
Zaměstnanci	14 270

Tabulka 10: Stručný přehled firmy NTN

Zdroj (Troma, spol. s r.o.)

Produkt: SNR, společnost: SNR ROULEMENTS

SNR je jako dodavatel ložisek pro automobily na 1. místě ve Francii a na 2. místě v Evropě. Podpora v oblastech technických školení, dokumentace a katalogů. Je rozšířena na pěti kontinentech, téměř ve 200 zemích.

Založena	1916
Sídlo	Francie, Annency
Výrobní závody	20
Počet výhradních prodejců	13 v deseti zemích
Zaměstnanci	7 730

Tabulka 11: Stručný přehled firmy SNR

Zdroj (Troma, spol. s r.o.)

Produkt NKE

Rakouská společnost NKE je osvědčeným a uznávaným výrobcem ložisek pro celé spektrum subdodavatelů ve všech oblastech průmyslu. Její specialitou je zakázková výroba ložisek na základě výkresové dokumentace. Specializují se také na velkorozměrná ložiska. NKE spolupracuje s firmou Troma, spol. s r.o. právě v oblasti velkých ložisek vyráběných na zakázku.

Sídlo	Rakousko, Steyr
Výrobní závod	Steyr
Klíčová čísla existence	14 000 m ³ investic
	2500 m ³ budov
Prodejní lokality	200 po celém světě

Tabulka 12: Stručný přehled firmy NKE

Zdroj (Troma, spol. s r.o.)

Produkt: IDC

Dalšími významnými produkty jsou ložiska značky IDC. Pod touto značkou vyrábí německá společnost INTERPRECISE Donath GmbH válečková ložiska. Troma, spol. s r.o. působí jako primární dovozce ložisek značky IDC do České republiky.

Produkt: SNH

Dále je to firma SNH, která byla založena v roce 1979 v Singapuru jako první oprávněný vývozce valivých ložisek z Číny. Hlavní výrobní centrála se dnes nachází v průmyslové zóně Volkswagen Industrial Park na předměstí Šanghaje, která je klíčovou lokalitou pro německé automobilky v Číně. Veškerý sortiment značky SNH do České republiky již od roku 2003 dováží výhradně společnost Troma, spol. s r.o. Jako primární dovozce je také partnerem pro všechny průmyslové zakázky z oblasti prvovýroby.

Produkt: GLH

Společnost GLH Taiwan si od svého založení vydobyla pozici úspěšného výrobce ložiskových těles prvotřídní kvality. Firma má vlastní kompletní vývoj nových produktů na evropské úrovni. Troma, spol. s r.o. je opět primárním dovozcem těchto ložisek.

Produkt: FK

Společnost FK je specialista na stojatá a přírubová ložisková tělesa. Produkty FK jsou vyváženy do více než 100 zemí světa a po stránce technické i obchodní zcela splňují požadavky českých zákazníků.

2.6.2 Cena

Rozlišují se tři druhy kvality. Na prvním místě je prémiová kvalita, do které patří ložiska značky NTN, SNR a NKE. Na druhém místě je kvalita druhé řady, tzv. vynikající cenová alternativa, kam patří ložiska značky SNH a v neposlední řadě je to kvalita standardní, kam patří čínská ložiska firmy FK, kde je cena pro zákazníka podstatně příznivější než u kvality, typu NTN.



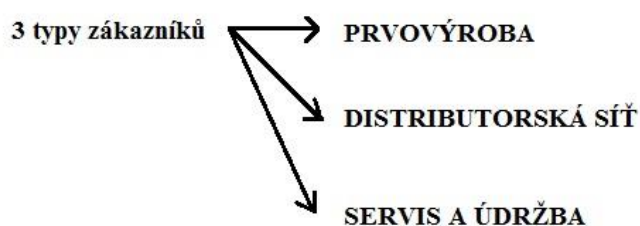
Obrázek 3: Schéma druhů kvality ložisek

Zdroj (Troma, spol. s r.o.)

Druhým faktorem, od kterého se odvíjí výše ceny, jsou tři typy zákazníků.

Prvním typem jsou dlouhodobí, stálí zákazníci, tzv. zákazníci z prvovýroby.

Druhým typem jsou prodejci, distributoři, kteří nakupují velké objemy ložisek za účelem dalšího prodeje, a třetím typem je zákazník, který například nakupuje pro svoji vlastní potřebu nebo pro účely podnikání (zákazníci z autodílů, zedníci, atd.). Tento zákazník je koncový. U tohoto typu zákazníka probíhá pultový prodej na firemní prodejně.



Obrázek 4: Schéma tří typů zákazníků

Zdroj (Troma, spol. s r.o.)

Faktorem, který ovlivňuje cenu, jsou ceny konkurence. Konkurentem je firma Koma, která nabízí stejně jako společnost Troma, spol. s r.o. ložiska SKF. Dalším konkurentem je společnost Coroll, která nabízí ložiska NSK a poslední hlavní konkurencí je firma PK Servis, která nabízí také ložiska SKF. Tato ložiska jsou přímým konkurentem značky NTN – SNR. Troma, spol. s r.o. přizpůsobuje svoje prodejní ceny výrobkům konkurence.

2.6.3 Distribuce

Distribuci bychom mohli rozdělit na dvě části, a to přímou distribuci a nepřímou.

Přímá distribuce ve firmě Troma, spol. s r.o. probíhá formou poradenské činnosti, formou technických otázek v oblasti strojírenství, o kterou se starají obchodně –

techničtí zástupci firmy. Zde se klade důraz na přímý kontakt se zákazníkem, jedná se tedy o přímou distribuci produktu.

Dále je přímou distribucí smlouva mezi zákazníky prvovýroby a Tromou, spol. s r.o., kde se také jedná o individuální přístup mezi těmito stranami.

Společnost nemá takové možnosti, kapitál a lidské zdroje na to, aby mohla dělat ve velkém měřítku přímou distribuci a tak nepřímá distribuce přece jenom převládá. Distributorská síť ložisek je velice rozsáhlá a proto existuje mnoho distributorů, prodejců, kteří nakupují a prodávají ložiska.

Distribuce zboží do firmy je realizována z francouzského centrálního skladu v Lyonu, kde se zboží naloží vždy v pondělí a do firmy připutuje tentýž týden v pátek. Zboží je pak expedováno vždy v odpoledních hodinách, kde přepravu zajišťuje firma Fofr ze Žďáru nad Sázavou. Doba dodání je závislá na požadavcích zákazníka a samozřejmě na objemu daného zboží. Dodávka zboží trvá většinou v rozmezí od 24 do 48 hodin.

2.6.4 Propagace

Na propagaci firmy je firmě přiznaná výše 3% z obratu, tzn. objemu prodeje ložisek za daný rok. Samozřejmě prostředky konkurence pro dobrou propagaci se zlepšují a tak firma Troma, spol. s r.o. musí také nacházet nové cesty a způsoby, jak zlepšit propagaci ložisek, aby byla o krok napřed.

Prostředky na propagaci musí být účelově využity. Využití daných prostředků na propagaci podléhá kontrole podle smlouvy, např. s firmou NTN – SNR.

Prostředků využívá firma několik. Velkým prostředkem jsou marketingové veletrhy, jako je účast na mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně. Dalším prostředkem jak zviditelnit svoje produkty a služby jsou marketingové obchodně – technické nabídky těchto produktů, tzn. ložisek nebo strojních dílů. Tyto nabídky buď firma rozesílá e – mailem nebo poštou, kde přikládá většinou i slevu na dané zboží anebo je obchodní zástupci nabízí, tzn., přednáší svým zákazníkům. Dalším propagačním nástrojem jsou reklamní tabule, které jsou rozvěšeny v blízkém okolí firmy. Dále je to internetový obchod, kde jsou zobrazeny aktuální ceny a počty kusů zboží na skladě. Dále je zde možnost vyhledávat a procházet ložiska podle kategorií a po registraci budete moci

využívat online systém objednávek, který Vám usnadní práci při objednávání. Dalším propagačním nástrojem jsou internetové stránky, kde například najdete obchodně – technické novinky. Dále jsou pro zákazníky na prodejní firmy přichystány firemní brožury. V neposlední řadě je nástrojem propagace sponzoring, do kterého se firma aktivně zapojuje. Jedná se o sponzoring nemocnic, sportu, kde se společnost zaměřuje především na děti a oblast závodů.

2.6.5 Podpora prodeje

Probíhá formou slev z cen zboží, zasíláním reklamních e-mailů zákazníkům, reklamních dárkových předmětů, jako je například taška na notebook s nápisem NTN – SNR, atd. Dále je to zasílání vzorků zákazníkům zdarma a využívání firemního automobilu s nápisem Troma, spol. s r.o.

2.7 SWOT analýza

Tato analýza zhodnocuje firmu z hlediska silných stránek, slabých stránek, příležitostí, které se jí mohou v budoucích letech naskytnout, ale také z hlediska hrozeb, kterým by se měla firma naučit předejít.

Firma se bude snažit využít především příležitostí, které se jí naskytnou, aby se nejvíce odlišila od konkurence a ukázala svoje pevné postavení na trhu. Slabé stránky se bude firma snažit co nejvíce minimalizovat a silných stránek využívat. Hrozby svým chování nemůže bohužel firma ovlivnit, může se snažit je předvídat, aby jim předešla.

Vnitřní prostředí	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	• Vysoká kvalita nabízených ložisek • Vysoká odborná znalost obchodních referentů firmy • Dobrá spolupráce firmy se zákazníkem • Technické poradenství • Přijatelné prodejní ceny ložisek	• Nedostatečné marketingové řízení • Občasné nevčasné dodací termíny • Nedostatečná skladová zásoba • Nedostatečné skladové prostory • Neochota vedení rozšiřovat prostory • Nízký počet zaměstnanců
Vnější prostředí	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	• Noví zákazníci do prvovýroby • Možnost nového sortimentu zboží od dodavatelů • Vzdávající povědomí o firmě a jejím sortimentu • Nové distribuční cesty • Posilování české koruny vůči jiným měnám	• Vstup nových konkurentů v našem odvětví podnikání • Zvyšování spotřebních cen (např. spotřeba energie) • Silná pozice dodavatelů • Dohady s dodavateli o stanovení ceny

Tabulka 13: SWOT analýza

3 Návrh marketingového plánu firmy Troma, spol. s r.o. pro rok 2014

3.1 Aktuální podoba firmy a s čím se může v budoucnosti setkat

Firma Troma, spol. s r.o. získala dobrou pověst u zákazníků především z poradenské činnosti, kterou poskytují zákazníkům obchodní referenti. Jejich přednost není jenom výborná odborná znalost v oblasti ložisek a strojních komponentů, ale také výborná jazyková vybavenost, především znalost anglického a německého jazyka. Další předností firmy jsou nabízená ložiska od japonské společnosti NTN – SNR, která je hlavním partnerem a dodavatelem firmy Troma, spol. s r.o. Tato ložiska vynikají především svojí kvalitou a spolehlivostí, kterou ocení každý zákazník. Dnešní zákazníci hledají ovšem rovněž výhodné alternativy. Tyto zákazníky může firma také uspokojit, a to ložisky SNH, která výhodnou alternativou určitě jsou. Pak jsou tu také zákazníci, kteří hledají tu nejnižší možnou cenu a na kvalitě jim až tak nezáleží. Těmto zákazníkům firma nabízí čínská ložiska FK, která se pyšní nízkou cenou i přijatelnou kvalitou.

Pokud chce firma v následujících letech uspět, bude se muset naučit lépe využívat především výrobní program ložisek NTN – SNR, aby tato ložiska mohla prodávat za výhodnější ceny než doposud, a tak přilákat více zákazníků. Dnešní zákazníci, jak už bylo řečeno, dávají často přednost ceně před kvalitou, avšak ložiska NTN – SNR přinášejí firmě stále nejvyšší zisky ze všech nabízených ložisek.

Dále se bude muset firma v budoucnosti zamyslet nad marketingovým řízením firmy, jelikož je v tuto chvíli nedostačující a nesystematické. Firma bude muset zvolit z řad zaměstnanců odpovědnou osobu, která se o marketing bude pečlivě starat. Nejen tuto funkci, ale i plno dalších nyní vykonává pouze jednatel firmy.

V následujících letech by společnost chtěla rozšířit skladové prostory, které jsou také slabou stránkou firmy, avšak zastavěné prostory v okolí firmy jí tuto možnost dost dobře nedovolují. Díky tomu také firma nemůže aktuálně rozšiřovat sortiment nabízeného zboží, což se projevilo také jako slabina firmy, jelikož dnešní zákazníci jsou velice nároční.

V budoucnosti se mohou firmě naskytnout také jisté příležitosti, jako jsou vývojově vyspělejší ložiska, s kterými může přijít společnost NTN – SNR, která patří v tomto odvětví k vývojově nejvyspělejší společnosti vůbec.

Tato společnost díky dlouholeté spolupráci a spokojenosti s firmou Troma spol. s r.o., jako dlouhodobý partner může nabídnout firmě Troma, spol. s r.o., aby začala jejich nová ložiska prodávat, a tak se jí rozšíří nejen sortiment zboží, ale také mohou přicházet noví zákazníci. Tím se rozšíří i povědomí nejen o značce ložisek NTN – SNR, ale také povědomí o firmě jako celku. Pokud budeme mluvit o zákaznících, měla by se firma zaměřit na zákazníky dlouhodobé, tzn. především z prvovýroby.

Jako největší hrozbu by v následujících letech měla firma brát příchod nových konkurentů, konkrétně čínských firem, jako je dnešní firma FK, kteří mohou začít na českém trhu nabízet také nová, inovativní ložiska, která budou nejen kvalitnější, ale také budou za výhodnější ceny.

3.2 Marketingové cíle organizace

Jednatel firmy klade především důraz na spokojenost zákazníků, to znamená, že se bude snažit s největším úsilím plnit jejich přání a požadavky.

V případě nelehké situace na trhu a ztráty některých dlouhodobých zákazníků firmy Troma, spol. s r.o. vlivem změny kvalitativní úrovně subdodávek je cílem firmy získat ročně 5–10 nových zákazníků do prvovýroby a 2-3 nových zákazníků pro distribuci.

Změna kvalitativní úrovně subdodávek (například ložiska do pračky) znamená, že by některé velké firmy (např. firma Bosch) jako zákazníci firmy Troma, spol. s r.o. mohli přejít od kvalitního zboží, které jim firma dodává, např. japonských ložisek od firmy NTN, na ložiska z Číny, Korey, Polska nebo České republiky, které nejsou tak kvalitní, ale naproti tomu levnější. K tomu dochází například vlivem znepokojivé finanční situace zákazníků těchto velkých firem, kteří už nemohou nakupovat drahé, ale kvalitní výrobky, a proto dávají přednost těm méně kvalitním za nižší ceny.

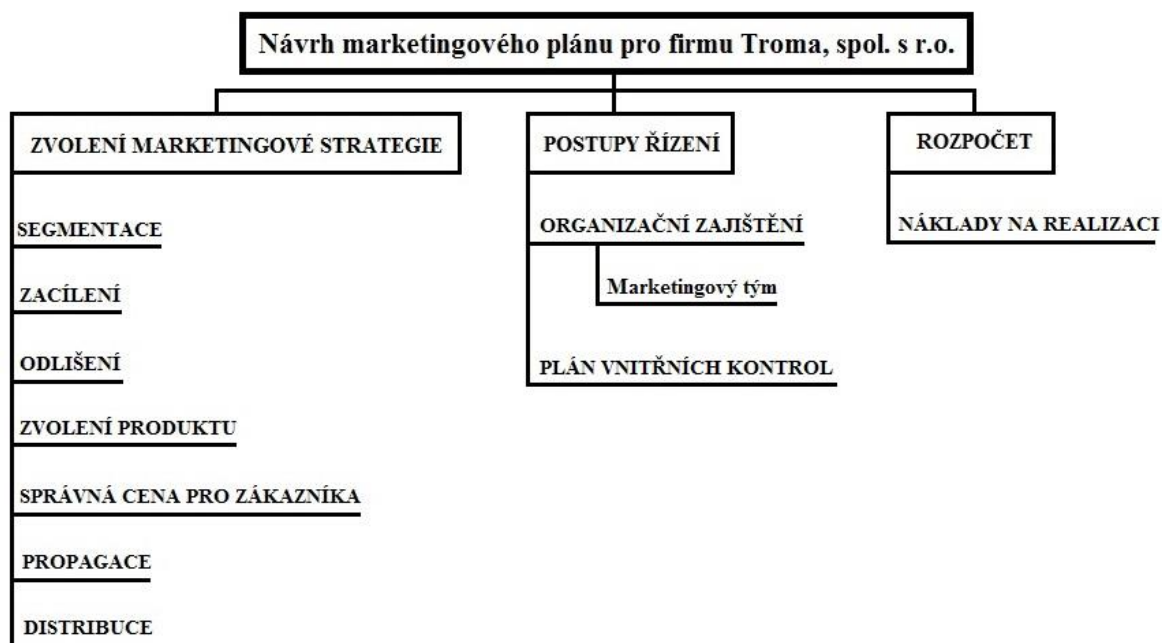
Dalším marketingovým cílem firmy je navýšení obrátu každým rokem alespoň o 5–7%.

Dále jednatel firmy v budoucích letech uvažuje o jmenování svého zástupce, který by lépe řídil a celkově oživil marketingové řízení firmy.

Dále je snahou v cílové zákaznické skupině v příštím roce zvýšit povědomí o naší nabídce ložisek v myslích zákazníků.

Cílem je rovněž zlepšit rychlost dodávek k zákazníkovi a v následujících letech rozšířit hlavní sklad s ložisky pro lepší manipulaci se zbožím.

3.3 Struktura návrhu marketingového plánu



Obrázek 5: Struktura návrhu marketingového plánu

3.4 Harmonogram aktivit pro vytvoření marketingového plánu

Na jednotlivých aktivitách, které jsou v marketingovém plánu navrženy, začne marketingový tým pracovat od července roku 2013. Dokončení kompletního plánu by mělo být v prosinci roku 2013.

Aktivita 1 VYTVOŘENÍ MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ						
Aktivita 2 VYTVOŘENÍ PLÁNU VNITŘNÍCH KONTROL						
Aktivita 3 VYTVOŘENÍ ROZPOČTU						
Měsíce v roce 2013	7	8	9	10	11	12

Tabulka 14: Harmonogram jednotlivých aktivit pro vytvoření marketingového plánu

3.5 Popis jednotlivých fází marketingového plánu

3.5.1 Zvolení marketingové strategie firmy

Marketingová strategie firmy na následující roky se samozřejmě bude odvíjet od všech výše uvedených faktů, to znamená od potřeb zákazníků, od cílů a poslání firmy, atd.

Strategií firmy je v budoucích letech se zaměřit na poradenskou činnost, kterou provozuje a která je její hlavní předností.

Dále by se firma měla zaměřit na větší využití ložisek NTN – SNR. Konkrétně se firma musí naučit lépe využívat možností výrobního programu ložisek NTN – SNR, aby tato ložiska mohla nabízet nejen jako velmi kvalitní a inovativní, ale také jako ložiska za výhodné a přijatelné ceny pro zákazníka.

V následujících letech by Troma, spol. s r.o. také měla zvýšit povědomí o značce ložisek SNH, tzn. vložit do těchto ložisek ušetřené finanční marketingové prostředky.

SEGMENTACE

Firma bude stále využívat cíleného marketingu. Jednotlivé segmenty ukazují, jaké jsou zákazníkovi potřeby. Především se firma zaměří na zákazníky podle kvalitativní úrovně, to znamená podle toho, na kterou kvalitu ložisek se zákazníci zaměřují. Buď na prémiovou, to znamená ložiska NTN – SNR nejvyšší kvality nebo na ložiska, která jsou vhodnou alternativou, to znamená ložiska SNH a ložiska standartní kvality, to znamená čínská ložiska FK.

SEGMENTACE - NÁVRH STRATEGIE

Firma by se měla zaměřit na zákazníka především z hlediska kvalitativní úrovně.

ZACÍLENÍ

Firma by se měla soustředit na všechny segmenty cílových skupin zákazníků, avšak primárně budou pro firmu nejdůležitější skupiny zákazníků z prvovýroby, protože tito zákazníci jsou zákazníky dlouhodobými, stálými a přináší pro firmu největší zisky.

Ze značek ložisek, které firma Troma, spol. s r.o. nabízí, bude největší důraz kladen na ložiska NTN – SNR. Zákazníci tyto ložiska kupují většinou pro složitější strojní zařízení, ty prodávají spíše na západním trhu, kde jsou velké požadavky na vysokou kvalitu. Ložiska NTN – SNR tyto požadavky přesně splňují.

ZACÍLENÍ - NÁVRH STRATEGIE

Zaměřit se především na zákazníky dlouhodobé, to znamená zákazníky prvovýroby.

Do budoucna by se společnost měla zacílit na ložiska značky NTN – SNR.

ODLIŠENÍ

Velká výhoda firmy Troma, spol. s r.o. oproti konkurenci spočívá a bude spočívat v odborné znalosti a tím také v poradenské činnosti ohledně techniky ve strojírenství. V poradenské činnosti dokáží obchodní referenti plně uspokojit přání a požadavky svého klienta, což je pro vedení firmy, tedy jednatele firmy nejdůležitější. Dalším plusem je nejen odborná znalost, ale také výborná znalost německého a anglického jazyka všech zaměstnanců, protože společnost plní přání zákazníků i ze zahraničí.

ODLIŠENÍ - NÁVRH NA STRATEGII

Naplno využívat poradenskou činnost obchodních klientů jako správný nástroj k plnému uspokojení zákazníků.

Firma by se také měla zaměřit na rozvoj odborné znalosti cizích jazyků svých zaměstnanců.

ZVOLENÍ PRODUKTU

Firma Troma, spol. s r.o. by měla zvolit takový produkt, který bude pro zákazníky atraktivní, ale také aby splňoval jejich požadavky v oblasti ceny. Firma by se tak měla naučit lépe využívat možností výrobního programu ložisek NTN – SNR, aby tak zákazníkovi mohla nabídnout vysokou kvalitu i za výhodnou cenu. Ušetřené finanční prostředky vynaloží do produktů SNH a do jejich propagace, aby tato značka stoupla v povědomí zákazníků a začala se více prodávat.

PRODUKT - NÁVRH NA STRATEGII

Naučit se lépe využívat možností výrobního programu ložisek NTN – SNR, aby tak firma mohla nabídnout přijatelnou cenu pro zákazníka.

Ušetřené finanční prostředky vkládat do ložisek značky SNH a jejich propagace, aby tak tato ložiska stoupla v povědomí zákazníků.

ZVOLENÍ SPRÁVNÉ CENY PRO ZÁKAZNÍKA

Cenu firma zvolí takovou, aby jednak uspokojila zákazníky, ale také aby upokojila samotnou firmu z hlediska zisků.

Tvorba ceny je pro firmu složitá věc. Prvním problémem ve správném zvolení ceny jsou velké požadavky zákazníka na nízkou cenu ložisek. Dnešní zákazník požaduje tu nejnižší možnou cenu, ale očekává také kvalitu ložisek.

Dalším problémem ve zvolení správné ceny pro zákazníka je a bude konkurence. Konkurenci bude muset firma neustále sledovat, aby věděla, jaké ceny pro zákazníka jejich konkurenti tvoří a podle toho zvolit tu správnou strategii, aby byla cena pro zákazníka atraktivnější než u konkurence.

Do ceny produktu se promítá nákupní cena, která tvoří základ budoucí prodejní ceny produktu. Nákupní cena je pro firmu Troma, spol. s r.o. stanovena z cen, které stanoví výrobce (dodavatel). Poté si firma zvolí svoji prodejní cenu ložisek. Na tyto ceny je udělen rabat v závislosti na odebíraném množství ložisek. Znamená to, že vyšší rabat je udělen tomu zákazníkovi, který odebírá větší množství ložisek. Dále existují speciální ceny pro zákazníky, které platí výhradně pro prvovýrobu. Speciální cena závisí na individuální domluvě mezi stranami, odebíraném množství, typu produktu.

Návrh strategie zvolení správné ceny pro zákazníka

Návrh strategie na udělení rabatu bude spočívat nejen podle odebíraného množství a typu produktu, ale i TYPU ZÁKAZNÍKA.

Typ zákazníka	Cena pro zákazníka	RABAT
PRVOVÝROBA	Speciální – individuální domluva mezi stranami	50%
DISTRIBUTOŘI	Ceníková	30%
SERVIS A ÚDRŽBA	Ceníková	10%

Tabulka 15: Zvolení ceny pro zákazníka

DISTRIBUCE

Návrh na strategii firmy v oblasti distribuce je takový, že firma bude klást důraz především na přímou distribuci, to znamená přímý kontakt se zákazníkem a bude se snažit do této přednosti vynakládat možné finanční prostředky. Přímým kontaktem si tak firma získá přátelský vztah a pevnou vazbu se zákazníkem.

V následujících letech je tedy v plánu, že by ve firmě převládala přímá distribuce. Přímý kontakt se zákazníkem budou mít obchodní referenti, díky poradenské činnosti v oblasti strojních dílů a komponentů. Tuto činnost nyní vykonávají čtyři zaměstnanci. Návrh je takový, že by poradenskou činnost ve firmě provozovali i prodejci ložisek v této oblasti techniky, a tak se působnost firmy v poradenské činnosti zvýší.

Další strategií firmy je v této oblasti, tzn. distribuci, zaměření především na zákazníky prvovýroby. Mezi těmito zákazníky a společností je zavedena smlouva, kde se jedná o individuální přístup mezi těmito stranami. Firma by s těmito zákazníky měla udržovat blízký, přátelský kontakt. Tito zákazníci jsou pro firmu klíčoví. Samozřejmě nadále by měla firma provádět i nepřímou distribuci prostřednictvím prodejců a distributorů.

DISTRIBUCE - NÁVRH NA STRATEGII

Zaměření na přímou distribuci formou poradenské činnosti nejen v oblasti strojních dílů, ale i ložisek.

Poradenskou činnost v oblasti ložisek budou provádět prodejci v této oblasti techniky.

Zaměří především na zákazníky prvovýroby.

PROPAGACE

Propagace firmy a produktů je poměrně na dobré úrovni, avšak pokud chce firma v následujících letech uspět, bude muset být v tomto ohledu vždy o krok před konkurencí.

Na propagaci firmy je Tromě, spol. s r.o. přiznána výše 3% z obrátu, tzn. objemu prodeje ložisek za daný rok. Samozřejmě prostředky konkurence pro dobrou propagaci se zlepšují a tak musí firma také nacházet nové cesty a způsoby, jak zlepšit propagaci ložisek, aby byla o krok napřed.

Návrhem je, že se firma do budoucna bude snažit více využívat velkého propagačního nástroje, jímž je mezinárodní strojírenský veletrh v Brně, kde by mohla přilákat spoustu nových zákazníků.

Dále bude firma rozvíjet odbornou znalost svých obchodních referentů za pomoci nových školení v oblasti techniky, vývoje ložisek a marketingu.

Ve firmě také vzniknou nové kurzy cizích jazyků. Tato školení budou propagována a tak budou sloužit nejen zaměstnancům firmy, ale budou také dostupná klientům. Tím může na svou stranu firma přilákat další nové zákazníky.

Firma bude také rozvíjet propagaci v oblasti sponzoringu. Nadále bude přispívat nemocnicím, dětem a sportu a bude se snažit svoji působnost rozšířit do dalších institucí nebo organizací. Tím se zvýší povědomí o firmě jako celku, ale také o jejích službách a produktech.

Hlavním propagačním nástrojem firmy pro rok 2014 bude mezinárodní strojírenský veletrh.

PROPAGACE - NÁVRH NA STRATEGII

PROPAGAČNÍ NÁSTROJE	NÁKLADY 2014
Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně (přilákání nových zákazníků)	550 000 Kč (marketingový rozpočet pro rok 2014 je 738 817 Kč)
Sponzoring a jeho rozšíření do dalších organizací	90 000 Kč
Nová školení (v oblasti techniky, vývoje ložisek a marketingu) a kurzy cizích jazyků	132 000 Kč

Ušetření finanční prostředky se budou vkládat do propagace ložisek SNH

Tabulka 16: Návrh na strategii propagace

V roce 2014 bude na propagaci především ložisek NTN – SNR využita částka 738 814 Kč.

Z této částky se využije 550 000 Kč na mezinárodní strojírenský veletrh v Brně, který bude v roce 2014 sloužit jako hlavní propagační nástroj.

Zbytek peněz se dle domluvy se společností NTN – SNR využije na propagaci ložisek SNH, tzn. částka (738 814 – 550 000) 188 814 Kč.

Ostatní marketingové náklady bude muset firma uhradit sama, tzn. částku 503 000 Kč. Tato částka je vypočítána odečtením celkové částky marketingových nákladů za rok 2014 (1 053 000 Kč) od částky mezinárodního strojírenského veletrhu za rok 2014 (550 000 Kč).

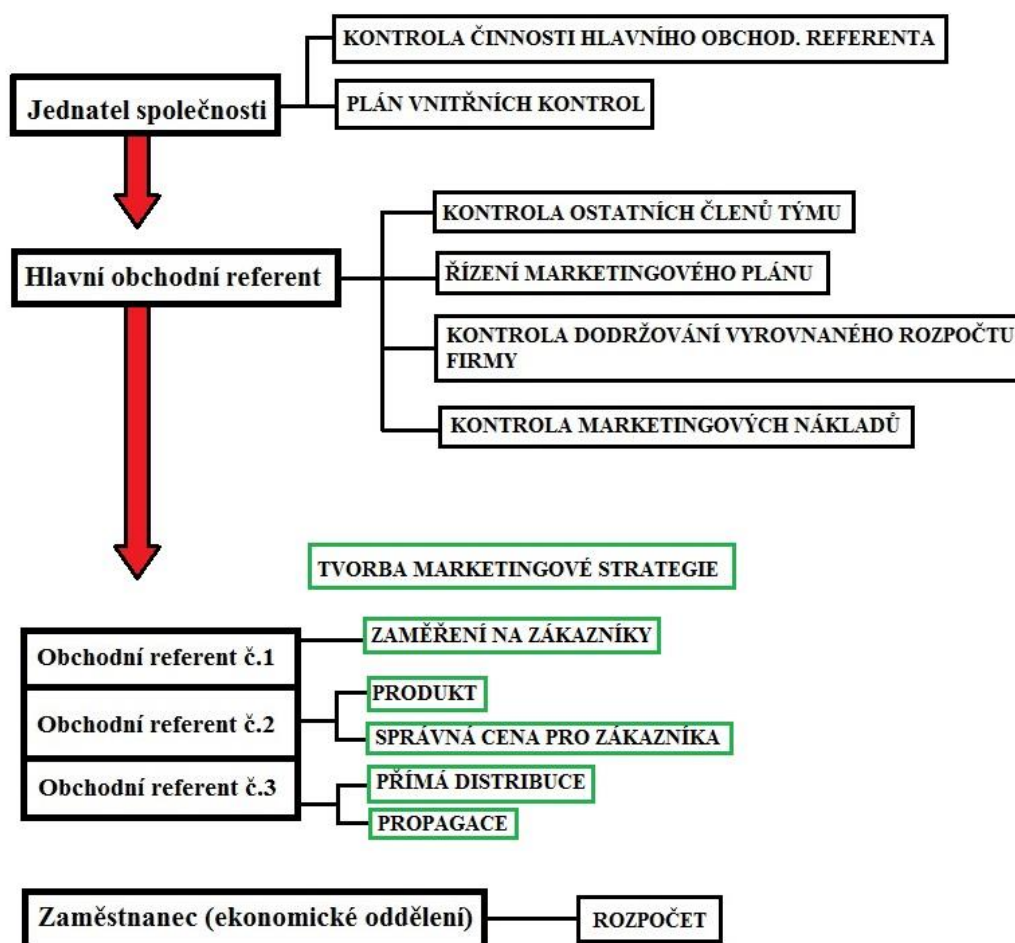
3.5.2 Postupy řízení

ORGANIZAČNÍ TÝM MARKETINGOVÉHO PLÁNU



Obrázek 6: Organizační tým marketingového plánu

SCHÉMA KOMPETENCÍ ČLENŮ ORGANIZAČNÍHO TÝMU



Obrázek 7: Schéma kompetencí členů organizačního týmu

Jednatel společnosti bude dohlížet nad činností hlavního nejzkušenějšího obchodního referenta, kterého zvolí ze zaměstnanců jednatel. Obchodní referent bude kontrolovat činnost ostatních členů týmu a bude celý marketingový plán řídit. Tři obchodní referenti budou vytvářet marketingovou strategii.

Práci si rozdělí tak, že **jeden obchodní referent bude provádět průzkum zákazníků**, které pak rozdělí do jednotlivých segmentů podle toho, na jakou kvalitu ložisek se daný zákazník specializuje a podle toho v jaké cenové relaci se pohybuje, to znamená, jakou cenu požaduje. Posledním úkolem tohoto referenta bude zjištění, na jaké zákazníky se firma nejvíce zaměří, zjistí jejich hlavní potřeby a vymyslí strategii pro svoji oblast.

Další obchodní referent bude vytvářet strategii pro daný produkt, tj. pro ložiska značky NTN – SNR a SNH a vytvoří novou strategii zvolení správné ceny pro zákazníka.

Zbývající referent se bude starat o distribuci, tj. bude se snažit prosadit a uskutečnit ve firmě především přímou distribuci. Dále se bude také starat o **propagaci firmy a produktů.** To znamená především o propagaci ložisek NTN – SNR. Ušetřené finanční prostředky vynaloží do propagace ložisek SNH.

Jednatel firmy se bude starat o plán vnitřních kontrol ve firmě. O rozpočet se postará zaměstnanec z ekonomického oddělení.

Do marketingového plánu budou aktivně zapojeni všichni zaměstnanci. Ti také poslouží jako případní náhradníci za jednotlivé členy týmu, pro případ možné kolize.

PLÁN VNITŘNÍCH KONTROL

Návrh systému měření a kontroly firmy Troma spol. s r.o.

Jednatel firmy se bude starat o celý systém kontrol firmy a také bude dohlížet na hlavního obchodního referenta, který bude mít na starosti řízení marketingového plánu. Obchodní referent bude kontrolovat, jestli je dodržen vyrovnaný rozpočet firmy, to znamená, že bude provádět kontrolu ročního plánu a také kontrolu marketingových nákladů za daný rok.

Kontrola ročního plánu

Hlavní obchodní referent bude také kontrolovat, zda bude dosaženo stanoveného cíle, to znamená, dosažení navýšení objemu prodeje ložisek za daný rok. Např. o 5% za rok 2013 a o 7% za rok 2014. Prodejní výsledky budou vyhodnocovány vždy čtvrtletně a budou uváděny na firemních poradách. Na poradách se budou také kontrolovat a vyhodnocovat prodejní výsledky všech zaměstnanců.

Kontrola efektivnosti

Prostřednictvím této kontroly budou kontrolováni obchodní referenti, u kterých proběhne kontrola, zda dosáhli požadovaného počtu obchodních případů za daný rok, za podmínky, že budou v daném roce ziskové.

Kontrola produktu, zákazníků a jednotlivých regionů

Následně bude jednatel společnosti kontrolovat ziskovost produktu, ziskovost z jednotlivých skupin zákazníků, ale také zisk z jednotlivých regionů. Tato kontrola by měla firmě pomoci určit, které aktivity rozšířit nebo také které jsou neziskové a zda by je tedy nebylo vhodné úplně zrušit.

Kontrola firmy zákazníky

Tato kontrola bude zavedena jako zpětná vazba, jestli jsou zákazníci spokojeni se službami, které pro ně firma poskytuje a to tím způsobem, že se zákazníků v průběhu řešení obchodních případů na jejich požadavky a spokojenost s následným plněním těchto požadavků budou ptát. Vyjdou tedy z informací, které získají při každodenním osobním, případně telefonickém kontaktu se zákazníkem.

Nakonec majitel firmy zkontroluje plnění plánů investic za daný rok a marketingové náklady firmy.

Kontrola marketingových nákladů

Při této kontrole bude hlavní obchodní referent kontrolovat rozpočet, který je v daném roce stanovený na marketingové náklady firmy. Také zkontroluje jeho výši, ale také možné překročení částky stanovené na tyto náklady, popřípadě navrhne nové řešení.

Kontrolní činnost společnosti NTN – SNR

Firma je smluvně zavázána s firmou NTN – SNR, že bude z hlediska kontroly plnit podmínky pro poskytnutí marketingového rozpočtu na výrobky NTN – SNR. Rozpočet bude samozřejmě závislý na výši objemu prodeje produktů. Z hlediska kontroly musí být dokázáno, že byly finanční prostředky vynaloženy na propagaci produktů.

3.5.3 Rozpočet

Rozpočet bude pro daný rok sestavovat a navrhovat zaměstnanec z ekonomického oddělení. Bude sestavovat objem prodeje ložisek za daný rok, to znamená předních značek ložisek firmy NTN – SNR a SNH a FK. Dále se zaměří na marketingový rozpočet firmy, tj. jaké finanční marketingové prostředky má firma k dispozici. Bude také sestavovat návrh toho, jaký objem prodeje a jaký marketingový rozpočet může firma očekávat v následujícím roce. V konečné fázi určí celkové marketingové náklady firmy za daný rok a udělá návrh toho, jak by mohly marketingové náklady vypadat také v následujícím roce.

Vývoj a návrh objemu prodeje ložisek NTN - SNR a marketingového rozpočtu firmy Troma, spol. s r.o. pro rok 2014

			5% navýšení	7% navýšení
	2011	2012	2013	2014
Objem prodeje NTN -SNR	22 680 000	21 920 000	23 016 000	24 627 120
Marketingový rozpočet firmy Troma	195 000	0	0	0
Marketingový rozpočet ložisek NTN - SNR (3% z ročního objemu prodeje firma uzná na marketing ložisek NTN - SNR)		657 600	690 480	738 814

Tabulka 17: Vývoj tržeb a marketingového rozpočtu ložisek NTN - SNR a firmy Troma, spol. s r.o.

Zdroj (Troma, spol. s r.o.)

V roce 2011 činily tržby ložisek NTN - SNR firmy Troma spol. s r.o. 22 680 000 Kč, přičemž na marketing produktů musela společnost vynakládat svoje vlastní finanční prostředky.

Od roku 2012 se situace změnila. Společnost NTN – SNR se díky dlouholeté a dobré spolupráci s firmou Troma, spol. s r.o. rozhodla investovat do marketingu, tedy do propagace svých produktů. Firmě byly od společnosti NTN – SNR uznány 3% z celkového ročního objemu prodeje těchto ložisek. Troma, spol. s r.o. tak od roku 2012 může ušetřit mnoho finančních prostředků na marketingu firmy. Největší propagací firmy je mezinárodní strojírenský veletrh v Brně, kde firma předvádí svoje produkty, zejména produkty NTN – SNR. Strojírenský veletrh se konal i v roce 2012, kdy se společnost NTN – SNR rozhodla k pozitivnímu kroku, že veletrh uhradí z vlastních finančních prostředků. V roce 2012 činili tržby ložisek NTN – SNR 21 920 000 Kč, přičemž finanční prostředky na propagaci produktů činily 657 600 Kč.

Do roku 2011 hradila firma všechny marketingové náklady ze svých prostředků. Současný vstřícný postoj firmy NTN – SNR je vnímán jako velmi pozitivní krok k efektivnější propagaci produktů NTN – SNR. V roce 2011 se firma Troma, spol. s r.o. mezinárodního strojírenského veletrhu nezúčastnila, to se také projevilo na výši rozpočtu na daný rok.

Firma Troma, spol. s r.o. tak může ušetřit na účinnější propagaci ostatních ložisek FK a SNH, protože tyto firmy své produkty nepodporují.

Podle marketingových cílů je v roce 2013 předpokládáno podle stanovených cílů navýšení objemu prodeje ložisek NTN – SNR o 5% oproti roku 2012, což činí částku 23 016 000 Kč. Z toho bude firmě uznána částka 690 480 Kč na propagaci ložisek NTN – SNR.

V roce 2014 je předpokládáno podle stanovených cílů navýšení objemu prodeje ložisek NTN – SNR o 7% oproti roku 2013, přičemž tato částka činí hodnotu 24 627 120 Kč. Na propagaci těchto ložisek bude uznána částka 738 814 Kč.

Vývoj a návrh objemu prodeje ložisek SNH, FK a marketingového rozpočtu firmy Troma, spol. s r.o. na rok 2014

			5% navýšení	7% navýšení
	2011	2012	2013	2014
Objem prodeje SNH, FK	1 520 000	1 480 000	1 554 000	1 662 780
Marketingový rozpočet firmy Troma, spol. s r.o.	55 000	160 000	170 000	186 000
Marketingový rozpočet ložisek SNH a FK	0	0	0	0

Tabulka 18: Vývoj tržeb a marketingového rozpočtu ložisek SNH, FK a firmy Troma, spol. s r.o.

Zdroj (Troma, spol. s r.o.)

Firma musí na marketing těchto ložisek vynakládat svoje vlastní finanční prostředky, protože firmy SNH a FK svoje produkty marketingově nepodporují.

V letech 2014 a dále je marketingovým plánem vynakládat ušetřené finanční prostředky především na propagaci produktů SNH. Firma v tomto roce očekává mírný růst tržeb oproti předchozímu roku 2013 a tím také růst marketingového rozpočtu.

Marketingové náklady v roce 2012 a návrh nákladů na rok 2013 a 2014

VÝVOJ MARKETINGOVÝCH NÁKLADŮ			
	2012	2013	2014
Reklama na Náměstí Republiky			
pronájem	70 000	70 000	70 000
výroba	28 000	-	28 000
Reklama na Novoměstské ulici			
pronájem	20 000	20 000	20 000
výroba	15 000	-	15 000
Reklama v Novém Veselí			
pronájem	12 000	12 000	12 000
výroba	15 000	-	15 000
Reklamní brožury			
500 ks na rok	18 000	18 000	18 000
Reklamní předměty	30 000	30 000	30 000
Školení zákazníků	-	-	52 000
Školení zaměstnanců 2012 a návrh na nová školení roku 2014 + nové kurzy cizích jazyků	30 000	-	80 000
Vína s etiketou firmy			
300 ks	28 000	28 000	28 000
Letákové akce	30 000	30 000	30 000
Dary různým organizacím	15 000	15 000	15 000
Sponzoring, Návrh na rozšíření na rok 2014			
Klub SK Cyklo Chlubna	20 000	20 000	20 000
Lyžařské závody	25 000	25 000	25 000
Rozšíření do dalších organizací			45 000
Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně v roce 2014	450 000		550 000
CELKEM	806 000	268 000	1 053 000

Tabulka 19: Vývoj marketingových nákladů firmy Troma, spol. s r.o

Zdroj (Troma, spol. s r.o.)

Náklady spojené s marketingem od března roku 2013 do konce roku 2014 jsou navrženy přibližně. Marketingové náklady firmy Troma, spol. s r.o. v roce 2013 poklesly díky neúčasti firmy na mezinárodním strojírenském veletrhu. V roce 2014 se firma veletrhu jistě zúčastní, a tak se očekává, že náklady porostou.

V roce 2014 bude na propagaci především ložisek NTN – SNR využita částka 738 814 Kč.

Z této částky se využije 550 000 Kč na mezinárodní strojírenský veletrh v Brně, který bude v roce 2014 sloužit jako hlavní propagační nástroj.

Zbytek peněz se dle domluvy se společností NTN – SNR využije na propagaci ložisek SNH, tzn. částka (738 814 – 550 000) 188 814 Kč.

Ostatní marketingové náklady bude muset firma uhradit sama, tzn. částku (1 053 000 – 550 000) 503 000 Kč.

3.6 Celkové shrnutí a hodnocení

Shrnutí marketingových analýz a zvolení strategie pro firmu Troma, spol. s r.o.

MAKROPROSTŘEDÍ	STRATEGIE
Pest analýza	Faktory působící z vnějšího prostředí • Politické prostředí, kde hraje velkou roli daň z právnických osob, konkrétně její možné zvýšení na rok 2014 z 19% na 21% • Ekonomické prostředí, ve kterém by se ceny pro rok 2014 neměly zvyšovat tak rychle jako v posledních dvou letech, avšak analytici tvrdí, že by se mohly zvyšovat v druhé polovině příštího roku. • Sociokulturní vlivy Zde by se měla firma naučit lépe využívat možností výrobního

	programu firmy NTN – SNR, aby tak zákazníkovi nabízela nejen vynikající kvalitu ložisek, ale také za přijatelnou cenu, protože dnešní zákazník upřednostňuje často spíše cenu před kvalitou. • Technologické vlivy Firma by měla dávat pozor na potenciální konkurenci, která může přijít s prodejem kvalitnějších ložisek, technologicky vyspělejších, ale také pro zákazníka cenově atraktivnějších, než ta, která nabízí firma Troma, spol. s r.o.
MIKROPROSTŘEDÍ	
Analýza zákazníků	• Firma by se měla v budoucích letech zaměřit především na zákazníky prvovýroby, to znamená zákazníky dlouhodobé, kteří tvoří pro firmu největší zisky • Druhým krokem by měla firma co nejvíce apelovat na svoje největší dlužníky, aby co nejdříve splatili požadovanou dlužnou částku nebo alespoň její část. • V třetím kroku by se měla firma snažit investovat v budoucnosti větší marketingové finanční prostředky na propagaci nejen ložisek NTN – SNR, ale také ložisek ZKL a SNH, aby si je zákazníci také oblíbili a začali kupovat v takových objemech jako ložiska NTN – SNR.
Porterova analýza pěti sil	• U zákazníků by se firma měla naučit lépe využívat možností výrobního programu ložisek NTN – SNR, která pro ni tvoří

	největší obraty, aby tato ložiska mohla zákazníkům prodávat za výhodnější ceny. Do budoucna by měla počítat s možnou konkurencí, to znamená s čínskými firmami ložisek, které se neustále rozrůstají (jejich distribuční síť se rozrůstá a jejich technologický pokrok a vývoj také roste).
SWOT analýza	Silné stránky - Vysoká kvalita nabízených ložisek - Výborná odborná znalost obchodních referentů firmy - Dobrá spolupráce firmy se zákazníkem - Technické poradenství - Přijatelné prodejní ceny ložisek Slabé stránky - Nedostatečné marketingové řízení - Občasné nevčasné dodací termíny - Nedostatečná skladová zásoba - Nedostatečné skladové prostory - Neochota vedení rozšiřovat prostory - Nízký počet zaměstnanců Příležitosti - Noví zákazníci do prvovýroby - Možnost nového sortimentu zboží od dodavatelů - Vzrůstající povědomí o firmě a jejím sortimentu - Nové distribuční cesty - Posilování české koruny vůči jiným měnám Hrozby - Vstup nových konkurentů v uvedeném odvětví podnikání - Zvyšování spotřebních cen (např. spotřeba energie) - Dohady s dodavateli o stanovení ceny

	• Silná pozice dodavatelů
Portfolio analýza GE	3 produkty (NTN – SNR, SNH a FK) • Z analýzy vyplynulo, že by se firma měla zaměřit především na ložiska NTN – SNR, do kterých by měla investovat. • Nesmí ovšem zapomenout na ložiska SNH, do kterých by měla vložit ušetřené finanční marketingové prostředky, aby o těchto ložiskách zvýšila povědomí v myslích zákazníků. Investice by měla firma nejdříve pořádně promyslet a investovat do těchto ložisek spíše krátkodobě. • Ložisek FK by se měla firma v cenově výhodné době zbavit.

Tabulka 20: Celkové shrnutí analýz a navrhnutí strategie pro firmu Troma spol. s r.o.

Přehled návrhů marketingového plánu firmy na rok 2014

Zavedení poradenské činnosti i v oblasti ložisek, poradenskou činnost v této oblasti budou provádět prodejci ložisek firmy.
Vynaložení ušetřených finančních marketingových prostředků do propagace ložisek SNH.
Zaměření firmy Troma, spol. s r.o. především na zákazníky prvovýroby, tzn. dlouhodobé zákazníky.
Firma se musí naučit lépe využívat výrobní program ložisek NTN – SNR, aby tak mohla tato ložiska nabízet zákazníkům za výhodnější ceny.
Kladení důrazu především na přímou distribuci, díky poradenské činnosti v oblasti strojních komponentů i ložisek.

Větší využívání mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně, to znamená, že zaměstnanci se budou snažit přilákat nové zákazníky.
Rozvoj odborné činnosti obchodních referentů díky zavedení nových školení v oblasti techniky nebo vývoje ložisek, marketingu a v neposlední řadě zavedení kurzů cizích jazyků.
Rozvoj sponzoringu do dalších sportovních i nesportovních organizací.
Návrh na systém kontrol ve firmě
Každoroční kontrola vyrovnaného rozpočtu
Každoroční kontrola splnění stanovených cílů v oblasti prodejních výsledků ložisek
Každoroční kontrola prodejních výsledků zaměstnanců firmy, to znamená, zda dosáhli požadovaného počtu obchodních případů za daný rok.
Každoroční kontrola ziskovosti
- produktu
- podle jednotlivých skupin zákazníků
- podle jednotlivých regionů
Kontrola hodnocení dodavatelů
Kontrola výše marketingového rozpočtu a jeho možné překročení
Sestavení marketingového rozpočtu a nákladů a jejich návrh na rok následující

Tabulka 21: Přehled návrhů marketingového plánu firmy Troma, spol. s r.o. na rok 2014

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce byla příprava podrobného marketingového plánu, tzn. analýza současného marketingového řízení a plánování firmy Troma, spol. s r.o. s návrhem různých opatření, která by firma měla v budoucnu uplatnit právě v oblasti marketingového řízení a plánování.

V praktické části bakalářské práce jsem firmu zhodnotil z hlediska makroprostředí. Zde jsem použil analýzu PEST, která zhodnotila politické prostředí, ekonomické prostředí, sociokulturní vlivy a technologické vlivy působící na firmu. Poté jsem firmu zhodnotil z hlediska mikroprostředí, kde jsem použil Porterovu analýzu, která hodnotí stávající konkurenci firmy, potenciální konkurenci, jaký vliv mají zákazníci na firmu, vliv dodavatelů a substituční produkty. Dále byla použita SWOT analýza, kde jsem určil silné stránky firmy, ale také slabé stránky, možné příležitosti, které se mohou v budoucnu firmě naskytnout a v neposlední řadě hrozby, kterým by se měla firma snažit předejít. V konečné fázi jsem použil portfolio analýzu General Electric, která porovnávala tři produkty firmy, z hlediska toho, na který by se měla v budoucích letech zaměřit a naopak, kterého by se měla zbavit. Nakonec jsem pro firmu navrhl vhodnou strategii, kterou by se měla řídit v následujících letech.

Seznam literatury

BEDNÁŘ, Jiří Bednář. *Marketingový plán pro malé a střední firmy* [online]. 26. 11. 2002 [cit. 2012–11-25]. Dostupné z:

<http://www.promarketing.cz/showpage.php?name=dnload>

BEDNÁŘ, J. Jak vám může marketingový plán pomoci. *Promarketing* [online]. 25. 11. 2002 [cit. 2012–11-25]. Dostupné z:

<http://www.promarketing.cz/view.php?cislocclanku=2002102802>

Businessballs: *Businessballs.com* [online]. 2010 [cit. 2013-05-02]. PEST analysis method and examples, with free PEST template. Dostupné z :

<http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm/>

ČNB: *Cnb.cz* [online]. 2003 - 2013 [cit. 2013–05-10]. Dostupné z:

<http://www.cnb.cz/cs/index.html>

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1.aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0

HANZELOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2009, 170 s. ISBN 978–80–7400–120–8

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha:

Grada Publishing, 2008, 272 s. Expert. ISBN 978–80-247–2690-8

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004, 856 s. ISBN 80-247-05-13-3.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978–80-247–1359-5

ManagementMania: Strategické řízení. *ManagementMania.com* [online]. 29. 01. 2012 [cit. 2012–11-25]. Dostupné z: <http://managementmania.com/>

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8

SMITH. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 518 s. ISBN 80–7226-252–1

SKF: The knowledge engineering company. *Skf.com* [online]. 2013 [cit. 2013–05-10]. Dostupné z: <http://www.skf.com/group/splash/index.html>

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN 978–80-247–2721-9

VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 320 s. ISBN 978–80-247–2409-6

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4

Seznam použitých obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obrázek 1: GE matice	22
Obrázek 2: Struktura firmy Troma, spol. s r.o.	28
Obrázek 3: Schéma druhů kvality ložisek	46
Obrázek 4: Schéma tří typů zákazníků	47
Obrázek 5: Struktura návrhu marketingového plánu	53
Obrázek 6: Organizační tým marketingového plánu	61
Obrázek 7: Schéma kompetení členů organizačního týmu	61

Tabulky

Tabulka 1: Souhrn PEST analýzy	32
Tabulka 2: Přehled největších odběratelů	32
Tabulka 3: Přehled největších dlužníků	33
Tabulka 4: Souhrn analýzy zákazníků	34
Tabulka 5: Souhrn Porterovi analýzy	37
Tabulka 6: GE analýza (konkurenčních předností)	38
Tabulka 7: GE analýza (atraktivita trhu)	39
Tabulka 8: Určení strategie pro produkty firmy Troma, spol. s r.o.	41
Tabulka 9: Souhrn portfolio analýzy General Electric	42
Tabulka 10: Stručný přehled firmy NTN	44
Tabulka 11: Stručný přehled firmy SNR	44
Tabulka 12: Stručný přehled firmy NKE	45
Tabulka 13: SWOT analýza	50

Tabulka 14: Harmonogram jednotlivých aktivit pro vytvoření marketingového plánu .	54
Tabulka 15: Zvolení ceny pro zákazníka	57
Tabulka 16: Návrh na strategii propagace	60
Tabulka 17: Vývoj tržeb a marketingového rozpočtu ložisek NTN - SNR a firmy Troma, spol. s r.o.	64
Tabulka 18: Vývoj tržeb a marketingového rozpočtu ložisek SNH, FK a firmy Troma, spol. s r.o.	66
Tabulka 19: Vývoj marketingových nákladů firmy Troma, spol. s r.o.	67
Tabulka 20: Celkové shrnutí analýz a navrhnutí strategie pro firmu Troma spol. s r.o.	71
Tabulka 21: Přehled návrhů marketingového plánu firmy Troma, spol. s r.o. na rok 2014	72

Grafy

Graf 1: Zobrazení tří produktů firmy v GE matici.....	40
Graf 2: Podíl předních výrobců ložisek na světovém	42

