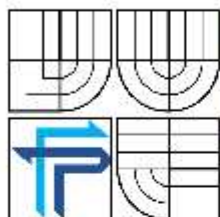


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ FIRMY

MARKETING CONTROL OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MICHAELA FRAŇKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Fraňková Michaela, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Marketingové řízení firmy

v anglickém jazyce:

Marketing Control of Company

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:

- COOPER. J., LANE. P. Marketingové plánování- praktická příručka pro manažery. vyd.1. Grada Publishing 1999. 232s. ISBN 80-7169-641-2
- HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1
- HORÁKOVÁ, I.: Marketing v současné světové praxi. 1. vyd. Praha : Grada, 1992. 364 s. ISBN 80-85424-83
- KUNČAR, S., Marketing pro všechny. Nakladatelství SLAKUN Krnov, výtiskly Brněnské papírny, závod Č. Těšín, 414s. ISBN 80-901211-0-1
- TOMEK, J. Marketing podniku – marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku. 1. vydání. Praha: Aleko 1991, 115 s. ISBN 80-85341-02-6

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/09.



Martina Rašticová

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

Anna Putnová

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

V Brně, dne 25.3.2009

Anotace

Předmětem diplomové práce je analýza stávajícího marketingového mixu a návrh nového mixu pro stavební společnost ABC, s.r.o. Diplomová práce je zpracována v podmínkách středně velkého podniku.

V teoretické části se zabývám tvorbou marketingového mixu, tj. poukazuji na jednotlivé metody využití ke zpracování situační analýzy a podrobné rozebrání základních složek marketingového mixu.

V praktické části charakterizuji výše zmíněný podnik a analyzuji stávající složení jeho marketingového mixu.

Annotation

The aim of my diploma thesis is analysis of contemporary marketing mix and a suggestion of a new mix for building company ABC, s.r.o. This thesis is worked out in conditions of a middle sized company

The theoretical part is base on marketing mix creation – particular methods used for situation analysis processing and detailed elaboration of fundamental parts in marketing mix.

In the practical part, I describe the company and analyze present structure of its marketing mix.

Klíčová slova

marketing, marketingový mix, situační analýza, marketingové řízení, podnik

Key words:

marketing, marketing mix, situation analyse, marketing operating, company

Bibliografická citace

FRAŇKOVÁ, M. *Marketingové řízení firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 83 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou diplomovou práci na téma „Marketingové řízení firmy“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Tomáše Heraleckého, Ph.D. a v seznamu literatury jsem uvedla všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně, dne 13. května 2009

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za odborné vedení mé práce, cenné rady a trpělivost. Dále společnosti ABC, s.r.o. za poskytnutí podnikových dokumentů a odborných informací.

Obsah

1	ÚVOD.....	10
1.1	Marketing	11
1.1.1	Definice marketingu	11
1.1.2	Marketingové řízení.....	11
2	VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
2.1	Poslání, vize a cíle firmy.....	14
2.2	Podnikové cíle	16
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	17
3.1	Cíle marketingu	19
3.2	Nástroje marketingového systému řízení	22
3.2.1	Marketingové plánování	24
3.3	Marketingové řízení	25
3.3.1	Plánování	25
3.3.1.1	Situační analýza.....	26
3.3.1.2	Stanovení marketingových cílů	27
3.3.1.3	Marketingový plán.....	27
3.3.2	Realizace	28
3.3.3	Kontrola	30
3.4	Komplexní analýza.....	31
3.5	Analýza prostředí	31
3.5.1	Technický a technologický vývoj v oboru, vývoj požadavků na jakost... ..	32
3.5.2	Ekonomické prostředí	33
3.5.3	Podnikatelská struktura.....	33
3.5.4	Demografické trendy	33
3.6	Analýza trhu	34
3.6.1	Analýza odvětví	34
3.6.2	Analýza konkurence	35
3.6.3	Analýza zákazníků	35
3.6.4	PEST analýza	37
3.7	Strategická analýza.....	37
3.7.1	Analýza makrookolí.....	40
3.7.2	Analýza mikrookolí	40
3.7.3	Analýza konkurenční síly	41
3.7.4	Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku	41
3.7.5	SWOT analýza	42
3.7.6	Bostonská matice portfolio	43
3.7.7	Porterova analýza.....	44
4	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	46
4.1	Představení společnosti	46
4.1.1	Informace o společnosti	46
4.1.2	Hlavní předmět podnikání	46
4.1.3	Organizační struktura.....	47
4.1.4	Zaměstnanci	48
4.1.5	Výrobní program firmy.....	48
4.1.6	Propagace	48

4.1.7	Investice podniku	49
4.2	Marketingový plán	49
4.2.1	Porterova analýza.....	49
4.2.2	SWOT analýza.....	50
4.2.3	Bostonská matice	51
4.3	Marketing a stavební firma ABC	53
4.4	Marketingový mix společnosti ABC.....	54
4.4.1	Product/Service	54
4.4.2	Place.....	54
4.4.2.1	Běžná reklama v médiích, novinách aj.....	55
4.4.2.2	Soukromí investoři	55
4.4.2.3	Aktivní komunikace se zákazníkem	55
4.4.3	Promotion.....	55
4.4.4	Price	56
4.5	Analýza současného stavu propagace	57
4.5.1	Směr působení propagace firmy	57
4.5.2	Komunikační prostředky.....	58
4.5.2.1	Internetové stránky	58
4.5.2.2	Tištěná inzerce.....	58
4.5.2.3	Reklamní spoty v rozhlase.....	60
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	62
5.1	Očekávaná varianta	62
5.1.1	Cena	62
5.1.2	Distribuce.....	62
5.1.3	Propagace.....	63
5.1.4	Reklama	63
5.2	Navržení propagace.....	63
5.2.1	Outdoor	63
5.2.2	Venkovní maloplošná reklama na sloupech	65
5.2.3	Reklama poskytovaná dopravním podnikem.....	66
5.2.4	Celoplošná reklama.....	66
5.2.5	www inzerce – e-poptávka	67
5.2.6	Informační letáky	68
5.3	Reklama v zahraničí	69
6	PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	71
6.1	Porovnání současné situace s návrhem	72
7	ZÁVĚR	75
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
9	PŘÍLOHY	80

1 ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem si vybrala Marketingové řízení konkrétního podniku, a to stavebního podniku ABC, s.r.o. V celé práci budu hovořit o společnosti jako ABC a to z toho důvodu, že firma nechce být zveřejněna pod svým názvem. Cílem práce je na základě analýzy stávajícího marketingového mixu vytvořit nový mix.

Marketingový mix je nedílnou součástí marketingového plánu. Nelze jej oddělit od ostatních aktivit podniku, musí vycházet z aktuální situace, v níž se podnik právě nachází, ať už z hlediska externích či interních faktorů. Proto sestavení mixu bude předcházet situační analýza. Tu provedu pomocí analýz. Dále se pokusím ve spolupráci s vedením podniku stanovit cíle, jichž chce stavební podnik dosáhnout, a podrobně rozeberu jednotlivé složky marketingového mixu. Na základě všech provedených analýz pak navrhu nově složení marketingového mixu.

Společnost realizuje stavby s cílem dosáhnout zisk tak, aby mohla pokrýt veškeré své potřeby a investovat do nových strojů a technologií. Výše zisku u stavební firmy je závislá nejen na obchodní strategii, velikosti zakázek, vybavení firmy, ale především na schopnosti firmy realizovat zakázku s minimálními výrobními a režijními náklady. Výše nákladů je závislá na vybavení firmy, kvalifikaci pracovníků, znalosti prostředí, ceně zdrojů, použité technologii, zázemí a řídicím aparátu firmy.

Trhy se stávají nenasycenými a s tím pochopitelně rostou náklady na získávání nových zákazníků. Hlavním znakem tzv. zákaznickova podílu je pro společnost především kvalita zákazníků – tedy jejich věrnost. To znamená, že jsme stále více nuceni soutěžit o zdroje zákazníků. Věrní zákazníci nám totiž přinášejí mnohem větší zisky než zákazníci noví. Podniky by se měly stále více zaměřovat na udržení si svých stávajících zákazníků a další rozvoj obchodních vztahů s nimi, ale je jasné, že je i velmi důležité nalézat stále nové zákazníky, kteří se později stanou našimi stávajícími zákazníky. Aby společnost mohla přitahovat nové a významné zákazníky je zapotřebí dobré reklamy a propagace.

Tato práce je výsledkem snahy autora napomoci podniku lépe zorganizovat reklamu a tím přitáhnout především důležité zákazníky.

1.1 Marketing

Slovo marketing pochází z anglického slova market neboli trh a koncovky – ing, která zpravidla v angličtině vyjadřuje nějaký děj, pohyb, akci.

Ve slovnících cizích slov je marketing popisován jako koncepce obchodní a výrobní politiky firmy.

1.1.1 Definice marketingu

Existuje celá řada definic, jak ze strany autorů odborných knih zabývajících se marketingem, tak i řady renomovaných institucí a společností. Jejich odlišnost spočívá zejména v různém záběru, v užším nebo širším chápání marketingu.

Marketing bývá v literatuře vymezen mnoha způsoby. Moderní a uznávanou je definice přijatá American Marketing Association (AMA) v roce 1985: „Marketing je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, marketingové komunikace a rozšiřování myšlenek, výrobků a služeb za účelem vyvolání směny, uspokojující požadavky jednotlivců i organizací“.

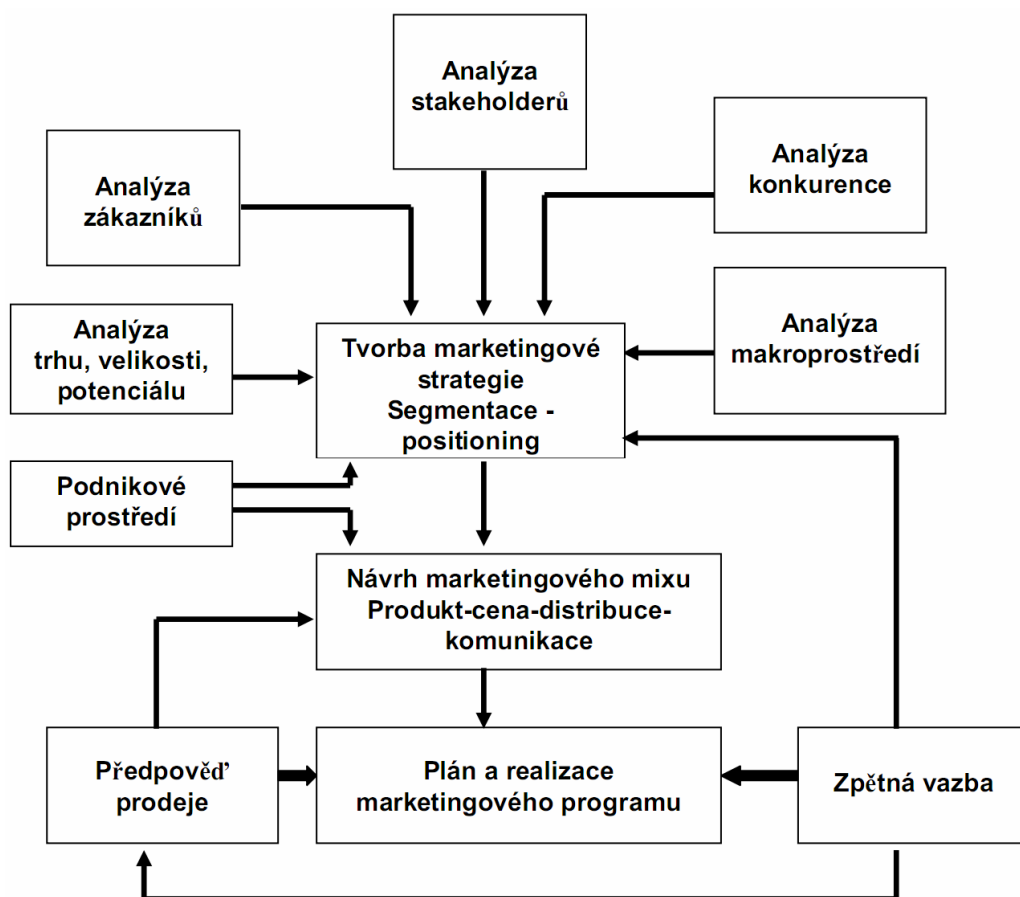
Světověznámý marketingový odborník a autor řady publikací prof. Philip Kotler o marketingu říká: „Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“ (7)

Při volné interpretaci můžeme říci, že marketing má pomoci tomu, aby bylo požadované zboží či služba nabídnuto správným skupinám zákazníků, a to v pravý čas a na pravém místě, za správné ceny a s přispěním přiměřené propagace. (6)

1.1.2 Marketingové řízení

Marketingový management dneška je předmětem rostoucího zájmu organizací všech velikostí a typů uvnitř podnikatelského sektoru i mimo něj ve všech zemích. V podnikatelské oblasti vstoupil marketing do podvědomí různých firem v různých dobách. Většina českých firem si pravděpodobně neuvědomuje, že marketing nelze chápat jako prostředek pro dosažení vyšších zisků, ale jako *podnikovou filosofii*.

V podmínkách tržního hospodářství by marketingové řízení mělo být nedílnou součástí řízení každé organizace. Znamená „analýzu, plánování, implementaci a kontrolu programů navržených k vytvoření, budování a udržení výhodné směny s cílovými zákazníky za účelem dosažení cílů organizace“. (2) Marketingové řízení není tedy pouhým řízením marketingových aktivit organizace, nýbrž zahrnuje řízení všech činností, jejichž hlavním cílem a středem pozornosti je spokojenost zákazníků.



Obr. 1: Proces marketingového řízení (20)¹

Stejně jako plánování i zbylé aktivity marketingového řízení mají smysl. Dnes platí víc než kdykoliv jindy, že zákazník určuje, co se bude vyrábět, a že právě on musí být středem našich snah. Bez uplatňování marketingového plánování a řízení se může stát, že nikdo nebude mít zájem o naše výrobky a služby nebo že tu bude mnoho dalších firem nabízejících to samé, co my.

¹ Stakeholder: označuje jakéhokoliv aktéra, který ovlivňuje naši organizaci a jehož ovlivňujeme my. Pojem stakeholder může zahrnovat: dodavatel, obchodní partner, zákazníci, zaměstnanci, veřejnost, média, odbory, státní správu aj.

2 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Tématem mé práce je marketingové řízení v konkrétním podniku. Cílem je analyzovat marketingové řízení ve stavební společnosti ABC, s.r.o. a navrhnout nový marketingový plán na základě podkladů, které mi byly poskytnuty ve společnosti ABC, s.r.o.

Při volbě tématu jsem postupovala tak, že jsem nejprve zvolila podnik, v němž budu diplomovou práci zpracovávat. Podnik jsem si zvolila z toho důvodu, že sídlí nedaleko mého bydliště, vím, čím se podnik zabývá a v neposlední řadě jsem v něm pracovala jako brigádník ještě na střední škole. Na základě dlouhodobé spolupráce s tímto podnikem jsem se snažila nalézt oblast, v níž bych mu mohla pomoci odhalit určité nedostatky a navrhnout jejich řešení. Po konzultaci s majitelem společnosti jsem se rozhodla věnovat marketingovému mixu, neboť správně sestavený marketingový plán je základem pro rozhodování o dalších marketingových nástrojích a je nedílnou součástí každého podniku.

Pro zpracování diplomové práce jsem použila několik podkladů. Pro vypracování teoretické části jsem využila knihy a internet. Zdrojem získání praktických informací mi byl poskytnut rozhovor a pravidelná spolupráce se zaměstnanci stavební společnosti ABC, s.r.o.

Důvody, proč je zapotřebí sestavit marketingový plán:

- plán jako výsledek plánovacího procesu umožňuje identifikovat konkurenci, stanovit cíle a strategie, zjistit finanční zdroje aj.,
- je to tzv. dokument, který říká, čeho a kdy bude dosaženo,
- pokud firma s plánem pracuje, může rychle odhalit problémy a včas na ně reagovat,
- díky plánu vědí všichni zaměstnanci, čeho chce firma dosáhnout,
- pravidelné plánování je rychlejší a levnější. Firma tak může každý rok z tohoto plánu vycházet a jeho příprava pak zabere podstatně méně času.

Pokud chce být podnik úspěšný, musí umět myslet perspektivně. Základní myšlenkou každé firmy musí být dlouhodobé plánování a následný rozvoj firmy.

Základní otázky strategického plánování jsou:

- Kde se nacházíme?
- Jak jsme se sem dostali?
- Kam směřujeme?
- Kde bychom chtěli být?
- Jak se tam dostaneme?

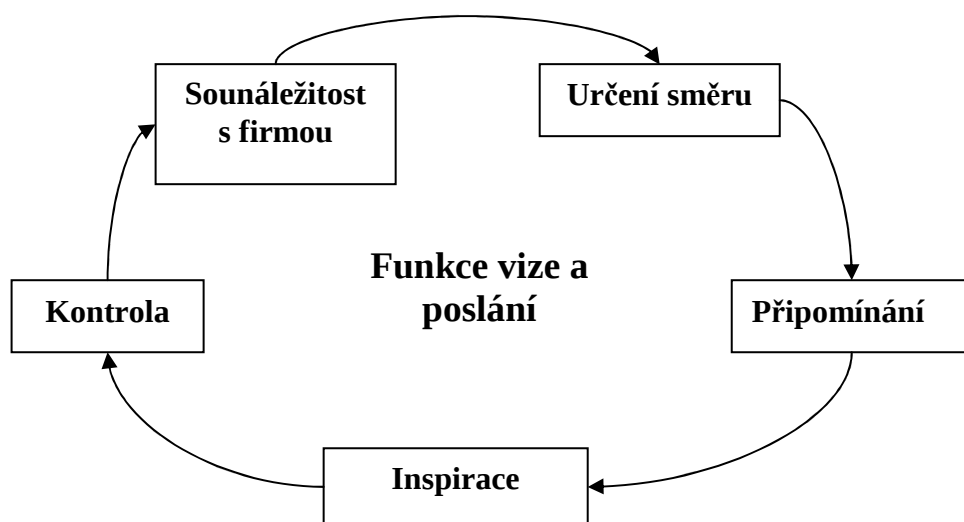
2.1 Poslání, vize a cíle firmy

Východiskem pro účinnou a úspěšnou aplikaci marketingového řízení firmy je definice vlastního poslání podniku a vymezení jeho cílů, ať již krátkodobých nebo dlouhodobých. Cíle podniku jsou obvykle definovány jako „měřitelné výsledky“, kterých se podnik snaží svojí činností dosáhnout. Vycházejí z „vize“, která navazuje na poslání.

Vize firmy představuje dlouhodobý výhled její podnikatelské činnosti. Z vize podniku se potom odvíjí jeho cíle. Poslání organizace by mělo vyjádřit její podstatu – *co a jak* chceme dělat (podnikat), jaký tomu připisujeme *smysl*, o co nám jde. Naproti tomu by vize měla informovat o tom, *kam* chceme dospět a *čeho* chceme na trhu dosáhnout.

Stanovení cílů podniku musí být zcela přesné a konkrétní. Nejlépe jsou-li vyjádřeny v kvantitativní, číselné podobě. Bezprostředně totiž určují činnost firmy v daném podnikatelském prostředí. Jejich jasné vyjádření napomáhá správně se orientovat a racionálně kontrolovat úsilí řídících i výkonných pracovníků.

Mezi základní ekonomické ukazatele úspěšnosti rozvoje firmy v tržním prostředí obvykle patří zisk, rentabilita, růst obrátu a tržní podíl dosažený na určitém trhu. Neměli bychom však zapomínat ani na cíle v oblasti sociální (vytváření nových pracovních příležitostí) či marketingové (zlepšit image podniku, zvýšení povědomí o jeho produktech). V každém případě pro vlastní řízení podniku jako celku musíme nutně provést jejich účelnou dekompozici a hierarchizaci například do podoby kruhu (viz obr. 2).



Obr. 2: Posloupnost vypracování nástrojů marketingového řízení (3)

Poslání, vize a cíle podniku definuje nejvyšší vedení, případně majitelé, zakladatelé podniku. Marketingové řízení vychází z definovaného poslání organizace. Z něj se vymezuje vize a z ní se potom vytyčují cíle. Tyto výchozí položky jsou následně rozpracovány a konkretizovány ve zvolené *marketingové strategii* a nakonec v operativním *marketingovém plánu*.

Poslání stavební společnosti ABC:

Posláním firmy ABC je spolehlivě plnit přání zákazníků v oblasti stavebnictví, vyhovět v co nejvyšší míře požadavkům a správně jim poradit ve věcech, které jsou našim zákazníkům neznámé. To vše za přijatelné ceny.

Podnikatelská představa je zaměřena na trvale udržitelný rozvoj firmy. Firma chce být spolehlivým a respektovaným partnerem zákazníků, dodavatelů, věřitelů, zaměstnanců a celé veřejnosti. Očekává, že její výkonnost bude postupně čelit úrovni konkurenčních stavebních firem.

2.2 Podnikové cíle

Když je firmě jasné čeho chce na trhu dosáhnout je zapotřebí tuto představu rozpracovat do jednotlivých cílů. Podnikový cíl představuje informaci o stavu, kterého chceme dosáhnout za určité období.

Podnikové cíle stavební společnosti ABC jsou:

- počet vybraných veřejných zakázek k počtu vypracovaných nabídek – minimálně 30 % vybraných,
- počet předaných zakázek bez vad a nedodělků k celkovému počtu předaných zakázek – maximálně 10 % předaných s vadami a nedodělky,
- počet spokojených zákazníků k celkovému počtu dotázaných – minimálně 90 % kladných hodnocení.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V rámci této kapitoly budu pojednávat o marketingu a jeho zavedení do společnosti. Dále o marketingovém rozhodování a marketingovém přístupu k řízení. A v neposlední řadě o nástrojích marketingového systému řízení.

Až do zavedení marketingu se praktikovala struktura organizace podniku v následujícím sledu: vedení podniku, ředitel podniku, kterému podléhaly útvary výroby, financování, prodeje a osobní agendy. Zavedením marketingu organizace, která v hrubých rysech přetrvává, staví na první místo spotřebitele, tj. oblast trhu. Následuje vedení podniku, ředitel, kterému podléhají útvary výroby, financování, marketingu a osobní agenda. Původní názor podniků, že jejich výrobky jsou tak dobré, že je spotřebitel musí koupit, se radikálně příchodem marketingu změnil. Otázka spotřebitele je na prvním místě zájmu podniku a z toho vychází celková politika podniku.

Další změnou v přístupu chápání marketingu bylo zavedení dlouhodobého plánování a koordinace práce všech útvarů v podniku, aby si každý útvar nedělal samostatně, co chce a nekladl důraz na prioritu a důležitost vlastní činnosti. I při uznání marketingu, jako nezbytné nové metody řízení podniků vyvstaly problémy, čemu dávat přednost. Zda marketingovému řízení „Marketing management“, nebo marketingové koncepci „marketing koncept“. Marketingová koncepce by totiž dávala sice návod, koncepci, jak má být marketing uplatňován, ale bez jakýchkoliv pravomocí. Má-li být ovšem marketing uplatňován důsledně, musí mít pravomoci s direktivním uplatněním. Protože ředitel podniku má mnoho povinností, jako je odpovědnost za zajištění výroby, celkové rozhodování i na jiných úsecích činnosti podniku, nezbývalo nic jiného, než touto odpovědností pověřit vedoucího pracovníka.

Rozsah marketingové organizace je úměrný jak velikosti podniku, tak i nutnosti využití marketingu pro zajištění odbytu výrobků na trhu, což je závislé na skladbě výrobků, jejich prostorovém uplatnění na trhu i vztahem k působení konkurence. Podstatnou náplní marketingových týmů, organizace a řízení je získání potřebných informací, jejich zpracování, vyhodnocení a rozhodování o tom jak je využít. Výsledkem je potom sestavení dlouhodobých plánů, které jsou směrodatné pro celou činnost podniku.

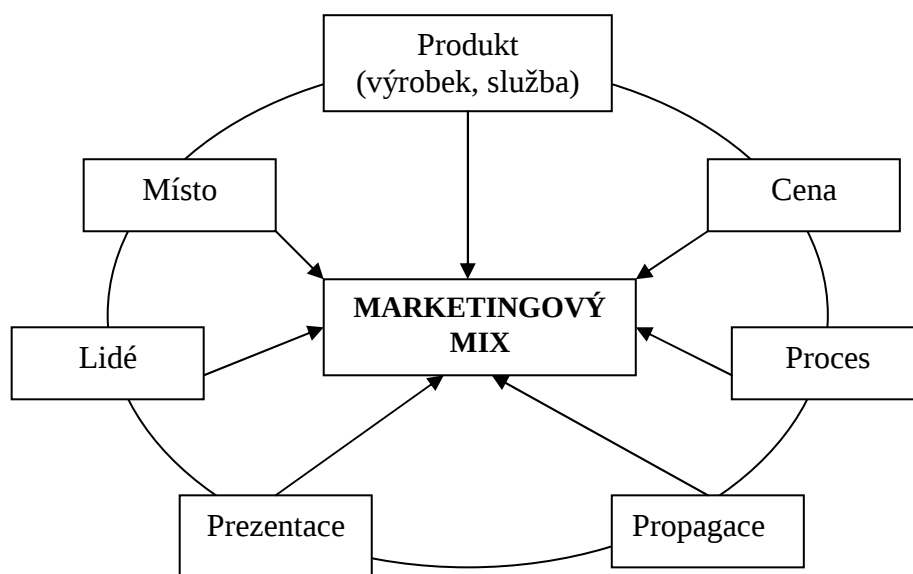
Marketingové rozhodování a marketingový přístup k řízení podniků se staly rozhodujícím činitelem pro úspěšnou činnost podnikání. Marketing uplatňovaný v podniku je jen součástí podnikového řízení. Není tedy jen samostatná organizace s naprosto rozhodující činností, která ovládá celý podnik. Důležitý je pochopitelně i význam samotné výroby a ostatní běžné zajišťování výrobní a obchodní činnosti podniku. Podstatou rozhodování v marketingu je analýza, rozdělení činnosti do jednotlivých úseků a stanovení jejich úkolů a posléze syntéza, shrnutí poznatků do závěrečné fáze, která je východiskem ke konečnému rozhodování.

Marketingové řízení se zaměřuje na:

- vytváření nových nejúčinnějších výrobků,
- vyřazení z trhu zastaralých druhů výrobků,
- činnost na podporu prodeje,
- rozborovou a průzkumovou činnost,
- cenu a správné stanovení její výše. (4)

Marketing zahrnuje čtyři složky. První tři určují základní marketingové principy. Čtvrtá je souborem nástrojů a technik, které umožňují kvantifikovatelnou implementaci marketingových principů. Mezi dvě marketingové složky patří:

- **Koncepce marketingového managementu**, určující, co znamená tržní orientace firmy. Potřeby zákazníka klade na první místo. Tržní orientace podnikání rovněž říká: *žádní zákazníci = žádné podnikání*.
- **Marketingový mix**, který je takovou kombinací marketingových prvků, která vytváří podmínky pro efektivní podnikání. Mezi marketingové prvky patří: produkt, cena, místo (distribuce), propagace, prezentace, lidé, místo (obr. 3). Úkolem marketingového mixu je „správné nastavení“.



Obr. 3: Marketingový mix(5)

Proces marketingového plánování zahrnuje sedm hlavních kroků:

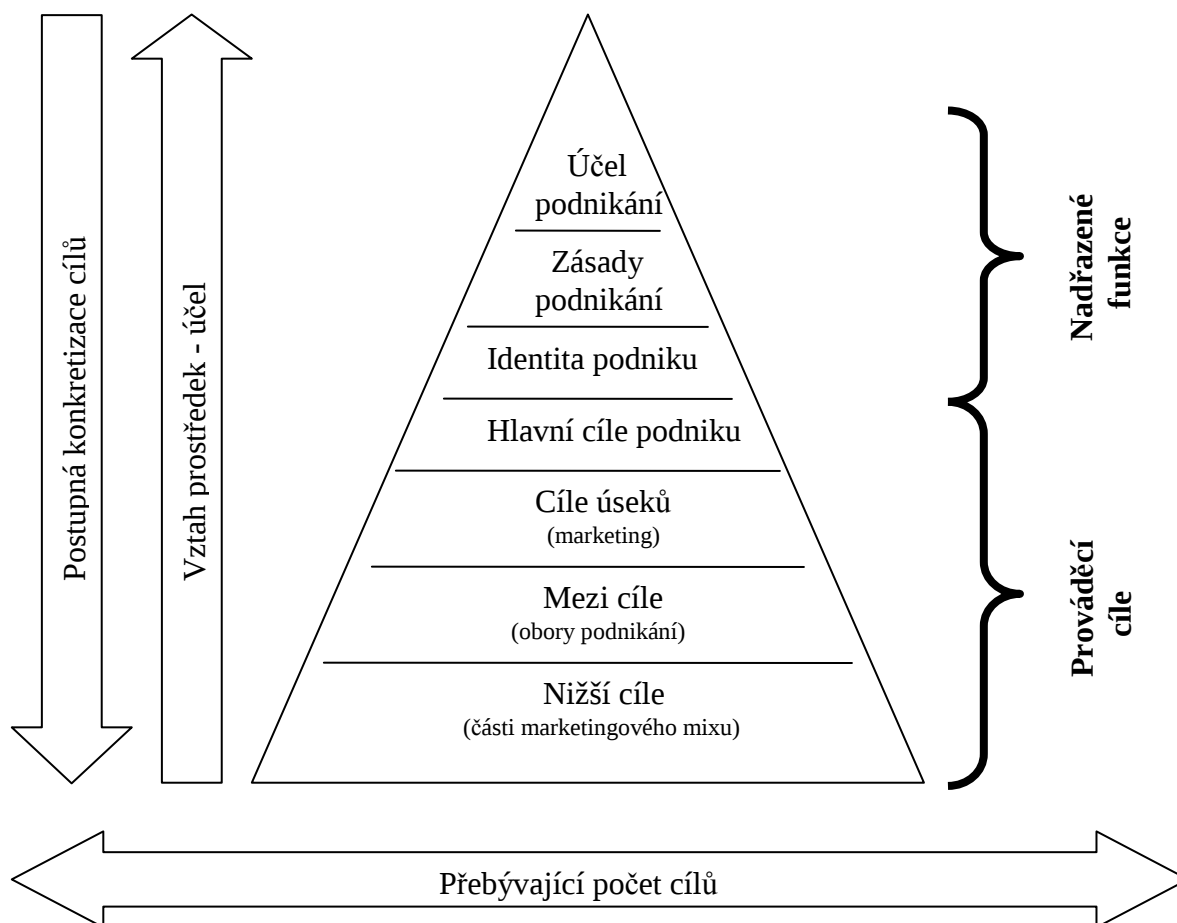
1. Identifikace současné situace organizace: Jaká je současná ekonomické situace organizace?
2. Interní audit: Čeho organizace dosáhla?
3. Externí audit: Jak velký je trh organizace? Kdo jsou její konkurenti?
4. Určení marketingového mixu: Co by měla organizace dělat?
5. Určení cílů: Čeho chce organizace dosáhnout?
6. Vypracování marketingového plánu: Jak postupovat, aby bylo cílů dosaženo?
7. Sledování a vyhodnocení plnění marketingového plánu: Postupuje organizace podle předem vypracovaného plánu? (5)

3.1 Cíle marketingu

Tržně orientované podnikové vedení a formy strategického a operativního chování, na kterých je založeno, jsou nerozlučně spojeny s plánováním systému marketingových cílů. Formulace jasného, dlouhodobě zaměřeného systému cílů je přitom podstatnou součástí každého marketingového strategického plánování.

Realistické stanovení cílů podniku vyžaduje dokonalou znalost schopností firmy tj. jejich předností a nedostatků, jejich silných a slabých stránek. Tyto schopnosti jsou dány nejen současnými a budoucími zdroji (hmotnými i finančními), ale také úrovní zaměstnanců (jejich kvalifikací, znalostmi, schopnostmi, dovednostmi, ochotou ke spolupráci apod.). (5, 6)

Strategie slouží k dosažení daných cílů. Předpokladem určení cílů je rozsáhlé zjištění stavu a prognózy rozvoje externího a interního stavu podnikových podmínek, resp. potenciálních faktorů. V rámci plánování strategických cílů se jeví jako účelné, aby byla provedena nejprve diferencovaná analýza základní stavby systému cílů. Systém cílů lze charakterizovat hierarchií rozdílných stupňů (viz obr. 4). (7)



Obr. 4: Hierarchie úrovně cílů (8)

A jaké jsou marketingové cíle možné? Lze v podstatě vybírat z velkého množství marketingových cílů. Pomůckou může být rozdělení na ekonomické a psychografické cíle.

Mezi ekonomické cíle patří:

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

Psychografické marketingové cíle jsou např.:

- seznámit s produktem nebo jeho vlastnostmi,
- zvýšit stupeň známosti podniku nebo určitého produktu,
- změnit, popř. posílit postoj, respektive image,
- zvýšit vnímání výhod produktu zákazníkem,
- posílit nákupní úmysl. (23)

Analýza vlastního podniku spočívá v objektivním zhodnocení současné interní situace. Protože všechny funkční oblasti podniku významně ovlivňují marketingová rozhodnutí, jsou všechny tyto oblasti okrajově zajímavé pro analýzy situace vlastního podniku. Předmětem analýzy je také dosavadní marketingová a odbytová politika.

Dokonalá analýza by měla zdůraznit silné a slabé stránky podniku. Východiskem jejich poznání jsou jednotlivé funkční oblasti podniku.

Za tímto účelem je třeba zhodnotit:

- finanční situaci podniku (např. cash flow),
- personální zabezpečení (např. styk se zákazníky),
- organizační způsobilost (např. informační systémy v podniku),
- technologickou způsobilost (např. kvalifikace vedoucích pracovníků).

Zpravidla není nutné pro analýzu vlastního podniku provést zvláštní šetření. Můžeme využít informace z běžných podnikových zdrojů, zejména z účetnictví. Základem pro srovnání a hodnocení vlastního podniku jsou pak klíčové požadavky trhu. Tak lze např. poznat jednotlivé slabé a silné stránky již tehdy, když jsou porovnány základní ukazatele s ukazateli dosahovanými v daném oboru podnikání. (5)

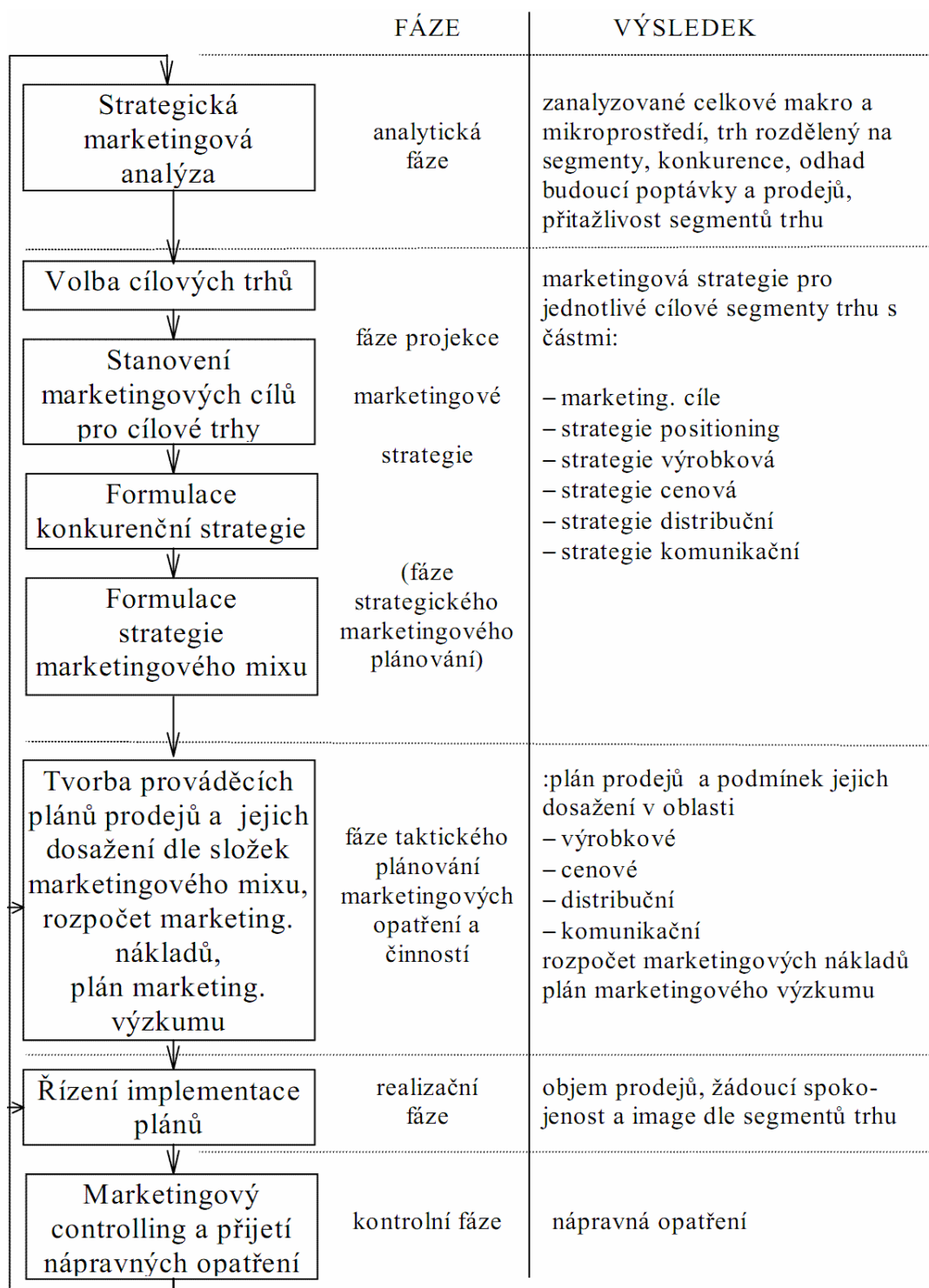
3.2 Nástroje marketingového systému řízení

Mezi nástroje marketingového systému řízení patří především systém plánování. Systematická příprava podnikového plánu, jehož součástí je i marketingový plán, se opírá o vstupní analýzu východisek, o prognózu vývoje situace, o stanovení cílů v daných činnostech, o přijetí strategického a operativního plánu, jeho realizace a kontrolu.

Strategické plány se zpracovávají většinou na 2 – 20 let, operativní na 1 – 2 roky. Kromě systému plánování má marketingový management možnost opírat se o zcela specifické nástroje, zejména:

- specifické nástroje tzv. marketingového mixu,
- specifické marketingové strategie. (24)

Při marketingovém systému řízení jsou nástroje využívány cílevědomě, v souladu s poznanými východisky, přijatými cíli, zvolenou strategií a v určité vzájemné vazbě a synchronizaci. Celkový systém řízení marketingového procesu a jeho základní komponenty znázorňuje níže uvedený obrázek (obr. 5).

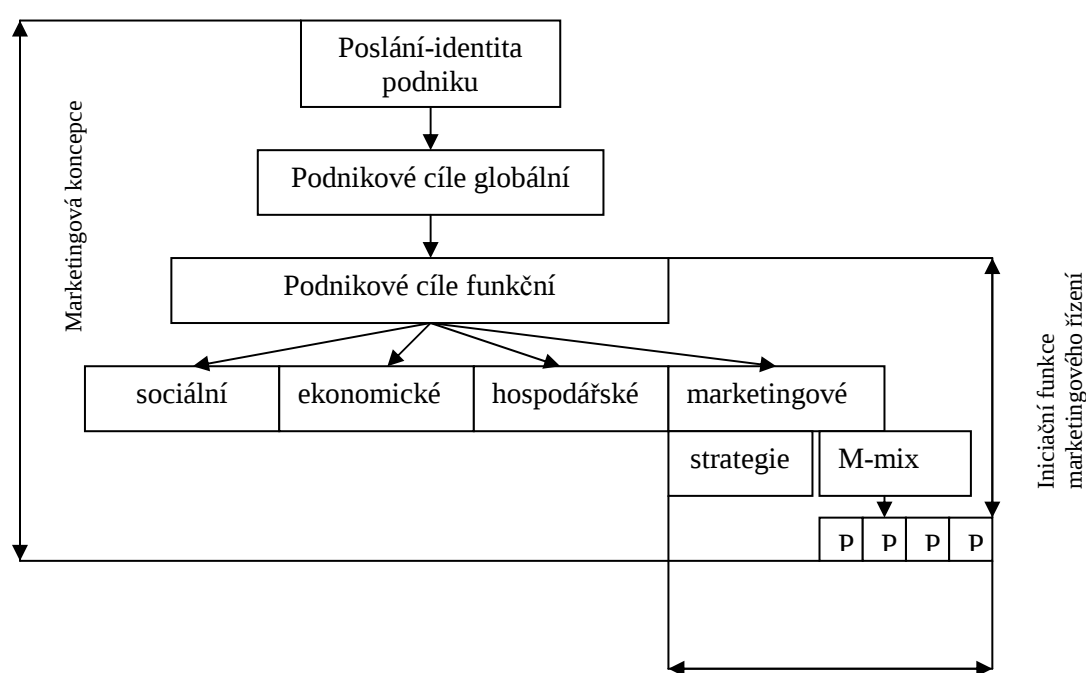


Obr. 5: Marketingový systém řízení (9)

3.2.1 Marketingové plánování

Osou marketingového systému řízení se stalo marketingové plánování, které je součástí celkového podnikatelského plánu.

Podniková marketingová koncepce ovlivňuje podnikové řízení jako celek, marketingový plán se pak soustřeďuje pouze na marketingové aktivity podniku na trhu. Tuto mnohostrannou úlohu a pojetí marketingu blíže objasňuje níže uvedený obrázek (obr. 6).



Marketingové plánování a činnosti

Obr. 6: Cílové řízení podniku a úloha v něm (22)

K označení čtyř nástrojů marketingového mixu se užívají z anglické terminologie symboly označující:

P = *produkt* = výrobek

P = *price* = cena

P = *place* = umístění

P = *promotion* = propagace, komunikace se zákazníkem

Levá – nejdelší úsečka znázorňuje celkový vliv marketingové koncepce na podnikové řízení, na formulaci jeho poslání i celkových cílů. Pravá úsečka naznačuje, že na základě situační analýzy může marketing iniciovat významné a nezbytné změny, např. ve struktuře a úrovni výroby, v personální politice, v cenové nebo i finanční politice. Vodorovná úsečka se pak týká konkrétního marketingového plánování a marketingových činností v podniku.

Plánovací proces se opírá o vstupní, tzv. marketingovou situační analýzu a sestává se z formulace marketingových cílů, ze stanovení příslušné marketingové strategie a poté z plánu marketingového mixu odpovídajícího dané strategii. Následuje realizace plánu a jeho kontrola. Těmito kroky ovšem celý postup nekončí. Neustálé změny na trhu vyžadují soustavné ověřování vývoje situace, zpřesňování nebo přijímání nových plánů atd. Podmínkou úspěchu všech kroků marketingového řízení jsou zpětné vazby mezi podnikem a trhem. (5)

3.3 Marketingové řízení

Klíčová rozhodnutí marketingu se uskutečňují na úrovni top managementu v rámci strategického plánování.

Marketingové řízení má tři fáze:

- plánování,
- realizace,
- kontrola.

3.3.1 Plánování

Hlavním účelem marketingového plánování je dospět k náležité součinnosti všech složek podniku ve složitém, silně proměnlivém, konkurenčním a často nepředvídatelném tržním prostředí.

V jeho procesu lze rozlišit tři základní kroky:

1. *Situační analýza* – analýza výchozího postavení podniku v daném marketingovém prostředí a analýza příležitostí a předpokladů podnikání.
2. *Stanovení marketingových cílů a formulování marketingových strategií* - nastiňujících cesty k dosažení stanovených cílů.
3. *Sestavení marketingových programů a vypracování rozpočtů* nákladů na krytí marketingových akcí.

Výsledkem marketingového plánování je marketingový plán.

3.3.1.1 *Situační analýza*

Provedením marketingové situační analýzy se začíná plánovací proces. Marketingová situační analýza je kritické, nestranné, systematické i důkladné zkoumání vnitřní situace podniku a šetření postavení podniku v daném prostředí s důrazem na analýzu trhu. Jejím prostřednictvím, na základě zhodnocení minulosti a současnosti, jsme schopni naznačit předpoklady pro budoucí vývoj. Pomáhá firmě najít její místo na trhu, v němž funguje a naznačit směr pro budoucí vývoj.

Vychází z popisu dosavadního vývoje a snaží se o odhad budoucího vývoje. Sleduje:

1. vývoj trhu, segmentů trhu, požadavky zákazníků,
2. vývoj prodeje, cen a zisků,
3. konkurenci a tržní podíly.

Představuje dva typy analýzy – interní a externí. Interní podmínky (které jsou do jisté míry z pozice podniku ovlivnitelné a kontrolovatelné) vypovídají o vnitřní situaci podniku. Patří sem např. know-how, značka, vnitropodniková struktura apod. Externí podmínky, které jsou z pozice podniku neovlivnitelné a nekontrolovatelné, silně ovlivňují podnikovou situaci. Aby byla situační analýza účinná, musí pokrývat všechny základní marketingové aktivity podniku, musí být komplexní. (10)

3.3.1.2 *Stanovení marketingových cílů*

Patří sem:

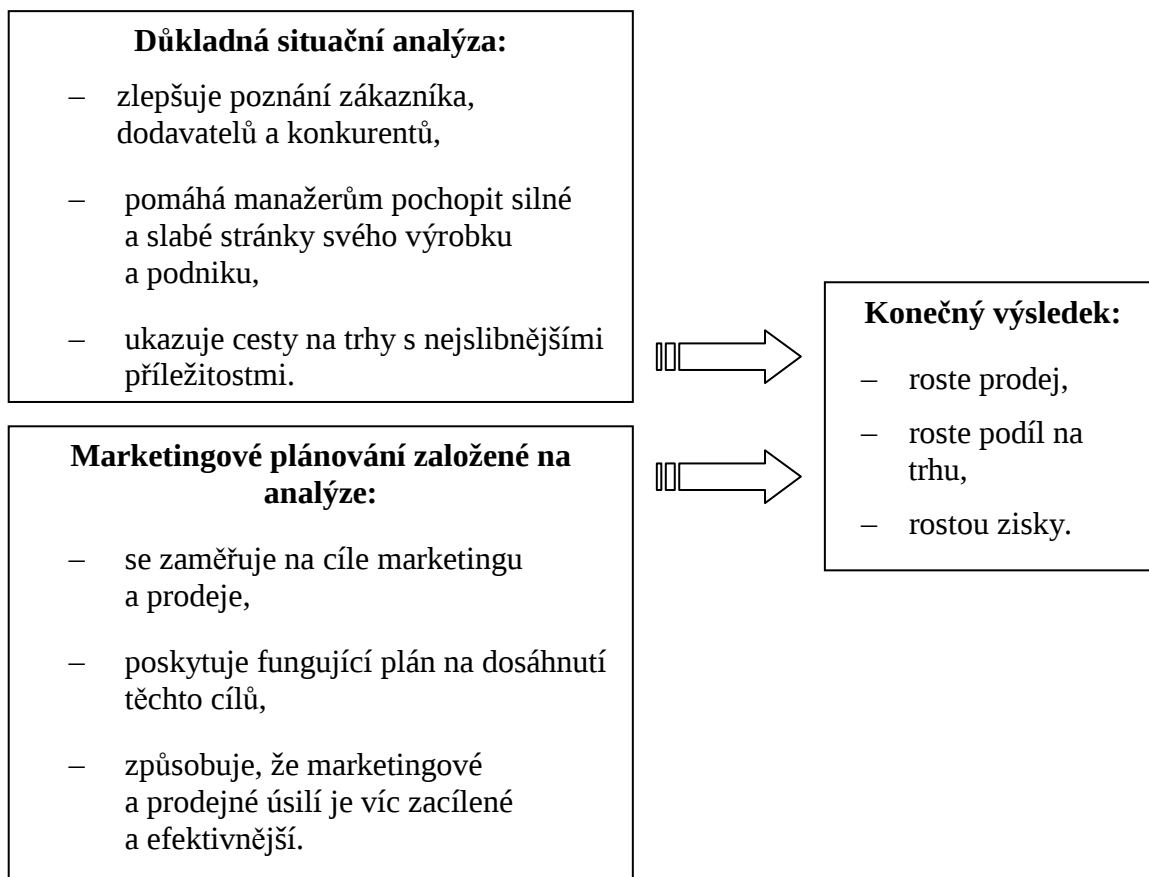
1. maximalizace zisků
2. zvýšení tržeb
3. zvýšení fyzického objemu prodeje
4. zvýšení tržního podílu
5. snaha o přežití

Cíle musí být hierarchicky uspořádané, slučitelné a realistické. Pro delší časový horizont určujeme obecnější cíle než pro krátký časový horizont.

3.3.1.3 *Marketingový plán*

Základem efektivního marketingu je precizně formulovaný marketingový plán založený na důkladném průzkumu. Dobrý marketingový plán je založený na analýze všech stránek tržové situace pro daný výrobek či službu, aby bylo možné identifikovat problémy a příležitosti související s prodejem výrobku. Na základě návrhů se vypracuje strategie řešení problémů a zlepšení současné situace. Nakonec se vypracuje koherentní akční plán vedoucí ke splnění cílů. (12)

Přínos a užitek marketingového plánu jako prostředku dosáhnutí podnikových cílů pro podnik je zobrazený na obrázku 7.



Obr. 7: Užitek marketingového plánu (11)

3.3.2 Realizace

Proces realizace spočívá v převedení marketingových programů do akcí, uskutečňovaných tak, aby bylo dosaženo plánem stanovených cílů.

Marketing musí být organizován a to podle:

- *marketingových funkcí*, nebo
- *výrobků*, nebo
- *zákazníků*, nebo
- *území*.

Předpokladem úspěšné realizace je zejména:

- odpovědnost konkrétních osob za realizaci plánu,
- přesné stanovení úkolů a zodpovědnosti,
- osobní prospěch z realizace,
- existence otevřené komunikace c organizací.

Následující obrázek číslo 8, kde je zobrazen vztah výběru marketingové strategie a její následné realizace, ukazuje, že i vhodně zvolená marketingová strategie musí být i vhodně realizována.

		Marketingové strategie	
		DOBŘE (vhodné)	ŠPATNÉ (nevhodné)
Marketingová realizace	DOBŘÁ (efektivní)	ÚSPĚCHY (dobré plány, dobrá realizace) Marketingový program vede k dosažení marketingových cílů.	POTÍŽE (špatné plány, dobrá realizace) Plány jsou špatné a je nezbytné přijmout určitá opatření.
	ŠPATNÁ (neefektivní)	POTÍŽE (špatná realizace, dobré plány) Realizace je chybná a je nezbytné přijetí určitých marketingových opatření.	NEZDARY (špatná realizace, špatné plány) Marketingový program je naprosto nevhodný a nevede k dosažení marketingových cílů.

Obr. 8: Marketingová strategie a její realizace (9)

3.3.3 Kontrola

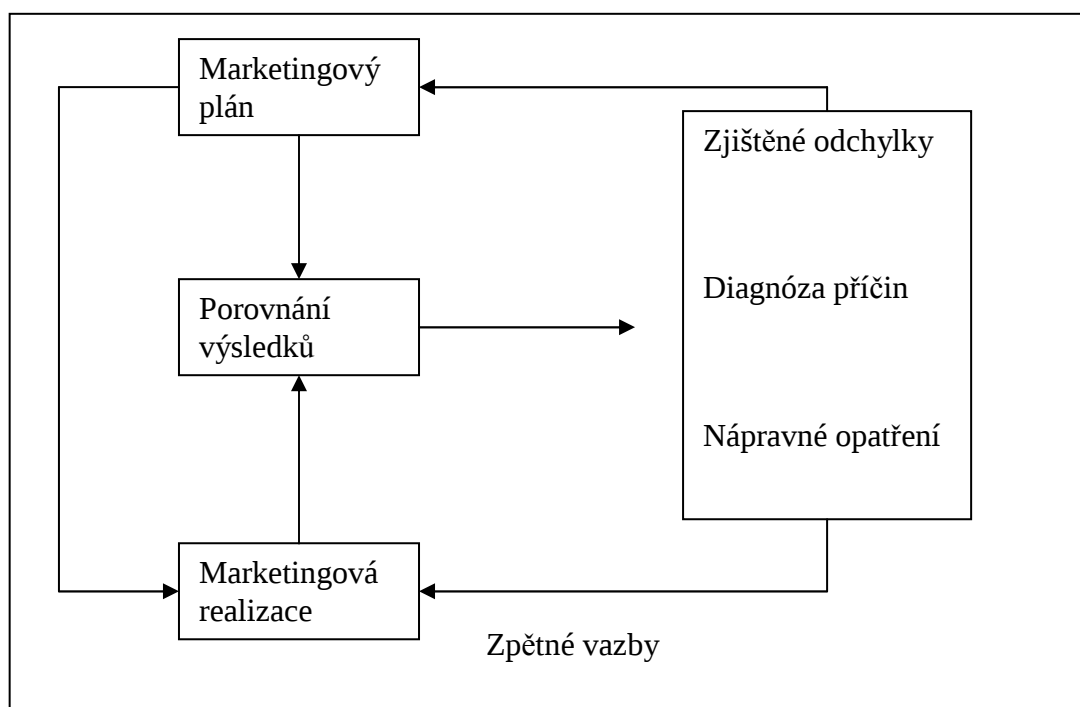
Podstatou kontroly, která představuje závěrečnou fázi marketingového řízení, je srovnávat dosahované výsledky marketingové činnosti s plánovanými cíli a v případě potřeby přijímat nezbytná opatření. Marketingová kontrola se zaměřuje zejména na plnění plánu, na ziskovost a na účinnost marketingové strategie.

Kontrola plnění plánu má za úkol zjišťovat, zda podnik dosahuje cíle, které byly stanoveny v plánu. Kontrola plnění plánu se uskutečňuje:

- analýzou prodeje,
- analýzou tržního podílu,
- analýzou marketingových nákladů,
- analýzou ziskovosti. (14)

Kontrola ziskovosti se zaměřuje na měření skutečného zisku, dosahovaného prodejem jednotlivých výrobků. Výsledky analýzy umožňují kvalifikovaně rozhodnout o rozšiřování, zachování, redukci nebo eliminaci specifických výrobků, skupin zákazníků nebo marketingových cest.

Kontrola marketingové strategie má za cíl čas od času přezkoumávat účinnost této strategie. Účelem revize marketingové strategie je zajistit, aby marketingové cíle, strategie a funkce byly optimálně přizpůsobeny existujícímu a prognózovanému marketingovému prostředí. Pro ilustraci těchto vazeb může sloužit následující obrázek číslo 9.



Obr. 9: Kontrolní etapa strategického marketingového procesu (9)

3.4 Komplexní analýza

Prvním krokem přípravy marketingového plánu je marketingová situační analýza nebo tzv. komplexní analýza. S její pomocí analyzuje podnik, trh, na kterém působí nebo chce působit, a jeho možné proměny v celkovém prostředí. K tomu využívá výzkumu trhu. Tento výzkum můžeme definovat jako souhrn všech aktiv, které zkoumají všechny jevy a vztahy na trhu a vlivy marketingových nástrojů na ně. Hlavně jde tedy o výzkum trhu, výrobků, distribučních cest, cen, chování zákazníka a marketingových komunikací.

Podnik pak posoudí svou pozici v konkurenčním poli, šance na trhu, i možná rizika, a to vše porovná se svými možnostmi. Analýza mu pomůže stanovit reálné cíle a optimální prostředky k jejich dosažení.

3.5 Analýza prostředí

Trh je podnikatelským prostorem podniku, který prodělává stále větší změny. Z vnějšího okolí jej ovlivňuje řada společenských, přírodních i technických

a technologických činitelů. Chce-li podnik přijmout strategická marketingová rozhodnutí, musí pochopit, k jakým proměnám je trh těmito vnějšími činiteli směřován.

Mezi nejvýznamnější vnější činitele patří:

- technický a technologický vývoj v oboru, vývoj požadavků na jakost,
- životní prostředí,
- politické a právní okolí, státní politika,
- ekonomické prostředí,
- podnikatelské struktury a jejich vývoj,
- demografické trendy a struktury,
- sociální a kulturní prostředí.

3.5.1 Technický a technologický vývoj v oboru, vývoj požadavků na jakost

Nelze pochybovat o tom, že technické vynálezy, resp. věda, výzkum a vývoj jako celek, rozhodující měrou ovlivnily současný způsob života na zeměkouli. Je natolik významný fenomén, že s jeho pomocí může člověk zásadně ovlivňovat svou vlastní existenci – buď k jejímu vlastnímu rozvoji, nebo i k likvidaci života na Zemi vůbec.

Hlavní technické a technologické skoky probíhají a stále rychleji pronikají k většině v daném oboru. Obvykle jde o souboj „buď anebo“, tzn., buď se přizpůsobím a investuji do nových technologií, nebo se prostě na trhu neudržím.

Kromě výrazných technologických skoků probíhají v každém oboru samozřejmě statisíce drobnějších inovací, které mohou nositele této inovace zvýhodňovat vůči konkurenci. Marketingová strategická orientace firmy musí proto vycházet ze soustavného sledování technického a technologického pokroku v daném oboru.

Technický a technologický vývoj spolu s konkurenčními tlaky zvedá zároveň požadavky na komplexní jakost produktů a odráží se tak i ve standardech jakosti.

3.5.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí odpovídá většinou určitému sledu hospodářských cyklů tržní ekonomiky. Tyto fáze představují vztah nabídky a poptávky, inflaci a zejména pak celkovou kupní sílu a chování účastníků trhu.

Při hodnocení určitých šancí na trhu se podnik musí zajímat např. o disponibilní příjmy a úspory cílových skupin, o vývoj globálních ukazatelů soukromé spotřeby a poptávky atd.

3.5.3 Podnikatelská struktura

Stavební společnost ABC, s.r.o. prodává své výrobky a služby jiným podnikům (např. dodávky materiálu, zařízení aj.) a proto musí sledovat, jak se vyvíjí potřeby, zaměření a tržní chování odběratelů.

Co se týče zákazníků (odběratelů) je složení ve společnosti následující:

- 65 % veřejných zakázek,
- 25 % získaných napřímo se soukromými investory,
- 5 % průmyslové stavby,
- 5 % např. ten kdo přišel v rámci předchozí výstavby se společností do styku, chce třeba postavit rodinný dům (většinou zakázka min. cca 10 mil. Kč).

3.5.4 Demografické trendy

Tyto trendy bezprostředně ovlivňují vývoj spotřeby na spotřebním trhu. Při marketingové tržní situační analýze je třeba vycházet zejména z analýzy vývoje počtu a struktury obyvatelstva podle různých znaků (pohlaví, vzdělání, zaměstnání aj.) a počtu a struktury domácností.

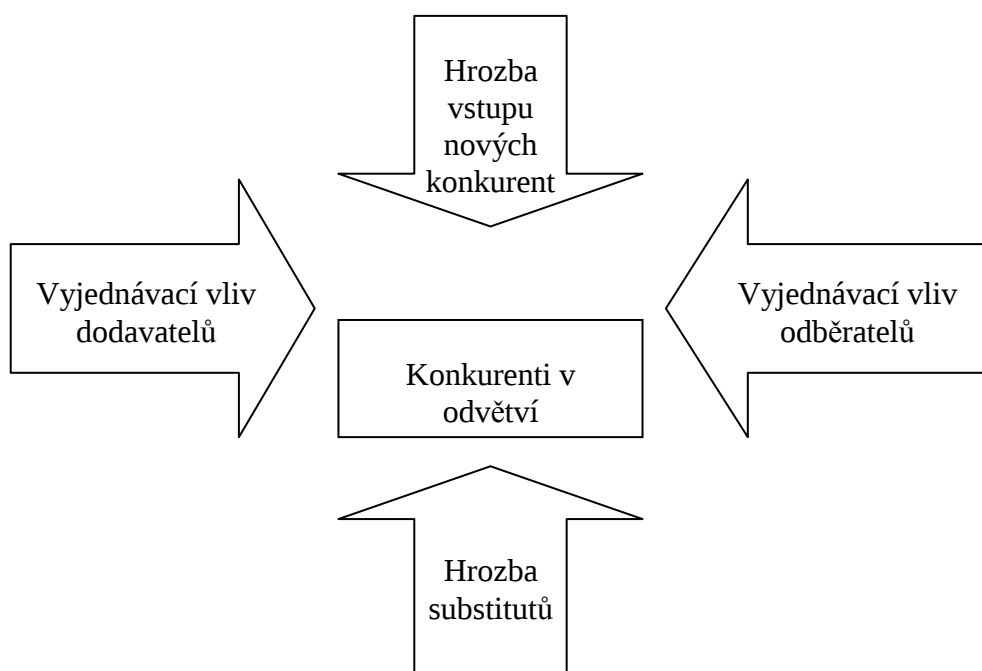
3.6 Analýza trhu

Firmy by neměly uvažovat jen o současných trzích. Je potřeba uvažovat i o jiných typech trhů podle úrovně dospělosti:

1. *Současné trhy* – potřeby zákazníků jsou uspokojovány, konkurence na tomto trhu je intenzivní a nově vstupující firmy se mohou setkat s obtížemi.
2. *Skryté trhy* – firmy jsou si vědomi potencionálních zákazníků, ale ještě nikdo nenabízí výrobek či službu uspokojující jejich potřeby. Vstup na tento trh je jednodušší, protože zde ještě neexistuje přímá konkurence.
3. *Vznikající trhy* – tyto trhy ještě neexistují, ale ze současných podmínek a trendů lze usuzovat na jejich vznik v budoucnu. (3)

3.6.1 Analýza odvětví

Odvětví můžeme definovat jako skupinu firem zásobujících určitý trh. Analýza odvětví je často spojována s Michaelem Porterem a jeho modelem pěti sil. (viz obr. 10).



Obr. 10: Model pěti sil (25)

Porterův model je především zaměřen na řešení otázky, jak konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost určitého trhu. Model vymezuje pět sil ovlivňujících přitažlivost trhu a ve vztahu k nim pět skupin ohrožení.

3.6.2 Analýza konkurence

Tato analýza je důležitou částí plánovacího procesu. Firma tak identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potencionální konkurenty. Analýza konkurentů slouží firmě k:

- pochopení konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům,
- pochopení minulých, současných, ale především budoucích strategií,
- předpovědi, jak konkurenti zareagují na naše marketingová rozhodnutí,
- předpovědi návratnosti budoucích investic aj.

Postup při analýze konkurentů:

1. Firma hlavně musí vědět, kdo jsou její konkurenti – přímí, současní a potencionální.
2. Když jsme identifikovali hlavní konkurenty, je nutné zhodnotit jejich schopnosti, cíle, strategie, silné a slabé stránky atd.
3. Nesmíme uvažovat o jednotlivých faktorech, ale pouze jako celku, neboť jen tak jsme schopni zjistit celkový vliv.
4. Navrhujeme případné strategie a aktivity, které nám pomohou získat konkurenční výhodu.

3.6.3 Analýza zákazníků

Nejprve je nutné zjistit, na jaký segment zákazníků se podnik zaměřuje. Zákazník nemusí být jen konečný spotřebitel výrobků či služeb, je to také obchodní partner, přes něhož se příslušný výrobek dostane ke konečnému spotřebiteli. Je zřejmé,

že dnes podniky nevytvářejí své výrobky pro celý trh, ale pro jeden či více konkrétních segmentů. Segmenty lze vytvořit podle mnoha hledisek. Mezi ně patří např.

Geografické faktory:

- místo bydliště, práce, region,
- počet obyvatel, hustota zalidnění aj.

Demografické faktory:

- věk,
- pohlaví,
- příjem (individuální mzda nebo příjem domácnosti),
- vzdělání, zaměstnání,
- typ bydlení (vlastní dům, podnájem),
- rodinný stav (svobodný/á, ženatý/vdaná, rozvedený/á, ovdovělý/á),
- počet dětí,
- cyklus rodiny (svobodní, mladí bezdětní manželé, mladí manželé s dítětem do 6 let, mladí manželé s nejmladším dítětem přes 6 let, starší manželé s dětmi, starší manželé bez dětí, staří a osaměle žijící lidé).

Psychografické faktory:

- životní styl,
- osobnostní charakteristiky,
- přístup (orientace na sociální záležitosti, peníze aj.),
- zájmy, koníčky, vkus, názory, ambice, členství v klubech aj.

V případě stavební společnosti ABC se jako relevantní jeví kombinace demografického a psychografického hlediska. Jsou nejen nejsnáze zjistitelné, ale také nejvíc vypovídající o přístupu k dané kategorii produktu.

Pokud by firma neměla žádné zákazníky, není důvod pro její existenci. Proto je velmi důležité si svých zákazníků vážit a náležitě o ně pečovat.

Na základě provedení situační analýzy může podnik pochopit své postavení v prostředí, které jej obklopuje, identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Pro tyto účely využijí následující analýzy:

- PEST analýza - analýza vnějších faktorů,
- SWOT analýza - analýza vnitřních faktorů, příležitostí a hrozeb,
- Porterova analýza - analýza konkurence,
- BCG matice - analýza portfolia výrobků.

3.6.4 PEST analýza

Aby se zjistilo co nejvíce potenciálních příležitostí a hrozeb ze všech stran, je možné uplatnit jednoduchou pomůcku – tzv. *PEST analýzu*, která zkoumá okolí firmy z hlediska:

- *politicko-právního* (politické prostředí se podílí na fungování ekonomiky, ovlivňuje zákony a kontrolu jejich dodržování),
- *ekonomického* (vývoj ekonomiky silně ovlivňuje nejen situaci podniků, ale i kupní sílu obyvatel a strukturu jejich výdajů),
- *sociálního* (např. velikost populace, věková struktura obyvatel a její změny, životní styl a životní úroveň, hodnoty a postoje lidí),
- *technicko-technologického* (je třeba zkoumat technologické podmínky v daném oboru, přizpůsobovat se novým technologiím a investovat do technického rozvoje aj.).

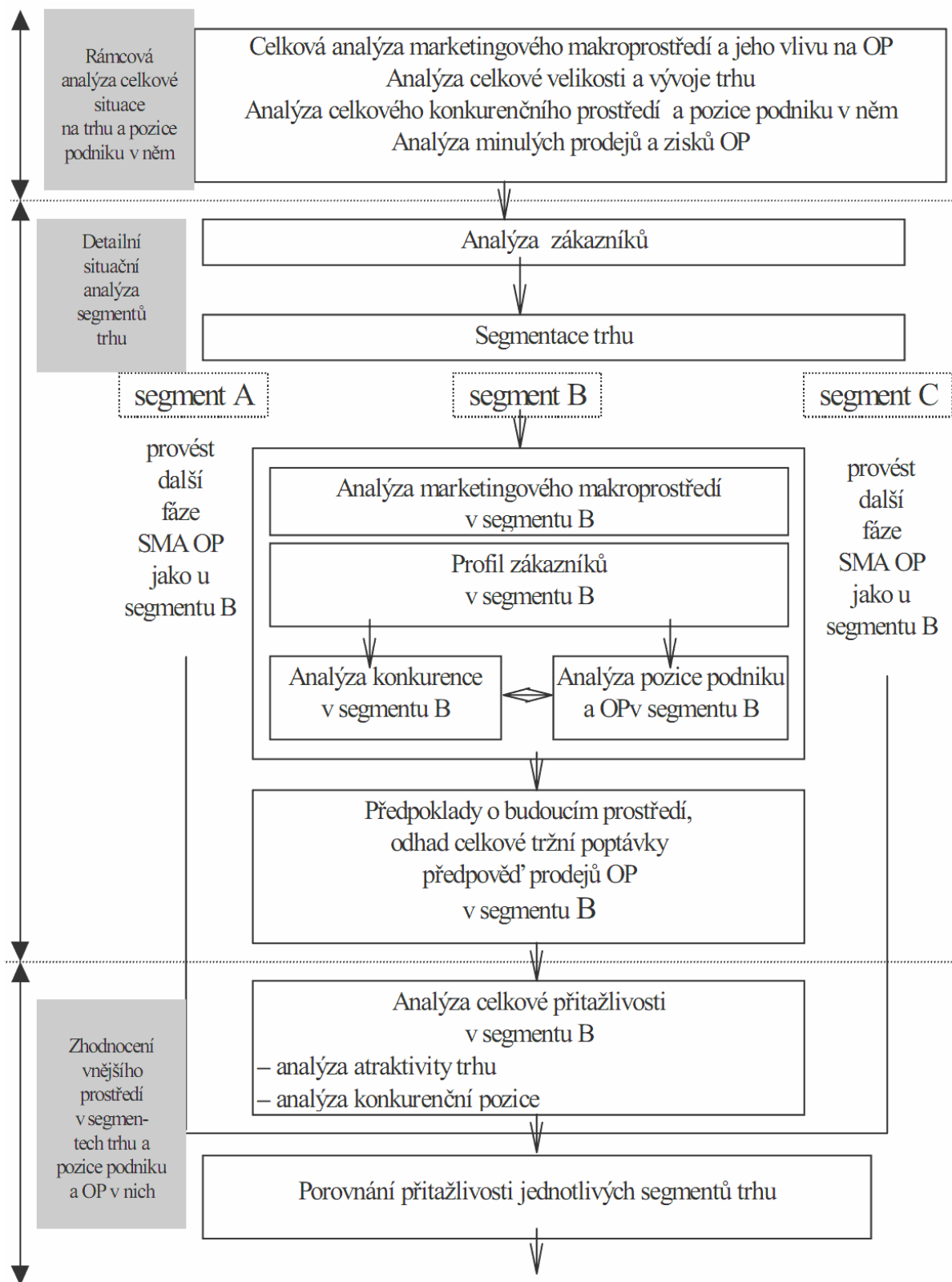
3.7 Strategická analýza

V rámci této kapitoly se zabývám strategickou analýzou, jejím mikroprostředím, makroprostředím aj. Strategická marketingová analýza je tvořena dílčími etapami, které na sebe logicky navazují a vytvářejí jednotný systém, jehož prvky jsou zachyceny na obrázku 11. (17). V neposlední řadě poukazuji také na metody, jakými lze zajistit a posoudit využití jednotlivých zdrojů v podniku. Mezi ty nejznámější patří např. SWOT analýza a Porterova analýza.

V zásadě se vyskytují 3 skupiny problémů: na jakém trhu podnik působí tj. zda je rostoucí či klesající, jaký je dopad celkové ekonomické konjunktury v domácí ekonomice, jelikož tento stav ovlivňuje kupní sílu a třetím aspektem je otevřenost trhu. Ke zjištění souvislostí mezi podnikem a jeho okolím je nutné analyzovat vnější faktory působící na podnik a pak je konfrontovat se zdroji a schopnostmi podniku. Tuto analýzu, která se snaží identifikovat a ohodnotit všechny relativní faktory, které mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii podniku, nazýváme strategickou analýzou.

Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky pro identifikaci vztahů podniku a okolí, těmito technikami jsou zejména:

- analýza makrookolí,
- analýza mikrookolí,
- analýza konkurenční síly,
- analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. (16)



Obr. 11: Fáze procesu strategické marketingové analýzy (17)

3.7.1 Analýza makrookolí

Makrookolí představuje celkový politický, sociální, ekonomický a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Stavební společnost ABC si sama nemůže bezprostředně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však na něj aktivně reagovat a přizpůsobit se a připravit se na jeho další možný vývoj. (21)

K analýze makrookolí může být použita PEST analýza, tedy analýza dílčích faktorů makrookolí. Těmi jsou prvky politické a legislativní, ekonomické charakterizované stavem ekonomiky, sociální a demografické a technické a technologické faktory. Jejím základním úkolem je najít oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadnout možný vývoj těchto oblastí. (21)

Další možností jak identifikovat vnější okolí podniku je analýza globalizačních trendů, která předchází volbě vhodné globální strategie. Pro ni lze použít metodu „4 C“.² Obdobně jako PEST analýza obsahuje další relevantní faktory působící v okolí podniku seřazené do skupin zákazníci, náklady, národní specifika a globální konkurence. (16)

3.7.2 Analýza mikrookolí

Mikrookolím podniku nazýváme okolí, v jehož podmínkách podnik bezprostředně operuje a na kterých se svou činností také aktivně podílí. V tomto případě se jedná o odvětví – stavebnictví, je to odvětví, ve kterém je podnik účastněn, a které je charakterizováno jako celková skupina podniků nabízející na trhu stejné služby. Hranice odvětví jsou velice těžko rozpoznatelné definované jen nahraditelností nabídky nebo poptávky a proto jsou jen věcí úsudku a zvažování účelu a souvislostí analýzy.

Do analýzy mikrookolí patří zejména:

- základní charakteristiky odvětví,
- struktura odvětví,
- mapa konkurenčních skupin,
- charakter životního cyklu odvětví,

² Metoda nazývaná podle anglických označení skupin faktorů, na nichž je metoda založena: Customers – zákazníci, Countr. – Národní specifika, Cost – náklady, Competitors – konkurence

- hybné změnotvorné síly,
- analýza konkurenčních sil,
- klíčové faktory úspěchu,
- atraktivita odvětví,
- analýza konkurence. (16)

3.7.3 Analýza konkurenční síly

Konkurenční síly jsou významnou součástí okolí podniku a mají na něj největší vliv. Zahrnují v sobě konkurenční pozici podniku, strukturu zákazníků, pověst mezi věřiteli, dodavateli i schopnost přilákat nové pracovníky. Tato analýza je orientována především na rozbor konkurenční situace, konkurenčních tlaků a jejich situace a intenzity a akce a reakce konkurentů.

Ke komplexnímu zpracování veškerých faktorů působících jako konkurenční síly významně přispěl M. Porter svým modelem pěti sil, který je nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Těmi pěti silami jsou:

- rivalita mezi konkurenčními silami,
- hrozba substituce výrobků,
- hrozba vstupu potencionálních konkurentů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla kupujících.

Souhrnné působení těchto sil určuje intenzitu konkurence v odvětví a zároveň rozhoduje o úspěšnosti podniku. (16)

3.7.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Strategie podniku musí reagovat nejen na podmínky dané odvětvím a celkovým stavem vnějšího podnikatelského okolí ale musí také brát v úvahu vlastní situaci v podniku na jeho silné a slabé stránky vycházející ze zdrojů a schopností

podniku. Analýza těchto vnitřních faktorů pak představuje celkový audit či diagnózu výchozí situace podniku.

Výchozím bodem takové analýzy by měla být klasifikace všech zdrojů, kterými jsou hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje. Schopností je pak způsobilost podniku tyto zdroje účelně a efektivně využívat.

3.7.5 SWOT analýza

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy. (18)

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin (tj. faktory vyjadřující „silné nebo slabé“ vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující „příležitosti a hrozby“ jako vlastnosti vnějšího prostředí).

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Zkratka SWOT vznikla z počátečních písmen příslušných anglických termínů:

STRENGTHS – silné stránky – neboli přednosti podniku (schopnosti, dovednosti), které významně ovlivňují postavení podniku na trhu. Jsou to odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje) zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejvítanějšími silnými stránkami jsou takové, které je těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk, čili znamenají konkurenční výhodu. Mezi silné stránky podniku patří: kvalitní služby, tradice značky, kvalifikovaní zaměstnanci, kvalitní management, fungující servis a jiné.

WEAKNESSES - slabé stránky – znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu. Mezi slabé stránky podniku můžeme

zařadit nekvalitní služby či výrobky, pouze dvouleté fungování podniku na trhu, zadluženost podniku, nemotivovaní zaměstnanci, slabá reklama aj.

OPPORTUNITIES – příležitosti – představující takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Aby mohl podnik příležitosti využít, musí je nejprve identifikovat. Jako příležitost můžeme označit například neexistenci konkurence nebo snadný vstup na nové trhy. Jedna z příležitostí společnosti ABC je např. lepší reklama, na základě které bude podnik více vidět a to přinese větší množství nových zákazníků.

THREATS – hrozby (ohrožení) - je to výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Jako hrozba může na podnik působit nově přichozí konkurent či vlastní snižující se konkurenceschopnost.

3.7.6 Bostonská matice portfolio

Jde o matici Bostonské konsultační skupiny (Boston Consulting Group) z USA. Tato matice člení produkci na čtyři skupiny podle dvou kritérií.

Na kolmé ose je zachycen trend růstu trhu (rozšíření trhu nebo rozšíření podnikání), na vodorovné ose pak podíl firmy na trhu (dnes se užívá spíše označení relativní konkurenční postavení, pozice na trhu). Zjistilo se však, že firma může mít na trhu malý podíl, přitom může zauímat zde dominantní postavení, protože její produkty dosahují nejvyšších prodejních cen a tím i největšího podílu na trhu obratu mezi všemi konkurenty (20). Obě osy jsou rozděleny na dvě části – vysoký a nízký.

Každý výrobek lze zařadit do jednoho ze čtyř polí. Problémem je stanovení kritérií, kdy výrobek zařadit do pole vysoký a kdy do pole nízký. Je nutno toto přesně definovat. Hranicí může být např. 10 % u obou kritérií.

Vznikají tak kombinace:

- | | |
|------------------------------------|---|
| • vysoký/vysoký: hvězda | Star = vysoký podíl na trhu, který rychle roste |
| • vysoký/nízký: dojná kráva | Cash Cow = vysoký podíl na trhu, rostoucí pomalu |
| • nízký/vysoký: otazník | Question = nízký podíl na rychle rostoucím trhu |
| • nízký/nízký: hladový pes | Dog = nízký podíl na trhu, který roste jen pomalu |

Za ideálního stavu by mělo být portfolio produktů vyvážené. Měl by v něm být zastoupen dostatečný počet dojných krav, které produkují kapitál pro investice do dnešních hvězd a budoucích hvězd (otazníků, které byly vybrány pro další zdokonalení). V portfoliu by mělo být zastoupeno nejméně hladových (bídnych) psů. Pro mnohé firmy je to velmi obtížný úkol, protože jejich počet hvězd je příliš malý, počet krav malý a počet psů příliš velký.

Zanedbávání vytváření hvězd je vážným nedostatkem při podnikání a znamená vážnou hrozbu pro existenci podniku vůbec. (19)

3.7.7 Porterova analýza

Soupeření mezi jednotlivými konkurenty není v oboru recyklace stavební suti příliš velká. Jedná se zejména o konkurenci cenovou. Také vstup nových konkurentů je značně limitován nutností poměrně vysokých počátečních investic. Vyjednávací síla kupujících je zde nižší v důsledku menšího počtu těchto podniků v regionu a jsou tak omezováni vzdáleností od recyklačního střediska, tedy náklady na přepravu.

Také vyjednávací síla dodavatelů stavebního odpadu je omezována vzdáleností, tedy opět přepravními náklady. Navíc vzhledem k ochraně životního prostředí je recyklace stavební suti preferována před ukládáním na skládkách. Převážně orgány veřejné správy preferují tento způsob likvidace. Vzhledem k výrazné finanční

výhodnosti a dostupnosti recyklovaného materiálu je hrozba nahrazení jiným materiálem velice nízká. (15)

4 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole popíši současnou situaci podniku ABC, s.r.o., představím ji, její zaměstnance, investice, propagaci aj. Dále její marketingový plán a marketingový mix. Je to z toho důvodu, abych na závěr mohla firmě poradit popř. pomoci zlepšit její situaci a navrhnout určitá doporučení.

4.1 Představení společnosti

Stavební společnost ABC, s.r.o. funguje na trhu od roku 2006, čili je na trhu teprve třetím rokem. Společnost sídlí v Olomouckém kraji. Firma provádí veškeré stavební práce, rekonstrukce a modernizace, půdní vestavby, výstavba inženýrských sítí, zajišťování inženýrské činnosti, provádění zemních prací aj.

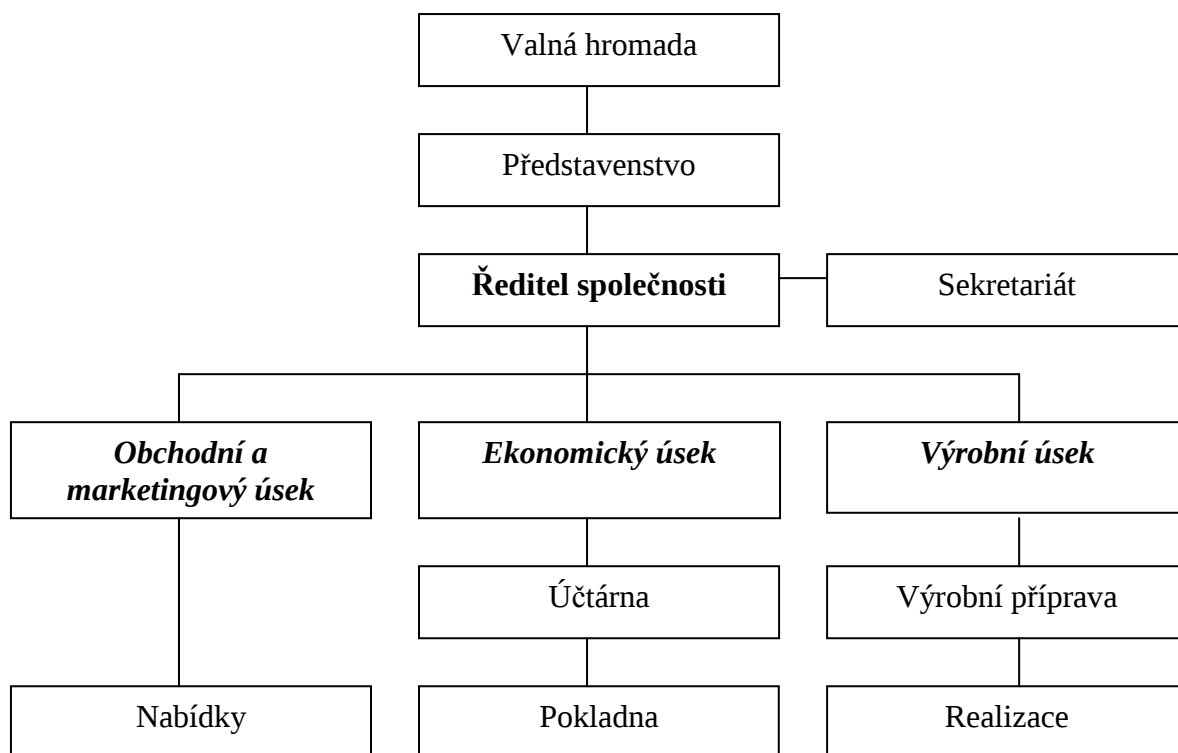
4.1.1 Informace o společnosti

- dobré jméno, záruka kvality, dodržování dohodnutých podmínek realizace,
- komplexní činnost, projektové a inženýrské služby, odbornost vlastních pracovníků, důsledný výběr dodavatelů, finanční stabilita společnosti aj.

4.1.2 Hlavní předmět podnikání

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- zprostředkovatelská činnost, mimo činnosti nevyžadující zvláštní povolení,
- nákladní doprava, pronájem a půjčování věcí movitých,
- správa a údržba nemovitosti,
- projekční činnost (projektování staveb aj.).

4.1.3 Organizační struktura



Obr. 12: Organizační struktura stavební společnosti ABC (vlastní zpracování)

Organizační strukturu tvoří tři organizační úseky (viz organizační schéma) ekonomický, obchodní a marketingový a výrobní. V čele každého úseku stojí příslušný vedoucí daného úseku. Vedoucí úseků všech stupňů stanovují pravomoci a odpovědnosti pro jednotlivá podřízená funkční místa a to formou popisů pracovních funkcí, která jsou specifikována v organizačním řádu.

Všechny úseky se nacházejí v provozovně společnosti ABC, odkud je řízen veškerý provoz. Oddělení zásobování a prostory pro stroje a stavební mechanizaci se nachází v nově vybudovaném areálu v průmyslové zóně, kde jsou taktéž umístěny sklady stavebních materiálů. Jednotlivá hospodářská střediska jsou rozmístěny převážně v Olomouckém kraji.

4.1.4 Zaměstnanci

Stavební společnost ABC zaměstnává vysokoškolské pracovníky pro vrcholový management, dále pracovníky se středním vzděláním – výroba, obchod, administrativa.

Společnost zaměstnává průměrně 140 pracovníků, z toho 19 THP (technicko-hospodářských pracovníků - stavbyvedoucí, mistři), 79 HSV (hrubá stavební výroba - zedníci, pomocníci aj.), 31 PSV (přidružená stavební výroba – vodaři, tesaři, klempíři, zámečníci aj.), 10 pracovníků na úseku dopravy a stavební mechanizace a jednoho skladníka.

Společnost staví na vysoké odbornosti vlastních pracovníků a důsledném výběru ověřených dodavatelů.

4.1.5 Výrobní program firmy

Firma využívá kvalitních dodavatelů, nabízí kvalitní služby s cíleným efektem a to především uspokojit potřeby zákazníka.

Výrobním sortimentem společnosti ABC jsou především stavby, rekonstrukce, výstavba inženýrských sítí, projekční činnost aj.

4.1.6 Propagace

Společnost ABC propaguje své služby prostřednictvím reklamních kampaní. Mezi ně patří např. nahodilé reklamy v novinách, v rádiu, na internetu a propagační letáky. Firma 1x ročně navštěvuje stavební veletrh v Brně na výstavišti a v Praze. Tento veletrh se koná každý rok v měsíci duben. Letošní stavební veletrh 2009 se konal ve znamení energeticky úsporného stavění.

4.1.7 Investice podniku

Celkové investice stavební společnosti ABC za minulý rok 2008 byly odhadnuty na cca 55 000 000,- Kč. Firma se rozhodla postavit novou výrobní halu z důvodů navýšení výrobní kapacity (původní cena této investice byla přibližně 20 000 000,- Kč). Dále firma potřebovala koupit několik výrobních zařízení a pomocných strojů.

Plánované investice v podobě nákupu dopravních prostředků jak nákladních, tak i osobních, bude podnik realizovat pomocí finančního leasingu. Tento typ financování je pro podnik výhodný, protože peníze bude splácet po dobu určenou v leasingové smlouvě (obvykle 3 – 5 let), tudíž nemusí veškeré finance určené k nákupu investovat hned.

4.2 Marketingový plán

V marketingovém plánu nastíním jednotlivé analýzy, které jsem v práci využila – jsou to Porterova analýza, SWOT analýza a Bostonská matice, které se týkají stavební společnosti. Tyto analýzy nám pomohou zajistit a posoudit využití jednotlivých zdrojů v podniku.

4.2.1 Porterova analýza

Vyjednávací síla odběratelů je velká, ale i přesto se společnosti podařilo získat si zákazníky. Tato síla odběratelů je velmi vysoká, protože existuje mnoho konkurentů zabývajících se stavební činností.

Vyjednávací síla dodavatelů je dobrá, protože společnost i za tak krátkou dobu, co působí na trhu, má vybudované dobré dodavatelské vztahy.

Stavební společnost ABC bohužel není jedinou společností v blízkém okolí, která se zabývá stavební činností, proto se může obávat velké konkurence.

4.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza představuje kombinaci dvou analýz, **S - W** a **O - T**. Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. (18)

Mezi silné stránky podniku můžeme řadit:

- vysoká flexibilita při vyřizování zakázek,
- znalost vyspělých technologií a stavění a materiálně technické vybavení k jejich provádění,
- nízké výrobní náklady,
- dobře zajištěný servis a poradenská činnost,
- podnikavost, dobrá pracovní morálka.

Mezi slabé stránky podniku patří:

- klesající počty kvalifikovaných řemeslníků a učňů,
- vysoké náklady na provoz,
- problémy s platební schopností odběratelů,
- nízká společenská prestiž stavebnictví související s malou atraktivností pracovního prostředí,
- nedostatečná míra recyklace materiálů a jejich využívání, neefektivní způsoby nakládání s odpady,
- málo známá firma – slabá reklama (firma působí na trhu teprve třetím rokem).

Mezi příležitosti podniku patří:

- možnost zahájení staveb větrných elektráren,
- příležitost ke stavbám v jiných regionech,
- obsáhlý zásobník práce, včetně zahraničních investic v tuzemsku,
- růst počtu investorů ze zahraničí,
- větší počet nových zakázek,
- lepší reklama.

Mezi hrozby podniku patří:

- zvýšení cen vstupních materiálů,
- rostoucí vliv konkurence stavebních podniků,
- nedostatek pracovních sil v důsledku snížení zájmu o učební obory zaměřené na stavební výrobu.

4.2.3 Bostonská matice

Bostonská matice nastiňuje charakteristiky a významy jednotlivých kvadrantů. Kvadrant hvězdy charakterizuje finanční prostředky podniku, zkušené pracovníky a konkurenci. Význam dojně krávy je charakterizován pozorností na náklady, propagaci aj. Otazník vystihuje potřebu investic do nezbytných služeb a rychlé zvýšení podílu na trhu. Bídny pes se vyznačuje eliminací značných ztrát a snahou o přesunutí finančních zdrojů do úspěšnější skupiny výrobků a služeb.

Tabulka č. 1: Charakteristika a význam kvadrantů BCG-portfolia (19)

Název	Charakteristika	Význam
HVĚZDA	Inovované výrobky s výraznou marketingovou konkurenční výhodou. Fáze růstu výroby nebo raná fáze zralosti produktu. Vysoký podíl na trhu.	Vyžadují silnou komunikaci a podporu. Cena a zisk jsou vynikající, ale jsou potřebné finanční prostředky na běžné výdaje. Vysoký podíl na trhu potvrzuje existenci tvořivých a zkušených pracovníků v přípravě a ve výrobě. Konkurence intenzivně sleduje vývoj a čeká na vhodný okamžik.
DOJNÁ KRÁVA	Zatím úspěšná, přináší zisk, ale postupně se projevuje tlak na cenu. Na trhu jsou výrobky této skupiny poměrně známé. Buď již bylo dosaženo bodu návratnosti investic, nebo tomu tak brzy bude.	Je nutno velmi ostražitě sledovat vývoj nákladů. Mimořádnou kontrolní pozornost vyžadují reklamní akce s akcentem na náklady s tím spojené, spíše klást důraz na nikoliv plošnou podporu prodeje. Tok finančních prostředků je kladný a musí být orientován ve vhodném poměru na výzkum a vývoj a vytvoření hvězdy a dalšího následníka.
OTAZNÍK	Podíl na trhu je relativně nízký, Za určitých předpokladů lze předpokládat možnost jeho růstu.	Potřeby zvýšených investic do těch služeb, u nichž lze předpokládat následnou úspěšnost. Musí být velmi intenzivně propagovány, tak aby se zvýšil rychle stupeň jejich známosti na trhu. Důležité je relativně rychle zvýšit podíl na trhu, tak, aby se mohly projevit jako hvězdy.
BÍDNÝ (HLADOVÝ) PES	Jedná se buď o včerejší dojnou krávu, nebo o služby či výrobky, které si nikdy nezískají významnější podíl na trhu, a to i za poměrně dobrých podmínek.	Minimalizovat investice do výrobních kapacit a do procesu komunikace. Pokud je to možné zvýšit cenu tak, aby se alespoň zčásti eliminovaly značné ztráty. Urychleně drasticky snížit výrobu a materiální a finanční zdroje přesunout do úspěšnější skupiny výrobků a služeb.

4.3 Marketing a stavební firma ABC

V porovnání s průmyslem je stavební výroba téměř vždy individuální. Stavby se totiž nevyrábějí do zásoby (to znamená, že se stavba začíná realizovat až v okamžiku, kdy známe investora), působí na ni klimatické vlivy, manuální náročnost, spojení s pozemkem aj.

Stavební trh se značně liší od klasických trhů s komerčními produkty. Zatímco komerční produkt je ve své podstatě vyráběn pro anonymního zákazníka, většina stavebních zakázek je vyráběna pro konkrétního zákazníka, tedy pro zákazníka, jehož požadavky, vlastnosti a preference jsou přesně stanoveny před začátkem samotné stavby.

Z hlediska marketingu je třeba odběrateli věnovat velkou pozornost a to z důvodu že stavební dílo je velice finančně náročné a veškeré náklady nese odběratel. Na rozdíl od nákupu třeba běžných věcí nebo věcí „denní spotřeby“, stavební dílo kupuje odběratel většinou jednou nebo několikrát za život. Pro naši stavební firmu znamená získání zakázky ve větším finančním objemu často práci na několik měsíců nebo i let.

Pro svoji vysokou individuálnost vyžaduje stavba vždy speciální a vysoce soustředěnou přípravu stavební firmy. Veškerá výroba na staveništi musí být uspořádána. Toto uspořádání závisí na druhu stavby, na použitých technologiích, okolních vlivech (počasí) aj. Drtivá část výroby probíhá přímo na staveništi, a to z důvodu svých technologických omezení, tzn., že neexistuje distribuce díla jakožto výrobku k zákazníkovi. S ohledem na složitost stavby je celý proces velmi náročný na organizaci (dodávka materiálu, organizace pracovníků, součinnost firmy s projektantem, dozorem na stavbě atd.).

Je také velmi důležité říci, že stavba hodně závisí i na počasí, protože probíhá pod otevřeným nebem. Proto je třeba si uvědomit značnou náročnost realizace v závislosti na ročním období a klimatických podmínkách.

4.4 Marketingový mix společnosti ABC

Marketingový mix je souhrn či spojení čtyř základních marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých cílů. Součástí marketingového mixu je tzv. „4P“:

- product (výrobek) – uspokojuje potřeby zákazníka,
- price (cena) – hodnota výrobku pro zákazníka,
- promotion (propagace) – komunikace se zákazníkem o výrobku,
- placement (distribuce) – přemístění výrobku od výrobce k zákazníkovi.

4.4.1 Product/Service

Zaměřuje se na kvalitu nabízeného produktu nebo služby. Průzkumem trhu zjišťuje, jaké produkty a služby očekává náš potenciální zákazník a podle toho se přizpůsobuje plán výrobního programu.

Stavební firma menší velikosti musí svým dobrým jménem, referencemi od ostatních zaručovat potenciálnímu zákazníkovi kvalitu, záruky i životnost. Další požadavky, jako je např. pozemek si zajišťuje zákazník ve většině případů sám.

Společnost ABC je samozřejmě ochotna zákazníkovi nabídnout i jiné služby jako jsou: projektová dokumentace, cenové nabídky např. na okna, dveře nebo dokonce vyřízení veškerých náležitostí, které jsou zapotřebí před začátkem stavby (např. podání návrhu na katastrální úřad aj.)

4.4.2 Place

Každý produkt se dobře prodává na správném místě, při správné příležitosti, nebo ve správný čas. Proto je velmi důležité kde a jak se produkt prodává. Ve stavební společnosti ABC existují tři možnosti, jak může firma získat zakázku.

4.4.2.1 *Běžná reklama v médiích, novinách aj.*

Prvním zdrojem zakázek je reklama, která je rozhodujícím nástrojem komunikačního mixu. V současné době firma využívá následujících komunikačních prostředků:

- internet,
- tištěná inzerce,
- reklamní spoty a rozhlas.

4.4.2.2 *Soukromí investoři*

Druhým zdrojem zakázek ve firmě jsou domácí, ale i zahraniční investoři, kteří k nám přicházejí s určitou představou (např. o stavbě, realizaci aj.) o svém investičním záměru.

4.4.2.3 *Aktivní komunikace se zákazníkem*

Firma ABC se sama aktivně snaží vyhledat zákazníka. Firma vstupuje do volného tržního prostoru a pomocí svých marketingových nástrojů si mapuje tržní segmenty a vyhledává tak stavební příležitosti.

4.4.3 **Promotion**

Tato prezentace musí být správně zacílena na potenciální zákazníky. Podle cílové skupiny se musí zvolit správná forma marketingového komunikačního mixu, který obsahuje: podporu prodeje, reklamu aj.

Většina autorů překládá slovo „Promotion“ různým způsobem, obvykle ale termínem komunikační mix. Podstata komunikace neleží pouze v technice reklamy, způsobu nabídky a formách prodeje, ale v pochopení psychologických a sociologických stránek v chování potenciálního zákazníka, firmy i konkurence.

Ve stavebnictví hrají významnou úlohu referenční stavby, které firma už realizovala, napomáhají tak k zviditelnění se. Další způsoby, kterými se může firma předvést, jsou např:

- informace o průběhu v médiích,
- širší účast na veletrzích a výstavách,
- publikace článků o úspěších firmy,
- sponzoring kulturních akcí,
- grafické označení firemních vozidel nebo na vozech hromadné dopravy.

To vše může firmě pomoci se dostat do podvědomí všem subjektům působících na stavebním trhu a především investorům. Jedná se tedy především o systematickou tvorbu a udržování si dobrého jména vůči investorům, budování a udržování kontaktů, vybudování respektu konkurenčních firem a v neposlední řadě o tvorbu image podniku vůči orgánům státní správy i široké veřejnosti.

V podniku není vytvořen samostatný marketingový útvar, veškerá rozhodnutí o propagačních aktivitách spadají do kompetencí obchodního oddělení. Podnik intenzivně spolupracuje s reklamní agenturou, která přináší návrhy na reklamní akce. V případě schválení se agentura stará i o jejich realizaci.

To společnosti ABC umožňuje realizovat komunikační mix na vyšší úrovni a s nižšími náklady než při vytvoření vlastního marketingového oddělení.

4.4.4 Price

Úkolem není dodávat na trh špičkové výrobky, ale takové výrobky, které mají nejvyšší poměr užitné hodnoty a ceny. Je třeba umět správně identifikovat našeho zákazníka a cenu nastavit podle jeho očekávání.

Tvorba cen je v podniku zaměřená především na objem. Hlavním cílem podniku je maximalizace tržního podílu, toho se podnik snaží dosáhnout jednak udržením si stávajících zákazníků a jednak získáváním nových zákazníků od konkurence.

Chceme-li však působit v roli lídrů na trhu a chceme-li se odlišit od konkurence (která má stejně dobré reference a goodwill) musíme našemu zákazníkovi nabídnout variabilitu ve způsobu stanovení ceny.

Zákazník se po celou dobu životnosti stavby od přípravy vlastního investičního záměru až pro jeho případnou revitalizaci, či nahrazení starého objektu (demolici), zajímá o jediné – kolik to bude stát!

Odpovědět na tuto otázku je nejtěžší hned na začátku, kdy má zákazník minimum informací o stavbě, ale potřebuje znát alespoň přibližnou cenu, protože stojí před rozhodnutím investovat (často značné finanční prostředky). Zákazníka zajímá návratnost těchto investic, odůvodnění výše těchto investic, popř. provozní náklady budovy aj.

4.5 Analýza současného stavu propagace

Stavební společnost ABC v současné době využívá komunikační prostředky pouze pomocí internetových stránek, tištěné inzerce a rozhlasového spotu v rádiu Haná.

Mám-li zhodnotit reklamní činnost firmy, musím jednoznačně říci, že reklama je velmi nedostatečná. S ohledem na to, že firma na trhu působí pouze tři roky, chybí zde jakékoliv pokusy o obeznámení veřejnosti, činnosti firmy aj. Vzhledem k poměrně velké a vzrůstající konkurenci je třeba se lépe zviditelnit. Dobrých výsledků může firma dosáhnout pouze prostřednictvím důsledně promyšlené reklamní kampaně.

4.5.1 Směr působení propagace firmy

Zde je třeba vymezit cílovou skupinu – tj. skupinu zákazníků, spotřebitelů, na které bude reklama zaměřena. Cílová skupina z hlediska geografického je tvořena občany, kteří se vyskytují především v Olomouckém kraji.

Dále je cílová skupina tvořena především občany starší 18 let, dostatečně finančně zabezpečených, různé instituce (např. banky) a jiné firmy.

4.5.2 Komunikační prostředky

V tomto smyslu tím rozumíme reklamu či propagaci společnosti s cílem se zviditelnit a ukázat se na trhu. Jsou to nástroje, jak dosáhnout získání si nových zákazníků. Komunikační prostředky nyní firma využívá následovně.

4.5.2.1 Internetové stránky

Jedná se o vytvoření komunikační platformy, která obsahuje základní informace o společnosti, obchodní informace, reference aj. Tento odkaz se vždy objevuje na všech materiálech v rámci komunikační kampaně. K úpravě designu internetových stránek došlo naposledy v lednu roku 2008.

Obsah www stránek:

- základní informace o společnosti (historie),
- činnost (stavební činnost aj.),
- obchodní informace (obchodní jméno, sídlo aj.),
- reference,
- kontakt (sídlo společnosti, provozovna).

Tabulka č. 2: Náklady (vlastní zpracování)

Podklady	Grafika	Práce	celkem
2 000,- Kč	3 000,- Kč	2 000,- Kč	7 000,- Kč

4.5.2.2 Tištěná inzerce

Reklama v tisku obsahuje především základní informace o společnosti ABC. Její sídlo, kontakty, hlavní předmět podnikání, realizované stavby aj.

Návrh inzerce je následující:

- název společnosti, její činnost, kontakty, obrázky realizovaných staveb,
- barevné provedení – modrá, oranžová a bílá.

Tento komunikační prostředek je dostupný pro širokou veřejnost na mnoha místech Olomouckého kraje. Jedná se o noviny – Prostějovský večerník a časopis Radniční listy.

Časopisy radniční listy jsou distribuovány pomocí distribučních míst (stojánků) všude tam, kde je vysoká koncentrace lidí, tzn. odběr časopisu je velmi aktivní. Tento časopis roznáší také česká pošta přímo do schránek občanů.

Tabulka č. 3: Ceny + formáty (vlastní zpracování)

PROSTĚJOVSKÝ VEČERNÍK	
1. řádek	25,- Kč
2. řádek	20,- Kč
Rámeček	30,- Kč
Rastr (šedý podklad + černé písmo)	30,- Kč
Negativ	50,- Kč
Tučně	á 10,- Kč
Fotografie	100,- Kč
Příplatek za umístění	100,- Kč

Uzávěrka novin je vždy v pátek do 10.00 hod.

Tabulka č. 4: Ceny + formáty (vlastní zpracování)

RADNIČNÍ LISTY	cena	velikost
celá strana 1/1	12 000,- Kč	235x335
půlstrana 1/2	6 000,- Kč	115x335,235x164
třetina 1/3	4 000,- Kč	77x335,235x110
čtvrtina 1/4	3 000,- Kč	115x164
osmina 1/8	1 500,- Kč	110x80
šestnáctina 1/16	750,- Kč	54x80

PŘÍPLATKY		
za obálku (lesklý papír)	20 %	
za umístění	10 %	
za poslední stranu	30 %	

Tabulka č. 5: Termíny (vlastní zpracování)

Termín vydání	Uzávěrka příspěvků	Uzávěrka inzerce
20.1.	14.1.	21.1.
25.2.	11.2.	18.2.
25.3.	11.3.	18.3.
29.4.	15.4.	22.4.
27.5.	13.5.	20.5.

4.5.2.3 Reklamní spoty v rozhlase

Společnost využila reklamy také v rozhlase, v rádiu Haná. V rozhlase proto, že ji tento návrh byl nabídnut za přijatelnou cenu a tato reklama se zdála být „dobrým nápadem“ jak na sebe upozornit. Rádio Haná působí v Olomouckém kraji. Rozhodla se pro reklamu ve svém okolí hlavně z toho důvodu, že nepůsobí na trhu dlouho a potřebuje přilákat nejprve zákazníky, ale i dodavatele ze svého okolí.

Náklady:

Cena za 25 sekund spotu stojí měsíčně cca **40 000,- Kč**.

Uvedený mix komunikačních prostředků umožňuje zasáhnout širokou veřejnost v Olomouckém kraji. Většina prostředků je cílena na obyvatele, kteří se zajímají o stavbu domu, projekční činnost, reality, přestavbu a aktivně vyhledávají informace.

U těchto osob lze předpokládat větší míru zainteresovanosti a tedy i vyšší dopad reklamního sdělení.

Tabulka č. 6: Přehled jednotlivých typů reklamy (vlastní zpracování)

Celková reklama	Cena za reklamu	Počet reklam ročně	Cena celkem ročně
reklama v Prost. deníku (na 1/2 strany)	2 000,- Kč	50	100 000,- Kč
reklama v Rad. listech (na 1/2 strany)	6 000,- Kč	12	72 000,- Kč
internetové stránky	7 000,- Kč	1	7 000,- Kč
rozhlas	40 000,- Kč	12	480 000,- Kč
Celkem za reklamu	x	x	659 000,- Kč

Celkem za reklamu 659 000,- Kč.

Prostřednictvím těchto médií se firma bude snažit informovat občany o své existenci. Hlavním cílem reklamní kampaně je obeznámit veřejnost o existenci firmy, protože firma na trhu působí teprve tři roky a je potřeba ji implementovat do podvědomí spotřebitelů.

Po porovnání jednotlivých typů reklamy je zřejmé, že stávající propagace společnosti je poměrně finančně náročná.

V podmínkách neustále rostoucí konkurence se stále více projevuje nutnost propagace, jinak firma na trhu nemá perspektivní budoucnost.

Stanovení rozpočtu propagace je dalším krokem při tvorbě reklamy. Rozpočet je ve své podstatě omezujícím nástrojem pro určení rozsahu a formy reklamy. Nesmí být ani příliš nízký (snížená kvalita propagačních akcí) ani příliš vysoký (přesycení zákazníka reklamou).

V případě stavební společnosti musí být zohledněna sezónní doba, tj. kdy je největší zájem o stavební činnosti prováděné venku.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V poslední kapitole se pokusím navrhnout novou variantu marketingového mixu, o který mě firma požádala, abych vypracovala. Je to hlavně z toho důvodu, že společnost ABC je na trhu pouze třetím rokem a potřebuje se více zviditelnit a tím dostat do podvědomí občanů. V této cestě ji nejvíce pomůže dobrá propagace.

Nejprve bych začala očekávanou variantou vývoje. Dále uvedu jakousi optimistickou a pesimistickou variantu. Tyto varianty mohou nastat pouze v případě, kdyby ve firmě nastaly zásadní změny vnitřních nebo vnějších faktorů, což je v současné době pravděpodobné z hlediska finanční krize.

5.1 Očekávaná varianta

Následující předpoklady pro nejvíce očekávanou variantu jsem stanovila na základě rozhovoru s ekonomem podniku. Vzhledem k prudkému poklesu realizovaných staveb je pro podnik nejpravděpodobnějším vývojem udržení stávající úrovně, popřípadě nárůst o 1 %.

5.1.1 Cena

Co se týče ceny, tak zásady tvorby cen bych nijak výrazně neměnila. Myslím si, že orientace na náklady a současné přizpůsobení cenám konkurence je správná volba.

5.1.2 Distribuce

V oblasti distribuce bych se možná více začala věnovat aktivní komunikaci se zákazníkem. Je to nejlevnější varianta a ve společnosti se moc neprovádí. Dále bych společnosti navrhla vylepšit si propagaci, jak už bylo výše řečeno.

5.1.3 Propagace

Problém v oblasti propagace je z mého pohledu velmi nesystematický. Doporučovala bych podniku vytvářet roční marketingový plán, který by zahrnoval plánované propagační aktivity, ale současně obsahoval prostor pro aktuální opatření, která se v průběhu roku ukážou jako nutná.

Předem by měl být stanoven i rozpočet na propagační aktivity. A v neposlední řadě doporučuji vyhodnocovat a vzájemně srovnávat efektivnost jednotlivých propagačních nástrojů.

5.1.4 Reklama

Při využívání veškerých reklamních nástrojů bych se zaměřila vždy především na cílový segment.

5.2 Navržení propagace

Z možností, které se mi naskýtají, bych vybrala zejména tyto:

- vybrat alespoň 2 billboardy z nabídky,
- využít reklamních ploch na sloupech,
- celoplošná reklama např. na autobusech, trolejbusích a tramvajích,
- www inzerce na portálu e - poptávka,
- informační letáky.

5.2.1 Outdoor

Outdoor reklamou se chceme více prezentovat a upozorňovat na sebe v celém Olomouckém kraji, ne jen v okolí firmy.

Spousta reklamních agentur nabízí svojí síť outdoorových reklamních prvků. Reklamu je možné umístit např. na billboard, boardy na mostech a lávkách,

panelová reklama na zábradlích, reklama na štítech domů aj. Tento typ reklamy je zárukou kvalitní a účinné komunikace zejména v oblasti vizualizace reklamního sdělení.

Společnost si může z níže zvedené nabídky vybrat příslušné billboardy pro svoji reklamu. Plocha těchto billboardů je 2,40 x 5,10m. Na billboardu sice máte velký prostor, ale pokud chcete zůstat čitelní i z větší dálky a oslovit jedoucí auta, vejde se na něj jen málo slov, která mnohdy nemusí stačit k oslovení zákazníka.

Využití:

Plocha je atraktivní z hlediska ceny a viditelnost nabízených billboardů je velmi dobrá.

Nabídka volných billboardů k pronájmu:

Nabídka níže uvedených billboardů mi byla poskytnuta panem Kalamárem, který je majitelem společnosti Bigone. Tato firma se stará o billboardy po celém Olomouckém kraji. Stará se o jejich pronájem a údržbu.

- billboard č. 7600001 – ul. Olomoucká, zeď domu č. 45,
- billboard č. 7600002 – příjezd do Prostějova, sjezd u Tesca, vlevo
- billboard č. 7600003 – křižovatka Olomoucká/Držovická, vlevo,
- billboard č. 7600007 – sídliště Svobody, vpravo,
- billboard č. 76000014 – sídliště E. Beneše, vpravo.

Tabulka č. 7: Nabídka na 1 rok (vlastní zpracování)

	Agentura Preis	Agentura Ares	Agentura Feikl a spol.
billboard č. 7600001	18 760,- Kč	13 400,- Kč	11 120,- Kč
billboard č. 7600002	18 760,- Kč	13 400,- Kč	11 120,- Kč
billboard č. 7600003	18 760,- Kč	13 400,- Kč	11 120,- Kč
billboard č. 7600007	12 550,- Kč	9 470,- Kč	7 450,- Kč
billboard č. 76000014	14 670,- Kč	11 320,- Kč	8 250,- Kč

Při výběru plochy nelze použít cenového hlediska, neboť ceny jednotlivých pronajímatelů jsou velmi podobné. Proto jediným hlediskem při výběru

billboardu bude umístění billboardu a tím i jeho schopnost zaujmout procházející či projíždějících občanů.

Nejvýhodnější se jeví billboardy umístěné v centru města či na příjezdových cestách. Těmto parametrům nejlépe odpovídají billboardy č. 7600001 a 7600003.

5.2.2 Venkovní maloplošná reklama na sloupech

Cenově přijatelnějším typem venkovní reklamy jsou např. maloplošné reklamy.

Reklamy na sloupech veřejného osvětlení:

- velikost plochy 67x100,
- pronájem na 1 rok 5 400,- Kč,
- výroba reklamního polepu cca 1 500,- Kč.

Reklamní plochy na sloupech JME:

- velikost plochy 100x120,
- pronájem na 1 rok (1stranná cedule) 4 500,- Kč,
- pronájem na 1 rok (oboustranná cedule) 8 000,- Kč,
- výroba reklamního polepu (1stranná cedule) 1 800,- Kč,
- výroba reklamního polepu (oboustranná cedule) 3 600,- Kč.

Nejlepší variantou je využití reklamních ploch na sloupech JME na dobu 1 roku (jednostranná cedule).

5.2.3 Reklama poskytovaná dopravním podnikem

V tomto případě se jedná o celoplošnou reklamu na vozidlech, samolepící fólie na vozidlech aj. Dopravní podnik má právo reklamu zamítnout nebo požadovat úpravu obsahového a formálního řešení reklamy.

Celoplošná reklama musí zachovat kontrastní viditelnost povinných údajů na vozidle, nesmí zakrývat svítlny, zrcátka, zasklení vozidla atd.

5.2.4 Celoplošná reklama

Úspěšným marketingovým nástrojem je celoplošná reklama na autobusech, trolejbusích a tramvajích. Tento typ reklamy je poměrně finančně náročný, ale za to je reklama dobře viditelná, snadno nezničitelná a hromadnou dopravou jezdí spoustu lidí, takže má příznivý dopad pro firmu.

Tabulka č. 8: Ceny tramvají (vlastní zpracování)

Typ vozidla	Pronájem na 1rok	Pronájem na 2roky	Zhotovení
KT8	300 000,- Kč	270 000,- Kč	150 000,- Kč
K2	180 000,- Kč	160 000,- Kč	105 000,- Kč
T3 nebo T6 souprava	270 000,- Kč	240 000,- Kč	152 000,- Kč
Anitra	270 000,- Kč	240 000,- Kč	153 000,- Kč

Tabulka č. 9: Ceny trolejbusů (vlastní zpracování)

Typ vozidla	Pronájem na 1rok	Pronájem na 2roky	Zhotovení
14 Tr	100 000,- Kč	90 000,- Kč	70 000,- Kč
14 Tr1	130 000,- Kč	120 000,- Kč	105 000,- Kč

Tabulka č. 10: Ceny autobusů (vlastní zpracování)

Typ vozidla	Pronájem na 1rok	Pronájem na 2roky	Zhotovení
B 9xx	100 000,- Kč	90 000,- Kč	70 000,- Kč
B 8xx	130 000,- Kč	120 000,- Kč	105 000,- Kč

Podle mého názoru je nejlepší varianta typ trolejbusu 14 Tr, pronájem reklamní plochy stojí 100 000,- Kč na rok a zhotovení bude stát 75 000,- Kč. Stejně částky platí i pro autobus typu Karosa B 9xx, proto si společnost může sama vybrat, který typ dopravního prostředku si zvolí.

Takto navrhovaná reklama by společně přišla na 175 000,- Kč na jeden rok.

5.2.5 **www inzerce e - poptávka**

Po konzultaci s firmou jsem umístila do této rubriky inzerát/nabídku v tomto znění: „*Jsme stavební společnost a provádíme veškeré stavební práce, projekční činnost, dozory na stavbách aj. Naším hlavním cílem je spokojenost zákazníka a kvalitně odvedená práce*“.

Možnost umístění běžného inzerátu v sekci stavebnictví. Inzerent obdrží od administrátora serveru přístupová práva na sjednané období. Minimální doba objednávky je 3 měsíce. Po dobu platnosti je klientovi zajištěn neomezený přístup k editaci inzerátů 24 hodin denně.

Výhody:

- zřízení, aktivace a udržování přístupových práv po 24 hodin denně,
- on-line/off-line zadávání nabídek a jejich editace,
- administrace a správa inzertních zakázek v databázi,
- počet inzerátů není limitován,
- zveřejnění loga a přímého kontaktu na společnost,
- umístění inzerující společnosti do adresáře realitních kanceláří dle místa působnosti aj.

Tabulka č. 11: Náklady (vlastní zpracování)

Služba	Platnost služby	Cena
Tarif na zkoušku	3 měsíce	1 290,- Kč
Tarif Standard	6 měsíců	1 990,- Kč
Tarif Profi	12 měsíců	2 990,- Kč

5.2.6 Informační letáky

Tuto propagaci by společnost měla provádět alespoň vždy při zahájení např. stavby nových domů, prodeji pozemků aj. Letáky jsou tištěny na barevném křídovém papíře. Distribuce letáků může být za pomoci zaměstnanců firmy.

Letáky obsahují: název stavby, lokalitu, kde se stavba bude realizovat, kontakty na společnost, množství nabízených pozemků, jejich rozměry, umístění aj.

Tabulka č. 12: Náklady (vlastní zpracování)

Počet kusů	Formát	Typ papíru	Barevnost	Povrchová úprava	Cena za ks
1000	A4 (210x297 mm)	křída (170g)	1. strana: 4 barvy	1. str. lak strojový, mat	6,52 Kč

Celková cena bez DPH činí – 6 525,- Kč

Kdyby se společnost rozhodla využít navrženou propagaci, vyšla by jí celkově na **353 240,- Kč** (podrobný rozpis viz tab. č. 13).

Tabulka č. 13: Výpočet celkové reklamy

Celková reklama	Cena za reklamu	Počet reklam ročně	Cena celkem ročně
reklama v novinách (na 1/2 strany)	8 000,- Kč	12	96 000,- Kč
internetové stránky	7 000,- Kč	1	7 000,- Kč
doporučené billboardy	26 800,- Kč	1	26 800,- Kč
reklama na sloupech JME	6 300,- Kč	1	6 300,- Kč
reklama na dopravním prostředku	175 000,- Kč	1	175 000,- Kč
www inzerce	2 990,- Kč	1	2 990,- Kč
reklama na letácích (1000 ks)	6 525,- Kč	6	39 150,- Kč
Celkem za reklamu	x	x	353 240,- Kč

5.3 Reklama v zahraničí

Další z komunikačních prostředků, které bych pro stavební společnost ABC navrhla, může být do budoucna reklama v zahraničí. Tento typ reklamy bych ale volila za 5 – 8 let. Je zbytečné teď vynakládat finance na reklamu v zahraničí, protože firma se potřebuje dostat nejprve do podvědomí občanům ve svém okolí a kraji. Aby firma mohla reklamní kampaň zrealizovat je zapotřebí dotace z EU (programu „Marketing“).

Program „Marketing“ stále podporuje vstup malých a středních podniků na zahraniční trhy. Dotace z tohoto programu jsou poskytovány zejména na získávání a tvorbu marketingových informací, tvorbu propagačních materiálů a cizojazyčných internetových stránek, účasti na výstavách a veletrzích v zahraničí a další aktivity marketingového charakteru.

Dotaci lze získat na 50 % veškerých ustatelných nákladů, které souvisejí s projektem. Dotace se poskytuje ve výši 100 tis. – 2 mil. Kč podle velikosti ustatelných nákladů projektu. Tato forma propagace by byla pro podnik velmi výhodná. Hlavně z toho důvodu, že společnost je na trhu pouze třetím rokem a reklama v zahraničí by jí mohla otevřít lepší cestu.

Podnik by tak získal větší počet nových zákazníků a mohl by se snadněji dostat k zahraničním projektům, které bývají často velmi dobře finančně ohodnoceny. Snahou společnosti ABC je maximální uspokojování potřeb zákazníka s jediným cílem - rozvíjet podnikatelské možnosti v teritoriích světového obchodu. S důrazem na individuální péči o každého klienta chce společnost nadále pomáhat cílům a rozvoji exportních aktivit v zahraničí.

Společnost by se ráda zúčastnila i prezentace na mezinárodním veletrhu nebo výstavě. Realizace expozic ve světě Veletrhy Brno, a. s. poskytuje komplexní výstavářské služby nejen v České republice, ale i ve světě. Obchodní tým je připraven poradit, navrhnout a zrealizovat účast na zahraničním veletrhu kdekoli ve světě. Každoročně zajišťuje skupinové nebo individuální prezentace firem na výstavách a veletrzích v zahraničí.

Obchodní tým zajistí:

- poradenství při výběru vhodného veletrhu podle požadavků vystavovatele,
- administrativní zpracování podkladů a veškerý kontakt s organizátory veletrhů a výstav,
- pronájem výstavní plochy,
- zpracování návrhů projektového a grafického řešení expozic,
- výstavba typových a atypických expozic „na klíč“,
- veškeré technické příklady pro provoz expozice,
- zprostředkování expedice exponátů,
- nabízí celou řadu služeb, novinek a možností pro prezentaci a propagaci firmy doma i v zahraničí.

Povinností každého žadatele je zaslat tento formulář poštou na adresu MPO ČR, odbor podpory exportu, minimálně 6 měsíců před zahájením veletrhu/výstavy, jinak nebude zařazen do prezentace ČR a MPO mu neposkytne výhody z ní vyplývající.

Kdyby společnost náhodou nedostala dotaci i přes to bych jí do budoucna tento typ reklamy doporučila. Hlavně z toho důvodu, že prorazit do zahraničí je pro každou firmu finančně výhodné.

6 PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Z výše uvedeného vyplývá jednoznačný přínos pro firmu v podobě účinnější a efektivnější propagace, jejích jednotlivých úseků a obecně zlepšení postavení firmy na trhu. Konkrétně se jedná o níže uvedené přínosy.

- zavedením nové propagace do společnosti bude přínosem zvýšení počtu nových zákazníků. Důležité bude pro firmu si tyto nové zákazníky udržet na své straně.
- následné zvýšení počtu nových zákazníků v budoucnu přinese i zvýšení tržeb,
- dalším přínosem bude i to, že společnost bude „více vidět“.

Doporučení z hlediska finanční krize:

Z hlediska finanční krize firmě doporučuji za současné situace nepřijímat další zaměstnance, ale také nepropouštět. Dále by vedení společnosti mělo bedlivě sledovat veškeré cash-flow a hlídat si závazky vůči dodavatelům a investorům.

Snažit se apelovat u klientů na včasnou úhradu faktur a zaměřit se více na poskytování servisu potenciálnímu klientovi od jeho prvních úvah o investici až po společnou realizaci.

V neposlední řadě je ze současného trhu zřejmé, že nižší poptávka a vysoká konkurence stlačila prodejní ceny cihel dolů a proto by bylo nutné, aby firma ABC dohodla se subdodavatelem nižší vstupní ceny a omezila nebo zrušila některé externě prováděné dodávky oprav a využila vlastních zdrojů (úsporná opatření v oblasti snižování režijních nákladů).

Stavební firma ABC se bude do tří let kvůli zpomalení stavební výroby více zaměřovat na provádění rekonstrukcí, oprav, modernizací a údržby budov. K zajištění dostatečné konkurenceschopnosti podniku, je nutné udržovat přísun informací obsahujících nové poznatky nejen v oblasti vývoje stavebního materiálu a výrobních technologií, ale především pak poskytovat podklady, které manažerům usnadní rozhodování a řízení.

Mezi takové údaje lze zařadit data týkající se trhu, především tedy zákazník a konkurence. Dále pak získávání nových postupů a metod týkající se samotného manažerského řízení.

Pokud bychom se podívali do budoucna, lze konstatovat, že českou ekonomiku čeká nelehký rok, kde nelze dopředu odhadnout rozsah dopadu vlivů, které budou působit na jednotlivá odvětví, a tedy i na stavebnictví. Situace rozhodně nebude snadná pro řadu stavebních podniků, ani celkový vývoj objemu zakázek nebude příznivý. Podle ekonomu není možno čas k obratu odhadovat v měsících. Optimistický předpoklad k oživení je jeden až dva roky.

Firmy by si měly uvědomit, že právě krize je obdobím, kdy mají příležitost řešit záležitosti a problémy, ke kterým dříve nebyla odvaha. Je čas provést redukci zbytných nákladů, provést změnu strategie, přehodnotit priority. Nejdůležitější je likvidita a solventnost, zisk není prioritou tohoto období.

6.1 Porovnání současné situace s návrhem

V rámci této kapitoly uvedu porovnání svojí návrhové části se současnou propagací společnosti ABC.

- **reklama v novinách versus billboardy**

Co se týče reklamy v novinách, doporučila bych firmě nechat jen reklamu v Radničních listech. Tato reklama je sice nákladnější než v Prostějovském týdeníku, ale za to jsou tyto noviny dodávány občanům do schránek zdarma a jsou distribuovány do stojanů na místech, kde je velká koncentrace lidí.

Tabulka č. 14: Náklady (vlastní zpracování)

Noviny	půl strana
Radniční listy	6 000,- Kč
Prostějovský týdeník	2 000,- Kč

Jak už bylo výše řečeno, společnost nemá reklamu na billboardu. Podle mého je tento typ kampaně velmi příznivý a určitě splní svojí funkci – zaujmout kolemjdoucí a kolemjdoucí.

Doporučila bych tedy billboardy 7600001 a 7600003. Tyto billboardy jsou cenově výhodné a jejich velikost je 2,40 x 5,10 m, jsou umístěny na dobrém místě a velmi dobře viditelné, což je hlavním účelem tohoto druhu reklamy.

Tabulka č. 15: Náklady (vlastní zpracování)

Billboardy	cena za rok
billboard 7600001	13 400,- Kč
billboard 7600003	13 400,- Kč

Firma do dnešní doby využívala pro svoji reklamu noviny – Prostějovský týdeník a Radniční listy. Doporučila bych tedy ponechat reklamu v Radničních listech a Prostějovský týdeník nahradit doporučenými billboardy 7600001 a 7600003.

- **reklamní spoty versus reklama na autobusech, trolejbusech a tramvajích**

Reklama v rádiu Haná, kterou společnost už jako komunikační prostředek využila je podle mého názoru příliš drahá. Rádio Haná si nejsem jistá, zda mohu zařadit mezi nejoblíbenější v Olomouckém kraji a dle mého názoru ho neposlouchá více lidí, než jezdí hromadnou dopravou. Je tedy mnohem výhodnější umístit reklamu např. na trolejbus než využít 25 sekund reklamy v rádiu. Je také pravda, že spousta lidí si reklamy v rádiu přepíná, protože je nechce poslouchat. Je to stejné jako i u reklamy v televizi.

A vzhledem k tomu, že společnost ABC je na trhu teprve třetím rokem, je tento typ propagace zbytečně finančně náročný.

Tabulka č. 16: Náklady (vlastní zpracování)

Reklama	Cena
Reklamní spot v rádiu Haná	40 000,- Kč
Celoplošná reklama na trolejbusu či autobusu	175 000,- Kč

Rozdíl je 135 000,- Kč.

Rozdíl je sice viditelný, ale za to reklamní spot v rádiu Haná stojí 40 000,- Kč na 25 sekund a celoplošná reklama na trolejbusech stojí 175 000,- Kč na rok. Je tedy výhodnější umístit reklamu na delší dobu, aby než jen na pár sekund.

Reklama na dopravních prostředcích je velmi účinná a to z toho důvodu, že těmito prostředky jezdí většina lidí, ať už do práce nebo do školy. Během dne tyto prostředky vystřídá mnoho lidí. Od počátku roku 2009 je to 828 324 osob, kteří používají jako dopravní prostředek autobus, 200 647 osob trolejbusem a 697 897 osob tramvaj. (27)

Už v návrhové části jsem podniku doporučila využít z dopravních prostředků trolejbus typu 14 Tr nebo autobus typu Karosa B 9xx. Oba tyto prostředky vyjdou finančně stejně a to 175 000,- Kč na celý rok.

7 ZÁVĚR

Ve své diplomové práci se zabývám marketingovou strategií stavební společnosti ABC. Cílem této diplomové práce byla analýza stávajícího marketingového mixu a návržení nového složení mixu v podniku. Zaměřila jsem se především na propagaci a reklamní kampaň, která je v podniku velmi nesystematická.

V první části jsem shrnula různá pojetí marketingového mixu. Dále jsem se v této části zmínila o marketingovém plánu, neboť marketingový mix je součástí marketingového plánování a musí vždy vycházet ze strategií celého podniku. Nejdůležitější v první části byl podrobný rozbor marketingového mixu, tj. analýza trhu, odvětví, konkurence, zákazníků aj. Dále analýza mikrookolí a makrookolí, konkurenční síly a analýzy.

V praktické části jsem představila současnou situaci firmy, představila společnost, její výrobky, investice, segment zákazníků a další. Pak jsem současnou situaci podrobněji analyzovala pomocí analýz PEST, SWOT, Porterovy analýzy a analýzy BCG.

Důležitou součástí analýzy bylo podrobné rozebrání současného stavu jednotlivých složek marketingového mixu ve sledovaném podniku.

Jako klíčovou situací se ukázala nedostatečná propagace podniku. Jak už jsem zdůraznila výše, podnik má v oblasti propagace značné rezervy. Nesestavuje marketingový plán, nesestavuje předem roční rozpočet na reklamní kampaň a propagační výdaje a u většiny aktivit nevyhodnocuje jejich efektivnost. To vše jsou zásadní slabiny společnosti ABC, které by měla napravit.

Návrhová část mé práce se zabývá novým složením mixu v podniku, doporučením a přínosy, které jsou pro podnik důležité.

Rozhodla jsem se pro reklamu v novinách, a to pouze v Radničních listech. Firma doposud inzerovala v Prostějovském deníku a v Radničních listech, což bylo zbytečně nákladné a nesplňovalo svůj účel. Ponechala bych reklamu v Radničních listech a místo reklamy v Prostějovském deníku bych doporučila umístění reklamy na billboardy. Billboardy jsou plní svoji funkci, protože jsou dobře viditelné a mohou lépe zaujmout kolemjdoucí a kolemjdoucí.

Dále jsem navrhla nahradit reklamní spoty v rádiu Haná reklamou na dopravním prostředku, a to trolejbusu, či autobusu (náklady na reklamu na obou prostředcích jsou totožné). Reklama v rádiu je totiž podle mého názoru příliš drahá a neefektivní. Trvá pouhých 25 sekund. Naopak reklama na dopravních prostředcích je naopak velmi účinná, a to z důvodu, že těmito prostředky jezdí většina lidí do práce či do školy.

V rámci venkovní reklamy jsem ještě navrhla využít venkovní maloplošné reklamy na sloupech JME. Investice do této reklamy není příliš vysoká a je také velmi efektivní.

Jako pozitivní jsem shledala, že si firma zřídila internetové stránky již při svém založení a průběžně je aktualizuje. V dnešní době, kdy je internet zdrojem mnoha informací, je velmi pozitivní, že firma tuto propagaci nepodcenila. Navrhla bych však ještě využít server e-poptávky.cz, kde je možné umístění inzerátu v sekci stavebnictví. Takto se stane firma daleko viditelnější.

A na závěr jsem doporučila firmě natisknout informační letáky, které by firma měla distribuovat při zahájení stavby nových domů a prodeji pozemků. Distribuce těchto letáků může být za pomoci vlastních zaměstnanců firmy.

Při psaní diplomové práce jsem se snažila připravit koncepci uspořádání všech marketingových nástrojů, které by podnik mohl využít při rozhodování o svých aktivitách. Proto věřím, že firma se pro můj návrh marketingového mixu rozhodne, protože se mi podařilo razantně snížit náklady, ovšem ne na úkor kvality. Reklamní propagace je důsledně promyšlená, naplánovaná, vyčíslená a dle mého názoru daleko efektivnější.

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (3) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování*, 1. vydání. Praha 2007. Grada Publishing. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (4) KUNČAR, S. *Marketing pro všechny*. Nakladatelství SLAKUN Krnov, vytiskly Brněnské papírny, závod Č. Těšín, 414 s. ISBN 80-901211-0-1.
- (5) COOPER. J., LANE. P. *Marketingové plánování- praktická příručka pro manažery*. vyd.1. Grada Publishing 1999. 232s. ISBN 80-7169-641-2.
- (6) MEFFERT, H. *Marketing-management*. vyd.1. Grada Publishing 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
- (7) KOTLER P., ARMSTRONG G. *Marketing* (1), 30 s.
- (8)TOMEK, J. *Marketing podniku – marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku*. 1. vydání. Praha 1991. 115 s. ISBN 80-85341-02-6.
- (9) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. a rozšířené vydání. Praha. Grada Publishing 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- (10) HORÁKOVÁ, I.: *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha. Grada 1992. 364 s. ISBN 80-85424-83.
- (11) JEDLIČKA, M.: *Marketingová strategie podniku*. Trnava. MAGNA 1998. 371 s.
- (12) MITROVIC, M.: *Podniková metodológia* SBBAC. Bratislava USAID Slovakia The Recovery Group. 1997. 280 s. ISBN 80-967843-1-5.
- (13) JEDLIČKA, M.: *Marketingová stratégia podniku*. Trnava. MAGNA 1998. 371 s. ISBN 80-85722-06-2.

- (14) KUNZ. V., KOZLER. J. *Maturujeme z marketingu a managementu*. MIRAGO Ostrava. 1. vydání. 81 s. ISBN 80-85922-52-5.
- (15) PORTER, M., E. *Competitive Strategy*. New York Simon & Schuster 1998. 396 s. ISBN 0-684-84148-7.
- (16) SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. C.H. Beck 2000. strana 9.
- (17) LOŠÁKOVÁ, H. *Strategické marketingové plánování jako subsystém strategického managementu chemických podnik v turbulentním tržním prostředí*. Habilitační práce. Univerzita Pardubice 1999.
- (20) KOTLER, P. *Marketing Management*. Analysis, planning, implementation and control. 6.ed. Prentice-Hall. Inc. Englewood Cliffs. New Jersey 1989.
- (21) KVASNIČKOVÁ, M. *Dopad členství České republiky v Evropské Unii na malé a střední podniky z hlediska podnikatelských podmínek*. Masarykova univerzita v Brně. 2006.
- (22) VYSEKALOVÁ. J., STRNAD.P., VYDROVÁ. J. *Základy marketingu pro střední odborné školy*. Nakladatelství FORTUNA Praha 1999. 2.vydání. 168 s. ISBN 80-7168-668-9.
- (23) KALKA. R., MÄSSEN. A. *Marketing – Klíč k rozhodování co prodávat, komu a jak*. Grada Publishin.2003. 112 s. ISBN 80-247-0413-7.
- (24) HAVLÍČEK. K., KAŠÍK. M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Management Press. Praha 2005. 1. vydání. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- (25) ŠAŠINKOVÁ L. *Marketingový mix konkrétního podniku*. Masarykova univerzita v Brně. 2005 70 s.

(26) PLESKAČ J., SOUKUP L. *Marketing ve stavebnictví*. Grada Publishing. Praha. 2001. 1. vydání. 224 s. ISBN 80-247-0052-2.

Internetové zdroje

(1) Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2005 [cit. 2009-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/>>.

(2) *Marketingové řízení* [online]. 2006 [cit. 2009-04-13]. Dostupný z WWW: <http://knihy.cpress.cz/DataFiles/Book/00003407/Download/KE0478_kapitola.pdf>.

(18) *Stavební technologie* [online]. 2007 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>>.

(19) *Simon Majoro* [online]. 2007 [cit. 2009-03-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.kmo.zcu.cz/ZAAMV%DDROBEK/AA%20V%FDrob.mixp%F8ehl..doc>>.

(27) *Statistika dopravy ČR* [online]. 2008 [cit. 2009-02-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.sydos.cz/cs/>>.

9 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Předběžná přihláška firmy k prezentaci ve společné účasti České republiky na mezinárodním veletrhu nebo národní výstavě.

**Předběžná přihláška firmy k prezentaci ve společné účasti
České republiky na mezinárodním veletrhu nebo národní výstavě**

Název firmy	
IČO	DIČ

Adresa

Kontaktní osoba	
telefon	e-mail

Název akce
Místo a termín konání

Požadovaná výstavní plocha ¹ v m ²
--

Zástupce firmy na akci

Exponátová náplň

Prohlašuji tímto, že ke dni podání přihlášky nemá výše uvedená obchodní společnost vůči orgánům státní správy a samosprávy žádné závazky po lhůtě splatnosti.

Jméno, příjmení a funkce odpovědného zástupce firmy	
Podpis	Razítko

Tento formulář je podmínkou zařazení firmy jako vystavovatele do české oficiální účasti. Nabídka služeb MPO k jednotlivým kategoriím akcí je uvedena v Zásadách pro organizování českých oficiálních účastí na mezinárodních veletrzích a výstavách

Reklama v rádiu Haná

Vedle reklamy rádio Haná nabízí velmi účinné formy zviditelnění firmy i prostřednictvím umístění odkazu (banneru) a na www stránkách nebo v okně přehrávače (playeru) rádia.

Aktuální ceník reklamy na rádiu Haná

Vysílací čas:	pondělí - pátek	sobota - neděle
07:00 – 11:00	5.500,-	5.500,-
11:00 – 12:00	5.500,-	5.500,-
12:00 – 15:00	5.500,-	5.500,-
15:00 – 18:00	5.500,-	5.500,-
18:00 – 19:00	5.500,-	5.500,-
19:00 – 07:00	3.500,-	3.500,-

Reklamní bloky jsou zařazovány do vysílání dle přání klienta nebo pravidelně ve 20. a 50. minutě každou hodinu ve výše uvedených časech. V ranním bloku od 7 do 10 hodin rádio nabízí též možnost moderované čtené reklamy.

Cena za výrobu reklamního spotu:

hlas	cena
1 hlas	7.500,- Kč
2 hlasy	12.000,- Kč
3 hlasy	18.000,- Kč

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1	Proces marketingového řízení
Obrázek č. 2	Posloupnost vypracování nástrojů marketingového řízení
Obrázek č. 3	Marketingový mix
Obrázek č. 4	Hierarchie úrovně cílů
Obrázek č. 5	Marketingový systém řízení
Obrázek č. 6	Cílové řízení podniku a úloha v něm
Obrázek č. 7	Užitek marketingového plánu
Obrázek č. 8	Marketingová strategie a její realizace
Obrázek č. 9	Kontrolní etapa strategického marketingového procesu
Obrázek č. 10	Model pěti sil
Obrázek č. 11	Fáze procesu strategické marketingové analýzy
Obrázek č. 12	Organizační struktura společnosti ABC, s.r.o.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1	Charakteristika a význam kvadrantů BCG portfolia
Tabulka č. 2	Náklady – webové stránky
Tabulka č. 3	Ceny + formáty Prostějovský večerník
Tabulka č. 4	Ceny + formáty Radniční listy
Tabulka č. 5	Termíny vydání a uzávěrek
Tabulka č. 6	Přehled jednotlivých typů reklamy
Tabulka č. 7	Nabídka billboardů na 1 rok
Tabulka č. 8	Ceny tramvají
Tabulka č. 9	Ceny trolejbusů
Tabulka č. 10	Ceny autobusů
Tabulka č. 11	Náklady – www inzerce
Tabulka č. 12	Náklady – informační letáky
Tabulka č. 13	Výpočet celkové reklamy
Tabulka č. 14	Náklady – reklama v novinách
Tabulka č. 15	Náklady – reklama na billboardech
Tabulka č. 16	Náklady – reklamní spoty versus reklama na autobusech, trolejbusech a tramvajích